

Vorlage-Nr. 13/2702

öffentlich

Datum: 21.02.2013
Dienststelle: OE 1
Bearbeitung: Herr Unkelbach

**Ausschuss für Personal und 11.03.2013 zur Kenntnis
allgemeine Verwaltung**

Tagesordnungspunkt:

1. Bericht über den Stand „Demographie im Personalmanagement“ (2012)

Kenntnisnahme:

Der "1. Bericht über den Stand Demographie im Personalmanagement (2012)" wird gemäß Vorlage Nr. 13/2702 zur Kenntnis genommen.

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (lfd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:	
Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

in Vertretung

v o m S c h e i d t

Zusammenfassung:

Diese Vorlage fußt auf der Vorlage 13/1385 (LVR-Handlungskonzept Demographie im Personalmanagement (2011-2015)) sowie auf den Vorlagen 12/4156 (Demographische Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf den LVR) und 12/4611 (Erweiterung des LVR-Personalentwicklungskonzeptes). Sie geht insbesondere auf die Projektorganisation und die inhaltliche Arbeit des Projektes "Demographie im Personalmanagement" im Jahr 2012 ein.

In der Vorlage werden der Aufbau der Projektorganisation, das Aufgabenspektrum der eingerichteten Demographie-Arbeitsgruppen im vergangenen Jahr sowie der Stand zum Thema "familienfreundlicher Arbeitgeber LVR" beschrieben. Weiterhin geht der Bericht auf die Handlungsfelder "Steigerung der Arbeitgeberattraktivität", "Bestandsaufnahme der Personalentwicklung im LVR", das Projekt "Wissenstransfer", das gemeinsame Projekt "kooperativer Wissenstransfer" mit der Stadt Köln sowie auf neue Seminarangebote des LVR-Instituts für Training, Beratung und Entwicklung zur Demographie ein. Erwähnung finden in dem Bericht zudem die Lebensphasenorientierung und der weitere Ausbau der betriebsnahen Kinderbetreuung.

Begründung:

1. Bericht über den Stand „Demographie im Personalmanagement“ (2012)

GLIEDERUNG

1	Einleitung	1
2	Projekt „Demographiefeste Personalpolitik im LVR“	1
2.1	Projektaufbau	2
2.2	Inhaltliche Arbeit der drei Arbeitskreise.....	3
2.2.1	Arbeitskreis Personalmarketing	3
2.2.2	Arbeitskreis Personalentwicklung.....	4
2.2.3	Arbeitskreis Wissensmanagement	4
3	Wissenstransferprozesse.....	5
3.1	Pilotprojekt „Kooperativer Wissenstransfer“ mit der Stadt Köln	5
3.2	Seminarangebote mit Fokus „angewandtes Wissensmanagement“.....	6
4	Familienfreundlicher Arbeitgeber LVR	6
4.1	Lebensphasenorientierung	7
4.2	Betriebsnahe Kinderbetreuung	7
5	Zusammenarbeit mit dem LWL.....	7

1 Einleitung

Mit Vorlage-Nr. 13/1385 legte die Verwaltung dem Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung das „LVR-Handlungskonzept Demographie im Personalmanagement (2011-2015)“ vor. Diese Vorlage fußte auf den Vorlagen

- 12/4156 „Demographische Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf den LVR sowie auf
- 12/4611 „Erweiterung des LVR-Personalentwicklungskonzeptes“.

Im Fokus der Vorlage 13/1385 stand u.a., welche Personalentwicklungsinstrumente mit Blick auf die demographische Entwicklung beim LVR zum Zuge kommen sollen. Sie gab einen Überblick über bereits eingeleitete, aber auch über zukünftige Aktivitäten und Maßnahmen im LVR.

Mit der jetzigen Vorlage berichtet nun die Verwaltung über den Arbeitsstand hinsichtlich der Gewährleistung einer demographiefesten Personalpolitik im LVR für das Jahr 2012.

2 Projekt „Demographiefeste Personalpolitik im LVR“

Im Dezember 2011 wurde vom LVR-Dezernat Personal und Organisation das dezernatsübergreifende Projekt „Demographie im Personalmanagement“ aufgesetzt. Ziel ist es, die Chancen und Risiken der demographischen Entwicklung frühzeitig zu erkennen und

durch analytisches, strukturiertes und vernetztes Vorgehen im eigenen Hause den Risiken entgegenzuwirken.

