



**Personalentwicklung  
bei der Stadtverwaltung  
Donau**eschingen  
im Jahr 2020

**Impressum:**

Herausgeber ist die  
Stadt Donaueschingen  
Amt 1 Zentrale Steuerung  
Sachgebiet 13 Personal

Rathausplatz 1  
78166 Donaueschingen

[info@donaueschingen.de](mailto:info@donaueschingen.de)  
[www.donaueschingen.de](http://www.donaueschingen.de)

Stand: April 2020

## Inhalt

Personalstruktur .....	4
Allgemeine Informationen .....	4
Altersstruktur .....	4
Gesundheit, Familienfreundlichkeit, Bewerberlage.....	7
Gesundheit .....	7
Familienfreundlicher Arbeitgeber .....	7
Bewerberlage .....	8
Handlungsstrategie der Stadtverwaltung .....	8
Mitarbeitergewinnung .....	8
Aktuelle Änderungen im Bewerbungsverfahren .....	8
Eigene Ausbildung stärken .....	8
Personalmarketing verbessern.....	9
Mitarbeiterbindung .....	10
Mitarbeitergespräche als Teil der Personalentwicklung.....	10
Förderung der Fortbildung .....	11
Gesundheitsmanagement .....	12
Wie geht es weiter?.....	12

## Personalstruktur

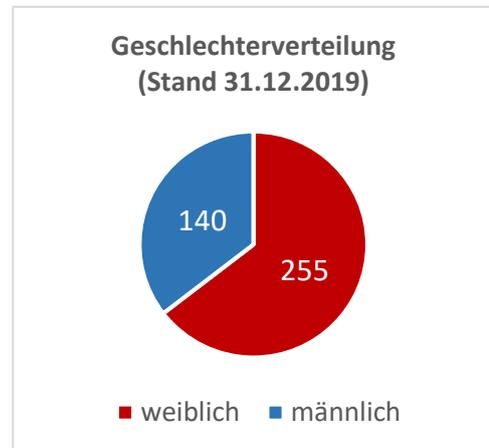
### Allgemeine Informationen

Zum Stichtag 31.12.2019 waren bei der Stadtverwaltung Donaueschingen (Kernverwaltung mit allen dazugehörigen Sachgebieten und Einrichtungen wie zum Beispiel Kindergärten usw., Technische Dienste, Eigenbetriebe Wasser und Abwasser) **395 Mitarbeiter** aktiv beschäftigt.

Davon waren 255 Mitarbeiter weiblich und 140 Mitarbeiter männlich.

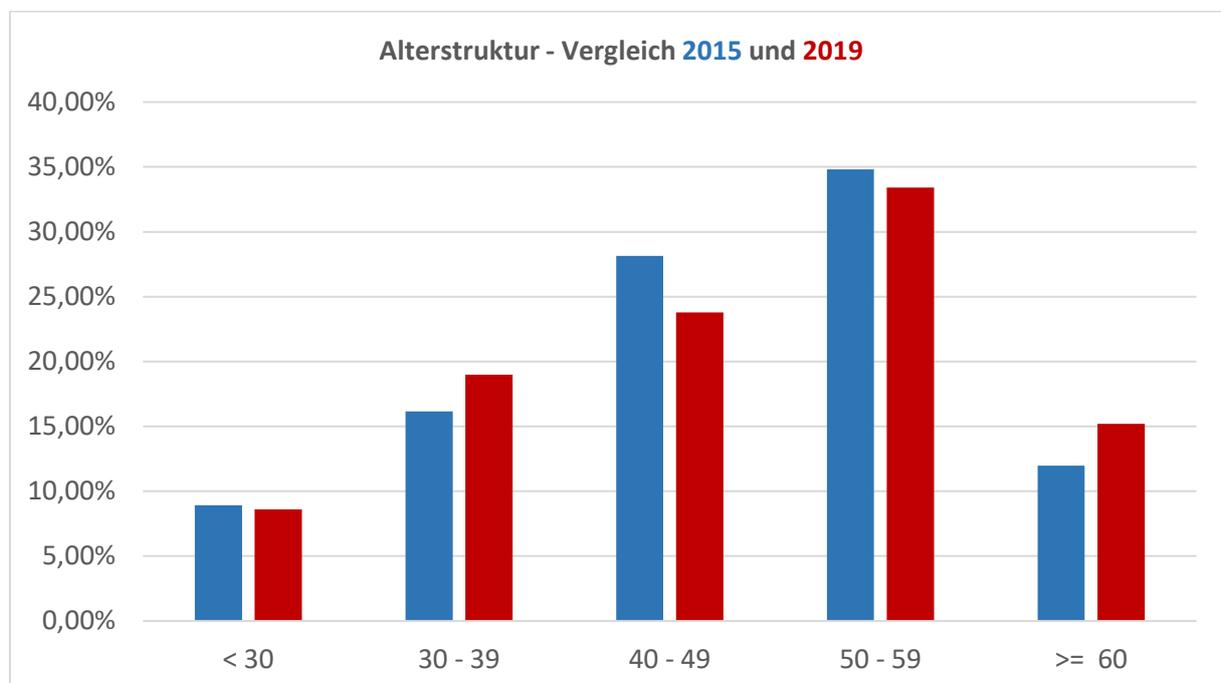
Im Jahr 2015 waren dies noch 359 Mitarbeiter, davon 213 weibliche und 146 männliche.

*(zur besseren Lesbarkeit werden die männlichen Begriffe verwendet, darin sind selbstverständlich auch die weiblichen Mitarbeiter einbezogen)*



### Altersstruktur

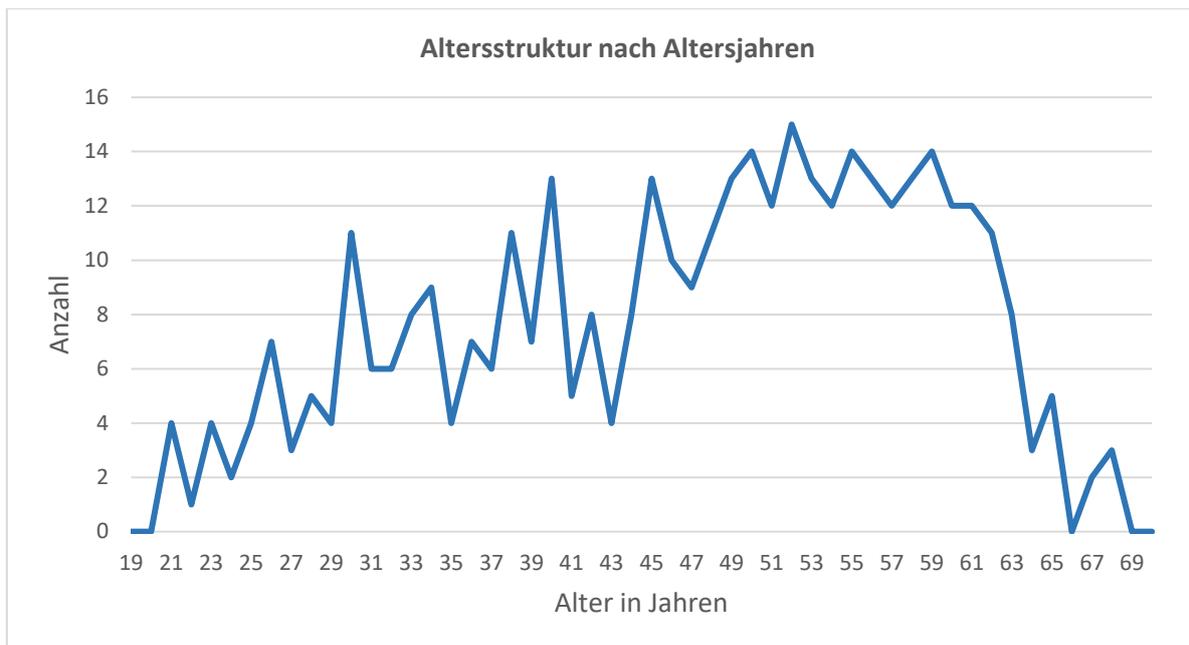
Um die Entwicklung der Altersgruppen zu vergleichen wird hier der Vergleich zwischen den Jahren 2015 und 2019 gezogen.



Hierbei sind keine allzu großen Schwankungen in den jeweiligen Altersgruppen festzustellen, sie liegen nach Ansicht der Verwaltung in einem normalen Rahmen.

Das Durchschnittsalter lag im Jahr 2015 bei 47,20 Jahren, im Jahr 2019 bei 47,23 Jahren und ist damit stabil. 2015 waren 46,80 % der Mitarbeiter 50 Jahre und älter, im Jahr 2019 waren es 48,61 %.

Die Zahlen können auch nach Altersjahren betrachtet werden. Für das Jahr 2019 ergibt sich das folgende Schaubild:



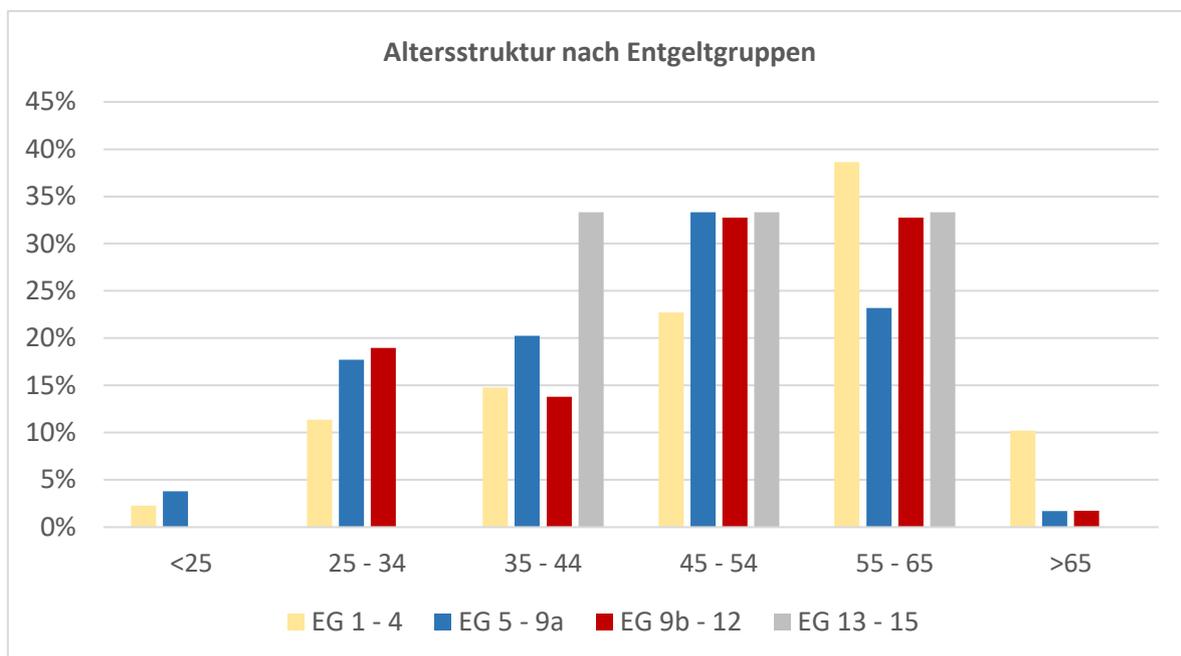
Die größte Anzahl der Mitarbeiter befindet sich im Bereich über 40 Jahren und bis Mitte/Ende 50 Jahre. Bei den jüngeren Mitarbeitern zeigt sich bereits ein etwas breiterer Aufbau, welcher Potential für die Zukunft bieten kann.

Trotzdem ist es wichtig, dass die Stadt Donaueschingen weiterhin selbst Personal ausbildet, um den zu erwartenden Personalbedarf in den kommenden Jahren nach Möglichkeit mit eigenem Personal aufzufüllen.

Ein Blick lohnt sich auch auf die verschiedenen Entgelt- und Besoldungsgruppen, in denen sich die Mitarbeiter befinden. Hierzu wurden die Entgelt- und Besoldungsgruppen gruppiert (angelehnt an die beamtenrechtlichen Laufbahnen) und die vorhandenen Stellen entsprechend summiert.

Entgelt-/Besoldungsgruppe	aktive Bedienstete	davon Beamte	Gesamtverteilung in %
EG 1 – 4	88	0	22 %
EG 5 – 9a, A6 – A8	237	0	60 %
EG 9b – 12, A9 – A12	58	12	15 %
EG 13 – 15, A13 – A16	12	6	3 %
<b>Summe</b>	<b>395</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

Hierbei ist besonders auch die Altersstruktur in den verschiedenen Laufbahnen genauer zu betrachten, da diese den zukünftigen Handlungsbedarf in den unterschiedlichen Laufbahnen aufzeigt.



Bei der Analyse dieser Erhebung ist festzustellen, dass insbesondere in den Entgeltgruppen 9b – 12 und 13 – 15 die Altersgruppe 45 – 54 Jahre und 55 – 65 Jahre, stark vertreten sind. Innerhalb der nächsten fünf bis 10 Jahren gibt es dadurch allein 15 Bedienstete, die in die Rente übergehen. Bei diesen Positionen handelt es sich auch um Führungspositionen.

Führungspositionen erfordern eine entsprechende Qualifikation. Daher stellt die Wiederbesetzung solcher Positionen bereits heute eine Herausforderung für die Stadtverwaltung dar. Es bedarf im Rahmen des Personalmanagements bereits heute Überlegungen anzustellen, wie Führungskräftenachwuchs selbst herangezogen werden oder angeworben werden kann.

Betrachtet man die Beamtenstellen im gehobenen und höheren Dienst separat, ist festzustellen, dass diese das Durchschnittsalter anheben. Sie sind im Mittel 45 Jahre alt. Die Tarifbeschäftigten, die dem gehobenen und höheren Dienst zugeordnet werden können, sind im Mittel 48 Jahre alt. Dies verdeutlicht nochmals, dass gerade in den Führungspositionen altersbedingt Wechsel anstehen.

## Gesundheit, Familienfreundlichkeit, Bewerberlage

### Gesundheit

Um die Krankenstatistik der Stadt Donaueschingen vergleichbar zu machen, orientiert sich die Personalverwaltung an den Berechnungsmethoden des Städtetags, der bei seinen Mitgliedsstädten jährlich eine Erhebung vornimmt. Dabei wird auf Krankheitstage pro 365 Tage/Jahr abgestellt. Daher ist ein Vergleich des Krankenstandes mit den Zahlen der Krankenkassen aufgrund der abweichenden Erhebungsmerkmale nur sehr eingeschränkt möglich.

Die Krankenquote bei der Stadt Donaueschingen lag im Jahr 2019 bei 5,08 %, die Vergleichsquote des Städtetags für die Einwohnergröße unter 50.000 Einwohner für das Jahr 2018 lag bei 6,29 % (*für 2019 lagen bei Erstellung dieser Auswertung noch keine Daten des Städtetags vor*). Die Quoten stellen sich in den einzelnen Teilbereichen der Stadt wie folgt dar:

Bereich	Krankenquote 2019
Verwaltung	4,46 %
Technische Dienste	9,51 %
Wasserwerk	6,03 %
Abwasser	7,40 %
<b>Gesamt</b>	<b>5,08 %</b>

Somit fehlte ein Mitarbeiter der Stadt Donaueschingen von 365 Tagen krankheitsbedingt durchschnittlich 18,55 Tage im Jahr 2019. Der vom Städtetag ermittelte Wert beträgt 27,13 Tage pro Mitarbeiter (*Wert 2018*).

Im Vergleich zu den Zahlen des Städtetags – wenn auch für das Jahr 2018 – zeigt, dass die Stadt Donaueschingen grundsätzlich unter den landesweiten Mittelwerten liegt. Gleichwohl ist ein Augenmerk auf die Bereiche zu legen, in denen die Quote überdurchschnittlich hoch ist.

### Familienfreundlicher Arbeitgeber

Die Familienfreundlichkeit der Stadt Donaueschingen zeigt sich unter anderem beim Anteil der Teilzeitbeschäftigten.

Geschlecht	Teilzeit	Vollzeit	Gesamt
weiblich	74,12 %	25,88 %	100 %
männlich	23,57 %	76,43 %	100 %
<b>Gesamt</b>	<b>56,20 %</b>	<b>43,80 %</b>	<b>100 %</b>

## Bewerberlage

Die Bewerberlage zeigt sich zunehmend in fast allen Bereichen als schwierig. Bekanntermaßen trifft dies den technischen Bereich, aber auch bei Verwaltungsstellen ist vermehrt das Problem festzustellen, entsprechend ausgebildetes Personal zu bekommen. Oftmals fehlt eine Ausbildung in der Verwaltung, was besonders bei Stellen, deren Aufgaben im öffentlichen Recht liegen eine wichtige Voraussetzung ist.

Bewerber stellen vermehrt Anforderungen und Bedingungen für ihre Beschäftigung. Arbeitgeber im öffentlichen Dienst müssen sich dadurch mehr Gedanken über Anreize für neue Mitarbeiter, aber auch für das Bestandspersonal machen.

## Handlungsstrategie der Stadtverwaltung

### Mitarbeitergewinnung

Für die Stadtverwaltung ist die Gewinnung von Fachkräften eine Problemstellung, die sich in die meisten Aufgabengebiete niederschlägt. Technische Fachkräfte (einschließlich Ingenieure) sind auf dem Markt für den öffentlichen Dienst nur schwer zu gewinnen. Aber auch im Bereich der pädagogischen Fachkräfte (Erzieher) sind Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Personal festzustellen. Um bei der Personalbeschaffung künftig mit den Mitbewerbern konkurrieren zu können, ist es daher wichtig, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

### Aktuelle Änderungen im Bewerbungsverfahren

Die Stellenanzeigen wurden von einem Beratungsbüro überprüft und Änderungen vorgenommen.

Das Bewerbungsmanagement läuft aus aktueller Sicht zeitlich möglichst gestrafft ab, so dass Bewerber nicht lange auf Antworten der Stadtverwaltung warten müssen. Dies hilft der Verwaltung selbst, da dadurch vakante Stellen möglichst schnell wiederbesetzt werden können.

Derzeit wird die überwiegende Mehrheit der Bewerbungen per Email empfangen. Um das weitere Verfahren mit eingegangenen Bewerbungen zu straffen, beschäftigt sich die Personalverwaltung aktuell mit der Beschaffung eines Bewerbungsmanagementprogramms, mit dem die Bewerbungen über ein Onlineportal abgegeben werden können und die verwaltungsseitige Weiterverarbeitung erfolgt.

### Eigene Ausbildung stärken

In Zeiten eines Fachkräftemangels ist die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte auch für die öffentlichen Verwaltungen immer wichtiger. Gerade auch im Hinblick darauf, dass bei allen Verwaltungen in den nächsten Jahren ganze Generationen von erfahrenen Mitarbeitern altersbedingt ausscheiden, sind alle öffentlichen Arbeitgeber dazu angehalten Nachwuchskräfte auszubilden.

Derzeit bildet die Stadtverwaltung in den folgenden Bereichen aus:

Ausbildungsberuf	2019
Verwaltungsfachangestellte/r	3
Kauffrau/-mann für Tourismus und Freizeit	1
Bauzeichner/in	1
Gärtner/in	2
Fachkraft für Veranstaltungstechnik	1
<b>Summe Auszubildende</b>	<b>8</b>

Duales Studium und ausbildungsintegrierte Studiengänge	2019
B. A. Destinations- und Kurortmanagement	1
<b>Summe Dualer Studenten</b>	<b>1</b>

Soziale Berufe	2019
Erzieherinnen/Kinderpflegerinnen im Anerkennungsjahr	6
Erzieherinnen (Praxisintegrierte Ausbildung – PiA)	2
<b>Summe Sozialer Bereich</b>	<b>8</b>

Für die Anwerbung potenzieller neuer Auszubildenden besucht die Stadtverwaltung das jährliche Ausbildungsforum an der Eichendorffschule in Donaueschingen. Im vergangenen Jahr konnten dort Kontakte zu interessierten Schülern hergestellt werden, die sich anschließend auch gleich noch bei der Stadt Donaueschingen beworben haben. Dabei zeigte sich, dass die vielseitigen Ausbildungsmöglichkeiten, die eine Stadt wie Donaueschingen bietet, oftmals – weder bei den Eltern noch bei den Schülern – bekannt sind.

Im Bereich der Verwaltung bietet die Stadtverwaltung ab dem 01.09.2020 auch wieder eine bezahlte Praktikumsstelle für das Einführungspraktikum eines Studenten des Bachelorstudiengangs Public Management an. Während dieses Studiengangs müssen die Studenten auch weitere Praktika leisten, die dann für die Kommunen, in denen sie tätig werden, keine Kosten verursachen. Hier reagiert die Stadtverwaltung entsprechend der Nachfragen und der verwaltungsinternen Möglichkeiten und bietet dann auch entsprechende Plätze an.

### Personalmarketing verbessern

Die bloße Schaltung von Stellenanzeigen in der regionalen Presse stellt für die Stadtverwaltung heute nur noch die Basis der Vermarktung der Stadt Donaueschingen als Arbeitgeber dar. Um sich beim immer leerer werden Arbeitsmarkt zu behaupten und sich gegen Konkurrenz anderer öffentlicher Arbeitgeber aber auch der Privatwirtschaft durchsetzen zu können, muss sich die Stadtverwaltung breiter aufstellen.

Hierzu werden schon verschiedene Stellenportale dauerhaft genutzt und bei spezielleren zu besetzenden Stellen auch spezifischere Portale bedient oder in Fachzeitschriften Stellenausschreibungen geschaltet.

Auch die Präsentation auf der eigenen Homepage bietet hier Verbesserungspotential. So ist es bisher umständlich, die Stellenangebote auf der Homepage der Stadt zu finden – die nötigen Klickzahlen sind viel zu hoch. Im Gespräch mit Bewerbern zeigt sich jedoch, dass sich viele Interessenten auch direkt über die Homepages der in Frage kommenden Kommunen nach den aktuellen Stellenausschreibungen umsehen. Umso wichtiger ist es, dass diese schnell auffindbar sind. Mit dem Launch der neuen städtischen Homepage (voraussichtlich Ende April) sollte dies vereinfacht werden.

## Mitarbeiterbindung

Die Gewinnung neuen Personals stellt einen Schwerpunkt der Maßnahmen der Stadtverwaltung dar. Nicht weniger wichtig ist die Bindung des bestehenden Personals an den Arbeitgeber Stadt Donaueschingen, denn mit dem Weggang von langjährigen Mitarbeitern geht auch immer Erfahrung und Wissen verloren.

Bei der Einführung neuer Mitarbeiter sind die ersten Schritte im neuen Betrieb sehr wichtig. Eine organisierte Einarbeitung und Begleitung beim Einfinden in die neue Arbeitsumgebung sind nicht nur für einen guten Wissenstransfer, sondern auch für den Wohlfühlfaktor neuer Mitarbeiter von Bedeutung. Hier sind die einzelnen Ämter und Sachgebiete gefordert bei personellen Wechseln einen guten Start zu ermöglichen. Erste Schritte, die hierzu gemacht werden sind die Rundgänge mit neuen Mitarbeitern, die vom Personalrat organisiert werden oder auch die vierteljährlich stattfindenden Vorstellungsrunden neuer Mitarbeiter mit dem Oberbürgermeister und dem Bürgermeister, welche dabei helfen eine Beziehung zum neuen Arbeitgeber herzustellen und zu festigen.

Über die Mitarbeiterinfo, welche durch den Personalrat erstellt und monatlich per Mail an alle Beschäftigten versandt wird, werden die Mitarbeiter aktuell über die aktuellsten Neuigkeiten bei der Stadtverwaltung informiert.

Für einen besseren Wissenstransfer soll künftig ein Intranet zur Bereitstellung von Informationen allgemeiner und alltäglicher Art helfen. Durch das Intranet soll die interne Kommunikation verbessert werden. Vor allem die Mitarbeiter in den Außenstellen, wie zum Beispiel in den Schulen, Kindertageseinrichtungen, technische Dienste und Forst, können durch die Benutzung bereits vorhandener dienstlicher oder auch privater Endgeräte schnell informiert werden.

Durch die Nutzung der tariflichen Möglichkeiten zum Beispiel bei Zulagen oder Stufenzuordnungen kann das vorhandene Personal gebunden, beziehungsweise die Treue und gute Leistungen belohnt und somit die Bindung gefestigt werden.

## Mitarbeitergespräche als Teil der Personalentwicklung

Bereits vor mehreren Jahren wurde bei der Stadtverwaltung das Instrument der Mitarbeitergespräche eingeführt. Danach sollen einmal jährlich Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfinden. Die Gespräche sind losgelöst von den Beurteilungsgesprächen im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung zu sehen und auch zeitlich abweichend zu terminieren, um einen ungewollten Bezug dazu zu vermeiden.

Die Mitarbeitergespräche stellen damit einen wichtigen Teil der Personalentwicklung dar. Denn nach den dazugehörigen Vorgaben für ein Mitarbeitergespräch, soll sich der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auch um Fortbildungs- und Karrierewünsche und Wünschen nach Veränderungen drehen. Auch die persönlichen Belange sollen hierbei berücksichtigt werden, um dann individuelle Möglichkeiten zu ermitteln und ggf. gezielt zu steuern. Ein regelmäßiges Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit einer offenen Kommunikation ist ebenfalls ein wichtiger Teil im Umgang miteinander.

Bei der Umsetzung der jährlichen Mitarbeitergespräche ist ein Aufholbedarf festzustellen. Die Mitarbeitergespräche müssen noch mehr als wichtiges Instrument der Personalentwicklung und vor allem auch als Führungsaufgabe verinnerlicht werden.

In Anbetracht der oben dargestellten Altersstruktur der Verwaltung und der damit in den kommenden Jahren einhergehenden altersbedingten Fluktuation, ist es wichtig, rechtzeitig festzustellen, welche Stellen zu welchen Zeitpunkten vakant werden und bei welchen Stellen es sich um Schlüsselpositionen handelt. Dementsprechend ist eine Kommunikation zwischen der Personalverwaltung und den Fachämtern nötig, um sich frühzeitig auf die anstehenden Änderungen vorzubereiten und Maßnahmen in Angriff nehmen zu können.

### Förderung der Fortbildung

Das Thema Fortbildung spielt in der Verwaltung eine immer wichtigere Rolle. Wie überall verändert sich die Arbeitswelt auch im öffentlichen Dienst immer schneller. Gesetze und Verfahren ändern sich, neue Produkte der Verwaltungen kommen – als Pflichtaufgabe oder freiwillige Aufgabe – hinzu, Ansprüche gegenüber der Verwaltung erhöhen sich.

Um die Leistungen anbieten zu können und dabei immer auf dem neuesten Stand mithalten zu können, ist eine Fortbildung des Personals unabdingbar.

Hierzu wurden bereits Maßnahmen getroffen und umgesetzt. Neben der Anpassung der Ausgabeansätze für Fortbildungen werden konkret zum Beispiel regelmäßig Kommunikationsseminare angeboten. Für Führungskräfte wurde ein Führungskräfteentwicklungsprogramm insbesondere für Sachgebietsleitungen gestartet. Im neuen Rathaus IV wurde ein Schulungsraum eingerichtet, der für interne Schulungen – auch für EDV-Schulungen (zum Beispiel: Microsoft Office Programme oder anstehende Neuerung aufgrund von Digitalisierung) – genutzt werden kann.

Eine zielgerichtete Fortbildung und Qualifizierung ist eines der wichtigsten Ziele der Verwaltung.

Das Instrument der Qualifizierung des eigenen Personals kann auch eine Möglichkeit zur Besetzung von Führungspositionen eröffnen, die in den nächsten Jahren unausweichlich auf die Stadtverwaltung zukommt. Hierbei ist die oben bereits genannte Kommunikation mit den Fachämtern wertvolle Grundlage für entsprechende Überlegungen.

Da bei den Führungspositionen (Amts- und Sachgebietsleiter) entsprechende Wechsel absehbar sind und damit auch eine Verjüngung der Führungsebene zu erwarten ist, sollte auch ein Augenmerk auf die Entwicklung von Führungskräften gelegt werden. Das bereits genannte

Führungskräfteentwicklungsprogramm ist dabei ein Baustein, der durch andere ergänzt werden sollte. Hierzu ist noch eine Strategie zu erarbeiten, die Grundsätze für die Führung bei der Stadtverwaltung festlegt und die Führungskräfte mit auf diesen Weg nimmt.

Die Identifikation mit dem Arbeitgeber Stadt Donaueschingen sollte vor allem bei Führungskräften fest verankert sein, sodass diese als Vorbild für ihre Mitarbeiter wirken und entsprechend steuern können.

## Gesundheitsmanagement

Mit der sich ständig und immer schneller verändernden Arbeitswelt müssen Mitarbeiter nicht nur arbeitstechnisch, sondern auch gesundheitlich mithalten können. Mitarbeiter dabei zu unterstützen ist über verschiedene Angebote und Maßnahmen möglich:

- Durchführung von Gesundheitstagen
- flexible Arbeitszeitmodelle für eine gute Balance zwischen Arbeit und Leben
- Angebote der sportlichen Betätigung
- betriebsärztliche Beratung bei speziellen Fragestellungen der Mitarbeiter

## Wie geht es weiter?

Wie den vorangegangenen Seiten zu entnehmen ist, kommen auf die Stadt Donaueschingen in personeller Sicht in den kommenden Jahren einige Herausforderungen zu. Diesen Herausforderungen wollen wir uns stellen, wohlwissend, dass dies einiges an Aufwand sowohl in organisatorischer als auch finanzieller Sicht bedeuten wird.

Einige Maßnahmen befinden sich aktuell noch im Aufbau oder müssen erst noch begonnen werden und sind anschließend erfolgreich in den Alltag der Stadtverwaltung Donaueschingen zu integrieren.

So sollen:

- die **Attraktivität als Arbeitgeber** gesteigert werden um vorhandenes Personal zu binden oder neues Personal für uns zu begeistern
- personelle **Handlungsbedarfe** mit den einzelnen Fachämtern ermittelt werden
- das **Gesundheitsmanagement** aufgebaut und etabliert werden

Wie diese Ausführungen zeigen, hat die Personalverwaltung im Bereich der Personalentwicklung einen Nachholbedarf festgestellt und Aufgaben identifiziert, denen sich die Stadt Donaueschingen widmen muss, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Eine nachhaltige Umsetzung dieser komplexen Aufgaben kann nur schrittweise erfolgen und erfordert Zeit.