

Landeshauptstadt Magdeburg

Personalentwicklungskonzept

**Fortschreibung unter Berücksichtigung
der demografischen Entwicklung**

Stand: Januar 2016



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	3
Zeichenerklärung	4
Vorwort	5
Das Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg	6
I. EINLEITUNG	8
1. Begriff und Ziele der Personalentwicklung	9
1.1. Was bedeutet Personalentwicklung?	9
1.2. An wen richtet sich Personalentwicklung?	10
1.3. Wer ist wofür verantwortlich?	11
2. Personalentwicklung als Konzept	13
3. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung	14
II. UNSERE HANDLUNGSFELDER DER PERSONALENTWICKLUNG	16
1. Personalbedarfsplanung	16
2. Anforderungsprofile	17
3. Personalgewinnung und Personalauswahl	19
4. Individuelle Personalentwicklung	21
4.1. Integration neuer Mitarbeiterinnen	21
4.2. Jahresmitarbeitergespräche JMAG	22
4.3. Fort-/Weiterbildung	23
4.4. Betriebliches Eingliederungsmanagement	24
4.5. Dienstliche Beurteilung	25
4.6. Leistungsanreize: materielle Motive (nach § 17, 18 TVöD)	26
4.7. Führung auf Probe (FaP)	27
4.8. Immaterielle Leistungsanreize	28
4.9. Flexible Arbeitszeit und Arbeitsorganisation	29
4.10. Wiedereingliederungshilfe für Berufsrückkehrerinnen	30
4.11. Integration schwerbehinderter Beschäftigte	31
4.12. Lebensplanungsgespräche	32
4.13. Anpassungsqualifizierungen	33
4.14. ... und wie geht es weiter? (Ausblick)	34
4.14.1. Personalauswahl für Führungskräftestellen 	34
4.14.2. Personalentwicklung besonderer Zielgruppen 	35

5. Wirkung der Personalentwicklung	36
5.1. Ausbildung	36
5.2. Anschlussfähigkeit für Absolventinnen der Berufsausbildung	37
5.3. Information und Kommunikation	38
5.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement	39
5.5. Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfteentwicklung	40
5.6. Frauenförderung/Frauenförderplan	41
5.7. ... und was gibt es Neues? (Ausblick)	42
5.7.1. Nachwuchskonzept 	42
5.7.2. Erhöhung der interkulturellen Kompetenz 	43
5.7.3. Teamentwicklung 	44
6. Personalentwicklungs-Controlling und Berichtswesen	45
6.1. Mitarbeiterinnenbefragungen	46
Ausblick	47

ANLAGEN

<u>Anlage 1:</u>	Ablauf eines Stellenbesetzungsverfahrens	48
<u>Anlage 2:</u>	Beispiel eines Bewertungsbogens für Vorstellungsgespräche	49
<u>Anlage 3:</u>	Fragenkatalog zur Vorbereitung eines Mitarbeiterinnengesprächs	53
<u>Anlage 4:</u>	Führungsgrundsätze der Landeshauptstadt Magdeburg	55



Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1 – Bedeutung des Personalmanagements.....	8
Abb. 2 – Zielkonflikte in einer Organisationseinheit.....	10
Abb. 3 – Instrumente unseres Personalentwicklungskonzeptes.....	13
Abb. 4 – Altersstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg.....	14
Abb. 5 – Das Anforderungsprofil als Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen.....	17
Abb. 6 – Bedeutung des Anforderungsprofils.....	18
Abb. 7 – Elemente des Personalentwicklungscontrollings.....	45

Zeichenerklärung



Vorgesetzte



Beschäftigte



Personalentwicklung FB 01



Personalvertretung/Schwerbehindertenvertretung



IuK -Verantwortliche



Hat sich bewährt und wird fortgeführt



Hat sich nicht bewährt



Hat sich bewährt, wird aber weiterentwickelt



Neu in der Personalentwicklung der Landeshauptstadt



In der Erprobung

Vorwort



Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

die Umgestaltung einer Verwaltung von einer klassischen Behörde zu einem modernen, bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen ist ohne leistungsfähige, lernbereite und motivierte Mitarbeiterinnen, die gut ausgewählt, qualifiziert und eingesetzt sind, nicht zu bewältigen.

Das Personal ist unsere wichtigste Ressource. In Zeiten knapper personeller Ausstattung und ständig wachsender Anforderungen steht auch die Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg vor großen Herausforderungen.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, durch intensive Personalentwicklung innerhalb unseres Hauses die richtige Frau auf die passende Stelle zu bringen und sie durch Freude an der Arbeit als langjährige motivierte und engagierte Beschäftigte zu gewinnen.

Personalentwicklung soll etwas bewegen. Eine erfolgreiche Personalpolitik umfasst aber nicht nur die Entwicklung der Kompetenzen aller Beschäftigten, sondern auch ihre Gesundheit und eine adäquate Aufgabenzuordnung. Personalentwicklung ist somit eng mit der zukünftigen Gestaltung von Arbeitsgebieten, Arbeitsabläufen und den Maßnahmen des Gesundheitsmanagements verbunden.

Personalentwicklung ist nicht als einmalige Aufgabe, sondern als ein fortlaufender Prozess und somit als Daueraufgabe zu verstehen, die in enger Verzahnung mit der Organisationsentwicklung umgesetzt werden muss.

Personalentwicklung richtet sich an Sie, unabhängig davon, welcher Ebene Sie angehören, in welchem Bereich Sie tätig sind und welche Aufgaben Sie wahrnehmen. In Anlehnung an den Gendergedanken und als kleiner „Stolperstein“ ist das Personalentwicklungskonzept dieses Mal ausschließlich in weiblicher Form geschrieben, was aber nicht heißt, dass sich die männlichen Mitarbeiter nicht angesprochen fühlen sollen. Zielgruppe der Personalentwicklung und damit auch Zielgruppe dieses Konzepts sind alle Beschäftigten unseres Hauses. Zukünftige Fortschreibungen werden dann im Wechsel in männlicher und weiblicher Gestalt erscheinen.

Das vor Ihnen liegende Personalentwicklungskonzept zeigt Ihnen Ihre individuellen Möglichkeiten als Beschäftigte in der Stadtverwaltung Magdeburg, unterbreitet Ihnen Angebote und fordert Sie zur Einflussnahme auf. Nehmen Sie unser Angebot an und bewegen Sie etwas gemeinsam mit uns.

Ihr

Holger Platz
Beigeordneter für Kommunales,
Umwelt und allgemeine Verwaltung

Das Leitbild der Landeshauptstadt Magdeburg



Das Leitbild stellt das Selbstverständnis der hauptamtlichen Verwaltung zur Art und Weise der Zusammenarbeit, zum Miteinander und den Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern dar.

Die Landeshauptstadt Magdeburg
- Oberbürgermeister und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter -
gibt sich folgendes Leitbild:

Wir bereiten uns gemeinsam auf die aktuellen Herausforderungen vor. Wir lernen und wachsen mit den Herausforderungen der täglichen und zukünftigen Aufgaben, arbeiten dabei selbstständig, zielstrebig und kreativ an Lösungswegen. Wir wollen den Namen „Bürgerkommune“ mit Leben erfüllen und widmen unsere Kraft den Bürgerinnen und Bürgern und der Landeshauptstadt Magdeburg.

1 Bürgernahe Verwaltung

- Wir stellen die Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt unseres Handelns. Bürgerinnen und Bürger, Behörden und Wirtschaftsunternehmen sind unsere Partner.
- Wir berücksichtigen die unterschiedlichsten Lebensverhältnisse von Frauen, Männern und Kindern und fördern die Gleichberechtigung.
- Wir setzen uns für die Integration aller in Magdeburg lebenden Menschen ein und ermöglichen ihre Mitwirkung am öffentlichen Leben.
- Wir verpflichten uns, die Bürgerinnen und Bürger freundlich, zuverlässig und kompetent zu behandeln.
- Wir verpflichten uns, alle Anliegen zügig zu erledigen und dabei Gerechtigkeit gegenüber Jedermann zu wahren und beabsichtigte Entscheidungen zu erläutern und nachvollziehbar zu begründen.
- Wir verpflichten uns zu sorgfältiger Abwägung zwischen individuellen Interessen und den Interessen der Allgemeinheit.
- Wir überprüfen regelmäßig durch Umfragen bei den Bürgerinnen und Bürgern als unsere Leistungsempfänger, ob die Leistungserbringung den bestehenden Anforderungen gerecht wird.

2 Wirtschaftliche Verwaltung

- Wir verpflichten uns, die Daseinsvorsorge für die Wirtschaft zu fördern sowie zur Sicherung und Entwicklung der Wirtschaft und des Unternehmerstandes der Stadt.
- Wir wollen partnerschaftlich mit den Bürgerinnen und Bürgern, den Unternehmen und deren Kammern und Wirtschaftsverbänden zusammenarbeiten und sie nach besten Kräften mit allen gebotenen Möglichkeiten unterstützen.

3 Kommunikative Verwaltung

- Wir werden im Schriftverkehr, in Verfahren und Regelungen sowie im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern eine verständliche Sprache verwenden.
- Wir verpflichten uns, die Erreichbarkeit der mit den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch unter Verwendung moderner Medien, wie Internet, Telefonservice etc., sicherzustellen und eine möglichst barrierefreie Information und Kommunikation in der Verwaltung anzubieten.

4 Effiziente Verwaltung

- Wir verpflichten uns zum verantwortungsbewussten und sparsamen Umgehen mit Ressourcen bei gleichzeitiger Optimierung der Qualität.
- Wir stellen uns zur Beurteilung von Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung dem Vergleich mit privaten Anbietern und anderen Gemeinden.
- Wir werden durch geeignete Maßnahmen ein kostenbewusstes Handeln und Denken befördern.
- Wir überprüfen kontinuierlich die Standards bei der Aufgabenerfüllung und hinterfragen ihre Notwendigkeit. Dabei wird auch kontrolliert, ob die Aufgabenwahrnehmung durch Dritte wirtschaftlicher erfolgen könnte.

5 Leistungsfähige Verwaltung

- Wir bauen auf motivierte, qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Grundlage für unsere Leistungsfähigkeit und zur Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- Wir fördern Motivation und Eigenverantwortung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sorgen für eine fortlaufende Weiterbildung.
- Wir streben eine Vertrauenskultur zwischen allen Akteuren und eine von Teamgeist und Transparenz geprägte Führungskultur an.

I. EINLEITUNG

Unsere Mitarbeiterinnen sind unsere größten Potenziale, um die Aufgaben der Stadtverwaltung Magdeburg zu erfüllen und auch zu bewältigen. Gleichwohl zwingt die finanzielle Lage dazu, die Personalkosten zu reduzieren. Jedoch kann kostenbedingter Personalabbau schnell in Konflikt mit der Bürgerzufriedenheit geraten. Umso wichtiger ist es, die Qualität der Dienstleistungen zu sichern.

Eine dauerhafte Leistungssicherung wird uns aber nur gelingen, wenn die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhalten bleibt. Hierfür muss die Personalentwicklung konkrete Ansätze bieten, beispielsweise die leistungsorientierte Bezahlung, Leistungsanreize, bedarfsorientiertes Fortbildungssystem oder bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Effektivität und Effizienz des Personaleinsatzes werden immer bedeutsamer. Personalentwicklung beschäftigt sich intensiv mit Qualifikationen, Kompetenzen und deren Förderung. Was wird in der praktischen Arbeit benötigt? Welche Ausbildung bietet eine gute Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung im Arbeitsalltag?

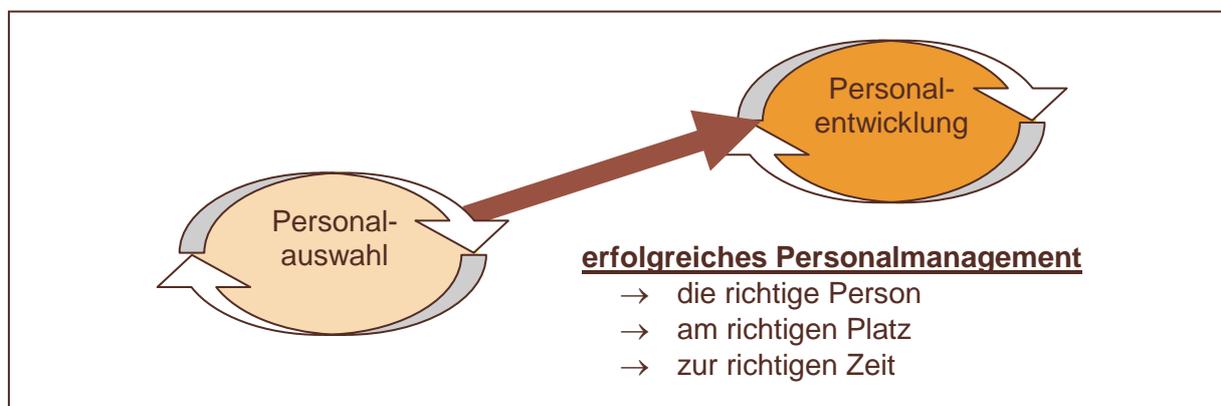


Abb. 1 – Bedeutung des Personalmanagements

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gilt es, attraktiv zu sein für qualifizierte junge Beschäftigte und gleichzeitig eine älter werdende Belegschaft zu binden und deren Erfahrungswissen zu sichern und zu nutzen. Die Frage, für welchen Arbeitgeber jemand arbeiten will, wird wesentlich von dessen Image bestimmt. Die Wahl des Arbeitsplatzes orientiert sich neben traditionellen Aspekten, wie Gehalt, Status und Sicherheit, vermehrt an Kriterien, wie Förderung der Potenziale des Einzelnen, individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und dem Umgang miteinander.

Mit unserem Leitbild (vgl. Seite 7) stellen wir uns der Herausforderung, als bürgernahe, wirtschaftliche, kommunikative, effiziente und leistungsfähige Verwaltung zu agieren. Diese Ziele und Werte sollen nicht nur das Papier füllen, sondern von allen Beschäftigten verinnerlicht und als Magdeburger Verwaltungskultur gelebt werden.

Insbesondere der Aufbau einer zukunftsorientierten leistungsfähigen Verwaltung benötigt die Instrumente der Personalentwicklung, um unsere Beschäftigten zu motivieren, ihre Eigenverantwortung zu stärken und einen von gegenseitigem Vertrauen geprägten Arbeitsalltag zu ermöglichen.

Deshalb stellen wir uns auf den folgenden Seiten den Fragen:

- ⇒ Was verstehen wir unter Personalentwicklung?
- ⇒ Wie können wir durch Personalentwicklung zur Umsetzung unseres Leitbildes beitragen?
- ⇒ Auf welche Handlungsfelder konzentrieren wir uns und welche Instrumente der Personalentwicklung stehen aktuell für Sie zur Verfügung?

1. Begriff und Ziele der Personalentwicklung

1.1. Was bedeutet Personalentwicklung?

Der Bereich der Personalentwicklung ist ein noch recht junges Betätigungsfeld. Abgeleitet von den beiden Wortbestandteilen „Personal“ und „Entwicklung“ geht es hierbei um die Beschäftigten einer Organisation und um die Veränderungsprozesse im Zeitverlauf.

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die der Erhaltung, Entwicklung und Verbesserung der Arbeitsleistung und des Qualifikationsprofils von Mitarbeiterinnen dienen, um die Ansprüche des Unternehmens an die Qualität seiner Arbeitskräfte sicherzustellen.

Die wichtigste Aufgabe der Personalentwicklung ist es, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und zu fördern, die vorhandenen Fähigkeiten weiter zu entwickeln und diese mit den Anforderungen der Verwaltung in Einklang zu bringen.

Die Personalentwicklung setzt in der Einstellungsphase der Mitarbeiterin ein und endet erst mit dem Ausscheiden aus der Organisation. Im Verlauf des Arbeitslebens soll die Personalentwicklung Möglichkeiten zum kontinuierlichen Lernen und zur beruflichen und privaten Weiterentwicklung bereitstellen.

Jedoch sind Personalmanagement und Personalentwicklung kein Selbstzweck, sondern stehen in engem und kausalem Zusammenhang mit den Zielen unserer Verwaltung.

Ziele aus der Sicht unserer Verwaltung:

- Aufrechterhaltung bzw. Steigerung der Qualität unserer öffentlichen Dienstleistungen
- Langfristige Sicherung qualifizierter Fach- und Führungskräfte
- Erhaltung, Förderung und kontinuierliche Anpassung unserer Mitarbeiterqualifikation an neue Erfordernisse
- Entwicklung von Nachwuchskräften
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen
- Reduzierung von Demotivation und Fluktuation (Mitarbeiterbindung)
- Erhöhung der Attraktivität der Landeshauptstadt Magdeburg als Arbeitgeber

Ziele aus Sicht unserer Beschäftigten:

- Selbstentfaltung durch Übernahme qualifizierter Aufgaben
- Verbesserung der Laufbahn- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Aktivierung nicht ausgeschöpfter Potenziale
- Erhalt und Verbesserung der selbstbestimmten Lebensführung
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Ziele aus Sicht unserer Vorgesetzten:

- Ermittlung und richtiger Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen
- Effizientere und gezieltere Aufgabenzuordnung
- Nutzung kreativer Energie
- Bessere Delegation und Verantwortungsabgabe
- Motivationsförderung

Daraus ergibt sich für uns die Herausforderung, die zum Teil unterschiedlichen Ziele und Interessen unserer Vorgesetzten und unserer Mitarbeiterinnen miteinander in Einklang bringen.

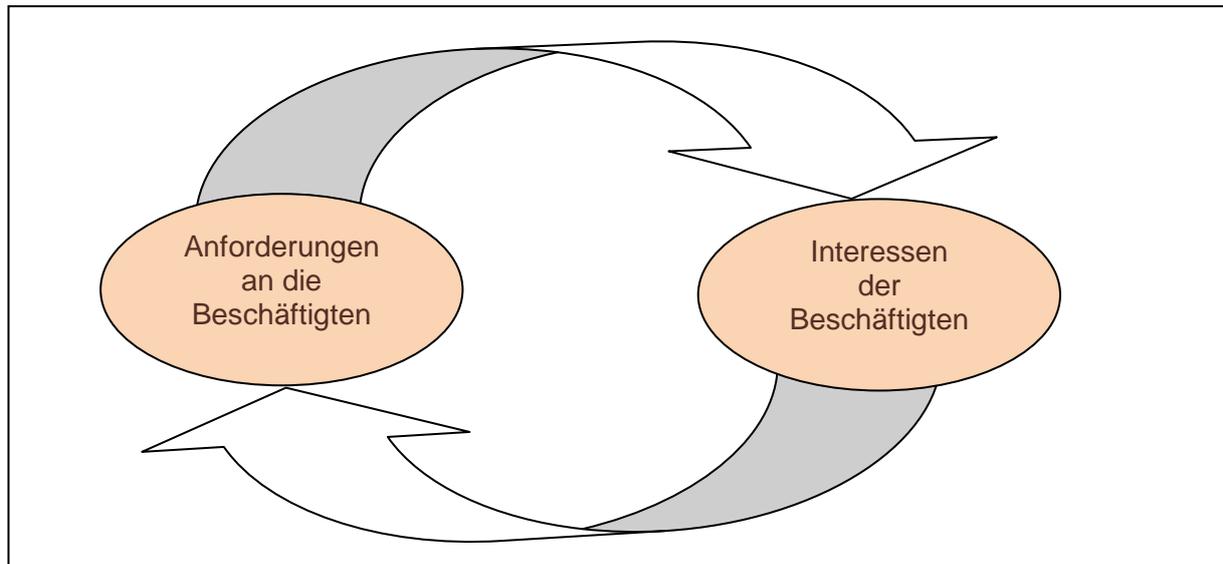


Abb. 2 – Zielkonflikte in einer Organisationseinheit

Es kommt also darauf an, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen, d. h. Gesundheit, Motivation und Qualifizierung, bis zum Ende des Berufsweges zu erhalten. Die Maßnahmen der Personalentwicklung fokussieren aus diesem Grund die gesamte Erwerbsdauer.

Darüber hinaus verfolgt die Personalentwicklung das Ziel, Führungskräfte für ihre neue Rolle zu sensibilisieren und zu qualifizieren, damit sie Personalentwicklung als Führungsaufgabe erkennen und ausfüllen und sich ihrer Vorbildfunktion bewusst werden.

1.2. An wen richtet sich Personalentwicklung?

Personalentwicklung (PE) richtet sich

⇒ grundsätzlich an alle Mitarbeiterinnen der Landeshauptstadt Magdeburg,

unabhängig davon, welcher Ebene sie angehören, in welchem Bereich sie tätig sind und welche Aufgaben sie wahrnehmen.

Darüber hinaus werden für spezielle Personengruppen Entwicklungsmaßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der individuellen Leistungsbereitschaften benötigt und angewandt.

Zu diesen Personengruppen gehören:

- Neue Mitarbeiterinnen,
- Schwerbehinderte Beschäftigte,
- Berufsrückkehrerinnen,
- Ältere Mitarbeiterinnen,
- Personen mit Schlüsselfunktionen, wie erfahrene, neue Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte,
- Beschäftigtennachwuchs.

1.3. Wer ist wofür verantwortlich?

Personalentwicklung muss von allen mitgetragen werden. Für die langfristige Umsetzung einer Personalentwicklungskonzeption und deren Wirksamkeit muss eindeutig geklärt werden, wer welche Aufgaben übernimmt und wofür zuständig ist.

Personalentwicklung kann nur durch die Beschäftigten selbst gelebt werden. Daher sind prinzipiell alle Mitarbeiterinnen aus sämtlichen Hierarchieebenen an der erfolgreichen Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen beteiligt.

Die Verwaltungsspitze stellt dabei durch die zentrale Steuerung und Koordinierung sicher, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen stadtweit homogen gehandhabt werden.

Die Personalentwicklung wird grundsätzlich dezentral von den Dezernaten und dort von den Führungskräften wahrgenommen. Sie übernehmen dabei die Feststellung der jeweiligen Personalentwicklungsbedarfe und das gemeinsame Festlegen der konkreten Maßnahmen mit den Mitarbeiterinnen. Die jeweilige Amts-/Fachbereichsleiterin gibt die jeweiligen Personalentwicklungswünsche, -vorschläge und -bedarfe an den Fachbereich Personal- und Organisationservice weiter.

Den Mitarbeiterinnen obliegt die konsequente Wahrnehmung und Umsetzung von PE-Maßnahmen. Dies erfordert auch ein gewisses Maß an Eigeninitiative!

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Verantwortlichen und deren Aufgaben und Verantwortungsbereiche im Wesentlichen auf:

Verantwortliche	Aufgaben- und Verantwortungsbereiche
Verwaltungsspitze (Oberbürgermeister, Beigeordnete)	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmens- und Führungsgrundsätze• Bereitstellung von Ressourcen• Entscheidung über PE-Konzept• Vorbildfunktion
AG Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Entscheidung über Vorschläge des FB 01 zu PE-Zielen und PE-Handlungsfeldern• Abstimmung des vom FB 01 erstellten PE-Konzeptes• Festlegung der Prioritäten einzelner Maßnahmen
Fachbereich 01 (Personalmanagement) 	<p><u>als Steuerungsfunktion:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Formulierung von PE-Zielen• Erstellung des strategischen Personalentwicklungskonzeptes• Koordinieren interner und externer PE-Maßnahmen und Bereitstellung weiterer Instrumente bei Bedarf <p><u>als Serviceeinheit:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Aufbau eines gesamtstädtischen PE-Controllings• Erfassung und Auswertung der PE-Bedarfe der Mitarbeiterinnen anhand von Beschäftigtendaten und Meldungen der Ämter und Fachbereiche• Planung, Durchführung und Evaluation von Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

	<ul style="list-style-type: none"> • Information und Beratung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen über Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung und der Organisationsentwicklung • Unterstützen der Verwaltungsspitze in Fragen der Organisationsentwicklung und PE-Planung • Kontinuierlicher Wissensaustausch mit anderen Fachbereichen
Dezernate (Fachbereiche, Ämter)	<ul style="list-style-type: none"> • Ämter- und fachbereichsbezogene Bedarfe feststellen und festlegen • Ämter- und fachbereichsbezogene Daten für PE-Controlling ermitteln • Umsetzung des PE-Rahmenkonzeptes
Führungskräfte (aller Hierarchieebenen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliches Beobachten der Leistungen der Mitarbeiterinnen, Beurteilung deren Entwicklungspotenzial und Unterstützung bei Qualifizierung und Weiterentwicklung • Berücksichtigung der persönlichen Lebensumstände • Aktive Förderung von eigenverantwortlichem Handeln und Selbststeuerung der Mitarbeiterinnen • Gemeinsame Erfassung und Erarbeitung der unmittelbaren PE-Bedarfe mit den Mitarbeiterinnen • Vorbildfunktion • Mitarbeitergespräche führen • Durchführung der Mitarbeiter-PE sicherstellen • Erfolgskontrolle der Mitarbeiter-PE vornehmen • Eigene Qualifizierung (Vorbildfunktion)
Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung und Mitwirkung bei der Weiterentwicklung der Leitziele und Führungsgrundsätze sowie bei allen PE-Aktivitäten • Förderung der Umsetzung des strategischen Personalentwicklungskonzeptes mit allen Handlungsfeldern • Unterstützung und Mitwirkung bei der Förderung der Chancengleichheit
Mitarbeiterinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zur Teilnahme an PE-Maßnahmen, um den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden • Persönliches Engagement und Eigeninitiative zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen • Bereitschaft zur Umsetzung der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen am Arbeitsplatz

2. Personalentwicklung als Konzept

Ein Konzept bezeichnet einen groben Plan, welcher einzelne Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels auflistet und beschreibt, die eine übergeordnete Sicht zu später auszuführenden Detailplänen angeben.

Das Personalentwicklungskonzept stellt den Handlungsleitrahmen für bereits laufende und zukünftige Maßnahmen der Personalentwicklung der Landeshauptstadt Magdeburg dar.

Hauptzielrichtungen sind dabei insbesondere die Kompensation der altersbedingten Personalabgänge und die Positionierung der Landeshauptstadt Magdeburg als attraktiver Arbeitgeber. In diesem Sinne sind der Veränderung der Aufgaben unserer Verwaltung und der dafür zur Verfügung stehenden Personalressourcen Rechnung zu tragen.

Personalentwicklung ist als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, da die Umsetzung der einzelnen Instrumente und Maßnahmen eine stetige Weiterentwicklung und Anpassung der Instrumente und Konzepte erfordern.

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass die benannten Handlungsfelder/Instrumente nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, da sie sich gegenseitig bedingen und beeinflussen.

In Abhängigkeit von der Aktualität, den Erfordernissen der Ämter/Fachbereiche sowie den organisatorischen und personellen Kapazitäten werden die Personalentwicklungsmaßnahmen im Einzelnen weiterhin begleitet und geplant. Dementsprechend soll das vorliegende Personalentwicklungskonzept als Handlungsleitfaden verstanden werden, der nach den jeweils aktuellen Bedürfnissen fortgeschrieben wird.

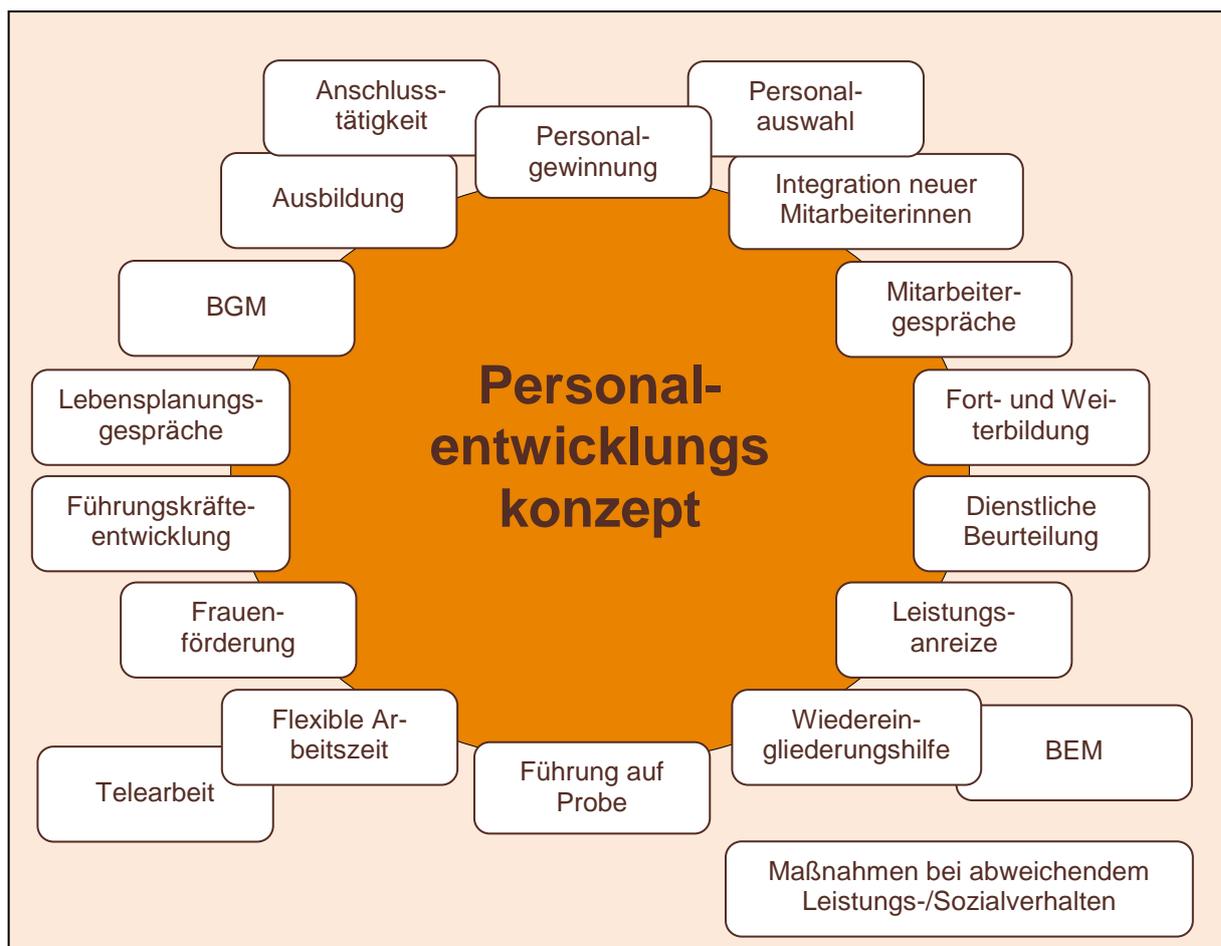


Abb. 3 – Instrumente unseres Personalentwicklungskonzeptes

3. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

Die Zahl und Struktur der Einwohner in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Auch unsere Stadtverwaltung ist vom demografischen Wandel betroffen. Dies spiegelt sich vor allem in einem hohen Altersdurchschnitt und daraus folgend einem verstärkten altersbedingten Personalabgang in den kommenden Jahren wider.

Die Landeshauptstadt Magdeburg nimmt in ihrer Eigenschaft als kreisfreie Stadt sowohl die kommunalrechtlichen Aufgaben einer Gemeinde als auch eines Landkreises wahr. Die Stellenausstattung soll die Verwaltung in die Lage versetzen, die eigenen und übertragenen Aufgaben in benötigter Quantität und entsprechender Qualität zu erfüllen.

Nachdem in den vergangenen Jahren zahlreiche Stellen reduziert wurden, wenn Mitarbeiterinnen aus Altergründen ausschieden, stehen wir heute vor der verantwortungsvollen Aufgabe, vakante Stellen schnellstmöglich mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Besonderes Augenmerk gilt deshalb der Ausbildung junger Menschen bei der Landeshauptstadt, der Betreuung von Studentinnen in Praktika, der Bindung der Mitarbeiterinnen im Sinne von Perspektiven und der Werbung für die Stadt als attraktiver Arbeitgeber.

Unsere Kernverwaltung verfügte zum 31.12.2014 über einen Personalbestand von 2.697 Mitarbeiterinnen. Der Anteil der Dienstkräfte, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, liegt momentan bei rund 50 % und würde ohne Personalveränderungen im Jahr 2020 auf ca. 59 % steigen. Der Anteil der Mitarbeiterinnen bis 39 Jahre beträgt dagegen aktuell ca. 26 % und würde ohne Nachbesetzungen zukünftig weiter sinken.

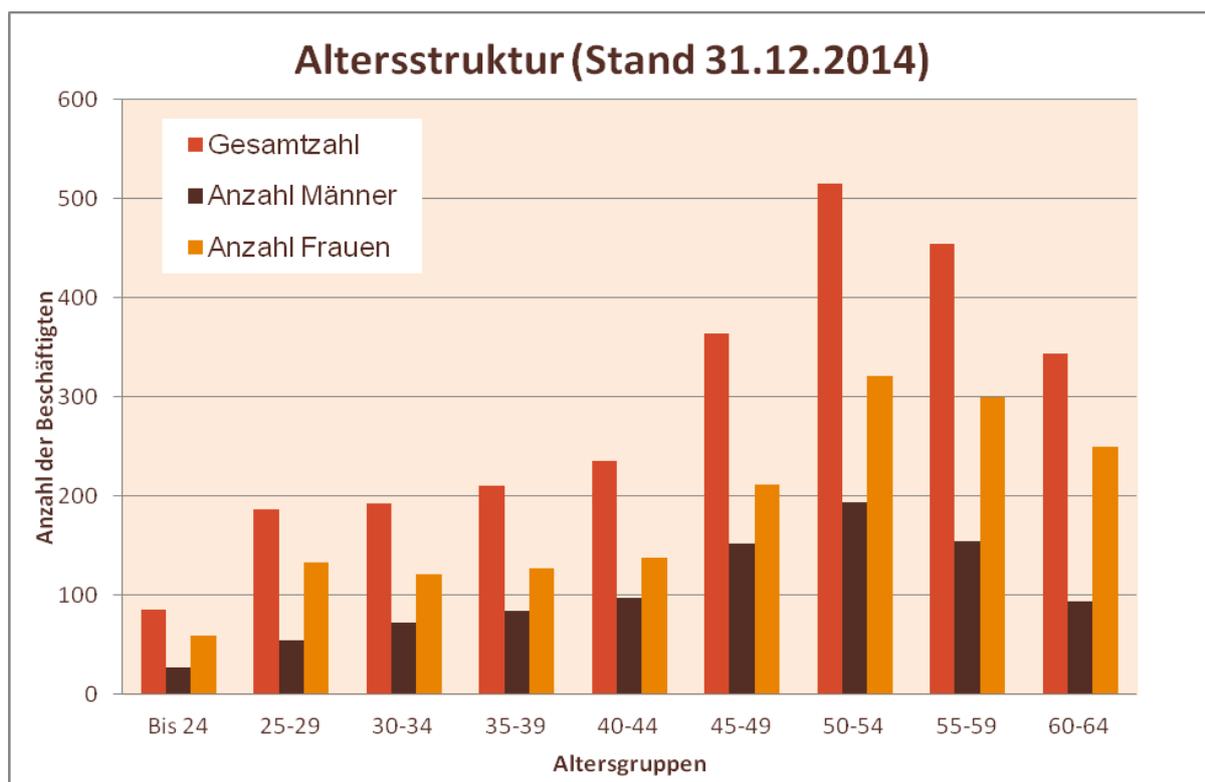


Abb. 4 – Altersstruktur der Landeshauptstadt Magdeburg

Durchschnittlich werden bis Ende 2025 jährlich rund 70 Beschäftigte in Rente gehen. Inwieweit die vakanten Stellen wieder besetzbar sein werden, hängt insbesondere von den finanziellen Spielräumen der Landeshauptstadt Magdeburg ab.

Der noch vor rund 10 Jahren bestehende Personalüberhang ist heute weitestgehend abgebaut. Dennoch sind, um den Mitarbeiterinnen attraktive persönliche Entwicklungsmöglichkei-

ten bieten zu können, freiwerdende Stellen vorrangig aus dem vorhandenen Personalbestand der Landeshauptstadt zu besetzen. Eine entsprechende Eignung der Mitarbeiterinnen wird dabei vorausgesetzt.

Der aufgezeigten personellen Entwicklung unserer Verwaltung stehen die gestiegenen Anforderungen an jede einzelne Mitarbeiterin im Hinblick auf fachlich kompetente, kundenfreundliche und qualifizierte Dienstleistung gegenüber. Der Anspruch zur qualitativen Abwicklung von Anliegen der Bürger sowie Partnern aus der Wirtschaft ist gestiegen. Eine kompetente, freundliche Beratung per Post, Internet, Telefon oder durch persönlichen Kontakt und eine zügige Bearbeitung aus einer Hand wird immer selbstverständlicher.

Die Leistungsprozesse unseres Hauses sind durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik geprägt. Diese Entwicklung des E-Governments setzt Veränderungen in Gang, die sich stark auf das Personal- und Organisationsmanagement auswirken. So ergeben sich beispielsweise steigende Anforderungen an ihre IT-Grundlagen- und Anwenderkenntnisse. Die genannte Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren mit Blick auf eine elektronische Aktenführung intensivieren.

Allgemeine gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen unsere Arbeitswelt ebenfalls. Da interne Stellenbesetzungsverfahren zunehmend erfolglos verlaufen, werden vermehrt externe Stellenausschreibungen durchgeführt. Die neuen, gut ausgebildeten und jungen Mitarbeiterinnen beginnen ihr Beschäftigungsverhältnis mit anderen Wertvorstellungen und Ansprüchen an die Landeshauptstadt Magdeburg als Arbeitgeber als die vorhandene ältere Mitarbeitergeneration. Während ein stärkeres Sicherheitsbedürfnis, Solidarität und Kollegialität verbunden mit Pflicht und Disziplin für ältere Beschäftigte große Bedeutung haben, legen jüngere Beschäftigte großen Wert auf interessante und abwechslungsreiche Aufgaben mit internationalem Bezug, die Arbeit mit modernen IT-Systemen sowie die optimale Verknüpfung von Beruf und Familie.

Der gesellschaftliche Wandel in Fragen der Gleichstellung und der Chancengleichheit von Menschen mit einer Behinderung, Männern und Frauen, Alten und Jungen oder Menschen mit Migrationshintergrund hat ebenfalls Einfluss auf unsere tägliche Arbeit. So gilt es beispielsweise schon heute, die verschiedensten Rechtsgrundlagen, wie SGB IX, PersVG, LGG und AGG, zu berücksichtigen.

Die aufgezeigte personelle Entwicklung im Zusammenspiel mit den genannten Einflussfaktoren bedingt die stetige Weiterentwicklung der Kompetenzen, um möglichst gute Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen und das Arbeitspensum bewältigen zu können. Es eröffnet sich die Chance, neue qualifizierte Mitarbeiterinnen für unsere Stadtverwaltung zu gewinnen. Dazu ist es wichtig, unsere Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und die Vorteile einer Beschäftigung in unserem Haus hervorzuheben.

Mit der bereits erwähnten Vielzahl an ausscheidenden Mitarbeiterinnen drohen unserer Verwaltung unverzichtbare Fachkenntnisse und Erfahrungen verloren zu gehen. Um die Weitergabe dieser langjährigen Erfahrungen generationsübergreifend sicherzustellen, gilt es, Voraussetzungen zu schaffen, um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Ausscheiden aus dem Arbeitsleben zu sichern. Es ist daher besonders wichtig, die Gesundheit, Motivation und notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen langfristig zu erhalten und die kontinuierliche Wissensweitergabe zu gewährleisten.

II. UNSERE HANDLUNGSFELDER DER PERSONALENTWICKLUNG

Zentrale Handlungsfelder der Personalentwicklung sind die unterschiedlichen Phasen, die von allen Mitarbeiterinnen im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn, vom Berufseinstieg bis zum Ruhestand, durchlaufen werden: von der Personalgewinnung, über die Personalerhaltung, Fortbildung und Qualifizierung bis zum Übergang in den Ruhestand.

1. Personalbedarfsplanung

Ausgangspunkt für die Handlungsfelder der Personalentwicklung ist eine fundierte Personalbedarfsplanung. Wichtigste Grundlage dafür ist der Sollstellenplan, der maßgeblich durch den vorhandenen und zukünftigen Aufgabenbestand und die notwendige Stellenanzahl gekennzeichnet ist.

Wer ist
verantwortlich?



Die Personalbedarfsplanung umfasst die systematische Ermittlung und Darstellung des für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung notwendigen Bedarfs an Beschäftigten

- ⇒ nach Anzahl (quantitative Personalbedarfsplanung)
- ⇒ nach Qualifikationsstruktur (qualitative Personalbedarfsplanung).

Grundlage dafür sind eine ständige Aufgabenkritik, Prognosen und Beschäftigtendaten unter Beachtung der finanziellen Möglichkeiten.

Die Personalbedarfsplanung ist Grundlage für die Personalbemessung.

Zielsetzung

- angemessene Personalausstattung in allen Bereichen unserer Verwaltung rechtzeitig und mit der erforderlichen Qualifikation sicherstellen
- Beachtung der Wirtschaftlichkeit unserer Verwaltung; sind Personalkosten nachhaltig zu senken und Kostenanstiege durch Tarifierhöhungen zu kompensieren

Stand der Umsetzung

Prognosen als Grundlage für die Personalbedarfsplanung hinsichtlich

- ⇒ der Aufgabenentwicklung der Stadtverwaltung
- ⇒ Entwicklung des Öffentlichen Dienst- und Tarifrechts und der Informationstechnik (IT-Ausstattung, E-Government)
- ⇒ Fluktuation von Beschäftigten und Personalstruktur
- ⇒ Konsequenzen der Verwaltungsmodernisierung

Weiteres Vorgehen

- Weiterentwicklung und Fortschreibung des Sollstellenplanes
- Fortschreibung und Controlling des vorgelegten Personalentwicklungskonzeptes und der daraus resultierenden Detailpläne



2. Anforderungsprofile

Das Anforderungsprofil gibt Auskunft über die gewünschten Fähigkeiten, die eine Mitarbeiterin für eine bestimmte Stelle haben soll. Darin sind die fachlichen und persönlichen Anforderungen definiert, die die Stelleninhaberin erfüllen muss, um die Stelle ausfüllen zu können.

Für eine Vielzahl der in diesem Konzept beschriebenen Instrumente ist die Erstellung von Anforderungsprofilen Voraussetzung.

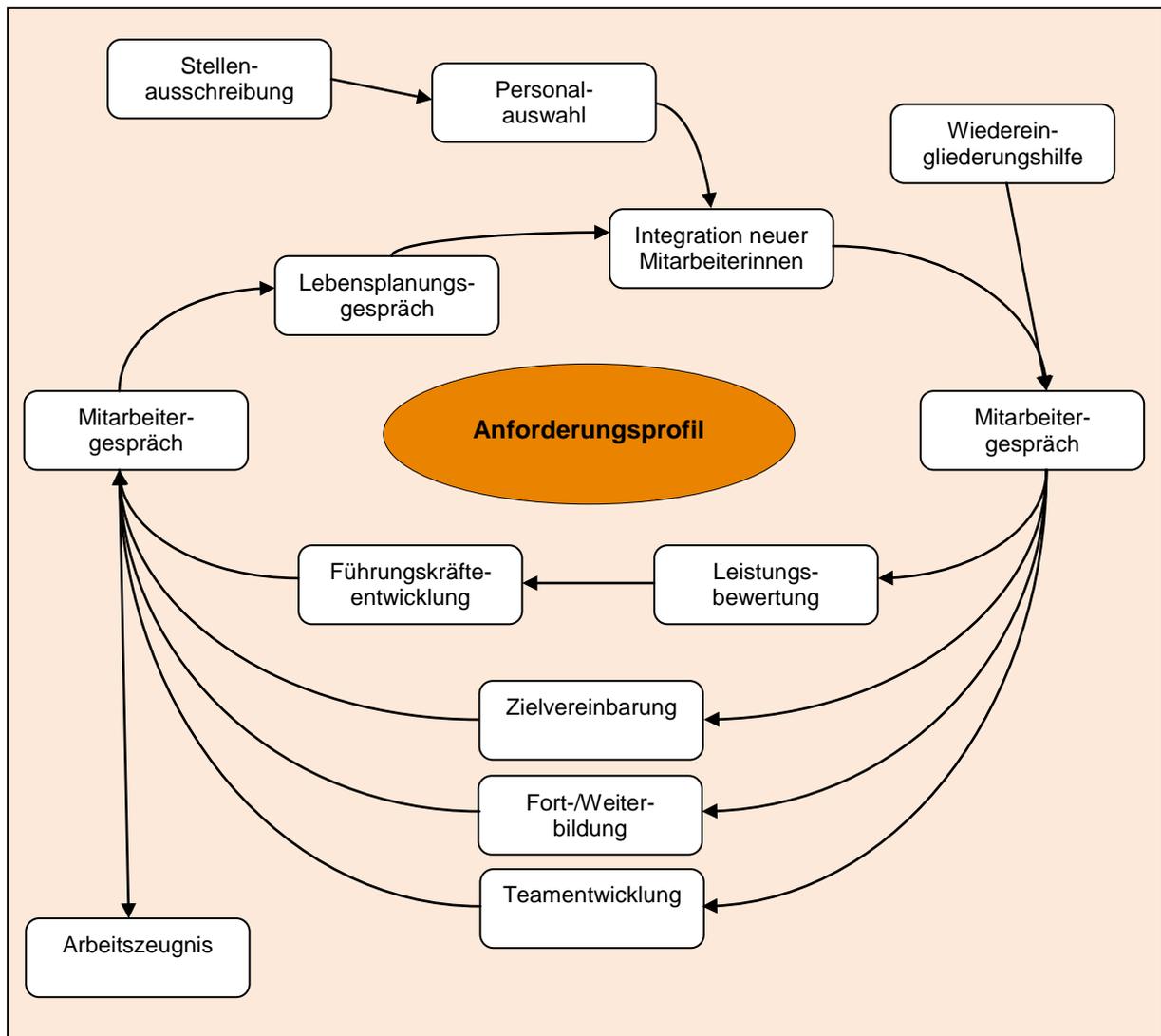


Abb.5 - Das Anforderungsprofil als Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen

Grundvoraussetzung für die Erstellung eines Anforderungsprofils ist die genaue Kenntnis der Funktion.

Ausgangspunkt sind die Aufgaben, die die zukünftige Stelleninhaberin zu erledigen hat. Voraussetzung dafür ist eine aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung. Den zu erfüllenden Aufgaben werden die auszuführenden Tätigkeiten und dazu erforderlichen Anforderungskriterien zugeordnet. Daraus leiten sich die Kompetenzen ab, über die die Bewerberin zwingend verfügen muss (Hauptkriterien) und ergänzende Kriterien, die nicht zwingend vorhanden sein müssen, aber wünschenswert sind.

Je sorgfältiger und detaillierter das Anforderungsprofil erstellt wird, desto zuverlässiger und genauer kann die Stellenbesetzung erfolgen.

Überblick

1. Stellenkennzeichnende Merkmale (Tätigkeitsmerkmale)
zur eindeutigen Identifizierung der Stelle = Stellenbeschreibung
2. Stellenbezogene Kennnismerkmale
Ausbildung und Werdegang = Befähigung i. S. d. Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz
3. Allgemeine und stellenbezogene Persönlichkeitsmerkmale
erforderliche persönliche Eigenschaften der idealen Stelleninhaberin, wie geistige Anforderungen, Arbeitsverhalten, Sozialverhalten, Führungsverhalten
4. Stellenbezogene körperliche Merkmale = Eignung i. S. d. Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz,
wie körperlich schwere Tätigkeiten, Höhentauglichkeit, ... (unter Rückgriff auf eine aktuelle Gefährdungsbeurteilung)

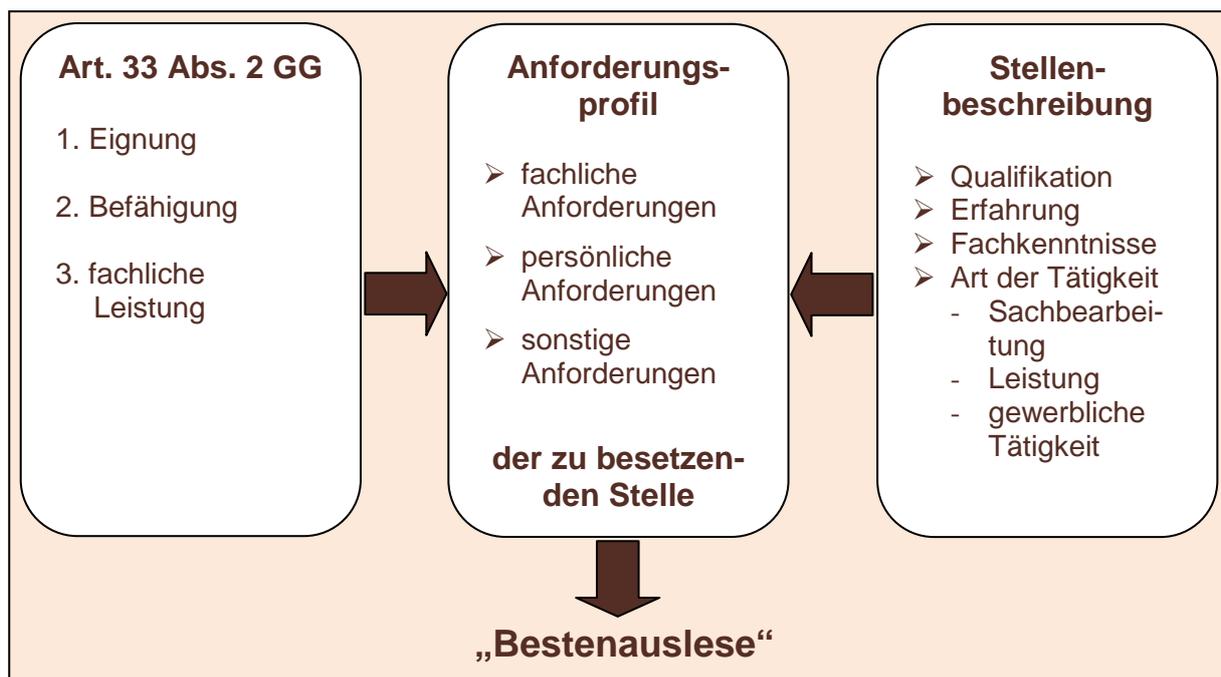


Abb. 6 - Bedeutung des Anforderungsprofils

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

- flächendeckende Erstellung der Anforderungsprofile für alle Planstellen auf Basis aktueller Organisationspläne, Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen
- Schaffung einer Grundlage anforderungsgerechter Stellenbesetzung



Stand der Umsetzung

- ⇒ Erstellung eines Kataloges zu den Qualifikationsstufen mit differenzierten Anforderungsmerkmalen
- ⇒ bestehende Anforderungsprofile für eine Vielzahl vorhandener Stellen

Weiteres Vorgehen

- Fortführung der Erstellung von Anforderungsprofilen anhand aktueller Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen



3. Personalgewinnung und Personalauswahl

Die Forderungen nach einer modernen, effizienten und effektiven Verwaltung können nur mit ausreichendem Personal mit der richtigen Qualifikation an der richtigen Stelle erfüllt werden. Auf Basis des durch die Verwaltungsspitze beschlossenen Stellenplanes kommt der Personalgewinnung und Personalauswahl an dieser Stelle eine Schlüsselfunktion zu.

