



Top 2: Bericht zu CHANGE²-Vorhaben in den Bereichen Personal, Führung und Organisation

**Lenkungsausschuss, 10. Oktober 2012
(Bericht vom 19. Juli 2012)**





Die Change²-Vorhaben zu Personal, Organisation und Führung werden von den Bereichen 11 und 17 bearbeitet (1/3)

Change-Vorhaben	Schwerpunkte FB 11 – Personal und Organisation	Schwerpunkte FB 17 – Kompetenzzentrum Managemententwicklung
Personalentwicklung und Personalbeschaffung [Nr. 10]	<ul style="list-style-type: none">■ Rekrutierung von qualifiziertem Personal und Talenten■ Mitarbeiterbindung■ Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe Dienstvereinbarung zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadt Mannheim“)	<ul style="list-style-type: none">■ Employer Branding – Abschluss 2012■ Inplacement■ Zentrales Fortbildungsprogramm■ Management Brevier■ Management Trainee Brevier■ Zielgruppenspezifische Angebote (z.B. Workshops für SGL/TL, Projektmanagement, usw.)■ Qualifizierungsangebote (Verwaltungsfachwirt, Master of Art Public Management)■ Aufstiegslehrgang gehobener Dienst/höherer Dienst (im Aufbau)■ Angebote im Rahmen des Gesundheitsmanagements (im Aufbau)



Die Change²-Vorhaben zu Personal, Organisation und Führung werden von den Bereichen 11 und 17 bearbeitet (2/3)

Change-Vorhaben	Schwerpunkte FB 11 – Personal und Organisation	Schwerpunkte FB 17 – Kompetenzzentrum Managemententwicklung
Personal-Organisation [Nr. 30]	<ul style="list-style-type: none">■ Neuausrichtungsprozess FB 11<ul style="list-style-type: none">➤ Steuerungsunterstützung für die Fachbereiche➤ Personalbericht➤ Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter/innen➤ Sicherstellung einer pünktlichen und genauen Entgeltabrechnung➤ Sicherung der Ordnungsmäßigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns➤ Neuausrichtung der Abteilung Organisation➤ Ausbau der Beratungs- und Unterstützungsleistungen	



Die Change²-Vorhaben zu Personal, Organisation und Führung werden von den Bereichen 11 und 17 bearbeitet (3/3)

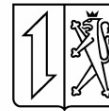
Change-Vorhaben	Schwerpunkte FB 11 – Personal und Organisation	Schwerpunkte FB 17 – Kompetenzzentrum Managemententwicklung
Strat. Anforderungsprofil für Führungskräfte [Nr. 31]		<ul style="list-style-type: none">■ Liegt vor, entwickelt 2011, abgeleitet aus Leitlinien FKZ (siehe I-Vorlage 539/11)
Führung und Kommunikation [Nr. 32]		<ul style="list-style-type: none">■ Abgleich Anforderungsprofil FK mit individuellen PE-Maßnahmen seit 2011■ Angebote/Seminare/Workshops zur Umsetzung der Leitlinien für alle Hierarchieebenen



Change²-Vorhaben 10

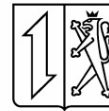
„Personalentwicklung und Personalbeschaffung“

Der demographische Wandel betrifft die Organisationsstruktur temporär zuerst im Bereich der Fach- und Führungskräfte. Um die Stadt Mannheim in der Konkurrenz um gute Fach- und Führungskräfte aussichtsreich zu positionieren, die vorhandenen Führungs- und Fachkräfte entsprechend der durch den Change²-Prozess modifizierten Anforderungsprofile zu befähigen und weitere personalpolitische Ziele, die aus dem Change-Prozess resultieren (z.B. Widerspiegelung der Stadtbevölkerung in der städtischen Führungsstruktur) zu gewährleisten, werden bestimmte Maßnahmen und Instrumente unter diesem Arbeitstitel gebündelt und mit den Entscheidungsträgern in einem Diskurs entwickelt.



