

Verwaltungserläuterung:

Vorstellung der Arbeitsergebnisse im Bereich Personalentwicklung

1. Personalentwicklungskonzept (Anlage 1)

Im Zeitraum Juli bis Oktober 2018 ist in einer mehrtägigen Klausurtagung von der Verwaltungsführung, Führungskräften der einzelnen Dezernate, dem Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung gemeinsam mit dem Institut Dr. Müller aus Köln ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet worden.

Durch das Personalentwicklungskonzept (PE-Konzept) erfolgte eine Standortbestimmung. Die Ausgangssituation der Kreisstadt Mettmann wird dabei den zukünftigen Anforderungen gegenübergestellt.

Folgende Anforderungen müssen zukünftig bewältigt werden:

- altersbedingte Fluktuation aufgrund des demografischen Wandels,
- nicht-demografisch bedingte Fluktuation durch verstärkte Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt,
- Fachkräftemangel,
- Wertewandel: Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Sinnbezug der Aufgaben rücken in den Vordergrund,
- Veränderungen durch die Digitalisierung,
- zunehmende Komplexität der Aufgaben erfordern lebenslanges Lernen und Flexibilität,
- gestiegene Ansprüche der Bürger/innen.

=> Das PE-Konzept formuliert das Ziel, diesen Anforderungen aktiv und vorausschauend zu begegnen.

Im Rahmen der Standortbestimmung werden darüber hinaus die bereits bestehenden Maßnahmen bei der Kreisstadt Mettmann im Bereich Personalentwicklung vorgestellt:

Überblick der bestehenden Maßnahmen

Qualifizierung	<i>im Bereich der Berufsausbildung:</i> - Ausbildereignungsprüfung und Praxisanleiterseminar für Ausbilder/innen - Bereitstellung eigener Arbeitsplätze - Begrüßung und Einführung durch die Ausbildungsleitung - zeitliche und inhaltliche Planung der einzelnen Ausbildungsabschnitte - offenes Feedback an die Auszubildenden - Umkehrfeedback der Auszubildenden an die Ausbilder/innen und die Ausbildungsleitung - gemeinsame Lernnachmittage
Personalgewinnung	<i>im Bereich der Nachwuchskräfte:</i> - Präsenz in den Jobbörsen - Online-Bewerbungsverfahren - Werbung in den Schulen - Schülerpraktika - Mitwirkung bei Girls & Boys-Day - Mitwirkung bei Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA) - Übernahme bei ausreichend guter Leistung
Personalbindung	<i>im Bereich Gesundheitsförderung:</i> - Begleitung durch das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) bei der Wiedereingliederung - Durchführung von Gesundheitstagen - Betriebssportgruppen - Anti-Stress-Seminare - kostenlose Nutzung des Hallenbades - Gesundheitszirkel - Gripeschutzimpfung - Vorsorgeuntersuchungen - Ansprechbarkeit des Betriebsarztes - Wasserspender - Grundsatzerklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz - ergonomische Arbeitsplatzausstattung - Arbeitsplatzbegehungen - Inklusionsvereinbarung - Dienstvereinbarung Sucht <i>im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie:</i> - flexible Arbeitszeit - Option für Telearbeit - Betreuung und Information von Mitarbeiter/innen in Elternzeit oder Beurlaubung - Gleichstellungsplan <i>weitere Maßnahmen:</i> - Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) - Exit-Gespräche

Folgen des demografischen Wandels	- jährliche Fortschreibung des Personalbedarfsplans - Überprüfung der Erforderlichkeit einer Stelle vor der Wiederbesetzung
--	--

Daran anknüpfend werden im PE-Konzept die zukünftig geplanten Maßnahmen beschrieben. Die Verwaltung hat für diese Maßnahmen einen Projektplan erstellt (siehe Punkt 2).

Einige der geplanten Maßnahmen wurden während der Klausurtagung im Rahmen der PE-Jahresplanung für 2019 priorisiert:

Prioritätenliste

- Informationsveranstaltung für die Führungskräfte zu den Regeln und Abläufen der Stellenbewertung
- Seminar für die regelmäßig an den Personalauswahlverfahren Beteiligten zur Interviewtechnik und zur Verhaltensbeobachtung und -bewertung
- Entkopplung (von den Verwaltungsausgaben) und Erhöhung der fachbezogenen Fortbildungsbudgets
- Gestaltung eines Jahresfortbildungsprogramms unter Zugrundelegung eines zentralen fachübergreifenden Fortbildungsbudgets
- Einstieg in die verstärkte Führungskräftefortbildung im Rahmen des Jahresfortbildungsprogramms

Festzuhalten bleibt, dass das vorliegende PE-Konzept lediglich als **Rahmenkonzept** dient und als Grundstein der zukünftigen Arbeit anzusehen ist. Das PE-Konzept muss nun von der Verwaltung ausgestaltet und weiterentwickelt werden.

