

Universitätsstadt Tübingen

Fachbereich Personal, Organisation und Informationstechnik

Ulrich Dieter, Telefon: 07071-204-1210

Gesch. Z.: 1/020/

Vorlage

34/2014

Datum

23.04.2014

Berichtsvorlagezur Kenntnis im **Ausschuss für Wirtschaft, Finanzen, Verwaltung, Energie und Umwelt**

Betreff: Personal- und Organisationsentwicklungskonzept**Bezug:** 33/2014 Aufhebung Sperrvermerk Stelle Gesundheitsmanagement**Anlagen:** 1 Übersicht Handlungsfelder PE_OE Konzept

Zusammenfassung:

Um die ständig wachsenden Anforderungen an unsere Stadtverwaltung auch in Zukunft bewältigen zu können und nicht von Entwicklungen überrollt zu werden, ist die Stadtverwaltung dabei, ein Personal- und Organisationsentwicklungskonzept zu erstellen. Bislang werden einzelne Handlungsfelder ohne entsprechende Vernetzung bedient. Ziel ist ein ganzheitliches, systematisches und zukunftsorientiertes sowie gendergerechtes Konzept, welches handlungsleitend für den Führungsalltag ist.

Das Konzept sowie die Schwerpunktsetzung werden derzeit mit der Personalvertretung und der Führungsebene diskutiert. Die abschließende Schwerpunktsetzung für 2014/2015 erfolgt durch die Dezernenten nach Wahl des/der Ersten Bürgermeisters/-in.

Im Sommer 2014 soll basierend auf einer IST-Analyse mit der Umsetzung der Schwerpunktthemen in Projekten als kontinuierlicher Prozess mit hohem Beteiligungsgrad unter Einbeziehung aller relevanten Akteure erfolgen. Durch ein zielgerichtetes Controlling wird die Umsetzung jährlich evaluiert.

Ziel:

Einführung und schrittweise Umsetzung des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes.

Bericht:

1. Anlass / Problemstellung

Bislang gestaltet sich die Personal- und Organisationsarbeit im operativ/reaktiven Bereich in Form eines „Instandhaltungs- und Reparaturbetriebs“. Es gab viele Pflichtaufgaben zu bewältigen, für zusätzliche Themen der Personal- und Organisationsentwicklung fehlte dadurch die Zeit. Dies bedeutet, dass auf Grund fehlender personeller Kapazität überwiegend ein Management des überraschenden Wandels erfolgte. Ziel des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes ist ein Management des geplanten/antizipierten Wandels, indem strategisch/proaktiv Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse begleitet und die Zukunft systematisch gestaltet wird.

2. Sachstand

2.1 Personal- und Organisationsentwicklungskonzept

Zukunftsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung der Stadtverwaltung

- ist der zentrale Schlüssel für die Gewinnung und Erhaltung einer gesunden, motivierten, qualifizierten und effektiven Mitarbeiterschaft.
- sind in die Zukunft geplante Aktivitäten, die sich den ständig wandelnden Einflüssen von intern (z.B. Altersstruktur) wie von extern (z.B. politische Vorgaben) anpassen.
- reicht über den Tageshorizont hinaus, indem sie dazu beiträgt, das Potential der Beschäftigten zu erhalten und auf die Anforderungen von Morgen vorzubereiten.
- ist strategisch orientiert und umfasst eine Analyse der Veränderungen von Verwaltungshandeln und –umfeld, Bestimmung der zukünftigen Ziele und Festlegung der erforderlichen Strategien zur Erreichung der Ziele.
- ist ein fortdauernder Prozess und daher weder eine einmalige, noch eine kurzfristig erfüllbare Aufgabe.
- ist auf Chancengleichheit aufgebaut.

Sechs wesentliche Handlungsfelder der Personal- und Organisationsentwicklung wurden identifiziert:

1. **Strategie:** Langfristig geplante Aktivität zur Erreichung der Unternehmensziele.
2. **Organisation:** Mit flexiblen Formen von Arbeitszeit und Arbeitsort altersgerechte und motivierende Arbeitsbedingungen schaffen.
3. **Führung/Zusammenarbeit/Kultur:** Führungskompetenz verbessern, Wertschätzender Umgang mit den Beschäftigten, Offene Kommunikation, MA Beteiligung.
4. **Personalgewinnung und –einsatz:** Das Personal als wesentlichen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit der Verwaltung verstehen, strategische Planung und Steuerung.
5. **Kompetenzmanagement:** Voraussetzungen und Bedingungen lebenslangen Lernens.
6. **Personalpflege:** Personal als wichtigstes und wertvollstes Kapital verstehen, Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterbindung durch positive Anreize.

