

Bericht zum Personalmanagement 2018



HERAUSGEBER

Stadt Greven
Der Bürgermeister
Zentraler Steuerungsdienst
Rathausstraße 6
48268 Greven

02571 920-0
info@stadt-greven.de
www.greven.net

ANSPRECHPARTNER

Cosimo Palomba, Erster Beigeordneter
Klaus Hoffstadt, Leiter Zentraler Steuerungsdienst
Mario Huslage, Leiter Fachbereich Service
Manuela Bothe, Zentraler Steuerungsdienst
Sandra Hörnemann, Zentraler Steuerungsdienst
Andrea Rauße-Rüther, Zentraler Steuerungsdienst
Angelika Rolefs, Leiterin Fachdienst Personal
Petra Freese, Gleichstellungsbeauftragte (Kapitel 2.4)

REDAKTIONELLE BEARBEITUNG

Zentraler Steuerungsdienst

GREVEN, IM JANUAR 2019

Liebe Leserinnen und Leser,

„Deutschland ist eine Arbeitsgesellschaft, weil sich Menschen über ihren Beruf definieren und der Arbeitsalltag Denken, Fühlen und Verhalten prägt. Die persönlich dabei erlebte Sinnhaftigkeit hat [...] erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und auf Qualität und Umfang der erbrachten Leistungen. Kaum etwas bewegt Menschen so sehr, wie eine als sinnvoll erachtete Aufgabe. Arbeit wird als sinnhaft erlebt, wenn sie *Lernmöglichkeiten* bietet, das *Wir-Gefühl* stärkt und erkennbar zum *Kollektiverfolg* beiträgt.“ Mit diesen Worten leitet das Wissenschaftliche Institut der AOK sein äußerst lesenswertes Kapitel „Über sinnstiftende Arbeit“ im aktuellen Fehlzeitenreport 2018 ein. Ergänzt man dies um die wissenschaftliche Erkenntnis, dass Generativität – die Lebenshaltung, Verantwortung für die Gesellschaft und nachfolgende Generationen übernehmen zu wollen – immer wieder als wichtigster persönlicher „Sinnstifter“ erlebt wird, so haben wir in der Kommunalverwaltung doch wirklich gute Voraussetzungen, als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Und in der Tat ist die öffentliche Verwaltung in der Gunst junger Menschen, die vor dem Einstieg ins Berufsleben stehen, wieder deutlich gestiegen und nach einigen Befragungen sogar zurzeit Spitzenreiter auf der Beliebtheitskala.

Gleichzeitig hat aber die Veränderungsbereitschaft in Zeiten von Globalisierung und stetig zunehmender Mobilität deutlich zugenommen. Das spüren wir auch bei der Stadtverwaltung. Niemals zuvor gab es in der Historie eine solche Fülle von Auswahlverfahren durch nachzubesetzende und neue Stellen. Wenn man weiß, dass alleine am Dienort Münster über 20.000 Menschen in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, dann weiß man zugleich, in welcher immensen Konkurrenzsituation sich die Stadt Greven befindet. Es gilt also, den aktiven Mitarbeiter*innen Rahmenbedingungen zu bieten, die Sinn stiften und zugleich so attraktiv sind, dass sie einen Wechsel nur aufgrund einer etwas besseren Bezahlung nicht nahelegen. Es gilt aber auch, diese Stärken gegenüber potenziellen neuen Mitarbeiter*innen zu kommunizieren. Die Stadt Greven hat sich daher in diesem Jahr unter breiter Mitarbeiter*innen-Beteiligung auf den Weg gemacht, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln, die besondere Werte und Stärken der Stadtverwaltung Greven in den Blick nimmt. Darüber wie über viele andere Dinge erfahren Sie alles Wissenswerte im diesjährigen Personalbericht.

Der in diesem Jahr von Rödl & Partner durchgeführte Organisationsberatungs-Prozess hat eines deutlich gemacht: Wir sind schon richtig gut in Greven. Aber wie heißt es so schön bei Voltaire: „Das Bessere ist der Feind des Guten.“ Und so empfiehlt die Unternehmensberatung in ihrem Gutachten, diese Stärken noch weiter auszubauen und dafür zu sorgen, dass sie nachhaltig wirken. Denn was wirklich zählt, ist die Glaubwürdigkeit dessen, was wir als Arbeitgeberin leisten und nicht das, was wir zu leisten behaupten. Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen das Redaktionsteam.

1	PERSONALKENNZAHLEN	1
1.1	BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR	1
1.1.1	BESCHÄFTIGUNGSUMFANG.....	3
1.1.2	FÜHRUNGSKRÄFTEQUOTE	4
1.1.3	AUSZUBILDENDE UND BEAMTE IM VORBEREITUNGSDIENST	5
1.1.4	MITARBEITER*INNEN MIT EINER SCHWERBEHINDERUNG	7
1.1.5	TARIF- UND BESOLDUNGSENTWICKLUNG	7
1.2	ALTERSSTRUKTUR DES PERSONALS.....	8
1.3	FEHLZEITEN DURCH KRANKHEIT	13
1.3.1	KRANKENTAGE 2017	13
1.3.2	VERTEILUNG DER KRANKENTAGE	14
1.3.3	KRANKENQUOTEN	16
2	ARBEITSFÄHIGKEIT ERHALTEN UND FÖRDERN	23
2.1	BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT	23
2.2	PERSONALBINDUNG UND -GEWINNUNG	28
2.2.1	ARBEITGEBERMARKE	30
2.2.2	AUSBILDUNGSMARKETING	32
2.2.3	FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG	33
2.2.4	LEISTUNGSFEEDBACK FÜR MITARBEITER*INNEN.....	34
2.2.5	EVALUATIONEN	37
2.3	VIELFALT NUTZEN	39
2.4	FRAGEN ZUR GLEICHSTELLUNG	40
3	SCHLUSSWORT.....	41
	LITERATURVERZEICHNIS.....	43

Abbildung 1: Beschäftigtenstruktur KV zum 30.06.2018 im Vergleich zu 20172

Abbildung 2: Beschäftigtenstruktur TBG zum 30.06.2018 im Vergleich zu 20172

Abbildung 3: Beschäftigungsumfang zum 30.06.20183

Abbildung 4: Erforderliche Ausbildungsquote zur Kompensation altersbedingter Abgänge6

Abbildung 5: Alterstrukturanalyse NRW - Greven (Quelle: Bertelsmann-Stiftung und eigene Darstellung)8

Abbildung 6: Altersstruktur Stadtverwaltung differenziert 10

Abbildung 7: Krankentage der Stadt Greven 2014 bis 2017 14

Abbildung 8: Differenzierte Krankentage je Mitarbeiter(in) 2014 bis 2017 14

Abbildung 9: Vergleich Erkrankungen kurzer, mittlerer und langer Dauer Stadt Greven – AOK.. 15

Abbildung 10: Entwicklung der Krankenquote der Gesamtverwaltung nach Jahren 17

Abbildung 11: Krankenstand 2017 nach Altersgruppen – Kernverwaltung 18

Abbildung 12: Krankenstand 2017 nach Altersgruppen – TBG 20

Abbildung 13: Elemente des BGM 2017/18..... 23

Abbildung 14: Zahl der Betriebe, die mind. einmal jährlich die Leistung durch Vorgesetzte beurteilen lassen (Quelle: Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung; Bundesministerium für Arbeit und Soziales; 2016)..... 34

Abbildung 15: PDCA-Zyklus 37

1 PERSONALKENNZAHLEN

Die Personalkennzahlen sind aus den Personaldaten erhobene Verhältniszahlen. Über diese Berichtsfunktion bilden sie die Grundlage für das Personalmanagement und personalwirtschaftlich relevante Entscheidungen. Durch die jährliche Aufstellung übernehmen sie gleichzeitig eine Warnfunktion, indem sie strukturelle Veränderungen und Entwicklungen aufdecken und ein rechtzeitiges Eingreifen ermöglichen.

Für den Personalbericht 2013 wurden erstmals Definitionen zu den Personalkennzahlen entwickelt und mit dem Personalbericht 2014 modifiziert. Es wurde festgelegt, welche Personenkreise und Kriterien bei den Berechnungen berücksichtigt werden, um dauerhaft verlässliche und vergleichbare Zahlen präsentieren zu können. An der Basis hat sich bis zum diesjährigen Bericht nichts Substanzielles verändert.

1.1 BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR

	2018	2017	2016
Gesamtverwaltung	330	320	315
davon Kernverwaltung	233	226	220
davon TBG	97	94	95
vollzeitverrechnet Gesamtverwaltung	275,9	268,4	267,5

Zu den Beschäftigten der Stadt Greven gehören Beamt*innen, Tarifbeschäftigte, befristet Beschäftigte, Auszubildende, Inspektoranwärter*innen sowie Mitarbeiter*innen, die sich ohne Beschäftigung in der Elternzeit befinden. Aushilfen werden berücksichtigt, sofern der personelle Bedarf länger als sechs Monate besteht und das Beschäftigungsverhältnis am Stichtag bestand.

Die Stadt Greven zählt zum Stichtag 30. Juni 2018 insgesamt 330 Mitarbeiter*innen im Vergleich zu 320 zum Stichtag 2017. Davon sind 233 in der Kernverwaltung (kurz: KV) beschäftigt und 97 bei den Technischen Betrieben Greven (kurz: TBG). Während der Stichtagsvergleich zwischen 2016 und 2017 nur marginale Veränderungen verzeichnete, weist der Jahresvergleich 2017 und 2018 nicht nur mehr Personen aus. Auch Vollzeitverrechnet ergeben sich über sieben zusätzliche Stellen. Sowohl die Kernverwaltung als auch die TBG weisen einen personellen Zuwachs von 3% aus. Der Stellenplan für das Jahr 2018 hat 14 neue Stellen ausgewiesen, während nur drei Stellen weggefallen sind. Der personelle Anstieg ist somit begründet und nachvollziehbar.

Die Tarifbeschäftigten stellen mit 245 (2017: 237) die größte Gruppe dar. Darüber hinaus beschäftigt die Stadt Greven 85 Beamte (2017: 83) und verzeichnet damit im Vergleich zu 2017 einen deutlichen Anstieg bei den Tarifbeschäftigten und einen leichten Anstieg bei den Beamten. Von

den zusätzlichen Stellen der Tarifbeschäftigten befinden sich sechs in der Kernverwaltung und zwei bei den TBG.

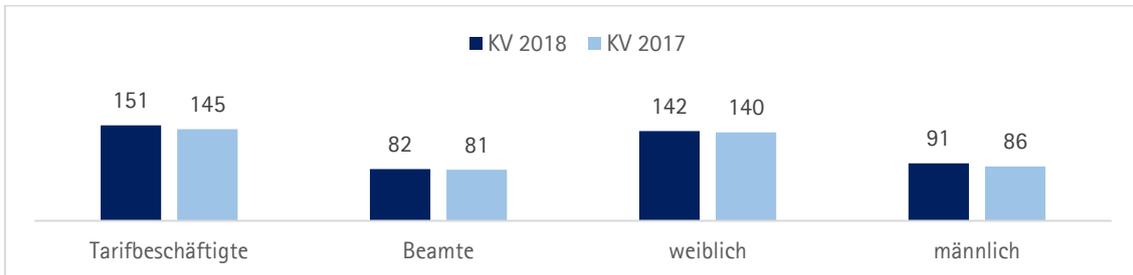


Abbildung 1: Beschäftigtenstruktur KV zum 30.06.2018 im Vergleich zu 2017

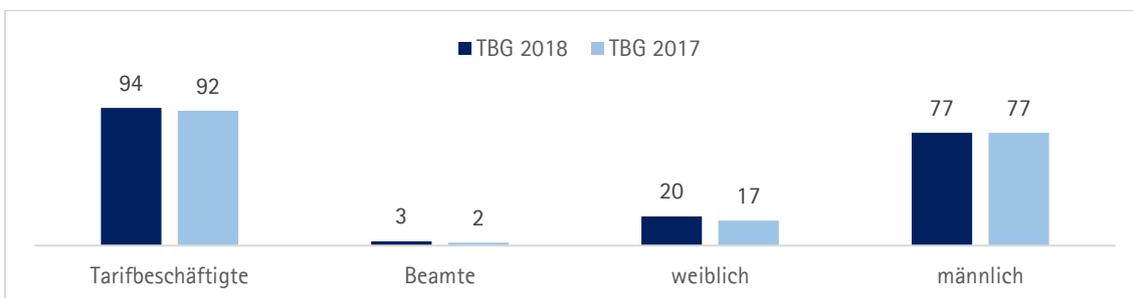


Abbildung 2: Beschäftigtenstruktur TBG zum 30.06.2018 im Vergleich zu 2017

Vollzeitverrechnet ergeben sich 276 Stellen für die Gesamtverwaltung im Vergleich zu 268,4 im Vorjahr. Die Statistik 2018 weist zehn Mitarbeiter*innen mehr aus als in 2017, vollzeitverrechnet entspricht das 7,5 zusätzlich besetzten Stellen. Bleiben die Auszubildenden und dual Studierenden bei der Berechnung unberücksichtigt, weil sie noch keine Stelle besetzen, sind es vollzeitverrechnet 265 Stellen (2017: 255,4).

Die Gesamtverwaltung weist wie schon im Vorjahr eine Frauenquote von 49% auf (162 Mitarbeiterinnen). In der Kernverwaltung liegt sie mit 142 Mitarbeiterinnen bei 61% (2017: 62%). Bei den TBG sind zum Stichtag insgesamt 97 Mitarbeiter*innen beschäftigt, 20 von ihnen sind weiblich. Die Frauenquote ist mit 20,6% im Vergleich zu den Vorjahren weiter gestiegen. In 2017 lag sie wieder bei 18%, nachdem sie 2016 auf unter 15% gesunken war.

BEDEUTUNG FÜR GREVEN

Die Stadt Greven hat im Vergleich zu 2017 mehr Mitarbeiter*innen, was sich diesmal auch vollzeitverrechnet deutlich auswirkt. Wie schon in den letzten Jahren wurden in diesem Jahr wieder bedarfsgerecht neue Stellen eingerichtet und besetzt, um der Vielzahl der immer anspruchsvoller und komplexer werdenden Aufgaben zu begegnen. Die Verwaltung achtet bei der Einrichtung von Stellen nicht nur auf den Bedarf, sondern auch auf die damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen und pflegt damit einen in beide Richtungen verantwortungsvollen Umgang.

1.1.1 BESCHÄFTIGUNGSUMFANG

	2018	2017	2016
Vollzeit	217	215	216
Teilzeit	102	95	92
Elternzeit	11	10	7

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der Beamt*innen beträgt je nach Lebensalter 39 bis 41 Stunden. Für die tariflich Beschäftigten im öffentlichen Dienst liegt sie bei 39 Stunden. Eine Teilzeitbeschäftigung liegt immer dann vor, wenn die tatsächliche Wochenarbeitszeit geringer ist als die regelmäßige Wochenarbeitszeit. Bei einer vorliegenden Schwerbehinderung kann die individuelle Wochenarbeitszeit von der regelmäßigen Wochenarbeitszeit abweichen. Geringe Stundenreduzierungen, zum Beispiel von 41 auf 39 Stunden bei den Beamten, werden seit dem Personalbericht 2013 ebenfalls als Teilzeitbeschäftigung berücksichtigt. Bei der Stadt Greven wird die Teilzeitbeschäftigung sehr individuell gestaltet. Aus diesem Grund variiert der Umfang sehr stark und reicht von wenigen Wochenstunden bis zur vollzeitnahen Teilzeitbeschäftigung.

Am 30. Juni 2017 waren insgesamt 102 Mitarbeiter*innen in Teilzeit beschäftigt (2017: 95), was einen Anteil von knapp 31% des Gesamtpersonals ausmacht (2017: 29,7%). Die geringfügig Beschäftigten und Aushilfen, die länger als sechs Monate angestellt sind, sind in dieser Berechnung berücksichtigt. Die Teilzeitquote der Kernverwaltung liegt wie im Vorjahr bei 37% während sie bei den TBG von 10% in 2017 auf 16,5% zum diesjährigen Stichtag gestiegen ist. Der Frauenanteil unter den in Teilzeit Beschäftigten überwiegt mit 81% bei den TBG (2017: 70%) und 85% in der Kernverwaltung (2017: >90%). Insgesamt elf Mitarbeiter*innen befanden sich zum Stichtag ohne Beschäftigung in Elternzeit.

Hinsichtlich des Beschäftigungsumfangs hat es einige Verschiebungen gegeben. Im Vergleich zum Stichtag 2017 sind im Bereich der Kernverwaltung fünf Männer mehr in Teilzeit beschäftigt, bei unveränderter Anzahl der Vollzeitbeschäftigten. Es sind sechs Frauen weniger in Vollzeit, dafür vier mehr in Teilzeit beschäftigt. Die Anzahl der Frauen in Elternzeit ist mit zehn Mitarbeiterinnen unverändert geblieben. Bei den Mitarbeiterinnen der TBG gab es ebenfalls Verschiebungen zugunsten der Teilzeitbeschäftigung: Diese haben um sechs zugenommen, während die Vollzeitbeschäftigungen bei den Frauen um drei zurückgegangen sind.

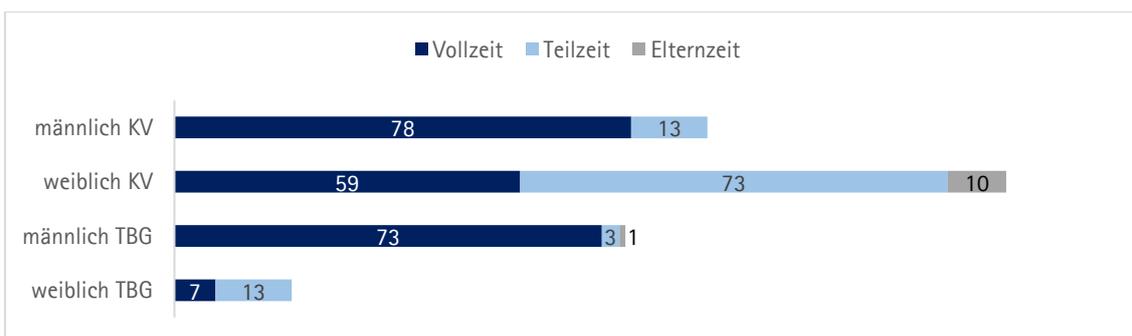


Abbildung 3: Beschäftigungsumfang zum 30.06.2018

BEDEUTUNG FÜR GREVEN

Die beachtliche Teilzeitquote zeigt die vielfältigen Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit bei der Stadt Greven auf. Mit dieser individuell gestaltbaren Teilzeitbeschäftigung unterstützt die Verwaltung die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrer Mitarbeiter*innen. Die Teilzeitbeschäftigungen stellen die Verwaltung jedoch auch vor organisatorische Herausforderungen, indem Informations- und Abstimmungsprozesse aufwändiger sind und mehr vollständig eingerichtete Arbeitsplätze vorgehalten werden müssen.

