Beilage
zur Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses
vom 26.09.2023

**Herausforderungen im Personalmanagement –
Sachstand und Ausblick**

I. Bericht

Vorwort

1. Drei Megatrends und die Lage am Arbeitsmarkt
1.1 Aktuelle und zukünftige Lage am Arbeitsmarkt
1.2 Ausgewiesene Stellen, Stellenbesetzungen, besonders problematische Berufsgruppen
1.3 Entwicklung des Personalbestands
1.4 Prognose der Entwicklungen am Arbeitsmarkt

2. Maßnahmen zur Personalakquise und Personalbindung
2.1 Personalakquise
2.1.1 Allgemeine Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften
2.1.2 Gewinnung besonderer Fachkräfte
2.1.3 Gewinnung fachfremder Kräfte inklusive Nachqualifizierung
2.1.4 Gewinnung durch Markenbotschafter/innen und durch dezentrale Aktionen
2.1.5 Gewinnung von Nachwuchskräften und Ausbildungsmaßnahmen
2.2 Personalbindung
2.2.1 Personalentwicklung
2.2.2 Maßnahmen am Arbeitsplatz und zur Gestaltung der Arbeitszeit
2.2.3 Bessere Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf

3. Fazit und Ausblick
3.1 Allgemeiner Ausblick
3.2 Zukünftige Schwerpunkte im Personalmanagement

**Vorwort**

Mit dem im Juli 2019 im POA vorgestellten Bericht und dem Auftrag zur weiteren Umsetzung der im Bericht vorgeschlagenen Maßnahmen hat ein umfassender Prozess zur Modernisierung des Personalmanagements („Strategieprojekt Personal“) begonnen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte des Strategieprojekts haben zu Veränderungen bei der Personalentwicklung (Teilprojekt 1A), Rekrutierung (Teilprojekt 1B) und bei der Personalbedarfsplanung i. S. einer strukturierten, strategischen Personalplanung (Teilprojekt 2) geführt. Der Schwerpunkt des Teilprojekts 3 lag auf der Stärkung des Personalamts durch Anpassungen in der Aufbaustruktur und der Untersuchung zentraler Prozesse im Personalamt. Die Weiterentwicklung und Digitalisierung der Prozesse stellt letztlich eine dauerhafte Aufgabe dar. Mit der Umsetzung der projektierten Maßnahmen wurde das Personalamt deutlich schlagkräftiger. Das zeigen auch die folgenden Zahlen:

| Kennzahlen | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|
| Vakanzen | keine Vergleichszahlen | 847 | 1.059 | 1.253 |
| Bewerbungen | 10.007 | 22.277 | 24.172 | 18.795 |
| Einstellungen Direkteinstieg | 813 | 944 | 1.431 | 1.586 |
| Einstellungen Ausbildung | 176 | 173 | 216 | 222 |
| Probezeitkündigungen | 12 | 20 | 33 | 31 |
| Personalbestand | 11.689 | 12.052 | 12.229 | 12.423 |
| Teilzeitquote | 33,61 % | 37,74 % | 38,44 % | 39,04 % |
| Fluktuationsquote | - | 8,3 % | 7,9 % | 8,3 % |

Gegenüber dem Vor-Corona-Jahr 2019 hat sich die Zahl der Einstellungen vom Arbeitsmarkt im Jahr 2022 nahezu verdoppelt. Der Personalbestand lag bereits 2022 um rund 6,3 % höher als noch 2019. Deutliche Zuwächse konnten erfreulicherweise auch bei der Ausbildung realisiert werden. Diese Entwicklungen zeigen, dass sich das Strategieprojekt Personal grundsätzlich positiv ausgewirkt hat.

Die demographische Entwicklung wird in den nächsten Jahren allerdings zu weiter steigenden Besetzungsbedarfen (Vakanzen) bei gleichzeitig zurückgehendem Arbeitskräfteangebot führen. Hierzu sind detaillierte Informationen in den Kapitel 1.3 und 1.4 zu finden.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, vier Jahre nach dem wegweisenden Beschluss eine Zwischenbilanz zu ziehen, um notwendige Anpassungen und Weiterentwicklungsbedarfe des Konzepts sichtbar zu machen. Der vorliegende Text versucht, einen weiten Bogen von der derzeitigen Lage über die vom Personalamt bereits ergriffenen Maßnahmen hin zu zukünftigen Entwicklungen und Handlungsfeldern zu spannen. Schon heute ist zu erkennen, dass Personalmanagement für die zukünftige Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung weiter an Bedeutung gewinnen wird, da der Einsatz von geeigneten Fachkräften für alle Funktionen der Stadtverwaltung auch in Zukunft von essentieller Bedeutung sein wird. Ebenso bedeutend ist vor dem Hintergrund des geringeren Arbeitskräfteangebots die strategisch angelegte Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs durch geeignete Maßnahmen. Diese sind von den Geschäftsbereichen, Dienststellen und Eigenbetrieben in Zusammenarbeit mit den Dienststellen der Querschnittsverwaltung zu konzeptionieren und umzusetzen, um die Funktionstüchtigkeit der Stadtverwaltung auch in Zukunft erhalten zu können.

## 1. Drei Megatrends und die Lage am Arbeitsmarkt

Aus einer Vielzahl gesellschaftlicher Entwicklungen der letzten Jahre sind für eine Strategie und Zukunftsvision im Personalmanagement einer großen Arbeitgeberin wie der Stadtverwaltung Nürnberg drei Megatrends von besonderer Bedeutung:

- Demographie
- Diversität
- Digitalisierung

Der demographische Wandel zeigt sich in sehr stark verändernden Altersstrukturen in unserer Gesellschaft und damit auch in Organisationen. Die demographische Wende durch das Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation steht in den nächsten Jahren unmittelbar bevor. Die Suche nach geeignetem Personal für eine ausgewogene Sozialstruktur, um diesen Arbeitskräfte- und Know-how-Verlust abzufedern, ist für alle Arbeitgeber eine der wichtigsten Aufgaben. Besondere Schwerpunkte einer zukunftsorientierten Personalpolitik können in der Nachwuchsgewinnung, -qualifizierung und -förderung, einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsumgebungen sowie in der Etablierung einer Lernkultur zur Zusammenarbeit in altersgemischten Teams und dem erforderlichen Wissenstransfer liegen. Zudem werden die Angebote der Arbeitgeber noch stärker auf die Lebensphasen der Beschäftigten abgestimmt werden müssen, um eine möglichst langfristige Bindung qualifizierter Kräfte zu gewährleisten.

Die zunehmende Diversität in unserer Gesellschaft führt zu neuen Aufgaben im Personalmanagement, um die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Haltungen und Wertesystemen im Sinne einer wertschätzenden Interaktion vor allem aber auch im Sinne der Zielerreichung sinnvoll zu gestalten. Neben unterschiedlichen kulturellen Hintergründen werden sich alters- bzw. generationenbedingte Unterschiede bei persönlichen Einstellungen zur Arbeit wie auch bei der Lebensgestaltung und im zwischenmenschlichen Umgang am Arbeitsplatz auswirken. Arbeitgeber müssen daher kontinuierlich geeignete Angebote und Maßnahmen entwickeln, um die Zusammenarbeit zu unterstützen.

Ansätze bieten die Fort- und Weiterbildung, die Führungskräfteentwicklung, die betriebliche Personalberatung, aber auch Angebote, die den persönlichen Austausch zwischen den Mitarbeitenden fördern. Möglichkeiten sind die Gemeinschaftsveranstaltungen der städtischen

Dienststellen und Eigenbetriebe, Angebote im Rahmen des städtischen Gesundheitsmanagements und/oder des Betriebssports.
Um Diversität für eine Organisation wie der Stadt Nürnberg zu begreifen, sollte die Blickrichtung weg von monetären Instrumentarien hin zu einer offenen und positiven Unternehmenskultur und der eigenen Anspruchshaltung zur Schaffung eines „Employee Wellbeing“ gerichtet werden.

Die sich stetig beschleunigende digitale Transformation der Arbeit, wird sich in Zukunft erheblich auf die Arbeitsplätze auswirken. Die Einführung und der Ausbau digitaler Fachverfahren, digital unterstützte Antrags- und Fallbearbeitung, wird grundlegenden Einfluss auf Kompetenzanforderungen unserer Mitarbeitenden (Stichworte digitale Kompetenz und agiles Arbeiten) haben. Der Einsatz von KI am Arbeitsplatz wird voraussichtlich bereits in naher Zukunft völlig neue Arbeitsweisen ermöglichen. Deren Organisation stellt vermutlich völlig neue Anforderungen an die Mitarbeitenden und an Führungskräfte. Die Bereitschaft diese Veränderungen als Chance zu begreifen und in einer gemeinsamen Kultur des lebenslangen Lernens und der guten Kommunikation sowie Interaktion umzusetzen, kann jedoch nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden. Sie erfordert vielmehr intensive Maßnahmen des „Change-Managements“ und Orientierung durch begleitende Führungsarbeit. Darüber hinaus fordern neue Arbeitswelten, „New Work“, eine Überprüfung der bisherigen Arbeits- und Führungsmethoden und oftmals auch des bisherigen Verständnisses von Team-Arbeit (z. B. auch in neuen Bürowelten, Pilotbeispiel The Q).

### 1.1 Aktuelle und zukünftige Lage am Arbeitsmarkt

Zum Stichtag 31.12.2022 waren fast 12.500 Personen bei der Stadt Nürnberg beschäftigt (ohne Auszubildende). Davon arbeiteten rund 39 Prozent in Teilzeit, sodass die Anzahl der Vollkräfte (VK) bei rund 10.600 lag. Die künftigen Entwicklungen im Personalmanagement ergeben sich grundsätzlich aus dem Ersatzbedarf an Personal aufgrund von Fluktuation und Eintritten in den Ruhestand und aus Veränderungen des Personalbedarfs, z. B. aufgrund von demografischem, strukturellem oder digitalem Wandel und den daraus abzuleitenden Veränderungen des Aufgabenvolumens und der Tätigkeitsinhalte. Die geplanten Personaleinsparungen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung stellen einen strukturellen Einflussfaktor dar, der den Personalbedarf verändert. Bei zukünftig geringerem Arbeitskräfteangebot ist eine gezielte Reduzierung des Personalbestands auch positiv einzuordnen. Voraussetzung ist allerdings eine wirksame Aufgabenkritik, teilweise Reorganisation oder Umstrukturierung der Prozesse und Strukturen in den Dienststellen und Eigenbetrieben. Die Auswirkungen, die sich daraus für das Personalmanagement ergeben, sind aktuell schwer abzuschätzen. Als sicher kann ein steigender Weiterbildungsbedarf gelten, der jedoch mit weniger Personal- und Finanzmitteln durch das Personalamt und die städtischen Dienststellen zu bewältigen sein wird.

### 1.2 Ausgewiesene Stellen, Stellenbesetzungen, besonders problematische Berufsgruppen

Im Jahr 2022 wurden innerhalb der Stadtverwaltung 1.808 Personen eingestellt, davon 222 Auszubildende, das waren rund 10 Prozent mehr Neueinstellungen als im Vorjahr (1.647, davon 216 Auszubildende). Bei 1.253 Stellenbesetzungsverfahren (ohne Ausbildungsstellen) gingen im vergangenen Jahr ca. 18.800 Bewerbungen ein, was einer durchschnittlichen Anzahl von 15 Bewerbungen pro Verfahren entspricht. Im Vorjahr 2021 gingen bei 1.059 Verfahren noch mehr als 24.000 Bewerbungen ein, oder durchschnittlich sogar 22,7 Bewerbungen pro Verfahren.

Die meisten Bewerbungen gab es in der Jobfamilie „Verwaltung allgemein“ (fast 6.000), gefolgt von „Erziehung und Sozialarbeit“ (fast 2.000) und „Gesellschaftswissenschaften“ (fast 1.000). Die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen pro Stellenbesetzungsverfahren ist ein guter Indikator für Besetzungsschwierigkeiten. Berücksichtigt werden im folgenden nur Jobfamilien, in denen es mindestens fünf Verfahren gab. Demnach bestehen derzeit in folgenden Jobfamilien die größten Probleme bei der Stellenbesetzung: „Zahn- und Humanmedizin“ (3,5), „Bau-Tiefbau“ (3,8), „Bäderbetriebe“ (4,0), „Versorgungs- und Gebäudetechnik“ (4,4) und „Verkehr“ (5,1).

In den zahlenmäßig für die Stadt Nürnberg besonders relevanten Jobfamilien „Verwaltung allgemein“ und „Erziehung und Sozialarbeit“ gingen durchschnittlich 15,7 bzw. 13,9 Bewerbungen pro Stellenbesetzungsverfahren ein, das sind etwa ein Viertel weniger als noch im Vorjahr (21,5 bzw. 19,3). In einzelnen Bereichen, wie dem Schulbereich, ist die Zuordnung der Bewerbungen zu einzelnen offenen Stellen nicht eindeutig möglich, etwa aufgrund von Stellenpools oder Dauerausschreibungen, sodass diese Zahlen schwer vergleichbar sind.

Ein weiterer Indikator für Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung ist die Zahl und Verteilung erfolgloser Stellenausschreibungen. Im ersten Halbjahr 2023 mussten 43 Stellenausschreibungen ohne Stellenbesetzung abgeschlossen werden. Bei 30 Verfahren handelte es sich um eine erstmalige Ausschreibung. Die Hälfte ist dabei der Jobfamilie „Verwaltung allgemein“ zuzuordnen. Allerdings zeigt sich, dass diese Stellen i. d. R. im Rahmen einer weiteren Ausschreibung, ggf. mit einem erweiterten Anforderungsprofil besetzt werden können. Der zweitgrößte Block ist dem Bereich Technik zuzuordnen. Hier ist die Gewinnung auch bei mehrfacher Ausschreibung teilweise äußerst problematisch. Von 13 Verfahren mit einer wiederholt erfolglosen Ausschreibung sind insgesamt sechs Verfahren dem Bereich Technik zuzuordnen. Im Bereich IT waren vier Stellen mit mehrmaliger erfolgloser Ausschreibung zu verzeichnen.

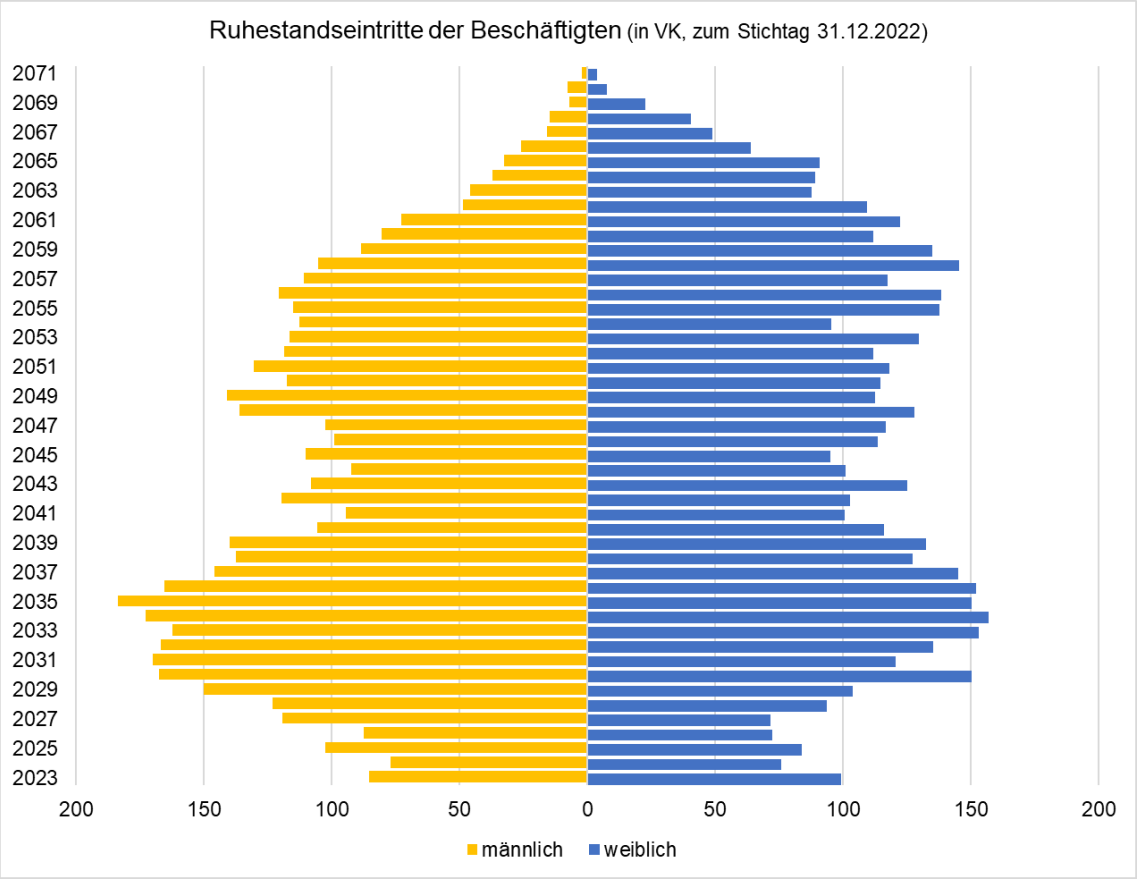
Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die Stadtverwaltung in vielen Bereichen vom allgemeinen Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel betroffen ist. Vorrangig zu nennen sind hier insbesondere die Bereiche Technik (Ingenieur/innen, Techniker/innen, Meister/innen, Facharbeiter/innen Handwerk), IT, Pflege, Soziales (Erzieher/innen, Kinderpfleger/innen) sowie Ärzte/innen. In den Bereichen Verwaltung, Schule und Feuerwehr ist die Situation angespannt.

Als kritisch einzustufen ist dabei, dass seit einiger Zeit insbesondere in den Bereichen Verwaltung, Verwaltungsinformatik und Technik die geplanten Bedarfe in der Ausbildung nicht mehr vollständig gedeckt werden können. Dies führt mit Zeitversatz dazu, dass weniger offene Stellen mit Nachwuchskräften besetzt werden können und zusätzliche Kräfte über den Direkteinstieg vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert werden müssen.

### 1.3 Entwicklung des Personalbestands

Ausgehend vom aktuellen Personalbestand lassen sich die künftigen Eintritte in den Ruhestand relativ gut abschätzen. Dazu nutzen wir das gesetzliche Ruhestandsalter (inklusive Sonderformen für schwerbehinderte Mitarbeitende oder Beschäftigte der Feuerwehr) sowie alle bereits im System der Personalbewirtschaftung eingegebenen Vorruhestandsregelungen. In den Jahren 2023 bis Ende 2030 wird etwa jeder sechste Beschäftigte in den Ruhestand gehen (15,5%, oder 1.660 VK), das entspricht etwa 237 Beschäftigte und rund 208 VK jährlich. Aufgrund von Vorzieheffekten, z. B. durch Altersteilzeit- oder Sabbatregelungen, könnte die

tatsächliche Anzahl der altersbedingten Abgänge jedoch höher liegen. Im Jahr 2022 gingen stadtweit 388 Beschäftigte (rund 332 VK) in den Ruhestand.




Darüber hinaus sind noch Abgänge durch die vorzeitige Beendigung von Arbeits- und Dienstverhältnissen zu berücksichtigen. Dazu gehören arbeitnehmerseitige (freiwillige) Kündigungen und Dienstherrenwechsel bei Beamtinnen und Beamten und arbeitgeberseitige (unfreiwillige) Beendigungen, bei denen leider eine ansteigende Tendenz zu verzeichnen ist. Dazu gehören auch vermehrt Kündigungen während der Probezeit. Unter der Annahme, dass die Raten dieser freiwilligen und unfreiwilligen Austritte etwa den Raten aus dem Jahr 2022 (ohne Gesundheitsamt) entsprechen, wären etwa vier Prozent der Beschäftigten oder rund 400 VK pro Jahr zusätzlich zu ersetzen.

Während Ruhestandseintritte bestenfalls verzögert werden können, z. B. indem die Möglichkeiten zum vorgezogenen Renteneintritt eingeschränkt oder die Weiterbeschäftigung nach Erreichen des Renteneintrittsalters attraktiver gemacht werden, könnten sich Maßnahmen zur Verbesserung der Personalbindung positiv auf die freiwillige Fluktuationsquote auswirken und ggf. für erhebliche Entlastung sorgen. Gerade diese Maßnahmen erfordern einen hohen Personaleinsatz im Rahmen der Personalbetreuung (z. B. durch das betriebliche Gesundheitsmanagement und die betriebliche Personalberatung sowie für die spezifische Weiterbildung von Führungskräften in den städtischen Dienststellen und Eigenbetrieben).

Die Jobfamilien mit dem größten Ersatzbedarf aufgrund von Eintritten in den Ruhestand in den kommenden acht Jahren, also bis Ende 2030, sind „Verwaltung allgemein“ (355 VK), „Erziehung und Sozialarbeit“ (201 VK), „Haushandwerk und Facility Management“ (83 VK), „Ver- und Entsorgung“ (76 VK), sowie der Baubereich (78 VK im „Tiefbau“ und 58 VK in der Jobfamilie

„Bau“). Vertiefte Analysen zur Lücke zwischen erwartetem Personalbedarf und Personalbestand, auch nach Qualifikationsebenen, werden durch das Personalamt voraussichtlich im Dezember 2023 im POA vorgestellt.

### 1.4 Prognose der Entwicklungen am Arbeitsmarkt

Nach Einschätzung der Unternehmensberatung McKinsey (2023) wird sich der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst bis 2030 weiter verschärfen, wobei vor allem IT-Fachkräfte fehlen werden. Der dbb beamtenbund und tarifunion geht davon aus, dass bereits im Jahr 2021 rund 330.000 Mitarbeitende im öffentlichen Dienst fehlten, davon 145.000 in der Kommunalverwaltung. Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC (2022) rechnet für den öffentlichen Dienst insgesamt mit einem Anstieg des Fachkräftemangels von rund 450.000 im Jahr 2021 auf über eine Million im Jahr 2030 und stellt damit einhergehend auch fest, dass der öffentliche Sektor mit diesem Problem nicht alleine dasteht, da die Privatwirtschaft mit ähnlichen Phänomenen kämpft.

Insofern stellt sich die Frage nach der Verfügbarkeit geeigneter Bewerberinnen und Bewerber für die Stadtverwaltung Nürnberg. Die IHK-Mittelfranken bietet mit dem Fachkräftemonitor für Bayern eine interaktive Vorausschau nach Berufshauptgruppen und Qualifikationsebenen (QE) für die Region Mittelfranken bis 2035 (IHK-Mittelfranken 2023). Dabei zeigt sich, dass bereits seit 2019 sowohl das Angebot wie auch die Nachfrage nach Arbeitskräften sinkt, wobei die Nachfrage, insbesondere nach Spezialisten (entspricht etwa der QE 3) und Experten (QE 4) weiterhin höher liegt als das Angebot an Arbeitskräften. Daraus ergibt sich der bereits beschriebene Fachkräfteengpass, der in allen Qualifikationsebenen in den kommenden Jahren zunehmen wird, aber vor allem bei höher Qualifizierten.

Für das Jahr 2027, bei dem die Prognose des Fachkräfteengpasses nach Berufsgruppen trotz aller Unsicherheiten weitgehend belastbar sein sollte, zeigt sich ein besonderer Engpass in der Berufsgruppe „Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie“. Hier wird bis 2027 ein Engpass von 8.900 Beschäftigten oder 23,1 Prozent der derzeitigen Nachfrage erwartet, der sich über alle Qualifikationsebenen relativ gleich verteilt. Daraus lässt sich folgern, dass die Besetzung der notwendigen Stellen zur Erfüllung des Rechtsanspruchs auf Betreuung von Kindern auch im Stadtgebiet Nürnberg nicht mehr in ausreichendem Umfang gewährleistet sein wird.

