

Übersicht



Der Bürgermeister
Hilden, den 17.05.2021
AZ.: II / 10-2

WP 20-25 SV 10/015

Mitteilungsvorlage

Sachstandsbericht - Personalentwicklung bei der Stadt Hilden

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
CDU			
SPD			
Grüne			
FDP			
AfD			
BA			
Allianz			
Ratsmitglied Erbe			

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen
Personelle Auswirkungen

ja
 ja

nein
 nein

noch nicht zu übersehen
 noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss

25.08.2021

Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:

Der Hauptausschuss nimmt den Sachstandsbericht der Personalentwicklung bei der Stadt Hilden zur Kenntnis:

Erläuterungen und Begründungen:**Anlass der Vorlage**

Unsere Gesellschaft verändert sich rasant. Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeit und die wachsende Komplexität in den Aufgabenstellungen und gesetzlichen Vorschriften stellt erhöhte Anforderungen an die Flexibilität und Lernbereitschaft der Mitarbeiter/innen. Gleichzeitig haben Mitarbeiter/innen gesteigerte Anforderungen an eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Der demographische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel machen eine zeitnahe, adäquate Besetzung der Vakanzen schwierig und erfordert eine langfristige Planung, wie vakant werdende Stellen wiederbesetzt werden können. Hinzu kommt die veränderte Erwartungshaltung der Bürger/innen an eine moderne Verwaltung in Form von digitalisierten Dienstleistungen sowie die Einforderung nach Partizipation und Mitgestaltung des Lebens in ihrer Stadt.

Das alles sind Themen, die das Arbeitsleben stark beeinflussen und immer mehr öffentliche kommunale Arbeitgeber vor Herausforderungen stellen, so auch die Stadtverwaltung Hilden.

Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, bedarf es einer klaren Strategie, damit die Stadtverwaltung auch für die Zukunft gut aufgestellt ist. Eine gut durchdachte Personalentwicklung ist hier ein wichtiger Baustein, um die gesteigerten Anforderungen bedienen zu können.

Ausgangssituation

Im Juli 2018 wurde durch die Verwaltung die Notwendigkeit einer systematischen Personalentwicklung erläutert.

Anhand einer Präsentation wurde dargestellt, welche Elemente des Personalmanagements neu eingeführt, aktualisiert bzw. erweitert werden sollen.

Dies wird notwendig da

- vakante Stellen auf der Fach- und Führungsebene immer schwerer zu besetzen sind,
- ein *erheblicher Teil* der Führungskräfte in den kommenden Jahren in den Ruhestand geht,
- die Fluktuation aufgrund eines enger werdenden Arbeitsmarktes zunimmt,
- insbesondere in den Spezialfunktionen (Ingenieur/innen, Techniker/inne, IT-Fachleute, Sozialarbeiter/innen, Erzieher/innen) die Personalgewinnung und -bindung immer schwieriger wird
- in der Vergangenheit keine gezielte Nachfolgeplanung und auch keine gezielte Personalentwicklung stattgefunden hat.

In der Auseinandersetzung mit diesen Realitäten wurde beschlossen, ein Personalentwicklungskonzept aufzustellen. Ein Grobkonzept hierzu wurde bereits vorgestellt. Zur inhaltlich tiefergehenden Auseinandersetzung wurde mit Stellenplan 2020 eine Stelle für Personalentwicklung geschaffen, die Ende 2020 mit einer extern gewonnenen Personalentwicklerin besetzt werden konnte.

Das Ziel der Personalentwicklung ist die Erhaltung, Verbesserung und Weiterentwicklung der Verwaltung zu einer zukunfts- und dienstleistungsorientierten Organisation. Hierbei geht es um die Sicherung des Mitarbeiter/innenbestandes, Mitarbeiter/innenbindung sowie das Erkennen, Erhalten und Fördern des Leistungs- und Lernpotentials aller Beschäftigten sowie das Aufbauen und Sichern einer qualifizierten Führungsebene.

Grundlage für all diese Bestrebungen ist ein Schlüsselkompetenzmodell.

Diese Themenfelder gilt es zu durchleuchten, um auf Basis der Bedarfe entsprechende Prozesse und Instrumente für die Stadtverwaltung Hilden zu entwickeln und zu implementieren.

Sicherung des Mitarbeiter/innenbestandes

Die Einführung von Personalkennzahlen und die rechtzeitige Ermittlung zukünftiger altersbedingter Abgänge durch die Erstellung eines Fluktuationsplanes dienen dazu, detaillierte Kenntnisse über die Personalstruktur zu erlangen, den zukünftigen Bedarf an Personal zu ermitteln und rechtzeitig durch geeignete Personalmaßnahmen (Rekrutierung oder Ausbildung) agieren zu können.

