



Sachstandsbericht

Verwaltungsmodernisierung

Mai 2022



ANLASS DIESES BERICHTS

Die Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel, der sich u.a. durch die Digitalisierung, den demographischen Wandel und den Wertewandel in der Gesellschaft zunehmend beschleunigt. Wie nie zuvor haben sich Arbeitsbedingungen sowie die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Ressourcen innerhalb so kurzer Zeit grundlegend verändert. Statt 17 arbeiten seit Beginn der Pandemie 71 Prozent der Mitarbeitenden (mit einem Bildschirmarbeitsplatz) nun zeitweise im Homeoffice. Dadurch verändert sich vieles, was bisher unmöglich oder auch selbstverständlich erschien. Es gilt daher die bisher verankerten Strukturen und Prozesse kritisch zu hinterfragen und angepasste Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die vorhandenen Potentiale nutzen zu können.

In diesem Bericht werden die Sachstände in den Themenfeldern dargestellt, die maßgeblichen Einfluss auf eine zukunftsorientierte Arbeitswelt nehmen.

Damit werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:

- Zufriedenes und leistungsfähiges Personal
- Effiziente Aufgabenerfüllung und Ressourcennutzung
- Optimaler Bürgerservice
- Arbeitgeberattraktivität
- Passende Konzepte und Organisationsstrukturen

Der Bericht soll kontinuierlich fortgeschrieben und – soweit sinnvoll – um Projektberichte erweitert werden.

ALTERNIERENDE TELEHEIMARBEIT

Seit 2015 haben die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung die Möglichkeit, ihre Tätigkeit in alternierender Teleheimarbeit auszuüben. Diese Möglichkeit wurde zu Beginn nur in Einzelfällen in Anspruch genommen. Vor Beginn der Pandemie nutzten 80 Mitarbeitende diese Möglichkeit. Sodann wurden jedoch innerhalb kürzester Zeit eine Vielzahl von temporären Teleheimarbeitsplätzen eingerichtet, um die Mitarbeitenden vor einer Ansteckung zu schützen und dennoch den Dienstbetrieb aufrechterhalten zu können. Seitdem konnten zahlreiche Erfahrungen gesammelt und bestehende Vorbehalte abgebaut werden. Dadurch hat sich die Nutzung von Teleheimarbeit zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt etabliert. Sie ist nicht mehr nur noch eine Ausnahme, sondern eine Regelarbeitsform, die nun von 500 Mitarbeitenden dauerhaft genutzt wird.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass insbesondere die Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort an Bedeutung gewonnen hat und inzwischen ein wichtiges Attraktivitätsmerkmal darstellt. Ergebnisse verschiedener Mitarbeitendenbefragungen innerhalb der Stadtverwaltung bestätigen, dass viele der Mitarbeitenden auch künftig die Möglichkeit der alternierenden Teleheimarbeit in Anspruch nehmen möchten.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Kommunen auch Leistungen erbringen, die (noch) nicht im Homeoffice erledigt werden können (z.B. Leistungen mit Bürgerkontakt, ortsgebundene Leistungen im operativen Bereich).

Ausblick

In einem Arbeitskreis des FB 1 werden diese Erfahrungen derzeit ausgewertet und die bestehende Dienstvereinbarung überarbeitet. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen zu verbessern, damit für die Mitarbeitenden mehr Flexibilität als bisher ermöglicht wird, zeitgleich aber auch den Dienstbetrieb und den Bürgerservice zu gewährleisten und zu optimieren. Dementsprechend handelt es sich bei der Überarbeitung der Dienstanweisung um einen stetigen Prozess, der insbesondere unter Berücksichtigung der Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung (z.B. Bürgerberatung per Videokonferenz, OZG, digitale Antragstellungen) erfolgt.

GESTALTUNG DER ARBEITSZEIT

Neben den örtlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten spielt auch die zeitliche Flexibilität eine immer größere Rolle. Immer mehr Mitarbeitende wünschen sich eine selbstbestimmte Individualisierung der Arbeit.

Es gibt bereits eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen (Gleitzeitrahmen, Teilzeit, etc.) innerhalb der Stadtverwaltung. Während der Pandemie wurden diese deutlich ausgeweitet, um eine Entzerrung in den Büros zu ermöglichen und die Kinderbetreuung zu erleichtern. Die in dieser Zeit gesammelten Erfahrungen waren überwiegend positiv.

