



## Konzept zur Neuausrichtung der städtischen Personalarbeit

### 1 Ausgangslage

Der Fachkräftemangel trifft viele Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch den öffentlichen Dienst. Für eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen mit bestimmten Qualifikationsanforderungen besteht ein Mangel an Beschäftigten. Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgebermarkt (mit einer ausreichenden Anzahl an geeigneten Bewerber/-innen) hin zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt, der durch einen Mangel an ausreichenden Bewerbungen gekennzeichnet ist. Und dieser Trend setzt sich fort. Bereits jetzt liegt kein bloßer Fachkräftemangel mehr vor, vielmehr muss von einem Arbeitskräftemangel über alle Bereiche hinweg gesprochen werden.

Die Gründe dafür sind vielfältig: Zum einen führt die demografische Entwicklung dazu, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen und es nicht genügend Nachwuchs gibt, um diese Lücken zu füllen. Zum anderen haben sich die Anforderungen an die Arbeit in den letzten Jahren stark verändert. Die Digitalisierung und der Wandel zu einer Wissensgesellschaft erfordern neue Kompetenzen und Fähigkeiten, die nicht immer leicht zu finden sind. Hinzu kommt, dass der öffentliche Dienst oft als unattraktiv wahrgenommen wird, was die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften zusätzlich erschwert.

Führende Personalberatungsagenturen haben u. a. folgende Zahlen ermittelt:

- Im Jahr 2030 fehlen dem öffentlichen Dienst in Deutschland etwa über eine Million Fachkräfte.
- Bis zum Jahr 2040 (in etwas mehr als 15 Jahren!) werden ca. 60 % aller Mitarbeiter/-innen des öffentlichen Dienstes altersbedingt aus ihrer Beschäftigung ausscheiden.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) als kommunaler Fachverband weist auf folgende Entwicklungen hin:

- In einer zunehmend digitalisierten Welt nehmen die Herausforderungen insbesondere für die öffentliche Verwaltung zu.
- Die Wechselwilligkeit der Beschäftigten ist im Vergleich zu den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Für vier von fünf Beschäftigten ist ein Arbeitgeberwechsel denkbar. Bei den unter 30-Jährigen liegt die Wechselbereitschaft sogar bei 88 %.
- Die individuellen Anforderungen und Wünsche der Beschäftigten an ihre Arbeitgeber/-innen nehmen weiter zu. Neue Erwartungshaltungen sind beispielsweise Selbstbestimmung, Flexibilität sowie eine sinnstiftende Tätigkeit.

Der Fachkräftemangel hat weitreichende Konsequenzen. Er gefährdet die Aufgabenerfüllung des öffentlichen Dienstes und führt zu Leistungs- und Serviceeinschränkungen

für die Bürgerinnen und Bürger. Maßnahmen zu ergreifen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist für den öffentlichen Sektor daher zu einer Überlebensfrage geworden.<sup>1</sup>

## 2 Handlungsbedarf

Die eingangs geschilderte Situation bedeutet seit Jahrzehnten einen der größten Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt. Die sich stetig zuspitzende Situation ist auch bei der Stadt Ingolstadt angekommen. Es wird immer mehr zur Herausforderung, die offenen Planstellen zeitgerecht mit geeignetem Personal zu besetzen. Auch im Ausbildungsbereich finden sich nicht für alle angebotenen Stellen ausreichend geeignete Bewerber/-innen. Zum Stichtag 01.04.2024 waren insgesamt 154 Stellen temporär unbesetzt. Dabei ist seit einiger Zeit der Trend erkennbar, dass zu besetzende Stellen länger vakant sind und mehrfach ausgeschrieben werden müssen, zusätzlich nimmt die Zahl der qualifizierten Bewerbungen ab. Gleichzeitig werden vermehrt Quereinsteiger/-innen eingestellt bzw. muss auf artverwandte Ausbildungs- und Studienrichtungen ausgewichen werden, um geeignete Bewerbungen zu erhalten.

Deshalb ist es erforderlich, dass die Stadt neue Wege bei der Personalakquise geht und sich noch mehr als attraktive Arbeitgeberin positioniert, um im Wettbewerb um die knapper werdenden qualifizierten Bewerber/-innen nicht ins Hintertreffen zu geraten. Hierfür wird derzeit beispielsweise unter anderem das Ausbildungsmarketing intensiviert und neu aufgestellt, um dem auch im Nachwuchskräftebereich bereits spürbaren Bewerbermangel aktiv entgegenzuwirken. Auch einige Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden in letzter Zeit umgesetzt: Das Fahrradleasing im Rahmen der Entgeltumwandlung ist für städtische Mitarbeiter/-innen seit Juli 2023 möglich und der Fahrtkostenzuschuss bei Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel wurde im September 2022 und im September 2023 nochmals angehoben. Nachwuchskräfte erhalten ein kostenloses Deutschlandticket. Zudem ist geplant, die leistungsorientierte Bezahlung neu zu konzeptionieren. Weitere Bausteine sind flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeiten, eine attraktive Homeoffice-Regelung, die Möglichkeit von Sabbaticals und die weitere Digitalisierung der Personalprozesse.

All dies sind Maßnahmen, die auf die Arbeitgeberattraktivität der Stadt einzahlen. Angesichts der eingangs geschilderten, gravierenden Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt wird das bislang Unternommene jedoch bei Weitem nicht ausreichen, um langfristig genug Personal zu akquirieren und an die Stadt zu binden. Es muss mehr getan werden und es bedarf auch eines Konzepts, das die einzelnen Maßnahmen aufeinander abstimmt. Hiermit hat sich das Referat I im Rahmen eines referatsweiten Strategieprozesses intensiv beschäftigt. Im Bereich des Personalamts wurden dabei folgende strategischen Ziele und Maßnahmen identifiziert:

- **Aufbau einer strategischen Personalbedarfsplanung** zum frühzeitigen Erkennen des künftigen Personalbedarfs,
- **Aufbau eines Personalrecruiting** zur optimalen und zeitnahen Stellenbesetzung durch effiziente und neue Prozesse bei der Personalgewinnung,
- **Entwicklung einer Arbeitgebermarke** zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

---

<sup>1</sup> Public Governance, Zeitschrift für den öffentlichen Sektor, Winter 2023/2024, Seite 3

Für die Notwendigkeit und Richtigkeit der erarbeiteten Ziele/Maßnahmen spricht, dass im Rahmen des stadtweiten Projekts „Aufgabenkritik“ die Erstellung einer Arbeitgebermarke sowie eine strategische Personalplanung als alsbaldig umzusetzende Maßnahmenempfehlungen herausgearbeitet wurden (siehe V0587/23). Die angemessene personelle Ausstattung wird als ein ganz wesentlicher Faktor angesehen, damit die Stadt Ingolstadt auch künftig arbeitsfähig sein wird.

**Personal ist DER Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Stadt Ingolstadt.  
Die Personalgewinnung und -bindung ist DAS strategische Megathema  
dieser Tage.**

**Ein strategischer Ansatz und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -bindung sind daher essentiell und alternativlos.**

### **3 Darstellung der einzelnen Maßnahmen**

#### **3.1 Strategische Personalplanung (SPP)**

Laut KGSt<sup>2</sup> ist eine strategische Personalplanung geeignet, die Unsicherheit und Komplexität am Arbeitsmarkt einzugrenzen und der Stadt damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei der Arbeitskräftegewinnung zu verschaffen.

Die SPP stellt fest,

- wie viele Mitarbeiter/-innen (quantitativ)
- mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen (qualitativ)
- aufgrund der vorgegebenen Aufgaben zu welchem Zeitpunkt (zeitlich)
- und an welchem Ort (räumlich) benötigt werden.

Dabei wird ein längerfristiger Betrachtungshorizont (idealerweise fünf bis max. sieben Jahre) zugrunde gelegt.