Von besonderem Interesse sind „Berufe in Recht und Verwaltung“. Auch hier wird insgesamt ein Engpass von 9,2 Prozent des aktuellen Bestands oder rund 2.000 Beschäftigten erwartet. Wobei der Engpass nach Einschätzung der IHK ausschließlich Fachkräfte und Spezialisten betrifft (also die QE 2 und QE 3), während es unter den Experten (QE 4) bereits heute einen Überschuss gibt.

Eine erhebliche Lücke ist auch in „medizinischen Gesundheitsberufen“ zu erwarten, zu denen auch Pflegekräfte gehören (-4.900 VK, oder 9,9 %). Allerdings sind hier keine Experten, z. B. Ärzt/innen ausgewiesen. Der aktuell festzustellende Pflegekräftemangel wird sich voraussichtlich weiter verschärfen.

Für einige Berufsgruppen werden in den Analysen der IHK-Mittelfranken auch Überschüsse aufgezeigt, die darauf hindeuten, dass das Arbeitsangebot die Nachfrage übersteigt. Das betrifft etwa die „Informatik-, Informations- und Kommunikationstechnologieberufe“ (+400 VK, oder 1,3

%), wo es zwar unter den Fachkräften (QE 2) und Experten (QE 4) bis 2027 leichte Engpässe geben wird (bis zu 1,5 % der Beschäftigten), die allerdings von einem Überschuss von 5,7 Prozent in der Qualifikationsebene der Spezialisten (QE 3) überkompensiert werden. Inwieweit die Stadt Nürnberg vom steigenden Angebot an IT-Fachkräften profitieren wird, hängt insbesondere von der Entwicklung der Arbeitsnachfrage und der tarifvertraglichen Vergütung für IT-Kräfte ab, die bisher weit unter der branchenüblichen Bezahlung liegt.
Darüber hinaus ist es fraglich, ob die IT-Bedarfe der Stadtverwaltung gedeckt werden können, da gerade der IT-Bereich sehr breit gefächert und durch einen hohen Grad an Spezialisierung geprägt ist.

Im Baubereich werden Planungsberufe, wie etwa „Bauplanungs-, Architektur- und Vermessungsberufe“ von „Hoch- und Tiefbauberufen“ unterschieden, die sich mit der Bauausführung befassen. Im „Hoch- und Tiefbau“ prognostiziert der Fachkräftemonitor einen leicht sinkenden Überschuss an Fachkräften der QE 2 (+430 VK oder 6,9% in 2027) und einen sich verschärfenden Engpass unter Spezialisten der QE 3 (-30 VK, 3,5%) und Experten der QE 4 (-60 VK, 18,8%). Sehr deutlich zeigt sich dagegen der Mangel in „Bauplanungs-, Architektur- und Vermessungsberufen“ mit einem Engpass von 1.310 VK, oder 20 Prozent der Nachfrage bis 2027, wobei der Mangel bei höher qualifizierten Spezialisten und Experten der QE 3 und QE 4 am stärksten ausgeprägt ist. Die städtischen Dienststellen mit entsprechendem Fachkräftebedarf werden neben weiter unten genannten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung auch Überlegungen anstellen müssen, welche nicht fachbezogenen Aufgaben (z. B. Bauherrenaufgaben) zukünftig durch anderweitig qualifiziertes Personal erledigt werden können.

Insgesamt weisen die Prognosen, bei aller Unsicherheit, die sich insbesondere auf der Nachfrageseite ergeben, auf einen erheblichen Handlungsbedarf hin. Die Maßnahmen für die Personalakquise und die Bindung und Weiterqualifizierung von Bestandskräften müssen deshalb noch einmal deutlich erweitert und intensiviert werden. Allerdings wird dies aufgrund der demographischen Entwicklung und der damit einhergehenden Reduzierung des Arbeitskräfteangebots wohl nicht ausreichend sein, um den zukünftigen Personalbedarf für alle Aufgabenbereiche der Stadt zu decken.

## 2. Maßnahmen zur Personalakquise und Personalbindung

### 2.1 Personalakquise

#### 2.1.1 Allgemeine Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften

Zu den allgemeinen Maßnahmen zur Personalgewinnung zählen bislang Kampagnen und Werbeaktivitäten, die auf die Bekanntheit und Attraktivität der Arbeitgeberin im Allgemeinen abzielen. Um ein möglichst breites Spektrum an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen und damit eine möglichst hohe Reichweite zu generieren, verfolgt das Personalamt einen Marketing-Mix aus Print- und Online-Medien sowie eher konventionellen und neuartigen Werbeformaten.
In Folge ist eine nicht abschließende Auflistung von Werbemaßnahmen aufgeführt, die innerhalb der letzten zwei Jahre durchgeführt wurden bzw. momentan im Personalamt in Planung sind:

- Plakatwerbungen in der Innenstadt sowie im sonstigen Nürnberger Stadtgebiet (auch in Zusammenarbeit mit der Stadtreklame)
- Fahrgast-TV im ÖPNV (Arbeitgeber-Marketing über Imagevideos)
- Pflege der städtischen Profile auf Social Media bzw. den Online-Berufsnetzwerken LinkedIn, Xing und kununu. (Aus Kostengründen wurde die kostenpflichtigen Arbeitgeberprofile bei Xing und kununu zum 01.08.2023 auf ein kostenfreies Profil umgestellt.)
- Native Advertising[1] bzw. Online-Bannerwerbung (u. a. auf nordbayern.de, SZ)
- Imageanzeigen bzw. Advertorials und Newsletter u. a. bei NN/NZ, nn.de, Stadtmagazin, Betrifft, Gehaltsbeilage
- Jobmessen und Recruiting-Veranstaltungen
- Werbung mit Aushängen, Plakaten und Flyern in diversen städtischen Einrichtungen mit Parteiverkehr (weiterer Ausbau des Angebots geplant)
- Laufende Weiterentwicklung und Bewerben der Karriereseite sowie Bewerbermanagement „BeeSite“ (z. B. aktuell Anpassung der Stellenanzeigen, Job-Abo)
- Pflege und Weiterentwicklung des Pools der stadtweiten Markenbotschafterinnen und -botschafter
- Werbung für das städtische Karriereportal auf Briefkuverts (ab Mitte 2023)
- Adressable TV[2] (für Herbst 2023 geplant)
- Radiowerbung über das Funkhaus Nürnberg
- Neuauflage der AG-Broschüre (Veröffentlichung noch in 2023 geplant)

Die Kampagnen werden, soweit möglich, laufend bzw. nach Durchführung evaluiert. Den Ergebnissen entsprechend wird die Werbestrategie gemäß den vorhandenen finanziellen sowie personellen Ressourcen beim Personalamt angepasst. Die Berücksichtigung von neuen Trends am Arbeitsmarkt fließt dabei laufend ein.

Erkenntnisse aus den laufenden Bewerbungs- und Onboarding-Verfahren fließen in die weitere Optimierung dieser Prozesse ein. Ergebnisse dieser Entwicklungen sind z. B. die mehrmals jährlich stattfindende Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die laufend überarbeitete Willkommensmappe in digitaler Form.

### 2.1.2 Gewinnung besonderer Fachkräfte

Zusätzlich richten sich spezielle Personalgewinnungsmaßnahmen an schwer zu gewinnende Berufsgruppen bzw. Mangelberufe (z. B. Ärzte/-innen, Ingenieure/-innen, IT-Kräfte). Dabei ist es wichtig, nicht nur aktiv suchende Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen, sondern auch latent suchende Personen (d. h. Personen, die nicht aktiv auf Jobsuche, aber bei einem attraktiven Angebot wechselbereit sind). Den Werbe-Maßnahmen für derartige Zielgruppen geht i. d. R. eine Analyse bzgl. möglicher Touch Points (Berührungspunkte) mit Personen, die der Berufsgruppe angehören, sowie die Herausarbeitung einer optimalen Candidate Journey (ggf. Anpassung des Bewerbungsprozesses für ein positives Bewerbererlebnis) voraus. Besonders wichtig ist hier auch die Beteiligung der Fachbereiche, welche für gewöhnlich über fachspezifische Kontakte und Netzwerke verfügen, sei es durch z. B. Teilen und Bewerben der Stellenangebote auf LinkedIn und im Mini-Web der Dienststelle, Story-Telling sowie halten von Kontakten zu potenziellen Bewerbenden. Neben der unmittelbaren Werbeansprache wird das

[1] spezielle Form der Einbindung von Werbeinhalten auf Webseiten
[2] zielgruppenspezifische Werbeeinblendungen im laufenden TV-Inhalt

Wecken von Interesse an den bei der Stadt zu bearbeitenden Themen und Aufgaben zukünftig an Bedeutung gewinnen, da der inhaltliche Sinn der ausgeübten Tätigkeit nach einhelliger Meinung vieler Personalfachleute für viele Bewerberinnen und Bewerber ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellt. Dabei sollten vor allem Bezüge zu aktuellen Trendthemen wie demographischer Wandel, Klimawandel oder Migration hergestellt werden.
Der Erfolg derartiger Kampagnen setzt jedoch eine intensive inhaltliche und methodische Vorbereitung durch die jeweiligen Dienststellen und PA sowie die dauerhafte bzw. wiederkehrende Kommunikation der Botschaften und Inhalte voraus.
Beispiele von Kampagnen für schwer zu besetzende Zielgruppen sind:

- Programmatische Bannerwerbung mittels Geotargeting (z. B. bei Ärztekongressen)
- Zielgruppenspezifische Imageanzeigen und Stellenangebote in Fachveröffentlichungen und -foren (z. B. Ärzteblatt online, Berichte im Gesundheitskompass Bayern)
- Möglichkeit zur One-Click-Bewerbung (zunächst ohne Einreichung von Unterlagen)
- Dauer-Stellenausschreibungen im städtischen Stellenportal für schwierige Berufsgruppen wie derzeit für Ärztinnen und Ärzte, Ingenieure und Ingenieurinnen sowie IT-Kräfte
- Landing-Pages für Mangelberufe (z. B. Ärzte/Ärztinnen)
- Zielgruppenspezifische Multi-Kanal-Kampagnen über diverse Dienstleister (z. B. Jobninja, YourFirm) mit Multiposting über Algorithmen sowie KI, Social -Media-Banner und Google Display-Werbung, Sponsored LinkedIn-Posts,
- Präsenz auf zielgruppenspezifischen Messen wie VDI Recruiting-Tag, Imageanzeigen / Advertorials (Alumni-Magazin LooKIT, Karrierestart Bauingenieurwesen bzw. Informatik)
- Frühzeitige Ansprache von Studierenden (besonders von MINT-Studiengängen): Präsenz auf diversen Hochschulmessen in der Region, Teilnahme an Hochschul-Praxistagen, Landing Page mit Angeboten während und nach dem Studium, Talent-Pool für Studierende, Video-Kampagnen auf Online-Lern-Plattformen wie Studyflix, Imageanzeigen in Uni-Zeitschriften (z. B. Ohm-Journal, JOB GUIDE Hochschulregion Bayern), Vorträge an Hochschulen (z. B. Behördentag Bau), Werbung in Semestertaschen sowie auf College-Blöcken.

Aktuell ist eine Social-Media-Kampagne mit einer zielgruppen- bzw. berufsspezifische Ansprache in Planung (u.a. IT- und Technik-Berufe). Durch kurze Projektvorstellungen soll die Gemeinwohlorientierung des öffentlichen Diensts anschaulich und Lust auf eine Mitarbeit der Stadt Nürnberg gemacht werden. Bei Erfolg soll die Kampagne auf andere Berufsgruppen ausgedehnt und die Erfahrungen in einer Überarbeitung der Arbeitgeberinnenmarke (ab 2024) einfließen.

