

## **Neukonzeptionierung der Arbeitgebermarke der Landeshauptstadt München**

### **Sitzungsvorlage Nr. 14-20/ V 08901**

Anlagen

Stellungnahme der Stadtkämmerei vom 22.08.2017

Stellungnahme des Direktoriums vom 04.09.2017

### **Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 11.10.2017 (VB)**

Öffentliche Sitzung

## **I. Vortrag des Referenten**

### **1. Vorbemerkung**

Knapp zehn Jahre nach Einführung der städtischen Arbeitgebermarke hält es das POR - wie nachfolgend begründet - für an der Zeit, diese Arbeitgebermarke zu überarbeiten und neu zu konzeptionieren.

#### **1.1 Begriffsdefinition „Arbeitgebermarke“/“Employer Branding“**

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“

(Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie)

#### **1.2 Anlass der Vorlage – Aufgabenstellung**

„In deutschen Verwaltungen könnte bald schon massive Personalnot herrschen. Davor warnt der Chef des Bundesverwaltungsamtes (BVA), Christoph Verenkotte. "Die absehbare Pensionierungswelle macht uns zu schaffen", sagte er den Zeitungen der Funke Mediengruppe. Damit die Verwaltungen in fünf bis zehn Jahren nicht kollabierten, müsse ein "riesiges Einstellungsprogramm" aufgesetzt werden.“

(Quelle:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/bundesverwaltungsamt-warnt-vor-personalnot-im-oeffentlichen-dienst-a-1143808.html>)

„Der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor wird bis 2030 mit über 800.000 fehlenden Fachkräften im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. Soll die

Funktionsfähigkeit öffentlicher Leistungen langfristig gewährleistet werden und Kostenexplosionen, die aus Notmaßnahmen entstehen, vermieden werden, muss sich die öffentliche Hand rechtzeitig und systematisch auf diese Entwicklung einstellen.“

(Quelle: PwC-Studie „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030“)

„Das Durchschnittsalter der städtischen Beschäftigten beträgt zwischenzeitlich knapp über 45 Jahre, das der Führungskräfte mittlerweile rund 50 Jahre. Innerhalb der nächsten zehn Jahre werden 7.500 Beschäftigte das Rentenalter erreichen. Im Jahr 2023 rechnen wir beispielsweise mit einer 62%igen Steigerung der altersbedingten Austritte Vergleich zum Durchschnitt der letzten fünf Jahre.“

(Quelle: Bericht Personalcontrolling 2016 – Daten & Fakten)

Angesichts dieser Prognosen sowie des sich verschärfenden „war for talents“ - Stichworte demografische Entwicklung und Boom-Standort München - ist die Landeshauptstadt München gefordert, sich für die künftigen Herausforderungen des Personalmanagements zu rüsten. Ein zentrales Instrument ist hierbei die Positionierung mittels eigener Arbeitgebermarke.

Die jetzige Arbeitgebermarke der Landeshauptstadt München stammt aus dem Jahr 2008 und kann im Internet

(<https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Arbeitgeber/arbeitgebermarke.html>) abgerufen werden. Sie wird inhaltlich z.T. in den Printerzeugnissen des Personal- und Ausbildungsmarketings aufgegriffen (Ausbildungsflyer, Stellenanzeigen o.ä.). Als optisch wahrnehmbares Logo der Marke wird seit 2013 - allerdings nicht durchgängig - „Worklife Munich“ verwendet. Die URL [www.worklifemunich.de](http://www.worklifemunich.de) wird weitergeleitet auf die städtische Karriereseite [www.muenchen.de/karriere](http://www.muenchen.de/karriere).

Die derzeitigen Kernbotschaften „Sinnhaftigkeit“, „Flexibilität“, „Verlässlichkeit“, „Gemeinschaft“ und „Vielfalt“ umschreiben zwar treffend Eigenschaften der Landeshauptstadt, sind jedoch zu abstrakt, um in der Wahrnehmung haften zu bleiben und um sich als Landeshauptstadt München damit positiv vom Wettbewerb abzuheben.

Das größte Defizit der derzeitigen Arbeitgebermarke ist jedoch, dass sie nie richtig in der LHM angekommen ist und die LHM deshalb das größte Potential, nämlich ihre 37.000 Beschäftigten, nicht adäquat als MultiplikatorInnen und MarkenbotschafterInnen nutzen kann.

### **1.3 Zuständigkeiten für Arbeitgebermarketing/ Employer Branding**

Zuständig für das Arbeitgebermarketing und Fragen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, sind in der LHM viele Stellen.

