

Vorlage der Verwaltung	Fachbereich: Zentrale Verwaltungssteuerung	Datum: 31.05.2019	Genehmigungsvermerk Datum: 06.06.2019
Tagesordnungspunkt 1.4	Bezeichnung der Vorlage: Personalentwicklungskonzept		Bürgermeister: Gez. Stock
Vorlage-Nr: /0272/18-1-1			
Zu beraten im:			
Ö/N	Datum	Gremium	
Ö	18.06.2019	Ausschuss für Personal und Personalentwicklung (2017)	

Sachverhalt:

In der Sitzung des PUP am 21.06.2018 wurde die Verwaltung beauftragt, unter Einrichtung einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten, welches insbesondere der Erreichung der strategischen Ziele der Stadt Wegberg (Wohnen, Tourismus und Gewerbe) dient und dabei Personalentwicklungsziele formuliert, die die Herausforderung der Digitalisierung, des Demographischen Wandels sowie der Haushaltssituation berücksichtigt und wirksame Maßnahmen als Instrumente zur Zielerreichung entwickelt (VO/0079/18-1).

In der Sitzung am 22.11.2018 (VO/0272/18) erfolgte eine Mitteilung zum Stand des Projektes.

Nach der Durchführung von sechs Workshops der Arbeitsgruppe wurde in der Sitzung am 02.04.2019 eine Zusammenfassung der Inhalte und Ergebnisse präsentiert.

Wie angekündigt hat am 30.04.2019 der siebte Workshop unter Beteiligung des Verwaltungsvorstandes und der Fachbereichsleitungen stattgefunden. In diesem wurden die Maßnahmen betrachtet, hinterfragt und diskutiert. Gemeinsam wurde abschließend eine Priorisierung vorgenommen. Die von der Projektgruppe erarbeiteten Zeitschienen wurden aufgrund der Priorisierung durch den Fachbereich Zentrale Verwaltungssteuerung aktualisiert.

Der Verwaltungsvorstand hat die Zeitschiene für die erste Maßnahme des Maßnahmenkataloges aufgrund der hohen Priorität vom 31.12.2021 auf den 30.06.2020 vorgezogen.

Die einzelnen Maßnahmen werden entsprechend der Priorisierung für die kommenden Haushaltsplanungen angemeldet und sodann in den zuständigen Gremien vorgestellt.

Das verschriftlichte und mit dem Verwaltungsvorstand abgestimmte Personalentwicklungskonzept (Stand 05.06.2019) wird nunmehr dem Ausschuss für Personal und Personalentwicklung vorgelegt.

Beschlussvorschlag:

Der Ausschuss für Personal und Personalentwicklung nimmt Kenntnis.

Unterschrift d. federführenden Fachbereichsleiters/Dezernenten

Gez. Müller-
Deilmann

FBL ZVS

Gegenzeichnung d. beteiligten Fachbereichsleiter/Dezernenten

Personalentwicklungskonzept der Stadt Wegberg

2019



Vorwort

Um die Handlungsfähigkeit für die kommunale Selbstverwaltung zurückzugewinnen, musste die Stadt Wegberg in den vergangenen Jahren eine konsequente Haushaltsanierung betreiben, ein Haushaltssicherungskonzept (HSK 2015 – 2024) aufstellen und umsetzen.

Dieses zielt darauf ab, Kosten zu reduzieren und Einnahmen zu erhöhen. Dies betrifft auch die Personalaufwendungen, die mit ca. 12,5 Mio. Euro einen der größten Kostenblöcke im städtischen Haushalt darstellen. Trotz Personaleinsparkonzept und Wiederbesetzungssperren wurde in Personalentwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert (z.B. Fort- und Weiterbildung), Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers ergriffen (z.B. Flexible Arbeitszeit, Alternierende Telearbeit) und ein Betriebliches Eingliederungsmanagement installiert. Um die Aufgabenerledigung in unserer Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Wegberg auch zukünftig sicherstellen zu können, muss ausreichend qualifiziertes Personal vorhanden sein. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, noch weitere Maßnahmen – insbesondere im Bereich der Personalentwicklung – zu ergreifen.

Die größten Herausforderungen stellen dabei der demografische Wandel (Stand 02/2019: 27,54 % der Belegschaft wird in den kommenden 10 Jahren ausscheiden, 24,14 % der Führungskräfte), der damit verbundene Wissenstransfer und die Digitalisierung der Arbeitswelt (E-Government) dar. Qualifizierte Nachwuchsgewinnung, Personalqualifizierung und –bindung kommen hinzu.

Diesen Herausforderungen wollen wir mit dem vorliegenden Konzept für Personalentwicklung begegnen. Damit wird der Rahmen gesetzt, in dem wir uns in den nächsten Jahren bewegen wollen. Das Konzept beinhaltet eine Bestandsaufnahme und beschreibt die zukünftigen Handlungsfelder sowie Maßnahmen und Ziele, die gemeinsam mit den Führungskräften der Stadtverwaltung erarbeitet wurden.

Das Personalentwicklungskonzept richtet sich zum einen an die Beschäftigten der Stadtverwaltung Wegberg, um sie über die strategische Ausrichtung ihrer Arbeitgebern und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zur informieren.

Zum anderen soll das Konzept Transparenz über Maßnahmen schaffen, mit denen die Stadtverwaltung Wegberg gesteuert wird, damit sie auch in Zukunft erfolgreich und effizient ihre veränderten Aufgaben wahrnehmen kann.

Michael Stock
Bürgermeister

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
1. Auftrag	4
2. Erarbeitungsprozess.....	5
3. Was ist Personalentwicklung?.....	6
4. Leitbild	6
5. Grundorientierung Transparenz und Akzeptanz	8
6. Positives Menschenbild.....	9
7. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen der nächsten Jahre ...	10
8. Bestandsaufnahme, Stärken- und Schwächenanalyse der vorhandenen PE-Instrumente, Empfehlungen	12
8.1 Ausbildung	12
8.2 Fortbildung	13
8.3 Weiterbildung - Qualifizierung	14
8.4 Beurteilungen	15
8.5 Leistungsorientierte Bezahlung (LOB).....	16
8.6 Leistungsanreize (immateriell / materiell)	16
8.7 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	17
8.8 Mitarbeiter*innen-Gespräch	20
8.9 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	21
9. Strategische Wirkungsziele.....	23
10. Wirkungsziele und Instrumente	23
11. Neue Personalentwicklungsinstrumente	25
11.1 Führungskräftequalifizierung	25
11.2 Führungsnachwuchskräftequalifizierung	27
11.3 Leitlinien Führung und Zusammenarbeit	28
11.4 Coaching	29
11.5 Wissensmanagement.....	30
11.6 Einarbeitung	32
12. Wirkungsziele und Maßnahmen - Indikatoren für Wirkungsziele.....	32
13. Implementierung	33
Anlagen	35
Maßnahmenplan	35
Altersstruktur	39

1. Auftrag

In der Sitzung des Ausschusses für Personal und Personalentwicklung (PUP) am 21.06.2018 wurde die Verwaltung beauftragt, unter Einrichtung einer verwaltungsin-
ternen Arbeitsgruppe ein Personalentwicklungskonzept (PEK) zu erarbeiten, welches
insbesondere der Erreichung der strategischen Ziele der Stadt Wegberg (Wohnen,
Tourismus und Gewerbe) dient und dabei Personalentwicklungsziele formuliert, wel-
che die Herausforderung der Digitalisierung, des demographischen Wandels sowie der
Haushaltssituation berücksichtigen und wirksame Maßnahmen als Instrumente zur
Zielerreichung entwickelt.

In der Vorlage 0079/18-1 wurde ausgeführt, dass sich der Erarbeitungs- und Einfüh-
rungsprozess des PEK der Stadt Wegberg nach Auffassung der Verwaltungsführung
unter Einbindung der Führungskräfte an den Empfehlungen der Kommunalen Gemein-
schaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) orientieren sollte.

In der Stadtverwaltung Wegberg gibt es bereits eine Fülle an unterschiedlichen Perso-
nalentwicklungsinstrumenten, die zum Teil schon recht lange in Kraft sind, zum Teil
aber auch erst vor kurzer Zeit eingeführt wurden. Diese positive Entwicklung sollte
aufgegriffen und systematisch zukunftsfähig weiterentwickelt werden. Ziel war es, ein
ganzheitliches Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten, welches alle Einzelmaß-
nahmen einbindet und den vielfältigen Herausforderungen Rechnung trägt.

Angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen ist dies nicht nur sehr
sinnvoll, sondern auch notwendig. In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist
es immer wichtiger, dafür zu sorgen, dass der Stadtverwaltung Wegberg auch in den
nächsten Jahren qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Zum einen scheiden viele
Beschäftigte in den nächsten Jahren aus dem Arbeitsleben aus, zum anderen droht
mit der demografischen Entwicklung ein Fachkräftemangel, so dass die Gewinnung
neuen Personals zunehmend schwieriger wird.

Das Personalentwicklungskonzept (PEK) ist nicht „fertig“, wenn es aufgeschrieben
wurde. Es muss mit Leben gefüllt werden, die gemeinsam priorisierten Maßnahmen
müssen umgesetzt werden. Die gesetzten Schwerpunkte/Maßnahmen sollten in be-
stimmten Abständen überprüft und nach und nach ergänzt werden.

