

Strategische Personalentwicklung –

Wie binde ich mein Personal langfristig?



Die Fakten



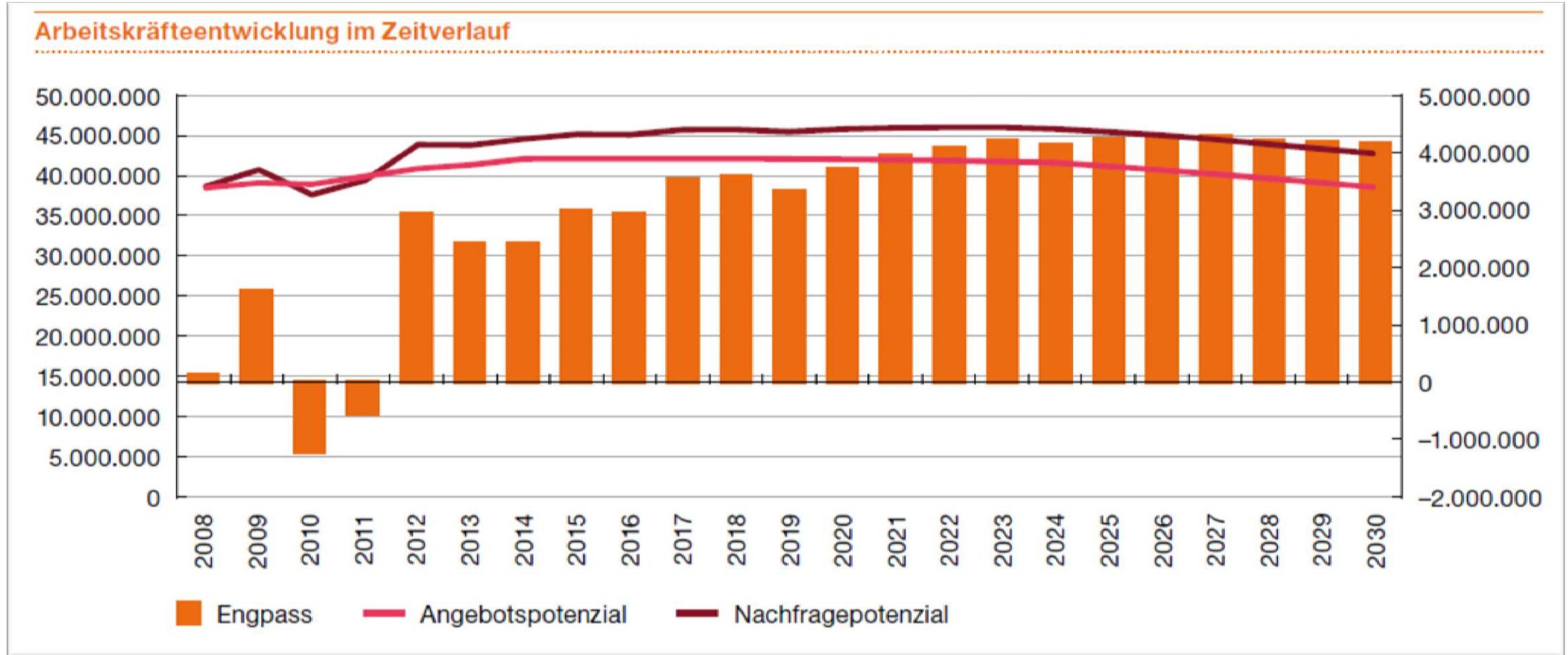
Wir werden älter.

Altersstruktur der vollzeitäquivalent Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Kommunen, 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt (Personal im öffentlichen Dienst).

Wir werden weniger.

