



Bericht

Verantwortliche Bereiche:
1.110 - Personal- und Organisationservice

Bearbeitung: Gisela Heinrich (E-Mail: gisela.heinrich@luebeck.de Telefon: 122-1120)

Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Verwaltung

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
03.09.2018	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
25.09.2018	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
27.09.2018	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Information der politischen Gremien über die geplanten Aktivitäten zur Gestaltung der demografischen Entwicklung in der Verwaltung

Verfahren:

Berichterstattung Beteiligte Bereiche: 1.110 - Personal- und Organisationservice
1.101 - Bürgermeisterkanzlei

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:

- Ja
 Nein – Kinder und Jugendliche sind von dem Bericht nicht direkt betroffen

Die Maßnahme ist:

- neu
 freiwillig
 vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

- Bericht nein – Haushaltsrelevant ist die Umsetzung der Maßnahmen in Anlage 1 und 2 (Haushalt 2019)
 Ja

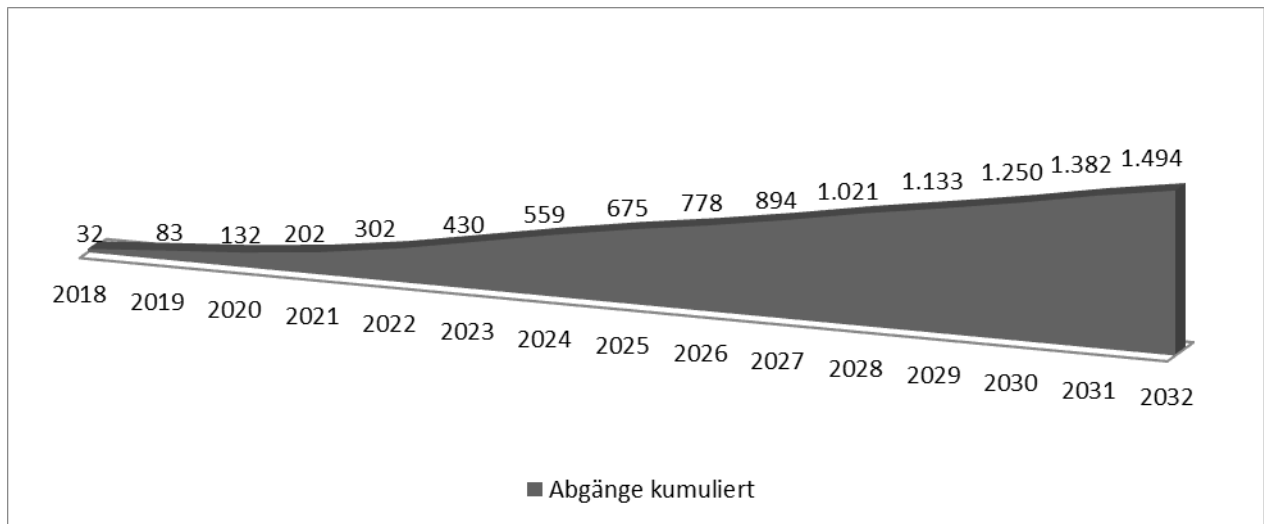
Bericht:

Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Verwaltung

Die demografische Entwicklung führt in den Kommunen derzeit zu großen Herausforderungen. Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur sind in allen kommunalen Bereichen mehr und mehr spürbar. Dies betrifft sowohl die künftigen Aufgaben der Kommunalverwaltung sowie auch die Personalstruktur in den Betrieben und Verwaltungseinheiten.

Für die HL (Kernverwaltung) zeigt die Entwicklung der Zahlen einen deutlichen und zunehmenden Alterungsprozess. Aktuell lässt sich feststellen:

- Das Durchschnittsalter liegt bei rund 48 Jahren
- Etwa die Hälfte der MitarbeiterInnen gehört zur Altersgruppe 50 plus
- In den kommenden 15 Jahren wird die HL rund die Hälfte ihrer MitarbeiterInnen aus Altersgründen verlieren (hinzu kommen weitere Fluktuationsgründe).



Alle Bereiche sind hiervon betroffen mit der Folge, dass es zur Sicherung der kommunalen Aufgaben verstärkt darauf ankommt, neues Personal zu gewinnen und die vorhandenen MitarbeiterInnen zu binden. Brennpunkte entstehen insbesondere dort, wo die Altersstruktur sehr schnell zu erhöhten Abgängen führt und wo Berufsgruppen wegbrechen, die in Folge des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr ausreichend zu finden sind. Letzteres betrifft derzeit insbesondere das Ingenieur- und Bauwesen, die Sozial- und Erziehungsberufe, Gesundheitsberufe sowie auch den IT Bereich.

Mit Blick auf den Alterungsprozess in den kommenden 15 Jahren sind auch Arbeitsgebiete mit sehr großem Personalvolumen stark von bevorstehenden Abgängen betroffen: 460 Abgänge in den gewerblich-technischen Berufen (rund 52%), 135 Abgänge bei der Feuerwehr (rund 43%), 629 Abgänge in den Einsatzgebieten der Allgemeinen Verwaltung (rund 43%).

In der beschriebenen Situation haben sich die Anforderungen an die Personalarbeit gravierend geändert und ändern sich laufend weiter. Die Folgen der demografischen Entwicklung erfordern insbesondere eine schnelle Personalgewinnung, was wiederum schnelle, flexible Reaktionsfähigkeit voraussetzt sowie ein wirksames Personalmarketing, das verschiedene Gruppen des externen Arbeitsmarkts erreicht und anspricht. Zudem sind attraktive Möglichkeiten zu schaffen, um die vorhandenen MitarbeiterInnen zum Verbleib bei der HL zu motivieren, ihnen Wertschätzung zu zeigen, berufliche Perspektiven zu eröffnen sowie auch die Gesunderhaltung zu unterstützen. Auch die Verstärkung des Digitalisierungsprozesses stellt neue Anforderungen an das Personal. Laufende Qualifizierung für die Änderung der Arbeitsabläufe und für die Nutzung der Technik stehen auf der Tagesordnung.

Mit dem Ziel, den personalpolitischen Herausforderungen der demografischen Entwicklung gerecht zu werden und die Leistungsfähigkeit der Kommunalverwaltung gegenüber Bürgerinnen und Bürgern zu sichern und auch weiterhin in guter Qualität vorhalten zu können, be-

steht auf zwei Ebenen Handlungsbedarf:

1. Es wird eine abgestimmte, gemeinsame Personalstrategie benötigt, mit der die Herausforderungen der kommenden Jahre gemeistert werden können.
2. Es sind die personellen Voraussetzungen zu schaffen, um die Bearbeitung dieser Anforderungen voranzubringen.

Zu 1.

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung wurden bereits in einer Arbeitsgruppe der Verwaltung analysiert, und es wurden Instrumente und Maßnahmen erarbeitet. In weiteren Schritten hat die Verwaltung aufbauend auf diesen Ergebnissen ein **personalpolitisches Eckpunktepapier** erarbeitet, das kurzfristig in Umsetzung gehen soll. Es umreißt insgesamt eine Personalstrategie, die darauf setzt, als attraktive Arbeitgeberin Hansestadt Lübeck ausreichend Personal zu gewinnen, zu binden und anforderungsbezogen weiter zu qualifizieren, um auch weiterhin den Bürgerinnen und Bürgern die erforderlichen kommunalen Leistungen in guter Qualität zur Verfügung zu stellen. Die praktische Umsetzung erfolgt auf der Grundlage eines umfassenden Maßnahmenpakets, die in den kommenden Jahren umgesetzt werden sollen. Die „**Personalpolitischen Eckpunkte der Hansestadt Lübeck**“ sind dem Bericht beigelegt. (S. Anlage 1)

Zu 2.

Um den Anforderungen und unmittelbaren Bedarfen der Verwaltung gerecht zu werden, ist es erforderlich, die Personalarbeit nach modernen, an Aktivität und Erneuerung ausgerichteten Maßstäben weiter zu entwickeln.

Dazu gehört vorrangig auch die ausreichende Personalausstattung der zentralen Personalarbeit im Personal- und Organisationservice (POS). Die beschriebenen Herausforderungen sind mit dem vorhandenen Personalstamm nicht zu bewältigen. Bereits bei den klassischen Personalaufgaben verursacht die demografische Entwicklung stark angestiegene Fallzahlen, die noch weiterhin ansteigen werden. In der Folge sind in fast allen Aufgabengebieten des POS Wartezeiten entstanden. Vermehrte Abgänge, ein hoher Zuwachs an Stellenbesetzungsverfahren, viele Neueinstellungen und Vertragsänderungen, vermehrte Mitbestimmungssachverhalte und zunehmender Beratungsbedarf sind nur einige Beispiele, die bereits seit einiger Zeit zu Bearbeitungsengpässen führen. Hinzu kommen vermehrte Anforderungen an die Personalentwicklung, sowohl für das Vorgehen im Einzelfall als auch für erforderliche Qualifikationsprogramme und für die konzeptionellen Entwicklungsbedarfe. Die Gestaltung und Umsetzung des Maßnahmenpakets der „Personalpolitischen Eckpunkte“ sowie auch die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung werden hier in den kommenden Jahren die Handlungsanforderungen deutlich erweitern.

