

# Stadt Heidelberg

Drucksache:  
**0 0 7 5 / 2 0 2 2 / B V**

Datum:  
18.02.2022

Federführung:  
Dezernat I, Personal und Organisationsamt

Beteiligung:

Betreff:

1. Information über die langfristige demografische Entwicklung bei den Beschäftigten in der Stadtverwaltung
2. Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen zur Personalgewinnung

## Beschlussvorlage

Beratungsfolge:

Gremium:	Sitzungstermin:	Behandlung:	Zustimmung zur Beschlussempfehlung:	Handzeichen:
Haupt- und Finanzausschuss	23.02.2022	Ö	( ) ja ( ) nein ( ) ohne	
Gemeinderat	17.03.2022	Ö	( ) ja ( ) nein ( ) ohne	

**Beschlussvorschlag der Verwaltung:**

**Der Haupt- und Finanzausschuss empfiehlt dem Gemeinderat folgenden Beschluss:**

- 1. Der Gemeinderat nimmt den Überblick über die Ist-Situation, die daraus resultieren den Handlungsfelder und die Aktivitäten der Stadtverwaltung im Zusammenhang mit den Themenstellungen des demografischen Wandels zur Kenntnis.*
- 2. Im Haushaltsjahr 2022 sollen für kurzfristige Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung Ressourcen im Umfang von bis zu 1,5 Millionen Euro eingesetzt werden.*

**Finanzielle Auswirkungen:**

Bezeichnung:	Betrag in Euro:
<b>Ausgaben / Gesamtkosten:</b>	
• Ansatz Personal- und Versorgungsaufwendungen 2022	188.156.900
<b>Einnahmen:</b>	
• keine	
<b>Finanzierung:</b>	
<b>Folgekosten:</b>	

**Zusammenfassung der Begründung:**

Die Deckung des Personalbedarfs wird zunehmend schwieriger. Die Stadtverwaltung setzt daher auf eine Vielzahl von Instrumenten des Personalmanagements aus den Bereichen Ausbildung und Nachwuchsförderung, Recruiting und Onboarding, sowie der Wissenssicherung und der Personalbindung.

In einem ersten Schritt sollen bereits kurzfristig verschiedene Maßnahmen angegangen werden.

## **Begründung:**

Die Verwaltung wurde gebeten, Auskunft zu erteilen, welche demografische Entwicklung sich bei den Beschäftigten der Stadtverwaltung in den nächsten fünf bis acht Jahren unter der Berücksichtigung der städtischen Personalmanagementstrategie abzeichnen wird. Sie legt dar, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um den erläuterten Entwicklungen gegebenenfalls entgegenzusteuern.

### **1. Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung**

Vergleichbar mit der allgemeinen demografischen Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung steigt auch bei der Stadt Heidelberg der Altersdurchschnitt sukzessive an. Er liegt aktuell bei 44,8 Jahren. Der Landesdurchschnitt bei den Kommunen lag zum Stichtag 30. Juni 2020 bei 45,9 Jahren (Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg).

Im Bundesdurchschnitt waren es zum gleichen Stichtag 45,3 Jahre (Quelle: Statistisches Bundesamt -Destatis- 2021, Fachserie Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes).

Die Aufteilung auf die Altersgruppen (in 10 Jahresschritten) ist aus Anlage 01 zu entnehmen. Aktuell arbeiten bei der Stadt insgesamt 2660 Mitarbeitende, darunter 135 Personen bei der Berufsfeuerwehr.

Nachdem die Regelaltersgrenze (ohne Berufsfeuerwehr) sukzessive bis 67 Jahre ansteigt, können Mitarbeitende perspektivisch im Alter zwischen 63 und 67 Jahren ausscheiden. Betrachtet man die Entwicklung innerhalb der nächsten acht Jahre unter der Annahme, dass Mitarbeitende durchschnittlich mit 65 Jahren ausscheiden, werden bis Ende 2030 etwas mehr als 700 Mitarbeitende (von 2.525), das heißt etwa 27 Prozent, altersbedingt die Stadtverwaltung verlassen.

Bei der Berufsfeuerwehr, die im Bereich des Einsatzdienstes wegen der besonderen Altersgrenze von 60 Jahren einer eigenen Betrachtung bedarf, ist bis 2030 mit einem altersbedingten Ausscheiden von einem Drittel der Mitarbeitenden auszugehen (45 von 135 Personen).

Die aktuelle Fluktuationsquote (Mitarbeitende scheiden bei der Stadtverwaltung dauerhaft aus) liegt bei insgesamt circa 8 Prozent, wobei sich dies jeweils hälftig auf altersbedingtes sowie auf Ausscheiden aus sonstigen Gründen (in der Regel Arbeitgeberwechsel) verteilt.

## **2. Herausforderungen im Bereich der Personalgewinnung und Personalbindung**

Die Stadtverwaltung Heidelberg sieht sich ergänzend zu den Entwicklungen unter Punkt 1 mit ernststen Herausforderungen im Bereich der Personalgewinnung und Personalbindung konfrontiert.

- Auf dem Arbeitsmarkt stehen insgesamt weniger geeignete Personen zur Verfügung.
- Aufgrund kontinuierlicher Aufgabenzuwächse entsteht ein wachsender Personalbedarf.
- Bei der Rekrutierung von Fach- und Nachwuchskräften ist bereits seit mehreren Jahren der Trend festzustellen, dass auf viele Ausschreibungen weniger qualifizierte Bewerbungen eingehen.
- Gleichzeitig verlassen Beschäftigte aus verschiedenen Gründen in zunehmender Zahl und Frequenz die Stadtverwaltung wieder.

Die Personalgewinnung wird zunehmend schwieriger, die vollständige Deckung des Personalbedarfs ist damit nicht immer zeitnah zu leisten. In Kombination mit einer steigenden Fluktuation ergeben sich in der Folge zunehmend personelle Deckungslücken (beispielsweise beim Fachpersonal im erzieherischen, sozialen oder technischen Bereich sowie im Bereich des Personals mit verwaltungsspezifischem Ausbildungs- oder Studienabschluss). Diese Entwicklung trifft die Stadtverwaltung Heidelberg nicht allein. Vielmehr stehen wir in Konkurrenz zu anderen öffentlichen aber auch zu privaten Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Letztendlich muss sich die Stadt als attraktive Arbeitgeberin am Markt behaupten.

## **3. Konkretisierung der Handlungsfelder und Beispiele für Maßnahmen**

Dieser Situation, die sich in den nächsten Jahren noch verstärken wird, angemessen zu begegnen, ist eine große Herausforderung. In jedem Fall ist eine erfolgreiche und nachhaltige Personalwirtschaft auch künftig sicherzustellen. Dies ist verbunden mit der Fragestellung, welche der bestehenden, vielfältigen Instrumente der Stadt Heidelberg weiter zielführend sind und welche es zu ergänzen und auszubauen gilt, um als attraktive Arbeitgeberin aufzutreten. Dies bildet sich in verschiedenen Handlungsfeldern mit vielfältigen Bausteinen ab:

### **Positionierung und Arbeitgeberattraktivität**

Der Arbeitsmarkt in der Metropolregion ist von einem dichten Feld an Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes geprägt. Eine Differenzierung von anderen Kommunen und Behörden, die dieselben tariflichen Bedingungen bieten, ist nur über Faktoren wie die Attraktivität der Stadt, die Organisationskultur, die gestaltbaren Rahmenbedingungen und das Image einer modernen Verwaltung zu erreichen. Die Corona-Pandemie zeigt immerhin: es hat Vorteile, im öffentlichen Dienst zu arbeiten. Die Vorteile, bei der Stadtverwaltung zu arbeiten, müssen jedoch noch verstärkt und über neue Kanäle kommuniziert werden. Dafür geht demnächst die digitale Karriereseite der Stadtverwaltung Heidelberg an den Start. Ein wesentlicher Faktor sind jedoch auch zufriedene Mitarbeitende als gute Botschafterinnen und Botschafter für die Arbeitgeberin. Dies soll bei weiteren Maßnahmen noch stärker berücksichtigt werden.