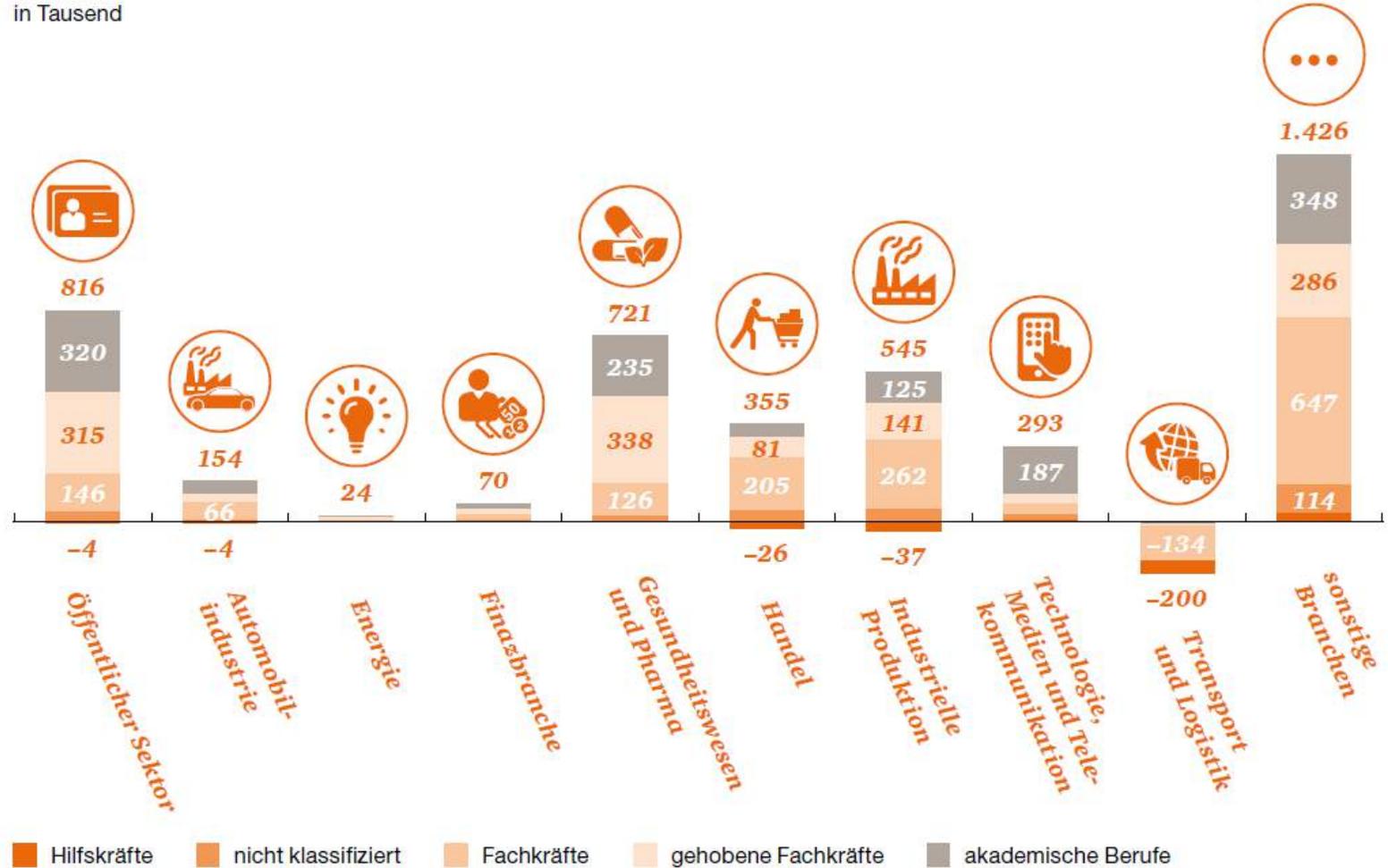


Quelle: PWC-Studie 3/2017 „Fachkräftemangel im Öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030“

Einige
Exemplare
von uns sind
vom
Aussterben
bedroht.

Fachkräftemangel 2030 nach Branchen und Qualifikationsniveau

in Tausend

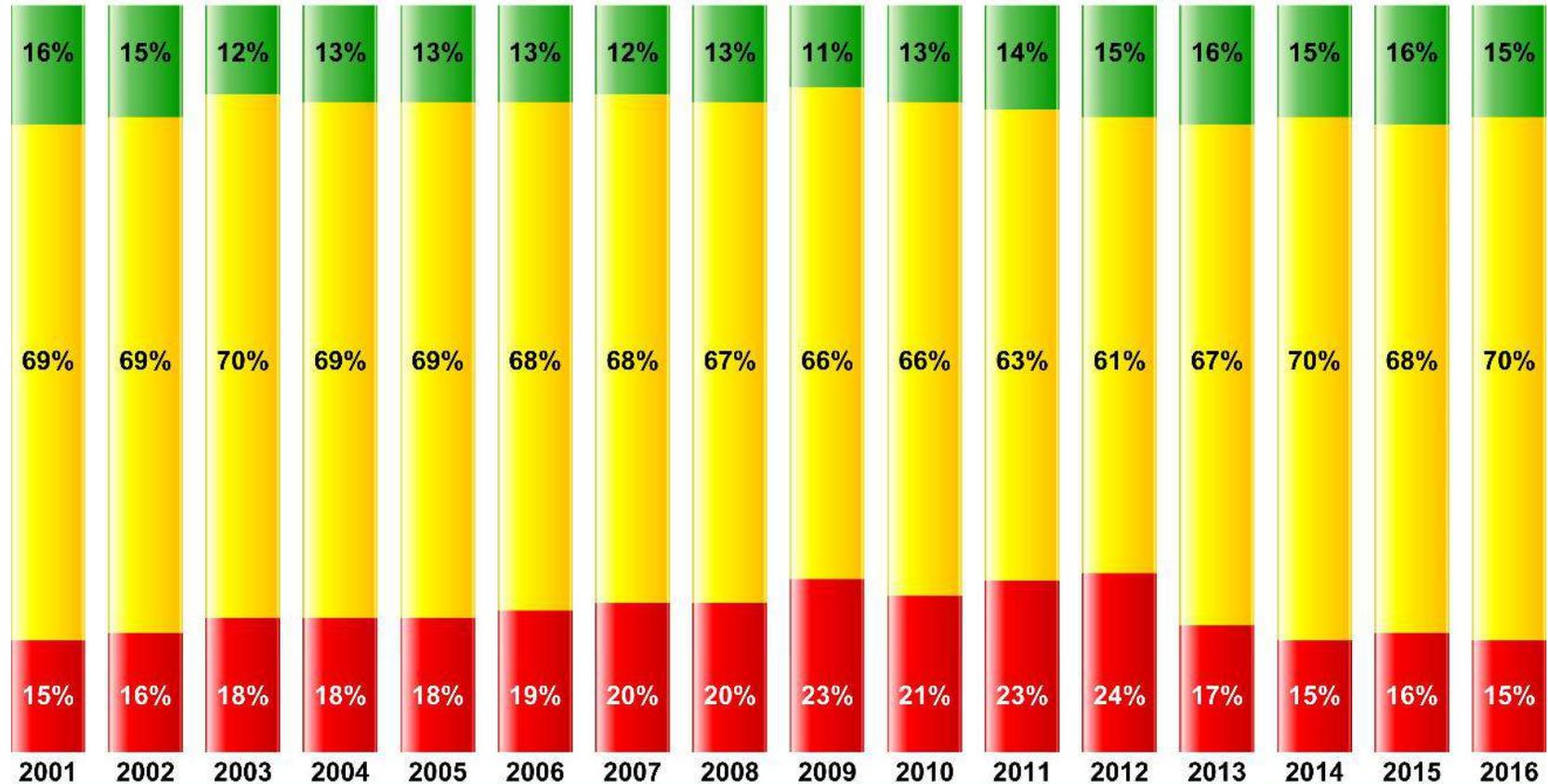


Quelle: PWC-Studie 3/2017 „Fachkräftemangel im Öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030“

GALLUP® ENGAGEMENT INDEX

Studie in Deutschland 2001-2016

**Wir binden
uns ungern
emotional an
unseren
Arbeitsplatz.**



hohe
geringe
keine

**Emotionale Bindung
zum eigenen Arbeitsplatz**

Gallup Engagement Index 2016
 Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland
 Stichprobe: 1.413 Arbeitnehmer/innen wurden im
 Zeitraum Februar/März und Oktober/Dezember 2016 befragt
 Quelle: Gallup GmbH, Deutschland, www.gallup.de
 Design: www.unternehmensbegeisterung.com