Die SPP nimmt nicht nur einzelne Stellen in den Blick, sondern betrachtet die Personalbedarfe hinsichtlich der Art der auszuführenden Tätigkeit. Dabei wird zwischen unterschiedlichen „**Jobfamilien**“ (Tätigkeitsfeldern) unterschieden. Jobfamilien müssen von den einzelnen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern selbst definiert werden. Eine mögliche Aufteilung könnte wie folgt aussehen: *Verwaltung – Handwerk/Technik – Architektur/Bau/Verkehr – IT – Soziales/Gesundheit – Kunst/Kultur*. Um künftig den Personalbedarf auf Jobfamilien-Basis planen zu können, ist zuallererst die Zuordnung aller Planstellen und Mitarbeitenden zu den jeweils passenden Jobfamilien notwendig.

Die KGSt erwartet bis zum Jahr 2030 einen „disruptiven (einschneidenden) Umbruch“ am Arbeitsmarkt, „in dessen Folge der öffentliche Dienst auf die größte Weiterbildungsoffensive zusteuert, die es in diesem Umfang und in dieser Tiefe bislang noch nicht gegeben hat“. Auch in diesem Kontext ist die jobfamilienbezogene Betrachtungsweise vorteilhaft. Wenn die SPP identifiziert hat, welche Tätigkeitsfelder zukünftig besonders benötigt werden, kann dies bei der Personalakquise, der Personalentwicklung des

---

<sup>2</sup> KGSt, Bericht 15/2022, Strategische Personalplanung, Seite 8

Bestandspersonals und insbesondere bei der Ausbildung eigener Nachwuchskräfte berücksichtigt werden.

Die SPP stellt die Entwicklung von Personalbestand und Personalbedarf gegenüber. Dabei werden die Veränderungen im Bestand (Einstellungen, Abgänge, Ruhestandseintritt, Entwicklungsmaßnahmen etc.) sowie die Veränderungen im Bedarf (z. B. Aufgaben-, Kapazitäts- und Rechtsänderungen sowie Digitalisierung) berücksichtigt. Die Lücke zwischen Personalbestand und künftigem Personalbedarf wird für verschiedene Termine in der Zukunft ermittelt. Aufgrund des Ergebnisses kann die Maßnahmenplanung (z. B. Rekrutierung, Qualifizierung und Ausbildung) entsprechend angepasst werden. Die KGSt empfiehlt, die SPP fortlaufend anzupassen und dabei mit unterschiedlichen Szenarien zu arbeiten, um auch weitreichende und längerfristige Trends identifizieren zu können.

Aktuell gibt es bei der Stadt keine strategische Personalplanung. Erst beim Freiwerden von Stellen werden diese zur Nachbesetzung ausgeschrieben. Damit stößt eine ganzheitliche Betrachtung der aktuellen und künftigen Bedarfe und der vorhandenen Bewerberlage an ihre Grenzen. Insbesondere bei kurzzeitigen Bedarfen fehlt die Verknüpfung zu den künftigen dauerhaften Personalbedarfen, um z.B. durch unbefristete Einstellungen qualifizierteres Personal zu gewinnen. Auch ist der Aufbau eines Bewerberpools für bestimmte Berufsgruppen mangels genauerer Kenntnis der Bedarfslage kaum möglich. Personalbedarfstreiber sind derzeit kaum bzw. nicht bekannt, was die Planung erschwert.

Durch die Bildung von Jobfamilien im Rahmen der strategischen Personalplanung kann die Komplexität eingegrenzt und die Planung übersichtlich gestaltet werden, die Entwicklung in den Jobfamilien kann dargestellt werden.

Nach Festlegung einer Gesamtstrategie ist zunächst der Ist-Personalbestand auf quantitativer und qualitativer Ebene zu analysieren. Zur Ermittlung des Soll-Personalbestands sollen vor allem regelmäßige Planungsgespräche mit allen Fachdienststellen geführt werden. Diese haben dabei die Möglichkeit, ihre Informationen zu künftigen Bedarfen und Entwicklungen einzubringen und somit einen Mehrwert zu erhalten. Nach dem regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich sind entsprechende Maßnahmen zur Personalgewinnung abzuleiten. Damit beantwortet die strategische Personalplanung die Frage, wie das benötigte Personal quantitativ und qualitativ beschafft und entwickelt werden kann<sup>3</sup> (z.B. durch eigene Ausbildung, interne Personalentwicklung oder externes Personalrecruiting).