2.1 Projektaufbau

Für das Gesamtprojekt Demographie im Personalmanagement, das ohne Laufzeitbegrenzung geplant ist, wurde im Januar 2012 eine Projektorganisation geschaffen, die es ermöglicht, an drei strategisch relevanten Themenfeldern zu arbeiten:

- Personalmarketing,
- Personalentwicklung und
- Wissensmanagement.

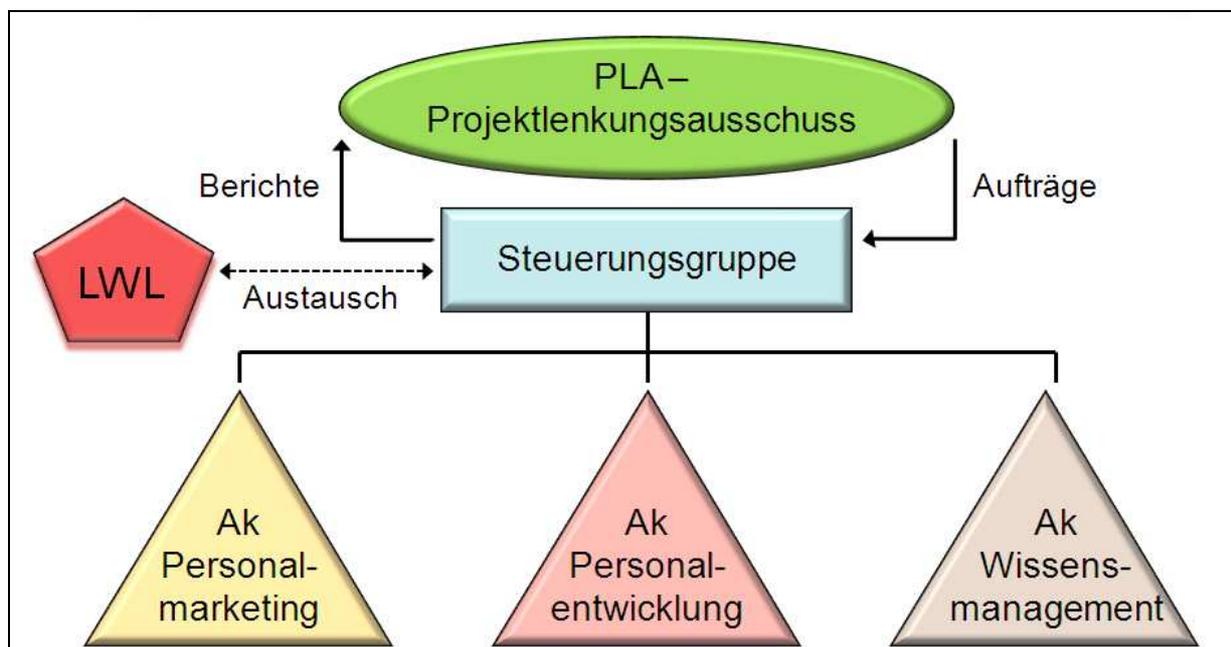


Abb. 1: Projektorganisation

Die drei Arbeitskreise mit jeweils maximal acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen LVR-Dezernaten und Einrichtungen sind als Arbeitsebene für die demographische Themenbearbeitung konzipiert worden. Je nach thematischem Schwerpunkt der aktuellen Arbeit kann sich die personelle Zusammensetzung ändern. Darüber hinaus können ad hoc zusätzliche Fachleute hinzugezogen werden. Es wurden drei dezernatsübergreifende Arbeitskreise eingerichtet:

- AK Personalmarketing / Arbeitgebermarke
Leitung: LVR-Akademie für seelische Gesundheit.
- AK Personalentwicklung
Leitung: LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung.
- AK Wissensmanagement
Leitung: LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung.

Zur besseren Koordinierung und Abstimmung zwischen den Arbeitskreisen und dem Projektlenkungsausschuss (PLA) wurde als zusätzliche Ebene die Projektsteuerungsgruppe (PSG) implementiert.