Verwaltungs-
modernisierung



Verwaltungsrecht



Integrität der
Verwaltung



E-Government



Open Government



Geoinformationen



Statistik



Ausweise und Pässe

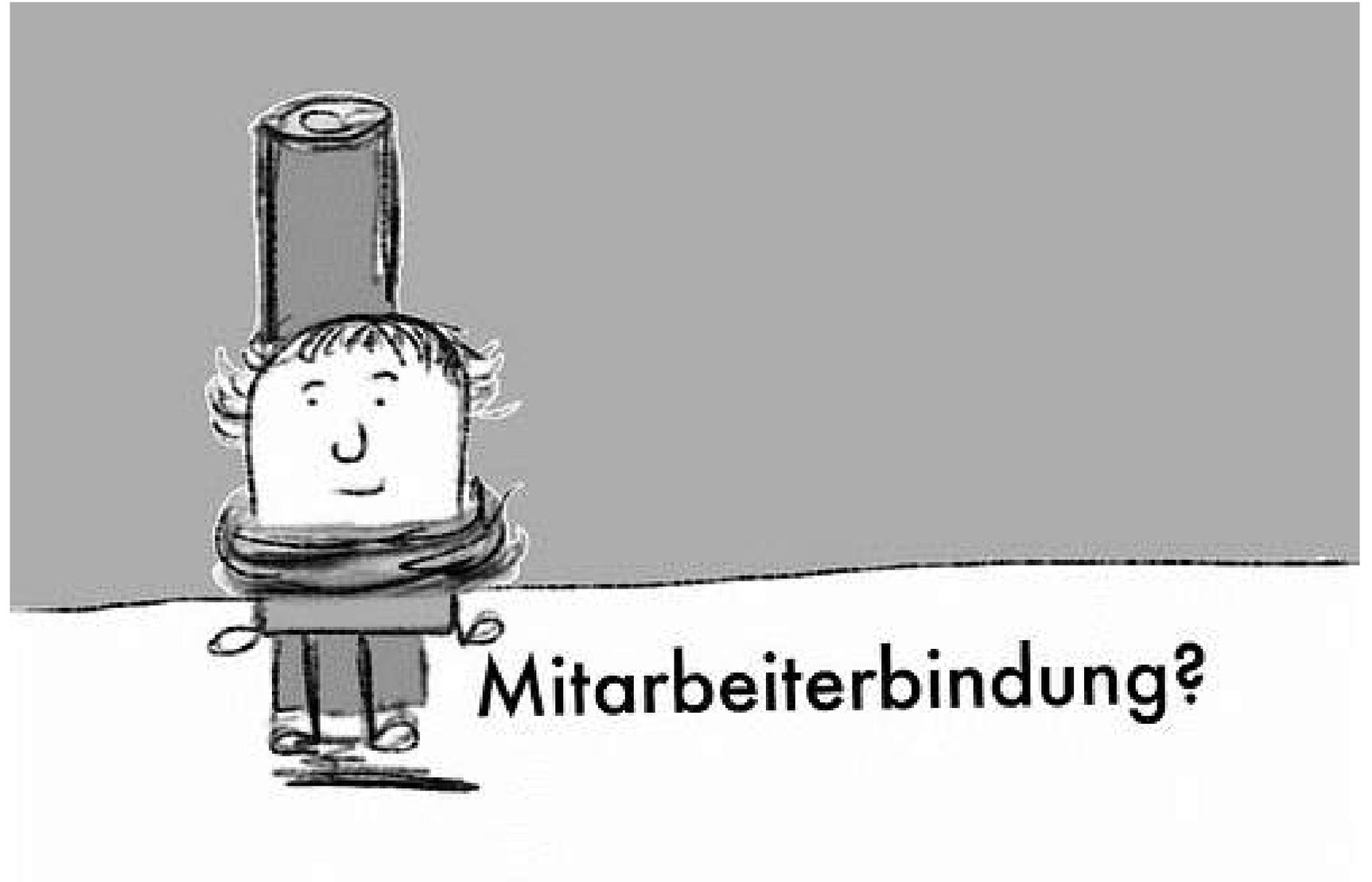
**Wir müssen schneller,
moderner,
serviceorientierter und
flexibler werden.**



- Der **Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor** wird **bis 2030** mit über **800.000 fehlenden Fachkräften** im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. Soll die Funktionsfähigkeit öffentlicher Leistungen langfristig gewährleistet werden und Kostenexplosionen, die aus Notmaßnahmen entstehen, vermieden werden, muss sich die öffentliche Hand **rechtzeitig und systematisch** auf diese Entwicklung einstellen.
- ...Bei den Ländern und Kommunen stehen aufgrund der heute **ungünstigeren Altersstruktur** insbesondere die **neuen Länder**, teilweise auch das **Saarland** (auf Kommunalebene) und **Berlin** vor besonderen Herausforderungen. Das Fachkräfteangebot wird zudem besonders knapp in **ländlichen Räumen**.
- „...Grundsätzlich führt der Fachkräftemangel zu einer Verschiebung von **Marktmacht** weg vom Arbeitgeber hin zum **Arbeitnehmer**, der stärker als in der Vergangenheit seine Bedingungen für eine Beschäftigung durchsetzen kann.“

Quelle: PWC-Studie 3/2017 „Fachkräftemangel im Öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030“

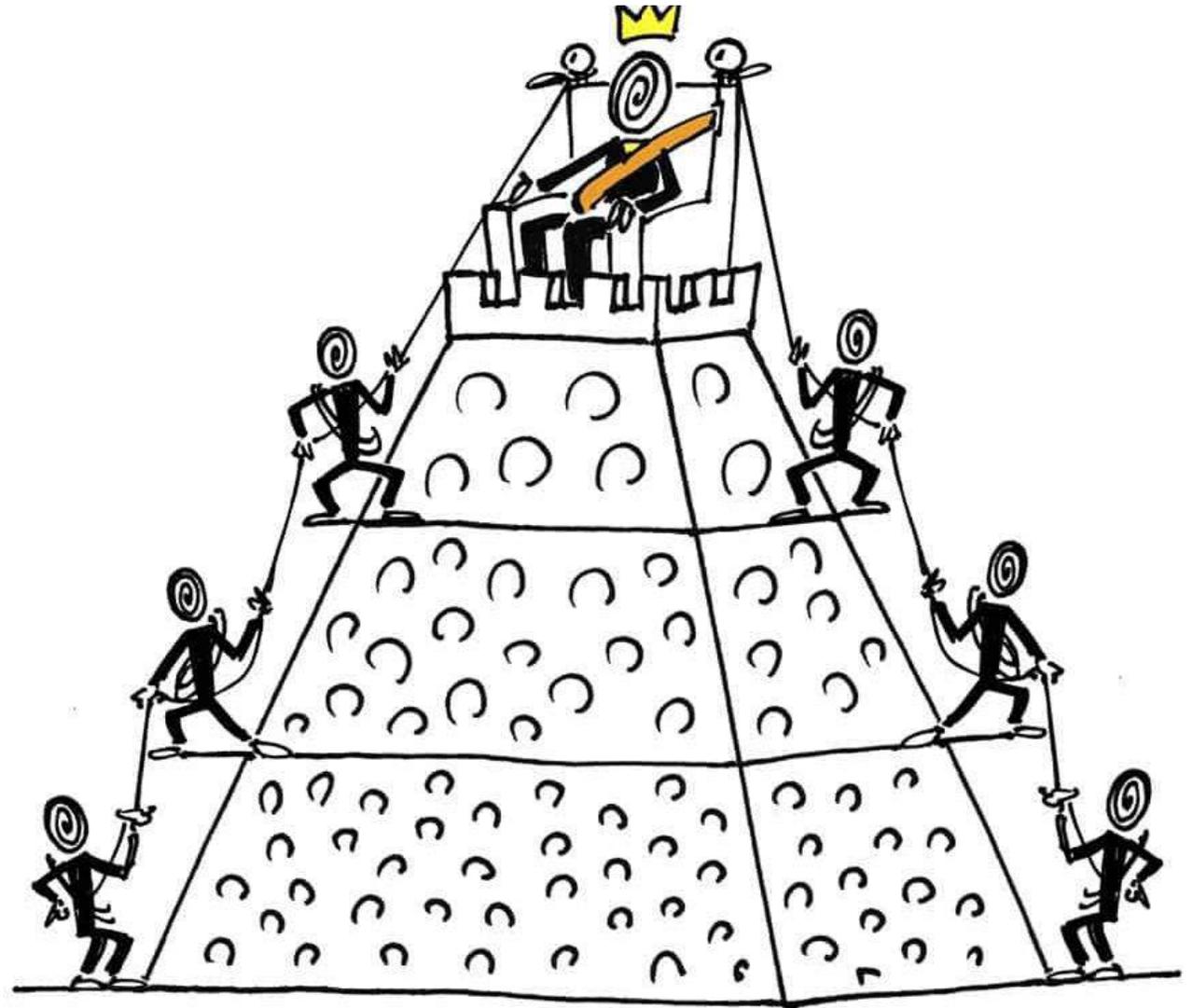
Wie binde ich
mein Personal
langfristig?





**„Wer nach
außen glänzen
will, muss auch
innen strahlen.“**

(Schuhmacher/Geschwill
2009, S. 47).



Der Begriff Mitarbeiter- bindung

Mitarbeiterbindung auch Personalbindung, Retention, Commitment u.a.m. (bspw. DGfP, 2004; Felfe, 2008; Klimecki/Gmür, 2005):

- interne Mitarbeiterorientierung
- keine Zwangsbindung (bspw. auf Grund fehlender Alternativen am Arbeitsmarkt)
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit/ Existenzsicherung

Definition nach KGSt:

Die Bindung von Mitarbeitern umfasst sämtliche Maßnahmen, die individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Verwaltung zugeschnitten sind.

Die Führungskräfte nehmen hier eine zentrale Rolle ein. Sie gestalten einen ständigen Ausgleich zwischen "Geben und Nehmen" im Sinne eines psychologischen Kontraktes.

Wo fange ich an?