### **Ausbildung und Nachwuchs**

Bereits seit vielen Jahren ist eine qualifizierte Ausbildung und das Angebot vielfältiger Ausbildungs- und Studiengänge ein bewährtes Mittel, junge Menschen frühzeitig für die Stadtverwaltung zu gewinnen und zu binden. Derzeit bilden wir 150 junge Menschen in 30 unterschiedlichen Berufen aus. Die weitere Anpassung der Angebote an die Bedürfnisse der jungen Menschen (zum Beispiel die Nutzung moderner Medien und Kanäle sowie eine Ausweitung der Mitgestaltungsmöglichkeiten), eine bedarfsorientierte Anpassung der Anzahl der Ausbildungsplätze sowie das Angebot neuer Ausbildungs- und Studiengänge ist ständige Praxis.

Durch die Übernahme von Personen nach einem erfolgreichen Abschluss von Ausbildung und Studium konnten wir zum Beispiel im letzten Jahr 42 neue Mitarbeitende gewinnen.

Bei der Berufsfeuerwehr wurde vor dem Hintergrund der vorhandenen Altersstruktur die eigene Ausbildung von Brandmeisteranwärterinnen und -anwärtern frühzeitig intensiviert. Mit der Durchführung eines eigenen Ausbildungsjahrgangs werden zum Beispiel in den Jahren 2021 und 2022 insgesamt 16 neue Brandmeisterinnen und Brandmeister am Standort der Berufsfeuerwehr Heidelberg ausgebildet.

Das Angebot von Praktika bietet für junge Menschen zudem die Möglichkeit, die Stadtverwaltung kennen zu lernen und erhöht die Chance, sie später auch als Mitarbeitende zu gewinnen. Dieses Angebot gilt es zu erhalten und wo möglich, auszubauen. Die bisherige Handhabung, hierfür nicht in allen Bereichen eine Vergütung zu zahlen, bedarf einer Anpassung (siehe unter 4. Umsetzung kurzfristige Maßnahmen).

### **Personalrecruiting, Wissenssicherung und Onboarding**

Die Öffnung der Anforderungsprofile und die Gewinnung von Personen, die als sogenannte „Quereinsteigende“ zur Verwaltung kommen, nimmt immer mehr an Bedeutung zu und wird in einigen Bereichen bereits umgesetzt. Dieses Handlungsfeld bedarf jedoch einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und einer bedarfsgerechten Kombination mit qualifizierenden Begleitmaßnahmen.

Um möglichst viele Personen anzusprechen, ist die Nutzung von Social Media Plattformen und der Einsatz von Verfahren, die eine Bewerbung ohne Hürden ermöglichen, weiter auszubauen und zu optimieren.

Die im Jahr 2019 konzipierte Willkommensveranstaltung für alle neuen Mitarbeitenden (zeitnah zur Einstellung) wird pandemiebedingt aktuell in Form eines digitalen Lean-Coffee gestaltet. Daneben werden auch die weiteren erfolgreich eingeführten Onboarding-Maßnahmen stetig weiterentwickelt und ausgebaut.

Um den Einstieg und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender zu erleichtern, werden inzwischen mehrere Instrumente für den Wissens- und Erfahrungstransfer eingesetzt und sukzessive ausgeweitet (überlappende Besetzung, Honorarverträge und verstärkt Wissenstransfer-Workshops sowie Einarbeitungspläne). Weiter wird auf die Einführung von Instrumenten zur Dokumentation von Wissen im Alltag und zur Sicherung in Vertretungssituationen gesetzt.