Zudem haben sich die Aufgaben der Personalgewinnung und in der Ausbildung stark verdichtet und z.B. durch die Notwendigkeit erfolgreicher Marketingstrategien auch vergrößert. Insbesondere die Stellenbesetzungsverfahren haben seit 2015 etwa um ein Drittel zugenommen und sind durch vermehrte externe Verfahren auch arbeitsaufwändiger geworden. Bis 2014 belief sich die Anzahl der Stellenbesetzungsverfahren auf 200-220 Fälle. Für 2018 wird mit 320-330 Verfahren gerechnet. In der gleichen Zeit haben sich die extern durchzuführenden Verfahren mit einem teilweise sehr umfangreichen Bewerberkreis verdoppelt. In der Folge liegen bereits seit geraumer Zeit jeweils mindestens rund 50 neue Stellenbesetzungsaufträge für 4-6 Wochen in der Warteschleife bevor sie bearbeitet werden können. Für die einzelnen Verfahren wurde zwar durch die Umstellung der Bewerbungsverfahren auf ein elektronisches Bewerbermanagement mit Online-Portal eine Entlastung erreicht. Die steigenden Fallzahlen führen jedoch weiterhin zu längeren Wartezeiten und einer sehr hohen Belastung der MitarbeiterInnen.

Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die Personalkapazität im POS den Anforderungen anzupassen. (S. Anlage 2) Die haushaltsmäßige und stellenplanmäßige Ordnung wird im Haushalt und Stellenplan 2019 hergestellt. Begleitend werden zudem die Arbeitsabläufe bei Stellenbesetzungsverfahren überprüft.

Anlagen :

Anlage 1: Personalpolitische Eckpunkte der Hansestadt Lübeck Teil 1 und Teil 2

Anlage 2: Zusätzliche Personalbedarfe im Personal- und Organisationservice

Bürgermeister Jan Lindenau



Personalpolitische Eckpunkte der Hansestadt Lübeck

Richtlinie



Richtlinie: Personalpolitische Eckpunkte der Hansestadt Lübeck (neu)

Teil 1 – Handlungsrahmen, Ziele und Grundsätze

1. Ausgangssituation

Die bisherige Handlungsrichtlinie „Personalpolitische Eckpunkte zur Haushaltskonsolidierung“ (ppEck) war ausgerichtet auf das Ziel, den Personalabbau als Bestandteil der Haushaltskonsolidierung zu gestalten und zu befördern. Das Konzept wurde 2005 im Rahmen des Programms „Minus 500“ in Kraft gesetzt und im Jahr 2009 redaktionell überarbeitet.

Die Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung besteht weiterhin, jedoch ist inzwischen wegen der fortschreitenden demografischen Entwicklung bei gleichzeitigem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt und zunehmender Konkurrenz um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein personalpolitisches Umsteuern erforderlich geworden.

Die aktuellen Bedingungen des Arbeitsmarktes führen bereits heute dazu, dass die Neueinstellung insbesondere von IngenieurInnen, ErzieherInnen, Pflegepersonal, IT-Fachkräften, ÄrztInnen und zunehmend auch von Personal für allgemeine Verwaltungsaufgaben durch den bestehenden Fachkräftemangel schwieriger geworden ist.

Nach aktuellen Erkenntnissen wird bis zum Jahr 2030 etwa die Hälfte der Beschäftigten der HL – quer durch alle Berufsgruppen und Hierarchien - aus Altersgründen ausscheiden. Zugleich altert das Personal. Das Durchschnittsalter liegt heute knapp unter 50 Lebensjahren.

Zugleich ist das Verwaltungshandeln von den Anforderungen eines tiefgreifenden Kulturwandels betroffen: Die Erwartungen an moderne, serviceorientierte und bürgernahe Dienstleistungen, gekoppelt mit einer zunehmenden Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sind gestiegen. Nicht zu unterschätzen ist ebenfalls eine gesellschaftliche Entwicklung hin zu dem Anspruch auf eine gute Vereinbarkeit familiärer und beruflicher Anforderungen und dem Interesse an einer selbstbestimmten und erfüllenden Beschäftigung. Arbeit und Karriere gewinnen einen anderen Stellenwert hin zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance.

Zur Sicherung der Leistungsqualität von Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger sind insofern verschiedene Anforderungen zu berücksichtigen - einerseits ein weiterhin ressourcenschonendes Vorgehen, um die Haushaltskonsolidierung nicht aus den Augen zu verlieren und andererseits ein weitreichender – insbesondere auch digitaler - Veränderungsprozess, der ohne Investitionen in Technik, Personal und Organisationsentwicklung nicht zu bewerkstelligen sein wird. Wesentlicher Punkt wird dabei sein, die Attraktivität als Arbeitgeber/Dienststelle für gut qualifizierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen zu erhöhen.

Die personalpolitische Ausrichtung der Hansestadt Lübeck ist so zu gestalten, dass sie diesen Anforderungen gerecht wird. Das vorliegende neugefasste Konzept enthält deshalb ein ganzes Spektrum an Grundsätzen, Maßnahmen und Instrumenten, mit deren Umsetzung diese Ausrichtung vorangebracht werden soll. Der Maßnahmenkatalog ist nicht abschließend zu verstehen, sondern als lebendige und kontinuierlich weiter zu entwickelnde Grundlage für das praktische Handeln.

Die vorgestellten Maßnahmen sind teilweise bereits ausgearbeitet und verwaltungsseitig abgestimmt oder werden bereits umgesetzt, teilweise handelt es sich noch um Ideen, die erst konzeptionell zu erarbeiten sind. Es ist grundsätzlich möglich, Maßnahmenentwicklung und Praxis zu verflechten und die Umsetzung durch Pilotphasen, Tests und Modellprojekte auszuprobieren. Im Kern geht es vielfach auch um die Beschleunigung von Prozessen und die Bereitstellung der damit verbundenen Ressourcen.

Zur Verankerung der neu gefassten ppEck wurden die Ideen für geeignete und zukunftsweisende Maßnahmen und Instrumente bereits frühzeitig mit den Mitgliedern der AG Personal diskutiert. Einbezogen sind dort in der Federführung des Personal- und Organisationservices (POS) VertreterInnen des Zentralen Controllings, der Fachbereiche, Bereichsleitungen, die Frauenbeauftragte, der Gesamtpersonalrat und die Gesamtschwerbehindertenvertretung. Die vielfältigen Rückmeldungen aus der abschließenden schriftlichen Verwaltungsbeteiligung wurden weitestgehend aufgenommen.

2. Ziele

Die grundlegende Neufassung der ppEck soll dazu beitragen, die **künftige Leistungsfähigkeit und qualitativ gute Aufgabenwahrnehmung der Verwaltung im Rahmen der weiteren Haushaltskonsolidierung und der Gestaltung des demografischen Wandels** sicher zu stellen. Dies betrifft insbesondere die Sicherung der Personalgewinnung und der Personalbindung sowie die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit des älter werdenden Personals.

Vor diesem Hintergrund geben die neu gefassten ppEck Umsetzungsgrundsätze (Regeln) und Maßnahmen an die Hand für:

- die Bereitstellung attraktiver Arbeitsplätze zur Personalbindung und –gewinnung
- die Befähigung zur Selbstorganisation und Förderung des lebenslangen Lernens
- die Durchführung professioneller Stellenbesetzungsverfahren
- die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- die personalpolitische Steuerung der Haushaltskonsolidierung
- die Gestaltung des Wissenstransfers/der Wissenssicherung bei Personalwechsel
- den Erhalt und die Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Personals

Die Ziele sind eingebettet in eine Verwaltungskultur, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvollste Ressource ansieht und gekennzeichnet ist durch **Wertschätzung der/des Einzelnen, Vertrauen , Partizipation und Verantwortung**. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist zudem das effektive und konstruktive Zusammenwirken der verschiedenen Beteiligten über alle Fachbereichs- und Bereichsgrenzen hinweg.

3. Handlungsschwerpunkte

Zur Verfolgung der Ziele werden mehrere Handlungsschwerpunkte definiert, die im weiteren durch geeignete Maßnahmen/Instrumente auszugestalten sind.

3.1 Hansestadt Lübeck als attraktiver Arbeitgeber

Für die Bewältigung der Aufgaben in den bevorstehenden Jahren benötigt die HL in zunehmendem Umfang geeignetes und teilweise fachlich gut vorqualifiziertes Personal. Fachkräftemangel und der zur Zeit generell unergiebigere Arbeitsmarkterschweren dies sowie auch die bereits spürbare Konkurrenz der (öffentlichen) Arbeitgeber in der Region um die vorhandenen Kräfte. Es muss deshalb darum gehen, die Attraktivität des Arbeitgebers HL zu verstärken und die vorhandenen Qualitäten besser heraus zu stellen. Dazu gehören Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen, die sowohl die Arbeitssituation vor Ort, die beruflichen Entwicklungsperspektiven als auch die gute Vereinbarkeit familiärer und beruflicher Anforderungen umfassen und flexible Möglichkeiten den Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand zu gestalten.