Die Stadt Nürnberg hat 2020 die strategische Personalplanung auf Basis der stadtweiten Jobfamilien-Systematik eingeführt. Vorausgegangen war eine umfassende Organisationsuntersuchung der Fa. Kienbaum Consultants International GmbH, welche in einen umfassenden Bericht mündete. Die Erkenntnisse daraus sowie das KGSt-Gutachten sollen auch Orientierungsmaßstab für die Neustrukturierung bei der Stadt Ingolstadt sein. Auch in anderen vergleichbaren Städten werden derzeit ähnliche Überlegungen zur Neustrukturierung angestellt.

---

<sup>3</sup> KGSt, Bericht 15/2022, Strategische Personalplanung, S. 46

*„Die Frage ist nicht, ob wir es uns leisten können, eine strategische Personalplanung zu betreiben, sondern ist, ob wir es uns leisten können, **keine** strategische Personalplanung durchzuführen.“<sup>4</sup>*

### 3.2 Personalrecruiting

Bereits seit einiger Zeit zeigt sich vermehrt, dass die bisher erfolgreiche Art der Bewerberansprache (insbesondere durch Stellenanzeigen) nicht mehr zur Deckung des Personalbedarfs führt. Und dies, obwohl sich die städtische Personalarbeit selbstverständlich an die digitale Transformation angepasst hat; unter anderem werden die freien Stellen auch auf verschiedenen Online-Karriereportalen beworben. Vereinzelt wurden – insbesondere bei Amtsleitungsstellen und im Kita-Bereich – Personalberatungsagenturen („Headhunter“) eingeschaltet. Dieses Vorgehen ist jedoch langfristig nicht zielführend. Einerseits kennen externe Agenturen die städtische Verwaltung nicht gut genug, um passgenaue Ergebnisse zu erzielen. Andererseits bedingt der Headhunter-Einsatz eine zeitliche Verzögerung im Besetzungsverfahren. Und schließlich ist dieses Verfahren finanziell zu aufwendig, als dass es flächendeckend eingesetzt werden könnte.

Die Stadt muss daher die Ansprache der Bewerber/-innen intensivieren und die Bewerberakquise proaktiv betreiben. Hierbei sind unterschiedliche Kanäle denkbar – von der Direktansprache potenzieller Bewerber/-innen in Stellenportalen und Fachforen bis hin zu einem „Kandidaten-Pool“, der bei freien Stellen kontaktiert werden kann. Der Ansatz des Personalrecruiting zielt darauf, den Bewerbungsprozess aus Sicht der Bewerber/-innen zu betrachten. Dabei sollen die Bedürfnisse der Kandidaten verstanden werden; eine ganzheitliche Sicht auf den Rekrutierungsprozess dient zur optimalen Gestaltung des Bewerbererlebens (sog. „Candidate Journey“) und damit zu mehr geeigneten Bewerbungen.

Aufgrund der geschilderten Entwicklung ist es dringend notwendig, eine ganzheitliche Rekrutierungs-Strategie mit einem entsprechenden Personalmarketingkonzept zu entwickeln, um die Stadt Ingolstadt im zunehmenden Wettbewerb um eine sinkende Anzahl qualifizierter Bewerber/-innen als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Zielsetzung ist dabei eine passende und zielgruppenspezifische Strategie und eine ganzheitliche Sicht auf den Recruitingprozess. Auf die Teilaspekte zielgruppenorientierte Recruitingkanäle, Botschaft/Ansprache, Recruitingprozess, Auswahlkriterien/Anforderungen, Auswahlinstrumente sowie Steuerung/Kennzahlen aus der Strategischen Personalplanung ist dabei der Focus zu legen.

