



► Nr. VO/2018/06255
öffentlich

Lübeck, 08.08.2018

Bericht

Verantwortliche Bereiche:

1.110 - Personal- und Organisationsservice

Bearbeitung: Gisela Heinrich (E-Mail: gisela.heinrich@luebeck.de Telefon: 122-1120)

Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Verwaltung

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
03.09.2018	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
25.09.2018	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
27.09.2018	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Information der politischen Gremien über die geplanten Aktivitäten zur Gestaltung der demografischen Entwicklung in der Verwaltung

Verfahren:

Berichterstattung Beteiligte Bereiche: 1.110 - Personal- und Organisationsservice
1.101 - Bürgermeisterkanzlei

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:

☐	Ja
☒	Nein – Kinder und Jugendliche sind von dem Bericht nicht direkt betroffen

Die Maßnahme ist:

☐	neu
☒	freiwillig
☐	vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

☒	Bericht nein – Haushaltsrelevant ist die Umsetzung der Maßnahmen in Anlage 1 und 2 (Haushalt 2019)
☐	Ja

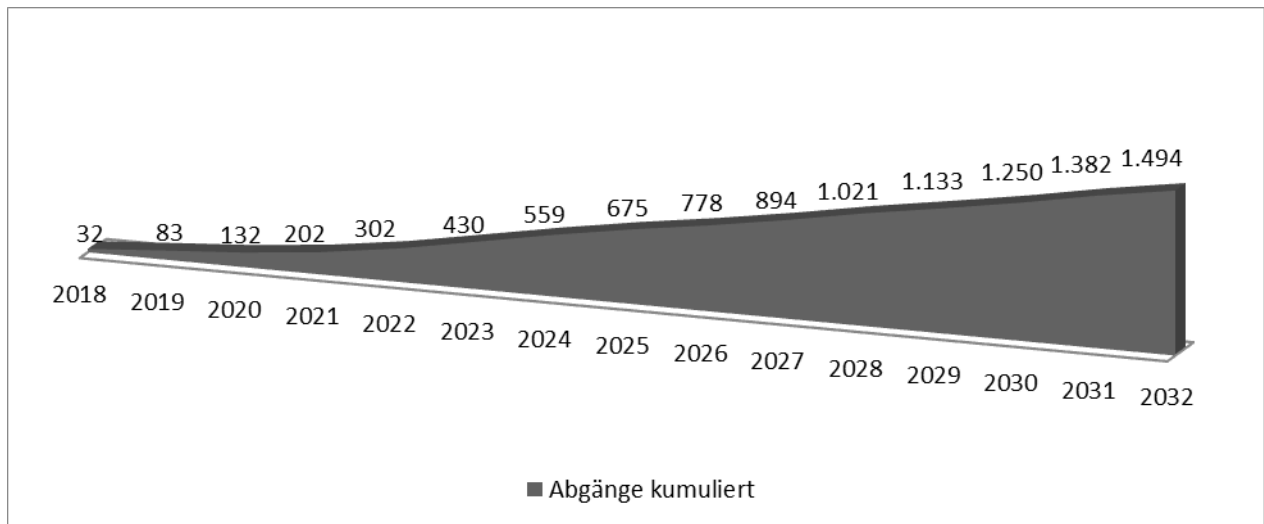
Bericht:

Auswirkungen der demografischen Entwicklung in der Verwaltung

Die demografische Entwicklung führt in den Kommunen derzeit zu großen Herausforderungen. Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur sind in allen kommunalen Bereichen mehr und mehr spürbar. Dies betrifft sowohl die künftigen Aufgaben der Kommunalverwaltung sowie auch die Personalstruktur in den Betrieben und Verwaltungseinheiten.

Für die HL (Kernverwaltung) zeigt die Entwicklung der Zahlen einen deutlichen und zunehmenden Alterungsprozess. Aktuell lässt sich feststellen:

- Das Durchschnittsalter liegt bei rund 48 Jahren
- Etwa die Hälfte der MitarbeiterInnen gehört zur Altersgruppe 50 plus
- In den kommenden 15 Jahren wird die HL rund die Hälfte ihrer MitarbeiterInnen aus Altersgründen verlieren (hinzu kommen weitere Fluktuationsgründe).



Alle Bereiche sind hiervon betroffen mit der Folge, dass es zur Sicherung der kommunalen Aufgaben verstärkt darauf ankommt, neues Personal zu gewinnen und die vorhandenen MitarbeiterInnen zu binden. Brennpunkte entstehen insbesondere dort, wo die Altersstruktur sehr schnell zu erhöhten Abgängen führt und wo Berufsgruppen wegbrechen, die in Folge des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr ausreichend zu finden sind. Letzteres betrifft derzeit insbesondere das Ingenieur- und Bauwesen, die Sozial- und Erziehungsberufe, Gesundheitsberufe sowie auch den IT Bereich.

Mit Blick auf den Alterungsprozess in den kommenden 15 Jahren sind auch Arbeitsgebiete mit sehr großem Personalvolumen stark von bevorstehenden Abgängen betroffen: 460 Abgänge in den gewerblich-technischen Berufen (rund 52%), 135 Abgänge bei der Feuerwehr (rund 43%), 629 Abgänge in den Einsatzgebieten der Allgemeinen Verwaltung (rund 43%).

In der beschriebenen Situation haben sich die Anforderungen an die Personalarbeit gravierend geändert und ändern sich laufend weiter. Die Folgen der demografischen Entwicklung erfordern insbesondere eine schnelle Personalgewinnung, was wiederum schnelle, flexible Reaktionsfähigkeit voraussetzt sowie ein wirksames Personalmarketing, das verschiedene Gruppen des externen Arbeitsmarkts erreicht und anspricht. Zudem sind attraktive Möglichkeiten zu schaffen, um die vorhandenen MitarbeiterInnen zum Verbleib bei der HL zu motivieren, ihnen Wertschätzung zu zeigen, berufliche Perspektiven zu eröffnen sowie auch die Gesunderhaltung zu unterstützen. Auch die Verstärkung des Digitalisierungsprozesses stellt neue Anforderungen an das Personal. Laufende Qualifizierung für die Änderung der Arbeitsabläufe und für die Nutzung der Technik stehen auf der Tagesordnung.

Mit dem Ziel, den personalpolitischen Herausforderungen der demografischen Entwicklung gerecht zu werden und die Leistungsfähigkeit der Kommunalverwaltung gegenüber Bürgerinnen und Bürgern zu sichern und auch weiterhin in guter Qualität vorhalten zu können, be-

steht auf zwei Ebenen Handlungsbedarf:

1. Es wird eine abgestimmte, gemeinsame Personalstrategie benötigt, mit der die Herausforderungen der kommenden Jahre gemeistert werden können.
2. Es sind die personellen Voraussetzungen zu schaffen, um die Bearbeitung dieser Anforderungen voranzubringen.

Zu 1.

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung wurden bereits in einer Arbeitsgruppe der Verwaltung analysiert, und es wurden Instrumente und Maßnahmen erarbeitet. In weiteren Schritten hat die Verwaltung aufbauend auf diesen Ergebnissen ein **personalpolitisches Eckpunktepapier** erarbeitet, das kurzfristig in Umsetzung gehen soll. Es umreißt insgesamt eine Personalstrategie, die darauf setzt, als attraktive Arbeitgeberin Hansestadt Lübeck ausreichend Personal zu gewinnen, zu binden und anforderungsbezogen weiter zu qualifizieren, um auch weiterhin den Bürgerinnen und Bürgern die erforderlichen kommunalen Leistungen in guter Qualität zur Verfügung zu stellen. Die praktische Umsetzung erfolgt auf der Grundlage eines umfassenden Maßnahmenpakets, die in den kommenden Jahren umgesetzt werden sollen. Die „**Personalpolitischen Eckpunkte der Hansestadt Lübeck**“ sind dem Bericht beigelegt. (S. Anlage 1)

Zu 2.

Um den Anforderungen und unmittelbaren Bedarfen der Verwaltung gerecht zu werden, ist es erforderlich, die Personalarbeit nach modernen, an Aktivität und Erneuerung ausgerichteten Maßstäben weiter zu entwickeln.

Dazu gehört vorrangig auch die ausreichende Personalausstattung der zentralen Personalarbeit im Personal- und Organisationsservice (POS). Die beschriebenen Herausforderungen sind mit dem vorhandenen Personalstamm nicht zu bewältigen. Bereits bei den klassischen Personalaufgaben verursacht die demografische Entwicklung stark angestiegene Fallzahlen, die noch weiterhin ansteigen werden. In der Folge sind in fast allen Aufgabengebieten des POS Wartezeiten entstanden. Vermehrte Abgänge, ein hoher Zuwachs an Stellenbesetzungsverfahren, viele Neueinstellungen und Vertragsänderungen, vermehrte Mitbestimmungssachverhalte und zunehmender Beratungsbedarf sind nur einige Beispiele, die bereits seit einiger Zeit zu Bearbeitungsengpässen führen. Hinzu kommen vermehrte Anforderungen an die Personalentwicklung, sowohl für das Vorgehen im Einzelfall als auch für erforderliche Qualifikationsprogramme und für die konzeptionellen Entwicklungsbedarfe. Die Gestaltung und Umsetzung des Maßnahmenpakets der „Personalpolitischen Eckpunkte“ sowie auch die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung werden hier in den kommenden Jahren die Handlungsanforderungen deutlich erweitern.

Zudem haben sich die Aufgaben der Personalgewinnung und in der Ausbildung stark verdichtet und z.B. durch die Notwendigkeit erfolgreicher Marketingstrategien auch vergrößert. Insbesondere die Stellenbesetzungsverfahren haben seit 2015 etwa um ein Drittel zugenommen und sind durch vermehrte externe Verfahren auch arbeitsaufwändiger geworden. Bis 2014 belief sich die Anzahl der Stellenbesetzungsverfahren auf 200-220 Fälle. Für 2018 wird mit 320-330 Verfahren gerechnet. In der gleichen Zeit haben sich die extern durchzuführenden Verfahren mit einem teilweise sehr umfangreichen Bewerberkreis verdoppelt. In der Folge liegen bereits seit geraumer Zeit jeweils mindestens rund 50 neue Stellenbesetzungsaufträge für 4-6 Wochen in der Warteschleife bevor sie bearbeitet werden können. Für die einzelnen Verfahren wurde zwar durch die Umstellung der Bewerbungsverfahren auf ein elektronisches Bewerbermanagement mit Online-Portal eine Entlastung erreicht. Die steigenden Fallzahlen führen jedoch weiterhin zu längeren Wartezeiten und einer sehr hohen Belastung der MitarbeiterInnen.

Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die Personalkapazität im POS den Anforderungen anzupassen. (S. Anlage 2) Die haushaltsmäßige und stellenplanmäßige Ordnung wird im Haushalt und Stellenplan 2019 hergestellt. Begleitend werden zudem die Arbeitsabläufe bei Stellenbesetzungsverfahren überprüft.

Anlagen :

Anlage 1: Personalpolitische Eckpunkte der Hansestadt Lübeck Teil 1 und Teil 2

Anlage 2: Zusätzliche Personalbedarfe im Personal- und Organisationsservice

Bürgermeister Jan Lindenau