Ausblick

Daher wird derzeit geprüft, ob und welche ursprünglich nur temporär angedachten Lösungen auch dauerhaft Gültigkeit behalten können. Angestrebt wird die Möglichkeit, die Arbeitszeit im hohen Maße an die persönlichen Bedürfnisse anpassen zu können. Gleichzeitig gilt es, die rechtlichen und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen sowie den Bürgerservice zu berücksichtigen.

NEUE ARBEITSWELTEN

Die o.g. Erläuterungen machen deutlich, dass sich der Trend, die Tätigkeit sowohl örtlich als auch zeitlich flexibel auszuüben, auch unabhängig der Pandemie fortsetzen wird. Die niedrigere Präsenzquote in den Stadthäusern und die zunehmende Mobilität außerhalb und innerhalb der Gebäude hat zur Folge, dass die Büroflächen in weiten Teilen nicht mehr effizient genutzt werden. Dementsprechend muss die Gestaltung von Arbeitswelten kritisch hinterfragt und neu entwickelt werden.

Ziel ist es dabei u.a.

- Attraktive Arbeitsplätze für die Mitarbeitenden zu schaffen
- Flexibilität für dynamische Organisationsveränderungen zu ermöglichen
- Die Außenwirkung zu optimieren (Mitarbeitendengewinnung) und die
- Wirtschaftlichkeit durch Flächenreduktion zu verbessern

Hierfür gilt es Arbeitsplätze zu schaffen, die flexible Arbeitswelten und agile Organisationsstrukturen unterstützen. Sie sollten Freiraum für Kreatives, Raum für Kommunikation und Innovation aber auch für konzentriertes Arbeiten bieten. Am Wichtigsten ist jedoch, dass sie zu der Organisationskultur passen und die Arbeitsprozesse sinnvoll unterstützen. Ein Musterkonzept lässt sich somit nicht ohne Bedarfsabgleich und individuelle Abstimmung mit den Organisationseinheiten auf die Stadtverwaltung übertragen.

Um Eindrücke über die Möglichkeiten zu gewinnen, wurden inzwischen verschiedene Arbeitgeber besucht, die bereits neue Konzepte wie aktivitätsbasiertes Arbeiten, Desksharing oder Front- und Backoffice umgesetzt haben. Es erfolgte ein Austausch über die Erfahrungen, Voraussetzungen und Prozessabläufe. Weiterhin wurden externe Dienstleister hinzugezogen, um die Potenziale der Stadtverwaltung zu identifizieren (Verweis auf ASHNB 24.05.2022).

Unabhängig von einem noch zu entwickelnden Konzept wurde bei der Gestaltung neuer Büroflächen darauf geachtet, dass die technische Büroausstattung und die Wahl der Büromöbel bereits die Voraussetzungen für neue Konzepte erfüllen.

Ausblick

Auf Basis der Auswertung der Tätigkeitsanalyse gilt es nun mit externer Unterstützung ein Konzept für neue Arbeitswelten auszuarbeiten, dessen Auswirkungen zu prüfen sowie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen (Dienstvereinbarungen, etc.) zu schaffen. Parallel dazu wird die Einbindung der Mitarbeitenden in den Changeprozess intensiviert.

IT-STRATEGIE

Die oben dargestellten Themen sind eng mit der städtischen IT-Strategie und der Digitalisierungsstrategie verzahnt. Die Themen stehen in Abhängigkeit zueinander und bedingen sich gegenseitig. Hinsichtlich der ausführlichen Darstellung der IT-Strategie wird auf den Tagesordnungspunkt im Nichtöffentlichen Teil verwiesen.

PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT

Zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen kommunalen Herausforderungen werden Mitarbeitende benötigt, die ihre fachlichen, methodischen und sozialen Potenziale stetig weiterentwickeln und zur aktiven Beteiligung an Entwicklungsprozessen befähigt werden. Insbesondere für die Arbeit in agilen Organisationsstrukturen wird es immer wichtiger, die Kompetenzen mit individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen auszubauen. Es müssen Qualifikationen und Kenntnisse erworben werden, die das Selbstbewusstsein für die Übernahme von Verantwortung und Sicherheit geben.