Dimensionen des Personalmanagements

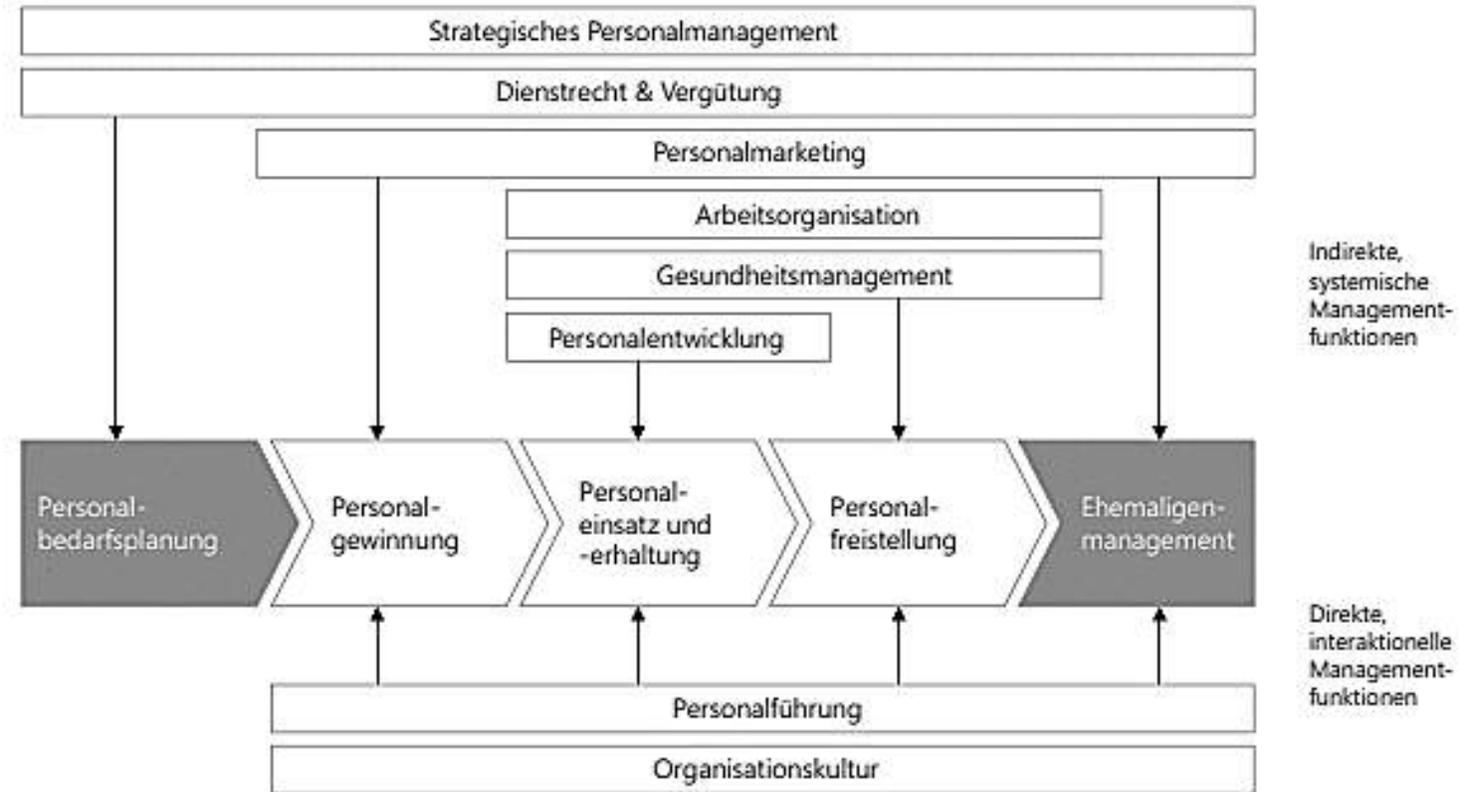


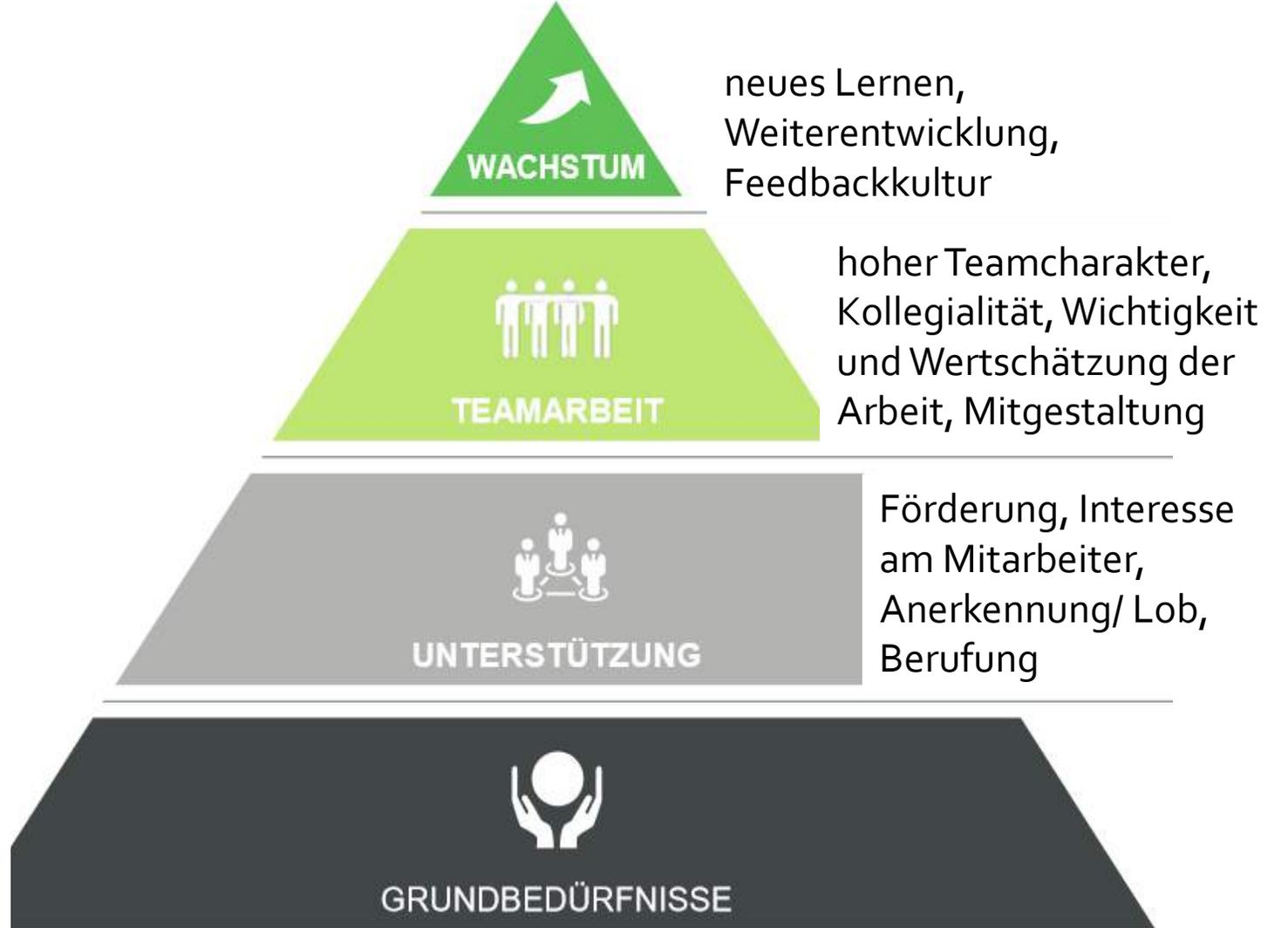
Abbildung 9: Dimensionen des Personalmanagements. (Quelle: Prognos AG, 2008 und Robert Bosch Stiftung GmbH, 2009)

Der Mitarbeiter



Emotionale Mitarbeiter- bindung

Materialien, Arbeitsmittel,
klare Zielvorgaben,
Umgebung



Quelle: GALLUP, Marco Nink

Top-10 Mitarbeiter- bindung

Top-Treiber für Mitarbeiterbindung	2012
Grundgehalt	1
Chancen, meine Karriere voranzutreiben	2
Sicherheit des Arbeitsplatzes	3
Vertrauen zu Top-Management	4
Arbeitsumfeld	5
Möglichkeit, arbeitsbezogenen Stress zu begrenzen	6
Bequem zu erreichender Arbeitsort	7
Beziehung zum direkten Vorgesetzten	8
Herausfordernde Arbeit	9
Flexible Arbeitseinteilung	10

Quelle: Ballhausen, H./ Süßmuth, B./ Blösinger, N./ Schmitz, J. (2012): Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. Ergebnisse für Deutschland 2012/ 2013. Towers Watson, Frankfurt

