

Personalentwicklungskonzept der Stadt Aschersleben

2023 - 2026

1.	Vorwort	1
2.	Was ist Personalentwicklung - Definition	2
2.1	Ziele und Leitsätze	2
2.2	Träger der Personalentwicklung	2
3.	Bestandsanalyse	3
3.1	Stellenbestand.....	4
4.	Personalplanung	4
4.1	Personalbedarfsplanung	5
4.1.1	Personalbedarfsermittlung	5
4.1.2	Personalbeschaffung	6
4.1.3	Personalfreistellung	7
4.2	Personalgewinnung	7
4.2.1	Anforderungsprofile	8
4.2.2	Personalauswahl	9
4.3	Ausbildung	9
4.3.1	Ausbildungsberufe	10
4.3.2	Beratungsangebote an Schulen	10
4.3.3	Personalauswahl - Auszubildende.....	10
5.	Personalentwicklungsmaßnahmen	11
5.1	Personalbindung	11
5.1.1	Arbeitsumfeld	11
5.1.2	Beschäftigtenbefragung	11
5.2	Verwalten der Fähigkeiten der Beschäftigten der Stadtverwaltung	11
5.3	Qualifizierung/ Fortbildung	12

5.4	Führungskräftenachwuchsförderung/ -entwicklung	12
5.5	Gesundheitsmanagement	13
5.5.1	Organisation des Gesundheitsmanagements	13
5.5.2	Wiederkehrende Maßnahmen	13
5.5.3	Ergonomie am Arbeitsplatz	14
5.6	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	14
5.7	Anreizsysteme	15
5.7.1	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)	15
5.8	Work-Life-Balance	16
5.9	Alternative Arbeitsformen / Alternierende Telearbeit	16
5.10	Vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses	16
6.	Strategische Personalplanung/ -steuerung - Stellenplan.....	17

1. Vorwort

Die Stadt Aschersleben als attraktiver Arbeitgeber 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, Globalisierung, Digitalisierung u.s.w. fordern hervorragend qualifiziertes Personal, um den Herausforderungen der Zeit zu begegnen.

In diesem Zusammenhang gilt es, ein Personalentwicklungskonzept so zu entwickeln, dass dieses u. a. dazu beitragen kann, die Stadt Aschersleben in die Lage zu versetzen, die neuen Herausforderungen bürgerorientiert und wirtschaftlich zu bewältigen und dabei die zu erwartende Personalfuktuation positiv zu begleiten.

Bislang nicht im vollem Umfang eingesetzte Personalentwicklungsinstrumente wie Aus- und Fortbildung, Mitarbeitergespräche und ein strukturiertes Beurteilungssystem sollen hierdurch effektiver angewandt, 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 Arbeit und Dienstleistungen: Ohne motivierte, verantwortungsbewusste und gut ausgebildete Beschäftigte auf allen Ebenen wäre die Stadt Aschersleben 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 soll dieses in vier Punkte aufgeteilt werden:

- Ziele der Personalentwicklung (PE)
- Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung
- Instrumente der Personalentwicklungsförderung,
- Controlling der Personalentwicklung.

2. Was ist Personalentwicklung – Definition

Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial 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 sollen, werden nachfolgend zusammenfassend skizziert. Die Umsetzung soll dauerhaft und konsequent unter Anpassung an den jeweiligen Bedarf verfolgt werden.

- Bedarfsbezogene Gestaltung systematischer Prozesse zur Identifizierung, Erhaltung und Förderung des Leistungs- und Lernvermögens aller vorhandenen Beschäftigten
- Verständnis von Personalentwicklung als Steuerungsinstrument mit unmittelbaren Bezügen zur Organisationsentwicklung und Stellenbewirtschaftung
- Die Stadt Aschersleben wird ein attraktiver Arbeitgeber
- Im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung (pflichtig und freiwillig) soll eine auskömmliche Stellenplanung und -besetzung gewährleistet werden
- Die Voraussetzungen für ein wirtschaftliches und serviceorientiertes Handeln der Verwaltung soll gegeben werden
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden zur Qualitätsverbesserung und Effektivitätssteigerung angeboten
- Nachwuchskräfte werden ausgebildet
- Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden angeboten
- 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 Aschersleben sind, neben dem Oberbürgermeister, die Dezernenten und die Amtsleiter. Wenn erforderlich, werden der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt.

Darüber hinaus sind durch den Stadtrat, über den Stellenplan und die Personalkosten, die benötigten Ressourcen bereitzustellen.

3. Bestandsanalyse

168 Beschäftigte zählen zum Stand 01.01.2023 zum Personalbestand der Stadtverwaltung. Davon sind es 166 Tarifbeschäftigte und 2 Beamte. Einbezogen sind alle aktiven Mitarbeiter. Hierzu gehören auch die Mitarbeiter mit befristeten Verträgen, nicht jedoch die Auszubildenden.

Die Altersstruktur ist von grundlegender Bedeutung, um die richtigen Weichen bei der Personalbeschaffung und -entwicklung stellen zu können.

Sie bildet die Basis jeder vorausschauenden und bedarfsorientierten Personalentwicklung.

Im Jahr 2023 beträgt das **Durchschnittsalter** der Beschäftigten der Stadt Aschersleben **47,5 Jahre**. Davon beträgt das Durchschnittsalter der Frauen 48,5 Jahre und das Durchschnittsalter der Männer 47,3 Jahre. Der Anteil an weiblichen Mitarbeitern überwiegt in den meisten Altersgruppen.

Eine Altersanalyse macht deutlich, dass ein Drittel aller Beschäftigten 55 Jahre und älter sind. Konkret sind 66 Beschäftigte 55 Jahre und älter; 27 Beschäftigte sind 60 Jahre und älter.

Für die Personalplanung ist es wichtig zu wissen, wie viele Beschäftigte ab wann in die Rente bzw. in den Ruhestand gehen. Ausgehend von der Regelaltersrente stellen sich diese Altersabgänge (spätester Austritt) derzeit wie folgt dar:

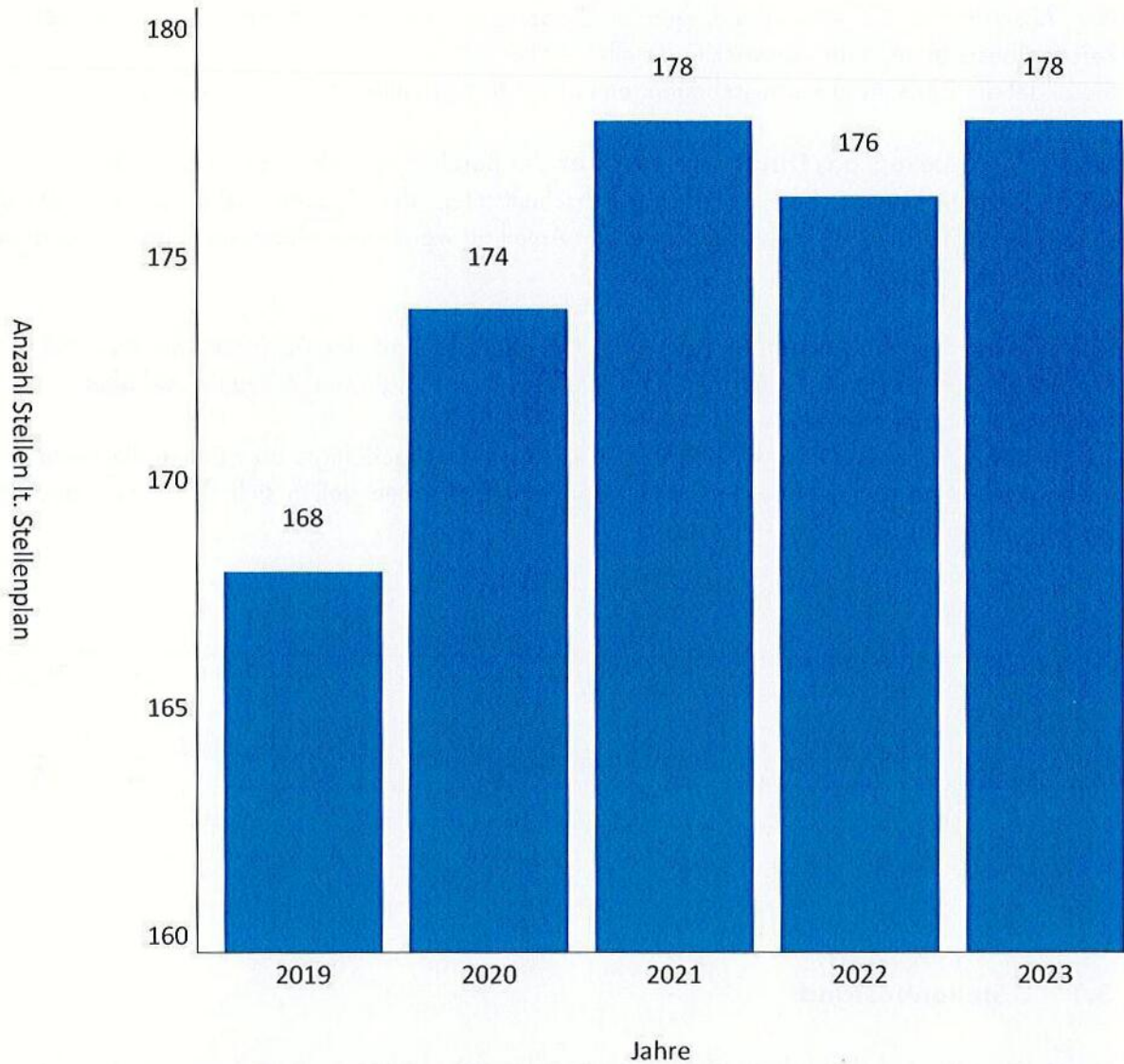
Planmäßige/r Rente/Ruhestand	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Tarifbeschäftigte	5	0	1	3	4	4	10	8	4	5	8