Die Stadt Ingolstadt verfügt bislang über keine übergeordnete und einheitliche Personalmarketing-Strategie. Die Marketingaktivitäten im Personalbereich werden zwar laufend angepasst und optimiert, jedoch fehlt mangels Ressourcen ein ganzheitlicher, professioneller Ansatz sowie die laufende Erfolgskontrolle hinsichtlich Effizienz und Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Aktivitäten. Insbesondere für die verstärkte Nutzung und laufende Pflege der sozialen Netzwerke sowie von Karriereportalen (wie LinkedIn, Xing, Instagram, kununu-Bewertungsportal etc.) fehlen bisher Strategie und Ressourcen. Hier besteht unabwiesbarer Handlungsbedarf, damit sich die Stadt im Werben um die besten

---

<sup>4</sup> KGSt, Bericht 15/2022, Seite 50; Lebrecht (2017), S. 198

Köpfe behaupten kann. Wir müssen als eine der größten Arbeitgeberinnen der Region stärker in den sozialen Netzwerken und Karriereportalen präsent sein und Bewerber/-innen proaktiv ansprechen („Active Sourcing“) – insbesondere solche Kandidaten/-innen, die zwar nicht aktiv suchen, aber bei einem attraktiven Stellenangebot grundsätzlich wechselbereit wären. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein ganzheitlicher strategischer Ansatz notwendig, der die Zielgruppen und die für sie relevanten Kommunikations- und Medienkanäle in den Fokus nimmt.

Auch im Personalrecruiting ist der bereits im Rahmen der SPP vorgestellte Jobfamilien-Ansatz essentiell. Damit kann eine intensivere Betrachtung der relevanten Zielgruppen erfolgen und mit diesem vertieften Zielgruppen-Wissen ist eine individuelle Anpassung der Recruiting-Strategie möglich.

Wenn künftig die Zuständigkeit der Recruiter/-innen nach Jobfamilien abgegrenzt ist, können sie in ihrem jeweiligen Bereich eine größere Expertise aufbauen und kennen das spezielle Bewerberumfeld. Dies kommt der Stadt einerseits bei der Kandidatenakquise zugute (z. B. Beobachtung von Fachforen, Aufbau eines Kandidatenpools). Andererseits können die Recruiter/-innen innerhalb der von ihnen betreuten Jobfamilie Kompetenzen bündeln und damit eine bessere Kenntnis hinsichtlich der anzuerkennenden Berufs-/ Bildungsabschlüsse und der Lage am Arbeitsmarkt erwerben. Auch hier versucht das Personalamt seit längerem, durch Ausweitung der relevanten Abschlüsse eine Vergrößerung des Bewerberfelds zu erzielen. Dies bedeutet jedoch auch, sich intensiver mit den möglichen Qualifikationen auseinanderzusetzen.

### **3.3 Arbeitgebermarke („Employer Branding“)**

Die Stadt Ingolstadt befindet sich auf dem Arbeitsmarkt in Konkurrenz zu vielen öffentlichen und privaten Arbeitgebern der Region. Bislang liegt ein auf die speziellen Bedürfnisse möglicher Bewerber/-innen zugeschnittenes Profil „Stadt Ingolstadt als Arbeitgeberin“ nicht vor.

Es gibt aktuell keine städtische Arbeitgebermarke und es existiert kein übergeordnetes Konzept für Personalmarketingaktivitäten. Eine einheitliche Arbeitgebermarke (Employer Brand) dient als Ankerpunkt für alle Personalmarketing-Maßnahmen. Sie kann für die zielgruppenspezifische Ansprache potentieller Bewerber/-innen über die für sie relevanten Kommunikations- und Medienkanäle genutzt werden. Bekanntheit, Wiedererkennungswert und Attraktivität der Arbeitgeberin Stadt Ingolstadt können damit gesteigert werden.

Um auch zukünftig im enger werdenden Bewerbermarkt bestehen zu können und geeignete Fachkräfte zu gewinnen, wurde von Kienbaum im Rahmen des stadtweiten Projekts „Aufgabenkritik“ empfohlen, die Außendarstellung der Stadt als Arbeitgeberin zielgruppengerecht darzustellen. Dazu soll eine Arbeitgebermarke entwickelt werden, die die Vorteile der Stadt Ingolstadt sowie die Besonderheiten der unterschiedlichen Berufsgruppen attraktiv abbildet.