### 2.1.3 Gewinnung von Nachwuchskräften und Ausbildungsmaßnahmen

Mit den heutigen Schülerinnen und Schülern schwärmt auch eine neue Generation, die Generation Z, mit teilweise anderen Bedürfnissen und Vorstellungen auf den Arbeitsmarkt. Bei dieser Zielgruppe ist es besonders wichtig im Ausbildungsmarketing der Stadt Nürnberg laufend neue Werbeformate für die städtischen Ausbildungsangebote zu nutzen und modernere Ansprech-Möglichkeiten zu testen. Dabei müssen auch die (Groß-)Eltern und Lehrkräfte vermehrt als Adressaten mit einbezogen werden.
Zielgruppenspezifische Maßnahmen sind im Ausbildungsmarketing u. a.:

- Bewerben der Ausbildungsangebote auf gängigen Jobportalen sowie Social-Media-Kampagnen (TikTok, SnapChat, Instagram)

- Ausbildungsmessen in der Region z. B. Parentum, Vocatium, NeuBit, Berufs- und Studienbasare, Ausrichten von Girls‘ und Boys‘ Day
- Schulkooperationen: Vorträge an Schulen, Auslage von Flyern und Aushang von Ausbildungsplakaten an Nürnberger Schulen
- Laufende Weiterentwicklung und Bewerben der Internetseiten für Auszubildende inkl. Landing Pages für Ausbildungsberufe sowie Ausbildungs-Campus inkl. Berufetests
- Online-Ausbildungsplattformen wie azubiyo.de und ausbildung.de
- Kampagnen und Profile auf Lern-Apps für Schüler und Schülerinnen, z. B. In-App-Werbung auf Knowunity
- Werbung mit bekannten Influencern sowie mit eigenen Auszubildenden als Markenbotschafter/innen
- Imageanzeigen in Jahresberichten und Schülerzeitungen sowie Azubi-Guides
- Onboarding-Veranstaltungen für Nachwuchskräfte (z. B. Rathaus-Clubbing, Meet & Greet, Info-Veranstaltungen während des Bewerbungsprozesses)
- Plakataktionen in der Nürnberger Innenstadt.

### 2.1.4 Gewinnung durch Markenbotschafter/innen und durch dezentrale Aktionen

Auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt ist Personalgewinnung und Personalmarketing eine dauerhafte Aufgabe, die von allen Bereichen und Ebenen der Stadtverwaltung antizipiert werden muss. Ein wichtiger Baustein sind dabei die knapp 12.500 Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, die tagtäglich im dienstlichen Kontext und im privaten Bereich als Markenbotschafter und - botschafterinnen und damit als Gesicht der Stadtverwaltung wirken.

Seitens des Personalamts wurde seit 2021 ein entsprechender Pool von Markenbotschafter/innen aufgebaut, der für Fotoaktionen, Postings, Broschüren, Social Media, Plakate und viele andere Maßnahmen eingesetzt wird. Aktuell befinden sich ca. 110 Personen im Pool. Auch die Vernetzung dieser Personen z. B. auf Xing oder LinkedIn sind ein wichtiger Aspekt, um die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin in das Bewusstsein zu rufen.

Neben den Mitarbeitenden ist die Beteiligung der dezentralen Fachbereiche bei der Personalgewinnung und der stetigen Präsentation der Arbeitgebermarke nach außen ein äußerst wichtiger Baustein. Dadurch können authentische Kontakte aufgebaut und Informationen zu Aufgaben und Strukturen aus erster Hand gegeben werden. Zudem werden niederschwellige Kontakte zu potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern (z. B. Kundinnen und Kunden in Publikumsdienststellen) aufgebaut. Seitens des Personalamts wurden hierfür in den letzten Jahren Hilfen und Instrumente erarbeitet wie z. B. Tools für Stellenausschreibungen, damit diese in den Miniwebs der Dienststellen und Eigenbetrieben (Internetauftritte) verwendet werden können. Punktuell wurde das dezentrale Personalmarketing bereits stark verbessert. Dabei wurden zahlreiche neue Werbeformate zusammen mit den städtischen Dienststellen erarbeitet. Beispielhaft ist die Kampagne zur Gewinnung von Lehrkräften an allgemeinbildenden Schulen gemeinsam mit SchA und SchB zu nennen. Hierfür wurden mit Markenbotschafterinnen und -botschaftern Flyer zur Darstellung von Benefits einer Beschäftigung bei der Stadt Nürnberg, (Online-)Banner sowie eine Landing Page in zielgruppengerechter Sprache erstellt und damit gezielt in den relevanten Social Media durch die Fachbereiche selbst geworben. In den Kampagnenzeiträumen konnte ein deutlicher Zuwachs an Bewerbungen, insbesondere von Lehrkräften, generiert werden.

Obwohl diese Ansätze ohne größeren personellen und finanziellen Aufwand realisiert werden können, werden die Möglichkeiten einer niedrigschwelligen Ansprache aktuell durch die städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe noch zu selten genutzt. Kontaktpunkte, wie z. B. eigene Social Media-Auftritte, Broschüren und Berichte, Fahrzeuge im öffentlichen Verkehrsraum, zur Verfügung stehende Flächen im öffentlichen Verkehrsraum, könnten aus Sicht des Personalamts besser genutzt werden, um auch eine direkte Verbindung zwischen den öffentlichkeitswirksamen Leistungen der Stadt Nürnberg und dem Personalbedarf der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg herzustellen („Story-Telling“). Dabei ist auch eine direktere, da spezifischere Ansprache möglich. Seitens des Personalamts können hier letztlich Impulse gegeben werden, die dezentral verstärkt bedacht und umgesetzt werden müssen.

### 2.1.5 Gewinnung fachfremder Kräfte einschließlich Nachqualifizierung

Auf Grund des allgemeinen Fachkräftemangels ist ein Ausweichen auf fachfremde oder nicht unmittelbar für den Verwaltungsdienst oder die verschiedenen Fachdienste der Stadt Nürnberg qualifizierte Kräfte unvermeidbar. Bereits in den letzten Jahren wurden Anforderungsprofile in unseren Stellenausschreibungen immer weiter geöffnet.

In den Bereichen Technik und IT wird verstärkt die Möglichkeit der Eingruppierung als sogenannte „Sonstige Beschäftigte“, also als Beschäftigte mit gleichwertigen Kenntnissen und Erfahrungen, genutzt. Dadurch wird z. B. langjährig erfahrenen Techniker/innen oder Fachinformatiker/innen die Möglichkeit der Weiterentwicklung in Aufgaben ab EGr. 10 TVöD ermöglicht. Die hierfür erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen müssen allerdings jeweils im konkreten Einzelfall geprüft werden.

Im Bereich der Verwaltung wird in der zweiten Qualifikationsebene die Möglichkeit der Einstellung mit nicht verwaltungsspezifischer aber verwaltungsnaher Qualifikation (z. B. kaufmännische Berufe) und einer anschließenden Nachqualifizierung (Zertifikatslehrgang oder Beschäftigtenlehrgang I) bereits erfolgreich genutzt. Auch in der dritten Qualifikationsebene werden zunehmend Bewerbende mit einschlägigem Bachelor-Abschluss ohne Beschäftigtenlehrgang II eingestellt. Die Öffnung des Anforderungsprofils erweitert den möglichen Bewerbendenkreis, wodurch ggf. eine Stellenbesetzung erst ermöglicht werden kann.

Allerdings ist auch darauf hinzuweisen, dass dadurch zunehmend Personen Zugang zur Verwaltung finden, die für den konkreten Arbeitsplatz gut qualifiziert sind, deren anderweitige Verwendbarkeit innerhalb der Verwaltung eingeschränkt ist. Die Herausforderung der Zukunft wird darin liegen, diesen Mitarbeitenden innerhalb der Stadtverwaltung attraktive Entwicklungsmöglichkeiten durch Nach- oder Anpassungsqualifizierungen zu ermöglichen, um durch eine angemessene berufliche Weiterentwicklung auch eine nachhaltige Bindung zu erreichen. Konkret werden hierfür die Möglichkeiten für die berufsbegleitenden Studiengänge zum Bachelor oder Master Public Management sowie zum Bachelor Digitale Verwaltung angeboten.
Durch die im Rahmen des Tarifvertrags bestehende Möglichkeit der fachspezifischen verwaltungseigenen Prüfungen wird auch Handwerkerhelfer/-innen ohne einschlägigen Berufsabschluss in ihren jeweiligen Aufgabenfeldern Gelegenheit zur beruflichen Weiterentwicklung geboten.

Die bestehenden Regelungen des Tarifrechts zur Eingruppierung beschränken allerdings die Möglichkeiten der Verwaltung für jeden Einzelfall sachgerechte Lösungen zu finden. Aus Sicht des Personalamts werden die über Jahrzehnte in einem von einem Überangebot an Arbeitskräften geprägten Umfeld entwickelten Eingruppierungsregeln den derzeitigen Gegebenheiten am Arbeitsmarkt nur noch bedingt gerecht.
Der TVöD fordert in der Regel einschlägige formale Qualifikationen (Berufliche Abschlüsse, Bachelor- oder Masterabschlüsse), für die Eingruppierung in den verschiedenen Qualifikationsebenen. In einer Arbeitswelt, die durch eine hohe und sich stetig beschleunigende Dynamik bei Arbeitsinhalten, -methoden und -technologien und daraus folgendem lebenslangen Lernen im Rahmen der beruflichen Weiterbildung gekennzeichnet ist, verlieren diese jedoch zunehmend an Bedeutung. Weitere Vereinfachungen für die Eingruppierung von Fachkräften mit im beruflichen Umfeld erworbenen Erfahrungen und Fachkenntnissen wären aus Sicht des Personalamts deshalb zwingend notwendig. Dies erfordert jedoch entsprechendes Handeln der Tarifpartner für die Tarifbeschäftigten und des Gesetzgebers für die Beamtinnen und Beamten im Hinblick auf die Zulassung zu den verschiedenen Laufbahnen. Selbstverständlich müssten neue Regelung den fachlichen Anforderungen der verschiedenen Berufsgruppen, z. B. im Einsatzdienst der Feuerwehr oder bei Lehrkräften an weiterführenden Schulen, auch in Zukunft gerecht werden. Die praktischen Erfahrungen zeigen aber, dass noch erschließbare Potenziale für geeignete Kräfte ohne formale Abschlüsse vorhanden sind, die aufgrund des bestehenden Regelwerks nicht genutzt werden können.

Die Festlegung des Anforderungsprofils erfolgt im Einzelfall in enger Abstimmung zwischen der Dienststelle und dem Personalamt abhängig vom Aufgabenbereich, den rechtlichen Rahmenbedingungen und den Erkenntnissen über den spezifischen Bewerbendenmarkt. Bestehende Spielräume zur Erweiterung des Bewerbendenkreises werden dabei vom Personalamt regelmäßig geprüft und genutzt.

## 2.2 Personalbindung

### 2.2.1 Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst systematisch gestaltete Prozesse, die darauf abzielen, Leistungs- und Lernpotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Bedarf entwicklungsbezogen zu fördern.

Neben den traditionellen Themen wie Aus- und Fortbildung stehen auch die Führungskräftequalifizierung, das Betriebliche Gesundheitsmanagement sowie die individuelle Entwicklung im Blickfeld der Betrachtung des Personalamts. Hinzu kommen Anforderungen wie die interkulturelle Kompetenz, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder auch die Personalgewinnung in Zeiten des demografischen Wandels; differenzierter ausgerichtet an den Erfordernissen einer sich verändernden Gesellschaft. Berufliche Qualifizierung tendiert (insbesondere für die Zielgruppe der Führungskräfte) von einer lehrgangsorientierten Form zu individualisierten Methoden der persönlichen Entwicklung. Arbeitsplatznahe Qualifizierungen wie Coaching, Mentoring oder Hospitation spielen in der Personalentwicklung der Stadt Nürnberg eine immer wichtigere Rolle und ergänzen die arbeitsplatzfernen Personalentwicklungsmaßnahmen.