- Der Leitungsstab - Kommunikation im POR ist als Stabsstelle zuständig für die Koordinierung der Arbeitgebermarkenstrategie und das „klassische“ Employer Branding.
- Das Sachgebiet P 5.13 kümmert sich um das städtische Personalmarketing,
- das Sachgebiet P 6.11 um das städtische Ausbildungsmarketing.
- Bei bestimmten Berufsfeldern (KITA, Bauingenieure etc.) sind die jeweiligen Referate oder Eigenbetriebe selbst federführend, was das Personalmarketing angeht.
- Verantwortlich für die Grundsätze des städtischen Erscheinungsbilds ist schließlich das Presse- und Informationsamt im Direktorium.

Auch daher wäre ein verbindliches Dach, das eine neue stadtweite Arbeitgebermarke hinsichtlich Corporate Identity (CI) der LHM als Arbeitgeberin bieten kann, eine große Unterstützung bei den Maßnahmen zur Gewinnung von benötigtem Personal.

## **1.4 Ziele und wesentlicher Inhalt der Vorlage**

Ziel der Vorlage und Inhalt des Beschlussantrags ist die grundsätzliche Zustimmung des Stadtrats zu einer Neukonzeptionierung der städtischen Arbeitgebermarke. Dafür bedarf es der Bewilligung entsprechender Mittel, um im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens eine Fachagentur auszuwählen. Diese soll den gesamten Prozess begleiten und unter Beteiligung der Beschäftigten ein Gesamtkonzept entwickeln, das in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachbereichen umgesetzt wird.

## **2. Überblick der geplanten Maßnahmen**

### **2.1 Grundsätzliches zum geplanten Vorgehen**

Das Personal- und Organisationsreferat strebt eine Neukonzeptionierung der stadtweiten Arbeitgebermarke an, was auch schon in den Ausbildungsbeschlüssen Strategische Personalplanung angekündigt wurde.

Diese neue Arbeitgebermarke soll...

- ...unter Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen.
- ...bei den Beschäftigten bekannt sein.
- ...eine eingängige Arbeitgeberstory erzählen, die sowohl bei den Beschäftigten als auch potentiellen bzw. zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt.
- ...eine „Employer Value Proposition“ erzeugen, also eine Haltung und Bestätigung, aufgrund des attraktiven Umfeldes und der Leistungen bei der „richtigen“ Arbeitgeberin beschäftigt zu sein.
- ...sich durchgängig im Arbeitsalltag der Beschäftigten („Employee Lifecycle“ - also im gesamten Zyklus des Arbeitnehmers, vom Erstkontakt z.B. über eine Stellenbörse bis hin zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben) wiederfinden.
- ...in den Marketingaktivitäten von Personal- und Ausbildungsmarketing einheitlich und „aus einem Guss“ wirken (Logo/Marke, Claim [zentrales Markenversprechen], Bildsprache, Wording)
- ...dazu beitragen, dass in der Außenwahrnehmung und im Image die LHM viel stärker als attraktive Arbeitgeberin erkennbar wird.

Insbesondere die Wirkung der Marke nach innen ist bisher viel zu kurz gekommen. Hinsichtlich der Identifikation mit der Arbeitgeberin LHM und der Entwicklung einer Kultur, stolz auf die eigene Arbeitgeberin zu sein, kann eine neue Arbeitgebermarke bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel bewirken. Auch die noch offenen Handlungsfelder aus GPTW (z.B. „mehr Wir-Gefühl“, „weniger Silodenken“ etc.) können so aktiv und nachhaltig angegangen werden.

Um gerade in den Mangelberufen als interessante Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden, sollte künftig noch stärker auf eine moderne Stadtverwaltung gesetzt werden. Zudem muss

auch die Attraktivität der Stadt München mehr genutzt werden. Durch die Verwendung von entsprechenden Bildern und Botschaften sowie einer engeren Verzahnung mit dem „Münchner Lebensgefühl“ kann eine stärkere Identifikation mit der Arbeitgeberin und der Stadt an sich herbeigeführt werden. Die Top-Alleinstellungsmerkmale der Stadtverwaltung sieht das POR in den Themen „Vielfalt der Aufgaben – Vielfalt der Beschäftigten“, „(Mit-)Gestaltungs-möglichkeiten für das Gemeinwohl“ (explizit für die Stadt München als Lebensraum) sowie „Work-Life-Balance“ und „sichere Arbeitsplätze“.

