

Strategische Personalbedarfsplanung für die Stadt Nürnberg

I. Bericht

1. Zielsetzung der Strategischen Personalbedarfsplanung

Themen mit strategischer Bedeutung prägen die Zukunft der Stadt Nürnberg und damit auch den künftigen Personalbedarf in den Dienststellen und Eigenbetrieben. Sie betreffen beispielsweise die Digitalisierung von Dienstleistungsangeboten und der Arbeitswelt im Allgemeinen oder den demografischen Wandel, z.B. aufgrund von Zuwanderung und einer tendenziell alternden Stadtbevölkerung. Aber auch strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarkts wie zunehmende Fachkräfteengpässe und der Wunsch vieler Mitarbeitenden nach einer besseren Work-Life-Balance und mehr Flexibilität können sich auf die strategische Planung auswirken. Die Zukunftsthemen sind vielfältig und vielschichtig.

Hauptziel der Strategischen Personalbedarfsplanung (SPP) ist es, mit jeder Dienststelle und jedem Eigenbetrieb und unter Beteiligung von DiP, Stk und IT in einen offenen und konstruktiven Austausch über die jeweilige mittel- und längerfristige strategische Planung zu treten. Dabei wird die Entwicklung des Personalbestands dem zu erwartenden künftigen Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht gegenübergestellt. Auf dieser Grundlage können mittel- und längerfristig zu erwartende Kapazitätsrisiken im Sinne von Über- und Unterdeckungen ermittelt und analysiert werden.

Generell möchte die SPP zum Erhalt der Attraktivität der Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg beitragen, indem Rekrutierung, Ausbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung frühzeitig und auf Ebene der Stadt Nürnberg geplant werden. Dabei ist die SPP als ein Prozess zu verstehen, bei dem die Entwicklungen des Personalbestands und des Personalbedarfs kontinuierlich an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Die frühzeitige und proaktive Planung kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch künftig über die nötigen Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen, dass vakante Stellen schneller und passgenauer besetzt werden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg erhalten bleibt oder verbessert wird.

2. Implementation der Strategischen Personalbedarfsplanung

Die Einrichtung einer SPP für die Stadt Nürnberg wurde im POA am 23.07.2019 auf Grundlage des Abschlussberichts zum Strategieprojekt Personal beschlossen und mit zwei VK-Stellen im Personalamt (PA/1-SPP) in 2020 angesiedelt. Die beiden neuen Mitarbeitenden in der SPP nahmen im März 2020 ihre Arbeit auf und konzipieren, koordinieren und implementieren seitdem mit Unterstützung durch derzeit elf HR-Partnerinnen und HR-Partner eine systematische gesamtstädtische Personalbedarfsplanung auf Basis der stadtweit abgestimmten Jobfamiliensystematik (siehe Anlage). Trotz der vielfältigen Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie nahmen die neuen Mitarbeitenden sehr zügig ihre Arbeit auf und setzten von Beginn an auf Kooperation und Vernetzung sowohl innerhalb des PA als auch im Querschnitt. So wurde zuerst ein monatlicher Austausch zwischen den HR-Partnerinnen und HR-Partnern und ein halbjährlicher Austausch mit den Querschnittsdienststellen DiP, Stk und IT initiiert, um das gemeinsame Vorgehen und fachliche Themen zu besprechen und abzustimmen.

men. Des Weiteren gibt es einen SPP-Lenkungskreis innerhalb des PA mit der Dienststellenleitung und den betroffenen Abteilungsleitungen, der den gesamten Prozess der Einführung der SPP begleitet und richtungsweisende organisatorische und inhaltliche Entscheidungen trifft und ca. alle acht Wochen tagt.

Die Rolle der HR-Partnerinnen und -Partner ist entscheidend für die Zielerreichung der SPP. Die HR-Partnerinnen und -Partner setzen sich aus erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Sachgebieten Personalbewirtschaftung, Personalrekrutierung, Personalentwicklung und aus dem Stab des Personalamts zusammen. Sie sind Ansprechpartnerinnen und -partner der ihnen zugeordneten Dienststellen und Eigenbetriebe für alle Fragen der strategischen Personalbedarfsplanung und in dieser Funktion Mittler zwischen „ihren“ Dienststellen und dem Personalamt. Außerdem unterstützen die HR-Partnerinnen und -Partner die SPP bei der Konzeption und Durchführung von gemeinsamen Strategischen Planungsgesprächen mit den Querschnittsdienststellen und bei der Ableitung geeigneter Maßnahmen für die jeweiligen Dienststellen und Eigenbetriebe. Die Verantwortlichkeiten für alle operativen Belange, wie Personalbewirtschaftung, Recruiting, Ausbildung und Personalentwicklung bleiben bei den Fachabteilungen PA/1 und PA/2. Die Themen werden hier durch die HR-Partnerinnen und -Partner in die Fachabteilungen eingespeist.