Für das Frühjahr 2019 ist eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter/innen geplant, um das PE-Konzept der Verwaltung zu präsentieren.

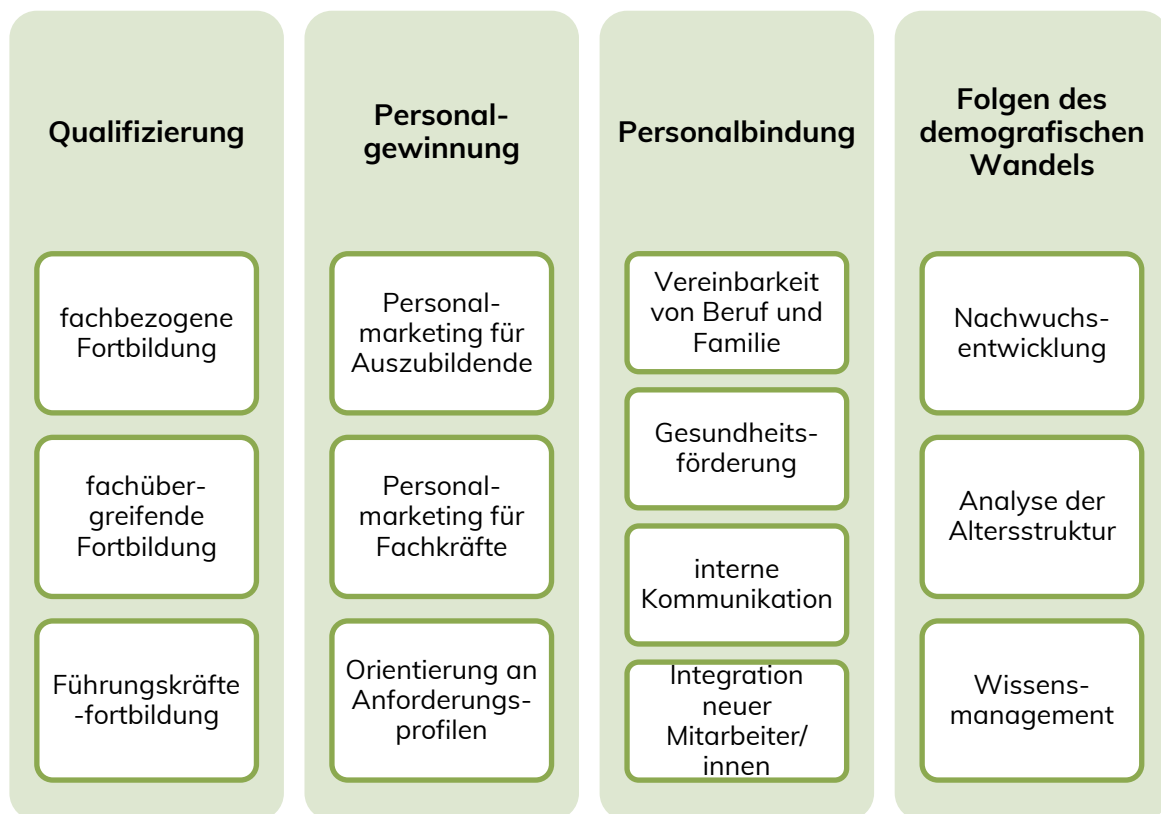
2. Projektplan (Anlage 2)

Die Verwaltung hat auf der Grundlage des PE-Konzeptes einen Projektplan aufgestellt, in dem alle im PE-Konzept benannten zukünftigen Maßnahmen sortiert nach den Bereichen Qualifizierung, Personalgewinnung, Personalbindung und Folgen des demografischen Wandels aufgelistet sind (siehe erste Spalte des Projektplans).