## 4 Umsetzungsvorschlag

Zur Umsetzung des dargestellten Konzepts sollen folgende Maßnahmen ergriffen werden:

1. **Aufbau eines Personalrecruiting-Teams und Erstellung eines Personalmarketingkonzepts** unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Nrn. 1 und 2; dabei Trennung der Personalverwaltung in die Bereiche Personalrecruiting und Personalservice.
2. **Aufbau einer strategischen Personalplanung** zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs
3. **Entwicklung einer Arbeitgebermarke** als Grundlage für die Maßnahmen des Personalrecruiting

Die Maßnahme 1 kann bei Schaffung der erforderlichen Personalressourcen kurzfristig angegangen werden. Diese hat im Hinblick auf die angespannte Bewerberlage auch die höchste Priorität.

Die Maßnahme 2, Aufbau und Implementierung einer strategischen Personalplanung, soll ebenfalls kurzfristig angegangen werden, sobald die personellen Ressourcen geschaffen sind. Für den Aufbau der strategischen Personalplanung ist ein Zeitraum von ca. ein bis zwei Jahren anzusetzen, bis verwertbare Ergebnisse vorliegen.

Die Maßnahme 3 erfordert einen hohen finanziellen und personellen Ressourceneinsatz. Für die Entwicklung der Arbeitgebermarke (einschließlich der Umsetzung des Kreativkonzepts und der Erstellung der Werbemittel) wird ebenfalls ein Zeitraum von ein bis zwei Jahren erforderlich sein. Zudem ist ein Kostenaufwand einschließlich Werbemittel von mind. 100 T€ anzusetzen. Diese Maßnahme wäre idealtypisch vor der Erstellung eines Marketingkonzeptes zu priorisieren, allerdings wird angesichts der Bewerberlage und der Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung dem Aufbau des Recruiting-Teams und der Marketingstrategie eine höhere Priorität eingeräumt.

Die Entwicklung der Arbeitgebermarke wird daher aus Ressourcengründen vorerst zurückgestellt und dann umgesetzt, wenn die beiden vorhergehenden Projekte auf den Weg gebracht wurden und genügend Ressourcen für eine zügige Umsetzung der Maßnahme 3 vorhanden sind.

Auch wenn bisher noch keine explizite Arbeitgebermarke bei der Stadt existiert, so wurden bereits viele Maßnahmen umgesetzt, die einzelne Elemente einer Arbeitgebermarke darstellen:

- **Zertifizierung „Empfehlenswerter Arbeitgeber“**
- **Karriereportal** ([www.ingolstadt.de/karriere](http://www.ingolstadt.de/karriere)),
- **Talentmanagement** u.a. im Rahmen des Traineeprogramms (Format wurde kürzlich überarbeitet),
- **Führungskultur:** Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung wurden in 2021 und 2022 erarbeitet, Implementierung läuft,

- **Imagevideos der einzelnen Ausbildungsberufe:** wurden bereits im Rahmen eines Traineeprojekts erarbeitet,
- **Stärkung der Work-Life-Balance**, u.a. durch flexible Arbeitszeiten und der Möglichkeit von Homeoffice und mobiler Arbeit,
- **lebensphasenorientierte Personalentwicklung.**

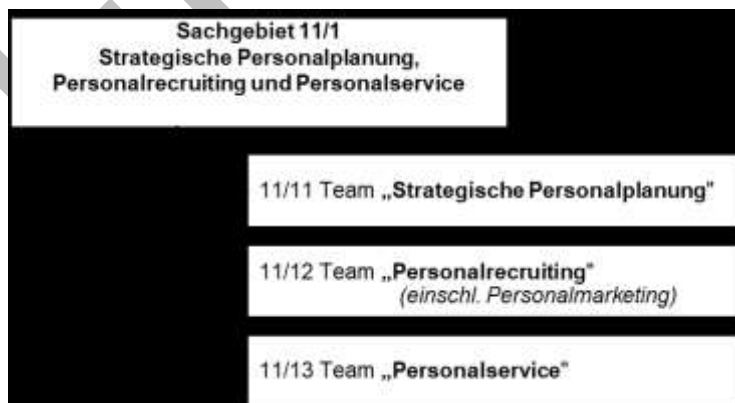
## 5 Organisatorische Änderungen

### 5.1 Organisationsstruktur des Personalamtes

Das Personalamt versteht sich als interner Personaldienstleister für die Fachämter und Dienststellen sowie für die Beschäftigten und leistet damit seinen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung. Das Strategieprojekt „Personal“ dient der Implementierung eines zukunftsfähigen Personalmanagements. Insbesondere der für die Leistungserbringung der gesamten Stadtverwaltung besonders wichtige Bereich des Recruitings wird dadurch gestärkt.