Die bei der HL bereits vorhandenen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind verstärkt umzusetzen und zu ergänzen, um MitarbeiterInnen in verschiedenen Lebensphasen im Arbeitsprozess gleiche Chancen zu bieten und um eine Beschäftigung bei der HL für familiär eingebundene BewerberInnen attraktiv zu machen. Eine dafür geeignete erweiterte Nutzung tariflicher und beamtenrechtlicher Möglichkeiten ist zu prüfen.

Bei Absprachen zur individuellen Arbeitszeitgestaltung (z.B. Teilzeitarbeit, Telearbeit, Verteilung der wöchentlichen Wochenarbeitszeit) ist von den Führungskräften darauf zu achten, dass die dienstlichen Belange gesichert bleiben. Wenn nicht alle Anträge genehmigt werden können, sind die zeitlichen Bedarfe von MitarbeiterInnen mit familiären Anforderungen (Kindererziehung, Pflege) vorrangig zu berücksichtigen. Die dafür erforderlichen Abwägungen und Entscheidung sind von den Bereichsleitungen zu treffen.

3.2 Externe und interne Personalgewinnung einschließlich Ausbildung

Zur Sicherung der Leistungen der Stadtverwaltung gegenüber ihren BürgerInnen wird eine zeitnahe und erfolgreiche Personalgewinnung und eine ausreichende Anzahl an Nachwuchskräften benötigt.

Wegen der zunehmenden Anzahl frei werdender Stellen sind laufend mehr Stellenbesetzungsverfahren durchzuführen. Zudem ist für die Qualität der Auswahlverfahren ein hohes Maß an Professionalität gefordert, insbesondere um Fehlentscheidungen bei den stark ansteigenden Neueinstellungen zu vermeiden. In allen Fällen folgt die Personalauswahl dabei dem Prinzip der Bestenauslese nach Leistung, Eignung und Befähigung. Rechtsprechung, Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt sowie auch eine unübersichtliche Vielfalt an Bildungsabschlüssen und individuellen Vorstellungen tragen dazu bei, dass die Verfahren komplexer, schwieriger und aufwändiger geworden sind. Mehrmalige Ausschreibungen einer zu besetzenden Stelle sind keine Seltenheit. Führungskräfte und Personalsachbearbeitung müssen eng zusammenarbeiten, um eine rechtlich abgesicherte und zugleich zur Aufgabe passende Personalauswahl zu sichern. Zur Durchführung zügiger Stellenbesetzungsverfahren ist geeignete technische Unterstützung unverzichtbar.

Das Image von Verwaltung gilt es weiter zu verbessern. Deshalb ist das Bild einer modernen, bürger- wie auch mitarbeiterorientierten Verwaltung zu stärken. Betreffend Bezahlung ist die öffentliche Verwaltung weitgehend im Hintertreffen gegenüber der Privatwirtschaft. Die öffentliche Verwaltung muss deshalb mit anderen nicht monetären Vorzügen punkten: Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle, wohnortnaher und sicherer Arbeitsplatz, stabiles organisatorisches Umfeld, mehr Dienstleistung und Gestaltung am Gemeinwesen als ökonomischer Anpassungs- und Verwertungsdruck.

Die vorhandenen familienfreundlichen und den verschiedenen Lebensphasen angepassten Arbeitsmöglichkeiten sowie auch die vorhandenen Qualifizierungs- und Entwicklungschancen sind bei vielen potenziellen BewerberInnen unbekannt. Es ist deshalb wichtig, die Arbeitsmöglichkeiten und beruflichen Perspektiven der Beschäftigten in der Stadtverwaltung aufzuzeigen und besser öffentlich zu vermarkten.

Im Zusammenhang mit den altersbedingt steigenden Abgangszahlen spielen Nachwuchskräfte eine entscheidende Rolle. Eine Ausweitung der Ausbildungszahlen wurde bereits vorgenommen. Aufgrund der vorhandenen Situation auf dem Ausbildungsmarkt wäre es jedoch trügerisch, zu stark oder allein auf die Ausweitung der Ausbildungsplätze zu setzen. Die Auswahlverfahren der letzten Jahre haben auch im Segment der Ausbildung gezeigt, dass die Zahl der geeigneten BewerberInnen begrenzt ist und dass häufig bereits ausgewählte BewerberInnen aufgrund weitreichender Alternativen wieder abspringen. Auszubildende fordern inzwischen verstärkt eine gute Qualität ihrer Ausbildung und einen attraktiven Ausbildungsplatz. Die Betreuung der Auszubildenden durch qualifizierte Ausbilder und Ausbilderinnen ist insofern wichtiger geworden. Es bestehen gute Chancen, nach der Ausbildung übernommen zu werden. Die Übernahme erfolgt entsprechend der tariflichen Vorgaben.

Ebenso sind neue Wege bei der Personalgewinnung zu gehen. Der Fachkräftemangel z.B. in den Ingenieurberufen, der IT und den sozialen Berufen legt nahe, frühzeitig an potenzielle MitarbeiterInnen heran zu treten und sich an deren Ausbildung zu beteiligen (z.B. duales Studium).

3.3 Personalbindung

Monetäre Bindungsprogramme können immer nur eine Ausnahme darstellen. Deshalb geht es darum, andere Anreize und Maßnahmen vorzuhalten, die zu einer langfristigen Personalbindung beitragen. Eine nachhaltig orientierte Personalentwicklung, die den MitarbeiterInnen Perspektiven eröffnet, ist ein wichtiger Baustein zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Hierzu gehört ebenfalls, im Bedarfsfall auf freiwilliger Basis das Personal über den Zeitpunkt des Eintritts des Pensions-/Rentenalters an die HL zu binden.

Die Vielfalt der Einsatzbereiche und der Aufgaben bietet den MitarbeiterInnen der HL je nach Qualifikation und Fachgebiet verschiedenste Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Die berufliche Weiterentwicklung erfolgt für BeamtInnen wie auch für tarifbeschäftigte MitarbeiterInnen auf der Grundlage der Chancengleichheit. Dieses Prinzip sichert Frauen und Männern jeden Alters und jeder Herkunft ihren Leistungen entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten.

Qualifizierungsmaßnahmen spielen in diesem Prozess eine entscheidende Rolle sowie auch Rahmenbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit ermöglichen.

Auch ein gutes Arbeitsklima und ein akzeptables Arbeitsumfeld spielen bei der Personalbindung eine erhebliche Rolle. Dabei sind die verschiedenen Bedarfsmomente der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu bedenken.

3.4. Angebote zur Personalentwicklung

Durch die verstärkten Altersabgänge in den bevorstehenden Jahren und dem beobachtbaren Fachkräftemangel bekommt die Qualifizierung des bereits vorhandenen Personals eine merkbar größere Bedeutung als in der Vergangenheit. Hinzu kommen die gestiegenen Erwartungen an eine moderne, serviceorientierte und bürgernahe Verwaltung, die in Teilen einen Kulturwandel mit dem bisherigen Verwaltungshandeln mitbringt. Damit verbunden ist eine zunehmende Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Die Befähigung zur Selbstorganisation und die Förderung zum lebenslangen Lernen ist eine weitere Herausforderung, der sich die Verwaltung künftig stellen muss. Im Zusammenwirken zwischen Fachbereichen/Bereichen und dem POS sind deshalb verstärkt und gezielt geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und durchzuführen.

Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Perspektiven bei der HL zu eröffnen werden auch Weiterbildungsangebote eröffnet, z.B. Verwaltungslehrgänge für die Integration verwaltungsfremder MitarbeiterInnen und Programme für die Übernahme von Führungspositionen. Ergänzend zur Vorbereitung auf Führungspositionen sollen auch Fachkarrieren stärker in den Fokus rücken.

3.5 Wissenstransfer bei Personalwechsel

Die hohe Anzahl der Altersaustritte trägt ohne Gegensteuerung zu einem enormen Wissensverlust bei. Es muss das Ziel sein, bei einem Personalwechsel zu vermeiden, dass die Qualität der Arbeitsergebnisse durch Wissenslücken beeinträchtigt wird. Die Sicherstellung des Wissenstransfers ist eine Führungsaufgabe in den Bereichen, die mithilfe verschiedener Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten zu unterstützen ist.

3.6 Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Personals

Die Gesundheitsförderung ist Bestandteil des seit 2015 bei der HL vorhandenen Konzeptes zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Ziel ist, die Fehlzeiten nachhaltig zu senken und die Gesundheit der MitarbeiterInnen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu erhalten. Gefährdungsbeurteilungen und das betriebliche Eingliederungsmanagement sind hierbei wichtige Instrumente. Auch präventive Maßnahmen sollen dazu dienen, dass die MitarbeiterInnen motiviert und ohne Beeinträchtigungen ihre Aufgaben erfüllen können.

4. Maßnahmen und Instrumente

Um den Auswirkungen der demografischen Entwicklung wirkungsvoll gegenzusteuern sind vielfältige Maßnahmen und Instrumente erforderlich, die in Teil 2 dargestellt werden. Mit ihnen können und sollen die Handlungsschwerpunkte in der Verwaltungspraxis gestaltet werden. Die Maßnahmen bedingen sich teilweise gegenseitig und sind häufig mehreren Handlungsschwerpunkten zuzuordnen. Der jeweilige Zusammenhang wird bei Darstellung der Maßnahmen kenntlich gemacht. Zu berücksichtigen ist, dass die Maßnahmen einen sehr unterschiedlichen Entwicklungsstand haben, teilweise sind sie umsetzungsreif oder es wurde mit der Umsetzung bereits begonnen, teilweise ist

noch eine konzeptionelle Ausgestaltung erforderlich und es sind Spielregeln für die gesamtstädtische Umsetzung zu entwickeln und abzustimmen.

Die Maßnahmen werden im Teil 2 thematisch gebündelt dargestellt. Für alle Maßnahmen gilt, dass diese im Einklang mit den dienstlichen/betrieblichen Belangen stehen müssen. Anhand verschiedener Priorisierungsvorschlägen (AG Personal, POS, Bürgermeister) werden die Maßnahmen noch in eine Arbeits- und Zeitplanung überführt. Mit dem Auftrag, die Maßnahmen für die Umsetzung zu konkretisieren und die erforderlichen Realisierungsschritte zu initiieren und zu begleiten, wird ein projektförmig arbeitendes Umsetzungsteam im POS eingesetzt.

5. Umsetzungsgrundsätze – Wiederbesetzung von Stellen

Bei der Umsetzung der Maßnahmen und Instrumente ist an verschiedenen Stellen das Vorgehen bei Stellenbesetzungen berührt. Hierfür bestehen folgende Absprachen und Rahmenvorgaben:

Verfahren

1. Die in den vergangenen Jahren praktizierte Wartezeit bei der Wiederbesetzung von Stellen ist aufgehoben.
2. Die Wiederbesetzung einer vakanten Stelle erfolgt grundsätzlich zum Zeitpunkt des Ausscheidens des bisherigen Stelleninhabers/der bisherigen Stelleninhaberin. Bei Leitungspositionen ab Teamleitung/Sachgebietsleitung und bei exponierten fachlichen Positionen kann die Bereichsleitung in Absprache mit der Fachbereichsleitung/dem Fachbereichscontrolling eine um vier Wochen vorgezogene Stellenbesetzung initiieren. Eine darüber hinausgehende Vorziehung der Wiederbesetzung bis zu drei Monaten ist in begründeten Ausnahmefällen durch den Bürgermeister zu genehmigen. Die Überschneidung der Anwesenheit des/r bisherigen und des/r neuen StelleninhaberIn wird zur Sicherung des Wissenstransfers genutzt.
3. Die Unverzichtbarkeit der Wiederbesetzung ist zu begründen.
4. Weiterhin wird bei allen Vakanzen eine vorrangige Wiederbesetzung durch Vermittlung über die Koordinierungsstelle interner Arbeitsmarkt (KiA) geprüft. Die hierfür bestehenden Regelungen bleiben erhalten.
5. Grundsätzlich werden vakante Stellen zuerst intern ausgeschrieben. Bei Stellen, die voraussehbar durch interne Ausschreibung nicht wiederbesetzbar sind, kann die interne und externe Ausschreibung gleichzeitig erfolgen.
6. In alle externen Ausschreibungen ist der Bürgermeister eingebunden.
7. Wiederbesetzungsanträge für Bereichsleitungsstellen werden ebenfalls dem Bürgermeister zur Genehmigung vorgelegt. Klarstellend wird darauf hingewiesen, dass über die Besetzung von Bereichsleitungsstellen gemäß § 9 Hauptsatzung der Hauptausschuss entscheidet.
8. Das Verfahren zur Wiederbesetzung einer Stelle wird künftig in digitaler Form gestaltet. (Formular, Workflow)
9. Um Prozesse zu beschleunigen, ist es erforderlich, dass die Wiederbesetzungsanträge von den Bereichen mit allen erforderlichen Unterlagen – einschließlich des in jedem Fall erforderlichen Anforderungsprofils - zur Verfügung gestellt werden. Der POS nimmt die Bearbeitung unverzüglich nach Eingang der vollständigen Unterlagen auf.

6. Sonstiges

1. Die ppEck gelten für die Kernverwaltung.
2. Sie werden 5 Jahre nach Inkrafttreten evaluiert.
3. Rechte des Personalrats und der Gleichstellungsbeauftragten bleiben unberührt.
4. Die ppEck treten zum 01.09.2018 in Kraft. Sie gelten einschließlich der in Teil 2 dargestellten Maßnahmen.

Lübeck,

Datum

Bürgermeister

Anlage

Teil 2 – Instrumente und Maßnahmen (nach inhaltlichen Schwerpunkten) zur Umsetzung der Handlungsschwerpunkte

Teil 2 – Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung der Handlungsschwerpunkte

In Teil 2 werden die Instrumente und Umsetzungsmaßnahmen der Grundsätze und Handlungsschwerpunkte aus Teil 1 dargestellt.

Instrumente	Maßnahmen	HSP¹
Flexible Arbeitszeiten / Teilzeitmodelle	<p>1. Die HL bietet ihren MitarbeiterInnen vielfältige flexibel gestaltbare Arbeitszeitmodelle. Zur Nutzung geeigneter Umsetzungsformen werden positive Erfahrungen, Best Practice Beispiele und Handreichungen zur Verfügung gestellt. Die dienstlichen Anforderungen sind jeweils zu berücksichtigen. Der flexible Auf- und Abbau von Stunden sowie ein Wechsel von Vollzeit in Teilzeit und wieder zurück in Vollzeit wird von der HL zeitnah gewährt. Sofern die Rückkehr in Vollzeit auf dem jeweiligen Arbeitsplatz nicht möglich ist, erfolgt eine Vermittlung durch die „Koordinierungsstelle interner Arbeitsmarkt“ (KiA). Auch die in den vorausgehenden ppEck bereits enthaltenen überjährigen Teilzeitmodelle (Sabbatical) sind nutzbar. Grundsätzlich liegt dabei die arbeitsfreie Zeit in der zweiten Hälfte des jeweils vereinbarten Zeitraums. Die genauen zeitlichen Modalitäten sind im Bereich festzulegen. Beispiele für Zeitabläufe und Hinweise zur Handhabung werden zur Verfügung gestellt. Modelle zur Nutzung von Teilzeit in Führungspositionen sind im Einzelfall zu prüfen. Da Präsenzzeiten zu sichern sind, ist Telearbeit in diesen Fällen nicht möglich.</p>	<p>3.1 3.2 3.3</p>
	<p>2. Weitere Möglichkeiten zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitszeit bestehen im Rahmen der Dienstvereinbarungen „Flexible Arbeits- und Servicezeiten“ und „Telearbeit bei der HL“. Flexiblere Nutzungsmöglichkeiten sind in weiteren Schritten zu prüfen. Mit der elektronischen Zeiterfassung wird zudem die Möglichkeit eröffnet, Arbeitszeitkonten zu führen, mit denen sowohl auf Arbeitsspitzen als auch auf persönliche Bedarfe reagiert werden kann. Die Arbeitszeitkonten folgen dem Ampelprinzip wie es in der geplanten Dienstvereinbarung zur elektronischen Zeiterfassung festgehalten ist.²</p>	<p>3.1 3.2 3.3</p>
Flexible Altersgrenze	<p>3. Die Ermessensspielräume für einen Ausstieg vor Erreichen der Altersgrenze sollen im Rahmen der dienstlichen Belange genutzt werden. Um mehr Rücksicht zu nehmen auf die individuelle Lebensplanung von älteren MitarbeiterInnen oder Anforderungen im Familienumfeld sind die gesetzlich und tariflich vorhandenen Ausstiegsmöglichkeiten im Einzelfall zu überprüfen³ Die in den bisherigen personalpolitischen Eckpunkten enthaltene Möglichkeit, in Ausnahmefällen einen vorzeitigen</p>	<p>3.1 3.3 3.6</p>

¹ HSP = Handlungsschwerpunkt aus Teil 1 der ppEck

² DV zu Telearbeit und Flexiblen Arbeits- und Servicezeiten s. Intranet, DV zur elektronischen Zeiterfassung wird zur Zeit abgestimmt

³ Tarifvertrag Altersteilzeit (TV ATZ); Tarifvertrag zur Regelung der flexibler Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte (TV-FALTER); Landesbeamtengesetz SH § 63 a Altersteilzeit 63plus