1.1.2 FÜHRUNGSKRÄFTEQUOTE

	2018	2017	2016
Anzahl Führungskräfte Gesamtverwaltung	28	26	26
Führungskräftequote	8,5 %	8 %	8 %
Frauenquote in Führungspositionen	25 %	27 %	15 %

Führungskräfte im Sinne der Allgemeinen Geschäftsweisung der Stadt Greven (AGA) sind die Beschäftigten, die eine Organisationseinheit leiten. Im Speziellen sind das der Verwaltungsvorstand, die Fachbereichs- und die Fachdienstleitungen. Weitere Leitungsfunktionen existieren in Einrichtungen und Sonderorganisationsformen, als Beispiele seien hier die TBG, die Stadtbibliothek und die IT genannt. Unter Zugrundelegung dieser Definition zählt die Gesamtverwaltung zum 30. Juni 2018 28 Personen in einer Führungsposition, was einer Führungskräftequote von 8,5% entspricht. Über den Stichtag 2018 haben fünf Führungskräfte eine Doppelfunktion wahrgenommen und jeweils zwei Führungsstellen bekleidet. Eine dieser Stellen wurde im Laufe des Jahres besetzt, so dass zum Jahresende noch vier Führungskräfte eine Doppelfunktion innehaben. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt bei 25% und ist damit im Vergleich zum Vorjahr etwas zurückgegangen. Im Betrachtungszeitraum wurden vier Führungsstellen neu besetzt, eine davon mit einer Frau. Gleichzeitig ist eine Führungsstelle, die mit von einer Frau besetzt wurde, in diesem Jahr aus organisatorischen Gründen ausgelaufen. Die Stelle war von ihrer Gründung an befristet. Die Anzahl der Frauen in Führung ist deshalb im Vorjahresvergleich unverändert, während die Anzahl der männlichen Führungskräfte leicht gestiegen ist.

Die Führungskräftequote der Kernverwaltung liegt mit 21 von 233 Beschäftigten bei 9% (2018: 8%). Die TBG zählen unverändert sieben Mitarbeiter*innen in einer Führungsposition, was zu einer konstanten Führungskräftequote von gut 7% führt.

BEDEUTUNG FÜR GREVEN

Ein interkommunaler Vergleich der Führungsquote gestaltet sich aufgrund der unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Organisationen sehr schwierig. Die Anzahl der Führungskräfte bei der Stadt Greven entspricht dem festgestellten Organisationsbedarf. Dieser Bedarf hat sich in

2017 erhöht und in 2018 zu entsprechenden Besetzungen geführt. Durch die langjährige Übernahme der Doppelfunktion einiger Führungskräfte wird jedoch deutlich, dass Führungspositionen nicht über Bedarf eingerichtet und besetzt werden.

Das „Führen in Teilzeit“ ist ein Projekt im Rahmen des Gleichstellungsplans. Die Verwaltung hat ein strukturiertes Verfahren an der Hand, um die Möglichkeiten des Führens in Teilzeit stellenabhängig bewerten zu können. Dieses wird mit Blick auf eine konkrete Stelle intensiver behandelt.

1.1.3 AUSZUBILDENDE UND BEAMTE IM VORBEREITUNGSDIENST

	2018	2017
Auszubildende und Studierende	11	13
Ausbildungsquote	3,3 %	4,1 %

Die Stadt Greven beschäftigte zum Stichtag 30. Juni 2018 insgesamt elf Auszubildende und dual Studierende. Neun von ihnen sind in den Bereichen Verwaltung, Stadtbibliothek sowie Feuer- und Rettungswache eingesetzt, zwei sind bei den TBG beschäftigt (2016: 3). Ein Auszubildender der TBG hat seine Ausbildung vor dem Stichtag 30.06.2018 erfolgreich abgeschlossen und zählt deshalb nicht mehr zu den Auszubildenden.



© Daniel Ernst - Fotolia.com

#4717001

Die Ausbildungsquote liegt mit gut 3 % unter dem Niveau des Vorjahres. Der anteilmäßige Rückgang ist in zwei Größen begründet: die Gesamtmitarbeiterzahl ist gestiegen und gleichzeitig ist die Anzahl der Auszubildenden und dual Studierenden zurückgegangen. Gerade bei den handwerklichen Berufen gestaltet sich die Suche nach geeigneten Bewerber*innen für die Verwaltung inzwischen ähnlich schwierig wie in der Privatwirtschaft. Trotz intensiver Suche und mehrfacher Ausschreibung konnte z. B. nur ein Auszubildender für den Beruf des Straßenwärters eingestellt werden, ein Azubi hat diese Ausbildung inzwischen abgebrochen. Wegen der Bewerberlage wurde auch bei den dual Studierenden ein Platz weniger vergeben.

Legt man die altersbedingten Abgänge der kommenden Jahre zugrunde, dann müsste die Stadt Greven für einen adäquaten Ausgleich ungefähr folgende Ausbildungsquoten erreichen:

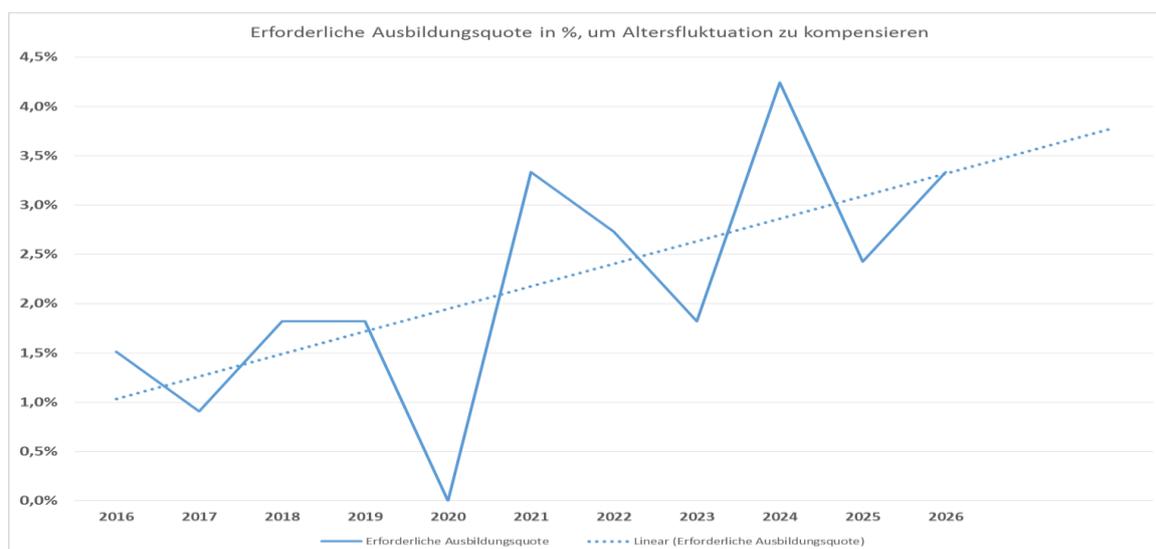


Abbildung 4: Erforderliche Ausbildungsquote zur Kompensation altersbedingter Abgänge

Bei der Darstellung wurde vereinfacht davon ausgegangen, dass bestimmte Jahrgänge regulär in bestimmten Jahren in den Ruhestand wechseln. So ist auch der „Zick-Zack-Kurs“ erklärbar, der so extrem in der Realität nicht ausfallen wird. Für ein besseres Verständnis wurde deshalb unterstützend eine Trendlinie (gestrichelte Linie) eingefügt, die zeigt, dass die altersbedingte Fluktuation in den kommenden 10 Jahren wieder ansteigen wird und zur Kompensation eine Ausbildungsquote benötigt, die sich der „Vier-Prozent-Marke“ nähert. Erfreulicherweise lag die reale Ausbildungsquote bei der Stadt Greven in den vergangenen Jahren jenseits der Vier-Prozent-Marke und somit deutlich über diesem Zielwert. Die 3,3% zum diesjährigen Stichtag sind zwar niedriger, decken aber immer noch den tatsächlichen altersbedingten Abgang von 1,9%. Für das kommende Ausbildungsjahr ab August bzw. September 2019 wurde für den Verwaltungsdienst jeweils drei Auszubildenden und dual Studierenden zunächst eine Zusage erteilt. Bei den dual Studierenden haben wir zwei Zusagen erhalten. Mit den insgesamt fünf Zusagen seitens der Bewerber*innen gestaltet sich die Ausbildungsquote für die kommenden Jahre damit wieder positiver.

BEDEUTUNG FÜR GREVEN

Viele Kommunen richten ihre Ausbildungsquoten nicht an den tatsächlichen Bedarfen durch altersbedingte Fluktuation aus. Was im Rahmen der Haushaltskonsolidierung auf den ersten Blick nachvollziehbar erscheinen mag (der Aufwand für die Ausbildung wird gespart), rächt sich jedoch in zunehmenden Maße. Denn die Identifikation mit dem Ausbildungsbetrieb ist insbesondere dann sehr hoch, wenn sich dieser intensiv um seine Auszubildenden und Studierenden bemüht. Diesem Anspruch versucht die Stadt Greven seit Jahren mit zahlreichen Maßnahmen gerecht zu werden. Der Erfolg gibt uns Recht: Auch wenn Auszubildende zunehmend aus Nachbarstädten – zum Teil sogar größerer Entfernung – kommen, bleiben sie der Stadt Greven zum Großteil nach ihrer Ausbildung bzw. ihrem Studium treu. Mit der seit Jahren konstant guten Ausbildungsquote und einer ebenso hohen Aussicht auf die Übernahme gelingt das Auffüllen altersbedingter Vakanzen aus dem eigenen Nachwuchsbereich sehr gut.

1.1.4 MITARBEITER*INNEN MIT EINER SCHWERBEHINDERUNG

Zum Stichtag 30. Juni 2018 beschäftigte die Stadt Greven 12 Mitarbeiter*innen mit einer Schwerbehinderung (2017: 21) und zwei Personen mit einer Gleichstellung. Die Schwerbehindertenquote liegt damit an diesem Tag bei 4,2%. Das Sozialgesetzbuch 9. Buch (SGB IX) – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen – verpflichtet alle Arbeitgeber mit mehr als 20 Arbeitsplätzen, mindestens 5% dieser Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Die Quote wird von der Stadt Greven seit Jahren erreicht oder übererfüllt (z. B. 2017 zum Stichtag: 7%). Allerdings unterliegt die Quote Schwankungen, die sich aus Eintritten in den Ruhestand oder Fluktuation bei den Beschäftigten ergibt. Es ist davon auszugehen, dass die Quote aktuell wieder erfüllt wird und die Stadt Greven dauerhaft in der Regel über der gesetzlichen Quote liegt.

1.1.5 TARIF- UND BESOLDUNGSENTWICKLUNG

Entwicklung des TVöD VKA 2018

Die Laufzeit des bisherigen Tarifvertrages für den Bereich der Kommunen lief bis zum 28.02.2018. Für die Zeit vom 01.03.2018 bis 31.08.2020 haben die Tarifparteien einen neuen Abschluss getätigt. Die Tarifierhöhung erfolgt in 3 Stufen mit individuellen Erhöhungsbeträgen je Entgeltgruppe und –stufe wie folgt:

- 01.03.2018: mindestens 2,85% (64,44 €), durchschnittlich 3,19%, höchstens 5,70%
- 01.04.2019: mindestens 2,81% (71,00 €), durchschnittlich 3,09%, höchstens 5,39%
- 01.03.2020: mindestens 0,96% (22,78 €), durchschnittlich 1,06%, höchstens 1,81%

Außerdem erfolgte eine Einmalzahlung zum 01.03.2018 für die Entgeltgruppen 1 – 6 in Höhe von 250 €. Für Auszubildende erfolgte eine pauschale Entgelterhöhung in 2 Stufen:

- 01.03.2018: +50 €
- 01.03.2019: +50 €

Entwicklung der Beamtenbesoldung 2018

In 2017 hat die Landesregierung den Tarifabschluss nach dem TVöD zeitversetzt um 3 Monate übernommen. Zum 01.04.2017 erhöhten sich damit die Bezüge der Beamt*innen und der Versorgungsempfänger*innen in NRW um 2%. Zudem wurde ein Mindestbetrag als soziale Komponente verabredet: Jede*r Beamte*in in Nordrhein-Westfalen bekam in 2017 mindestens 75 EUR monatlich mehr.

Zum 01.01.2018 stiegen die Bezüge um 2,35%. Auf den Versorgungsabschlag von bislang 0,2% hat die Landesregierung verzichtet. Die Beamtenbesoldung der Kommunen ist gekoppelt an die Dauer des Tarifvertrages der Beschäftigten der Länder. Für die Zeit ab dem 01.01.2019 wird neu verhandelt.

1.2 ALTERSSTRUKTUR DES PERSONALS

	2018	2017	2016
Durchschnittsalter Gesamtverwaltung	45 Jahre	46 Jahre	47 Jahre

Im mittlerweile dritten Jahr nutzt die Stadt Greven die Daten und Fakten des Programms „Lebenswerte Kommune“ der Bertelsmann-Stiftung aus der Reihe „Analysen und Konzepte“ (Ausgabe 3/2016), um die Altersstruktur des Personals interkommunal einordnen zu können. Unter dem Titel „Das berechenbare Problem? Die Altersstruktur der Kommunalverwaltungen.“ legte die Stiftung eine kommunale Studie vor, die für das Personalmanagement der Stadt Greven als wichtig und richtungsweisend eingestuft wird. Die Altersstrukturanalyse im Personalbericht 2016 erfolgte erstmals auf Basis der empirischen Befunde und Analysen der Bertelsmann-Stiftung. Allerdings hat die Bertelsmann-Stiftung nicht die Daten aus dem Jahr 2016 zugrunde gelegt, sondern als Bezugsjahr das Jahr 2014 gewählt.

Wer die Altersstrukturanalysen aus den Personalberichten der Vorjahre kennt, wird feststellen, dass sich die Alterskohorten (Altersgruppen) verändert haben. Aus ehemals fünf Gruppen (<25; 25-34; 35-44; 45-54; ab 55) wurden im Jahr 2016 drei (<=30; 31-54; >= 55). Die Reduzierung auf drei Gruppen erleichtert den Blick auf das Wesentliche, denn die starke Ausdifferenzierung in mittleren Alterskohorten erscheint aus Sicht des Personalmanagements für Analysen und daraus abzuleitende Maßnahmen wenig relevant.

Bei einem Vergleich der Daten der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2014 und den Daten der Stadt Greven mit Stichtag 30. Juni 2016, 30. Juni 2017 und 30. Juni 2018 ergibt sich dieses Bild:

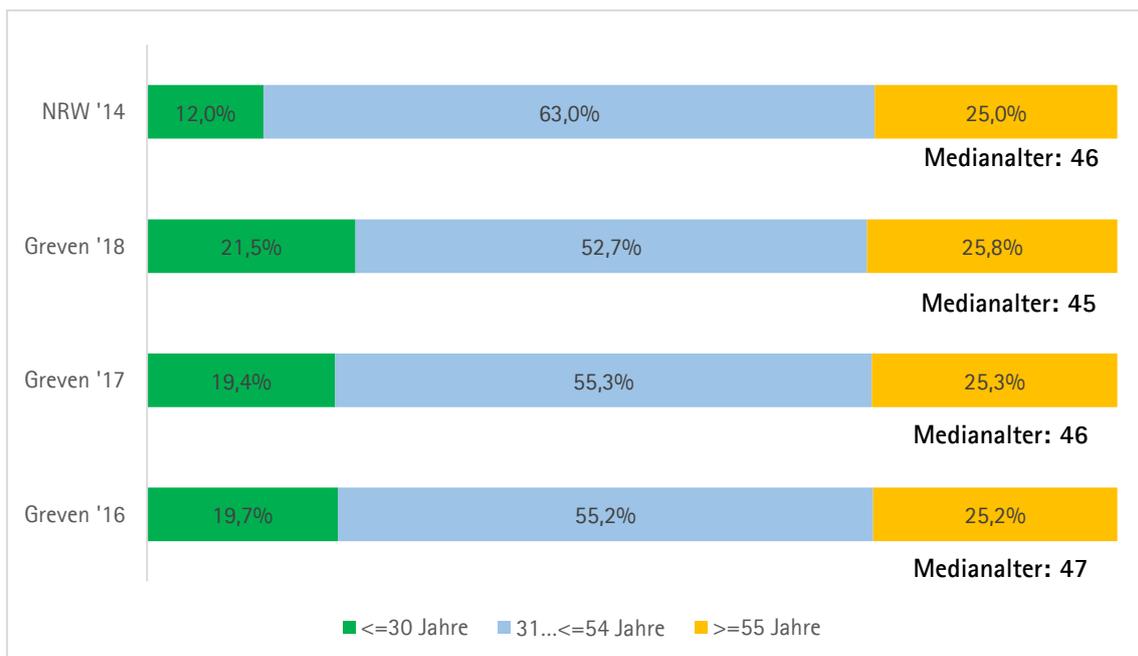


Abbildung 5: Altersstrukturanalyse NRW – Greven (Quelle: Bertelsmann-Stiftung und eigene Darstellung)

Kritisch an der Altersstruktur für NRW sind aus Sicht der Stiftung zwei Aspekte: Zum einen sollten die Alterskohorten der „Jungen“ und „Alten“ bei einer Normalverteilung für eine ausgewogene Altersstruktur ungefähr gleich groß sein und insgesamt 40–50% nicht übersteigen, zum anderen ist das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Vergleich zum Jahr 2004 deutlich um drei Jahre gestiegen. Die Situation stellt sich in Greven tendenziell besser dar. Der Anteil der jüngeren Arbeitskräfte bis 30 Jahre liegt bei über 20%. Damit ist zwar immer noch nicht die gleiche Stärke wie bei der Gruppe der Arbeitskräfte ab 55 Jahren erreicht, sie ist jedoch auf dem besten Weg zu einer ausgewogenen Altersstruktur. Mit derzeit 47,3% ist der Anteil beider Gruppen am Gesamtpersonal noch in dem Rahmen, den die Bertelsmann-Stiftung als ausgewogen ansieht. Es sollte nun aber ein weiteres Wachstum vermieden und dafür eine Verschiebung von der Alterskohorte 3 zur Alterskohorte 1 forciert werden. Die Alterskohorte 2 bildet in diesem Gefüge eine stabilisierende Mitte und sollte deshalb nicht schrumpfen.