2.2 Inhaltliche Arbeit der drei Arbeitskreise

2.2.1 Arbeitskreis Personalmarketing

Der Stellenwert des Arbeitskreises Personalmarketing und seine Aufgaben wurde durch die jährlich stattfindende Tagung „Führung im Diskurs“ (FiDis, vormals Dienststellenleitertagung) im Gesamtverband bekannt gemacht. Die jährlich stattfindende Tagung der Führungskräfte des LVR, an der dieses Mal auch Mitglieder des Arbeitskreises Personalmarketing teilnahmen, beschäftigte sich mit dem Thema „Der LVR – ein attraktiver Arbeitgeber“. Mit methodischer Vorbereitung und Begleitung durch das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung sowie einem externen Moderator diskutierten 92 Führungskräfte einen Tag lang dieses Thema. Die Sicht der Führungskräfte auf die Attraktivität des Arbeitgebers LVR stellt den Ausgangspunkt für die weitere Arbeit des Arbeitskreises dar. Dabei gilt es, die Erkenntnisse aus der FiDis-Tagung nun um die Sicht von LVR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsfunktion zu erweitern. Zur Validierung werden in 2013 sogenannte Resonanzgruppen-Workshops stattfinden. Hierzu wurde vom Arbeitskreis Personalmarketing eine Maßnahmen- und Meilensteinplanung vorgenommen. Nach einer ersten Situations- und Soll-Analyse auf der Grundlage der FiDis-Tagungsergebnisse werden sechs Resonanzgruppen-Workshops mit Moderation durch das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung durchgeführt. Geplant sind vier berufsspezifische Resonanzgruppen (Verwaltung der ZV; Gesundheitsbereich; Erziehung / Pflege / Therapie / Soziales; Techniker / Ingenieure) sowie zwei sogenannte Schwerpunkt-Resonanzgruppen (Berufsanfänger; Mitarbeiterinnen / Rückkehrerinnen im Alter von 30 bis 49 Jahren).

Zu den einzelnen Resonanzgruppen-Workshops sollen jeweils maximal 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen werden. Im Vordergrund steht die Beantwortung der Fragen: „Was macht den LVR als Arbeitgeber attraktiv?“ und „Was wünschen Sie sich vom LVR als Arbeitgeber, damit er auch zukünftig für Sie attraktiv bleibt?“

Im Anschluss fließen die Ergebnisse der Tagung „Führung im Diskurs“, der Resonanzgruppen und der LVR-weiten Mitarbeiterbefragung zum Thema „Arbeitgeberattraktivität“ in ein zu erstellendes Marketingkonzept, das den Arbeitgeber LVR nach innen und nach außen vermarktet. Dieses Konzept wird mit Unterstützung einer externen Marketingfirma erstellt und soll Maßnahmen zur aktiven Bewerbung des Arbeitgebers LVR beinhalten.

2.2.2 Arbeitskreis Personalentwicklung

Der Arbeitskreis Personalentwicklung analysierte im Rahmen einer „lebensphasenorientierten Personalentwicklung“ folgende Handlungsfelder für seine zukünftige Arbeit: Lebensarbeitszeitmodelle; Mitarbeiterinnen und Mitarbeitergruppe 55-Plus; Beraterrollen; Fachkarrieren im LVR; Mitarbeiterbindung / -fluktuation; aktives Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei Langzeiterkrankungen.

Der Arbeitskreis Personalentwicklung hat in vielen Punkten thematische und inhaltliche Schnittstellen zu den Themen der beiden anderen Arbeitskreise im Kontext der Demographiestrategie. Inhaltliche Rückkopplungen und Abstimmungen finden regelmäßig statt.

Zur Konkretisierung der vorgenannten Handlungsfelder werden folgende Schwerpunktthemen diskutiert:

- Altersstruktur (Daten und Fakten im LVR)
- Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation (alternsgerechte Arbeitsgestaltung, altersgemischte Teams, Beraterrollen, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Gesundheitsförderung)
- Führung und Motivation (Fachkräftesicherung, Diversity- und Disabilitymanagement, Kommunikation)
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung (Lebensphasenorientierung, Talentmanagement, Qualifizierung aller Alters- und Beschäftigtengruppen, Wissensmanagement).

Der Schwerpunkt liegt z.Zt. bei der Bestandsaufnahme der Personalentwicklung im LVR unter Berücksichtigung der zukünftigen demographischen Entwicklung sowie darauf aufbauend die Identifizierung von weiteren zentralen Handlungsfeldern der Personalentwicklung. Diese sollen schwerpunktmäßig zielgruppen-, berufsgruppen- und lebensphasenspezifisch erfolgen. Anschließend soll hieraus ein Maßnahmenpaket für die weitere Arbeit des Arbeitskreises Personalentwicklung abgeleitet werden.

Perspektivisch soll im Rahmen einer „lebensphasenorientierten Personalentwicklung“ ein konkretes Maßnahmenpaket für die LVR-Dezernate, LVR-Dienststellen und LVR-Einrichtungen entwickelt werden.