Der Projektplan soll einen Überblick darüber bieten,

- welche Ziele im Rahmen der Personalentwicklung erreicht werden sollen (s. zweite Spalte),
- welche Maßnahmen geplant sind, um diese Ziele zu erreichen (s. dritte Spalte),
- wer für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zuständig ist (s. vierte Spalte),
- zu welchem Zeitpunkt die Maßnahmen umgesetzt worden sind bzw. umgesetzt werden sollen (s. fünfte Spalte),
- wie hoch die Kosten für die Umsetzung sind (s. sechste Spalte).

Alle Maßnahmen zusammen bilden die Bausteine für die künftige Personalentwicklung bei der Kreisstadt Mettmann:



Im Bereich der **Qualifizierung** sind die Maßnahmen „Information der Führungskräfte über Stellenbewertung“, „Schulung für die Optimierung des Personalauswahlverfahrens“, „verstärkte fachbezogene Fortbildung“, ein „fachübergreifendes Jahresfortbildungsprogramm“ und „verstärkte Führungskräftefortbildung“ geplant. Diese Maßnahmen wurden bei der Klausurtagung für die PE-Jahresplanung für 2019 priorisiert. Mit diesen Maßnahmen sollen die Mitarbeiter/innen unterstützt werden, ihre Aufgaben

möglichst effizient zu lösen und neue Potenziale zu erschließen. Die **fachlichen Fähigkeiten** werden durch die fachbezogenen Fortbildungen erworben. Durch das fachübergreifende Jahresfortbildungsprogramm sollen **methodische und soziale Fähigkeiten** der Mitarbeiter/innen ausgeweitet werden. Insbesondere bei der **Mitarbeiterführung** sind fachliche und soziale Kompetenzen gleichermaßen wichtig. Daher soll die Führungskräfteentwicklung vor allem soziale Kompetenzen und Kommunikationstechniken fördern.

Im Bereich der **Personalgewinnung** sollen zielgruppenspezifische **Personalmarketingkonzepte** für Auszubildende und für Fachkräfte erarbeitet werden. Außerdem soll die Personalauswahl zukünftig an **Anforderungsprofilen** orientiert werden.

Die Maßnahmen im Bereich der **Personalbindung** sollen die Arbeitgeberattraktivität der Kreisstadt Mettmann erhöhen und die Mitarbeiterzufriedenheit steigern. Die Leistungsorientierte Bezahlung fördert beispielsweise die **Mitarbeitermotivation**. Besonders wichtige Aspekte bei der Personalbindung sind Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Gesundheitsförderung. Im PE-Konzept wird ein Wertewandel beschrieben, bei dem die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** und die Work-Life-Balance immer mehr in den Vordergrund treten.

Die **Gesundheitsförderung** nimmt ebenfalls eine immer bedeutendere Rolle ein. Leistungsdruck und Zeitmangel wirken sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen aus. Die Krankentage-Statistik, die im Verwaltungsausschuss am 18. September 2018 vorgestellt wurde, belegt bei Betrachtung der Jahre 2013 bis 2017 einen Trend zu einem stetigen Anstieg der Krankenquote. Dies bestätigt den dringenden Handlungsbedarf im Bereich der Gesundheitsförderung. Die Stadtverwaltung benötigt Mitarbeiter/innen, die entspannt, gesund und engagiert sind. Es gilt also, die Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu erhalten und zu unterstützen und Erkrankungen vorzubeugen.

Ein ebenfalls wichtiger Aspekt für die Personalbindung ist die **interne Kommunikationskultur**. Zu einer gelungenen Kommunikationskultur gehört der regelmäßige Austausch von Führungskräften und ihren Mitarbeiter/innen. Die

Verwaltung plant daher die Einführung eines jährlichen Mitarbeitergesprächs. Bei dem jährlichen Mitarbeitergespräch sollen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen ihre Erfahrungen und Meinungen im Dialog miteinander austauschen.

Darüber hinaus sind Maßnahmen für die **Integration neuer Mitarbeiter/innen** geplant. Neben der fachlichen Einarbeitung wird dabei das Augenmerk auf die organisatorische und soziale Einbindung gelegt. Eine geplante und gut betreute Mitarbeiterneueinführung soll Leistungsproblemen, Demotivation und Fluktuation vorbeugen.

Gleichzeitig sollen die innerbetrieblich beeinflussbaren Faktoren für einen Arbeitgeberwechsel identifiziert werden um die **nicht-demografisch bedingte Fluktuation** einzuschränken.