	<p>Auflösungsvertrag mit Abfindung zu schließen, bleibt als Einzelfallregelung erhalten. Es handelt sich für beide Seiten um eine freiwillige Maßnahme. Der Berechnungsschlüssel orientiert sich weiterhin an den zeitlichen Bemessungsgrößen des Rationalisierungsschutzvertrages⁴ und basiert auf den tatsächlich anfallenden Personalkosten.</p>	
Garantierter KiTa-Platz	<p>4. Zur Bindung von Personal über das reguläre Renten- bzw. Ruhestandsalter hinaus werden die tariflichen und dienstrechtlichen Möglichkeiten im Einzelfall genutzt. Im Falle eines dringenden Bedarfs zur Weiterbeschäftigung bietet die HL leistungsstarken BeamtInnen als Anreiz zum Hinausschieben des Ruhestandes einen Zuschlag entsprechend §9a SHBesG i.V.m. §35 (4) LBG an. (z.Zt. befristet bis 31.12.2019) Diese Regelung ist nur aus dienstlichen Gründen möglich. In jedem Einzelfall ist die Dringlichkeit im Rahmen des Genehmigungsverfahrens nachzuweisen. Die Genehmigung erfolgt durch den Bürgermeister. Eine Darstellung des Genehmigungsverfahrens bei Tarifbeschäftigten und BeamtInnen ist noch zu erstellen.</p>	<p>3.1 3.3</p>
Angebote zur Personalentwicklung	<p>5. Die HL unterstützt ihre MitarbeiterInnen im Hinblick auf eine geeignete Kinderunterbringung, z.B. bei der Organisation eines Kita-Platzes. Um hier den richtigen Weg zu finden, soll eine Bedarfsabfrage durchgeführt werden. Ergänzend werden auch Notfallplätze zur Verfügung gestellt. Ein in die Verwaltungsabläufe integrierbares und funktionierendes Konzept einschließlich vertraglicher Überlegungen ist hierfür zu erarbeiten und eine klare Zuständigkeit ist fest zu legen.</p>	<p>3.1 3.2</p>
	<p>6. Interne Qualifizierung: Die interne Fortbildung sichert die jeweils voraussehbaren, gesamtstädtischen Bildungs- und Qualifizierungsbedarfe, die kontinuierlich an die aktuelle Entwicklung anzupassen sind. Die für eine erfolgreiche Verwaltungsarbeit notwendigen Kompetenzen werden durch Schulungen, Fortbildungsreihen, Workshops unterstützt. Die beamtenrechtlich erforderliche laufbahnbezogene Fortbildung kann hiermit ebenfalls weitgehend abgedeckt werden. Dazu gehört auch die Anwendung neuer Lernformen wie z.B. E-Learning. Neben rein wissensorientierten Themen spielen der versierte Umgang mit EDV, die Vorbereitung auf digitalisierte Arbeitsprozesse sowie generell die Bereitschaft zu Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle. Erforderliche externe Fortbildung, insbesondere zu bereichs- und fachspezifischen Themen, wird ergänzend von den Bereichen in Eigenverantwortung veranlasst.</p>	<p>3.1 3.4</p>
	<p>7. Den MitarbeiterInnen der HL steht ein Jahresgespräch mit ihrem bzw. ihrer Vorgesetzten zu. In diesem Gespräch geht es unter anderem auch um Qualifizierungsbedarfe und Qualifizierungswünsche.⁵</p>	<p>3.1 3.4</p>
	<p>8. Führen im Fokus: Fester Bestandteil der internen Fortbildung ist ein ganzes Spektrum an Qualifizierungsangeboten für Führungskräfte sowie auch die Vorbereitung geeigneter MitarbeiterInnen auf die Übernahme von Führungsauf-</p>	<p>3.1 3.4</p>

⁴ Tarifvertrag über den Rationalisierungsschutz für Angestellte (RatSchTVAng) v. 9. Januar 1987, zuletzt geändert am 29. Oktober 2001

⁵ Siehe Richtlinie „MitarbeiterInnengespräche“, siehe <http://www.intranet.luebeck.de/fb/1/110/Personalmanagement/MAG-Gespräche%20mit%20Unterschrift%20BGM.pdf>

	gaben. Die Führungskräfteentwicklung basiert bei auf inzwischen bewährten Grundlagen im Konzept „Führungskräfteentwicklung bei der HL“ sowie in der darauf aufbauenden Umsetzungsplanung „Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte“. ⁶	
	9. Verstärkung Qualifizierungslehrgänge: Zur Verstärkung des Personals der Allgemeinen Verwaltung werden die Qualifizierungslehrgänge für die 1. und 2. Angestelltenprüfung durch Inhouse-Veranstaltungen verstärkt. Die Lehrgänge werden je nach Bedarf nacheinander durchgeführt. Unter Einbeziehung von MitarbeiterInnen, die durch Auswahl bei einem Stellenbesetzungsverfahren zum Zuge kommen und nachträglich prüfungspflichtig sind, sollen bis auf weiteres jährlich bis zu 15 leistungsstarke Verwaltungsangestellte oder geeignete Beschäftigte anderer Berufsgruppen zum 1. bzw. 2. Angestelltenlehrgang zugelassen werden. Für die das Vorgehen sowie das Auswahlprozedere ist das Verfahren zu klären.	3.1 3.3 3.4
	10. Dualer oder berufsbegleitender Studienabschluss: In einigen Berufen, die stark vom Fachkräftemangel betroffen sind, wird in begrenztem Umfang die Möglichkeit eines dualen Studiums oder der berufsbegleitende Erwerb eines Studienabschlusses unterstützt. Als Gegenleistung binden sich die studierenden MitarbeiterInnen für mindestens 5 Jahre nach Studienabschluss an die HL. Ein früheres Ausscheiden löst eine (anteilige) finanzielle Rückzahlungsverpflichtung aus. Das Vorgehen wird erprobt mit jeweils 2-4 Bachelor-Plätzen für ein duales Studium im Bauwesen, IT und Sozialpädagogik. Die konkreten Förderbedingungen und Konditionen der Studienmöglichkeit werden in Zusammenarbeit mit den fachlich betroffenen Bereichen erarbeitet und in einem Umsetzungskonzept dargestellt. Für den höheren Allgemeinen Verwaltungsdienst (Angestellte und BeamtenInnen) und weitere zu bestimmende Fachgebiete wird die Förderung eines berufsbegleitenden Masterstudiums geprüft.	3.1 3.2 3.3 3.4
Fachbereichs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit	11. Zur Unterstützung und Weiterentwicklung der bereichs- und fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit werden regelmäßig Hospitationen durchgeführt. Dies soll dazu dienen, das Verständnis für andere Aufgaben und Prozesse zu erweitern und Einblicke in die dortigen Vorgehensweisen und Selbstverständnisse zu bekommen. Die Bereichsleitungen stellen sicher, dass jährlich mindestens zwei Hospitationen von MitarbeiterInnen in einem anderen Bereich stattfinden. Die Planung und Absprache – auch über Ausnahmen in der Anzahl bei sehr kleinen Bereichen - erfolgt zwischen den beiden betroffenen Bereichsleitungen in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichsleitungen.	3.1 3.4 3.5
Förderung der Mobilität	12. Die Hansestadt Lübeck unterstützt MitarbeiterInnen, wenn diese zugunsten des Klimaschutzes und zur Förderung ihrer Gesundheit auf den Weg zur Arbeit mit dem eigenen Auto verzichten. Für Nutzerinnen und Nutzer des öffent-	3.1 3.6

⁶ Siehe Konzepte und Informationen dazu <http://www.intranet.luebeck.de/fb1/110/Personalmanagement/index.html>.

<p>Begrüßungskultur</p>	<p>lichen Nahverkehrs steht das kostensparende Programm NAH.SH zur Verfügung, mit dem rabattierte Monatskarten gekauft werden können.⁷ Eine Nutzung des für RadfahrerInnen und ArbeitgeberInnen attraktiven Programms „JobRad“ ist grundsätzlich vorgesehen. Das Programm bietet die grundsätzliche Möglichkeit, durch Entgeltumwandlung ein Fahrrad zu leasen. Hierfür ist allerdings eine tarifvertragliche Öffnungsklausel erforderlich, die derzeit nicht zur Verfügung steht.⁸</p> <p>13. Die HL pflegt eine positive Begrüßungskultur. Ausdruck findet dies in mehreren Maßnahmen. Beim Arbeitsbeginn wird allen neuen MitarbeiterInnen ein Begrüßungspaket überreicht, mit dem ein freundliches Willkommen bei der HL ausgedrückt wird und erste Informationen gegeben werden. Die Begrüßungspakete sind für alle neuen MitarbeiterInnen gleich und werden zentral vorbereitet.</p> <p>Ein persönlicher Empfang am Arbeitsplatz, der von den Bereichen zu organisieren ist, wird vorausgesetzt. Zudem werden an neue MitarbeiterInnen beim Einstellungsgespräch Informationen und interessante Unterlagen über den Arbeitgeber HL überreicht. Enthalten sind hier auch Hinweise auf Informationsveranstaltungen zur Vermittlung von städtischen Basiskompetenzen. Daneben wird interessierten MitarbeiterInnen der direkte Kontakt mit dem Bürgermeister im Rahmen einer jährlich stattfindenden Einladung ermöglicht. Die Begrüßungsaktivitäten werden in einer Leitlinie zum gemeinsamen Vorgehen zusammengefasst, konkretisiert und weiterentwickelt.</p>	<p>3.1 3.2</p>
<p>Auslandsaufenthalt</p>	<p>14. MitarbeiterInnen (z.B. nach ihrer Bachelor-Prüfung bzw. nach der 2. Angestelltenprüfung) können sich für die gemeinsame Durchführung eines Projektes bewerben, in dem Kontakte mit Partnerstädten aufgenommen werden mit dem Ziel, einen Auslandsaufenthalt zu organisieren. Als erstes ist ein Rahmenplan zu erarbeiten und abzustimmen. Das Projekt wird vom POS gemeinsam mit den für die Kontakte mit den Partnerstädten Verantwortlichen betreut und koordiniert.</p>	<p>3.1 3.4</p>
<p>Personalmarketing</p>	<p>15. Die Außendarstellung der HL ist neu zu gestalten. Berufe, Arbeitsformen, Entwicklungsperspektiven und betriebliche Kultur der HL sind in einem gemeinsamen modernen Design mit hohem sichtbarem Wiedererkennungseffekt (Marke HL) darzustellen. Ein Handlungsrahmen für das Personalmarketing ist noch festzulegen.</p> <p>a. Über Printmedien, im Internet und in den Sozialen Medien wird zielgruppenorientiert für die HL als Arbeitgeber geworben. Weitere Werbemaßnahmen und Kampagnen z.B. für einzelne Berufsgruppen sind entspre-</p>	<p>3.2</p>