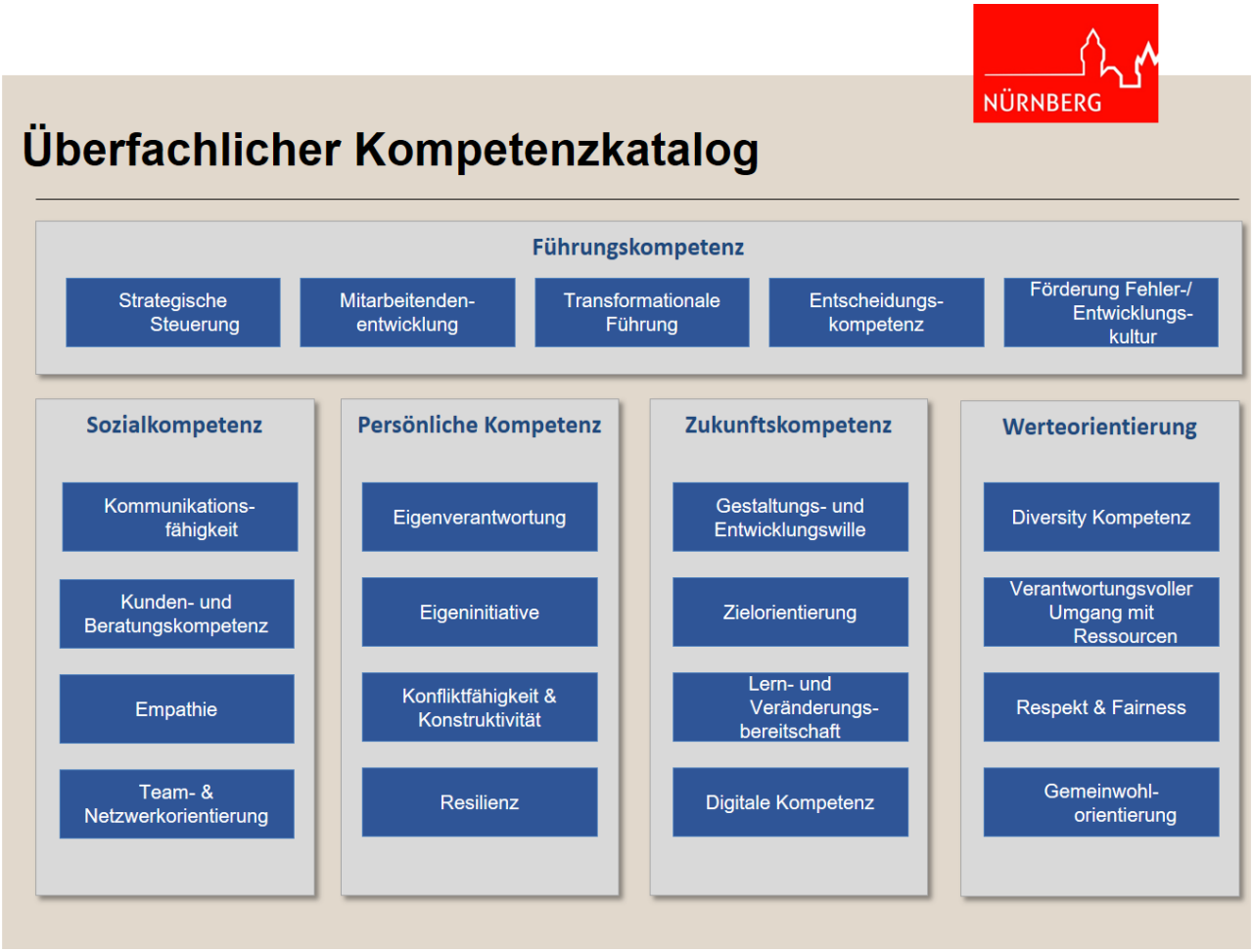
Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, bilden das allgemeine Leitbild der Stadt

Nürnberg, das gesamtstädtische Führungsleitbild, der überfachliche Kompetenzkatalog, die Umsetzung und Fortschreibung des Gleichstellungsaktionsplans der Stadt Nürnberg, die Leitlinien zum Integrationsprogramm der Stadt Nürnberg und der Sozialkodex „Gute Arbeit - Arbeit bei der Stadt Nürnberg zukunftsfähig, menschenwürdig und gemeinsam gestalten“ wichtige Orientierungspunkte für die Weiterentwicklung der Personalentwicklung.
Das Personalentwicklungskonzept orientiert sich an den Informationsbedürfnissen der Mitarbeitenden und Führungskräften und folgt dem Konzept der Lebenslagen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

Die Personalentwicklung der Stadt Nürnberg trägt damit den verschiedenen Lebenslagen bzw. Phasen der beruflichen Entwicklung aber auch den Veränderungen des beruflichen und gesellschaftlichen Umfelds Rechnung. An diesen Anforderungen orientieren sich die Handlungsfelder, Methoden und Instrumente der Personalentwicklung i.S. e. Lebensphasenorientiertem Personalentwicklungskonzept.

**Überfachlicher Kompetenzkatalog**

Die Grundlage der Aktivitäten und Maßnahmen der strategischen Personalentwicklung stellt der Überfachliche Kompetenzkatalog dar. Die überfachlichen Kompetenzen beschreiben Schlüsselkompetenzen für Mitarbeitende der Stadt Nürnberg. Dabei wurden neben den fünf Führungskompetenzen 16 weitere Kompetenzen festgelegt. Dieses Modell bietet somit einen Überblick über alle außerfachlichen Fähigkeiten, die für die Stadt Nürnberg wichtig sind.



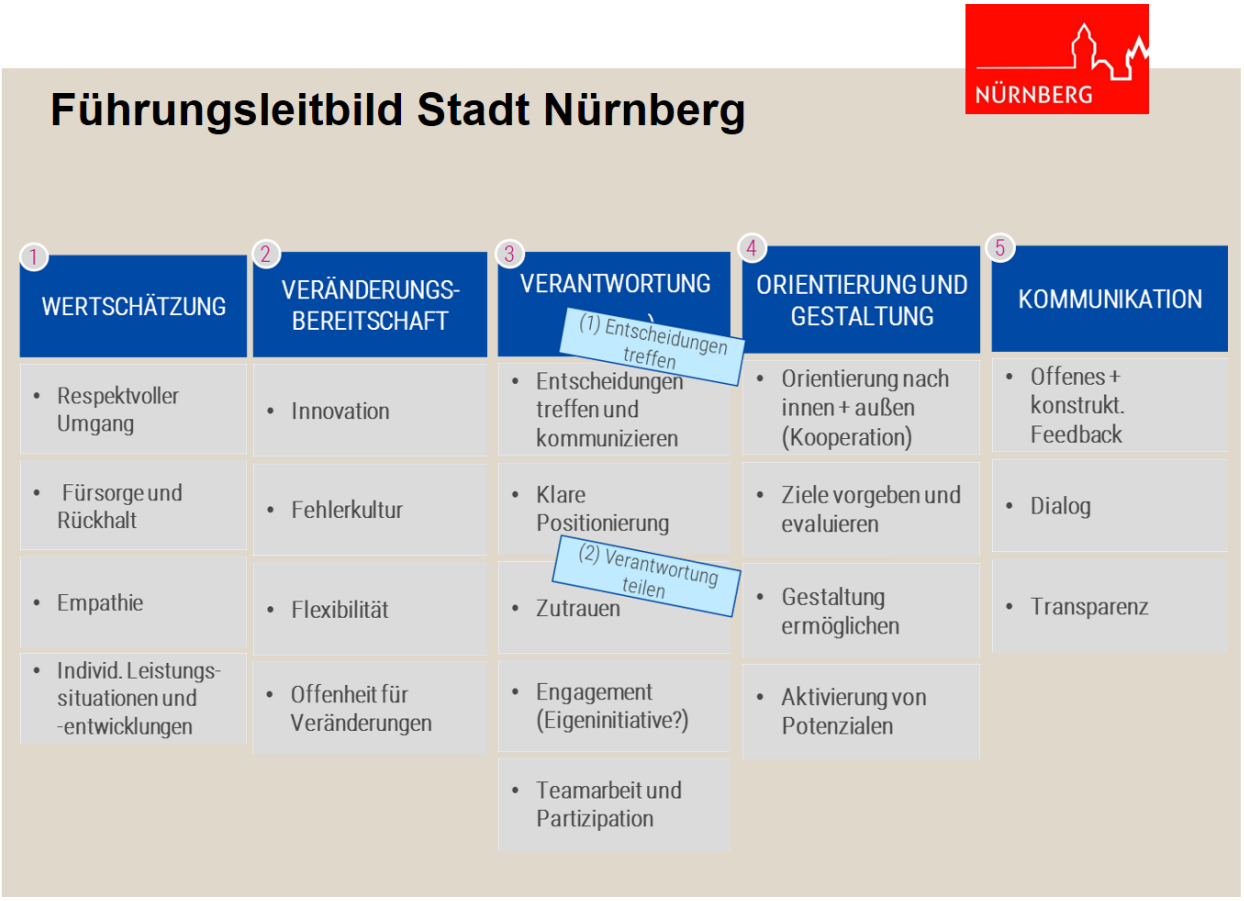
**Führungsleitbild**

Im Rahmen des Strategieprojektes Personal haben 2019 Dienststellenleitungen, gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat, sowie Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung ein gemeinsames Führungsleitbild vereinbart.

Das Führungsleitbild und die dabei formulierten Sätze bilden die Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis.

Es sind fünf Schwerpunkte gesetzt:

- Kommunikation
- Orientierung und Gestaltung
- Verantwortung
- Wertschätzung
- Veränderungsbereitschaft.




Unter jedem Begriff gibt es Leitsätze, aus denen konkrete Handlungsweisen ableitbar sind. Es beschreibt, was wir unter guter Führung verstehen und wie wir Führung in der Stadtverwaltung leben sowie gestalten wollen. Die Führungskräfte bei der Stadt Nürnberg tragen die Verantwortung, dieses Versprechen auch im Alltag der Zusammenarbeit einzulösen. Seit der Veröffentlichung des Leitbildes im Jahr wird jedes Jahr ein Leitmotiv als Jahresmotto ausgewählt. Das Jahresmotto für 2023 lautet "Verantwortung".

Wichtig ist es das Führungsleitbild mit verschiedensten Maßnahmen kontinuierlich mit Leben zu erfüllen und deutlich zu machen, dass es als Richtschnur für alle Führungskräfte der Stadt Nürnberg gilt.

Im Intranet wurde dazu die "Infobox für Führungskräfte" eingestellt. Jedes Jahr gibt es eines der genannten Themen als Jahresmotto. Die Infobox beinhaltet zum jeweiligen Thema die jeweiligen Leitsätze, Beiträge, Podcasts, Interviews (Führungstalk) und Veranstaltungen in unterschiedlichen Formaten.

Die Veranstaltungen zum jeweiligen Jahresmotto dienen auch der Vernetzung von Führungskräften und dem Austausch über Führungsthemen. Sichtweisen und Impulse anderer Führungskräfte können einen großen Mehrwert schaffen. Die Veranstaltungen stellen ein zusätzliches Angebot für alle Teilnehmenden der Führungskräfteentwicklung sowie für alle interessierten Führungskräfte dar.

## Führungskräfteentwicklung (FKE)

Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen, die vom Personal- und Organisationsausschuss im Rahmen des Strategieprojekts Personal beschlossen wurden, gehört eine modular aufgebaute Führungskräfteentwicklung (FKE). Sachbearbeitung und Führung sind, auch wenn sie in der gleichen Fachrichtung stattfinden, zwei grundlegend unterschiedliche Aufgabenfelder, für die jeweils eine gesonderte Qualifikation erforderlich ist.

Seit Herbst 2019 gibt es eine verbindlich eingeführte Führungskräfteentwicklung. Aufbauend auf den Anforderungen an Führung und Führungskräfte werden 3 Stufen bei der Führungskräfteentwicklung unterschieden.

