

Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung Sankt Augustin

Stand November 2008



Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung

- a. Definition und Begründung
- b. Zielformulierung für das Personalentwicklungskonzept

II. Die Personalbedarfsplanung

- c. Definition
- d. Analyse der Personalfluktuatation
- e. Personalbedarfsberechnung
- f. Wiederbesetzungsverfahren

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung

- g. Beurteilungssystem
- h. Mitarbeitergespräch
- i. Fortbildung und Qualifizierung
- j. Fach- und Führungskräfteentwicklung
- k. Anreizsysteme
- l. Frauenförderung
- m. Gesundheitsförderung
- n. Telearbeit

IV. Anlagen

Anlage 1:

Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten und Angestellten der Stadtverwaltung Sankt Augustin

Anlage 2:

Leitfaden zur Einführung eines Mentoring-Programms bei der Stadtverwaltung Sankt Augustin

Anlage 3:

Dienstvereinbarung über das Vorschlagswesen bei der Stadt Sankt Augustin

Anlage 4:

2. Bericht nach § 3 Frauenförderplan

Anlage 5:

Dienstvereinbarung der Stadt Sankt Augustin über die Einführung und Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement

I. Einleitung

a. Definition und Begründung

Personalentwicklung ist die systematische und geplante Aus- und Fortbildung sowie Förderung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation. Die Beschäftigten werden für ihre derzeitigen Aufgaben qualifiziert und für zukünftige Herausforderungen "entwickelt". Gerade die vielfältigen und stetig wachsenden Anforderungen an jeden Beschäftigten durch schnelle technische Fortschritte, veränderten Formen der Zusammenarbeit und hohe Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben machen Personalentwicklung zu einer wesentlichen Voraussetzung, um für eine Organisation qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu erhalten.

Notwendigkeiten der Effizienzsteigerung, der Verbesserung der Serviceleistungen und der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente stellen Herausforderungen dar, denen sich die Verwaltung nur mit fachkompetenten, leistungsstarken und sozial kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen kann.

Die Personalentwicklung steht damit im Spannungsfeld zwischen den Leistungsanforderungen und –zielen der Verwaltung und Politik einerseits sowie den Erwartungen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Potenzialen der Beschäftigten andererseits.

Beides muss miteinander in Einklang gebracht werden, um Personalentwicklung zielgerecht betreiben zu können.

b. Zielformulierung für das Personalentwicklungskonzept

Die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz - das ist das Ziel der Personalentwicklung.

Das Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung Sankt Augustin bildet die Grundlage für eine Qualifizierung am Arbeitsplatz und eine Qualifizierung im Rahmen interner Wiederbesetzung. Sie ist ein wichtiger Baustein für die Personalsteuerung und -entwicklung. Das Konzept umfasst als erstes die Umsetzung der Personalbedarfsplanung und als nächstes die einzelnen

Handlungsfelder sowie Instrumente der Personalentwicklung. Die einzelnen Handlungsfelder stellen jeweils einen isolierten Baustein zur Personalentwicklung dar, da hier kein in sich greifender Ablauf erfolgen kann, sondern individuelle bedarfsgerechte Anwendungen für die einzelnen Beschäftigten resultieren müssen.

II. Die Personalbedarfsplanung

c. Definition

Mit Hilfe der Personalbedarfsplanung wird abgeschätzt, wie groß der Personalbedarf der Verwaltung in der Zukunft sein wird. Der Personalbedarf wird qualitativ und quantitativ geplant. Die Personalbedarfsplanung soll vorausschauend alle Maßnahmen berücksichtigen, die erforderlich sind, damit der Verwaltung zur Erreichung ihrer Ziele die dazu erforderlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Dabei müssen Qualität und Quantität der Beschäftigten, ihr Einsatz zur richtigen Zeit am richtigen Ort sowie die individuellen Erwartungen und betrieblichen Erfordernisse berücksichtigt werden.

d. Analyse der Personalfluktuation

Die Personalbedarfsplanung bildet die kontinuierliche und differenzierte Analyse der Personalfluktuation in allen Beschäftigungsgruppen. Sie liefert Informationen über den Umfang und die Gründe des Ausscheidens (z.B. Ruhestand, vorgezogener Ruhestand, Altersteilzeit), die als wesentliche Planungsparameter in die Personalbedarfsberechnung für den voraussichtlichen Personalbedarf der jeweils nächsten 3 Jahren einfließen.

Auf der Personalplanung baut die Personalentwicklung auf, die aus den Planungsdaten langfristige Konzepte zum Personaleinsatz ableitet und den erforderlichen Qualifizierungsbedarf sicherstellt.

e. Personalbedarfsberechnung

Um eine Personalbedarfsplanung für die Stadt Sankt Augustin durchführen zu können, ist eine Liste erstellt worden, die folgende Daten enthält:

- Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Entgelt/Besoldungsgruppe
- Vollzeitbeschäftigung oder Teilzeitbeschäftigung
- Stellen gemäß Stellenplan
- Berufsbezeichnung

Anhand dieser Auflistung wurde ausgewertet, wann welche Stelle, z.B. wegen Pensionierung/Ruhestand, zu einem bestimmten Zeitpunkt frei wird. Ferner wurde ermittelt, welche Qualifizierung bei der Nachbesetzung einer Stelle erforderlich ist.

Um eine kontinuierliche Personalbedarfsberechnung sicherzustellen, muss die Liste ständig aktualisiert werden.

Beispiel:

Durch die o.g. Liste wird im Jahre 2008 festgestellt, dass eine Stelle durch die Pensionierung eines Mitarbeiters im Jahre 2011 frei wird.

Sollte schon im Vorfeld feststehen, dass die Stelle nicht mehr benötigt wird, so ist die nachfolgende Prüfung nicht erforderlich.

Ansonsten sind folgende Schritte einzuleiten:

Schritt I.

Anhand der Aufgabenkritik aller Dienststellen, die durch die einzelnen Fachbereichsleiter mit Unterstützung des Steuerungsdienstes erarbeitet wurde, müssen folgende Gesichtspunkte geprüft werden:

- Können auf der frei werdenden Stelle Aufgaben entfallen?

- Können Aufgaben durch Outsourcing extern vergeben werden?
- Kann der Standard der Aufgaben so gesenkt werden, dass Stellenanteile frei werden?

Ziel der zuvor genannten Prüfung ist es, festzustellen, ob die Stelle vollständig gestrichen werden kann oder nur einzelne Stellenanteile nicht mehr benötigt werden.