2. Erarbeitungsprozess

Die Stadtverwaltung Wegberg hat diesen Prozess gemeinsam mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) durchgeführt. Entsprechend deren Empfehlung, wurde zur inhaltlichen Erarbeitung des Konzeptes eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe gebildet. Dieser gehörten folgende Personen an:

Hans Bertrams, stellv. FBL ZVS

Günther Dammers, PR

Michael Drathen, SB

Frank Gaspers, FBL 302

Sabine Heilwagen, FBL 301

Elvira Müller-Deilmann, FBL ZVS

Sonja Opwis, GB

Ingmar Pape, FBL 304

Richard Wilkens-Mathar, FBL 104

Thomas Zybell, stellv. FBL 202

Die Arbeitsgruppe hat in sechs Workshops Ergebnisse zu den folgenden Prozessschritten erarbeitet:

- (1) Spielregeln, Leitbildbezug, Grundorientierung und Menschenbild
- (2) Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Personalentwicklung
- (3) Stärken und Schwächenanalyse der bisherigen PE Instrumente
- (4) Zukünftige strategische Ziele der Personalentwicklung
- (5) Zukünftige Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung
- (6) Organisation, Maßnahmen, Ressourcen und Kommunikation

In einem siebten Workshop, an dem neben der Arbeitsgruppe auch der Verwaltungsvorstand und die weiteren Fachbereichsleitungen teilnahmen, wurden die Maßnahmen

gemeinsam hinterfragt, diskutiert und erweitert. Neben redaktionellen Ergänzungen nahmen die Teilnehmenden des Workshop eine Priorisierung vor.

3. Was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung zielt darauf ab, die Interessen der Verwaltung mit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen.

Dabei werden systematisch gestaltete Prozesse verwendet, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- zu erkennen,
- zu erhalten und
- in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern (Quelle: KGSt).

Personalentwicklung schließt unmittelbar an die Personalrekrutierung und –auswahl an. Bereits mit Auswahl der geeigneten Person bzw. Arbeitsbeginn kann mit ersten Teilen der PE (Einarbeitungskonzept, Abfrage Fortbildungsbedarf etc.) begonnen werden.

Alle Themen im Zusammenhang mit Prozessen, wie z. B. Prozessoptimierung – oft mit den Zielen Prozessverschlinkung, Personalfreisetzung, Zuordnung von Verantwortung einhergehend - sind Aufgaben im Bereich der Organisation. Dies gilt ebenso für Stellenbemessungen und -bewertungen.

4. Leitbild

Ein Personalentwicklungskonzept und dessen Ziele sollten nie losgelöst von anderen (strategischen) Ausrichtungen einer kommunalen Verwaltung stehen. Aus diesem Grund ist es zwingend notwendig, dass vorhandene Leitbilder und/oder strategische Ziele für die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts genutzt werden. Zentrale Fragestellungen dabei sind:

- Gibt es ein Leitbild bzw. strategische Ziele?
- Gibt es Aussagen, die für das Personalentwicklungskonzept genutzt werden können?
- Gibt es einen inhaltlichen Bezug zu einem Leitbild?

Der Rat der Stadt Wegberg hat in seiner Sitzung am 16.06.2015 ein Leitbild und für die drei Handlungsfelder folgende strategische Ziele beschlossen:

Wohnstadt

- Generationsübergreifendes und nachhaltiges Wohnen
- Analog und digital vernetzte Gesellschaft
- Bebauung Innenring
- Bildungsstandort sichern

Gewerbestadt

- Innenstadtentwicklung zu Kunst- und Erlebnisbereich
- Nährboden für digitales Gründertum
- Sicherung und Ausbau des Wirtschafts- und Gewerbestandorts

Touristenstadt

- Stärkung und Ausbau des Kurzeittourismus
- (Eu-)regionale Vernetzung ohne räumliche Grenzen
- Ansiedlung innovativer Formen der Freizeitgestaltung

Welche Auswirkungen haben diese strategischen Ziele auf das PEK? Was bedeuten sie für das PEK? Welche Erfordernisse lassen sich ableiten?

Um die genannten Ziele der Stadt Wegberg zukunftsorientiert zu unterstützen, wurden folgende zentrale Themen / Notwendigkeiten herausgearbeitet:

- Digitale Kompetenz sollte auf allen Ebenen der Verwaltung vorhanden sein bzw. erworben werden.
- Die ständige, qualifizierte Weiterbildung im Bereich der Informations- und kommunikationstechnik (IuK) muss eine Selbstverständlichkeit sein.

- Kompetenzen im Bereich Projektmanagement müssen bei allen, die in Projekten arbeiten – insbesondere den Projektleitungen vorhanden sein bzw. erworben werden.
- Führungskompetenz muss bei allen Führungskräften regelmäßig weiter ausgebaut und aufgefrischt werden.
- Individuelle Weiterbildung in den Zielthemen der drei Handlungsfelder ist erforderlich, um entsprechende Aufgaben wahrnehmen zu können.
- Befähigung zur Priorisierung und Aufgabenkritik ist bei allen Beschäftigten, insbesondere bei Führungskräften, notwendig.
- Zielorientierte Weitergabe von Wissen (Was? An wen? Zu welchem Zeitpunkt?) ist auf allen Ebenen zwingend notwendig. Ein ganz besonderes Augenmerk muss hier auf dem Ausscheiden von Beschäftigten liegen.
- Kenntnisse über lokale Besonderheiten sind bei vielen Zielthemen der drei Handlungsfelder in unterschiedlichster Form – je nach Aufgabe – erforderlich.
- Die Themen Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit), Stressbewältigung und Zeitmanagement müssen in Zeiten sehr hoher und langanhaltender Belastung vieler Beschäftigter eine höhere Priorität einnehmen.
- Schlussendlich sollten alle Mitarbeiter*innen intensiver über die strategischen Ziele informiert werden, um zu deren Erfüllung beitragen zu können und diese „zu leben“.

5. Grundorientierung Transparenz und Akzeptanz

Erfahrungen mit der Personalentwicklung in Organisationen zeigen, dass es notwendig ist, sich zu Beginn des Prozesses darüber zu verständigen, welche wesentlichen Grundorientierungen für ein solches Konzept gelten sollen. Grundorientierungen schaffen Klarheit, Nachvollziehbarkeit und Einheitlichkeit. Um auch weiterhin zukunftsfähig zu sein, sind Organisationen gut beraten, die Grundorientierungen Transparenz und Akzeptanz zu beachten.

Transparenz meint in diesem Kontext: Umfassende Informationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Möglichkeiten der Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Wegberg sowie umfassende Informationen über die jeweiligen Anwendungsverfahren der einzelnen Maßnahmen (was geschieht wie?).

Dabei sollte allerdings davon ausgegangen werden, dass es immer Menschen geben wird, die „sich nicht ausreichend informiert“ fühlen. Hier gilt der Grundsatz: Bring- und Holschuld. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass es Personalverantwortlichen manchmal nicht möglich ist, die tatsächlichen Gründe für bestimmte Entscheidungen zu nennen, um einzelnen Beschäftigten nicht zu schaden (z. B. bei Stellenbesetzungsverfahren).

Akzeptanz ist nicht gleichzusetzen mit Zustimmung. Akzeptanz ist vielmehr Ausdruck einer gelungenen Vermittlung über den Sinn von Entscheidungen bei Zielkonflikten. Akzeptanz für bestimmte Maßnahmen zu erreichen, gelingt umso eher, je mehr Vertrauen die Menschen genießen, die die Maßnahmen einleiten.

6. Positives Menschenbild

Jeder Mensch macht sich aufgrund seiner eigenen Erfahrungen ein Bild davon, „wie Menschen im Allgemeinen sind“. Dieses Bild wird als „Menschenbild“ bezeichnet. Solche Menschenbilder sind, meist unbewusst, immer präsent. Sie beeinflussen die Wahrnehmung und das Verhalten von Menschen.

In der Arbeitsgruppe bestand Einigkeit darüber, dass das Personalentwicklungskonzept grundsätzlich von einem positiven Menschenbild ausgeht. Ein solches positives Menschenbild bedeutet z.B., dass die Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Wegberg ihre Ziele und Instrumente daran ausrichtet, dass Menschen bei aller Unterschiedlichkeit grundsätzlich

- ...individuell sind.
- ...keine Maschinen sind.
- ...gebraucht werden wollen.
- ...Gefühle haben.
- ...motiviert sind und

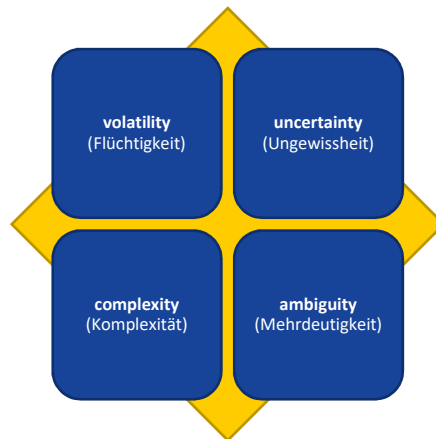
- ...Sicherheit brauchen.

Es geht ebenfalls davon aus, dass Menschen grundsätzlich „gerne arbeiten“, „vertrauensvoll zusammenarbeiten“, „erfolgsorientiert, interessiert und offen“ sowie „neugierig und kritisch sind“ und „andere Meinungen akzeptieren“.

Gleichwohl wurde in der Arbeitsgruppe nicht verkannt, dass es - wie in jeder anderen Organisation - in der Stadtverwaltung Wegberg, Mitarbeiter*innen gibt, die solche Einstellungen und Verhaltensweisen nicht bzw. nicht immer zeigen.

7. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen der nächsten Jahre

Herausforderungen denen sich in der heutigen Zeit alle Menschen auch abseits des Berufsalltags stellen müssen, werden z. B. im Modell der „VUCA-Welt“ dargestellt:



Wir leben heute in einer sich laufend verändernden, zunehmend instabilen Welt, in der bereits kleine Veränderungen zunehmend unvorhersehbarer werden. Ereignisse verlaufen völlig unerwartet und es wird mitunter unmöglich nachzuvollziehen, was Ursache und was Wirkung ist (Volatilität / Flüchtigkeit).

Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Ereignissen nehmen ab, Prognosen und Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Gestaltung von Zukunft sind nicht mehr verlässlich (Uncertainty / Ungewissheit, Unsicherheit).

Unsere Welt ist komplexer denn je. Probleme und deren Auswirkungen sind vielschichtiger und schwerer zu verstehen. Es vermischen sich verschiedene Ebenen und machen Zusammenhänge unübersichtlicher. Entscheidungen werden oftmals zu einem

nicht mehr steuerbaren Geflecht aus Reaktion und Gegenreaktion (Complexity / Komplexität).

