

Stadt Jessen (Elster)

Der Bürgermeister

Personalkonzept der Stadt Jessen (Elster)



Personalentwicklungskonzept

Entwurf Stand 26.08.2019



Inhaltsverzeichnis

1. Personalentwicklungskonzept.....	3
2. Personalbestand in der Stadt Jessen (Elster)	3
3. Personalentwicklungskonzept als Bestandteil der Haushaltskonsolidierung	5
4. Ziele, die mit dem Personalentwicklungskonzept verfolgt werden.....	6
5. Träger der Personalentwicklung	7
6. Qualitative Personalentwicklung	8
7. Personalentwicklungsmaßnahmen	9
7.1 Beschäftigtenlehrgänge I und II	9
7.2 Fachliche und fachübergreifende Fort- und Weiterbildung	10
7.3 IT-Fortbildung	10
7.4 Mitarbeitergespräche	11
7.5 Beurteilungen	12
7.6 Gesundheitsmanagement (BGM)	12
7.7 Immaterielle Motivation	13
7.8 Materielle Motivation	14
8. Quantitative Personalentwicklung.....	14
8.1 Personalgewinnung	14
8.2 Personalauswahl	15
8.3 Ausbildung von Nachwuchskräften	15

Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung kann mit mutigen Menschen gelingen, die gewohnte Pfade verlassen unter der Prämisse des lebenslangen Lernens und die kreativ in der Wegfindung und -umsetzung sind.¹

¹ Katrin Keller. Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung (essentials) (German Edition) (Kindle-Positionen900-902). Springer Fachmedien Wiesbaden. Kindle-Version.



1. Personalentwicklungskonzept

Nach erfolgter Personalbedarfsermittlung ist über ein Personalentwicklungskonzept sicherzustellen, dass die Verwaltung jeweils zeitgerecht das notwendige Personal in der erforderlichen Quantität und Qualität erhält.

Eine einheitliche Definition für den Begriff „Personalentwicklung“ hat sich bisher weder in der Betriebswirtschaftslehre noch in den Sozialwissenschaften durchsetzen können. Personalentwicklung wurde durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) folgendermaßen definiert:

„Personalentwicklung ist ein – überwiegend langfristig ausgerichteter Prozess, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.“

Sie ist die ständige Anpassung des Personals an neue Herausforderungen, Aufgaben und Situationen durch systematisch gestaltete Prozesse.

Personalentwicklung befindet sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess, indem sie sich mit wechselnden Prioritäten auseinandersetzt und die Ziele sowie die zur Zielerreichung eingesetzten Maßnahmen und Instrumente stetig überprüfen und anpassen muss.

Die Ziele der Personalentwicklung müssen aus den Ergebnissen des Veränderungsprozesses abgeleitet werden.

Gemäß § 75 Abs. 1 Kommunalverfassungsgesetz (KVG LSA) sind Kommunen verpflichtet, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen geeigneten Beschäftigten vorzuhalten.

Ausgehend von dieser gesetzlichen Grundlage ist das Personalentwicklungskonzept vorrangig ein internes Handlungswerkzeug für die Stadtverwaltung. Das primäre Anliegen ist es, bezogen auf den Aufgabenbereich des Personalmanagements, alle Maßnahmen zu planen, die erforderlich sind, um die dauerhafte Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung sicherzustellen.

2. Personalbestand in der Stadt Jessen (Elster)

Die Stadt Jessen (Elster) hat einerseits mit ihrem Personal die qualitätsgerechte, effiziente und bürgerorientierte Erfüllung der Pflichtaufgaben zu gewährleisten. Art und Umfang freiwilliger Leistungen werden sich andererseits an der finanziellen Situation, an der demografischen Entwicklung und an den durch den Stadtrat zu setzenden Prioritäten ausrichten.

Von diesen Einflussgrößen werden Anzahl und Anforderungen an dafür verantwortliches Personal im Wesentlichen beeinflusst.