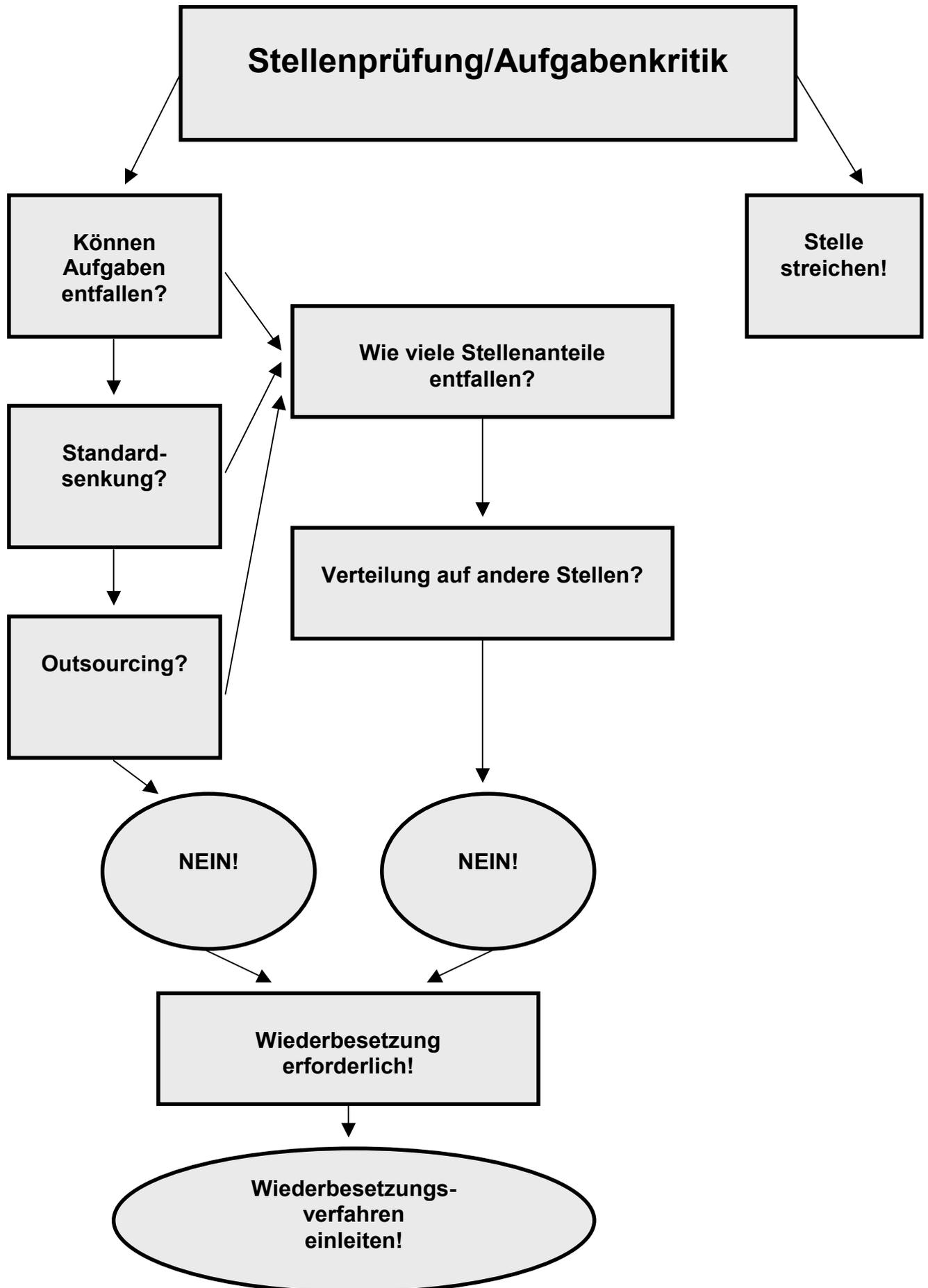
Als nächstes ist zu prüfen:

- Können die verbleibenden Aufgaben auf andere Stellen verteilt werden?

Je nach Ergebnis der Prüfung kann sich herausstellen, dass die Stelle nur noch als Teilzeitstelle wiederbesetzt werden muss oder sogar ganz gestrichen werden kann.

Sollte sich jedoch herausstellen, dass keine der oben genannten Möglichkeiten zutrifft, so ist eine volle Wiederbesetzung der Stelle erforderlich und das Wiederbesetzungsverfahren, welches in Schritt II. erläutert wird, einzuleiten.

Schaubild zu Schritt I.