2.2.3 Arbeitskreis Wissensmanagement

Ausgehend vom Themenaufriß „Wissensmanagement“ informierte das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung zunächst den Arbeitskreis darüber, welche Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement beim LVR bereits verfolgt werden.

Hieraus ergaben sich drei wichtige Handlungsfelder für den Arbeitskreis Wissensmanagement:

- Erarbeitung eines Vorschlags für eine zeitige und umsichtige Nachfolgeregelung für ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, deren erfolgrelevantes Wissen möglichst optimal zu sichern.

- Entwicklung eines Vorschlags für Beratertätigkeit für in den Ruhestand ausgeschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, deren Know-how dem LVR auch weiterhin nutzbar zu machen.
- Erarbeitung eines Vorschlags zur Sicherung ausgewiesenen Expertenwissens, z.B. durch geeignete Instrumente oder andere Maßnahmen, mit dem Ziel der Sicherung dieses „bedrohten“ (Spezial-)Wissens.

Die drei identifizierten Handlungsfelder wurden keiner Priorisierung unterzogen.

Aus der Arbeit des Arbeitskreises entwickelten sich weitere Aktivitäten des LVR-Instituts für Training, Beratung und Entwicklung im Bereich des Wissensmanagements beim LVR. Sie werden nachfolgend unter der Gliederungsziffer 3 beschrieben.

3 Wissenstransferprozesse

Im Rahmen von Pilotprozessen wurden in unterschiedlichen Bereichen die Anwendung und Nutzung von Wissensmanagement im LVR getestet:

Im Rahmen der altersbedingten Mitarbeiterfluktuation von Fach- und Führungskräften konnte das Verfahren eines strukturierten Wissenstransfers exemplarisch realisiert werden. So gab es im Bereich des Zentralen Einkaufs eine Übergabesituation auf der Ebene der Fachbereichsleitung. Ein weiterer Wissenstransfer wurde bei einer Stelle im LVR-Fachbereich Personal und Organisation (Stellenplanmanagement) durchgeführt. Auch im IT-Bereich von LVR-InfoKom wurde auf einer Expertenstelle ein moderierter Wissenstransfer unter Teilnahme der Nachfolgerin vorgenommen. Für eine weitere Fachkraft mit Spezial- und Erfahrungswissen im LVR-Dezernat Jugend (Jugendfachberatung) wird ein ähnliches Verfahren aktuell erprobt.

Die ersten Rückmeldungen zu den strukturierten Wissenstransferprojekten fallen positiv aus. Die Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger konnten sich anhand der erstellten Wissenslandkarten besser in ihr neues Arbeitsgebiet einarbeiten. Diese Erfahrung wurde auch mit der Nutzung eines moderierten Dialoges – unter Anwesenheit der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers – gemacht, mit der sehr gute Ergebnisse bei der jeweiligen Stellenübergabe erzielt werden konnten.

3.1 Pilotprojekt „Kooperativer Wissenstransfer“ mit der Stadt Köln

Im Rahmen eines „kooperativen Wissenstransfers“ wurde 2012 zudem ein interkommunaler Austausch mit der Stadt Köln initiiert, der vier Pilotbereiche (Ausbildung, Personalentwicklung, Einkauf/Vergabe und Beteiligungsmanagement) von Seiten des LVR auf fachlicher und persönlicher Ebene mit analogen Arbeitsbereichen der Stadt Köln zusammengeführt hat. Der Austausch sollte als Startpunkt zur verbesserten Vernetzung sowie Nutzbarmachung von Synergien dienen. Die Rückmeldung der Teilnehmenden ergaben positive Impulse, wie z.B. neue Anregungen für die eigene Arbeit oder die Planung gemeinsamer Fachfortbildungen. Perspektivisch gab es bei den Beteiligten den

Wunsch, auch weiterhin mit der Stadt Köln in Verbindung zu bleiben, erste Schritte seien angestoßen worden durch den unterstützenden Rahmen des Pilotprojekts.

3.2 Seminarangebote mit Fokus „angewandtes Wissensmanagement“

Das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung hat die bereits etablierten Angebote zur Kommunikation, Arbeits- und Managementtechniken um spezielle Angebote mit dem Fokus „angewandtes Wissensmanagement“ ergänzt. Diese sollen konkrete Chancen von Wissensmanagement und Wissenstransfer im Arbeitsalltag von Fach- und Führungskräften aufzeigen: Unter dem Titel „Erfolgsrezept: Wissensorientierte Führung“ und "Clevere Tools für die wissensorientierte Praxis", geht es beispielsweise um die Sensibilisierung, Unterstützung und Planung von Maßnahmen bei Fluktuation oder dem (altersbedingten) Ausscheiden von Mitarbeitenden, sowie Übergabe- bzw. Vertretungssituationen.