Die Personalsituation der Stadt Jessen (Elster) stellt sich insgesamt folgendermaßen dar:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bruttopersonalbedarf	169,603	168,253							
- Personalbestand	179,324	176,374	173,312	167,263	163,513	159,101	155,351	148,851	145,851
+ Mitarbeiter in ATZ-Ruhephase	3,000	4,000	4,000	3,000	4,000	3,000	1,000	1,000	1,000
+ fehlende Mitarbeiter (EZ, MuSch, krank etc.)	7,475	5,875	6,125	4,125	3,500	3,500	3,500	2,500	2,500
- Zugänge	0,000	2,000	0,250	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
+ Abgänge	2,950	5,062	6,300	4,750	6,412	5,750	8,500	5,000	9,250
Nettopersonalbedarf	3,703	4,816	11,115	11,865	16,652	19,402	23,902	25,902	33,152

Eine detaillierte Übersicht befindet sich in der Personalbedarfsplanung der Stadt Jessen (Elster), wobei die Beschäftigten dort in 4 Bereiche unterteilt werden:

1. Bereich = Kernverwaltung
2. Bereich = pädagogisches Personal der Kindertagesstätten
3. Bereich = technisches Personal (Bauhof- und Friedhofsmitarbeiter, Hausmeister und Gerätewart, technische Kräfte der Kitas und die geringfügig Beschäftigte)
4. Bereich = Schulen, Bibliothek und Jugendclub

Die allgemeine demografische Entwicklung lässt erkennen, dass sich die Situation bei der Personalgewinnung – insbesondere um altersbedingte Abgänge teilweise aufzufangen – in den nächsten Jahren verschärfen wird. In Zukunft wird dies auch dazu führen, dass es zu einer Verringerung der Nachfragen nach Ausbildungsplätzen kommt.

Die Prognosen des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt zeigen, dass das Potenzial der Erwerbspersonen kontinuierlich abnimmt, was zwangsläufig zu einer verstärkten Konkurrenz der Arbeitgeber um die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal führt.

Deshalb gilt es das vorhandene Personal bezüglich Qualifikation und Motivation auf künftige Aufgaben vorzubereiten und gezielt und rechtzeitig auch unter dem Aspekt der Verjüngung der Altersstruktur neue fachlich und persönlich geeignete Mitarbeiter zu gewinnen.



3. Personalentwicklungskonzept als Bestandteil der Haushaltskonsolidierung

Nach § 98 Abs. 3 KVG LSA ist der Haushalt einer Gemeinde in jedem Haushaltsjahr in Planung und Rechnung der Erträge und Aufwendungen auszugleichen.

Kann der Haushaltsausgleich entgegen den Grundsätzen des § 98 Abs. 3 KVG LSA nicht erreicht werden, ist ein Haushaltskonsolidierungskonzept aufzustellen. Das Haushaltskonsolidierungskonzept dient dem Ziel, die künftige, dauernde Leistungsfähigkeit der Gemeinde zu erreichen.

Das Ministerium des Innern des Landes Sachsen-Anhalt schreibt mit dem Erlass vom 24.09.2004 in zurzeit gültigen Fassung „Hinweise zur Haushaltskonsolidierung“ zur Konsolidierung des Verwaltungshaushaltes vor: „Einer der größten Ausgabeblöcke im Verwaltungshaushalt der Kommunen sind die Personalausgaben. Bei den Personalausgaben sind daher alle Einsparmöglichkeiten auszunutzen. Hierzu ist ein nachvollziehbares Personalentwicklungskonzept vorzulegen, das auch die notwendige Qualifizierung und Entwicklung des vorhandenen Personals beinhaltet, um Personalengpässe zu vermeiden.“