Es zeigt sich spürbar, dass die Stadt Greven bereits im Jahr 2012 aufgrund der demografischen Entwicklung mit einem Gegensteuerungsprozess begonnen und die Gruppe der jüngeren Arbeitskräfte deutlich gestärkt hat. Das liegt unter anderem an der adäquaten Ausbildungsquote, auf die in Kapitel 1.1.3 bereits eingegangen wurde und die in den kommenden Jahren weiter gestärkt werden dürfte.

Im Jahr 2016 überraschte das Medianalter der Stadt Greven, das mit 47 Jahren ein Jahr über dem Durchschnitt in NRW lag. Die Bertelsmann-Studie gab einen möglichen Erklärungsansatz: *„Der Kitausbau wird gemessen am Zuwachs der Kitastellen im Kernhaushalt des Jahres 2014 zum Jahr 2004. Der Kitausbau ist seit 2007 ein bestimmendes Thema der Personalpolitik in den Gemeinden NRWs. Sofern Kita innerhalb der Kernverwaltung organisiert sind, sollte dieser Ausbau zu einer Verjüngung führen, da eine Vielzahl neuer Stellen entsteht.“* Insbesondere jene Kommunen, die über eigene Kindertageseinrichtungen verfügen, haben in den vergangenen Jahren ihr Medianalter offenbar signifikant nach unten korrigieren können, da in der Regel sehr junges Personal für die Kitas eingestellt wird. Die Stadt Greven verfügt bekanntlich über keine eigenen Kitas, sodass die Verwaltung von dieser Entwicklung nicht „profitiert“ hat.

Umso beachtlicher ist es, dass die Kohorte der jüngeren Beschäftigten in Greven in den letzten Jahren spürbar verstärkt worden ist und mit fast zehn Prozentpunkten deutlich über dem Landestrend liegt. Das Durchschnittsalter bezogen auf die Gesamtverwaltung war bereits im vergangenen Jahr gesunken und sinkt in diesem Jahr weiter auf 45 Jahre. Damit liegt das Medianalter der Stadt Greven ein Jahr unter dem NRW-Trend aus 2014.

Noch spannender ist für das Personalmanagement eine differenziertere Betrachtung nach einzelnen „Sparten“ der Stadtverwaltung Greven. Bei einer Zuordnung auf bestimmte Mitarbeitergruppen oder bestimmte organisatorisch abgrenzbare Bereiche zeigt sich das nachstehende Bild (Abb.6)

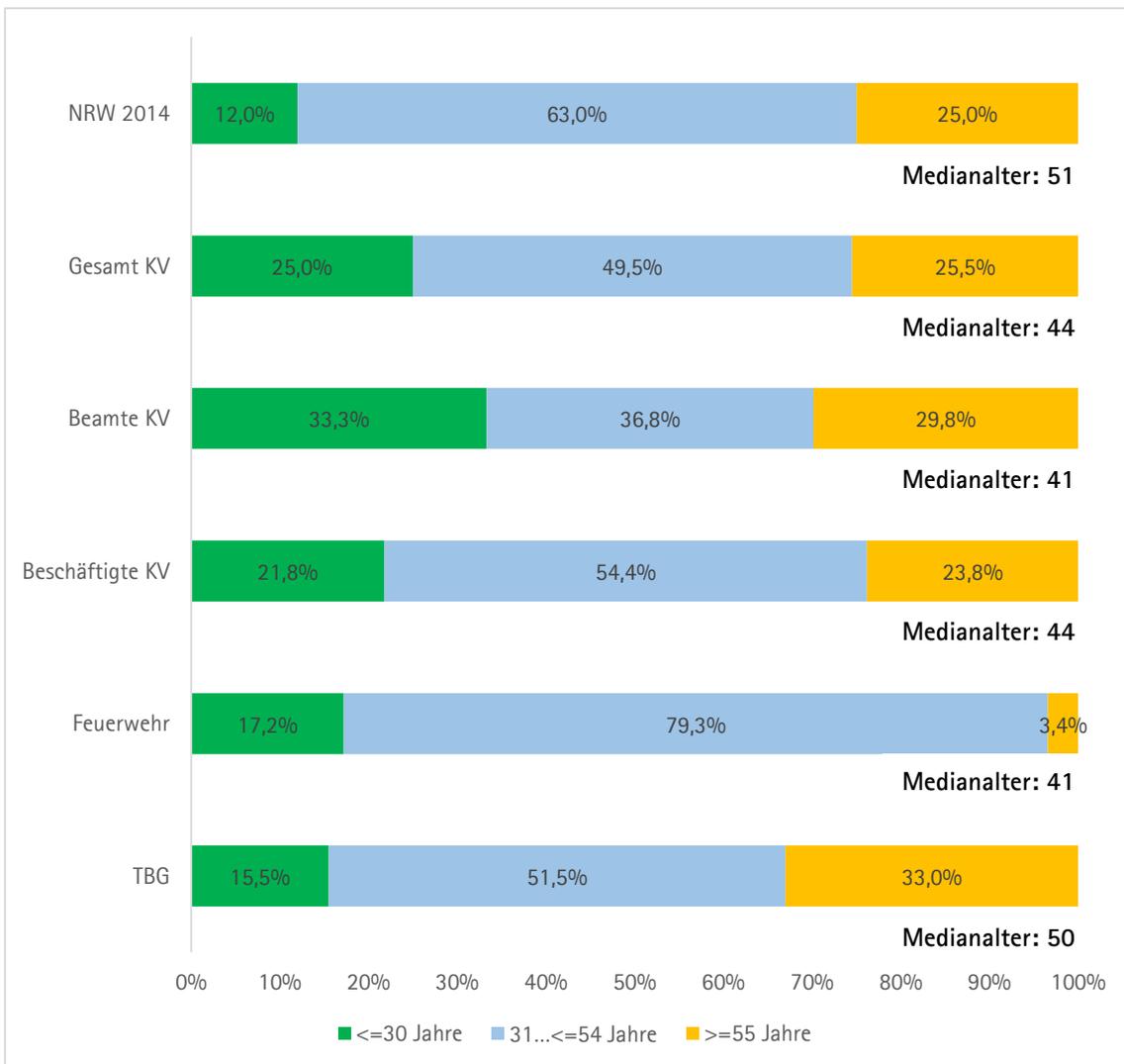


Abbildung 6: Altersstruktur Stadtverwaltung differenziert

Der größte Anteil der „jungen Belegschaft“ ist in den Bereichen der Kernverwaltung eingesetzt. Bei den Beamt*innen macht diese Altersgruppe ein Drittel aus und ist innerhalb eines Jahres um fünf Prozentpunkte gestiegen. Gleichzeitig hat sich die Alterskohorte 2 entsprechend reduziert, was sich unmittelbar in einem niedrigen Medianalter niederschlägt. Dieses liegt zum Stichtag bei 41 Jahren und ist im Vorjahresvergleich um zwei Jahre gesunken. Bei den Beamt*innen kann nicht mehr von einer Normalverteilung gesprochen werden, denn die Alterskohorten 1 und 3 machen 63% aus. Bei den Beschäftigten der Kernverwaltung ist das Verhältnis unter den Altersgruppen ausgewogener. Die Gruppen der jüngeren und älteren Mitarbeiter*innen sind nahezu gleich groß und machen in Summe gut 45% aus. Die Gruppe der Beschäftigten ist zweieinhalb Mal so groß wie die der Beamten, so dass sich auch für die gesamte Kernverwaltung eine sehr ausgewogene Altersstruktur ergibt (siehe Abbildung 7 unter „Gesamt KV“). Konsequenterweise ist in dieser Beschäftigtengruppe auch das Medianalter mit 44 Jahren höher als bei den Beamt*innen. Im Vorjahresvergleich ist es jedoch um drei Jahre gesunken. Für die Verwaltung ist es nachrangig, ob Nachwuchskräfte im Beamten- oder Beschäftigtenverhältnis eingestellt werden. Wichtig ist, dass insgesamt für den Verwaltungsbereich junges Personal rekrutiert wird, um die Leistungsfähigkeit

auch zukünftig trotz altersbedingter Fluktuation sicherstellen zu können. In den vergangenen Jahren wurden Nachwuchskräfte aus verschiedenen Gründen eher im Beamtenverhältnis eingestellt.

Als „größtes Sorgenkind“ identifiziert die Altersstrukturanalyse die TBG. Zwar ist im vergangenen Jahr die Kohorte der unter 30-Jährigen erneut gestiegen und liegt mittlerweile bei 15,5%, gleichzeitig liegt der Anteil der über 55 Jährigen unverändert bei 33%. Hier ist nicht nur die Differenz zwischen der Kohorte der jüngeren und der älteren Arbeitnehmer höchst bedenklich, sondern liegt infolgedessen das Medianalter mit 50 Jahren deutlich über dem Durchschnitt. Mit Blick auf die künftige Leistungsfähigkeit der TBG besteht dringender Handlungsbedarf. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind jedoch vergleichsweise gering, da es in den vergangenen Jahren immer schwieriger geworden ist, gute Ausbildungskräfte für einen handwerklichen Beruf zu interessieren – ein Phänomen, mit dem nicht nur die Stadtverwaltung Greven zu kämpfen hat. Bestenfalls kann ein intensiveres Ausbildungsmarketing in diesem Bereich mit speziellen Angeboten und direkter Ansprache in den Schulen oder durch das Angebot von Praktika zu einer Verbesserung der Situation beitragen. Die TBG nehmen aus diesem Grund seit einigen Jahren an dem Projekt „Berufe begreifen“ für die 8. Klassen verschiedener weiterführender Schulen teil. Durch praktisches Ausprobieren berufstypischer Inhalte sollen die Schüler*innen verschiedene Berufsfelder kennen und erfahren lernen. An dem Stand der TBG können die Schüler*innen üben Pflastersteine zu verlegen und eine Sonderveranstaltung richtig zu beschildern. Beides sind typische Aufgaben der Straßenwärter, deren Ausbildung die TBG jedes Jahr anbieten.

Wenig Anlass zur Sorge bietet der Blick auf die Altersstruktur bei der Feuer- und Rettungswache. Zwar zeigen hier die gebildeten Alterskohorten kein ganz korrektes Ergebnis, weil Feuerwehrkräfte früher pensioniert bzw. verrentet werden als andere Beschäftigte. Insofern würde hier die Gruppe der „älteren Mitarbeiter“ vermutlich bereits im Alter von 50 Jahren beginnen. Selbst dann zeigt sich bei einem Medianalter von 41 Jahren jedoch kein ernsthaftes Problem.

Im Ergebnis sieht die Bertelsmann-Stiftung schwierige Zeiten auf die Kommunen zukommen: Zwar finde ein Wechsel in die Privatwirtschaft eher selten statt, wenn man sich einmal für die öffentliche Verwaltung entschieden habe, aber Konkurrenz gebe es trotzdem bei Spezialistenstellen mit der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor selbst. Grund dafür sei das deutlich höhere Tarifniveau bei Bundes- und Landesbehörden (Bertelsmann-Stiftung 2016). Gewarnt wird vor den Risiken dieser Entwicklung: „Letztlich ist es jedoch für viele Gemeinden nicht zu vermeiden, dass einige Stellen nicht besetzt werden können und die Personaldecke in den betroffenen Fachbereichen ausdünn. Hieraus erwachsen fraglos Risiken für die Funktionsfähigkeit dieser Fachbereiche. In der aktuellen Phase guter Konjunktur sinkt die Attraktivität der Kommunalverwaltungen weiter, da die Arbeitsplatzsicherheit des öffentlichen Dienstes an Relevanz verliert.“ (Bertelsmann-Stiftung 2016)

BEDEUTUNG FÜR GREVEN

Es wäre aus Sicht der Verwaltung aber die falsche Schlussfolgerung, nun den Kopf in den Sand zu stecken und das eigene, schwere Schicksal zu beklagen. Eines steht jedoch heute schon fest: *„Das neue Umfeld aus Nachwuchsmangel und Wettbewerb stellt die Personalverwaltungen vor gänzlich neue Aufgaben, die auch wissenschaftlich fundiert werden sollten. Arbeitgebermarketing, Mitarbeiterbindung oder die Erschließung neuer Zielgruppen waren in früheren Zeiten schlichtweg nicht notwendig, gewinnen jedoch immer stärker an Bedeutung.“* (Bertelsmann-Stiftung 2016, S. 18).

Die Stadt Greven arbeitet deshalb intensiv an den folgenden Ansatzpunkten, um die Altersstruktur bei der Stadt Greven trotz demografischer Veränderungen in einer akzeptablen Balance zu halten:

- Attraktivitätssteigerung (bzw. –erhaltung)
- Mitarbeiterbindung
- Ausbildungs- und Arbeitgebermarketing
- Adäquate Ausbildungsquote
- Digitalisierung von Prozessen

Im Jahr 2018 hat die Stadt Greven in einem sehr beteiligungsorientierten Prozess begonnen, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln. Dieser Prozess wurde extern begleitet und bietet der Verwaltung viele Ansatzpunkte, ihre Stärken zu erkennen und zu kommunizieren. Der Prozess wird in 2019 fortgeführt und dient der Mitarbeiterbindung ebenso wie dem Ausbildungs- und dem Arbeitgebermarketing.

Die Organisationsuntersuchung in den Bereichen ZSD, Fachbereich 1 und Finanzmanagement hat das Erfordernis einer Digitalisierungsstrategie aufgezeigt. Der Blick soll nicht auf die Digitalisierung einzelner Prozesse, sondern auf ein Gesamtkonzept gerichtet werden.

Auf diese Aspekte wird überwiegend in Kapitel 2 ausführlicher Bezug genommen (zur Ausbildungsquote siehe Kapitel 1.1.3).

1.3 FEHLZEITEN DURCH KRANKHEIT

Eine fortlaufende Krankentagestatistik stellt eine Handlungsgrundlage für das Personal- und das Betriebliche Gesundheitsmanagement (kurz: BGM) dar. Neben der Erfassung und Aufbereitung der städtischen Krankentage ist für eine Bewertung und Einordnung der Ergebnisse auch ein Vergleich mit anderen Verwaltungen wichtig. Deshalb hatte sich die Stadt Greven im Jahr 2013 dem Vergleichsring der KGSt zur Krankentagestatistik angeschlossen. Bedauerlicherweise ist es der KGSt in den vergangenen Jahren nicht mehr gelungen, die erforderlichen Vergleichsdaten (rechtzeitig) bereit zu stellen. Die früheren interkommunalen Vergleiche entfallen deshalb. Seit dem Personalbericht 2016 werden vorsichtige Vergleiche mit den Daten aus dem jährlichen AOK-Fehlzeiten-Report¹ gezogen, um die Entwicklungen in Greven zumindest vage einordnen zu können. Die Krankenkassen erfassen genau die Daten, die aus den Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen hervorgehen. „Die Ergebnisse sind daher mit betriebsinternen Statistiken, bei denen lediglich die Arbeitstage berücksichtigt werden, nur begrenzt vergleichbar.“ (Fehlzeiten-Report 2018, S. 333).

An der Differenzierung nach bestimmten Berufsgruppen², wie sie von der KGSt vorgenommen wurde, wird ebenfalls nicht länger festgehalten. Zwar geben diese Zahlen Hinweise zu Auffälligkeiten in bestimmten Organisationsbereichen der Verwaltung, jedoch ist der Aufwand größer als ihr Nutzen, wie sich in den vergangenen Jahren gezeigt hat. Der Auswertungsfokus liegt nun auf der Differenzierung zwischen der Kernverwaltung und den TBG, Frauen und Männern, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten sowie nach den Altersgruppen der Altersstrukturanalyse.

1.3.1 KRANKENTAGE 2017

Krankheitsbedingte Ausfallzeiten sind nicht nur mit erheblichen Kosten verbunden. Sie ziehen für die Verwaltung und ihre Mitarbeiter*innen insbesondere organisatorische, soziale und persönliche Belastungen nach sich. Umso wichtiger sind die genaue Analyse der Entwicklung der Krankentage.

Die nachstehende Abbildung zeigt diese Entwicklung für die Gesamtverwaltung der Stadt Greven von 2014 bis 2017. Berücksichtigt sind die Krankentage der Mitarbeiter*innen, die durchgehend vom 1. Januar bis zum 31. Dezember des Betrachtungsjahres bei der Verwaltung beschäftigt waren. Die anhaltend hohe Fluktuation reduziert die für die Krankentagestatistik berücksichtigungsfähigen Mitarbeiter*innen.

¹ Der Fehlzeiten-Report wird in einer Kooperation des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO), der Universität Bielefeld und der Beuth Hochschule für Technik Berlin herausgegeben. Der Report gilt als „wichtigste jährliche Veröffentlichung zum Thema Krankenstand“ (Süddeutsche Zeitung).

² Unterschieden wurde zwischen Mitarbeiter(innen) aus den Bereichen „Allgemeine Verwaltung“, „Kita/Soziales“, „Manuelle Tätigkeiten“ und „Feuerwehr/Rettungsdienst“.

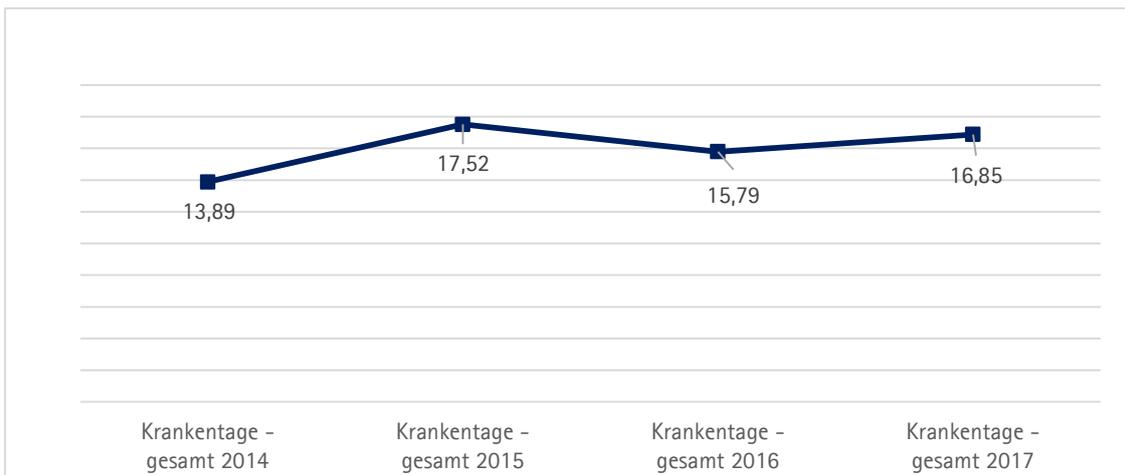


Abbildung 7: Krankentage der Stadt Greven 2014 bis 2017

Die Krankentage sind im Jahr 2017 wieder um einen Tag gestiegen und liegen nun genau zwischen den Werten der beiden Vorjahre 2015 und 2016. Ein Anstieg war unter anderem durch die Umstellung bei den Ausfallzeiten der Feuerwehr zu erwarten: diese Krankentage werden nun nicht mehr nach dem Schichtsystem (KGSt) sondern entsprechend unserer hausinternen und der Erfassung der AOK berücksichtigt und fließen mit den tatsächlichen Ausfalltagen (bis zu sieben Tage je Woche) und nicht nur mit den betroffenen max. zwei Schichten pro Woche in die Statistik ein. Diese Betrachtung führte in den vergangenen Jahren dazu, dass die Gesamtzahl an Krankentagen allein durch die Berechnungsgrundlage im Vergleich niedriger ausfiel als in der restlichen Verwaltung. Die Anpassung konnte durch den Wegfall des KGSt-Vergleichs erfolgen und bildet die Krankentage realistischer ab.

1.3.2 VERTEILUNG DER KRANKENTAGE

Die Krankentage der Gesamtverwaltung können spezifiziert und auf die Erkrankungsgruppen heruntergebrochen werden:

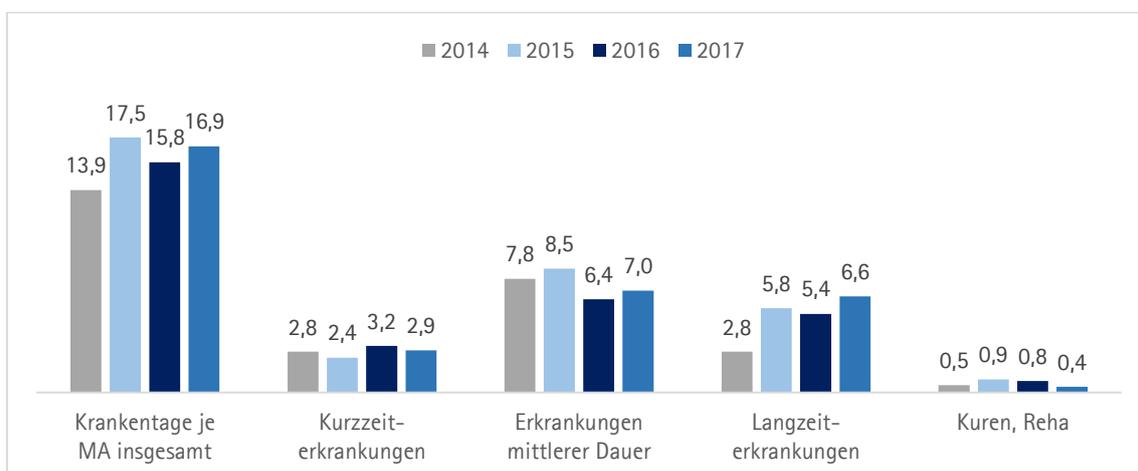


Abbildung 8: Differenzierte Krankentage je Mitarbeiter(in) 2014 bis 2017

Die Abbildung 9 zeigt, wie viele Krankentage welcher Art pro Jahr auf jede*n Mitarbeiter*in entfallen. Im Schnitt hat jede*r Mitarbeiter*in im Jahr 2017 16,9 Tage krankheitsbedingt gefehlt. Davon entfallen 2,9 Tage auf die Kurzzeiterkrankungen, 7 Tage auf die Erkrankungen mittlerer Dauer und 6,6 Tage auf die Langzeiterkrankungen. Die Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen haben sich im Vorjahresvergleich halbiert und gehen mit 0,4 Ausfalltagen je Mitarbeiter*in in die Bewertung ein.

Nachdem die Kurzzeiterkrankungen im Jahr 2016 um 30% gestiegen und gleichzeitig die Erkrankungen mittlerer Dauer deutlich gesunken waren, zeigt sich für 2017 wieder ein gegenteiliges Bild. Die Kurzzeiterkrankungen sind marginal um 0,3 Prozentpunkte gesunken. Dafür sind sowohl die Langzeit- als auch die Erkrankungen mittlerer Dauer gestiegen. Die Verwaltung hat nun neben einem Anstieg bei den Erkrankungen mittlerer Dauer, weiterhin relativ hohe Ausfallzeiten bei den Langzeiterkrankungen.

Was bedeutet das für die Verwaltung?

Unabhängig von der Erkrankungsart, stellen diese Ausfallzeiten die Verwaltung vor organisatorische Probleme: bei kürzeren Ausfallzeiten werden meist provisorische Lösungen gefunden. Fallen Beschäftigte jedoch häufig und wechselnd kurzzeitig aus, so häufen sich diese Provisorien. „Kurzzeiterkrankungen wirken sich zwar oft sehr störend auf den Betriebsablauf aus, spielen aber – anders als häufig angenommen – für den Krankenstand nur eine untergeordnete Rolle.“ (AOK-Fehlzeitenreport 2017, S. 289).

Bei längeren Erkrankungen besteht nur selten die Möglichkeit einer „vernünftigen“ Lösung, da die Verwaltung nicht weiß, wann und in welchem Umfang ein*e erkrankte*r Mitarbeiter*in zurückkehrt. Die Stelle muss freigehalten (rechtlich erforderlich für den Stellenplan) und die Arbeit neu organisiert werden. Jedes Mal bedeutet das eine (Mehr-)Belastung für die vertretenden Kolleg*innen und für die Verwaltung. Die Krankentage wieder zu senken ist damit ein wesentlicher Meilenstein zur Erhaltung und Verbesserung des strategischen Ziels der leistungstarken Verwaltung.

Vergleicht man die prozentuale Verteilung auf die unterschiedlichen Erkrankungsgruppen, so zeigt sich im Vergleich mit den Angaben aus dem AOK-Fehlzeiten-Report 2018 folgendes Bild:

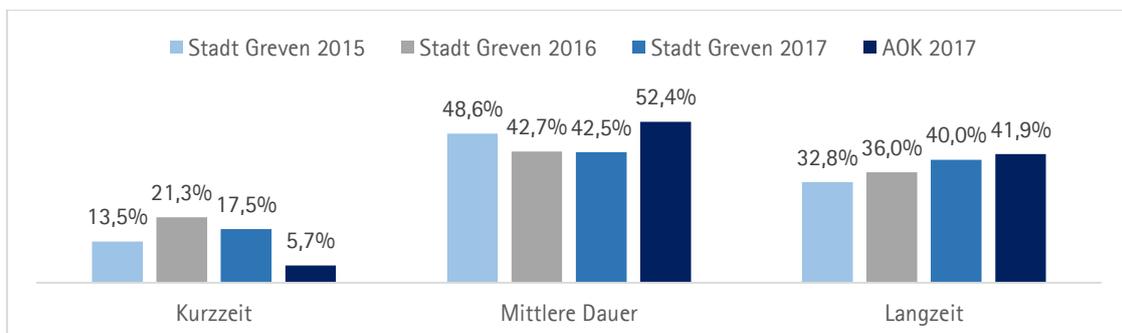


Abbildung 9: Vergleich Erkrankungen kurzer, mittlerer und langer Dauer Stadt Greven – AOK

Während es bei der Stadt Greven in den Betrachtungsjahren teilweise deutliche Verschiebungen zwischen den Erkrankungsarten gegeben hat, ist die Verteilung bei der AOK nahezu unverändert geblieben – und das bereits im dritten Jahr in Folge. Im Vergleich zu den AOK-Mitgliedern der öffentlichen Verwaltung insgesamt liegt die Zahl der durch Langzeiterkrankungen und besonders der Erkrankungen mittlerer Dauer bedingten Ausfalltage erfreulicherweise etwas niedriger. Die Kurzzeiterkrankungen der Stadt Greven sind zwar um ca. vier Prozentpunkte gesunken, liegen im AOK-Vergleich aber immer noch signifikant höher. Da die Krankenkassen Kurzzeiterkrankungen bis zu drei Tagen nur erfassen (können), wenn eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorliegt, ist die höhere Fallzahl der Verwaltung verständlich. Ob dieser Unterschied in der Erfassung jedoch zwölf Prozentpunkte ausmacht, ist hingegen eher fraglich. Trotz der untergeordneten Bedeutung ist die Vielzahl von Kurzzeiterkrankungen belastend für die Organisation.

1.3.3 KRANKENQUOTEN

Die Krankenquote gibt den Anteil der krankheitsbedingten Ausfallzeiten an der gesamten Sollarbeitszeit der Beschäftigten an. Sie errechnet sich wie folgt aus den Kranken- und Sollarbeitstagen der Mitarbeiter*innen:

$$\frac{\text{Summe aller Krankheitstage} * 100}{\text{Summe aller Soll-Arbeitstage}}$$

Die Soll-Arbeitstage werden aus der jahresspezifischen Anzahl an Arbeitstagen für das Land Nordrhein-Westfalen errechnet. Im Jahr 2017 waren es 249 Arbeitstage, die Wochenenden und gesetzlichen Feiertage sind hier bereits in Abzug gebracht. Auf diese Weise ergeben sich für die Beschäftigten mit einer 5-Tage-Woche 249 Arbeitstage, mit einer 4-Tage-Woche 199 Arbeitstage, einer 3-Tage-Woche 149 Arbeitstage und mit einer 2-Tage-Woche 100 Arbeitstage. Die Summe dieser individuellen Arbeitstage ergibt die Summe aller Soll-Arbeitstage.

Durch die Berücksichtigung verschiedener Kriterien wie organisatorische Zuordnung, Geschlecht oder Altersgruppen, können differenzierte Quoten ermittelt werden. Die Quoten basieren auf den Krankentagen durch Erkrankungen kurzer, mittlerer und längerer Dauer sowie auf Ausfalltagen die sich aus Arbeitsunfällen, Wiedereingliederung, Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen ergeben.

Krankenquote der Gesamtverwaltung

Die Krankenquote der Gesamtverwaltung ist in 2017 nach einem Rückgang im Vorjahr wieder auf 7% angestiegen. Im Jahr 2015 war die Quote bereits um knapp zwei Prozentpunkte auf 7,4% gestiegen. Der Anstieg resultierte damals aus den Langzeiterkrankungen. 2016 sank die Krankenquote wieder. Hier wird noch einmal deutlich, dass die Bedeutung der Kurzzeiterkrankungen trotz der Vielzahl der Fälle und des deutlichen Anstiegs in 2016 doch eher gering ist. Vielmehr geben die Langzeiterkrankungen den Ausschlag. Diese sind bei der Stadt Greven in 2017 wieder deutlich gestiegen, ebenso wie die Erkrankungen mittlerer Dauer.

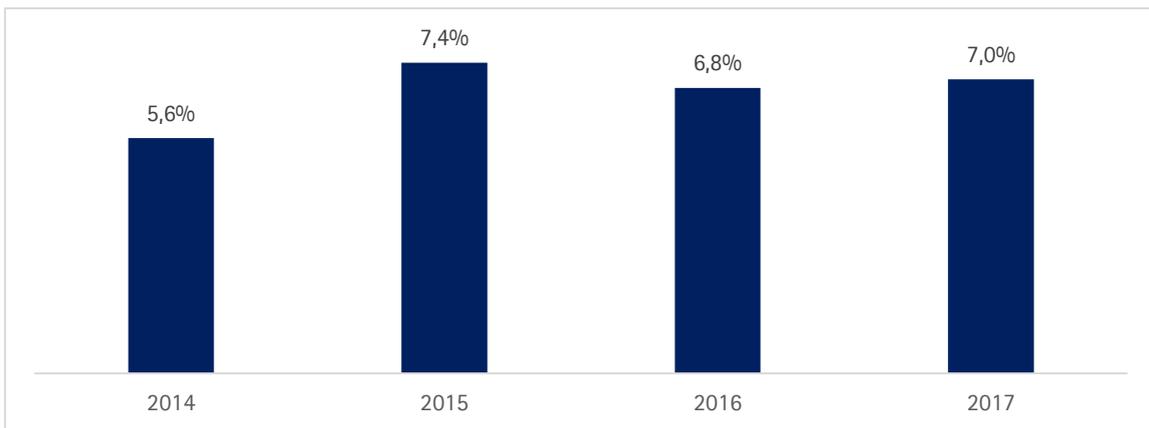


Abbildung 10: Entwicklung der Krankenquote der Gesamtverwaltung nach Jahren

Für die Branche der Öffentlichen Verwaltung verzeichnet die AOK einen insgesamt hohen Krankenstand. So liegt der Gesamtkrankenstand im Jahr 2017 bei 5,3%. Die branchenspezifische Krankenquote für den öffentlichen Sektor beträgt hingegen 6,4%. (vgl. AOK-Fehlzeitenreport 2018, S. 331 f., 499 ff.) Die Krankenquote der Stadt Greven liegt mit 7% noch darüber. Wird berücksichtigt, dass die AOK deutlich mehr Berufsgruppen innerhalb des öffentlichen Dienstes einbezieht als die Stadt Greven, stellt sich die städtische Krankenquote noch schlechter dar. Bei der AOK sind auch Reinigungskräfte, Köchinnen/Köche und Berufe in der Forstwirtschaft berücksichtigt, deren Krankenquoten über dem Durchschnitt liegen und die Gesamtquote der Öffentlichen Verwaltung nach oben treiben.

Krankenquoten der Kernverwaltung

Die Krankenquote der Kernverwaltung mit 192 berücksichtigten Mitarbeiter*innen liegt mit 6,7% leicht über der Quote von 2016 (6,5%). Die Krankenquote der 74 Teilzeitbeschäftigten ist im Jahr 2017 weiter gesunken und liegt nun bei 6,6%. Bereits im vergangenen Jahr war ein deutlicher Rückgang von 10,1% (2015) auf 7,5% (2016) zu verzeichnen. Die durchschnittlichen krankheitsbedingten Ausfalltage lagen bei 14,85 Tagen.

Die 118 Vollzeitbeschäftigten der Kernverwaltung fielen im Jahr 2017 krankheitsbedingt im Durchschnitt 16,66 Tage aus und weisen eine Krankenquote 6,7% aus. Die Krankenquote ist damit wieder auf dem Stand von 2015 nachdem sie im vergangenen Jahr auf 5,8% gesunken war. Für 2017 ist zwischen den Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten kein Unterschied hinsichtlich des Krankenstandes festzustellen. In den vergangenen Jahren klafften die Quoten deutlich, teilweise um vier Prozentpunkte auseinander.

In der folgenden Abbildung wird die Krankenquote unter Berücksichtigung der Altersgruppen aus der Altersstrukturanalyse (Kapitel 1.2) dargestellt:

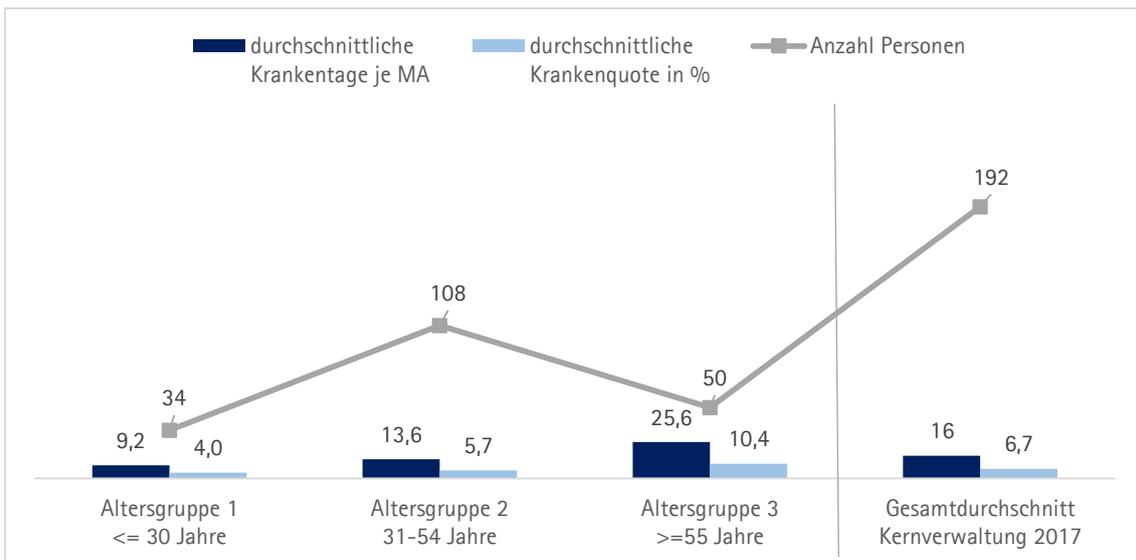


Abbildung 11: Krankenstand 2017 nach Altersgruppen – Kernverwaltung

Die Abbildung 12 zeigt bei der Altersgruppe 3 mit durchschnittlich über 25 Krankentagen die höchsten Ausfallzeiten im Altersgruppenvergleich. Sie sind im Vergleich zum Vorjahr nochmal um fünf Tage gestiegen. Die höheren durchschnittlichen Ausfallzeiten sind plausibel, denn zum einen sind ältere Mitarbeiter*innen nicht unbedingt häufiger, wohl aber länger krank als die jüngeren. Zum anderen ist die Gruppe der ab 55 Jährigen nur halb so groß wie die Altersgruppe 2, so dass die ohnehin häufiger auftretenden Mittel- und Langzeiterkrankungen auch noch schlechter kompensiert werden können. Die Ausfalltage der Altersgruppe 2 sind konstant geblieben.

Den niedrigsten Krankenstand weisen die Mitarbeiter*innen der Altersgruppe 1 auf. Und das obwohl die Gruppe anzahlmäßig nicht mal ein Drittel der Altersgruppe 2 ausmacht. Die Verteilung zeigt sehr deutlich, dass die jüngeren Mitarbeiter*innen nicht so lange ausfallen wie die älteren und zeichnet damit ein plausibles Bild der Krankentage über die Altersgruppen auf. Mit durchschnittlichen 9,2 Krankentagen je Beschäftigtem sind jedoch auch diese Ausfallzeiten gestiegen (2016: 6,7 Tage).