## Stufe 1: Interessiert an Führung

Zur Vorbereitung auf den Einstieg in eine Führungsfunktion stehen die Angebote der Stufe 1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen, die interessiert an Führung sind. Dafür ist es nicht entscheidend, ob Sie bereits gezielt Führungsaufgaben anstreben oder eine konkrete Perspektive auf eine entsprechende Stelle haben.
Im Moment wird die Vorbereitung auf eine Führungsrolle durch folgende Angebote abgedeckt:

### Mentoring-Programm für Frauen

Eine Maßnahme des Gleichstellungsaktionsplans 2021 - 2023 beinhaltet die Verstetigung des Mentoring-Programms für Frauen, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Als Mentoring bezeichnet man ein Personalentwicklungsinstrument, mit dem eine Mitarbeiterin (Mentee) über einen längeren Zeitraum durch den persönlichen Kontakt mit einer erfahrenen Führungskraft (Mentorin/Mentor) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt wird. Grundlegend ist das berufliche und direkte Vier-Augen-Gespräch zwischen der Mentee und der Mentorin bzw. dem Mentor. Regelmäßige Workshops, bei denen die Mentees sich mit ihrer persönlichen Haltung und dem Thema Führung auseinandersetzen, sowie kollegiales Coaching runden das Programm ab.
Das Programm richtet sich an Mitarbeiterinnen, die Interesse an einer Führungsaufgabe und Potential für die Ausübung von Führungspositionen haben. Unter Berücksichtigung des Grundsatzes des lebenslangen Lernens gibt es keine Altersbeschränkung. Ziel des Programms ist es, sich als Teilnehmerin mit dem Thema Führung so zu beschäftigen, dass man sich im Laufe der Zeit klar darüber wird, ob überhaupt eine Führungsposition angestrebt werden möchte. Wichtige Beiträge hierzu sind zum einen die Gespräche mit dem Mentor bzw. der

Mentorin, zum anderen die Auseinandersetzung mit Anforderungen einer Führungsaufgabe im Spannungsfeld zur eigenen Haltung und zur eigenen Persönlichkeit.

Am 5. Programmdurchlauf des Mentoringprogramm, der im Mai 2023 begann, nehmen 14 Mitarbeiterinnen teil. 60 Mitarbeiterinnen bewarben sich für das Programm; die Auswahl erfolgte in den Referaten und Geschäftsbereichen. Als Mentorinnen und Mentoren konnten zehn weibliche und vier männliche Führungskräfte gewonnen werden.

**Führungseinblick**

Die Stufe 1 (Interessiert an Führung) der Führungskräfteentwicklung enthält neben dem Mentoring-Programm für Frauen einen weiteren Baustein, der im Oktober 2023 mit dem Angebot „Führungseinblick“ an den Start geht. Zielgruppe sind alle Mitarbeitenden, die an der Übernahme einer Führungsaufgabe interessiert sind.
Das Programm wird innerhalb eines knappen Jahres in zwei Gruppen durchlaufen und durch externe Trainerinnen und Trainer begleitet. Es setzt sich aus Workshops und Gruppencoachings, einer Gesprächsrunde mit Führungskräften und einem Development Center[3] zusammen. Die Teilnehmenden erhalten - wie beim Mentoring für Frauen - die Möglichkeit, sich mit der eigenen Haltung zum Thema Führung auseinanderzusetzen und sich gegenseitig auszutauschen. 19 Mitarbeiterinnen und sieben Mitarbeiter nehmen an dem Programm Führungseinblick teil, für das sich 77 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beworben haben. Auch hier gab es eine dezentrale Auswahlentscheidung.

**Stufe 2: Neu in Führung**

Die Qualifizierung der Stufe 2 richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu in ihrer Rolle als Führungskraft sind. Das etwa 15-monatige Qualifizierungsprogramm besteht aus einem Methodenmix aus Präsenzseminaren, Selbstlernen und Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen, sowie Netzwerktreffen.

Die Qualifizierung ist in vier Phasen aufgeteilt:
• Führungsgrundlagen
• Professionelle Gesprächsführung
• Führungsverantwortung übernehmen und Teams führen
• Veränderungen managen und Prozesse gestalten

Derzeit bieten wir Gruppenkursformate für zwei Zielgruppen an:
• Dienststellen- und Abteilungsleitungen, Neu in Führung
• Sachgebiets-, Stabsstellen- und Teamleitungen, Neu in Führung

In jeder Phase durchlaufen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterschiedliche Lernformate. Diese reichen von Präsenzseminaren, Selbstlerneinheiten, Lernen in Führungstandems, kollegialem Austausch bis hin zu Impulsvorträgen. Dadurch wird ein praxisnahes Lernen gefördert und der Transfer in den Führungsalltag ermöglicht.

Ergänzend stehen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern individuelle Angebote wie Coaching, Hospitation oder das Führungsfeedback zur Verfügung.

[3] Dieses stellt eine Variante eines Assessment Centers dar, in dem das individuelle Entwicklungspotenzial der Teilnehmenden im Hinblick auf weiterführende Aufgaben erfasst wird.

Bisher fanden bzw. finden sechs Kurse für Abteilungs- und Dienststellenleitungen und acht Kurse für Sachgebietsleitungen statt; insgesamt konnten bzw. können 196 Führungskräfte von dem Angebot profitieren.

Das Personalamt setzt bei dieser Zielgruppe einen Schwerpunkt der personellen und finanziellen Ressourcen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erstmalig Führungsverantwortung erhalten, optimal für ihre neue Aufgabe zu qualifizieren.

Damit wird auch Ergebnissen aus der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung 2019 Rechnung getragen.

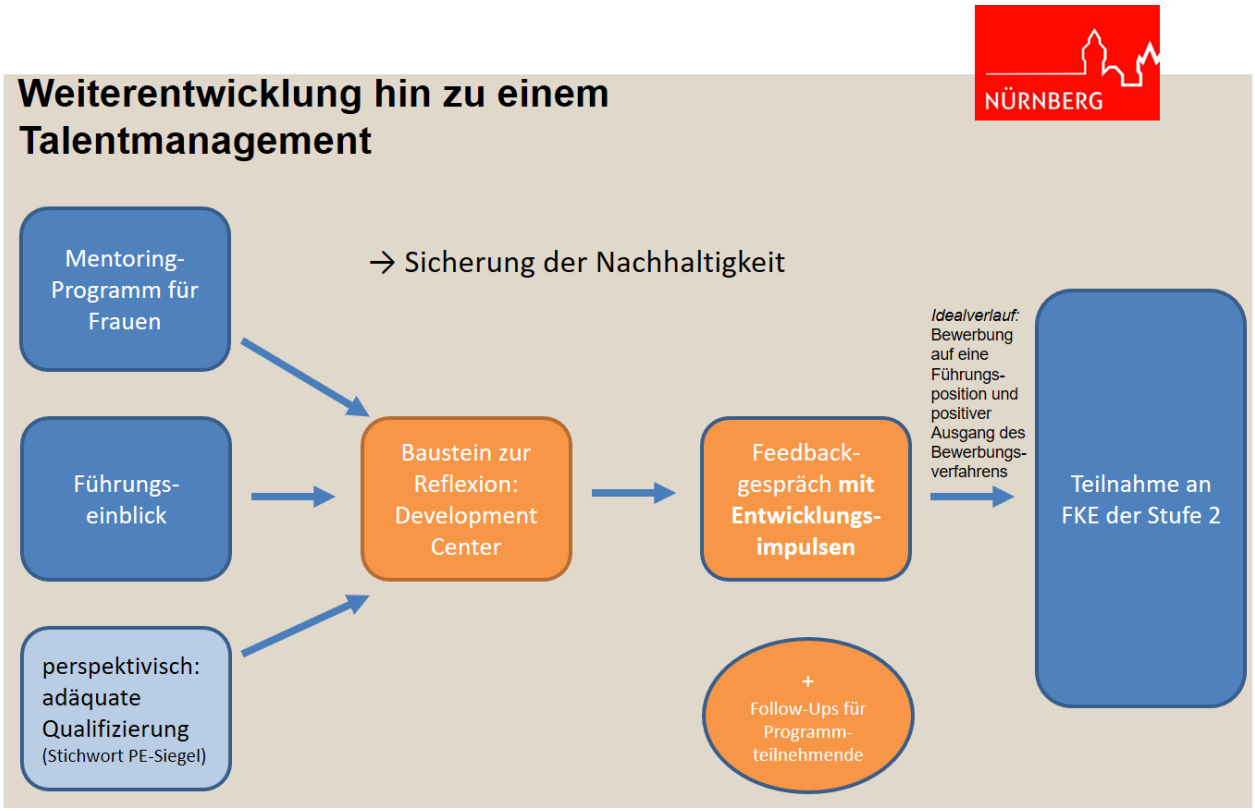
**Stufe 3: Erfahren in Führung**

Die Stufe 3 der Führungskräftequalifizierung vertieft bzw. aktualisiert die Führungskompetenz im weiteren Verlauf der Tätigkeit und bereitet ggf. auf höhere Führungsaufgaben vor. Das Qualifizierungsprogramm der Stufe 3 orientiert sich im Wesentlichen an der Struktur der Stufe 2.
Die Auswahlentscheidung erfolgt dezentral in den Referaten und Geschäftsbereichen.

Aufgrund beschränkter Ressourcen wird Führungskräften, die die Stufe 2 noch nicht besucht haben, der Vorrang gegeben, da die Stufen nicht notwendigerweise alle durchlaufen werden müssen. Das etwa 15-monatige Qualifizierungsprogramm besteht aus einem Methodenmix aus Präsenzseminaren, Selbstlernen und Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Netzwerktreffen.

**Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung zu einem Talentmanagement**

Im Workshop „Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung Nürnberg“ im Februar 2021 wurde mit den Personalvertretungen vereinbart, das Talentmanagement zunächst auf die Zielgruppe Führungskräfte zu konzentrieren.
In einem Kooperationsprojekt mit Studierenden der Technischen Hochschule Nürnberg wurde das Development Center mit 18 städtischen Mitarbeiterinnen und einem Mitarbeiter erfolgreich pilotiert.




Im Anschluss an das Mentoringprogramm für Frauen und den Kurs Führungseinblick findet im Jahr 2024 ein Development-Center statt. Das Development-Center ist integraler Bestandteil des Kurses Führungseinblick und die Teilnahme daher verpflichtend.

Das Development-Center soll den Teilnehmenden veranschaulichen, ob sie das Potential zur Führungskraft besitzen. Daraufhin sollen die Teilnehmenden eine Karriere- bzw. Qualifizierungsberatung erhalten, in der die Frage geklärt werden kann, wie es in der Zukunft für den Mitarbeitenden weitergehen kann und was es ggf. für Alternativen zu einer Führungskarriere gibt. In der Beratung werden auch weitere Qualifizierungsschritte thematisiert. Die Beratung ist vor allem auch für die Mitarbeitenden wichtig, deren Potential zur Führungskraft aufgrund des Ergebnisses des Development-Centers noch weiter ausgebaut werden muss.

Ein oftmals zitierter Begriff beim Gedanken an Förderung von Talent und Karriere sind sog. „Fachkarrieren“. Nach erfolgreicher Personalrekrutierung und dem Onboarding muss es Aufgabe eines modernen Personalmanagements sein, die Mitarbeitenden möglichst lange an die Stadt Nürnberg (ggf. auch an bestimmte Fachbereiche innerhalb der Stadtverwaltung) zu binden. In einem gemeinsamen Bericht vom 20.09.2022 hat das Personalamt mit DiP und Ref.I/II-CC dem POA bereits die Grundlagen und Verfahrensschritte zur Prüfung und Implementierung von Fachkarriere in den Geschäftsbereichen und Dienststellen der Stadtverwaltung erläutert. Dies ist seither (nach dem Pilotprojekt bei OA) nun bereits bei mehreren Dienststellen in der Prüfung.

### 2.2.2 Maßnahmen am Arbeitsplatz und zur Gestaltung der Arbeitszeit

Das Personalamt wird oft gefragt: „Was macht es besonders, für die Stadt Nürnberg zu arbeiten?“ Neben der oft zitierten sinnstiftenden und standortgesicherten Tätigkeit bei der Stadtverwaltung wurden in den letzten Jahren zunehmend auch Maßnahmen ausgebaut, um die Wahrnehmung als attraktive Arbeitgeberin zu fördern.