Die Komplexität des Themas wurde symbolisch in einem Führungsrad dargestellt, wobei jedes Handlungsfeld eine Radspeiche darstellt. Die Handlungsfelder sind eng miteinander vernetzt. Dieses Führungsrad dient als Steuerungsinstrument und Fahrplan für die zukünftig anstehenden und zu bearbeitenden Themen. Das Personal- und Organisationsentwicklungs-

konzept zielt darauf ab, die Interessen der Stadtverwaltung Tübingen mit den Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen.

2.2 Altersstruktur der Stadtverwaltung

Die Altersstruktur der bei der Stadt Tübingen Beschäftigten zeigt -bezogen auf die Gesamtzahl der 1.653 Beschäftigten (Stand 01.10.2013)- einen Altersdurchschnitt (Median) von 46 Jahren. Davon sind 656 (39,7 %) Beschäftigte im Jahr 2013 älter als 50 Jahre. Die Zahlen zeigen, dass die Stadtverwaltung Tübingen eine ähnlich unausgeglichene Altersstruktur aufweist, wie die öffentlichen Arbeitgeber im Übrigen (Durchschnittsalter 46 Jahre, 22 % sind 55 Jahre und älter, Quelle: Statistisches Bundesamt). Prognostisch gesehen liegt der Anteil der über 50-jährigen in 10 Jahren unter der Prämisse keiner Neubesetzungen bei 743 Personen (57,8 %). Bis 2023 verlässt fast jeder vierte Beschäftigte (22,9%) die Stadtverwaltung auf Grund des Renteneintritts. Noch deutlicher ist die unausgeglichene Altersstruktur im Bereich der Führungskräfte (Amtsleitungen, Abteilungsleitungen, Stabstellen und Bereichsleitungen KST). Hier beträgt 2013 das Durchschnittsalter (Median) 48,9 Jahre. Aufgrund dieser Situation müssen die kommenden 10 Jahre aktiv genutzt werden, um sich auf die verstärkte Altersfluktuation und die veränderten Rahmenbedingungen bzgl. alters- und alterngerechten Arbeitens (Gesundheitsmanagement) einzustellen.

2.3 Festlegung der Schwerpunktthemen

Die zentralen Handlungsbedarfe der Personal- und Organisationsentwicklung wurden durch eine Befragung der Führungskräfte qualitativ evaluiert. Das Konzept sowie die Schwerpunktsetzungen werden derzeit mit der Personalvertretung, der Gleichstellungsbeauftragten und der Führungsebene diskutiert. Die abschließende Schwerpunktsetzung für 2014/2015 erfolgt durch die Dezernenten nach Wahl des/der Ersten Bürgermeisters/-in. Die jeweiligen Maßnahmen werden gemäß der Dienstvereinbarung Chancengleichheitsplan mit der Gleichstellungsbeauftragten abgestimmt.

3. Vorgehen der Verwaltung

Ab Sommer 2014 soll mit der Umsetzung der zentralen Schwerpunktthemen in Projekten als kontinuierlicher Prozess mit hohem Beteiligungsgrad unter Einbeziehung aller relevanten Akteure erfolgen. Die aus den Schwerpunktthemen identifizierten Maßnahmen und Instrumente werden konsequent auf eine strategische Planung ausgerichtet, die sich an den allgemeinen Zielen für die Stadtverwaltung Tübingen orientiert. Die zentrale Steuerung der Umsetzung nach dem strukturierten Entscheidungsprozess und Projektmanagement übernimmt Fachbereich Personal, Organisation und Informationstechnik. Dabei wird in einem ersten Schritt eine IST-Aufnahme und Analyse der bereits bestehenden Maßnahmen erfolgen, um im Anschluss ein SOLL-Konzept mit konkreten Zielen und weiteren Maßnahmen zu formulieren. Bereits erfolgreich bestehende Maßnahmen sollen in das Konzept integriert werden.

Personal- und Organisationsentwicklung ist ein auf Dauer angelegter Prozess. Es wird von einem realistischen Zeitrahmen von fünf bis zehn Jahren bis zur Implementierung und dem „kulturellen Leben“ ausgegangen. Darüber hinaus und während dessen werden neue Themen aufkommen, die ebenfalls mit gezielten Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen flankiert werden müssen.

4. Lösungsvarianten

Das Personal- und Organisationsentwicklungskonzept wird nicht eingeführt. Die Verwaltung arbeitet ohne zielgerichtete Gesamtstrategie weiter.

5. Finanzielle Auswirkungen

Im Rahmen der jährlichen Etatplanungen sind entsprechend den in der Prioritätenliste zu bearbeitenden Themenschwerpunkte die erforderlichen Personal- und Sachmittel zu beantragen. Die Umsetzung der Projekte hängt entscheidend von den zur Verfügung gestellten personellen und finanziellen Ressourcen ab.

6. Anlagen

Übersicht über die Handlungsfelder des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes