

2022-  
2025

# Personalentwicklungskonzept der Stadt Voerde



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Personalentwicklung – Definition .....</b>	<b>7</b>
2.1	Ziele und Leitsätze .....	7
2.2	Träger der Personalentwicklung .....	8
<b>3</b>	<b>Personalplanung .....</b>	<b>9</b>
3.1	Personalbedarfsplanung .....	9
3.1.1	Personalbedarfsermittlung .....	9
3.1.2	Personalbeschaffung .....	10
3.1.3	Personalfreistellung.....	11
3.2	Personalgewinnung.....	12
3.2.1	Anforderungsprofile.....	13
3.2.2	Personalauswahl.....	14
3.3	Ausbildung .....	15
3.3.1	Ausbildungsberufe .....	15
3.3.2	Beratungsangebot an Schulen.....	16
3.3.3	Personalauswahl.....	16
<b>4</b>	<b>Personalentwicklungsmaßnahmen .....</b>	<b>17</b>
4.1	Einführungskonzept für neue Beschäftigte.....	17
4.2	Personalbindung – Employer branding .....	17
4.2.1	Arbeitsumfeld .....	18
4.2.2	Mitarbeitende für Mitarbeitende .....	18
4.2.3	Beschäftigtenbefragung .....	19
4.3	Skill-Management .....	19
4.4	Qualifizierung/Fortbildung .....	19
4.5	Führungsstrategien/-leitlinien .....	20
4.5.1	Rückkehr-/Wiedereingliederungsgespräche .....	20
4.5.2	Jahresgespräche/Beschäftigtengespräche .....	21
4.6	Führungskräftenachwuchsförderung/-entwicklung.....	22
4.7	Umgang mit dem demographischen Wandel .....	25
4.7.1	Kompetenzerhalt (Transferstrategien).....	26
4.8	Gesundheitsmanagement .....	26
4.8.1	Organisation des Gesundheitsmanagements .....	27
4.8.2	Wiederkehrende Maßnahmen.....	27
4.8.3	Kooperationen mit Dritten (Krankenkassen, Unfallkassen, Sportbund) .....	28

4.8.4	Ergonomie am Arbeitsplatz .....	28
4.8.5	Suchtprävention .....	29
4.9	Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	29
4.10	Beurteilungssystem.....	30
4.10.1	Führungskräftebeurteilung (Führungsfeedback) .....	31
4.11	Anreizsysteme/Vorschlagwesen .....	31
4.11.1	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) .....	32
4.11.2	Unterstützung einer praxisnahen Ausbildung (Dozententätigkeit)....	33
4.12	Work-Life-Balance .....	33
4.12.1	Alternative Arbeitsformen.....	34
4.12.2	Betriebskindertagesstätte.....	35
4.12.3	Eltern-Kind-Büro .....	35
4.12.4	Pflegezeitgesetz .....	36
4.12.5	Elternzeit.....	36
4.13	Frauenförderung/Gleichstellungsplan .....	36
4.14	Vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	37
<b>5</b>	<b>Strategische Personalplanung/-steuerung - Stellenplan.....</b>	<b>39</b>

---

# 1 Vorwort

Die Stadt Voerde ist seit Jahren 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“ 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, das vorhandene Personalentwicklungskonzept so weiterzuentwickeln, dass dieses u. a. dazu beitragen kann, die Stadt Voerde in die Lage zu versetzen, die neuen Herausforderungen bürgerorientiert und wirtschaftlich zu bewältigen und dabei die zu erwartende Personalfuktuation positiv zu begleiten.

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.

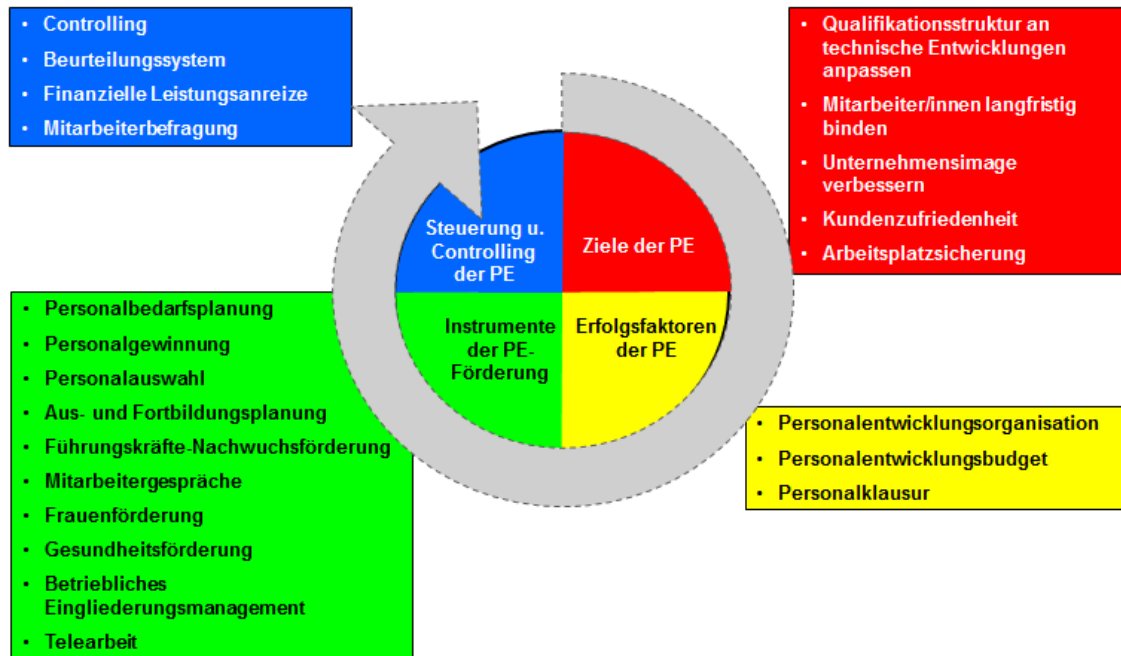
Die Qualifikation und Motivation der Beschäftigten haben direkte Auswirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen: Ohne motivierte, verantwortungsbewusste und gut ausgebildete Beschäftigte auf allen Ebenen wäre die Stadt Voerde kaum in der Lage, unter den aktuellen Rahmenbedingungen seinem Arbeitsauftrag 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 sinnvollen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Dabei wird dieses in vier Punkte aufgeteilt:

- Ziele der Personalentwicklung (PE)

- Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung
- Instrumente der Personalentwicklungsförderung,
- Controlling der Personalentwicklung.



Durch dieses Personalentwicklungskonzept sollen alle Beschäftigten der Stadt Voerde

- wissen, was Personalentwicklung bedeutet und die wesentlichen Elemente kennen
- sich der Notwendigkeit und der Ziele der Personalentwicklung bewusst sein
- die Verantwortlichen für 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 werden und dort durch die Personalentwicklungsstelle bearbeitet und koordiniert werden.

Die Personalentwicklungsverantwortlichen müssen die Verbindungen zwischen den Handlungsfeldern kennen und berücksichtigen.

---

## 2 Was ist Personalentwicklung – Definition

Personalentwicklung sind systematisch gestaltete 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.

### 2.1 Ziele und Leitsätze

Wesentliche Kernpunkte des Personalentwicklungskonzeptes, die den zukünftigen Handlungsrahmen bilden, werden nachfolgend zusammenfassend 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 Voerde (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) wird eine auskömmliche Stellenplanung und -besetzung gewährleistet.
- 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.
- Nachwuchskräfte werden ausgebildet.
- Die Leistung von motivierten und engagierten Beschäftigten wird anerkannt und gewürdigt.
- Die Gestaltung der Arbeitsplätze erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten.
- Maßnahmen des Gesundheitsmanagements werden angeboten.
- Das strategische Personalmanagement ist auf die Beschäftigten ausgerichtet und 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 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.

## **2.2 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.



---

## 3 Personalplanung

„Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen. Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele zur Verfügung stehen. Personalplanung vollzieht sich in mehreren Prozessabschnitten:

- (1) Ermittlung des Personalbedarfs;
- (2) Planung der Personalbeschaffung;
- (3) Planung der Personalentwicklung;
- (4) Planung des Personaleinsatzes;
- (5) Planung der Personalfreisetzung.“<sup>1</sup>

### 3.1 Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ist der zentrale Bereich der Personalplanung. Ausgehend vom heutigen Personalbestand wird durch die Personalbedarfsplanung ermittelt, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 der Einschätzung des zukünftigen Personalbestandes. Zu beachten ist hierbei die allgemeine Fluktuation sowie das Ausscheiden von Beschäftigten aufgrund von Altersteilzeit, Elternzeit, Erreichen der Altersgrenze.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden dann erforderlich, wenn zwischen den Anforderungen der bestehenden oder einzurichtenden Arbeitsplätzen/ 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.

#### 3.1.1 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.

---

<sup>1</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalplanung-43721/version-267047>

---

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 Sollbedarf aus dem Stellenplan und
- der Ist-Bestand aus dem Stellenbesetzungsplan

entnommen werden.

Als wesentliches, wichtiges 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.

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

Soweit sich die Personalbedarfsermittlung auf einen künftigen Planungszeitraum bezieht (= Personalbedarfsplanung), wird der gesamte zukünftige Personalbedarf (= Brutto-Personalbedarf) 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.

### **3.1.2 Personalbeschaffung**

Zur Bedarfsdeckung stehen der interne und der externe Arbeitsmarkt zur Verfügung. 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 Bewerberinnen und Bewerber die Anforderungen nicht immer in Gänze erfüllen. Speziell nach der Einstellung bilden die Qualifizierungsmaßnahmen hier den Schwerpunkt der Personalentwicklungsinstrumente.

---

Die interne Personalbeschaffung ist ohne eine gleichzeitige Personalentwicklung völlig undenkbar. Sowohl bei horizontalen als auch bei vertikalen Versetzungen werden die Beschäftigten mit anderen und/oder anspruchsvolleren Aufgaben betraut. Auch hier hat die Personalentwicklung wiederum für eine ausreichende Qualifizierung zu sorgen, damit die Beschäftigten den geänderten Arbeitsanforderungen gerecht werden.

Aufgrund des demographischen Wandels ist bereits heute festzustellen, dass auch im Betrachtungszeitraum bis Ende 2025 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). Letztere Fälle sind im Vorfeld nicht hinreichend planbar, da hier keine frühzeitige Auskunftspflicht gegenüber dem Arbeitgeber/Dienstherrn besteht.

Allerdings fallen die Prognosedaten bis 2025 deutlich geringer als für die Jahre 2025 ff. aus. Somit ist mindestens mittelfristig eine genaue Analyse der nachzubesetzenden Stellen zu betreiben und konzeptionell aufzuarbeiten.

Ausscheidende Beschäftigte bis 12/2025

Tariflich Beschäftigte:

	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>
<b>Beschäftigte</b>	11	20

Beamte

	<b>männlich</b>	<b>weiblich</b>
<b>Beamte</b>	7 davon 4 FK	3 davon 1 FK

Soweit die Stadt Voerde die haushaltsrechtlichen Vorgaben erfüllen kann, ist zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung zwingend erforderlich die Stellen unmittelbar nach zu besetzen. Dies immer vor dem Hintergrund der vorher durchzuführenden Aufgabenkritik.

Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung können nach Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand, und soweit es finanziell darstellbar ist, auch bis zum Ausscheiden der jeweiligen originären Stelleninhaber überlappend besetzt werden.

### **3.1.3 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 im Wesentlichen durch das fluktuationsbedingte Ausscheiden von Beschäftigten im Rahmen der Erreichung der Altersgrenze bzw. der Altersteilzeit. Ebenso ist einem Personalüberhang in einer Organisationseinheit durch den flexiblen Personaleinsatz mittels Umsetzungen zu begegnen.

Durch eine entsprechende Personalbedarfsplanung und Personalentwicklung werden in Zukunft freiwerdende Stellen durch Umsetzung und rechtzeitige Qualifikation grundsätzlich bzw. dort, wo es möglich ist 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.

### **3.2 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 oder eine gesunde Durchmischung des Personalbestandes zu erreichen.

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 („Leistungsprinzip“)
- Frühzeitige Bedarfsanalyse und Erstellung von stellenbezogenen Anforderungsprofilen / Umgang mit „freien Stellen“
- Festlegung der Stellenausschreibungsart (intern/extern)
- Zieldefinition: Interne Personalentwicklung oder Durchmischung durch externe Kräfte
- 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
  - Dem gesetzlichen Beschäftigungsauftrag des § 71 Abs 1.SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) kommt die Stadt Voerde nach.
  - Die Verwaltung steht allen Bewerberinnen und Bewerbern offen gegenüber. Wir fördern Diversität.

Angesichts dessen, das – langfristig betrachtet – 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.

### **3.2.1 Anforderungsprofile**

Zur passgenauen Besetzung von Stellen müssen die Bewerberinnen und Bewerber grundsätzlich qualitative Voraussetzungen erfüllen. Diese sind in den Anforderungsprofilen für die Besetzung von Stellen bzw. die Vergabe von Ausbildungs- und Studienplätzen definiert.

Im Anforderungsprofil werden

- formale Voraussetzungen, beispielsweise ein Berufsabschluss oder eine Laufbahnbefähigung,
- die erforderlichen fachlichen Kompetenzen,
- methodische und soziale Kompetenzen z.B. Kommunikationsvermögen) und
- ggf. speziell 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.

### **3.2.2 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 und digitale Kompetenz, 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 allen Bewerberinnen und Bewerbern zunächst ein Profil erstellt, bezüglich der zum Vorstellungsgespräch geladenen Bewerberinnen und Bewerber wird zusätzlich eine Matrix erstellt, mit deren Hilfe die seitens der Stadt Voerde Beteiligten die Bewerberinnen und Bewerber sowie 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
- bis zu zwei Vertreter des Personalrates
- Gleichstellungsbeauftragte
- Vertrauensperson der Schwerbehinderten, sofern entsprechende Bewerberinnen oder Bewerber eingeladen werden
- eine Vertretung des Fachbereiches 1

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

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

---

## 3.3 Ausbildung

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

Um die praktische Ausbildung der Nachwuchskräfte im Hause zu unterstützen, steht in jedem Fachbereich ein/e Mitarbeiter/-in als aktiv verantwortliche Ansprechperson zur Betreuung der Auszubildenden zur Verfügung. Sobald der Ausbildereignungsnachweis 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 Dritten werden regelmäßige Informationsveranstaltungen für Ausbilderinnen und Ausbilder angeboten.

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 Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW.

### 3.3.1 Ausbildungsberufe

Die Stadt Voerde bildet derzeit in folgenden Ausbildungsberufen aus:

#### Verwaltungsbereich

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

#### Sozial- und Erziehungsbereich

- Anerkennungspraktikant/-in für den Beruf des Erziehers/der Erzieherin
- Praxisintegrierte Ausbildung für den Beruf des Erziehers/ der Erzieherin

#### Handwerklicher Bereich

- Straßenwärter/-in
- Gärtner/in, soweit aufgrund der Fluktuationsdaten die Notwendigkeit einer Kooperation mit einem externen Ausbildungsbetrieb gegeben ist.

#### Sonstiges

- Fachangestellte/-r für Bäderbetriebe

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), auf den Social-Media-Kanälen der Stadt Voerde und bei der Ausbildungsplatzbörse (Lehrstellenbörse) der Stadt Voerde veröffentlicht.

### **3.3.2 Beratungsangebot an Schulen**

Gerade im Bereich der Ausbildung ist es wichtig, potentielle Bewerberinnen und Bewerber auf den potentiellen Arbeitgeber Stadt Voerde aufmerksam zu machen. Es ist unerlässlich dabei lokal Werbung für den öffentlichen Dienst zu machen und die Vorteile herauszustellen.

Die Zielgruppe der Werbung sind vor allem Schüler und Schülerinnen in den Abschlussklassen. Hier wäre es möglich, mit einem Beratungsangebot an die Schulen heranzutreten. In diesem Beratungsangebot könnte man vor Ort in den Schulen die möglichen Ausbildungsberufe der Stadt Voerde erläutern und zu Fragen Stellung nehmen. Hierbei ist es wichtig eine adressatengerechte Sprache zu verwenden. Zudem sollten nur Schülerinnen und Schüler ein Beratungsangebot wahrnehmen, die sich für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber interessieren.

### **3.3.3 Personalauswahl**

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

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

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



---

## 4 Personalentwicklungsmaßnahmen

„Es gibt unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen. Das beinhaltet sämtliche Maßnahmen zur Förderung, Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden, Führungs- und Nachwuchsführungskräften. Wichtig dabei ist, das Leistungs- und Lernpotential der Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern.“<sup>2</sup>

### 4.1 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 wurden entsprechende Checklisten entwickelt. Diese sind dem Personalentwicklungskonzept beigelegt. Zwingend erforderlich ist es, während der Einarbeitungsphase im engen Austausch mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu stehen, weshalb nach den ersten 3 Monaten, ein sogenanntes 90 Tage Gespräch durch den Vorgesetzten zu führen ist. Hierbei geht es darum gemeinsam eine Zwischenbilanz zu ziehen.

### 4.2 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

---

<sup>2</sup> <https://prescreen.io/de/glossar/personalentwicklung/#:~:text=Es%20gibt%20unterschiedliche%20Personalentwicklungsma%C3%9Fnahmen.,zu%20erkennen%20und%20zu%20f%C3%B6rdern.>

---

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 stellt die effiziente Personalrekrutierung und langfristige Steigerung der Qualität des Personals dar. 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.

#### **4.2.1 Arbeitsumfeld**

Eine wichtige Rolle für die Mitarbeiterbindung ist nicht nur die Arbeit an sich, sondern auch das Arbeitsumfeld und die Beschäftigungsbedingungen. Deshalb ist es von großer Bedeutung, in der Stadt Voerde ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches gewährleistet, dass die Beschäftigten gerne zur Arbeit kommen und sich an die Stadt Voerde gebunden fühlen.

In Zukunft ist es wichtig durch Digitalisierung ein attraktives technisches Arbeitsumfeld zu schaffen und „mobiles Arbeiten“ so zu erleichtern. Im Rahmen der anstehenden Rathausanierung steht daher auch die attraktive Gestaltung der Arbeitsumgebung im Fokus (Umsetzung der Aspekte des New Work).

Zudem soll sich eine Kultur der Wertschätzung entwickeln. Hierbei geht es nicht nur um die Wertschätzung der Führungskraft gegenüber der Beschäftigten, sondern auch die Wertschätzung der Beschäftigten untereinander und in der Wertschätzung des Arbeitgebers gegenüber seiner Beschäftigten.

#### **4.2.2 Mitarbeitende für Mitarbeitende**

Um die Gesamtverwaltung miteinander zu vernetzen und füreinander um Verständnis zu werben, sollen in Zukunft kleinere Workshops „Mitarbeitende für Mitarbeitende“ eingeführt werden. Hier geht es vor allem darum, Arbeitsabläufe zu erläutern, um Verständnis für Bearbeitungszeiten und Fristen zu schaffen. Auch dadurch soll die Zusammenarbeit in der Gesamtverwaltung gestärkt werden.

In einigen Fällen können auch Hospitationen einzelner Beschäftigter zielführend sein. Dies ist mit dem Fachdienst 1.2 Personal- und Gesundheitsmanagement abzustimmen.

---

### **4.2.3 Beschäftigtenbefragung**

Wichtig für die Attraktivität eines Arbeitgebers und die Bindung seiner Beschäftigter ist auch die Beteiligung dieser. In Zukunft sollen deshalb Beschäftigtenbefragungen zu bestimmten Themen durchgeführt werden. Diese sollen dabei helfen, Entscheidungen zu treffen oder vorhandene Strukturen zu bewerten und eventuell zu verändern.

Sollen Beschäftigtenbefragungen durchgeführt werden, werden diese mit dem Personalrat und der Gleichstellungsbeauftragten abgestimmt. Dem Datenschutz wird dabei Rechnung getragen.

### **4.3 Skill-Management**

Unter Skill Management versteht man das Verwalten der Fähigkeiten (Skills) der Beschäftigten der Stadtverwaltung Voerde. Skill Management wird eingesetzt, um die Beschäftigten ihrer Fähigkeiten gezielt an der richtigen Stelle einzusetzen und die Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Auch können nicht genutzte soft Skills eventuell an anderen Stellen in der Verwaltung in Ausnahmesituationen verwendet werden (z.B. Fremdsprachenkenntnisse).