Um die **Folgen des demografischen Wandels** und der daraus resultierenden altersbedingten Fluktuation bewältigen zu können, ist eine geplante **Nachwuchsentwicklung** unerlässlich. So können freiwerdende (Führungs-) Positionen durch eigens ausgebildetes Personal wiederbesetzt und gleichzeitig jungen Mitarbeiter/innen Perspektiven vermittelt werden.

Um eine Wiederbesetzung rechtzeitig planen zu können, muss die **Altersstruktur der einzelnen Organisationseinheiten** genau analysiert werden. Um dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit gerecht zu werden, ist stets zu prüfen, ob eine Wiederbesetzung tatsächlich erforderlich ist.

Damit mit den ausscheidenden Mitarbeiter/innen nicht auch wichtige Erfahrungswerte und Expertenwissen verloren gehen, möchte die Verwaltung zudem ein **Wissensmanagement** einführen.

Aufgrund der finanziellen Situation kann erst nach Genehmigung des Haushaltes auf finanzielle Ressourcen zurückgegriffen werden. Trotzdem ist die Verwaltung bemüht, schon jetzt die geplanten Maßnahmen voranzubringen. Für den Haushalt 2019 wurde bereits ein **Budget für das fachübergreifende Jahresfortbildungsprogramm** in Höhe von 20.000 € eingestellt.

Eine **Schulung für die Führungskräfte** zur „Dienstvereinbarung für den Umgang mit Suchtproblemen“ wird im März und April 2019 durchgeführt.

Außerdem wurde für die Führungskräfte ein **Handlungsleitfaden zur Stellenbewertung** von der Verwaltung entworfen. Damit zusammenhängend wird ein **neues Muster für die Arbeitsplatzbeschreibungen** eingeführt, das angelehnt an ein Muster der KGSt eine Stellenbewertung sowohl für Beamte/Beamtinnen als auch für tariflich Beschäftigte ermöglicht.

Darüber hinaus wurde als vorbereitende Maßnahme für die weitere Planung und Umsetzung des Projektplanes eine Mitarbeiterbefragung von der Verwaltung durchgeführt.

3. Mitarbeiterbefragung (Anlage 3)

Nachdem das PE-Konzept als Rahmenkonzept weitestgehend von den Führungskräften gestaltet wurde, galt es die Mitarbeiter/innen miteinzubeziehen.

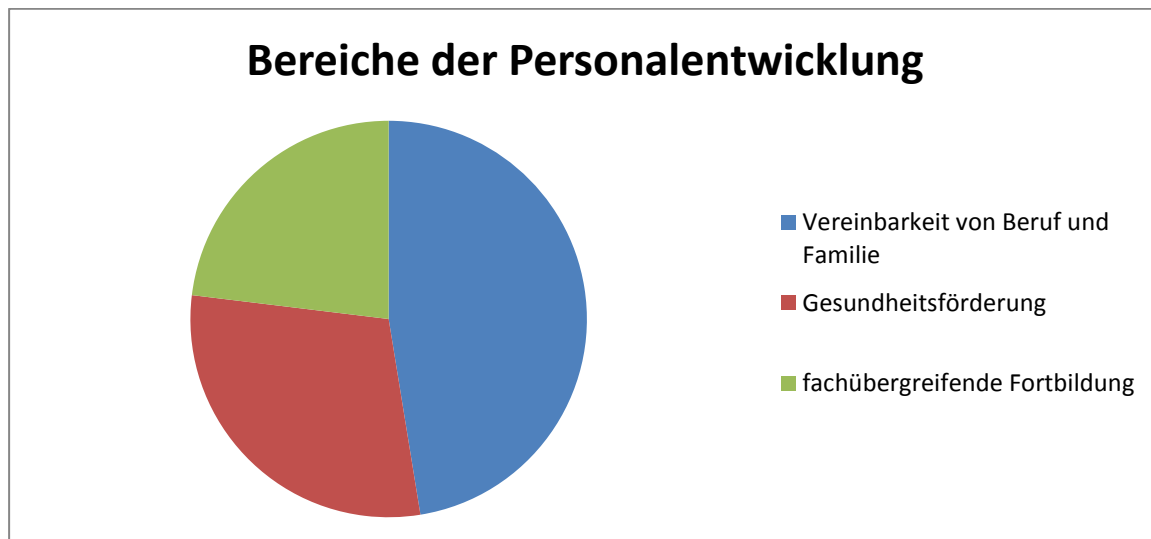
Einbezogene und mitentscheidende Mitarbeiter/innen sind engagierter und motivierter. Die Verwaltung möchte die Mitarbeiter/innen umfassend über die Maßnahmen der Personalentwicklung informieren, sie in die Veränderungsprozesse miteinbeziehen und eine aktive Mitgestaltung der Maßnahmen ermöglichen.

