

Personalentwicklungskonzept

4. Fortschreibung 2023



Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Bürgermeisters	3
I. Einleitung: Warum ein Personalentwicklungskonzept?	5
II. Der Maßnahmenkatalog	7
1. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit	8
2. Performancemanagement	9
2.1 Mitarbeitergespräche	9
2.2 Führungskräftefeedback	10
2.3 Leistungsorientierte Bezahlung für tariflich Beschäftigte	11
3. Talentmanagement	12
3.1 Strukturierte Auswahlverfahren	12
3.2 Ausbildung	13
3.3 Stipendien im Bereich Bauingenieurwesen/Architektur	14
3.4 Nachwuchsführungskräftequalifizierung	15
3.5 Coaching	16
3.6 Mentoring	17
3.7 Personalreserve	18
4. Weiterbildungsmanagement	19
4.1 Jährliche Führungskräftequalifizierung	19
4.2 Allgemeines Fort- und Weiterbildungsmanagement	20
4.3 Angestelltenlehrgang I	21
4.4 Angestelltenlehrgang II	22
4.5 Weiterbildung zur Meisterin/zum Meister im handwerklichen Bereich	23
4.6 Hospitationen	24
5. Retentionmanagement	25
5.1 Onboarding	25
5.2 Flexible Arbeitszeitgestaltung durch Gleitzeit	26
5.3 Schaffung von Teilzeitbeschäftigung	27
5.4 Führen in Teilzeit	28
5.5 Telearbeit	29
5.6 Mobiles Arbeiten	30
5.7 Jobbörse	31
5.8 Jobrotation	32
6. Gesundheitsmanagement	33
6.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement	33
6.1.1 Betriebliches Eingliederungsmanagement	34
6.1.2 Gesundheitsförderung	35
7. Wissensmanagement	36
7.1 Offboarding	36
7.2 Überlappende Einarbeitungszeiten	37
III. Anhang: Aufbau des Personalentwicklungskonzeptes	39
Quellenverzeichnis	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau eines PE-Konzeptes angelehnt an das Etappenkonzept nach Meifert (Meifert in: Meifert 2013, S.62)	39
Abbildung 2: Personalentwicklungskonzept der Stadt Springe	45

Vorwort des Bürgermeisters

Personalentwicklung bei der Stadt Springe - warum eigentlich? Springe ist keine große - aber eine sehr attraktive - Stadt im Südwesten der Region Hannover und hat gut 300 Beschäftigte. Braucht man da ein Personalentwicklungskonzept?

Unbedingt!

Personalentwicklung ist eine ständige Aufgabe, bei der wir uns immer wieder neuen oder geänderten Anforderungen und Rahmenbedingungen stellen müssen. Ein Beispiel ist die sich wandelnde Altersstruktur unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aus der sich konkrete Handlungsbedarfe ergeben. Daneben halten alternative Arbeitsmodelle Einzug in unserer Arbeitswelt, persönliche Vorstellungen zur Arbeit und die Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Entwicklung sind immer stärker Grundlage für persönliche berufliche Entscheidungen und Ausrichtungen - und damit immer auch Aspekte für oder gegen einen Arbeitgeber. Im Umfeld eines immer kleiner werdenden Angebotes von und gleichzeitig steigender Nachfrage nach Fachkräften für „kommunale Dienstleistungen“, ist es auch für die Stadt Springe entscheidend, zur Steigerung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeberin, diesen Entwicklungen proaktiv zu begegnen.



Es geht in der Personalentwicklung aber nicht nur darum, nach außen als attraktive Arbeitgeberin sichtbar zu werden, sondern auch darum, nach innen zu wirken und das eigene Personal zu fördern, dessen Stärken zu erkennen und die „eigenen Leute“ mit dem notwendigen Know-how für ihren jeweiligen Arbeitserfolg zu befähigen.

Als kommunale Arbeitgeberin und Dienstherrin hat die Stadt Springe umfangreiche eigene Kompetenz im Bereich der Personalentwicklung erarbeitet, die sie in verschiedensten Handlungsfeldern einsetzt und deren Prozesse sie regelmäßig mit ihren Organen, den politischen Gremien der Stadt Springe, als verlässliche Verantwortungsgemeinschaft rückkoppelt und abstimmt. Aus diesem Grund ist das Personalentwicklungskonzept nicht nur ein „internes Papier“, sondern auch von der Politik mitgetragene und mitverantwortete Grundlage künftiger Entwicklung des Personals bei der „Kommune Stadt Springe“.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept enthält grundlegende Säulen und Bausteine für eine weitergehende erfolgreiche Personalentwicklung, die wir als ständigen Prozess begreifen. Es zeigt die konkreten Elemente der Personalentwicklung bei der Stadt Springe auf. Sie werden in der aktuellen Umsetzungsphase dargestellt, beschrieben (auch hinsichtlich der Zielsetzung) und ergänzend mit theoretisch-wissenschaftlichen Grundlagen hinterfüttert.

Dadurch entsteht ein Katalog von Angeboten zur und Elementen der Personalentwicklung, der transparent und übersichtlich gestaltet ist. Die einzelnen Bausteine der Personalentwicklung werden in einem ständigen Prozess evaluiert und durch ergänzende Regelungen, Dienstanweisungen oder -vereinbarungen konkretisiert und weiter ausgestaltet. Insofern wird dieses Konzept „atmen“ müssen und immer wieder den aktuellen Entwicklungen anzupassen sein - nur so kann es die Dynamik der Arbeitswelt erfolgreich aufnehmen.

Ich wünsche mir, dass dieser Katalog gleichsam zum Aushängeschild für unsere Stadt als Arbeitgeberin wird und bedanke mich bei allen, die an der Entwicklung und Umsetzung der einzelnen Elemente mitgearbeitet haben und noch mitarbeiten werden. Lassen Sie uns gemeinsam das Personalentwicklungskonzept weiterhin mit Leben füllen - denn die lebendigen Menschen stehen zweifellos im Mittelpunkt aller personellen Entwicklungen.

Springe, im Juli 2018



Christian Springfeld

Bürgermeister

I. Einleitung: Warum ein Personalentwicklungskonzept?

Eine erfolgreiche Organisation lebt von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in einer modernen, bürgerorientierten und effizienten Verwaltung. Daher ist es besonders wichtig, die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt durch eine transparente Personalentwicklung (PE) zu unterstützen. Ziel der PE ist dabei das Leistungs- und Lernpotenzial aller Mitarbeitenden zu erkennen, zu erhalten und systematisch zu fördern.

Um alle Maßnahmen der Personalentwicklung nachvollziehbar darzustellen, wurde dieses Personalentwicklungskonzept erstellt. In diesem Konzept lässt sich nachlesen, welche PE-Maßnahmen bereits durchgeführt wurden, welche sich in Planung befinden und welche in der Zukunft angestrebt werden. Das Handeln der PE soll dadurch verständlich und greifbar werden und so sowohl nach innen als auch nach außen Orientierung darüber geben, wo die PE zum Zeitpunkt des aktuellen Konzeptes steht und in welche Richtung die PE weiterentwickelt werden soll.

Personalentwicklung ist ein ständiger Prozess. Wofür wollen wir stehen? Welche Rollen und Werte sollen unser Handeln prägen? Was soll uns auszeichnen? Wann haben wir Erfolg? Was unterscheidet uns von anderen? Dieses sind nur einige Fragen, die für die PE immer wieder aufs Neue beantwortet werden müssen. Damit wird deutlich, wie dynamisch, unterschiedlich und individuell die Anforderungen an die PE sein können.

Aus der Dynamik in der PE erschließt sich, dass es sich auch bei dem Personalentwicklungskonzept um ein lebendiges Dokument handeln muss. Es wird daher angestrebt, das Dokument jedes Jahr fortzuschreiben. Die Entwicklungen der PE sind damit in jeder Fortschreibung nachzuvollziehen.

Bereits im Jahr 2017 hat die Stadt Springe einen Prozess angestoßen, um die Frage nach der Führungskultur, Werte und Normen, Zusammenarbeit und gewünschtem Verhalten zu beantworten. Es entstanden die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit, die beschreiben, welches Verhalten von den Mitarbeitenden und den Führungskräften erwartet wird. Diese Leitlinien sind ein Fundament für die weitere Arbeit der Personalentwicklung. Viele weitere Maßnahmen werden auf diesem Baustein aufbauen, wie etwa ein Führungskräftefeedback oder die Nachwuchsführungskräftequalifizierung. Auch diese Zusammenhänge werden in diesem Konzept deutlich.

Personalentwicklung ist nichts, was im Verborgenen passieren kann. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von den Maßnahmen der PE betroffen und sollten daher auch die Möglichkeit haben, sich umfassend über die Personalentwicklung zu informieren, um ihren eigenen Mehrwert der Maßnahmen zu erkennen.

Im Sinne des Leitsatzes: *„Tu ehrlich Gutes und sprich darüber!“* soll dieses Konzept Transparenz und Klarheit über das Handeln der Personalentwicklung bei der Stadt Springe geben.

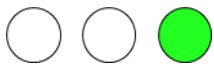
Wer einen Überblick über die Maßnahmen der PE bekommen möchte, kann diese im Maßnahmenkatalog nachschlagen. Einen vertiefenden Einblick in die Grundlagen und den Aufbau des PE-Konzeptes bietet der Anhang „Aufbau des Personalentwicklungskonzeptes“.