Top-10 Mitarbeiter- bindung nach Altersklassen

Top-Treiber für Mitarbeiterbindung	<30	30-39	40-49	50+
Grundgehalt	1	1	1	2
Chancen, meine Karriere voranzutreiben	2	2	3	6
Bequem zu erreichender Arbeitsort	3	8	9	8
Sicherheit des Arbeitsplatzes	-	3	2	4
Vertrauen zu Top-Management	9	4	9	3
Arbeitsumfeld	6	9	4	1
Möglichkeiten, arbeitsbezogenen Stress zu begrenzen	10	5	5	5
Beziehung zum direkten Vorgesetzten	-	6	7	7
Herausfordernde Arbeit	7	10	10	-
Flexible Arbeitseinteilung	-	-	8	10

Quelle: Ballhausen, H./ Süßmuth, B./ Blösinger, N./ Schmitz, J. (2012): Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. Ergebnisse für Deutschland 2012/ 2013. Towers Watson, Frankfurt

Typen der Personalbindung

Wer wegen Geld kommt, geht auch wegen Geld!

rational

Ich hab schon so viel investiert, soll das alles vergebens gewesen sein?

behavioral

normativ

Fordere nur, was du selbst zu geben bereit bist.

emotional

Ich arbeite gern hier und identifiziere mich mit der Organisation.

Mögliche Strategien



Die 7 Handlungsfelder

1. **Sicherung** und **Verbesserung** der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit
2. Vermeidung von Engpässen durch **Digitalisierung** und modernes **Wissensmanagement**
3. gezielte Nutzung des Potenzials **älterer Menschen**
4. Verbesserung der **Attraktivität** des öffentlichen Dienstes
5. Professionalisierung der **Fachkräftegewinnung** und Erweiterung der Zugänge
6. Verbesserung der **Wettbewerbsfähigkeit** des öffentlichen Dienstes
7. Bündelung der Maßnahmen zu einer **Gesamtstrategie**

1

Sicherung und Verbesserung der Arbeits- und Erwerbsfähigkeit

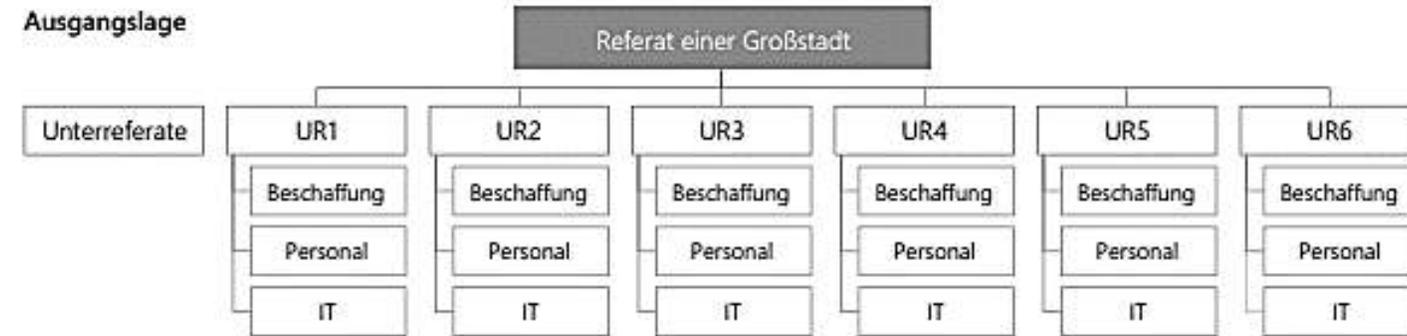
- weniger Kontrolle, mehr Vertrauen
- systematischeres Gesundheitsmanagement
- Stärkung der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

- Verbesserung des **Verwaltungsklimas** durch Vertrauen, Wertschätzung und Führungskultur (Förderung der Eigenverantwortung)
- Unterstützung von „**agilen**“ Teams und strukturierter Wissensaustausch = Netzwerkstrukturen in kleineren Kommunen statt großer Hierarchieebenen
- Erhöhung der Motivation durch **Wertschätzung** der Arbeit
- Kompetenz- und **Potenzialanalysen**
- **gesundheitsfördernde** und **ergonomische** Maßnahmen
- Stärkung der **Stressresilienz**, u.a. Selbstmanagement
- **Wiedereingliederungsgespräche**
- Sicherstellung **individueller Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten** in sinnstiftenden Aufgaben



Zielstruktur einer modernen Organisationsstruktur

Ausgangslage



Zielstruktur

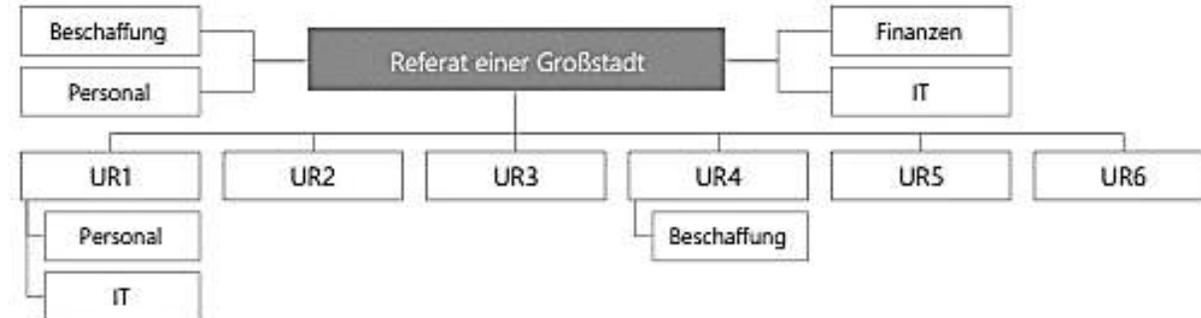


Abbildung 5: Zielstruktur einer modernen Organisationsstruktur (Quelle: Detecon 2014)

2 Vermeidung von Engpässen durch Digitalisierung und modernes Wissensmanagement

- Erfahrungswissen sichern
- Wissen systematisch nutzbar machen
- Effizienzvorhaben strategisch planen

- 
- Einrichtung von **Stellenpools**
 - **Tandem- und Coachinglösungen** für Schlüsselpositionen
 - Konzepte zur **Auslagerung** (Outsourcing) und **Digitalisierung** von Aufgaben von Kommunen nur **bei nachhaltigem Nutzen** für die Entwicklung und Innovationskraft der Verwaltung realisieren (Einschränkung einer aufkommenden, kräftezehrenden Projektitis)
 - Nutzung von Prinzipien und Technologien modernen **Wissensmanagements/** Einrichtung eines internen Wissenspools (Wiki)
 - gezielte **Zusammenarbeit** mit Hoch-, Fachhochschulen , Berufsschulen, privaten Akademien



Wissens- und Erfahrungstransfer im Landespolizeipräsidium Stuttgart

Um dem Verlust von Fach- und Erfahrungswissen bei der Polizei Baden-Württemberg entgegenzuwirken, wurde in einer Projektgruppe unter Einbindung von Experten der Ludwig-Maximilians-Universität München und des Fraunhofer-Instituts Magdeburg ein Stufenkonzept des Wissens- und Erfahrungstransfers entwickelt und seit 2012 landesweit umgesetzt.