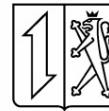
Handlungsfelder

- **Einführungsveranstaltungen für Neue Mitarbeiter/innen – Qualitätssteigerung und Aufwertung (2 x p.a.)**
 - Aktuelle Begrüßungsordner mit Vorwort des Herrn Oberbürgermeisters
 - Modifizierter Ablauf der Veranstaltungen (letztmals am 13.06.2012)
 - Informationen durch FBL 11, GPR, Frauenbeauftragte, GSV, FVA 2013, FBL 17, Entgeltbereich
 - Infostände im Foyer (11.2 - Personalbetreuung und Ausbildung, 11.3 – Personalabrechnung, Kompetenzzentrum Managemententwicklung, FVA 2013-Veränderbar, ASI, BSG)
 - Austauschmöglichkeiten / Catering
 - Qualitätssicherung durch Feedbackerhebungen und – auswertungen (hohe Zufriedenheitswerte im Hinblick auf Ablauf und Themen)



Handlungsfelder

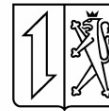
- **Intensivierung der Ausbildung von Nachwuchskräften in allen Bereichen auch mit dem Ziel dem Fachkräftemangel durch eigene Ausbildung entgegen zu treten**
 - mit dem Ziel 100 Ausbildungsplätze pro Jahr zu besetzen. Steigerung der Einstellungszahlen von 44 (2006) auf 99 (2011). Mittlerweile ca. 20% der Auszubildenden mit Migrationshintergrund.
 - Marketingmaßnahmen wie Teilnahme an Ausbildungsmessen, Ansprache und Besuch von Schulen.
 - Steigerung der Bewerberzahlen von rd. 1.000 auf knapp 2.200 im Jahr 2011
 - Ausbilder/innen gewinnen, erhalten, qualifizieren
 - Fortbildungsprogramm für Azubis
 - Einführungswoche mit Eventcharakter



Handlungsfelder

- **Intensivierung der Ausbildung von ...**
 - Enge Kooperationen mit anderen Partnern (Ausbau der Ausbildungsverbände, städt. Gesellschaften)
 - Im Rahmen von Austauschprogrammen mit Partnerstädten wird neben fachlichen Aspekten auch dem Bedürfnis nach mehr interkultureller Kompetenz nachgekommen
 - Angebot von Praktika in allen Bereichen
 - Ausbildung in Teilzeit, Ausbildungsmöglichkeiten für junge Schwerbehinderte (Mehrfachbehinderte, Blinde...)

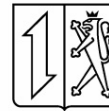
- **Dienstvereinbarung zur Übernahme nach der Ausbildung – unterzeichnet und in Kraft getreten am 06.12.2011**
 - u.a. mit dem Ziel, dass die Auszubildenden nach einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss zur Deckung des Bedarfes in ihrem erlernten Beruf bzw. in einem adäquaten Tätigkeitsfeld weiter beschäftigt werden



Handlungsfelder

■ Recruiting Process Management

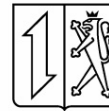
- Das Ringen um Talente und qualifizierte Mitarbeiter/innen vor dem Hintergrund der allgemeinen demografischen Entwicklung und der Altersstruktur der Beschäftigten erfordert eine Reihe von Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftsprozesse und Strategien zur Personalgewinnung.
- Neben der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber und Marketingmaßnahmen gilt es, die internen Prozesse bewerberorientiert zu optimieren, um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig und erfolgreich agieren zu können.
- Sämtliche Auswahlverfahren (auch für Dienststellen- und Abteilungsleitungen) werden durch die Einführung eines strukturierten und detaillierten Workflows verbindlich geregelt (Klarheit + Transparenz).
- Abschließendes Abstimmungsverfahren mit dem GPR im Sommer 2012



Handlungsfelder

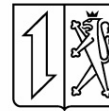
■ Externe und interne Stellenausschreibungen

- Im Rahmen eines PriMA-Projektes wurden im März 2011 die Gestaltung und Veröffentlichung interner und externer Stellenausschreibungen modifiziert mit folgenden Ergebnissen:
 - verkürzte übersichtliche Form der Darstellung von internen Stellenausschreibungen im magma; die längere Form wird im Intranet veröffentlicht. Dies hat sich bewährt.
 - attraktivere einheitliche und kostengünstigere Form der Darstellung von externen Stellenausschreibungen mit der Möglichkeit einer Kurz- und einer Langversion; einheitlich zu nutzender Eingangssatz und modifiziertes Logo. Ständige Qualitätssicherung.
 - vermehrte Nutzung von Online-Portalen und Veröffentlichungen an Hochschulen
 - Anpassung der Textbausteine nach Entwicklung einer Arbeitgebermarke (siehe laufendes Projekt employer branding)



Handlungsfelder

- **Personalgewinnung von pädagogischen Fachkräften für die Bereiche Krippe, Kindergarten und Hort**
 - Im Mai 2011 wurde eine Arbeitsgruppe unter Leitung des Fachbereichs Personal und Organisation gebildet, die an diesem Thema arbeitet:
 1. Kommunales Beschäftigungsförderungsprogramm (Qualifizierung von SGB II-Empfängern zu staatl. anerk. Erziehern)
Einführung: 09.2011 bzw. 09.2012
 2. Marketing- und Werbemaßnahmen (Neu gestaltete Ausschreibung / gemeinsamer Internetauftritt mit den freien Trägern/ You-Tube Film usw.)
 3. Begleitung bei der Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse
Einführung: 11.2011
 4. Beschleunigung des Auswahlverfahrens; Einführung: 21.03.2012
 5. Betreuungsplätze für Kinder von pädagogischen Fachkräften; Einführung: 26.07.2011
 6. Intensivierung der Ausbildung von pädagogischen Fachkräften PIA
Einführung: 03.05.2012 für das Schuljahr 2012/2013
 7. Überprüfung und Anpassung der tarifvertraglichen Stufen; Einführung: 03.05.2012

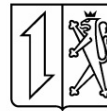


Handlungsfelder

■ Personalgewinnung von pädagogischen Fachkräften ...

8. Unterarbeitsgruppe „Attraktivität der Arbeitsplätze an Schulorten steigern“
 - Erhöhung der Anzahl der Vertretungskräfte
 - Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells, das mit Stundenanhebungen für päd. Fachkräfte verbunden ist
 - Erhöhung der Wochenstunden Küchenkräfte
 - Einrichtung von stellv. Leitungen
 - Schulfremdenprüfung Fachbereich Bildung (FB 40) (Beikräfte)
9. Entlastung der päd. Fachkräfte von nichtpäd. Arbeit durch 12 Bundesfreiwillige; Einführung :01.09.2012
10. Entlastung der päd. Fachkräfte von nichtpäd.. Arbeit durch Hauswirtschaftliche Kräfte im Krippenbereich
11. Betreuung und Begleitung von Mitarbeitern zur Vorbereitung auf die Schulfremdenprüfung
12. Akquirieren von päd. Fachkräften in Rente

Am 12.12.2011 wurde vom Gemeinderat beschlossen, dass ein Attraktivitätsfond für 2012 in Höhe von 225.000 Euro und für die Jahre 2013 bis 2015 jeweils in Höhe von 450.000 Euro gebildet wird.



Handlungsfelder

- **Einführung von Patenschaften**
 - Hierzu wird im Herbst 2012 ein PriMA-Projekt aufgelegt, mit dem Ziel, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Anfangsphase zu begleiten und optimal zu integrieren.
 - Hierzu sollen kompetente Beschäftigte in den Dienststellen als „Paten“ gewonnen werden.
 - U.a. soll die Mitarbeiterbindung gestärkt werden.

Entwicklung einer einprägsamen Arbeitgebermarke „Stadt Mannheim“ (Employer Branding) - 17. 0

- Ziele
 - Entwickeln und gestalten einer einprägsamen Arbeitgebermarke
 - Entwickeln eines einheitlichen Erscheinungsbildes bei der Personalfindung und -rekrutierung
 - Positionieren der Stadt Mannheim auf den verschiedenen Kommunikationswegen als attraktive Arbeitgeberin
 - Mobilisieren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu werben, bei der Stadt Mannheim tätig zu werden

Entwicklung einer einprägsamen Arbeitgebermarke „Stadt Mannheim“ (Employer Branding) - 17.0

- Weitere Schritte
 - Ergebnisse der Interviews und Stichprobenbefragung spiegeln (Selbsteinschätzung)
 - Außenwahrnehmung der gespiegelten Ergebnisse
 - Erstellen des Markenprofils
 - Außendarstellung festlegen und implementieren (geplantes Projektende Oktober 2012)

Aktivitäten der Management- und Personalentwicklung (17.2)

- Entwicklung und Bereitstellung von zielgruppenspezifischen Angeboten und Programmen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen
(Grundlage: Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit und Anforderungsprofil für Führungskräfte)
 - Zentrales Fortbildungsprogramm
 - Management Brevier
 - Management Trainee Brevier
- (Weiter-)Entwicklung von Instrumenten der Personalentwicklung:
 - Mitarbeitergespräch, Hospitationsangebote

Aktivitäten der Management- und Personalentwicklung (17.2)

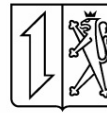
- Beratung und Unterstützung bei Personalentwicklungsprojekten
- Entwicklung und Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten:
 - Verwaltungsfachwirt, Master of Art Public Management
 - Aufstiegslehrgang gehobener Dienst – höherer Dienst
- Ausblick: Entwicklung einer internen Talentstrategie:
 - Entwicklung und Förderung von Nachwuchs(führungs-)kräften



Change²-Vorhaben 30

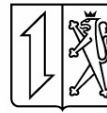
„Personal und Organisation“

- Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation des FB 11 an neue Anforderungen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung
- Erstellen eines angepassten und modernisierten zukünftigen Leistungsportfolios
- Steckbrief ist mit der Organisationsverfügung vom 18.05.2010 abgeschlossen und befindet sich in der Umsetzung (hierzu auch die aus der Kundenbefragung abgeleiteten Handlungsfelder – S.24)



Anpassung der Organisationsstruktur

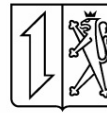
- **Neustrukturierung FB 11 zum 01.07.2011 / Neubildung der Abteilung Organisationsberatung und -entwicklung**
 - Intensivierung der Unterstützung der Verwaltungsleitung im Bereich der zentralen Organisationsarbeit und Ausrichtung auf die künftigen Anforderungen (z.B. ganzheitliche Betrachtung bzw. Bewertung von Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Stadt Mannheim sowie der Managementziele der einzelnen Fachbereiche)
 - Prozessmanagement (systematische und kontinuierliche Gestaltung und Optimierung von Prozessen innerhalb einer Organisationseinheit und deren Schnittstellen / Unterstützung durch Beratung, Begleitung und Umsetzung)
 - Stellenbewertungen werden wieder durch den FB 11 unter Einbindung einer Bewertungskommission, die den Quervergleich innerhalb der Stadtverwaltung sicherstellt, durchgeführt (bisher bereits 2 Sitzungen).



Neuausrichtungsprozess des FB 11

Workshops Lobbach I (Juli 2010) – **Lobbach II** (Dez.2010)
Lobbach III (Juli 2011) – **Lobbach IV** (Feb. 2012)

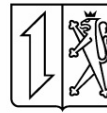
- Arbeitsabläufe und Zeichnungsbefugnisse wurden neu geregelt
- Arbeitsgruppe „Servicestandards“ und „Kundenbefragung“ installiert
 - Entwicklung der Servicestandards „4 K“ :
Kundenorientierung - **K**ompetenz - **K**undenkontakt - **K**ommunikation
 - Erarbeitung eines Fragebogens für Kundenbefragung im Nov. 2011
- Durchführung und Auswertung der „erstmaligen“ Kundenbefragung (KB)
- Erarbeitung von Handlungsfeldern (aus Ergebnissen KB abgeleitet)



Neuausrichtungsprozess des FB 11

■ Kundenbefragung

- Persönliches Anschreiben (ca. 1.000 Personen)
- Hohe Rücklaufquote (41,7 %) sowie zahlreiche Anmerkungen und Anregungen bei den zwei offenen Fragen (50 % der Rückläufe)
- Ziele der KB konnten vollständig erreicht werden (Kundenbedarfe erkennen, Serviceangebote optimieren, Kontakte und Kommunikation mit den Kunden verbessern)
- Positives Gesamtergebnis. Die Gesamt-Mittelwerte liegen zwischen 2,05 und 3,39 (7x 2,X und 4 x 3,X) – „alte“ Schulnotenskala. Innerhalb der Zielgruppen beste Bewertung bei den „Inneren Diensten“
- Bewertung der Kernkompetenzen der MitarbeiterInnen ist durchweg positiv. Dies betrifft die Aspekte „fachliche Kompetenz, Qualität der Arbeitsergebnisse, Freundlichkeit und Zusammenarbeit“
- Verbesserungsmöglichkeiten in der Außendarstellung und Informationspolitik; insb. im Intranet-Auftritt



Neuausrichtungsprozess des FB 11

- **Abgeleitete Handlungsfelder aus der Kundenbefragung**
 - Neukonzeption des Intranet-Auftritts des FB 11. Übersichtlicher und mit komfortablerer Funktionalität (bis Ende 2012/ interne AG)
 - Ausbau der Beratungsleistungen vor Ort sowie Ausbau von zielgruppenorientierten Info-Veranstaltungen/ Schulungen
 - Software OrgManager der Fa. Ingentis mit personalstatistischen Analysen wird seit März 2012 als Entscheidungshilfe für die Leitungsebene zur Verfügung gestellt
 - Regelmäßiger Personalbericht (mit wechselnden Schwerpunktthemen)
 - Neues komfortableres Verfahren zur Abrechnung von Reisekosten
 - Elektronischer Forderungsnachweis (E-FON) für eine effizientere Abwicklung und Abrechnung unständiger Bezüge (bis Ende 2012)
 - Aufbau Prozessmanagement; Stellenbewertungen/ aktualisierte Arbeitsplatzb.
 - Fachdialoge seitens der Leitung des FB 11 mit den Dezernenten und Dienststellenleitungen hinsichtlich aktueller Thematiken und der Service- und Informationsangebote



Change²-Vorhaben 31 und 32

„Strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte“ „Führung und Kommunikation“

Das Strategische Anforderungsprofil für Führungskräfte wurde abgeleitet aus den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim, die auf einer Führungsklausur des Oberbürgermeisters im Juli 2010 entwickelt wurden. Das Kompetenzzentrum Managemententwicklung und die dortige Management-Diagnostik wurde beauftragt, ein passgenaues Anforderungsprofil zu entwickeln. Dieses liegt vor, wird in Personalauswahlverfahren zu Funktionen des Höheren Dienstes (Abteilungsleitungen und Fachbereichsleitungen) als Eignungskriterium verwendet und dient als Grundlage für individuell unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen.

Aktivitäten der Management-Diagnostik (17.1)

- Anforderungsprofil für Führungskräfte
 - Herunterbrechen auf rollen- und funktionsbezogene Anforderungsprofile
- Führungskompetenz und -potenzial bewerten
 - Auswahlverfahren FE I + II
 - (Regelmäßige) Standortbestimmung bei Führungskräften
- Ausblick:
 - „Kompetenzbewertung“ im Rahmen Umsetzung Talentstrategie sowie bei weiteren Zielgruppen
 - Konzept für ein gesamtstädtisches Kompetenzmanagementsystem

Aktivitäten der Management-Diagnostik (17.1)

- Führungsparameter zur Bewertung der positiven Wirkung von Führungsverhalten entwickeln und festlegen
 - Indikatoren, Messinstrumente und Kennzahlen entwickeln
 - Handlungsempfehlungen ableiten
- Zielvereinbarung zur Realisierung gewollter Führungsqualität
 - Unterstützungsangebote zum Erkennen persönlicher Zielinhalte
- Führungsfeedback durch Mitarbeitende zur Reflektion gelebter Führungsqualität
 - „Cheftest“ auf Ebene FBL mit direkt unterstellten MitarbeiterInnen
 - Ausblick: Konzept zum regelmäßigen Führungsfeedback