Um dies zu erreichen, wird derzeit ein neues Personalentwicklungskonzept unter Begleitung der KGSt und unter Einbeziehung der Mitarbeitenden erarbeitet. Dieses stellt systematisch gestaltete Prozesse, Instrumente und organisatorische Rahmenbedingungen dar, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von

Mitarbeitenden zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Zu den Instrumenten zählt u.a. die hausinterne Fortbildungsplanung. Diese orientiert sich an den Aufgaben und Entwicklungszielen unserer Stadtverwaltung, welche u.a. in der E-Government-Strategie definiert werden. Der Erfolg der digitalen Transformation hängt dabei maßgeblich von den Fähigkeiten der Mitarbeitenden ab, weshalb die Schulung und Fortbildung der Mitarbeitenden als ein wesentlicher Bestandteil in die Strategie aufgenommen wurde. Es wird dementsprechend fortlaufend geprüft, welche Schulungsbedarfe durch die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen entstehen oder sogar bereits vorhanden sind. Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei die Vermittlung der jeweiligen Inhalte von digitalen Medien und Tools. Neben den fachspezifischen Fortbildungen wird ein Fokus auf die grundlegende Verhaltensänderungen im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel gelegt. Die Mitarbeitenden sollen dadurch befähigt werden, altgewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der digitalen Arbeitswelten anzupassen.

Ausblick

Nach Erstellung des Personalentwicklungskonzeptes und der Festlegung von priorisierten Instrumenten bzw. Maßnahmen, wird es eine flächendeckende Informationskampagne innerhalb der Verwaltung geben. Das Konzept wird anschließend in regelmäßigen Abständen evaluiert. Hierbei werden eingetretene Veränderungen berücksichtigt und die Mitarbeitenden beteiligt.

FÜHRUNG

Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung und ihrem wesentlichen Beitrag zum Gelingen stehen vor allem Führungskräfte im Fokus des derzeitigen Veränderungsprozesses.

Eine hohe Flexibilität bei der Arbeit hinsichtlich Ort und Zeit und die Möglichkeit der Mitarbeitenden, innovative Ideen und Vorstellungen unter Beachtung der Work-Life-Balance einzubringen und umzusetzen, erfordern eine Weiterentwicklung von klassischen Führungsrollen. Führungskräfte fungieren immer mehr im Sinne von Unterstützen, Ermöglichen und Befähigen. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitenden mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet sind, ihnen Befugnisse übertragen werden und eine Beteiligung an Entscheidungsfindungsprozessen erfolgt. Die Zunahme von Beteiligung und Partizipation erfordert zudem, dass die Kommunikation zielführend gesteuert und Aufgaben koordiniert werden.

Um die Führungskräfte bei dieser Aufgabe zu unterstützen, werden für bestehende Führungskräfte regelmäßig hausinterne Fortbildungen zu Themen wie „Führen auf Distanz“ oder „Veränderungsmanagement“ angeboten. Zudem besteht die Möglichkeit, an Führungskräftecoachings teilzunehmen, um sich über individuelle Erfahrungen auszutauschen.

Das bereits zweimalig durchgeführte Führungskräfteentwicklungsprogramm verfolgt ergänzend dazu das Ziel, potenzielle Führungskräfte auf ihre künftige Rolle vorzubereiten. Neben einer Fortbildungsreihe besteht das Programm aus einem Mentoringprogramm.

Ausblick

Auch das Thema Führung ist ein wesentlicher Bestandteil im Personalentwicklungskonzept. In diesem werden gezielte Maßnahmen zur Erreichung der o.g. Wirkungszeile beschrieben.

Das gemeinsame Verständnis der Führungskultur innerhalb der Stadtverwaltung wurde zudem in aktuellen Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit zusammengefasst. Diese werden in Kürze allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

PROJEKTMANAGEMENT

Immer mehr Aufgaben in der Verwaltung erfordern eine fachbereichsübergreifende, agile Zusammenarbeit in Projektstrukturen. Die Aufgabenerledigung ausschließlich in der Linienorganisation erfüllt nicht mehr in allen Fällen die Anforderungen an eine zielgerichtete und schnelle Aufgabenerledigung. In den Fachbereichen der Stadt Bergisch Gladbach werden zahlreiche Bau-, Organisations-, Digitalisierungsprojekte und andere Vorhaben durchgeführt. Dabei werden neben den laufenden Projekten regelmäßig neue Projekte initiiert, die sich aus aktuellen Notwendigkeiten ergeben. Die Strukturen für die Umsetzung der Projekte sind bis dato fallweise geschaffen. Daraus ergeben sich Herausforderungen unter anderem beim koordinierten Aufsetzen von Projekten, einer verlässlichen Ressourcenverfügbarkeit und daraus resultierend bei der effizienten und plangemäßen Projektabwicklung.

Die Zielsetzung eines gesamtstädtischen zentralen Projektmanagements für die Stadt Bergisch Gladbach besteht darin, Strukturen für Projekte zu schaffen, so dass eine koordinierte und verlässliche Abwicklung von laufenden und das Initiieren von neuen Projekten unterstützt wird.

Ausblick

Aktuell werden die organisatorischen Voraussetzungen für die Etablierung eines gesamtstädtischen Projektmanagements geschaffen, unter Einbindung der Mitarbeitenden ein Projektmanagementhandbuch erstellt und Fortbildungen der Mitarbeitenden organisiert. Es ist beabsichtigt, ein zentrales Projekt-Management-Office zu etablieren, welches die Fachbereiche bei der Durchführung von Projekten unterstützt und die Kommunikation und Information in alle Richtungen sicherstellt. Für die Besetzung der hierfür vorgesehenen Stellen werden aktuell Stellenbeschreibungen entworfen und das Ausschreibungsverfahren vorbereitet.

ARBEITGEBERMARKE

Der Veränderungsprozess der Arbeitswelt ist maßgeblich durch den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel geprägt. Allein in den nächsten 10 Jahren verlassen mehr als 500 Mitarbeitende die Stadtverwaltung aufgrund ihres Eintritts in den Ruhestand.

Seit 2018 arbeitet der Fachbereich 1 an dem Aufbau einer Arbeitgebermarke. Diese dient dazu, dem enormen Wettbewerbsdruck unter den Arbeitgebern in der Region zu begegnen und potenzielle Mitarbeitende auf die Vorteile der Arbeitgeberin „Stadt Bergisch Gladbach“ aufmerksam zu machen. Ziel ist es, aufgrund der Marketingwirkung die Effizienz der Personalrekrutierung, als auch die Qualität der Bewerber/innen dauerhaft zu steigern.

Gleichzeitig verfolgt sie auch das Ziel, qualifizierte und engagierte Mitarbeitende durch eine höhere Identifikation und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an die Stadtverwaltung Bergisch Gladbach zu binden.

Die Entwicklung der Arbeitgebermarke „MIT. WIRKUNG.“ erfolgte unter enger Einbindung der Mitarbeitenden. In verschiedenen Workshops mit interessierten Kolleginnen und Kollegen sowie allen Fachbereichsleitungen wurde die Stadt Bergisch Gladbach als Arbeitgeberin „unter die Lupe genommen“. Was macht die Arbeitgeberin und die Menschen die hier arbeiten aus? Was sind die Vorteile hier zu arbeiten? Welche Möglichkeiten hat jeder Einzelne hier sich weiter zu entwickeln und zu entfalten? Daraus wurden ein Konzept inkl. umsetzungsfähiger Dachkampagne, Design, Logo, Imagefilm sowie Bildmotive erstellt.

Ein erstes Produkt dieses Prozesses war die „Landing Page“ (www.arbeiten-fuer-bergischgladbach.de), die potenzielle Mitarbeitende auf einen Blick über die aktuellen Stellenangebote, die Benefits der Stadtverwaltung und den Bewerbungsprozess informiert.



Die entwickelten Bildmotive wurden inzwischen im Rahmen zweier Werbekampagnen auf Großflächenplakaten, Bushaltestellen und Straßenlaternen gezeigt. Für die Teilnahme an Messen, Stadtfesten, o.ä. wurden ein Stand, Flyer und Give-Aways entwickelt. Zudem beteiligt sich die Stadt an der Kampagne „Kluge Köpfe arbeiten hier“ der Rheinisch-Bergischen Wirtschaftsförderung. In diesem Zusammenhang sind in Kürze ein Facebook Post auf den Seiten des Kölner Stadtanzeigers sowie einen Werbespot auf Radio Berg geplant.

Ausblick

Im nächsten Schritt werden unter Einbeziehung der Mitarbeitenden einzelne Zielgruppen näher betrachtet, die am stärksten unter dem aktuellen Fachkräftemangel leiden. Es wird erarbeitet, wie diese Zielgruppen unter Berücksichtigung der Dachkampagne gezielt angesprochen werden können und welche Marketingmaßnahmen zu einer Steigerung der Arbeitgeberpräsenz führen können.

RECRUITINGSTRATEGIE

In Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel spielt auch die Gewinnung von neuem Personal eine immer größere Rolle. Um diesen Herausforderungen Rechnung zu tragen, soll eine ganzheitliche Strategie zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden verfolgt werden.

Auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen im Bereich Personal und der Bedarfe aus den Fachbereichen wurde daher eine Recruitingstrategie entwickelt. Diese baut auf vier wesentlichen Bestandteilen auf, die durch verschiedene Schwerpunktthemen ausgestaltet werden: Der passiven Kandidatenansprache, der aktiven Kandidatenansprache, den Bewerbererfahrungen sowie den Mitarbeitererfahrungen.

Passive Kandidatenansprache	Aktive Kandidatenansprache	Bewerbererfahrungen	Mitarbeitererfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> • Stellenanzeigen • Werbemaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schul- & Hochschulrecruiting • Social Media Direktansprache • Messen & Veranstaltungen • Mitarbeiterempfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungseingang • Stellenbesetzungsverfahren • Onboarding • Offboarding 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Personalservice • Mitarbeiterbindung

Im ersten Schritt wurden im Rahmen der passiven Kandidatenansprache die Stellenausschreibungen genauer betrachtet, inhaltlich und optisch überarbeitet und die Evaluierung von Veröffentlichungsportalen begonnen.

Außerdem soll durch den städtischen Auftritt auf verschiedenen Veranstaltungen die Aufmerksamkeit auf die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin erhöht werden. Eine erste Grundausrüstung wurde in Zusammenarbeit mit der Arbeitgebermarke entworfen und angeschafft. Eine erste Auftaktveranstaltung hat im Mai 2022 stattgefunden.



Zudem beginnt im Juni 2022 das Vergabeverfahren zur Beschaffung einer Personalverwaltungssoftware. Diese beinhaltet u.a. ein Online-Bewerbermanagement, welches schnellere Stellenbesetzungsverfahren und Initiativbewerbungen ermöglicht. Bewerber und Bewerberinnen haben die Möglichkeit sich niederschwellig zu bewerben.

Ausblick

Gestaltung und Inhalt der Stellenausschreibungstexte sollen auch in Zukunft weiter optimiert und an die sich verändernden Umstände und Bewerberansprüche angepasst werden.

Im Zuge der aktiven Kandidatenansprache wird ein Fokus auf die Gewinnung von Nachwuchskräften im Rahmen des Hochschulrecruitings gelegt. Hierbei werden zunächst die sich bietenden Möglichkeiten erörtert und zielgruppenspezifische Maßnahmen erarbeitet. In enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Fachbereichen sollen dann erste Maßnahmen ermöglicht werden.

Die Präsenz auf Veranstaltungen soll, insbesondere auf dem Stadtgebiet und im näheren Umland, verstärkt werden. Für den städtischen Arbeitgebereauftritt soll die bisherige Ausstattung erweitert und für spezielle Zielgruppen ergänzt werden.

Die personelle Kapazität im Bereich Recruiting ist sehr gering, sodass aktuell lediglich einzelne Teilbereiche umgesetzt werden können.

WEITERES

Der Fachbereich 1 ist eng in das DMS-Projekt eingebunden und beteiligt sich hier insbesondere an der Entwicklung einer Scanstrategie, der Schaffung von Voraussetzungen für ein digitales Prozessmanagement und der Weiterentwicklung der Schriftgutordnung sowie des Aktenplans.