Der erste Schritt hierfür ist im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung bereits erfolgt. Mit der Ausgabe des Rathaus intern 01/2019 vom 11. Januar 2019 wurde ein Fragebogen zum Personalentwicklungskonzept veröffentlicht. Dazu wurde erläutert, dass die Mitarbeiter/innen im Rahmen der Erstellung der Personalentwicklungsplanung aktiv miteinbezogen werden sollen. Für die weitere Schwerpunktsetzung wurde daher die freiwillige und anonyme Befragung der Mitarbeiter/innen durchgeführt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 11. Januar 2019 bis zum 25. Januar 2019 (14 Tage). An der Befragung haben 81 Mitarbeiter/innen teilgenommen.

Die Mitarbeiter/innen hatten die Möglichkeit, bei vier Fragen jeweils eine Präferenz anzugeben. Am Ende des Fragebogens wurde die Möglichkeit eröffnet, weitere gewünschte Maßnahmen für die Personalentwicklung zu notieren.

Der Fragebogen konzentrierte sich auf die Bereiche Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsförderung und fachübergreifende Fortbildung. Alle drei Bereiche sind wichtige Einflussfaktoren für die Personalbindung. Zunächst sollte angegeben werden, welcher der drei Bereiche für die Mitarbeiter/innen am wichtigsten ist.

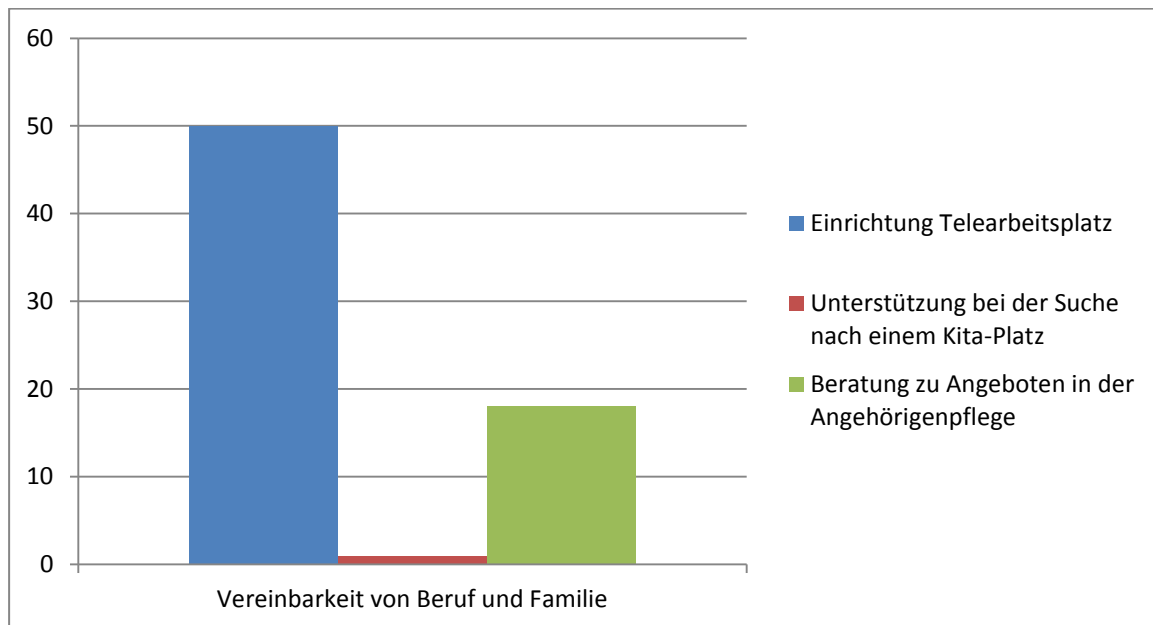
Hierbei ergaben die auswertbaren Stimmen der Mitarbeiterbefragung folgendes Ergebnis:



Die Präferenz bei dieser Frage hängt u.a. von der jeweiligen Lebensphase der Mitarbeiter/innen ab. Für Elternteile mit kleinen Kindern wird beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Rolle spielen. Für junge Mitarbeiter/innen mit Karrierezielen ist der Bereich Fortbildung von großer Bedeutung und für ältere oder gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter/innen ist der Bereich der Gesundheitsförderung wichtig. Im Folgenden wurde für jeden der drei Bereiche die individuelle Schwerpunktsetzung der Mitarbeiter/innen abgefragt.