⁷ Siehe \\hloe-ap-9054\110\vordruck\Firmenabo Tarifbestimmungen.pdf

⁸ Der Kommunal Arbeitgeberverband SH hat per Rundschreiben A 14/2018 erneut darauf hingewiesen, dass eine tarifliche Vereinbarung nicht zustande gekommen ist.

	<p>chend der gemeinsamen Ausrichtung der HL abzustimmen. Die Attraktivität der HL als öffentlicher Arbeitgeber ist sprachlich gut verständlich zu beschreiben und für die verschiedenen Formen der Arbeitgeberwerbung verfügbar zu machen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beim Relaunch von www.luebeck.de wird eine Rubrik „Arbeiten bei der Hansestadt Lübeck“ geschaffen. Dieser Ort enthält verschiedene, ausbaubare und interessante Informationen über die Arbeitswelt der Stadtverwaltung HL, die in gut verständlicher Sprache dargestellt und für Interessierte leicht auffindbar sind. • Externe Stellenausschreibungen sind attraktiv zu gestalten und die Inhalte kurz und verständlich zu formulieren. Mehrere Stellenausschreibungen in den gleichen Printmedien sind gut sichtbar unter „Die Hansestadt Lübeck stellt ein“ zusammenzufassen. • Für Azubis geeignete, moderne Formen der Ansprache sind in die Veröffentlichungen aufzunehmen. Dazu gehören neben auf die Adressatengruppe zugeschnittene Flyer auch die Nutzung des Internets, der Sozialen Medien und eine Azubi-App. Vorteile und Qualitäten wie z.B. gute Übernahmeperspektiven und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Rahmen eines Ausbildungsversprechens sind hervorzuheben. • Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist weiter zu führen, und es sind Darstellungsformen zu entwickeln, die Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen und helfen, Vorurteile abzubauen. 	
Stellenbesetzungsverfahren	<p>16. Zur Beschleunigung der Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren wird ein elektronisches Bewerbermanagementsystem mit Online-Portal („Interamt“) genutzt mit dem der Aufwand pro Verfahren verringert werden kann. Durch die laufend weiter ansteigende Anzahl zu besetzender Stellen steht diese Maßnahme in enger Verbindung mit den Maßnahmen zum Personalmarketing und zur Attraktivitätssteigerung. Wesentlicher Faktor ist zudem eine auf schnelle Bearbeitung ausgerichtete Personalausstattung. Das Verfahren zur Wiederbesetzung einer Stelle wird künftig in digitaler Form gestaltet. (Formular, Workflow)</p>	3.2
	<p>17. Um weiterhin ausreichend Personal u.a. für die Aufgaben des Allgemeinen Verwaltungsdienstes zu finden, wird die Chance genutzt, verstärkt auch der Verwaltungsarbeit verwandte Berufsgruppen (z.B. Bürofachangestellte) in die Auswahl bei Stellenbesetzung einzubeziehen und bei Bedarf entsprechend der tariflichen Vorschriften nach zu qualifizieren. Beschäftigungsinteressierte mit speziellen Arbeitszeitanforderungen (z.B. Familien mit Erziehungs- und/oder Pflegeaufgaben) sind über die vorhandenen familienfreundlichen Maßnahmen zu informieren und es sind im Rahmen der betrieblichen Anforderungen jeweils individuell passende Lösungen zu vereinbaren.</p>	3.2
Sammelausschreibungen	<p>18. Da derzeit vermehrt auch Stellen des allgemeinen Verwaltungsdienstes (z.B. A 10/EG 9b, 9c- Stellen und EG 5 Stellen) intern nicht mehr besetzbar sind, werden diese Stellen inzwischen vermehrt auch extern ausgeschrieben. Neue MitarbeiterInnen für dieses Stellensegment müssen grundsätzlich für die gesamtstädtische Anforderung einer breiten Verwendbarkeit geeignet sein. Mit dem Ziel, die Personalgewinnung hier insgesamt zu intensivieren und zu ver-</p>	3.2

	einfachen, werden ergänzend zu Einzelausschreibungen auch Sammelausschreibungen durchgeführt. Die Sammelausschreibungen erfolgen nach Bedarf und in Abstimmung mit dem Bürgermeister. Ein abgestimmtes Verfahren samt Prozessbeschreibung und Zeitplan ist zu entwickeln.	
Qualitätssicherung der Personalauswahl	19. Zur Qualitätssicherung sind insbesondere bei Neueinstellungen und bei der Besetzung von Führungs- und anderen Schlüsselpositionen fachlich-methodisch angereicherte und abgesicherte Personal-Auswahlverfahren anzuwenden. Die Auswahlentscheidung erfolgt grundsätzlich durch Anwendung des Mehraugenprinzips. Eine Richtlinie zur Personalauswahl für Führungspositionen ⁹ ist in Arbeit. Die Ausweitung des Vorgehens auf weitere Auswahlverfahren ist danach zu prüfen. Eine entsprechende Fortbildung für Führungskräfte zur Personalauswahl wird angeboten. Sie ist für Bereichsleitungen verpflichtend.	3.2
Interner Arbeitsmarkt	20. Die Regelungen zur Aktivierung des internen Arbeitsmarktes bleiben bestehen. Vorrangige Personalvermittlungen und Hospitationen sind bewährte Vorgehensweisen, um Umsetzungen, Rückkehr nach der Elternzeit und die Reintegration von Langzeiterkrankten zu ermöglichen. Aufgrund steigenden Qualifizierungsbedarfs im Zusammenhang mit Personalumsetzungen ist diese Aufgabe noch zu verstärken und auszubauen. Dazu wird unter Einbeziehung des BEM eine ergänzende Richtlinie zur Umqualifizierung aus gesundheitlichen und organisatorischen Gründen erarbeitet. Als Anreiz für die aufnehmenden Bereiche übernimmt bei schwer vermittelbaren Fällen <ul style="list-style-type: none"> • der abgebende Bereich die Kosten der Hospitation • der POS bei Bedarf die Qualifizierungskosten aus einem zu schaffenden zentralen Budget • und der abgebende Bereich 1/3 der Personalkosten bei schwer vermittelbaren MitarbeiterInnen für ein Jahr. Bei der Richtlinienbearbeitung ist auf eine positiv ausgerichtete Begrifflichkeit zu achten.	3.2. 3.4
Integr. von Menschen mit Migrationshintergrund /Geflüchteten	21. Die gezielte Öffnung der Verwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund ist weiter zu führen. Begleitend wird bei Bedarf ein gesondertes Qualifizierungsprogramm für diesen Personenkreis zur Verfügung gestellt. Zudem wird das erforderliche Know-How zum Umgang mit Ausbildungsdokumenten, Studienabschlüssen usw. aufgebaut.	3.2 3.4
Ausschöpfung Stufenzuordnung	22. Ausschöpfung Stufenzuordnung: Bei der Personalgewinnung werden die tariflichen Möglichkeiten für eine höhere Stufenzuordnung genutzt, wenn die Personalgewinnung ansonsten in Frage steht.	3.2
Ausgleichszulage	23. Für BeamtInnen, die sich wertgleich aus einem Bundesland zur HL bewerben, das eine höhere Besoldung für die jeweilige Besoldungsgruppe vorsieht, wird gemäß § 58 a SHBesG eine Ausgleichszulage bezahlt. Es erfolgt eine sukzessive Angleichung an das Besoldungsniveau in SH.	3.2

⁹ Derzeit in der Abstimmung

Bedarfsgerechte Ausbildung	<p>24. Es sind am Bedarf orientierte Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Die Ausbildung ist in guter Qualität und mit modernen pädagogischen Ansätzen durchzuführen. Ausreichend für die Zielgruppe qualifizierte AnsprechpartnerInnen stehen zur Verfügung für Anfragen, Beratung, Veranstaltungen, Berufsmessen usw. Zudem wird die Übernahme der Aufgaben als Ausbilder und Ausbilderin stärker wertgeschätzt und in den Stellenbeschreibungen sichtbar gemacht. Die AusbilderInnen werden für die Aufgabe qualifiziert, und von der Ausbildungsleitung werden Supervisionen/Coachings für AusbilderInnen organisiert. Gleiches gilt für die PraxisanleiterInnen. Eine schriftliche Darstellung der Aufgaben „AusbilderIn“ und „PraxisanleiterIn“ samt Beschreibung der Rahmenbedingungen wird erarbeitet und bekannt gemacht. Um sicher zu stellen, dass ausreichend Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen, orientiert sich die Verteilung der Nachwuchskräfte nach der Ausbildung künftig proportional an der Anzahl der Auszubildenden in den jeweiligen Fachbereichen. Über Ausnahmen hiervon entscheidet der Bürgermeister.</p> <p>Zur Sicherung der Kindertagesbetreuung ist ein Meinungsbildungsprozess darüber herzustellen, ob bzw. wie die HL die Ausbildung zum/zur ErzieherIn als duales Angebot erwirken will und kann .</p>	<p>3.1 3.2 3.4</p> <p>3.2</p>
Praktika	<p>25. Praktika stellen eine wichtige Möglichkeit dar, das Aufgabenspektrum und die Arbeitsweise der HL erlebbar zu machen. Das persönliche Kennenlernen eröffnet damit einen Kreis an potenziellen BewerberInnen. Betreute Praktikumsplätze sind entsprechend zur Verfügung zu stellen. Neue Interessentengruppen, wie z.B. Geflüchtete und insgesamt Menschen mit Migrationshintergrund, sind gezielt anzusprechen. Hierfür bestehende Förderprogramme sind zu nutzen. Für Schülerpraktika wird zusammen mit den Auszubildenden ein Konzept entwickelt. Auch Praktika für Studierende sind in Kooperation mit Hochschulen systematisch zu entwickeln.</p>	<p>3.3</p>
Halteprämien	<p>26. Im Einzelfall nutzt die Hansestadt Lübeck die mit dem Kommunalen Arbeitgeberverband abgestimmten Möglichkeiten zur Zahlung von Arbeitsmarktzulagen als „Halteprämie“ Dies ist dann der Fall, wenn ein konkret nachvollziehbarer Abwanderungsgedanke erkennbar ist. Entsprechend §9 SHBesG kann auch für BeamtInnen ein Bleibezuschlag gezahlt werden. Die Gefahr der Abwanderung muss auch in diesen Fällen erkennbar und von den BeamtInnen dargelegt werden. Die HL nutzt diese Möglichkeit ausschließlich in der Form eines definierten sukzessiven Abschmelzens der Zulage in mehreren Schritten (Abbaupfad). Die Genehmigung erfolgt in jedem Einzelfall über den Bürgermeister.</p>	<p>3.3</p>
Amtszulage	<p>27. Für ausgewählte Stellen der Besoldungsgruppen A9 / A 13-Stellen mit gesteigerten Anforderungen an Fach- oder Führungsverantwortung (max. 10%) wird die Möglichkeit einer Amtszulage geprüft. Die höhere Wertigkeit muss durch eine Bewertung festgestellt werden. Die Stellen sind auszuschreiben. Damit wird ein Anreiz für leistungsstarke BeamtInnen geschaffen, für die ein Übergang in den ehemaligen höheren Dienst nicht vorgesehen ist.</p>	<p>3.1 3.3 3.4</p>

Anerkennung von Einsatz und Leistung	<p>28. Zur Anerkennung des Einsatzes und Engagements für die Stadt werden Jubiläen mit einem Jubiläumspaket gewürdigt.</p> <p>29. Für Tarifbeschäftigte sowie auch für BeamtInnen sind die leistungsorientierten Bezahlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der tariflichen und gesetzlichen Vorgaben weiter zu führen und auszubauen. Für die Nutzung des leistungsorientierten Stufenaufstiegs nach § 18 TVöD ist eine Umsetzungsrichtlinie zu erarbeiten. Dafür sind Erfahrungen anderer Städte zu nutzen.</p>	<p>3.1</p> <p>3.1</p>
Wissenstransfer bei Personalwechsel	<p>30. Bereichsleitungen identifizieren proaktiv Art und Umfang des kritischen Wissens. Langfristig sind Arbeitsplätze und deren Aufgaben so zu gestalten, dass Grundlagenwissen grundsätzlich bei mehreren MitarbeiterInnen vorhanden ist. Das gilt auch für stark spezialisierte Wissensgebiete. Ein Leitfaden zum Wissensmanagement für Führungskräfte ist zu erarbeiten. Hierfür sind die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Verwaltungen und Behörden auszuwerten.</p> <p>Zur Sicherung des Wissenstransfers bei Personalwechsel kann bei Leitungspositionen ab Teamleitung/Sachgebietsleitung und bei exponierten fachlichen Positionen die Bereichsleitung in Absprache mit dem Fachbereichscontrolling eine um vier Wochen vorgezogene Stellenbesetzung initiieren. Eine darüber hinausgehende Vorziehung der Wiederbesetzung bis zu drei Monaten ist in begründeten Ausnahmefällen vom Bürgermeister zu entscheiden.</p>	<p>3.5</p> <p>3.5</p>
Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Personals	<p>31. Gefährdungsbeurteilungen sind durchzuführen und bei Veränderungen zu aktualisieren. Hilfestellungen für die Bereiche sind zu gewährleisten. Der Arbeitsschutz prüft hierfür geeignete externe Unterstützungsmaßnahmen.</p> <p>32. Das Gesundheitsmanagement organisiert alle 2 Jahre gemeinsam mit anderen Akteuren der Verwaltung (z.B. Arbeitsschutz, Personalräte, Betriebssport) einen Gesundheitstag. Krankenkassen sowie auch Gesundheitsprojekte werden einbezogen. Finanzielle Fördermöglichkeiten sind zu nutzen. Überbetriebliche Kooperationsformen sind zu prüfen. Die Teilnahme am Gesundheitstag erfolgt während der Dienstzeit.</p> <p>33. Für alle MitarbeiterInnen der Stadt wird jährlich eine kostenfreie Gripeschutzimpfung angeboten.</p> <p>34. Zur ergonomischen Verbesserung der Arbeitsplatzausstattung werden bei der Neubeschaffung von Schreibtischen nur noch höhenverstellbare Modelle eingekauft.</p> <p>35. Die HL fördert die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen, indem eine „aktive Pause“ initiiert und unterstützt wird. Zuerst sind die Konditionen und Fördermöglichkeit in einem Konzept zusammenzufassen. Das Vorgehen wird vorlau-</p>	<p>3.6</p> <p>3.1 3.6</p> <p>3.1 3.6</p> <p>3.1 3.6</p> <p>3.6</p>

	<p>find in einigen Bereichen getestet.</p> <p>36. Das Gesundheitsmanagement prüft die Nutzung eines IT-Portals, mit dem die MitarbeiterInnen Ratschläge für eine gesunde Lebensführung erhalten.</p> <p>37. Gewährung eines Bonus für gesundheitserhaltende Maßnahmen. Hierzu ist eine Richtlinie zu erarbeiten.</p> <p>38. Re-Integration von langzeiterkrankten MitarbeiterInnen mit Hilfe des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und Ermöglichung der Rückkehr aus dem Ruhestand für langzeiterkrankte BeamtInnen. Hierzu sind noch Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.</p>	
Betriebliches Vorschlagswesen	<p>39. Das Betriebliche Vorschlagswesen wird im Sinne eines modernen Ideenmanagements ausgebaut. Der vorhandene Regelrahmen ist in eine neue Richtlinie zu überführen.</p>	<p>3.1 3.4</p>
Arbeitsplatzqualität	<p>40. Die Verbesserung der Arbeitsplatzqualität ist eine laufende Aufgabe. IT- Ausstattung, Raumgestaltung und ergonomische Möblierung sind modernen Anforderungen an einen Büroarbeitsplatz anzupassen. Die Raumrichtwerte sind einzuhalten.</p>	<p>3.1 3.6</p>

gh

... in aller Kürze: „Personalpolitischen Eckpunkte der HL“ (ppEck)



Neue Ausrichtung der ppEck - Tenor und Hauptzielsetzung:

Sicherung guter Verwaltungsleistung für Bürgerinnen und Bürger durch gezielte Gestaltung der demografischen Entwicklung innerhalb der Verwaltung

- 6 Handlungsschwerpunkte, denen insgesamt 40 Maßnahmen zugeordnet werden
- Veränderte Grundsätze zur Wiederbesetzung von vakanten Stellen

Vorschläge aus der Verwaltungsbeteiligung (Workshop der AG Personal und schriftliches Beteiligungsverfahren) wurden sehr weitgehend eingearbeitet.

