

2019-  
2021

# Personalentwicklungskonzept der Stadt Voerde



Stadt Voerde  
(Ndrh.)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
1.1	Vorwort.....	4
1.2	Was ist Personalentwicklung – Definition .....	6
1.3	Ziele und Leitsätze .....	6
1.4	Träger der Personalentwicklung.....	7
<b>2</b>	<b>Allgemeine Personalentwicklungsmaßnahmen .....</b>	<b>8</b>
2.1	Personalplanung .....	8
2.1.1	Personalbedarfsplanung.....	8
2.1.2	Personalbedarfsermittlung.....	8
2.1.3	Personalfreistellung .....	11
2.2	Personalgewinnung.....	11
2.2.1	Anforderungsprofile .....	12
2.2.2	Personalauswahl .....	13
2.3	Einführungskonzept für neue Beschäftigte .....	14
2.4	Personalbindung – Employer Branding.....	15
2.5	Qualifizierung/Fortbildung.....	16
2.6	Ausbildung .....	17
2.6.1	Anforderungen.....	17
2.6.2	Ausbildungsberufe.....	17
2.6.3	Personalauswahl .....	18
2.7	Führungsstrategien/-leitlinien.....	18
2.7.1	Rückkehr-/Wiedereingliederungsgespräche .....	18
	Jahresgespräche/Beschäftigtengespräche .....	19
2.8	Führungskräftenachwuchsförderung/-entwicklung.....	20
2.9	Anforderungen aus dem demographischen Wandel.....	24
2.9.1	Kompetenzerhalt (Transferstrategien).....	24
2.10	Gesundheitsmanagement .....	25
2.10.1	Organisation des Gesundheitsmanagements .....	26
2.10.2	Wiederkehrende Maßnahmen.....	26
2.10.3	Kooperationen mit Dritten (Krankenkassen, Unfallkassen, Sportbund).....	27
2.10.4	Ergonomie am Arbeitsplatz .....	28
2.11	Beurteilungssystem.....	28
2.11.1	Jährliches Mitarbeitergespräch / Feedback-Gespräch (Fördergespräch) .....	29
2.12	Anreizsysteme/Vorschlagwesen.....	30
2.12.1	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) .....	30
2.12.2	Vorzeitiger Stufenaufstieg.....	31

2.12.3	Unterstützung einer praxisnahen Ausbildung (Dozententätigkeit) .....	31
2.13	Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	31
2.13.1	Alternative Arbeitsformen .....	32
2.13.2	Altersteilzeit (ATZ) .....	35
2.13.3	Betriebskindertagesstätte .....	35
2.13.4	Eltern-Kind-Büro .....	35
2.13.5	Pflegezeitgesetz .....	36
2.13.6	Elternzeit .....	36
2.14	Betriebliches Eingliederungsmanagement - BEM .....	36
2.15	Frauenförderung/Gleichstellungsplan .....	37
<b>3</b>	<b>Strategische Personalplanung/-steuerung .....</b>	<b>40</b>
3.1	Stellenplan .....	40

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Vorwort

Die Stadt Voerde ist permanent bestrebt, die Steuerung der Kommune in einem immer komplexer werdenden Umfeld zu optimieren und den veränderten Anforderungen und Wünschen der Beschäftigten gerecht zu werden.

Dem Thema „Personalentwicklung“ (PE) kommt eine Schlüsselrolle im Zusammenhang mit der Zielsetzung einer innovativen und erfolgreichen Kommune zu. Innovationsorientierung, verstanden als Zusammenschluss von verschiedenen Herausforderungen, lässt sich nur mit entsprechendem Personal und Kompetenzen steuern. Veränderte Märkte, stetige Gesetzesänderungen, Technologien und Globalisierung fordern hervorragend qualifiziertes Personal, um den Herausforderungen der Zeit zu begegnen.

In diesem Zusammenhang galt es, ein unterstützendes PE-Konzept zu erarbeiten, damit die Stadt Voerde die neuen Herausforderungen bürgerorientiert und wirtschaftlich bewältigen und dabei die zu erwartende Personalfluktuation positiv begleiten kann.

Personalentwicklung steht dabei im Spannungsfeld zwischen den Leistungszielen und Anforderungen an die Beschäftigten, sowie den Erwartungen, Bedürfnissen und Potenzialen der Beschäftigten.

Personalentwicklung hat die Aufgabe, beides miteinander in Einklang zu bringen. Nur auf diese Weise kann eine systematische und zielgerichtete Personalentwicklung erfolgen.

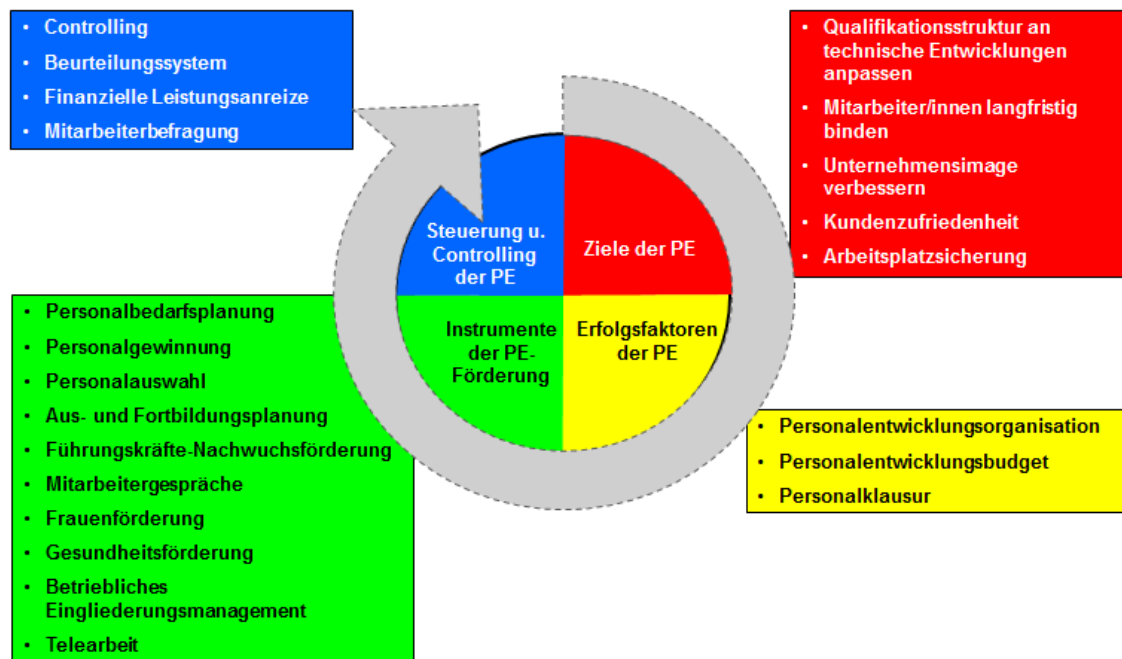
Bislang erfolgreich eingesetzte Personalentwicklungsinstrumente wie Aus- und Fortbildung, Mitarbeitergespräch und ein strukturiertes Beurteilungssystem sollen hierdurch effektiver gesteuert, abgestimmt und ergänzt werden. Dieses Vorgehen soll die Leistungsfähigkeit erhalten und kontinuierlich steigern.

Die Qualifikation und Motivation der Beschäftigten haben direkte Auswirkungen auf die Qualität aller Produkte und Dienstleistungen: Nur mit motivierten, verantwortungsbewussten und gut ausgebildeten Beschäftigten auf allen Ebenen ist die Stadt Voerde in der Lage, unter den aktuellen Rahmenbedingungen ihrem Auftrag umfassend nachzukommen.

Es enthält einen flexiblen Handlungsrahmen, der durch gesamtbetriebliche und durch individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen konkretisiert wird. Das aus diesem Handlungsrahmen erarbeitete 4-stufige Rahmenkonzept beschreibt unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen alle notwendigen und strategisch sinnvollen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Dabei wird dieses in vier Punkte aufgeteilt:

- Ziele der Personalentwicklung
- Erfolgsfaktoren der PE
- Instrumente der PE-Förderung,
- Controlling der Personalentwicklung.



Durch dieses PE-Konzept sollen alle Beschäftigten der Stadt Voerde

- wissen, was Personalentwicklung bedeutet, und die wesentlichen Elemente kennen
- sich der Notwendigkeit und Ziele der Personalentwicklung bewusst sein
- die Verantwortlichen für die Personalentwicklung kennen
- mit den wesentlichen Handlungsfeldern und Instrumenten einschließlich der geplanten Entwicklungen vertraut sein.

---

Personalentwicklung setzt sich dabei aus den vorgenannten vier Handlungsfeldern zusammen, die durch die hierin enthaltenen Instrumente umgesetzt und weiterentwickelt werden.

Sofern innerhalb der einzelnen Handlungsfelder und Instrumente gesamtbetriebliche Standards nicht vorhanden oder aber überholt sind, müssen diese erarbeitet bzw. permanent an die aktuelle Entwicklung angepasst werden.

Verantwortlich für die Personalentwicklung und die Umsetzung der in diesem Konzept beschriebenen Maßnahmen ist der Verwaltungsvorstand in Zusammenarbeit mit den Fachbereichsleitungen, dem Personalrat und der Gleichstellungsbeauftragten. Aufgabenbestandteile können auf den Fachbereich 1 delegiert und dort bearbeitet und koordiniert werden.

Die PE-Verantwortlichen müssen die Verbindungen zwischen den Handlungsfeldern kennen und berücksichtigen.

## **1.2 Was ist Personalentwicklung – Definition**

Personalentwicklung ist die Summe systematisch gestalteter Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

## **1.3 Ziele und Leitsätze**

Wesentliche Kernpunkte des Personalentwicklungskonzeptes, die den zukünftigen Handlungsrahmen bilden, werden nachfolgend skizziert. Die Umsetzung wird dauerhaft und konsequent unter Anpassung an den jeweiligen Bedarf verfolgt.

- Bedarfsbezogene Gestaltung systematischer Prozesse zur Identifizierung, Erhaltung und Förderung des Leistungs- und Lernvermögens aller vorhandenen Beschäftigten
- Verbindliche Standardisierung von personalbezogenen Verfahren innerhalb der Stadtverwaltung (Ziel: Darstellung als attraktiver Dienstherr/Arbeitgeber)
- Verständnis von Personalentwicklung als Steuerungsinstrument mit unmittelbaren Bezügen zur Organisationsentwicklung und Stellenbewirtschaftung
- Die Stadt Voerde ist ein attraktiver Arbeitgeber
- Im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung (pflichtig und freiwillig) ist eine auskömmliche Stellenplanung und -besetzung zu gewährleisten

- 
- Die Aufgabenzuschnitte der Stellen entsprechen dem Leistungsvermögen der Beschäftigten
  - Die Voraussetzungen für ein wirtschaftliches und serviceorientiertes Handeln der Verwaltung sind gegeben
  - Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden zur Qualitätsverbesserung und Effektivitätssteigerung angeboten
  - Die Ausbildung von Nachwuchskräften bildet eine permanente Kernaufgabe
  - Die Leistung von motivierten und engagierten Beschäftigten wird anerkannt und gewürdigt
  - Die Gestaltung der Arbeitsplätze erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten
  - Maßnahmen des Gesundheitsmanagements werden bedarfsgerecht angeboten
  - Das strategische Personalmanagement ist auf die Beschäftigten ausgerichtet und dabei familien- und demografiebewusst
  - Der Gleichstellungsgrundsatz von Mann und Frau wird beachtet, und bei Unterrepräsentation von Frauen werden diese bei gleicher Eignung gefördert. Detaillierte Maßnahmen sind dem Gleichstellungsplan zu entnehmen.
  - Das Verwaltungshandeln ist auch nach dem Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zur Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ausgerichtet
  - Die Personalentwicklung wird als bedeutsame Daueraufgabe anerkannt und unterliegt einem kontinuierlichen Prozess mit ständiger Evaluierung.

## **1.4 Träger der Personalentwicklung**

Verantwortlich für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalentwicklung bei der Stadt Voerde sind neben dem Verwaltungsvorstand und den weiteren Führungskräften, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und alle Beschäftigten der Verwaltung.

Eine wichtige Funktion kommt auch dem Stadtrat bei der Vorgabe strategischer Ziele im Rahmen der Personalentwicklung zu. Darüber hinaus sind durch den Stadtrat über den Stellenplan und die Personalkosten die benötigten Ressourcen bereitzustellen.

---

## **2 Allgemeine Personalentwicklungsmaßnahmen**

### **2.1 Personalplanung**

#### **2.1.1 Personalbedarfsplanung**

Die Personalbedarfsplanung ist der zentrale Bereich der Personalplanung. Ausgehend vom heutigen Personalbestand wird durch die Personalbedarfsplanung ermittelt, wie viele Beschäftigte mit welchen Qualifikationen zu einem künftigen Zeitpunkt benötigt werden. Der zukünftige Bedarf ergibt sich dann aus der Differenz zwischen dem zu einem bestimmten Stichtag erwarteten Bruttoperonalbedarf und dem zukünftigen Personalbestand. Zu beachten ist hierbei die allgemeine Fluktuation sowie das Ausscheiden von Beschäftigten aufgrund von Altersteilzeit, Elternzeit sowie Erreichen der Altersgrenze.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden dann erforderlich, wenn zwischen den Anforderungen der bestehenden oder einzurichtenden Arbeitsplätze/Aufgaben und den Leistungen und Fähigkeiten der Beschäftigten Abweichungen bestehen. Die Differenz zwischen den vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten ist in Einklang mit den weiteren Anforderungen, die ggfs. noch entstehen können, zu bringen.

#### **2.1.2 Personalbedarfsermittlung**

Die Personalbedarfsermittlung dient zur Bestimmung der derzeitigen und in der Zukunft liegenden Aufgaben. Gleichzeitig sind dazu die erforderlichen Beschäftigten nach Anzahl und Art sowie hinsichtlich ihrer zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit zu bestimmen. Die quantitative Personalbedarfsermittlung sagt aus, wie viel Personal benötigt wird, um zu einem bestimmten Zeitpunkt die anfallenden Aufgaben erfüllen zu können. Durch die qualitative Personalbedarfsermittlung wird festgestellt, über welche Qualifikationen das benötigte Personal verfügen sollte.

Ausgangspunkt der Personalentwicklungsermittlung ist die Feststellung der zum gegenwärtigen Zeitpunkt benötigten personellen Kapazitäten. Dazu wird der Soll-Personalbestand mit dem aktuell vorhandenen Ist-Personalbestand abgeglichen.

Dabei kann

- der Soll-Personalbestand aus dem Stellenplan und
- der Ist-Personalbestand aus dem Stellenbesetzungsplan



---

entnommen werden.

Als wesentliches Instrumentarium für die notwendigen Personalplanungen findet einmal jährlich eine Personalklausur statt, auf deren Grundlage klare Richtlinien und Tendenzen für den Zeitraum eines Jahres festgelegt werden. Teilnehmer an der Personalklausur sind:

- der Verwaltungsvorstand
- alle Fachbereichsleitungen
- die Gleichstellungsstelle.

Personelle Unterdeckungen sind durch Personalbeschaffungs- und/oder PE-Maßnahmen auszugleichen, Überhänge sind durch personelle Umstrukturierungen auszugleichen.

Der gesamte zukünftige Personalbedarf (= Brutto-Personalbedarf) wird mit dem in die Zukunft prognostizierten Personalbestand (= zukünftiger Personalbestand) verglichen, um den voraussichtlichen Netto-Personalbedarf zu ermitteln. Ist dieser positiv, muss er bis zum Planungszeitpunkt durch geeignete Beschaffungs- und/oder Entwicklungsmaßnahmen gedeckt werden. Ist er negativ, ist er durch Umstrukturierungen auszugleichen.

Die Personalentwicklung schließt sich, ebenso wie die Personalbeschaffung und Personalfreistellung, unmittelbar an die Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung an. Die Personalentwicklung hat, ausgehend vom generellen (aktuellen/künftigen) Personalbedarf festzustellen, welche Qualifikationen den Beschäftigten noch zu vermitteln sind und auf welche Weise das geschehen soll, damit die Bediensteten jederzeit in der Lage sind, die gestellten Anforderungen zu erfüllen.

### **Personalbeschaffung**

Die Bedarfsdeckung erfolgt über den internen und den externen Arbeitsmarkt. Es handelt sich um eine personalpolitische Grundsatzentscheidung, ob der internen oder aber externen Personalbeschaffung der Vorrang eingeräumt wird. Externe Personalbeschaffungsmaßnahmen werden oftmals durch Instrumente der Personalentwicklung begleitet, da die auf dem Markt befindlichen Bewerber die Anforderungen nicht immer in Gänze erfüllen. Speziell nach der Einstellung bilden die Qualifizierungsmaßnahmen hier den Schwerpunkt der Personalentwicklungsinstrumente.

Auch die interne Personalbeschaffung wird durch vorhergehende bzw. begleitende Qualifizierung begleitet. Sowohl bei horizontalen als auch bei vertikalen Versetzungen werden die Beschäftigten mit anderen bzw. anspruchsvolleren Aufgaben betraut. Auch hier hat die Personalentwicklung für eine angemessene Qualifizierung zu sorgen, damit die Beschäftigten den geänderten Arbeitsanforderungen gerecht werden können.

---

Aufgrund des demographischen Wandels ist bereits heute festzustellen, dass im Betrachtungszeitraum bis Mitte 2021 bereits Fach- und Führungskräfte ausscheiden werden. Hierbei sind noch nicht die Personalfälle beachtet, die vor dem regulären Erreichen der Altersgrenze ausscheiden können (Ableistung von 45 sozialversicherungspflichtigen Jahren, Rente mit 63).

Allerdings fallen die Prognosedaten bis 2021 deutlich geringer als für die Jahre 2024 ff. aus. Somit ist mindestens mittelfristig eine genaue Analyse der nachzubesetzenden Stellen zu betreiben und konzeptionell aufzuarbeiten.

Ausscheidende Beschäftigte bis 07/2021

Verwaltungsbereich - tariflich Beschäftigte:

	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>
<b>Beschäftigte</b>	4	6

Verwaltungsbereich – Beamte:

	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>
<b>Beamte</b>	3	1

Gewerblicher Bereich – Beschäftigte:

	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>
<b>gewerblicher Bereich</b>	4	2

Soweit die Stadt Voerde kein Haushaltssicherungskonzept auflegen muss, können zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung die Stellen unmittelbar nachbesetzt werden. Dies erfolgt jeweils auf der Grundlage einer zuvor durchgeführten Aufgaben- und Standardkritik.

Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung können nach Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand, und soweit es finanziell darstellbar ist, in Einzelfällen für einen eng begrenzten Zeitraum bis zum Ausscheiden der jeweiligen originären Stelleninhaber überlappend besetzt werden, sofern hierdurch ein unvertretbarer Know-How-Verlust vermieden werden kann.

---

### **2.1.3 Personalfreistellung**

Wenn im Rahmen der Überprüfung der Personalbedarfsplanung festgestellt wird, dass in bestimmten Bereichen ein Personalüberhang vorhanden ist, muss über einen längeren Zeitraum hinweg geplant werden, auf welche Weise personelle Umstrukturierungen gestaltet werden. Die Personalfreistellungsmaßnahmen sind dabei sozialverträglich umzusetzen.

Dies geschieht zum einen durch den flexiblen Personaleinsatz mittels Umsetzungen innerhalb der Verwaltung in Bereiche mit einer entspr. Bedarfssituation. Zum anderen kann das fluktuationsbedingte Ausscheiden von Beschäftigten im Rahmen der Erreichung der Altersgrenze bzw. der Altersteilzeit genutzt werden. Durch eine entsprechende Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung werden in Zukunft freiwerdende Stellen soweit möglich durch Umsetzung und rechtzeitige Qualifikation durch interne Beschäftigte besetzt. So ergibt sich aus der Sicht der Stadt Voerde durch umfassende Personalentwicklungsmaßnahmen ein ökonomischer Vorteil, wenn die Beschaffungskosten zur Besetzung des Arbeitsplatzes durch externe Beschäftigte eingespart werden.

## **2.2 Personalgewinnung**

Durch ein effizientes Personalmanagement wird sichergestellt, dass vakante Stellen auch mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität und Aufgabenerfüllung überprüft werden. Ziel ist es dabei, zeitnah Stellen qualitativ (nach) zu besetzen oder eine organisatorische Umstrukturierung vornehmen zu können.

Im Rahmen der Förderung von Beschäftigten sollen bei vakanten Stellen zunächst die Erfolgsaussichten eines internen Stellenbesetzungsverfahrens geprüft werden, um eigenen Beschäftigten einen Aufgabenwechsel zu ermöglichen.

Die Bindung des Personals an den Arbeitgeber genießt einen hohen Stellenwert. Eigene Fachkräfte werden gezielt geschult und fortgebildet. Andererseits sind Stellen auch bewusst extern auszuschreiben, um bereits qualifizierte Fachkräfte mit Spezialwissen zu gewinnen.

Standardisierte Personalauswahlverfahren werden angewendet, um im Sinne der Bestenauslese nach Eignung und Befähigung eine/n Bewerber/in für die Stelle zu identifizieren. Die Auswahl von qualifiziertem Personal ist eine Daueraufgabe der Verwaltung im Kontext der Personalentwicklung.

---

Folgende Leitlinien werden vereinbart:

- Personalauswahl und Stellenbesetzung nach bester Eignung und Befähigung („Bestenauslese“)
- Frühzeitige Bedarfsanalyse und Erstellung von stellenbezogenen Anforderungsprofilen / Umgang mit „freien Stellen“
- Festlegung der Stellenausschreibungsart (intern/extern)
- Standardisiertes Personalauswahlverfahren / Bewerbungsmanagement (z.B. Transparenz der Bewerberauswahl durch Matrixbewertung und Anwendung strukturierter Interviewtechniken bei Vorstellungsgesprächen)
- Berücksichtigung „fachfremder Bewerbungen“ in spezifischen Bereichen (z.B. Möglichkeit für sog. „Quereinsteiger“ als Option)
- Integration von Menschen mit Behinderungen und Menschen mit Migrationshintergrund
- Die Stadt Voerde kommt dem gesetzlichen Beschäftigungsauftrag des § 71 Abs 1.SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) nach.
- Die Verwaltung steht allen Bewerbergruppen offen gegenüber.

Da in der Langfristbetrachtung in den nächsten 15 Jahren einer hoher Anteil Beschäftigter aus Altersgründen ausscheidet, ist entsprechender Handlungsbedarf gegeben. Hierbei beruhen Personalauswahlentscheidungen auf gezielten internen Personalgewinnungsstrategien.

Der Personalgewinnung kommt als erster Schritt zu einer qualifizierten Stellenbesetzung hohe Bedeutung zu. Sowohl bei externen als auch bei internen Gewinnungsstrategien müssen zunächst die Anforderungen der jeweiligen Stelle bekannt und in einem Anforderungsprofil erfasst sein. Anforderungsprofile orientieren sich an den Aufgaben der jeweiligen Stelle und bedürfen der ständigen Aktualisierung. Neben der klassischen Form der Personalgewinnung von Nachwuchskräften über Stellenanzeigen wird die Präsenz der Stadt Voerde auf Messen und Jobbörsen wie auch an Hochschulen und im Internet künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

### **2.2.1 Anforderungsprofile**

Zur passgenauen Besetzung von Stellen sind als Grundlage für die qualitativen Anforderungen, die die Bewerberinnen und Bewerber erfüllen müssen, aktuelle Anforderungsprofile der zu besetzenden Arbeitsplätze bzw. der Ausbildungsberufe zu definieren.

---

Im Anforderungsprofil werden

- formale Voraussetzungen, beispielsweise ein Berufsabschluss oder eine Laufbahnbefähigung,
- die erforderlichen fachlichen Kompetenzen,
- methodische und soziale Kompetenzen (z.B. Kommunikationsvermögen) und
- ggf. führungsrelevante Kompetenzen wie Entscheidungs-, Delegations-, Zielsetzungs- und Motivationsfähigkeit,

die mit einer Stelle bzw. Funktion verbunden sind, beschrieben und gewichtet.

Daraus werden die Kriterien entwickelt, nach denen im Auswahlverfahren, den verfassungsrechtlichen Vorgaben Eignung, Befähigung und fachliche Leistung entsprechend, zu entscheiden ist. Der Grundsatz der Gleichstellung ist hier im gleichen Maße zu beachten.

Die Anforderungsprofile sind nach vorgegebenen Standards und in Abstimmung mit der nächsten Vorgesetztenebene durch die direkten Vorgesetzten zu erstellen.

### **2.2.2 Personalauswahl**

Mit der Personalauswahl werden i. d. R. langfristige Bindungen mit dem eingestellten Personal eingegangen, die ein erhebliches Investitionsvolumen des Arbeitgebers Stadt Voerde begründen. Deshalb ist es wichtig, mit gezielten Personalauswahlstrategien den/die geeignete/n Bewerber/in zu ermitteln.

Die gesetzlichen Beteiligungsregelungen des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und der Vertrauensperson der Schwerbehinderten sind zu beachten.

Wichtigstes Ziel jeder Auswahlentscheidung ist die Auswahl desjenigen/derjenigen Bewerbers/in, der/die fachlich und persönlich am besten geeignet ist/erscheint. Auswahlentscheidungen sind auf der Grundlage einheitlicher Maßstäbe zu treffen. Daher wird heute der Fokus verstärkt auf übergreifende Schlüsselkompetenzen, z. B. Team- und Service-Orientierung, Flexibilität, Innovationsbereitschaft und –fähigkeit, Kreativität, gelegt.

Abhängig von der zu besetzenden Funktion und von der jeweiligen Zielgruppe wird bei der Stadt ein standardisiertes Auswahlverfahren angewendet. Um die Vorauswahl zu erleichtern wird von jedem Bewerber ein Bewerberprofil erstellt. Über die zum Vorstellungsgespräch geladenen Bewerber wird eine Matrix erstellt, mit deren Hilfe die seitens der Stadt Voerde Beteiligten die Bewerber/innen und den Ablauf des Vorstellungsgesprächs bewerten.

---

Die Auswahl der Nachwuchskräfte erfolgt nach analogen Kriterien, das Verfahren wird jedoch zusätzlich extern begleitet.

Das an der Bewerberauswahl beteiligte Gremium setzt sich wie folgt zusammen:

- Zwei Beschäftigte des ausschreibenden Bereiches, darunter der unmittelbare Vorgesetzte oder FBL
- Zwei Vertreter des Personalrates
- Gleichstellungsbeauftragte
- Vertrauensperson der Schwerbehinderten
- Eine Vertretung des Fachbereiches 1

Mitglieder des Verwaltungsvorstands haben bei Stellenbesetzungen innerhalb ihres Vorstandsbereichs jeweils die Möglichkeit einer Teilnahme.

Soweit keine gesetzlichen oder tariflichen Regelungen entgegenstehen, ist der ausschreibende Fachbereich letztentscheidend.

Die vorgenannten Kriterien erstrecken sich auf Besetzungsverfahren bis zur Ebene der Fachdienstleitung.

### **2.3 Einführungskonzept für neue Beschäftigte**

Der erste Tag an einem neuen Arbeitsplatz ist für Beschäftigte eine besondere Situation. Für neue Beschäftigte ergeben sich in Bezug auf den zukünftigen Arbeitsplatz zumeist Fragen wie:

- Was erwartet mich?
- Welche Aufgaben kommen auf mich zu?
- Wie ist mein neues Arbeitsumfeld?
- Wie werden die neuen Kollegen bzw. Kolleginnen sein?

Die Art und Weise wie vor allem die erste Zeit im neuen Arbeitsumfeld erlebt wird, ist für das weitere Arbeitsverhältnis und die Zufriedenheit der Beschäftigten sowie das Arbeitsklima allgemein von besonderer Relevanz. Neben der fachlichen Einarbeitung und der organisatorischen Einbindung ist auch die soziale Eingliederung am Arbeitsplatz bedeutsam. Der Erfolg der Einarbeitung hängt maßgeblich von Möglichkeiten ab, soziale Kontakte aufzubauen. Neue Beschäftigte werden zwar nicht automatisch zu integrierten Mitgliedern eines bestehenden Teams, aber sie lernen nach und nach das Team und das Arbeitsumfeld kennen, wissen wer die Ansprechpartner sind und etablieren sich somit im sozialen Gefüge.

---

Erfolgreiche Einarbeitung bedeutet, dass neue Beschäftigte ihre Aufgaben genau kennen und diese sicher und selbständig bewältigen können.

Zur Erreichung einer einheitlichen Einarbeitungssystematik werden entsprechende Checklisten entwickelt.

## **2.4 Personalbindung – Employer Branding**

Unter dem Begriff Employer Branding versteht man die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt. Es beinhaltet den Aufbau wie auch die Pflege der Employer Brand mithilfe von klassischen Aktivitäten und Instrumenten aus dem Marketing. Im Fokus steht dabei allerdings nicht das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens, sondern das Unternehmen selbst. Das Employer Branding stellt einen Teilaspekt der Corporate Identity (Unternehmensidentität) dar. Somit wird auch das Verhalten des Unternehmens nach innen und außen beeinflusst.

Hauptziel des Employer Brandings ist die effiziente Personalrekrutierung und langfristige Steigerung der Qualität der Bewerber/innen. Angesichts des zunehmenden Führungs- und Fachkräftemangels steigt der Konkurrenzdruck zwischen den Arbeitgebern. Mit einer positiven Arbeitgebermarke kann man sich somit vom Wettbewerb abheben. Darüber hinaus sollen durch das Employer Branding nicht nur neue qualifizierte Fach-, Führungs- und Personalkräfte rekrutiert, sondern auch dauerhaft gehalten werden. Auf diese Weise werden Kosten für erneute Rekrutierungsmaßnahmen gesenkt und die Bindung der Beschäftigten gestärkt.

Die Stadt Voerde wird im Rahmen der strategischen Festlegung einer Corporate Identity geeignete Maßnahmen im Sinne des Employer Branding definieren und diese an die jeweiligen Rahmenbedingungen anpassen.

---

## 2.5 Qualifizierung/Fortbildung

Zu einer effizienten Personalentwicklung gehören u. a. Maßnahmen wie die Aus- und Fortbildung. Durch begleitende Fortbildungsmaßnahmen soll es den Beschäftigten ermöglicht werden, den an sie gestellten Leistungserwartungen gerecht zu werden. Die im Rahmen des Zusammenspiels einzelner Personalentwicklungselemente gewonnenen Informationen über die Entwicklungsmöglichkeiten und –bedürfnisse einzelner Beschäftigter müssen aufgegriffen, mit den arbeitsplatzbezogenen und organisatorischen Anforderungen abgeglichen und zu einem praktikablen Qualifizierungsprogramm zusammengestellt werden.

Die Fortbildung soll nicht nur als Mittel zur Behebung von Leistungsdefiziten, sondern insbesondere zur Vorbereitung auf einen eventuellen Aufgabenwechsel oder auf die Übernahme zusätzlicher neuer Aufgaben sowie zum Wissenstransfer sich ständig fortentwickelnder Basiskenntnisse dienen. Grundsätzlich besteht der Fortbildungsbedarf in allen Bereichen für alle Beschäftigten, unabhängig von Laufbahnen, Einstufung, Dienst- und Lebensalter. Ebenso werden in Elternzeit befindliche oder beurlaubte Beschäftigte von diesem Konzept erfasst. Die Festlegung individueller Qualifizierungsbedarfe und –möglichkeiten wird im Mitarbeitergespräch festgelegt.

Zur Sicherstellung der Ausschöpfung des Qualifizierungsbudgets werden die Anforderungen aus den einzelnen Fachbereichen über einen jährlichen Aus- und Fortbildungsplan zentralisiert. Auf Basis von fachbereichsbezogenen Teilbudgets erfolgt eine Jahresplanung in den Fachbereichen. Diese ist jeweils bis zum Oktober des laufenden Jahres abzuschließen um das hochgerechnete Gesamtbudget im Haushalt des Folgejahres abzubilden. Soweit innerhalb der Planung eine Überschreitung des Gesamtbudgets zu erkennen ist, reguliert der Verwaltungsvorstand in Abstimmung mit den Fachbereichsleitungen die Planung.

Des Weiteren soll die Erlangung eines höheren Ausbildungsabschlusses (z.B. Verwaltungsfachwirt) durch den Arbeitgeber refinanziert werden. Die Festlegung des Personenkreises erfolgt nach den Kriterien der Bestenauslese. Das Verfahren wird mit der Gleichstellungsstelle und dem Personalrat abgestimmt.



---

## **2.6 Ausbildung**

### **2.6.1 Anforderungen**

Ziel des Personalmanagements ist es, eine dauerhaft alters- und leistungsmäßig ausgewogene Personalstruktur zu schaffen. Dazu ist die Sicherstellung von Nachwuchskräften mit einer qualitativ hochwertigen Ausbildung erforderlich.

Solange die Stadt sich im Haushaltssicherungskonzept (HSK) befindet, ist eine strikt bedarfsorientierte Ausbildung unter Berücksichtigung der personalwirtschaftlichen Ziele im HSK zulässig. D. h. für diese Zeit werden im Hinblick auf den Zeitpunkt des Ausscheidens von Beschäftigten und Beamten bedarfsgerecht Ausbildungsplätze eingerichtet.

Um die praktische Ausbildung der Nachwuchskräfte im Hause zu unterstützen, steht in jedem Fachbereich ein/e Mitarbeiter/-in als aktiv verantwortlicher Ansprechperson und Betreuungsperson für die Auszubildenden zur Verfügung. Sobald der Ausbildungsnachweis vorgelegt wird, erfolgt die Bestellung zum/zur Ausbilder/-in. Die Ausbilder/-innen erhalten eine zusätzliche Prüferschulung für die Module des praktischen Teils der Stadtinspektoranwärter/-innen. In Kooperation mit dem Studieninstitut Em-scher Lippe in Dorsten nehmen die Ausbilder/-innen jährlich am „Forum Ausbildung“ teil.

Der Fachdienst Personal- und Gesundheitsmanagement ist zentrale Anlaufstelle für alle Belange der Nachwuchskräfte und pflegt eine enge Zusammenarbeit mit den zuständigen Berufsschulen, geeigneten Studieninstituten und der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW.

### **2.6.2 Ausbildungsberufe**

Die Stadt Voerde bildet derzeit in folgenden Ausbildungsberufen aus:

Verwaltungsbereich

- Stadtinspektoranwärter/-in
- Verwaltungsfachangestellte/-r
- Fachangestellte/-r für Medien- und Informationsdienste (Bibliothek)
- Fachangestellte/-r für Bäderbetriebe

---

## Handwerklicher Bereich

- Straßenwärter/-in
- Sozial- und Erziehungsdienst
- Anerkennungspraktikant/-in für den Beruf des Erziehers/der Erzieherin
- Gärtner/-in.

Aktuelle Informationen zu den Ausbildungsberufen sind auf den Internetseiten der Stadt Voerde eingestellt.

Die Ausbildung beginnt jeweils zum 1. August oder 1. September eines jeden Jahres. Die für das betreffende Einstellungsjahr zu besetzenden Ausbildungsplätze werden auf der Internetseite der Stadt Voerde, in den hiesigen Tageszeitungen, bei der Agentur für Arbeit, bei [azubi-niederrhein.de](http://azubi-niederrhein.de) und bei der Ausbildungsplatzbörse (Lehrstellenbörse) der Stadt Voerde veröffentlicht.

### **2.6.3 Personalauswahl**

Das Personalausleseverfahren wird extern begleitet. Hierbei wird, bei Vorliegen der fachlichen Voraussetzungen, eine Testierung aller Bewerber und Bewerberinnen durchgeführt.

An den Auswahlgesprächen nehmen neben dem Fachdienst Personal- und Gesundheitsmanagement die Vertreter des Personalrates, die Jugend- und Auszubildendenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung teil.

Auf Grundlage der der soliden Testierung wird eine Einstellungsentscheidung für die Besetzung der ausgeschriebenen Ausbildungsplätze getroffen.

## **2.7 Führungsstrategien/-leitlinien**

### **2.7.1 Rückkehr-/Wiedereingliederungsgespräche**

Ziel der Rückkehrgespräche ist es, nach krankheitsbedingten Fehlzeiten den Wiedereinstieg in die Arbeit zu erleichtern, aber auch etwaige tätigkeitsbedingte Ursachen für eine Beeinträchtigung des Gesundheitszustandes zu klären und nach Abhilfemöglichkeiten zu suchen. Somit wirkt das Rückkehrgespräch parallel zum gesetzlich vorgeschriebenen Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM). Ein Ersatz für die formelle Einleitung eines BEM-Verfahrens ist es jedoch nicht.

---

Sinnvollerweise ist das Rückkehrgespräch durch den direkten Vorgesetzten im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang mit dem Ende der Krankheitsphase zu führen. Eine entsprechende Vorbereitung seitens der Vorgesetztenebene und die Anleitung durch einen entsprechenden Leitfaden sind unumgänglich. Die Entwicklung eines Leitfadens und die Absicherung der Vorgehensweise werden zwischen Dienststelle, Gleichstellungsstelle und Personalrat abgestimmt und über eine Dienstvereinbarung formuliert.

### **Jahresgespräche/Beschäftigtengespräche**

Nur, wer miteinander kommuniziert, kann auch Konflikte, Unstimmigkeiten und Verbesserungsvorschläge erkennen. Neben den regelmäßigen Gesprächen, die ohnehin stattfinden sollen und eher die laufenden Verwaltungsgeschäfte betreffen, sind auch jährlich sogenannte Mitarbeitergespräche zu führen.

Das Mitarbeitergespräch soll zum einen die Kommunikation zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter fördern und stärken und zum anderen auch beiderseits die Möglichkeit geben, Wünsche und Kritik zu äußern.

Es geht weniger darum, ausschließlich die Arbeit der bzw. des Beschäftigten zu beurteilen, es soll auch die Führungsqualität angesprochen werden.

Innerhalb des Gesprächs wird eine Bilanz der vergangenen Zusammenarbeit und der Ergebnisse gezogen. Ebenso sind Zielvereinbarungen für das vorausliegende Jahr zu treffen. Verbesserungsvorschläge und konstruktive Kritik können die Verwaltungsabläufe optimieren.

Es ist sicherzustellen, dass solche Gespräche regelmäßig geführt werden.

Bei der Zielvereinbarung müssen sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten ihre Vorstellungen von den künftigen Arbeitsergebnissen einbringen. Am Gesprächsende sollen konkrete Ziele formuliert werden, denen beide Parteien auch zustimmen. Solche Gespräche müssen von beiden Seiten gut vorbereitet werden, die Aufgaben des Beschäftigten müssen definiert sein. Die Beschäftigten müssen sich Gedanken über ihre eigenen Zielvorstellungen machen und darüber, welche Mittel nötig sind, um diese Ziele zu erreichen (z.B. notwendiges Fachwissen und zusätzliche Seminare oder die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit anderen).

Vorteil dieses Führungsinstrumentes ist zum einen, dass der Wunsch des Arbeitgebers nach partizipativer und selbstständiger Arbeit leichter erfüllt werden kann. Es werden nur die Arbeitsergebnisse festgelegt und nicht der Weg dorthin. Insofern sind die Beschäftigten gefordert, selbstständig Initiative zu ergreifen und Lösungen zu finden.

Die konkreten Zielvorgaben geben Orientierung und Sicherheit, gewähren Kontrolle, motivieren und ermöglichen Erfolgserlebnisse.

---

Auch für die Führungskraft ist dies eine Erleichterung. Ständige Anordnungen und Kontrollen sind durch die genauen Zielvorgaben nicht mehr notwendig. Nach Zielerreichung wird Bilanz gezogen und das Ergebnis beurteilt. Es ist natürlich auch möglich, Zwischenziele zu setzen.

## **2.8 Führungskräftenachwuchsförderung/-entwicklung**

Im besonderen Maße werden Beschäftigte in Führungsfunktionen gefördert und in ihren fachlichen Kompetenzen gestärkt, da sie in einer Vorbildfunktion die Leitsätze vorleben und für die Motivation der Beschäftigten Sorge zu tragen haben. Die Mitarbeitermotivation wird als Kernaufgabe einer Führungskraft verstanden. Gerade gut ausgebildete Führungspersönlichkeiten stehen dafür, dass die Verwaltung modern und dem Gemeinwohl verpflichtet ist und bürgerfreundlich handelt.

Das Erlernen einer professionellen Gesprächsführung in unterschiedlichen Situationen und bei verschiedenen Anlässen ist ein elementares Werkzeug einer Führungskraft.

Mit der Vermittlung von Gesprächsführungskompetenzen für Führungskräfte hat die Verwaltung bereits begonnen; in den kommenden Jahren sind hier modulare Veranstaltungen in Kleingruppen zur Vertiefung der Fähigkeiten umzusetzen.

Die frühzeitige Identifikation und Ausbildung von Nachwuchsführungskräften wird ebenfalls als Bestandteil einer nachhaltigen Personalentwicklung angesehen.

Führungskräftekonzepte sind nur eine Komponente eines integrierten Führungssystems. Führung umfasst als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie die Gesamtheit aller Aspekte zur Steuerung, Gestaltung und Entwicklung eines Unternehmens. Führungskräfte brauchen hierfür Management- und Führungskompetenz.

Beim Management von und in Unternehmungen geht es im Einzelnen um

- die Unternehmensstrategie,
- die Unternehmensorganisation,
- das Personalmanagement und
- die Entwicklung und Veränderung von lernenden Organisationen.

Die klassische Lehre versteht unter Führungskräftenachwuchs sowohl bereits bestehende Führungskräfte, die weniger als 2 Jahre mit Führungsaufgaben betraut sind, als auch Beschäftigte, die noch nicht mit Führungsaufgaben betraut sind, aber erkennbar ist, dass hier das Potenzial für die Wahrnehmung entsprechender Aufgaben existiert.

Übertragen auf die Stadt Voerde bedeutet dies, dass unterschiedliche konzeptionelle Ansätze für die unterschiedlichen Zielgruppen verfolgt werden müssen.

---

Zur Erstellung der unterschiedlichen Konzepte gilt es zu definieren, unter welche Rahmenbedingungen die Nachwuchsführungskräfte fallen.

### **Zielgruppen**

Variante 1:

Bereits bestehende Führungskräfte, die weniger als 2 Jahre mit Führungsaufgaben betraut sind

Variante 2:

Beschäftigte, die noch keine Führungsaufgaben wahrnehmen

Die Beschäftigten sind älter als 30 Jahre

Die Beschäftigten haben einen Abschluss an einer Fachhochschule/Hochschule, oder den Angestelltenlehrgang II (oder vergleichbar) absolviert.

Variante 3:

Beschäftigte, die noch keine Führungsaufgaben wahrnehmen

Das Alter der Beschäftigten liegt zwischen 26-30 Jahren

Die Beschäftigten haben einen Abschluss an einer Fachhochschule/Hochschule, oder den Angestelltenlehrgang II (oder vergleichbar) absolviert.

### Zielgruppenorientierte Konzepte

Wie unter dem Punkt „Zielgruppen“ dargestellt erfordert die Nachwuchsführungskräfteförderung bei der Stadt Voerde drei konzeptionelle Ansätze zur Basis- bzw Aufbauqualifizierung.

Zu Variante 1:

Auf Grund der langjährigen Berufserfahrung wird bei diesen Beschäftigten vorausgesetzt, dass speziell in den Bereichen Kooperations- und Selbstmanagementkompetenz bereits ein fundiertes Wissen angeeignet worden ist. Im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben wird weiterhin vorausgesetzt, dass auch Grundlagen in den Bereichen Gesprächsführung, Teamarbeit, Konfliktmanagement und Prozessanalyse und –optimierung vorhanden sind. Ebenso haben diese Beschäftigten in der Regel bereits in ihrem Aufgabengebiet mehrfach Präsentationen und Moderationen durchgeführt.

Die Grundlagen der oben beschriebenen Kompetenzen sind bei diesen Beschäftigten bereits vorhanden und bedürfen einer Aufbauqualifizierung.

---

Da die betroffenen Beschäftigten bereits intensiv in die Führungs- und Facharbeit integriert sind, ist zu empfehlen Art und Umfang der Qualifizierung so zu gestalten, dass diese möglichst wenig negative Auswirkung auf die Arbeitsabläufe haben.

Zur Umsetzung dieser Vorgabe bieten sich sogenannte Management-Kompaktseminare an.

Auf dem kommunalen Markt haben sich in diesem Bereich speziell die Seminare der KGST bzw. der Technischen Akademie Wuppertal (TAW) in der Vergangenheit bewährt. Beide Seminare vermitteln in einem modularen Aufbau folgende Themenkomplexe:

- Führungskonzepte
- Führungsstrategien
- Kommunikation
- Zeitmanagement

#### Zu Variante 2

In eingeschränkter Form gilt das unter Variante 1 beschriebene Konzept auch für die Beschäftigten die unter die Rahmenbedingungen der Variante 2 fallen. Auch hier kann davon ausgegangen werden, dass Kompetenzen in den Bereichen Präsentation und Moderation vorhanden sind. Auf Grund der Berufserfahrung sind auch Grundzüge der Prozessanalyse und –optimierung, der Teamarbeit und des Konfliktmanagements bekannt.

Das vorhandene Wissen muss im Rahmen der Nachwuchsführungskräfteförderung auf die Führungsarbeit gespiegelt und ausgebaut werden.

In diesem Rahmen bieten sich ebenso die Kompaktseminare der KGST bzw. der TAW an.

#### Zu Variante 3

Beschäftigte, die unter die Rahmenbedingungen der Variante 3 fallen, verfügen in der Regel über ein geringeres Maß an Berufserfahrung, haben sich aber durch die bis dahin gezeigten guten bis sehr guten fachlichen Leistung hervorgehoben.

Kompetenzen in den managementrelevanten Themen sind bislang wenig ausgeprägt.

Daher ist hier eine mittelfristig angelegte Basisqualifizierung anzustreben.

#### Auswahlprozess

---

Eine Führungskraft sollte kommunikative Fähigkeiten mitbringen, um Arbeiten zu delegieren, Informationen zu erhalten und Mitarbeiter zu motivieren. Bei Führungshandeln steht immer die Umsetzung der Gesamtstrategie im Vordergrund.

Unter dieser Betrachtungsweise kommt der Auswahl von Führungskräftenachwuchs eine besondere Rolle zu. Aufgrund der Tragweite einer solchen Entscheidung sollte diese zwingend durch den Verwaltungsvorstand getragen und unterstützt werden.

Den Fachbereichsleitern steht, in Absprache mit den nachgeordneten Führungskräften, ein Vorschlagsrecht zu. Die Vorschläge beinhalten bereits eine Eingruppierung in die drei oben beschriebenen Zielgruppen und Qualifizierungswege. Der Verwaltungsvorstand entscheidet abschließend über die Vorschläge. Der Zugang zu einer Führungskräftenachwuchsqualifizierung erfordert mindestens die Befähigung zum gehobenen Dienst bzw. der erfolgreiche Nachweis des Angestelltenlehrgangs II (Verwaltungswirtin/Verwaltungswirt).

Zur Erlangung der geforderten Basisqualifikation besteht die Möglichkeit für Tarifbeschäftigte an einem Studieninstitut einen, durch den Arbeitgeber finanzierten, Verwaltungslehrgang II zu absolvieren. Die Auswahl geeigneter Beschäftigter obliegt dem Verwaltungsvorstand.

Die Zuordnung von Beschäftigten zu einem Nachwuchsführungskräftepool wird stetig überprüft, ggfs. kann eine Maßnahme beendet werden.

Grundsätzlich sollen die Elemente der externen Qualifizierungsinstrumente forciert werden. Hierbei sind in jedem Fall, und dies unabhängig von den dargestellten Profilvarianten, folgende Grundkompetenzen vermittelt werden:

- Führen von Mitarbeitergesprächen
- Führen von Konfliktgesprächen
- Erstellen von Beurteilungen
- Präsentationstechniken
- Strategisches Denken und Handeln

Die Realisierung von Maßnahmen im Bereich der Führungskräftenachwuchsförderung wird unabhängig vom allgemeinen Budget für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen durch gesonderte Budgetmittel gesichert.

---

## 2.9 Anforderungen aus dem demographischen Wandel

Das – sich in den kommenden Jahren verstärkende - Ausscheiden von Beschäftigten stellt eine essentielle Herausforderung der Personalentwicklung dar. Die Bedeutung des Erhaltens von Wissen steht hierbei im Vordergrund und das Verwaltungshandeln ist darauf ausgerichtet, rechtzeitig das entsprechende Fachwissen und „Know-How“ zu sichern und weiterzugeben.

Folgende Kernaussagen werden hierzu festgehalten:

- Altersstruktur in der Verwaltung wird als demografische Herausforderung der nächsten Jahre und wesentliches Arbeitsfeld der Personalentwicklung erkannt
- Gewinnung und Qualifizierung von jungen Beschäftigten mit dem Ziel einer ausgewogenen Altersstruktur auf allen Verwaltungsebenen
- Aufbau von Strukturen zur Weitergabe von Fachwissen innerhalb der Verwaltung (z.B. Wissensdatenbanken, Mentoringsysteme) zur Vermeidung von „Herrschaftswissen in einzelnen Köpfen“
- Gewinnung von „alt gedienten“ Mitarbeitern/-innen für freiwilligen Informationsaustausch mit Nachwuchskräften auch nach Eintritt in den Ruhestand.

### 2.9.1 Kompetenzerhalt (Transferstrategien)

Die Stadt Voerde strebt an eine Wissensdatenbank als „Know-How Container“ zu installieren und zu nutzen.

Bei dieser Möglichkeit des Wissenserhaltes beschreiben ausscheidende Beschäftigte ihre Aufgaben und sich daraus ergebende Probleme und Lösungen auf einer Plattform, welche durch neue Beschäftigte jederzeit bei aufkommenden Fragen aufrufen kann.

Grundlegend für den Erfolg eines solchen Ansatzes ist die Bereitschaft der ausscheidenden Beschäftigten. Denkbar wäre hier eine entsprechende Zielvereinbarung im Sinne der leistungsorientierten Bezahlung abzuschließen, um u.a. auch über den monetären Aspekt die Motivation zur Umsetzung zu wecken. Zugleich sind durch die Führungskräfte der hohe Mehrwert und die Nachhaltigkeit der geleisteten Arbeit der ausscheidenden Beschäftigten in diesem Zusammenhang darzustellen.



---

## 2.10 Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement meint die Steuerung und Integration betrieblicher Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt dabei auf die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die soziale Kompetenz, auf die Arbeitsbedingungen und das Gesundheitsverhalten ab. Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten werden gefördert. Durch geringere Fehlzeiten, eine höhere Motivation, verbesserte Qualität und Produktivität werden die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie das Image der Stadt Voerde gesteigert.

Eine wichtige Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz vorzubeugen, betrieblichen Ursachen von Gesundheitsbeeinträchtigungen nachzugehen und auf deren Beseitigung hinzuwirken.

Gesundheitsmanagement "lohnt" sich für die Beschäftigten und den Arbeitgeber/Dienstherrn, da sich gezielt Arbeitsbelastungen verringern lassen und gesundheitsfördernde Verhaltensweisen der Beschäftigten gestärkt werden.

Nutzen für die Beschäftigten:

Gesundheitsmanagement schafft Pluspunkte für die Arbeits- und Lebensqualität durch:

- weniger Arbeitsbelastungen (Rückenschmerzen, Augenprobleme, psychische Belastungen etc.)
- verringerte gesundheitliche Beschwerden
- gesteigertes Wohlbefinden (Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit als einen Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens.)
- besseres Betriebsklima
- mehr Arbeitsfreude
- gesünderes Verhalten in Betrieb und Freizeit

---

Nutzen für die Stadt Voerde

Gesundheitsförderung "lohnt" sich für die Stadt Voerde durch:

- erhöhte Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität
- langfristige Senkung des Krankenstandes
- gesteigerte Produkt- und Dienstleistungsqualität
- verbesserte betriebliche Kommunikation und Kooperation
- Imageaufwertung für das Unternehmen

### **2.10.1 Organisation des Gesundheitsmanagements**

Im Oktober 2016 ist das Gesundheitsmanagement – zuständig Fachdienst 1.2 – mit dem Logo „Team Gesundheitsmanagement“ (Grüner Apfel) bei der Stadt Voerde eingerichtet worden.

Die Gesunderhaltung und Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sind Daueraufgaben und liegen im besonderen Maße in der Verantwortlichkeit von Führungskräften. Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen sind so zu organisieren und in laufenden Prozessen anzupassen, dass sie nicht ursächlich für Erkrankungen bzw. Ausfallzeiten sind. Dabei ist zu beachten, dass auch die zunehmende Digitalisierung die Arbeitsbedingungen verändert.

Zur Umsetzung der definierten Ziele werden personelle und finanzielle Ressourcen in geeignetem Maß zur Verfügung gestellt.

Der Umgang mit den Bereichen Sucht und Mobbing werden in separaten Dienstanweisungen aufgegriffen.

### **2.10.2 Wiederkehrende Maßnahmen**

Alle Beschäftigten sind zu einem gesundheitsbewussten Verhalten aufgerufen. Präventive Maßnahmen zur Verhaltensprävention sollen zu einer aktiven und gesunden Lebensführung ermutigen. Es werden u. a. folgende gesundheitsfördernde Aktionen und Veranstaltungen angeboten:

- Fortlaufend im Jahr Gesundheitstipps zu Fitness, Ernährung, Pausengestaltung (im Diskussionsforum)
- Gesundheitstag (alle 2 Jahre)
- Gripeschutzimpfung, Darmkrebsfrüherkennung, Gesundheitskurse

- 
- Schwimm(s)pass „Fit for job“
  - Inhouse-Seminare (limitierte Teilnehmerzahl).

Darüber hinaus werden geschlechtergerechte Angebote in Kooperation mit der Gleichstellungsstelle entwickelt.

Alle Aktionen und Veranstaltungen werden frühzeitig veröffentlicht. Die Platzvergabe bei Seminaren mit limitierter Teilnehmerzahl erfolgt fortlaufend nach Eingang der schriftlichen Anmeldungen.

Die Maßnahmen sollen zu einer Motivationssteigerung der Beschäftigten führen und insgesamt die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen.

Dabei werden die rechtlichen Regelungen zum Gesundheits- und Arbeitsschutz – wie z. B. Impfungen, Bildschirmarbeitsplatzuntersuchung - unter Beteiligung des Betriebsarztzentrums Dinslaken/Wesel e. V. beachtet.

### **2.10.3 Kooperationen mit Dritten (Krankenkassen, Unfallkassen, Sportbund)**

Zur Erweiterung des Angebotes werden Kooperationen z.B. mit Krankenkassen, Unfallkassen und Sportbünden gesucht und geschlossen. Daraus können sich folgende Aktivitäten ergeben:

- Umsetzung eines Wassertags
- Informationsveranstaltungen zu verschiedenen Themen im Gesundheitsbereich
- Erste-Hilfe-Kurse
- Hör- und Sehtests
- Ernährungsberatung
- Venenmessungen
- Lungenfunktions- und Blutzuckermessung sowie Impfpasskontrolle
- Kurse zur Rückenfitness etc.

Die Verwaltung unterstützt das Verhalten zum Wohlbefinden der Beschäftigten zusätzlich durch die Bereitstellung von Pedelecs

---

#### **2.10.4 Ergonomie am Arbeitsplatz**

Bei der Ergonomie am Arbeitsplatz geht es darum, das Arbeitsumfeld der Beschäftigten so zu gestalten, dass es eine gesundheitsförderliche Wirkung hat.

Die Ergonomie am Arbeitsplatz umfasst die drei Bereiche Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel. Ziel der Ergonomie am Arbeitsplatz ist es, möglichst optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und zu erhalten.

Zur Grundausstattung des Büroarbeitsplatzes gehören der Bürostuhl, der PC und Bürotisch – sofern erforderlich höhenverstellbar. Die Notwendigkeit einer Bildschirmarbeitsplatzbrille wird im Rahmen der G 37 Untersuchung für den Bildschirmarbeitsplatz geprüft.

Es werden Hinweise zu richtigem Sitzen am Arbeitsplatz, Bewegung, Haltung und Pausen am Computerarbeitsplatz gegeben.

Auch die Arbeitsplätze am Baubetriebshof, im Bäderbereich und in den Kindertageseinrichtungen werden ergonomisch betrachtet.

#### **2.11 Beurteilungssystem**

Eine Beurteilung ist die Einschätzung einer Führungskraft über Beschäftigte, in der nach vorgegebenen Kriterien Stärken und Schwächen mit dem Ziel einer Qualitätssteigerung dokumentiert werden. Gleichfalls dient eine Beurteilung als Bewertungsparameter für Stellenbesetzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen in einer leistungsorientierten Verwaltung, da auch Persönlichkeitselemente, Arbeitsleistung sowie Führungs- und Sozialverhalten, sowohl von Beschäftigten als auch von Vorgesetzten bemessen werden. Die Stadt Voerde setzt dazu ein einheitliches und transparentes Beurteilungswesen ein. Die Beurteilungsrichtlinien mit standardisierten Formularen werden für verschiedene Anlässe wie z.B. Versetzung, Bewerbung, Wechsel des Vorgesetzten, Höhergruppierung und Beförderung etc. angewendet.

Unabhängig von anlassbezogenen Beurteilungen, werden Regelbeurteilungen für Beamte nach den jeweils gültigen gesetzlichen Vorschriften erstellt.

Die Verwaltung strebt an, dass bestehende System auf Aktualität und sachgerechte Umsetzung zu überprüfen. Hierzu wäre ggfs. in Abstimmung mit dem Personalrat, eine geänderte Systematik und damit auch eine aktualisierte Dienstvereinbarung umzusetzen.

---

### **2.11.1 Jährliches Mitarbeitergespräch / Feedback-Gespräch (Fördergespräch)**

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Führungsinstrument der Vorgesetzten. Auch die Beschäftigten sollten dieses Instrument dazu nutzen, die Belange gegenüber dem / der Vorgesetzten deutlich zu machen.

Das Mitarbeitergespräch ist unterteilt in Zielvereinbarungsgespräch und Fördergespräch. Bei den Zielvereinbarungsgesprächen werden zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem /r Arbeitsziele für das kommende Jahr vereinbart, wohingegen bei den Fördergesprächen die persönlichen Belange der Beschäftigten berücksichtigt werden, um Motivation, Eigeninitiative und Zufriedenheit zu fördern. Auch das Feedback des / der Beschäftigten an die/den Vorgesetzte/n ist Bestandteil des Gesprächs.

Folgende Ziele sollen mit der Fortführung von Mitarbeitergesprächen erreicht werden:

- Konkrete Leistungs- und Zielvereinbarungen
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem und der Zusammenarbeit
- Förderung von eigenverantwortlichem und selbstständigen Arbeiten
- Förderung von Arbeitszufriedenheit
- Verbesserung der Kritikfähigkeit und Aussprache von Anerkennung
- Offene gegenseitige Einschätzung der Beschäftigten
- Verbesserung der Dienstleistung.

In diesem Zusammenhang kommt allen Führungskräften dabei eine Schlüsselrolle zu. Mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung sollen sie den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden und dabei die Anforderungen der Gesamtorganisation berücksichtigen.

Situativ ist es oftmals sinnvoll ein Feedback-Gespräch auch unterjährig mehrmals zu führen um die vorgenannten Kommunikationsziele zu erreichen. Die Komponente der Zielvereinbarung hat dem Grundsatz nach eher jährlichen Charakter.

Um die verwaltungsweite Einheitlichkeit in der Umsetzung zu unterstützen, wird die Verwaltung in Abstimmung mit dem Personalrat einen Gesprächsleitfaden entwickeln. Die Durchführung der Gespräche ist über einen entsprechenden, durch die Verwaltung zur Verfügung zu stellenden Feedbackbogen zu dokumentieren. Näheres regelt die zu aktualisierende Dienstvereinbarung.

---

## **2.12 Anreizsysteme/Vorschlagwesen**

Mit Anreizmaßnahmen will die Stadt Voerde ihre Beschäftigten motivieren, sich ständig selbst zu reflektieren und ihre Leistung an den vorgegebenen Standards und Zielen auszurichten. Anreize sollen als Ansporn dienen. Wichtig hierbei ist eine persönliche Würdigung und Anerkennung von Leistungen durch den jeweiligen Vorgesetzten. Eine materielle Würdigung erfolgt durch die Ausschöpfung der tariflichen/besoldungsrechtlichen Möglichkeiten und weiterhin in Form der leistungsorientierten Bezahlung für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung Voerde.

Mit einem in der allgemeinen Geschäftsanweisung der Stadt Voerde verankerten Vorschlagswesen und Ideenmanagement wird eine Ermittlung, Auswahl und Umsetzung geeigneter Ideen für Verbesserungen und Neuerungen in der Stadtverwaltung Voerde gefördert. Jeder Beschäftigte ist aufgerufen, Ideen/Vorschläge aus dem eigenen Bereich, aber auch fachübergreifende Anregungen zur Verbesserung der Qualität, Steigerung der Effektivität, Reduzierung von Kosten, Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen an den Verwaltungsvorstand zu übersenden. Die eingegangenen Vorschläge werden bewertet.

Neben den materiellen wird auch der Wert von immateriellen Anreizen unterstrichen. Dies kann niederschwellig bereits u.a. auch im Wege der motivationsfördernden Wertschätzung durch den Vorgesetzten (Beispiel: Lob für eine besonders zu würdigungswürdige Leistung) erfolgen.

### **2.12.1 Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)**

Der TVöD bietet gemäß § 18 die Möglichkeit der leistungsorientierten Bezahlung. Neben dem Tabellenentgelt kann dadurch auch ein Leistungsentgelt (also ein Entgelt in Abhängigkeit der erbrachten Leistung) in Form einer Leistungsprämie, einer Leistungszulage oder einer Erfolgsprämie ausgezahlt werden.

Messbar wird die Leistung zum einen durch die Methode der Zielvereinbarung oder zum anderen durch die Systematische Leistungsbewertung.

Die Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede mit dem Beschäftigten mit der Verständigung auf ein messbares Leistungsziel. Ob das Ziel erreicht wurde, lässt sich dann anhand eines Soll-Ist-Vergleiches bestimmen.

Die Systematische Leistungsbeurteilung hingegen beruht auf einem mit der Personalvertretung vereinbarten System und erfolgt unabhängig vom Willen des Beschäftigten. Die Bewertung erfolgt nach messbaren, objektiven Kriterien und dient der Feststellung der Leistungserbringung.

---

Ähnlich wie bei den Zielvereinbarungsgesprächen soll die Möglichkeit des Leistungsentgelts einen Anreiz darstellen und die Eigenverantwortung stärken. Es ist aber nicht nur der monetäre Reiz, sondern auch die Verbesserung von Führung und Leistung, gerade durch die Methode der Zielvereinbarung, die die Vorteile der leistungsorientierten Vergütung ausmachen.

Sofern die haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen eine gleichgelagerte Anwendung für den Beamtenbereich zulassen, wird dies entsprechend umgesetzt. Voraussetzung hierzu ist die Bereitstellung von Haushaltsmitteln durch den Stadtrat sowie eine Vereinbarung mit dem Personalrat über eine geänderte Anwendungspraxis, die von einer pauschalen Prämierung absieht und individuelle Leistungskomponenten in den Vordergrund stellen. Der Abschluss einer Vereinbarung bedingt automatisch die Möglichkeit zur Ausschüttung des vollen Leistungsentgelts, während bei der pauschalierten Auszahlung eine prozentuale Deckelung stattfindet.

Ziel der Verwaltung ist es eine entsprechende Vereinbarung zur Umsetzung des § 18 TVöD mit dem Personalrat zu schließen und diese langfristig zu etablieren.

### **2.12.2 Vorzeitiger Stufenaufstieg**

Ergänzend zu den Regelungen des § 18 TVöD können aufgrund dauerhafter herausragender Leistungen auch Stufensteigerungen nach § 17 TVöD ausgesprochen werden. Es gelten hierbei die gleichen Bewertungsmaßstäbe wie bei der Bewertung von Leistung oder Zielerreichung nach § 18 TVöD.

### **2.12.3 Unterstützung einer praxisnahen Ausbildung (Dozententätigkeit)**

Soweit Beschäftigte der Stadt Voerde eine Lehrtätigkeit an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, dem Studieninstitut Niederrhein, oder vergleichbaren Institutionen übernehmen, so wird die Tätigkeit nach folgenden Maßgaben durch den Arbeitgeber/Dienstherrn unterstützt. Thematisch ist zwingend erforderlich, dass es sich um Seminare mit Aus-/Fortbildungscharakter für kommunale Beschäftigte handelt.

- Die im Rahmen der Lehrtätigkeit geleisteten Arbeitsstunden werden anteilig auf die übliche Arbeitszeit angerechnet. Die entsprechenden Zeiten sind somit nicht nachzuarbeiten.

## **2.13 Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Die Stadt Voerde steht im Wettbewerb mit anderen öffentlichen (und privaten) Arbeitgebern und zeichnet sich bereits jetzt durch eine Vielzahl von attraktiven Rahmenbedingungen aus.

---

Als familienfreundlicher Arbeitgeber fördert die Stadt Voerde zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geeignete Maßnahmen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf beinhaltet auch die Vereinbarkeit von Pflege der Familienangehörigen und Beruf. Gleichermaßen stellt sich die Stadt Voerde der Herausforderung des Themas „Work-Life-Balance“, wonach je nach Lebensalter und Lebenssituation individuell Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsumfänge geprüft werden.

Konkret sind folgende Vorzüge zu benennen:

- Attraktivität durch flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. gleitende Arbeitszeit und Arbeitsteilzeitmodelle) und Beurlaubungsmöglichkeiten (Kinderbetreuung, Angehörigenpflege) soweit nicht zwingende dienstliche Gründe entgegenstehen
- Möglichkeiten der unbezahlten Freistellung (Sabbatjahr), soweit nicht dienstliche Gründe entgegenstehen
- Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung
- Erleichterung des Wiedereinstiegs nach Elternzeit bzw. Beurlaubung
- Möglichkeit zur Teilzeitarbeit während der Elternzeit
- Barrierefreiheit in den Verwaltungsstandorten

## **2.13.1 Alternative Arbeitsformen**

### **2.13.1.1 Homeoffice**

Homeoffice verfolgt nachfolgende Zielsetzungen:

1. Flexibilisierung von Arbeitsprozessen
2. Erhöhung der Produktivität durch konzentrierteres Arbeiten
3. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
4. Personalerhaltung
5. Motivation und Zufriedenheit
6. Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
7. Größere Selbstbestimmung und Zeitsouveränität
8. Erhöhung der Lebensqualität
9. Entlastung des Verkehrs und der Umwelt
10. Entspannung der Raumsituation durch desk-sharing



---

In der praktischen Umsetzung kann Homeoffice in drei Formen vorkommen

- Bei alternierendem Homeoffice wird die Arbeitsleistung teilweise im Betrieb und teilweise am (meist häuslichen) Homeofficeplatz erbracht. Vorteil gegenüber reiner Homeoffice ist, dass die Einbindung in die betrieblichen Strukturen zumindest teilweise erhalten bleibt.
- Bei mobilem Homeoffice findet die Arbeit teilweise an verschiedenen Orten außerhalb des Unternehmens statt. Die Anbindung an das Unternehmen erfolgt über Kommunikationstechnik.
- Bei reinem Homeoffice entfällt im Unterschied zum alternierenden Homeoffice der betriebliche Arbeitsplatz. Ein Nachteil dieses Homeoffice liegt im Wegfall der betrieblichen Integration.

Unter Beachtung der folgenden Fragestellungen prüft die Stadt Voerde den Einsatz von Homeoffice. Soweit die Prüfung einen wirtschaftlichen und reibungslosen Betrieb attestiert, wird angestrebt, eine entsprechende Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zu schließen und das Personalentwicklungsinstrument zu etablieren.

- Eignung der dienstlichen Belange (Arbeitsplätze mit geringem bis keinem persönlichen Bürgerkontakt)
- Eignung der Person
- Eignung der Wohnverhältnisse
- Erfüllung der technischen Voraussetzungen im heimischen Bereich
- Erfüllung der datenschutzrechtlichen Gegebenheiten.

Unabhängig von den vorgenannten Argumenten soll es zukünftig möglich sein, auf Basis einzelfallbezogener Vereinbarungen konzeptionelle Aufgaben auch im heimischen Umfeld zu erledigen. Dies kann in Abstimmung mit dem direkten Vorgesetzten im Rahmen seiner Organisationskompetenz umgesetzt werden.

---

### 2.13.1.2 Job-Sharing

Als Job Sharing wird ein Arbeitszeitmodell bezeichnet, bei dem sich mindestens zwei Beschäftigte in Teilzeitarbeit einen oder mehrere Arbeitsplätze teilen.

Hierbei sind verschiedene Aufteilungen in Bezug auf Arbeitszeit und Aufgaben möglich. Die Aufgabenverteilung erfolgt im Benehmen mit den Vorgesetzten und dem Fachbereich 1.

In Bezug auf die Verteilung der Arbeitszeit gibt es die verschiedensten Modelle: Die häufigste Form des Job Sharing ist der Halbtagsrhythmus, jedoch ist auch eine tageweise Aufteilung möglich.

Job Sharing erfordert in jedem Fall ein hohes Maß an Flexibilität, Kooperationsbereitschaft und Kommunikation.

Die Aufteilung des Arbeitsplatzes folgt dabei i.d.R. zwei Modellen.

#### Job-Splitting

Beim Job-Splitting sind die Aufgabenprofile der Beschäftigten identisch, das heißt es geht dabei nur um die zeitliche Aufteilung des Arbeitsplatzes. Ein Vollzeitarbeitsplatz wird in Teilzeitarbeitsplätze aufgeteilt. Die Arbeitsverträge existieren unabhängig voneinander.

#### Job-Pairing

Beim Job-Pairing müssen sich die Beschäftigten in Bezug auf die Aufgabenverteilung miteinander abstimmen. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für ihren Aufgabenbereich und treffen wichtige Entscheidungen zusammen. Beim Job-Pairing wird der Arbeitsvertrag zusammen mit den Partnern geschlossen. Eine Kündigung ist auch nur gemeinsam möglich.

Soweit das Stellenprofil für Job-Sharing geeignet ist, bietet die Stadt Voerde das Modell an. Auch in Stellenausschreibungen wird darauf hingewiesen.

---

### 2.13.1.3 Desk-Sharing

Desksharing, auch „Shared Desk“ oder „Flexible Office“ genannt, ist eine Organisationsform, bei der innerhalb einer Organisationseinheit weniger Arbeitsplätze als Beschäftigte existieren. Die Beschäftigten können den Arbeitsplatz täglich frei wählen.

Die Arbeitsform ist nur dann sinnvoll,

- wenn in den jeweiligen Organisationseinheiten auch Homeoffice in der alternierenden Form umgesetzt ist,
- wenn für mehrere Teilzeitbeschäftigte, die an unterschiedlichen Wochentagen arbeiten, lediglich ein Arbeitsplatz vorgehalten wird (z.B. Teilzeit in Elternzeit).

Die Stadt Voerde bietet diese Form der Arbeitsflexibilisierung insbesondere vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Ebenso wird hierdurch die Möglichkeit geschaffen, Ausbildung in Teilzeit und Führung in Teilzeit zu realisieren. Ein Modell zum Thema Führung in Teilzeit erfordert zur Abdeckung der dienstlichen Belange zwingend zwei Beschäftigte zur Umsetzung. Zur Evaluierung wird ein Umsetzungskonzept entwickelt und erprobt.

### 2.13.2 Altersteilzeit (ATZ)

Altersteilzeit ist bei der Stadt Voerde nach den tariflichen und beamtenrechtlichen Vorschriften grundsätzlich genehmigungsfähig. Der Stadtrat, als oberste Dienstbehörde, hat hierzu derzeit keine einschränkenden Beschlüsse gefasst.

### 2.13.3 Betriebskindertagesstätte

Der Betrieb einer direkt angegliederten Betriebskindertagesstätte lässt sich derzeit wirtschaftlich nicht darstellen. Die Stadt Voerde unterstützt Eltern aber bei der Suche nach geeigneten Kita-Plätzen im Stadtgebiet sofern sie nicht in Voerde wohnen und auf ein Betreuungsangebot angewiesen sind. Voraussetzung ist jedoch die Verfügbarkeit freier Kapazitäten.

### 2.13.4 Eltern-Kind-Büro

Die Einrichtung eines oder mehrerer Eltern-Kind Büros setzt die Verfügbarkeit räumlicher Ressourcen voraus. Vor dem Hintergrund der derzeitigen Raumkapazitäten ist eine Nutzung jenseits von Büroräumen momentan nicht umsetzbar. Soweit sich die Situation zukünftig ändert, soll die Möglichkeit zur Nutzung eines Eltern-Kind-Büros bedarfsgerecht umgesetzt werden.

---

### **2.13.5 Pflegezeitgesetz**

Die Pflegezeiten im Beschäftigungsverhältnis werden durch zwei verschiedene Gesetze gestaltet. Sie unterscheiden sich in den rechtlichen Auswirkungen erheblich. Das Pflegezeitgesetz gibt den Rechtsanspruch auf Freistellung, um kurzzeitig oder in der Pflegezeit von 6 Monaten ohne Vergütung der Arbeit fernzubleiben zu dürfen. Nach dem Familienpflegezeitgesetz kann der Beschäftigte bei Einverständnis des Arbeitgebers die Arbeitszeit reduzieren.

Aufgrund der Komplexität der Rechtsmaterie unter notwendiger Beachtung des jeweiligen Einzelfalles wird zu Detailfragen im Fachdienst 1.2 Personal beraten.

### **2.13.6 Elternzeit**

Elternzeit wird im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben gewährt. In Abstimmung zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber/dem Dienstherrn ist eine Teilzeitbeschäftigung innerhalb der Elternzeit möglich.

## **2.14 Betriebliches Eingliederungsmanagement - BEM**

Der Arbeitgeber / Dienstherr ist aufgrund der gesetzlichen Vorschriften zum BEM nach § 167 SGB IX verpflichtet, immer dann tätig zu werden, wenn Beschäftigte innerhalb eines Zeitraums von 12 Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder in diesem Zeitraum wiederholt arbeits- bzw. dienstunfähig sind.

Krank werden zu können, liegt in der Natur des Menschen. Das BEM soll einen Beitrag zur Gesundung der betroffenen Beschäftigten leisten, die sich daran selbst aktiv im Rahmen des Möglichen beteiligen können. Denn die Fehlzeiten der Betroffenen führen auch zu Störungen im Arbeitsalltag, auf die frühzeitig mit Hilfe des BEM reagiert werden soll, um somit für die Zukunft Fehlzeiten zu verhindern.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) hat das Ziel, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, um die Arbeitsunfähigkeit/Dienstunfähigkeit zu überwinden und Vorschläge für Leistungen und/oder Hilfen zu erarbeiten, mit denen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit/Dienstunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement dient:

- der Beschäftigungssicherung für Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und möglichen Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit,
- der gemeinsamen Erarbeitung von arbeitsbezogenen Gründen von Krankheitsursachen bzw. für deren Verstärkung,
- der Überwindung und Vorbeugung erneuter Arbeits-/ bzw. Dienstunfähigkeit,

- 
- dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit,
  - der gezielten und schnellen Rückkehr an den Arbeitsplatz,
  - der Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten und
  - der Motivation zur Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Der Fachbereich 1, Fachdienst Personal- und Gesundheitsmanagement, bietet im Rahmen des BEM den Betroffenen ein Gespräch an. Es ist ihnen freigestellt, ob sie dieses Gesprächsangebot annehmen und ob sie einen Vertreter des Personalrates und/oder die Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte hinzuziehen möchten. Auf die Vertraulichkeit des Gespräches wird ausdrücklich hingewiesen. In dem Gespräch werden in einer absolut vertraulichen Form ein Blick auf die individuelle Arbeits- und Belastungssituation gerichtet sowie Verbesserungs- und Unterstützungsmöglichkeiten herausgearbeitet.

Das BEM beruht auf den Prinzipien der Freiwilligkeit und des Dialogs. Es kann nur dann zum Erfolg führen, wenn alle am Prozess Beteiligten aktiv an der Gestaltung mitarbeiten. Dabei ist es hilfreich, von den Betroffenen gesundheitsbezogene Informationen zu erhalten, um z. B. die angemessene Ausstattung des Arbeitsplatzes vorzunehmen oder andere entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Bei Bedarf können weitere Personen wie die Betriebsärztin oder die Fachkraft für Arbeitssicherheit zu Beratungszwecken hinzugezogen werden.

Auf Wunsch der Betroffenen kann jederzeit auch ohne oder vor Ablauf einer 6-wöchigen Arbeitsunfähigkeit das BEM durchgeführt werden.

Das Thema des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist zukünftig über eine Dienstvereinbarung abzusichern.

## **2.15 Frauenförderung/Gleichstellungsplan**

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland legt in Artikel 3 Abs. 3 bereits die Gleichbehandlung jedweder Art für alle Menschen fest.

Allein aus dieser höchstrangigen Gesetzesnormierung liegen damit seit Bestehen des Grundgesetzes die Verpflichtungen für die gesamte Bundesrepublik fest.

Das Landesgleichstellungsgesetz NRW (LGG NRW), hier in seiner novellierten Fassung vom 15.12.2016, gilt für den gesamten öffentlichen Dienst in Nordrhein-Westfalen, d.h. auch für die Kommunalverwaltungen. Mit der Ausrichtung im LGG NRW auf Frauenförderung einerseits und Vereinbarkeit von Familie und Beruf für

---

Frauen und Männer andererseits verfolgt das Gesetz einen ganzheitlichen und umfassenden Ansatz.

Mit der Reform des LGG NRW wurde die Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in den Fokus gerückt. Auch in der Stadtverwaltung Voerde ist immer noch Realität: Je höher die Position, desto geringer der Frauenanteil.

Der Verwaltungsvorstand, die Leitungen der Fachbereiche und alle anderen Führungskräfte tragen im Rahmen der ihnen übertragenen Zuständigkeit die Verantwortung dafür, dass die formulierten Ziele und Maßnahmen innerhalb der Geltungsdauer des Gleichstellungsplans realisiert werden. Die Umsetzung der Vorgaben des Gleichstellungsplanes ist damit besondere Führungsaufgabe.

Die Realisierung der Gleichstellung von Frauen und Männern muss als eine Gemeinschaftsaufgabe verstanden werden, quer durch alle Hierarchieebenen. Die Stadt Voerde setzt sich sowohl gegenüber ihren Mitarbeitenden als auch in ihrer sachlichen Tätigkeit für die gleichwertige gesellschaftliche Teilhabe beider Geschlechter ein. Unterschiedliche Lebenserfahrungen und Sichtweisen der Geschlechter müssen in alle Entscheidungsprozesse einfließen.

Der Gleichstellungsplan beinhaltet konkrete Maßnahmen:

- zur Förderung der Gleichstellung,
- zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- zum Abbau von Unterrepräsentanz.

Der Gleichstellungsplan hat zum Ziel, das in der Verfassung verankerte Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsgebot von Frauen und Männern in den Dienststellen der Stadt Voerde zu verwirklichen.

Der Gleichstellungsplan der Stadtverwaltung Voerde ist ein gesetzlich, durch das LGG NRW, vorgeschriebenes Instrument, um die Forderung nach Gleichbehandlung und Gleichstellung von Frauen und Männern zu erfüllen und die vorhandenen Strukturen so zu verändern, dass Frauen in allen Bereichen, Berufen und Funktionen in der Stadtverwaltung Voerde paritätisch vertreten sind.

Er umfasst eine Bestandsanalyse der Personalstruktur und Prognosedaten zur Entwicklung der Personalsituation in der Stadtverwaltung Voerde sowie die entwickelten und abgestimmten Maßnahmen für die nächsten drei Jahre.

Des Weiteren enthält der Gleichstellungsplan der Stadtverwaltung Voerde für die nächsten Jahre konkrete Zielvorgaben, bezogen auf den Anteil von Frauen bei Einstellungen, Beförderungen und Höhergruppierungen, um den Frauenanteil, in den Bereichen in denen eine Unterrepräsentanz besteht, mittel- bis langfristig auf 50 % zu erhöhen.

---

Die Umsetzung und Zielerreichung des Gleichstellungsplanes kann nur gelingen, wenn diese als eine Gemeinschaftsaufgabe der ganzen Verwaltung mitgetragen wird.

Die detaillierten Ausführungen sind dem gesonderten Gleichstellungsplan zu entnehmen.

---

## **3 Strategische Personalplanung/-steuerung**

### **3.1 Stellenplan**

Mit dem Stellenplan als Bestandteil der Haushaltssatzung erhalten die Träger der Personalentwicklung fundierte Grundlagen für ihre Entscheidungen. Mit diesem Instrument wird die zielgerichtete Steuerung der Personalausstattung ermöglicht. Die bereits durchgeführten Stellenbewertungen mit Erstellung von Stellenbeschreibungen dienen bereits heute als wesentliche Grundlage für zukünftige Organisationsentwicklungen. Um eine durchgängige Entscheidungsgrundlage zu erreichen, sind flächendeckend Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen durchzuführen.

Veränderungen im Stellenplan werden transparent dargestellt und fundiert begründet. Zusätzliche Stellenanforderungen der Fachbereiche mit einer stellenscharfen Aufgabenformulierung erfolgen in einem abgestimmten und standardisierten Verfahren unter Beteiligung des Personalrates. Sie orientieren sich an einer für die zu erfüllenden Aufgaben auskömmlichen Personalausstattung.

Stellenrelevante Aufgabenverschiebungen werden auch im Bewertungsverfahren fortgeschrieben.