Selten ist etwas ganz eindeutig oder ganz exakt bestimmbar. Nicht nur „schwarz und weiß“, sondern auch „bunt“ ist eine Option. Die Anforderungen an Organisationen und Führung von heute sind widersprüchlicher und paradoxer denn je und stellen das persönliche Wertesystem manchmal auf die Probe. Entscheidungen fordern Mut, Bewusstheit und Fehlerfreudigkeit (Ambiguity / Mehrdeutigkeit).

Vor diesem Hintergrund und den bereits in „Auftrag“ und „Vorwort“ genannten Herausforderungen für Wegberg (Digitalisierung, Demographischer Wandel, Haushaltssituation) formulierte die Arbeitsgruppe die folgenden aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Bezug auf das PEK (Die folgende Aufzählung beinhaltet zunächst keine Rangfolge.):

- Alternde Belegschaft (Stand 02/2019: 27,54 % der Belegschaft wird in den kommenden 10 Jahren ausscheiden, 24,14 % der Führungskräfte)
- Wissenstransfer
- Fachkräftemangel
- Nachwuchsgewinnung (qualifiziert)
- Bindung der Mitarbeiter*innen
- Motivierung der Mitarbeiter*innen
- Zeit- und zweckmäßige Ausstattung (materiell und personell)
- Finanzielle Ausstattung
- Zeitliche Ressourcen (Tagesgeschäft lässt keine Zeit für konzeptionelle Arbeit)
- Zusammenarbeit mit der Politik

Diese Herausforderungen werden, soweit sie Teil eines PEK sein können, in den im Folgenden genannten strategischen Wirkungszielen aufgegriffen und konkretisiert. Sie sind in Kombination mit den Aussagen, die aus den strategischen Zielen abgeleitet wurden (siehe unter 5), Grundlage für die Wirkungsziele.

8. Bestandsaufnahme, Stärken- und Schwächenanalyse der vorhandenen PE-Instrumente, Empfehlungen

Die Arbeitsgruppe hat sich im nächsten Schritt über alle in der Stadtverwaltung Wegberg bereits eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente informiert. Die Instrumente wurden von der FBL ZVS vorgestellt und anschließend gemeinsam nach ihren Stärken und Schwächen eingeschätzt. Darauf aufbauend wurde zu jedem Instrument festgehalten, was beibehalten bzw. verbessert und ausgebaut werden sollte.

8.1 Ausbildung

Die Ausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln.

Zurzeit bietet die Stadt Wegberg Ausbildungen in 5 Berufsfeldern an:

- Bachelor of Laws - Stadtinspektor (w/m/d) Allgemeiner Verwaltungsdienst
- Verwaltungsfachangestellter (w/m/d) Fachrichtung Kommunalverwaltung
- Fachinformatiker (w/m/d) Fachrichtung Systemintegration
- Fachangestellter für Bäderbetriebe (w/m/d)
- Praktikant im Anerkennungsjahr für den Beruf der Erzieherin / des Erziehers (w/m/d)

Darüber hinaus bieten wir folgende Jahrespraktika an:

- im Kindergarten zur Erlangung der vollen Fachhochschulreife
- in der Verwaltung zur Erlangung der vollen Fachhochschulreife
- im Baubetriebshof (Freiwilliges ökologisches Jahr)

Die Ausbildung erfolgt grundsätzlich für den eigenen Bedarf. Auf die generell guten Übernahmechancen, bei fachlicher und persönlicher Eignung, wird zu Beginn der Ausbildung hingewiesen.

Als Stärken der Ausbildung wurden genannt, dass es keine Anonymität in der Stadtverwaltung Wegberg gibt, „die Wege kurz sind“. Dies kann eine frühe Bindung an die Verwaltung fördern. Weitere Stärken sind die hohen Übernahmechancen (Ausbildung mit Perspektive) und die gute Qualifizierung der Ausbilder*innen.

Die Arbeitsgruppe kam zu folgenden Empfehlungen:

- Die Vorteile einer Ausbildung (z.B. Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung) bei der Stadt Wegberg sollen deutlicher kommuniziert werden.
- Zeit (Zeitanteile) für Ausbilder*innen müssen vorgehalten werden.
- Die Vernetzung der Auszubildenden soll gestärkt werden.
- Über eine bedarfsgerechte Erweiterung der Ausbildungsfelder soll nachgedacht werden.

8.2 Fortbildung

Berufliche Fortbildung soll alle Beschäftigten darin unterstützen, ihre beruflichen Potenziale, Fähigkeiten und Fertigkeiten im bisherigen Aufgabengebiet zu erhalten und zu erweitern, um den jeweiligen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen, ist es erforderlich, digitale, persönliche und soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Fortbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört in der heutigen Wissensgesellschaft zum Kern jeder zukunftsorientierten Personalentwicklung.

Umfangreiche, qualifizierte Fortbildungsmöglichkeiten gehören zwingend zum Angebot eines attraktiven Arbeitgebers. Auch in Vorstellungsgesprächen wird zunehmend gezielt danach gefragt.

Die Arbeitsgruppe hat festgestellt, dass in der Stadtverwaltung Wegberg eine große Auswahl an Fortbildungen angeboten wird. Neben dem umfangreichen Angebot wurde besonders gewürdigt, dass die Hausspitze eine positive Einstellung zum Thema Fortbildung hat und bei besonderen Problemen / Herausforderungen nach kurzfristigen Unterstützungsmöglichkeiten gesucht wird. Als weitere Stärken wurden eine persönliche Themenabfrage, die frühzeitige Mittelabfrage und das in der Regel ausreichende Fortbildungsbudget genannt.

Die Arbeitsgruppe kam zu folgenden Empfehlungen:

- Für die große Auswahl an Fortbildungen sollen weiterhin ausreichend Mittel zur Verfügung stehen.
- Auch außerfachliche Fortbildungen sollen fokussiert werden

8.3 Weiterbildung - Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen erstrecken sich über einen längeren Zeitraum und vermitteln eine zusätzliche Qualifikation, die in erhöhtem Maße dem/der Beschäftigten zur eigenen beruflichen Fortentwicklung dient und seine/ihre Chancen bei der Besetzung höherwertigerer Stellen verbessern. Durch diese Anreize und Karrierechancen wird die Motivation der Mitarbeiter*innen gestärkt. Aber auch die Stadt Wegberg als Arbeitgeberin hat ein Interesse daran, benötigt sie doch qualifiziertes Personal.

In der Regel enden diese Maßnahmen mit einem besonderen Abschluss/Zertifikat, welches auch Anerkennung bei anderen öffentlichen oder nichtöffentlichen Arbeitgebern findet. Beispiele sind die Angestellten-Lehrgänge I und II, das Weiterbildungsstudium zum/zur Diplom-Betriebswirt/in und zum/zur Bilanzbuchhalter/in sowie die Weiterbildung zum/zur Meister/in oder Techniker/in.

Wenn die Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen kurz- bis mittelfristiger Personaleinsatzplanung zur Besetzung freiwerdender Stellen oder zur Übernahme neuer Aufgaben erforderlich erscheint, werden die entstehenden Kosten für die erforderliche Qualifizierung im Regelfall vom Arbeitgeber übernommen.

Auch Weiterbildung bzw. Qualifizierung trägt in einer Wissensgesellschaft maßgeblich zur Zukunftsfähigkeit einer Organisation bei und erhöht die Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Stadtverwaltung zu binden, was in Zeiten des Fachkräftemangels ein hohes Gut ist.

Die Arbeitsgruppe hebt die für alle, sofern sie die persönlichen Voraussetzungen erfüllen, offenen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote und deren tatsächliche Nutzung positiv hervor.

Auch die Verbindlichkeit durch die Vereinbarung zwischen Mitarbeiter*in und Stadtverwaltung Wegberg, die unter Umständen bestehende Rückzahlungsverpflichtung sowie die Unterstützung von allen Vorgesetzten wurden als Stärken gesehen.

Die Arbeitsgruppe kam zu folgenden Empfehlungen:

- Die Möglichkeiten der Weiterbildung sollen kommunizieren werden.
- Standards und Möglichkeiten der Weiterbildung sollen erhalten bleiben.
- Über die Option „Weiterbildung während der Dienstzeit“ (insbesondere beim A II) soll nachgedacht werden.

8.4 Beurteilungen

Das Landesbeamtengesetz schreibt vor, dass Beamtinnen und Beamte in regelmäßigen Zeitabständen zu beurteilen sind. Bei der Stadt Wegberg werden sowohl Beamtinnen und Beamte als auch Tarifbeschäftigte planmäßig und systematisch alle drei Jahre durch ihre direkten Vorgesetzten beurteilt. Beurteilt werden Eignung, Befähigung und Leistung.

Die Arbeitsgruppe hat folgende Stärken für das Instrument herausgearbeitet:

- Einheitliches Verfahren für Tarifbeschäftigte und Beamte/Beamtinnen,
- Geeignete Grundlage für Personalentscheidungen (z.B. bei Bewerbungen auf andere Stellen),
- Vorhandensein einer Leistungs- und Befähigungsdokumentation.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, wohlwissend, dass die grundsätzlichen Schwächen von Beurteilungssystemen auch in Wegberg vorhanden sind, das einheitliche Verfahren für Tarifbeschäftigte und Beamte/Beamtinnen fortzuführen.

8.5 Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

Neben der sehr wichtigen persönlichen Würdigung und Anerkennung von Leistung durch die/den direkte/n Vorgesetzte/n, erfolgt eine materielle Würdigung weiterhin durch die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung Wegberg.

Das System der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) gemäß § 18 TVöD wird in der Stadtverwaltung Wegberg seit 2006/2007 (erstmalige Zahlung Dez. 2007) auf Grundlage der abgeschlossenen Dienstvereinbarung umgesetzt. Damit sollte ein Leistungsanreiz geschaffen und besonderes Engagement belohnt werden. Auf einer Klausurtagung mit dem Rat am 15.10.2015 wurde jedoch beschlossen, die zur Verfügung stehenden Mittel für Beamte/Beamtinnen jedes Jahr um 10 % zu kürzen (HSK-Maßnahme).