Handlungsschwerpunkte:

- HL als attraktive Arbeitgeberin
- Nachwuchs- und Personalgewinnung
- Personalbindung
- Personalentwicklung
- Wissenstransfer bei Personalwechsel
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Wesentliche Änderungen bei der (Wieder)Besetzung vakanter Stellen:

- Künftig verschnellter Ablauf des Genehmigungsverfahrens in digitaler Form
- Bei Stellen, die voraussichtlich intern nicht besetzbar sind, kann externe Ausschreibung gleichzeitig erfolgen
- Grundsätzlich nahtlose Wiederbesetzung, wenn eine Stelle vakant wird. Bei allen Leitungspositionen und bei exponierten fachlichen Positionen kann eine um 4 Wochen vorgezogene Wiederbesetzung im Fachbereich initiiert werden. Darüberhinausgehende Überschneidungszeiten bis zu 3 Monaten liegen in der Entscheidung des Bürgermeisters.

Umsetzungsvoraussetzungen

Für die Umsetzung werden mehrere zusätzliche Stellen beim POS geschaffen. U.a. auch für 2 MitarbeiterInnen, die sich direkt um die Umsetzung der ppEck kümmern.

Nächste Schritte

Es wird zur Zeit ein Bericht für die Gremien über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Verwaltung erstellt. Der Bericht enthält in den Anlagen die ppEck sowie auch die Liste des zusätzlichen Personals für den POS.

Zeitliche Stationen:

- Information der AG Personal über den Stand der ppEck am 21. August 2018
- Senatsbehandlung am 3. September 2018
- Bericht im Hauptausschuss am 25. September 2018
- Bericht in der Bürgerschaft am 27. September 2018

40 Maßnahmen zu Realisierung der Handlungsschwerpunkte

(Hier nur einige Akzente)



Anlage 2

Darstellung der zusätzlichen Personalbedarfe im POS (vorbehaltlich der Stellenbewertung)

Personalgewinnung

Die laufende Fallsteigerung wird sich schon aus demografischen Gründen weiter fortsetzen. Dazu kommt eine größere Wechselbereitschaft der MitarbeiterInnen. Zudem werden die fachlichen Anforderungen an die Stellenbesetzungsverfahren komplexer (weniger reine Routine, mehr Beratung, Auskünfte, Sonderverfahren mit anderen Abläufen, mehr Rechtsprechung, die zu berücksichtigen ist, statistische Dokumentation usw.) Hinzu kommt die Herausforderung, deutlich stärker die erforderlichen Personalmarketingaspekte in die laufende Arbeit zu integrieren. Da der aktuelle Personalbestand trotz Einführung von Interamt noch nicht einmal ausreicht, um rein quantitativ das operative Tagesgeschäft in zufriedenstellender Geschwindigkeit zu bearbeiten, sind viele ebenfalls erforderlichen Verbesserungen in der Außenwirkung nicht oder nur rudimentär bearbeitet worden – Präsentationen auf Jobmessen, Verbesserung der Ausschreibungen, gute Sichtbarkeit der Anzeigen, Anpassung der Texte usw., Aktualisierung des Wiederbesetzungsantrags, inhaltliche Entwicklungsbedarfe usw.

- Bedarf: zusätzlich 3 VZ-Kräfte (A 10 und A 11 bzw. EG 9c und EG 10)

Ausbildung

Ähnlich wie in der Personalgewinnung reicht die Personalausstattung nicht aus, um qualitative Entwicklungen und Standardsetzungen usw. voranzubringen. Das Ausbildungsmarketing ist auszubauen und es bedarf einer erweiterten Zusammenarbeit mit den AusbilderInnen vor Ort. Auch die Auszubildenden selber sind inzwischen eine sehr heterogene Gruppe, die teilweise eine stärkere Betreuung benötigt, um mit Konflikten, hohen Fehlzeiten u.ä. umzugehen. In Konkurrenz zu anderen Ausbildungsstätten besteht ein deutlicher Bedarf, den Qualitätsstandard der Ausbildung zu definieren und dann auch zu sichern. Um dies im laufenden Geschäft zu überprüfen ist der persönliche Kontakt zu den Auszubildenden und den Ausbildern erforderlich.

- Bedarf: zusätzlich 2 VZ-Kräfte (A 10 und A 11 bzw. EG 9c und EG 10)

Personalpolitische Eckpunkte/Maßnahmeninitiierung und Umsetzung

Die Planung, Initiierung und Umsetzung des Maßnahmenpakets der „Personalpolitischen Eckpunkte“ muss zur Erlangung tatsächlicher Realisierungserfolge aktiv betrieben werden. In diesem Zusammenhang wird und muss es auch darum gehen, die umfangreichen Instrumente und Maßnahmen zu konkretisieren und insgesamt die Personalstrategie der HL umzusetzen, aufeinander abzustimmen und laufend weiter zu entwickeln. Für diese Aufgaben soll ein kleines (Projekt)Team die Fäden in der Hand halten und für zügige Entwicklung, Umsetzung und Wirkungskontrolle sorgen.

- Bedarf: 2 VZ-Kräfte (A 14 und A 12 bzw. EG 14 und EG 11)

Stellenbewertung

Mit derzeit 2 Vollzeitstellen für die Bearbeitung der gesamten Stellenbewertungen kann der POS den quantitativen Anforderungen nicht nachzukommen. Es bestehen recht lange Wartezeiten, insbesondere für die Bearbeitung der persönlichen Anträge. Vorrangig werden die Stellenbewertungen durchgeführt, die zwingend sind für eine Ausschreibung. Zudem ist eine sukzessive Umstellung auf ein aktuelleres Bewertungsmodell und die Verknüpfung der Stellenbewertungen mit dem Stellenplan erforderlich.

- Bedarf: zusätzlich 1 VZ-Kraft (A 11 bzw. EG 10)

Serviceteam Personalwirtschaft

In diesem Team werden alle laufenden Einzelanträge bearbeitet und die Gehälter vorbereitet und gebucht. Das Team besteht aus beamten- und tarifrechtlich geschulten MitarbeiterInnen des gehobenen und des mittleren Dienstes. Die wachsenden Fallzahlen schlagen auch hier durch, sodass wegen einer enorm hohen Schlagzahl im Team kaum Möglichkeiten vorhanden sind, das laufende

Tagesgeschäft zu ergänzen durch Entwicklungsaufgaben, die im tariflichen und dienstrechtlichen Zusammenhang erforderlich sind. Z.B. ist die Beurteilungsrichtlinie sehr alt und entspricht nicht mehr den heutigen Anforderungen, neue beamtenrechtliche Handlungsmöglichkeiten sind zu prüfen, die Absprachen zur leistungsorientierten Bezahlung sind seit vielen Jahren unangetastet geblieben, die DV flexible Arbeitszeiten ist absehbar neu zu gestalten usw.

- Bedarf: zusätzlich 1 VZ-Kraft (A 11 bzw. EG 10)

Fachadministration

In verschiedenen Einheiten sind Fachverfahren eingesetzt, die vom Bereich IT nicht betreut werden. Fachadministrative Aufgaben sind bereits in verschiedenen Teams des POS vorhanden ohne dass hierfür qualifizierte MitarbeiterInnen vorgesehen sind - für dPersonalmanagement (ehemals KoPers), Interamt und die Beihilfesoftware. Weitere Fachverfahren wie die Zeiterfassung und die elektronische Personalakte sind die nächsten geplanten Schritte. Die Fachadministration für die verschiedenen Systeme soll aus ökonomischen Gründen auf eine Stelle zusammengeführt werden.

- Bedarf: Beginn mit 1 VZ-Kraft (A 10 bzw. EG 9c)

Betriebliches Vorschlagswesen/Ideenmanagement

Die bisherige Richtlinie ist sehr veraltet. Es werden Vorschläge eingereicht, deren Bearbeitung aus Kapazitätsgründen viel zu lange dauert. Um praxisorientierte Vorschläge der MitarbeiterInnen zur Verwaltungsmodernisierung aufzugreifen und diesen Prozess insgesamt zu verstärken, bedarf es eines neuen Konzeptes mit Klärung und Zuordnung des einsetzbaren Budgets, mit Qualitätsanforderungen und Machbarkeitsdefinition sowie die Koordinierung und Durchführung eines dann abgestimmten neuen Verfahrens sowie auch Kapazitäten für die laufende Umsetzung.

- Bedarf: Beginn mit 1 VZ-Kraft (A 11 bzw. EG 10)

E-Personalakte

Zur Vereinfachung und Beschleunigung der Personalverwaltungsprozesse sollte die Einführung der E-Personalakte zügig umgesetzt werden. Zur Einführung ist ein Projekt aufzustellen, in dem auch die Prozessveränderungen entwickelt und umgesetzt werden.

- Bedarf: Beginn mit 1 VZ-Kraft (A 11 bzw. EG 10)