In Folge eine Auflistung von Angeboten, die es schon viele Jahre bei der Stadt Nürnberg gibt und sich zur Fortführung bewährt haben:

- konsequente Anrechnung von Berufserfahrung in Bezug auf die Stufenzuordnung
- Angebot der Verbeamtung bei Erfüllung der Voraussetzungen
- Jahressonderzahlung und Leistungsorientierte Bezahlung
- Möglichkeiten von (Teil-)Abordnungen im Bereich der Lehrkräfte (z. B. Universitäten)
- Angebote im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (siehe eigener Bericht und Ausblick im POA am 26.09.2023)
- Angebote der Personalberatung
- Attraktive Altersvorsorge (Zusatzversorgung der BVK) + Angebot der Entgeltumwandlung
- Vermittlung von KiTa-Plätzen (bei freien Trägern)
- Rabatte für Mitarbeiter/innen

Des Weiteren wurden in jüngerer Vergangenheit zusätzliche finanzielle Anreize für unsere Mitarbeitenden geschaffen:

- Rahmenzulage für Beschäftigte, Beamtinnen und Beamte im Bürgerservice (mit starkem Publikumsverkehr) seit 2020.
- Nutzung der tarifrechtlichen Spielräume: Arbeitsmarktzulage, Zulage nach der Fachkräfterichtlinie, Zulagen für Ärztinnen und Ärzte seit 2022.
  Zulagen für weitere Berufsgruppen wären möglich. Aufgrund der finanziellen Situation der Stadt Nürnberg sowie grundsätzlicher Bedenken im Hinblick auf einen möglichen Überbietungswettbewerb der öffentlichen Arbeitgeber wurden diese bislang nicht weiterverfolgt.
- Zuzahlung zum Deutschlandticket bzw. zu vergleichbaren Jahresfahrkarten der Deutschen Bahn.
- Fahrrad- und E-Bike-Leasing mit Entgeltumwandlung seit 01.09.2022 für Tarifbeschäftigte bzw. seit 03.04.2023 für Beamtinnen und Beamte

Außerdem wird mit dem Angebot flexibler Arbeitsmodelle das Ziel verfolgt, den Wünschen vieler Mitarbeitenden nach einer besseren Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf entgegenzukommen. Der Arbeitszeitrahmen wurde auf 06:00 bis 19:00 Uhr erweitert, wobei Kernzeiten von Teilzeitkräften individuell festgesetzt werden können.
In vielen Bereichen gibt es bereits seit langem die Möglichkeit, durch Gleitzeit die Einbringung der Arbeitszeit nach den persönlichen Wünschen zu gestalten. Individuelle Arbeitszeitmodelle und abweichende Vereinbarungen können in den Beschäftigungsdienststellen getroffen werden. Nach Auswertung der Väter- und Mütterbefragung 2021 fanden in 2022 und 2023 weitere Gespräche zur Erweiterung der Teilzeitmöglichkeiten auch in städtischen Dienststellen mit Schicht- und Wechselschichtdienst statt. Hier wurden und werden weitere Ideen und Möglichkeiten, die den Interessen der Mitarbeitenden und der Sicherstellung des Dienstbetriebs Rechnung tragen, diskutiert und geprüft.

Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben mit reduzierter Arbeitszeit wird besonders protegiert und gefördert. Die Konzeption wurde 2019 erstmalig in der Arbeitgeberbroschüre zum Führen mit reduzierter Arbeitszeit dargestellt, die durch einen stadtinternen handlungsanweisenden Leitfaden für die Beschäftigungsdienststellen ergänzt wurde. Stellen mit Führungsaufgaben mit mehreren Kräften zu besetzen, ist eine gute Möglichkeit bewährten Kräfte auch in der Familienphase eine berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeit zu bieten. Allerdings setzt dies die Bereitschaft auf Seite der Dienststellen und auf Seite der beteiligten Mitarbeitenden voraus, Führungsaufgaben neu zu interpretieren und insbesondere Arbeits- und Kommunikationsprozesse neu zu strukturieren und Mut zu zeigen, diese auch auszuprobieren. Bei insgesamt anspruchsvolleren rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und wachsender Arbeitsbelastung ist dies für städtische Dienststellen nicht immer leicht umzusetzen.

Die Regelungen und Voraussetzungen für Homeoffice und Mobilem Arbeiten wurden 2020 erstmalig in einer Rahmendienstvereinbarung zu flexiblen Arbeitsformen bei der Stadt Nürnberg getroffen. Seither wurden immer wieder einzelne Regelungen nachjustiert und im Hinblick auf Flexibilität und Wünsche der Dienststellen und Beschäftigten vereinfacht (z. B. Dezentralisierung der Verantwortlichkeit der Abwicklung des Homeoffice durch die Beschäftigungsdienststellen, Zuschuss zur Erstausstattung ohne Nachweis, flexible Verteilung der Arbeitszeiten). Die Möglichkeit zu Mobilem Arbeiten ist formlos durch die Beschäftigungsdienststellen organisierbar. Die Beratung und Ausstattung mit technischem Equipment läuft individuell für jede Beschäftigungsdienststelle mit IT.

### 2.2.3 Bessere Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf

Mit den flexiblen Beschäftigungsmodellen und Arbeitszeiten, Arbeiten von zu Hause aus, Pflege- oder Kinderbetreuungsauszeit, Sabbatjahr und Altersteilzeit bestehen bereits viele Gestaltungsoptionen, um Privat- und Arbeitsleben besser in Einklang zu bringen.

2022 wurde eine neue kompakte und übersichtliche Sammlung von Informationen rund um das Thema „Vereinbarkeit“ auf einer zentralen Seite im städtischen Intranet bereitgestellt. Diese ist im Verwaltungsportal zentral unter „Mein Arbeitsplatz“ zu finden.
Hier werden Informationen zu verschiedenen Lebenslagen (u. a. Schwangerschaft und Geburt, Herausforderungen bei Krankheit und Pflege, Übergang in den Ruhestand) gebündelt und den Mitarbeitenden in leicht zugänglicher Form zur Verfügung gestellt.
Aktuell wird an einer verbesserten Zugriffsmöglichkeit auf das städtische Intranet von außen gearbeitet. Dadurch soll die Möglichkeit für Beschäftigte ohne PC-Arbeitsplatz (z. B. im gewerblich-technischen Bereich, Sozial- und Erziehungsdienst) und für Mitarbeitende in Beurlaubung geschaffen werden, mit einem privaten Gerät auf Informationen für städtische Mitarbeitende zuzugreifen.

Eine wichtige Maßnahme zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Einführung eines Langzeitarbeitszeitkontos. Wesentliche Rechtsgrundlage für Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten ist § 7b SGB IV in dem die wesentlichen Bestimmungen für die Einführung und Absicherung von Langzeitarbeitszeitkonten festgelegt sind. Diese sind seit 2016 als Wertguthaben zu führen („Flexi-II“-Gesetz). Wertguthabenvereinbarungen sind darauf angelegt, ein Guthaben anzusparen, um Freistellungsphasen wie beispielsweise einen vorzeitigen Ruhestand, Sabbatjahre oder Zeiten für die Erziehung von Kindern oder die Pflege

von Angehörigen finanziell zu überbrücken. Leider gestaltet sich eine rechtssichere Umsetzung aufgrund der vielfältigen sozialversicherungsrechtlichen Fragen und eines vergleichsweise geringen Software-Angebots in der Praxis sehr aufwendig. Das Personalamt entwickelt derzeit im Rahmen einer stadtinternen Arbeitsgruppe und mit Hilfe externer Beratung ein Konzept als Basis für das weitere Vorgehen. Sobald die Konzeptionsphase abgeschlossen werden kann, wird das Personalamt zum weiteren Vorgehen im POA berichten.

## 3. Fazit und Ausblick

### 3.1 Allgemeiner Ausblick

Nach derzeitigem Kenntnisstand stehen bei der Stadt Nürnberg alleine aufgrund von Eintritten in den Ruhestand bis Ende 2030 Personalabgänge im Umfang von knapp 16 Prozent oder 1.660 Vollzeitäquivalenten (VK) bevor. Dem gegenüber steht die zu erwartende Entwicklung des Personalbedarfs, der für die Aufgabenerledigung in den Dienststellen und Eigenbetrieben als notwendig erachtet wird. Grundlage für die Schätzung des künftigen Personalbedarfs war die mittel- und längerfristige Entwicklung der Personalbedarfstreiber, wie z. B. der demografischen Entwicklung (Ermittlung gemeinsam mit den Dienststellen und Eigenbetrieben im Rahmen der Strategischen Planungsgespräche). Der gesamte Personalbedarf der Stadt Nürnberg dürfte demnach (rechnerisch) bis Ende 2030 ohne geeignete Gegenmaßnahmen um rund 900 VZÄ oder knapp 9 Prozent steigen. Dieses Wachstum wäre damit deutlich geringer als der Personalaufbau der vergangenen acht Jahre (+18,8 %).

Unter Berücksichtigung der geplanten Ruhestandseintritte und des prognostizierten Personalbedarfs ergibt sich in der aggregierten Betrachtung bis Ende 2030 über alle Jobfamilien hinweg eine rechnerische Lücke von rund 2.570 VK zwischen tatsächlichem Personalbestand und Personalbedarf. Die Lücke lässt sich mit Hilfe der Analysesoftware Dynaplan beim Personalamt für einzelne Dienststellen, Referate und Geschäftsbereiche sowie für einzelne Jobfamilien oder Qualifikationsebenen sowie beliebige Kombinationen daraus darstellen.

Die größte rechnerische Lücke zwischen Personalbestand und -bedarf zeigt sich in den Jobfamilien „Verwaltung allgemein“ und „Erziehung und Sozialarbeit“ (522 bzw. 579 VK), wobei rund 90 Prozent der Mitarbeitenden der Jobfamilie „Erziehung und Sozialarbeit“ allein im Jugendamt beschäftigt sind. Die Entwicklung in der Jobfamilie „Bau-Tiefbau“ ist stark von geplanten Baumaßnahmen und der Umsetzung des Mobilitätspakts geprägt und verläuft bis 2027 stark steigend (200 VK) fällt dann aber wieder langsam ab.

Tendenziell zeigt sich, wie bereits oben für den regionalen Arbeitsmarkt dargestellt, eine Verschiebung von geringer qualifizierten zu höher qualifizierten Tätigkeiten. Derartige Veränderungen gilt es zu beobachten und durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen,
um auf einem Arbeitsmarkt, der zunehmend von Fachkräfteengpässen geprägt ist, auch höherwertige Stellen mit geeigneten Beschäftigten aus den eigenen Reihen besetzen zu können.

Die Themenfelder, mit denen sich die Dienststellen der Stadtverwaltung zu befassen haben, werden immer vielfältiger, die Planungs- und Vorbereitungszeit dagegen kürzer (Beispiele: Zuwanderung, Corona, Haushaltkonsolidierung). Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Zukunftsthemen, die heute bereits bekannt sind und die sich massiv auf die Arbeitsweise der Stadtverwaltung und damit auch auf den Personalbedarf auswirken werden (Beispiele: Demografischer Wandel, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit, Mobilitätswende und Klimawandel).

Seit 2020 wurden in der Stadt Nürnberg mit den Digitalen Fachstrategien und den Strategischen Planungsgesprächen zwei Austauschformate zwischen den Querschnittsdienststellen und den Fachdienststellen eingeführt, um künftige Herausforderungen hinsichtlich Prozessoptimierung, IT-Ausstattung, und Personalausstattung frühzeitig zu erkennen und notwendige Maßnahmen zielgerichtet und möglichst passgenau zu entwickeln und aufeinander abzustimmen.

Maßnahmen, die geeignet sind den Personalbedarf zu reduzieren, sind in der Regel in den Fachdienststellen zu initiieren und umzusetzen. Insbesondere die Querschnittsdienststellen begleiten derartige Maßnahmen im Rahmen ihrer Aufgaben. Auch bei der Entwicklung Digitaler Fachstrategien können Maßnahmen identifiziert werden, die geeignet sind die Effizienz zu erhöhen, z. B. durch Aufgabenkritik, Prozessoptimierung, Digitalisierung, oder auch Bündelung von Aufgaben mit anderen Aufgabenträgern oder Übertragung an spezialisierte Dienstleister. Inwieweit die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes zu einer Digitalisierungsrendite, im Sinne von Personaleinsparungen, führt ist derzeit schwer abzuschätzen, da hier auch die Akzeptanz der Kundinnen und Kunden erhebliche Auswirkungen hat.