Die Arbeitsgruppe sah auch hier das grundsätzlich einheitliche Verfahren für Tarifbeschäftigte und Beamte/Beamtinnen als Stärke. Ebenso die Förderung der Motivation der Beschäftigten und die Freude über das „zusätzliche Weihnachtsgeld“.

Wie bei den Beurteilungen wird empfohlen, das einheitliche Verfahren für Tarifbeschäftigte und Beamte/Beamtinnen beizubehalten. In einer Optimierung des Systems wird ein zusätzliches Mittel zur Mitarbeiter*innen-Motivation gesehen.

8.6 Leistungsanreize (immateriell / materiell)

Zum Bereich der Leistungsanreize gehört das in Wegberg etablierte Ideenmanagement, auch als Vorschlagswesen bekannt. Es handelt sich um ein Optimierungssystem mit dem Ziel, Vorschläge der Beschäftigten sinnvoll einzubinden.

Im Rahmen des Ideenmanagements können Mitarbeiter*innen Verbesserungsvorschläge einreichen und erhalten unter bestimmten Voraussetzungen eine Prämie.

Die Verbesserungsvorschläge sollen darauf ausgerichtet sein, Mehreinnahmen oder Einsparungen zu erzielen bzw. Qualitätsverbesserungen zu erreichen.

Voraussetzung für die Prämierung eines Verbesserungsvorschlages ist dessen Umsetzbarkeit. Eine Anerkennung erfolgt in jedem Fall.

Positiv wurde von der Arbeitsgruppe bewertet, dass es sich um ein „schlankes System“ handelt, die Bewertung der Ideen in einer Gruppe geschieht und mit dem Ideenmanagement ein Anreiz gegeben wird, „über den eigenen Tellerrand zu schauen“.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt folgendes:

- Die Grundsystematik des „Ideenmanagements“ soll beibehalten werden.
- Die bisherigen Ideen sollen transparent gemacht werden.
- Weiterhin vorhandene Leistungsanreize (u.a. freier Rosenmontag, Betriebsausflug) sollen besser kommunizieren werden.
- Weitere Leistungsanreize sollen geprüft werden (Arbeitgeberattraktivität).

8.7 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

In der heutigen Zeit ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein sehr wichtiges Thema für die meisten Berufstätigen und daher auch ein Element der Personalentwicklung, welches hohe Priorität verdient.

Die klaren Linien zwischen beiden Bereichen verschwimmen zunehmend, insbesondere durch das Angebot an mobilen Arbeitsformen. Sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte haben ein elementares Interesse, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so optimal wie möglich zu gestalten, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit auch deren Leistungsfähigkeit zu erhalten. Hierzu gibt es diverse Möglichkeiten.

Die Stadtverwaltung Wegberg, als familienfreundliche Arbeitgeberin, unterstützt ihre Beschäftigten dabei, ihre Arbeitsleistung möglichst optimal einbringen zu können und gleichzeitig ihr Privatleben für sie bestmöglich zu gestalten.

Anwendung der einschlägigen Tarifnormen und gesetzlichen Vorschriften

Hier seien das Teilzeit- und Befristungsgesetz sowie die tarifvertraglichen und beamtenrechtlichen Vorschriften zur befristeten Reduzierung der Arbeitszeit und Arbeitsfreistellung mit und ohne Lohnfortzahlung / Besoldung sowie das Pflegezeitgesetzes genannt.

Gleichstellungsplan auf der Grundlage des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land NRW (LGG NRW)

Der Gleichstellungsplan hat zum Ziel, das im Grundgesetz verankerte Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsgebot von Frauen und Männern in der Stadtverwaltung Wegberg zu verwirklichen.

Dienstvereinbarung Flexible Arbeitszeit

Den Beschäftigten wird die Möglichkeit eingeräumt, Arbeitsbeginn und Arbeitsende sowie Arbeitsunterbrechungen an jedem Arbeitstag innerhalb einer bestimmten Zeitspanne selbst zu wählen und Unterschreitungen der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit als Zeitschuld bzw. Überschreitungen als Zeitguthaben in den nächsten Kalendermonat zu übertragen.

Die DV wurde Ende 2016/Anfang 2017 grundlegend überarbeitet, wodurch auch umfangreich Überstunden abgebaut werden konnten.

Dienstvereinbarung über die Einrichtung von alternierenden Telearbeitsplätzen

Seit Oktober 2018 wird den Beschäftigten durch die Nutzung von Telearbeitsplätzen eine weitere Möglichkeit hinsichtlich der Vereinbarkeit von individueller Lebensführung und Beruf, ermöglicht. Das Interesse der Stadt Wegberg liegt dabei darin, durch Telearbeit die Mitarbeitermotivation zu steigern und gleichzeitig als innovativer Arbeitgeber aufzutreten.

Als Stärken der bisher eingeführten Maßnahmen im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wurden von der Arbeitsgruppe gesehen, dass

- bereits sehr viele gute Möglichkeiten im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vorhanden sind.

- dadurch Flexibilität und Planungssicherheit für die Beschäftigten besteht.
- konstruktive, individuelle Lösungen stets gesucht werden und
- Wegberg mit der „DV Telearbeit“ zu den Vorreitern im Kreis Heinsberg gehört.

Bezogen auf die DV Flexible Arbeitszeit wurde weiterhin positiv bewertet, dass

- sie Handlungsspielraum schafft.
- sie eine große Zeitspanne umfasst.
- sie große Flexibilität ermöglicht.
- konzeptionelle, zeitlich beschränkte Arbeiten im Einzelfall nach Rücksprache mit der/dem Vorgesetzten auch zuhause durchgeführt werden können.
- in bestimmten Zeiten und Grenzen Arztbesuche als Arbeitszeit gelten und
- sie zur Motivation der Beschäftigten beiträgt.

Die Arbeitsgruppe empfiehlt folgendes:

- Die Kommunikation bezüglich der vielen vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten muss (teilweise) verbessert, ggf. optimiert werden.
- Die unkomplizierte und unbürokratische Anwendung der DV Flexible Arbeitszeit und DV Telearbeit soll beibehalten werden.
- Die Zeitspanne der flexiblen Arbeitszeit soll überprüft werden (Arbeitsbeginn schon um 06.00 Uhr?).
- Beschäftigte (insbes. Führungskräfte) müssen befähigt sein / werden, mit der Flexibilisierung umzugehen.
- Den Beschäftigten sollen aktiv Informationen über gesetzliche Rahmenbedingungen (Pflege, Betreuung, Beihilfe etc.) zur Verfügung gestellt werden.
- Betreuungsangebote für Kinder von Beschäftigten sollen geprüft werden (zeitlich flexible Möglichkeiten).

8.8 Mitarbeiter*innen-Gespräch

Von der Qualität der Gespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten hängt die Qualität der Führung in erheblichem Maße ab.

Das Mitarbeiter*innen-Gespräch (MAG) gehört zu den zentralen Instrumenten kooperativer Führung und systematischer Personalentwicklung. Es sollte mindestens einmal im Jahr, anlassunabhängig, partnerschaftlich, offen, konstruktiv und vertrauensvoll zwischen dem/der direkten Vorgesetzten und der/dem jeweiligen Mitarbeiter*in geführt werden.

In der Stadtverwaltung Wegberg wurde zum MAG bereits 2004 ein Leitfaden herausgegeben. Es ist als verbindliche Führungsaufgabe festgeschrieben.

Es dient dazu, das eigene Aufgabengebiet mitzugestalten, über die weitere persönliche Qualifizierung und berufliche Entwicklung sowie über Fragen der Zusammenarbeit zu sprechen. Es bietet für beide Seiten die Chance, dem Gegenüber Wertschätzung bzw. konstruktive Kritik entgegenzubringen.

Kommunikation, Kooperation sowie der Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen soll verbessert, die Motivation auf beiden Seiten gesteigert werden. Im besten Fall stärkt das MAG die Bindung zwischen den Beteiligten und an den Arbeitgeber insgesamt.

Die Arbeitsgruppe hat folgende Stärken beim Instrument „Mitarbeiter*innen-Gespräch“ gesehen:

- Es fördert die Kommunikation „auf Augenhöhe“.
- Es ist ein sehr wichtiger Baustein der Personalentwicklung (sofern es „positiv gelebt wird“).
- Es bietet die Chance, alle Themen offen anzusprechen und Ziele festzulegen.
- Ein individuelles Eingehen auf das Gegenüber ist aufgrund des Vier-Augen-Prinzips möglich.

- Das Mitarbeiter*innen-Gespräch an sich ist ein zusätzlicher Gesprächsanlass.

Vor dem Hintergrund der Stärken- und Schwächenanalyse empfiehlt die Arbeitsgruppe,

- den Leitfaden zu überarbeiten (Fokus auf zu erreichende Ziele lenken, Sinnhaftigkeit darstellen),
- Beschäftigte (insbes. Führungskräfte) zu schulen und
- zeitlichen Spielraum für Führungskräfte zu schaffen.

8.9 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Stadt Wegberg ist bestrebt, Aufgabenabläufe und Arbeitsbedingungen so zu organisieren und in laufenden Prozessen anzupassen, dass sie nicht ursächlich für Erkrankungen bzw. Ausfallzeiten werden. Die Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern*innen sind Daueraufgaben und liegen im besonderen Maße in der Verantwortlichkeit von Führungskräften. Sie sind gemeinsames Ziel der Arbeitgeberin Stadt Wegberg, des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung.

Die Aufgabe eines strukturierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist der Schutz der Gesundheit der Beschäftigten im Arbeitsalltag sowie die Unterstützung ihrer Verantwortung zur Erhaltung der eigenen Gesundheit. Maßnahmen des BGM können die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin, die Arbeitszufriedenheit und die Qualität der Leistungen steigern. Das wiederum kann zur Verbesserung des Betriebsklimas insgesamt beitragen und unter Umständen auch den Krankenstand senken.