### **Personalentwicklung und Personalbindung**

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Personalgewinnung sind die Rahmenbedingungen bei der Stadtverwaltung so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind und gerne bei der Stadt arbeiten und bleiben. Hierbei spielen neben einem guten Betriebsklima auch die vielfältigen Möglichkeiten der Förderung eine sehr große Rolle.

Das Angebot an modernen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung ist vielfältig: agile Arbeitsformen, interne Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen sollen Führungskräfte und Beschäftigte darin unterstützen, kompetent, professionell und proaktiv agieren zu können.

Die strategische Personalentwicklung der Stadt Heidelberg greift die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt auf und sorgt für moderne, rollen- und bereichsspezifische Angebote für Führungskräfte und Mitarbeitende. Die Schwerpunkte dabei sind der Aufbau von digitalen Kompetenzen, die methodischen Fähigkeiten für Projektarbeit und Kooperation sowie ein modernes Führungsverständnis bis hinein in den gewerblichen Bereich. Konkret bietet das umfangreiche Fortbildungsprogramm interessante Themen und Möglichkeiten zu lernen, sich zu vernetzen und sich weiterzuentwickeln.

Hinzu kommen Personalgespräche, Weiterbildungen und Qualifizierungslehrgänge, die wir fördern, die Chance, Potenziale auszubauen, berufliche Perspektiven für sich entwickeln und Karriereschritte planen zu können. Daneben setzen wir verstärkt auf arbeitsintegriertes Lernen. All diese Aspekte spielen eine wesentliche Rolle, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken.

Sehr differenzierte und individuelle Arbeitszeitregelungen sind gängige Praxis und Teil unserer Maßnahmen als familienfreundliche Arbeitgeberin.

Zur besseren Nutzung interner Ressourcen gewinnt die Fragestellung, wie Teilzeitkräfte zu Arbeitszeitaufstockungen oder einer früheren Rückkehr aus einer Beurlaubung gezielt motiviert werden können, zunehmend an Bedeutung.

Zudem steht die bisherige Handhabung bei befristeten Einstellungen und Weiterbeschäftigungen auf dem Prüfstand. Hier wird zeitnah eine Anpassung erfolgen (siehe unter 4. Umsetzung kurzfristiger Maßnahmen).

### **Fazit zur demografischen Entwicklung**

Das Angebot bestehender Maßnahmen und Instrumente des Personalmanagements orientiert sich an den vorhandenen personellen und finanziellen Möglichkeiten. Die Corona-Pandemie brachte mit sich, dass sowohl das Recruiting als auch das Onboarding einen höheren Aufwand verursacht und mehr Sorgfalt und Aufmerksamkeit erfordert. So wurden 2021 insgesamt 270 Personalauswahlverfahren abgeschlossen (Verdoppelung seit 2017). Die Weiterentwicklung des Personalmanagements ist ein permanenter und dynamischer Prozess, der es unumgänglich macht, hierfür künftig noch mehr personelle und finanzielle Ressourcen einzubringen. Außerdem sind weitere kreative und unkonventionelle Ideen und Abläufe gefordert, um am Arbeitsmarkt als interessante Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Hierzu sind weitere Maßnahmen in Planung.

Über die vielfältigen Instrumente und die weiteren Maßnahmen kann mündlich berichtet werden.

## **4. Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen zur Verbesserung der Personalgewinnung und -bindung**

### **Start der digitalen Karriereseite, neue Ansprachekanäle**

Eine digitale Seite für die Stadtverwaltung Heidelberg als Arbeitgeberin geht Ende Februar an den Start. Sie stellt die leichte und unkomplizierte Auffindbarkeit der städtischen Stellenangebote sicher. Auf ihr werden die zahlreichen und vielseitigen Angebote der Stadt für ihre Mitarbeitenden sichtbar.

Damit ist sie wichtiges Werbeinstrument für die Attraktivität der Stadtverwaltung. Inzwischen ist der Bereich Ausbildung auch auf Instagram erreichbar.

### **Veränderung bei befristeten Verträgen**

Derzeit sind bei der Stadtverwaltung circa 200 Personen aus unterschiedlichen Gründen befristet beschäftigt.