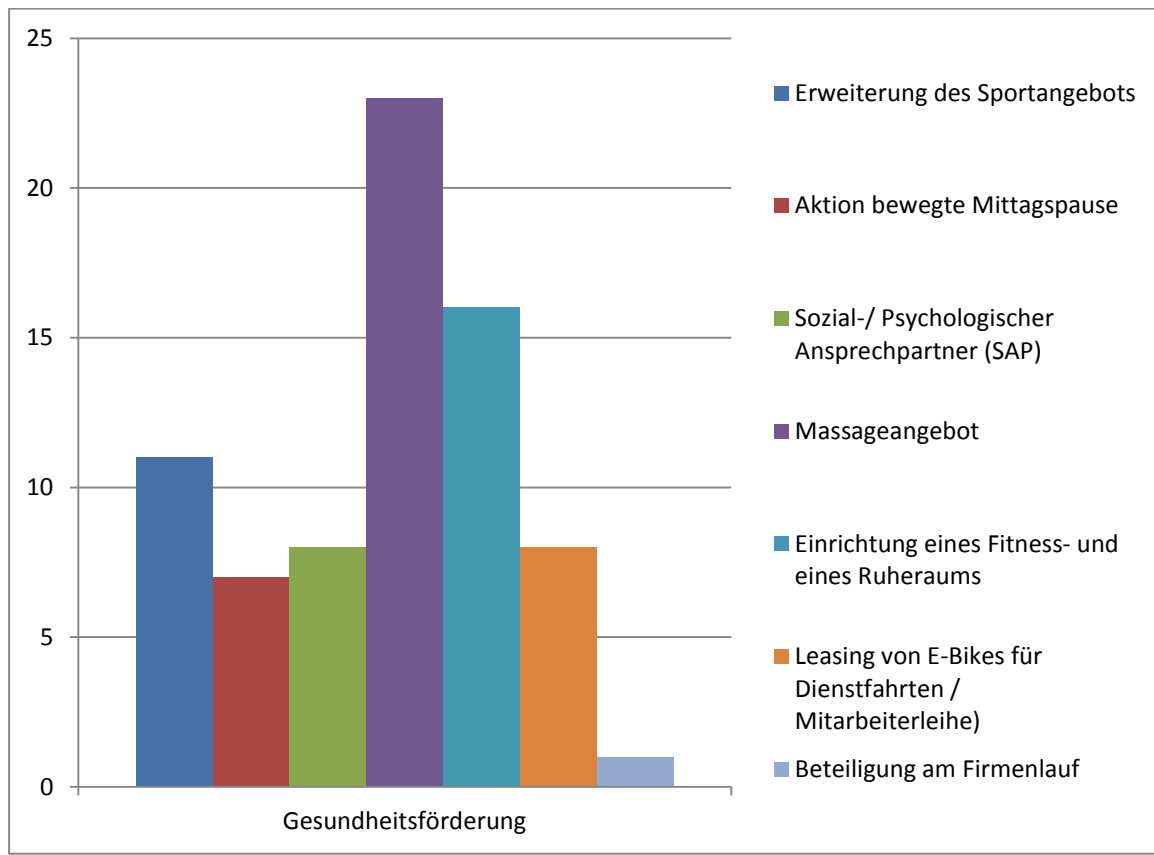
Im Bereich **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** sind die Maßnahmen „Erweiterung der Telearbeitsplätze“, „Unterstützung bei der Suche nach einem Kita-Platz“ und „Beratung zu Angeboten in der Angehörigenpflege“ geplant.

Die die auswertbaren Stimmen der Mitarbeiterbefragung ergaben folgendes Ergebnis:



Die Befragung zeigt ganz deutlich, dass eine Erweiterung der Telearbeitsplätze gewünscht wird. Daher sollte dieser Aspekt bei der weiteren Personalentwicklungsplanung fokussiert werden. Aber auch die Beratung zu Angeboten in der Angehörigenpflege sollte zügig vorangebracht werden.

