



Nachhaltige Personalwirtschaft in der Stadtverwaltung Eltville

**Konzept zur Fachkräftebindung
und Fachkräftegewinnung**



ELTVILLE AM RHEIN
WEIN-, SEKT- UND ROSENSTADT

Nachhaltige Personalwirtschaft in der Stadtverwaltung Eltville am Rhein

Konzept zur Fachkräftebindung und Fachkräftegewinnung

Inhaltsübersicht:

| | |
|--|-----------|
| A. Problemdarstellung | |
| 1. Ausgangssituation | 1 |
| 2. Demographischer Wandel im öffentlichen Dienst | 2 |
| 3. Nicht mehr zu deckender Personalbedarf / Konkurrenzkampf..... | 4 |
| | |
| B. Ist-Analyse / Altersstruktur / Personalfuktuation in den nächsten Jahren | |
| 1. Altersstruktur | 8 |
| 2. Aufgabenanalyse | 10 |
| 3. Konsequenzen / Feststellen der Personalbedarfe | 11 |
| | |
| C. Maßnahmen: | |
| 1. Enge Bindung des vorhandenen Personals..... | 13 |
| 1.1. Die sechs Säulen der Personalbindung..... | 14 |
| • Arbeitsumfeld & Organisation | 14 |
| • Entwicklung & Aufstieg | 14 |
| • Gesundheit & Freizeit | 15 |
| • Employer Branding & Marketing | 16 |
| • Kultur & Kommunikation | 16 |
| • Vorteile & Benefits..... | 17 |
| 1.2. Umsetzungsstand bei der Stadt Eltville am Rhein | 18 |
| 2. Fachkräftegewinnung über Bewerber-Pool im Rahmen der IKZ-Personal | 19 |
| 3. Gewinnung von Nachwuchskräften..... | 19 |
| | |
| D. Ausbildung | 23 |

A. Problemdarstellung

1. Ausgangssituation

Der Fachkräftemangel stellt die Kommunen angesichts des demografischen Wandels, der fortschreitenden Digitalisierung und sich verändernder Aufgaben bundesweit in vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltungen und der kommunalen Unternehmen vor große Herausforderungen. Nach einer aktuellen Prognose wird im Laufe der nächsten zehn Jahre jede/jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst in den Ruhestand treten. Da es zugleich an Nachwuchs mangelt, wird dieser Prognose zufolge bis zum Jahr 2030 eine Personallücke von ca. 731.000 Beschäftigten entstehen. Damit vergrößert sich die Personallücke von heute knapp 4% auf fast 16% aller Beschäftigten; es kommt also zu einer Vervierfachung.

Der demografische Wandel wirkt sich bei den Zahlen der Bewerberinnen und Bewerber in allen Bereichen aus. Die deutlichsten Auswirkungen sind aber aktuell bei den technischen Beschäftigungsgruppen der Ingenieur*innen, Techniker*innen, Meister*innen, bei den Erzieher*innen sowie insbesondere bei den IT-Fachkräften zu erwarten.

Die Kommunen und ihre Einrichtungen werden in wenigen Jahren vielfach in digitalen Prozessen ihre Aufgaben erledigen und in weiten Bereichen ihre Dienstleistungen digital anbieten. Als Beispiel soll das Onlinezugangsgesetz (OZG) genannt werden, das vorschreibt, dass alle Verwaltungsleistungen des Bundes und der Länder und damit auch der Kommunen als Teil der Länder in Deutschland auch digital angeboten werden müssen. Die Praxis zeigt, dass die kommunalen Unternehmen und Verwaltungen auf die Digitalisierung mit betrieblichen und dienstlichen Regelungen reagieren und sich damit die notwendige Flexibilität für spartenbezogene Regelungen erhalten. Ein weitergehender Handlungsbedarf zur Änderung oder Ergänzung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird nicht gesehen.

Die Digitalisierung wird den Arbeitsalltag für die Beschäftigten deutlich verändern, Tätigkeiten und Anforderungsprofile an das Personal müssen neu definiert werden, bestehendes Personal ausreichend und professionell qualifiziert werden. Bereits heute ist es problematisch, IT-Spezialisten, Ingenieur*innen und weitere Fachkräfte zu finden, die in der Zukunft Prozesse digitalisieren, optimieren und professionalisieren sollen. Zugleich

wird damit der Wettbewerb um Personal mit der freien Wirtschaft noch verstärkt.

Allerdings geht es nicht nur um die Rekrutierung und Anwerbung von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Das Augenmerk muss auch auf die bereits bei den Kommunen und ihren Unternehmen Beschäftigten gerichtet werden. Langjähriger Wissenstransfer und die dauerhafte Weiterbildung, gerade auf Grund der Digitalisierung, müssen noch stärker in den Fokus genommen werden. Es sind Anstrengungen nötig, bewährtes Personal zu halten.*₁

(*₁ Quelle: Positionspapier der kommunalen Spitzenverbände, VKS und VKU)

2. Demographischer Wandel im öffentlichen Dienst *₂



Die demografischen Veränderungen und ihre Folgen sind in Deutschland seit vielen Jahren in allen Lebensbereichen spürbar. Ihre Ursachen sind in erster Linie die kontinuierlich steigende Lebenserwartung, das dauerhaft niedrige Geburtenniveau und die wachsende nationale und internationale Mobilität. Diese demografischen Entwicklungen führen dazu, dass sich die Bevölkerung in ihrer Struktur laufend weiter verändern wird.

Auch die öffentlichen Arbeitgeber spüren die Auswirkungen des demografischen Wandels. Die Arbeitgeber und Dienstherrn aus Bund, Ländern und Kommunen müssen sich darauf einstellen, dass die Zahl der Erwerbstätigen künftig sinkt, während zugleich der Anteil der älteren Erwerbstätigen bis zum erwarteten Generationenwechsel durch das Ausscheiden der sogenannten „Babyboomer“ in den nächsten zehn Jahren weiter steigen wird. Diese Herausforderungen verstärken sich aufgrund der besonderen Altersstrukturen mit einem verhältnismäßig hohen Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Um die Fachkräftebasis in den Verwaltungen zu sichern, reagiert der Bund mit entsprechenden Zielen und konkreten Projekten.

Bausteine der Demografie-Strategie des Bundes sind:

- Die Anhebung der Altersgrenze (verbunden mit dienst-, tarifrechtlichen sowie personalpolitischen Maßnahmen, die auf eine längere Erwerbstätigkeit ausgerichtet sind, um so die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zu erhalten).
- Flexibilisierung des Ruhestandeintritts
- Sicherung der Fachkräftebasis
- Lebensphasengerechte Arbeitsbedingungen
- Systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement

(*2 Quelle: Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, WD 6 – 3000 – 009/20)

3. Nicht mehr zu deckender Personalbedarf / Konkurrenzkampf mit anderen Arbeitgebern

Bund, Länder und Kommunen werden sich durch den Strukturwandel innerhalb der Verwaltungen und dem gegebenen demographischen Wandel in einer gleichen (Not-)Situation wiederfinden:

Es werden mehr Mitarbeitende verrentet und pensioniert als neue Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt zur Deckung dieser freiwerdenden Stellen zur Verfügung stehen.



Dies wird einen Konkurrenzkampf aller öffentlichen Dienststellen um die begrenzt zur Verfügung stehenden geeigneten BewerberInnen entfachen, was bereits heute bei einigen Stellenbesetzungsverfahren spürbar ist.

Bewerber*innen können sich bereits heute unter zahlreichen unbesetzten Stellen im öffentlichen Sektor, die Stelle heraussuchen, die den eigenen Wünschen und dem eigenen Anspruch am nächsten kommt.

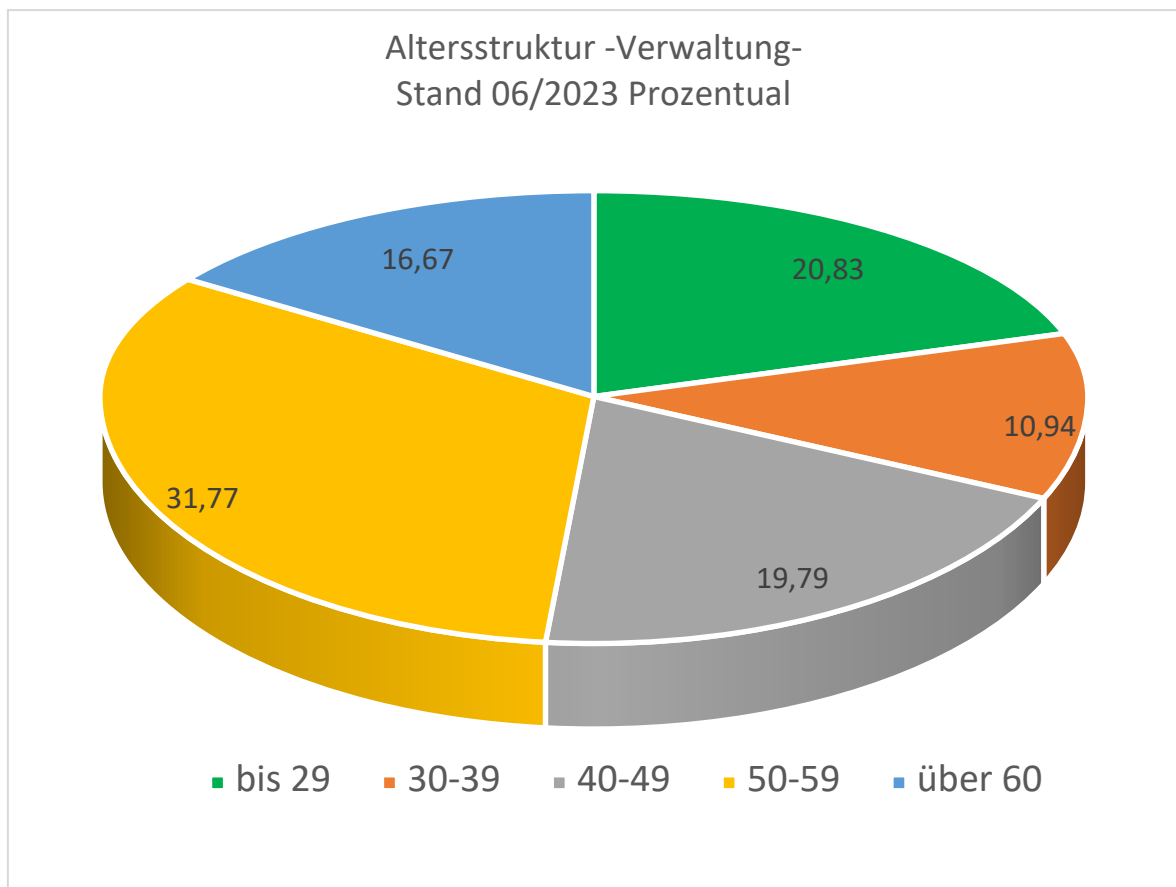
Dessen bewusst, werden manche öffentliche Arbeitgeber zwangsläufig nicht umherkommen, unkonventionelle (und manchmal auch übertarifliche)

Wege zu gehen, um überhaupt Chancen auf eine Stellenbesetzung zu haben.

Dies macht eine Personalbedarfsplanung erforderlich, welche nicht nur feststellt, wann, wo und in welcher Anzahl Personal benötigt bzw. nachbesetzt werden muss, sondern auch Wege beschreibt, wie man sich als Arbeitsgeber attraktiv aufstellt, um am Markt zu bestehen. Siehe hierzu die weiteren Ausführungen unter „C. Maßnahmen“.

B. Ist-Analyse / Altersstruktur / Personalfluktuation in den nächsten Jahren

1. Altersstruktur



In der Betrachtung der Jahrgänge 1960 – 1966 befinden sich bei der Stadt Eltville 39 Mitarbeitende, die nach und nach in den nächsten 10 Jahren verrentet werden.

| | |
|----------------|-----------|
| Jahrgang | |
| 1960 | 1 |
| 1961 | 4 |
| 1962 | 4 |
| 1963 | 10 |
| 1964 | 9 |
| 1965 | 6 |
| <u>1966</u> | <u>5</u> |
| Gesamt: | 39 |

Davon 28 Mitarbeitende allein in der Kernverwaltung:

| | | |
|---------|--|---|
| Amt I | Hauptamt; Personalamt, allg. Bauverwaltung | 9 |
| Amt II | WiFö, Tourismus, Kultur | 6 |
| Amt III | Hochbau, Tiefbau, Grünanlagen | 7 |
| Amt IV | Ordnungsamt, Bürgerservice | 4 |
| Amt V | Soziales | 2 |

Für die Personalplanung kann nur das Regel-Renteneintrittsalter von 67 Jahren zugrunde gelegt werden. Das macht es allerdings schwierig, gerade wenn Mitarbeitende vorzeitig ausscheiden (wollen) und dann hierauf ggf. sogar kurzfristig reagiert werden muss.

Es ist daher erforderlich, die Mitarbeitenden rechtzeitig in die Personalplanung einzubinden, damit deren persönliche Planungen konzeptionell berücksichtigt werden können.

Hierzu werden auch die regelmäßig stattfindenden Gespräche im Rahmen der Leistungsbewertungen genutzt (Erstgespräch, Reflektionsgespräch, Bewertungsgespräch). Darin werden mit den Mitarbeitenden rechtzeitig auch die Zeiten und Termine für Altersteilzeit und Renteneintritt besprochen. Es ist dadurch möglich, diese anstehenden Fluktuationen in die konkrete Organisations- und Personalplanung einfließen zu lassen und frühzeitig auch für einen erforderlichen Wissenstransfer zu reagieren.

2. Aufgabenanalyse (Was kommt auf uns zu? Wie müssen wir uns aufstellen?)



Es ist offensichtlich, dass die kommunalen Aufgaben seit Jahren Veränderungen ausgesetzt sind, die den gesamten gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahrzehnte abbilden. Hinzu kommen die Herausforderungen der Folgen des Klimawandels, Finanzkrisen, Flüchtlingskrisen, Pandemie, Digitalisierung, der demografische Wandel, Fachkräftemangel und, und, und....

Unsere Stadtverwaltung ist nicht mehr „nur“ Behörde, in der man seinen Wohnsitz anmeldet, Personalausweis beantragt, Bauantrag einreicht oder Grundsteuer bezahlt. Die Stadtverwaltung von heute ist Dienstleister für „gefühlte“ alle Belange ihrer Bürgerinnen und Bürger, denn diese fragen heute nicht nach Zuständigkeit, sondern setzen voraus und beanspruchen, dass sich ihre Stadtverwaltung um alle Belange kümmert und für „das Dasein ihrer Einwohner (vor)sorgt“.

Daseinsvorsorge meint, dass die Gemeinde **wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dienstleistungen für alle Bürger*innen** bereitstellt, ursprünglich mittels eigener Einrichtungen; sie ist dazu durch das Sozialstaatsprinzip (Art. 20 I Grundgesetz) verpflichtet. Die kommunale Daseinsvorsorge einschließlich der dafür geschaffenen Einrichtungen (Ämter, Betriebe und

privatrechtliche Unternehmen) gehört zum Wesen der kommunalen Selbstverwaltung, welche im § 1 der Hessischen Gemeindeordnung verankert ist :

*„Die Gemeinde ist die Grundlage des demokratischen Staates. **Sie fördert das Wohl ihrer Einwohner in freier Selbstverwaltung** durch ihre von der Bürgerschaft gewählten Organe“*

und in § 19:

„Die Gemeinde hat die Aufgabe, in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für ihre Einwohner erforderlichen wirtschaftlichen, sozialen, sportlichen und kulturellen öffentlichen Einrichtungen bereitzustellen.“

Die kommunalverfassungsrechtlich abzuleitende Gliederung der Aufgaben in sog. Pflichtaufgaben und freiwillige Aufgaben lässt sich mit diesen sozialstaatsrechtlichen Grundlagen allerdings kaum noch legitimieren.