Von Vorteil ist dabei auch – im Vergleich zu anderen Kommunen unserer Größe –, dass in den letzten Jahren im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie für die Personalprozesse erhebliche Anstrengungen unternommen wurden. So wurden beginnend mit der Einführung der aktuellen Personalmanagementsoftware in 2016 sukzessive ein Bewerberportal implementiert, die elektronische Personalakte eingeführt sowie verschiedene Workflows umgesetzt. Daneben sind viele weitere Bausteine wie ein Mitarbeiterportal zur elektronischen Kommunikation mit den Beschäftigten, eine App, die eGehaltsabrechnung sowie ein elektronischer Workflow für Genehmigung und Abrechnung von dienstlichen Reisen in der Umsetzung bzw. in Planung.

Die Einführung von SPP und Personalrecruiting macht eine Änderung in der Aufbauorganisation des Personalamtes erforderlich, damit die neuen Aufgaben effizient erledigt werden können. Dabei sollen die beiden Sachgebiete der Personalverwaltung (11/1 Beamte, 11/2 Tarifbeschäftigte) zusammengefasst werden. Es entsteht das neue Sachgebiet „Strategische Personalplanung, Personalrecruiting und Personalservice“. Dieses soll in drei Teams untergliedert werden.



In den Teams Strategische Personalplanung und Personalrecruiting ist dabei die Zuständigkeit nach Jobfamilien (unabhängig vom Beschäftigtenstatus) gegliedert, während im klassischen Personalservice die Zuständigkeit weiterhin für bestimmte



Referate bzw. Dienststellen untergliedert ist. Perspektivisch ist im Personalservice die Zusammenführung von Beamten- und Tarifbeschäftigtenbereich geplant. Im Recruiting-Bereich wird es – im Gegensatz zur bisher betriebenen Mitarbeiterakquise – keine Unterscheidung hinsichtlich Beamten- bzw. Tarifbeschäftigtenstatus geben, sodass die Ämter auf Jobfamilienbasis einen einheitlichen Ansprechpartner haben.

Das Team Personalrecruiting verantwortet (bei über 350 Ausschreibungen pro Jahr) als einheitlicher und zentraler Ansprechpartner den gesamten Recruitingprozess (Erstellung der Stellenausschreibung, Anforderungskriterien, Recruitingkanäle, Auswahlkriterien, Auswahlverfahren etc.). Mit erfolgter Bewerberauswahl wird der Einstellungsprozess an den Personalservice zur weiteren Bearbeitung übergeben.

## 5.2 Informationstechnische Unterstützung

Für die systematische und strukturierte SPP ist eine IT-Unterstützung durch eine spezielle Standardsoftware erforderlich, um jederzeit die notwendigen Planungen und Auswertungen auf Basis des Jobfamilien-Modells durchführen zu können.

In einer speziellen Softwarelösung für die SPP sollen alle Ämter und Dienststellen in einem Modell verfügbar und die verwaltungsweite Zusammenfassung, auch über Jobfamilien hinweg, jederzeit abbildbar sein. Mit der IT-Lösung soll die Personalbedarfs-ermittlung erheblich vereinfacht werden; Entwicklungen (wie Krankenquote, Fluktuation, Verrentung etc.) sollen frühzeitig erkannt werden, sodass zeitgerecht adäquate Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Eine Schnittstelle zur vorhandenen Personalmanagementsoftware ist notwendig.

Die Auswahl eines geeigneten Systems für die strategische Personalplanung soll nach eingehender Markterkundung und Best-Practice-Beispielen erfolgen. Inwieweit auch im Bereich des Personalrecruiting eine ergänzende IT-Lösung nötig ist, wird noch geprüft. Vorrangig soll hier der Einsatz der im Betrieb befindlichen Personalmanagementsoftware (P&I LogaHR) erfolgen, sofern diese die notwendigen Funktionalitäten abbildet.