4 Familienfreundlicher Arbeitgeber LVR

Zentrales Erfordernis für eine „Demographiefestigkeit“ des LVR ist die zunehmende Ausrichtung des LVR als familienfreundlicher Arbeitgeber. Dies ergibt sich aus dem Abgleich der Bereiche, in denen sich Personalengpässe abzeichnen mit der Analyse der noch nicht ausgeschöpften Personalressourcen (sowohl LVR-intern als am allgemeinen Arbeitsmarkt).

Die LVR-Stabsstelle Gleichstellung und Gender Mainstreaming hat unterschiedliche Handlungsfelder, in denen sich ein familiensensibler Ansatz niederschlagen sollte, identifiziert:

Neben konkreten familienunterstützenden Angeboten wie den Unterstützungs- und Beratungsleistungen des Eltern und SeniorenServices und verschiedenen Kinderbetreuungsangeboten vor Ort bzw. den entsprechenden Bestrebungen hierzu (s.4.2), wird es darauf ankommen, die unterschiedlichen Elemente von Familienfreundlichkeit je nach Dienstort zu einem möglichst konkreten Bild zusammenzuführen und in Stellenausschreibungen, Werbematerial, Zielgruppenansprache sichtbar werden zu lassen.

In der konkreten Phase des Eltern-Werdens fühlen sich Eltern durch unkompliziertes unterstützendes Personalmanagement entlastet. Die entsprechenden Prozesse sollten in Zukunft hieran ausgerichtet werden.

Hierzu erstellte die LVR-Stabsstelle Gleichstellung und Gender Mainstreaming erste Handlungsempfehlungen, die im Weiteren durch die Arbeitskreise in ihre jeweilige Projektarbeit einbezogen und zielorientiert diskutiert werden sollen.

4.1 Lebensphasenorientierung

In der Diskussion um Familienfreundlichkeit von Arbeitgebern rückt der Begriff der Lebensphasenorientierung von Personalentwicklung (Ausbildung in Teilzeitform, Fortbildung im Modulsystem etc.) zunehmend in den Focus.

Lebensphasenorientierung in Hinblick auf Arbeitsmodelle muss z.B. unterschiedliche Wahlarbeitszeiten im Erwerbsverlauf ermöglichen – auch in Führungspositionen.

Lebensphasenorientierte Formen des Arbeitens und Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers sind Themen von Führungskräften. Sie müssen Bestandteil von entsprechenden Qualifizierungen und Anforderungsprofilen werden.

Ohne den entsprechend wahrnehmbaren Niederschlag von Familienfreundlichkeit in der Unternehmenskultur wird es keine entsprechend glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit geben.

4.2 Betriebsnahe Kinderbetreuung

Seit Februar 2011 existiert für LVR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen in Köln-Deutz das Angebot betriebsnaher Kinderbetreuungsplätze. Dieses Angebot wird bestens angenommen bzw. die Nachfrage übersteigt es bei Weitem. Eine Erweiterung der Platzzahlen ist für Sommer 2014 geplant. Darüber hinaus beraten der LVR-Fachbereich Kinder und Familie gemeinsam mit der LVR-Stabsstelle Gleichstellung und Gender Mainstreaming interessierte Dienststellen, insbesondere aus dem Kreis der LVR-Kliniken, zur Schaffung eines entsprechenden Angebotes.

5 Zusammenarbeit mit dem LWL

Im Herbst 2011 wurde vom LVR-Fachbereich Personal und Organisation ein Kooperationsprojekt mit dem LWL unter dem Titel „Demographie – Schulterchluss zwischen LWL und LVR“ durchgeführt.

Als wichtigstes Ergebnis wurde der regelmäßige Austausch zwischen Vertreterinnen und Vertretern des LVR und des LWL, die sich mit der Thematik „Demographie im Personalmanagement“ beschäftigen, vereinbart. Mittels jährlicher Treffen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalbereiche beider Landschaftsverbände werden seitdem Ideen, Erfahrungen sowie Erfolge und Probleme im jeweiligen Demographie-Projekt erörtert. Erkenntnisse aus den Beratungen fließen zeitnah in das LVR-Projekt ein.

In Vertretung

v o m S c h e i d t