f. **Wiederbesetzungsverfahren**

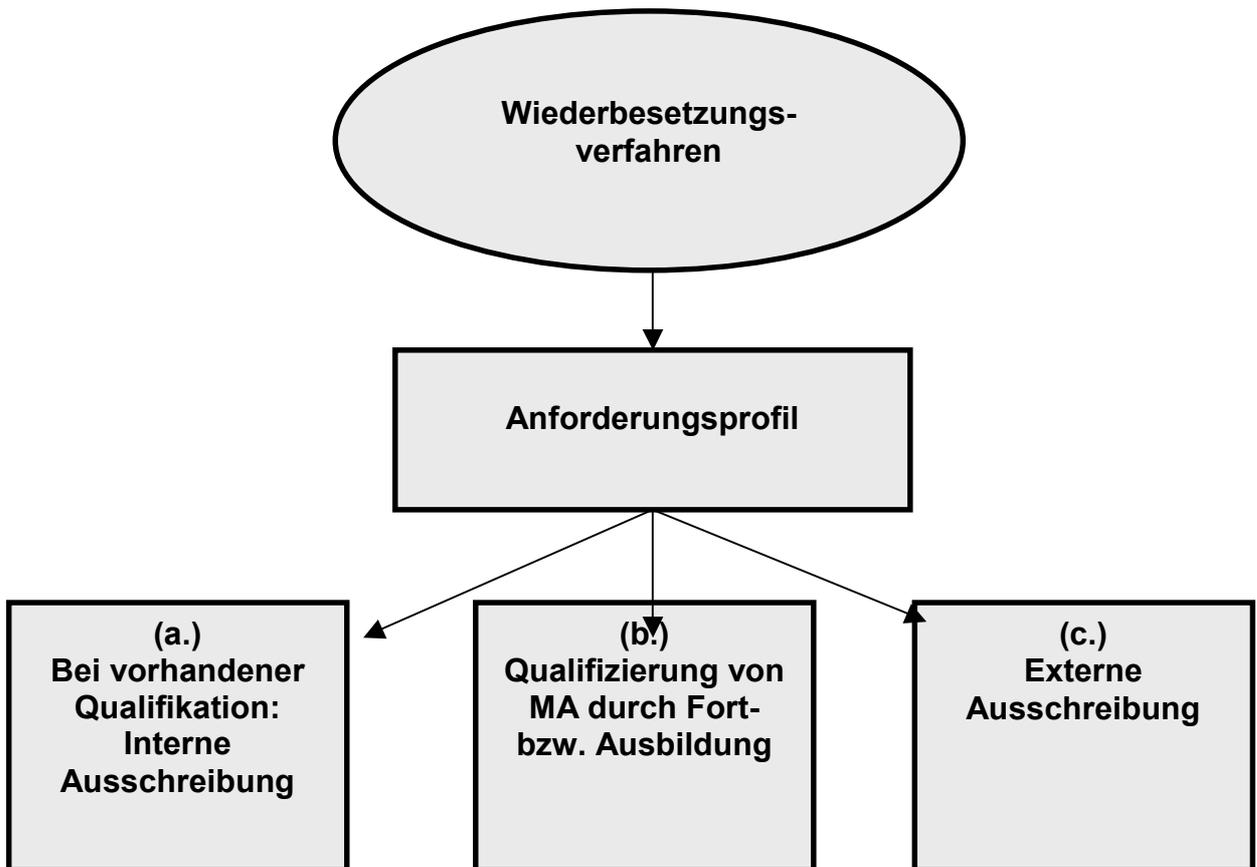
Schritt II.

Anhand des Anforderungsprofils der Stelle (Stellenbeschreibungen) ist ersichtlich, welche Qualifikation der zukünftige Stelleninhaber oder die zukünftige Stelleninhaberin besitzen muss.

- a) Wenn eigenes Personal mit der entsprechenden Qualifikation zur Verfügung steht, ist frühzeitig (mindestens 6 Monate vor dem Freiwerden der Stelle) ein internes Ausschreibungsverfahren einzuleiten.
- b) Sollte grundsätzlich geeignetes Personal zur Verfügung stehen, aber eine weitere Qualifizierung erforderlich sein, so ist durch entsprechende Fortbildung vorhandenes Personal zu qualifizieren.
- c) Wenn eine Personalgewinnung, wie unter a) und b) beschrieben nicht möglich ist, ist mit einer Vorlaufzeit von 9 Monaten, eine externe Ausschreibung vorzunehmen.

Das Wiederbesetzungsverfahren ist auf jeden Fall so frühzeitig zu beginnen, dass mit Ausscheiden des derzeitigen Stelleninhabers die Stelle sofort wieder besetzt werden kann. Hierbei sollte möglichst eine angemessene Einarbeitungszeit berücksichtigt werden.

Schaubild zu Schritt II.



Aus datenschutztechnischen Gründen können keine vollständigen Daten über die wieder zu besetzenden Stellen angegeben werden. Es folgt für die Jahre 2007 bis 2009 eine entsprechende Zusammenfassung der Fälle, bei denen das zuvor genannte Wiederbesetzungsverfahren durchgeführt werden soll.

