SCHORNDORF
DIE DAIMLERSTADT

Personalbericht 2021

Personalbericht und Personalentwicklung der Stadtverwaltung Schorndorf, ohne Eigenbetriebe und Töchter

Heimat
guter Ideen.

Bei der Formulierung des Personalberichts haben wir darauf geachtet, geschlechtsneutrale Formulierungen zu verwenden. Sofern dies nicht möglich war, haben wir im Sinne einer besseren Lesbarkeit entweder die männliche oder weibliche Form gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Alle Geschlechter mögen sich vom Personalbericht gleichermaßen angesprochen fühlen.

Die Zahlen in diesem Bericht beziehen sich auf den Stichtag 31.12.2020, außer es wird ausdrücklich ein anderes Datum angegeben.

Bildnachweise: S. 7, 20, 22 Bebop Media, Danijel Grbic | Titelseite, S. 8, 21, 29, 40 – 47 Stadtverwaltung Schorndorf | S. 27 stock.adobe.com Monster Ztudio | S. 32 stock.adobe.com Андрей Яланский | S. 39 stock.adobe.com Alex from the Rock

Inhaltsverzeichnis

Einstieg von Oberbürgermeister Matthias Klopfer 4

Personalarbeit bleibt im Wandel 5

Die Stadtverwaltung Schorndorf als Arbeitgeberin 6

I Personalgewinnung 7
Ausbildung – „Mach das, was zu dir passt!“ 7
Personalauswahlverfahren 10
Demographischer Wandel und Fluktuation 11

II Personalentwicklung 20
Trainee-Programm 20
Kompetenzprofil für Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung 25
Fit in Führung 27
Internes Fortbildungsprogramm 30
Weiterbildung 31
Lebenslanges Lernen 32
Wissensmanagement 32

III Personalbindung und Arbeitskultur 33
Willkommenskultur 33
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung 35
Weitere „Goodies“ 37

IV Arbeitswelt heute und morgen 39
Digitalisierung 39
Werte 40
Unsere Ideenwerkstätten 41
Kreativräume 45
Dienstvereinbarung Kollegiales Verhalten am Arbeitsplatz 46

Der Fachbereich Personal in Stichworten 47

Einstieg von Oberbürgermeister Matthias Klopfer

Wir schreiben das Jahr 2021. Seit unserem letzten Personalbericht ist einiges geschehen und es galt, viele große und kleine Herausforderungen zu meistern. Aber auch an schöne Ereignisse denke ich zurück, nicht zuletzt an unsere Remstal Gartenschau 2019, die gefühlt bereits ewig hinter uns liegt.

Rückblickend kann man sagen, „es kommt meistens anders, als man denkt“… 2018 hätten wir uns nie träumen lassen, dass 2020 eine Pandemie zu bewältigen sein würde, die viele Pläne durcheinanderbringt und uns zum Umdenken, Andersdenken, Neudenken zwingt. Ich merke, dass dies in allen Bereichen viele Kräfte bindet und uns allen Einiges abverlangt. Hier gilt mein großer Dank allen unseren Mitarbeitenden, die tagtäglich ihren Beitrag dazu geleistet haben und dies auch immer noch tun, dass wir zum einen die Herausforderungen der Corona-Pandemie bewältigen und zum anderen die vielen anderen Themen bearbeiten, die trotz Corona nicht vergessen werden dürfen. Hier zeigt sich auch, wie wichtig unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Verwaltungsspitze, dem Personalrat und dem Fachbereich Personal ist, um kurzfristig auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Auch dafür herzlichen Dank!

Corona hat uns innerhalb der Stadtverwaltung einen großen Schub verpasst, was die Digitalisierung und das mobile Arbeiten anbelangt. Mir ist bewusst, dass wir hier noch einen weiten Weg vor uns haben und gleichzeitig hätte ich mir nie träumen lassen, dass wir mittlerweile wie selbstverständlich digitale Besprechungen abhalten und die Beteiligten von unterschiedlichsten Orten daran teilnehmen können. Sogar Vorstellungsgespräche werden mittlerweile digital durchgeführt. Und gleichzeitig ist mir bewusst, das direkte persönliche Gespräch ist dadurch nicht zu ersetzen.
Der zunehmende Fachkräftemangel erhöht den Aufwand bei den Stellenbesetzungen, denn mehrfache Ausschreibungen erfordern mehr Zeit. Vorgehensweisen, die bisher funktionierten, funktionieren nicht mehr und müssen neu gedacht werden. Und wir stehen im harten interkommunalen Wettbewerb um gute Mitarbeitende. Dieser Wettbewerb wird in Zukunft noch härter werden. Deshalb müssen wir in vielen Bereichen noch besser werden.

Ein Bereich, in dem wir bereits sehr gut unterwegs sind, ist die Anzahl unserer weiblichen Führungskräfte, wie Sie auch später im Bericht noch sehen können.
Ich freue mich auf neue Ideen, neue Experimente und viele gute Lösungen, die der Fachbereich Personal gemeinsam mit den Mitarbeitenden in den kommenden Jahren umsetzen wird.
Seien Sie dabei und machen Sie mit!

Ihr

Matthias Klopfer
Oberbürgermeister

Personalarbeit bleibt im Wandel

Was ist passiert seit unserem ersten Personalbericht 2018? Wir sind weiter unseren Weg der Veränderung gegangen ...
Drei Ideenwerkstätten haben ihre Ergebnisse inzwischen in Dienstvereinbarungen verankert. Ein voller Erfolg! Sowohl von den Ergebnissen her, als auch vom zu durchlaufenden Prozess. Eine Ideenwerkstatt „Gemeinschaftsveranstaltung / Betriebsausflug der Zukunft“ hat ihre Arbeit wieder eingestellt – hier war das Interesse und die Ideen leider nicht groß genug. Auch das ist in Ordnung – zu sehen, wenn was nicht weitergeht und Konsequenzen zu ziehen.

Wir haben mittlerweile fünf unserer sechs Werte definiert und mit Verhaltenswünschen versehen. Beim letzten Wert „Gemeinwohlorientierung“ wollen wir aufgrund seiner Bedeutung ganz genau überlegen, wie wir diesen angehen. Er ist die Basis unseres Handelns! Zudem geht es darum, unsere definierten Werte und Verhaltenswünsche am Leben zu erhalten – sicherlich der schwierigste Teil eines Wertewandels. Dessen waren wir uns jedoch von Anfang an bewusst und werden daher die nächsten Jahre immer wieder Micro-Inputs oder Thementage dazu ausrufen. Das Schöne dabei ist, dass jeder von uns die Erlaubnis hat, sich selbst und alle anderen immer wieder daran zu erinnern, wie wir uns unser Miteinander vorstellen.

Ende 2019 hatten wir Besuch von Dirk Osmetz und Stefan Kaduk, die uns mit ihrem Projekt „Musterbrecher“ 2017 ermutigt hatten, neue Wege zu gehen und zu experimentieren. Was wir nie gedacht und schon gar nicht erwartet hätten – in der fünften neu überarbeiteten Auflage des Buches „Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen“ wurden wir im Spielfeld „Fahrlässig zutrauen – Warum sich die Arbeit am Menschen lohnt“ als gutes Beispiel mit aufgenommen. Für uns als Arbeitgeberin unbezahlbar und eine unglaubliche Anerkennung!
Und dann kam Corona und hat unsere Arbeitswelt in einer unfassbaren Geschwindigkeit auf den Kopf gestellt. Homeoffice war nicht mehr nur möglich, sondern dringend erwünscht, direkter Kontakt nur noch mit Abstand und sehr eingeschränkt, Telefonkonferenzen und seit einiger Zeit Videokonferenzen, die uns neu herausfordern in der Zusammenarbeit. Wir können noch nicht abschätzen, was das für langfristige Auswirkungen haben wird. Eines ist jedoch sicher – der Mensch muss mehr denn je im Mittelpunkt stehen und wir müssen neue Wege finden, um in Kontakt zu bleiben, Teams zu festigen und unser gutes Miteinander zu erhalten.
Wir gehen weiter unseren Weg, bleiben vielleicht mal kurz stehen, wenn die Welt um uns herum zu anstrengend wird und gehen dann weiter, mit kleinen festen Schritten und unbeirrbar!

Cornelia Dietrich
Leiterin Fachbereich Personal

Die Stadtverwaltung Schorndorf als Arbeitgeberin

Wenn man sich selbst mitten in einem Wandel befindet, dann bemerkt man die eigenen Veränderungen oft selbst gar nicht so sehr. Viele Rückmeldungen von Externen in den letzten Jahren bestätigen uns jedoch, dass wir uns als Arbeitgeberin auf einem sehr guten Weg befinden. Was uns wirklich ausmacht, ist das gute Miteinander, unser Teamgedanke, unser Denken in Lösungen statt in Zuständigkeiten und das Individuelle hat seinen Platz. Klar ist auch bei uns nicht alles perfekt, wir arbeiten jedoch daran.
Gerade in Krisen sieht man deutlich, wie stark eine Organisation ist. Auch während der Corona-Pandemie hat sich gezeigt und zeigt sich immer noch, was wir gemeinsam alles schaffen und auf die Füße stellen können. Alle haben sich auf die verschiedenste Art und Weise bei dieser Krisenbewältigung eingebracht. Egal ob dies bei der Kontaktnachverfolgung ist, bei der Einrichtung von Notbetreuungsgruppen, der Ausstattung von mobilen Arbeitsplätzen, der Vermittlung von Impfterminen des Impftrucks oder einfach nur als Informationsgeber und Zuhörer. Ein tolles Team, das Team Schorndorf!

In diesen Zeiten gewinnt auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes wieder mehr an Bedeutung. Viele Menschen müssen um ihre Existenz fürchten und wissen nicht, wie es in naher Zukunft weitergehen kann, ganz zu schweigen von den Zeiten nach Corona. Die Sicherheit unserer Arbeitsplätze, und vor allem die Sinnhaftigkeit dahinter, ist in solchen Zeiten ein Pfund, das uns bei vielen Menschen wieder als potenziellen Arbeitgeber ins Bewusstsein ruft. Um uns als Arbeitgeber jedoch noch besser in der öffentlichen Wahrnehmung zu platzieren, werden wir 2021 ein Personalmarketingkonzept zusammen mit Studenten entstehen lassen. Vielleicht können wir auch hier ganz neue Wege gehen und auch mal mit YouTubern zusammen ein Projekt angehen oder mit virtuellen Werbeclips Zielgruppen erreichen. Die erste virtuelle Ausbildungsmesse läuft bereits. Es bleibt spannend.

Ein Novum im Jahr 2020 war die erstmalige Einführung von Kurzarbeit im öffentlichen Dienst. Die Corona-Pandemie und der deshalb verabschiedete „TV COVID“ machten es möglich. Dies betraf vor allem die Bereiche, die von Schließungen betroffen waren, beispielsweise die Forscherfabrik, das Stadtmuseum, die Kindertagesstätten sowie die Schulkindbetreuung. Ein Kraftakt in der Umsetzung und auch für alle betroffenen Mitarbeitenden mit Unsicherheiten verbunden.

Wir merken, dass die aktuellen Einflüsse, sei es Corona, die Digitalisierung oder die Zunahme der Schnelligkeit im Arbeitsleben, Auswirkungen auf uns alle hat. Psychische Belastungen nehmen zu und können schlimmstenfalls langfristige Folgen haben. Auch deshalb haben wir im Herbst 2020 begonnen, die gesetzlichen Vorgaben zur psychischen Gefährdungsbeurteilung anzugehen. Eine Befragung der Mitarbeitenden fand bereits statt. Ein kurzfristiges Angebot war die Möglichkeit für unsere Mitarbeitenden, sich in der doch meist stressigen und durch Corona auch belastenden Zeit vor den Weihnachtsfeiertagen an einen externen Berater zu wenden, um ihre Sorgen und Nöte zu teilen. Unser internes Fortbildungsprogramm wird im Zusammenhang mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung einige Workshops und Seminare enthalten.

I Personalgewinnung

Ausbildung – „Mach das, was zu dir passt!“

Dieser Slogan, mit dem auf Ausbildungsmessen für uns als Ausbildungsträger geworben wird, beschreibt unser Ziel, junge Menschen auf ihrem Weg ins Berufsleben zu begleiten und sie dabei zu unterstützen, den Beruf zu finden, der zu ihnen passt.

Die Vielfalt an Ausbildungsmöglichkeiten überrascht die Besucher unseres Standes auf den Messen immer wieder positiv. Ja, bei uns kann man beispielsweise in der Stabsstelle Digitalisierung seine Ausbildung zum Fachinformatiker absolvieren oder das duale Studium Immobilienmanagement im Fachbereich Gebäudemanagement machen. Neben der klassischen Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten und dem Bachelor-Studiengang Public Management, bilden wir außerdem Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste in unserer Bücherei, Erzieher und Fachkräfte für Abwassertechnik aus und sind Praxispartner für das duale Studium Soziale Arbeit. Unsere Ausbildungs- und Studienangebote werden in den Bereichen Verwaltung, Soziales und Technik immer weiter ausgebaut.

» **Unser Nachwuchs (v.l.n.r.): Maren Ehmann, Noah Deiss, Julia Altmann, Tim-Oliver Riedel, Jessica Unser**

Unser Mehrwert

Im Laufe der Ausbildung oder des Studiums erarbeiten sich die Auszubildenden ein sehr gutes Netzwerk innerhalb der Stadtverwaltung, welches natürlich auch in Bezug auf die Übernahme eine große Rolle spielt. Die Auszubildenden durchlaufen viele verschiedene Bereiche der Stadtverwaltung und

haben so einen guten Einblick in die Aufgaben unserer Stadt. Sie leisten wichtige Unterstützung in den jeweiligen Fachbereichen und können am Ende ihrer Ausbildung auf vielfältiges Wissen und breit gestreute Kontakte zurückgreifen.

Gerade auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel sehen wir es als unsere Pflicht an, einen Beitrag zur Nachwuchsgewinnung im öffentlichen Dienst zu leisten. In unserer Verwaltung ist der Bedarf an Nachwuchskräften hoch und die Auszubildenden sind nach dem Abschluss meistens schnell verplant. Unsere eigenen Auszubildenden und Studierenden lernen während der Ausbildung bereits kennen, was uns als Verwaltung wichtig ist, wie wir arbeiten, wofür wir stehen und finden sich so auf einer neuen Stelle schneller ein.

» **Spiel mit den Auszubildenden**

Denn was passiert mit den Auszubildenden und Studierenden nach ihrem Abschluss?

Als Arbeitgeberin haben wir natürlich ein sehr großes Interesse an der Übernahme. Folgende Tabelle zeigt, wie viele Auszubildende der eben genannten Ausbildungsrichtungen wir seit 2016 übernommen haben:

	2016	2017	2018	2019	2020
Übernahme	5	10	4	10	6
Davon aktuell noch bei der Stadt	1	5	3	7	6

» **Anzahl übernommener Auszubildender**

Zwischenzeitlich können wir fast alle Auszubildenden unbefristet übernehmen. Ausnahmen gibt es lediglich, wenn keine Stelle in dem entsprechenden Bereich zur Verfügung steht.

Nachfolgend eine Übersicht, wie viele Auszubildende von 2016 bis 2020 ihre Ausbildung bei uns begonnen haben:

Ausbildungsberufe	2016	2017	2018	2019	2020
Verwaltungsfachangestellte	2	3	2	4	2
davon männlich	0	1	0	0	1
davon weiblich	2	2	2	4	1
Einführungspraktikum Public Management (B.A.)	3	2	2	3	1
davon männlich	1	0	2	0	0
davon weiblich	2	2	0	3	1
Fachinformatiker	1	0	0	0	1
davon männlich	1	0	0	0	1
davon weiblich	0	0	0	0	0
Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste	0	0	1	0	1
davon männlich	0	0	0	0	0
davon weiblich	0	0	1	0	1
Fachkräfte für Abwassertechnik	0	1	0	0	0
davon männlich	0	1	0	0	0
davon weiblich	0	0	0	0	0
Duales Studium	-	1	3	2	1
davon männlich	-	1	0	0	0
davon weiblich	-	0	3	2	1
Berufspraktikanten (Erzieher)	7	7	7	10	8
davon männlich	0	0	0	2	0
davon weiblich	7	7	7	8	8
Praxisintegrierte Ausbildung (Erzieher)	2	1	2	5	3
davon männlich	0	0	0	1	0
davon weiblich	2	1	2	4	3
insgesamt	**15**	**15**	**17**	**24**	**17**

» Anzahl der eingestellten Auszubildenden

Bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen reagieren wir auf den aktuellen Bedarf in den jeweiligen Bereichen. 2019 sieht man deutlich, dass wir im Sozial- und Erziehungsdienst mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt haben und dies auch im Rahmen der Ausbildungsoffensive weiter erhöht werden soll. Allerdings zeichnet sich auch hier ab, dass wir nicht alle Ausbildungsplätze ohne Weiteres besetzt bekommen. Es gilt, unser Angebot immer wieder zu hinterfragen und zu überlegen, wo wir uns verbessern können.

Personalauswahlverfahren

Wir wollen bei der Personalauswahl auch weiterhin keine Kompromisse eingehen. Wen brauchen wir, wer passt ins Team, was soll die Person mitbringen, sind einige der Fragen, die wir uns stellen. Nach wie vor suchen wir die Menschen, die zu uns passen. Die unsere Werte leben wollen, die die Arbeit lieben die sie machen, die sich einbringen wollen und jeden Tag gerne zur Arbeit gehen. Wir tragen dann das Unsere dazu bei, dass das auch so bleibt :-) All das, was wir im Personalbericht 2018 zu diesem Themenbereich geschrieben haben gilt nach wie vor.

Nachfolgend sehen Sie unsere Zahlen zu den Stellenbesetzungsverfahren:

	Stellenbesetzungs-verfahren	Bewerbungen	Vorstellungs-gespräche
2017	83	1.537	347
2018	87	1.484	391
2019	99	1.526	336
2020	122	1.881	428
2021 (1. Quartal)	40	511	86

» Stellenbesetzungsverfahren

Man sieht, die Stellenbesetzungsverfahren nehmen stetig zu und dadurch auch der zeitliche Aufwand, der für uns dahintersteckt. Wir haben daher 2019 damit begonnen, eine striktere Vorauswahl zu machen und zunächst weniger Bewerbende zum Gespräch einzuladen. Wenn aus dieser Runde keine Stellenbesetzung erfolgen kann, werden gegebenenfalls weitere Bewerbende eingeladen. Durch die ständig zunehmenden Verfahren werden aber auch die Zahl der Vorstellungsgespräche immer mehr.

In den letzten Jahren hat die Anzahl an Stellenbesetzungsverfahren pro Jahr stetig zugenommen. Trotzdem nimmt die Anzahl der Bewerbungen nicht gleichermaßen zu. Die Zahlen zeigen, dass weniger Bewerbungen eingehen, trotz der höheren Anzahl an Ausschreibungen. Eine Folge auch des Fachkräftemangels.

Wir konnten in den letzten Jahren Fördermittel für Personalstellen in verschiedenen Bereichen erlangen und haben diese Stellen dann natürlich auch besetzt. Es werden weiterhin neue Kindertagesstätten gebaut, für die wir qualifiziertes Personal finden müssen und das obwohl in diesem Bereich jetzt schon ein Fachkräftemangel herrscht. Mitarbeitende haben sich in den Ruhestand oder in die Rente verabschiedet, wir haben natürlich auch weiterhin eine Fluktuation und es müssen in den meisten Fällen Nachfolger gefunden werden.

Wir achten darauf, dass wir uns in den Vorstellungsgesprächen ausreichend Zeit nehmen, um die Bewerbenden gut kennenzulernen und dann die beste Entscheidung treffen zu können. Bei der Formulierung unserer Anschreiben, seien es Einladungen, Zusagen oder Absagen, legen wir weiterhin

viel Wert auf Individualität und versuchen unsere Wertschätzung gegenüber jedem einzelnen Bewerbenden zum Ausdruck zu bringen. Auch Bewerbende, denen wir eine Absage erteilen, sind Multiplikatoren und dessen müssen wir uns stets bewusst sein.

Hier zwei aktuelle Rückmeldungen als Beispiel:

„Mein Feedback für Sie und Ihr Team lautet: Machen Sie bitte so weiter, ich fand und finde es sehr gut wie man die Dinge bei Ihnen angeht und auch, dass auf Nachfragen geantwortet wird, ist extrem selten. Ich sehe sie hier bei 95%! Gerne behalte ich Sie alle in positiver Erinnerung und werde mich bei einer für mich interessanten Stellenausschreibung Ihrerseits wieder bewerben."

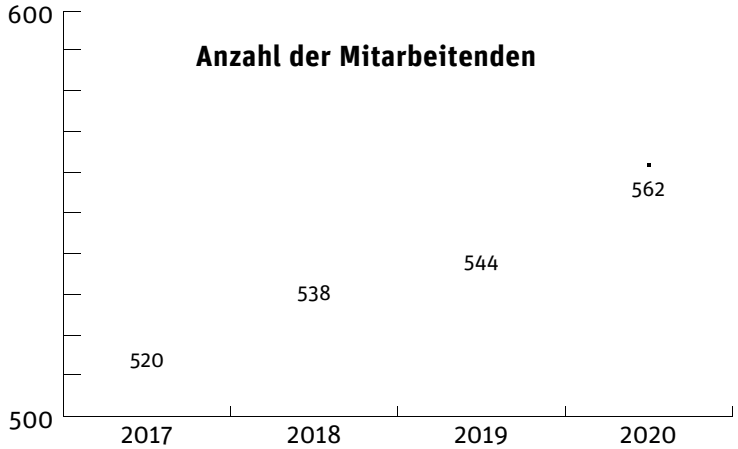
„Dies war von all meinen Absagen die allerbeste und das würde ich mir für andere Arbeitgeber ebenfalls wünschen."

Demographischer Wandel und Fluktuation

Bis zum Ende des Jahrzehnts scheiden über 11 Millionen Erwerbstätige aus dem Arbeitsleben aus – aber nur etwa 7,5 Millionen junge Menschen treten neu in den Arbeitsmarkt ein. In Gesellschaft und Wirtschaft tun sich immer mehr Lücken auf, die nicht durch ausreichend viele Fachkräfte gefüllt werden können. Mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsleben wird der demografische Wandel zu einem bedeutenden wirtschaftlichen Faktor in diesem Jahrzehnt.
Bisher konnten Migranten, sowie Frauen und Ältere, die stärker als früher in den Arbeitsmarkt getreten sind, den demographischen Wandel noch in Teilen ausgleichen. Welche Szenarien uns hier in den nächsten Jahren erwarten ist jedoch schwer vorauszusagen. Bereits jetzt ist jedoch spürbar, dass viele Stellen nicht mehr so einfach zu besetzen sind und Abwerbungen sowie der Kampf um gute Kräfte auch im öffentlichen Dienst immer mehr zunimmt. Ein weiterer Trend sind Direktabwerbungen, die bisher im öffentlichen Dienst nicht üblich waren.

Was bedeutet der demographische Wandel ganz konkret für die Stadtverwaltung Schorndorf?

Zuerst ein paar Zahlen, Daten, Fakten:

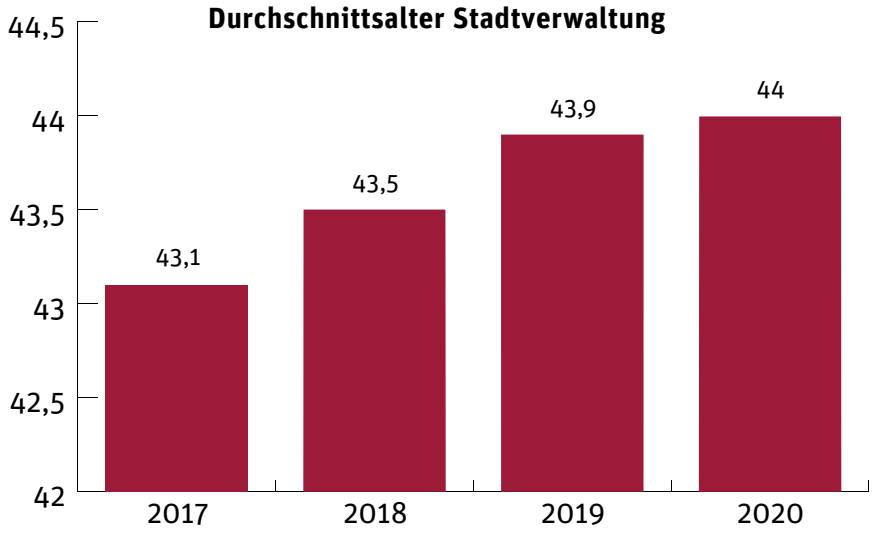


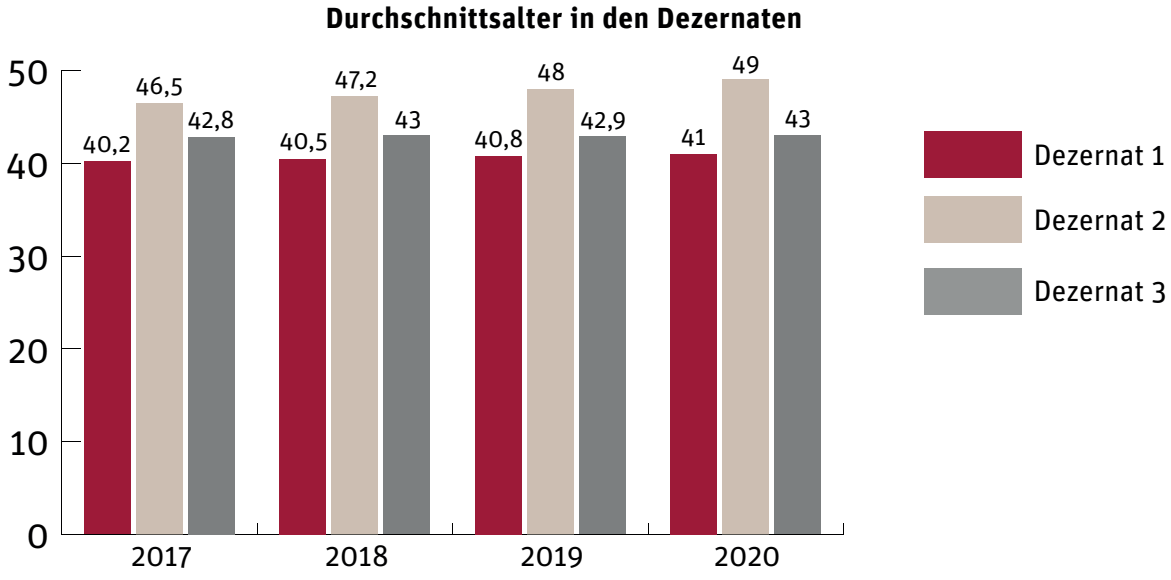
Die Anzahl der Mitarbeitenden (beinhaltet unsere Kolleginnen und Kollegen in Elternzeit) ist in den letzten Jahren um 7,5 % gestiegen.

- Ausbau der Kinderbetreuung in vielfältiger Form
- Forscherfabrik kam 2018 dazu
- Ausbau in einzelnen Bereichen wie Digitalisierung oder Personalentwicklung
- Integrationsmanagement, Aufbau des Zentrums für internationale Begegnungen

Wie sich die Anzahl unserer Mitarbeitenden in den kommenden Jahren entwickeln wird, können wir nicht exakt voraussehen. Hier kommt es beispielsweise mit darauf an, wie sich die Digitalisierung auswirken wird oder auch die künstliche Intelligenz, wie sich die Kinderzahlen entwickeln, ob genügend Fachkräfte gefunden werden können, wie sich der Themenbereich Klimaschutz entwickelt, ob neue Handlungsfelder auf uns zukommen ...

Auch ein Blick auf unsere Altersstruktur lohnt sich:

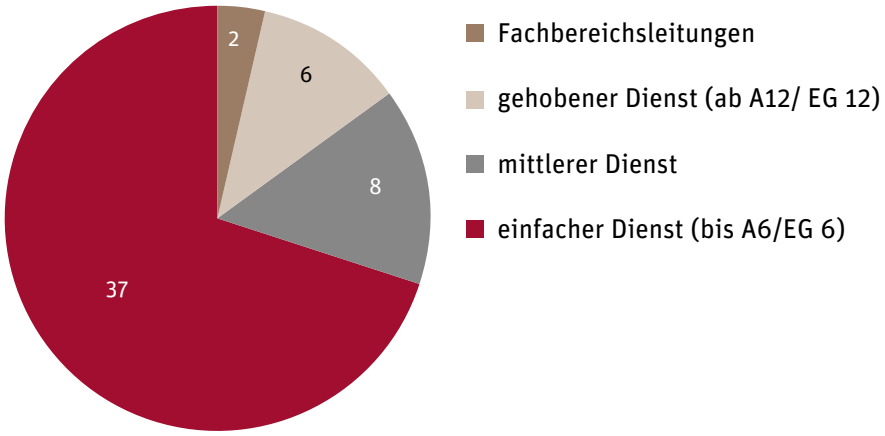




Auffällig ist, dass das Dezernat 2 unser „ältestes“ Dezernat ist. Eine Erklärung ist, dass hier der Fachbereich Gebäudemanagement angesiedelt ist, in dem überproportional viele Beschäftigte im Reinigungsbereich ein höheres Alter aufweisen, genauso wie im Bereich der Schulhausmeister. Bis 2036 werden voraussichtlich 24 Reinigungskräfte und acht Hausmeister in den Ruhestand treten. Hier kann in den kommenden 15 Jahren wirklich von einem Generationenwechsel gesprochen werden.

Die letzte Pressemitteilung im Zusammenhang mit dem Durchschnittsalter aller Erwerbstätigen hat das Statistische Landesamt Ende 2018 herausgegeben und diese wies einen Altersdurchschnitt von 44 Jahren für das Jahr 2017 aus. Zu diesem Zeitpunkt lag der Altersdurchschnitt bei der Stadtverwaltung Schorndorf bei 43,1 Jahren.

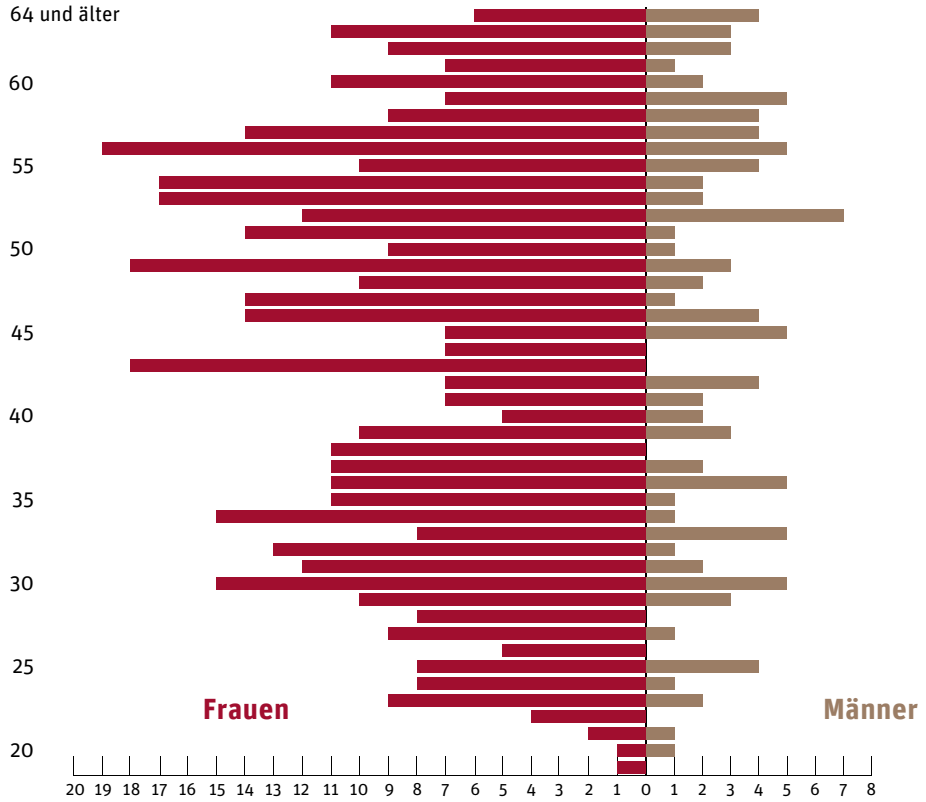
Mitarbeitende über 60 Jahre



Ein Renteneintritt kann zum Teil bereits mit 63 Jahren oder auch erst mit 67 Jahren erfolgen. Daher können wir nur in den Fällen richtig planen, in denen uns unsere Beschäftigten mitteilen, zu welchem Zeitpunkt sie in den Ruhestand treten wollen.

Doch schauen wir uns unsere Altersstruktur einmal genauer an:
Die folgenden Aussagen beziehen sich auf einen Renteneintritt mit 67 Jahren.

Alterspyramide der Mitarbeitenden
Stand: 31.01.2021 (ohne Auszubildende)



In den nächsten fünf Jahren, also von 2021 bis 2026 können 34 Beschäftigte in Rente gehen

- darunter zwei Kollegen aus der Kläranlage, hier ist es besonders schwer, geeignetes Personal zu finden
- vier Reinigungskräfte und drei Hausmeister
- fünf Beschäftigte aus dem Sozial- und Erziehungsdienst
- zwei Fachbereichsleitungen (FB 23 und FB 31)

In den darauffolgenden fünf Jahren, also 2026 bis 2031 können weitere 63 Beschäftigte in Rente gehen

- darunter beide Marktmeisterinnen
- unser hauptamtlicher Feuerwehrkommandant
- elf Reinigungskräfte und fünf Hausmeister
- drei Techniker/Architekten aus dem Gebäudemanagement
- zwei Fachbereichsleitungen (FB 13 und FB 65)
- zwei Beschäftigte aus dem Gutachterausschuss
- 15 Beschäftigte aus dem Sozial- und Erziehungsdienst, davon drei Leitungen
- sechs Schulsekretärinnen
- vier Beschäftigte aus dem BürgerService
- unsere Museumsleitung

Schaut man nochmals fünf Jahre weiter, also von 2031 bis 2036 können uns weitere 96 Beschäftigte verlassen

- darunter zwei von drei Mitarbeiterinnen in der Lohnbuchhaltung
- die Leitung des Stadtarchivs
- vier Beschäftigte aus dem Bereich Grundstücksverkehr
- 19 Beschäftigte aus dem Sozial- und Erziehungsdienst
- weitere neun Reinigungskräfte
- drei Beschäftigte aus den Ortsverwaltungen
- vier Beschäftigte aus dem Bereich IT
- beide Kollegen der Stabsstelle Beteiligungs- und Fördermittelmanagement

In den nächsten 15 Jahren werden somit voraussichtlich allein 34% unserer derzeit 562 Beschäftigten in Rente gehen. Hinzu kommt jeweils die normale Fluktuation, die in einer schnelllebigen Welt künftig vielleicht eher wieder nach oben gehen wird.

Welche Erkenntnisse und Maßnahmen müssen wir aus diesen Zahlen ziehen?

Es bleibt weiterhin unverzichtbar, viel in Ausbildung zu investieren und wo möglich, auch noch zusätzliche Ausbildungsgänge – vor allem im technischen Bereich – bei uns anzubieten.

Noch frühzeitigere Planungen bei der Nachbesetzung von Stellen, für die nur schwer Personal gefunden werden kann, wie z.B. für die Kläranlage. Eine Überlappung in den Nachbesetzungen sollte nicht mehr die Ausnahme sein. So kann auch ein besserer Wissenstransfer erfolgen und belastende Vakanz-Zeiten vermieden werden.

Wir müssen noch mehr dazu übergehen, jede bei uns eingehende Bewerbung auch daraufhin anzuschauen, ob diese nicht auch für eine Stelle passen könnte, die vielleicht erst noch frei wird. Dann Kontakt zu halten und „im Gedächtnis“ zu bleiben, wird ein weiterer Puzzlestein in der Personalplanung werden.

Weiterhin unsere Nachwuchsführungskräfte begleiten und fördern. Es hat sich in den letzten Jahren immer deutlicher gezeigt, dass wir für unsere Führungsstellen kaum mehr geeignete externe Bewerbungen erhalten. Zudem konnten wir gute Erfahrungen sammeln bei der kommissarischen Besetzung von Fachbereichsleitungsstellen. Beide Seiten können im Laufe eines Jahres erfahren, ob Mensch und Anforderung/Erwartung zusammenpassen. Eine gute Begleitung und Unterstützung verstärkt auch hier die Mitarbeiterbindung.

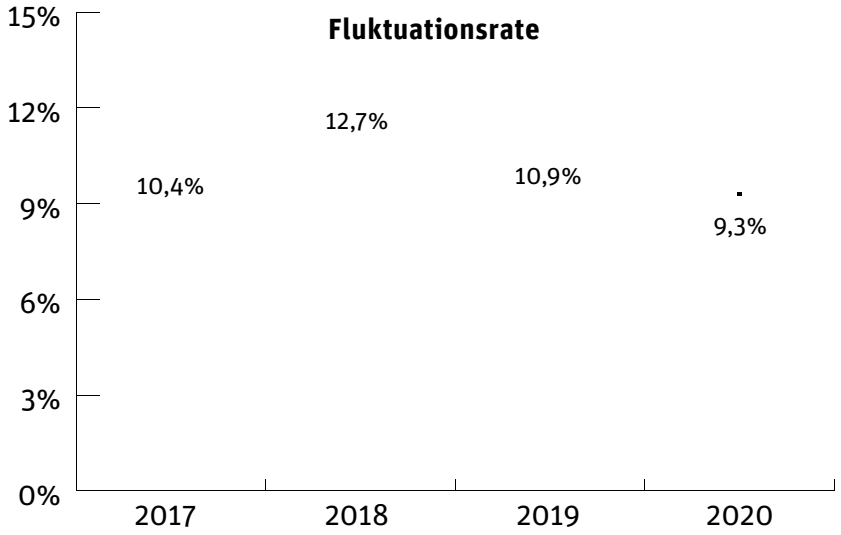
Neben den Führungskarrieren muss auch im öffentlichen Dienst die Akzeptanz für Spezialisten-Karrieren wachsen. Ein Blick auf unsere Organisationskultur, auf die Möglichkeit flacherer Hierarchien oder auch ganz neue Ansätze werden notwendig sein.

Wir müssen weiter daran arbeiten, die bestmögliche Arbeitgeberin für unsere Beschäftigten zu sein. Der Kulturwandel in der Verwaltungsorganisation im öffentlichen Dienst hat Fahrt aufgenommen.

Unsere Beschäftigten müssen mitwachsen können bei den Veränderungen, vor allem auch im Hinblick auf die digitale Technik. Der menschlichen Seite eines Systems die gleiche Aufmerksamkeit zukommen zu lassen wie z.B. der Einführung eines neue IT-Systems – eine Erkenntnis, die noch nicht überall angekommen ist.

Zudem haben wir immer mehr mit direkten Abwerbungsversuchen anderer Arbeitgeber bei unseren Beschäftigten zu kämpfen. Je besser jedoch die Vernetzung unserer Beschäftigten untereinander ist, je besser unsere Arbeitsbedingungen sind, je mehr sich unsere Beschäftigten auch als ein Teil unserer Stadtverwaltung sehen, desto eher werden diese Abwerbungsversuche erfolglos bleiben.

Jetzt ein Blick auf unsere Fluktuationsrate:

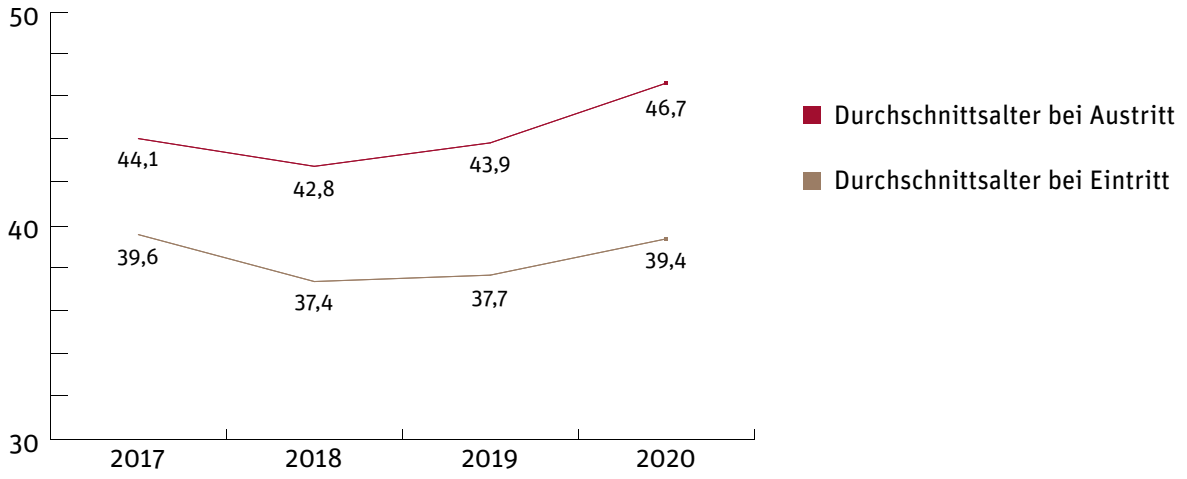


Seit 2018 sinkt unsere Fluktuationsrate stetig. Im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung haben wir unseren Beschäftigten um ihre Meinung gebeten bei folgender Aussage: „Ich meine, mein Arbeitgeber hat sich in den letzten Jahren sehr bemüht“. 70% unserer teilnehmenden Beschäftigten haben dem zugestimmt. Unsere Arbeit trägt Früchte und wird wahrgenommen!

Die Fluktuationsrate im öffentlichen Dienst lag 2019 nach Angaben von „Statista“ bei 14,3%. Wir haben wohl viel richtig gemacht.

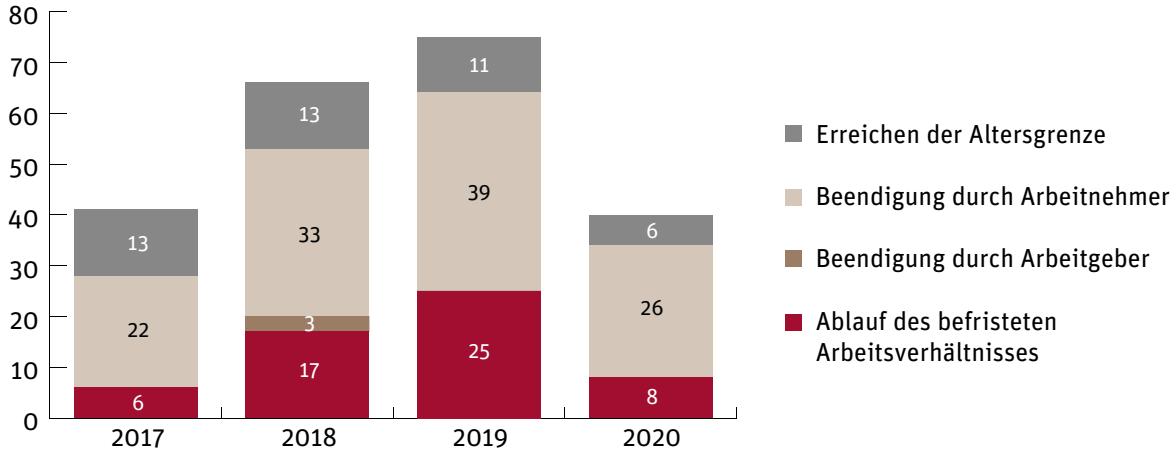
Interessant ist, dass das Durchschnittsalter bei den Austritten um fast drei Jahre gestiegen ist. Hier müssen wir jedoch noch die kommenden Jahre abwarten um zu sehen, ob dies ein neuer Trend wird oder unabhängig von sonstigen Einflüssen ist.

Durschnittsalter bei Eintritten und Austritten

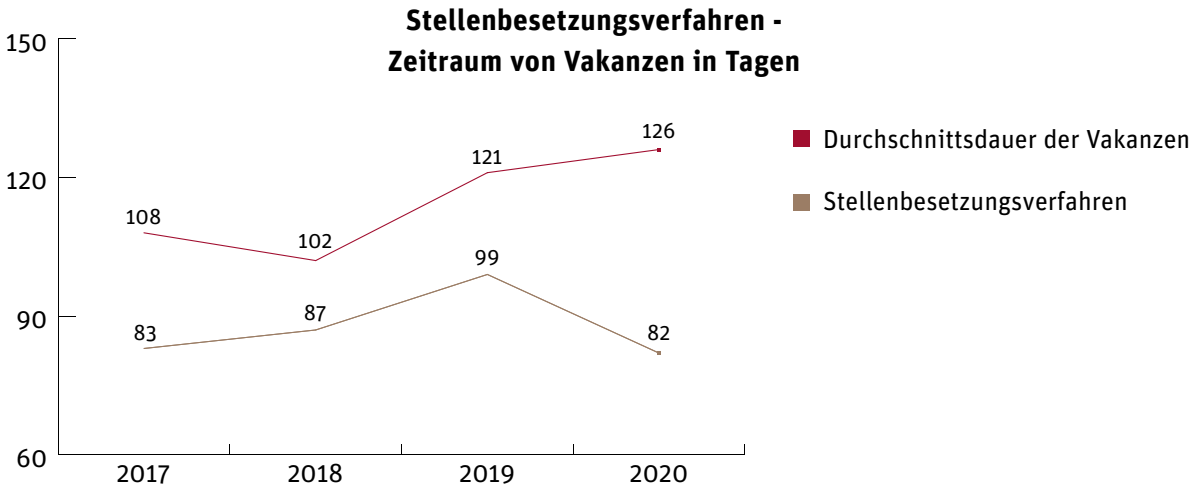


Schon im letzten Personalbericht haben wir ausgeführt, dass jeder Fall eines Austritts, der nicht aufgrund von Rente oder Ablauf einer Befristung entsteht, individuell betrachtet werden muss. Deshalb führen wir nach wie vor unsere Austrittsgespräche, aus denen wir immer wieder gute Erkenntnisse gewinnen können.

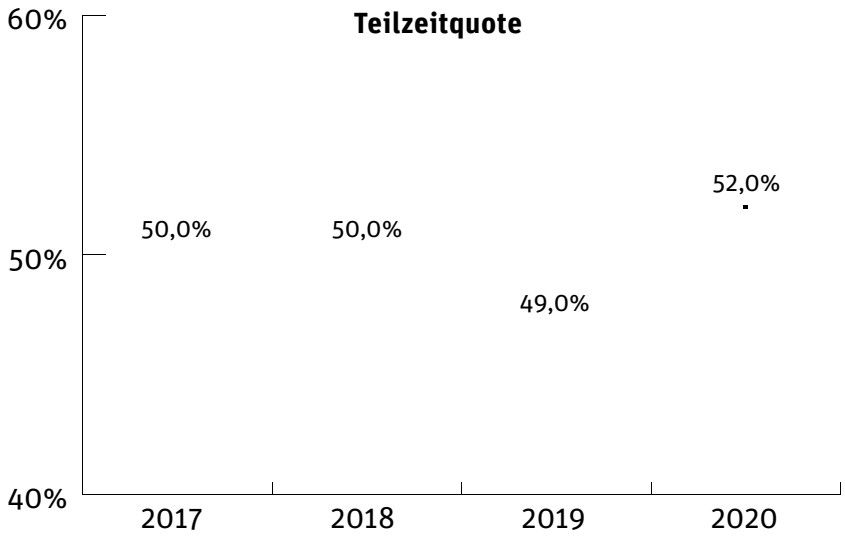
Austrittsgründe

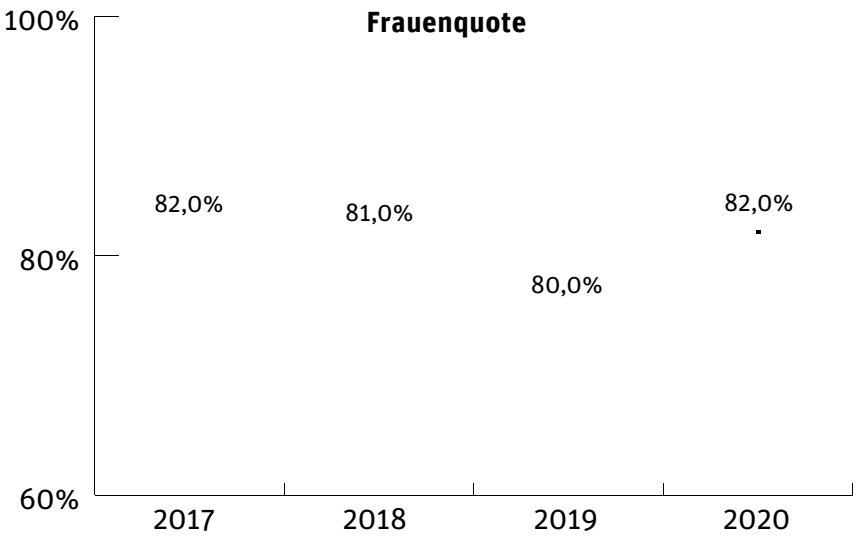


Bei einer dünnen Personaldecke sind Vakanzen natürlich belastend, können jedoch nicht immer vermieden werden. Es ist zu befürchten, dass diese Vakanzen künftig noch länger werden, da die Zahl der Stellenbesetzungsverfahren, die nicht im ersten Verfahren besetzt werden können, langsam ansteigt.



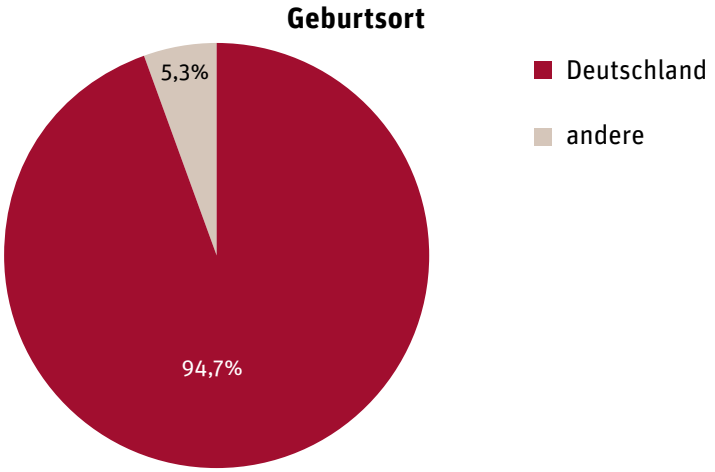
Die Vielfältigkeit unserer Stadt spiegelt sich auch bei unseren Beschäftigten wieder:



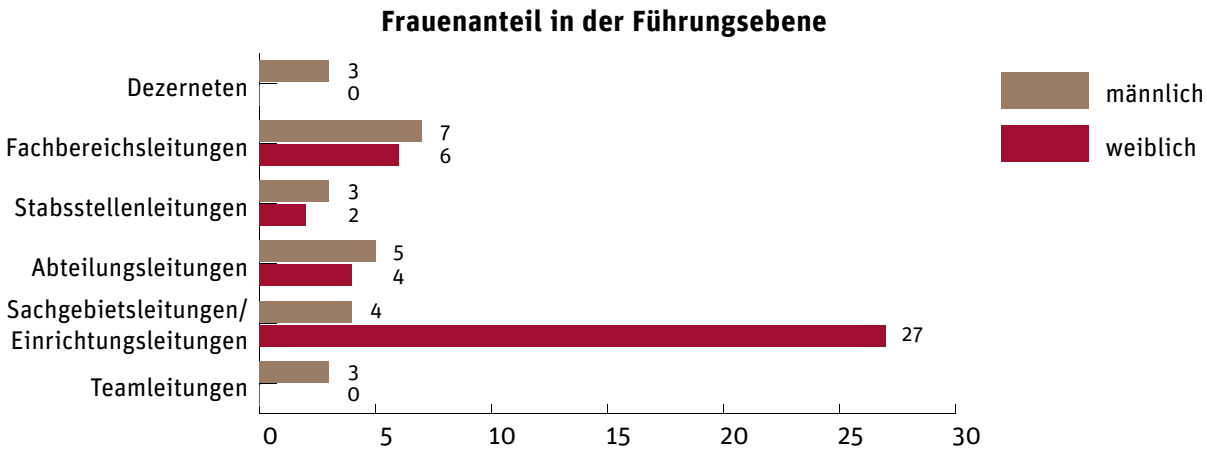


Hier ist bereits die zum 01.04.2021 gegründete Stabsstelle Klimaschutz und Mobilität berücksichtigt.

Mitarbeitende aus zwölf verschiedenen Nationen sind Teil unseres Teams:



... und wo wir auch richtig gut unterwegs sind:



II Personalentwicklung

Trainee-Programm

» **Links oben: Isabell Engwer (2. Jg.), Jessica Pulzer (1. Jg.), Franziska Schott (1. Jg.), Ines Hagmann (1. Jg.) | Links unten: Marcel Zimmer (3. Jg.), Daniel Sofka (3. Jg.), Svenja Beigl (3. Jg.) | Es fehlen: Hanna Schiller (1. Jg.), Bianca Geiger (2. Jg.), Lisanne Marek (3. Jg.), Cara Szedlak (4. Jg.), Michelle Schreitmüller (4. Jg.), Catrin Scholz (4. Jg.), Jule Auracher (4. Jg.), Julian Adler (5. Jg.), Melanie Brecht (5. Jg.)**

Mittlerweile die fünfte Generation Trainees durften wir im Frühjahr 2021 bei uns willkommen heißen. Nach vier Jahren können wir behaupten, dass sich das Trainee-Programm als erfolgreiches Konzept in der Praxis bewährt hat. Aber was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff „Trainee“ und wieso haben wir uns dazu entschlossen, diesen Weg zu gehen?

Angefangen hat alles schon einige Jahre vor unserem ersten Trainee-Jahrgang 2017. Stellen konnten und können bis heute nur mit immer mehr Mühe besetzt werden. Das haben wir bereits ausführlich im vorderen Teil beschrieben. Vor allem Positionen mit Führungsverantwortung sind immer länger vakant und die negativen Auswirkungen auf die Aufgabenerledigung und die Mitarbeitenden im Team werden dadurch immer größer. Immer unser Ziel im Blick, attraktivste Arbeitgeberin in Schorndorf zu werden und damit auch, einen serviceorientierten funktionierenden Dienstleister mit zufriedenen Mitarbeitenden darzustellen, wollten wir diese Situation nicht einfach hinnehmen.

Doch was ist das, was vor allem Führungsstellen scheinbar unattraktiv macht? Zum einen liegt es sicher im Gehaltsgefüge des öffentlichen Dienstes, welches mehr Verantwortung nicht unbedingt mit mehr Gehalt belohnt. Zum anderen streben die Generationen Y und Z (ab 1980) nach Work-Life-Balance und einer flexiblen und freien Beschäftigung. Bis 23 Uhr in Gremiensitzungen festzustecken, während zuhause das Sofa wartet? Wenig attraktiv… Außerdem kommt dazu, dass die

Zielgruppe für genau diese Stellen jährlich im März fertig ausgebildet und auf der Stellensuche ist. Oft ist genau zu dieser Zeit keine Führungsstelle bei der Stadt Schorndorf vakant. Hat der Hochschulabgänger dann erst einmal eine passende Stelle in einer anderen Stadt gefunden, wechselt es sich in den nächsten Monaten nicht mehr so einfach: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und bei den ganzen Veränderungen, die nach dem Studium auf einen einprasseln, ist man froh, endlich angekommen zu sein.

Dabei übersehen viele die Herausforderungen und Chancen, die Führung – vor allem bei der Stadt Schorndorf – wirklich ausmachen. Die Führungskräfte sind diejenigen, die Potentiale in Mitarbeitenden erkennen und gezielt fördern können. Sie sind diejenigen, die Verantwortung übernehmen aber auch übergeben dürfen. Unsere Führungskräfte denken über den Tellerrand hinaus und vernetzen sich. Sie sind füreinander da und haben selbst auch Raum sich weiterzuentwickeln. Und auch, wenn eine gewisse zeitliche Flexibilität verlangt wird, sind Termine bis in die Abendstunden die Ausnahme.

Wir bei der Stadt Schorndorf sind uns dessen bewusst, aber wie bekommen wir unsere Überzeugung und Begeisterung auch an unsere Zielgruppe? Die Idee: Das Trainee-Programm!

Jährlich werden zwei bis vier Fachhochschulabsolventen des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes als Trainees eingestellt, sodass in der Regel sechs Trainees gleichzeitig beschäftigt sind. Die Trainees durchlaufen innerhalb von zwei Jahren verschiedene Fachbereiche, bearbeiten ausgewählte Projekte und lernen dabei, Verantwortung zu übernehmen, Strategien zu entwickeln, Ziele zu setzen und eigene Ideen einzubringen. Durch den Kontakt zu Teams aus unterschiedlichen Abteilungen und bereichsübergreifende Projekte soll die Schaffung eines Netzwerks gefördert werden, um einen internen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und voranzubringen. Auch die Möglichkeit zu Hospitationen ist deshalb wichtiger Bestandteil. Ob kurze Abschnitte in einem unserer Fachbereiche oder auch außerhalb der klassischen Verwaltung, bspw. bei den Stadtwerken, sind erwünscht. Insbesondere sollen die Führungskompetenzen der Teilnehmenden entwickelt und

gefördert werden. Durch externe Fortbildungen, die individuelle persönliche Weiterentwicklung, die Mentorentreffen mit Frau Dietrich, Frau Oesterle und Frau Schott vom Fachbereich Personal und den fachlichen Austausch mit Führungskräften im Haus, erlernen die Trainees die Führungskompetenzen in der Theorie. Für die Praxis ist vor allem eines wichtig: Die Trainees sollen den Alltag einer Führungskraft kennen lernen. Fester Bestandteil des Programms ist daher, dass die Trainees jeweils einen Tag mit unseren Dezernenten erleben dürfen. Den Großteil ihrer Arbeitszeit verbringen sie allerdings im Fachbereich, in welchem die Fachbereichsleitungen sich in regelmäßigem Austausch mit dem Trainee befinden, Feedback geben, das bearbeitete Projekt mit verfolgen und „live“ vermitteln, was es bedeutet, Führungskraft zu sein.

Eingangs haben wir angemerkt, dass sich das Trainee-Programm bisher bewährt hat. Behaupten kann man immer viel, aber was sagen die Zahlen zum Stand 01.05.2021?

- 16 Trainees haben wir seit 2017 eingestellt.
- 6 Trainees sitzen auf festen Stellen, davon 4 in Führungspositionen.
- 3 Trainees haben uns bereits verlassen.
- 7 Trainees befinden sich noch aktiv im Programm.

Wir evaluieren unser Programm nach jedem Jahrgang und optimieren das Konzept regelmäßig. Den Personalbericht haben wir zum Anlass genommen, Frau Hagmann (1. Jg.) und Herrn Sofka (3. Jg.) nach deren Eindruck vom Trainee-Programm zu fragen. Beide haben bereits eine feste Stelle innerhalb der Verwaltung.

» Von links: Ines Hagmann (1. Jg.), Jessica Pulzer (1. Jg.), Daniel Sofka (3. Jg.), Franziska Schott (1. Jg.)

Nachfolgend ein paar Gesprächs-Blitzlichter:

Das Trainee-Programm in drei Worten?

Ines Hagmann: „Vielfältigkeit, Vernetzung, Projektarbeit“
Daniel Sofka: „flexibel, lehrreich, abwechslungsreich“

Warum hast du dich für das Trainee-Programm beworben?

Daniel Sofka: „Ich wusste nach dem Studium noch nicht sicher, in welchem Bereich ich später mal arbeiten möchte, da ich mir vieles vorstellen konnte. Im Praktikum sieht man zwar viel, aber eben nicht alles, weshalb ich das Traineeprogramm als Chance gesehen habe, nochmal einen tieferen Einblick in die Tätigkeiten einer Stadtverwaltung zu bekommen. Zudem wollte ich mich im Bereich Führungskompetenzen verbessern und mich durch die Mentorentreffen und Schulungen weiterentwickeln, bevor ich mich auf eine Führungsstelle bewerbe. Dazu habe ich mich direkt nach dem Studium noch nicht bereit gefühlt.“

Wieso hast du dich schlussendlich für Schorndorf entschieden?

Ines Hagmann: „Es war mein Bauchgefühl, dass es entschieden hat. Zum einen war der Bewerbungsablauf sehr intensiv, man hatte viel Vorbereitungszeit investiert, auch auf Seiten der Stadt. Auf der anderen Seite die Sympathie, ich habe mich sofort wohlgefühlt. Das Gesamtfeeling war hier einfach gut.“

Daniel Sofka: „Das Konzept erschien mir durchdacht und ergab Sinn. Außerdem war das Auswahlverfahren professionell, denn es wurde auf uns und unsere Potenziale eingegangen und man hat sich im gesamten Bewerbungsprozess sehr viel Mühe gegeben. Man hat das Gefühl bekommen, dass der Mensch im Fokus steht. Diesen Eindruck hatte ich so bei Bewerbungsverfahren anderer Behörden nicht unbedingt.“

Welche Erfahrungen konntest du über die Jahre hinweg sammeln?

Ines Hagmann: „Beim Fachbereich Kommunales habe ich vor allem bei der Gremienarbeit geholfen. Zu Beginn dachte ich, dass es sicher spannendere Dinge gibt, die man Donnerstagabend tun kann, als bis um 12 Uhr nachts ein Protokoll zu führen. Man denkt gar nicht, wie viel Zeit das kostet. Aber die Sitzungen sind sehr interessant. Vor allem, wenn du mit vorne sitzt, ein Teil des Gremiums wirst und die Stimmung mitnimmst. […] Die Hospitationen bei unseren Dezernenten fand ich auch richtig gut. Man hat danach etwas mehr verstanden, wieso jeder so handelt, wie er handelt. […]“

Daniel Sofka: „[…] Ein Schlüsselerlebnis war eine Situation, in welcher ein Projekt fachlich gut lief, es aber bei der Umsetzung auf kommunikativer Ebene einige Herausforderungen gab, die nicht ausschließlich etwas mit dem Inhalt des Projektes zu tun hatten. Da wurde mir nochmal deutlich, wie wichtig die Arbeit mit den Menschen und die frühzeitige Einbindung aller Beteiligten ist und dass Probleme auf allen Ebenen, die nur einseitig bekannt sind, einen riesigen Einfluss auf das ganze Projekt haben. Man muss enorm aufpassen, wie man ein Projekt umsetzt bzw. das Ganze an die Betroffenen kommuniziert. […]“

Wem würdest du das Traineeprogramm empfehlen?

Ines Hagmann: „Man muss die Flexibilität haben. Wenn jemand schon ganz genau weiß, ich will in den Bereich, dann ist man im Programm falsch aufgehoben. Du musst außerdem jemand sein, der gerne Kontakt zu Menschen hat. Du bist dauernd in Projekten tätig, hast Mentorentreffen und machst viel mit den anderen Trainees zusammen. Einzelkämpfer sind für das Programm nicht geeignet. […] Ich muss bereit sein, weiter zu lernen und mich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln. Eigentlich ist es ja so, dass du dich in einen Bereich ein paar Monate einarbeitest und dann fit bist. Und bei dem Programm ist es eben immer so, dass du das Alte aufgeben musst und in Neues einarbeiten. Gerade nach dem Studium muss man das auch wollen, weil man das ständige Wechseln auch schon aus der Praktikazeit kennt. Es muss einem eben klar sein, dass sich das „Ankommen“ nochmal zwei Jahre rauszieht.“

Daniel Sofka: „Man muss grundsätzlich offen für Neues sein, auch offen für Menschen. Man muss in der Lage sein, sich selbst reflektieren zu können, um sich weiter zu entwickeln. Ein gewisses Interesse an Führung sollte auch da sein, dafür ist das Programm ja gedacht. Außerdem sollte man auch Interesse an verschiedenen Bereichen haben und offen für verschiedene Aufgaben und vor allem für Projektarbeit sein. Was auch noch wichtig ist, ist dass man keine große Angst vor Veränderungen hat, also ein gewisses Maß an Flexibilität mitbringt, da sich ab und zu auch sehr schnell etwas ändern kann, bspw. eine neue wichtige Aufgabe, die kurzfristig ansteht oder einen Wechsel in einen anderen Bereich, da die Führungsebene Bedarf für einen Trainee anmeldet. Das ist aber einfach auch die Dynamik der Stadtverwaltung.“

Würdest du es wieder so machen?

Ines Hagmann: „Ich würde es wieder so machen, weil ich mich hier sehr gut aufgehoben fühle. Mir würde es schwerfallen, das Netzwerk, das man sich aufgebaut hat, wieder wegzugeben. Du kannst überall anrufen, weil du überall mindestens eine Person kennst und den Überblick hast. Die Bindung zur Stadt ist einfach sehr hoch. Du lernst ein stückweit den Blick für das große Ganze zu haben.“
Daniel Sofka: „Ja, ich würde es auf jeden Fall wieder so machen. […]“

Kompetenzprofil für Führungskräfte und Führungskräfteentwicklung

2019 haben wir unser Kompetenzprofil für Führungskräfte erarbeitet.
Wo setzen wir dieses ein?

- Personalentwicklung
- Ausschreibungsverfahren
- Personalauswahl/Stellenbesetzung
- Selbstreflexion, persönliche Standortbestimmung

Führungskräfte müssen Orientierung geben, den Mut haben Entscheidungen zu fällen und sie müssen Ziele erreichen können. Allerdings geht dies nicht ohne eine wichtige und universelle Basis: Wertschätzung und Respekt allen anderen gegenüber.

Der Mensch, den wir als Führungskraft sehen sollte daher folgende Eigenschaften haben:

Werteorientierung
Die Grundlage unseres täglichen Miteinanders sollten moralische Standards sein die auch unsere Werte als Stadtverwaltung Schorndorf (Gemeinwohlorientierung, Offenheit, Verantwortungsübernahme, Wertschätzung, Vertrauen, positive Grundhaltung) beinhalten

Leidenschaft/Begeisterung
Nur wenn wir Menschen begeistern und mitreißen können, werden sie ihr Bestes geben. Wir wollen positiv und optimistisch an Aufgaben herangehen und suchen passende Wege.

Bereitschaft, mit Menschen zu arbeiten
Wir wollen die positive Absicht hinter einem Verhalten erkennen und verstehen lernen, auch wenn wir selbst nie so gehandelt hätten. Wer nachvollziehen kann warum jemand auf eine bestimmte Art und Weise handelt, hört auf, dieses Verhalten zu bewerten und kann vorurteilsfrei mit den Menschen arbeiten.

Selbstreflexion
Sich selbst hinterfragen – was ist der eigene Anteil am Fehler oder am Erfolg? Ohne Selbstreflexion treten wir auf der Stelle, es wird sich nichts zum Besseren verändern. Eine gute Selbstreflexion beinhaltet auch eine gute Fehlerkultur.

Kommunikationskompetenz
Das Gegenüber dort abholen wo es steht (empfängerorientierte Kommunikation). Direktheit, Klarheit und Offenheit in der Kommunikation. Kurze und einfache Sätze, wenn man was erklären möchte. Sich auch der non-verbalen Kommunikation bewusst sein.

Folgende **Führungskompetenzen** wollen wir bei der Stadtverwaltung Schorndorf in den Vordergrund stellen:

Verantwortung übernehmen und übergeben
Verantwortung übernehmen heißt Verlässlichkeit und es heißt auch offen sein und sich anbieten für andere Themen. Und es bedeutet begleitend „Hinter“ oder „Vor“ den Mitarbeitenden stehen.

Strategisches Denken und Handeln
Politisches Denken und Verständnis zeichnet uns Führungskräfte im öffentlichen Dienst aus. Wir sind in der Lage, perspektivisch zu denken und dennoch flexibel auf Änderungen reagieren zu können und dabei unsere Ziele nicht aus den Augen verlieren.

Vorbild (bewusst) sein
Wir wollen Vorbild sein im Umgang miteinander. „Gesunde Führung“ weil man Vorbild ist. Dies bedeutet auch auf Pausen achten, etwas für die Gesundheit tun und auf die eigene Work-Life-Balance achten. Sich seiner „Strahlkraft“ bewusst sein.

Potenziale erkennen, fördern und fordern
Wir müssen unsere Erwartungen kommunizieren um dann im Feedback oder aufgrund von Kompetenzprofilen die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu identifizieren. So können wir Leistungen einfordern aber auch Entwicklungen ermöglichen und Qualifizierungsmöglichkeiten erkennen.

Vernetztes, ganzheitliches Denken
Wir denken in Lösungen und nicht in Zuständigkeiten. Das bedeutet, dass man auch für andere Fachbereiche und über die eigenen Grenzen hinweg mitdenkt.

Welche Fachlichkeit erwarten wir?

- Zum einen die Fachlichkeit, die rein auf den Aufgabenbereich bezogen ist (Fachwissen)
- Zum anderen das Wissen, wie eine Kommunalverwaltung funktioniert. Hier kann z.B. durch das Kontaktstudium „Verwaltung“ an der FH Kehl und/oder durch eine interne Wissensvermittlung der „Regeln“ und der Zusammenhänge einer Stadtverwaltung fehlendes Wissen oder Umgangsformen vermittelt werden

Die jeweilige Ausprägung ist abhängig von der Position.

Und was war sonst noch?

Bei unserer Klausurtagung der Führungskräfte 2019 konnten wir zwei Hacker (White Hats) vom Chaos Computer Club für eine Gesprächsrunde rund ums Thema Digitalisierung gewinnen, haben uns mit unserer neuen Leistungsorientierten Bezahlung auseinandergesetzt und mit Boris Palmer über Klima, Mobilität und Wohnen diskutiert.

Dann kam Corona und die bisherige Form unserer Klausurtagungen musste verändert werden. 2020 haben wir einen internen Workshop mit unseren Fachbereichsleitungen durchgeführt, die erst in den letzten zwei Jahren in dieser Rolle sind, um auch sie auf unserem Weg der Veränderungen und unserem Kulturwandel mitzunehmen. Die Hälfte unserer Führungsmannschaft hat sich „erneuert“ und wir wollen wieder zu einem starken Team zusammenwachsen.

2021 haben wir angefangen mit einem halbtägigen OnlineWorkshop zum Thema Kommunikation. Das Thema überhaupt! Und das wird es sicherlich in den kommenden Jahren auch bleiben. Eine Idee, der wir derzeit nachgehen ist, einen „Werkzeugkoffer Kommunikation“ zu erarbeiten. Alles zu Mitarbeitergesprächen, Do‘s und Dont’s, die Macht der Sprache, Zuhören, richtige Fragen stellen, Rhetorik, gute Vorträge, digitale Kommunikation.

Fit in Führung

Mit „Fit in Führung“ konnte eine unserer Herzensangelegenheiten umgesetzt werden. Wir sehen tagtäglich, wie wichtig eine gute Führungskraft ist und spüren die Auswirkungen von mangelhafter Führung. Dabei ist es unerheblich, woher diese mangelnde Führung kommt – sei es durch Unwissenheit oder Unkenntnis der Führungskräfte, Zeitmangel etc.

Wir wollen daher unsere Führungskräfte mit allem ausstatten, was diese für ihren Führungsalltag benötigen. Das ist wichtig für unsere Führungskräfte, aber auch für deren Mitarbeitende.

Die Seminarreihe „Fit in Führung“ haben wir gemeinsam mit der Firma Grebe Consciousness Training entwickelt und haben hier alle Themen mit einfließen lassen, die uns für unsere Führungskräfte wichtig sind. Es gibt beispielsweise ein Modul zum Thema Selbstführung; denn nur, wer sich selbst gut führen kann, kann auch andere Menschen führen. Außerdem geht es um Kommunikation;

diese sehen wir als Schlüssel für alles an. Wir beschäftigen uns mit einem guten Umgang mit Veränderungen; wie gelingt uns dieser und wie nehmen wir auch unsere Mitarbeitenden auf diesem Weg mit? Wie führen wir Mitarbeitergespräche? Alles in allem eine gute Grundlage für unsere aktuellen Führungskräfte und solche, die es in Zukunft werden möchten.

Am 29.01.2020 fand die Abschlussveranstaltung unserer ersten beiden Gruppen statt. Eine dritte Gruppe startete im Oktober 2019 und hatte das letzte Modul im September 2020.

	Teilnemende	**Zeitraum**	**Zu Beginn in Führung**	**Jetzt in Führung**
Gruppe 1	Ursprünglich 17 Am Ende 15	01/2018 bis 11/2019	8	9
Gruppe 2	17	01/2018 bis 12/2019	9	10
Gruppe 3	16	10/2019 bis 09/2020	13	13

» Teilnehmende Fit in Führung

Nachfolgend ein paar Eindrücke der Teilnehmenden von Gruppe 1 und 2:

„Ich fand besonders an Fit in Führung, dass man mit Kollegen aus anderen Fachbereichen auf Augenhöhe diskutieren, reflektieren und Themen gemeinsam erarbeiten konnte. Die zweite und dritte Führungsebene ist seitdem vielmehr in Interaktion und Kommunikation. Ich bin mir sicher, dass dies die künftige Zusammenarbeit stadtintern richtig befruchtet hat.“ (Isabelle Kübler)

„‚Fit in Führung‘ war für mich eine tolle Möglichkeit mich weiter zu entwickeln. Wir erfuhren viel über unterschiedliche Führungsstile, Kommunikation und über die Psychologie von Menschen. Auch Selbstreflektion spielte eine wichtige Rolle. Wer sich selbst kennt und klare Haltung zeigt, wird als Vorgesetzter berechenbar – was die Zusammenarbeit immer erleichtert. Ich bin froh, dass ich an dieser Fortbildung in Form einer Inhouse-Schulung teilnehmen durfte. Allein das intensive Kennenlernen der anderen teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen erleichtert die alltägliche fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit und erweitert das Möglichkeitsspektrum. Vielen Dank!“ (Lena Rosteck)

„Mich hat die Fortbildung bereichert. Die Vermittlung von theoretischem Wissen, die Erläuterung von Methoden und vor allem die Selbstreflexion waren für mich wertvoll. Ich konnte einiges für meinen Arbeitsalltag mitnehmen. Nach Herrn Grebes Anregung habe ich mir ein ‚Schatzkästlein‘ eingerichtet. Da liegen kleine Notizzettel drin, auf die ich mir Themen/Anregungen/Beispielsätze notiert habe, an die ich mich immer mal wieder erinnern möchte. Nach 19 Berufsjahren, davon knapp 14 als Sachgebietsleitung konnte ich durch die Fortbildung nach Verbesserungspotential suchen und eigene Gewohnheiten hinterfragen. Ein Ergebnis ist z.B. dass ich in meinem Team aktuell unsere Besprechungskultur thematisiere. Sie ist bei uns gut, aber ein Austausch darüber und definierte Besprechungsregeln können sie sicher noch verbessern. Herzlichen Dank, dass ich teilnehmen durfte!“ (Marianne Seidel)

„Mir hat es sehr gut gefallen. Anfangs dachte ich, fast zwei Jahre sind doch recht lang. Aber jetzt im Nachhinein muss ich sagen, es hat genau so gepasst. So hatte man etwas mehr Zeit und man konnte das Erlernte auch einmal wieder Revue passieren lassen oder den einen oder anderen Punkt auch im folgenden Seminar noch einmal ansprechen. Die Seminarinhalte waren sehr praxisnah und ich konnte mich in vielen Dingen wiederfinden. Alles in allem eine tolle Veranstaltung die fit in Führung macht.“ (Tanja Kohler)

„Dass das Thema ‚Fort- und Weiterbildung‘ bei der Stadt Schorndorf großgeschrieben wird, wird durch die Vielzahl der Fortbildungen, die jedes Jahr bewilligt und besucht werden, unterstrichen. Zuletzt wurde die Bedeutung durch unsere neu eingeführte, interne Fortbildungsreihe ‚Fit in Führung‘ wieder deutlich. Schorndorf macht sich die Mühe und fördert und qualifiziert ihre Mitarbeitenden, das finde ich toll. Das zweijährige Programm ‚Fit in Führung‘ hat den Spagat zwischen Wissensvermittlung und Vernetzung untereinander mit den Führungskräften verschiedenster Fachbereiche geschafft. Theoretische Inhalte wurden durch die Grebes verständlich sowie unterhaltsam vermittelt und der Transfer in die Praxis wurde durch den Austausch in den jeweiligen Gruppen ermöglicht. Insgesamt eine gelungene Veranstaltung, vielen Dank dafür.“ (Franziska Schott)

Durch Corona kann die Seminarreihe nicht, wie bisher, einfach weitergeführt werden. Wir nehmen dies zum Anlass, unser Konzept grundsätzlich zu reflektieren und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Auch hier möchten wir neue Pfade erkunden und sind gespannt, wohin uns diese führen werden.

» Teilnehmende der Abschlussveranstaltung von Fit in Führung mit den jeweiligen Führungskräften

Internes Fortbildungsprogramm

Von Herrn Oberbürgermeister Klopfer wurde als oberstes Ziel ausgerufen, vom Bürger her zu denken und die Stadtverwaltung zu einem „kleinen, feinen 4-Sterne Hotel“ zu entwickeln, mit einem guten Service, schlanken und effizienten Prozessen sowie einer strikten Aufgabenkritik.
Dabei sind unsere Mitarbeitenden das wichtigste Gut, das wir haben. Auch deshalb sollen bei der Fortbildung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden keine Abstriche gemacht werden, denn diese tragen entscheidend dazu bei, den Weg zum eben genannten Hotel erfolgreich zu meistern.

Mit dieser Ausgangslage soll im Bereich der persönlichen Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden vermehrt der Fokus auf interne Angebote gelegt werden. Dies schafft zum einen eine Vernetzung untereinander, was bestenfalls eine Effizienzsteigerung durch kürzere Wege und das Aufdecken von Doppelstrukturen mit sich bringt. Zum anderen können bei den internen Angeboten die Schwerpunkte dort gelegt werden, wo sie uns als Arbeitgeberin wichtig sind und uns auf unserem Weg weiterbringen.

Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Arbeitswelt von morgen anders sein wird, als sie es heute ist. Die Bevölkerung schrumpft und wird älter, was ein geringeres und im Durchschnitt älteres Erwerbspersonenpotenzial zur Folge hat. Umso wichtiger ist es und wird es auch in Zukunft sein, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden jeden Alters zu erhalten und zu fördern.

Als Arbeitsfähigkeit wird die Summe von Faktoren bezeichnet, die Mitarbeitende in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Optimal ist die Arbeitsfähigkeit dann, wenn eine Balance zwischen Arbeitsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit besteht.

Dabei ist das Ziel, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit gut bewältigen können und zwar möglichst lange, gesund, gerne (motiviert) und produktiv. Aus Finnland stammt das Modell eines „Hauses der Arbeitsfähigkeit“, welches aus vier Stockwerken besteht.

1. Stock: Gesundheit und Leistungsfähigkeit
   „Gesundheit – Ich bin mir wichtig“
2. Stock: Kompetenz (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz)
   „Weiterentwicklung – Ich möchte mich verbessern“
3. Stock: Werte, Einstellungen, Motivation
   „Ich – Ich nehme mir Zeit für mich“
4. Stock: Arbeit, Arbeitsumgebung, Führung
   „Führung – Ich übernehme Verantwortung“

Die interne Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden soll alle vier „Stockwerke“ berücksichtigen, sodass das jährliche interne Fortbildungsprogramm Angebote zu allen Bereichen enthält. Die Schwerpunkte können dabei von Jahr zu Jahr variieren. Da die Gesundheit unserer Mitarbeitenden den ersten Stock bildet, worauf die anderen Stockwerke aufbauen, soll in diesem Bereich jährlich ein ausgewogenes Programm angeboten werden.

Die Fortbildungsangebote werden jeweils durch die teilnehmenden Mitarbeitenden bewertet, sodass eine laufende Evaluation der Angebote stattfinden kann.

Soweit der Plan :-) Für 2020 hatten wir ein ausgewogenes und wohlüberlegtes Fortbildungsprogramm mit 26 Veranstaltungen zusammengestellt. Davon stattfinden konnten leider lediglich vier. Corona hat unsere Planungen, die sehr auf Präsenz und Kommunikation vor Ort ausgelegt waren, gründlich durcheinandergewirbelt.

Grund genug, die Planungen für 2021 nicht einfach nach dem gleichen Schema weiterzuführen, sondern zu hinterfragen und die gewonnenen Erfahrungen des letzten Jahres mit einfließen zu lassen. Es hat sich gezeigt, dass dem Thema Digitalisierung der Schwerpunkt unserer Fortbildungsprogramme der nächsten Jahre zukommen muss. Dabei verstehen wir unter Digitalisierung viel mehr als Technik und die dazugehörende technische Kompetenz. Digitalisierung hat viel mit unserer Haltung zu tun – unsere Vernetzung, unsere Denkweise, unsere Werte und unsere Veränderungsbereitschaft entscheiden darüber, wie wir uns in einer zunehmend digitalen Welt zurechtfinden. Arbeitsweisen, Abläufe sowie die Zusammenarbeit muss überdacht und angepasst werden und die Möglichkeiten, die die Technik uns bietet, sollen optimal genutzt werden. Wir müssen unseren Mitarbeitenden die Sorgen bezüglich dieser Veränderungen nehmen, Hürden abbauen, neue Anwendungen erläutern und ein effektives Arbeiten ermöglichen. Dafür soll es künftig neue Formate und auch digitale Angebote geben.

Weiterbildung

Die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden ist uns nicht nur in Bezug auf die aktuell ausgeübte Tätigkeit wichtig, sondern auch darüber hinaus. Deshalb haben wir eine Regelung zur Förderung von Weiterbildungen erarbeitet. Weiterbildungen gehen über den aktuell ausgeübten Beruf hinaus und vermitteln zusätzliche Fähigkeiten und Kompetenzen. Der Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst zählt beispielsweise dazu.

Solche Weiterbildungen fördern wir selbstverständlich, wenn diese zur Ausübung der aktuellen Stelle oder einer in unmittelbarer Zukunft angestrebten Stelle erforderlich ist. Andererseits ermöglichen wir aber auch einer bestimmten Anzahl an Mitarbeitenden pro Jahr, eine solche Weiterbildung zu durchlaufen, ohne schon eine konkrete Stelle in Aussicht zu haben.

Auch die befristete kommissarische Besetzung von Führungsstellen dient der Weiterentwicklung und Förderung interner Potenzialträger. Sie erhalten die Möglichkeit, in die Anforderungen der Stelle hineinzuwachsen und sich gezielt für diese Position weiterzubilden.

Lebenslanges Lernen

Nach erfolgreichem Abschluss von Ausbildung oder Studium ist man überglücklich. Man hat es endlich geschafft und hat alles gelernt, was man zum Leben und Arbeiten braucht. Wer dieser Aussage zustimmt, sollte folgende Worte besonders beherzigen: Man lernt nie aus!

Vor allem im Berufsleben zeigt sich, dass Veränderungen im Rahmen von Globalisierung und Digitalisierung immer schneller geschehen. So bringt der technische Fortschritt beispielsweise mit sich, dass Wissen innerhalb kürzester Zeit überholt ist. Lebenslanges Lernen ist Voraussetzung, um einen gewissen Standard erhalten zu können.

Es lohnt sich aber auch aus ganz anderen Gründen: Es macht zufrieden. Sie kennen es sicher alle: Sie arbeiten an einem schwierigen Fall und können ihn einfach nicht durchdringen. Wie groß ist dann aber das Glücksgefühl, wenn schlussendlich doch der Groschen fällt? Auch Etappenziele können für Freude und Motivation sorgen. Wer zudem versteht, dass man nie auslernt und neuer Wissensvermittlung offen gegenüberstehen muss, der spiegelt diesen Respekt vor Wissen auch nach außen und bleibt motiviert und offen für Neues.

Daher ist es bei uns nie zu spät, um sich weiterbilden und fortbilden zu wollen.

Wissensmanagement

Im Rahmen eines interkommunalen Nachwuchsführungskräfteprogramms wurde im Jahr 2014 ein Leitfaden zum Wissenstransfer bei ausscheidenden Mitarbeitenden entwickelt. Dieser unterstützt dabei, das Wissen zu bewahren, wenn Mitarbeitende die Stadtverwaltung verlassen. Leider wird dieser aktuell noch nicht flächendeckend in der Praxis eingesetzt.

Es hat sich außerdem gezeigt, dass es nicht nur darauf ankommt, das Wissen eines ausscheidenden Mitarbeitenden zu sichern, sondern sich stattdessen im Alltag darum zu bemühen, sein Wissen so verfügbar zu machen, dass im besten Fall jederzeit eine andere Person die Aufgaben übernehmen könnte.

Unsere Trainees haben aktuell die Aufgabe, unter Einbindung der Fachbereiche und deren Anforderungen, das Wissensmanagement bei uns „ins Laufen“ zu bekommen. Hier werden die nächsten Monate zeigen, welche Maßnahmen hierzu erforderlich sind und wie unser Wissensmanagement künftig aussehen wird.

III Personalbindung und Arbeitskultur

Willkommenskultur

Unsere Mitarbeitenden sind unser höchstes Gut. Auch im Hinblick auf den sich ausbreitenden Fachkräftemangel ist es von hoher Wichtigkeit, das Personal, das wir haben, langfristig zu halten. Der erste wichtige Schritt auf dem Weg zu einer guten Personalbindung ist eine gute und authentisch gelebte Willkommenskultur.
Das Bild, welches wir im Auswahlverfahren von uns als Arbeitgeberin vermittelt haben, muss auch vorzufinden sein, wenn neue Mitarbeitende bei uns beginnen.

Auch hier sind wir stetig dabei, uns zu verbessern. Neben der Willkommensbroschüre, welche die neuen Mitarbeitenden bereits vor Arbeitsbeginn zugeschickt bekommen, werden sie an ihrem ersten Arbeitstag herzlich bei uns willkommen geheißen und in den ersten Wochen auch zu einem Begrüßungstreffen für unsere neuen Mitarbeitenden mit Herrn Oberbürgermeister Klopfer, Frau Dietrich (Fachbereichsleiterin Personal) und einem Mitglied des Personalrats eingeladen.

Um die neuen Mitarbeitenden noch besser zu vernetzen und mit den notwendigen Informationen versorgen zu können, soll in diesem Jahr ein Patenprogramm eingerichtet werden. Neue Mitarbeitende werden dann in den ersten Wochen und Monaten einen Paten an die Seite bekommen, der ihnen in allen Fragen zur Seite steht. Er soll dabei helfen, sich innerhalb der Stadtverwaltung zurechtzufinden, unsere Kultur kennenzulernen und sich gut einzuleben.

Aktuell haben wir außerdem geplant, eine Prämie für Mitarbeitende einzuführen, die neue Mitarbeitende werben. Denn wer ist überzeugender, um Werbung für uns als Arbeitgeberin zu machen, als unsere eigenen Mitarbeitenden? Wenn diese jemanden kennen, der auf eine ausgeschriebene Stelle passt, sich dieser dann aufgrund ihres Hinweises auch bewirbt und die Stelle bekommt, soll es eine Prämie geben.

Mittlerweile ist es auch keine Seltenheit mehr, dass Quereinsteiger – also Personen, die nicht aus dem öffentlichen Dienst kommen – den Weg zu uns als Arbeitgeberin finden. Dies ist zum einen sehr bereichernd, da so auch Dinge, „die schon immer so waren“, hinterfragt und die ausgetretenen Pfade verlassen werden. Zum anderen ist es aber für beide Seiten auch herausfordernd, sich in die jeweilige Mentalität und Struktur einzufinden. Bei uns als Verwaltung ist sicherlich eine Besonderheit das Zusammenspiel zwischen Verwaltung und Gemeinderat. Im Rahmen unseres internen Fortbildungsprogramms werden wir Angebote schaffen, die das Verständnis für Verwaltungsprozesse vermitteln und den Einstieg erleichtern sollen.

Wir haben einen unserer „Quereinsteiger“, Marco Endler, Abteilungsleiter und stellvertretender Fachbereichsleiter Gebäudemanagement, befragt:

Warum haben Sie sich auf die Stelle im öffentlichen Dienst beworben?

Neben den inhaltlichen Themen, die meiner Ausbildung entsprechen, war der Wunsch eine Arbeit zu verrichten, die neben den nur wertmäßigen Bewertungen (Aufwand und Ertrag) auch eine soziale und nachhaltigere Bewertung in der Entscheidungsfindung miteinbeziehen. Man kann sagen, dass diese Stelle die Kombination aus Ehrenamt und Arbeit in sich vereint.

Was haben Sie sich vorgestellt, wie es hier ist?

Vermutlich ging es allen Personen so, die aus der freien Marktwirtschaft zur öffentlichen Hand wechseln: Verstaubtes Equipment, langwierige Prozesse (wir erinnern uns an die Sequenz bei Asterix erobert Rom: Passierschein A38), veraltete Ansätze im Handeln etc. Doch bereits vor Abgabe meiner Bewerbung konnte ich mich im Gespräch mit der Fachbereichsleitung von einem völligen Gegensatz überzeugen.

Wie war es dann wirklich? Was hat Sie überrascht? Was war irritierend?

Realität trifft Erwartung: Da bereits vor meinem Beginn auf der Stelle gewisse Themen geklärt waren, war die Überraschung nicht allzu groß. Das Streben der öffentlichen Hand nach Professionalität muss demnach bereits vor langer Zeit begonnen haben und die Früchte können in Teilen bereits geerntet werden.
Surprise, surprise: Wenige Themen der alltäglichen Prozesse haben mich wirklich überrascht. Überrascht war ich nur von der Komplexität meiner Funktion und unseres Fachbereichs, der als Dienstleiter für wirklich alle Verantwortung trägt.
Irritation:

- Die wirklich starke Orientierung am machbaren und am Markt (Bsp. Software, Tools und Ideen) trifft auf veraltete und nicht mehr zeigemäße Ansätze.
- Den Spagat zwischen „das haben wir schon immer so gemacht“ und wo sehen wir Verbesserungsmöglichkeiten.
- Wie stark die Abstimmung auch zwischen der Obrigkeit (Gemeinderat, Bürgermeister etc.) gelebt wird und welche Fachbereiche im Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Wie könnten mehr Menschen vom öffentlichen Dienst überzeugt werden?

Indem wir klar herausarbeiten, dass die staubigen Zeiten und sinnlose Schleifen in den Prozessen beendet sind bzw. abgeschafft werden und wir uns durch die Rahmenbedingungen eines

Unternehmens mit sehr viel Entwicklungs- und Gestaltungsspielraums unser eigenes Leben und das der Anderen verbessern können. Wer eine sinnstiftende Arbeit sucht und dabei sich als Mensch nicht verlieren möchte, ist genau richtig.

Was müssten wir tun, damit Sie uns nie wieder verlassen?

Weiterhin daran arbeiten, einer der besten Arbeitgeber zu sein, das Thema Mensch im Vordergrund halten und dennoch nicht vergessen, dass wir als Dienstleister für die Bürger deren Gelder sinnvoll in die Zukunft der Stadt und deren Entwicklung investieren.

Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung

Ende 2020 wurde die psychische Gefährdungsbeurteilung unter dem Namen „Stabilität trotz stetiger Veränderung“ bei der Stadtverwaltung Schorndorf als Leuchtturmprojekt durchgeführt. Diese erfolgte durch eine Befragung der Mitarbeitenden. Wir sind derzeit noch in der Analysephase.

Außerdem sind wir dabei, ein Angebot für erste Informationen zum Thema Pflege für unsere Mitarbeitenden zu schaffen. Es soll darum gehen, betroffenen Mitarbeitenden eine „Starthilfe“ zu geben. Meist müssen schnelle Entscheidungen getroffen werden, wenn man in die Situation kommt, dass ein Angehöriger zu pflegen ist. Da ist es hilfreich, Informationen zu den ersten wichtigen Schritten zu haben, die das Annähern an das Thema erleichtern.

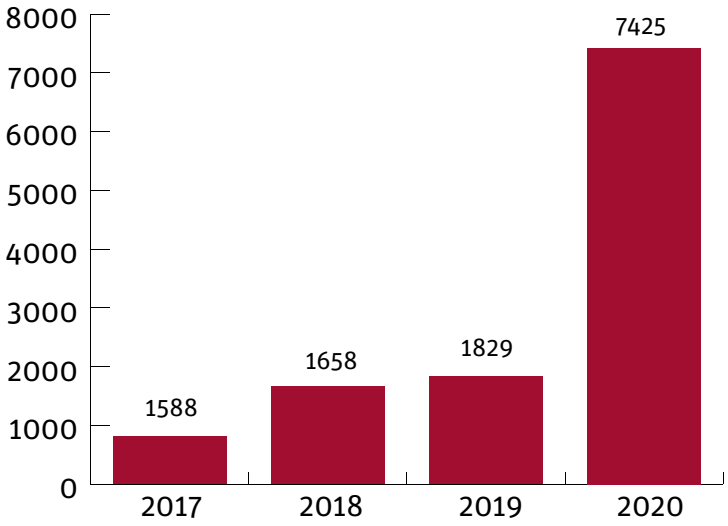
Die Angebote zur Gesundheitsförderung werden im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms ebenfalls neu überdacht und an das Thema Corona und psychische Gesundheitsförderung angepasst.

Im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements nehmen wir mit den Mitarbeitenden Kontakt auf, die in den zurückliegenden zwölf Monaten mehr als sechs Wochen krank waren. Im Jahr 2020 wurden 23 Mitarbeitende angeschrieben, drei davon haben das Gesprächsangebot wahrgenommen. Im Jahr 2019 wurden 36 Mitarbeitende angeschrieben, sieben davon haben das Gesprächsangebot angenommen. Von 45 Mitarbeitenden, die wir im Jahr 2018 angeschrieben haben, haben acht das Gesprächsangebot angenommen. In den Gesprächen geht es darum herauszufinden, ob die Situation am Arbeitsplatz Auswirkungen auf den Gesundheitszustand hat. Sofern dies der Fall sein sollte, werden Lösungen erarbeitet, um die Situation zu verbessern.

Vier Mal pro Jahr tagt der Arbeitsschutzausschuss, der aus Mitgliedern des Fachbereichs Personal, des Personalrats, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Betriebsarzt besteht. In diesem Rahmen finden auch Arbeitsplatzbegehungen statt. Dies war im letzten Jahr insbesondere auch in Bezug auf Corona wichtig, um den Schutz unserer Mitarbeitenden auch unter diesen Voraussetzungen bestmöglich gewährleisten zu können.

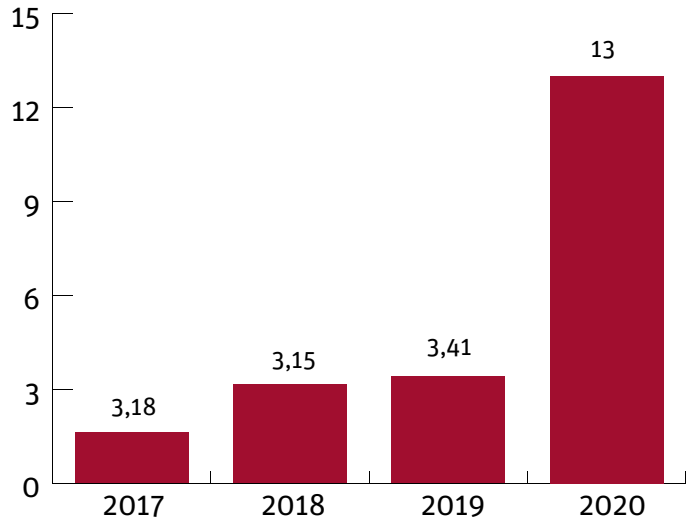
Diese Themen sind uns auch mit Blick auf die Krankheitstage besonders wichtig:

Anzahl Krankheitstage



Die Krankheitstage 2020 können aufgrund von Corona und dessen Auswirkungen nicht mit den Vorjahren verglichen werden.

Anzahl durchschnittlicher Krankheitstage pro Mitarbeitendem



Resilienz und Achtsamkeit sind zwei weitere Themenbereiche, die zur Gesundheitsförderung beitragen können.

Daher haben wir in unseren Jahresgesprächen mit unseren Fachbereichsleitungen die Resilienz zum Thema gemacht. Was macht uns stark gegen Stress, ständige Veränderungen, Unsicherheiten? Und wie können wir diese psychische Widerstandskraft an unser jeweiliges Team weitergeben und fördern?

- Emotionssteuerung
- Impulskontrolle
- Kausalanalyse
- Empathie
- Realistischer Optimismus
- Zielorientierung
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung

(aus „Resilienz – Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen“ von Denis Mourlane)

Sieben Säulen, die es zu stärken und zu entwickeln gilt. Vieles davon eine Frage der Haltung und der Perspektiven.

Weitere „Goodies“

Hier haben wir uns in den letzten Jahren viele Gedanken gemacht und einiges umgesetzt.

Fortbildungen werden schon lange umfassend unterstützt. Seit diesem Jahr haben wir interne Richtlinien für die Förderung von Weiterbildungen. Wir wollen auch hier unsere Mitarbeitenden unterstützen auf ihrem beruflichen Weg, beispielsweise beim Aufstiegslehrgang vom mittleren in den gehobenen Verwaltungsdienst oder beim Fachwirt im Sozial- und Erziehungsdienst.

In den Verwaltungsgebäuden stehen Wasserspender mit kühlem und sprudelndem Wasser, an denen sich unsere Mitarbeitenden bedienen können. Dies war uns auch im Zusammenhang mit den immer wärmer werdenden Sommermonaten ein großes Anliegen. Tolle Kaffeemaschinen stehen zur Verfügung, an denen sich die Mitarbeitenden gegen ein kleines Entgelt mit Kaffee eindecken können.

Geplant haben wir außerdem, dass Mitarbeitende einen Bonus erhalten, wenn sie einen neuen Mitarbeitenden für die Stadtverwaltung anwerben, ein sogenanntes Mitarbeiterempfehlungsprogramm.

Unsere Büroausstattung kann sich sehen lassen. Höhenverstellbare Schreibtische gehören zum Standard. Die Ausstattung zum mobilen Arbeiten wurde ausgebaut und auch die Besprechungsräume sind technisch gut ausgestattet.

Durch einen Zuschuss zum Jobticket wollen wir Anreize für die Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs schaffen. Auch Parkplätze können verhältnismäßig kostengünstig gemietet werden für diejenigen Mitarbeitenden, die weder zu Fuß oder mit dem Fahrrad, noch mit den öffentlichen Verkehrsmitteln kommen können.

Unsere Mitarbeitenden erhalten außerdem einen Rabatt zur Nutzung des Fitnessstudios im Ulrich-Schatz-Sportzentrum in Schorndorf.

In diesem Jahr werden wir die Möglichkeiten des „Job-Rads“ umsetzen und sind schon gespannt, wie viele unserer Mitarbeitenden davon Gebrauch machen werden.

Jubiläen werden bei der Stadtverwaltung ebenfalls honoriert. Die Mitarbeitenden, die zehn Jahre bei der Stadtverwaltung sind, erhalten einen Blumenstrauß sowie eine Urkunde.

Mitarbeitende, die 25 oder 40 Jahre bei der Stadtverwaltung Schorndorf arbeiten, werden in ihrem Jubiläumsjahr zur Jubilarfeier eingeladen. Neben einer Führung durchs städtische Museum verbringen die Jubilare einen gemeinsamen Abend mit den Dezernenten, der Leiterin des Fachbereichs Personal sowie den Personalratsvorsitzenden. Auch hier hat uns Corona 2020 einen Strich durch die Rechnung gemacht, die Jubilarfeier konnte nicht stattfinden. Wir werden dies aber, sobald es wieder möglich ist, nachholen.

In den letzten Jahren durften wir vielen Mitarbeitenden gratulieren:

	25 Jahre	40 Jahre	Gesamt
2017	6	1	7
2018	5	2	7
2019	8	0	8
2020	14	2	16
2021	3	3	6

» Anzahl städtischer Jubiläen

Zu den städtischen Jubiläen kommen noch die Jubiläen des öffentlichen Dienstes hinzu, die wir beispielsweise durch selbst zusammengestellte Präsentkörbe mit Schorndorfer Produkten honorieren.

Nicht zu vergessen: wie gehen wir miteinander um? Die Menschen sind es, die es ausmachen. Ein freundlicher und respektvoller Umgang miteinander als Selbstverständlichkeit.

IV Arbeitswelt heute und morgen

Digitalisierung

Die Stabsstelle Digitalisierung hat eine Zukunftswerkstatt ins Leben gerufen, in der engagierte Mitstreiter aus jedem Fachbereich vertreten sind. Gemeinsam werden die Themen der Digitalisierung angegangen und in den Fachbereichen vorangebracht.

Die Corona Pandemie hat dieses Thema auf die Überholspur katapultiert.
Innerhalb kürzester Zeit wurden neue Programme wie Teams und Zoom zur Selbstverständlichkeit. Virtuelle Besprechungen, virtuelle Vorstellungsgespräche, virtuelle Jour Fixe oder auch ein virtueller Treff zum Kaffeeklatsch sind fester Bestandteil unseres Arbeitslebens geworden. Zeitweise sind knapp 50% unserer Mitarbeitenden aus dem Verwaltungsbereich im mobilen Arbeiten. Unsere IT hat hier Wunder vollbracht. Man darf nicht vergessen, dass ja auch die IT unsere Schulen mitbetreut.

Jetzt muss eine neue Balance gefunden werden zwischen digitaler und realer Welt, zwischen Abstand und Nähe. Am Anfang kam die nicht zu unterschätzende „Drumrum-Kommunikation“ definitiv zu kurz. Ein „Wie geht es Dir“ oder „Na, wie war Dein Wochenende“, also der Kitt einer guten Gemeinschaft, ging unter. Wir sind jedoch dabei, uns intensiv mit den Themen „Digitale Führung“ und „Digitale Teams“ auseinander zu setzen.

In der letzten Zeit sind viele „Erklärvideos“ entstanden. Eine tolle Sache, da jeder diese Videos mit seiner Geschwindigkeit anschauen und die Inhalte umsetzen kann. Als nächstes werden vielleicht Conceptboards Einzug bei uns halten, Meetings, in denen die Arbeit in verschiedenen Räumen als Sessions möglich sind, was eine gute Ergänzung bei unserer Projektarbeit sein kann. Hier stehen wir immer noch am Anfang unserer digitalen Reise.

Ganz besonders müssen wir jedoch darauf achten, auf dieser Reise auch alle unsere Mitarbeitenden mitzunehmen. Nicht alle kommen bei der Geschwindigkeit und den digitalen Anforderungen ohne Hilfe mit. Darauf zu achten, dass hier niemand außen vor bleibt, ist eine wichtige Aufgabe unserer Führungskräfte.

Wahrscheinlich wird dieses Thema im Personalbericht 2024 viel Platz einnehmen.

Werte

Bis auf das Gemeinwohl haben wir in den letzten drei Jahren unsere Werte mit Leben gefüllt. Die Motto-Monate haben beeindruckende Ergebnisse hervorgebracht. Sowohl ein gemeinsames Verständnis, was wir unter dem jeweilen Wert verstehen, als auch welche Verhaltenswünsche wir uns gegenseitig ans Herz legen konnte formuliert werden. Wir haben die einzelnen Wertekarten mit den Ergebnissen im Anhang abgedruckt.

Wie wir unseren Wert der Gemeinwohlorientierung erarbeiten, wissen wir noch nicht. Vielleicht zusammen mit dem Gemeinderat, da die Gemeinwohlorientierung ja die Basis all unserer Zusammenarbeit ist, oder mit den Schorndorfern? Hier wollen wir uns noch etwas Zeit geben und auf die beste Idee warten. Manche Dinge brauchen Zeit.

Bis dahin müssen wir schauen, dass unsere Werte weiterhin präsent bleiben und gelebt werden. Die Ergebnisse sind eine tolle Grundlage, ein Führungsinstrument für unsere Führungskräfte. Für Gespräche untereinander, für unsere neuen Mitarbeitenden als Leitfaden. So viel Potenzial, das noch entdeckt werden kann.

Leider gibt es auch Zeiten, in denen manche „wertemüde“ sind. So viele Aufgaben, Anforderungen, Veränderungen, Erwartungen… und da soll man sich auch noch um Werte kümmern? Ja, weil diese Werte für uns als Arbeitgeberin stehen, weil sie Grundlage unserer Kultur und unserer Zusammenarbeit sind, weil sie unsere Veränderung begleiten und uns immer wieder daran erinnern, wer wir sein wollen und dies auch leben sollten.

Unsere Ideenwerkstätten

Was war denn eine Ideenwerkstatt nochmal?

- Eine Ideenwerkstatt besteht aus maximal zwölf Teilnehmenden – egal aus welchem Bereich
- Eine Ideenwerkstatt bearbeitet ein Thema
- Eine Ideenwerkstatt hat Leitplanken und viel Freiraum für kreative Ideen

Eine Ideenwerkstatt hat aber auch wunderbare „Nebeneffekte“:

Es findet eine Vernetzung zwischen den Teilnehmenden statt, die auch im Arbeitsalltag große Vorteile und gegenseitiges Verständnis bringen. Es werden fachfremde Themen erarbeitet und man bekommt einen Einblick, was alles in das Thema mit reinwirkt und wie unterschiedlich die Stadtverwaltung aufgrund der verschiedenen Anforderungen der Bereiche unterwegs ist. Es müssen Kompromisse gefunden werden. Die Teilnehmenden fungieren als Multiplikatoren, indem sie Wünsche und Anregungen aus ihren Bereichen mit in die Ideenwerkstatt einbringen und andersrum für die Ergebnisse stehen. Das Ergebnis muss meistens in einer Dienstvereinbarung verschriftlicht werden, wie formulieren ich was adressatengerecht, klar und deutlich, wie baue ich eine Dienstvereinbarung logisch auf… Dann müssen die Dezernenten, der Personalrat, die Personalchefin und dann die Fachbereichsleitungen vom Ergebnis überzeugt und auf den neuen Weg mitgenommen werden. Hierzu ist ein strukturierter, mitreißender und auf den Punkt gebrachter Vortrag mit Hilfe von guter Rhetorik wichtig. Die Teilnehmenden stehen im Anschluss bei der Umsetzung der neuen Regelungen als Paten zur Verfügung, evaluieren die neuen Regelungen ständig und passen die Dienstvereinbarung nach der Probephase gegebenenfalls an.

Was begeistert hat, waren die vielen tollen Ideen, die Kreativität, die Entwicklung und vor allem die Ergebnisse. Die Ideenwerkstatt Leistungsorientierte Bezahlung hat sogar ein eigenes Erklärvideo gedreht.

Die Ideenwerkstätten sind ein gelungenes Experiment!

Drei Ideenwerkstätten konnten mittlerweile sehr erfolgreich abgeschlossen werden:

- Mobiles Arbeiten
- Leistungsorientierte Bezahlung
- Flexible Arbeitszeiten

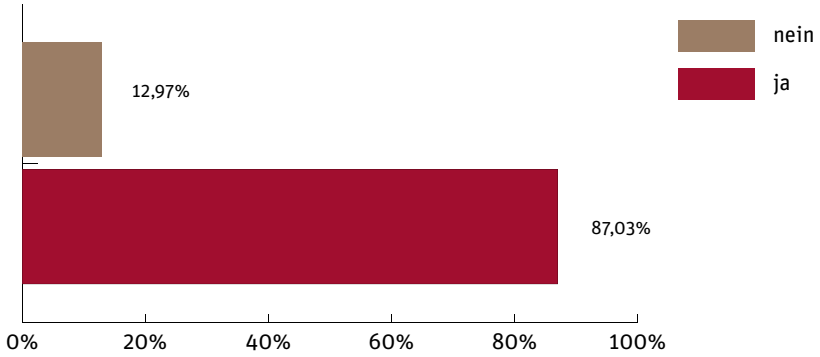
Die Ideenwerkstatt Betriebssport und Gesundheitsförderung hat ihre Arbeit derzeit auf Eis gelegt. Die Idee war hier, auch die Stadtwerke und die Zentralen Dienste mit ins Boot zu holen. Eine Ideenwerkstatt, bei der es um eine neue Form der jährlichen Gemeinschaftsveranstaltung gehen sollte, wurde ohne Ergebnis beendet. Auch in den nächsten Jahren wollen wir immer wieder Themen durch Ideenwerkstätten bearbeiten lassen.

Hier beispielhaft, was bei einer Ideenwerkstatt rauskommen kann:

Ergebnisse Ideenwerkstatt Mobiles Arbeiten

Der Arbeitsalltag unterliegt einem stetigen Wandel. Vor allem die Digitalisierung und deren Möglichkeiten brachten und bringen tiefgreifende Veränderungen mit sich. Betroffen ist vor allem auch unser Arbeitsplatz. Jeder möchte größtmögliche Flexibilität und „mobil“ Arbeiten. Die Interessenabfrage bei der Stadt Schorndorf mit 302 Teilnehmenden hat deutlich gezeigt, dass ca. 90% dieser sich vorstellen können, mobil zu arbeiten.

Können Sie sich vorstellen mobil zu arbeiten?

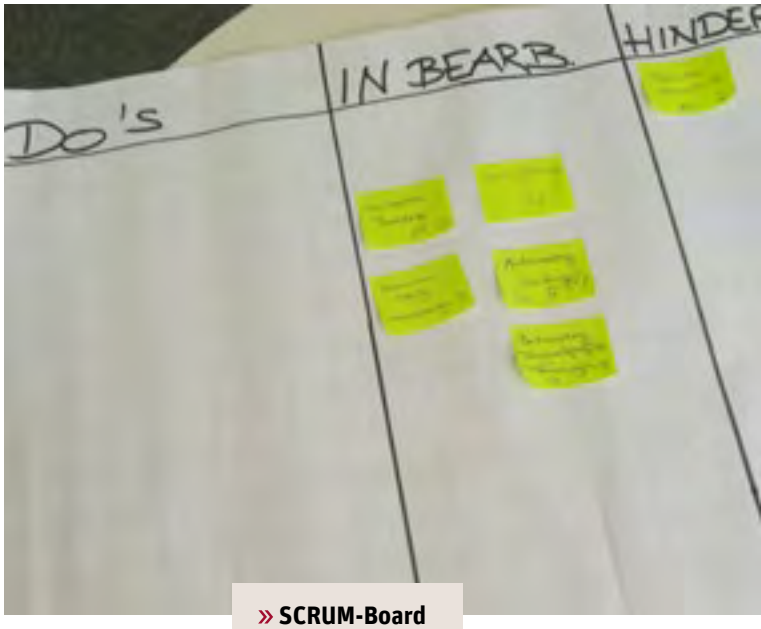


Um die vielen Vorteile des mobilen Arbeitens auch bei der Stadt Schorndorf nutzen zu können, startete im Juli 2018 die Ideenwerkstatt „Mobiles Arbeiten“ mit elf Mitarbeitenden. Vorgegeben waren rechtliche Rahmenbedingungen und ein Budget. Ansonsten durfte der Kreativität freien Lauf gelassen werden.

» **Bainstorming**

Gestartet wurde mit einem Brainstorming, woraus sich schnell drei Kleingruppen zu folgenden Themenschwerpunkten bildeten: Rechtlich, Organisatorisch und Technisch.

Um die Fortschritte festzuhalten und den Überblick zu behalten, wurde mit Hilfe der SCRUM Methode ein übersichtliches Bord mit allen zu erledigenden Aufgaben pro Gruppe erstellt. Bei der SCRUM Methode handelt es sich um ein agiles Vorgehensmodell, das davon ausgeht, dass Projekte im Voraus nicht detailliert planbar sind. Daher erfolgt beim SCRUM eine schrittweise Planung.



» **SCRUM-Board**

Die Kleingruppen trafen sich jede Woche, um über aktuelle Ereignisse zu informieren. Alle zwei Monate traf man sich in der großen Gruppe, um die Fortschritte zu besprechen, Aufgaben gegebenenfalls umzuverteilen und aufgetretene Probleme zu lösen.

Nach Fertigstellung und Vorstellung des Konzepts im Frühjahr 2019 vor den Dezernenten, Fachbereichsleitungen und dem Personalrat erfolgte ein letzter Feinschliff. Das fertige Produkt kann sich sehen lassen! Ganz nach dem Motto „In der Kürze liegt die Würze!“ wurde eine vierseitige Dienstvereinbarung sowie ein Leitfaden erstellt, der den Mitarbeitenden seit März 2019 zur Verfügung steht. Die Dienstvereinbarung ist zunächst befristet für zwei Jahre und wurde im Frühjahr 2021 nochmals evaluiert und in kleinen Teilen angepasst bzw. spezifiziert.

Seit Einführung der Dienstvereinbarung wurden 73 mobile Arbeitsplätze ausgerollt (ausgenommen sind die bereits bestehenden mobilen Arbeitsplätze). Für die nächsten Jahre stellt sich die große Frage, ob alle Arbeitsplätze bei der Stadt Schorndorf mit Laptops ausgestattet werden.

Unser neues System zur Leistungsorientierten Bezahlung

Das Thema „LOB – Leistungsorientierte Bezahlung“ ist durchaus zwiespältig. Eigentlich ist es toll, wenn gute Leistungen honoriert werden. Allerdings war es uns noch nicht gelungen, dies so umzusetzen, dass die LOB tatsächlich motivierend wirkt und nicht stattdessen eher zu Unmut und Enttäuschungen führt. Bisher wurde nämlich die Rückmeldung zur erbrachten Arbeitsleistung mit möglichen Geldzahlungen verknüpft. Es ist nur menschlich, dass es für unsere Mitarbeitenden erst einmal wichtiger ist, ob sie Geld bekommen oder nicht, anstatt darauf zu schauen, wo man sich noch verbessern kann.

Eine Ideenwerkstatt hat sich daher mit diesem Thema befasst und ein neues System ausgearbeitet, das weg von der Bewertung der Leistungen möchte und stattdessen hin zu einem positiven Feedback und einer Kultur, in der jeder den Anderen und dessen Leistungen wahrnimmt und diese auch honorieren kann.

Entstanden ist ein System, an dem alle Mitarbeitenden beteiligt sind. Das vorhandene Budget wird halbiert. Die eine Hälfte wird anhand des jeweiligen Beschäftigungsumfangs anteilig auf alle Mitarbeitenden aufgeteilt. Die andere Hälfte wird ebenfalls anhand des Beschäftigungsumfangs auf Budgetkreise aufgeteilt. Die Budgetkreise bestehen meist aus den Fachbereichen oder Abteilungen beziehungsweise Sachgebieten. Während des Kalenderjahres werden „LOB-Karten“ an Mitarbeitende verteilt, die etwas geleistet haben, das aufgefallen ist, nicht zu erwarten war und einen Mehrwert für die Stadt, das Team, das Projekt etc. gebracht hat. Hier geht es darum, Danke zu sagen und zu signalisieren, dass diese Leistung gesehen wurde. Das Budget im Budgetkreis wird je nach Anzahl der vergebenen Karten im Budgetkreis auf die Mitarbeitenden aufgeteilt.

Wichtig ist hierbei, dass eine Auszahlung lediglich an die Beschäftigten, die unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst fallen, erfolgt. Beamte, Azubis, Praktikanten etc. können zwar auch Karten bekommen und vergeben. Allerdings erhalten diese keine Auszahlung.

Anders als bei unserem bisherigen System sind hier alle Mitarbeitenden beteiligt und nicht nur die jeweilige Führungskraft entscheidet darüber, wer welche Leistung erbracht hat. Die Mitarbeitenden aus den Budgetkreisen haben für ihre Bereiche individuell festgelegt, welche konkreten Tätigkeiten eine Karte „wert“ sind. So können auch die Besonderheiten und Unterschiedlichkeiten aller Bereiche der Stadtverwaltung abgebildet werden.

Es ist ein Experiment und wir sind gespannt, wie sich dieses System entwickeln wird, welches zum 01.01.2020 gestartet ist. Nach zwei Jahren wird eine Evaluation durchgeführt und entschieden, wie es weitergehen wird. Nach einem Jahr merken wir, wie die Aufmerksamkeit füreinander erhöht ist und man gegenseitig eher auch mal danke sagt!

Ideenwerkstatt „Flexible Arbeitszeiten“

Seit 01.01.2021 gilt die neue Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit. Eine Ideenwerkstatt hatte es sich zur Aufgabe gemacht, die bisherigen Regelungen zu überprüfen und auf aktuelle Erfordernisse anzupassen. Dass dies ein aufwändiges Unterfangen war, zeigt sich daran, dass die Ideenwerkstatt rund zwei Jahre getüftelt, sich zwischendurch neuformiert und vielseitig überprüft und recherchiert hat.

Die Ideenwerkstatt setzte sich aus Mitarbeitenden der unterschiedlichsten Bereiche zusammen, um sicherzustellen, dass die neuen Regelungen auch wirklich in jedem Bereich angewendet werden können.

Das Ergebnis ist, dass die Arbeitszeit flexibler gestaltet werden kann, immer in Absprache mit dem Team. Denn die Öffnungszeiten müssen mit ausreichend Personal vor Ort abgedeckt werden. Dies ist insbesondere auch im Hinblick auf eine Ausweitung des Mobilen Arbeitens eine gute Entwicklung.

Kreativräume

Unsere Kreativschmiede, über die wir bereits im letzten Personalbericht berichtet haben, wurde fester Bestandteil unserer Arbeitskultur. Wir nutzen diesen besonderen Raum für Vorstellungsgespräche, unsere Ideenwerkstätten, interne Workshops, Teamentwicklungen und Gespräche, aber auch für die Mittagspause, als Rückzugsort zum ungestörten Arbeiten etc. Eine gesamte Wand dient als Whiteboard und somit ist interaktives, kreatives Arbeiten jederzeit möglich.

Dann entstand noch unser grünes Zimmer. Integriert ist ein Regal mit Fachliteratur zu Führungsthemen, zu Kommunikation, Resilienz, Veränderungen, Rhetorik, und vielem mehr.
Hier finden vor allem unsere Ein- und Austrittsgespräche, Feedbackgespräche, Gespräche während der Probezeit, Entwicklungsgespräche und sonstige Mitarbeitergespräche statt. Auch kleiner Besprechungen oder ein Coaching können hier stattfinden.

Mal sehen, was uns noch so einfällt in den kommenden Jahren.

Dienstvereinbarung Kollegiales Verhalten am Arbeitsplatz

Die Stadtverwaltung Schorndorf legt großen Wert auf eine Kultur, die geprägt ist von Toleranz, Akzeptanz sowie kooperativem Arbeitsverhalten. Das bereits bestehende positive interne Arbeitsklima soll erhalten und weiter gefördert werden.

Kollegiales Verhalten am Arbeitsplatz ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Stadtverwaltung Schorndorf. Sexuelle Belästigung, Mobbing, Diskriminierung oder andere unangemessene Verhaltensweisen aufgrund von Abstammung, Hautfarbe, Religion, Weltanschauung oder sexueller Identität verletzen das allgemeine Persönlichkeitsrecht jedes Einzelnen und stellen eine schwerwiegende Störung des Arbeitsklimas dar. Solche Verhaltensweisen stehen im Widerspruch zu den Werten der Stadtverwaltung Schorndorf und werden nicht toleriert. Gute Arbeitsergebnisse lassen sich nur in einem von Kollegialität geprägten Umfeld erreichen.

Im Rahmen der Fürsorgepflicht als Arbeitgeberin ist es unser Anliegen, das Bewusstsein hinsichtlich unangemessener Verhaltensweisen zu schärfen und die Investition in unsere Kultur als Daueraufgabe anzunehmen und anzugehen.

Die bisherige Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing wird durch diese neu erarbeitete Dienstvereinbarung abgelöst. Außerdem wird es im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms Angebote zu diesem Thema geben.

Der Fachbereich Personal in Stichworten

Wir mussten wachsen, um das alles umzusetzen, was uns zu einer der besten Arbeitgeberinnen in Schorndorf machen soll. Die Personalentwicklung mit ihren ganzen Möglichkeiten, der Kulturwandel, den wir initiiert haben und jetzt ist auch die klassische Organisation wieder bei uns verortet. Personalarbeit wird insgesamt immer individueller und anspruchsvoller. Auch wir haben kein „Schema F“ mehr.

Ein neues Bewerbungsmanagementsystem wurde Ende 2020 umgesetzt, das Personalcontrolling ausgebaut. Die Aufgaben des Betriebsärztlicher Dienstes wurden ausgeschrieben und wir sind weg vom B.A.D. hin zur Praxis „Ärzte am Werk“, aktuell in Plochingen, künftig in Weinstadt. Wir kümmern uns derzeit um eine neue Personalmarketingkonzeption in Zusammenarbeit mit Studenten, haben unsere Willkommenskultur weiterentwickelt und noch unzählige Themen mehr in Angriff genommen. Als nächster großer Schritt steht die digitale Personalakte an.

Ihr Team 13

Derzeit sind wir zum Stand 01.05.2021:

Eine Fachbereichsleitung Personal und Organisation

- In der Personalverwaltung 13.01
  - eine Sachgebietsleitung (gleichzeitig stv. FBL) in Vollzeit
  - vier Mitarbeiterinnen im Backoffice, davon alle in Teilzeit
  - fünf Mitarbeitende in der Sachbearbeitung, davon zwei in Teilzeit
- Im Bereich Bezüge 13.02
  - eine Sachgebietsleitung in Teilzeit
  - zwei Sachbearbeiterinnen, davon eine in Teilzeit
- Im Bereich Organisation und Personalentwicklung 13.03
  - eine Sachbearbeiterin in Teilzeit

Wir sind zuständig für unsere knapp 600 Kolleginnen und Kollegen

- in derzeit 13 Fachbereichen
- mit 35 Organisationseinheiten (Abteilungen und Sachgebiete)
- in der Stabsstelle Büro OB und BM
- der Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel
- der Stabsstelle Digitalisierung
- der Stabsstelle Brand- und Katastrophenschutz
- seit 01.04.2021 unserer neuesten Stabsstelle Klimaschutz und Mobilität
- im Eigenbetrieb Stadtentwässerung
- seit 01.01.2021 im Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement

Auch hier sieht man im Vergleich zum letzten Personalbericht – wir werden immer vielfältiger, auch in unserer Organisation.

Weiterhin werden bei uns die Abrechnungen für die Jugendmusikschule, die Volkshochschule und das Jugendzentrum Hammerschlag mit erledigt.

Anlagen:

S. I Wertekarten Vorder- und Rückseite
S. VI Bericht psychische Gefährdungsbeurteilung
S. XXVII Organigramm (Stand 31.05.2021)

SCHORNDORF »
DIE DAIMLERSTADT

Wertschätzung

Was bedeutet Wertschätzung für uns und welche Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig?

Bedeutet für das Team der Stadtverwaltung Schorndorf:

- Kommunikation auf Augenhöhe und ein respektvoller Umgang miteinander
- Fängt bei sich selbst an – nur wer sich selbst wertschätzt, kann auch andere wertschätzen
- Anerkennung und Interesse am Menschen ehrlich und aufrichtig vermitteln
- Ist bedingungslos und funktioniert nicht als „Wenn – Dann“
- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Muss von Herzen kommen
- Aufeinander achten und Rücksicht nehmen, auch mal Danke sagen
- Gegebene Versprechen einhalten
- Wissen teilen und Informationen weitergeben
- Persönlichkeiten achten und annehmen
- Respektvoller Umgang miteinander
- Vertrauen haben und Verantwortung übergeben
- Fehlerkultur leben und daraus lernen

„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“
Johann Wolfgang von Goethe

Folgende Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig:

- Wir sind aufmerksam und achten gegenseitig auf uns
- Wir unterstützen uns gegenseitig und sind füreinander da
- Wir sprechen Dank und Anerkennung aus
- Wir nehmen uns Zeit für den anderen
- Wir sprechen Lob aus und finden anerkennende Wort
- Wir hören zu
- Wir gehen gut miteinander um
- Wir üben respektvolle Kritik, wenn uns etwas auffällt
- Wir geben Rückhalt, auch wenn mal ein Fehler passiert
- Wir nehmen Nöte, Ängste und Sorgen anderer ernst
- Wir leben unsere Werte

„Völlig egal, wie gut erzogen, reich, talentiert oder cool du zu sein glaubst – wie du andere Menschen behandelst, sagt letztendlich alles über dich aus. “
Unbekannt

SCHORNDORF »
DIE DAIMLERSTADT

Vertrauen

Was bedeutet Vertrauen für uns und welche Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig?

Bedeutet für das Team der Stadtverwaltung Schorndorf:

- Grundvertrauen in das „Gute“ im Menschen, das ich meinen Mitmenschen entgegenbringe
- Vertrauen in uns selbst – Selbstvertrauen, wir trauen uns was zu
- Fehlendes Vertrauen schränkt im Umgang miteinander sehr ein, Vertrauen und Zutrauen setzen hingegen Energien frei
- Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden und der vorbehaltlose Glaube, dass sich Menschen auf andere in hohem Maße verlassen können
- Verlässlichkeit – Gesagtes wird umgesetzt, hat Bestand
- Gemeinsam nach den besten Lösungen suchen
- Vertrauen ist für uns die schönste Form von Mut
- Wem Unerwünschtes widerfährt, der kann dies formulieren, aussprechen und es erfolgt ein Austausch über die Situation

„Die größte Ehre, die man einem Menschen antun kann, ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat.“
Matthias Claudius

Folgende Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig:

- Wir kommunizieren regelmäßig miteinander, tauschen uns aus, loben und kritisieren, gehen offen miteinander um
- Wir bringen einander Vertrauen entgegen, ohne dies an Bedingungen zu knüpfen
- Wir treffen verlässliche Aussagen
- Wir vermuten keine Hintergedanken
- Wir pflegen eine gute Fehlerkultur und behalten unsere positive Einstellung – auch wenn mal was schief geht
- Wir informieren über den Tellerrand hinaus
- Wir geben Rückhalt und Unterstützung bei Problemen und bei Konflikten
- Wir nehmen einander ernst, auch bei unterschiedlicher Sicht der Dinge
- Wir sagen, was wir meinen und wir tun was wir sagen
- Wir gehen ehrlich miteinander um

„Nichts kann den Menschen mehr stärken als das Vertrauen, das man ihm entgegenbringt.“
Paul Claudel

SCHORNDORF »
DIE DAIMLERSTADT

Verantwortungs-übernahme

Was bedeutet Verantwortungsübernahme für uns
und welche Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig?

Bedeutet für das Team der Stadtverwaltung Schorndorf:

- Selbständiges und verantwortungsvolles Handeln
- Gegenseitige Unterstützung und Achtsamkeit
- Identifikation, Selbstmotivation, Selbstverantwortung
- Bewusstsein dafür, dass unser Handeln anderen wichtig ist und Auswirkungen auf andere hat
- Fördert den Teamgeist und die Kollegialität
- Die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen
- Sich weiterzuentwickeln und an seinen Aufgaben zu wachsen
- Auch mal den Blick weiten und in Alternativen denken
- Engagement, Selbstvertrauen und Mut
- Chancen geben und Chancen nutzen
- Zuverlässigkeit

„Mensch sein heißt, verantwortlich sein."
Antoine de Saint-Exupéry

Folgende Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig:

- Wir erweitern unsere Kenntnisse und nutzen unsere Kompetenzen
- Wir trauen uns Neues zu und akzeptieren dabei auch andere Lösungen
- Wir reflektieren unser Verhalten regelmäßig
- Wir suchen nach Lösungen und nicht nach einem Sündenbock
- Wir sehen Verantwortung nicht nur als Führungsaufgabe, jeder hat die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen
- Wir schauen über den Tellerrand hinaus, denken mit und denken weiter
- Wir treffen Entscheidungen und stehen dafür ein
- Wir geben unser Bestes
- Wir leben lebenslanges Lernen
- Wir sind uns der Verantwortung, die wir haben, bewusst und gehen daher in jeder Hinsicht verantwortungsvoll damit um

„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun,
sondern auch für das, was wir nicht tun."
Molière

SCHORNDORF »
DIE DAIMLERSTADT

Positive Grundhaltung

Was bedeutet positive Grundhaltung für uns und welche Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig?

Bedeutet für das Team der Stadtverwaltung Schorndorf:

- Andere nehmen wie sie sind
- Selbstreflexion – Haltung muss immer mit der Arbeit an uns selbst beginnen
- Lässt uns schwierige Aufgaben besser bewältigen
- Kommunikation läuft reibungsloser
- Sei die Art von Mitarbeiter, die Du selbst gern als Mitarbeiter hättest
- Es bedeutet nicht, Schwierigkeiten zu ignorieren, sondern mit ihnen umzugehen und daran zu wachsen
- Offene Atmosphäre für Gespräche zu schaffen
- Respektvoller Umgang
- Möglichkeiten sehen und keine Mauern (lösungsorientiert handeln)
- Achtsam sein mit sich und anderen
- Ansporn für Kreativität
- Erwarte das Beste und beginne jeden Tag mit einer solchen positiven Selbsterwartung

„Unser Umfeld, die Welt, in der wir leben und arbeiten, ist ein Spiegel unserer Einstellungen."
Earl Nightingale

Folgende Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig:

- Wir gehen ohne Vorurteile und mit Respekt aufeinander zu
- Wir schätzen andere Blickwinkel und Eigenschaften
- Wir sind bereit neue Wege zu gehen
- Wir hören ohne Wertung und eigene Interpretation zu
- Wir lassen Feedback zu und verstehen Kritik als Anregung und Hilfestellung
- Wir nehmen uns Zeit und sind achtsam
- Wir sehen Lösungen und Chancen
- Wir reflektieren unser Verhalten
- Wir tauschen uns stetig aus, helfen und motivieren uns gegenseitig

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt."
Mahatma Gandhi

SCHORNDORF »
DIE DAIMLERSTADT

Offenheit

Was bedeutet Offenheit für uns und welche Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig?

Bedeutet für das Team der Stadtverwaltung Schorndorf:

- Aufrichtigkeit im Miteinander
- Neugierde und Weltoffenheit für Neues und Jeden
- Unvoreingenommenheit und Vorurteilsfreiheit
- Veränderungsbereitschaft
- Andere Meinungen sind erwünscht
- Jedem Menschen gleichberechtigt eine Chance geben
- Toleranz
- Auch mal mutig sein und Risiken eingehen
- Platz für Individualität
- Flexibilität
- Eröffnet neue Möglichkeiten
- Selbstreflexion
- Kommunikation und Kritikfähigkeit
- Sich neuen Aufgaben zu stellen und sich mit diesen auseinander zu setzen
- Fairness gegenüber Anderen

„Offenheit ist ein Schlüssel, der viele Türen öffnen kann."
Ernst Festel

Folgende Verhaltenswünsche haben wir gegenseitig:

- Wir reden miteinander, nicht übereinander
- Wir respektieren uns gegenseitig und unsere jeweiligen Sichtweisen
- Wir haben Vertrauen, hören zu und versuchen zu verstehen
- Wir probieren Neues aus und finden gemeinsam Lösungen
- Wir interessieren uns für Andere und Anderes – auch über unser Arbeitsgebiet hinaus
- Wir nehmen konstruktive Kritik offen an
- Wir geben jedem eine Chance
- Wir hören zu, ohne zu bewerten
- Wir verletzen nicht durch Offenheit und respektieren Grenzen
- Wir lassen Individualität zu
- Wir reden offen über Dinge, die nicht so laufen, wie wir es uns vorstellen
- Wir respektieren und schätzen die Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit untereinander
- Wir gehen unvoreingenommen auf andere Menschen zu

„Offenheit verdient immer Anerkennung."
Otto von Bismarck

SCHORNDORF
DIE DAIMLERSTADT

Psychischer Arbeitsschutz bei der Stadt Schorndorf

Leuchtturm-Projekt zum exemplarischen Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz

Heimat guter Ideen.

Information
Hintergründe, Ablauf, Ergebnisse und Schlussfolgerungen der psychischen Gefährdungsbeurteilung, durchgeführt im November/Dezember 2020

Autor
Stadt Schorndorf, Fachbereich Personal

Inhaltsverzeichnis

1 Der Mensch im Mittelpunkt 4

2 Leuchtturm im Covid-19 Sturm 5

3 Hintergrund-Informationen 6
3.1 Situation 6
3.2 Rechtliches 6
3.3 Beteiligte 7
3.4 Ablauf 7
3.5 Einladungen 8
3.6 Ermittelte Kennzahlen 8
3.7 Durchgeführte Mitarbeiterbefragung 9
3.8 Organisation und Ablauf der Befragung 10

4 Ergebnisse 11
4.1 Zusammengefasst 11
4.2 Erläuterung des Gesamtergebnisses 13
4.3 Detaillierte Ergebnisse 15
4.3.1 Kategorie „Vorgesetzte“ 15
4.3.2 Kategorie „Mitarbeiter“ 16
4.3.3 Kategorie „Räumlichkeit“ 17
4.3.4 Kategorie „Technik“ 18
4.3.5 Kategorie „Organisation“ 19
4.3.6 Kategorie „Grundstimmung“ 20

5 Maßnahmen 21
5.1 Grundsätzliches 21
5.2 Ausblick: Detaillierte Maßnahmen 21

1 Der Mensch im Mittelpunkt

„Stabilität trotz stetiger Veränderung“ – Unter diesem Motto begaben wir uns zusammen mit den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Schorndorf im Jahr 2020 auf die Reise zur Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Hierbei hatten wir sehr tatkräftige Unterstützung von Herrn Loga als Prozessbeauftragter und Sachverständiger für psychische Belastungen am Arbeitsplatz.

Wir – die Stadtverwaltung sind einer der größten Arbeitgeber in der Stadt. Und im Vergleich zu vielen anderen Städten sind wir sehr schlank aufgestellt. Das geht nur, weil wir motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. An dieser Stelle möchte ich meinen Dank aussprechen.

» Oberbürgermeister Matthias Klopfer

Während der Corona-Krise haben wir es gemeinsam geschafft, allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben sich im Rahmen einer Mitarbeiterbefragungen zu beteiligen. Die Ergebnisse der Befragung sind ein Baustein auf dem es gilt aufzubauen. Wir werden die in diesem Bericht aufgezeigten Ergebnisse auswerten und wir werden in den kommenden Monaten und Jahren mit vielfältigen Maßnahmen im Rahmen der Personalarbeit aber auch in Workshops und in weiteren Fortbildungsmaßnahmen und Seminaren die Reise fortsetzen.

Einen großen Dank möchte ich Herrn Loga aussprechen der uns als Prozessbeauftragter und Sachverständiger unterstützt.

Die Stadtverwaltung Schorndorf wird auch in Zukunft gemeinsam die Reise fortsetzen mit dem Ziel „Stabilität trotz stetiger Veränderung“.

Matthias Klopfer
Oberbürgermeister

2 Leuchtturm im Covid-19 Sturm

„Den guten Steuermann lernt man erst im Sturm zu kennen“ sagte der Philosoph Seneca im Jahr 60 n.Chr. Das gleiche gilt 2000 Jahre später auch für den Arbeitgeber: Jetzt in den Zeiten der CoVid-Pandemie zeigt sich, ob Entscheidungen richtig getroffen werden und alle Beteiligten, Mitarbeiter und Führungskräfte, mit an Bord sind. Und auf diese Weise dazu beitragen, stabil und zuverlässig den Sturm zu meistern.

» Jürgen Loga, Prozessberater psychische Gefährdungsbeurteilung“

Als Prozessberater, Auditor und Sachverständiger im Bereich „psychische Belastung am Arbeitsplatz“ habe ich es ausdrücklich begrüßt, dass die Stadtverwaltung Schorndorf die gesetzlich geforderte psychische Gefährdungsbeurteilung im Hoch der 2. Corona-Welle durchzuführen. Wichtig waren der Stadt, Defizite zu erkennen, um sich auf eine eventuelle weitere 3. Welle im Jahr 2021 vorzubereiten. Und die psychische Gesundheit aller Beteiligten zu fördern oder zu erhalten. Jetzt, mitten in der dritten Welle, zeigt sich, dass der Ansatz richtig und wichtig ist.

Ohne das Engagement des Fachbereichs Personal, der Unterstützung der Führungsebene und der Hilfe durch den Personalrat wäre das alles nicht möglich gewesen. Es ist uns gelungen, auch ohne größere Präsenz vor Ort, mit den Ansprechpartnern die Abläufe abzustimmen, die Mitarbeiter zu informieren, die Thematik voranzubringen und letztendlich mit einer zeitlichen Punktlandung ab zu schließen. Innerhalb von drei Monaten von der ersten Planung über die Durchführung bis hin zum Endergebnis – das ist in den Zeiten der größten Pandemie des Jahrhunderts keine Kleinigkeit. Unser ganzes Team gratuliert dazu Herrn Klopfer und Frau Dietrich zu dem außerordentlichen Beweis, dass die öffentliche Verwaltung hier der freien Wirtschaft auch voraus sein kann.

Wichtig sind jetzt die Maßnahmen, die der Gefährdungsbeurteilung folgen müssen. Und auch hier sehe ich: Die Daimlerstadt Schorndorf ist auf dem richtigen Weg. Dazu wünschen wir viel Erfolg.

Jürgen Loga
Auditor, Prozessbegleiter und geprüfter Sachverständiger „psychischer Arbeitsschutz“

3 Hintergrund-Informationen

3.1 Situation

Studien belegen für das Jahr 2020 eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankung. Schon davor fühlten sich 79% der Arbeitnehmer laut der Umfrage der Psychologen-Vereinigung 2020 psychisch am Rande der Kapazität. Die Pandemie steigerte diese Empfindung, nach einer erneuten Befragung der deutschen Psychologenvereinigung haben die Therapieanfragen allein zwischen Januar 2020 und Januar 2021 sogar um 40% zugenommen.

» Gerade im Jahr 2020 fühlten sich viele Menschen hilflos

Je länger diese Belastungssituation andauert, desto eher sind die psychischen Widerstands- und Regenerationskräfte überfordert und es kann zu psychischen Erkrankungen kommen. Neue Vorschriften und Umgangsformen wie Abstandsregeln, Masken oder eingeschränkte soziale Kontakte verunsichern und frustrieren. Dazu kommen noch die Ängste vor der Ansteckung mit dem Virus, finanzielle Sorgen, Arbeitslosigkeit oder soziale Vereinsamung. Das alles hinterlässt Spuren. Gleichzeitig können im Lockdown bewährte Strategien zur Stressbewältigung mit körperlicher Aktivität, die Ausgleich schaffen und Freude machen, nicht umgesetzt werden. Die Folge sind Krankheiten – psychisch und physisch.
Arbeitgeber können dem nur proaktiv entfliehen, in dem sie genau zu diesen Zeiten unnötig belastende Verhältnisse herausfinden und abstellen. Letztendlich gewinnen dann alle: Mitarbeiter, Kunden bzw. Bürger, Lieferanten und der Arbeitgeber selbst.

3.2 Rechtliches

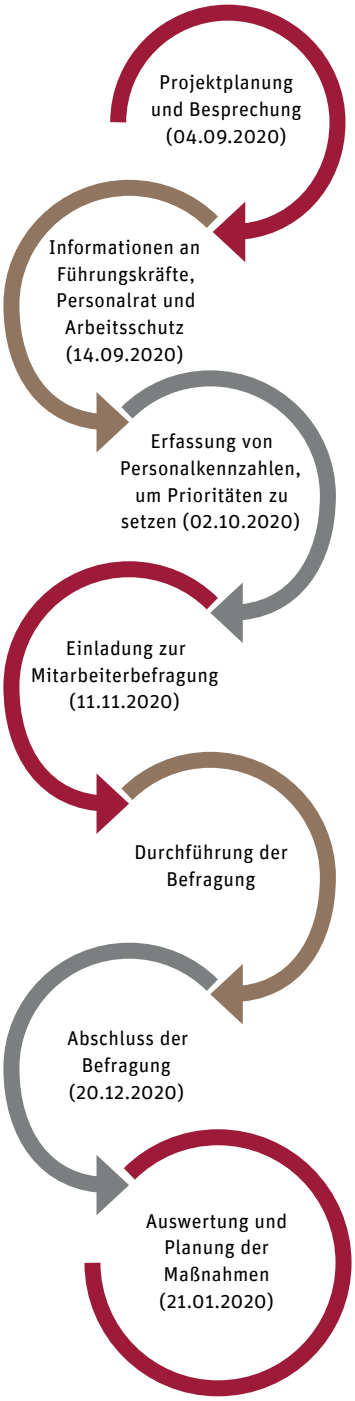
Das Arbeitsschutzgesetz verlangt, dass der Arbeitgeber alle Arbeitsplätze auf psychisch belastende Verhältnisse untersucht und entsprechende Maßnahmen dagegen einleitet. Das Ganze ist Teil der Gefährdungsbeurteilung und wird im Arbeitsschutzgesetz unter § 5 geregelt.
Persönlich und unmittelbar haftbar ist dafür der jeweilige Vorgesetzte, kontrolliert wird die Umsetzung durch eine Berufsgenossenschaft und/oder eine Unfallkasse. In Deutschland haben leider erst 41% aller Arbeitgeber diese Anforderungen bislang umgesetzt. Neben dem rechtlichen Aspekt ist der psychische Arbeitsschutz auch Teil der Fürsorge des Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern.

3.3 Beteiligte

Bei der Gefährdungsbeurteilung der Stadt Schorndorf war der Fachbereich Personal federführend für Planung, Organisation und Umsetzung verantwortlich, insbesondere Alexander Waldraff. Dabei wurde mit dem Balance-Helpcenter Sali Med aus Löwenstein zusammengearbeitet, dort insbesondere dem Bereichsleiter, Jürgen Loga. Herr Loga ist für diesen Bereich geprüfter Sachverständiger, auditiert Unternehmen und Prozessverantwortlicher. Er war auch dafür verantwortlich, dass Ablauf und Inhalt den Anforderungen der Aufsichtsbehörden und des Datenschutzes entsprachen.
Zusätzlich wurde über den gesetzlichen Rahmen hinaus der Personalrat eingebunden, damit die Belegschaft erkennen konnte, dass die Interessen aller Seiten berücksichtigt werden sollten.

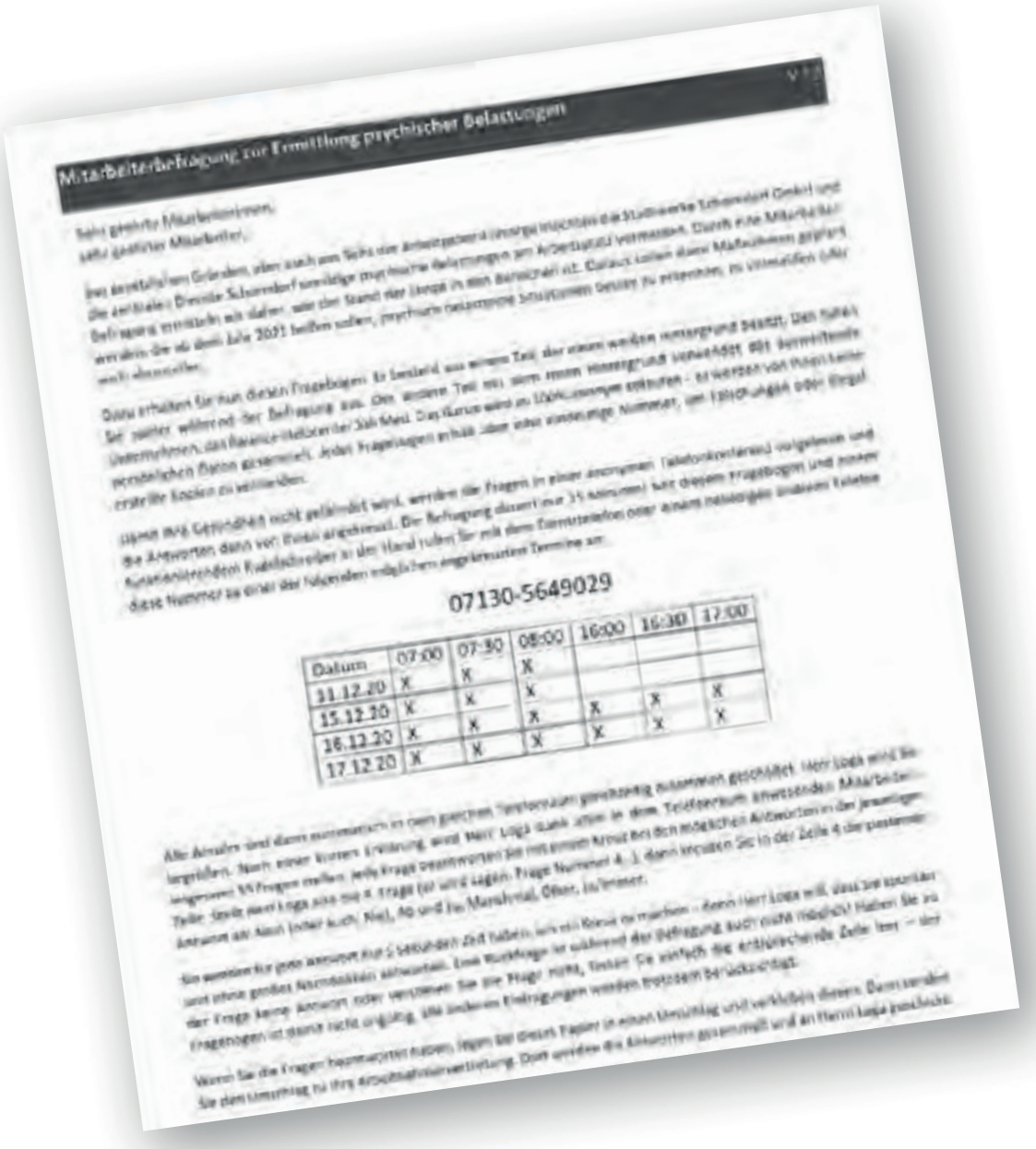
3.4 Ablauf

Um den gesetzlichen, aber auch fürsorglichen Anforderungen der Stadt Schorndorf gerecht zu werden, wurde der folgende Ablauf exemplarisch entwickelt und eingehalten – in Klammern werden ergänzend die zeitlichen Meilensteine angezeigt:



3.5 Einladungen

Die Führungskräfte und Mitarbeiter wurden mit einem Einladungsbrief über die Abläufe informiert.



Mitarbeiterbefragung zur Ermittlung psychischer Belastungen

07130-5649029

Datum	07:00	07:30	08:00	16:00	16:30	17:00
11.12.20	X	X	X			
15.12.20	X	X	X	X	X	X
16.12.20	X	X	X	X	X	X
17.12.20	X	X	X			

3.6 Ermittelte Kennzahlen

Damit unabhängig von der Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung die Situation erfasst wird – und um weitere Schritte priorisieren zu können, wurden im Fachbereich Personal die folgenden wissenschaftlich anerkannten Personalkennzahlen der Stadtverwaltung pro Bereich erfasst, zusammengefasst und anonymisiert weitergegeben, darunter u.a.:

- Arbeitsunfähigkeitstage
- Anzahl Überstunden
- Vorhandener Resturlaub beim letzten Jahreswechsel
- Einladungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement
- Mobbing-Beschwerden
- Überlastungsanzeigen

Bewertet werden die Zahlen aufgrund von den branchenüblich gemeldeten Zahlen der Sozialversicherungsträger. Das Ergebnis wird als Ampelsystem von 0 bis 100 – gemäß dem Arbeitsschutz – präsentiert und ist in drei Kategorien eingeteilt:

- = Keine Auffälligkeiten (75 – 100)
- = vorhandene Auffälligkeiten (60 – 74)
- = deutliche Auffälligkeiten (unter 60)

Sollten Auffälligkeiten vorliegen, bedeutet dies, dass der Fachbereich konkret prüft, ob dort psychische Belastungen, körperliche Krankheiten, Unfallverletzungen oder andere Gründe vorliegen. Die Ergebnisse fließen in die Gesamtbetrachtung ein.

3.7 Durchgeführte Mitarbeiterbefragung

Die Aufsichtsbehörden bestehen auf der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, die nach Verhältnissen fragt und konkret Fragen nach Verhalten ausschließt. Dabei müssen u.a. folgende Bereiche berücksichtigt werden:

- Verhältnisse, die der Vorgesetzte gestaltet/vorgibt
- Verhältnisse, die zwischen Mitarbeitern bestehen
- Räumliche Störungen, z.B. Lärm und Licht
- Technische Störungen, z.B. einwandfreies Arbeiten und leichte Bedienung
- Organisatorische Verhältnisse
- Grundstimmung, z.B. Einschätzung des Arbeitgebers, aber auch Ängste um Jobverlust

Folgende Fragen wurden zum Beispiel gefragt:

- „Meine Kollegen sagen, sie sind überlastet und stehen unter Druck“
- „Ich bin am Arbeitsplatz gegen eine Ansteckung mit einer Krankheit ausreichend geschützt“
- „Die Technik an meinem Arbeitsplatz funktioniert ohne Probleme“
- „Bei der Arbeit ist es ausreichend ruhig und leise“
- „Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz in der Zukunft“

Die Fragen entsprechen dem Belastungs-/Beanspruchungsmodell der DIN ISO 10075-3 und den Vorgaben des internationalen Arbeitsschutzstandard OHSAS 18001. Sie wurden wissenschaftlich im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten der SRH Hochschule Heidelberg entwickelt und validiert.

3.8 Organisation und Ablauf der Befragung

Eine Befragung kann unter Umständen auch falsche Ergebnisse bringen. Denn es können

1. durch sozialverträgliche Antworten falsche Ergebnisse entstehen. Beispielgedanke: „Ich will nicht echt antworten, weil ich negative Konsequenzen befürchte“.
2. auch strategische Antworten gegeben werden, um eigene Interessen durchzusetzen. Beispielgedanke: „Jetzt kann ich endlich meine Interessen durchsetzen, unabhängig von der Realität“.

Aus diesem Grund hat bereits im Jahr 2015 das Balance-Helpcenter Sali Med in Löwenstein eine Befragungsform entwickelt, die beide Probleme ausklammert und zu verlässlichen, aussagefähigen Antworten führt. Dabei werden die Fragen unter Zeitstress vorgelesen, damit die Antworten authentisch und ohne großes Nachdenken erfolgen. DerTeilnehmende hat währenddessen vor sich einen Antwortbogen liegen, mit dem er bei jeder Frage durch Ankreuzen zwischen fünf Antwortmöglichkeiten wählt:

Das Ganze geschieht im Rahmen einer anonymisierten Telefonkonferenz, zu der sich die Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten einwählen können. Die Befragung selbst dauert nur 4 Minuten und bedeutet keinen großen Aufwand.
Durch diesen Ablauf und einem Antwortbogen, der nur die Bereichsnummer, sonst aber sonst keine personenbezogenen Daten enthält, wird der Datenschutz auf hohem Niveau gewährleistet. Gleichzeitig wurde das Balance-Helpcenter auf Vertraulichkeit und anderen Punkten gemäß der DSGVO verpflichtet.

4 Ergebnisse

Eine Befragung unter Pandemie-Bedingungen – mit völlig neuen Regeln im Alltag, Home-Office-Nutzung, Angst vor Infektion und eine stabile Zukunft – bedeutet eine ganz besondere Herausforderung. Durch die Vorgehensweise ist die Befragung nicht eine Alibi-Veranstaltung geworden, sondern zeigte echte, verlässliche Trends, die zusammen mit den Kennzahlen (siehe oben) zu wirksamen Entscheidungen bei der Maßnahmenplanung führen.

4.1 Zusammengefasst

Bei der Befragung haben insgesamt mehr als 50% der Arbeitnehmer teilgenommen, so dass die Befragung aussagekräftig und auswertbar ist. Eine zu geringe Teilnahmeanzahl und daher nicht auswertbar waren die folgenden Bereiche:

- FB 30 „SG Ordnungsangelegenheit“ und S/BK (Feuerwehr)
- FB 30 „SG Verkehrsangelegenheiten“
- FB 31 Bürgerservice
- FB 40 „Schulsozialarbeit, Schulsekretariat, Schulkind- und Mensabetreuung“
- FB 41 „Kindertagesstätten; pädagogischer Bereich“
- FB 65 „Gebäudemanagement“

Sie werden daher im ersten Halbjahr 2021 durch eine individuelle Arbeitsplatzbegehung gezielt nochmals auf Vorliegen psychischer Belastungen untersucht.

Die folgenden Bereiche wurden deshalb berücksichtigt:

Name	Anz. Beschäftigte	Teilnehmende	Teilnahmequote
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	8,00	3,00	37,5%
FB 10 "Kommunales"	36,00	22,00	61,1%
FB 13 "Personal"	9,00	7,00	77,8%
FB 14 "Revision"	4,00	3,00	75,0%
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	19,00	14,00	73,7%
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	9,00	7,00	77,8%
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	7,00	5,00	71,4%
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	9,00	5,00	55,6%
FB 50 "Familie und Soziales"	18,00	13,00	72,2%
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	20,00	7,00	35,0%
FB 67 "Infrastruktur"	5,00	4,00	80,0%
Führungskräfte	54,00	33,00	61,1%
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	8,00	5,00	62,5%
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	9,00	5,00	55,6%
SD "Information und Kommunikation"	9,00	4,00	44,4%
SES "EB Stadtentwässerung"	11,00	7,00	63,6%
Gesamt	**499,00**	**207,00**	**52%**

Als zusammengefasstes Ergebnis haben sich die Zahlen in der folgenden Tabelle ergeben.

Die Symbole bedeuten dabei:

- = Keine Auffälligkeiten (75 – 100)
- = vorhandene Auffälligkeiten (60 – 74)
- = deutliche Auffälligkeiten (unter 60)

Name	Vorge-setzter	Mit-arbeiter	Räumlich	Technik	Organisa-tion	Grund-stimmung	Kennzah-len 2020
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	●	●	●	●	●	●	●
FB 10 "Kommunales"	●	●	●	●	●	●	●
FB 13 "Personal"	●	●	●	●	●	●	●
FB 14 "Revision"	●	●	●	●	●	●	●
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	●	●	●	●	●	●	●
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	●	●	●	●	●	●	●
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	●	●	●	●	●	●	●
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	●	●	●	●	●	●	●
FB 50 "Familie und Soziales"	●	●	●	●	●	●	●
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	●	●	●	●	●	●	●
FB 67 "Infrastruktur"	●	●	●	●	●	●	●
Führungskräfte	●	●	●	●	●	●	●
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	●	●	●	●	●	●	●
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	●	●	●	●	●	●	●
SD "Information und Kommunikation"	●	●	●	●	●	●	●
SES "EB Stadtentwässerung"	●	●	●	●	●	●	●
Gesamt	●	●	●	●	●	●	●

4.2 Erläuterung des Gesamtergebnisses

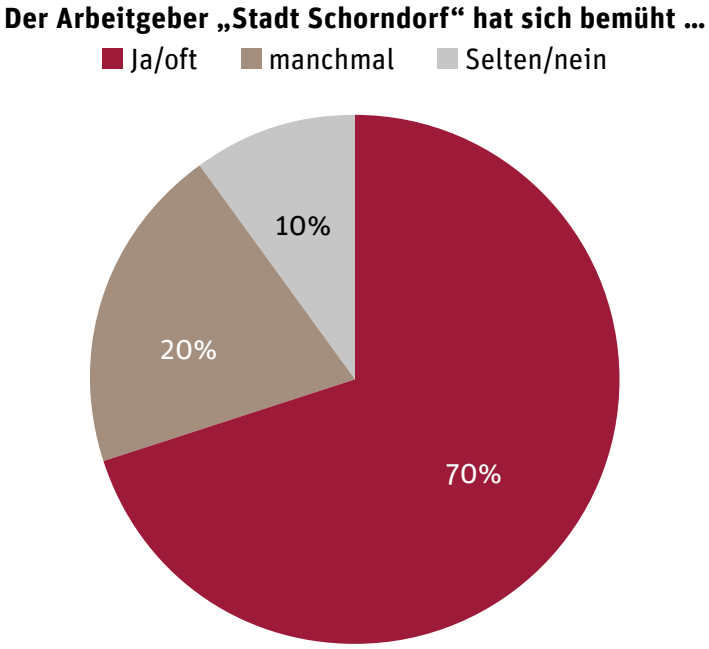
Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Gesamtergebnis als „gut“ zu bewerten ist und keine deutlichen Gesamt-Auffälligkeiten bei den Kategorien bestehen, obwohl die äußeren Bedingungen aufgrund der Pandemie sehr schwierig sind. Vielmehr ist von einzelnen Hotspots auszugehen, die noch genauer untersucht werden müssen.

Letztendlich gibt es drei Schwerpunkte, um die man sich in der Stadtverwaltung kümmern sollte, auch nach der Corona-Krise:

- Verhältnisse, geschaffen durch Vorgesetzte
- Technische Verhältnisse
- Grundstimmung

Auf der anderen Seite ist es bemerkenswert, dass die Befragung ein grundsätzlich gutes Betriebsklima zeigt und die Mitarbeiter die Organisation insgesamt durchaus positiv einschätzen.

Dafür spricht auch die Auswertung der Frage Nr. 40 „Ich meine, mein Arbeitgeber hat sich in den letzten Jahren sehr bemüht“, die eine Zustimmung von 70% zeigt:



Auf den nachfolgenden Seiten werden die einzelnen Kategorien und ihre Ergebnisse vorgestellt.

Stadtverwaltung Schorndorf

hat die psychische Gefährdungsbeurteilung zum Schutz der beschäftigten Arbeitnehmer nach dem ArbSchG realisiert und dokumentiert.

Dafür wurde folgende Zertifizierungsnummer vergeben:

f58e1463-2055-a9fb-55bc-f3bd39ee5b33

Die Durchführung und Auswertung muss bei ver-
änderten Strukturen wiederholt werden. Beides
wurde durch diesen zertifizierten Auditor begleitet.

Jürgen Loga / 1.2.2021

Name / Betrieb / Datum

Bestätigung durch den Auditor und Prozessbegleiter, Jürgen Loga.

4.3 Detaillierte Ergebnisse

4.3.1 Kategorie „Vorgesetzte“

In dieser Kategorie gab es zum Beispiel die folgenden Fragen:

- „Ich kann meinen Vorgesetzten während der Arbeit bei Fragen erreichen“
- „Mein Vorgesetzter lässt mich wissen, wie gut ich meine Arbeit getan habe“
- „Mein Vorgesetzter erleichtert mir das Arbeiten durch seine Anweisungen“

Name	Vorgesetzter
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	
FB 10 "Kommunales"	
FB 13 "Personal"	
FB 14 "Revision"	
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	
FB 50 "Familie und Soziales"	
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	
FB 67 "Infrastruktur"	
Führungskräfte	
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	
SD "Information und Kommunikation"	
SES "EB Stadtentwässerung"	
Gesamt	

Die Auswertung der Antworten ergab folgende Anhaltspunkte:

- Im Durchschnitt wurde die Auffälligkeitsstufe „gelb“ erreicht, das heißt die vorliegenden Antworten zeigen eine psychische Belastung auf, die je nach Bereich untersucht werden sollte
- Aufgezeigte Probleme weisen auf Defizite in der Kommunikation/Information hin.
- Quervernetzungen zeigen eine Auswirkung der Kategorie auf die „Grundstimmung“

Weitere Schritte:

- Die Vorgesetzten werden über die eigenen Ergebnisse informiert und sollen diese auch an die eigenen Mitarbeiter weitergeben. Ziel ist es, intern eine Diskussion zu führen, um bei der nächsten psychischen Gefährdungsbeurteilung die Ergebnisse zu verbessern.
- Es werden Maßnahmen geplant, die den Vorgesetzten das notwendige Wissen vermitteln, um die Defizite zu erkennen und zu korrigieren. Mehr dazu unter dem Punkt „Maßnahmen“.

4.3.2 Kategorie „Mitarbeiter“

In dieser Kategorie gab es zum Beispiel die folgenden Fragen:

- „Es gibt Spannungen durch andere Abteilungen“
- „Meine Kollegen sagen, sie sind überlastet und stehen unter Druck“
- „Meine Kollegen helfen mir bei der Erledigung der Aufgaben“

Name	Mitarbeiter
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	●
FB 10 "Kommunales"	●
FB 13 "Personal"	●
FB 14 "Revision"	●
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	●
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	●
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	●
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	●
FB 50 "Familie und Soziales"	●
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	●
FB 67 "Infrastruktur"	●
Führungskräfte	●
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	●
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	●
SD "Information und Kommunikation"	●
SES "EB Stadtentwässerung"	●
Gesamt	●

Die Auswertung der Antworten ergab folgende Anhaltspunkte:

- Im Durchschnitt wurde die Auffälligkeitsstufe „grün“ erreicht, das heißt die vorliegenden Antworten zeigen keine psychische Belastung auf
- Aufgezeigte Probleme weisen auf Defizite in der Stressbelastung hin.
- Quervernetzungen zeigen eine positive Auswirkung der Kategorie auf die „Grundstimmung“

Weitere Schritte:

- In einzelnen wenigen Bereichen müssen Hintergründe durch Workshops recherchiert werden
- Es werden Verhaltens-Maßnahmen geplant, die den Mitarbeitern helfen, eine Resilienz gegen die Störungen zu erwerben. Mehr dazu unter dem Punkt „Maßnahmen“.

4.3.3 Kategorie „Räumlichkeit“

In dieser Kategorie gab es zum Beispiel die folgenden Fragen:

- „Ich bin am Arbeitsplatz gegen eine Ansteckung mit einer Krankheit ausreichend geschützt“
- „Ich kann konzentriert und ungestört arbeiten“
- „Bei der Arbeit ist es ausreichend ruhig und leise“

Name	Räumlich
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	●
FB 10 "Kommunales"	●
FB 13 "Personal"	●
FB 14 "Revision"	●
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	●
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	●
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	●
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	●
FB 50 "Familie und Soziales"	●
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	●
FB 67 "Infrastruktur"	●
Führungskräfte	●
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	●
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	●
SD "Information und Kommunikation"	●
SES "EB Stadtentwässerung"	●
Gesamt	●

Die Auswertung der Antworten ergab folgende Anhaltspunkte:

- Im Durchschnitt wurde die Auffälligkeitsstufe „grün“ erreicht, das heißt die vorliegenden Antworten zeigen keine psychische Belastung auf
- Aufgezeigte Probleme weisen auf Defizite in dem Infektionsschutz hin.
- Quervernetzungen zeigen keine große Auswirkung der Kategorie auf die „Grundstimmung“

Weitere Schritte:

- In einzelnen wenigen Bereichen müssen Hintergründe durch Workshops recherchiert werden
- Es werden Maßnahmen mit dem allgemeinen Arbeitsschutz besprochen, um der Infektionsangst zu begegnen. Mehr dazu unter dem Punkt „Maßnahmen“.

4.3.4 Kategorie „Technik“

In dieser Kategorie gab es zum Beispiel die folgenden Fragen:

- „Die Bedienung von Programmen oder Geräten macht keine Probleme“
- „Die technische Ausstattung am Arbeitsplatz funktioniert ohne Störungen“
- „Die Technik an meinem Arbeitsplatz funktioniert ohne Probleme“

Name	Technik
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	
FB 10 "Kommunales"	
FB 13 "Personal"	
FB 14 "Revision"	
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	
FB 50 "Familie und Soziales"	
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	
FB 67 "Infrastruktur"	
Führungskräfte	
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	
SD "Information und Kommunikation"	
SES "EB Stadtentwässerung"	
Gesamt	

Die Auswertung der Antworten ergab folgende Anhaltspunkte:

- Im Durchschnitt wurde die Auffälligkeitsstufe „gelb“ erreicht, das heißt zeigen eine psychische Belastung auf, die je nach Bereich untersucht werden sollte
- Aufgezeigte Probleme weisen auf Defizite in der EDV und Internetgeschwindigkeit hin.
- Quervernetzungen zeigen eine Auswirkung der Kategorie auf die „Grundstimmung“

Weitere Schritte:

- In einzelnen Bereichen müssen Hintergründe durch vertiefte Befragung recherchiert werden
- Es werden Maßnahmen mit der IT besprochen, um psychischen Belastungen vorzubeugen. Mehr dazu unter dem Punkt „Maßnahmen“.

4.3.5 Kategorie „Organisation“

In dieser Kategorie gab es zum Beispiel die folgenden Fragen:

- „Wir sind gut organisiert“
- „Jeder weiß hier, was er bei der Arbeit zu beachten hat“
- „Die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen ist gut“

Name	Organisation
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	●
FB 10 "Kommunales"	●
FB 13 "Personal"	●
FB 14 "Revision"	●
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	●
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	●
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	●
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	●
FB 50 "Familie und Soziales"	●
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	●
FB 67 "Infrastruktur"	●
Führungskräfte	●
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	●
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	●
SD "Information und Kommunikation"	●
SES "EB Stadtentwässerung"	●
Gesamt	●

Die Auswertung der Antworten ergab folgende Anhaltspunkte:

- Im Durchschnitt wurde die Auffälligkeitsstufe „grün“ erreicht, das heißt die vorliegenden Antworten zeigen keine psychische Belastung auf
- Aufgezeigte Probleme weisen auf Defizite in einzelnen Abläufen und Absprachen hin.
- Quervernetzungen zeigen keine große Auswirkung der Kategorie auf die „Grundstimmung“

Weitere Schritte:

- In einzelnen wenigen Bereichen müssen Hintergründe durch Workshops recherchiert werden
- Es werden Maßnahmen für die Führungskräfte geplant, um die Abläufe zu optimieren. Mehr dazu unter dem Punkt „Maßnahmen“.

4.3.6 Kategorie „Grundstimmung“

In dieser Kategorie gab es zum Beispiel die folgenden Fragen:

- „Ich fühle mich am Arbeitsplatz als Teil einer großen Gemeinschaft“
- „Fehler sucht man nicht nur bei mir, sondern auch bei Anderen“
- „Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz in der Zukunft“

Name	Grundstimmung
EB TuC "Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement"	●
FB 10 "Kommunales"	●
FB 13 "Personal"	●
FB 14 "Revision"	●
FB 20 "Finanzen" und "Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel"	●
FB 23 "Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr"	●
FB 40 "Schulen und Vereine; Verwaltungsbereich"	●
FB 41 "Kindertagestätten; Verwaltungsbereich"	●
FB 50 "Familie und Soziales"	●
FB 61 "Stadtentwicklung und Baurecht"	●
FB 67 "Infrastruktur"	●
Führungskräfte	●
S/OB BM "Stabsstelle Büro OB /BM"	●
SD "Stabsstelle Digitalisierung"	●
SD "Information und Kommunikation"	●
SES "EB Stadtentwässerung"	●
Gesamt	●

Die Auswertung der Antworten ergab folgende Anhaltspunkte:

- Im Durchschnitt wurde die Auffälligkeitsstufe „gelb“ erreicht, das heißt zeigen eine psychische Belastung auf, die je nach Bereich untersucht werden sollte
- Aufgezeigte Probleme weisen auf Ängste, Unsicherheiten und Existenzsorgen hin.

Weitere Schritte:

- In der Planung der Maßnahmen müssen Konzepte berücksichtigt werden, die dem Einzelnen helfen, mit der Situation zurecht zu kommen.
- Es werden Maßnahmen mit dem Fachbereich Personal besprochen, um Ansprechpartner bei psychischen Belastungen zu etablieren. Mehr dazu unter dem Punkt „Maßnahmen“.

5 Maßnahmen

Als Ergebnis einer psychischen Gefährdungsbeurteilung müssen in den Bereichen, die die Auffälligkeit „gelb“ oder „rot“ zeigen, Maßnahmen folgen. Diese Maßnahmen sollen in erster Linie Verhältnisse korrigieren, nicht das Verhalten der Protagonisten beeinflussen.

5.1 Grundsätzliches

Die meisten Maßnahmen lassen sich am besten über verantwortliche Führungskräfte induzieren. Das kann zum einen durch Einzel-Coaching, zum anderen auch durch Workshops und Seminare erfolgen. Ziel muss es sein, dass Führungskräfte sich untereinander unterstützen und gemeinsam auch Lösungen in der Zukunft entwickeln können.
Weiterhin ist aufgefallen, dass der Punkt „Psyche am Arbeitsplatz“ zukünftig einen höheren Stellenwert haben muss und wird. Aus diesem Grund werden als Maßnahmen auch feste Abläufe und Standards geplant werden, die zum Beispiel durch eine in einem Jahr wiederholten Befragung bestätigt und gefestigt werden. Wichtig ist, dass es dazu auch entsprechende Ansprechpartner geben muss, die dafür qualifiziert/ausgebildet werden müssen.
Die Befragung hat auch gezeigt, dass die Themen „digitale Führung“, „digitale Selbstorganisation“ einen neuen Schwerpunkt bilden müssen. Führungskräfte werden entsprechend qualifiziert, Mitarbeiter trainiert und geschult, um die Arbeit im Home-Office besser bewältigen zu können.
Somit wird die Stadtverwaltung Schorndorf die „digitale Resilienz“ mehr in den Vordergrund stellen. Ziel ist es letztendlich, aus der Pandemie die Lehren zu ziehen, dafür sorgen, dass bei der Rückkehr im Alltag nicht nur wieder stabile Verhältnisse, sondern im Idealfall bessere Verhältnisse herrschen.

5.2 Ausblick: Detaillierte Maßnahmen

Stand Mitte Februar 2021 wird die psychische Gefährdungsbeurteilung abgeschlossen und als nächste Phase die Maßnahmenplanung eingeleitet. Die Beurteilung hat gezeigt, worauf bei der Planung zu achten ist und wie das Vorgehen so gestaltet wird, dass alle davon profitieren: Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

OrtsvorsteherInnen

Oberbürgermeister Matthias Klopfer

Stabsstelle Büro OB & BM (S/OB BM)
Leiterin: Nicole Amolsch

Stabsstelle Klimaschutz und Mobilität (S/KM)
Leiterin: Diana Gallego Carrera *seit 01.04.2021*

Dezernat I
Leiter: OB Matthias Klopfer

Fachbereich Kommunales (FB 10)
Leiterin: Sonja Schnaberich-Lang
- 10.01 Kommunales und Repräsentationen
- 10.03 Stadtmuseum, Forscherfabrik
- 10.04 Stadtbücherei
- 10.05 Stadtarchiv

Fachbereich Personal (FB 13)
Leiterin: Cornelia Dietrich
- 13.01 Personalverwaltung
- 13.02 Bezüge
- 13.03 Organisation und Personalentwicklung

Fachbereich Revision (FB 14)
Leiterin: Marietta Weil

Fachbereich Wirtschaftsförderung und Grundstücksverkehr (FB 23)
Leiterin: Gabriele Koch
- 23.1 Wirtschaftsförderung
- 23.2 Grundstücksverkehr, Bodenordnung, Verwaltung unbebauter Grundstücke

Fachbereich Stadtentwicklung und Baurecht (FB 61)
Leiter: Thorsten Donn
- 61.1 Stadtentwicklung
  - 61.11 Bauleitplanung
  - 61.12 Gutachterausschuss, Stadtsanierung und Denkmalschutz
- 61.2 Baurecht

Eigenbetrieb Zentrale Dienste (82/ZDS)
Kaufm. Werkleiterin: Miriam Wojtzek
Techn. Werkleiter: N.N.

Eigenbetrieb Tourismus und Citymanagement (84/EB TuC)
Betriebsleiter: Lars Scheel *seit 01.01.2021*

Stadtwerke Schorndorf GmbH
Geschäftsführer: Christoph Baier, Daniel Beutel

Stadtwerke Schorndorf Bäderbetriebe (81)
Betriebsleiter: Jörg Bay

Dezernat II
Leiter: BM Thorsten Englert

Fachbereich Finanzen (FB 20)
Leiter: Jörn Wenzelburger
- 20.1 Finanz- und Rechnungswesen
  - 20.11 Haushalt
  - 20.12 Steuern, Gebühren und Beiträge
  - 20.13 Controlling
- 20.3 Stadtkasse
- 20.5 Forstrevier

Fachbereich Gebäudemanagement (FB 65)
Leiter: Klaus Konz
- 65.1 Hochbau und Technik
- 65.2 Objektverwaltung und Wohnraumversorgung
  - 65.21 Kaufmännische Objektverwaltung
  - 65.22 Infrastrukturelle Objektverwaltung
- 65.3 Zentrale Vergabestelle

Fachbereich Infrastruktur (FB 67)
Leiter: Herbert Schuck
- 67.1 Straßen, Wege, Brücken
- 67.2 Stadtgrün, Spielplätze, Vermessung, GIS

Stabsstelle Beteiligungen und Fördermittel (S/BF)

Stabsstelle Digitalisierung (S/D)
Leiter: Jörg Stritzelberger

Eigenbetrieb Stadtentwässerung Schorndorf (83/SES)
Kaufm. Werkleiter: Thorsten Englert
Techn. Werkleiter: Herbert Schuck

Stadtbau GmbH Schorndorf (SBS)
Geschäftsführer: Martin Schmidt

Dezernat III
Leiter: EBM Edgar Hemmerich

Fachbereich Sicherheit und Ordnung (FB 30)
Leiter: Jörn Rieg
- 30.01 Verkehrsangelegenheiten
- 30.02 Ordnungsangelegenheiten

Fachbereich BürgerService (FB 31)
Leiterin: Karin Gries
- 31.01 Bürgerbüro, Friedhofswesen, Ortschaftsverwaltungen
- 31.02 Standesamt

Fachbereich Schulen und Vereine (FB 40)
Leiterin: Tina Werner

Fachbereich Kindertagesstätten (FB 41)
Leiter: Markus Weiß
- 41.01 Personal und Pädagogik
- 41.02 Verwaltung

Fachbereich Familie und Soziales (FB 50)
Leiter: Christian Bergmann
- 50.1 Sozialplanung und Bürgerschaftliches Engagement
  - 50.11 Integration und Migration
- 50.2 Soziales und Senioren

Stabsstelle Brand- und Katastrophenschutz (S/BK)
Leiter: Jürgen Bruckner

Jugendmusikschule Schorndorf und Umgebung e.V.
Schulleiter: Günther Neher

Volkshochschule Schorndorf e.V.
Schulleiter: Oliver Basel

Bürgerstiftung Schorndorf
Geschäftsführung: Beate Härer, Jörn Wenzelburger

» Anhang: Organigramm (Stand 31.05.2021)

Stand: Mai 2021
www.schorndorf.de

SCHORNDORF »
DIE DAIMLERSTADT

Stadtverwaltung Schorndorf

Fachbereich Personal
Marktplatz 1
73614 Schorndorf

www.schorndorf.de