Der Betrieb eines Mehrgenerationenhauses, einer Mediathek, eines Jugendzentrums, eines (Burg-)Kulturzentrums, von Spiel- und Sportplätzen, eines Schwimmbades oder sozialen Einrichtungen wie z.B. Seniorenbüro und Gemeindepflegerin sind aus kommunaler Sicht keine „Luxus“-Einrichtungen, sondern immens wichtig im Rahmen der Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger in unserer Stadt. Die Angebote sichern das Sozialgefüge, dienen der Bildung und Gesunderhaltung. Sie müssen den gleichen Stellenwert haben wie die Pflichten zur öffentlichen Sicherheit und Ordnung, Infrastruktur, Ver- und Entsorgung, Brand- und Katastrophenschutz etc..

Nach den Vorgaben des klassischen kommunalen Haushaltsrechts allerdings, handelt es sich hierbei um freiwillige Leistungen, die nur unter Wahrung der Haushaltsgrundsätze „Stetigkeit der Aufgabenerfüllung“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Sparsamkeit“ in das Portfolio einer Kommune aufgenommen werden können.

Kommunen, die aufgrund fehlender eigener Steuereinnahmen, mit erheblich finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, aber trotzdem im Rahmen der Daseinsvorsorge Angebote machen, werden dann von den Aufsichtsbehörden angehalten, ihre Haushalte so zu konsolidieren, was

dazu führt, dass letztendlich für die sog. „freiwilligen Leistungen“ kein

finanzieller Spielraum mehr verbleibt. Der eigentliche kommunalverfassungsrechtliche Auftrag der

„Daseinsvorsorge“ wird damit „ad absurdum“ geführt, mit erheblichen Konsequenzen für unsere Demokratie.

Die Kommune als „Keimzelle des Staates“ muss als solche begriffen und von Land und Bund in ihrer Funktion unterstützt werden. Jeder Mensch lebt in einer Kommune und dort will und muss er sein Leben organisieren. Mit all seinen Ansprüchen und Sorgen führt ihn sein Weg hilfesuchend immer zuerst ins Rathaus.

Es kann nicht sein, dass die Kommunen mit den stetig wachsenden Herausforderungen allein gelassen werden und sich die Unterstützung von Land und Bund nur auf z.B. komplexe Förderprogramme beschränken.

Die Stadt Eltville am Rhein stellt diese Forderungen gegenüber dem Land und Bund gemeinsam mit Ihren Partnerverwaltungen der Städte Brake (Niedersachsen) und Zwiesel (Bayern) in der „Eltviller Erklärung“, der sich bundesweit mittlerweile rd. 400 Kommunen angeschlossen haben.

3. Konsequenzen / Feststellen der Personalbedarfe

Die Daseinsvorsorge ist unsere Pflicht und Aufgabe. Sie wird geprägt durch die gesellschaftlichen Herausforderungen, welche sich durch Folgen des Klimawandels, Finanzkrisen, Flüchtlingskrisen, Pandemie, Digitalisierung, den demografischen Wandel, Energiekrise, Fachkräftemangel usw. ergeben. Wir können es uns nicht mehr leisten zu fragen, ob und warum wir uns kümmern sollten, denn letztendlich werden die Kommunen mit den gesellschaftlichen Folgen wie Armut, Vereinsamung, psychischen Belastungen und Gewalt unmittelbar konfrontiert.

Zudem wollen und müssen wir Erreichtes erhalten und die Stadt zukunftsfähig entwickeln.

Hierzu bedarf es ausreichend qualifizierten Personals in allen, vor allem aber in den sozialen Bereichen Betreuung, Bildung und Förderung, beginnend in den Kitas, über die Schulen, JUZ, Mediathek, MGH, bis zur Seniorenarbeit. Nur wenn man sich um die Menschen in einer Kommune kümmert, niemanden ausgrenzt, sie beteiligt und ihnen dabei demokratische Werte vermittelt, kann man die gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen, extremistischen Strömungen entgegenwirken und das Wesen einer Kommune im Sinne des § 1 der Hessischen Gemeindeordnung leben. Die (Kern-)Verwaltung nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. Sie ist damit das Rückgrat unseres Staates.

Die Stadt Eltville am Rhein ist sich dieser Herausforderung bewusst. Insgesamt wurden in den vergangenen Jahren schon wichtige personelle Weichen für einen Generationenwechsel in der Belegschaft und für eine zukunftsfähige Aufgabenerfüllung gestellt. Es muss weiterhin angestrebt werden, die haushaltswirtschaftliche Situation mit den Zielen der Personalentwicklung in Einklang zu bringen.