Die Stadt Wegberg hat sich als HSK-Kommune bisher auf gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen wie die Bestellung von Betriebsärztin und Sicherheitsfachkraft, Gefährdungsbeurteilungen, arbeitsmedizinische Vorsorge, Unterweisungen der Beschäftigten, Aus- und Fortbildung von Ersthelferinnen und Ersthelfern sowie die Bestellung von Sicherheits- und Brandschutzbeauftragtem konzentriert.

Besonders genannt werden soll an dieser Stelle das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), welches 2015 im Rahmen einer Dienstvereinbarung (DV) implementiert wurde. In den Gesprächen auf freiwilliger Basis sowie bei eventuell vereinbarten Maßnahmen geht es um die Überwindung und Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit, den Erhalt und die Förderung der Gesundheit, die Vermeidung von Behinderungen einschließlich chronischer Erkrankungen oder um die Vermeidung krankheitsbedingter Kündigungen.

Durch frühzeitiges Handeln bei der Erkennung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten sowie durch die Einleitung präventiver und rehabilitativer Maßnahmen sollen die folgenden Ziele erreicht werden:

- Gesundheitsprävention und Wiedereingliederung von erkrankten Beschäftigten
- Arbeitsfähigkeit erhalten, verbessern oder wiederherstellen
- Arbeitszufriedenheit und –motivation steigern
- beeinflussbare Fehlzeiten und Krankheitskosten reduzieren
- Als Stärken bewertete die Arbeitsgruppe, dass das BEM etabliert und akzeptiert ist, die Beschäftigten in den Gesprächen Gelegenheit erhalten, die Ursachen ihrer Erkrankungen anzusprechen und individuelle, persönliche Hilfsmöglichkeiten erarbeitet werden.

Die Arbeitsgruppe kam zu folgenden Empfehlungen:

- Über die DV BEM soll, obwohl „sie gelebt“ wird, evtl. auf einer Personalversammlung mündlich informiert werden.
- Präventionsmaßnahmen im Bereich Gesundheit sind erforderlich und sollen durchgeführt werden (Altersstruktur, körperlich belastende/einseitige Tätigkeiten).
- Personal zur Einführung und Umsetzung von BGM-Maßnahmen ist notwendig und soll zur Verfügung gestellt werden.

9. Strategische Wirkungsziele

Im weiteren Prozess hat sich die Arbeitsgruppe mit den Fragen

- Was wollen wir bewirken?
- Was können wir für unsere internen Kunden im Rahmen der PE erreichen?

beschäftigt.

Die Arbeitsgruppe verständigte sich auf die folgenden strategischen Wirkungsziele des Personalentwicklungskonzepts:

Wirkungsziel 1

Die Beschäftigten sind den digitalen Herausforderungen gewachsen und treten ihnen offen gegenüber.

Wirkungsziel 2

Die Mitarbeiter*innen identifizieren sich mit der Stadtverwaltung Wegberg als ihre Arbeitgeberin.

Wirkungsziel 3

Die Führungskräfte (FK) sind in der Lage, die Mitarbeiter*innen (MA) optimal einzusetzen und bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen.

Wirkungsziel 4

Personalwechsel sind bestmöglich gestaltet; insbesondere der Wissenstransfer ist sichergestellt.

10. Wirkungsziele und Instrumente

Im nächsten Schritt wurden die PE-Instrumente den Wirkungszielen zugeordnet, zu deren Erreichung sie nach Meinung der Arbeitsgruppe beitragen:

<u>Wirkungsziel</u>	1. Die Beschäftigten sind den digitalen Herausforderungen gewachsen und treten ihnen offen gegenüber.	2. Die Mitarbeiter*innen identifizieren sich mit der Stadtverwaltung Wegberg als ihre Arbeitgeberin.	3. FK sind in der Lage, die MA*innen optimal einzusetzen u. bei d. Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen.	4. Personalwechsel sind bestmöglich gestaltet; insbesondere der Wissenstransfer ist sichergestellt.
<u>Instrumente</u>	Fortbildung	Fortbildung	Fortbildung	Fortbildung
	Ausbildung	Ausbildung		Ausbildung
	FK-Qualifizierung	FK-Qualifizierung	FK-Qualifizierung	FK-Nachwuchsqualifizierung
		Weiterbildung		Weiterbildung
		Coaching/Supervision	Coaching	
			Einarbeitung	Einarbeitung
		Vereinbarkeit v. Beruf u. Privatleben BGM Ideenmanagement Flexible Arbeitszeit/-ort/-formen	MAG Leitlinien Führung u. Zusammenarbeit	Wissensmanagement

Bei den grün geschriebenen Instrumenten handelt es sich um solche, die in Wegberg noch nicht vorhanden sind. Auf diese wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

11. Neue Personalentwicklungsinstrumente

Erfreulicherweise sind in Wegberg in den letzten Jahren bereits viele PE-Instrumenten zum Einsatz gekommen. Diese wurden einer Stärken- und Schwächenanalyse unterzogen und die Arbeitsgruppe hat Empfehlungen zu den Instrumenten gegeben (siehe Kapitel 9). Bei der Beschäftigung mit der Frage, welche PE-Instrumente zur Erreichung der vier Wirkungsziele beitragen können, wurde auch festgestellt, dass noch wichtige Instrumente fehlen. Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

11.1 Führungskräftequalifizierung

Führungskräften kommt eine große Bedeutung zu, weil sie mit ihren Entscheidungen auf eine Vielzahl von Mitarbeiter*innen Einfluss nehmen und das Bild der Stadt Wegberg in der Öffentlichkeit – direkt oder indirekt – prägen.

Der Führungsalltag stellt Leitungskräfte nicht selten vor große Herausforderungen. Sie sehen sich fast täglich komplexen Situationen ausgesetzt.

Entscheidungen müssen unter Zeitdruck ohne Verfügbarkeit aller notwendigen Informationen getroffen werden, Fachwissen überholt sich in immer kürzer werdenden Abständen, Leistungsanforderungen steigen. Führungskräfte befinden sich im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Organisation (z.B. Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung und Ergebnisqualität), Erwartungen der geführten Mitarbeiter*innen (z. B. Unterstützung, Anerkennung, gutes Betriebsklima, interessante Tätigkeit) und den eigenen Bedürfnissen (z.B. gutes Verhältnis zu Mitarbeiter*innen, Loyalität, Anerkennung).

In den letzten Jahren sind stetig neue Aufgaben auf die Führungskräfte zugekommen. Damit einhergehend hat sich durch den Modernisierungsprozess im öffentlichen Dienst auch ein grundlegender Wandel des Führungsverständnisses eingestellt. Im Vordergrund steht nicht mehr allein die Aufgaben- und Fachkompetenz einer Führungskraft, sondern immer stärker die Sozial- und Führungskompetenz, d.h. die Fähigkeit zu einem personenbezogenen, aktivierenden Führungsstil.

Führungskräfte entscheiden ganz wesentlich über Rahmenbedingungen und Atmosphäre, in denen Beschäftigte ihren Aufgaben nachkommen. Das Mehr an Flüchtigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (siehe Kapitel 8, Herausforderungen)

verlangt von ihnen, sich anders auszurichten und mit neuem Führungsverhalten unter veränderten Bedingungen für gute Ergebnisse zu sorgen. Den eigenen Weg finden, empathisches Verhalten entwickeln – oder kurz: sich mehr mit den Menschen und deren Bedürfnissen zu beschäftigen ist erforderlich.

Bestenfalls haben sie die persönliche Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter*innen im Fokus und fördern diese, um sie zu motivieren und ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen.

Gute Führung stärkt die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wirkt sich positiv auf die Weiterentwicklung der Organisation aus.

Zur Unterstützung sollte systematische, transparente und - wenn nötig - verpflichtende Führungsqualifizierung in festgelegten fachlichen (z.B. Strategie, Prozesse, Finanzen) und überfachlichen (z.B. persönliche Reflexion, Kommunikation) Kompetenzen erfolgen.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie über ein Bündel an Schlüsselkompetenzen verfügen. Die KGSt hat dazu gemeinsam mit Führungskräften aus ihren Mitgliedskommunen ein Modell entwickelt, an dem sich mittlerweile immer mehr Kommunen orientieren.



Grundsätzlich gibt es zwei methodische Ansätze, Führungskräfte weiter zu qualifizieren:

- Alle Führungskräfte nehmen nach und nach an externen Qualifizierungsmaßnahmen teil.
- Für alle Führungskräfte wird eine passende interne Führungsreihe entwickelt (Inhouse-Lösung).

Beide Ansätze bieten Vor- und Nachteile: Der externe Ansatz ist i.d.R. teurer und dauert länger. Manche Führungskräfte begrüßen es, bei so sensiblen Themen nicht gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen der eigenen Organisation in Veranstaltungen zu sein.

Der interne Ansatz ist nicht nur kostengünstiger und schneller zu bewerkstelligen, er schafft auch Synergien über die jeweiligen Fachbereichsgrenzen hinweg.

Die Arbeitsgruppe schlägt insbesondere folgende Maßnahmen vor:

ALLE Führungskräfte haben bis zu einem festgelegten Termin verpflichtend an Fortbildungen zu folgenden Themenbereichen teilgenommen:

1. Wie sollte Führung heute / morgen aussehen?
2. Kommunikation
3. persönliche Kompetenz (Empathie, persönliche Reflexion)

Alle Führungskräfte absolvieren, im Anschluss an die "Grundlagen-Schulungen", mindestens 1 x pro Jahr eine Schulung in den festgelegten Schlüsselkompetenzbereichen (siehe 12.3).

11.2 Führungsnachwuchskräftequalifizierung

Die Führungskräfte von morgen sollten zielgerichtet auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden. Mit der Förderung / Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften als Baustein der Personalentwicklung kann eine Bindung von Potenzialträgern an die eigene Verwaltung erreicht und für die rechtzeitige Nachbesetzung von freiwerdenden Leitungsstellen gesorgt werden.