3.1 Stellenbestand

In den vergangenen drei Jahren ist die Stellenzahl in der Stadtverwaltung beständig zwischen 174 und 178 Stellen geblieben.

Nachstehende Übersicht gibt die Entwicklung der Stellenanzahl wieder:

Personalentwicklung 2019 - 2023



4. Personalplanung

Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen. Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die in der Verwaltung 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

4.1 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 Bruttopersonalbedarf 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.

4.1.1 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.

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.

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

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.

Personalbedarfsermittlung

VA: *Personalamt in Absprache mit Dezernent/ Amtsleiter*
Termin: *31.03.2024 (jährliche Fortschreibung)*

4.1.2 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 festzustellen, dass auch im Betrachtungszeitraum bis Ende 2034 Fach- und Führungskräfte ausscheiden werden (siehe Pkt. 3). 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 2026 deutlich geringer als für die Jahre 2026 ff. aus. Somit ist mindestens mittelfristig eine genaue Analyse der nachzubesetzenden Stellen zu betreiben und konzeptionell aufzuarbeiten.

Soweit die Stadt Aschersleben 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 sollen nach Abstimmung mit dem Oberbürgermeister, und soweit es finanziell darstellbar ist, auch bis zum Ausscheiden der jeweiligen originären Stelleninhaber überlappend besetzt werden.

4.1.3 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 Aschersleben durch umfassende Personalentwicklungsmaßnahmen ein ökonomischer Vorteil, wenn die Beschaffungskosten zur Besetzung des Arbeitsplatzes durch externe Beschäftigte eingespart werden.

4.2 Personalgewinnung

Durch ein effizientes Personalmanagement soll sichergestellt werden, 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 sollen gezielt geschult und fortgebildet werden. Andererseits sollen Stellen auch bewusst extern ausgeschrieben werden, 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 sollen in diesem Konzept festgeschrieben werden:

- 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
- Die Verwaltung steht allen Bewerberinnen und Bewerbern offen gegenüber

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 Aschersleben auf Messen und Jobbörsen wie auch an Hochschulen und im Internet künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

4.2.1 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 grundsätzlich

- 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.

4.2.2 Personalauswahl

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

Die gesetzlichen Beteiligungsregelungen des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung 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.

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 Aschersleben Beteiligten die Bewerberinnen und Bewerber sowie den Ablauf des Vorstellungsgesprächs bewerten.

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

- ein Vertreter des Personalamtes
- ein Vertreter des Fachamtes
- ein Vertreter des Personalrates
- Gleichstellungsbeauftragte
- Schwerbehindertenvertretung, sofern entsprechende Bewerberinnen oder Bewerber eingeladen werden

4.3 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.

Bei der Stadtverwaltung Aschersleben ist die Ausbildung der erste Schritt ins Berufsleben. Wir bilden aus, um mit dem eigenen Nachwuchs für die zukünftigen Aufgaben gut aufgestellt zu sein. Folglich ist eine Weiterbeschäftigung ausgebildeter Auszubildender eine Selbstverständlichkeit. Wer die Ausbildung erfolgreich abschließt, wird übernommen.

Um die praktische Ausbildung der Nachwuchskräfte im Hause zu unterstützen, steht in jedem ausbildungsrelevanten Fachamt ein/e Mitarbeiter/-in als aktiv verantwortliche Ansprechperson zur Betreuung der Auszubildenden zur Verfügung.

Das Personalamt ist zentrale Anlaufstelle für alle Belange der Nachwuchskräfte und pflegt eine enge Zusammenarbeit mit den zuständigen Berufsschulen und Studieninstituten.

4.3.1 Ausbildungsberufe

Die Stadt Aschersleben bildet derzeit nur in dem Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellte/r“ aus.

Die Ausbildung beginnt jeweils zum 1. August eines jeden Jahres. Die für das betreffende Einstellungsjahr zu besetzenden Ausbildungsplätze werden auf der Internetseite der Stadt Aschersleben, bei der Agentur für Arbeit und auf den Social-Media-Kanälen der Stadt Aschersleben veröffentlicht.

Weiterhin bietet die Stadt Aschersleben die Möglichkeit an, ein duales Studium (B.A. Öffentliche Verwaltung) zu absolvieren.

Diese Fachkräftegewinnung hat sich in den letzten Jahren als positive Entwicklung erwiesen.

4.3.2 Beratungsangebote an Schulen

Gerade im Bereich der Ausbildung ist es wichtig, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber auf den potenziellen Arbeitgeber Stadt Aschersleben 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 Schülerinnen und Schüler in den Abschlussklassen.

Hier wäre es zum Beispiel möglich, mit einem Beratungsangebot an die Schulen heranzutreten. In diesem Beratungsangebot könnte man vor Ort in den Schulen den möglichen Ausbildungsberuf der Stadt Aschersleben 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.

Eine weitere, bereits bestehende Möglichkeit, ist der jährlich stattfindende Berufsorientierungstag sowie der Girls-Boys-Day.

Hier wird den Schülerinnen und Schülern angeboten, ein Praktikum bei der Stadt Aschersleben zu absolvieren, um den Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellte/r“ näher kennen zu lernen.

4.3.3 Personalauswahl - Auszubildende

Das Personalausleseverfahren erfolgt bei Vorliegen der Voraussetzungen, durch eine Testierung aller Bewerber und Bewerberinnen und nach deren Auswertung finden Auswahlgespräche statt.

An diesen Auswahlgesprächen nehmen neben dem Personalamt eine Vertretung des Personals, die Jugend- und Auszubildendenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und im Bedarfsfall die Schwerbehindertenvertretung teil.

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

In den vergangenen Jahren hat die Stadt Aschersleben alle interessierten Auszubildenden und dualen Studenten übernommen.

5. 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 Lernpotenzial der Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern.

5.1 Personalbindung

5.1.1 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 Aschersleben ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches gewährleistet, dass die Beschäftigten gerne zur Arbeit kommen und sich an die Stadt Aschersleben gebunden fühlen.

In Zukunft ist es wichtig, durch Digitalisierung ein attraktives technisches Arbeitsumfeld zu schaffen und „mobiles Arbeiten“ so zu erleichtern.

5.1.2 Beschäftigtenbefragung

Wichtig für die Attraktivität eines Arbeitgebers und die Bindung seiner Beschäftigten 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.

5.2 Verwalten der Fähigkeiten der Beschäftigten der Stadtverwaltung

Das Verwalten der Fähigkeiten der Beschäftigten bedeutet, dass die Beschäftigten nach ihren Fähigkeiten gezielt an der richtigen Stelle eingesetzt und die Fähigkeiten weiterentwickelt werden. Auch können nicht genutzte Fähigkeiten eventuell an anderen Stellen in der Verwaltung in Ausnahmesituationen verwendet werden (z.B. Fremdsprachenkenntnisse).

Um dies einzuführen, benötigt man Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen und die Regelung von Prozessabläufen. Dadurch erhält man eine Soll-Übersicht über die die Beschäftigten im Idealfall verfügen sollten. Danach nimmt man die Fähigkeiten der Beschäftigten auf und erhält so eine Ist-Übersicht. Hierdurch lassen sich schon erste Erkenntnisse ziehen.

Um für die Personalplanung weiteren Nutzen ziehen zu können, werden auch alle weiteren Fähigkeiten 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.