In den letzten Jahren haben sich Politik und Verwaltung neben der Erfüllung von zahlreichen Pflichtaufgaben einer Stadtverwaltung den großen Herausforderungen u.a. im Bereich Digitalisierung, Klimaschutz und Nachhaltigkeit gestellt. Verwaltung und Politik haben erkannt, dass die damit verbundenen Aufgaben in den Fokus rücken. Mit der Bestellung einer Digitalisierungsbeauftragten, der Bildung eines Fachbereichs für „Nachhaltigkeit, Umwelt,

Energie und Mobilität“, der Beschäftigung eines Klimaschutzmanagers, wurden die notwendigen Schritte getan.

Insbesondere die Herausforderungen zur Digitalisierung der Verwaltung wurden erkannt und angenommen. Die zielgerichtete personelle Ausstattung einer eigenen kompetenten IT-Administration sichern die Umsetzung des OZG und die Einführung eines Datenmanagementsystems. Dies ist ein Meilenstein in der Entwicklung unserer Stadtverwaltung hin zu einer modernen digitalen und papierlosen Verwaltung.

Erkannt werden aber auch die Folgen der Pandemie und die damit zusammenhängenden psychischen Belastungen bei Kindern und Jugendlichen. Der Bedarf an Betreuung, Hilfsangebote und Unterstützung ist immens und spiegelt sich auch in der notwendigen städtischen Jugendpflege wider, die ohne eine qualifiziert gut ausgestattete Personaldecke die Herausforderungen nicht mehr stemmen kann.

Gleiches gilt für die Seniorenarbeit. Hier sind Betreuung, Hilfe und Unterstützung gleichermaßen wichtig, um Isolation und Vereinsamung zu vermeiden. Die Verwaltung hat sich hier neu aufgestellt und einen Fachbereich gebildet, der sich ebenfalls personell gut aufgestellt diesen Herausforderungen stellen muss.

Die Gesamtzahl der von unserem Personalamt insgesamt zu verwaltende Personalstärke, einschließlich aller Vollzeitkräfte, Teilzeitkräfte, geringfügig Beschäftigten, Saisonkräften, Aushilfen, Auszubildenden, zeigt den Anstieg des zur Aufgabenbewältigung erforderlichen Personals wie folgt:

| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Differenz |
|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| 182 | 200 | 209 | 222 | + 40 |

(Quelle: jährliche IKZ-Personalkosten-Abrechnungen nach Fallzahlen zum jeweiligen Stichtag 01.06.)

Damit wir als Kommune uns den Herausforderungen in allen Bereichen der Daseinsvorsorge sowohl in den Pflichtaufgaben, sog. „freiwilligen“ Aufgaben und „freiwilligen Pflichtaufgaben“ stellen können, bedarf es einer quantitativen und qualitativen angemessenen Personalausstattung.

C. Maßnahmen:

1. Enge Bindung des vorhandenen Personals



Personalbindung ist ein Aufgabenfeld des Personalwesens. Es umfasst alle Maßnahmen, mit denen Beschäftigte mittel- bis langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden sollen. Besonders Leistungsträger, wichtige Experten und qualifizierte Fachkräfte stehen dabei im Fokus.

Personalbindung lohnt sich und ist für jeden Arbeitgeber ein großer Erfolgsfaktor. Mit guten Bindungsmaßnahmen kann man...

- die Fluktuationsrate geringhalten,
- die Bereitschaft zur Weiterempfehlung durch eigene Mitarbeitende erhöhen,
- die Kosten der Personalsuche (Stellenanzeigen, Auswahlverfahren, Einarbeitung) reduzieren,
- das Betriebsklima verbessern,
- die Aufgabenerfüllung gewährleisten.

1.1. Die sechs Säulen der Personalbindung*³

(*³Quelle: Jochen Mai, Karrierebibel, 05.08.2022)

Damit sich Beschäftigte wirklich an den Arbeitgeber gebunden fühlen, können die Maßnahmen des Modells „Sechs Säulen der Personalbindung“ Anwendung finden. Dieses beschreibt folgende Maßnahmen und Instrumente:

(Hinweis: kursiv dargestellte Maßnahmen werden bereits bei der Stadt Eltville umgesetzt)

Arbeitsumfeld & Organisation

Mitarbeitende müssen sich im Job und an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen. Zufriedene Mitarbeitende sind motivierter, leistungsfähiger und seltener krank. Arbeitgeber sind dafür verantwortlich, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen. Das beinhaltet eine positive Atmosphäre und alle Voraussetzungen für gutes und strukturiertes Arbeiten.

Mögliche Maßnahmen zur Personalbindung:

- *Kostenlose Verpflegung (Getränke, Kaffee, Obst etc.)*
- *(Gute) Kantine*
- *Eigenes Büro*
- *Professionelles Equipment*
- *Kinderbetreuung (z.B. Kita, Betriebskindergarten oder Notfallbetreuung)*
- *Teamevents*
- *Home Office*
- *Flexible Arbeitszeiten*
- *Möglichkeit Teilzeitarbeit*
- *Job Sharing*
- *Angenehme Arbeitsatmosphäre*
- *Feelgood-Manager*

Entwicklung & Aufstieg

Die Personalbindung steigt, wenn Arbeitnehmende die Chance haben, im Unternehmen zu wachsen, zu lernen und sich in eine gewünschte Richtung zu entwickeln. Arbeitgeber sollten das eigene Personal fördern und zur

Entwicklung ermutigen. Investitionen in die eigenen Mitarbeitenden wirken sich positiv auf das Know How und die Loyalität aus.