Maßnahmenkatalog

II. Der Maßnahmenkatalog

Im Maßnahmenkatalog sind die einzelnen Bausteine/Maßnahmen (im Folgenden synonym verwendet) der Personalentwicklung detailliert dargestellt. Bei jeder Maßnahme ist der Umsetzungsstatus angegeben sowie eine Einschätzung der zeitlichen Umsetzung, sollte die Maßnahme nicht schon vollständig implementiert sein. Als nächstes ist in wenigen kurzen Sätzen die Zielsetzung der Maßnahme beschrieben. Eine ausführlichere Beschreibung der Maßnahme ist unter der Überschrift „Gegenstand“ zu finden. Zum Schluss ist für jede Maßnahme die bisherige Aktivität der Personalentwicklung dargestellt sowie der weitere Handlungsbedarf.

Optisch sind die unterschiedlichen Bearbeitungsstände durch ein Ampelsystem gekennzeichnet:



Grün → Eingeführt: Die Maßnahme ist implementiert und wird angewendet.



Gelb → In Planung: Die Maßnahme wird geplant/konzipiert, ist noch nicht umgesetzt.



Rot → Angedacht: Die Maßnahme wird als sinnvoll erachtet, sie soll in der Zukunft umgesetzt werden.

Die Maßnahmen sind sechs Handlungsfeldern zugeordnet:

- Performancemanagement
- Talentmanagement
- Weiterbildungsmanagement
- Retentionmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Wissensmanagement

Diese Handlungsfelder geben den Maßnahmen eine Struktur und erleichtern die Einordnung der Bausteine. Eine genaue Beschreibung der Handlungsfelder kann dem Anhang „Aufbau des Personalentwicklungskonzeptes“ entnommen werden.

1. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit

Status: Eingeführt, mit Beachtung in weiteren Maßnahmen



Zielsetzung:

Es soll ein einheitlicher Standard für die Ziele und Werte im Umgang miteinander geschaffen werden. Durch die Leitlinien ist klar, welches Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften erwartet werden kann und bildet damit eine Orientierungshilfe für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Gegenstand:

Die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bilden ein Wertegerüst für das tägliche Miteinander im Beruf für die Stadt Springe. Unter den Überschriften „Kommunikation“, „Übernahme von Verantwortung“, „Kundenfreundlichkeit“, „Vereinbarung von Arbeitsergebnissen“, „Fort- und Weiterbildung“, „Interne Netzwerkarbeit“ und „Gesundheit“ ist weiter konkretisiert, wie die gemeinsame Arbeit in der Stadt Springe gestaltet werden soll. Die Leitlinien wurden in einem Workshop von einem Querschnitt der Verwaltung ausgearbeitet. Es ist somit eine Vereinbarung über die tägliche Zusammenarbeit, die aus der Verwaltung selbst entstanden ist. Die externen Moderatoren begleiteten das Verfahren, waren aber lediglich für die Moderation und die Beratung im Gesamtprozess zuständig.

Bisherige Aktivitäten:

Die Leitlinien wurden 2017 von knapp 60 Mitarbeitenden der Stadt Springe während eines zweitägigen Workshops erarbeitet. Das Ergebnis dieser zwei Tage war ein erstes Grundgerüst, aus denen die endgültigen Leitlinien entstehen sollten. Im Anschluss an diesen Workshop wurden die Leitlinien von Arbeitsgruppen weiter ausformuliert und verfeinert. Die Arbeitsgruppen bestanden aus vier Mitgliedern, die alle Teilnehmende des Workshops waren. In maximal vier Arbeitsgruppensitzungen wurden so die Leitlinien unter den einzelnen Überschriften überarbeitet. Die fertigen Kapitel der Leitlinien wurden vom Bürgermeister zusammengefasst und in der Personalversammlung vorgestellt. Nach der Personalversammlung erhielt jeder Teilnehmende die Leitlinien als gedrucktes Exemplar. Außerdem sind die Leitlinien im Intranet abgelegt, sodass jede/jeder Mitarbeitende Zugriff auf die Leitlinien hat.

Handlungsbedarf:

Die Leitlinien müssen konsequent verfolgt werden und Anwendung finden. Sie sind ein Anhaltspunkt und Anker für weitere PE-Maßnahmen.

2. Performancemanagement

2.1 Mitarbeitergespräche

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Ziel ist die Schaffung einer strukturierten Kommunikationsform zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Die Leistungen und die Zusammenarbeit des letzten Jahres sollen reflektiert werden. Es sollen Erwartungen abgeklärt werden und Absprachen getroffen werden. Außerdem soll in diesem Gespräch der Fort- und Weiterbildungsbedarf ermittelt werden.

Gegenstand:

Das Mitarbeitergespräch (MAG) findet jährlich statt. Das Gespräch ist verbindlich für alle Mitarbeitenden ab einer regelmäßigen Wochenarbeitszeit von zehn Stunden. Mitarbeitergespräche werden auf allen Hierarchieebenen geführt. Der Gesprächsleitfaden ist für Mitarbeitende und Vorgesetzte eine Hilfestellung und verbindliche Basis zur Vorbereitung und Durchführung der Gespräche. Die Vorgesetzten stellen sicher, dass das Gespräch frei von äußeren Störungen (Telefonate, Besucherinnen/Besucher, Termindruck etc.) stattfinden kann. Es sollte ein Zeitraum von ca. einer Stunde zur Verfügung stehen. Die Verantwortung für die Gesprächsführung und die Dokumentation liegt bei den Vorgesetzten. Die/der Mitarbeitende und die/der Vorgesetzte klären, welche Informationen aus dem MAG weitergegeben werden sollen. Der erhobene Fortbildungsbedarf wird von den Führungskräften zusammengestellt. Der über die fachliche Fortbildung hinausgehende Bedarf wird von der Fachdienstleitung nach Priorität geordnet für den gesamten Fachdienst an Fachdienst 11 weitergeleitet.

Bisherige Aktivitäten:

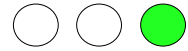
2010 wurde der Leitfaden für die Mitarbeitergespräche mit Beteiligung der Personalvertretung unter externer Begleitung erarbeitet. Seit 2011 werden die Mitarbeitergespräche in der heutigen Form geführt.

Handlungsbedarf:

-

2.2 Führungskräftefeedback

Status: Eingeührt



Zielsetzung:

Bei dem Führungskräftefeedback erhält die Führungskraft eine strukturierte Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten von ihren Mitarbeitenden. Der Fragebogen orientiert sich an den „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ der Stadt Springe.

Die obersten Grundsätze bei einem Führungskräftefeedback sind Vertrauen und Ehrlichkeit. Das Instrument soll einen Kommunikationsprozess zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften anregen. Gemeinsam wollen wir die Führungsbeziehungen und die Feedbackkultur in der Stadtverwaltung und in der Stadtentwässerung Springe positiv entwickeln.

Gegenstand:

Bei dem Führungskräftefeedback geben die Mitarbeitenden anonym mit Hilfe eines Fragebogens eine strukturierte Rückmeldung über das wahrgenommene Führungsverhalten an ihre Führungskräfte. Das Verfahren wird von der Personalentwicklung begleitet und durchgeführt.

Bisherige Aktivitäten:

Das Führungskräftefeedback für die Stadt wurde konzipiert. Es ist zu beachten, dass es sich um eine sehr sensible Maßnahme handelt, welche sehr gewissenhaft geplant und durchgeführt werden muss. Es wurde eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat über die Durchführung eines Führungskräftefeedbacks in der Stadtverwaltung Springe und in der Stadtentwässerung Springe geschlossen. Das Führungskräftefeedback wurde 2020 in der obersten Leitungsebene durchgeführt. Für die Jahre 2023 bis 2025 ist ein Zeitplan zur Durchführung des Führungskräftefeedbacks in den einzelnen Organisationseinheiten erstellt worden und wird derzeit umgesetzt.

Handlungsbedarf:

-

2.3 Leistungsorientierte Bezahlung für tariflich Beschäftigte

Status: Eingeührt



Zielsetzung:

Das Leistungsentgelt soll dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu stärken und die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

Gegenstand:

Als Leistungsentgelt werden Leistungsprämien (einmalige Zahlungen) zusätzlich zum Tabellenentgelt gewährt. Die Dienststelle stellt die Höhe des zur Verfügung stehenden Leistungsentgeltes nach Maßgabe des § 18 Abs. 3 TVöD i.V.m. der Protokollerklärung zu Abs. 3 Satz 1 zu Beginn des Jahres fest und informiert den Personalrat und die Städtische Kommission. Das Leistungsentgelt muss allen Beschäftigten zugänglich sein. Leistungsgeminderte und Schwerbehinderte dürfen nicht grundsätzlich aus Leistungsentgelten ausgenommen werden. Ihre jeweilige Leistungsminderung oder Schwerbehinderung muss angemessen berücksichtigt werden.

Das Leistungsentgelt wird gewährt, wenn die Bediensteten im Bewertungszeitraum (Kalenderjahr) den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht geworden sind. Dies ist dann der Fall, wenn Leistungen mittlerer Art und Güte erbracht wurden.

Die grundsätzlichen Voraussetzungen für eine leistungsorientierte Besoldung für Beamte wurden geschaffen. Wegen der schwierigen gesetzlichen Vorgaben wird die leistungsorientierte Besoldung momentan nicht durchgeführt.