Neben der Erstellung eines Regelprozesses für die Nachfolgeplanung und Übergangsregelung soll durch eine effektive Rekrutierungsstrategie eine schnelle Besetzung vakanter Stellen erreicht werden.

Personalmarketingmaßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Stadt Hilden als Arbeitgeberin sollen dies zusätzlich unterstützen.

Mitarbeiter/innenbindung

Ein weiterer Themenschwerpunkt ist die Bindung von gewonnenem Personal.

Hierzu beitragen kann die Einführung eines strukturierten und einheitlichen Onboardingprozesses für neue Mitarbeiter/innen, um einen guten Start und eine effektive Einarbeitung zu gewährleisten.

Mithilfe der jährlichen Mitarbeiter/innen- und Orientierungsgespräche sowie einer turnusmäßigen Beurteilungsrunde, soll systematisch der aktuelle und zukünftige Bildungsbedarf ermittelt werden, so dass hieraus gezielte Fort- und Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter/innen erstellt werden können.

Leistungs- und Lernpotential der Beschäftigten erhalten und fördern

Nach der Ermittlung des Bildungsbedarfes und der Bildungswünsche der Beschäftigten soll im Rahmen eines Entwicklungsgesprächs zwischen Führungskraft und des/der Beschäftigten ein individueller Personalentwicklungsplan erstellt werden. Das Entwicklungsgespräch dient der Entwicklung beruflicher Perspektiven, nicht nur hin zur Führungskraft, sondern auch auf Nicht-Leitungsstellen, sog. Spezialist/innen. Hier findet ein Abgleich des vorhandenen Wissens mit veränderten Anforderungen an die Tätigkeit, z. B. durch fortschreitende Technisierung, statt, aber auch ein Abgleich von vorhandenen und benötigten Kompetenzen für etwaige Stellenwechsel im Rahmen der Nachfolgeplanung. Maßnahmen zur Zielerreichung werden in einem Entwicklungsplan verbindlich festgehalten.

Um das Fachwissen der Mitarbeiter/innen auf einem aktuellen Stand zu halten, sollen zukünftig interne und externe Schulungsmaßnahmen angeboten und die Teilnahme, unter Anwendung eines Seminarmanagementsystems, zentral dokumentiert werden.

Aufbauen und sichern einer qualifizierten Führungsebene

Entwicklungsgespräch und -plan sind Instrumente, die den Aufbau von Nachwuchsführungskräften unterstützen. In speziellen Lehrgängen werden die Mitarbeiter/innen auf ihre zukünftige Aufgabe als Führungskraft vorbereitet. Bereits erfahrene Führungskräfte sollen durch gezielte Coaching- und Schulungsangebote in ihrer Führungsarbeit unterstützt und weiterentwickelt werden.

Implementierung eines Schlüsselkompetenzmodells

Die Einführung eines Schlüsselkompetenzmodells ist die essentielle Voraussetzung für eine systemische Rekrutierung und Personalentwicklung. Ein Schlüsselkompetenzmodell besteht aus mehreren Schlüsselkompetenzen. Unter Schlüsselkompetenzen werden solche Kompetenzen verstanden, denen eine für alle Stellen übergeordnete Bedeutung zur Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird. Hierdurch kann bei der Rekrutierung ein Abgleich zwischen Anforderungsprofil der Stelle und Kompetenzprofil der Bewerberin / des Bewerbers durchgeführt werden. Für den Personalstamm bietet es zudem die Möglichkeit, die qualitative Bildungsbedarfsermittlung zu verifizieren.

IST-Stand

Aus den genannten Themenfelder wurden bereits außerhalb des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung folgende Maßnahmen implementiert:

- Coaching von Führungskräften im Amt 51 im Umgang mit Personalfällen im Amt
- Einführung eines Mentoring im Allgemeinen Sozialen Dienst
- Angebot von Feedback bei internen Bewerber/innen, die eine Absage erhalten haben, zu ihrer Bewerbung (Mitarbeiterbindung und -entwicklung)
- Unterstützung der Führungskräfte bei der Erstellung des Auswahlverfahrens (Methoden, Fragetechniken) zwecks Qualitätssicherung bei der Rekrutierung
- vereinzelt zielgruppenspezifischere Gestaltungen von Stellenausschreibungen (Erzieher/innen)
- Auswertung der Mitarbeiter- und Orientierungsgespräche bezüglich Schulungsbedarfen und -wünschen
- Entwicklung eines Maßnahmenkataloges für das Personalmarketing (Mitarbeiter/innen werben Mitarbeiter/innen, Vermehrte Nutzung von Instagram/Facebook, Überarbeitung des Karriereportals, Entwicklung von Flyern / Plakaten / Broschüren, Ausbau zielgruppenorientierter Stellenausschreibungen), um die Stadt Hilden als Arbeitgeberin attraktiver und bekannter zu machen. Dieser Maßnahmenkatalog bedarf im nächsten Schritt der sukzessiven Umsetzung.

Nächste Schritte

Kurz- bis mittelfristig sollen insbesondere folgende Themen angegangen und konzipiert werden:

- Abstimmung eines einheitlichen Schlüsselkompetenzmodells für die gesamte Stadtverwaltung.
- Aufbau der Arbeitgeberinmarke „Stadt Hilden“ (Employer Branding)
- Aufbau eines professionellen „Onboardings“. Geplant ist hierbei eine interne Prozessumstellung (Einstellungsprozess bleibt bei der Recruiterin / dem Recruiter - einheitliche/r Ansprechpartner/in für neue Mitarbeitende). Zudem soll eine Onboarding-Checkliste für Führungskräfte entwickelt und eingeführt werden. Eine Begrüßungsmappe mit allen wichtigen Informationen zur Stadt Hilden soll für neue Mitarbeitende konzipiert werden. Mit den Fachbereichen soll zudem ein Einarbeitungsplan entwickelt werden, damit eine qualitätsgesicherte Einarbeitung gesichert ist.
- Erstellung eines Fluktuationsplanes mit Ableitung eines Regelprozesses für Nachfolge- und Übergangsregelung in Zusammenarbeit mit dem neuen Sachbearbeiter für strategische Organisationsentwicklung
- Erstellung eines Konzeptes für den Aufstieg in die nächsthöheren Laufbahngruppen (Laufbahngruppe 1.2 in Laufbahngruppe 2.1, Laufbahngruppe 2.1 in Laufbahngruppe 2.2), um Beschäftigten regelmäßig attraktive Karrieremöglichkeiten zu bieten. Im Rahmen der Entwicklung von der Laufbahngruppe 2.1 in die Laufbahngruppe 2.2 soll zudem eine Nachfolgeplanung für Führungskräfte etabliert werden z. B. durch Orientierungscenter (zur Identifikation qualifizierter

Sachgebietsleitungen, zur Vorbereitung auf zukünftige Amtsleitungsaufgaben und zur Aufstellung eines Karriere- und Fortbildungsplanes).

Vorrausichtlich in den nächsten Jahren benötigtes Budget für Personalentwicklung und -gewinnung

- Überarbeitung und Erweiterung des Karriereportals (ggf. mit Unterstützung durch eine Werbeagentur) - zwischen 10.000 € bis 25.000 € (je nach Detailgrad und Unterstützungsbedarf)
- Erstellung von Imageanzeigen und Informationsbroschüren zur Bekanntmachung der Arbeitgeberin Stadt Hilden im Stadtgebiet - ca. 5.000 €
- Anschaffung eines Seminarmanagementsystems (lässt sich derzeit nicht in € beziffern, da abhängig von gewählter Lösung und möglicher Implementierung in einer Personalmanagementsoftware)
- Teilnahmen an Verwaltungslehrgängen / Modulare Qualifizierung / ggf. Masterstudium (pro zeitgleich zugelassener Teilnehmerin / zugelassenem Teilnehmer zwischen 3.000 bis 8.000 € jährlich)
- Allgemeine Schulungen, die nicht durch die Fachämter organisiert werden, z. B. Führungskräfteschulungen, Schulungen zu grundsätzlichen Kompetenzen (ca. 40.000 € jährlich)
- Erweiterung der Schaltung von Stellenanzeigen auf kostenpflichtigen Portalen (ca. 10.000 € zusätzlich jährlich - Verdopplung des Budgets, da die bisherige Summe für maximal 5 bis 6 Ausschreibungen pro Jahr ausreichend ist)

Zeithorizont

Die Konzipierung, Implementierung und Durchführung der avisierten Maßnahmen wird sich über einen Zeitraum von ca. 2-3 Jahren erstrecken. Den politischen Gremien wird in regelmäßigen Abständen und anlassbezogen ein Statusbericht bzw. Beschlussvorlagen vorgelegt.

gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:

Keine.