3. Sukzessive Umsetzung der Strategischen Personalbedarfsplanung

Eine verlässliche Datenbasis ist die Grundvoraussetzung für eine solide Personalbedarfsplanung. Die Fortschreibung des zukünftigen Personalbestands basiert auf Auswertungen operativer Daten zur Entwicklung des Personalbestands in der Vergangenheit, der Fluktuation und den Übergängen in den Ruhestand in den jeweiligen Jobfamilien. Zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs werden Einschätzungen der Dienststellen sowie statistische Verfahren zur Messung von Zusammenhängen zwischen Bedarfstreibern und dem Personalbestand herangezogen.

Die dienststellenspezifischen Informationen wurden im Rahmen von Bedarfstreibergesprächen mit den Leitungen und Verwaltungsleitungen von elf Pilotdienststellen zwischen Juni und August 2020 ermittelt. Dabei konnten potentielle Einflussfaktoren auf den Personalbedarf („Bedarfstreiber“) in den jeweiligen Jobfamilien erfasst und quantifiziert werden. Die beiden Mitarbeitenden der SPP führten die Expertengespräche gemeinsam mit den HR-Partnerinnen und HR-Partnern des Personalamts sowie unter Beteiligung der zuständigen Bereichsbetreuerinnen und -betreuer von DiP. Neben Besucher-, Kunden- oder Fallzahlen sind insbesondere demografische Aspekte sowie sich wandelnde strukturelle, fachliche und technische Anforderungen als wesentliche mittel- und langfristige Bedarfstreiber zu berücksichtigen. Diese Gespräche dienten als Vorbereitung von Strategischen Planungsgesprächen, die in der zweiten Jahreshälfte 2020 fast ausschließlich über MS-Teams stattfanden.

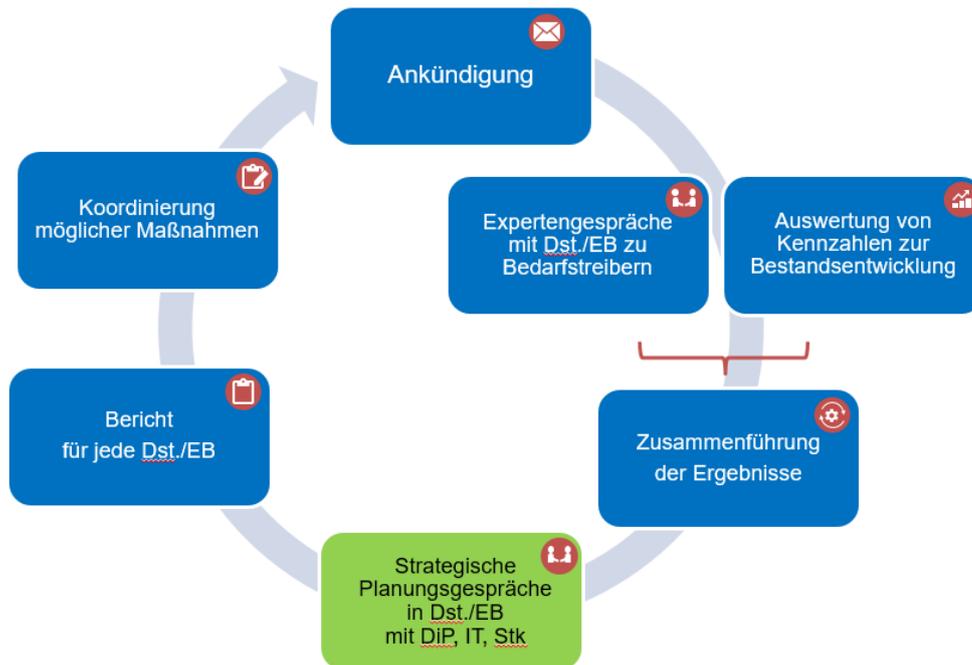


Abbildung 1: Genereller Ablauf der Strategischen Personalbedarfsplanung

Insgesamt konnten bereits im Jahr 2020 in neun Dienststellen bzw. Eigenbetrieben Strategische Planungsgespräche stattfinden. Im Jahr 2021 wurden bislang in weiteren 15 Dienststellen und Eigenbetrieben Expertengespräche zu Ermittlung von Personalbedarfstreibern geführt. Bis zum Jahresende sollen in insgesamt 26 Dienststellen und Eigenbetriebe (wobei die Ämter für Allgemeinbildende und Berufliche Schulen ihre jeweiligen Schulen vertreten) ein bzw. zwei Strategische Planungsgespräche geführt werden. In diesen Dienststellen und Eigenbetrieben arbeiten rund drei Viertel aller städtischen Beschäftigten. Die flächendeckende Einführung ist ab dem Jahr 2022 geplant.

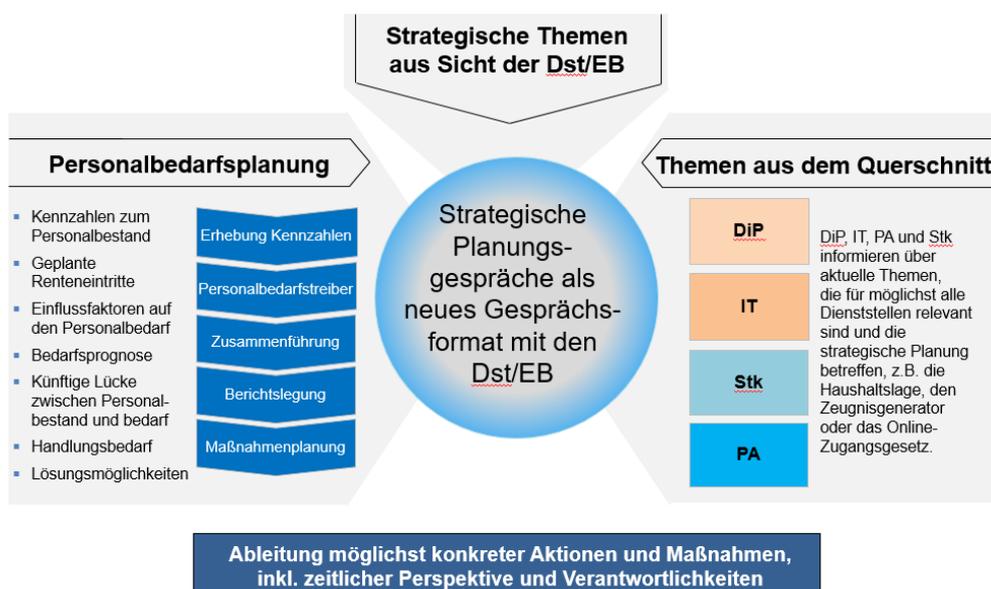


Abbildung 2: Strategische Planungsgespräche

Derzeit ist vorgesehen ab 2022, einmal jährlich ein Strategisches Planungsgespräch in jeder Dienststelle und jedem Eigenbetrieb der Stadt Nürnberg zu führen. Die Organisation der Strategischen Planungsgespräche oblag 2020 den zuständigen Bereichsbetreuerinnen und -

betreuern von DiP. Im Jahr 2021 teilen sich DiP und PA die Organisation der Strategischen Planungsgespräche. Neben den Teilnehmenden der Dienststelle bzw. des Eigenbetriebs (z.B. Dienststellen-/Werkleitung und Verwaltungsleitung), den Bereichsbetreuerinnen und -betreuern von DiP und den Kundenmanagerinnen und -managern der IT, nehmen die zuständigen HR-Partnerinnen und HR-Partner des Personalamts sowie die konsumtiven Bereichsbetreuerinnen und -betreuer der Stadtkämmerei an den Gesprächen teil. Die Teilnahme der örtlichen Personalvertretung erfolgt je nach Wunsch der Dienststellenleitung bzw. Werkleitung.

Fast alle Dienststellen und Eigenbetriebe der Stadt Nürnberg sind von Veränderungen betroffen und stehen enormen Herausforderungen gegenüber – und das nicht erst seit der Corona-Pandemie. Dennoch ist es im operativen Geschäft nicht einfach, den Blick in die Weite zu richten und strategische Themen prospektiv zu durchdenken und zu planen. Häufig sind bei der Planung strategischer Prozesse mehrere interne Dienstleister betroffen und sollten somit frühzeitig eingebunden werden. Als ein Ergebnis der Strategieprojekte wurde deshalb die Einführung von querschnittsübergreifenden Strategischen Planungsgesprächen beschlossen. Ziel der strategischen Planung ist es künftige Herausforderungen möglichst frühzeitig zu erkennen und so rechtzeitig geeignete Schritte und Prozesse einzuleiten. Dazu ist es aus Sicht von DiP, IT, PA und Stk wichtig, sich sowohl untereinander als auch mit den jeweiligen Fachdienststellen in einem gemeinsamen Gesprächsformat auszutauschen. Die Gespräche sollen thematisch möglichst offen, in die Zukunft gerichtet und lösungsorientiert geführt werden sowie die Bereiche Prozessorganisation, Informationstechnologien, Personal und Finanzen betreffen.