Um ein Skill Management einzuführen benötigt man Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen und die Regelung von Prozessabläufen. Dadurch erhält man das Soll-Skill-Management. Die Skills über die, die Beschäftigten im Idealfall verfügen sollten.

Danach nimmt man die Fähigkeiten der Beschäftigten auf und erhält so das Ist-Skill-Management. Hierdurch lassen sich schon erste Erkenntnisse ziehen.

Um für die Personalplanung weiteren Nutzen ziehen zu können, werden auch alle weiteren Skills der Beschäftigten aufgenommen, die nicht für die Ausführung der aktuellen Stelle von Nöten sind. Dadurch kann in der zukünftigen Personalplanung auf alle Fähigkeiten der Beschäftigten zurückgegriffen werden.

Hierfür soll in Zukunft ein Konzept entwickelt werden.

### **4.4 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 Leistungserwartungen die an diese gestellt werden, 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 Aus- und Fortbildung soll nicht nur als Mittel zur Behebung von Leistungsdefiziten dienen, sondern insbesondere zur Vorbereitung auf einen eventuellen Aufgabenwechsel

---

oder auf die Übernahme zusätzlicher neuer Aufgaben 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 Mitarbeitendengespräch festgelegt.

Zur Sicherstellung der Ausschöpfung des Qualifizierungsbudgets wird angestrebt die Anforderungen aus den einzelnen Fachbereichen über einen jährlichen Aus- und Fortbildungsplan zu zentralisieren. Auf Basis von fachbereichsbezogenen Teilbudgets erfolgt eine Jahresplanung in den Fachbereichen. Zeitlich ist der Aus- und Fortbildungsplan in die Terminplanung zur Aufstellung des städtischen Haushaltes einzugliedern. Soweit innerhalb der Planung eine Überschreitung des Gesamtbudgets zu erkennen ist, reguliert der Verwaltungsvorstand in Abstimmung mit den Fachbereichsleitern die Planung.

## **4.5 Führungsstrategien/-leitlinien**

Führung soll immer auf einem respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander gründen.

Führungskräfte sollen Vorbilder für ihre Beschäftigten sein. Sie übernehmen Verantwortung für ein gutes Miteinander und für die erzielten Arbeitsergebnisse. Sie schätzen die Diversität ihrer Beschäftigten und sehen diese als Erfolgsfaktor für den Fachdienst/ Fachbereich. Zudem handeln sie transparent und loyal. Sie erkennen Schwächen und Stärken.

### **4.5.1 Rückkehr-/Wiedereingliederungsgespräche**

Ziel der Rückkehrgespräche ist es, nach krankheitsbedingten Fehlzeiten bzw. längerer Abwesenheit durch Elternzeit, Pflegezeit etc. 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. 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 wird zwischen Dienststelle und Personalrat abgestimmt und über eine Dienstvereinbarung formuliert.

---

## 4.5.2 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 Mitarbeitendengespräche durchzuführen.

Das Mitarbeitendengespräch 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 Bilanz der vergangenen Zusammenarbeit und der Ergebnisse gezogen. Verbesserungsvorschläge und konstruktive Kritik können die Verwaltungsabläufe optimieren.

Die Beschäftigten werden mit einbezogen und ernst genommen, wodurch Motivation und Leistungsbereitschaft auch gesteigert werden. Es ist sicherzustellen, dass solche Gespräche regelmäßig geführt werden.

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.

Anknüpfend an die Thematik der Mitarbeitendengespräche können auch Zielvereinbarungsgespräche sinnvoll sein.

Bei einem Zielvereinbarungsgespräch 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 Mitarbeiterin, der Mitarbeiter muss sich auch Gedanken über seine Zielvorstellungen machen und 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.

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.

## **4.6 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 Stadt Voerde modern, dem Gemeinwohl verpflichtet ist und bürgerfreundlich handelt. Ein bürgernahes, transparentes und verbindliches Handeln ist Ziel einer modernen Verwaltung.

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

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 Unternehmen geht es im Einzelnen um

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

Gleiches gilt nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Behörden und Kommunen.