Krankenstand der Kernverwaltung nach Geschlecht und Beschäftigungsumfang

Die 112 Frauen in der Kernverwaltung weisen mit 6% (2016: 6,4%) eine deutlich niedrigere Krankenquote auf als die Männer mit 7,5% (2016: 6,7%). Die Krankenquote der Männer ist nicht nur im Geschlechtervergleich höher, sie ist auch im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Die höhere Quote resultiert vor allem aus den Langzeiterkrankungen, die mit knapp zehn Tagen je Mitarbeiter genauso viel ausmachen, wie die Erkrankungen kurzer und mittlerer Dauer zusammen. Mit 80 Personen ist die Gruppe der Männer kleiner und reagiert damit schneller auf längere Erkrankungszeiten, die sich ohnehin stärker auf die Krankenquote auswirken als Kurzzeiterkrankungen. Die Langzeiterkrankungen fließen bei den Frauen der Kernverwaltung mit nur drei Tagen je Mitarbeiterin in die Statistik ein und liegen damit vergleichsweise niedrig. Bei den Kurzzeiterkrankungen liegen die Frauen mit knapp vier Tagen einen Tag über der Ausfallzeit der Männer. Die Erkrankungen

mittlerer Dauer liegen bei beiden Geschlechtern bei über sechs Tagen pro Person. Insgesamt weisen die vollzeitbeschäftigten Männer mit 8% die höchste Krankenquote auf:

	Weiblich		Männlich	
Krankenquote	112 Personen	6 %	80 Personen	7,5 %
Krankentage	112 Personen	14 Tage	80 Personen	18,7 Tage
Vollzeitquote	46 Personen	4,6 %	72 Personen	8 %
Teilzeitquote	66 Personen	7 %	8 Personen	3 %

Bei den Frauen ist die Teilzeitkrankenquote trotz der Gruppenstärke deutlich höher als die der Vollzeitbeschäftigten. Die Auswertung der Teilzeitquote nach Altersgruppen zeigt, dass die Gruppen 1 und 3 mit 8,2% und 11,4% (2016: 8,6% und 10,8%) die höchsten Ausfallzeiten aufweisen. Die Quote der Altersgruppe 1 resultiert aus sehr hohen Ausfallzeiten bei den Kurzzeiterkrankungen bei gleichzeitig kleiner Gruppenstärke. Bei nur acht Personen wirken sich auch die weniger quotenwirksamen Kurzzeiterkrankungen schnell aus. Die Altersgruppe 3 hat mit jeweils über zehn Tagen je Mitarbeiterin die höchsten Ausfallzeiten bei den mittleren und Langzeiterkrankungen. Auch die Zeiten für Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen sind mit vier Tagen mit Abstand am höchsten. Als Vergleich weist die Altersgruppe 2 halb so viele Ausfalltage bei den Erkrankungen mittlerer Dauer und einen Tag bei den Langzeiterkrankungen aus.

Bei den vollzeitbeschäftigten Frauen ist die Krankenquote von 5% in 2016 auf gut 3% in 2017 gesunken, während die Quote der Altersgruppe 3 von ebenfalls 5% auf gut 8% gestiegen ist. Die Altersgruppe 1 zeigt eine Quote von nur 4%. Es sind erneut insbesondere die Langzeiterkrankungen für die höhere Quote der Altersgruppe 3 verantwortlich (9,5 Ausfalltage je Mitarbeiterin).

Die Quoten der vollzeitbeschäftigten Männer der Altersgruppen 2 und 3 wiesen in 2016 jeweils ca. 7% auf und weichen ein Jahr später deutlich voneinander ab. Während die Altersgruppe 2 die Quote von 7% hält, steigt sie bei der Altersgruppe 3 auf über 14% an. Die Langzeiterkrankungen liegen mit 26,5 Tagen je Mitarbeiter sehr hoch. Erschwerend hinzu kommt die Gruppenstärke, die mit gerade mal 15 Personen nur knapp ein Drittel der Altersgruppe 2 ausmacht (49 Personen), so dass langfristige Erkrankungen schnell quotenwirksam sind.

Die höhere Gesamtkrankenquote der Männer resultiert neben den Langzeiterkrankungen der Altersgruppe 3 auch aus den mittel- und langfristigen Erkrankungen der Altersgruppe 2. Die Krankenquote der Altersgruppe 1 bleibt mit 2,3% ohne Auswirkungen. Da die Gruppe mit acht Personen sehr klein ist, führt diese Quote auch nicht zur Verbesserung der Gesamtquote.

Kuren und Maßnahmen zur Rehabilitation beginnen bei den Frauen bereits in der Altersgruppe 2 und liegen bei Männern gar nicht vor. Mit knapp einem Tag je Mitarbeiterin tragen diese Maßnahmen eher geringfügig zu den Ausfallzeiten bei.

Krankenquoten der TBG

Die Krankenquote der TBG beträgt im Jahr 2017 7,7% und ist marginal gestiegen (2016: 7,5%). Die Ausfallzeiten der Altersgruppe 2 haben sich mit zehn Ausfalltagen und einer Quote von gut 4% im Vorjahresvergleich nicht verändert. Die Ausfallzeiten der Altersgruppe 1 sind um sechs Tage je Mitarbeiter*in gesunken und weisen nur noch eine Krankenquote von 3,5% auf (2016: 5,8%). Langzeiterkrankungen und Ausfallzeiten wegen Kuren und Rehabilitationen liegen bei dieser Altersgruppe nicht vor.

Die Krankenquote von über 14% resultiert bei der Altersgruppe 3 insbesondere aus den Langzeiterkrankungen der Frauen. Diese fließen mit über 40 Ausfalltagen je Mitarbeiterin in die Berechnung ein. Bei den Männern sind es zwölf Ausfalltage je Mitarbeiter. Die Gruppe der Frauen beträgt zwar anzahlmäßig nur ein Drittel der Gruppe der gleichaltrigen Männer, dennoch ist ein Unterschied von 30 Ausfalltagen nicht allein auf die Gruppenstärke zurückzuführen. Auch bei den Kuren und Rehabilitationen liegen die Frauen mit 2,3 Ausfalltagen deutlich über den 0,3 Ausfalltagen der Männer. Die Erkrankungen mittlerer Dauer sind bei den Männern leicht ausgeprägter. Die weniger relevanten Kurzzeiterkrankungen sind bei den Frauen mehr als doppelt so hoch.

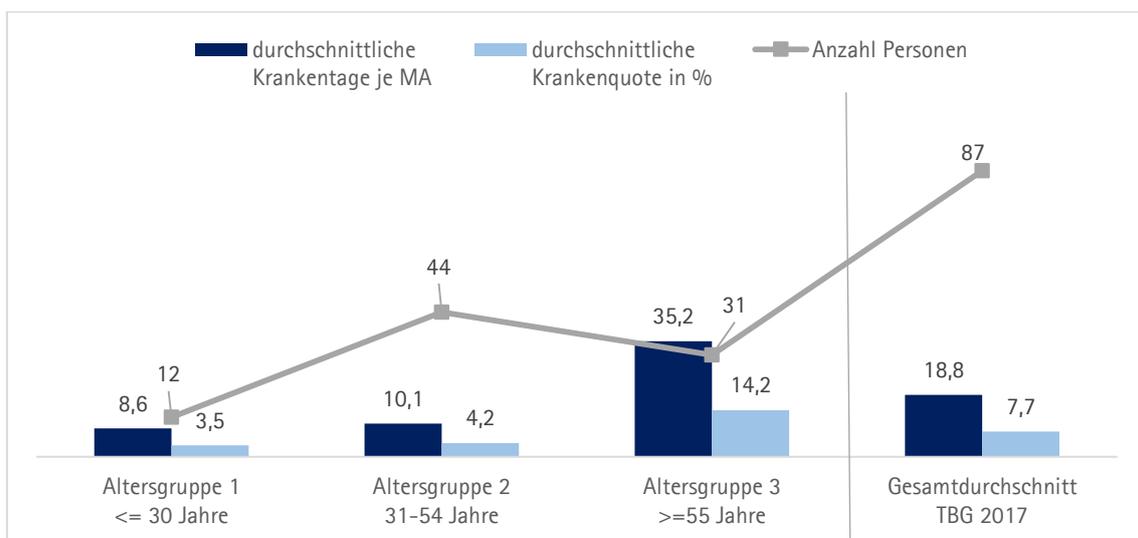


Abbildung 12: Krankenstand 2017 nach Altersgruppen – TBG

Die Krankenquote der 15 Frauen beträgt 13,4% und steigt wie schon in den vergangenen Jahren weiter deutlich an (2016: 8,25% | 2015: 6,8% | 2014: 3,5%). Für den Anstieg im vergangenen Jahr waren mit knapp zehn Ausfalltagen je Mitarbeiterin hauptsächlich die Erkrankungen mittlerer Dauer verantwortlich. Diese sind in 2017 auf acht Ausfalltage gesunken, gleichzeitig sind jedoch die Langzeiterkrankungen von fünf auf fast zwanzig Ausfalltage je Mitarbeiterin gestiegen. Langzeiterkrankungen sind für die Krankenquote besonders belastend und führen zu dem Anstieg von über fünf Prozentpunkten.

Die Krankenquote der 72 Männer ist im Vorjahresvergleich gesunken und liegt nun bei 6,5% (2016: 7,3% | 2015: 6%). Grund sind die Langzeiterkrankungen, die von 2016 auf 2017 um zwei Tage

gesunken sind (2017: 5,6 Tage). Trotz des gleichzeitigen Anstiegs der Erkrankungen mittlerer Dauer um 1,5 Tage (2017: 8,5 Tage), sinkt die Quote um 0,8 Prozentpunkte. Die weniger relevanten Kurzzeiterkrankungen sind ebenfalls um einen Tag auf 1,6 Ausfalltage gesunken.

Die durchschnittlichen Erkrankungszeiten je Mitarbeiter*in weichen zwischen Kernverwaltung und TBG um drei Tage voneinander ab. Die Altersgruppen der TBG sind kleiner als die der Kernverwaltung, so dass mittlere und längere Erkrankungen grundsätzlich schlechter aufgefangen werden können und zu höheren Krankenquoten führen. In den vergangenen Jahren wurde der Unterschied zusätzlich mit den im manuellen Tätigkeitsbereich erhöhten Verletzungs- und Erkrankungsgefahren begründet. Der AOK-Fehlzeitenreport 2018 stellt Daten für Berufe im Gartenbau sowie für Straßen- und Tunnelwärter*innen zur Verfügung und weist hierfür im Vergleich zu allgemeinen Verwaltungsberufen ebenfalls deutlich höhere Ausfallzeiten aus (S. 501, Tab. 29.11.4). Die Begründung der vergangenen Jahre ist demnach plausibel und nach wie vor aktuell. In diesem Jahr resultieren die Ausfallzeiten der TBG jedoch insbesondere aus den Langzeiterkrankungen der Frauen und somit nicht maßgeblich aus dem Bereich der manuellen Tätigkeiten. Der Verletzungsaspekt ist in Greven zumindest im Jahr 2017 nicht statistikentscheidend.

Der Blick auf die Altersstrukturanalyse (siehe Kapitel 1.2) macht deutlich, dass das Medianalter der TBG mit 50 Jahren sehr hoch ist. Ein hoher Altersschnitt führt in der Regel auch zu einer deutlichen Zunahme bei Langzeiterkrankungen, die wiederum die Zahl der Krankheitstage insgesamt maßgeblich beeinflussen. Auf Langzeiterkrankungen folgen häufig Rehabilitationsmaßnahmen. Auch die AOK weist in ihrem Bericht 2017 aus, dass „der Anteil der Langzeitfälle mit steigendem Alter deutlich zu(nimmt).“ (S. 289)

BEDEUTUNG FÜR GREVEN

Die kontinuierliche Steigerung bei den Langzeiterkrankungen der Mitarbeiter*innen der Stadt Greven fällt auch bei der Krankenstatistik 2017 auf. Bereits im Jahr 2016 war eine Zunahme von über drei Prozentpunkten zu verzeichnen. Die Zunahme in 2017 liegt mit vier Prozentpunkten noch einmal darüber. Die AOK weist für 2017 aus: „Weit mehr als ein Drittel der Ausfalltage (42,3%) gingen auf Langzeiterkrankungen mit einer Dauer von mehr als sechs Wochen zurück. Ihr Anteil an den Arbeitsunfähigkeitsfällen betrug jedoch nur 4,3%.“ (AOK-Fehlzeitenreport 2018, S. 331) Das bedeutet, dass bereits eine sehr geringe Anzahl von Langzeiterkrankungen gravierende Auswirkungen auf die Ausfallzeiten und damit auf das Arbeitsgeschehen hat.

Die großen Krankenkassen haben in den letzten Jahren einen konstant hohen Anteil an Langzeiterkrankungen ausgewiesen, so dass die Entwicklung in Greven grundsätzlich dem allgemeinen Trend entspricht. Dennoch ist der Anstieg gerade dieser Erkrankungsgruppe besonders in den Fokus zu nehmen. Die Angebote des Betrieblichen Eingliederungsmanagements werden von den Betroffenen noch nicht gut angenommen. Dieses Verfahren gilt es weiter zu stärken, um die Mitarbeiter*innen so früh wie möglich wieder in die Lage zu versetzen, ihrer Arbeit angemessen nachgehen zu können. Hierbei handelt es sich um einen reaktiven Ansatz, der der

Verwaltung helfen kann, die Auswirkungen der Langzeiterkrankungen so gering wie möglich zu halten.

Ein aktiver Ansatz ergibt sich möglicherweise beim Blick auf die Erkrankungsarten. Der Großteil der Langzeitfälle geht bei den Versicherten der AOK auf psychische Erkrankungen, Verletzungen, Herz-/Kreislauf-Erkrankungen sowie Muskel-/Skelett-Erkrankungen zurück (AOK-Fehlzeitenreport 2018, S. 331). Eine entsprechende Auswertung kann für die Stadt Greven mangels vorliegender Diagnosen nicht aufgestellt werden. Die Fallzahlen der größten Krankenkasse dürften für die Verwaltung jedoch mindestens richtungsweisend sein. Die aufgeführten Erkrankungsarten rufen insbesondere den Arbeitsschutz auf den Plan – sowohl was die Verletzungen angeht, als auch hinsichtlich der psychischen Belastungen. Stress und psychische Belastungsfaktoren können – abgesehen von den Verletzungen – eben diese Erkrankungsarten hervorrufen. Eine entsprechende Erhebung plant die Verwaltung für das Jahr 2019. Näheres dazu lesen Sie in Kapitel 2.1. Mit den Kursen Rückentraining, Aquafitness, Yoga und Spinning setzt die Verwaltung schon jetzt richtig an und zielt damit auf die Vorbeugung der vorstehend genannten Erkrankungen ab.

Die Altersstrukturanalyse zeigt, dass das Medianalter der Gesamtverwaltung bei 45 Jahren liegt. Wie dargestellt wurde, sind die Mitarbeiter*innen der höheren Altersgruppen zum Teil deutlich länger krank als die jüngeren Kolleg*innen. Da jedoch die Beschäftigten ab 45 Jahren mehr als die Hälfte der insgesamt bei der Stadt Greven Beschäftigten ausmachen, verdient die leicht gestiegene Krankenquote der Verwaltung eine nachsichtige Einordnung.

Denn trotz aller Maßnahmen und Bemühungen: „Krankenquoten werden auch bei einem noch so effektiven BGM niemals gegen null tendieren. Grenzen sollte hier der Gedanke des Präsentismus ziehen. Beschäftigte sind krank, fühlen sich aber der Arbeitsleistung bzw. den Kollegen derart verpflichtet, dass sie trotzdem zur Arbeit kommen. Beeinträchtigung der Kollegen, mindere Arbeitsleistung und keine ausreichende Gesundheit sind u.a. Auswirkungen, die berücksichtigt werden sollten.“ (KGSt-Bericht aus der Vergleichsarbeit Nr. 1/2013, S.5)

2 ARBEITSFÄHIGKEIT ERHALTEN UND FÖRDERN

Die strategische Zielsetzung der leistungsstarken Verwaltung, die Herausforderungen der demografischen Entwicklungen sowie die daraus resultierenden Rahmenbedingungen für die städtischen Mitarbeiter*innen, fordern von der Verwaltung, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Die seit einigen Jahren anhaltend hohe Fluktuation – nicht nur aus Altersgründen – belastet die Arbeitsfähigkeit der aktiven Mitarbeiter*innen. Regelmäßig müssen Aufgaben vertretungs- und übergangsweise übernommen werden oder es gilt neue Kolleg*innen einzuarbeiten. Dass das neben der eigentlichen Arbeit mit zusätzlichen Belastungen verbunden ist, ist unumstritten. Wenn diese Situation nicht nur vorübergehend ist, sondern sich regelmäßig wiederholt, müssen schützende Maßnahmen getroffen werden, um die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen nicht zu gefährden. Die Verwaltung steckt ihre Energie daher aktuell weniger in die individuelle Personalentwicklung, als viel mehr in die Führungskräfteentwicklung und in die Mitarbeiterbindung und –gewinnung. Wie die einzelnen Aktionsfelder gestaltet werden, ist im Folgenden beschrieben.

2.1 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Verwaltung beschäftigt sich bereits seit dem Jahr 2013 intensiv mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Aktuell liegt der Fokus auf den im Folgenden aufgeführten Angeboten und Maßnahmen für die Mitarbeiter*innen:

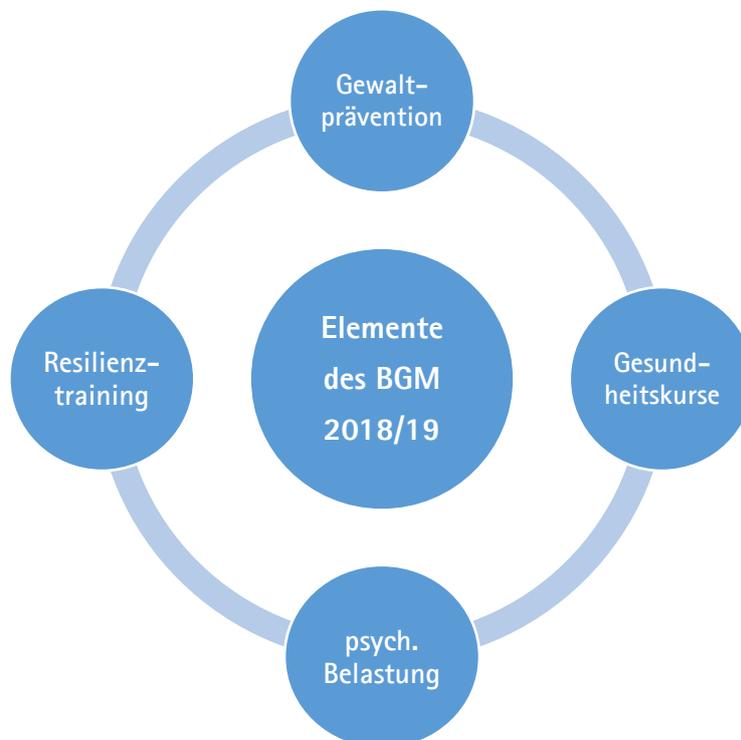


Abbildung 13: Elemente des BGM 2017/18

Gewaltprävention

Gewaltprävention und Konfliktmanagement gewinnen immer mehr an Bedeutung. Aus diesem Grund hat die Verwaltungsleitung die Mitarbeiter*innen des Fachbereichs 3 mit besonderem Gefährdungspotential zu speziellen hausinternen Trainings eingeladen. Unter professioneller Leitung von zwei ausgebildeten Einsatztrainern der Polizei, haben insgesamt 30 Mitarbeiter*innen des Jobcenters, des Asylbereichs und des Bezirkssozialdienstes in Einzelgruppentrainings an ihren Arbeitsplätzen zum Thema Gewaltprävention gearbeitet. Ziel der Trainings war es, die Abläufe für eine Alarmsituation im eigenen Team weiterzuentwickeln und zu verinnerlichen. In die vielfältigen praktischen Übungseinheiten konnten alle bereits erlernten Selbstschutz- und Nothilfetechniken einfließen und neue Kenntnisse erlernt werden, wie zum Beispiel die möglichst sichere Gestaltung des eigenen Büros.