In fünf Schritten soll Wissen möglichst effizient und ressourcen-schonend gesichert und übertragen werden. Basierend auf einem IT-gestützten Frühwarnsystem können Mitarbeiter, welche die Organisation zeitnah verlassen, identifiziert und die Notwendigkeit eines Wissenstransfers in einem Bedarfsgespräch festgestellt werden. In einem Wissenstransfergespräch zwischen dem Wissensträger, einer Moderation und dem potenziellen Wissensnehmer wird daraufhin das vorhandene Wissen strukturiert und gezielt aufbereitet. Dafür wird auf Instrumente wie Mind-Mapping zurückgegriffen und Wissenskarten erstellt. Bei Bedarf können weitere Transfermaßnahmen wie Lerntandems, Hospitationen oder Fortbildungen das Transfergespräch ergänzen. Der gesamte Transferprozess wird durch ein finales Gespräch samt Geschäftsübergabe und Evaluation abgerundet.

3 Gezielte Nutzung des Potenzials älterer Menschen

- flexiblere Ruhestandsregelungen
- Kompetenzsicherung jenseits der Altersgrenze
- Fokus Alter

- 
- flexible Nutzung von **Übergangsmöglichkeiten**
 - Bildung von **Expertenpools** verrenteter oder pensionierter Mitarbeiter für den Einsatz in Projekten
 - Nutzung der Möglichkeiten der neu eingeführten **Flexirente** bei Tarifbeschäftigten, ggf. Wiedereinführung der Verpflichtung zur Weiterbeschäftigung (§ 53 BBG)
 - bei allen Maßnahmen zur Verbesserung von **Verwaltungsklima, Mitarbeitermotivation** und **Gesundheitsschutz** Fokus auf ältere Menschen legen

4 Verbesserung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes

nur 32 % der Studenten würden
gern im öffentlichen Dienst arbeiten
(forsa 2015)

- Stärken stärken
- Vorteile akzentuieren
- Arbeitsumfeld verbessern

- 
- Stärken besser kommunizieren (innen/ außen): Vielfalt, **Sicherheit, Familienfreundlichkeit** mit **gemeinwohlorientierter Ausrichtung**
 - Schwächen: persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Defizite im Arbeitsumfeld (z.B. eigenes Handy, W-LAN etc.)
 - Anhebung der **technischen und räumlichen Ausstattung** (Attraktivität der Arbeitsplätze)
 - Schaffung von **Entwicklungsmodellen**
 - **Befristungen** eindämmen

5 Professionalisierung der Fachkräftegewinnung und Erweiterung der Zugänge

- Vielfalt kommunizieren, Image verbessern
- Bewerbungsprozess professionalisieren
- Zugänge öffnen

- 
- **Imagekampagnen**
 - Professionelles, modernes **Stellenportal** (E-Recruiting)
 - gezielte **Praktikanten-/ Traineeprogramme**
 - **Studentenförderung/ -bindung** in Mangelberufen ausbauen
 - **Öffnung** für untypische Studienfachrichtungen
 - Aufhebung von **Altersgrenzen für die Verbeamtung**
 - **Alumninetzwerke** einrichten
 - Flexibilisierung der Zugangsbedingungen (**Quereinsteiger**) durch geeignete Anerkennungsverfahren

6 Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes

- Berufungsprämie für Mangelberufe
- Aufwertung medizinischer/ technischer Stellen
- Anpassung Tarifverträge



- **Angemessenheit der Vergütung** (Ausgleich des Wettbewerbsnachteils bzgl. MINT-Berufe)
- **Anpassung der Tarifverträge** bei Tarifbeschäftigten
- **Berufungsprämie** für Mangelberufe
- der gestiegenen Bedeutung von Gesundheitsberufen und IT-Berufen in einer alternden und digitalen Gesellschaft durch systematische **Höherbewertung** der entsprechenden Stellen Rechnung tragen