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 Nachwuchsführungskraftförderung bei der Stadt Voerde drei konzeptionelle Ansätze zur Basis- bzw Aufbauqualifizierung.

Zu Variante 1:

Auf Grund der langjährigen Berufserfahrung wird bei diesen Beschäftigten unterstellt, dass speziell in den Bereichen Kooperations- und Selbstmanagementkompetenz bereits ein fundiertes Wissen angeeignet worden ist. Im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben wird weiterhin unterstellt, 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 Leistungen 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 Fachbereichsleitungen 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. einen erfolgreichen Nachweis über den Abschluss 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. Es besteht kein Rechtsanspruch seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht nicht.

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 Führungskräfte nachwuchsförderung wird unabhängig vom allgemeinen Budget für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen durch gesonderte Budgetmittel gesichert.

## **4.7 Umgang mit dem demographischen Wandel**

Das – sich demografisch beschleunigende - Ausscheiden von Mitarbeitern/innen 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. Dokumentationen durch Beschäftigte mit isoliertem Wissen/alleiniger Zuständigkeit) zur Vermeidung von „Herrschaftswissen in einzelnen Köpfen“
- Gewinnung von „alt gedienten“ Mitarbeitern/-innen für freiwilligen Informationsaustausch mit Nachwuchskräften auch nach Eintritt in den Ruhestand

---

### **4.7.1 Kompetenzerhalt (Transferstrategien)**

Die Stadt Voerde strebt an, Dokumentationen durch Beschäftigte mit isoliertem Wissen/ alleiniger Zuständigkeit zu installieren und zu nutzen.

Bei dieser Möglichkeit des Wissenserhaltens beschreiben ausscheidende Beschäftigte ihre Aufgaben und sich daraus ergebende Probleme und Lösungen, welche durch neue Beschäftigte jederzeit bei aufkommenden Fragen aufgerufen werden kann.

Grundlegend für den Erfolg eines solchen Ansatzes ist zum einen die Bereitschaft der ausscheidenden Beschäftigten. Zum anderen ist jede Führungskraft gehalten positiv auf den Dokumentationsprozess einzuwirken. 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 ist durch die Führungskräfte der hohe Mehrwert und die Nachhaltigkeit der geleisteten Arbeit der ausscheidenden Beschäftigten in diesem Zusammenhang darzustellen.

## **4.8 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
  - höhere Motivation
  - 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
- Verstärkung der Personalbindung

#### **4.8.1 Organisation des Gesundheitsmanagements**

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

#### **4.8.2 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, sowie zusätzliche Impfungen in Abhängigkeit vom jeweiligen Infektionsgeschehen
  - Darmkrebsfrüherkennung, Gesundheitskurse
  - Schwimm(s)pass „Fit for job“
  - Inhouse-Seminare (limitierte Teilnehmerzahl).

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

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

#### **4.8.3 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 für Dienstfahrten bzw. durch ein Angebot zum Rad-Leasing.

#### **4.8.4 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, in den Schulen und in den Kindertageseinrichtungen werden ergonomisch betrachtet.

Es erfolgt weiterhin ein sukzessiver Ausbau in diesen Bereichen.

#### **4.8.5 Suchtprävention**

Das Thema Sucht ist kein Randproblem in der Gesellschaft, sondern betrifft sehr viele Menschen. Es gibt viele Stoffe und nichtstoffgebundene Verhaltensweisen mit Suchtpotential, dazu gehört nicht nur Alkohol. Diese stellen für die Stadtverwaltung wie für jeden anderen Betrieb ein ernst zu nehmendes Thema dar. Durch Information und Aufklärung soll bei ersten Anzeichen erreicht werden, dass keine Sucht entsteht.

In der Stadtverwaltung wird durch eine entsprechende Dienstvereinbarung den einheitlichen Umgang mit diesem Thema definieren.

### **4.9 Betriebliches Eingliederungsmanagement**

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 BEM 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.

## **4.10 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.

#### **4.10.1 Führungskräftebeurteilung (Führungsfeedback)**

Führung zu optimieren ist eine Herausforderung, gerade in Zeiten der Digitalisierung und rasanter Veränderungen. Durch die Führungskräftebeurteilung soll das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit in der Stadt Voerde verbessert werden. Ziel ist es die Effektivität und die Effizienz der zu erbringenden Leistung zu optimieren. Dafür ist es unerlässlich eine Umgebung zu schaffen, in der eine offene, respektvolle Kommunikation selbstverständlich ist.