Dabei ist es Zielsetzung der SPP, dienststellenübergreifend unter Berücksichtigung der Jobfamiliensystematik zu agieren, um eine optimale Personalausstattung zu gewährleisten. Dazu wird für jede Dienststelle und jeden Eigenbetrieb zunächst ein Bericht über die derzeitige und künftig zu erwartende Personalsituation erstellt und beim Strategischen Personalgespräch diskutiert. Im Falle von erwarteten Personalüberschüssen oder Personalengpässen in einzelnen Jobfamilien sollen im Rahmen der Strategischen Planungsgespräche gemeinsam mit den Dienststellen und Eigenbetrieben mögliche Lösungsvorschläge erarbeitet werden, um den künftigen Bedarf an Fachkräften zu sichern und so die Aufgabenwahrnehmung der jeweiligen Dienststelle bzw. des jeweiligen Eigenbetriebs zu unterstützen. Auch wenn die aktuelle Haushaltslage nur wenig finanzielle Spielräume zulässt, bleiben die Herausforderungen der Zukunft bestehen und sollten in einem vorausschauenden Planungsprozess aufgegriffen und angegangen werden. Denn die Entwicklung kreativer und innovativer Prozesse gelingt nicht immer von heute auf morgen, sondern braucht bisweilen eine gewisse Vorlaufzeit.

Das neue Format der Strategischen Planungsgespräche bietet den Dienststellen und Eigenbetrieben konkrete Möglichkeiten, sich mit DiP, IT, PA und Stk über Themenbereiche mit strategischer Bedeutung auszutauschen, künftige Entwicklungen zu analysieren und zu diskutieren und gemeinsam mögliche Lösungen zu generieren.

4. Erste Erfahrungen und Ausblick

Die SPP sowie die Strategischen Planungsgespräche werden von den Dienststellen und Eigenbetrieben sehr positiv aufgenommen. Aus den vielfältigen Herausforderungen, die sich insbesondere aufgrund der demographischen Entwicklung, struktureller Veränderungen und des allgegenwärtigen digitalen Wandels für die Stadtverwaltung ergeben, lassen sich eine Reihe von Handlungsoptionen und Maßnahmen ableiten. Teilweise gibt es bereits erprobte Vorgehensweise oder Angebote des Personalamts, die den Dienststellen und Eigenbetrieben allerdings nicht immer bekannt sind oder die an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden müssen. Teilweise wird es nötig sein gemeinsam mit den Fachbereichen passende Herangehensweisen, Strategien oder Qualifizierungen zu entwickeln.

Obwohl es noch zu früh für ein inhaltliches Resümee ist, lassen sich doch schon einige wesentliche Themen identifizieren, die mehrfach benannt wurden und von besonderer strategischer Bedeutung sind.

- Aufgrund der großen Anzahl von Übergängen in den Ruhestand in den kommenden Jahren, ist Nachfolgeplanung und damit auch das Wissensmanagement (siehe Bericht Evaluation Wissensmanagement im POA 20.07.2021) sehr wichtig. Dabei sollten die bestehenden Konzepte verstärkt durch ein Talentmanagement flankiert werden, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten frühzeitig zu fördern.
- Die Umsetzung von Modernisierungs- und Digitalisierungsmaßnahmen ist in fast allen Dienststellen und Eigenbetrieben von großer Relevanz. Entscheidend wird sein, möglichst alle Mitarbeitenden mitzunehmen, sowie rechtzeitig in Ausbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung zu investieren und die Rekrutierungsstrategien ständig an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen.
- Um auf zunehmende Fachkräfteengpässe bei einzelnen Jobfamilien angemessen reagieren zu können, sollten die vielfältigen Marketingstrategien weiterentwickelt und ausgebaut werden.
- Hinsichtlich der Fluktuation von Beschäftigten sind weitere dienststellenübergreifende Analysen geplant.

Die SPP verfügt seit Anfang 2021 über eine spezielle Modellierungs- und Simulationssoftware, die die Strategische Personalbedarfsplanung unterstützt, und dienststellen- und jobfamilienübergreifende Analysen sowie grafische Auswertungen ermöglicht. Mit der sukzessiven Ausweitung der Dienststellen und Eigenbetriebe werden zunehmend mehr Daten zum zukünftigen Personalbestand und –bedarf in der Analysesoftware erfasst und stehen dann für unterschiedliche Auswertungen zur Verfügung. Dabei werden auch Risiken und Unwägbarkeiten bei der Personalbedarfsplanung berücksichtigt und in die Planung integriert, beispielsweise indem Szenarienvergleiche genutzt werden, um unterschiedliche Entwicklungen der Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Die SPP plant erste Analysen im Herbst 2021 im POA vorzustellen.

III. Herr Ref. I/II Zeichnung erfolgt in Session

IV. PA/2

IV. PA/1-SPP

V. Ref.I/II POA

Nürnberg, 17.06.2021
Personalamt

(20396/20397)

Abdruck je an:

DiP
GPR

GSBV
IT
Stk