7 Bündelung der Maßnahmen zu einer Gesamtstrategie

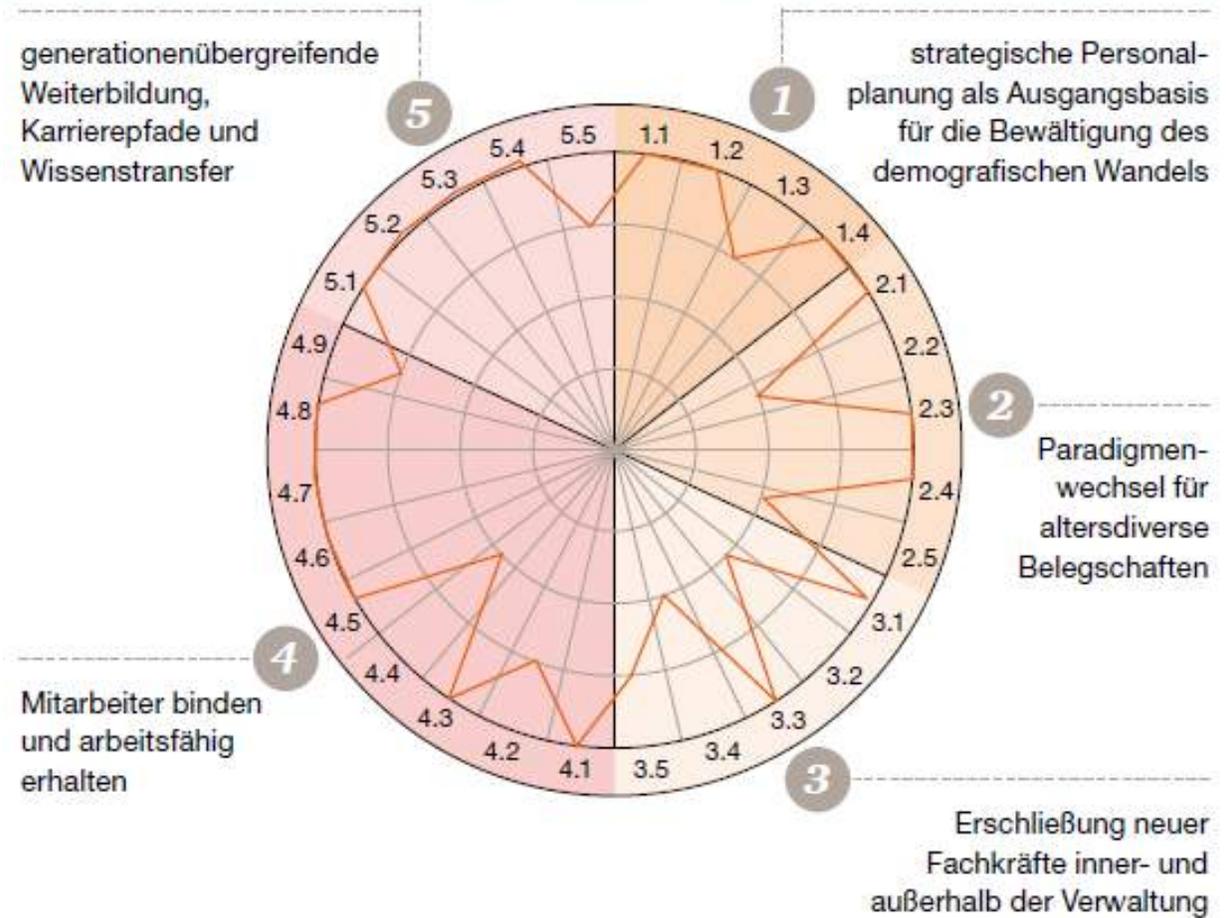
- strategische, ressortübergreifende Personalplanung durchsetzen
- integriertes Demografiemanagement als Führungsaufgabe
- Steigerung Fachkräftepotenzial



- konkrete Engpässe frühzeitig identifizieren – **Diagnose und Maßnahmen** des Demografiemanagements müssen die gesamte Organisation erfassen und in allen Dimensionen betrachtet werden
- **Strategische Maßnahmen:** Wissensmanagement, Change-Management, Talentmanagement
- **Operative Maßnahmen:** Gesundheitsmanagement, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung
- die **politischen Möglichkeiten** zur Erhöhung des Fachkräfteangebots müssen ausgeschöpft werden

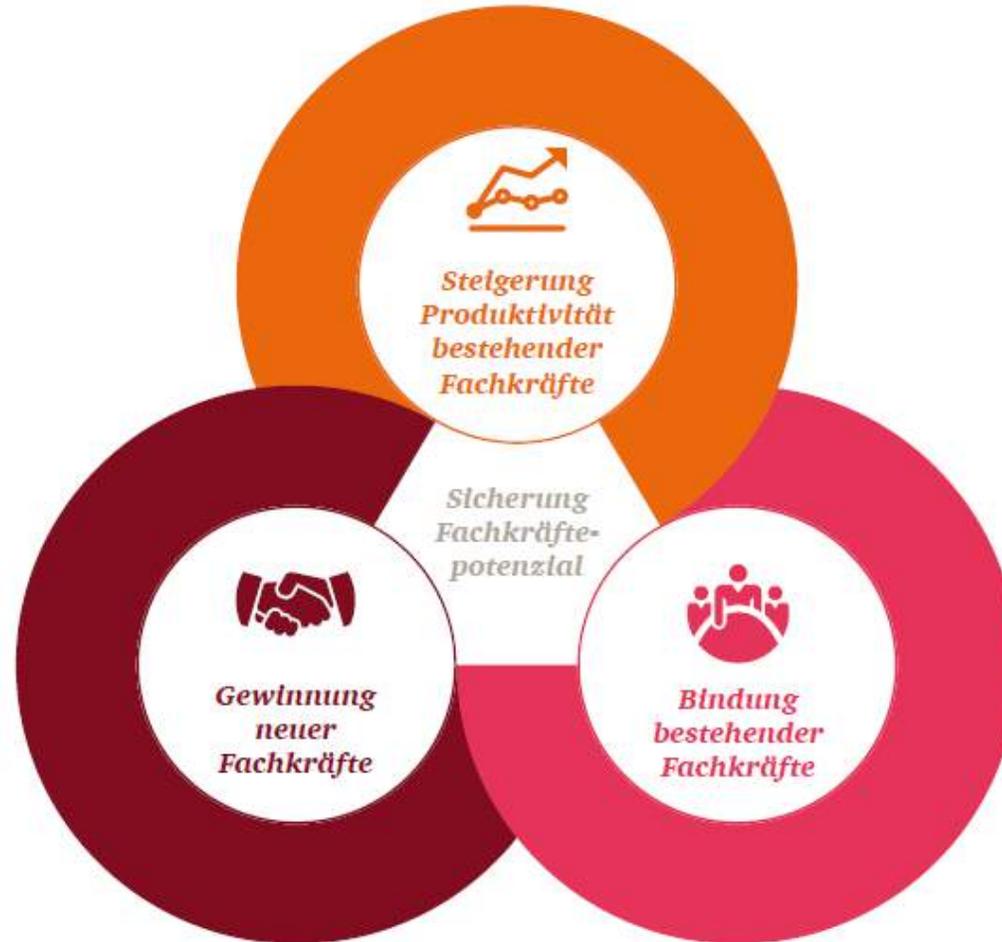
Demografiekompas

Demografiekompas zur Diagnose der Ausgangssituation



Die Sicherung von Fachkräften ist eine **komplexe Aufgabe**, die auf mehreren Ebenen angepackt werden muss. Die verschiedenen Ansätze müssen dann in einer **abgestimmten Handlungsstrategie** gebündelt werden.

Drei grundlegende Strategien zur Sicherung des Fachkräftepotenzials



Das brauchen Sie dazu:



Ich wünsche
Ihnen engagierte
und glückliche
Mitarbeiter !

Ihre Kathrin Boden