Erarbeitung eines Konzeptes

VA: *Personalamt in Absprache mit Dezernent/ Amtsleiter*
Termin: *30.06.2024 (jährliche Fortschreibung)*

5.3 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 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 und für alle Beschäftigten.

Ebenso werden in Elternzeit befindliche oder beurlaubte Beschäftigte von diesem Konzept erfasst. Die Festlegung individueller Qualifizierungsbedarfe und -möglichkeiten soll im Rahmen von Mitarbeitergesprächen erfolgen.

Ermittlung Qualifizierungsbedarf

VA: Personalamt in Absprache mit Dezernent/ Amtsleiter
Termin: 30.06.2024 (jährliche Fortschreibung)

5.4 Führungskräftenachwuchsförderung/-entwicklung

Im besonderen Maße sollen Beschäftigte in Führungsfunktionen gefördert und in ihren fachlichen Kompetenzen gestärkt werden, da sie in einer Vorbildfunktion die Leitsätze vorleben und für die Motivation der Beschäftigten Sorge zu tragen haben.

Die Mitarbeitermotivation soll als Kernaufgabe einer Führungskraft verstanden werden.

Gerade gut ausgebildete Führungspersönlichkeiten stehen dafür, dass die Stadt Aschersleben modern, dem Gemeinwohl verpflichtet ist und bürgerfreundlich handelt. Ein bürgernahes, transparentes und verbindliches Handeln ist Ziel einer modernen Verwaltung.

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

Ermittlung Nachwuchsführungskräfte

VA: Personalamt in Absprache mit Dezernent/ Amtsleiter
Termin: 30.06.2024 (jährliche Fortschreibung)

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

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

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

Die Realisierung von Maßnahmen im Bereich der Führungskräftenachwuchsförderung soll vom allgemeinen Budget für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen gesichert werden.

5.5 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 Aschersleben 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.

5.5.1 Organisation des Gesundheitsmanagements

Im Juni 2022 wurde eine Rahmenvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zur Durchführung gemeinsamer Maßnahmen auf dem Gebiet der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagement zwischen der Stadt Aschersleben und der AOK Sachsen-Anhalt geschlossen.

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.

5.5.2 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
- Gesundheitstage

Alle Aktionen und Veranstaltungen werden frühzeitig veröffentlicht.

5.5.3 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 in den Kindertageseinrichtungen werden ergonomisch betrachtet.

Es erfolgt weiterhin ein sukzessiver Ausbau in diesen Bereichen.

5.6 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

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

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

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

Das 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.

Die von der Stadt Aschersleben Beauftragte 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, die 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 der Betriebsarzt 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.

5.7 Anreizsysteme

Mit Anreizmaßnahmen will die Stadt Aschersleben 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 nunmehr in Form der leistungsorientierten Bezahlung für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung Aschersleben.

5.7.1 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.

Die systematische Leistungsbeurteilung 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.

Die Möglichkeit des Leistungsentgelts soll einen Anreiz darstellen und die Eigenverantwortung stärken.

Sofern die haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen eine gleichgelagerte Anwendung für den Beamtenbereich zulassen, wird dies entsprechend umgesetzt.

5.8 Work-Life-Balance

Die Stadt Aschersleben 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 Aschersleben zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geeignete Maßnahmen (Attraktivität durch flexible Arbeitszeitgestaltung z.B. gleitende Arbeitszeit und Arbeitsteilzeitmodelle).

Hiernach soll, je nach Lebensalter und Lebenssituation, individuelle Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsumfänge geprüft werden.

5.9. Alternative Arbeitsformen/ Alternierende Telearbeit

Telearbeit verfolgt nachfolgende Zielsetzungen:

- Flexibilisierung von Arbeitsprozessen
- Erhöhung der Produktivität durch konzentrierteres Arbeiten
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Personalerhaltung
- Motivation und Zufriedenheit
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Größere Selbstbestimmung und Zeitsouveränität
- Erhöhung der Lebensqualität
- Entlastung des Verkehrs und der Umwelt

Hierzu wurde bereits eine Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit und Telearbeit bei der Stadt Aschersleben geschlossen.

5.10 Vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Es gibt verschiedene Gründe, warum Beschäftigte die Stadt Aschersleben 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 das Personalamt 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.

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 Aschersleben verlassen wollen.

6. 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, sollen flächendeckend Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen durchgeführt werden.

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