Mögliche Maßnahmen zur Personalbindung:

- Pre-Boarding
- *professionelles Onboarding neuer Mitarbeitenden*
- *Aufstiegsmöglichkeiten*
- *Weiterbildung*
- *Seminare*
- *Coaching*
- *Mentoring-Programme*
- Jobrotation
- Training on the Job
- *Zusatzqualifikationen*
- *Auslandsaufenthalte*
- *Zielvereinbarungen*
- *Regelmäßiges Feedback*

Gesundheit & Freizeit

Die Gesundheit der Beschäftigten ist ein hohes Gut. Aus betrieblicher Sicht verzeichnet eine gesunde Belegschaft weniger krankheitsbedingte Fehltag. Gleichzeitig sind gesunde Mitarbeitende insgesamt zufriedener mit dem Job. Niemand möchte für den Job die Gesundheit riskieren. Unternehmen, die sich um die gesundheitliche Verfassung der Angestellten sorgen, tun damit auch etwas für die Personalbindung.

Mögliche Maßnahmen zur Personalbindung:

- *Gesundheitskurse und -beratung*
- *Betriebliches Gesundheitsmanagement*
- Ernährungsbereitung
- *Betriebliche Sportangebote*
- *Impfkationen*
- Gesundheitstage
- Sabbatical

Employer Branding & Marketing

Das Employer Branding bezeichnet die Wahrnehmung eines Arbeitgebers. Unternehmen müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren und sich einen Ruf erarbeiten. So werden vorhandene Mitarbeitende gebunden und neue Young Professionals und Top Talente angelockt. Gerade die eigenen Mitarbeitenden sind dabei die wichtigsten Fürsprecher*innen.

Mögliche Maßnahmen zur Personalbindung:

- Karriere-Events
- *Social Media Kanäle*
- Markenbotschafter
- Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende-Programme
- *Online Bewerbungsportale für Arbeitgeber*
- *Stellenanzeigen*
- Willkommenspakete
- Karriereportal auf der Homepage

Kultur & Kommunikation

Das Unternehmen sollte klare Werte vertreten und diese kommunizieren. So können Arbeitnehmende sich damit identifizieren. Ein gemeinsames Leitbild schafft Vertrauen und stärkt die Personalbindung. Wichtig ist, dass die Unternehmenskultur nicht nur auf dem Papier besteht, sondern sich in Handlungen und Entscheidungen zeigt.

Mögliche Maßnahmen zur Personalbindung:

- *Klare Unternehmenskultur*
- *Transparente Kommunikation von Zielen und Werten*
- Intranet zur Kommunikation
- *Nachhaltiges Arbeiten*
- Work-Life-Balance
- *Mitarbeitermagazin*
- Wertekanon
- Social Responsibility

Vorteile & Benefits

Natürlich wirken sich auch finanzielle Vorteile und Vergünstigungen positiv auf die Personalbindung aus. Eine Gehaltserhöhung kann die Motivation steigern, doch sind es oft Maßnahmen über die normale monatliche Bezahlung hinaus, die Arbeitnehmenden an Unternehmen besonders schätzen. Wird hier ein Mehrwert gegenüber anderen Arbeitgebern geboten, profitiert auch das oben genannte Employer Branding.

Mögliche Maßnahmen zur Personalbindung:

- *Leistungsentgelte*
- *Diensthandy und Arbeitslaptop (mit privater Nutzung)*
- Dienstwagennutzung
- *Betriebliche Altersversorgung*
- *Betriebliche Zusatz-Krankenversicherung*
- Gutscheine
- Sachbezüge (z.B. vergünstigter Eintritt Rosenbad)
- Fahrtkostenzuschuss
- *Geldwerte Vorteile (Job-Rad; Job-Ticket)*
- Urlaubsgeld
- *Weihnachtsgeld*
- *Fachkräftezulage*
- *Arbeitsmarktzulage*

Umsetzungsstand bei der Stadt Eltville am Rhein



Alle oben genannten Mittel und Maßnahmen stärken die Personalbindung. Doch ist es kaum möglich, alle davon umzusetzen. Hinzu kommt: Nicht jedes Instrument eignet sich gleichermaßen für jeden Arbeitnehmenden.

Die Stadt Eltville am Rhein bemüht sich seit Jahren um Maßnahmen, welche die Attraktivität als Arbeitgeberin fördert und ist hier in allen der sechs oben beschriebenen Säulen aktiv. Die „kursiv“ dargestellten möglichen Maßnahmen werden bereits umgesetzt.

Die Bemühungen der Stadt Eltville am Rhein als Arbeitgeberin wurden durch die Mitarbeitenden im Rahmen einer Umfrage honoriert und die Stadt Eltville am Rhein wurde von dem externen Unternehmen als „Exzellenter Arbeitgeber 2022“ ausgezeichnet.