### 3.2 Zukünftige Schwerpunkte im Personalmanagement

Die Darstellung der Arbeitgebermarke Stadt Nürnberg und die ständige Präsentation städtischer Aufgaben, Projekte und Themen in den relevanten Foren und Fachkreisen sowie der breiten Öffentlichkeit ist dabei Aufgabe aller städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe. Diese Öffentlichkeitsarbeit muss zukünftig systematisch mit dem Personalmarketing verbunden werden, um die ständige Präsenz der Stadt als attraktive Arbeitgeberin in der öffentlichen Wahrnehmung zu erweitern und zu verbessern. Diese Intensivierung des eigenen Marketingauftrittes ist als Gesamtaufgabe zu verstehen und gemeinsam auszubauen, um insbesondere auch die jüngste Generation am Arbeitsmarkt „GenZ“ auf die Arbeitgeberin Stadt Nürnberg aufmerksam zu machen.
Ein schneller Ausbau digitaler Workflows und Arbeitsprozesse ist für PA eines der wichtigsten Ziele, um auch in der Personalarbeit die Chancen und Möglichkeiten der digitalen Transformation ausnutzen zu können. Der Fokus im Personalamt wird zukünftig noch vermehrt auf dem Ausbau einer strategisch bedachten und effizienten HR-IT-Landschaft liegen:

- Mit der Einführung des elektronischen Bewerbermanagements „Beesite“ ist 2019 bereits ein großer Schritt bei der Digitalisierung des Recruitings praktisch umgesetzt worden. Die Durchführung des eigentlichen Bewerbungsverfahrens hat sich deutlich beschleunigt. Sowohl die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber wie auch der eingestellten Kräfte konnte deutlich erhöht werden.
  Mit dem aktuell anstehenden Major-Update werden zusätzliche Funktionen zur Verfügung stehen. Weiteres Verbesserungspotenzial besteht jedoch bei der Kommunikation nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens mit zukünftigen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier stößt die Digitalisierung der Prozesse im Recruiting beim Datenschutz an seine Grenzen. Die digitale Bewerbendenkommunikation per Mail hat durch die datenschutzrechtlichen Vorgaben weiterhin enorme Einschränkungen, die die Außendarstellung als moderne Arbeitgeberin gerade in der Phase der Vertragsanbahnung negativ beeinflussen. Insofern können hier nicht alle Möglichkeiten der Optimierung ausgeschöpft werden. Mit dem anstehenden Major-Update der BeeSite werden jedoch in 2024 gewinnbringende Weiterentwicklungen anstehen.

- Im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements (Leitung DiP) wurde auch der Stellenbesetzungsprozess als Pilotprozess zur erneuten Bearbeitung ausgewählt. Es wird diesmal in Blick auf Schnittstellen und Kommunikationswege geprüft, inwieweit weitere Vereinfachungen technisch ermöglicht werden können.

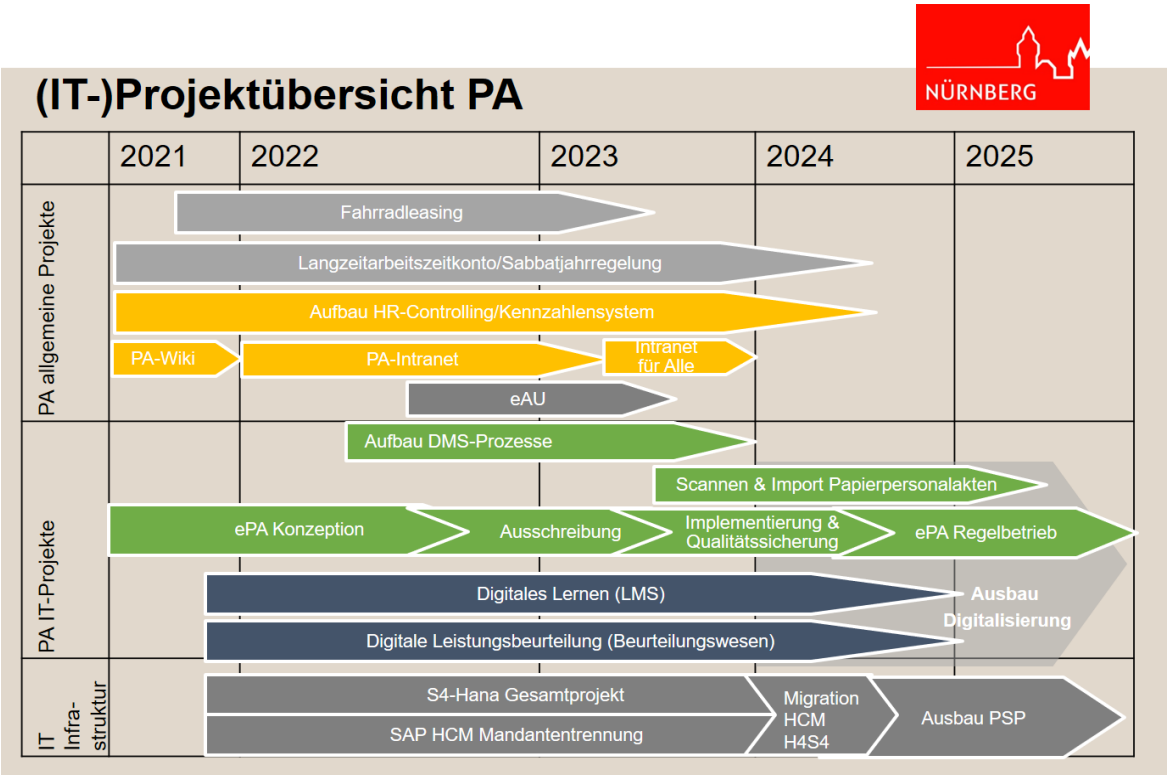
- Für das erste Halbjahr 2024 ist die Implementierung der elektronischen Personalakte (ePA) geplant. Durch die elektronische Personalaktenführung werden Medienbrüche vermieden und die Anschlussfähigkeit an zuvor digital durchgeführte Prozesse hergestellt. Die ePA bildet insofern auch die Grundlage für die weitere Digitalisierung von internen Antragsprozessen der Mitarbeitenden. Im Zuge der Personalbindung ist es erforderlich, hier moderne und zeitgemäße Prozesse umzusetzen. Parallel zur Konzeption und Bereitstellung des Systems werden die Bestandsakten (geschätzt ca. 33.200 Teilakten) durch den Scandienstleister digitalisiert und importiert. Leider haben sich bei der Vergabe der notwendigen Software und Dienstleistungen kürzlich Probleme ergeben, die zu einer Verzögerung des Projekts führen werden.

- Während die Personalakte vor allem die interne Organisation des Personalamtes sowie die Zusammenarbeit der an Personalthemen beteiligten Stellen verbessern und erleichtern wird, ist „Digitales Lernen“ und Fortbildungsmanagement ein Thema, das vom Personalamt ausgehend, sehr stark in die restliche Stadtverwaltung hineinwirkt. Da auch an anderen Stellen der Stadtverwaltung ähnliche Wünsche und Erfordernisse für eine digitale Software für Veranstaltungsmanagements bestehen, wurde zentral bei der IT ein gesamtstädtisches Projekt begonnen, das auf eine Ausschreibung passender Anwendungen abzielt. Die Unterlagen hierzu befinden sich derzeit noch in Vorbereitung.

  Mit diesem professionellen Learning Management Systems (LMS) für die Personalentwicklung soll eine Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Modernisierung im Sinne zeitgemäßer, digitaler (Self-)Services zur Suche, Genehmigung, Buchung und Abrechnung passender Bildungsangebote einerseits und durch die digitale Administration des Fortbildungsangebots andererseits ermöglichen. Die Einführung des LMS wird in 2024 ein Schwerpunktthema in der Personalentwicklung und Fortbildung des Personalamts sein.

- Allgemein besteht bei vielen Mitarbeitenden der große Wunsch nach einer geeigneten Oberfläche für eine elektronische Kommunikation mit der Arbeitgeberin Stadt. Bei der Personalbewirtschaftung ist SAP/HCM das führende System für den operativen Betrieb. Zwar deckt das derzeitige System alle wichtigen personalwirtschaftlichen Funktionen für

die Verwaltung ab, die direkte, digitale Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist aktuell aber nur begrenzt möglich.
Die „Self-Service-Funktionen“ des Personal-Service-Portals (SAP/PSP) beschränken sich derzeit auf die Erfassung von Arbeitszeit, die Beantragung von Urlauben und Gleitzeit, die Verschiebung von Teilzeit auf andere Werktage, den Abruf von Gehaltsnachweisen und die Pflege weniger persönlicher Daten. Aktuell fehlen vor allem Möglichkeiten zur medienbruchfreien (end to end) Abwicklung von häufig vorkommenden Personalangelegenheiten wie: Beantragung und Genehmigung von Elternzeit, Freistellungen (z. B. bei Erkrankung von Kindern), Fortbildungen, Homeoffice, Nebentätigkeiten (bzw. deren Anzeige), Teilzeit, Umwandlung der Zulage nach TVöD SuE in arbeitsfreie Tage oder Erklärung zu familienstandbezogenen Gehaltsbestandteilen. Aktuell werden diese Aufgaben noch auf Grundlage von Formularen abgewickelt. Die Einführung von volldigitalen „Self-Services“ stellt ein nicht zu unterschätzendes Optimierungspotenzial dar, das aber nur mit ausreichenden Personalressourcen bei IT und im Personalamt zu heben sein wird, da SAP in der Regel nur sehr aufwendig an die örtlichen Anforderungen angepasst werden kann.




Bei der Aufstellung der eigenen digitalen Fachstrategie des Personalamts wurden zahlreiche weitere Ansätze zur Digitalisierung und Weiterentwicklung des Personalmanagements entwickelt. Die vorstehende Darstellung beschränkt sich auf die wichtigsten Kernprojekte, deren Umsetzung 2023 ff. die meisten Kapazitäten in Anspruch nehmen werden. Die IT-gestützte Umsetzung kann allerdings nur im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten bei den beteiligten Dienststellen, allen voran bei der IT (SKN), erfolgen. Die Vielzahl an (kleinen und großen) Projekten aus dem Personalbereich liegen hier aufgrund von Personalengpässen sehr lange. Die hohe Auslastung der Knowhow-Träger beim Personalamt durch operative Aufgaben, stellt in diesem Zusammenhang eine weitere Herausforderung dar.

Diese Engpässe sowie auf uns zukommende weitere Stelleneinsparungen können langfristig nur durch eine Effizienzsteigerung in den wichtigen Kernprozessen der Personalarbeit ausgeglichen werden. Die oben aufgezeigten Megatrends und Schwerpunktsetzungen in der Personalakquise und -bindung zeigen deutlich, dass die Führung von Organisationen und Mitarbeitenden selbst einer starken Transformation bedarf. Führung muss dabei selbst als Teil und Ziel der Transformation verstanden sowie insbesondere durch vertrauensvolle Interaktion und gegenseitiger Unterstützung (Empowerment) gefördert werden.

Quellenverzeichnis

dbb Beamtenbund Tarifunion (2021): Personalmangel im öffentlichen Dienst. [https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/210329_dbb_Personalbedarfe_oeD.pdf]

Deloitte (2020): Die Jobs der Zukunft. Berufswelt bis 2035 – fünf Trends. Datenland Deutschland [https://www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/jobs-der-zukunft-berufswelt-2035.html]

IHK-Mittelfranken (2023): Fachkräftemonitor für Bayern: IHK Nürnberg für Mittelfranken [https://www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de/] (Monitor aufgrund einer Aktualisierung seit Mitte August nicht mehr online, Datenlage bei PA vorhanden)

PwC (2022): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider/innen. [https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html]

III. Herrn Ref. I/II

IV. a) GPR
b) GJAV

V. PA

VI. Ref. I/II / POA

Nürnberg, 11.09.2023
Personalamt

(2900)

Abdruck je an:
BgA
Stk
DiP
Ref. I/II-CC