Bestandteile einer Führungskräftebeurteilung sind zunächst die Selbsteinschätzung der Führungskraft anhand eines Fragebogens. Diesen Fragebogen füllen auch die unterstellten Beschäftigten aus. Anschließend werden die Fragebögen ausgewertet und es kommt zu einem Gespräch zwischen der bewerteten Führungskraft und der nächsthöheren Führungskraft. In diesem Gespräch wird das Ergebnis sachlich beurteilt und mögliche Ergebnisse rausgearbeitet. Anschließend wird ein Gespräch mit allen Beteiligten geführt mit dem Ziel, Vereinbarungen zu treffen und über einzelne Punkte näher zu sprechen. In diesem Gespräch sollte immer auf einen respektvollen, aber ehrlichen Umgang miteinander geachtet werden.

Hierfür soll in Zukunft ein Fragebogen und eine Dienstvereinbarung entwickelt werden, die das Verfahren abschließend regeln werden.

### **4.11 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 der Dienstvereinbarung für das behördliche Vorschlagwesen und die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen 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 würdigende Leistung) erfolgen.

#### **4.11.1 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 in erreicht wurde, lässt sich dann anhand eines Soll-Ist-Vergleiches bestimmen.

Die Systematische Leistungsbeurteilung hingegen beruht auf einem mit der Personalvertretung vereinbartem 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 Quotierung stattfinden muss.

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



---

hierzu 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.

#### **4.11.2 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 nachfolgenden 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 auf die übliche Arbeitszeit angerechnet. Die Zeiten, ohne Fahrt- und Rüstzeiten, sind somit nicht nachzuarbeiten.

#### **4.12 Work-Life-Balance**

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 familienfreundliche Arbeitgeberin 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
- Mobiles Arbeiten und Homeoffice
- Barrierefreiheit in den Verwaltungsstandorten

---

## 4.12.1 Alternative Arbeitsformen

### 4.12.1.1 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

Alle Regelungen hierzu wurden in der Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit und Telearbeit bei der Stadt Voerde getroffen.

### 4.12.1.2 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. Kurz gesagt, wird dabei ein Vollzeitarbeitsplatz 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.

#### 4.12.1.3 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.

#### 4.12.1.4 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.

### **4.12.2 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.

### **4.12.3 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.

Als Alternative hierzu wurde im Gleichstellungsplan unter der Maßnahme Nummer 7 festgehalten, dass mobiles Arbeiten zur Unterstützung der Kinderbetreuung im Notfall möglich ist. Hierdurch soll eine Arbeitsmöglichkeit für Eltern geschaffen werden, um in begründeten Notfällen die Kinderbetreuung sicher zu stellen.

#### **4.12.4 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.

#### **4.12.5 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.

### **4.13 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 23.01.2018, 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 gilt immer noch: 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 Gleichstellungsplanes 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 konkret 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 fünf 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.

#### **4.14 Vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Es gibt verschiedene Gründe, warum Beschäftigte die Stadt Voerde verlassen. Zum einen kann es das Erreichen der Regelaltersgrenze sein, zum anderen aber auch die eigene Kündigung. Um herauszufinden, welche Gründe zu einer Kündigung geführt haben und um diese in Zukunft, wenn möglich zu vermeiden, soll durch den Fachdienst 1.2 ein

---

Ausstiegsgespräch geführt werden. In diesem soll herausgefunden werden, ob Gründe wie Nähe zum Wohnort oder doch die internen Rahmenbedingungen zu einer Kündigung geführt haben. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche wird durch die Führungskräfte darauf hingewirkt, dass vorzeitige Beendigungen von Arbeitsverhältnissen minimiert werden.

Aus den Antworten können dann für die Zukunft Rückschlüsse gezogen und neue Ansätze und Maßnahmen im Bereich der Personalgewinnung und –bindung abgeleitet werden. Diese könnten dazu führen, dass weniger Beschäftigte die Stadt Voerde verlassen wollen.

---

## **5 Strategische Personalplanung/-steuerung - 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.