

Autorin: Dr. Sylvia Dietmeyer-Jebara  
 Grafik: Dr. Sylvia Dietmeyer-Jebara

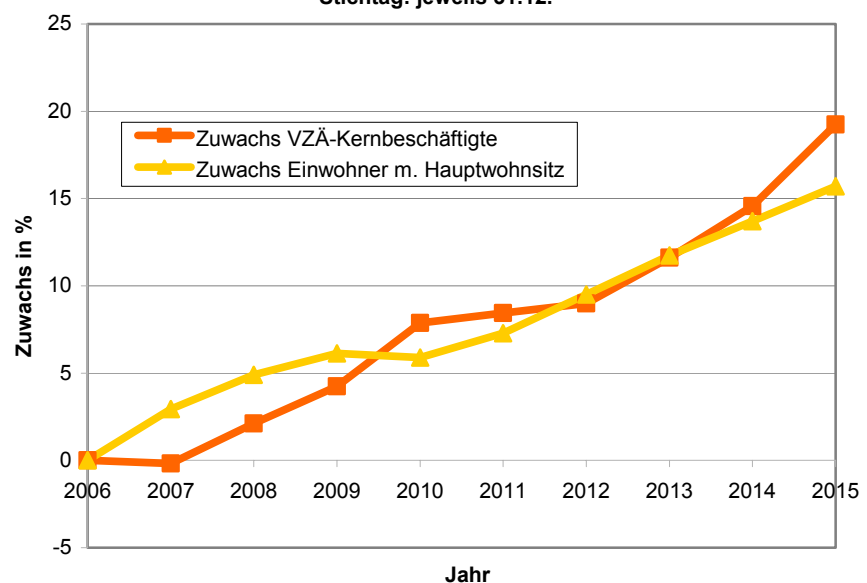
## Wachstumsmetropole München – für die Zukunft rüsten

### Anstieg der Einwohnerzahl – Anstieg der Kernbeschäftigtenzahl

„Immer mehr Babys, immer mehr Zugroaste“ – so beschrieb eine Münchner Boulevardzeitung im vergangenen Jahr kurz und knapp die Bevölkerungsentwicklung Münchens. Und den Prognosen zufolge wird das Bevölkerungswachstum anhalten. Dies stellt enorme Anforderungen an die Münchner Stadtverwaltung, ganz besonders auch an die Personalpolitik und die Personalgewinnung. Denn der Arbeitsmarkt ist durch Fachkräftemangel geprägt und Besserung ist nicht in Sicht. Im Gegenteil, fehlen aktuell in der Region München laut IHK rd. 45 000 Personen, wird sich die Fachkräftelücke auf ca. 73 000 Personen im Jahr 2030 vergrößern.

In der Vergangenheit wuchs die Zahl der Beschäftigten der Stadtverwaltung in etwa synchron zum Anstieg der Einwohnerzahlen. Die Zahl der Kernbeschäftigten (d.h. ohne Auszubildende), gemessen in „Stellen“, nicht in „Köpfen“, stieg von 24 746 im Jahr 2006 auf 29 509 im Jahr 2015.

**Die Entwicklung der Vollzeitäquivalent- (VZÄ) Kernbeschäftigten und der Einwohnerzahl**  
 Stichtag: jeweils 31.12.



© LH München, Personal- und Organisationsreferat

### Neue Wege in der Personalgewinnung

Um auf dem hart umkämpften Münchner Arbeitsmarkt weiterhin qualifiziertes Personal einstellen zu können, hat die Stadt bereits vor Jahren ihr Personalmarketing ausgeweitet und geht neue und innovative Wege in der Personalgewinnung. Um einige Maßnahmen zu nennen:

#### Neue Ausbildungen und Studiengänge

- Das Personal- und Organisationsreferat hat in den vergangenen Jahren in Kooperation mit Ausbildungsinstituten und Hochschulen neue, speziell auf den städtischen Bedarf ausgerichtete Ausbildungen (z.B. Fachinformatik für Systemelektronik seit 2015) und Bachelor-Studiengänge eingerichtet (Public Management, Informatik, Bachelor of Laws und ab 2016 Bauingenieurwesen).

- Öffnung Verwaltungsdienst*

  - Um den hohen Personalbedarf im Verwaltungsdienst zu decken, werden seit 2014 die internen und externen Stellenausschreibungen für die Eingangsstellen der 2. und 3. Qualifikationsebene für Berufsgruppen geöffnet, die bisher nicht angesprochen wurden. Dazu zählen z.B. Bankkaufleute, Rechtsanwaltsfachangestellte sowie Absolventinnen und Absolventen mit rechtswissenschaftlichem Studium und erster juristischer Staatsprüfung.
- Vielfalt unter Bewerberinnen und Bewerben*

  - Um einen möglichst breiten Kreis an Bewerberinnen und Bewerben anzusprechen, werden in der Arbeitgebermarke unter dem Stichwort „Vielfalt“ Menschen unterschiedlichster Herkunft und Lebenssituationen ermutigt, sich zu bewerben. Dies kommt bei allen Stellenanzeigen zum Ausdruck und wird von einer weltoffenen Bildsprache begleitet. Um Menschen mit Migrationshintergrund anzusprechen, wurde eine zielgruppenspezifische Imagekampagne gestartet.

Die Entwicklung vom Arbeitgeber- zum Bewerbermarkt macht es erforderlich, die Attraktivität der Arbeitgeberin Landeshauptstadt München kontinuierlich auszubauen. Durch diverse Auszeichnungen und Zertifikate sowie Mitarbeiterbefragungen wird deutlich, wo die Stärken liegen und wo Optimierungsbedarf besteht:

**Attraktive Arbeitsbedingungen**

*Faire Arbeitgeberin* Aus Sicht der Beschäftigten schneidet die Landeshauptstadt München in der Kategorie „Fairness“ besonders gut ab. Dass die Beschäftigten unabhängig von Nationalität, ethnischer Herkunft, Geschlecht, sexueller Identität sowie körperlicher oder geistiger Behinderung fair behandelt werden finden über 80 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Dezember 2015 erhielt die Münchner Stadtverwaltung den Inklusionspreis „JobErfolg 2015“ für die gelungene Einbindung von Menschen mit Behinderung in das Arbeitsleben und für die gezielte Gewinnung von Menschen mit Behinderung für die Ausbildung. Der Preis ist eine Auszeichnung des Bayerischen Landtages, des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration und der bayerischen Beauftragten für die Belange von Menschen mit Behinderung.

*Gute Fortbildungsmöglichkeiten* Ein exzellentes Bildungs- und Talentmanagement, das Vorbildcharakter besitzt, wurde der Landeshauptstadt München 2013 bei der Verleihung des Deutschen Bildungspreises bescheinigt. Dabei werden Nachhaltigkeit und Effizienz durch ein umfassendes Controlling und Praxistransfermanagement sichergestellt. Auch aus Sicht der Beschäftigten seien die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten positiv zu bewerten.

*Errungenschaften bei Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie* Besonders gelobt wird die Arbeitgeberin Stadt München für ihre Errungenschaften bei der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie für ihre guten Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. 47,2 Prozent der Führungspositionen werden von Frauen ausgeübt. Ein Spitzenwert, auch innerhalb des öffentlichen Dienstes. Eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen, die Besetzung und Ausübung von Führungspositionen in Teilzeit sowie die Unterstützung durch betriebliche Kinderbetreuung erleichtern die Work-Life-Balance.

*Mitarbeiterbindung wird wichtiger* Das Thema Mitarbeiterbindung spielt aufgrund des veränderten Arbeitsmarktes eine größere Rolle als früher. Zwar hat die Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin mit einer Gesamtfuktuation von rund sieben Prozent eine vergleichsweise hohe Bindungskraft. Doch – vermutlich verstärkt – durch die hohen Lebenshaltungskosten und die Wohnraumknappheit zeichnet sich der Trend ab, dass Beschäftigte, die zur Ausbildung oder Arbeit zur Landeshauptstadt München kamen, in ihre „Heimatregionen“ zurückkehren. Bei der Austrittsbefragung wird als Hauptgrund für ein Ausscheiden „die Wohnortnähe des neuen Arbeitsplatzes“ genannt.

<i>Aufbau eines Kompetenzmanagements</i>	<b>Ausbau der Personalentwicklung</b> Gegenwärtig wird ein Kompetenzmanagement aufgebaut, das zum Ziel hat, das richtige Personal zu gewinnen und das vorhandene Personal zu entwickeln, zu binden und zu erhalten. Es dient der Transparenz, der Eröffnung von Perspektiven und der passgenauen Übereinstimmung von zu erledigenden Aufgaben und eingesetztem Personal. Außerdem werden die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente wie z.B. Mitarbeitergespräch, Führungsdialog etc. über das Kompetenzmanagement intensiver vernetzt.
<i>Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements</i>	Auch das Thema Gesundheit unserer Beschäftigten steht weiterhin auf der Agenda. Durch ein noch umfassenderes betriebliches Gesundheitsmanagement soll mehr Verbindlichkeit hergestellt und eine nachhaltige Bearbeitung sichergestellt werden. Durch die Erhöhung der zentralen und dezentralen Aktivitäten ist eine erhebliche Qualitätssteigerung zu erwarten.
<i>Steigerung der Führungsqualität</i>	Die bereits erwähnte stadtweite Mitarbeiterbefragung „Great Place to Work“ hat das Thema Führung als dringlichstes Handlungsfeld ausgemacht. Zukünftig soll vor der erstmaligen Übernahme einer Führungsposition das Führungspotenzial durch Teilnahme an einem Assessment Center ermittelt werden. Da es für erfahrene Führungskräfte heutzutage unerlässlich ist, kontinuierlich an ihrer Sozial- und Führungskompetenz zu arbeiten, wird auch hier das Angebot ausgeweitet.
<i>Altersbedingte Fluktuation</i>	Angesichts der Altersstruktur wird es in den kommenden zehn bis 15 Jahren zu großen Verrentungs- bzw. Pensionswellen kommen. Knapp 40 Prozent der Belegschaft sind älter als 50 Jahre und werden daher altersbedingt ausscheiden. Bei den Führungspositionen wird im genannten Zeitraum jede zweite Stelle altersbedingt vakant. Dies stellt die Personalgewinnung im „war for talents“ vor große Herausforderungen, kann aber auch eine Chance für Nachwuchskräfte sein, Aufstiege zu realisieren und eine Führungsposition zu übernehmen.

Dieser Beitrag wurde uns freundlicherweise von Frau Dr. Sylvia Dietmaier-Jebara, vom Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München, Betriebliche Gleichstellung, zur Verfügung gestellt.