In einem ersten Schritt soll allen Mitarbeiter*innen im „gehobenen Dienst“ die Möglichkeit gegeben werden, an den Schulungen in den Schlüsselkompetenzbereichen teilzunehmen.

Als mögliche zukünftige Inhalte des Instruments sind Potenzialanalysen, weitere gezielte Schulungen, Mentoren-Programme und Führungskräfte-Praktika denkbar.

11.3 Leitlinien Führung und Zusammenarbeit

Die Führungskräfte einer Organisation sollten auf einem einheitlichen Verständnis von Führung agieren. Leitbild / Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit geben Orientierung und schaffen Transparenz, auch für die Mitarbeiter*innen.

Viele Kommunalverwaltungen, so auch Wegberg, haben bisher keine allgemein gültige Führungskultur. Dies erschwert den Leitungskräften die Führungsarbeit. Es fehlt eine gemeinsam gelebte Haltung im Umgang mit den Mitarbeiter*innen.

Mit externer Begleitung soll ein Leitbild für Führung und Zusammenarbeit entwickelt werden. Schlüsselkompetenzen sollen festgelegt werden.

11.4 Coaching

Ein weiteres neues PE-Instrument ist das von der Arbeitsgruppe empfohlene Führungscoaching. Jede Führungskraft soll die Möglichkeit erhalten, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Neuen Führungskräften soll es besonders empfohlen werden. Es besteht somit Gelegenheit zur Reflexion, Fehlervermeidung und persönlichen Kompetenzsteigerung z.B. im Umgang mit Konfliktsituationen.

Der englische Begriff „coach / to coach someone“ kommt aus dem Bereich des Sports. Im Berufsleben ist damit der Prozess einer beratenden Begleitung für Personen mit Managementaufgaben gemeint.

Mit Hilfe des Coachings werden die Motive des eigenen Führungsverhaltens beleuchtet. Im Coaching-Prozess wird erarbeitet, wie das konkrete Verhalten der Führungskraft Reaktionen auf der Mitarbeiter-Ebene bewirkt.

Dabei profitiert die Führungskraft vom neutralen und professionellen Blick des Coaches. Eigene Unsicherheiten im Führungsalltag können in den vertraulichen Coaching-Sitzungen reflektiert werden.

Auftraggeber für das Coaching ist in der Regel die Verwaltung. Der Auftrag kann in einem Gespräch mit Auftraggeber, Führungskraft und Coach geklärt werden.

An den Sitzungen nehmen nur Coach und Führungskraft teil. Die Inhalte der Sitzungen sind streng vertraulich. Das Vertrauen der Leitungskraft in den Coach ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Coachings. Informationen über den Verlauf oder Erfolg des Coachings erhält der Auftraggeber erst im Abschlussgespräch, bei dem die Führungskraft anwesend ist. Alle Informationen, die der Coach dort gibt, sind vorher mit der Führungskraft abgesprochen.

In einem Abschlussgespräch gleichen Auftraggeber, Führungskraft und Coach die Ergebnisse des Coachings mit der ursprünglichen Zielvereinbarung ab. Dabei wird besprochen, welche Teilergebnisse bereits erreicht und welche noch offen sind.

Zentrale Frage ist, ob der Unterstützungsprozess als abgeschlossen betrachtet werden kann. Möglicherweise sind noch weitere unterstützende Maßnahmen erforderlich. Diese werden ggf. im Abschlussgespräch vereinbart.

Die KGSt empfiehlt, bei Einführung von Coaching eine koordinierende (Vertrauensvolle) Stelle einzurichten. Diese sollte die Übersicht über alle PE-Instrumente haben. Es sollte mit systemischen Coaches gearbeitet und zwingend Qualitätssicherung betrieben werden (vgl. KGSt-Bericht 04/2018).

11.5 Wissensmanagement

Die Fluktuation des Personals stellt die Verwaltung vor enorme Herausforderungen im Bereich des Wissenstransfers.

Die Bedeutung des Wissenstransfers liegt auf der Hand: Der Mensch geht in den Ruhestand. Die Organisation steht vor der Herausforderung, möglichst viel seines Wissens in der Organisation zu behalten. Je besser das gelingt, umso schneller und fehlerfreier können sich Nachfolger*innen einarbeiten.

Strukturierter Wissenstransfer bietet die Chance, über Aufgabenzuschnitte und Optimierungsbedarfe nachzudenken. Auf diese Weise verringert er nicht nur die Risiken des demografischen Wandels, sondern leistet auch einen Beitrag zur Qualitätssicherung und zur Veränderungsbereitschaft der Verwaltung.

Wissenstransfer beim Ausscheiden von Wissensträgern ist natürlich nur ein Teilaspekt von Wissensmanagement, allerdings ein sehr wichtiger und vordringlicher. Daher kam die Arbeitsgruppe zu der Empfehlung, Wissenstransfer bei der Stadt Wegberg professionell aufzubauen.

Die Arbeitsgruppe schlägt vor, Wissenstransfer zunächst immer dann durchzuführen, wenn Führungskräfte oder Mitarbeiter*innen auf Schlüsselpositionen ihre jetzige Stelle verlassen. Die Arbeitsgruppe schließt sich der Empfehlung der KGSt an, hierzu das Verfahren / Modell der Stadt Mannheim anzuwenden.

Dieser individuelle Wissenstransfer besteht aus vier Schritten. Nach einem Vorbereitungsgespräch zwischen dem/der Moderator*in, dem Wissensgebenden sowie dem Wissensnehmenden (Dauer: ca. 45 min), findet ein strukturierter Workshop statt, in dem in neun Schritten Aufgaben, Projekte, Kompetenzen, Routinen etc. erfasst und dokumentiert werden (Dauer: ca. vier Stunden). Danach erfolgt die Qualitätssicherung,

im Rahmen derer durch den Wissensgebenden die Ergebnisse des Workshops umfassend ergänzt werden (Dauer: ein bis vier Arbeitstage). Abschließend wird die vervollständigte Version an den/die direkte/n Nachfolger*in oder das verantwortliche Team übergeben (Dauer: ca. zwei Stunden).

Die Moderation des Wissenstransfers soll durch einen Pool von ausgebildeten, in der eigenen Verwaltung tätigen Beschäftigten durchgeführt werden.

1. Hierbei wird zunächst ein Wissensbaum bzw. eine Wissenslandkarte erstellt, bei der die Person des Wissensgebenden im Fokus steht.
2. In einem Aufgabenradar werden systematisch alle Aufgaben und Projekte erfasst, die der Stelle des Wissensgebenden zuzuordnen sind.
3. Das Kompetenzrad bietet die Möglichkeit, alle für die Stelle notwendigen Kompetenzen aufzuzeigen.
4. Im vierten Schritt wird der „Blick auf ein Jahr“ gerichtet. Alle Routinen, d.h. regelmäßige Termine, Aufgaben etc. werden gesammelt.
5. Entscheidend für jede Stelle sind wichtige Kontakte, Netzwerke, Gremien und Mitgliedschaften. Diese finden sich nach der Sammlung in einer Netzwerkkarte wieder.
6. Die wichtigsten Kunden, Projekte und Prozesse werden in eine „TOP-5“-Auflistung aufgenommen.
7. Auch der Blick in die Zukunft spielt im Rahmen des Wissenstransfers eine entscheidende Rolle. Mit Hilfe eines Zeitstrahls wird gemeinsam die mögliche strategische Ausrichtung der Stelle festgehalten.
8. „Was ich noch sagen möchte ...“ stellt den letzten Sammlungsschritt des Wissenstransfer-Workshops dar.
9. Als Abschluss des Workshops stimmt der/die Moderator*in mit dem Wissensgebenden die Nachbereitung und Dokumentation sowie die Qualitätssicherung der Ergebnisse ab.

Um das Modell in der Praxis kennenzulernen, wurde bereits durch zwei Beschäftigte der Stadt Mannheim ein Wissenstransfer in Wegberg durchgeführt.

11.6 Einarbeitung

Bei Fluktuation des Personals wird es als erstrebenswert angesehen, eine Überschneidung des/r alten und des/der neuen Stelleninhabers / Stelleninhaberin von mindestens einem Monat sicherzustellen, um eine Einarbeitung in das Aufgabengebiet zu erleichtern.

12. Wirkungsziele und Maßnahmen - Indikatoren für Wirkungsziele

Im nächsten Arbeitsschritt hat die Arbeitsgruppe Indikatoren (lateinisch *indicare*, anzeigen) bestimmt, mit denen überprüft werden soll, ob die Wirkungsziele erreicht worden sind.

Sie lauten wie folgt:

<u>Wirkungsziel</u>	<u>Indikator</u>
Die Beschäftigten sind den digitalen Herausforderungen gewachsen und treten ihnen offen gegenüber.	80 % der Beschäftigten haben an der Fortbildungsreihe zur "Digitalen Kompetenz" teilgenommen.
Die Mitarbeiter*innen identifizieren sich mit der Stadtverwaltung Wegberg als ihre Arbeitgeberin.	Bei einer Befragung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen wird auf einer Skala von 1 – 10 ein Durchschnittswert von 7 erreicht.
Die Führungskräfte sind in der Lage, die Mitarbeiter*innen optimal einzusetzen und bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen.	90 % der Führungskräfte haben an den verbindlichen Fortbildungen teilgenommen. Bei einer Befragung der Führungskräfte zum Thema „Ausreichende Unterstützung“ wird auf einer Skala von 1 – 10 ein Durchschnittswert von 7 erreicht.

Personalwechsel sind bestmöglich gestaltet; insbesondere der Wissenstransfer ist sichergestellt.	In 50 % der Personalwechsel hat eine Überschneidung (alte/r und neue/r Stellinhaber*in) von einem Monat stattgefunden. In 75 % aller Wechsel wurde ein Wissenstransfer durchgeführt.
--	--

13. Implementierung

Für die Implementierung muss es zunächst darum gehen, aufzuzeigen, mit welchen Ressourcen, was in welcher Abfolge bearbeitet werden soll. Dabei macht es Sinn, bestimmte Themen kurzfristig aufzugreifen, andere eher mittelfristig oder langfristig.