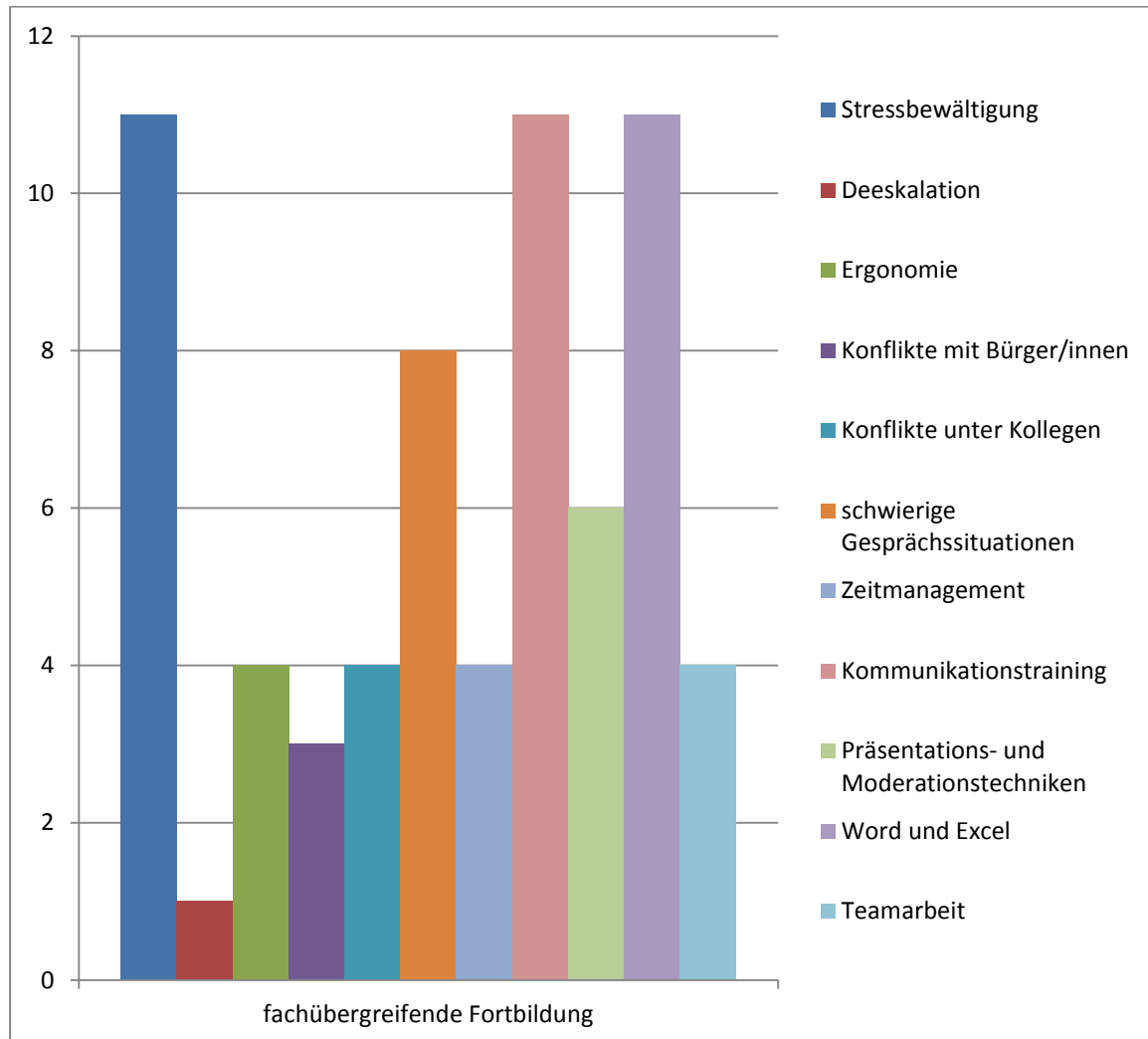
Anschließend wurden die geplanten Maßnahmen im Bereich der **Gesundheitsförderung** abgefragt. Hier ergab die Befragung folgendes Ergebnis:



Die Auswertung dieser Frage wird entscheidend für die Planung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und Arbeits- und Gesundheitsschutz sein.