Die Personalgewinnung in der Landeshauptstadt Magdeburg erfolgt sowohl durch Stellenausschreibungen und gezielte Werbemaßnahmen als auch durch Berücksichtigung von Initiativbewerbungen. Bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen ist zu differenzieren zwischen der Umsetzung verwaltungsinterner Mitarbeiterinnen, Gewinnung Externer als Nachwuchskräfte und Externer als Quereinsteigerinnen aufgrund spezieller Kenntnisse und Erfahrungen.

Die interne Personalgewinnung erfolgt grundsätzlich durch Stellenausschreibungen (zum Ablauf siehe Anlage 1). Dabei dienen die Stellenausschreibungen nicht nur der Vorbereitung von Personalauswahlentscheidungen, sondern auch der Information der Beschäftigten über Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

In den Fällen, in denen das interne Stellenausschreibungsverfahren erfolglos verlaufen ist, werden die Stellenausschreibungen extern veröffentlicht. Bei vorübergehendem Personalbedarf oder im Vertretungsfall aufgrund von Krankheit oder Elternzeit werden in der Regel Initiativbewerbungen herangezogen.

Um Stellenbesetzungsverfahren erfolgreich durchführen zu können, ist es wichtig, einen möglichst großen Bewerberkreis anzusprechen und einen barrierefreien Bewerbungsweg zu ermöglichen. Jeder Bewerberin (intern und extern) ist es freigestellt, die Form ihrer Bewerbung zu wählen: klassisch per Bewerbungsmappe, digitalisiert per E-Mail oder online im Stellenportal für den öffentlichen Dienst.

In einem Personalauswahlverfahren, bei dem neben Vertretern des jeweiligen Fachamtes auch eine Vertreterin des Fachbereiches Personal- und Organisationservice, eine Vertreterin des Personalrates und gegebenenfalls eine Vertreterin der Schwerbehindertenvertretung teilnehmen, wird die Person ermittelt, welche für die zu besetzende Funktion jeweils die geforderten persönlichen und fachlichen Anforderungen am besten erfüllt. Dazu bedient sich die Stadtverwaltung in der Regel dem Personalauswahlinstrument des strukturierten Interviews, bei dem der Bewerberin vorher festgelegte Fachfragen zum jeweiligen Aufgabengebiet gestellt werden. Die Antworten der einzelnen Bewerberinnen werden von der Auswahlkommission bewertet (siehe Anlage 2). Die Entscheidung zu Besetzung der Stelle fällt auf die Bewerberin mit der höchsten Gesamtpunktzahl.

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

- Bedarfsgerechte und rechtzeitige Bereitstellung von qualifiziertem Personal entsprechend den im Anforderungsprofil festgelegten Voraussetzungen
- Transparenz des Auswahlverfahrens
- Präsentation in der Öffentlichkeit als attraktiver Arbeitgeber



Stand der Umsetzung

- ⇒ Interne und externe Stellenausschreibungen
- ⇒ Auswahlkriterium Dienstliche Beurteilung bei Beamten
- ⇒ Personalberatung
- ⇒ Eröffnung von Aufstiegschancen
- ⇒ Rekrutierung von Fachpersonal mit Spezialausbildungen



-
- ⇒ Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit
 - ⇒ Fachhochschul-/Hochschulabsolventenanwerbung
 - ⇒ Präsenz auf Messen und Jobbörsen auch an Universitäten und Hochschulen
 - ⇒ Vereinfachtes Bewerbungsverfahren durch Stellenausschreibungen im Internet-Stellenportal www.Interamt.de

Weiteres Vorgehen

- Verstärkte Öffentlichkeitspräsentation der Landeshauptstadt als attraktiver Arbeitgeber durch Werbekampagnen und Imagepflege
- Systematische Stellenbesetzung durch individuelle Personalentwicklung und Laufbahnplanung
- Optimierung der Auswahlverfahren durch die Einführung von Assessment-Center-Verfahren zur Auswahl von Führungskräften (siehe Pkt. 4.15.1 Personalauswahl für Führungskräftestellen)



4. Individuelle Personalentwicklung

Die Personalentwicklung sollte zum einen die Verwaltungs- und Abteilungsziele, zum anderen die persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiterinnen unterstützen. Zur individuellen Entwicklung einzelner Mitarbeiterinnen oder bestimmter Zielgruppen gehören die Leistungssicherung und –verbesserung bei den Mitarbeiterinnen (Kompetenzentwicklung) und die Förderung der Mitarbeiterinnen (Potenzialentwicklung). Dabei dienen die Anforderungen des Arbeitsplatzes immer als Ausgangspunkt.

4.1. Integration neuer Mitarbeiterinnen

Einarbeitung ist ein gezielter und systematischer Prozess zur Integration neuer Mitarbeiterinnen. Hierbei spielt sowohl die tätigkeitsbezogene Einarbeitung in die neue Stelle als auch die soziale Eingliederung in das neue Team eine große Rolle. Eine systematische, effiziente und schnelle Einarbeitung ist Grundvoraussetzung für eine dauerhafte, vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen neuen Mitarbeiterinnen und den Führungskräften.

Bereits am ersten Tag in einer neuen Dienststelle werden wichtige Weichenstellungen getroffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen Zielgruppen, wie

- übernommene Auszubildende und Anwärterinnen
- umgesetzte Mitarbeiterinnen
- neu eingestellte Mitarbeiterinnen und
- Berufsrückkehrerinnen

eine unterschiedliche Intensität der Einarbeitung benötigen.

Zielsetzung

- Soziale Integration durch Akzeptanz und Einbindung in den Kreis der Kollegen
- Fachliche Integration durch Einführung in die Arbeitsmethoden (z. B. Definition von Arbeitszielen, Prioritäten, Zeitmanagement) und Arbeitstechniken (Computerverfahren)
- Regelmäßiges Feedback zu den Arbeitsergebnissen

Stand der Umsetzung

- ⇒ Förderung der Akzeptanz neuer Mitarbeiterinnen durch die Vorgesetzten
- ⇒ Kollegiales Lernen innerhalb des Teams („training on the job“)

Weiteres Vorgehen

- Erarbeitung einer Informationsbroschüre für neue Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung durch den Fachbereich 01
- Vorstellung und Förderung eines Einarbeitungskonzeptes mit konkreten Einarbeitungszielen durch jedes Team unserer Verwaltung

Wer ist
verantwortlich?



4.2. Jahresmitarbeitergespräche

Für die aktive Beteiligung der Beschäftigten an ihrer Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch als Instrument eines umfassenden und regelmäßigen Dialogs mit der Vorgesetzten über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken, von zentraler Bedeutung.

Das Mitarbeitergespräch hat für alle Beteiligten Vorteile:

- Für die Mitarbeiterin bietet es eine Gelegenheit, eigene Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Vorgesetzten mitzuteilen, Probleme und Hemmnisse bei der Arbeit zu besprechen und auch Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten zu artikulieren.

Darüber hinaus haben alle tariflich Beschäftigten gemäß § 5 Abs. 4 TVöD den Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft, um den jeweiligen Qualifizierungsbedarf festzustellen.

- Für die Vorgesetzte ergibt sich die Möglichkeit, die Vorstellungen der Mitarbeiterin zu erfahren, Möglichkeiten zur Motivierung zu erkennen und ein Feedback über das eigene Verhalten als Vorgesetzte zu erhalten.
- Für die Verwaltung können solche Gespräche zu einer Leistungsoptimierung über gemeinsame Ziele und verbesserte Motivation beitragen.

Das Mitarbeitergespräch gehört heute zu den grundlegenden Führungstechniken und fördert die interne Kommunikation und die kooperativen Arbeitsbeziehungen.

Zielsetzung

- Regelmäßig, mindestens einmal jährlich, wird ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch zwischen Mitarbeiterin und Vorgesetzter frei von Zeitdruck und unabhängig vom Tagesgeschehen geführt
- Gegenseitiges Aussprechen von Lob, Anerkennung und Kritik
- Gemeinsames Vereinbaren von Zielen und persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen

Stand der Umsetzung

- ⇒ Etablierung der Jahresmitarbeitergespräche in der Landeshauptstadt Magdeburg
- ⇒ Checkliste für Mitarbeiterinnen zur Vorbereitung auf das Jahresmitarbeitergespräch (siehe Anlage 3)
- ⇒ Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte im Rahmen der Schulungen für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte der Landeshauptstadt Magdeburg

Weiteres Vorgehen

- Weitere Schulungen für Führungskräfte zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Förderung des vertrauensvollen Umgangs zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen in der Landeshauptstadt durch intensive Aufklärung
- Überarbeitung der Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zur Optimierung der Qualität der Mitarbeitergespräche

Wer ist
verantwortlich?



4.3. Fort-/Weiterbildung

Durch die gestiegenen Erwartungen der Bürger an die Dienstleistungsqualitäten der öffentlichen Verwaltung werden Führungskräfte und auch Mitarbeiterinnen vor neue Anforderungen gestellt. Um den Ansprüchen gerecht zu werden, müssen die Beschäftigten qualifiziert, sach- und fachkundig, service- und bürgerorientiert arbeiten.

Jede Mitarbeiterin kann ihre Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz nur dann effektiv erfüllen, wenn sie die dazu notwendigen Qualifikationen besitzt.

Bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Sie umfasst alle Maßnahmen zur Vertiefung und Ergänzung vorhandener Qualifikationen sowie zum Erwerb von neuen Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen bezogen auf die derzeitige Aufgabe (Fortbildung) sowie auf andere bzw. höherwertige Aufgaben (Aufstiegsqualifikation).

Entsprechend dem Prinzip der sparsamen Haushaltsführung wurde die Notwendigkeit der zentralen Überwachung der gesamtstädtischen Haushaltsmittel für Fort- und Weiterbildungen erkannt. Ziel ist die Sicherstellung einer gerechten Verteilung der Haushaltsmittel für die Fortbildungen sowie die Überprüfung der personalrechtlichen Vorgaben innerhalb der Stadtverwaltung.

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

- Anbieten zeit- und bedarfsgerechter Fort- und Weiterbildung
- fundierte Bedarfsermittlung und –analyse, um möglichst präzise Lernangebote zu schaffen und zu vermitteln



Stand der Umsetzung

- ⇒ im Rahmen der Verbesserung des bedarfsgerechten Einsatzes der Fortbildungsmittel erstellen die Ämter und Fachbereiche eine Fortbildungsplanung und übergeben diese dem Fachbereich Personal- und Organisationservice zur Erfassung, Überwachung und Einleitung des Mitbestimmungsverfahrens durch den Personalrat
- ⇒ Pflege der Datenbank zur Erfassung der besuchten Fortbildungsveranstaltungen im Personalverwaltungssystem



Weiteres Vorgehen

- Qualifizierungsgespräche als fester Bestandteil der Jahresmitarbeitergespräche, in dem gemeinsam die Notwendigkeiten von Weiterbildungsmaßnahmen erörtert werden
- Ausbau des derzeitigen Fortbildungscontrollings
- Durchführung von Bedarfsanalysen



Tipp:

Nach Seminaren sollten den Mitarbeiterinnen möglichst Freiräume geschaffen werden, das Gelernte im Team zu kommunizieren (Multiplikator), auszuprobieren und umzusetzen. Hierzu bieten sich Umsetzungs- und Transforgespräche zwischen den Mitarbeiterinnen und der Vorgesetzten an.

4.4. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) fällt unter die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für die erkrankten Mitarbeiterinnen und ist eine gesetzliche Pflichtaufgabe gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX.

Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements wird mit Zustimmung und unter Beteiligung der langfristig oder wiederholt erkrankten Mitarbeiterin geklärt, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann. Im Fokus steht dabei immer der Erhalt des Arbeitsplatzes.

Durch die Einleitung verschiedenster präventiver und rehabilitativer Maßnahmen wird versucht, die Mitarbeiterin nach der Erkrankung erfolgreich an ihrem Arbeitsplatz einzugliedern.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Überwindung der Arbeitsunfähigkeit
- Dauerhafte Wiedereingliederung durch frühzeitige geeignete Maßnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit
- Sicherung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit
- Vorbeugen erneuter Arbeitsunfähigkeit



Stand der Umsetzung

- ⇒ Erstellen von Gefährdungsbeurteilungen
- ⇒ Unterstützung bei arbeitsorganisatorischen Änderungen
- ⇒ Umgestaltung des bisherigen Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsplatzmittelbeschaffung
- ⇒ Vermittlung bzw. Kontaktaufnahme zu Fachärzten, Krankenkassen, Rentenversicherungsträger und Rehabilitationseinrichtungen
- ⇒ Betreuung schwerbehinderter Mitarbeiterinnen durch die Schwerbehindertenvertretung

Weiteres Vorgehen

- Überarbeitung der bestehenden Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg im Hinblick auf Praxiserfahrungen und neue Rechtsprechung
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Beteiligung am Aufbau des „Netzwerkes für Psychische Belastungen“
- Ausbau der internen und externen fachlichen Vernetzung
- Individuelle Begleitung der Beschäftigten bei der stufenweisen Wiedereingliederung durch eine Mitarbeiterin des BEM



Exkurs: Medizinische Rehabilitation

Die **Stufenweise Wiedereingliederung** (sogenanntes "Hamburger Modell") soll arbeitsunfähige Arbeitnehmerinnen nach längerer schwerer Krankheit schrittweise an die volle Arbeitsbelastung heranführen und so den Übergang zur vollen Berufstätigkeit erleichtern. Während der Stufenweisen Wiedereingliederung ist die Arbeitnehmerin noch krankgeschrieben.

4.5. Dienstliche Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist für Beamtinnen gesetzlich vorgeschrieben und wird aus Gleichbehandlungsgründen auch für die Tarifbeschäftigten erstellt. Ihr kommt als Instrument einer sachgerechten Personalförderung und Personalauswahl (bei Beamtinnen) große Bedeutung zu. Sie besteht aus einer differenzierten Bewertung der in der Vergangenheit erzielten Arbeitsergebnisse und des dabei beobachteten Verhaltens (sog. Leistungsbeurteilung) sowie einer hierauf aufbauenden Einschätzung des Entwicklungspotenzials der Beschäftigten (sog. Befähigungseinschätzung), die einen Ausblick in die Zukunft gibt.

Die Beurteilungen werden auf der Grundlage der Anforderungsprofile oder – soweit noch nicht vorhanden – auf der Grundlage der aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung erstellt. Wiederrum bildet die dienstliche Beurteilung die Grundlage für die Personalauswahl und dient damit auch dem Zweck, die richtige Person an den richtigen Platz zu bringen.

Grundlage der dienstlichen Beurteilung ist die aktuelle Beurteilungsrichtlinie der Landeshauptstadt Magdeburg. Ergänzend dazu gibt der Leitfaden zur Beurteilungsrichtlinie weiterführende Erläuterungen und Anwendungshinweise zur dienstlichen Beurteilung.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

Angestrebt wird eine möglichst objektive Beurteilung von Befähigung und Leistung der Beschäftigten als Grundlage für eine zielgerichtete Personalentwicklung und Leistungseinschätzung.



Stand der Umsetzung

- ⇒ durch Einführung der Beurteilungsrichtlinie zum 01.01.2012 in der Landeshauptstadt einheitliche Bewertungsmaßstäbe zur Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit
- ⇒ durch die Beurteilungsrichtlinie verpflichtende Erstellung der dienstlichen Beurteilung auch für Angestellte im 2-jährigen Rhythmus
- ⇒ Dokumentation der Beurteilungen im KOMMBOSS
- ⇒ bei der Personalauswahl zur Besetzung von Beamtenstellen werden die dienstlichen Beurteilungen zur Entscheidung herangezogen



Weiteres Vorgehen

- Weiterentwicklung des Beurteilungssystems aufgrund der Erfahrungen aus dem ersten Beurteilungszyklus nach Einführung der Beurteilungsrichtlinie und den verschiedenen Schwierigkeiten
- Ausbau des Beurteilungscontrollings
- Fortsetzung der Schulungen für Führungskräfte zur dienstlichen Beurteilung
- Förderung der Akzeptanz des Beurteilungssystems bei den Beschäftigten und Führungskräften aller Hierarchieebenen der Landeshauptstadt Magdeburg
- Entscheidungsgrundlage bei der Personalauswahl auch zur Besetzung von Angestelltenstellen



4.6. Leistungsanreize materieller Art (nach §§ 17,18 TVöD)

Leistungsanreize sind personalwirtschaftliche Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und damit der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Sie können materieller und immaterieller Art (siehe Pkt. 4.8.) sein.

Leistungsanreize materieller Art sind mit direkten finanziellen Vorteilen für die Beschäftigten verbunden. Hierbei handelt es sich einerseits um den leistungsbezogenen Aufstieg in den Entwicklungsstufen der Entgeltgruppen nach § 17 TVöD. Andererseits handelt es sich um Leistungsentgelte nach § 18 TVöD, die in unserem Haus aufgrund von Zielvereinbarungen oder aufgrund systematischer Leistungsbewertungen zum Einsatz kommen.

Eine Zielvereinbarung ist eine freiwillige einvernehmliche Abrede zwischen Führungskraft und einzelnen Beschäftigten (Einzelzielvereinbarung) oder einer Gruppe von Beschäftigten (Teamzielvereinbarung) über maximal drei Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Die angestrebten Ergebnisse müssen durch die Beschäftigten beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein.

Bei der Systematischen Leistungsbewertung erfolgt für die Beschäftigte eine rückwärtige Betrachtung der erbrachten Leistungen durch die direkte Vorgesetzte nach feststehenden Kriterien, die sich an den Regelungen zur Dienstlichen Beurteilung orientieren.

Grundlage für den Abschluss von Zielvereinbarungen und die Systematischen Leistungsbewertung ist die Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt nach § 18 TVöD, die zum 01.01.2014 in Kraft getreten ist.

Ein weiteres Instrument des materiellen Leistungsanreizes im öffentlichen Dienst ist die Möglichkeit des Vorzeitigen Stufenaufstieges nach § 17 Abs. 2 TVöD für Mitarbeiterinnen, die dauerhaft sehr gute Leistungen erbringen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dauerhafte Schlechtleister nachhaltig durch monetäre Einbußen zu disziplinieren, indem man den regulären Stufenaufstieg verzögert.

Bei diesem Instrument handelt es sich immer um Ausnahmefälle. An die Einzelfallentscheidung zur Verkürzung oder Verlängerung der Stufenlaufzeiten sind deshalb strenge Kriterien anzulegen, die deutlich über die Beurteilungsmaßstäbe der Dienstlichen Beurteilung hinausgehen. Das entsprechende Verfahren ist in der Richtlinie zum Stufenaufstieg, die zum 01.01.2012 in Kraft getreten ist, geregelt.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen und damit leistungsgerechte Vergütung der Beschäftigten der Stadtverwaltung aufgrund nachvollziehbarer Leistungsmessung
- Erhöhung des Engagements und der Verantwortung
- Bessere Identifikation mit Arbeitsinhalten
- Steigerung der Arbeitsquantität und -qualität



Stand der Umsetzung

- ⇒ Richtlinie zum Stufenaufstieg entsprechend § 17 Abs. 2 TVöD
- ⇒ Dienstvereinbarung zur Einführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter Entgelte und Vereinbarungen eines betrieblichen Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD

Weiteres Vorgehen

- Hat sich bewährt und wird fortgeführt



4.7. Führung auf Probe (FaP)

Nach § 31 Abs.1 TVöD können Führungspositionen als befristetes Arbeitsverhältnis bis zur Gesamtdauer von zwei Jahren vereinbart werden. Damit ist die Führung auf Probe im Prinzip eine verlängerte Probezeit, um die Bewerberin/Beschäftigte sorgfältiger beobachten und sie durch geeignete Hilfen besser auf die Führungsaufgabe vorbereiten zu können.

Zielsetzung ist es, die maßgebenden Kompetenzen einzelner Beschäftigten in der Praxis zu ermitteln, ggf. durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu verbessern, um zunächst die Bewährung der Beschäftigten auf der vakanten Führungsposition festzustellen, mit dem Ziel, diese Position dauerhaft zu übertragen. Dadurch hat auch die Mitarbeiterin die Chance, Stärken und Schwächen zu erkennen und sich durch individuelle Fördermaßnahmen weiterzuentwickeln.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

Im Rahmen der Führung auf Probe hat die neue Führungskraft die Gelegenheit, die für diese Position maßgebliche Führungsfähigkeit zu qualifizieren und unter Beweis zu stellen.



Stand der Umsetzung

- ⇒ der Oberbürgermeister hat sich für die Anwendung dieses Instrumentes in der Landeshauptstadt Magdeburg entschieden
- ⇒ vakante Stellen ab Entgeltgruppe 10 mit Führungstätigkeit werden in Abstimmung mit dem Fachamt zur Führung auf Probe ausgeschrieben
- ⇒ Leitfaden zum Instrument „Führung auf Probe“

Weiteres Vorgehen

- Hat sich bewährt und wird fortgeführt



4.8. Immaterielle Leistungsanreize

Durch den Wertewandel der vergangenen Jahre haben immaterielle Werte am Arbeitsplatz an Bedeutung gewonnen. Selbstverwirklichung, Entwicklungsangebote, Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind in der heutigen Zeit ausschlaggebende Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers. Dabei sind die einzelnen Anreize oft situationsgeprägt, d.h., sie werden von Individuen unterschiedlich wahrgenommen und können je nach Situation variieren. Langfristig betrachtet wird den immateriellen Leistungsanreizen auch eine höhere Gewichtung beigemessen als den materiellen.

Eine große Rolle spielt hierbei auch das Lob und die Anerkennung der Leistungen einzelner. Neben den sich täglich ergebenden hohen Anforderungen des Arbeitsplatzes bringen sich viele Mitarbeiterinnen über das von ihnen geforderte Maß, mit hohem Engagement und einem großen Verantwortungsbewusstsein in den Entwicklungsprozess der Landeshauptstadt Magdeburg ein, um diese weiter in Richtung effiziente und kundenorientierte Verwaltung zu entwickeln.

Eine Maßnahme in der Landeshauptstadt Magdeburg, um das Potenzial der Beschäftigten zu fördern, ist die jährliche **Anerkennung von besonderen Verdiensten für Mitarbeiterinnen**. Der Grundgedanke einer Anerkennung von besonderen Verdiensten soll dabei außerhalb der bereits vorhandenen Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung bzw. Leistungsvergütung liegen. Im Rahmen einer festlichen Veranstaltung werden die von den Ämtern und Fachbereichen benannten Mitarbeiterinnen durch den Oberbürgermeister für ihre besonderen Verdienste belobigt. Darüber hinaus erhalten diese Mitarbeiterinnen einen Tag Dienstbefreiung als Anerkennung ihrer besonderen Verdienste.

Darüber hinaus ermöglicht das **Betriebliche Vorschlagswesen** in der Landeshauptstadt die Ehrung und Honorierung des Ideenpotenzials einzelner Mitarbeiterinnen. Diese sind aufgefordert, Vorschläge zu unterbreiten,

- durch die die Verwaltung verbessert werden soll,
- die den organisatorischen Aufbau, die Arbeitsabläufe verbessern und
- die sich auf Betriebseinrichtungen der Verwaltung und - hierauf bezogen – auf den Umweltschutz sowie auf die Sicherheit am Arbeitsplatz beziehen.

Neben der Geldprämie erhalten die Dienstkräfte bis zu drei Tagen Dienstbefreiung.

Zielsetzung

- Förderung des Ideenpotenzials der Beschäftigten
- Steigerung der Leistungsbereitschaft
- Stärkung der Zufriedenheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld

Wer ist
verantwortlich?



Stand der Umsetzung

Neben den hier explizit genannten Maßnahmen des immateriellen Leistungsanreizes, wie der Anerkennung besonderer Verdienste und das betriebliche Belobigungssystem, haben auch weitere Instrumente der Personalentwicklung Anreizwirkung immaterieller Art, wie

- ⇒ bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes,
- ⇒ Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten
- ⇒ Kooperative Führung durch gemeinsame Festlegung von Zielen.

Weiteres Vorgehen

- Hat sich bewährt und wird fortgeführt



4.9. Flexible Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

Die flexible Arbeitszeit und Arbeitsorganisation umfasst verschiedene Maßnahmen zur individuellen Gestaltung der Arbeits- und Lebensgestaltung. Durch die Flexibilität sollen die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten ausreichend berücksichtigt und mit den Zielen der Verwaltung in Einklang gebracht werden.

Flexiblere Gestaltung der Arbeit ist möglich durch

- ⇒ Verlagerung der Arbeitszeit (Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit)
- ⇒ Dauer der Arbeitszeit (Teilzeit)
- ⇒ Verteilung der Arbeitszeit (Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeitkonten mit Zeitausgleich)
- ⇒ Ort der Arbeitserfüllung (Telearbeit)

Durch die Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit sind der Rahmen und die Bedingungen festgelegt, in denen die Beschäftigten unter Berücksichtigung der dienstlichen Pflichten ihre tägliche Arbeitszeit nach eigenem Ermessen und unter Beachtung der Einhaltung der Dienst-, Bedarfs- und Servicezeiten gestalten können.

Eine Möglichkeit zur Flexibilisierung des Arbeitsortes findet in der Landeshauptstadt Magdeburg durch die Dienstvereinbarung zur einheitlichen Regelung der Durchführung von Telearbeit Anwendung.

Dabei versteht man unter Telearbeit jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die an einem außerhalb der Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. In der Landeshauptstadt Magdeburg kann Telearbeit ausschließlich in Form der alternierenden Telearbeit geleistet werden. Dabei wird die wie bisher in den Räumlichkeiten der Landeshauptstadt Magdeburg zu erbringende Arbeitsleistung teilweise in den häuslichen Bereich der Beschäftigten und Beamtinnen verlagert und ist dort, unterstützt durch Geräte und Einrichtungen der dezentralen Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnik, zu erbringen.

Ein Anspruch auf Telearbeit besteht für die Beschäftigten jedoch nicht. Nach entsprechender Antragstellung wird geprüft, ob die Aufgabenerfüllung wirtschaftlich, organisatorisch und datenschutzrechtlich in den häuslichen Bereich der Beschäftigten verlagert werden kann.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Beschäftigten
- Ausgewogenheit bzw. verbesserte Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Zielen
- Lebensphasengerechte Arbeitszeiteinteilung
- Stärkung der Motivation der Beschäftigten



Stand der Umsetzung

- ⇒ aktuelle Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit zum 01.12.2012 in Kraft getreten
- ⇒ aktuelle Dienstvereinbarung zur einheitlichen Regelung der Durchführung von Telearbeit zum 01.08.2012 in Kraft getreten

Weiteres Vorgehen

- Hat sich bewährt und wird fortgeführt



4.10. Wiedereingliederungshilfe für Berufsrückkehrerinnen

Längere Abwesenheiten vom Arbeitsplatz können schnell zu beruflichen Problemen führen. Arbeitsinhalte und -abläufe verändern sich immer schneller. Das erschwert die Rückkehr in den Beruf. Die betrifft sowohl Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit als auch Langzeiterkrankte, die nach einer längeren Zeit wieder Einstieg in den Beruf finden müssen. Gezielte Wiedereingliederungshilfen können diese Rückkehr wesentlich erleichtern.

Rückkehrgespräche dienen der Motivation der Mitarbeiterin und der Integration. Der Mitarbeiterin soll deutlich werden:

- Wir vermissen jede fehlende Mitarbeiterin.
- Wir kümmern uns.
- Wir wollen eventuelle Probleme erkennen und an deren Lösung arbeiten.
- Wir sichern die Wiederaufnahme der Arbeit.

Auch die Einladung zu Fachdienst- oder Teamveranstaltungen und die Möglichkeit der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zum Wissenserhalt dienen dem Kontakthalten und bauen Hemmschwellen ab.

Zielsetzung

- Schaffung eines Vertrauensverhältnisses
- Erleichterung des Wiedereinstiegs in den Berufsalltag
- Förderung und Qualifizierung der Berufsrückkehrerinnen

Stand der Umsetzung

- ⇒ Veröffentlichung des Kontakthalteprogramms während der Elternzeit in der Landeshauptstadt als Ideengeber
- ⇒ für Langzeiterkrankte Kontakt mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement und Angebot der schrittweise steigenden Arbeitszeit und Arbeitsbelastung nach dem „Hamburger Modell“

Weiteres Vorgehen

- Erstellung eines Leitfadens für die Rückkehrgespräche mit langzeiterkrankten Mitarbeiterinnen

Wer ist verantwortlich?



4.11. Integration schwerbehinderter Beschäftigter

Momentan sind in der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg 193 schwerbehinderte Menschen beschäftigt. Dies entspricht einer Schwerbehindertenquote von 7,1 %, womit die gesetzlich vorgeschriebene Quote von 5 % übererfüllt wird.

Der Landeshauptstadt Magdeburg obliegt als Arbeitgeber eine erweiterte Fürsorge- und Förderungspflicht gegenüber schwerbehinderten Mitarbeiterinnen. Im Rahmen dieser Pflichten ist es erforderlich, die persönlichen Fähigkeiten und Grenzen der Mitarbeiterinnen zu kennen. Dabei ist das Bemühen sehr groß, schwerbehinderte Menschen entsprechend ihrer Fähigkeiten, Kenntnisse und Möglichkeiten zu beschäftigen.

Auswirkungen von Behinderungen auf die berufliche Situation werden im Regelfall unproblematisch in direkter Aussprache zwischen der schwerbehinderten Beschäftigten und der Schwerbehindertenvertretung sachlich und fachgerecht gelöst. Dazu wurde bereits zum 1. Mai 2003 eine Integrationsvereinbarung abgeschlossen. Diese dient in erster Linie der Förderung der Integration und der Schaffung von beruflichen Perspektiven.

Die Förderung und Unterstützung der schwerbehinderten Mitarbeiterinnen steht dabei - sowohl in gesundheitlicher als auch in arbeitsrechtlicher Hinsicht - im absoluten Vordergrund. Ein wichtiger Schritt dazu war die Schaffung der im Stellenplan ausgewiesenen „Sozialstellen“ im Jahr 2009.

Neben der hauptamtlichen Schwerbehindertenvertretung wurde in der Landeshauptstadt Magdeburg die Geschäftsstelle Integration eingerichtet, welche die Zusammenarbeit zwischen der Landeshauptstadt Magdeburg selbst, der Schwerbehindertenvertretung und dem zuständigen Integrationsamt unterstützt und somit den Service verbessern soll.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen schwerbehinderter Mitarbeiterinnen, insbesondere in Bezug auf Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit
- Förderung der Neueinstellung von Schwerbehinderten sowie der Ausbildung von Schwerbehinderten



Stand der Umsetzung

- ⇒ Schwerbehindertenquote in der Kernverwaltung von 7,1 %
- ⇒ in der gesamten Landeshauptstadt mit Eigenbetrieben liegt die Quote bei 6,9 %
- ⇒ Anbieten und Bereitstellen von speziellen Büromöbeln und Hilfsmitteln für schwerbehinderte Mitarbeiterinnen zur Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben



Weiteres Vorgehen

- Information und Betreuung von schwerbehinderten Beschäftigten
- Unterstützende Maßnahmen zur Wiederherstellung und Erhaltung der Gesundheit aller Beschäftigten (Prävention)
- Unterstützung bei Fortbildungsmaßnahmen für schwerbehinderte Mitarbeiterinnen



4.13. Lebensplanungsgespräche

Ein großer Teil bestehender Personalentwicklungsangebote richtet sich an die Beschäftigten im Alter von 20 bis 40 Jahren. Im Zuge des demografischen Wandels stellt sich verstärkt die Frage, wie eine Organisation zukünftig den Bedarf an qualifizierten Mitarbeiterinnen decken und ihre Innovationsfähigkeit mit einer älter werdenden Belegschaft sichern kann.

An dieser Stelle sind Lösungsmöglichkeiten gefragt, wie das Erfahrungswissen und die Kompetenzen der sogenannten 50plus-Generation gezielt genutzt und neue Perspektiven für ältere Mitarbeiterinnen entwickelt werden können.

Seit dem 1. Juli 2014 besteht für besonders langjährig Versicherte, die mindestens 45 Jahre in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert waren, die Möglichkeit, schon mit 63 Jahren ohne Abschläge in Rente zu gehen. Ab Jahrgang 1953 steigt diese Altersgrenze für die abschlagsfreie Rente wieder schrittweise an. Für alle 1964 oder später Geborenen liegt sie wieder wie bislang bei 65 Jahren.

Arbeitnehmerinnen, die bereits die Voraussetzungen für die Rente mit 63 erfüllen, sind nicht verpflichtet, diese auch in Anspruch zu nehmen.

Zukünftig wird erwartet, dass die Rente mit 63 aufgrund der stufenweisen Anhebung des Regelrentenalters in den kommenden Jahren vermehrt in Anspruch genommen wird.

Wer ist
verantwortlich?



Zielsetzung

Mit der abschlagsfreien Rente ab 63 werden die Menschen belohnt, die mit ihrer Lebensarbeitsleistung das Rentensystem stützen.



Stand der Umsetzung

- ⇒ Im Jahr 2014 sind 15 Beschäftigte in die Rente mit 63 gegangen.
- ⇒ Im Jahr 2015 haben 10 Beschäftigte die Rente mit 63 in Anspruch genommen.

Weiteres Vorgehen

- Hat sich bewährt und wird fortgeführt



4.14. Anpassungsqualifizierung

Zielgruppe von Anpassungsqualifizierungen sind Mitarbeiterinnen mit formalen Qualifikationen, die jedoch nicht (mehr) vollständig den Anforderungen unseres Hauses entsprechen. Bei der Auswahl der richtigen Anpassungsqualifizierung muss jede Antragstellerin individuell in den Blick genommen werden.

Die Anpassungsqualifizierung wird notwendig beim Einsatz neuer Techniken, Methoden und Anlagen, bei berufsstrukturellen Veränderungen, altersbedingter Tätigkeitsumorientierung und unfall- und krankheitsbedingten beruflichen Veränderungen sowie bei der Umstrukturierung der Organisation im Rahmen von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen.

Anpassungsqualifizierungen sollten als Chance gesehen werden, den Kenntnisstand innerhalb kürzester Zeit an die aktuellen Erfordernisse des Arbeitsgebietes anzupassen.

	<u>Wer ist verantwortlich?</u>
<u>Zielsetzung</u> <ul style="list-style-type: none">• Anpassung der beruflichen Qualifikation an die Anforderungen der Stadtverwaltung• Veränderung und Neuorientierung des bisherigen Berufsfeldes• Wiedereingliederung in das Arbeitsleben	
<u>Stand der Umsetzung</u> <ul style="list-style-type: none">⇒ Mitarbeiterschulungen⇒ Angebot der Beschäftigtenlehrgänge I und II	
<u>Weiteres Vorgehen</u> <ul style="list-style-type: none">• Entwicklung eines Fort- und Weiterbildungscontrollings	

4.15. ... und wie geht es weiter? (Ausblick)

Personalentwicklung ist ein fortlaufender Prozess. Eingeführte Maßnahmen werden nach Aufwand und Nutzen analysiert und gegebenenfalls angepasst oder zurückgestellt. Neue Maßnahmen werden angeboten, in einer Pilotphase getestet und gesamtstädtisch integriert. Nachfolgende Maßnahmen und Instrumente der individuellen Personalentwicklung werden in der kommenden Zeit initiiert.

4.15.1. Personalauswahl für Führungskräftestellen

In der öffentlichen Verwaltung setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass das klassische Instrument des strukturierten Interviews den heutigen Anforderungen an ein Auswahlverfahren nicht immer gerecht wird. Das **Assessment Center** gewinnt insbesondere für die Besetzung von Führungsfunktionen immer größere Bedeutung. Gerade bei Stellenbesetzungen, bei denen bestimmte Verhaltensweisen (wie Durchsetzungsvermögen, Führungsvermögen, Delegationsvermögen...) von entscheidender Bedeutung sind, können anhand eines Assessment Center aufschlussreiche Erkenntnisse über die Bewerberinnen gewonnen werden.

Sicher ist die Durchführung eines Assessment Centers mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Aber Fehlbesetzungen sind teurer, insbesondere, wenn es sich um Führungspositionen handelt. Auch eintägige Assessment Center-Verfahren sind schon ausreichend aussagefähig.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Erfolgsprognosen für eine Zusammenarbeit und Entscheidungshilfen für die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen zu treffen
- Teilnehmerinnen sollen die Aufgaben der angestrebten oder möglichen einnehmbaren Positionen tatsächlich erleben und dabei zeigen können, was sie mitbringen, um diese Aufgaben zu erfüllen



Stand der Umsetzung

- ⇒ Durchführung von AC bisher ausschließlich bei der Auswahl von zukünftigen Auszubildenden

Weiteres Vorgehen

- Mittelfristig Einführung von AC zur optimalen Auswahl von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften



4.15.2. Personalentwicklung spezieller Zielgruppen

Die gestiegenen Anforderungen an jede einzelne Mitarbeiterin als fachlich kompetente, kundenfreundliche und qualifizierte Dienstleisterin haben die Landeshauptstadt Magdeburg vor Herausforderungen gestellt, die die Eruiung besonderer und individueller Lösungswege erfordern.

Insbesondere in der letzten Zeit haben sich Mitarbeitergruppen herausgebildet, die einer gesonderten Betrachtung und Betreuung durch spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen bedürfen.

Wer ist
Verantwortlich?



Zu diesen Zielgruppen gehören:

- Mitarbeiterinnen, die sich in der Ausbildung des BI bzw. BII-Lehrgangs befinden
- Mitarbeiterinnen ohne verwaltungsspezifische Ausbildung
- Quereinsteigerinnen bzw. Mitarbeiterinnen mit Spezialausbildungen
- Mitarbeiterinnen, die krankheitsbedingt Umsetzungsanträge gestellt haben
- Schwerbehinderte oder von Schwerbehinderung bedrohte Mitarbeiterinnen
- Schwer vermittelbare Mitarbeiterinnen im Personalpool
- Verhaltensauffällige Mitarbeiterinnen
- Mitarbeiterinnen mit überdurchschnittlich guten Beurteilungen
- Mitarbeiterinnen mit überdurchschnittlich schlechten Beurteilungen

Zielsetzung

- Individuelle Betreuung und Eruiung von Entwicklungsmöglichkeiten



5. Wirkung der Personalentwicklung

5.1. Ausbildung

Ausbildung ist eines der nachhaltigsten Instrumente der Personalentwicklung. Die Ausbildung muss sich am Bedarf und an den betrieblichen Anforderungen orientieren. Potenziale von Nachwuchskräften müssen möglichst frühzeitig festgestellt und gefördert werden.

Derzeit bietet die Landeshauptstadt Magdeburg folgende Ausbildungsberufe an:

- Stadtsekretär-Anwärterin
- Verwaltungsfachangestellte
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste – Fachrichtung Bibliothek
- Vermessungstechnikerin
- Fachangestellte für Bäderbetriebe
- Straßenwärterin
- Tiefpflegerin – Fachrichtung Tierheim und Tierpension
- Gärtnerin – Garten- und Landschaftsbau
- Fachkraft für Kreislauf und Abfallwirtschaft

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

Ziel ist es, gute bis sehr gute Schulabgängerinnen über entsprechende Ausbildung zu qualifizieren und zu entwickeln.



Stand der Umsetzung

- ⇒ externe Stellenausschreibungen
- ⇒ Umfassende Betreuung der Ausbilderinnen
- ⇒ Absolventenanwerbung an Schulen
- ⇒ Präsenz auf Messen (Ausbildungsmessen)
- ⇒ Aktionstage mit der Wirtschaftsförderung
- ⇒ Vereinfachtes Bewerbungsverfahren durch Stellenausschreibungen im Internet-Stellenportal www.interamt.de



Weiteres Vorgehen

- Verstärkte Öffentlichkeitspräsentation der Landeshauptstadt als attraktiver Arbeitgeber durch Werbekampagnen und Imagepflege
- alle Ausbildungsberufe bleiben erhalten
- Keine Kürzung der Anzahl der Ausbildungsplätze
- Keine weitere Ausbildung von Fachangestellten für Bürokommunikation, da sich das Berufsbild geändert hat und nicht mehr den Anforderungen im öffentlichen Dienst entspricht



5.2. Anschluss­stätigkeit für Absolventen der Berufsausbildung

Die Personalgewinnung und -sicherung steht im Fokus unseres Personalmanagements. Die eigene Ausbildung spielt hier eine wesentliche Rolle.

Die leistungsabhängige Übernahmeregulung der Auszubildenden in der Landeshauptstadt Magdeburg hat sich in den letzten Jahren sehr gut bewährt. Um die Altersfluktuation abzufedern und somit die Aufgabenwahrnehmung zu sichern, konnten alle Auszubildenden im Bereich der Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten bzw. zur Fachangestellten für Büro­kommunikation im Rahmen ihrer Anschluss­stätigkeit in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen werden.

Mit der Novellierung des Tarifvertrages für Auszubildende wurde durch die Tarifvertragsparteien 2012 auch der § 16 a TVAöD beschlossen, welcher die Übernahme von Auszubildenden explizit regelt.

Diese neue tarifliche Regelung wirkt sich jedoch nachteilig für unsere Auszubildenden aus. Daher wurde für die Landeshauptstadt Magdeburg folgende Regelung durch Stadtratsbeschluss getroffen:

Den Auszubildenden werden gem. § 14 Abs. 2 TzBfG folgende Varianten der Anschluss­stätigkeit angeboten:

theoretische u. praktische Ergebnisse

Ø 1,0 bis 3,49	24-monatige befristete Anschluss­stätigkeit
Ø 3,5 bis 4,49	12-monatige befristete Anschluss­stätigkeit
ab Ø 4,5	keine Anschluss­stätigkeit

Im Anschluss erfolgt eine leistungsbezogene Auswahlentscheidung unter den Auszubildenden des jeweiligen Jahrgangs zur weiteren Übernahme nach § 16 a TVAöD. Leistungsbezogenes Kriterium ist das Ergebnis der Ausbildung. Voraussetzung ist immer die vorhandene freie, besetzbare und ausbildungsadäquate Stelle.

Nach dieser stadtinternen Regelung wurden erstmalig zum Ausbildungsbeginn des Jahres 2014 die Auszubildenden eingestellt. Nach der dreijährigen Ausbildung werden ab dem Jahr 2017 alle Auszubildenden entsprechend der Protokollerklärung **zunächst** außerhalb des § 16 a TVAöD übernommen. Die Befristung entspricht einer Bewährungszeit und mündet bei Bewährung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- jungen Menschen attraktive berufliche Perspektiven in der Stadt eröffnen
- gesunde Altersstruktur in der Verwaltung schaffen



Stand der Umsetzung

- ⇒ Übernahmeregulung abweichend vom § 16 a TVAöD wurde durch den Oberbürgermeister bestätigt

Weiteres Vorgehen

- Hat sich bewährt und wird fortgeführt



5.3. Information und Kommunikation

Die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen haben sich für die öffentliche Verwaltung im vergangenen Jahrzehnt grundsätzlich gewandelt. Eine moderne, effektiv arbeitende Verwaltung, in der Service- und Mitarbeiterorientierung im Mittelpunkt des Verwaltungshandels steht, ist geprägt von einer dauerhaften und konstruktiven gegenseitigen Information und Kommunikation auf allen Ebenen.

Neben den wichtigen Informations- und Kommunikationsflüssen innerhalb der Verwaltung spielt auch die Darstellung der Landeshauptstadt nach außen als bürgerfreundliche und serviceorientierte Verwaltung eine besondere Bedeutung, auch im Hinblick auf die Attraktivität der Stadt für die Bürger und Partner in der Wirtschaft.

Der Bereich IuK-Planung koordiniert die inneren und äußeren Aktivitäten der Landeshauptstadt für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Ziel ist es, die Einzelaktivitäten der Ämter und Fachbereiche im Rahmen der Informations- und Kommunikationsstrategie auszurichten und die dazu erforderlichen Dienstleistungen darauf abzustimmen.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Transparenz und Austausch von Informationen, Erfahrungen und Meinungen
- die Gestaltung elektronischer Schnittstellen nach außen zu Bürgern, Unternehmen, Verwaltungen und anderen Organisationen
- die Verknüpfung interner Prozesse mit den elektronischen Leistungsangeboten
- die Optimierung der internen Prozesse in Folge der neuen Kommunikationsmöglichkeiten und Leistungsangebote der Informationstechnik



Stand der Umsetzung

- ⇒ Neugestaltung des Rahmenvertrages mit der KID Magdeburg GmbH im Hinblick auf ein flexibleres Leistungsspektrum
- ⇒ Einführung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) als Grundlage eines Wissensmanagements und einer elektronischen Vorgangsbearbeitung durch die Verwaltung und Archivierung von Dokumenten im Sozialamt, Jugendamt, Umweltamt, im Fachdienst Baurecht, im Fachdienst Steuern und in Teilen des Fachbereiches Bürgerservice, u.a. Ordnungsamt
- ⇒ Einführung eines neuen Zeitmanagementsystems

Weiteres Vorgehen

- Ausbau des Verwaltungsnetzes, um eine umfassende Kommunikation und effektive rechnergestützte Arbeit zu gewährleisten
- Integrierung des DMS in weiteren Bereichen der Verwaltung
- Weiterführung der kommunalen Zusammenarbeit
- Sukzessive Umsetzung und Weiterführung der IuK-Strategie auf der Basis des Masterplans E-Government



5.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Ein erfolgreiches BGM beinhaltet für den Arbeitgeber, die Verbesserung der Arbeitsverhältnisse. Gleichzeitig setzt das BGM bei dem Verhalten der Mitarbeiterinnen an, um das Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitskompetenz zu stärken.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zielen unter anderem darauf ab,

- den Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen zu verbessern,
- die Zufriedenheit und Motivation zu fördern,
- die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu erhalten und
- die Kosten durch geringere Ausfalltage zu senken.



Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen wird die Situation vor Ort genau analysiert, um anschließend Maßnahmen zu entwickeln, die dann den Arbeits- und Gesundheitsschutz verbessern.

Stand der Umsetzung

- ⇒ Durchführung zahlreicher Projekte zum Thema Gesundheit und Fürsorge
- ⇒ Maßnahmen der Gesundheitsförderung durch Bewegungsangebote (Kooperationsverträge mit Fitnesscentern)
- ⇒ Individuelle Präventions- und Hilfsmaßnahmen in auffälligen Bereichen
- ⇒ Anbieten von Schutzimpfungen (Grippeschutz)
- ⇒ Intensive Öffentlichkeitsarbeit im Intranet, in der Mitarbeiterzeitung und über GroupWise
- ⇒ Jährliche Durchführung des Gesundheitstages
- ⇒ Durchführung von Gesundheitsprojekten mit den Krankenkassen

Weiteres Vorgehen

- Fortführung von Seminaren und Informationsveranstaltungen zu aktuellen Schwerpunktthemen, wie Verhaltensprävention, Sucht und Alkohol am Arbeitsplatz, Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeiterinnen
- Implementierung angepasster BGM-Projekte und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in den betrieblichen Alltag einzelner Ämter und Fachbereiche
- Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen für eine gesunde Lebensweise durch Vorträge und Schulungen
- Präventionsmaßnahmen für suchterkrankte Mitarbeiterinnen (Integration einer Suchtberatungsstelle für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung)



5.5. Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfteentwicklung

Die ständig steigenden Anforderungen an alle Mitarbeiterinnen durch Aufgabenzuwächse und strukturelle Veränderungen sind nur zu bewältigen, wenn die Führungskräfte neben der notwendigen Fachkompetenz im konkreten Aufgabengebiet auch über die erforderliche methodische, soziale und persönliche Kompetenz verfügen.

Die Führungskräfteentwicklung umfasst systematische Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungs- und Handlungskompetenz und zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften. Bestandteil des Themenkomplexes ist die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften, die für ihre neue Rolle sensibilisiert und qualifiziert werden sollen.

Das Führungskräftecoaching wird von einem externen Anbieter in Magdeburg durchgeführt und bietet Themen, wie „Kommunikation“, „Wie Teams funktionieren“, „Mitarbeitergespräche führen“, „Struktur- und Ergebnissteuerung von Besprechungen“, „Zeitmanagement“ und „Präsentation/Rhetorik“, an. Während es sich bei den ersten beiden Modulen um Pflichtmodule handelt, können von den Teilnehmerinnen des Führungskräftecoachings die weiteren Module individuell ausgewählt werden.

Darüber hinaus haben die Führungskräfte die Möglichkeit, im Bedarfsfall an einem Einzelcoaching teilzunehmen. Bei einem Einzelcoaching besteht die Möglichkeit, individuell und exklusiv eine berufliche Fragestellung von allen Seiten zu beleuchten. Im Vordergrund steht dabei die Funktion als Führungskraft. In einem Coaching-Prozess wird eine Lösung für die persönlichen beruflichen Fragestellungen erarbeitet. Der Coach unterstützt durch Fragen und Hilfestellungen. Coaching ist eine zeitlich begrenzte, allein auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Beratung und Begleitung.

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

- Stärkung der Führungs- und Handlungskompetenz (Führungsgrundsätze siehe Anlage 4)
- Unterstützung der Nachwuchsführungskräfte bei der Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit



Stand der Umsetzung

Seit 2010 ist die Führungskräfteentwicklung ein fester und dauerhafter Bestandteil der Personalentwicklung.

- ⇒ Regelung über Rahmenvertrag mit einer externen PE-Beratungsfirma in Magdeburg
- ⇒ beinhaltet Gruppentraining (max. 12 Personen) und Einzelcoaching
- ⇒ bisher ca. 85 Teilnehmerinnen aus allen Bereichen der Stadtverwaltung



Weiteres Vorgehen

- aufgrund der sehr guten Resonanz Fortsetzung des Trainingsprogramms auch in den kommenden Jahren

5.6. Frauenförderung/Frauenförderplan

Die Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen im Sinne des Gender Mainstreaming ist integraler Bestandteil der Personalentwicklung und nimmt bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein.

Die Erwerbstätigkeit von Frauen ist heute so hoch wie noch nie. Viele junge Frauen sind hoch qualifiziert und engagieren sich oftmals überdurchschnittlich im Berufsalltag. Trotzdem existieren weiterhin Diskrepanzen in der beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen. Diese äußert sich vor allem in der geringeren Bezahlung und den schlechteren Aufstiegschancen von Frauen. Die Gründe dafür liegen nicht in der mangelnden Qualifikation der Frauen, sondern an der schwierigeren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Deshalb sind geeignete Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern gefragt.

Grundlage für die Erstellung eines Frauenförderplanes ist § 20 FrFG LSA. Durch die Erstellung von Frauenförderplänen will der Gesetzgeber erreichen, dass vorhandene Benachteiligungsmechanismen erkannt werden und Möglichkeiten zur Beeinflussung und Veränderung aufgezeigt werden können. Der Frauenförderplan muss regelmäßig fortgeschrieben und auf seine Wirksamkeit hin überprüft werden (Zielerreichung). Er unterteilt sich in einen **Statistikteil**, in dem der IST-Zustand der Unterschiede von Frauen und Männern in den Bereichen Bewerbung, Einstellung, Aufstieg und Qualifizierung beschrieben ist und in einen **Ziele-Maßnahmen-Katalog**, der das wesentliche Steuerungselement darstellt, um Ziele der Frauenförderung zu erreichen (SOLL-Zustand).

Für detaillierte Informationen zur Förderung von Frauen in unserer Verwaltung steht ergänzend der Frauenförderplan zur Verfügung, der alle zwei Jahre aktuell angepasst wird.

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

- Chancengleichheit hinsichtlich der beruflichen Situation und Entwicklung von Frauen und Männern durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Entwicklung fachlicher und sozialer Kompetenzen
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf 50%
- Chancengleichheit von Frauen und Männern bei Entscheidungsprozessen
- Erhöhung der Akzeptanz durch sichtbare Chancengleichheitspolitik und Erhöhung der Gender-Kompetenz in der gesamten Verwaltung



Stand der Umsetzung

- ⇒ Verbesserung der Rahmenbedingungen, um auch weiterhin Eltern ein gesteigertes berufliches Engagement zu erleichtern
- ⇒ Weitere Förderung der Teilzeitarbeit
- ⇒ Gezielte Schulung der Führungskräfte zur Verwirklichung der angestrebten Gleichstellung

Weiteres Vorgehen

- Erhöhung des Anteils der weiblichen Beschäftigten in Leitungspositionen auf 50%
- Erhalt des Angebotes an Teilzeit- und Telearbeitsplätzen auf allen Funktionsebenen, auch bei Führungsfunktionen
- Trainingsprogramm/ Gruppen- oder Einzelcoaching zur Frauenförderung



5.7. ... und was gibt es Neues? (Ausblick)

5.7.1. Nachwuchskräftekonzept

Die Kommunalverwaltungen in Deutschland werden in den nächsten Jahren aufgrund der demografischen Entwicklung mit dem Umstand konfrontiert, dass die höchste Zahl der Altersabgänge mit der stärksten Reduzierung potenzieller Berufseinsteigerinnen zusammenfällt. Auch die Privatwirtschaft ist von dem zu erwartenden Fachkräftemangel nicht ausgenommen. Daher wird der öffentliche Arbeitgeber zukünftig in eine immer stärker werdende Konkurrenz mit den privaten Unternehmen um qualifizierte Absolventinnen treten.

Daher sind neue und innovative Ideen gefragt, um die Attraktivität des Öffentlichen Dienstes zu erhöhen und junge Menschen dazu zu bewegen, dort ein Arbeitsverhältnis zu beginnen. Eine Möglichkeit der nachhaltigen Nachwuchskräftebindung liegt in der Nachwuchskräftebindung über Praktika. Indem den Studierenden der Fachhochschulen, Hochschulen und Universitäten die Möglichkeit gegeben wird, mit Hilfe eines strukturierten Praktikumsplanes einen Großteil ihrer Praktika in verschiedenen Bereichen unserer Häuser zu absolvieren, hat die Landeshauptstadt Magdeburg die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der potenziellen Beschäftigten einzuschätzen.

Die Studierenden der Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaften, in Halberstadt werden durch ihr Studium auf die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen an eine moderne, serviceorientierte und bürgernahe Verwaltung vorbereitet. Durch das Konzept zur Nachwuchskräftebindung über Praktika setzen wir uns deshalb das Ziel, diese Studierenden frühzeitig für eine langfristige Beschäftigung zu binden. Der Studienaufbau der in Frage kommenden Studiengänge „Öffentliche Verwaltung“ und „Verwaltungsökonomie“ ermöglicht eine optimale Einbindung der Praktikazeiten in die Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Wer ist verantwortlich?

Zielsetzung

- Studierende der HS Harz frühzeitig für eine langfristige Beschäftigung gewinnen und binden



Stand der Umsetzung

- ⇒ Das Konzept zur Nachwuchskräftebindung über Praktika ist im Wesentlichen erarbeitet.

Weiteres Vorgehen

- Abstimmung des Nachwuchskräftekonzeptes mit der Hochschule Harz
- Beschlussfassung des Konzeptes in den entsprechenden Gremien
- Umsetzung des Konzeptes



5.7.2. Erhöhung der interkulturellen Kompetenz

Vor dem Hintergrund der zunehmenden interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung entstehen für die Beschäftigten der Landeshauptstadt Magdeburg neue Herausforderungen und Aufgaben. Für sie sind interkulturelle Begegnungen ein wachsender Teil der täglichen Arbeit. Damit diese Begegnungen konstruktiv und zielorientiert ablaufen, bedarf es der Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen.

Unter interkultureller Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit, kulturbedingte Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln unserer Mitmenschen zu verstehen und zu respektieren. Wir fördern ein aufgeschossenes Verhalten, dass das Ausräumen von Missverständnissen aus kulturbedingten Unterschieden erleichtert.

Mit dem Projekt „AGE – Administrations go Europe“ haben die Landeshauptstadt Magdeburg und die SIKOSA e.V. gemeinsam mit europäischen Partnern aus Dänemark, Lettland, Italien und Ungarn Fortbildungsmodule speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelt.

Ziel des Projektes ist, die Internationalisierung von Kommunalverwaltungen im Allgemeinen durch die Entwicklung von zielgruppengerechten Fortbildungsmodulen zu fördern und zu stärken und die benötigten Fähigkeiten der Verwaltungsmitarbeiterinnen aufzubauen bzw. zu erhöhen. Denn eine Kommune kann nur grenzüberschreitende Projekte initiieren, durchführen und die gewonnenen Ergebnisse innerhalb der Einrichtung umsetzen, wenn ihre Mitarbeiterinnen auch über das entsprechende Know-how und die erforderlichen Fähigkeiten verfügen.

Das Projekt „Arbeitsmigration“ der Landeshauptstadt Magdeburg befasst sich mit der Eruiierung von Möglichkeiten zur Eröffnung von Lebens-, Ausbildungs- und beruflichen Perspektiven für Menschen mit Migrationshintergrund als Begegnung des demografischen Wandels in der Stadt Magdeburg. Dazu muss die Landeshauptstadt Anreize schaffen, damit sie als Arbeitgeber auch für Migranten attraktiv ist. Eine Grundvoraussetzung dafür ist eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung und damit verbunden eine interkulturelle Orientierung der Beschäftigten.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung
- Gewinnung von Fachkräften mit Migrationshintergrund



Stand der Umsetzung

- ⇒ Arbeit in den Projekten „AGE+“ und „Arbeitsmigration“
- ⇒ Anbieten und Durchführen von Englisch-Kursen für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung
- ⇒ Weiterführung des im Rahmen des Projektes „Begegnung mit Respekt“ entwickelten Trainings zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz von Auszubildenden, Ausbilderinnen und Mitarbeiterinnen

Weiteres Vorgehen

- Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung durch Anbieten von Kursen
- Entwicklung von Maßnahme, die die Landeshauptstadt als Arbeitgeber auch für Menschen mit Migrationshintergrund interessant machen
- sukzessive Einbeziehung von Führungskräften in das Training zur interkulturellen Kompetenz



5.7.3. Teamentwicklung

Teamentwicklung ist wichtig, um in einem positiven Arbeitsklima zu guten Arbeitsergebnissen zu kommen. Durch den Einsatz von Methoden, die nicht nur eine Einzelne, sondern die Gruppe im Auge haben, wird die Entwicklungs- und Problemlösungsfähigkeit einer Einzelnen wie auch der Gesamtgruppe gefördert.

Teamentwicklung ist ein Gruppenprozess, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind. Dabei werden die drei Faktoren – Individuum, Gruppe und Arbeit – in der Teamentwicklung so miteinander verknüpft und in Einklang gebracht, dass Synergieeffekte wirksam werden können und das Team seinen Arbeitsauftrag optimal erfüllen kann.

Im Rahmen einer Teamentwicklung reflektieren die beteiligten Personen konstruktiv die eigene Zusammenarbeit, gestalten den Kommunikationsfluss effektiv, klären Rollen und Kompetenzen und ordnen ggf. gemeinsam Aufgaben und Prozesse neu.

Mitarbeiterinnen sind motivierter, wenn sie sich als Team verstehen, engagiert an der Sache arbeiten, Verantwortung übernehmen und gleichberechtigt mitentscheiden dürfen.

Wer ist
verantwortlich?

Zielsetzung

- Ziel einer Teamentwicklung ist es, die Arbeitseffizienz des Teams zu verbessern und das Wohlbefinden der Teammitglieder zu steigern.
 - Konfliktpotenziale ermitteln
 - Gemeinsam Lösungen eruieren
 - Spannungen innerhalb eines Teams ausgleichen



Stand der Umsetzung

⇒ Identifizierung verschiedener Bereiche, in denen Teamentwicklungsmaßnahmen zielführende Ergebnisse bringen können

Weiteres Vorgehen

- Qualifizieren von Mentoren zur individuellen Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- Anbieten von Workshops zur Teamentwicklung
- Qualifizierung von Führungskräften



6. Personalentwicklungs-Controlling und Berichtswesen

Personalentwicklung kann als erfolgreich angesehen werden, wenn bei ihrer Durchführung neben den Zielen des Arbeitgebers auch die Ziele der Mitarbeiterinnen erreicht und deren Erwartungen erfüllt werden.

Damit zielgerichtete Personalentwicklung stattfinden kann, ist die Bewertung der ausgeführten Aktivitäten und Handlungsalternativen grundsätzlich eine wichtige Voraussetzung.

Durch Erfolgskontrollen werden folgende Ziele erreicht:

- Ermittlung, ob und inwieweit das Ergebnis einer Maßnahme zur Erreichung der Ziele unserer Verwaltung beiträgt (Legitimationsfunktion)
- Analyse von Ursachen, falls Abweichungen von den PE-Zielen festgestellt werden (Entwicklungsfunktion)
- Ergreifen bzw. Einleiten von Korrekturmaßnahmen (Aktionsfunktion)

Wer ist
verantwortlich?

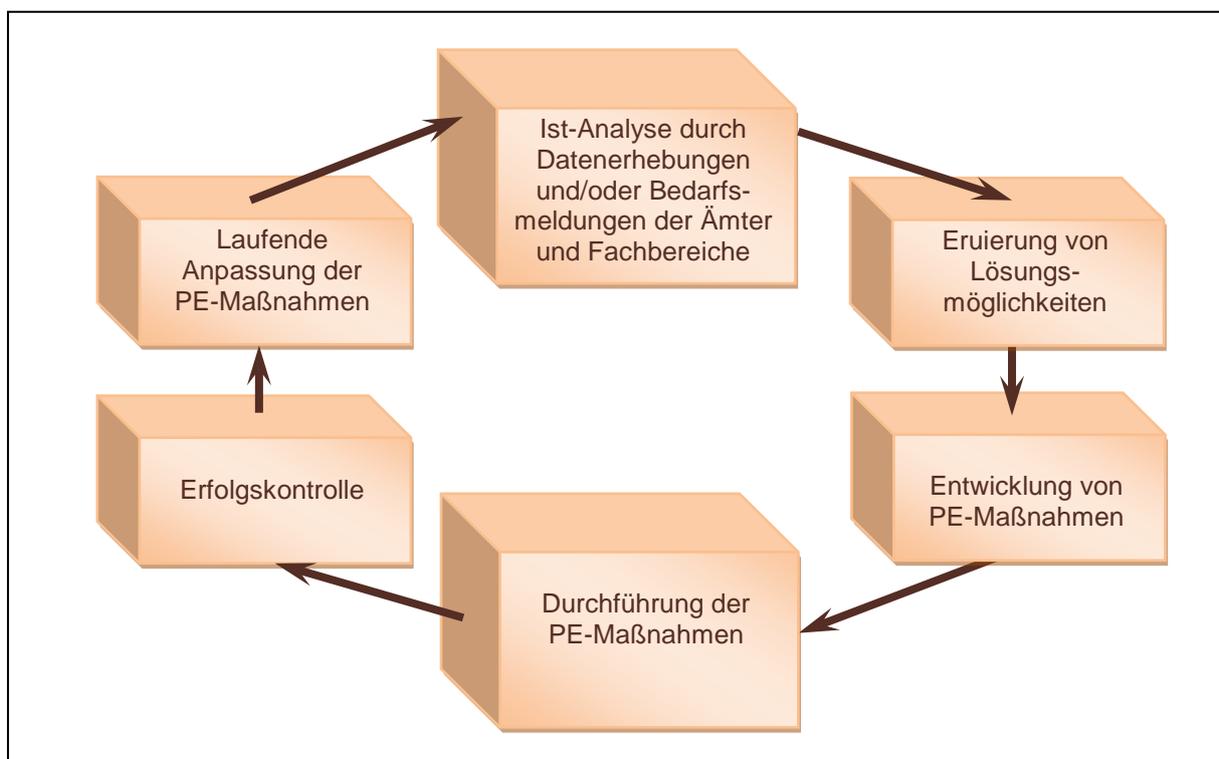


Abb.7 - Elemente des Personalentwicklungscontrollings

Strategisch gilt es, die aus den Organisationszielen abgeleiteten Personalentwicklungsziele zu überprüfen. Operativ sind die eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente bezüglich ihrer Zielerreichung zu evaluieren. Hierzu sind Kennzahlen erforderlich.

Die personalwirtschaftlichen Kennzahlen werden im regelmäßigen Controlling überwacht,

- z.B.:
- Gesamtzahl der Mitarbeiterinnen
 - Durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit
 - Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft
 - Fehlzeiten als Differenz zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeit
 - Verhältnis Krankenstand verschiedener Jahre zu einem bestimmten Basisjahr ...

Das Personalentwicklungscontrolling über Kennzahlen überwacht die quantitativen Größen unserer Verwaltung. Eine Methode zur Erfolgsmessung qualitativer Größen ist die Mitarbeiterbefragung.

6.1. Mitarbeiterbefragungen

Um im Rahmen der Personalentwicklung Veränderungsprozesse zu bewirken, müssen die Entwicklungsnotwendigkeiten erkannt und wirksame Lösungen von allen Mitarbeiterinnen akzeptiert werden.

Eine gute Methode, um Änderungen der Wahrnehmungsebene zu bewirken, sind Mitarbeiterbefragungen. Sie geben ein wichtiges Verhaltens- und Klimateedback in einer Organisationseinheit und können damit ein wirkungsvoller Resonanzboden für Veränderungen sein. Mitarbeiterbefragungen liefern wichtige Erkenntnisse über die Motivstruktur der Beschäftigten, das wahrgenommene Führungsverhalten und die Qualität der Zusammenarbeit.

Mit Mitarbeiterbefragungen werden folgende Ziele verfolgt:

Frühwarnsystem:

- Erfassen und Beschreiben der Organisationskultur
- Erkennen tätigkeitsbezogener Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen
- Aufdecken von Schwachstellen in der Führung und in der Zusammenarbeit

Verbesserung der internen Kommunikation:

- Wecken und Nutzen des kreativen Potenzials der Mitarbeiterinnen
- Feedback zu organisatorischen oder personalwirtschaftlichen Fragestellungen
- Abfragen von Ideen für Verbesserungen

Entscheidungsgrundlage für die Personalarbeit:

- Erkennen von Effizienzlücken in den Abläufen
- Wecken von Veränderungsbewusstsein
- Einstieg in einen Organisationsentwicklungsprozess

Vertrauensbildung

- durch sensiblen Umgang mit den erhaltenen Daten
- Wertschätzung der Meinung der Mitarbeiterinnen durch Beteiligung an Veränderungsprozessen.

Indem die Beschäftigten aktiv über eine Mitarbeiterbefragung in den Veränderungsprozess zur zukünftigen Gestaltung der Stadtverwaltung und ihrer jeweiligen Ämter und Fachbereiche eingebunden werden, wird die Loyalität der Beschäftigten und der Zusammenhalt in der Stadtverwaltung verbessert.

Motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen sind von großer Bedeutung für den Erfolg der Landeshauptstadt Magdeburg als Dienstleister und Arbeitgeber. Niedrige Fluktuationsraten, produktive und loyale Fachkräfte sowie zufriedene Kundinnen sind unter anderem die Konsequenz einer hohen **Mitarbeiterzufriedenheit**. Deren **Bestandsaufnahme** und die daraus gegebenenfalls abzuleitenden **Optimierungsmöglichkeiten unseres Hauses** stellen das **zentrale Ziel einer Mitarbeiterbefragung** dar. Die Mitarbeiterinnen erhalten so die Möglichkeit, die Situation des Unternehmens aus ihrer eigenen Perspektive zu beurteilen, (anonym) Kritik zu äußern, aber auch selbst Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vorzuschlagen.

Wer ist
verantwortlich?



Ausblick

Wie die vorangegangenen Seiten zeigen, hat die Personalentwicklung in der Landeshauptstadt Magdeburg viele Facetten entfaltet und Instrumente hervorgebracht, von der die Zufriedenheit aller Mitarbeiterinnen profitiert.

Die Landeshauptstadt Magdeburg kann auf das Erreichte stolz sein. Wir müssen uns jedoch auch bewusst sein, dass der Prozess der Personalentwicklung längst noch nicht abgeschlossen ist und als dynamischer Prozess nur von der Weiterentwicklung lebt. Auch Rückschläge sind nicht ausgeschlossen, die dann eine Neuorientierung erfordern.

Wir haben uns das Ziel gesetzt, die Personalentwicklungsmaßnahmen wie bisher zu initiieren, zu fördern, zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Dabei sind wir jedoch auch auf die Mithilfe aller Beschäftigten der Landeshauptstadt angewiesen.

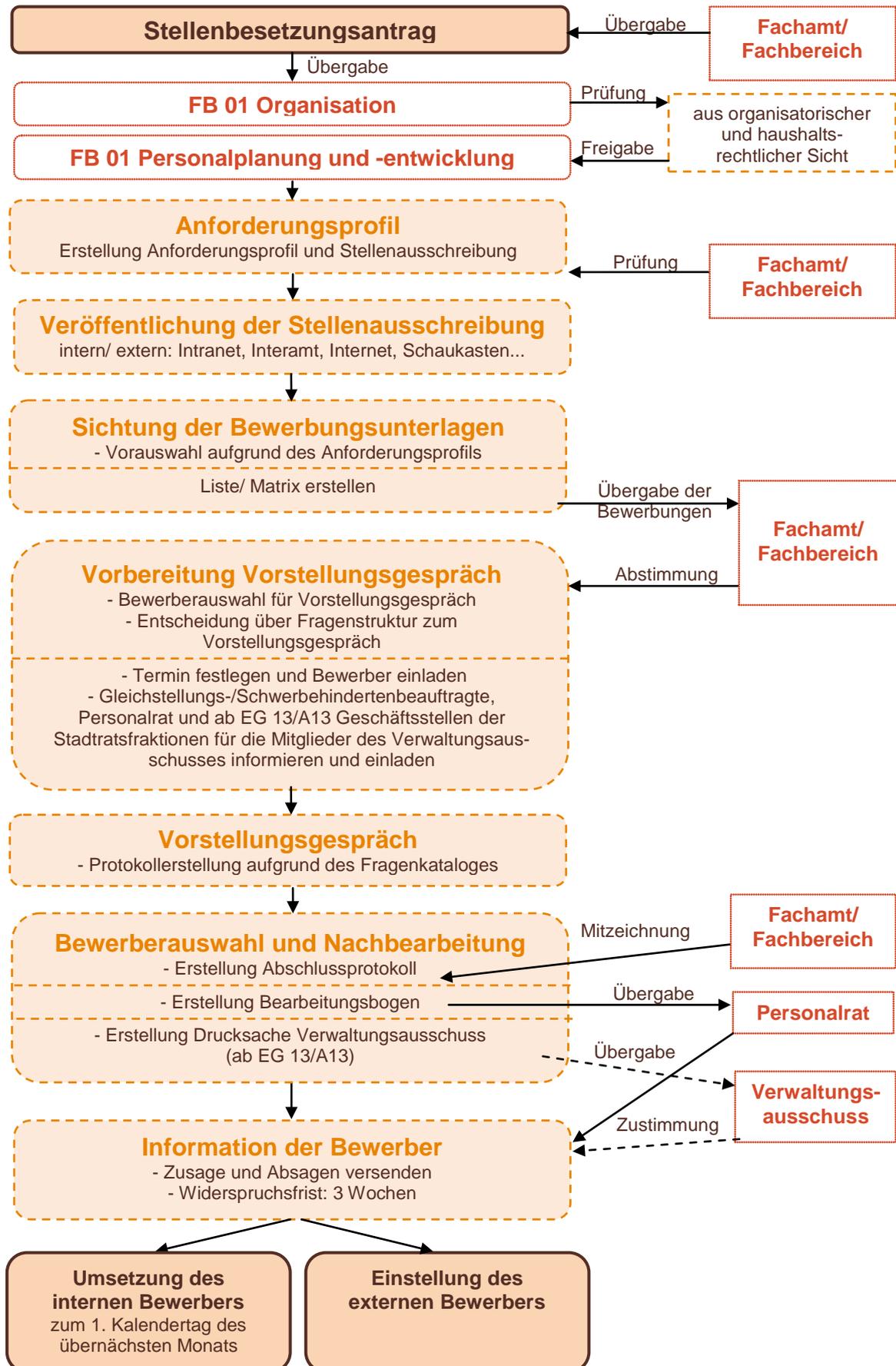
Sie sind aufgerufen, uns Ihre Ideen, Anregungen und Kommentare zu dem vorgelegten Konzept zukommen zu lassen. Wir freuen uns über jede Rückmeldung.

***„Es ist nicht genug zu wissen,
man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug zu wollen,
man muss auch tun.“***

Johann Wolfgang von Goethe, Wilhelm Meisters Wanderjahre

Anlage 1

Ablauf eines Stellenbesetzungsverfahrens für Angestellte



Anlage 2

Beispiel eines Bewertungsbogens für Vorstellungsgespräche

Protokoll Vorstellungsgespräch

Ausgeschriebene Stelle: Sachbearbeiter/in..., EG ... TVöD

Vollzeit, zum nächstmögl. Zeitpunkt

Ort/Raum: Amt/FB , Zimmer ...

Datum: ...

Bewerber: _____

Geburtsdatum: _____

Gesamtprotokoll:

Protokollführer: _____
(Name/Struktureinheit)

Gesprächsteilnehmer:

Fachfragen

(Fragen, Bewertungsmaßstab und Wichtung vom Fachamt/Fachbereich)

Bewertungsmaßstab nach Punkten:

- | | | |
|---|--------------|--|
| 5 | sehr gut | - wenn die Antworten den Anforderungen in besonderem Maße entsprechen |
| 4 | gut | - wenn die Antworten den Anforderungen voll entsprechen |
| 3 | befriedigend | - wenn die Antworten zwar Mängel aufweisen, aber im Ganzen den Anforderungen entsprechen |
| 2 | ausreichend | - wenn die Antworten den Anforderungen nicht entsprechen, jedoch zu erkennen ist, die notwendigen Grundkenntnisse vorhanden sind und die Mängel in absehbarer Zeit behoben werden können |
| 1 | mangelhaft | - wenn die Antworten den Anforderungen nicht entsprechen und selbst die Grundkenntnisse so lückenhaft sind, dass die Mängel in absehbarer Zeit nicht behoben werden können |

Teil 1 – Fachfragen

Fachfragen	Punkte						Gewichtung
	5	4	3	2	1	0	
<u>Fachfrage 1</u> ... <u>Antwortmöglichkeit</u> (Vorgabe der Antworten durch das Fachamt) <u>Notizen:</u> Antwortnotizen und Bewertung durch die Teilnehmer des Bewerbungsgespräches	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3						
<u>Fachfrage 2</u> ... <u>Antwortmöglichkeit</u> (Vorgabe der Antworten durch das Fachamt) <u>Notizen:</u> Antwortnotizen und Bewertung durch die Teilnehmer des Bewerbungsgespräches	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3						
<u>Fachfrage 3</u> ... <u>Antwortmöglichkeit</u> (Vorgabe der Antworten durch das Fachamt) <u>Notizen:</u> Antwortnotizen und Bewertung durch die Teilnehmer des Bewerbungsgespräches	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3						

Allgemeiner Teil

Bewertungsmaßstab nach Punkten:
 2 – sehr gut/ in vollem Maße erfüllt
 1 – befriedigend/ weitestgehend erfüllt
 0 – sehr schlecht/ nicht erfüllt

Gewichtung
 1 – weniger wichtig
 2 – wichtig
 3 – sehr wichtig

Persönliches Auftreten

Erforderliche Kriterien für die Stelle	Kriterien:		Punkte				Gewichtung	Gesamt
			2	1	0			
<input checked="" type="checkbox"/>	Pünktlichkeit	pünktlich				unpünktlich	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Erscheinungsbild	sehr angenehm				unangenehm, ungepflegtes Äußeres	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sicherheit/ Selbstbewusstsein	selbstsicher, sehr ausgeglichen				unsicher, gehemmt, nervös	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Aktives Zuhören	hört aktiv				unkonzentriert	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Blickkontakt	hält Augenkontakt				meidet Blickkontakt	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	

Gesamtpunkte: _____

Sprachlicher Ausdruck

Erforderliche Kriterien für die Stelle	Kriterien:		Punkte				Gewichtung	Gesamt
			2	1	0			
<input checked="" type="checkbox"/>	Wortschatz	groß, vielfältig				gering, wiederholend	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Klarheit	erklärt klar				unklar, verwirrend	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Zielgerichtete Argumentation	freie Argumentation				verläuft sich in Nebensätzen	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sprachniveau	wendet gepflegten Sprachstil (Hochdeutsch) an				starker Dialekt, extremer Jargon	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	

Gesamtpunkte: _____

Gesprächsverlauf

Erforderliche Kriterien für die Stelle	Kriterien:		Punkte				Gewichtung	Gesamt
			2	1	0			
<input checked="" type="checkbox"/>	Bewerber wirkte auf das Gespräch vorbereitet	wirkte vorbereitet				wirkte nicht vorbereitet	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 = _____	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sichere und klare Antworten	gab sichere, klare Antworten				unsicher, sprach teilw. am Thema vorbei	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 = _____	

Gesamtpunkte: _____

Anzahl der Punkte Allgemeiner Teil insgesamt: _____

Übertrag der Punkte:

Anzahl der Punkte Fachfragen Teil 1: _____

Anzahl der Punkte Allgemeiner Teil: _____

Punkte insgesamt: _____
=====

Bemerkungen:

Anlage 3

Fragenkatalog zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs

Sie haben mit Ihrem Vorgesetzten vereinbart, ein individuelles Mitarbeitergespräch zu führen. In diesem Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch um persönliche Aspekte gehen, die für Ihre berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind. Damit das Gespräch für Sie auch den größtmöglichen Nutzen bringt, ist es wichtig, dass Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten. Die nachfolgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, sich auf das Gespräch mit Ihrer Vorgesetzten/Ihrem Vorgesetzten einzustimmen.

Reflexion der Arbeitssituation

- Wie zufrieden sind Sie mit seiner Arbeitssituation?
- Welche Aufgaben haben Sie in der letzten Zeit besonders angesprochen, welche weniger? Warum?
- Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig? Wo ist das bei der derzeitigen Tätigkeit bereits gegeben? Was müsste noch getan werden?
- Welche momentanen Rahmenbedingungen empfinden Sie als fördernd bzw. hemmend für Ihre berufliche Entwicklung?
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten können Sie am derzeitigen Arbeitsplatz nicht oder nur in sehr geringem Umfang einsetzen?
- Welche zusätzlichen oder anderen Aufgaben würden Sie gerne übernehmen, um Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten noch besser als bisher einsetzen zu können?
- Wie schätzen Sie Ihre Leistungen ein?
- Welche Ihrer Stärken und Schwächen beeinflussen Ihre Leistung?
- Welche fachlichen und persönlichen Stärken sehen Sie bei sich?
- Was müsste getan werden, damit Sie diese stabilisieren oder noch besser einsetzen können?
- Welche aktuellen Probleme gibt es bei der Arbeit? Worin liegen die Gründe?
- Wie lassen sich diese Probleme aus dem Weg räumen?
- Welche weiteren Punkte wollen Sie im Gespräch thematisieren?

Zielerreichung und Aufgabenerfüllung

- Welche Ziele wurden erreicht?
- Wurden die Ziele zur Zufriedenheit aller (Mitarbeiter und Vorgesetzter) erreicht?
- Was hat die Zielerreichung gefördert?
- Welche Ziele konnten nicht erreicht werden? Worin liegen die Gründe?
- Wie lassen sich diese Hemmnisse aus dem Weg räumen?
- Lassen sich die Ziele danach erreichen oder sollten sie aufgegeben werden?
- Wo gab es Zielveränderungen?
- Worin lagen die Gründe?

Interaktionsverbesserung

- Wie war die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?
- Was hat gut geklappt? Wo gibt es Reibungsverluste?
- Welche Möglichkeiten gibt es, die Zusammenarbeit in der Arbeitseinheit und darüber hinaus zu verbessern?
- Wie ließe sich der Informationsfluss optimieren?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie bei der Arbeitserledigung, bei der Zusammenarbeit, bei der Kommunikation und Information?

Entwicklungsmöglichkeiten

- Wo sehen Sie momentan Ihre fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungsnotwendigkeiten?
- Welche weiteren Maßnahmen könnten Ihnen bei Ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung helfen?
- Wie könnte Sie dabei Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter persönlich unterstützen?
- Was haben Sie bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln? Was wollen Sie weiterhin tun?
- Welcher Zeitraum wäre für die Maßnahme realistisch?
- Welche generellen Vorstellungen und Wünsche haben Sie von Ihrer beruflichen Entwicklung?

Führungsgrundsätze der Landeshauptstadt Magdeburg

I. Für Magdeburg da sein

Ich arbeite für das langfristige Wohl der Landeshauptstadt und ihrer Bürgerinnen und Bürger

- ❖ Ich vertrete die Interessen der Landeshauptstadt und ihrer Menschen.
- ❖ Ich suche zukunftsfähige Lösungen.
- ❖ Ich denke bereichsübergreifend und arbeite mit anderen Beteiligten zusammen.

II. Menschen wertschätzen und Führen

Ich pflege einen wertschätzenden und unterstützenden Umgang

- ❖ Ich wertschätze die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nehme mich dieser an.
- ❖ Ich kommuniziere klar und rechtzeitig.
- ❖ Ich bin aufmerksam, zuverlässig und offen.
- ❖ Ich setze auf Emanzipation der Mitarbeiter.
- ❖ Ich bin teamfähig.

Ich fördere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- ❖ Ich Sorge mich um das Wohl meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ❖ Ich beurteile Entwicklungspotenziale, unterstütze Weiterbildung und berufliches Fortkommen.
- ❖ Ich gebe kompetente Rückmeldung, anerkenne gute Leistungen und führe das Mitarbeitergespräch.
- ❖ Ich berücksichtige und fördere die Gleichstellung und Gleichbehandlung.
- ❖ Ich mache auf fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufmerksam.
- ❖ Ich fördere Veränderungsbereitschaft.
- ❖ Ich fördere die Mitwirkung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vorbereitung meiner Entscheidungen.
- ❖ Ich fördere konstruktive Kritik und setze mich mit ihr offen auseinander.

Ich fordere gute Leistungen

- ❖ Ich gebe meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben und unterstütze sie bei der Bewältigung.
- ❖ Ich übertrage Verantwortung und fördere Eigenverantwortung.
- ❖ Ich zeige Leistungsschwächen auf und helfe konstruktiv.
- ❖ Ich biete leistungsgerechte Qualifizierung an.
- ❖ Ich setze klare Ziele, damit meine Mitarbeiter lernen, ergebnisorientiert zu arbeiten.

Ich arbeite an meiner Führungskompetenz

- ❖ Ich entwickle meine persönliche und fachliche Führungskompetenz weiter.
- ❖ Ich bin offen für Herausforderungen und bereit, mich selbst weiterzuentwickeln und neue Aufgaben zu übernehmen.
- ❖ Ich will durch mein Vorbildverhalten klare Signale senden.
- ❖ Ich stelle mich einer Bewertung durch meine Mitarbeiter.

III. Professionell Arbeiten

Ich gestalte aktiv und vorausschauend

- ❖ Ich denke und handle vorausschauend und lösungsorientiert.
- ❖ Ich initiiere und betreibe sinnvolle Veränderungen.
- ❖ Ich strebe jährlich Leistungsvereinbarungen mit meinen Vorgesetzten an und vereinbare Leistungsziele mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- ❖ Ich begleite und steuere die Umsetzung dieser Leistungsziele.
- ❖ Ich analysiere die erzielten Wirkungen.

Ich trage Verantwortung für meine Verwaltungseinheit

- ❖ Ich Sorge dafür, dass die meiner Verwaltungseinheit übertragenen Aufgaben sachgerecht und rechtzeitig erledigt werden.
- ❖ Ich Sorge für eine effiziente Organisation und reagiere bei möglichen Störungen im Arbeitsablauf frühzeitig und lösungsorientiert.
- ❖ Ich Sorge für einen optimalen und transparenten Informationsfluss.

Ich unterstütze meine Vorgesetzten

- ❖ Ich unterstütze und berate meine Vorgesetzten.
- ❖ Ich Sorge für fundierte Entscheidungsgrundlagen.
- ❖ Ich trage die Entscheidungen meines/meiner Vorgesetzten mit.

Ich schon die Ressourcen

- ❖ Ich nutze (soweit möglich) die Kosten- und Leistungsrechnung.
- ❖ Ich Sorge für Kostenbewusstsein und wirtschaftliches Handeln.
- ❖ Ich hinterfrage die Notwendigkeit von Aufgaben.
- ❖ Ich steuere Arbeitsspitzen flexibel und halte einen angemessenen Personalstand.
- ❖ Ich steuere den Ressourcenverbrauch auch nach sozialen und ökologischen Kriterien.