2. Fachkräftegewinnung über Bewerber-Pool im Rahmen der IKZ-Personal

Die Städte Eltville am Rhein und Oestrich-Winkel bilden seit Jahren mit den Nachbargemeinden Schlangenbad und Walluf eine gemeinsame IKZ-Personalverwaltung mit Sitz in Eltville. Hier werden nicht nur Lohn-/Gehaltsabrechnungen bearbeitet. Das Personalamt kümmert sich um alle personalrechtlichen, tarif- und beamtenrechtlichen Angelegenheiten zentral für gesamt rund 550 Beschäftigte sowie um die Rekrutierung neuer Beschäftigten. Diese beinhaltet alle Tätigkeiten von Stellenausschreibung über Vorstellungsgespräche bis zur Bewerberauswahl und letztendlich Einstellung.

Dadurch dass das IKZ-Personalamt die Personalbedarfe für alle vier Kommunen sowie die Stellenprofile und Stellenanforderungen jeder einzelnen Stelle kennt, ist es in der Lage, aus allen eingehenden Bewerbungen ein Bewerber-Pool zu bilden und aus diesem gemeindeübergreifend die evtl. richtige Person für eine freie Stelle zu finden, auch wenn sich diese hierauf gar nicht beworben hat.

Ist z.B. der Bewerber für eine freie Stelle im Bürgerbüro Eltville nicht geeignet, kann er ggf. für eine freie Stelle im Ordnungsamt Walluf interessant sein. Hier greifen jetzt die Synergien der IKZ und eine Fachkraft kann einer Nachbargemeinde im besten Falle erfolgreich vermittelt werden

Diese Praxis hat sich bereits bewährt und soll weiter intensiviert werden.

4. Gewinnung von Nachwuchskräften

Wie viele junge Menschen haben einen Überblick über die Vielzahl von Ausbildungsmöglichkeiten und attraktiven Arbeitsmöglichkeiten einer öffentlichen Verwaltung?

Wir wollen mit einer offensiven Kommunikationsstrategie dafür sorgen, dass wir mit unserem vielfältigen Aufgabenspektrum und guten Karrierechancen im Kopf potentieller Bewerbenden ankommen.

Über die Hälfte der Nachwuchskräfte stufen Sicherheit, ein angenehmes Arbeitsklima und eine interessante Tätigkeit als sehr wichtig ein. Für die junge Generation sind diese drei Faktoren die wichtigsten Eigenschaften bei der Berufswahl. Sie erwarten dann eine zukunftsorientierte Ausbildung, deren Ausbildungsinhalte generationengerecht vermittelt werden.

Es zeigt sich, dass für die Arbeitnehmenden der Zukunft die eigene Familie das höchste Gut ist. Sie wünschen sich interessante und sichere Jobs mit klaren Stundenvorgaben und familienfreundlichen Strukturen. Somit ist es auch kein Wunder, dass sich diese Generation eine stärkere Trennung von Berufs- und Privatleben wünscht. Darauf sollten Arbeitgeber ihren Fokus setzen, um sich für die zukünftigen Berufseinsteigenden interessant zu machen.

Eine öffentliche Studie zeigt, dass sich die Wünsche der „Generation Z“ (Jahrgänge ab 1995) mit den Arbeitsverhältnissen im öffentlichen Dienst zu großen Teilen decken. Schließlich bietet der öffentliche Dienst genau solche Arbeitsplätze. Doch wieso klagen trotzdem viele öffentliche Arbeitgeber über Probleme bei der Gewinnung von jungen Nachwuchskräften? Die Antwort ist einfach: Sie müssen sich für die junge Generation sensibilisieren und darauf achten, was sie anspricht. Die Grundvoraussetzung, Mitglieder der Generation Z für sich zu gewinnen, ist gut. Ob das tatsächlich gelingt, entscheidet sich daran, wie die künftigen Arbeitnehmenden angesprochen werden. Sprich: Wie sich der öffentliche Dienst als Arbeitgeber präsentiert.

Um an die begehrten Nachwuchskräfte zu kommen, bedarf es gesteigerter Werbeanstrengungen. Hierzu müssen wir unsere eigenen Rekrutierungsmuster hinterfragen und kritisch die Anforderungsprofile reflektieren.

Personalfindung sollte durch zielgruppengerechte Recruiting-Programme flankiert werden, denn Verwaltungskräfte muss man anders ansprechen als Erzieher*innen oder Stadtplaner*innen.

Unsere Personalstrategie sollte auch die digitalen Kanäle im Blick haben. Dazu gehört eine zeitgemäße Homepage mit der überzeugenden Kommunikation der Vorteile als Arbeitgeberin.

Die Karriereseite sollte gut auffindbar sein. Die junge Generation hält ein attraktives Online-Bewerbungsverfahren eingebunden in eine repräsentative Homepage für selbstverständlich.

Stellenausschreibungen sollen ebenfalls auch auf Jobportale wie Interamt, eStellen, indeed, Stepstone oder Monster installiert werden. Nicht zu vergessen ist ein Auftritt als Arbeitgeberin bei LinkedIn oder Xing und auf YouTube mit Imagefilmen.

Emotionen und Verwaltung? Warum nicht? Dann bitte die Stellenanzeigen nicht als rechtskonforme juristische Vorlesung sondern emotionale oder humorvolle Anzeigen.

Und auch offline sollten wir präsent sein, etwa auf Werbeflächen.

Mögliche Maßnahmen:

- Aktive Werbung für den öffentlichen Dienst (z.B. Teilnahme an Berufsorientierungsseminaren der Eltviller Realschule am 17.10.2023)
- Kooperationen mit Hochschulen (Werkstudierende als potenzielle künftige Arbeitnehmende)
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- kreative Stellenausschreibungen für junge Adressaten auf Social Media
- berufliche Perspektiven anbieten/aufzeigen
- Berücksichtigung Work-Life-Balance
- Onboarding-Prozess
Onboarding-Konzept für neue Mitarbeitende, das auch wirklich in die Tat umgesetzt wird. Die Erfahrung zeigt, dass hier noch viel Luft in Kommunen nach oben liegt. Personalgewinnung endet nicht mit der Zusage. Der Prozess umfasst ein umfassendes Einarbeitungsprogramm.

Die Stadt Eltville am Rhein wird über das von ihr eingerichtete „Eltville-LAB“ alle Mitarbeitende bis 30 Jahren in einem bereits initiierten Workshop bei den anstehenden Veränderungsprozessen beteiligen und einbinden. Wir wollen die Herausforderungen annehmen und nutzen, um althergebrachte Verwaltungsprozesse und Organisationsformen zu überdenken und wenn notwendig auch anzupassen. Wir wollen uns dabei an den Ideen und Vorschlägen der jungen Generation orientieren, denn diese ist es, die unsere Verwaltung zukunftsorientiert, modern und nachhaltig in den kommenden Jahren repräsentieren wird.

D. Ausbildung

Neben den Maßnahmen der Personalhaltung und -gewinnung ist die eigene gezielte Ausbildung von Nachwuchskräften ein Eckpfeiler der Personalplanung. Die vielseitigen Aufgabenbereiche eröffnen hierzu unterschiedliche Berufszweige innerhalb der Verwaltung, in den Kitas und der Jugendpflege oder auch im Schwimmbad.

Es muss uns eine Pflicht sein, Ausbildungsplätze regelmäßig anzubieten. Unser IKZ-Personalverbund eröffnet uns hierbei zudem die Möglichkeit, Ausbildungsverbünde zu schließen.



Aktuell befinden sich in der Ausbildung:

- Ein Azubi Verwaltungsfachangestellter im 3. Ausbildungsjahr – anschließendes Studium im gehobenen Dienst geplant.
- Zwei Mitarbeiterinnen in der Fortbildung Verwaltungsfachwirt – Abschluss im August 2023.
- Ein Azubi Verwaltungsfachangestellter ab September 2023

Durch unseren IKZ-Personalverbund konnten wir die Gelegenheit nutzen, eine Absolventin in der Nachbargemeinde Walluf nach Beendigung ihrer Ausbildung in die Dienste der Stadt Eltville am Rhein zu übernehmen.

Jungen Kolleg*innen, welche ein gewisses „Potenzial“ mitbringen, wird die Fortbildung ermöglicht, um sich weiter zu qualifizieren. Es wird uns dadurch auch ermöglicht, künftige Führungskräfte vorausschauend aufzubauen.

E. Schlussbemerkung



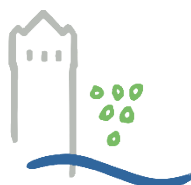
Fachkräftebindung und Fachkräftegewinnung sind Herausforderungen, denen sich alle Branchen stellen müssen.

Der öffentliche Dienst als Aufgabenträger ist hier im Besonderen gefordert. Der demografische Wandel, die fortschreitende Digitalisierung und ein sich verändernder Aufgabenumfang sind mit der Pflicht zur Daseinsvorsorge in Einklang zu bringen. Dies setzt eine zielgerichtete Personalbedarfsplanung voraus, welche die Möglichkeiten der Fachkräftebindung und Fachkräftegewinnung untersucht und Maßnahmen innerhalb der eigenen Verwaltung prüft und umsetzt. Die Stadt Eltville am Rhein setzt dies nachhaltig mit ihren Möglichkeiten um.

Der öffentliche Dienst und insbesondere die Kommunen haben aber insgesamt mit einem „Kräftemangel“ zu kämpfen, der weit über einen „Fachkräftemangel“ hinausgeht. Anstrengen in den Kommunen allein, werden die Probleme nicht lösen können. Die Kommune als „Keimzelle des Staates“ muss als solche begriffen und gesichert werden. Hier sind die Länder und der Bund gefordert, den Kommunen die „Überlebensmöglichkeiten“ zu schaffen.

Erstellt durch:

Michael Stutzer
Magistratsoberrat
Büroleiter/Leiter Amt I, Haupt- und Finanzverwaltung



ELTVILLE AM RHEIN
WEIN-, SEKT- UND ROSENSTADT

Magistrat der Stadt Eltville am Rhein
Gutenbergstraße 13
65343 Eltville am Rhein

August 2023

Bildmaterial: www.pexels.com, www.istock.com (stockfour, jacoblund, tadamichi, ALotOfPeople, chaiyapruerk2520) und Stadt Eltville am Rhein