Bisherige Aktivitäten:

Die „Dienstvereinbarung LOB“ wurde 2010 gemeinsam mit dem Personalrat erarbeitet. Die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) wird ausgeführt.

Handlungsbedarf:

Es wird geprüft, ob ein System zur leistungsorientierten Besoldung im Bereich der Beamten entwickelt und installiert werden kann.

3. Talentmanagement

3.1 Strukturierte Auswahlverfahren

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Optimierung des Auswahlverfahrens durch strukturierte Vorstellungsgespräche.

Gegenstand:

Strukturierte Auswahlverfahren sollen eine begründete Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern ermöglichen. Durch einen Interviewleitfaden und ein Bewertungssystem sollen „Bauchentscheidungen“ vermieden werden und ermöglichen, dass tatsächlich die Kandidatin/der Kandidat ausgewählt wird, die/der den Erwartungen aus dem Anforderungsprofil am besten entspricht.

Bisherige Aktivitäten:

Die strukturierten Auswahlverfahren werden durchgeführt.

Handlungsbedarf:

-

3.2 Ausbildung

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Durch eine regelmäßige und vielfältige Ausbildung sollen Talente rekrutiert und an die Stadt Springe gebunden werden.

Gegenstand:

Durch die fachliche und fundierte Ausbildung von Nachwuchskräften in verschiedenen Ausbildungsberufen wird sichergestellt, dass kontinuierlich qualifiziertes Fachpersonal vorhanden ist und nachgeführt wird. Die Stadt Springe bildet in verschiedensten Berufen aus. Für das Jahr 2018 zum Beispiel wurden Ausbildungsstellen in den Berufen Verwaltungsfachangestellte, Gärtner/in Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau, Fachkraft für Abwassertechnik und Fachangestellte für Medien und Informationsdienste Fachrichtung Bibliothek angeboten und besetzt. Neben der dualen Ausbildung wird bei der Stadt Springe außerdem das duale Studium zur Stadtinspektorin/zum Stadtinspektor angeboten.

Bisherige Aktivitäten:

Jedes Jahr wird überprüft, welche Ausbildungen in welchem Umfang im kommenden Ausbildungsjahr angeboten werden können. Diese werden zeitig ausgeschrieben und möglichst früh besetzt.

Handlungsbedarf:

-

3.3 Stipendien im Bereich Bauingenieurwesen/Architektur

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Insbesondere in den Bereichen Bauingenieurwesen/Architektur ist verstärkt der Fachkräftemangel zu spüren. Ein Studierendenstipendium soll Nachwuchskräfte frühzeitig an die Stadtverwaltung binden und somit die Nachbesetzung in diesen Bereichen sicherstellen.

Gegenstand:

Studierende der Fachrichtungen Bauingenieurwesen und/oder Architektur sollen ein Studien-Stipendium von der Stadt Springe erhalten. Die Stadt Springe unterstützt damit die Studierenden während des Studiums monetär und auch nicht-monetär und erwartet dafür im Gegenzug von den Studierenden nach dem Studium eine Bindung an den öffentlichen Dienst. Studierende sollen damit früh in der Stadtverwaltung sozialisiert werden und an die Stadtverwaltung gebunden werden.

Bisherige Aktivität:

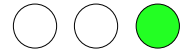
Für das Wintersemester 2021 wurden zwei Stipendien im Bereich Bauingenieurwesen vergeben. Der aktuelle Durchlauf wird begleitet und beobachtet.

Handlungsbedarf:

Es ist zu prüfen, ob für die Stadt Springe eine Beteiligung als Praxispartnerbetrieb im Rahmen eines dualen Studiengangs Bauingenieurwesen in Frage kommt.

3.4 Nachwuchsführungskräftequalifizierung

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Frei werdende Führungspositionen sollen durch eigene, qualifizierte Mitarbeitende besetzt werden können. Für die Mitarbeitenden bietet die Nachwuchsführungskräftequalifizierung eine interne Weiterbildungsmöglichkeit.

Gegenstand:

Durch die starke Fluktuation von Führungskräften, vorrangig bedingt durch den Eintritt ins Rentenalter, werden in der kommenden Zeit viele Personalveränderungen stattfinden. Um die daraus entstehenden Lücken im Personalkörper aufzufüllen, wurde das Programm „Springe führt! Die EnEfQ“ eingeführt. In dieser Qualifizierung werden die Teilnehmenden neun Monate lang von einer Mentorin/einem Mentor betreut. Die Mentorinnen/Mentoren sind erfahrende Führungskräfte der Stadt Springe. Außerdem erarbeitet jede/jeder Teilnehmende einen Projektauftrag und nimmt an einem individuell zusammengestellten Seminarprogramm teil.

Bisherige Aktivität:

„Springe führt! Die EnEfQ“ wurde 2019 das erste Mal durchgeführt. Der erste Durchgang wurde beobachtet und evaluiert. Der zweite Durchgang startet im Herbst 2023. Zuvor wurde für alle Interessierten eine Orientierungsveranstaltung unter der Fragestellung „Lust auf Führung?“ angeboten.

Handlungsbedarf:

Begleitung und Evaluation des zweiten Durchgangs.

3.5 Coaching

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Learning-on-the-job Angebot mit externer Beratung durch einen Coach.

Gegenstand:

Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person durch einen Coach. Der/dem Mitarbeitenden wird dabei in der Regel eine externe Begleitung zur Verfügung gestellt, mit dessen Hilfe die/der Mitarbeitende ihre/seine Arbeitsweise reflektieren kann und im besten Fall eine Erleichterung oder eine Verbesserung in der täglichen Arbeit erzielen kann. Coaching ist dabei nicht als Ausgleich von Defiziten zu betrachten, sondern als Chance, weitere, bisher ungenutzte Potenziale auszubauen.

Coaching kann auf verschiedenen Ebenen angeboten werden, vom Berufseinstiegscoaching bis hin zum Coaching der obersten Führungsetage.

Bisherige Aktivität:

Coaching wird bedarfsorientiert angeboten.

Handlungsbedarf:

-

3.6 Mentoring

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Learning-on-the-job Angebot, Erfahrungsaustausch zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungsstand.

Gegenstand:

Mentoring bezeichnet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin bzw. Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung innerhalb eines Unternehmens zu fördern. Aus dieser Tandembeziehung profitieren sowohl die Mentorinnen/Mentoren als auch die Mentees, da beide über ihren eigenen Tellerrand hinwegblicken und Einblicke in andere Arbeitsbereiche erhalten.

Mentoring kann auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Formalitätsgraden angeboten werden. Die Spannweite kann von einem Berufseinsteiger/innenmentoring mit einem sehr informellen Charakter bis zum Führungskräfte mentoring reichen.

Bisherige Aktivität:

Im Rahmen der Nachwuchsführungskräftequalifizierung „Springe führt! Die EnEfQ“ wird ein Mentoringprogramm angeboten. Mentees sind die Teilnehmenden der Qualifizierung. Als Mentorin/Mentor können sich alle Fachbereichs- und Fachdienstleitungen der Stadt Springe zur Verfügung stellen.

Handlungsbedarf:

Bei Bedarf weitere Einsatzmöglichkeiten eines Mentorings prüfen.

3.7 Personalreserve

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Flexible Reaktionsmöglichkeiten in der Einstellung von qualifiziertem Personal.

Gegenstand:

Die Personalreserve ermöglicht der Stadt Springe bei der Einstellung von Personal flexibel zu reagieren, sollten die regulären Stellen bereits besetzt sein. So ermöglicht die Personalreserve zum Beispiel das Halten der ausgelernten Auszubildenden, sollte direkt nach der Ausbildung keine Planstelle frei sein. Die Auszubildenden können so lange auf der Stelle der Personalreserve beschäftigt werden, bis eine passende Stelle in der Verwaltung frei geworden ist und sie auf diese Stelle wechseln können. Wird eine Stelle in absehbarer Zeit frei, ermöglicht die Personalreserve, eine neue Mitarbeiterin/einen neuen Mitarbeiter für eine kurze Zeit über den Bedarf einzustellen. So kann die/der neue Mitarbeitende von der/dem noch aktuellen Stelleninhabenden eingearbeitet werden, obwohl die auszuführende Stelle eigentlich noch besetzt ist. Außerdem bietet die Personalreserve die Möglichkeit, Talente oder High Potentials einzustellen, auch wenn die Stelle nicht offiziell frei ist. Sollte in einem Auswahlverfahren ein Talent oder ein High Potential gesichtet werden, die/der für eine anstehende Aufgabe innerhalb der Verwaltung besonders geeignet scheint, bietet die Personalreserve die Chance, auch diese Kandidatin/diesen Kandidaten an die Stadtverwaltung zu binden. Als letztes kann durch die Umsetzung auf die Personalreserve eine/ein Mitarbeitende/r, die/der eine längere absehbare Zeit ausfallen wird (z.B. durch die Teilnahme am Angestelltenlehrgang I bzw. II oder Elternzeit) durch eine andere Mitarbeiterin/einen anderen Mitarbeiter ersetzt werden, sodass die Arbeitsabläufe in der Verwaltung wie gewohnt weiter ausgeführt werden können.

Bisherige Aktivität:

Alle Möglichkeiten der Personalreserve wurden in der Vergangenheit genutzt.