(Das X steht für einen Beschäftigten)

	Aufgrund von Altersteilzeit o. Ruhestand	Mittlerer Dienst o. vergleichbar tariflich Beschäftigte	Gehobener Dienst o. ver- gleichbar tarif- lich Beschäftigte	Nichttechni- scher Dienst	technischer Dienst
Fachbereich Kinder, Jugend und Schule	2007		X	X	
Dezernat II.	2007	X		X	
Fachbereich Kultur und Sport	2007	X		X	
Fachbereich Kultur und Sport	2007	X		X	
Fachbereich Stadt- planung und Bauord- nung	2008		X		X
Fachbereich Gebäu- demangement	2008		X		X
Fachbereich Zentrale Dienste	2008	X		X	
Fachbereich Tiefbau	2008	X		X	
Fachbereich Kultur und Sport	2008	X		X	
Fachbereich Kinder, Jugend und Schule	2008	X		X	
Fachbereich Kultur und Sport	2008	X		X	
Fachbereich Kinder, Jugend und Schule	2009		X	X	
Fachbereich Stadt- planung und Bauord- nung	2009		X	X	
Fachbereich Stadt- planung und Bauord- nung	2009		X		X
Fachbereich Tiefbau	2009		X		X
Fachbereich Zentrale Dienste	2009	X		X	
Fachbereich Kultur und Sport	2009	X		X	
Fachbereich Kultur und Sport	2009	X		X	
Fachbereich Tiefbau	2009	X			X
Fachbereich Kinder, Jugend und Schule	2009	X		X	

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung

a. Beurteilungssystem

Die dienstliche Beurteilung dient der sachgerechten Personalförderung und Personalauswahl. Sie besteht aus einer differenzierten Bewertung, der in der Vergangenheit erzielten Arbeitsergebnisse und des beobachteten Verhaltens (sog. Leistungsbeurteilung) sowie einer hierauf aufbauenden Einschätzung des künftigen Entwicklungspotenzials der Beschäftigten (sog. Befähigungsbeurteilung).

Der dienstlichen Beurteilung wird somit eine besondere Bedeutung für das berufliche Fortkommen der Beurteilten eingeräumt. Hier sollen nicht nur die Defizite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch ihre Stärken herausgestellt werden.

Die aus der Beurteilung resultierenden Informationen sind auch für die Personalbedarfsplanung zu verwenden, da sie Aufschluss über die Fähigkeiten, Qualifikation und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben.

Bereits im Jahr 2003 wurden bei der Stadt Sankt Augustin Richtlinien für die Beurteilung der Beamtinnen und Beamten und Angestellten der Stadtverwaltung Sankt Augustin erarbeitet. Das hieraus resultierende Beurteilungssystem nebst einem Beurteilungsbogen kam jedoch nie zum Einsatz, da der Personalrat einer Regelbeurteilung für Angestellte wegen des damaligen Tarifvertrages nicht zustimmte. Das Beurteilungssystem wird durch die Verwaltung als sehr gut befunden und soll als Vorlage für ein neues Beurteilungssystem bei der Stadtverwaltung genutzt werden.

Da das neu zu überarbeitende Beurteilungssystem für die Beschäftigten den Kriterien einer Leistungsbewertung innerhalb der Entgeltgruppen nach dem TVöD entsprechen muss, wird eine Projektgruppe installiert, die das System den neuen Kriterien anpassen wird.

Die in 2003 erarbeiteten Richtlinien und der damals erstellte Beurteilungsbogen sind als **Anlage 1** diesem Personalentwicklungskonzept beigelegt.

b. Mitarbeitergespräch

Durch das Mitarbeitergespräch wird ein umfassender und regelmäßiger Dialog zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken, ermöglicht. Durch diese Gespräche werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv an „ihrer“ Personalentwicklung beteiligt.

Seit Anfang Mai 2007 hat eine Projektgruppe ihre Arbeit mit dem Auftrag aufgenommen, eine entsprechende Dienstvereinbarung zum Thema Mitarbeitergespräch zu entwickeln. Hier ist zunächst eine Infoveranstaltung im Hause geplant.

c. Fortbildung und Qualifizierung

Eine effiziente Personalentwicklung ist nur möglich, wenn die Beschäftigten durch Fortbildungsmaßnahmen und Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, den veränderten Leistungserwartungen zu entsprechen.

Neben der fachlichen Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in den letzten Jahren zusätzlich hausinterne Seminare mit den Themen Gesprächsmanagement, Konfliktmanagement, Projektmanagement, Moderation und Präsentation, Zeitmanagement durchgeführt.

Die Gleichstellungsbeauftragte führte weitere hausinterne Fortbildungen zu gleichstellungsrelevanten Themen durch.

Ferner wurde bereits im Jahre 2005 von einer Arbeitsgruppe, die aus mehreren Mitarbeiterinnen der Stadt Sankt Augustin bestand, ein Leitfaden zum Thema Mentoring entwickelt. Anhand dieses Leitfadens wurde zunächst eine Art Testphase durchgeführt. Hier sollte getestet werden, ob diese Art der Qualifizierung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung Sankt Augustin in Anspruch genommen wird. Zwischenzeitlich hat sich das Mentoring-Programm etabliert und wird von einer Vielzahl von Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung Sankt Augustin für die persönliche Qualifizierung genutzt.

Der Leitfaden zu dem zuvor genannten Mentoring-Programm wird in der **Anlage 2** dieses Konzeptes abgebildet.

d. Fach- und Führungskräfteentwicklung

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurde eine dreijährige Fortbildungsveranstaltung mit dem Titel „Seminar für Mitarbeiter/innen, die sich für die Übernahme einer Leitungsfunktion qualifizieren wollen“ durchgeführt. Diese Fortbildungsveranstaltung endete im November diesen Jahres und hatte folgende Inhalte:

Innerhalb der drei Jahre fanden fünf theoretische Wissensblöcke statt, in denen, teilweise auch durch auswärtige Referenten, Grundwissen vermittelt und diskutiert wurde. Zudem wurden vielfältige praktische Aufgaben bewältigt, wie zum Beispiel die Übernahme einer Projektleitung oder verschiedene Moderationen.

Themen der Theorieblöcke:

- Gesprächsführung
- Projektmanagement

Praktische Übung: Der Verwaltungsvorstand erteilte hierzu einem Projektleiter / einer Projektleiterin aus der Seminargruppe einen Projektauftrag, der detailliert in schriftlicher Form festgehalten wird. Dieser Projektleiter / diese Projektleiterin suchte sich dann innerhalb der Verwaltung interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen, die dann gemeinsam ein Konzept oder einen Lösungsvorschlag erarbeiteten. Die Präsentation erfolgte dann durch den Leiter bzw. die Leiterin der Projektgruppe.

- Konfliktmanagement
- Themenzentrierte Interaktion
- Gleichstellungsrelevante Themen

Führungskräfteentwicklung unter dem Aspekt der Gleichstellung
Total Quality Management (TQM) und Gleichstellung

Referat und Diskussion im Plenum:

Einführung in die Philosophie des TQM

- Philosophie Chancengleichheit
- Philosophie Frauenförderung
- Philosophie Gleichstellung
- Philosophie Gender Mainstreaming
- Philosophie Managing Diversity
- Philosophie Total Quality Management

Aufzeigen der Verbindung von Chancengleichheit und Qualitätsmanagement in der Personalpolitik, um Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen zu fördern.

Trainingsfilm „Fair bringt mehr“

Eigene Einstellungen und Verhaltensweisen überprüfen und erkennen, Beispiele erarbeiten, Veränderungen im Hinblick auf Arbeitsklima und Arbeitsergebnis

Referentin:

Heli Ihlefeld-Bolisch, Business Coach, Wirtschaftsberaterin, ehemalige Leiterin der Presse und Öffentlichkeitsarbeit der Deutschen Bundespost, Leiterin der Stabsaufgabe Gleichstellung im Telekom-Konzern

- Feedback
Feedback als Instrument der Führung mit praktischen Anwendungen in der Gruppe

- Leistungsentgelte nach § 18 TVöD
Erarbeitung von Lösungsansätzen in Kleingruppen und Präsentation in der Fachbereichsleiterrunde
- Selbsterkennung/ -wahrnehmung und Selbstdarstellung
Referent/Coach:
Wolfgang Mersch, Erziehungsberatungsstelle des Fachbereiches 5 der Stadt Sankt Augustin
- Beurteilungswesen

e. **Anreizsysteme**

Durch Anreizsysteme soll die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden, damit diese in einem noch stärkeren Maß zum Erfolg der Stadtverwaltung beitragen.

Als ein Anreizsystem ist das Vorschlagswesen, welches in der Dienstvereinbarung über das Vorschlagswesen bei der Stadt Sankt Augustin (Dv-11) geregelt ist, zu sehen. Hier können Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingereicht werden. Diese Vorschläge werden dann aufgrund der Dienstvereinbarung bewertet und ggf. prämiert. Seit In Kraftsetzen dieser Dienstvereinbarung am 01.03.2006 wurden bereits 10 Vorschläge offiziell eingereicht. Eine Vielzahl weiterer Verbesserungsvorschläge werden laufend zum Beispiel in Dienstbesprechungen o.ä. formlos vorgestellt.

Der Text der vorgenannten Dienstvereinbarung ist als **Anlage 3** dieses Konzeptes beigefügt.

Ferner wird für die Beschäftigten der Stadt Sankt Augustin ein System bezüglich der „Leistungsorientierten Bezahlung“ im Sinne des TVöD entwickelt. Für die Beamtinnen und Beamten der Stadtverwaltung wird gemäß eines Schnellbriefes des Städte- und Gemeindebundes ein Gesetz rückwirkend in Kraft treten, das weitestgehend den Regelungen des TVöD entspricht. Die

für dieses Thema bereits gebildete Kommission hat ihre Arbeit zum 01.06.2007 aufgenommen.

f. Frauenförderung

Die Frauenförderung wird in der Verwaltung bereits praktiziert. Durch die Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Sankt Augustin wird regelmäßig und fortlaufend ein Frauenförderplan erstellt. Der aktuelle Frauenförderplan wurde der Politik bereits vorgestellt.

Ferner wurde im Februar 2007 wegen der positiven Ergebnisse in der Vergangenheit zum zweiten Mal eine Frauenfördergruppe eingerichtet. Für diese Frauenfördergruppe konnten sich Mitarbeiterinnen der Stadt Sankt Augustin bewerben, die sich unter anderem in Gruppenarbeiten oder durch Projektarbeiten in den verschiedensten Themen fördern bzw. fortbilden lassen wollen.

In der **Anlage 4** ist der aktuelle Frauenförderplan der Gleichstellungsbeauftragten abgebildet.

g. Gesundheitsförderung

Ausfallzeiten der Beschäftigten, die nicht selten mit der zunehmenden Arbeitsverdichtung auf den einzelnen Arbeitsplätzen im Zusammenhang stehen, kosten den Dienstherrn bzw. Arbeitgeber Geld. Hieraus ergibt sich ein eigenes originäres Interesse, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten bzw. wiederherzustellen. Darüber hinaus besteht auch eine gesetzliche Verpflichtung des Dienstherrn / Arbeitgebers, Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei ihrer Arbeit zu gewährleisten.

Neben den bereits bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen der Stadt Sankt Augustin als Dienstherrin bzw. als Arbeitgeberin wurde darüber hinaus im Rahmen der Gesundheitsförderung von einer Projektgruppe ein Konzept entwickelt, welches das „Betriebliche Eingliederungsmanagement“ – BEM - in der Stadtverwaltung Sankt Augustin regelt.

Die Dienstvereinbarung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement – BEM ist als **Anlage 5** beigefügt.

h. Telearbeit

Unter Telearbeit versteht man, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Arbeitgeber fest angestellt sind und mindestens einen Teil der Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers verrichten. Oftmals werden die Arbeitsergebnisse dabei dem Arbeitgeber über digitale Kanäle übermittelt. Dazu werden häufig Kommunikationsgeräte wie Computer, Fax und Telefon genutzt. Vereinbarungen über Arbeitsziele, Termine usw. werden mit dem Arbeitgeber getroffen. Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ist aufgrund der Vorhaltung von zwei Arbeitsplätzen, dem normalen Büro und dem qualifizierten Heimarbeitsplatz, mit sehr hohen Kosten verbunden.

Die Telearbeit wird zurzeit bei der Stadt Sankt Augustin nicht praktiziert.