Aus diesem Grund wurden die zu den dargestellten Instrumenten erarbeiteten Vorschläge von der Arbeitsgruppe in einzelnen Maßnahmen konkretisiert. Im gemeinsamen Workshop mit dem Verwaltungsvorstand und weiteren Fachbereichsleitungen bestand die Möglichkeit diese zu hinterfragen, zu ändern und zu ergänzen. Gemeinsam wurde abschließend eine Priorisierung vorgenommen und alle Maßnahmen in einen Maßnahmenplan überführt, der Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes ist. In diesem Maßnahmenplan (siehe Anlage) sind zunächst die sechzehn priorisierten, im Anschluss die nicht priorisierten Maßnahmen aufgeführt.

Maßnahmen, die wenig Ressourceneinsatz benötigen, aber schnellen Erfolg bringen (sogenannte Quick-Wins) sollen vorrangig umgesetzt werden. Hierzu gehören zum Beispiel die Überprüfung der Zeitspanne der flexiblen Arbeitszeit sowie eine Abfrage zum spezifischen Fortbildungsbedarf im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik.

Ansonsten werden die Maßnahmen nach Priorität und Ressourcen abgearbeitet. Nicht priorisierte Maßnahmen gehen nicht verloren, sind aber nachrangig.

Die zentrale Zuständigkeit für das Thema Personalentwicklung liegt im Fachbereich ZVS. In den Stellenbeschreibungen der vorhandenen Sachbearbeiter*innen sind keine Stellenanteile für die Aufgabe PE vorgesehen und keine freien Ressourcen vorhanden.

Um die bei den priorisierten Maßnahmen gesetzten zeitlichen Ziele erreichen zu können, ist es erforderlich eine Stelle für die Aufgabe PE zu schaffen. Der Stellenbedarf wird im Rahmen des Stellenplans 2020 angemeldet.

Anlagen

Maßnahmenplan

Maßnahmen, die im Workshop mit dem Verwaltungsvorstand und den Fachbereichsleitungen priorisiert wurden:

Nr.	Instrument	Maßnahme
1	BGM	In Zusammenarbeit mit externen Partnern (z.B. VHS) ist bis zum 30.06.2020 durch den FB ZVS ein Angebot zu Präventionsmaßnahmen eingeführt. Damit ist den gesetzlichen Vorgaben zur Präventionsarbeit Rechnung getragen. Abfrage bei Mitarbeiter/in => was braucht / wollt ihr ?
2	Einarbeitung	Bei Austritten sind die Einstellungsverfahren ab dem 01.01.2020 so zu gestalten, dass eine Überschneidung (von einem Monat) zwischen dem alten und dem neuen Stelleinhaber sichergestellt ist.
3	Führung	Bis zum 31.12.2020 ist (mit externer Begleitung) ein Leitbild für Führung und Zusammenarbeit entwickelt. Schlüsselkompetenzen sind festgelegt.
4	Führung	ALLE (insbes. BM, VV, FBL ...) Führungskräfte haben bis zum 31.12.2021 an Schulungen zu folgenden Themenbereichen teilgenommen: 1. Wie sollte Führung heute/morgen aussehen? 2. Kommunikation 3. persönliche Kompetenz (Empathie, persönliche Reflexion)
5	Wissensmanagement	Bis zum 31.12.2020 ist durch den FB ZVS ein Modell zum Wissenstransfer (vgl. Stadt Mannheim) entwickelt, welches ab dem 01.01.2021 sukzessive aufgebaut wird.
6	Flexible Arbeitszeit/-ort/-formen	Bis zum 31.12.2019 ist die Zeitspanne der flexiblen Arbeitszeit überprüft, dazu wird durch den FB ZVS eine Abfrage bei den Fachbereichen durchgeführt.
7	Coaching	Alle Führungskräfte haben ab dem 2. Quartal 2021 die Möglichkeit gecoacht zu werden. (Hinweis: Diese Maßnahme ist von einer nicht priorisierten Maßnahme im Bereich Coaching abhängig)
8	Einarbeitung	Anstelle einer fest vorgegebenen Wiederbesetzungssperre durch die Politik, ist durch die Verwaltung kritisch zu hinterfragen (Aufgabenkritik) ob, wie, wann und in welchem Umfang Stellen wiederbesetzt werden => Berichtswesen im PuP

Nr.	Instrument	Maßnahme
9	Fortbildung	Bis zum 31.12.2020 ist eine Fortbildungsreihe zur "Digitalen Kompetenz" durch den FB ZVS aufgelegt. Unter digitale Kompetenz verstehen wir: 1. Verständnis von sozialen Medien/digitalen Medien, Datenschutz, Datenverständnis, digitale Transformation begreifen / verinnerlichen
10	Ausbildung	Erstellung einer Ausbildungsmappe (=> "Mentoren), zentrale Begleitung, zentrales Kennenlernen (neu)
11	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Bis zum 30.06.2020 sind durch den FB ZVS Informationsbedarfe zu den Themen Pflege, Beihilfe, Betreuung etc. abgefragt. Im Anschluss werden entsprechend der Abfrage entsprechende Angebote unterbreitet .
12	Flexible Arbeitszeit/-ort/-formen	Nach Erprobung der DV-Telearbeit sind die Möglichkeiten weiterer Formen (Mobile Arbeit) durch den FB ZVS zu prüfen. => wann darf mobil gearbeitet werden? => abends, nachmittags, spontan ... => flexibel gestalten
13	Beurteilungen	Bis zum 30.09.2020 ist die Beurteilungsrichtlinie durch den FB ZVS überarbeitet. Wichtig bei der Erarbeitung: - Führungsinstrument - Mitarbeiter/in-Motivation - Ziele müssen klar sein - gleiche Kriterien - gleiche Bewertungen
14	Ausbildung	Die Vorteile einer Ausbildung bei der Stadt Wegberg sind deutlicher kommuniziert (Ausschreibung, Intranet, Marketing, Ausbildungsmessen - Auflistung von Gründen warum sich Menschen für die Stadt Wegberg als AG entscheiden), dafür wird bis zum 31.12.2019 eine Abfrage bei allen Mitarbeiter*innen durchgeführt "Warum Sie sich für die Stadt Wegberg als AG entschieden haben". Die Abfrage wird durch den FB ZVS durchgeführt.
15	LOB	Bis zum 30.09.2019 sind die dringend umzusetzenden Punkte durch den FB ZVS zu lösen.
16	Ideenmanagement	Bis zum 31.03.2020 ist durch den FB ZVS mitgeteilt, welche Vorschläge/Ideen bereits eingereicht wurden.

Maßnahmen, die im Workshop mit dem Verwaltungsvorstand und den Fachbereichsleitungen nicht priorisiert und deswegen auch noch nicht zeitlich bestimmt wurden:

Instrument	Maßnahme
Fortbildung	Die Auswirkungen der gesetzlichen Vorgaben (u.a. OZG) auf die Aufgabenwahrnehmung der Stadtverwaltung Wegberg sind in einer Übersicht bis zum xx.12.2021 zusammengestellt.
	Der spezifische Fortbildungsbedarf für IT ist im Rahmen einer Abfrage bis zum xx.12.2021 erfasst.
	Aufgrund des spezifischen Fortbildungsbedarfs sind bis zum xx.12.2021 Schulungen angeboten.
	Alle Mitarbeiter*innen sind über alle Inhalte und Auswirkungen der gesetzlichen Vorgaben (u.a. Onlinezugangsgesetz (OZG)) bis zum xx.06.2022 informiert.
	Bei der Einführung von neuer Hard- bzw Software findet immer eine Schulung statt. Für die Organisation sind bei individuellen Fachanwendungen die jeweiligen Fachbereiche selber verantwortlich. Für übergreifende Hard- und Software ist der FB ZVS (IT) zuständig.
	Die notwendigen grundsätzlichen Schulungen werden für jede Stelle bis zum xx.06.2022 durch den jeweiligen Fachbereich erfasst.
	Beim Einstieg neuer Mitarbeiter*innen wird der Fortbildungsbedarf immer (durch den zuständigen Fachbereich) abgefragt und ermittelt (Führungskraft sieht Bedarf) und innerhalb der ersten Monate an den FB ZVS gemeldet.
	Für die große Auswahl an Fortbildungen, stehen weiterhin ausreichend Mittel (..... EUR) zur Verfügung.
Führung	Die Fortbildungen (Inhouse oder extern) sind durch den Fachbereich ZVS organisiert und werden ab Mitte 20xx verpflichtend angeboten.
	Alle Führungskräfte absolvieren, im Anschluss an die "Grundlagen-Schulungen", mindestens 1x pro Jahr eine Schulung in den festgelegten Schlüsselkompetenzbereichen. Der FB ZVS bietet ein entsprechendes Fortbildungsangebot an und evaluiert die Teilnahme. => FB: "Bin ich mit meinen Maßnahmen auf Kurs?" => reflektieren
	Allen Mitarbeiter*innen im "gehobenen Dienst" wird die Möglichkeit gegeben, an den Schulungen in den Schlüsselkompetenzbereichen teilzunehmen.
	Bis zum xx.xx.20xx ist an die Führungskräfte vom FB ZVS kommuniziert, dass es die Möglichkeit von Teambuilding-Maßnahmen gibt .