## **2.2 Maßnahmen im Einzelnen**

### **a) Maßnahmen zur Entwicklung der neuen Arbeitgebermarke**

Erstellung einer Gesamtkonzeption mit Zeitplan, Einzelmaßnahmen und Umsetzungsplan incl. Beteiligung der Beschäftigten sowie komplette Begleitung des Prozesses unter Einbeziehung der Personalstellen der Referate und Eigenbetriebe sowie des Direktoriums (PIA) und des Gesamtpersonalrats.

Darin enthalten:

- Neue Bildsprache (incl. ggf. nötiger Foto-Shootings)
- Sprachlicher Markenkern
- Slogan/ Claim
- Grafische Stilausrichtung
- Maßnahmen zur Einbindung und Beteiligung der Beschäftigten

### **b) Maßnahmen zum Bekanntmachen der neuen Arbeitgebermarke bzw. zum Werben nach außen**

- Imagefilm(e) Arbeitgeberin (für Veranstaltungen, Messen, Youtube, Kino...)
- Buchung von Kinowerbung
- Optimierter städtischer Karriereauftritt im städtischen Internet-Portal „muenchen.de“ (im „responsive design“, also optimale Darstellung und Nutzbarkeit auf Smartphones und Tablets)
- Anpassung des E-Recruiting-Systems an den Stand der Technik im Internet
- Plakate in U-Bahnen
- Plakate in den Aufgängen der U-Bahnstationen („Tubes“)
- SZ-Magazin Deutschlands beste Arbeitgeber, entsprechend FAZ
- Online-Werbung mit entsprechenden (neuen) Formaten
- neue Radiowerbespots
- ...

### **c) Maßnahmen zum Bekanntmachen der neuen Arbeitgebermarke bzw. zum Werben nach innen**

- Mitarbeiterveranstaltung(en)
- Give-Aways für städtische Beschäftigte
- Einrichten eines Online-Mitarbeiter-Shops
- ...

## **3. Finanzielle Auswirkungen**

### 3.1 Sachmittel

Mit den vorhandenen Rahmenverträgen im Personalmarketing sind bis 2020 nur die derzeitigen Aktivitäten wie Präsenz auf Messen, Erzeugung von Ausbildungsflyern und Give-aways sowie Print- und Onlineanzeigen etc. abgedeckt.

Nicht abgedeckt ist eine grundsätzliche Neukonzeptionierung der Arbeitgebermarke samt Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes und der Bilderwelt. Ebenfalls nicht abgedeckt sind multimediale Werbeformen, wie z.B. ein Imagefilm Arbeitgeberin LHM, die Optimierung der Karriereseite unter „muenchen.de“ sowie vertiefende und nachhaltige Social Media-Aktivitäten.

Ebenso wichtig ist eine Imagekampagne nach Innen anlässlich der neuen städtischen Arbeitgebermarke, z.B. durch (eine) wertige Mitarbeiterveranstaltung(en), durch Give-Aways für städtische Beschäftigte, durch das Einrichten eines Online-Shops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in dem verschiedene „gebrandete“ Artikel (z. B. Taschen, Kappen, T-Shirts usw.) erworben werden können. Hierfür stehen bisher keine Ressourcen zur Verfügung.

Für die unter 2.2 genannten Maßnahmen und die zur Umsetzung erforderlichen Agenturleistungen wird einmalig beantragt:

- a) 100.000 Euro
- b) 350.000 Euro
- c) 200.000 Euro

-----

Summe: 650.000 Euro

Da sich der Umsetzungsprozess über einen längeren Zeitraum erstrecken wird, geht das POR von einem Finanzbedarf im Haushaltsjahr 2018 von 400.000 Euro und im Haushaltsjahr 2019 von 250.000 Euro aus.

### 3.2 Personalmittel

Die angestrebte Neukonzeptionierung werden wir in den beteiligten Fachbereichen mit bestehenden Ressourcen und auch mit Unterstützung der Portal München Betriebs-GmbH & Co. KG („muenchen.de“) bewältigen können.

Mittelfristig wird das Thema Online-Marketing gerade auch für die Personalgewinnung ein entscheidendes Feld sein (Werbung über Suchmaschinen [SEA – search engine advertising], Suchmaschinenoptimierung [SEO – search engine optimization], Online-Kampagnen etc.) Wir müssen daher künftig wahrscheinlich auch im Personalmarketingbereich des POR verstärkt solches Expertenwissen „inhouse“ vorhalten, so dass insofern die Beantragung zusätzlicher Personalkapazitäten vorbehalten bleiben muss.

### 3.3 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltung

	dauerhaft	einmalig	befristet
<b>Summe zahlungswirksame Kosten</b>		650.000 € für 2018 und 2019	
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)		250.000 € für 2018	
		180.000 € für 2019	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)		150.000 € für 2018	
		70.000 € für 2019	
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

\* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten ) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.  
Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

Die notwendigen Finanzmittel (Sachkosten) werden dem POR zusätzlich zur Verfügung gestellt und im Produkt 37111230 „Personal- und Organisationsmanagement“ eingestellt.

#### 4. Fazit

Um auch künftig den Personalbedarf der Landeshauptstadt München adäquat decken zu können und um sich auch künftig als attraktive und moderne Arbeitgeberin zu positionieren, empfiehlt das Personal- und Organisationsreferat die Neukonzeptionierung der städtischen Arbeitgebermarke samt entsprechender stadtweiter Marketingmaßnahmen nach innen bzw. außen.

## **5. Ausblick und weiteres Vorgehen**

Nach Beschluss in der Vollversammlung vom 23.11.2017 wird das POR eine Markterkundung sowie ein anschließendes Ausschreibungsverfahren durchführen.

Die ausgewählte Agentur wird dann im Zusammenspiel mit POR-LS-KOM sowie den weiteren, unter 1.2. genannten Fachbereichen die Neukonzeptionierung der Arbeitgebermarke unter den in 2.1 genannten Prämissen vornehmen. Im Jahr 2018 soll die Konzeptionierung erfolgen und 2019 dann der Start der Maßnahmen.

## **6. Empfehlungsbeschluss**

Eine endgültige Entscheidung über die Finanzierung soll in der Vollversammlung des Stadtrats im November 2017 dieses Jahres im Rahmen der Gesamtaufstellung aller bisher gefassten Empfehlungs- und Finanzierungsbeschlüsse erfolgen. Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel sollen nach positiver Beschlussfassung in den Haushaltsplan 2018 aufgenommen werden.

Die Stellungnahme der Stadtkämmerei vom 22.08.2017 wurde der Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.

## **7. Unterrichtung der Korreferentin und der Verwaltungsbeiräte**

Der Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Bettina Messinger und den zuständigen Verwaltungsbeirätinnen und Verwaltungsbeiräten ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## **8. Beteiligung weiterer Stellen und Referate**

Der Gesamtpersonalrat und das Direktorium wurden bereits bei Erstellung der Vorlage einbezogen. Ihnen sowie der Gleichstellungsstelle ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

Die Stellungnahme des Direktoriums vom 04.09.2017 wurde der Beschlussvorlage als Anlage beigefügt.

## **9. Beschlussvollzugskontrolle**

Der Beschluss soll der Beschlussvollzugskontrolle unterliegen, um dem Stadtrat einen Überblick hinsichtlich der Umsetzung zu ermöglichen.

## II. Antrag des Referenten

1. Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 empfiehlt der Verwaltungs- und Personalausschuss, das Personal- und Organisationsreferat zu beauftragen, die städtische Arbeitgebermarke neu zu konzeptionieren, insbesondere die entsprechenden Marketingmaßnahmen nach innen und außen und die unter Ziffer 3. des Vortrags aufgelisteten finanziellen Mittel im Rahmen des Haushalts 2018/2019 zu bewilligen.
2. Vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 empfiehlt der Verwaltungs- und Personalausschuss, das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) zu beauftragen, die erforderlichen Haushaltsmittel (Sachmittel) in Höhe von insgesamt 650.000 € (400.000 € für 2018 und 250.000 für 2019) im Rahmen der Aufstellung des Haushaltes bei der Stadtkämmerei anzumelden.
3. Das Produktkostenbudget erhöht sich vorbehaltlich der endgültigen Beschlussfassung der Vollversammlung im November 2017 zahlungswirksam um 650.000 € (Produktauszahlungsbudget).
4. Dieser Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

## III. Beschluss

Nach Antrag

Über den Beratungsgegenstand wird durch die Vollversammlung am 23.11.2017 entschieden.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in  
Ehrenamtliche/-r Stadtrat/rätin

Dr. Dietrich  
Berufsmäßiger Stadtrat



**IV. Abdruck von I. mit III.**

über das Direktorium-II-V Stadtratsprotokolle  
an das Direktorium – Dokumentationsstelle  
an die Stadtkämmerei  
an das Revisionsamt

zur Kenntnis.

**V. Wv. Personal- und Organisationsreferat, Leitungsstab Kommunikation**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Personal- und Organisationsreferat, P 5.13  
An das Personal- und Organisationsreferat, P 6.11  
An das Personal- und Organisationsreferat, GL 1  
An das Personal- und Organisationsreferat, GL 2

zur Kenntnis.

Am