Dieser Prozess zeigte, dass das bei der Stadt Greven eingesetzte Alarmsystem an die aktuellen Erfordernisse angepasst werden muss. Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der einzelnen Teams und ihrer Führungskräfte sowie auf Basis der Trainingsergebnisse und der Empfehlungen der ausgebildeten Einsatztrainer der Polizei, konnten wesentliche Verbesserungen im Umgang und im Einsatz des Alarmsystems erzielt werden.

Das Ende Oktober eingeführte generelle Hundeverbot nimmt Ängste von Mitarbeiter*innen und Kund*innen des Rathauses ernst und schließt in allen Dienststellen der Stadt Greven potenzielle Gefahren von trainierten Hunden aus. Auch der Hygieneaspekt konnte so verbessert werden.

Es ist geplant, entsprechende Trainings in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Darüber hinaus prüft die Verwaltung die Abgabe einer sogenannten Null-Toleranz-Erklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz. Damit soll unmissverständlich nach außen dokumentiert werden, dass Gewalt-handlungen gegenüber Mitarbeiter*innen oder Kund*innen konsequent geahndet und angezeigt werden.

Der gesamte Prozess wurde von einer sechsköpfigen Projektgruppe begleitet, zu der neben Vertretern des zentralen Bereichs auch die zuständigen Fachbereichs- und Fachdienstleitungen sowie zwei betroffene Mitarbeiterinnen gehörten. Der Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte sind vielfältig beteiligt worden.

Gesundheitskurse

Die Aktivitäten im BGM wurden im ersten Quartal 2018 nach längerer Zeit evaluiert. Alle städtischen Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit bekommen, die Kursangebote und Rahmenbedingungen zu bewerten und Ideen für neue Angebote zu benennen. Ziel war es, den Teilnehmerkreis und die Maßnahmen des BGM bedarfsgerecht zu erweitern.

An der Befragung haben sich insgesamt 85 Mitarbeiter*innen beteiligt. 38 von ihnen sind bereits in den Gesundheitskursen aktiv und begründeten ihre Teilnahme insbesondere mit den folgenden Punkten:

- Vereinbarkeit der Kurszeiten mit Arbeit und Privatleben
- Zusammensein mit Kolleg*innen abseits der Arbeit
- Verbesserung der körperlichen Fitness und des Wohlbefindens
- Ausgleich zu Belastungen des Alltags
- Entspannungsmöglichkeit/Abschalten von der Arbeit
- Teilnehmerzahl und Preisgestaltung sind angemessen

Die Gründe für die Nichtteilnahme der 47 übrigen Befragten waren insbesondere, dass für sie die zeitliche Ausgestaltung des städtischen Kursprogramms (momentan) nicht passend ist und sie privat Sport machen. Auch wenn sie nicht am Kursprogramm teilnehmen, haben sie das Angebot zur Gesundheitsförderung durchweg positiv bewertet.

Die Abfrage nach neuen Angeboten ergab, dass insbesondere Spinning und Yoga/Pilates gewünscht sind. Beide Sportarten wurden kurz nach Abschluss der Umfrage zunächst im Rahmen von Schnupperangeboten und anschließend als feste Kurse in das Programm aufgenommen. Die Kurse ergänzen nun die bestehenden Angebote Rückentraining und Aquafit. Zusätzlich gab es im Sommer ein Lauftraining, um möglichst vielen Kolleg*innen die Teilnahme am AOK-Firmenlauf in Rheine zu ermöglichen.

Sehr häufig wurde auch der Wunsch nach einem weiteren Gesundheitstag geäußert. Dieser wird voraussichtlich im Jahr 2021 stattfinden.

Psychische Belastungsfaktoren und Gefährdungsbeurteilung

Die Verwaltung hat sich in diesem Jahr intensiv mit psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz befasst. (Psychische) Belastungen sind Einflüsse der bestehenden Arbeitsbedingungen, die auf die Mitarbeiter*innen einwirken. Aus einem sehr individuellen Wahrnehmen der Arbeitsbedingungen resultiert, dass jede Person unterschiedlich damit umgeht: Die Belastung ist dieselbe, aber die Beanspruchung ist unterschiedlich ausgeprägt. (vgl. KGSt-Bericht 9/2015, S.13)

In der Vergangenheit wurden psychische Belastungen in den Gefährdungsbeurteilungen eher nebensächlich beurteilt – nicht speziell bei der Stadt Greven sondern generell. Am 25. Oktober 2013 wurde in das Arbeitsschutzgesetz aufgenommen, dass eine Gefährdung sich insbesondere auch durch psychische Belastungen bei der Arbeit ergeben kann (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG). Damit ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, bei der Gefährdungsbeurteilung auch die psychischen Belastungsfaktoren zu bewerten (vgl. KGSt-Bericht 13/2015, S.3), wenngleich ihm freigestellt ist, auf welche Weise er das genau tut.

Die Stadt Greven hat in den vergangenen Jahren verschiedene Ansätze verfolgt, um sich der Psychischen Gefährdungsbeurteilung bedarfsgerecht zu nähern. Bislang ist dies nicht erfolgreich gelungen. Die freien Gestaltungsmöglichkeiten und die Angebotsvielfalt machten es schwer, den individuell richtigen Weg einzuschlagen. Für die Verwaltung besteht ein enger Zusammenhang zwischen psychischen Gefährdungsfaktoren, der Arbeitsfähigkeit und -zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Um alle Aspekte geeignet zu berücksichtigen und anschließend passgenaue Lösungen abzuleiten, wurde nun eine umfassende Leistungsbeschreibung erstellt. Sie enthält alle Anforderungen, die die Verwaltung an diese Befragung stellt und setzt gleichzeitig auf die Erfahrungen der Unternehmen, indem ihnen konzeptionell freie Hand gelassen wird. Die Durchführung einer solchen Erhebung durch ein externes Unternehmen ist erforderlich, um eine wissenschaftlich fundierte Befragung sowie verwert- und vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. Zudem fördert es die Akzeptanz der Mitarbeiter*innen und die ist wichtig, um eine hohe Rücklaufquote und somit aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Die Erhebungen werden im Laufe des Jahres 2019 stattfinden.

Resilienz-Training für Führungskräfte

Im Umgang mit psychischen Belastungen können Maßnahmen helfen, die die psychische Widerstandsfähigkeit im beruflichen Alltag erhöhen. An dieser Stelle setzt das Konzept der Resilienzförderung an. Es geht der Frage nach, welche Komponenten einen erfolgreichen Umgang mit belastenden Lebensereignissen und widrigen Bedingungen begünstigen können. Der Begriff Resilienz beschreibt die „Fähigkeit, widerstandsfähig gegenüber äußeren Belastungen und Krisensituationen zu sein und sie ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen.“ (Scharnhorst 2010, S.35) Die Widerstandsfähigkeit wird von Schutz- und Risikofaktoren beeinflusst: während sie z.B. durch ein gutes soziales Umfeld gestärkt wird, wirkt sich eine persönliche oder wirtschaftliche Notlage schwächend aus.

Besonders in den letzten beiden Jahrzehnten war die Resilienzforschung darauf ausgerichtet, dass die Fähigkeit zur Resilienz nicht ausschließlich in angeborenen, individuellen Stärken und Begabungen liegt, sondern sich gleichermaßen durch erlernte, erworbene Anteile entwickeln kann. So wird Resilienz auch definiert als die Fähigkeit des Menschen, „Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“ (Welter-Enderlin 2010, S.13) Dieser Ansatz bedeutet für die Verwaltung, dass die Resilienz der Mitarbeiter*innen durch gezielte Maßnahmen gefördert und ihre Arbeitsfähigkeit – unabhängig vom Alter – gestärkt werden kann.

Im Rahmen ihrer Bachelorarbeit hat sich Frau Plagemann (jetzt Fachdienst Allgemeiner Service) im Jahr 2015 intensiv mit dem Thema „Möglichkeiten der Resilienzförderung als Element des betrieblichen Gesundheitsmanagements – aufgezeigt am Beispiel der Stadt Greven“ beschäftigt und Handlungsempfehlungen zur Resilienzförderung entwickelt. Eine ganzheitliche Resilienzförderung agiert auf unterschiedlichen Ebenen: Organisationsebene, Führungsebene und auf der individuellen Ebene. Maßnahmen, die die unterschiedlichen Interventionsebenen berücksichtigen sind z.B.

die Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen, ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben, Möglichkeiten zur Bewegung und Entspannung, Vorträge zum Stress- und Konfliktmanagement sowie ein Gesundheitstag rund um die psychische Gesundheit. Ebenso wird die Einführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung empfohlen.

Durch Anpassungen von Öffnungszeiten, flexible Teilzeitgestaltungen, diverse Sportangebote und die Führungskräfte-Workshops spricht die Verwaltung bereits die verschiedenen Interventionsebenen an und geht mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung in 2019 einen nächsten wichtigen Schritt. „Ziel der Gefährdungsbeurteilung ist es, potenzielle Gefährdungen abzubauen, bevor sie sich negativ auf Menschen auswirken. [...] Ein weiteres Ziel der Prävention ist der Aufbau derjenigen Ressourcen, die Menschen gesund halten und sie dazu befähigen, mit Gefährdungen umzugehen. Das macht die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement deutlich: Nur mit dem Wissen über die potenziellen Gefährdungen im Rahmen der Arbeit lassen sich zielgerichtet Maßnahmen entwickeln, um benötigte Ressourcen bei den Beschäftigten aufzubauen.“ (KGST-Bericht 13/2015, S.3)

Den Führungskräften wird bei der Förderung der (psychischen) Gesundheit eine besondere Funktion zugesprochen, weil sie die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter*innen maßgeblich gestalten. Aber auch sie selbst sind immer häufiger psychischen Belastungen ausgesetzt (KGSt-Bericht Nr. 9/2015, S.19). Deshalb sollten zunächst die Führungskräfte ein Resilienz-Training erhalten, in dem sie sich neben ihrer eigenen Resilienz auch intensiv mit der resilienten Führung auseinandersetzen. Sie hatten dieses Thema in der Umfrage *Wie können wir Ihre Führungsarbeit unterstützen?* für sich selbst als *eher wichtig* und *sehr wichtig* eingestuft. Die Führungskräfte-Trainings zur Resilienz fanden im 1. Quartal 2018 statt und waren in zwei Blöcke aufgeteilt: *Die „resiliente Führungskraft“* und *„Resilient führen“*. Das Training führte die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihrer Führungsrolle fort und knüpfte an das im Sommer 2015 angebotene Einstiegsseminar unter dem Titel *„Erfolgreich Führen – Gesundheit erhalten“* sowie die Workshop-Reihe *„Gesunde (Selbst-) Führung“* an.

Die Führungskräfte-Workshops stärken auch die kollegiale Beratung der Führungskräfte untereinander. Sie kommen intensiver in den Austausch, können sich gegenseitig unterstützen und das zur Stärkung eigener Resilienzkräfte nutzen. Denn „Obgleich Führungskräfte selbst vielfältigen Belastungen ausgesetzt sind, wird von ihnen erwartet, dass sie Motoren zur Förderung der psychischen Gesundheit für ihre Organisation und für ihre Beschäftigten sind.“ (KGSt-Bericht Nr. 9/2015, S.20) Dennoch muss allen bewusst sein, dass resilienzfördernde Maßnahmen nicht jede auftretende Belastung mildern können, aber sie können die individuelle Beanspruchung und damit die Belastungsfolgen eingrenzen.

2.2 PERSONALBINDUNG UND -GEWINNUNG

Die unter 1.2 vorgestellte Altersstrukturanalyse zeigt erste Erfolge bei der Verjüngung der Belegschaft in der Kernverwaltung: Der Anteil der jüngeren Mitarbeiter*innen bis 30 Jahre liegt mit über 21 Prozent deutlich über dem von der Bertelsmann-Stiftung ermittelten Durchschnittswert von etwa 12 Prozent im kommunalen Sektor. Besonders deutlich wird diese Entwicklung bei den Beamt*innen. Hier wirken sich zwei parallel erfolgte Prozesse positiv auf die Altersstruktur aus: Zum einen sind viele Fachdienstleitungen in den vergangenen Jahren in den Ruhestand gegangen und durch jüngere Führungskräfte ersetzt worden. Zum anderen wurden in den vergangenen Jahren deutlich mehr Ausbildungs- bzw. Studienplätze angeboten als früher. Dieser Trend lässt sich auch an der nachhaltigen Ausbildungsquote ablesen, die in Greven gemessen an den Daten der Bertelsmann-Stiftung auf einem guten und bedarfsgerechten Niveau liegt. Es gibt allerdings deutliche Hinweise, dass es zunehmend schwieriger wird, geeigneten Nachwuchs zu finden. Zu beobachten ist auch, dass aufgrund der anhaltenden altersbedingten Fluktuation in allen Kommunalverwaltungen die Konkurrenz um Arbeitskräfte deutlich zugenommen hat. Immer häufiger enden Auswahlverfahren, ohne dass passende neue Kandidat*innen gewonnen werden können. Umso wichtiger ist es, die eigene Position als attraktive Arbeitgeberin auszubauen, um in dieser Konkurrenzsituation von Fachkräften bevorzugt zu werden. Dazu bedarf es der Stärkung in einigen Aktionsfeldern:

Die Bindung des aktiven Personals ist wichtig, um Eigenkündigungen, daraus resultierende Wissensverluste und nicht planbare Fluktuationen zu vermeiden. Die andernfalls entstehenden Vertretungssituationen, Erhöhungen der Arbeitsdichte und Unzufriedenheit schwächen die Leistungsfähigkeit der aktiven Mitarbeiter*innen und dadurch die Verwaltung. Es gilt, die Personalbindung über herausfordernde Aufgaben, flexible Arbeitszeitgestaltung und Angebote wie die des Gesundheitsmanagements zu unterstützen. Alle Maßnahmen helfen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, die Motivation, Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu fördern, um die Verwaltung in ihrer Leistungsfähigkeit zu stärken.

Bereits im Juni 2012 wurde der Leitfaden zur strukturierten Einarbeitung für neue Mitarbeiter*innen veröffentlicht. Gerade ihre Anfangszeit ist geprägt von hoher Aufmerksamkeit, Motivation und einer gesteigerten Erwartungshaltung. Neue Mitarbeiter*innen möchten Neues lernen, anspruchsvolle Aufgaben übernehmen und schnell integriert sein. Schon in den ersten Tagen entscheidet sich, ob ihre Erwartungen erfüllt werden und ob sie sich mit der neuen Arbeitgeberin langfristig identifizieren können. Eine intensive Einarbeitung ist damit der erste wichtige Schritt für eine frühzeitige und anhaltende Personalbindung.

In den Prozess der Personalbindung werden auch die Beschäftigten in Abwesenheit stärker einbezogen. Der regelmäßig erscheinende Newsletter informiert Mitarbeiter*innen in der Elternzeit, bei längerer Erkrankung und Auszubildende im Blockunterricht während ihrer Abwesenheit laufend über Ereignisse und Änderungen in der Verwaltung. Sie sind dadurch stets auf einem aktuellen

Informationsstand und bleiben trotz ihrer temporären Abwesenheit an die Verwaltung angebunden.

Nicht zuletzt sind auch die gemeinsamen Aktivitäten im Rahmen der zur Gesundheitsförderung für die Personalbindung hilfreich. Die Teilnehmenden können Kontakte zu Kolleg*innen knüpfen, mit denen sie im Arbeitsalltag keine oder wenige Berührungspunkte haben. Insgesamt fördern die Kurse die Gemeinschaft der Mitarbeiter*innen und einen positiven Umgang miteinander innerhalb und außerhalb des Arbeitsalltags.

Die Bindung an eine*n Arbeitgeber*in liegt grundsätzlich in der Natur des Menschen. „(...) Erwerbsarbeit wird nicht nur gesucht, weil sie materielle, sondern weil sie immaterielle Bedürfnisse nach Bindung, Zuwendung, Anerkennung und zweckhafter Betätigung befriedigt. Sieben von zehn Erwerbstätigen würden laut einer repräsentativen Umfrage selbst dann noch ihrer gewohnten Arbeit nachgehen, wenn sie dies zur Befriedigung materieller Bedürfnisse nicht mehr nötig hätten (Nink 2014). Eine jüngst durchgeführte Umfrage bei Fach- und Führungskräften ergab, dass sie nichtfinanziellen Elementen ihrer Arbeit einen hohen Wert beimessen. Sicherheit des Arbeitsplatzes und ein gutes Betriebsklima sind, dieser Erhebung zufolge, besonders wichtige nichtfinanzielle „Attraktoren“ der Erwerbsarbeit (Stapelton 2016 zit. in Süddeutsche Zeitung 48, 17.02.2018). An diesen und weiteren Befunden (z.B. Badura 2017) wird die hohe Bedeutung der intrinsischen Motivation bei der Suche nach Arbeit, für den Verbleib in der Arbeitswelt und die Durchführung konkreter Arbeitstätigkeiten deutlich. Die Bedeutung der extrinsischen Motivation, also des Strebens nach Gelderwerb, Boni und sonstigen materiellen Benefits, sollte dabei keinesfalls überschätzt werden. Sie sollte aber auch nicht überschätzt werden, wenn es gilt die Attraktivität bestimmter Berufe und Organisationen zu erhöhen und die Gesundheit der Erwerbsbevölkerung zu schützen und zu fördern. (Bernhard Badura, Über sinnstiftende Arbeit, Editorial, in: B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018, Springer, S. 2)

Im Konkurrenzkampf um qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte sollte sich die Verwaltung an diesem menschlichen Grundbedürfnis orientieren und ihre Stärken des sicheren Arbeitsumfeldes, der Möglichkeiten langfristiger Bindung, der Erfüllung sinnstiftender Arbeit und der guten Vereinbarkeit mit dem Privatleben herausstellen. Was die Stadt Greven in diesem Sinne unternommen hat und weiter unternimmt, lesen Sie in den folgenden Kapiteln.

2.2.1 ARBEITGEBERMARKE

Die Stadt Greven ist Arbeitgeberin für 350 Menschen. Wie auch andere Arbeitgeber in der Region erlebt die Stadtverwaltung einen starken Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt, veränderte Erwartungen und Wünsche an Arbeitsplatz und Arbeitsgestaltung. Die Fluktuation von Arbeitskräften hat – wie bei anderen Kommunalverwaltungen auch – deutlich zugenommen. Zugleich ist es zunehmend schwierig, für ausgeschriebene Stellen gute Mitarbeiter*innen zu gewinnen.

Mit einem zunehmenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt muss sich die Ausrichtung des Personalmarketings verändern. Ging es früher vor allem um Rekrutierung und entsprechende Strategien verändern Arbeitgeber aktuell die Perspektive hin zu ihren Zielgruppen und fragen: Was können wir bieten? Was macht uns aus? Was unterscheidet uns von anderen Arbeitgebern? Um neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen und die vorhandenen Mitarbeiter*innen stärker zu binden, ist es zunehmend wichtig, sich als attraktive Arbeitgeberin auf dem Markt zu positionieren und einen entsprechenden Ruf zu erarbeiten.

Es ist unstrittig, dass die Stadt Greven als Arbeitgeberin viele interessante und attraktive Rahmenbedingungen zu bieten hat. Den Mitarbeiter*innen im Personalmanagement-Bereich sind durch zahlreiche Begegnungen mit den „Personalern“ anderer Kommunen die Rahmenbedingungen in der Region sehr vertraut. Anders als es in der eigenen Mitarbeiterschaft bisweilen wahrgenommen wird, gehören wir eindeutig zu den Arbeitgeberinnen mit den fortschrittlichsten Angeboten im Personalmanagement und attraktiven Rahmenbedingungen für Mitarbeiter*innen. In der Außen- darstellung werden wir jedoch nicht als eine „Besonderheit“ wahrgenommen, und selbst im eigenen Umfeld ist für die Mitarbeiter*innen nicht immer erkennbar, wo unsere besonderen Stärken und Alleinstellungsmerkmale liegen.

Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Greven im Jahr 2018 den Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke in Kooperation mit der Münsteraner elemente Designagentur initiiert. Im Rahmen dieses Prozesses wollten wir unser Profil schärfen und im Sinne der Ansprüche unserer Mitarbeiter*innen weiterentwickeln.

In einem beteiligungsorientierten Prozess mit Mitarbeiter*innen der Stadt Greven haben wir uns vor allem auf die zwei Punkte konzentriert: Stärken und Schwächen der Stadt Greven als Arbeitgeberin zu definieren und Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt herauszuarbeiten.

Unter breiter Beteiligung von Mitarbeiter*innen wurde im Rahmen eines Workshops zunächst die Binnensicht eingenommen: Wir haben Stärken, Schwächen und kulturelle Besonderheiten der Stadt Greven als Arbeitgeberin herausgearbeitet und die Werte festgelegt, die uns in besonderem Maße kennzeichnen oder die uns besonders wichtig sind. Im nächsten Schritt wurde die Außenperspektive eingenommen und die Fragen bearbeitet: Was erwarten potenzielle Mitarbeiter*innen von der Stadt Greven als Arbeitgeberin, welche Bedürfnisse haben sie und was kann sie überzeugen, sich für die Stadt Greven zu entscheiden? So genannte Persona-Profile – dabei werden beispielhaft Personen mit einem bestimmten Ausbildungs- und Berufshintergrund in einer bestimmten Lebensphase entwickelt – halfen dabei, sehr konkrete Vorstellungen zu gewinnen, welche Aspekte für unsere Zielgruppen entscheidend sind. Anschließend wurden Innen- und Außensicht zusammengeführt, Kernbotschaften und Ideen für das weitere Vorgehen entwickelt.

Wesentlich in dem gesamten Prozess war und ist die Vermittlung eines authentischen Bildes nach außen und innen. Es soll nichts versprochen werden, was die Stadt Greven als Arbeitgeberin nicht einzulösen in der Lage ist. Daher ist eine möglichst breite Mitarbeiterbeteiligung unerlässlich.

Auf der Grundlage der Ergebnisse, die in den Workshops erzielt wurden, haben die Fachexperten der elemente Designagentur ein Marken- und Kommunikationskonzept erstellt. Es enthält neben einem Vorschlag für die Arbeitgebermarke, also einem Logo, Kernbotschaften der Stadt Greven als Arbeitgeberin und verschiedene Kampagnen-Ideen für Stellenausschreibungen. Außerdem beinhaltet es Empfehlungen für den Umgang mit verschiedenen Handlungsfeldern, auf denen wir uns im Sinne unserer Zielgruppen weiterentwickeln müssen.

Im Laufe des Jahres 2019 wird zunächst eine interne Klärung erfolgen, wie mit dem vorliegenden Konzept weitergearbeitet wird und an welchen Stellen möglicherweise noch Änderungsbedarf besteht. Anschließend soll die neue Marke zunächst intern kommuniziert und diskutiert werden. Auch dabei ist eine breite Beteiligung der Mitarbeiter*innen erwünscht und erforderlich. Anschließend werden sich die Ergebnisse des Prozesses sukzessive auch öffentlich in verschiedenen Bereichen wiederfinden: beispielsweise als Logo, in Stellenanzeigen, Arbeitgeberseiten im Internet, Image-Filme oder ähnliches.

Intern werden wir darüber hinaus Handlungsfelder definieren, an denen wir weiterarbeiten wollen, um als Arbeitgeberin attraktiver zu werden. Wertvolle Hinweise dazu und erste Projektideen sind bereits in den Workshops entstanden. Ein ganz wichtiges Thema ist die interne Kommunikation. Dieses wurde bereits im Rahmen des Führungskräfte-Austausches aufgegriffen. Konkrete Verbesserungsvorschläge werden die Führungskräfte dazu im Februar entwickeln.

Die Einführung der Arbeitgebermarke ist ein fortlaufender Prozess. Auch wenn im Laufe des Jahres 2019 Ergebnisse des Prozesses bereits öffentlich sichtbar werden, ist dieser Prozess nicht beendet. Die Stadt Greven muss sich als Arbeitgeberin auch zukünftig immer wieder überprüfen und weiterentwickeln, um sich auf dem Markt behaupten und ihre Mitarbeiter*innen an sich binden zu können.

2.2.2 AUSBILDUNGSMARKETING

Die Stadt Greven hat in den letzten Jahren einen besonderen Fokus auf das Ausbildungsmarketing gelegt und über unterschiedliche Kanäle den Kontakt zu potentiellen Nachwuchskräften gesucht. Nach wie vor ist die Mitgestaltung des Berufsorientierungstages für die Jahrgangsstufe 11 des Gymnasiums Augustinianum Greven ein fester Bestandteil des Maßnahmenkatalogs. Dort gestaltet die Verwaltung seit vielen Jahren einen Workshop in Kooperation mit der Fiege-Gruppe, der regelmäßig gut bewertet wird. Die Beteiligung an einem Workshop aller Kooperationspartner zum Thema „Wie schreibe ich eine gute Bewerbung?“ rundet dieses Aktionsfeld ab.

Darüber hinaus ist die Stadt Greven im Verbund mit anderen Kreisen, Städten, Gemeinden und Landesbehörden aus dem Münsterland und Ostwestfalen-Lippe im Arbeitskreis Personal (Studieninstitut) über den Internetauftritt azubi-kommunal.de vertreten. Die jungen Bewerber*innen können sich hier nicht nur über die unterschiedlichen Ausbildungsberufe im öffentlichen Dienst informieren, sondern gelangen auch sehr einfach zu den Ausbildungsseiten der einzelnen Verwaltungen. Es wurde ein eigener Radio-Werbespot und erstmals in diesem Jahr auch ein zusätzlicher Kino-Spot entwickelt, der auf diese Internetseite verweist und zur Bewerbungszeit gesendet bzw. gezeigt wird. Um die Zielgruppe bestmöglich zu erreichen wurden Sendezeiten gewählt, zu denen nicht nur die Schüler*innen, sondern auch ihre Eltern vermehrt Radio hören.

Für eine positive Außenwirkung werden weiterhin an allen weiterführenden Schulen der Region, an städtischen Hinweistafeln und in Grevener Sporthallen die städtischen Ausbildungsplakate parallel zur Ausschreibung aufgehängt. Auf diesen Plakaten wirbt die Stadt Greven mit einem großen Portrait ihrer eigenen Auszubildenden für sich als Arbeitgeberin.

Das Ziel, junge Leute verstärkt auf die Stadt Greven als Arbeitgeberin aufmerksam zu machen, wurde mit allen Maßnahmen des Ausbildungsmarketings sehr gut erreicht. Im Sinne einer einheitlichen Marketing- und Kommunikationsstrategie wird auch das Ausbildungsmarketing durch den Prozess zur Entwicklung der Arbeitgebermarke beeinflusst und überarbeitet. Dieses wird im Laufe des Jahres 2019 umgesetzt und möglicherweise schon Auswirkungen auf die Ausschreibungen der Ausbildungsstellen 2020 haben.

2.2.3 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Die besondere Bedeutung der Führungskräfte wird immer wieder deutlich, wie auch dieser Personalbericht zeigt. Wissenschaftliche Studien³ belegen, dass gute direkte Führungskräfte neben der Unternehmenskultur den größten Einfluss auf Leistungsbereitschaft, positive Grundhaltung und Identifikation von Beschäftigten mit ihrem Unternehmen haben. Gleichzeitig ist die direkte Führung von Mitarbeiter*innen mit vielfältigen Anforderungen verbunden, denen sich die Führungskräfte der Stadt Greven immer wieder neben ihren eigenen besonderen Projekten und Sachaufgaben im Arbeitsalltag stellen.

Ziel des Personalmanagements ist es, die Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken und zu vernetzen. Denn es ist kein Geheimnis und sogar wissenschaftlich in vielen Studien nachgewiesen, dass die Qualität der Führungskräfte einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und Bindung der Mitarbeiter*innen hat. Der Einfluss der unmittelbaren Führungskräfte auf die persönliche Zufriedenheit ist sogar größer als das Verhalten und die Kultur der Organisation insgesamt. Der Stärkung und Vernetzung der Führungskräfte dienen regelmäßige Treffen zum Führungskräfteaustausch, die mittlerweile vier Mal im Jahr stattfinden. Auf diese Weise bezieht die Verwaltungsführung die mittlere Führungsebene bewusst in den Dialog um die künftige Ausgestaltung der Stadt und der Verwaltung mit ein.

Darüber hinaus wird dieses Forum genutzt, um gemeinsam an Lösungen zu übergreifenden Themen zu arbeiten: Der Prozess zur Entwicklung der Arbeitgebermarke hat gezeigt, dass die Kommunikation in der Verwaltung als verbesserungswürdig angesehen wird. Nachdem sich die Führungskräfte strukturiert mit dieser Rückmeldung auseinandergesetzt haben, werden in einem mehrstufigen Verfahren bis Februar 2019 konkrete Lösungsansätze entwickelt. Die Führungskräfte gewinnen so wertvolle Anregungen und können ihren Mitarbeiter*innen signalisieren, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen werden. Ein weiteres großes Thema war die Neuauflage der leistungsorientierten Bezahlung, die intensiv diskutiert und abgewogen wurde.

Der Trend, insbesondere die Führungskräfte fit zu machen, wird sich in den kommenden Jahren vermutlich verstetigen, da eine deutliche Verstärkung der Ressourcen im Personalmanagement nicht zu erwarten ist.

³ Besonders bekannt wurde die „VW-Studie“, in der nachgewiesen wurde, dass schlechte Führungskräfte ihren „Krankenstand“ mitnehmen, wenn sie innerhalb des Unternehmens ihren Führungsbereich verändern.

2.2.4 LEISTUNGSFEEDBACK FÜR MITARBEITER*INNEN

Mitarbeiter*innen, bei denen mindestens einmal jährlich die Leistung durch Vorgesetzte beurteilt wird, empfinden verschiedene Aspekte der Arbeitsqualität positiver als Beschäftigte, deren Leistung in dieser Form nicht beurteilt wird. Das ist das Ergebnis einer für das Personalmanagement der Stadt Greven wichtigen Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, die 2012/13 die Ergebnisse von Interviews mit Personalverantwortlichen in über 1.200 deutschen Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten berücksichtigte. In der zweiten Befragungswelle 2014/15 wurden Personalverantwortliche in 771 Betrieben und über 7.000 Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Durch die zweiseitigen Befragungen können die Antworten von Betrieben und deren Beschäftigten verknüpft und gegenübergestellt werden. Zwar wurden die Längsschnittstudien im privaten Sektor durchgeführt. Es ist aber nicht ersichtlich, dass es im öffentlichen Sektor bei diesen Fragestellungen zu signifikant anderen Ergebnissen kommen würde.

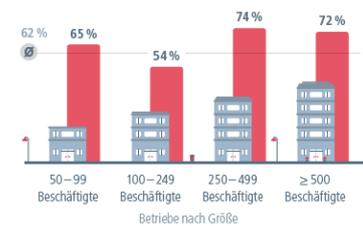


Abbildung 14: Zahl der Betriebe, die mind. einmal jährlich die Leistung durch Vorgesetzte beurteilen lassen (Quelle: Monitor Personalentwicklung und Weiterbildung; Bundesministerium für Arbeit und Soziales; 2016)

In ihrer Analyse kommen die Wissenschaftler zu der Einschätzung, dass Beschäftigte, deren Leistung regelmäßig durch Vorgesetzte beurteilt wird,

- eine höhere Arbeitszufriedenheit,
- ein höheres Commitment⁴,
- ein größeres Engagement⁵
- und eine höhere Bereitschaft zeigen, im Betrieb zu bleiben

...als Beschäftigte deren Leistung nicht regelmäßig durch Vorgesetzte beurteilt wird. Außerdem empfinden sie häufiger ein spürbares Interesse des Betriebs an ihrer Weiterentwicklung.

Alle vier genannten Aspekte sind für das Personalmanagement natürlich ausgesprochen wichtige Faktoren für die Arbeitsqualität und Mitarbeiter*innen-Bindung. Während die Stadt Greven bei anderen nach den Ergebnissen der Studie wichtigen Instrumenten sehr gut aufgestellt ist, die ebenfalls positive Auswirkungen auf die Arbeitsqualität haben, findet eine jährliche Leistungsbeurteilung bislang nicht statt. Das Personalmanagement hat deshalb mit Professor Dr. Kanning von der Hochschule Osnabrück Kontakt aufgenommen. Er begleitet zahlreiche Auswahlverfahren bei der Stadt Greven und gilt als einer der renommiertesten Arbeits- und Wirtschaftspsychologen

⁴ Commitment bezeichnet die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit dem derzeitigen Arbeitgeber bzw. Unternehmen. Personen mit hohem affektivem Commitment können sich zum Beispiel vorstellen, den Rest ihres Arbeitslebens beim bisherigen Arbeitgeber zu bleiben. Sie empfinden, dass der Arbeitgeber eine hohe persönliche Bedeutung für sie hat und sehen die Probleme des Arbeitgebers als ihre eigenen an.

⁵ Engagement beschreibt einen Zustand hoher Motivation, Begeisterung und Identifizierung mit der ausgeübten Tätigkeit. Personen mit großem Engagement sind typischerweise charakterisiert durch ein hohes Maß an Energie, Widerstandsfähigkeit, die Bereitschaft zur Anstrengung, Beharrlichkeit, starke Hingabe zur Arbeit und Freude über intensive Arbeit. Diese Personen gelten allgemein als Leistungsträger im Unternehmen.

Deutschlands. Professor Kanning stellte bereits Ende 2017 ein Modell für ein Beurteilungsverfahren vor, das durch seine Schlüssigkeit und zugleich sehr gute Anwendbarkeit für Führungskräfte wie für Mitarbeiter*innen zu überzeugen wusste. Auf dieser Basis soll im Jahr 2019 ein Beurteilungssystem für die Stadt Greven entwickelt werden. Entwickelt werden Beurteilungsprofile für verschiedene Berufsgruppen (z. B. Handwerker*innen, Sozialarbeiter*innen, allgemeine Verwaltungskräfte im „gehobenen“ oder „mittleren Dienst“) und Funktionen (z. B. Führungskräfte). Die Anforderungen für die Beurteilungen ergeben sich aus Interviews, die möglichst in einer 360-Grad-Perspektive geführt werden. Auf diese Weise entsteht ein Bild über das, was man typischerweise von einer/einem Beschäftigten in dieser Berufsgruppe oder Funktion erwartet sowie Beschreibungen dafür, wann die Leistungen je Anforderungsdimension schwach oder überragend sind. Die Beurteilung erfolgt dann auf einer Werteskala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (überragend) für jede Anforderungsdimension. Die große Stärke dieses Beurteilungssystems liegt darin, dass die Anforderungen für die Skalenwerte 1, 3 und 5 jeweils präzise formuliert sind und somit den zu Beurteilenden als auch den Beurteilenden eine sehr gute Orientierung bieten. Letztlich bleiben Beurteilungen zu einem gewissen Prozentsatz subjektiv, aber mit dieser Lösung wird eine größtmögliche Transparenz hergestellt und Führungskräfte sind gezwungen, ihre Einschätzung anhand der Beurteilungskriterien zu erläutern.

Für alle Führungskräfte bedeutet diese Form des Feedbacks eine Kulturveränderung. Jede Kulturveränderung braucht Zeit und gute Unterstützung. Es ist daher auch vorgesehen, die Führungskräfte intensiv auf diese neue Rolle vorzubereiten und alle Mitarbeiter*innen umfassend über das neue Beurteilungssystem zu informieren.

Mit der Einführung dieses Beurteilungssystems wird ein weiteres Ziel verfolgt. Künftig soll es im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung (Prämiensystem nach dem TVöD, das auch für Beamte*innen gilt) eine größere Öffnung in Richtung einer systematischen Leistungsbeurteilung geben. Das ist insbesondere dort sinnvoll, wo sich aufgrund der prägenden Merkmale der Arbeit schwer in jedem Jahr individuelle Mitarbeiterziele definieren lassen. Allerdings wird es einen Systemwechsel bei der leistungsorientierten Bezahlung erst geben, wenn alle Führungskräfte geschult, die Mitarbeiter*innen informiert und alle Beteiligten das neue System praktisch erprobt haben.

Die Stadtverwaltung Greven beteiligt sich weiter am interkommunalen Programm „Mentoring im Münsterland – Gemeinsam erfolgreich“ über das Studieninstitut Westfalen-Lippe. Mentoring bedeutet „Lernen am erfolgreichen Vorbild“ und ist eine individuell zugeschnittene Personalentwicklungsmaßnahme mit großer Wirkung, die neue Horizonte eröffnet und Netzwerke schafft. Insgesamt 22 Tandems (10 Frauen und 12 Männer) aus neun Kommunen und Kreisen nahmen an diesem Durchgang teil. In Form des sog. Cross-Mentorings erfolgte über ein Jahr der regelmäßige verwaltungsübergreifende Austausch zwischen einer beruflich erfahrenen Person (Mentor/Mentorin) und einer/einem „Lernenden“ (Mentee) aus einer anderen Verwaltung. Ergänzt wurde dies durch zwei halbtägige Workshops am Studieninstitut, die neben einem fachlichen Input durch Prof. Dr. Jan Schilling von der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen zum Thema „Dilemmata von Führung“, jeweils Gelegenheit zum Austausch innerhalb der eigenen Gruppe der

Mentees bzw. Mentorinnen und Mentoren gaben. Mit der Übergabe der Zertifikate bei der Abschlussveranstaltung in den Räumen der Bezirksregierung Münster endete das Projekt im Oktober 2018. Der teilnehmende Mentee aus Greven hat sehr von diesem Projekt profitiert und neue Impulse für seine Arbeit als Führungskraft erhalten. Das bisherige berufliche Handeln konnte reflektiert, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen weiterentwickelt werden. Die Gleichstellungsbeauftragte hat die Stadt Greven im Projektbeirat vertreten und die gesamte Maßnahme begleitet. Eine Beteiligung an dem im September 2019 neu startenden Mentoring Programm ist geplant.

Inzwischen begleitet die Verwaltung auch intern neue Führungskräfte über ein Mentoring-Programm. Die Rolle einer/eines Mentor*in übernehmen in der Regel Fachbereichsleitungen. Sie unterstützen die neuen Führungskräfte in den ersten Monaten ihrer neuen Führungsrolle im Rathaus. Das Mentoring-Programm ist zurzeit bewusst als niedrigschwelliges Angebot konzipiert und erfolgt nicht strukturiert. Die Fachbereichsleitungen vereinbaren allerdings Rahmenbedingungen wie durchschnittlicher zeitlicher Aufwand für die Begleitung der Mentees, grundsätzlich wichtige Themen für die neuen Führungskräfte und tauschen sich über Inhalte der gewünschten Führungskultur aus.

2.2.5 EVALUATIONEN

Zu einem guten Personalmanagement – wie zu jeder Form von Management – gehört es, immer wieder die gleichen Phasen zu durchlaufen, um Effektivität und Effizienz der Management-Maßnahmen kontinuierlich zu gewährleisten. In der Literatur wird dieser kreisförmige Prozess häufig als Management-Kreislauf oder PDCA-Zyklus bezeichnet. Die folgende Grafik zeigt die Phasen eines PDCA-Zyklus:

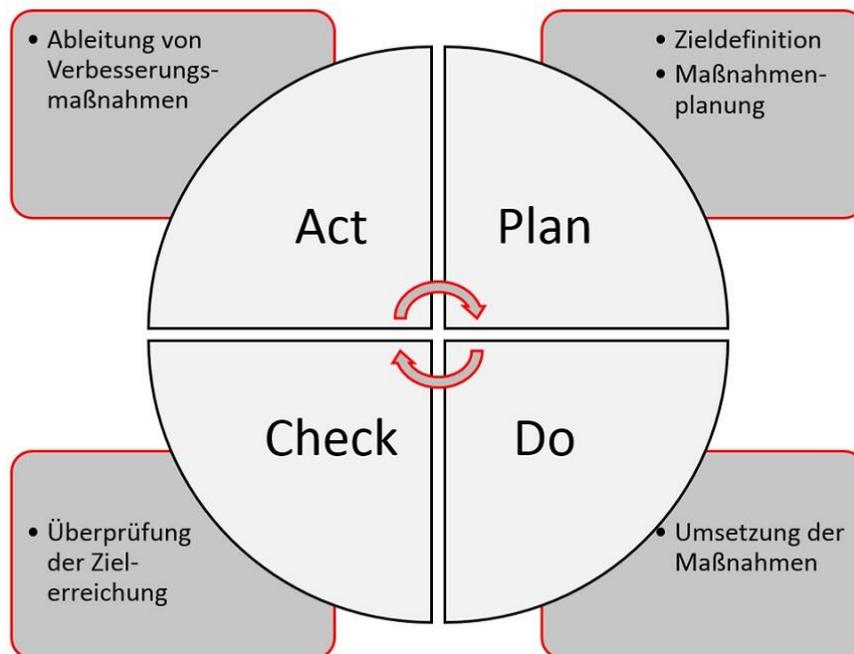


Abbildung 15: PDCA-Zyklus

Zu den Kernaufgaben des Personalmanagements bei der Stadt Greven gehört es, uns als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren – sowohl in der täglichen Praxis, um Mitarbeiter*innen langfristig an uns zu binden als auch nach außen, um leistungsfähige und motivierte potenzielle neue Mitarbeiter*innen für uns zu interessieren und zu gewinnen. Deshalb ist es wichtig, das „Ob“ und „Wie“ der Maßnahmen des Personalmanagements aus Sicht derjenigen bewerten zu lassen, auf die diese Maßnahmen wirken. Auf diese Weise gewinnen wir im Personalmanagement wertvolle Erkenntnisse über unsere Arbeit und können dort, wo es erforderlich ist, zielgerichtet nachsteuern. Kritik erzeugt bei uns also keine Abwehrhaltung. Wir verstehen konstruktive Kritik vielmehr als Herausforderung und Ansporn, es noch besser zu machen.

Evaluation der Einarbeitungszeiten

Regelmäßig evaluiert wird jährlich bei den neuen Mitarbeiter*innen, wie zufrieden sie mit ihrer Einarbeitungszeit bei der Stadt Greven waren. Für alle neuen Mitarbeiter*innen werden strukturierte Einarbeitungskonzepte erstellt, eine Startbegleitung sichergestellt und persönliche Ziele vereinbart. Zudem führen die Führungskräfte in den ersten drei Monaten drei Feedbackgespräche

zum Stand ihrer Einarbeitung. Für neue Mitarbeiter*innen ist dieses Angebot immens wichtig und ein nicht zu unterschätzendes Alleinstellungsmerkmal der Stadt Greven. Die Rückmeldungen, die wir dazu erhalten, sind nahezu ausnahmslos (sehr) positiv. Die Stadt Greven wird daher auf jeden Fall an diesem durchaus aufwändigen Konzept festhalten.

Evaluationen im Jahr 2019

Im Jahr 2019 sind zwei Evaluationen fest geplant. Dauerhaft angelegt ist eine Befragung von ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen, die auf eigenen Wunsch die Stadt Greven verlassen haben. Fluktuation aus eigenem Antrieb ist inzwischen ein weit verbreitetes Phänomen. Die Ursachen sind vielfältig und häufig sehr individuell. Für die Stadt Greven als Arbeitgeberin ist es wichtig, insbesondere solche Ursachen zu identifizieren, die sich signifikant häufen und zu überlegen, ob bzw. was man tun kann, um diese Ursachen zu beseitigen. Möglicherweise erhalten wir über offene Fragestellungen auch wertvolle Erkenntnisse dazu, was wir hätten tun können, um Arbeitskräfte weiter an uns zu binden. Uns interessiert allerdings auch, ob sich die Mitarbeiter*innen, die uns verlassen haben, grundsätzlich vorstellen können, zu einem späteren Zeitpunkt – ggf. unter dann für sie günstigeren Umständen – wieder zu uns zurückzukehren. In diesem Fall könnte es sich anbieten, eine Art „Personalbindung“ auch bei solchen Mitarbeiter*innen zu betreiben, die nicht mehr im aktiven Dienst bei der Stadt Greven sind.

Eine größere Befragung ist auch zum Gesamtkomplex „Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit“ geplant. Diese Befragung wird auch unter den Aspekten Gesundheitsmanagement und psychische Gefährdungseinstufung von Arbeitsplätzen zusätzliche Schwerpunkte erhalten. Diese Befragung ist äußerst sensibel, sehr komplex und bedarf einer wissenschaftlichen Begleitung. Es ist daher die Zusammenarbeit mit einem externen Institut geplant. Nähere Informationen dazu erhalten Sie in Kapitel 2.1 dieses Berichts.

Weitere Befragungen und Evaluationen werden bei Bedarf aus aktuellem Anlass durchgeführt.

2.3 VIelfalt Nutzen



© michaeljung - Fotolia.com

#40148167

Bei der Verfolgung des strategischen Ziels der leistungstarken Verwaltung gewinnt neben der Gesundheit und dem demografischen Wandel auch das Thema Vielfalt zunehmend an Bedeutung. Vielfalt bezieht sich dabei neben unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Fachausbildungen der Beschäftigten und damit einhergehenden Denk- und Arbeitsweisen auch auf die verschiedenen Altersgruppen innerhalb der Mitarbeiterschaft.

Diese Unterschiede sind als Chance zu sehen, um sie im Sinne der Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Vielfalt ist nicht nur eine gesellschaftspolitische Verpflichtung. Sie ist ebenso eine wirtschaftliche Notwendigkeit, die sich aus dem sinkenden Nachwuchskräfteangebot bei gleichzeitig steigender Personalnachfrage ergibt. Der Weg zu mehr Vielfalt in der Verwaltung macht Maßnahmen des Personalmanagements erforderlich, die helfen, neue Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen und neue Potenziale in der Organisation zu erkennen und zu nutzen.

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration von Geflüchteten zeigten das Erfordernis von Vielfalt deutlich auf. Die Gesellschaft wird bunter und damit auch die Anforderungen an die Aufgaben und die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung. Die Stellen zur Unterstützung des Bereichs Asyl haben deutlich auch Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen und letztlich auch zur Einstellung selbiger geführt. Unterschiedliche Sprachkenntnisse, Erfahrungen und Wertschätzung im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen stehen mehr im Fokus als ein spezifischer Studienabschluss.

Zur Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt hat der Verwaltungsvorstand im August 2013 die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Er ist damit eine freiwillige Selbstverpflichtung eingegangen, die Vielfalt bei der Stadtverwaltung zu thematisieren und voranzutreiben.



charta der vielfalt

UNTERZEICHNET

2.4 FRAGEN ZUR GLEICHSTELLUNG

Die Fragen zur Gleichstellung sind für die Stadt Greven integrativer Bestandteil der Personalentwicklung. Nahezu jede Personalentwicklungsmaßnahme befördert auch die Gleichstellung von Männern und Frauen oder leistet einen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die Stadt Greven hat diesen gesetzlich verankerten Ansatz weiter intensiviert: Der aktuelle Gleichstellungsplan der Stadt Greven für die Jahre 2019-2024 erscheint deshalb erstmalig zeitgleich mit diesem Personalbericht. Er benennt die Gleichstellungsziele- und Maßnahmen für die nächsten Jahre und zeigt ergänzend die enge Verzahnung zum Personalbericht auf. Ein zentrales Kernthema ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Orte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Greven durch die Arbeitsform des mobilen Arbeitens. Auch die Teilbarkeit von Führungsstellen wird systematisch neben vielen anderen Aspekten der Gleichstellung weiter verfolgt, um die Stadt Greven als familienfreundliche Arbeitgeberin auch zukünftig zu stärken.

Die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten wird durch das Landesgleichstellungsgesetz definiert. Sie gewährleistet, dass gleichstellungsrelevante Aspekte bei allen personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen Berücksichtigung finden. Sie ist in ihrer Funktion unter anderem an Personalentwicklungsprozessen, Organisationsuntersuchungen, Personalauswahlverfahren und auch bei der Erstellung des Personalberichtes und des Gleichstellungsplanes beteiligt.

Das novellierte Landesgleichstellungsgesetz gibt die Möglichkeit, die Geltungsdauer des Gleichstellungsplanes auf 5 Jahre festzusetzen. Das eröffnet die Chance, die oft auch gesellschaftlichen Prozesse und Entwicklungen mit Blick auf die Stadt Greven umfassender zu analysieren und zu begleiten. Das verbindlich vorgeschriebene Controlling zu den Zielen und Maßnahmen im Jahr 2021 soll zusätzlich durch die jährliche Berichterstattung ab 2020 im Personalbericht ergänzt werden.

3 SCHLUSSWORT



© Jonas Gialitz - Fotolia.com

#34714018

Die Ansprüche von Mitarbeiter*innen an ihren Arbeitgeber haben sich verändert. Mehr denn je kommt es maßgeblich auf die intrinsischen und weichen Motivationsfaktoren an. Als Arbeitgeberin muss die Verwaltung deshalb gezielt Angebote unterbreiten und Maßnahmen ergreifen, um ihre Attraktivität für Mitarbeiter*innen zu erhalten (Personalbindung) und sich für Bewerber*innen gegenüber anderen Arbeitgebern interessant zu machen (Personalgewinnung und Marketing).

Betrachtet man die von der Bertelsmann-Stiftung genannten Stellschrauben für die Personalgewinnung, dann ist die Stadt Greven auf einem sehr guten Weg. Genannt werden „Ausbildungskampagnen mit Plakaten“ (die man eher großen Städten zuschreibt), „Radiowerbung“, „Online-Bewerbungstools“, „Bewerbungsverfahren möglichst professionell, aber auch effizient gestalten“, „Zudem müssen die Kommunen mittlerweile proaktiver auf mögliche Bewerbergruppen zugehen“, „flexible Arbeitszeitmodelle“. Wir dürfen erfreut feststellen, dass alle diese Instrumente seit vielen Jahren zum Standard bei der Stadt Greven gehören.

Im Bereich der Ausbildung tragen diese Maßnahmen ebenfalls Früchte. Wir gelten als anspruchsvoller, professioneller Ausbildungsbetrieb, der sich um die Belange seiner Auszubildenden und Studierenden ernsthaft und in sehr guter Qualität bemüht. Bei der Bindung und Gewinnung bereits ausgebildeter und erfahrener Fachkräfte stellt sich das Bild differenzierter dar. Das Verlassen auf eigenen Wunsch beschäftigt uns – wie auch viele andere Verwaltungen und Unternehmen – nach wie vor stark. Eine Evaluation soll dazu nähere Erkenntnisse bringen und aufzeigen, wie und an welcher Stelle wir frühzeitig gegensteuern können. Und es gelingt uns auch nicht immer, für jede freie Stelle ausreichend qualifizierte Bewerber*innen zu interessieren. Möglicherweise sind die zahlreichen attraktiven Angebote der Stadt Greven für Externe noch nicht in dem Maße bekannt wie es sie wirklich gibt.

Um dieser „Marketing-Lücke“ entgegen zu wirken, hat die Stadt Greven begonnen, mit externer Unterstützung eine Arbeitgebermarke zu entwickeln. Zunächst beschäftigten sich verschiedene Workshops mit den Fragen, welche Werte von den aktiven Mitarbeiter*innen gelebt und kommuniziert werden, welche Angebote die Verwaltung ihren Beschäftigten macht und wie sie sich als Arbeitgeberin positionieren möchte. Daraus entstand das Arbeitgeberprofil mit den Alleinstellungsmerkmalen unserer Verwaltung und den entscheidenden Botschaften für potenzielle Bewerber*innen. Die Ergebnisse der Workshops fließen nun in ein Design- und Kommunikationskonzept. Über eine einheitliche und ansprechende Visualisierung sollen die Botschaften emotionalisieren, für Aufmerksamkeit und einen hohen Wiedererkennungswert sorgen. Das Design wird sich in den

Stellenausschreibungen, Plakaten und auf den Arbeitgeberseiten im greven.net wiederfinden, die in diesem Zuge endlich aufgebaut werden.

Natürlich müssen diese Alleinstellungsmerkmale die tatsächlich gelebte Verwaltungskultur authentisch widerspiegeln. Nach der Umsetzung wird es deshalb Aufgabe der Führungskräfte sein, die Ergebnisse positiv voranzutreiben. Sie sollen darüber sprechen, sich mit ihren Teams austauschen und gemeinsam überlegen, was die Alleinstellungsmerkmale für ihren Arbeitsalltag bedeuten.

Doch natürlich wirkt sich auch die – schwer beeinflussbare – demografische Entwicklung auf die Personalsituation aus: Immer mehr öffentliche Arbeitgeber konkurrieren auf dem Arbeitsmarkt um immer weniger qualifizierte Fachkräfte und das betrifft alle Arbeitsbereiche. Solange es der Konjunktur gut geht, leidet darunter zwangsläufig die Konkurrenzfähigkeit der öffentlichen Verwaltung, die „schlechter bezahlt“. Dennoch sollten wir selbstbewusst mit den Argumenten auf Stimmenfang gehen, die uns auszeichnen: Der *Sinn unserer Arbeit* ist es, positiven Einfluss auf das Wohl der Gemeinschaft zu nehmen und nicht, den Gewinn eines beliebigen Unternehmens zu maximieren. Als Arbeitgeber nehmen wir Rücksicht auf das Privatleben unserer Mitarbeiter*innen, bieten flexible Arbeitszeitmodelle und eine faire Bezahlung bei gestaltbarer Arbeitszeit. Die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nimmt bei uns einen besonderen Stellenwert ein. Ein attraktives Gesundheitsmanagement und professionelles Management, das individuelle Weiterentwicklung ermöglicht – alles das sind gewichtige Argumente, Teil des größer werdenden Teams Stadtverwaltung Greven zu werden. **Sagen Sie es weiter!**

LITERATURVERZEICHNIS

AOK (2017): AOK-Fehlzeiten-Report 2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung. Badura, Ducki et al (Hrsg.). Berlin.

AOK (2018): AOK-Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Badura, Ducki et al (Hrsg.). Berlin.

Bertelsmann-Stiftung (2016): Analysen und Konzepte aus dem Programm „LebensWerte Kommune“, Ausgabe 3/2016: Das berechenbare Problem? Die Altersstruktur der Kommunalverwaltungen. BertelsmannStiftung (Hrsg.). Gütersloh.

KGSt (2013): Personal- und Organisationservice. Krankentage-Statistik. Bericht aus der Vergleichsarbeit Nr. 1/2013. KGSt (Hrsg.). Köln.

KGSt (2015): Förderung der psychischen Gesundheit – Teil 1: Strategischer Prozess. Bericht Nr. 9/2015. KGSt (Hrsg.). Köln.

KGSt (2015): Förderung der psychischen Gesundheit – Teil 2: Gefährdungsbeurteilung. Bericht Nr. 13/2015. KGSt (Hrsg.). Köln.

Plagemann, Vera (2015): Bachelorarbeit zum Thema „Möglichkeiten der Resilienzförderung als Element des betrieblichen Gesundheitsmanagements – aufgezeigt am Beispiel der Stadt Greven“. Münster.

Scharnhorst, Julia (2010): Individuelle Widerstandskraft – eine notwendige Kernkompetenz?. In: Personalführung 1/2010. Seite 34-41.

Welter-Enderlin, Rosmarie (2010): Einleitung: Resilienz aus der Sicht von Beratung und Therapie. In: Welter-Enderlin, Rosmarie/ Hildenbrand, Bruno (Hrsg.): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg. Carl-Auer Verlag. Seite 7-19.