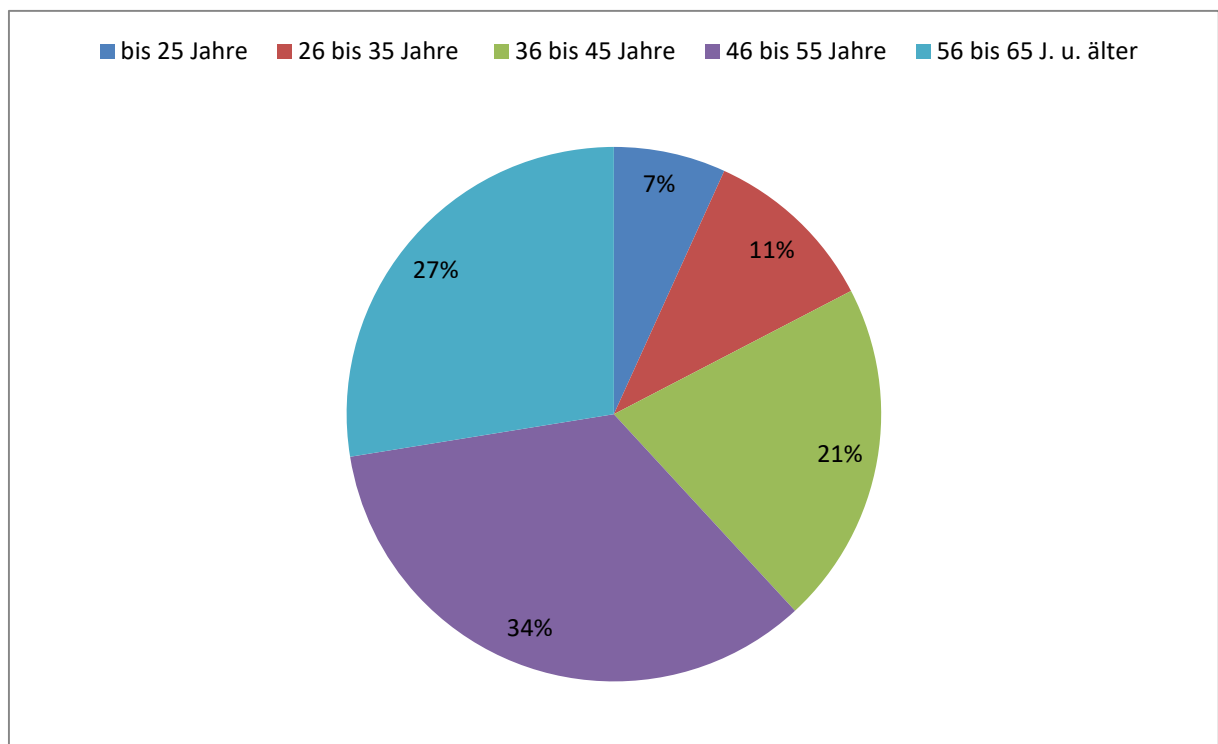
Instrument	Maßnahme
Coaching	Eine koordinierende Stelle ist eingerichtet und hat ein Angebot an geeigneten Coaches zur Auswahl zusammengestellt. Darüber hinaus wurde zur Qualitätssicherung ein Fragebogen entwickelt. Der FB ZVS hat dies bis zum xx.xx.20xx in Abstimmung mit dem BM vorgenommen.
	Neuen Führungskräfte ist Coaching ab dem 2. Quartal 20xx insbesondere empfohlen und angeboten.
Ausbildung	Die Ausbildungsleitung fragt gemeinsam mit JAV bei allen Auszubildenden ab, welche Wünsche und Verbesserungsbedarfe es gibt. Bis zum 2. Quartal 20xx. Im Anschluss an die Abfrage erfolgt eine Prüfung, welche Wünsche umgesetzt (Bis wann? Mit welchem Aufwand?) werden können.
MAG	Bis zum xx.xx.20xx ist gemeinsam mit einer Gruppe von Mitarbeiter/innen ein neuer/überarbeiteter Leitfaden für das MAG entwickelt. (Fokus auf zu erreichende Ziele legen, Sinnhaftigkeit darstellen, Hinweis auf Weiterbildungsmöglichkeit)
	Im Anschluss sind alle Mitarbeiter*innen (insbesondere die Führungskräfte) bis zum xx.xx.20xx zum MAG geschult. Ein entsprechendes Angebot erfolgt vom FB ZVS.
Weiterbildung	Für die Aufrechterhaltung des bestehenden, guten Weiterbildungsangebotes werden weiterhin ausreichend Mittel (u.a. Zeit) zur Verfügung gestellt. Ziel: * bedarfsorientierte Weiterbildung * Mitarbeiter/in - Bindung * ggfls. Rückerstattung der Weiterbildungskosten
Einarbeitung	Willkommensmappe für neue Mitarbeiter (neu)

Altersstruktur

Wie viele Beschäftigte finden sich in welchen Alterskohorten wieder?

Beschäftigte zum Stand 20.02.2019: 236 Mitarbeiter

Alter	Anzahl MA	Anteil %
bis 25 Jahre	16	6,78
26 bis 35 Jahre	25	10,59
36 bis 45 Jahre	49	20,76
46 bis 55 Jahre	81	34,32
56 bis 65 J. u. älter	65	27,54
Gesamt	236	100,00

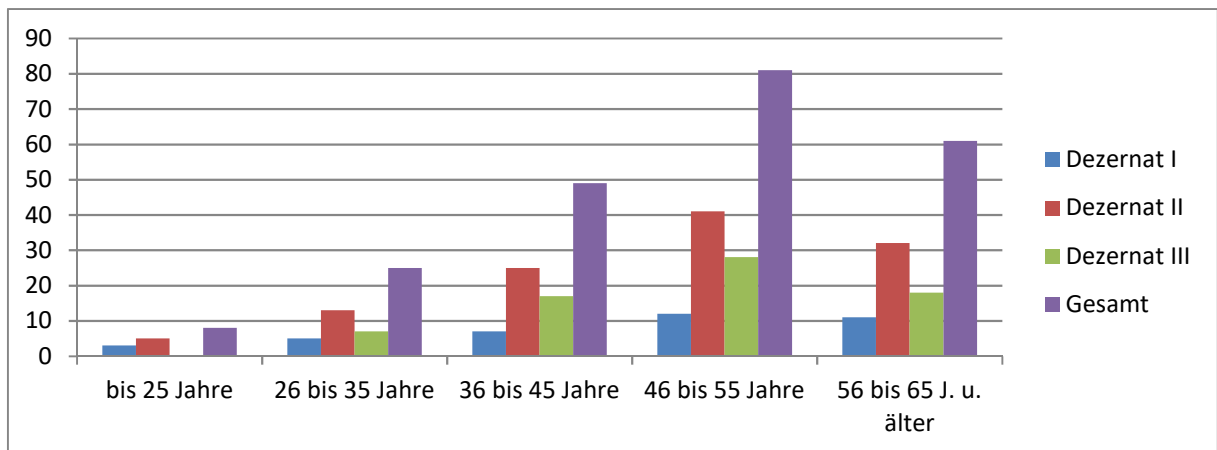


Wie stellt sich die Altersstruktur in den jeweiligen Dezernaten dar?

Beschäftigte zum Stand 20.02.2019: 236 Mitarbeiter

Dezernate	bis 25 Jahre	26 bis 35 Jahre	36 bis 45 Jahre	46 bis 55 Jahre	56 bis 65 J. u. älter
Dezernat I	3	5	7	12	11
Dezernat II	5	13	25	41	32
Dezernat III	0	7	17	28	18
Gesamt	8	25	49	81	61

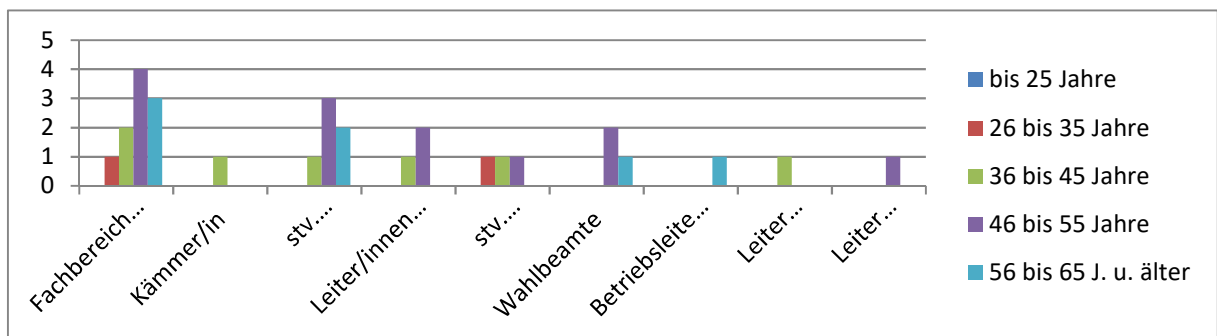
* Tabelle ohne Mitarbeiter/innen, die sich in Altersteilzeit-Freistellungsphase befinden, ohne Azubis/Praktikanten



Wie stellt sich die Altersstruktur in den Führungspositionen dar?

Beschäftigte zum Stand 20.02.2019: 236 Mitarbeiter

Status	bis 25 Jahre	26 bis 35 Jahre	36 bis 45 Jahre	46 bis 55 Jahre	56 bis 65 J. u. älter
Fachbereichsleiter/innen	0	1	2	4	3
Kämmer/in	0	0	1	0	0
stv. Fachbereichsleiter/innen	0	0	1	3	2
Leiter/innen Kindergärten	0	0	1	2	0
stv. Leiter/innen Kindergärten	0	1	1	1	0
Wahlbeamte	0	0	0	2	1
Betriebsleiter Hallenbad	0	0	0	0	1
Leiter Feuerwache	0	0	1	0	0
Leiter Kläranlage	0	0	0	1	0
Gesamt	0	2	7	13	7



Wie stellt sich die Altersstruktur in den jeweiligen Berufsgruppen und in den jeweiligen fachlichen Diensten dar?

	bis 25 Jahre	26 bis 35 Jahre	36 bis 45 Jahre	46 bis 55 Jahre	56 bis 65 J. u. älter
Verwaltung	5	9	15	34	32
techn. Ausbildung u. sonstige Tätigkeiten im techn. Bereich	0	8	22	31	21
sozialpädagogische Ausbildung u. sonstige Tätigkeiten im sozialen Bereich	3	8	12	16	8

* Tabelle ohne Mitarbeiter/innen, die sich in Altersteilzeit-Freistellungsphase befinden