Erfreulich ist, dass dem Wunsch nach einem Massageangebot schon bald nachgekommen werden kann. Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist für den 6. Mai 2019 und den 7. Mai 2019 die Anmietung von dem brainLight System mit Massagesessel geplant. Dieses System bietet eine angenehme Shiatsu Rückenmassage kombiniert mit einer Licht- und Ton-Tiefenentspannung. Angeboten wird dieses System von dem Unternehmen Hartung Betriebssport, das auf Betriebliche Gesundheitsförderung spezialisiert ist.

Für die Planung des **fachübergreifenden Jahresfortbildungsprogramms** wurde abgefragt, welches Fortbildungsthema den Mitarbeiter/innen am wichtigsten ist. Hier kam es zu folgendem Ergebnis:



Im letzten Teil der Befragung konnten Angaben zu weiteren gewünschten Maßnahmen gemacht werden. An diesem Punkt machten viele Mitarbeiter/innen deutlich, dass regelmäßige Mitarbeitergespräche gewünscht sind. Ebenso die Verstärkung von Fortbildung und insbesondere Führungskräftefortbildung sind gewünscht. Des Weiteren gab es viele Verbesserungswünsche im Bereich des Gesundheits- und Arbeitsschutzes wie z. B. Desinfektionsmittel und automatisierte Seifenspender auf den Toiletten, Drucker ohne Feinstaubbelastung, verbesserte Bürobeleuchtung oder das Angebot von gesundem Mittagessen.

Sehr deutlich wurde der Wunsch nach mehr Transparenz und Information über die Angebote und Maßnahmen für die Mitarbeiter/innen. Dieser Aspekt soll bei der weiteren Arbeit der Personalentwicklung besonders verstärkt werden.

4. Ausblick: Jährlicher PE-Bericht und Evaluation

Wie bereits erläutert soll das vorliegende PE-Konzept als Standortbestimmung und Rahmenkonzept dienen und stellt lediglich den Grundstein für die weitere Arbeit im Bereich Personalentwicklung dar.

Anhand des PE-Konzeptes konnte der Projektplan aufgestellt werden, der nun laufend angepasst und bearbeitet wird. Personalentwicklung ist ein sich stetig entwickelnder Prozess und keine einmalige oder kurzfristig erfüllbare Aufgabe.

Daher soll zukünftig am Ende des Jahres ein Personalentwicklungsbericht (PE-Bericht) erstellt werden, der einen Überblick darüber bietet, welche Maßnahmen in dem jeweiligen Jahr geplant und umgesetzt wurden bzw. noch in der Umsetzung sind.

Wichtiger Bestandteil des Berichtes ist die Maßnahmen-Evaluation. Neben der reinen Kostenkontrolle (Vergleich der geplanten Kosten mit den tatsächlichen Kosten) soll eine Erfolgs- und Qualitätskontrolle stattfinden. Das bedeutet, dass beispielsweise Seminare von den Mitarbeiter/innen anhand eines Bewertungsbogens evaluiert werden. Beurteilt werden sollen u.a. die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, der Lernerfolg und der Transfererfolg in die Praxis.

Am Ende kann festgestellt werden, ob die jeweilige Maßnahme wirtschaftlich war, d.h. ob sich die Investition gelohnt hat. Maßnahmen mit negativer Evaluation können dann beendet oder verändert werden (z.B. Anbieterwechsel bei Seminaren).

Gleichzeitig soll der PE-Bericht die PE-Jahresplanung für das kommende Jahr beinhalten. Die PE-Jahresplanung wird von der Verwaltungsleitung, dem Amt für Verwaltungsservice, dem Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung für das jeweilige Jahr festgelegt.

Der PE-Bericht wird sowohl für die Mitarbeiter/innen veröffentlicht, als auch in der letzten Sitzung des Jahres im Verwaltungsausschuss vorgestellt.

Die Verwaltung möchte mit der künftigen Arbeit im Bereich der Personalentwicklung die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen und damit letztlich auch die Arbeitsergebnisse der Verwaltung verbessern. Die Mitarbeiter/innen sollen entsprechend ihrer individuellen Qualifikationen und Fähigkeiten bestmöglich eingesetzt werden. Gleichzeitig soll der Bedarf an Fach- und Führungskräften gesichert und die Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen erhöht werden.

Letztlich profitieren nicht nur die Mitarbeiter/innen und die Kreisstadt Mettmann als Arbeitgeber von einer erfolgreichen Personalentwicklung, sondern auch die Bürger/innen:

