

WIR zusammen in Herzogenrath



***Rahmenkonzept
Personalentwicklung
der Stadt Herzogenrath***

Inhaltsverzeichnis

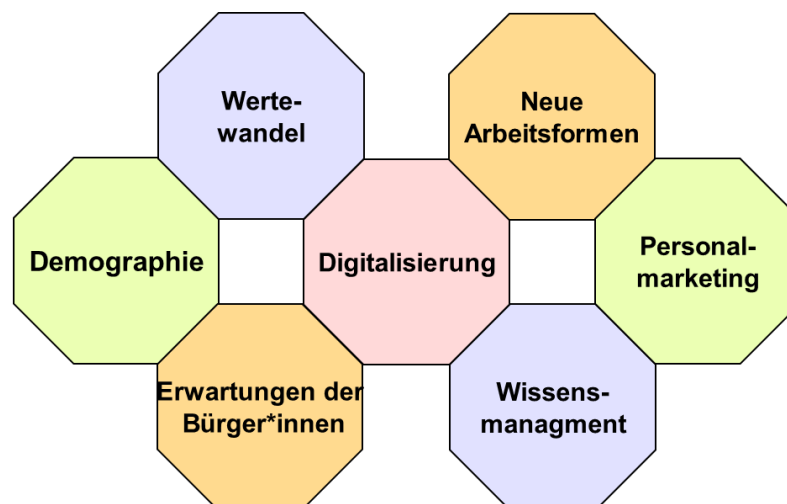
1.	<i>Personalentwicklung – Ausgangssituation und Anforderungen</i>	3
2.	<i>Personalentwicklung – Ziele und Regelkreis</i>	4
3.	<i>Ziele – Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung</i>	5
4.	<i>Instrumente und Aktivitäten</i>	6
4.1	Gewinnen – Auswählen – Besetzen	6
4.1.1	Personalbedarfsplanung	6
4.1.2	Anforderungsprofile	6
4.1.3	Stellenbewertung	7
4.1.4	Personalmarketing – Personalgewinnung – Personalbindung	7
4.1.4.1	Arbeitgeberattraktivität	7
4.1.4.2	Zielgruppen	8
4.1.4.2	Personalmarketing für eigene Nachwuchskräfte	8
4.1.4.4	Personalmarketing für Fachkräfte	9
4.1.4.5	Personalbindung	10
4.1.5	Stellenbesetzung – Personalauswahl	10
4.2	Qualifizieren	11
4.2.1	Ausbildung	11
4.2.2	Einarbeitung – Know-How-Transfer – Wissensmanagement	12
4.2.3	Fortbildung	13
4.2.4	Weiterbildung	14
4.2.5	Führungskräfteentwicklung	14
4.2.6	Führungsnachwuchsentwicklung	15
4.2.7	Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern	16
4.3	Feedback geben	16
4.3.1	Führungsfeedback	16
4.3.2	Jährliches Mitarbeitergespräch	16
4.3.3	Beurteilung	17
4.3.4	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)	17
4.4	Arbeitsbedingungen gestalten	17
4.4.1	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	17
4.4.2	Arbeitszeitflexibilisierung	17
4.4.3	Telearbeit	18
4.4.4	Gesundheitsförderung	19
4.4.5	Räumlichkeiten	
5.	<i>Umsetzung und Evaluation</i>	19

1. Personalentwicklung – Ausgangssituation und Anforderungen

Den wichtigsten Beitrag für die erfolgreiche Arbeit der Stadt Herzogenrath leisten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Kompetenz, ihre Verantwortung, ihre Selbstständigkeit und Initiative tragen dazu bei, dass die Stadt Herzogenrath erfolgreich arbeitet und bei den Bürgerinnen und Bürgern akzeptiert und anerkannt ist.

Um dies zu unterstützen hat die Stadt Herzogenrath in der Vergangenheit verschiedene Einzelmaßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung eingeführt. In den letzten Jahren konnten diese Aktivitäten – auch auf dem Hintergrund der schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen – nicht in aller Konsequenz umgesetzt und weiterentwickelt werden. Vor allem mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Stadt Herzogenrath (s.u.) ist es erforderlich, die bisherigen Maßnahmen der Personalentwicklung zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Dies war Aufgabe einer Klausurtagung einer repräsentativ über die Funktionsbereiche der Verwaltung zusammengesetzten PE-Projektgruppe von Bürgermeister, Personalverwaltung, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Führungskräften aus allen Dezernaten der Stadt Herzogenrath Anfang Oktober 2019.

Das aus dieser Klausurtagung resultierende Rahmenkonzept Personalentwicklung soll die Stadt Herzogenrath unterstützen, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Hierzu gehört der demographische Wandel. Aufgrund der altersbedingten Fluktuation werden zunehmend mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Verwaltung ausscheiden und durch neue Kolleginnen und Kollegen ersetzt werden müssen. Dies vollzieht sich auf dem Hintergrund verstärkter Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt um engagierte und kompetente Nachwuchs- und Fachkräfte. Personalgewinnung und Personalbindung werden so zunehmend wichtige Handlungsfelder der Personalentwicklung. Bei der jüngeren Generation ist ein Wertewandel feststellbar, durch den zunehmend nicht nur materielle Werte in den Vordergrund treten (Sinnbezug der Aufgaben und Tätigkeit, Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf u.a.m.). Begleitet wird dies von der Nutzung neuer und mobiler Arbeitsformen, die einerseits mehr persönliche Flexibilität, andererseits auch betriebliche Kooperationserfordernisse und rechtliche Besonderheiten (Arbeitsschutz, Unfallversicherungsschutz etc.) nach sich ziehen.

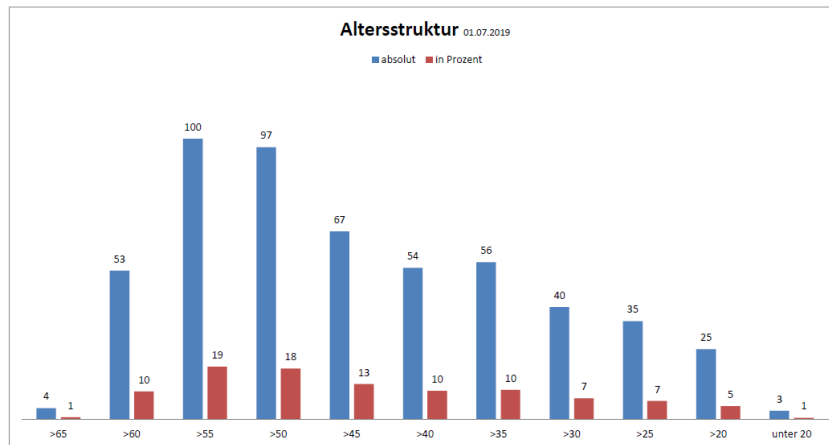


(Abb.1: Rahmenbedingungen und Anforderungen der Personalentwicklung)

Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger mit Blick auf Schnelligkeit, Flexibilität und Erklärung von Entscheidungen im Einzelfall. Die Komplexität der Verwaltungsarbeit wird größer, die Notwendigkeit fachübergreifender Abstimmung nimmt zu. Wichtiger Hintergrund der aktuellen Anforderungen sind auch die Veränderungen, die mit dem Stichpunkt Digitalisierung verbunden sind (E-Government, E-Akte, digitaler Workflow u.a.).

Zur Wissensgesellschaft mit dem Grundsatz lebenslangen Lernens gehört regelmäßige Qualifizierung und ein gelingender Know-how Transfer auf dem Hintergrund der steigenden demographischen Fluktuation.

Eine der Herausforderungen für die Personalentwicklung der Stadt Herzogenrath ist die schon angesprochene demographische Entwicklung. In der Stadt Herzogenrath sind derzeit insgesamt ca. 540 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Die aktuelle Altersstruktur lässt sich aus der nachstehenden Abbildung ersehen. Zur 'Generation 50+' gehören derzeit über 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter liegt derzeit bei etwa 47 Jahren.

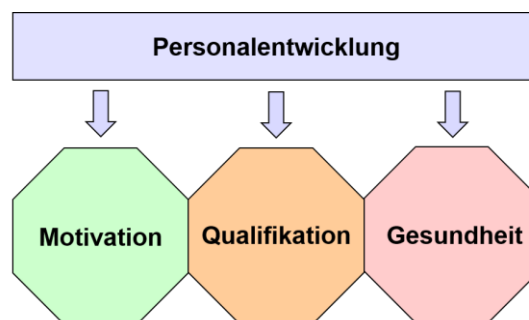


(Abb.2: Altersstruktur)

Aufgrund der aktuellen Altersstruktur werden in den nächsten 10 Jahren ca. 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt aus der Verwaltung ausscheiden. Das sind ca. 25 % des derzeitigen Personals.

2. Personalentwicklung – Ziele und Regelkreis

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Herzogenrath haben das Potenzial, die skizzierten Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Hierfür brauchen sie Unterstützung. Dies ist Aufgabe der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung unterstützt einerseits die Kompetenz (Qualifikation) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Blick auf ihre Aufgaben und die aktuellen und zukünftigen Anforderungen. Sie sorgt andererseits für Rahmenbedingungen, aus denen heraus die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit ihren Aufgaben und der Verwaltung insgesamt identifizieren können (Motivation) und stärkt die Bereitschaft, sich in die notwendigen Veränderungsprozesse aktiv einzubringen. Dies gelingt nur dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund sind und sich gesund fühlen (Gesundheit).



(Abb.3: Ziele der Personalentwicklung)

Die konkrete Umsetzung der skizzierten Globalziele der Personalentwicklung erfolgt mit unterschiedlichen Aktivitäten und Instrumenten. Eine gute Grundlage, diese vielen Einzelmaßnah-

men zu strukturieren und zu ordnen, ist der Regelkreis der Personalentwicklung. Jede Aktivität zur Personalentwicklung hat ihre Basis in den Zielen, die von der Verwaltung verfolgt und angestrebt werden. Zu diesen Zielen gehören Anforderungsprofile, die Grundlage für die Besetzung einzelner Stellen sind, um die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Anforderungen der Stellen möglichst optimal miteinander in Übereinstimmung bringen zu können. Ausgehend von der Stellenbesetzung sorgt Personalentwicklung für die erforderliche Qualifizierung, um die Erwartungen erfolgreich umsetzen zu können. Im Feedback wird evaluiert, inwieweit die formulierten Ziele tatsächlich in der Verwaltung gelebt und umgesetzt werden. Basis dieses Regelkreises ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, durch die wesentliche Faktoren für erfolgreiche Arbeit und Zusammenarbeit geregelt werden.



(Abb.4: Regelkreis der Personalentwicklung)

3. Ziele - Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung

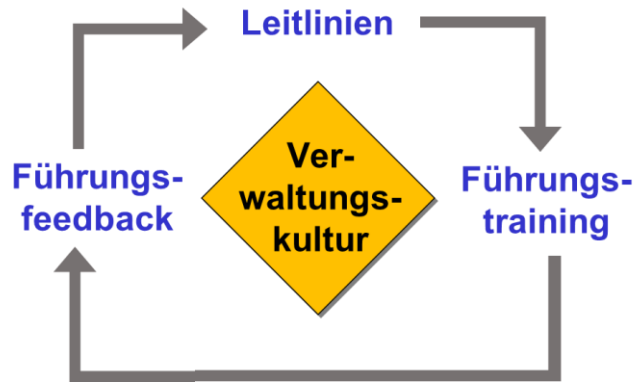
Um die anstehenden Anforderungen an die Stadt Herzogenrath erfolgreich bewältigen zu können, braucht es eine Kommunikations- und Führungskultur, in der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konstruktiv zusammenarbeiten. Gefordert sind hier Offenheit, Transparenz, Verantwortung, konstruktiver Umgang mit Fehlern und eine regelmäßige und gut verzahnte wechselseitige Kommunikation. Dies ist in den letzten Jahren in der Verwaltung nicht immer erfolgreich gelungen. Deshalb soll die Weiterentwicklung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit Basis und Ausgangspunkt der Personalentwicklung sein.

Dementsprechend sollen die Ziele und Erwartungen an die interne Kooperation **in Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung** auch schriftlich definiert werden. Diese Leitlinien sollen das Selbstverständnis für die interne Zusammenarbeit in der Stadt Herzogenrath ausdrücken. Sie sind das Fundament, auf dem Führung und Kommunikation in der Verwaltung gestaltet werden sollen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Gelegenheit haben, im Rahmen einer Belegschaftsversammlung und einer daran anschließenden Arbeitsgruppe an der Erarbeitung dieser Leitlinien mitzuwirken. Die Mitglieder der erweiterten Verwaltungskonferenz werden im Rahmen eines Workshops gleichfalls Vorschläge für die Leitlinien erarbeiten. Die Lenkungsgruppe wird mit diesen Impulsen die Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung formulieren.

Entscheidend ist, dass die in den Leitlinien niedergelegten Ziele und Anforderungen für die interne Führung und Zusammenarbeit tatsächlich 'gelebt' und umgesetzt werden. Hierfür tragen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Verantwortung.

Wichtige Multiplikatoren für die Umsetzung der Leitlinien sind die Führungskräfte. Deshalb soll die Formulierung der Leitlinien der Startpunkt eines Projektes sein, das durch folgende 3 Komponenten gestaltet wird:

- Führungstraining (vgl. Ziff. 4.2.5)
- Führungsfeedback (vgl. Ziff. 4.3.1)



Für eine kontinuierliche Grundlage des Feedbacks sorgt zudem das 'Jährliche Mitarbeitergespräch', das anschließend an die Durchführung des Führungsfeedback als verbindliches Feedback-Instrument dauerhaft umgesetzt werden soll. (vgl. Ziff. 4.3.2).

4. Instrumente und Aktivitäten

Das vorliegende Rahmenkonzept Personalentwicklung orientiert sich an der aktuellen Situation und den zukünftigen Herausforderungen der Stadt Herzogenrath. In den nachfolgenden Abschnitten werden die verschiedenen Aktivitäten der Personalentwicklung in der Stadt Herzogenrath jeweils kurz beschrieben und die Ziele für die Weiterentwicklung definiert. Die konkrete Umsetzung dieser Ziele im Sinne einzelner Maßnahmen wird im Rahmen der PE-Jahresplanung unter Berücksichtigung des jeweiligen aktuellen Bedarfes geplant und organisiert (vgl. Kapitel 5).

4.1 Gewinnen – Auswählen – Besetzen

4.1.1 Personalbedarfsplanung

Quantitative Basis jeder Personalplanung ist der Stellenplan. Die Ermittlung des Sollpersonalbedarfs fließt in den jeweils aktuellen Stellenplan ein und hat zum Ziel, die demographische (geplant auf der Basis der vorhersehbaren Ausscheidenstermine) und sonstige Fluktuation (auf der Basis von Durchschnittswerten der Vergangenheit) zu kompensieren und freiwerdende Stellen soweit möglich mit rechtzeitig ausgebildetem eigenem Personal zu besetzen.

Sind analytische Bemessungsgrundlagen vorhanden (Fallzahlen, Bearbeitungszeiten u.a.) oder liegen Vergleichswerte aus anderen Verwaltungen (Benchmarks) vor, wird bei der Bemessung auch hierauf zurückgegriffen. Natürlich fließen in die Ermittlung des Sollpersonalbedarfs noch weitere jeweils aktuelle Faktoren mit ein (neue Aufgaben, Organisations- und Prozessveränderungen, Technikeinsatz, rechtliche Veränderungen, politische Vorgaben u.a.). Dafür ist erforderlich, dass die Amtsleitungen solche Änderungen der Personalverwaltung rechtzeitig und ausreichend detailliert beschrieben und begründet mitteilen, damit die Anpassungen nach Zustimmung durch die Verwaltungsleitung zeitgerecht im Stellenplan erfolgen können. Um auf kurzfristige Veränderungen reagieren zu können, sind zudem im Stellenplan Verfügungsstellen vorhanden. Bei Reduktion der Stundenzahl einzelner Mitarbeiter/innen bleiben die reduzierten Zeitanteile im Stellenplan erhalten.

4.1.2 Anforderungsprofile

Die konkreten Handlungsziele für einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung ergeben sich aus Anforderungsprofilen für die jeweiligen Stellen. Grundlage für die Formulierung von Anforderungsprofilen sind die Stellenbeschreibungen. In den Stellenbeschreibungen sind die Auf-

gaben der einzelnen Arbeitsplätze definiert. Anforderungsprofile beschreiben zusätzlich die wesentlichen Kompetenzen (Fähigkeiten), die für eine erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben bedeutsam sind.

Angesichts der sich verstärkenden Fluktuation ist es wichtig, dass freiwerdende Stellen 'passgenau' wiederbesetzt werden. Basis hierfür ist ein Anforderungsprofil, das sowohl die fachlichen wie auch die fachübergreifenden Kompetenzen (persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz) definiert. In der Stadt Herzogenrath werden im Rahmen des Personalauswahlverfahrens die für die erfolgreiche Stellenbesetzung wichtigsten Anforderungsdimensionen (z.B. Strukturierungskompetenz, Kommunikationsgeschick, Belastbarkeit u.a.m.) definiert. In Zukunft sollen solche Anforderungsdimensionen noch konkreter beschrieben (operationalisiert) werden. Zugleich sind sie zu gewichten, um sich im Personalauswahlverfahren auf die wichtigsten Anforderungsmerkmale zu konzentrieren. Zudem sind sie konkreter auf die einzelnen zu besetzenden Stellen auszurichten. Den fachübergreifenden Kompetenzen soll in Relation zu den fachlichen Kompetenzen ein stärkeres Gewicht eingeräumt werden. Dies gilt insbesondere auch für die Besetzung von Führungspositionen, damit die Führungspotenziale für die Besetzung von Führungsaufgaben im Vordergrund stehen.

Grundlage für die Formulierung der Anforderungsprofile sind aktuelle Stellenbeschreibungen. Diese sind derzeit in der Stadt Herzogenrath nicht für alle Stellen flächendeckend verfügbar. Die derzeitigen Stellenbeschreibungen sind zudem hinsichtlich Aufbau und Detaillierung sehr unterschiedlich. Das Personalamt wird Schulungen anbieten, die Unterstützung für die Gestaltung der Stellenbeschreibungen und ihre Struktur und Detaillierungstiefe geben. Spätestens bei Durchführung eines Personalauswahlverfahrens sind aktuelle Stellenbeschreibungen vorzulegen. Die Anforderungsprofile sollen perspektivisch in die Stellenbeschreibungen integriert werden.

4.1.3 Stellenbewertung

Eine professionelle und vergleichbare Stellenbewertung ist eine für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen wichtige Komponente. Die Bewertung erfolgt orientiert an den Tätigkeitsmerkmalen des TVöD bzw. nach den Grundsätzen der KGSt für die Beamten/Beamtinnen. Die Stadt Herzogenrath fühlt sich einer verantwortungsvollen und neutralen Stellenbewertung verpflichtet. Deshalb hat sie in der Vergangenheit die Aufgabe der Stellenbewertung auf einen externen Dienstleister verlagert. In Zukunft soll die Qualität der Stellenbewertungen noch weiter verbessert werden. Hierzu dient die optimierte Gestaltung der Stellenbeschreibungen (s.o.) verbunden mit Informationsveranstaltungen bzw. Schulungen zum besseren Verständnis des Bewertungsvorgehens auf der Grundlage der Stellenbeschreibungen. Zugleich ist zu prüfen, inwieweit die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister weitergeführt bzw. erneut eine Bewertungskommission innerhalb der Verwaltung eingerichtet werden soll.

4.1.4 Personalmarketing – Personalgewinnung – Personalbindung

Der demographische Wandel löst einen 'Wettbewerb um Talente' aus. Die Konkurrenz von Verwaltung und Unternehmen bei der Gewinnung von Auszubildenden und qualifizierten Fachkräften wird in den kommenden Jahren zunehmen. Deshalb muss die Stadt Herzogenrath ihre Vorzüge als attraktive Arbeitgeberin in der Region konsequent herauszustellen, weiterentwickeln und hiermit offensiv werben.

4.1.4.1 Arbeitgeberinnenattraktivität

Die Stadt Herzogenrath ist eine wichtige Arbeitgeberin in der Region. Für die Attraktivität als Arbeitgeberin spielen die nachfolgenden Faktoren eine wichtige Rolle:

Öffentlicher Arbeitgeberin

- Sicherer Arbeitsplatz
- Gesetz- bzw. Tarifbindung - transparente Bezahlung
- Betriebliche Altersvorsorge
- Beibehaltung der Arbeitsstelle nach Elternzeit

Arbeitsbedingungen

- Flexible Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeitkonto
- Vollzeitanspruch auch nach Arbeitszeitreduzierung
- Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf
- Telearbeit - Home-Office
- Gute technische Ausstattung der Arbeitsplätze
- Betriebliche Gesundheitsvorsorge

Arbeitsklima

- Offenheit und Wertschätzung als Grundhaltung der Zusammenarbeit
- Leitlinien als Grundlage der internen Betriebskultur
- Freundliche und kollegiale interne Zusammenarbeit
- Gemeinschaftsstiftende außerbetriebliche Aktivitäten

Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten

- Sinnstiftende Aufgaben
- Vielseitige und inhaltlich anspruchsvolle Aufgaben
- Fachübergreifende Aufgaben - fachübergreifende Kooperation
- Gute Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der demographischen Entwicklung
- Angebote zur Fortbildung und Qualifizierung
- Möglichkeiten zum Aufstieg über Laufbahngrenzen hinweg

Standort

- Wohnortnahes Arbeiten
- ÖPNV- Anbindung
- Kostenlose Parkplätze

Diese und weitere Attraktivitätsfaktoren gilt es nach innen weiterzuentwickeln und beim Bewerbermarketing nach außen offensiv und selbstbewusst zu vertreten. Dabei soll ein klares Bild nach außen kommuniziert werden, das Auftrag und Sendungsbewusstsein der Stadt Herzogenrath deutlich macht.

4.1.4.2 Zielgruppen

Die aktuelle Marktlage bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist unterschiedlich. Dementsprechend kann es kein pauschales Personalmarketingkonzept geben, sondern dies muss zielgruppenspezifisch differenziert werden. Bezogen auf die aktuelle Situation ist zwischen folgenden Zielgruppen zu unterscheiden:

- Eigene Nachwuchskräfte
- Fachkräfte

4.1.4.3 Personalmarketing für eigene Nachwuchskräfte

Die Nachwuchskräfte, die die Stadt Herzogenrath für unterschiedliche Berufe selbst ausbildet, werden zumeist aus den Abschlussklassen der allgemeinbildenden Schulen gewonnen. Deshalb lässt sich dieser Kreis gezielt adressieren. Häufig haben die jungen Menschen wenig Information über die Arbeit der Stadt Herzogenrath. Deshalb will die Stadt Herzogenrath sich noch stärker darum bemühen, die eigene Arbeit präsent zu machen.

Zum Personalmarketing für die eigenen Nachwuchskräfte gehören derzeit insbesondere folgende Aktivitäten:

- Präsenz bei Ausbildungsmessen
- Broschüre über die Ausbildung in der Verwaltung
- Werbeflyer
- Angebot der Ausbildungsplätze in klassischen und sozialen Medien
- Angebot von Praktikumsplätzen
- Ausbildung auch in Teilzeit
- Qualität der Ausbildung – gute Leitung und Betreuung
- Gemeinschaftsstiftende Veranstaltungen – offener Nachmittag
- Einstiegsqualifizierungen
- u.a.m.

Für die Zukunft kann eine Intensivierung des Personalmarketings für die eigenen Nachwuchskräfte ggfs. durch folgende Aktivitäten verstärkt werden:

- Persönliche Präsenz an den weiterführenden Schulen
- Kooperation mit den Schulen im Rahmen von Projektwochen u.a.
- Altersgerechte Disposition und Gestaltung der Schülerpraktika
- Ausweitung des Angebots und der Betreuung von Ferienjobs
- Verstärkte Einbeziehung der Auszubildenden in das Nachwuchsmarketing
- Einsatz moderner Medien im Nachwuchsmarketing
- Bessere Platzierung der angebotenen Ausbildungsplätze auf der Homepage
- Kooperation mit Kerkrade
- Außergewöhnliche Aktionen für besondere Zielgruppen (Bäder, GaLa, Feuerwehr)
- Angebot von Sprachkursen in Niederländisch
- u.a.m.

4.1.4.4 Personalmarketing für Fachkräfte

Bezogen auf bestimmte Fach- und Berufsgruppen ist die Gewinnung von Fachkräften bereits derzeit schon schwierig. Dies betrifft für die Stadt Herzogenrath insbesondere die Gewinnung von Ingenieuren/innen und Technikern/innen, von Sozialarbeitern/innen und von Sozialpädagogen/innen, von Erziehern/innen, von Mitarbeiter/innen für die Bäder und von Fachkräften für die Feuerwehr.

Das Fachkräftemarketing der Stadt Herzogenrath könnte bspw. durch folgende Aktivitäten unterstützt werden:

- Zielgruppenbezogene Auswahl der Medien für die Stellenausschreibungen
- Attraktive Gestaltung und Größe der Stellenausschreibungen
- Optimierung der Gestaltung und Platzierung der Stellenausschreibungen auf der Homepage
- u.a.m.

Darüber hinausgehend müssen die Aktivitäten zur Gewinnung von Fachkräften jeweils spezifisch auf die einzelne Zielgruppe und den ermittelten Bedarf zugeschnitten werden.

Durch folgende Aktivitäten ist zukünftig eine bedarfsspezifische Ausweitung und Weiterentwicklung denkbar:

Ingenieur*innen und Techniker*innen:

- Nutzung von Zulagen
- Ausweisung von Stellen für Berufsanfänger*innen
- Ferienjobs für Studierende
- Hinweis auf die geregelten Arbeitszeiten des öffentlichen Dienstes und auf die gute Unterstützung in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege
- u.a.m.

Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen und Erzieher*innen:

- Nutzung des nach dem KibiZ möglichen verbesserten Personalschlüssels
- Angebot von Supervision
- Angebot von Praktika
- Teilnahme an Fachtagungen
- Umfassende Fortbildungsmöglichkeiten
- Kontaktpflege zu den Hoch- und Fachschulen
- Einrichtung von Springer*innenstellen
- Frühzeitige Nachbesetzung von Stellen
- Nutzung Boys Day
- u.a.m.

Fachkräfte der Feuerwehr:

- Anpassung der fachlichen Einstiegsvoraussetzungen (Berufsausbildung)
- Anpassung der geschlechtsspezifischen Einstiegsvoraussetzungen
- Anpassung der räumlichen Einstiegsvoraussetzungen (Wohnort)
- Ausbildung über Bedarf
- Angebot von Praktika
- Ansprache von Interessierten über den Bundesfreiwilligendienst
- Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten
- Landesweite Werbekampagne
- Ansprache des Abwechslungsreichtums der Tätigkeit in der Feuerwehr
- Nutzung Girls Day
- u.a.m.

4.1.4.5 Personalbindung

Alle in diesem Rahmenkonzept Personalentwicklung angesprochenen Faktoren tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Stadt Herzogenrath wohlfühlen und dementsprechend dauerhaft in der Verwaltung arbeiten möchten. Es ist dauernde Aufgabe der Personalentwicklung, die genannten Attraktivitätsfaktoren zu erhalten und weiterzuentwickeln bzw. noch vorhandene Defizite aufzuarbeiten. Dementsprechend soll für die konkrete Umsetzung des PE-Rahmenkonzeptes eine Arbeitsgruppe eingerichtet werden, an der interessierte Mitarbeiter/innen eingeladen sind mitzuwirken. Aufgabe dieser Arbeitsgruppe ist es, Impulse für den Erhalt und die Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität und Personalbindung zu geben und die Verwaltung in der Umsetzung zu unterstützen.

Darüber hinaus sollen u.a. folgende Instrumentarien mittelfristig geprüft und ggfs. installiert werden:

- *'Exit-Gespräche'* (systematisch) mit ausscheidenden Mitarbeitern/innen, um betrieblich auslösende Hintergrundfaktoren zu erkennen und ggfs. abstellen zu können.
- *Rückkehrgespräche* mit längerfristig abwesenden Beschäftigten (Krankheit, Beurlaubung, Erziehungsurlaub u.a.), um für eine möglichst schnelle Integration in das Team und auf den Arbeitsplatz zu sorgen. Individuell auch während der Abwesenheit Kontakt halten.

4.1.5 Stellenbesetzung – Personalauswahl

Der Stellenbesetzung kommt eine große Bedeutung zu, um Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen. Wichtig ist eine zugleich objektive und transparente Gestaltung der Personalauswahl. Durch das Stellenbesetzungsverfahren soll sichergestellt werden, dass sowohl eine mit Blick auf die Anforderungsmerkmale optimale Stellenbesetzung erfolgt, als auch das Stellenbesetzungsverfahren für die Bewerberinnen und Bewerber nachvollziehbar und fair abläuft.

Die Stadt Herzogenrath hat einen guten Standard bei der Gestaltung der Personalentscheidungen erreicht, um Objektivität und Transparenz zu gewährleisten. Freiwerdende Stellen werden soweit möglich ausgeschrieben. Die Ausschreibung erfolgt präferiert intern, um den Mitarbeitern/innen der Verwaltung Möglichkeiten für die weitere berufliche Entwicklung zu geben. Vor Durchführung der Ausschreibung wird das Anforderungsprofil festgelegt, das die primären fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen für die ausgeschriebene Stelle definiert (vgl. Ziff. 4.1.2).

Die Personalauswahlgespräche werden von einer Auswahlkommission unter Beteiligung von Amt 11, der direkt zuständigen Führungskraft, Personalrat und Gleichstellungsbeauftragter geführt.

Die Vorstellungsgespräche werden als strukturierte Interviews geführt und am Anforderungsprofil ausgerichtet. Auf ein positives und unterstützendes Klima im Auswahlgespräch wird Wert gelegt. Die Mitglieder der Auswahlkommission dokumentieren ihre Beobachtungen unabhängig voneinander. Zum Abschluss der Auswahlgespräche werden diese Beobachtungen miteinander abgeglichen, um in einem an den Anforderungen orientiertem Dialog eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Bei einem internen Auswahlverfahren wird mit allen beteiligten Mitarbeitern/innen ein Feedbackgespräch geführt.

Bei der Besetzung einzelner Funktionen hat es sich bewährt Praxisaufgaben (Konzeptfindung, Falllösung, Rollenspiel u.a.) in den Interviewablauf zu integrieren, um die Beobachtungsbasis für die Einschätzung der Potenziale und Kompetenzen zu erweitern.

Vakante Führungsstellen werden seit Mitte 2019 unter Durchführung eines Assessment-Center (AC) besetzt. Diese weitere Professionalisierung der Personalauswahl soll beibehalten und in Zukunft weiterentwickelt werden. Bei der Durchführung eines AC-Verfahrens ist vorgesehen, eine personell konstante Auswahlgruppe beizubehalten.

4.2 Qualifizieren

4.2.1 Ausbildung

Mit der Ausbildung wird eine wichtige Grundlage für die spätere erfolgreiche berufliche Tätigkeit in der Stadt Herzogenrath gelegt. Dabei geht es nicht nur um kognitives Lernen und die gelungene Vermittlung der Ausbildungsinhalte. In der Ausbildung erfolgt eine wesentliche Prägung auch der Berufs- und Leistungsmotivation, der Identifikation mit den Zielen der Verwaltung, einer kooperativen innerbetrieblichen Kommunikation und Zusammenarbeit sowie für eine ernsthafte Bürger- und Kundinnenorientierung.

Die Stadt Herzogenrath hat in den letzten Jahren die Anzahl der Ausbildungsplätze deutlich erhöht. Zugleich ist auch ein gutes qualitatives Niveau der Berufsausbildung erreicht worden. Hierzu tragen insbesondere folgende Faktoren bei:

- Begrüßung und Einführung durch die Ausbildungsleitung
- Einführungswoche/ Einführungsstage
- Zeitliche und inhaltliche Planung der einzelnen Ausbildungsabschnitte
- Eigene Arbeitsplätze für die Auszubildenden, soweit räumlich möglich
- Ausstattung der Auszubildenden mit eigenen Laptops
- Kompetente und motivierte Anleitung durch die jeweiligen Ausbilder/innen
- Möglichkeiten zur Mitarbeit mit sinnvollen Aufgaben in Abhängigkeit vom Lernfortschritt
- Offenes Feedback an die Auszubildenden, auch in der Beurteilung
- Umkehrfeedback der Auszubildenden auch an Ausbilder/innen und Ausbildungsleitung
- Persönliche Betreuung und Unterstützung durch die Ausbildungsleitung
- Gute Abstimmung zwischen Ausbildungsleitung und Ausbildern/innen

- Gute Stimmung und Teamqualität in der Auszubildendengruppe
- u.a.m.

Angesichts der verstärkten demographischen Fluktuation geht es darum, diese Qualität zu erhalten und auszuweiten, da sie ein wichtiges Attraktivitätsmerkmal für das Gewinnen und Halten qualifizierter und engagierter Nachwuchskräfte ist.

Deshalb ist zusätzlich angedacht:

- Erhöhung der Anzahl der Ausbildungsplätze angesichts der verstärkten Fluktuation (unter Berücksichtigung der Verfügung notwendiger Raumkapazitäten)
- Erhöhung der Anzahl der Ausbilder/innen
- Wertschätzung des Engagements und der Tätigkeit der Ausbilder/innen
- Zuweisung der Ausbildungsplätze unter verstärkter Berücksichtigung der Passung der Arbeitsinhalte und dem jeweiligen Ausbildungsgang, -jahr und Lernfortschritt
- Stärkung auch von externen Hospitationen, Fahrten u.a.
- Netzwerkbildung zur Unterstützung bei Lern -und Leistungsunterschieden
- Kontinuierlicher Austausch zwischen Ausbildungsleitung und Ausbilder*innen
- 'Verhaltens-Knigge' und Trainings zur internen und externen Kommunikation
- Bessere Steuerung in der Besetzung der 1. Stelle nach abgeschlossener Ausbildung, insbesondere auch mit Blick auf die Bewertung dieser Stellen
- u.a.m.

4.2.2 Einarbeitung – Know-How-Transfer – Wissensmanagement

Für die konkrete Einarbeitung am Arbeitsplatz verantwortlich ist die/der direkte Vorgesetzte. Die Führungskraft sorgt rechtzeitig vor Arbeitsbeginn im Kontakt mit dem Personalamt, der Organisation und der IT für die Bereitstellung von Räumen, Arbeitsmaterialien und Technik. Vom direkten Vorgesetzten können konkrete mit der Einarbeitung verbundene Aufgaben an andere kompetente Mitarbeiter*innen delegiert werden. Dem Vorgesetzten steht dabei auch die Möglichkeit offen, einem Beschäftigten als Hauptverantwortlichen die Rolle als Mentor*in für die inhaltliche und soziale Einarbeitung und Integration der neuen Beschäftigten zuzuweisen.

Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden am 1. Tag durch das Personalamt begrüßt, betreut und über die Arbeit der zentralen Dienststellen und Abläufe in der Verwaltung informiert. Sie werden in den 'Personal-News' vorgestellt. Für extern eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte ein Wegweiser/Begrüßungsmappe zur Verfügung stehen, um wichtige allgemeine Informationen über die Verwaltung (incl. AGA) zu bündeln und weiterzugeben. Ergänzend hierzu sollte die zeitnahe Durchführung von Schulungen zu den allgemeinen Verwaltungsangelegenheiten und -abläufen für Nicht-Verwaltungsfachleute in Abstimmung mit dem Rheinischen Studieninstitut wieder eingeführt werden.

Die Einarbeitung beginnt mit dem Einführungsgespräch durch die Führungskraft. Zur Einführung gehört neben der Absprache des Einarbeitungsablaufs auch die Einführung der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters in das Team. Neben den Einarbeitungsinhalten sollte auch das stellenbezogene Anforderungsprofil besprochen werden. Zum Einführungskontext gehört auch die Absprache von Kommunikationsspielregeln als Grundlage für wechselseitiges Feedback und die Klärung der Feedbacktermine.

Mit Blick auf die Gewährleistung der zukünftigen Qualität der Arbeit in der Stadt Herzogenrath soll eine Übernahme mit Ablauf der Probezeit bzw. bei Befristung nur dann erfolgen, wenn sich die zuständige Führungskraft sicher ist, dass das zugrunde liegende Anforderungsprofil voll abgedeckt werden kann. Dies ist in der Probezeitbeurteilung zu dokumentieren.

Eine Checkliste (Ablaufplan) der Einarbeitung soll erstellt werden, die allen Führungskräften eine grundsätzliche Unterstützung für die Organisation der Einarbeitung gibt. Anhand dieser Checkliste und der Stellenbeschreibung soll die Führungskraft den Einarbeitungsablauf mit der/dem neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiter besprechen und steuern.

Bei demographisch bedingter Fluktuation verlassen nicht nur gute und erfahrene ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verwaltung, sondern besteht auch die Gefahr, dass das im Laufe langer Berufserfahrung erworbene Wissen verloren geht. Um Kontinuität und Qualität der Arbeit sicherzustellen ist es wichtig, das vorhandene Wissen zu sichern und für nachfolgende Personen verfügbar zu machen.

Hier unterstützen folgende Impulse, die in der Umsetzung des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung weiter konkretisiert und ergänzt werden sollten:

- Die jeweilige Führungskraft informiert frühzeitig (durch AG zu definieren) das Personalamt, um das Nachbesetzungsverfahren zeitnah einzuleiten.
- Bei gleichartigen Arbeitsplätzen kann und soll die Einarbeitung durch die Kolleginnen und Kollegen erfolgen.
- Ist in einer Funktion spezielles Know-How vorhanden, sollte bei interner Stellenbesetzung eine überlappende Einarbeitung stattfinden. In den letzten Wochen vor Ausscheiden einer Fachkraft ist die/der Neue zwar noch in der alten Stelle tätig, wird aber teilweise am neuen Arbeitsplatz eingearbeitet.
- Auch bei externer Besetzung kann in Einzelfällen eine überlappende Einarbeitung angestrebt werden, wenn es sich um eine reine ‚Spezialisten-Funktion‘ handelt.(1. Priorität)
- Ist eine solche überlappende Besetzung nicht möglich, soll fallweise auch von Teilzeit- und Honorarverträgen Gebrauch gemacht werden, um einen qualifizierten Know-How-Transfer zu ermöglichen.
- Mit den ausscheidenden Mitarbeiter*innen sollte einige Monate vor Ausscheiden von der zuständigen Führungskraft ein ‚Transfergespräch‘ geführt werden, um den Ablauf der Übergabe zu besprechen.
- In diesem Transfergespräch sollten auch Spielregeln zur ‚Dokumentation‘ miteinander besprochen und vereinbart werden. Eine solche Dokumentation des Workflows vereinfacht auch die Einarbeitung in späteren Fällen und sollte mit geeigneten digitalen Medien erfolgen.
- u.a.m.

4.2.3 Fortbildung

Die gesellschaftliche Dynamik erfordert ein lebenslanges Lernen, um sich auf neue Anforderungen einzustellen. Fortbildung befriedigt unsere Neugier, schafft neue Perspektiven und Einblicke, lässt eigenes und fremdes Verhalten besser verstehen, gibt Unterstützung für die Bewältigung anspruchsvoller beruflicher Situationen, gibt Hilfestellung auch mit mir selbst besser umzugehen u.a. – kurzum Fortbildung ist ein Teil der eigenen persönlichen Entwicklung.

Die Stadt Herzogenrath unterstützt das Fortbildungsinteresse und die Fortbildungsbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermuntert zu einer Wahrnehmung bestehender Fortbildungsangebote. Die Unterstützung und Anerkennung von Fortbildungsbereitschaft und Fortbildungsinteresse ist Führungsaufgabe. In Zukunft sollen neben Präsenz-Lernangeboten auch verstärkt digitale und ‚Blended-Learning‘ Angebote genutzt werden

Die Fortbildungsmittel für die fachliche Fortbildung werden dezentral in den einzelnen Ämtern verwaltet. Die fachübergreifende Fortbildung wird im Rahmen eines zentralen Budgets vom Personalamt organisiert und soll im Rahmen eines jährlichen Fortbildungsprogramms umgesetzt werden. Um den aktuellen Fortbildungsbedarf zu ermitteln, ist eine jährliche Bedarfsabfrage vorgesehen.

Alle Beschäftigten tragen Verantwortung für ihre Qualifizierung und Fortbildung und ergreifen damit selbst Initiative für die Nutzung von Fortbildungsoptionen. Gleichzeitig sehen auch die

Führungskräfte, wo Qualifikationsbedarf besteht. Gemäß § 5 Abs. 4 TVöD haben Beschäftigte einmal jährlich Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der Führungskraft, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Im gemeinsamen Gespräch sollen deshalb Führungskräfte und Mitarbeiter/innen Fortbildungsziele und konkrete Fortbildungsmaßnahmen vereinbaren. Gelegenheit hierzu besteht insbesondere im Jährlichen Mitarbeitergespräch (vgl. Ziff. 4.3.2.)

Der Transfer der Fortbildungsimpulse in die tägliche Arbeit ist sehr wichtig. Nehmen Mitarbeiter/innen an speziellen Fortbildungen teil, die für das ganze Team wichtig sind, sollten sie die wesentlichen Inhalte anschließend im Rahmen einer Teambesprechung o.ä. an die Kollegen/innen weitergeben. Zugleich sollten nach Besuch einer Fortbildungsveranstaltung in einem kurzen Gespräch mit der Führungskraft der Transfer der Fortbildungsinhalte am Arbeitsplatz sichergestellt werden.

4.2.4 Weiterbildung

Die Stadt Herzogenrath will die Laufbahngrenzen für Beschäftigte und Beamte/Beamtinnen offen gestalten für engagierte und verantwortungsvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das persönliche Potenzial für die Übernahme höherwertiger Aufgaben haben. Dementsprechend wird die Teilnahme an den entsprechenden Weiterbildungen (ALG I, ALG II, modulare Qualifizierung) unterstützt, soweit eine höher bewertete Stelle wahrgenommen bzw. in Aussicht steht. Die Details zur Gestaltung sollen im Rahmen der Umsetzung des PE-Konzeptes noch weiter ausgearbeitet und detailliert werden.

4.2.5 Führungskräfteentwicklung

Für eine engagierte und zugleich motivierende Verwaltungskultur sind die Führungskräfte wesentliche Vorbilder. Die Anforderungen und Leitgedanken für die erfolgreiche Wahrnehmung der Führungsrolle sollen konkret in den Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung erarbeitet und festgehalten werden.

Um diese in der täglichen Arbeit und Zusammenarbeit konkret umzusetzen, brauchen Führungskräfte Zeit für Führung. Dementsprechend sind angemessene Zeiteile für Führung in den Stellenbeschreibungen berücksichtigt bzw. sollen (soweit noch nicht erfolgt) berücksichtigt werden. Alle Führungskräfte sind aufgefordert, den notwendigen Führungsaufgaben Priorität einzuräumen. Lassen sich hierfür die notwendigen Freiräume (zum Beispiel durch Delegation oder ein verbessertes Selbstmanagement) nicht schaffen, ist zu prüfen, inwieweit durch die Entlastung von Sachaufgaben oder andere organisatorische Maßnahmen die notwendige Zeit für Führung geschaffen werden kann.

Eine erfolgreiche Wahrnehmung der Führungsrolle setzt zugleich eine Klärung der Führungsaufgaben und Führungskompetenzen voraus. Dabei ist zu unterscheiden, welche Aufgaben von der direkten Führungskraft wahrgenommen werden, welche von der nächsthöheren Führungskraft und welche mit der Führungsaufgabe in Verbindung stehenden Entscheidungen bei den Querschnittsämtern liegen bzw. gemeinsam mit ihnen zu entscheiden sind. Im Rahmen der Umsetzung des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung sollen hierfür klare Regeln erarbeitet und festgelegt werden.

Um die praktische Umsetzung der Führungsgrundsätze der Stadt Herzogenrath zu unterstützen, sollen alle Führungskräfte verbindlich an einem modularen Führungstraining zu wesentlichen Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Führung teilnehmen, das u.a. mit folgenden Bausteinen gestaltet werden kann:

- Führungsrolle – Motivation
- Führungskommunikation – Führungsgespräche
- Führen von Teams – Moderation
- Zeit für Führung – Selbstmanagement

- Konfliktmanagement
- Jährliches Mitarbeitergespräch

Der Festlegung der genauen Inhalte und der Anzahl der Module erfolgt nach Erarbeitung der Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung. Dieses verbindliche Führungstraining soll innerhalb eines Zeitraums von 2 Jahren in der Verwaltung umgesetzt werden. Die Evaluation der praktischen Umsetzung des Führungskräfte Trainings erfolgt über das Instrument Führungsfeedback nach Abschluss der Fortbildungsreihe (vgl. Ziff. 4.3.1.).

Auch für die Führungskräfte gilt der Grundsatz des 'lebenslangen Lernens'. Deshalb wird erwartet und ermöglicht, dass jede Führungskraft in Zukunft auch über das o.g. Trainingsprogramm zu Schlüsselkompetenzen hinaus sich regelmäßig und verbindlich mit mindestens einer Veranstaltung p.a. zu Führungsthemen fortbildet. Dies kann durch Teilnahme an vertiefenden Führungstrainings als auch durch die Inanspruchnahme von Coaching erfolgen.

4.2.6 Führungsnachwuchsentwicklung

Die demographische Entwicklung führt zu einer verstärkten Fluktuation auch in der Besetzung der Führungskräfte. Dies ist Herausforderung und Chance zugleich. Herausforderung deshalb, weil es gilt, junge Nachwuchskräfte mit Potenzial gezielt auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorzubereiten. Chance deshalb, weil über die Neubesetzung von Führungsfunktionen ein wesentlicher Grundstein für die zukünftige Unternehmenskultur gelegt wird.

Die Nachwuchsentwicklung der Stadt Herzogenrath soll in absehbarer Zeit in Zeitscheiben a ca. 2-3 Jahre in Abhängigkeit von dem jeweils anstehenden Besetzungsbedarf für Führungsfunktionen erfolgen. Entsprechend dem auf der Grundlage der Altersstruktur prognostizierten Besetzungsbedarf steht eine bestimmte Anzahl von Teilnehmerplätzen für ein internes Qualifizierungsprogramm zur Verfügung, das in einem Zeitraum von ca. 1,5 Jahren von den Teilnehmern/innen durchlaufen werden soll. Die Teilnehmerplätze werden mit dem 1,5 - 2-fachen des Personalbedarfs kalkuliert. Die Teilnehmerplätze sollen entsprechend dem in der jeweiligen Zeitscheibe gegebenen Besetzungsbedarf nach Fachqualifikationen (Allgemeine Verwaltung, Ingenieur*innen/Techniker*innen, Sozialarbeiter*innen/Sozialpädagog*innen, Erzieher*innen o.a.) quotiert werden. Hierbei ist die Frauenförderung lt. Gleichstellungsplan umzusetzen. Entsprechend der Anzahl der für die Stadt Herzogenrath erforderlichen Teilnehmerplätze kann ein solches Qualifizierungsprogramm wie in der Vergangenheit auch gemeinsam mit Nachbarstädten organisiert werden.

Um die Nachwuchsentwicklung transparent und offen zu gestalten, sollen alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das anstehende Qualifizierungsprogramm im Rahmen einer Informationsveranstaltung informiert werden. Nach Eingang der Bewerbungen interessierter Mitarbeiter/innen für das Qualifizierungsprogramm wird eine Potenzialanalyse durchgeführt. Diese Potenzialanalyse wird an einem aus den Führungsgrundsätzen abgeleiteten Anforderungsprofil orientiert und soll ähnlich den für Führungsfunktionen in der letzten Zeit praktizierten Auswahlverfahren gestaltet werden.

Das Qualifizierungsprogramm für die Nachwuchskräfte wird durch ein modular aufgebautes Trainingsprogramm gestaltet, das wesentliche sozial-, methoden- und persönliche Kompetenzen trainiert, die für spätere Führungsaufgaben hilfreich und unterstützend sind (Kommunikation, Moderation, Konfliktmanagement, Präsentation, Geschlechtergerechtigkeit, Feedback, Selbstmanagement, Gesundheit u.a.m.). Die Teilnahme an diesem Qualifizierungsprogramm ist Voraussetzung für eine spätere Bewerbung für eine Führungsfunktion. Das Trainingsprogramm beginnt mit einem Start-Up-Workshop zur Formulierung persönlicher Entwicklungsziele (unter Einbeziehung der Ergebnisse der Potenzialanalyse) und schließt ab mit persönlichen Feedbackgesprächen mit jedem/r Teilnehmer/in. Das dort gegebene Feedback wird auch an die Personalleitung vermittelt. Parallel zur Laufzeit des Trainingsprogramms gestalten die Teilnehmer/innen in Kleingruppen a 3-4 Personen eine Projektarbeit zu aktuel-

len Themen der Verwaltungsentwicklung, deren Ergebnisse der Verwaltungsleitung vorgestellt werden. Flankierende Begleitung durch hausinterne Themenmentor*innen kann hierbei Unterstützung bieten. Auch hausinterne bzw. externe Hospitationen können vorgesehen werden.

Mit der Teilnahme am Qualifizierungsprogramm kann die Übernahme einer späteren Führungsaufgabe nicht garantiert werden. Die Besetzung jeweils konkret freiwerdender Führungsstellen erfolgt mittels des hausinternen Besetzungsverfahrens (vgl. Ziffer 4.1.5).

4.2.7 Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern

Die Stadt Herzogenrath führt seit langem Maßnahmen durch, um die Berufssituation von Frauen in der Verwaltung zu unterstützen und zu fördern. Der Stand der Förderung und die damit verbundenen Aktivitäten werden in regelmäßigen Abständen im **Gleichstellungsplan** dokumentiert, der aktuell für die Periode 2019 bis 2023 vorliegt und Bestandteil des PE-Konzeptes ist. Die dort beschriebenen Aktivitäten werden schrittweise umgesetzt und bedarfsgerecht weiterentwickelt.

4.3 Feedback geben

Regelmäßige und zeitnahe Rückkopplung ist eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche innerbetriebliche Zusammenarbeit, wie sie in den Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung beschrieben und angestrebt werden soll. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind aufgefordert, in ihren vielfältigen täglichen Kontakten das Positive mit Lob und Anerkennung zu bestätigen und Negatives durch konstruktive Kritik anzusprechen. Über diese täglichen Kontakte hinaus will die Stadt Herzogenrath mit dem Führungsfeedback und dem Jährlichen Mitarbeitergespräch eine strukturierte Form des wechselseitigen Feedbacks in der Verwaltung einführen:

4.3.1 Führungsfeedback

Beim Führungsfeedback (FFB) wird mit Hilfe eines speziellen Fragebogens jede Führungskraft durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewertet. Die Bewertung erfolgt anonym. Das Führungskräftefeedback ist ein sehr gutes Instrument, um zu analysieren, inwieweit die angestrebte und in den Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung (vgl. Ziff. 3) formulierte Erwartungen aus der Sicht der Mitarbeiter/innen in der täglichen Kooperation tatsächlich gelebt und umgesetzt werden. Da die Stadt Herzogenrath im Rahmen der Personalentwicklung eine große Priorität auf die positive Weiterentwicklung der internen Zusammenbeitskultur legt und dementsprechend auch das Führungskräfte- und Mitarbeitertraining intensiviert (vgl. Ziffer 4.2.5), soll das Führungsfeedback als verbindliches Feedback-Instrument eingeführt und umgesetzt werden. Die Ergebnisse des Führungsfeedback sollen in moderierten Gesprächen zwischen Führungskraft und jeweiligen Mitarbeitern/innen ausgewertet und reflektiert werden, um Spielregeln zur weiteren Optimierung der Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren. Eine weitere Anwendung des Instruments ist jeweils im Abstand von ca. 5 Jahren vorgesehen.

4.3.2 Jährliches Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch (MAG) soll einmal jährlich zwischen Führungskraft und den zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Einzelgespräch geführt werden. Die Führungskräfte geben in diesem Gespräch zusammenfassend auf das letzte Jahr Feedback zu der von ihnen wahrgenommenen Aufgabenerfüllung und der Zusammenarbeit aus ihrer Sicht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben umgekehrt Rückkopplung zu ihrer Wahrnehmung des Arbeitsplatzes und zu der Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft.

Aus dem Gespräch sollen gemeinsame Zielvereinbarungen zur Optimierung von Arbeit und Zusammenarbeit und auch zur Fortbildung und Personalentwicklung (vgl. Ziff. 4.2.3) abgeleitet und miteinander getroffen werden.

Damit wird das Jährliche Mitarbeitergespräch zu einem kontinuierlichen Instrument, um wechselseitig Rückkopplung zur Umsetzung der in den Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung niedergelegten Grundsätze zu geben. Die Spielregeln der Durchführung und Hinweise zur Vorbereitung und Gesprächsführung sind in einem Leitfaden zusammengestellt. Dieser Leitfaden soll überarbeitet und auf den aktuellen Handlungsbedarf der Verwaltung zugeschnitten werden. Einführungsveranstaltungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind vorgesehen. Die Durchführung des Jährlichen Mitarbeitergesprächs soll verbindlich nach erstmaliger Durchführung des Führungsfeedbacks erfolgen.

4.3.3 Beurteilung

Die Neugestaltung der Mitarbeiterbeurteilung der Stadt Herzogenrath ist angedacht. Vorgehen ist eine Regelbeurteilung sowohl für die Beamten wie die Beschäftigten der Stadt Herzogenrath.

4.3.4 Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

Die Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) ist in der Stadt Herzogenrath eingeführt. Grundlage ist die Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung. Das LOB-System sieht die Auszahlung der Leistungsentgelte auf der Basis einer Kopplung von Zielvereinbarung und systematischer Leistungsbewertung in einem gemeinsam gewichteten Bewertungsschema vor, wobei die Formulierung von Zielen nicht verpflichtend ist. Leistungsentgelte werden sowohl für die Beschäftigten wie in getrennten Budgets auch für die Beamten/Beamtinnen ausgeschüttet. Die Bemessung der Leistung erfolgt durch Zuweisung von Punkten entsprechend den jeweiligen Zielerreichungsgraden bzw. Bewertungsstufen der Leistungsfeststellung. Für die weitere Gestaltung der LOB ist vorgesehen, die Handhabung der Leistungsentgelte weiter zu evaluieren und falls erforderlich und möglich, Anpassungen der Dienstvereinbarung im Sinne einer Vereinfachung des Verfahrens vorzunehmen.

4.4 Arbeitsbedingungen gestalten

4.4.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege ist der Stadt Herzogenrath ein wichtiges Anliegen. Konkret wird die Vereinbarkeit unterstützt durch die flexiblen persönlichen Arbeitszeitmodelle, durch die flexiblen Arbeitszeiten und die Option für Telearbeit. Die Wahrnehmung dieser Optionen ist daran gebunden, dass die Funktionserfordernisse des Arbeitsplatzes und des Arbeitsbereiches gewährleistet sind.

4.4.2 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit sind für die Beschäftigten wichtige Rahmenvorgaben, um ihre Berufsarbeit mit den privaten Anliegen und Bedürfnissen in Übereinstimmung zu bringen. Das betrifft einerseits die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle, mit denen soweit möglich auf die jeweiligen persönlichen Arbeitszeitbedürfnisse eingegangen wird. Die hohe Flexibilität beruht zum anderen auf der flexiblen Gestaltung der täglichen Arbeitszeit mit einem Arbeitszeitrahmen von 06:45 bis 18:45 (freitags 13.30) Uhr mit Anwesenheitspflichten in den vorgegebenen Kernzeiten (Vgl. Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit). In einigen Bereichen der Verwaltung gelten Sonderregelungen.

Im Rahmen der weiteren Konkretisierung und Umsetzung des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung ist zu prüfen, inwieweit eine weitere Flexibilisierung möglich und sinnvoll ist.

Hierzu zählen

- Erweiterung des Arbeitszeitrahmens am Freitag über die derzeitige Grenze von 13:30 Uhr hinaus
- Entfall der Kernzeiten, wenn durch Absprachen innerhalb der Teams eine für den Dienstbetrieb jeweils ausreichende Besetzung sichergestellt werden wird
- Verstärkung von Terminvereinbarungen – wie bei vielen nicht-öffentlichen Dienstleistungen üblich –, auch als Online-Terminvereinbarung
- Einführung mobilen Arbeitens
- u.a.m.

4.4.3 Telearbeit

Eine größere Flexibilität in der zeitlichen Gestaltung der eigenen beruflichen Tätigkeit entsteht auch durch die Einrichtung von mobilen Arbeitsplätzen, insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege. Die Stadt Herzogenrath hat schon seit vielen Jahren eine Dienstvereinbarung zur Telearbeit abgeschlossen, die einen ausgesprochen flexiblen Rahmen für die Handhabung der Telearbeit absteckt. Mittlerweile liegen ausreichende Erfahrungen in der Umsetzung der Telearbeit vor. Dementsprechend wird derzeit an einer Neufassung der Dienstvereinbarung gearbeitet, um sie mit Blick auf den derzeitigen Handlungsbedarf zu aktualisieren.

4.4.4 Gesundheitsförderung

Die Erhaltung und Förderung der körperlichen und seelischen Gesundheit der Beschäftigten ist ein wichtiges Ziel der Personalentwicklung. Dabei soll einerseits vermieden werden, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen durch die berufliche Tätigkeit in der Stadt Herzogenrath entstehen. Andererseits sollen die Beschäftigten unterstützt werden, auch außerberuflich verursachte Beeinträchtigungen ihrer Gesundheit aufarbeiten und beseitigen zu können.

Ziel des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) ist es, allen langzeiterkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertrauliche Gespräche anzubieten, um arbeitsplatz- bzw. arbeitsbeziehungsbezogene Einflussfaktoren für die Erkrankung zu reflektieren, entsprechende Veränderungen einzuleiten und gleichzeitig eine gleitende Wiedereingliederung am Arbeitsplatz soweit erforderlich zu unterstützen. Die Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist in der Dienstvereinbarung BEM geregelt und wird durch das Integrationsteam koordiniert. Die zu einem BEM-Gespräch eingeladenen Mitarbeiter/innen entscheiden selbst, ob sie das Gesprächsangebot wahrnehmen und ob sie es mit einem Mitglied des Integrationsteams oder mit der direkt zuständigen Führungskraft führen möchten. Auf der Basis der BEM-Gespräche werden bedarfsgerechte Maßnahmen abgesprochen und umgesetzt. Die Erfahrungen in der Handhabung des BEM sollen ausgewertet und Impulse für die weitere optimierte Handhabung erarbeitet und umgesetzt werden.

Darüber hinaus fühlt sich die Stadt Herzogenrath verantwortlich für die ergonomische Ausstattung von Arbeitsplätzen (höhenverstellbare Schreibtische, entsprechende Bestuhlung u.a.) und den Arbeitsschutz.

Die Stadt Herzogenrath hat in 2019 eine Reihe von gesundheitsfördernden Angeboten gemacht (InBody Körperanalyse, Aktive Pause, Gesunder Rücken, Schnupperkurs Pilates und Yoga, Gesunde Ernährung, Ergonomie, Faszientraining u.a.m.). Im Ergebnis erfolgt inzwischen ein Regelangebot an gesundheitsfördernden Maßnahmen. Dieses soll in Zukunft weitergeführt und intensiviert werden.

4.4.5 Räumlichkeiten

Eine erfolgreiche Arbeit in und für die Stadt Herzogenrath erfordert eine angemessene räumliche Ausstattung. Derzeit arbeitet die Verwaltung unter angespannten räumlichen Bedingungen. Die Büros sind partiell überbelegt, es fehlen Besprechungs- und Sozialräume. Angedacht ist, durch die Anmietung oder den Zukauf von Räumlichkeiten Abhilfe zu schaffen, die in ein langfristig orientiertes Gesamtkonzept integriert sein sollte.

5. Umsetzung und Evaluation

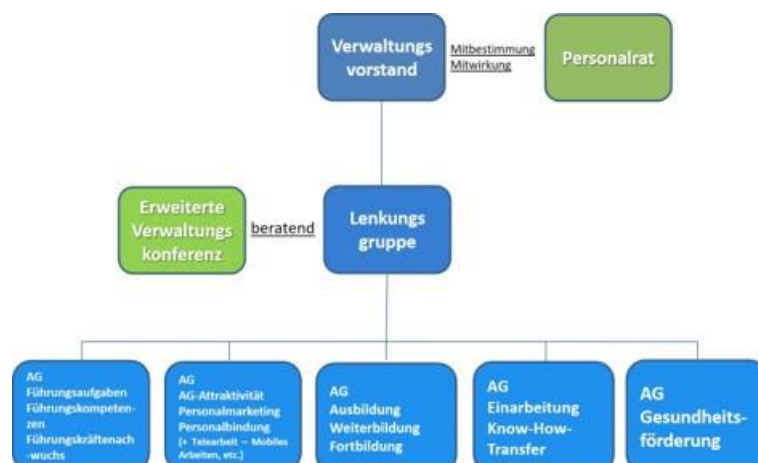
Personalentwicklung ist eine entscheidende Investition in die Zukunft der Stadt Herzogenrath. Das vorliegende Rahmenkonzept Personalentwicklung beschreibt, welche PE-Maßnahmen die Stadt Herzogenrath in Zukunft beibehält, welche intensiviert und welche neu aufgegriffen werden sollen. Bei der Umsetzungsplanung ist zu unterscheiden zwischen Maßnahmen, die projektartig einmalig erarbeitet werden (z.B. Leitfaden Jahresgespräch, Dienstvereinbarung Telearbeit u.a.) und solchen Maßnahmen, die als Daueraufgaben regelmäßig zu bearbeiten sind (z.B. Fortbildung, Führungskräftequalifizierung, Durchführung des jährlichen Mitarbeitergesprächs u.a.).

Die Konkretisierung und Umsetzung des PE-Rahmenkonzepts bedarf der Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. Deshalb sollen **Arbeitsgruppen** eingerichtet werden, die die Umsetzung unterstützen. Mitmachen und Mitgestalten ist hier der Leitsatz. Alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgerufen, mitzuarbeiten.

Folgende Arbeitsgruppen sollen gebildet werden:

- **Führungsaufgaben – Führungskompetenzen – Führungskräftenachwuchs**
- **Arbeitgeberattraktivität – Personalmarketing – Personalbindung einschl. Flexibilisierung der Arbeitszeit – Telearbeit – Mobiles Arbeiten**
- **Ausbildung – Weiterbildung – Fortbildung**
- **Einarbeitung – Know-How-Transfer**
- **Gesundheitsförderung**

Nicht alle im PE-Konzept vorgesehenen Aktivitäten können gleichzeitig umgesetzt werden. An erster Stelle gilt es die Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung zu entwickeln. Dann sollen jahresweise Schwerpunkte gesetzt werden. Hierfür soll eine **PE-Lenkungsgruppe, ausgehend von der bisherigen PE- Projektgruppe**, eingerichtet werden. Die PE-Lenkungsgruppe soll in enger Abstimmung mit Bürgermeister und Personalrat unter Nutzung der Impulse und Ergebnisse aus den eingerichteten Arbeitsgruppen jahresweise die Prioritäten für das Folgejahr festlegen und die Umsetzung begleiten. Damit ergibt sich für die Konkretisierung und Umsetzung des PE-Rahmenkonzeptes folgende organisatorische Struktur:



Für die nächsten beiden Jahre (2020 und 2021) sind folgende **zeitlichen Prioritäten** in der Konkretisierung und Umsetzung des PE-Rahmenkonzeptes angedacht:

Leitlinien zur Zusammenarbeit und Führung	2020
Unterstützung in der Gestaltung der Stellenbeschreibungen	2020
Neuregelung Telearbeit	2020
Weitere Optimierung der Stellenbewertung	2021
Regelung von Einarbeitung und Know-How-Transfer	2021
Klärung Führungsaufgaben – Führungskompetenzen	2021
Führungskräftetraining	2021 ff.
Personalmarketing Nachwuchs- und Fachkräfte	2021; laufend
Jährliches Fortbildungsprogramm	2021; laufend
Erhalt und Optimierung der Arbeitsgeberattraktivität	laufend
Optimierung der Personalauswahl	laufend
Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern	laufend
Gesundheitsförderung	laufend

Darauf aufbauend sollen in den Folgejahren – mit jeweils jährlicher Prioritätensetzung – schrittweise die nachfolgenden Themen bearbeitet werden:

Operationalisierung der Anforderungsprofile
 Weitere Optimierung der Stellenbewertung
 Optimierung der Ausbildung
 Regelung Weiterbildung
 Nachwuchsentwicklungsprogramm
 Führungsfeedback
 Jährliches Mitarbeitergespräch
 LOB – Leistungsorientierte Bezahlung
 Beurteilung
 Weitere Flexibilisierung Arbeitszeit – mobiles Arbeiten
 Optimierung BEM

Über die Umsetzung der PE-Maßnahmen soll ein kurzer jährlicher **PE-Bericht** erstellt werden, in dem zu den verschiedenen Zielen und Instrumenten der Personalentwicklung der Stadt Herzogenrath - wie sie in diesem PE-Konzept dokumentiert sind - jeweils kurz festgehalten wird, welche Umsetzungsmaßnahmen im jeweiligen Jahr ergriffen worden sind und welcher Umsetzungsstand zu den einzelnen PE-Instrumenten im Hause erreicht worden ist.

Aus dieser Evaluation ergeben sich Erfordernisse auch für die Anpassung des Personalentwicklungskonzeptes. Personalentwicklung ist als lebendiger Prozess zu verstehen, der im Abgleich zwischen aktuellen Anforderungen und der Evaluation der Umsetzung bedarfsgerecht weitergeführt wird.