## 5.3 Personelle Ausstattung

- Personalrecruiting und Personalservice:

Die Teams „Personalrecruiting“ und „Personalservice“ im neuen Sachgebiet 11/1 werden aus den vorhandenen Planstellen der beiden Sachgebiete der Personalverwaltung (11/1 und 11/2) gebildet.

Im Team „Personalrecruiting“ soll wie dargestellt als neue und zusätzliche Aufgabe die aktive Bewerberansprache durch zielgruppenspezifische Personalmarketingkonzepte und -maßnahmen wahrgenommen werden. Dabei soll auch die zielgruppenspezifische Darstellung der Arbeitgeberattraktivität erfolgen. Die Entwicklung der Arbeitgebermarke ist hier ebenfalls angesiedelt, sie soll Grundlage für entsprechende Marketingkonzepte sein. Ein wichtiges Tätigkeitsfeld ist künftig auch die stärkere Präsenz in den sozialen Netzwerken und auf Karriereportalen; eine schnelle Reaktion auf Bewerberanfragen ist dabei essentiell.

Für diese neuen Aufgaben ist ein zusätzlicher Personalbedarf von 2,0 VZÄ (3. Qualifi-

kationsebene) dauerhaft erforderlich.

- Strategische Personalplanung:

Für den Aufbau und die Umsetzung einer Strategischen Personalplanung als neuem Aufgabenbereich sind zusätzliche Personalkapazitäten erforderlich. Des Weiteren ist das Personalcontrolling, das im Vorfeld die Grundlagenarbeit für den Planungsbereich erbringt, entsprechend auszubauen und zu stärken. Bisher gibt es eine Stelle für das Personal(kosten)controlling, welche aber bereits jetzt u.a. durch die Personalkostenhochrechnungen für verschiedene Mandanten sowie vor allem durch Anfragen der und Auswertungen für die Fachämter im Rahmen der Beantragung und Abrechnung von Fördermitteln und Personalkostenzuschüssen voll ausgelastet ist.

Für die Strategische Personalplanung ist daher ein zusätzlicher Personalbedarf von 2,0 VZÄ (3. Qualifikationsebene) und für das Personalcontrolling ein Mehrbedarf von 0,5 VZÄ (3. Qualifikationsebene) notwendig

## **6 Vorteile der Neuorganisation**

Notwendigkeit und Vorteile der Installation von SPP und Personalrecruiting wurden in diesem Konzept bereits dargestellt. Durch die strategische Personalplanung erhält die Stadt permanent einen langfristigen Überblick über die künftigen Personalbedarfe. Auf dieser Grundlage können die Maßnahmen des Personalrecruitings mit Fokus auf die einzelnen Jobfamilien aufgebaut werden. Regelmäßige strategische Planungsgespräche der Teamleitung SPP mit allen Dienststellen sollen den Austausch zwischen Personalbereich und Fachbereichen intensivieren. Dadurch ergibt sich auch die Möglichkeit, längerfristige Entwicklungen und Personalbedarfstreiber, die in den einzelnen Dienststellen identifiziert werden, verstärkt in die Personalplanung einzubeziehen. Damit soll langfristig die Aufgabenerfüllung der Stadt Ingolstadt für ihre Bürgerinnen und Bürger sichergestellt werden. Auf Grundlage der Erkenntnisse und Zahlen der SPP finden regelmäßige Planungsgespräche mit der Ausbildungsstelle, der Personalentwicklung, dem Personalrecruiting sowie der Organisationsentwicklung (Stellenplan) statt, wie die ermittelten künftigen Personalbedarfe bestmöglich gedeckt werden können.

## **7 Weiteres Vorgehen**

Nach der Zustimmung des Stadtrats zu vorliegendem Konzept werden die Feinkonzepte und Rollenbeschreibungen für SPP und Personalrecruiting weiter ausgearbeitet. Im weiteren Prozess wird auch ein Kreis von Amts-/Dienststellenleitungen einbezogen. Damit soll sichergestellt werden, dass die „Kundensicht“ (Fachbereiche als Kunden des Personalwesens) ausreichend berücksichtigt wird und die Vorteile der Umorganisation auch in den einzelnen Dienststellen greifbar werden.