#### **Befristungen ohne Sachgrund:**

Künftig ist in solchen Fällen eine unbefristete Einstellung die Regel. In Einzelfällen kann in Abstimmung mit dem betroffenen Amt/Bereich hiervon abgewichen werden.

**Befristung mit Sachgrund** (befristetes Projekt, Krankheitsvertretung, befristete Vertretung von Personen in Beurlaubung, Elternzeit, Ausgleich Arbeitszeitreduzierung und anderes).

In solchen Fällen wird künftig in Mangelberufen nach einem Jahr in der Regel eine unbefristete Beschäftigung angeboten. In Einzelfällen kann in Abstimmung mit dem betroffenen Amt/Bereich hiervon abgewichen werden.

Die Umsetzung bei aktuell bestehenden Befristungen erfolgt zeitnah unter Einbeziehung der betroffenen Ämter.

### **Vergütung von Praktika**

Bisher werden Praktika, für die eine Vergütung vorgesehen ist, nach den einschlägigen Regelungen (Tarifvertrag für Praktikantinnen und Praktikanten, Berufsbildungsgesetz in Verbindung mit Praktikanten-Richtlinie VKA) bezahlt.

Für Studierende in Pflichtpraktika ist eine Vergütung nicht verpflichtend. Die bisherige Handhabung der Stadt, diese Praktika ohne Vergütung anzubieten, wird angepasst. Künftig sollen auch Pflichtpraktika in analoger Anwendung der Praktikanten-Richtlinie der VKA angemessen, das heißt im Umfang von bis zu 450 Euro (bei Vollzeit) vergütet werden. Konkrete Umsetzungsregelungen sind hierzu in der Erarbeitung.

### **Neue Ausbildungsberufe und erhöhtes Angebot von Ausbildungsplätzen in Mangelberufen**

In Bereichen, in denen Personalgewinnung schwieriger wird, werden neue Ausbildungs- und Studiengänge bei der Stadtverwaltung angeboten (aktuell: Studium Informationswissenschaften, Climate Change Management, Digitales Verwaltungsmanagement).

In Bereichen mit großem Personalbedarf wird die Anzahl der Ausbildungsplätze sukzessive erhöht.

### **Zeitnahe Reaktion auf Aufgabenzuwachs durch adäquate Anpassung der Personalausstattung**

Auch der Einsatz von ergänzendem Personal zur Verbesserung der Arbeitssituation und damit der Abbau von Überbelastungen in vielen Ämtern kann dazu beitragen, Personal zu binden und auch bei der Personalgewinnung hiermit zu werben.

Wie bereits in der Vorlage zu den Auswirkungen der beschlossenen Haushalteinsparungen auf die Personalwirtschaft erläutert (Drucksache 0041/2022/IV), muss auf unterjährige und zukünftige Veränderungen im Aufgabenanfall zeitnah reagiert werden. Dieses Erfordernis zeichnet sich in vielen Bereichen verstärkt ab.

Auch für die Umsetzung vieler Maßnahmen aus dem Bereich Personalmarketing sind finanzielle Ressourcen sowohl im Sachkosten- als auch im Personalbereich erforderlich.

Für die im Jahr 2022 anfallenden Maßnahmen sollen Mittel im Umfang von bis zu 1,5 Millionen Euro eingesetzt werden.

### **Prüfung der Nachhaltigkeit der Maßnahme in Bezug auf die Ziele des Stadtentwicklungsplanes / der Lokalen Agenda Heidelberg**

#### 1. Betroffene Ziele des Stadtentwicklungsplanes

keine

#### 2. Kritische Abwägung / Erläuterungen zu Zielkonflikten:

Keine

gezeichnet

Prof. Dr. Eckart Würzner

#### **Anlagen zur Drucksache:**

<b>Nummer:</b>	<b>Bezeichnung</b>
01	Altersgruppen der Beschäftigten Stand 01. Januar 2022