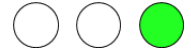
Handlungsbedarf:

-

4. Weiterbildungsmanagement

4.1 Jährliche Führungskräftequalifizierung

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Fortwährende Weiterbildung der Führungskräfte, Aufarbeitung aktueller Fragestellungen zum Thema Führung.

Gegenstand:

Einmal im Jahr wird eine verpflichtende Führungskräftequalifizierung durchgeführt. Diese Qualifizierung wird bei Bedarf auf die aktuellen Themen der Verwaltung abgestimmt. An dieser Fortbildung nehmen alle Mitarbeitenden der Stadt Springe teil, die mit ihnen zugeordneten Mitarbeitenden Mitarbeitergespräche führen.

Bisherige Tätigkeit:

Jährliche Durchführung der Qualifizierung.

Handlungsbedarf:

-

4.2 Allgemeines Fort- und Weiterbildungsmanagement

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Bedarfsgerechte Qualifizierung aller Mitarbeitenden.

Gegenstand:

Alle Mitarbeitenden der Stadt Springe sollen die Möglichkeit haben, an bedarfsgerechten Fort- und Weiterbildungsangeboten teilzunehmen. Um das zu ermöglichen, hat jeder Fachdienst ein bestimmtes Budget für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Verfügung. Die Fachdienstleitung übernimmt das Fort- und Weiterbildungsmanagement des eigenen Fachdienstes. Neben dem dezentralen Fort- und Weiterbildungsmanagement werden bei Bedarf zentral Inhouse-Schulungen angeboten. Themen der letzten Veranstaltungen waren z.B.: Deeskalation und Sicherheit im Publikumsverkehr, im Kundenkontakt erfolgreich Konflikte lösen, Vergaberecht oder Kommunikation und Gesprächsführung.

Bisherige Tätigkeit:

Dezentral ausgeführtes Fort- und Weiterbildungsmanagement sowie zentral organisierte Inhouse-Veranstaltungen.

Handlungsbedarf:

-

4.3 Angestelltenlehrgang I

Status: Eingeführt/regelmäßige Durchführung



Zielsetzung:

Regelmäßige Qualifizierung eigener Mitarbeitenden ohne Verwaltungsausbildung für die Übernahme von allgemeinen Verwaltungstätigkeiten.

Gegenstand:

Jährlich kann eine/ein Mitarbeitende/r am Angestelltenlehrgang I teilnehmen. Mit Hilfe eines extern vergebenen Testverfahrens wird die/der Bewerberin/Bewerber ausgewählt, die/der in dem Jahr die Qualifizierung durchlaufen kann.

Bisherige Tätigkeit:

Ab dem Jahr 2020 kann jährlich eine/ein Mitarbeitende/r am Angestelltenlehrgang I teilnehmen.

Handlungsbedarf:

-

4.4 Angestelltenlehrgang II

Status: Eingeführt/regelmäßige Durchführung



Zielsetzung:

Regelmäßige Qualifizierung eigener Mitarbeitenden für den Einsatz in der gehobenen Sachbearbeitung.

Gegenstand:

Die Teilnahme am Angestelltenlehrgang II wird regelmäßig ermöglicht. Momentan kann jährlich eine/ein Mitarbeitende/r am Angestelltenlehrgang II teilnehmen. Die Mitarbeitenden der Stadt Springe können sich in regelmäßigen Abständen auf den Angestelltenlehrgang II bewerben. Mit Hilfe eines extern vergebenen Testverfahrens wird die Bewerberin/der Bewerber ausgewählt, die/der in dem Jahr die Qualifizierung durchlaufen kann.

Bisherige Tätigkeit:

Seit dem Jahr 2016 wird jährlich eine/ein Mitarbeitende/r die Teilnahme am Angestelltenlehrgang II ermöglicht.

Handlungsbedarf:

-

4.5 Weiterbildung zur Meisterin/zum Meister im handwerklichen Bereich

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Qualifizierung von eigenen Mitarbeitenden zur Übernahme von Meisterinnenstellen/Meisterstellen im handwerklichen Bereich.

Gegenstand:

Um die Nachbesetzung der Meisterinnenstellen/Meisterstellen im handwerklichen Bereich sicherzustellen, wird, je nach absehbarem Personalbedarf, den Mitarbeitenden die Teilnahme an dem Vorbereitungslehrgang zur Meisterinnenprüfung/Meisterprüfung sowie die Teilnahme an der Prüfung ermöglicht. Die Stadt Springe stellt die Teilnehmenden dafür unter Fortzahlung der Bezüge frei und übernimmt die Reisekosten sowie die Prüfungsgebühr.

Bisherige Tätigkeit:

Im Jahr 2021 wurde einer Person die Teilnahme am Vorbereitungslehrgang zur Meisterinnenprüfung/Meisterprüfung sowie die Teilnahme an der Prüfung ermöglicht.

Handlungsbedarf:

-

4.6 Hospitationen

Status: In Planung



Zeitliche Umsetzung: Langfristig

Zielsetzung:

Hospitationen sollen das gegenseitige Verständnis zwischen verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung wecken, den Austausch fördern und Erfahrungen aus einer „anderen Arbeitswelt“ vermitteln.

Gegenstand:

Bei einer Hospitation soll den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben werden, über einen bestimmten Zeitraum in einen fremden Arbeitsbereich reinzuschnuppern. Diese Maßnahme soll sowohl, bei Interesse, für das Bestandspersonal genutzt werden, als auch beim Onboarding neuer Mitarbeitenden.

Bisherige Aktivität:

In der Nachwuchsführungskräftequalifizierung „Springe führt! Die EnEfQ“ wurde das Thema „Hospitation“ als ein Projektauftrag bearbeitet.

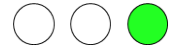
Handlungsbedarf:

Ein Konzept befindet sich in der Ausarbeitung.

5. Retentionmanagement

5.1 Onboarding

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Ziel ist es, die neuen Mitarbeitenden durch umfassende Information und Begleitung in der Startphase zu unterstützen und ihre Arbeitsaufnahme und Integration im Arbeitsbereich erfolgreich zu gestalten. Ein gelungenes Onboarding stärkt die Bindung zu der Organisation und trägt zur Mitarbeitendenzufriedenheit bei.

Gegenstand:

Bei der Einführung neuer Mitarbeitenden geht es sowohl um die fachliche Einarbeitung in die Arbeitsaufgabe als auch um die soziale Eingliederung. Um das zu gewährleisten, hat die Stadt Springe einen „Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ eingeführt. Er enthält ein Maximum an Aktivitäten, von denen im Einzelfall diejenigen Punkte aufgegriffen, vertieft, ergänzt oder auch weggelassen werden können, die in der speziellen Situation für angemessen und sinnvoll gehalten werden. Die Verantwortung für die Einarbeitung und die Auswahl der geeigneten Maßnahmen zur Einarbeitung liegt bei den direkten Vorgesetzten.

Eine wesentliche Stütze ist die flexibel gestaltbare Startbegleitung neuer Mitarbeitenden durch Kolleginnen und Kollegen vor Ort. Jeder/jedem neuen Mitarbeitenden wird deshalb eine Patin/ein Pate zur Seite gestellt. Die Patin/der Pate ist eine Person aus dem näheren Arbeitsumkreis, die für die „Neuen“ jederzeit ansprechbar ist. Die Startbegleitung der Patin/des Paten sollte auf die ersten drei Monate der Probezeit beschränkt sein.

Bisherige Tätigkeit:

Der „Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ wurde 2011 eingeführt. Seitdem wird er bei einer neuen Einstellung von den Fachdienstleitungen angewendet. Eine Ausweitung des Onboarding-Programms wurde geprüft. Neue Mitarbeitende werden zu einer Willkommensveranstaltung mit dem Bürgermeister und seinem Vertreter eingeladen.

Handlungsbedarf:

Das Onboarding-Programm wird beobachtet und evaluiert.

5.2 Flexible Arbeitszeitgestaltung durch Gleitzeit

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung, Erhöhung der Work-Life-Balance und eine damit erreichte Mitarbeitendenbindung.

Gegenstand:

Im Bereich der Verwaltung ermöglicht die Stadt Springe eine flexible Arbeitszeitgestaltung durch Gleitzeit. Der Gleitzeitrahmen beginnt morgens um 06:30 Uhr und endet abends um 18:00 Uhr. Die einzelnen Organisationseinheiten haben festgelegte Öffnungszeiten, in denen die Funktionsfähigkeit durch eine angemessene Personalstärke sichergestellt sein muss. Ansonsten kann die Arbeitszeit, unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen, von den Mitarbeitenden frei im Gleitzeitrahmen verteilt werden.

Bisherige Tätigkeit:

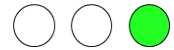
Die geltenden Vereinbarungen werden eingehalten.

Handlungsbedarf:

-

5.3 Schaffung von Teilzeitbeschäftigung

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch eine Reaktion auf die individuellen Wünsche an die Arbeitszeit (z.B. durch Pflege- oder Erziehungszeiten), Erhöhung der Work-Life-Balance und eine damit erreichte Mitarbeitendenbindung.

Gegenstand:

Bei besonderen Lebensumständen kann bei den Mitarbeitenden der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung entstehen. Der klassische Fall sind hier Betreuungs- bzw. Erziehungszeiten oder Zeiten zur Pflege von Angehörigen. Als familienfreundliche Arbeitgeberin entspricht die Stadt Springe nach Möglichkeit den Wünschen nach einer Teilzeitbeschäftigung.

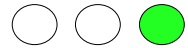
Bisherige Tätigkeit:

Die Wünsche nach einer Teilzeitbeschäftigung werden geprüft und nach Möglichkeit umgesetzt.

Handlungsbedarf:

5.4 Führen in Teilzeit

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Erhöhung der Work-Life-Balance und der Mitarbeitendenbindung, auch im Bereich der Führungskräfte.

Gegenstand:

Bei besonderen Lebensumständen kann bei den Mitarbeitenden, auch bei Führungskräften, der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung entstehen. Der klassische Fall sind hier Betreuungs- bzw. Erziehungszeiten oder Zeiten zur Pflege von Angehörigen. Als familienfreundliche Arbeitgeberin entspricht die Stadt Springe nach Möglichkeit den Wünschen nach einer Teilzeitbeschäftigung.

Bisherige Aktivität:

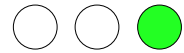
Die Wünsche nach einer Teilzeitbeschäftigung werden geprüft und nach Möglichkeit umgesetzt.

Handlungsbedarf:

Weitere Ausweitung des Angebots

5.5 Telearbeit

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch eine stärkere individuelle Arbeitsorganisation, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer und der Reduzierung der Fahrzeiten.

Gegenstand:

Bei der Stadt Springe wurde alternierende Telearbeit eingeführt. Es handelt sich dabei um eine auf Informations- und Kommunikationstechnologien gestützte Tätigkeit, die die Mitarbeitenden teilweise in der Privatwohnung und teilweise in der Dienststelle erbringen.

Bisherige Tätigkeiten:

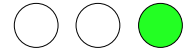
Der Personalrat und die Dienststelle haben eine Dienstvereinbarung zur Telearbeit erarbeitet, die im Juli 2018 in Kraft getreten ist. Mit der Einführung der Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten tritt die Dienstvereinbarung für Telearbeit für die Stammdienststelle außer Kraft, nicht aber für den Eigenbetrieb (SES). Bestehende Genehmigungen nach der Dienstvereinbarung Telearbeit bleiben jedoch unberührt.

Weiterer Handlungsbedarf:

-

5.6 Mobiles Arbeiten

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit durch eine flexible und individuelle Arbeitsorganisation.

Gegenstand:

Bei der mobilen Arbeit wird ein Anteil der zu erbringenden Arbeitsleistung außerhalb des Betriebes in der Regel ohne einen fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz erbracht. Eine klare Definition des Arbeitsortes oder festgelegte Zeiträume zur mobilen Arbeit gibt es dabei (abgesehen von den allgemeinen Arbeitsschutzvorschriften) per Gesetz nicht. Es ist damit grundsätzlich flexibler als die Telearbeit.

Bisherige Aktivität:

Der Personalrat und die Dienststelle haben eine Dienstvereinbarung für das Arbeiten im Homeoffice und das mobile Arbeiten erarbeitet, die im März 2022 in Kraft getreten ist.

Handlungsbedarf:

Die Umsetzung wird beobachtet.

5.7 Jobbörse

Status: Angedacht



Zeitliche Umsetzung: Mittelfristig

Zielsetzung:

Den Mitarbeitenden wird mit der Jobbörse eine Möglichkeit geschaffen, Stellenwechselwünsche unbürokratisch und vertraulich an die Personalentwicklung zu melden.

Gegenstand:

Mit der Einrichtung einer Jobbörse wird für die Mitarbeitenden der Stadt Springe die Möglichkeit geschaffen, dem Fachdienst Personal und Organisation zunächst vertraulich, ohne Einhaltung des Dienstweges, Stellenwechselwünsche mitzuteilen. Wenn eine entsprechende Stelle vakant ist oder ein „wechselwilliges Pendant“ gefunden wird, kann ein Stellentausch grundsätzlich erfolgen. Dies kann jeweils nur für gleichwertige Stellen gelten, da höherwertige Stellen im Rahmen von Ausschreibungen und Personalauswahlverfahren zu besetzen sind. Ein angebotener Stellenwechsel muss von den Mitarbeitenden nicht angenommen werden, sollte das Wechselangebot nicht den Vorstellungen entsprechen. Andererseits ergibt sich aus einem angemeldeten Wechselwunsch kein Anspruch auf einen tatsächlichen Stellenwechsel.

Bisherige Tätigkeiten:

-

Handlungsbedarf:

Die Einführung einer Jobbörse ist zu prüfen.

5.8 Jobrotation

Status: Angedacht



Zeitliche Umsetzung: Langfristig

Zielsetzung:

Die Mitarbeitenden können mit der Jobrotation ihren Erfahrungshorizont erweitern. Sie bietet abwechslungsreiche Perspektiven, was die Mitarbeitendenmotivation erhöhen kann.

Gegenstand:

Die Jobrotation bietet die Möglichkeit, über die Ausbildung hinausgehende Einblicke in verschiedene Bereiche der Verwaltung zu gewinnen. Mitarbeitende können so eine größere Verwendungsbreite erlangen. Es führt allerdings dazu, dass unter Umständen gerade erst nach mehreren Jahren gut eingearbeitete Mitarbeitende wieder abgegeben werden und neue Rotationskräfte wieder eingearbeitet werden müssen. Eine Jobrotation soll daher nur auf freiwilliger Basis angeboten werden.

Bisherige Tätigkeiten:

-

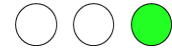
Handlungsbedarf:

Es muss geprüft werden, ob für die Stadt Springe eine Jobrotation installiert werden soll. Diese Maßnahme ist allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden, da für jede einzelne Stelle geprüft werden muss, wie oft eine Rotation stattfinden kann.

6. Gesundheitsmanagement

6.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Status: Eingeführt, wird laufend ausgebaut



Zielsetzung:

Nur gesunde und motivierte Mitarbeitende können gute Leistungen erbringen – das ist der Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Förderung und die Erhaltung der Gesundheit aller Mitarbeitenden stehen dabei im Vordergrund.

Gegenstand:

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement besteht aus den drei Säulen Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit, Betriebliches Eingliederungsmanagement und Gesundheitsförderung. Die Säulen Betriebliches Eingliederungsmanagement und Gesundheitsförderung sind dem Wirkungskreis der Personalentwicklung zuzuordnen und werden daher in den Punkten 6.1.1 und 6.1.2 als Maßnahmen der Personalentwicklung vorgestellt.

Bisherige Aktivität:

Der Arbeitsbereich, der für die Organisation des Arbeitsschutzes und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie für die Gesundheitsförderung zuständig ist, wurde personell verstärkt. Ein Newsletter informiert alle Mitarbeitenden ca. 2x jährlich über aktuelle Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Handlungsbedarf:

Weiterer Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

6.1.1 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll die Gesundheit der Mitarbeitenden erhalten und fördern, die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwinden und weiterer Arbeitsunfähigkeit vorbeugen, chronische Krankheiten und Behinderung möglichst vermeiden und vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben möglichst verhindern.

Gegenstand:

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement erfasst nach § 167 Abs. 2 SGB IX alle Mitarbeitenden, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt aufgrund Krankheit, Maßnahmen der medizinischen Rehabilitation sowie Arbeits- und Wegeunfällen arbeitsunfähig waren. In den BEM-Gesprächen sollen folgende Fragen geklärt werden, um im Bedarfsfall weitere Maßnahmen einzuleiten:

- Ist die Arbeitssituation für die Erkrankung mit verantwortlich? Wird die Arbeit als übermäßige Belastung empfunden?
- Ist sichergestellt, dass die Betroffenen zukünftig wieder voll arbeitsfähig sind?
- Am jetzigen Arbeitsplatz?
- Ist eine Umsetzung erforderlich?
- Sind Umschulungsmaßnahmen nötig?
- Sind begleitende Rehabilitationsmaßnahmen erforderlich?
- Ist eine Reduzierung der Arbeitszeit möglich?

Die Teilnahme am BEM ist freiwillig.

Bisherige Aktivität:

Die „Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ wurde 2012 eingeführt. Die BEM-Gespräche werden gemäß der Dienstvereinbarung durchgeführt.

Handlungsbedarf:

-

6.1.2 Gesundheitsförderung

Status: Eingeführt



Zielsetzung:

Die Gesundheit der Mitarbeitenden soll mit Angeboten des Arbeitgebers aktiv gefördert werden.

Gegenstand:

Zur Gesundheitsförderung aller Mitarbeitenden werden in regelmäßigen Abständen Angebote zur Gesundheitsförderung durchgeführt. In der Vergangenheit wurden u.a. Workshops zu den Themen Resilienz, Fit im Job, Stressbewältigung, Stressfrei sehen oder Rückenschulen angeboten. Auch beteiligt sich die Stadt Springe an Aktionen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“, organisiert betriebliche Gesundheitstage oder ermöglicht einen vergünstigten Eintritt in das städtische Hallenbad.

Bisherige Aktivität:

Es wird regelmäßig ein Angebot zur Gesundheitsförderung ausgearbeitet, organisiert und für die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. 2018 wurde der Gesundheitszirkel ins Leben gerufen. Mitglieder des Gesundheitszirkels sind die Gesundheitsmanagerin, Vertretungen des Personalrates, Vertretungen aus der Verwaltung und die Schwerbehindertenvertretung. Die Treffen, in denen sich die Teilnehmenden über Fragen zur Gesundheitsförderung austauschen, finden einmal im Quartal statt.

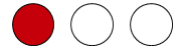
Handlungsbedarf:

Die Einführung weiterer Maßnahmen (z. B. Firmenfitness-Angebot), die sowohl der Gesundheitsförderung als auch der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dienen, werden hinsichtlich ihrer Eignung geprüft.

7. Wissensmanagement

7.1 Offboarding

Status: Angedacht



Zeitliche Umsetzung: langfristig

Zielsetzung:

Personenbezogenes Wissen und Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitenden soll gesichert werden und so für die nachfolgende Person weiter zur Verfügung stehen.

Gegenstand:

Die Fluktuation der Mitarbeitenden hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Umso wichtiger wird es, dass nicht mit jeder neuen Stellenbesetzung jegliches Wissen aus dem Arbeitsbereich mit der/dem ausscheidenden Mitarbeitenden verloren geht. Um dem entgegenzuwirken, soll ein Verfahren entwickelt werden, welches zumindest Teile dieses Wissens sichert. Die einfachste Variante ist ein Fragebogen, der von der/dem ausscheidenden Mitarbeitenden zum Ende ihrer/seiner Tätigkeit ausgefüllt wird. Es gibt aber auch andere Varianten wie Wissenslandkarten oder Wissensbäume, die ebenfalls das Wissen der ausscheidenden Person visualisieren können.

Bisherige Aktivität:

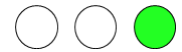
-

Handlungsbedarf:

Konzipierung eines für die Stadt Springe geeigneten Offboardings.

7.2 Überlappende Einarbeitungszeiten

Status: Wird nach Möglichkeit angewendet



Zielsetzung:

Durch die überlappenden Einarbeitungszeiten sollen die ausscheidenden Mitarbeitenden möglichst viel Wissen an die neuen Stelleninhabenden weitergeben, bevor sie selbst die Stelle verlassen. Die neuen Mitarbeitenden können so nicht nur vom Fachwissen, sondern auch vom Erfahrungswissen ihrer Vorgängerinnen/Vorgänger profitieren.

Gegenstand:

Die Fluktuation der Mitarbeitenden hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Umso wichtiger wird es, dass Wissen, auch beim Ausscheiden der Mitarbeitenden, erhalten bleibt. Ist eine überlappende Einarbeitungszeit möglich, ist sie das erste Mittel der Wahl, um das Wissen der alten Stelleninhaberin/des alten Stelleninhabers an die neue Stelleninhaberin/den neuen Stelleninhaber weiterzugeben.

Bisherige Aktivität:

Durch die Personalreserve ist eine überlappende Einarbeitungszeit möglich. In der Planung der Auswahlverfahren wird nach Möglichkeit Rücksicht auf die überlappende Einarbeitungszeit genommen. Durch verschiedene Parameter wie etwa die Kündigungsfrist bei den alten Arbeitgebern der neuen Mitarbeitenden, kann eine überlappende Einarbeitungszeit in einigen Fällen nicht ermöglicht werden.

Handlungsbedarf:

-

Anhang

Aufbau des Personalentwicklungskonzeptes

III. Anhang: Aufbau des Personalentwicklungskonzeptes

Zur groben Orientierung wird sich im Folgenden an das Etappenkonzept von Meifert angelehnt (Meifert in: Meifert 2013, S.62):

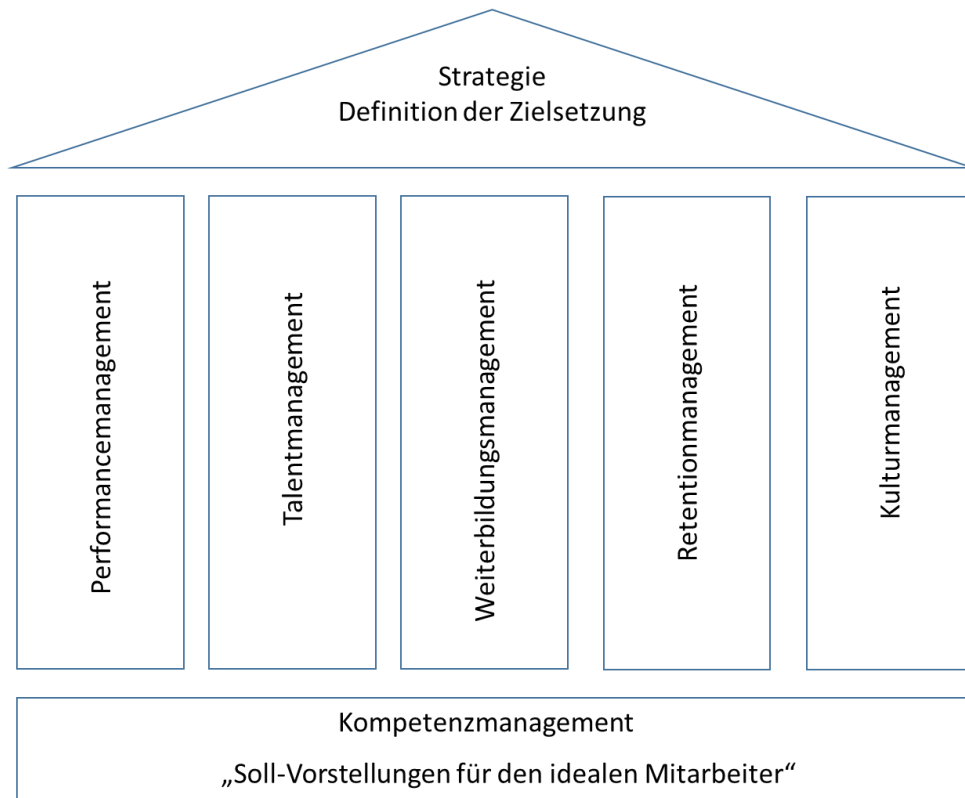


Abbildung 1: Aufbau eines PE-Konzeptes angelehnt an das Etappenkonzept nach Meifert (Meifert in: Meifert 2013, S.62)

Dieser Aufbau eines Personalentwicklungskonzeptes ist nach Meifert der maximale Umfang (vgl.: Meifert in: Meifert 2013, S.67). Jede Organisation muss für sich selbst im Entwicklungsprozess feststellen, welche der instrumentellen Handlungsfelder der Personalentwicklung (PE) (hier als Säulen dargestellt) sie in ihrem Konzept verankern möchte und welche unter Umständen noch keine Beachtung finden sollen.

Unabhängig davon, welche Säulen der PE man im Konzept etablieren möchte, sollte man sich als erstes Gedanken darüber machen, welche Ziele mit diesem Konzept verfolgt werden sollen. Diese Ziele sind für das gesamte Konzept richtungsweisend. Es ist daher ratsam, die Ziele ausreichend abstrakt zu formulieren, damit sie sich in allen Maßnahmen anwenden lassen. Gleichzeitig sollten sie hinreichend konkret sein, sodass sich jeder etwas unter den beschriebenen Zielen vorstellen kann.

Um das Personalentwicklungskonzept an die Strategie der Organisation rückzubinden, ist es außerdem ratsam, die Definition der Zielsetzung des PE-Konzeptes aus der Strategie der Organisation abzuleiten. Für die Stadt Springe liegt bisher keine Strategie bzw. Leitbild vor, sodass eine direkte Ableitung der Ziele des PE-Konzeptes nicht vorgenommen werden kann. Allerdings haben sich in der jungen

Vergangenheit zwei besondere Themenschwerpunkte herauskristallisiert, die in vorangegangenen konzeptionellen Überlegungen immer wieder eine wichtige Rolle gespielt haben. Zum einen ist die Stadt Springe, wie jede andere Organisation, von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen. Analysiert man die Altersstruktur der Stadt ist die Überalterung der Verwaltung auffällig. In den nächsten Jahren werden die Stadt Springe immer wieder schwallweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Altersgründen verlassen. Diese Abgänge betreffen sowohl die Ebene der Sachbearbeitung als auch die Ebene der Führungskräfte. Um dieser Herausforderung gewachsen zu sein und innerhalb der Kommune handlungsfähig zu bleiben, ist es daher besonders wichtig, diesen Punkt als ein Kernziel der Personalentwicklung zu formulieren.

Ein weiterer Punkt, der sich immer wieder in den Vordergrund gedrängt hat, ist die Arbeitgeberattraktivität. Auch bedingt durch den demografischen Wandel ergibt sich der „war-of-talents“. Auch im öffentlichen Dienst ist dieses Phänomen mittlerweile angekommen: der Fachkräftemarkt ist leergefegt, die Kommunen buhlen miteinander um die Talente. Es entsteht eine Konkurrenzsituation, bei der sich jede Kommune unter den anderen behaupten muss. Gerade in der Nähe zu Hannover ergeben sich so besondere Probleme. Neben der Landeshauptstadt und der Region gelten auch die zahlreichen Ministerien, die in Hannover angesiedelt sind, als attraktiv für Verwaltungsmitarbeitende. Gerade die kleinen Kommunen aus dem Umland stehen daher vor der Herausforderung, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, um bewährte Mitarbeitende zu halten und neue Mitarbeitende zu rekrutieren.

Für die Stadt Springe werden daher folgende Ziele vorgeschlagen:

1. Erhaltung der Handlungsfähigkeit der Verwaltung, speziell im Hinblick auf den demografischen Wandel
2. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Hat man so das „Dach“ des Hauses gedeckt, gilt es als nächstes das Fundament zu gießen (auch wenn dieses Vorgehen metaphorisch unglücklich gewählt ist, wird doch das Dach in der Realität als letztes gedeckt). Dieses Fundament beschreibt Leinweber als „Kompetenzmanagement“ (vgl. Leinweber in: Meifert 2013, S.145ff.), das als Strategietreiber wirkt. Die Unternehmensstrategie soll hierbei in tatsächliches Handeln umgesetzt werden. Grob heruntergebrochen soll im Kompetenzmanagement also festgelegt werden, was von den Mitarbeitenden und auch von den Führungskräften im Sinne der Unternehmensstrategie erwartet wird. Bei der Stadt Springe wurden diese Erwartungen in den „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ formuliert. Es ist an dieser Stelle also eine andere Lösung für das gleiche Problem gefunden worden. Dieses Fundament kann man somit durch genau diese Leitlinien mit Leben füllen. Wichtig hierbei ist, dass dieses geforderte Verhalten auch das Verhalten ist, welches in zukünftigen Beurteilungen/Feedbackprozessen/Mitarbeitergesprächen bewertet wird. Dadurch ist ein Standard geschaffen worden, der in der gesamten Stadtverwaltung angewendet werden kann und angewendet werden sollte.

Nachdem die äußeren Grenzen des Modells definiert wurden, soll sich jetzt den Säulen des Modells, den instrumentellen Handlungsfeldern der PE, zugewandt werden. Wie oben beschrieben sagt Meifert,

dass das Etappenkonzept den maximalen Umfang an instrumentellen Handlungsfeldern der PE bietet und jede Organisation prüfen muss, welche der Säulen sie bereits einführen möchte und welche noch zurückgestellt werden sollen. Prüft man für die Stadt Springe, welche der bereits durchgeführten oder geplanten Maßnahmen den Säulen zugeordnet werden können, stellt man schnell fest, dass die meisten Säulen bereits bedient werden.

Performancemanagement:

„Die Steuerung der Leistungen von Mitarbeitern geschieht meist in Form von Zielvereinbarungs- und Feedbackprozessen. PE ist Qualitätssicherer, Berater und Implementierungspartner“ (Meifert in: Meifert 2013, S.69). Bei der Stadt Springe findet diese Steuerung im Wesentlichen über die Mitarbeitergespräche (MAG) statt. Schon seit längerem ins Auge gefasst ist die Umsetzung eines Führungskräftefeedbacks, welches ebenfalls in diese Säule des PE-Konzeptes fällt. Aufbauend auf den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit und den Erwartungen, die darin an die Führungskräfte gestellt werden, soll ein entsprechendes Feedbackinstrument entworfen und eingeführt werden. Ebenfalls müssen nach der Einführung die Leitlinien in die Mitarbeitergespräche implementiert werden. Eine weitere bereits installierte Maßnahme des Performancemanagements ist die Leistungsorientierte Bezahlung (LOB). Das Leistungsentgelt wird gewährt, wenn die Beschäftigten im Bewertungszeitraum (Kalenderjahr) den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht geworden sind. Dies ist dann der Fall, wenn Leistungen mittlerer Art und Güte erbracht wurden.

Talentmanagement:

Talentmanagement ist die „Absicherung der Besetzung kritischer Jobs im Unternehmen. PE ist Prozesstreiber, Kompetenzzentrum und Berater der Führungskräfte bei der Einschätzung von Talenten“ (Meifert in: Meifert 2013, S.69). Diese Aufgabe hat bei der Stadt Springe besondere Präsenz. Durch die starke Fluktuation von Führungskräften, bedingt durch den Eintritt ins Rentenalter, werden in der kommenden Zeit viele Personalveränderungen stattfinden. Um die entstehenden Lücken aus dem eigenen Personalkörper aufzufüllen, wurde ein Programm zur Nachwuchsführungskräftequalifizierung eingeführt. Im ersten Schritt wurden hierfür Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit entwickelt, die deutlich machen sollen, was von einer Führungskraft erwartet wird, um genau dieser Erwartungshaltung in einer Nachwuchsführungskräftequalifizierung zu entsprechen und die Erwartungen an die Nachwuchsführungskräfte zu vermitteln. Neben der Erkennung der bereits in der Organisation vorhandenen Talente und deren Förderung ist auch die Neurekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Teil des Talentmanagements. Um neue Talente zu finden und heranzubilden ist die Stadt Springe in dem Bereich Ausbildung stark aufgestellt. Im Jahr 2018 wurden vier Ausbildungsberufe ausgebildet: Verwaltungsfachangestellte, Gärtnerin/Gärtner Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau, Fachangestellte für Abwassertechnik und Fachangestellte für Medien und Informationsdienste Fachrichtung Bibliothek. 2017 wurde außerdem die Ausbildung zur/zum Fachangestellten für Bäderbetriebe angeboten. Des Weiteren befinden sich duale Studenten in der Ausbildung. Alleine die

Vielzahl der Ausbildungsangebote zeigt, dass die Stadt Springe aktiv in die Ausbildung junger Leute investiert und so versucht, sich von innen heraus mit gutem Personal auszustatten. Außerdem wurde im Jahr 2021 das erste Mal ein Studierenden-Stipendium im Bereich Bauingenieurwesen angeboten. Für die Rekrutierung werden strukturierte Vorstellungsgespräche geführt. Diese Gespräche sollen gewährleisten, dass aus dem Pool der Bewerberinnen/Bewerber diejenigen ausgewählt werden, die den Anforderungen auf der zu besetzenden Stelle tatsächlich am besten entsprechen. Personelle Fehlentscheidungen, die vor allem auf eine „Bauchentscheidung“ im Vorstellungsgespräch zurückzuführen sind, sollen damit weitgehend minimiert werden. Die Möglichkeit der Online-Bewerbung bietet den Bewerberinnen/Bewerbern einen komfortablen Weg, ihre Bewerbung bei der Stadt Springe einzureichen. Den noch größeren Mehrwert aber schafft dieses Online-Tool auf der Seite des Bewerbungsmanagements. Das Auswahlverfahren kann durch diese Anwendung deutlich beschleunigt werden. Mehrere Personen können zeitgleich die Bewerbungen sichten und bewerten. Auch die Kommunikation mit Bewerberinnen/Bewerbern kann direkt über diese Anwendung stattfinden, was ebenfalls den Arbeitseinsatz der Sachbearbeitung minimiert. Ein schnelles Auswahlverfahren ist gerade im „war-of-talents“ von besonderer Bedeutung. Gut qualifizierte Bewerberinnen/Bewerber finden schnell eine neue Beschäftigung. Will man diese für die eigene Organisation gewinnen, muss man schnell reagieren. So verhilft das Online-Bewerbungsmanagement zu einem Vorteil beim Kampf um neue Talente. Die eingeführte Personalreserve schafft flexible Möglichkeiten, Talente auch über den Bedarf hinaus zu halten, sollte es z.B. nach der Ausbildung kurzzeitig zu einem Überangebot an Mitarbeitenden kommen.

Weitere Maßnahmen im Talentmanagement können Coaching und Mentoring sein. Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person durch einen Coach. So wird einer/einem Mitarbeitenden in der Regel eine Begleitung von außen zur Verfügung gestellt, mit der sie/er ihren/seinen Arbeitsalltag reflektieren kann und mit deren Hilfe sie/er ihr/sein Potenzial weiter ausschöpfen kann und so im besten Fall eine Erleichterung der Arbeit und/oder eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse erzielt werden kann. Coaching ist dabei nicht als Ausgleich von Defiziten zu betrachten, sondern als Chance, weitere Potenziale auszunutzen. Mentoring bezeichnet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin/Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einer noch unerfahrenen Person (Mentee) weitergibt. Diese Tandembeziehung kann innerhalb der eigenen Verwaltung gebildet werden, kann aber auch über die Verwaltungsgrenzen hinweg zustande kommen.

Weiterbildungsmanagement:

Das Weiterbildungsmanagement ist die „Bedarfs- und strategiegerechte Förderung und Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen. PE ist Manager der Prozesse, Kompetenzzentrum und interagiert mit den Führungskräften bei der Bedarfsklärung“ (Meifert in: Meifert 2013, S.69). Bei der Stadt Springe wird der Fortbildungsbedarf zwischen den Mitarbeitenden und den direkten Vorgesetzten besprochen. Das Fortbildungsmanagement liegt somit vor allem bei den Fachdienstleitungen. Neben dem flexibel zu gestaltenden Fortbildungsbetrieb findet bei der Stadt Springe eine jährliche Führungskräftequalifizierung statt. Diese ist für all diejenige Pflicht, die

Mitarbeitergespräche führen. Auch werden zentral Inhouse-Veranstaltungen organisiert. Außerdem wird in regelmäßigen Abständen die Teilnahme am Angestelltenlehrgang I und II ausgeschrieben.

Retentionmanagement:

Retentionmanagement ist die „Bindung der erfolgskritischen Mitarbeiter an das Unternehmen. PE ist Prozesstreiber und Kompetenzzentrum“ (Meifert in: Meifert 2013, S.67). Zur Bindung der Mitarbeitenden tragen vor allem ein hohe Work-Life-Balance und ein gutes Betriebsklima bei. Kommen die Mitarbeitenden gerne zur Arbeit und sehen einen Sinn in ihrem täglichen Tun, sind sie zufriedener. Die Bindung an die Organisation beginnt mit einem gelungenen Onboarding. Die Stadt Springe hat hierzu einen „Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ eingeführt. Ziel ist es, die neuen Mitarbeitenden durch umfassende Information und Begleitung in der Startphase zu unterstützen und ihre Arbeitsaufnahme und Integration im Arbeitsbereich erfolgreich zu gestalten. Um eine gute Work-Life-Balance zu erreichen, bietet die Stadt Springe ein Gleitzeitmodell im Bereich der Verwaltung an. Dieses bietet eine relativ freie Gestaltung der Arbeitszeit. Außerdem macht sich die Stadt Springe für eine Gleichstellung und Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit stark. Wünschen nach einer Teilzeitbeschäftigung wird in der Regel nachgekommen. Telearbeit ist möglich. Zur Mitarbeitendenbindung kann außerdem auch eine Jobbörse oder eine Jobrotation beitragen. Eine Jobbörse und Jobrotation bieten eine Möglichkeit, unbürokratisch die Stelle zu wechseln oder neue Arbeitsbereiche kennen zu lernen.

Kulturmanagement

Kulturmanagement befördert eine gewünschte strategieunterstützende Kultur im Unternehmen (vgl.: Meifert in: Meifert 2013, S.67). Bei der Stadt Springe wird sich noch nicht gezielt mit dem Thema Kultur auseinandergesetzt. Dennoch ist die Organisationskultur auch immer Ausfluss aus allen anderen PE-Maßnahmen, Leitbildern und Prozessen. Diese Säule spielt momentan keine Rolle im Personalentwicklungskonzept der Stadt Springe.

Damit wurden alle Säulen des Etappenkonzeptes von Meifert beleuchtet. Das Ergebnis dieser Analyse ist, dass in Springe bereits vier der fünf Säulen des Konzeptes bedient werden. Dennoch ließen sich nicht alle PE-Maßnahmen einordnen, die bei der Stadt Springe durchgeführt wurden oder besondere Wichtigkeit erfahren. Das Konzept soll daher um zwei Säulen erweitert werden: eine Säule für das Gesundheitsmanagement und eine Säule für das Wissensmanagement. Man kann an dieser Stelle darüber diskutieren, ob das Gesundheitsmanagement nicht auch unter dem Punkt Retentionmanagement subsummiert werden kann. Aufgrund des besonders großen Umfangs eines funktionierenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements soll diesem Feld aber eine eigene Säule zugewiesen werden. Auch scheint es, gerade in Zeiten der hohen Mitarbeitendenfluktuation, sinnvoll, das Wissensmanagement ebenfalls als eine eigene Säule zu betrachten. Dafür spricht auch die

Interdisziplinarität dieser Säule. Im Bereich Wissensmanagement ist nicht nur der Bereich PE betroffen, sondern auch der Bereich Organisation.

Gesundheitsmanagement

Insgesamt wird bei der Stadt Springe ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) angestrebt. Das BGM besteht aus den Säulen Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und Gesundheitsförderung. Aus diesem Grund wurde eine Mitarbeiterin zur Gesundheitsmanagerin geschult. In einer mehrteiligen Qualifizierungsreihe wurden in der Fortbildung umfassende Fachkenntnisse zu diesem Thema vermittelt.

Wissensmanagement

Wie bereits beschrieben, bekommt das Thema Wissensmanagement gerade bei einer hohen Rate der Mitarbeitendenfluktuation eine besondere Bedeutung. Die Stadt Springe steht vor der Herausforderung, dass sie in naher Zukunft viele Wissensträgerinnen/Wissensträger verlassen werden, die über Jahre Wissen über die eigene Verwaltung gesammelt haben. Aber auch insgesamt steigt die Fluktuation der Mitarbeitenden, sodass immer wieder Stellen neu besetzt werden müssen. Ein funktionierendes Wissensmanagement kann dafür sorgen, dass das Wissen der ausscheidenden Mitarbeitenden nicht verloren geht und den neuen Stelleninhabenden weiter zur Verfügung steht. Dieses erleichtert die Einarbeitung und mindert Quantitäts- und auch Qualitätsverluste in der Arbeitsweise der neuen Stelleninhaberin/des neuen Stelleninhabers bei einer Stellenneubesetzung. Die Stadt Springe beteiligt sich bereits bei dem „Prozessportal der Region Hannover“. Es handelt sich hierbei um eine interkommunale Wissensdatenbank, in der standardisierte Arbeitsabläufe und Verfahren (Prozesse) transparent und dauerhaft gespeichert werden. Gefüllt wird diese Datenbank in interkommunaler Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Kommunen in kleinen Arbeitsgruppen aus Fachleuten und Organisatoren. Außerdem kann es sinnvoll sein, neben einem gelungenen Onboarding auch ein Offboarding zu etablieren, bei dem möglichst viel Wissen vor dem Ausscheiden der/des Mitarbeitenden gesichert werden soll. Neben der Dokumentation des Wissens kann das Wissen auch direkt übertragen werden. Hierfür benötigt es eine Überlappung der/des alten und der/des neuen Stelleninhabenden, um eine direkte Einarbeitung zu ermöglichen. Durch die Schaffung einer Personalreserve ist es der Stadt Springe möglich, flexibel auf Personalmehrbedarf bei einer Einarbeitungssituation zu reagieren.

Mit den Anpassungen ergibt sich so, angelehnt an das Etappenkonzept nach Meifert, für die Stadt Springe folgendes Bild:

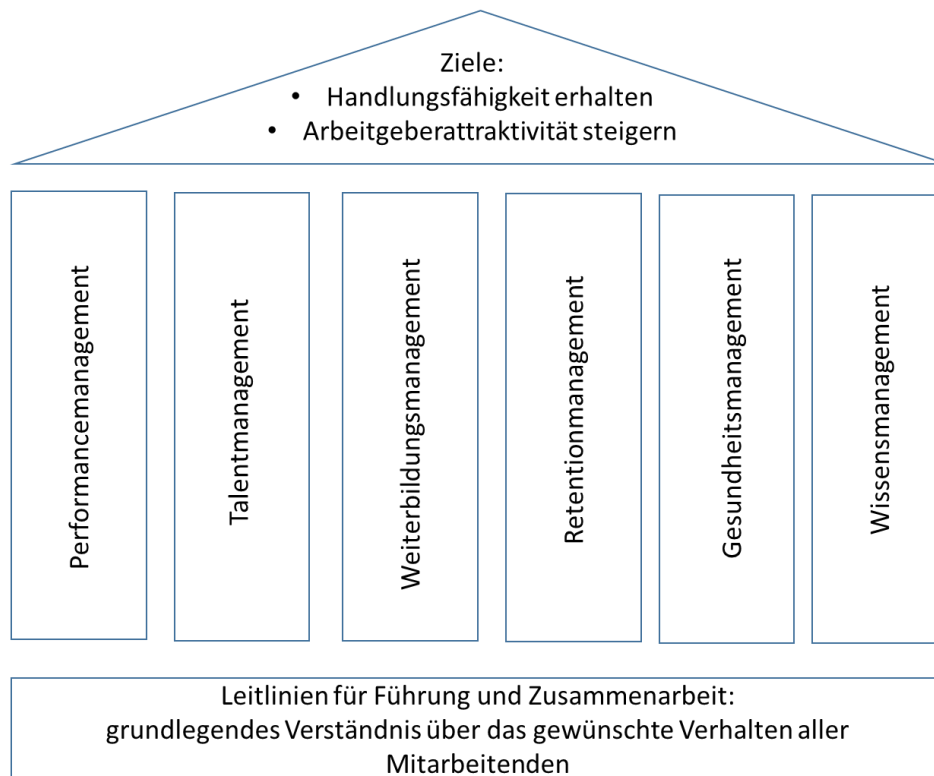


Abbildung 2: Personalentwicklungskonzept der Stadt Springe

Am Schluss sei noch eine kurze Bemerkung erlaubt: natürlich kann man an der ein oder anderen Stelle darüber diskutieren, in welche Säule welche PE-Maßnahme eingeordnet werden kann. Im Einzelfall kann dieses nicht trennscharf geschehen, es werden sich immer einige Überlappungen ergeben. Wichtig ist dabei zu bedenken, dass hier mit einer Modellvorstellung gearbeitet wird. Modelle werden erstellt, um Komplexität zu reduzieren und eben diese komplexen Sachverhalte verständlich und handhabbar zu machen. Bei dieser Vereinfachung verliert eine Darstellung natürlich an Detailtiefe.

Quellenverzeichnis

Leinweber, Stefan (2013): Etappe 3: Kompetenzmanagement. In: Meifert, Matthias (Hrsg.) (2013): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 3. korrigierte Auflage, Springer Gabler, S.145-178

Meifert, Matthias (2013): Prolog – Das Etappenkonzept im Überblick. In: Meifert, Matthias (Hrsg.) (2013): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 3. korrigierte Auflage, Springer Gabler, S.63-75