Haushaltsjahr	Gesamtausgaben des Haushaltsjahres	davon Personalkosten	Prozentualer Anteil der Personalkosten am Gesamthaushalt	Erhöhung der Personalkosten zum Vorjahr in Prozent
2014	19.948.800,00 €	8.003.075,41 €	40,12	6,84%
2015	30.505.100,00 €	8.532.264,28 €	27,97	6,61%
2016	31.610.500,00 €	8.953.775,19 €	28,33	4,94%
2017	29.412.900,00 €	9.114.391,84 €	30,99	1,79%
2018	25.438.300,00 €	9.389.550,51 €	36,91	3,02%
2019 (Plan)	27.825.000,00 €	10.062.800,00 €	36,16	7,10%

Trotz Personaleinsparungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren sind die Personalkosten der Stadt Jessen (Elster) seit dem Jahr 2005 im Durchschnitt um 4,07 % pro Jahr gestiegen.

Die Entwicklung des Personals, und damit verbunden auch der Personalkosten, ist somit ein wesentlicher Faktor für die weiteren Konsolidierungsbemühungen der Stadt Jessen (Elster). Auf der einen Seite erfordern gerade knappe finanzielle Ressourcen zahlreiche intensive Personalentwicklungsmaßnahmen; auf der anderen Seite setzen die Haushaltskonsolidierungsbedingungen den Maßnahmen teilweise enge finanzielle Grenzen.

Das vorliegende Konzept ist unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen stetig fortzuschreiben.



4. Ziele, die mit dem Personalentwicklungskonzept verfolgt werden

Personalentwicklung berücksichtigt die strategische Gesamtplanung der Verwaltung und zielt darauf ab, durch Steigerung der Qualifikationen der Beschäftigten die bestmögliche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten.

Darüber hinaus soll sie ermöglichen, dass die Beschäftigten im Wege der Förderung, Motivation und Einbeziehung für einen Prozess notwendiger Veränderungen gewonnen werden. Die hierzu erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen müssen an der aufgabenbezogenen Eignung der Beschäftigten sowie ihrer Erwartungen an die eigene berufliche Weiterentwicklung orientiert sein. Sie sind so mit der Gesamtplanung zu verknüpfen, dass sich die Fähigkeiten und Neigungen des Einzelnen, sein Engagement und seine Kreativität optimal entfalten können. Wird dieses Ziel erreicht, stellt es einen Gewinn für beide Seiten dar.

Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Ziele der Personalentwicklung sind also die

- Erhaltung und Förderung fachlicher Qualifikationen,
- Erhöhung der Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen,
- Steigerung des Leistungsbewusstseins und der Wirtschaftlichkeit auf allen Ebenen,
- Personalkostenoptimierung,
- Stärkung der Verantwortungsbereitschaft,
- Unterstützung und Absicherung neuer Formen der Kommunikation und der Kooperation,
- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit,
- Verbesserung der Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte, sowie
- das Aufzeigen verlässlicher Perspektiven für den beruflichen Aufstieg.

Ein Personalentwicklungskonzept im Sinne eines personalwirtschaftlichen Instrumentes liegt für die Stadt Jessen (Elster) für den Planungszeitraum 2016 bis 2024 vor. Dies soll durch das Personalkonzept der Stadt Jessen (Elster) ersetzt werden.

Das Personalkonzept unterteilt die einzelnen Planungsbestandteile, so dass diese flexibel an aktuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse angepasst werden und individuell fortgeschrieben werden können.



5. Träger der Personalentwicklung

Personalentwicklung fällt auf allen Ebenen der Verwaltung an und bewegt sich zugleich im Spannungsfeld zwischen dezentraler und zentraler Verantwortung. In einer dezentralisierten Verwaltung wird Personalentwicklung grundsätzlich dezentral gestaltet; im Gegenzug bedarf es einer zentralen Steuerung und Koordinierung.

Für Personalentwicklung zuständig sind somit:

- *der Stadtrat*
Er gibt mit seinen Beschlussfassungen im Rahmen der Haushaltsplanung und dem zugehörigen Stellenplan wesentliche Ziele und Inhalte der weiteren gesamtstädtischen Entwicklung vor, an denen sich die Personalentwicklung auszurichten hat;
- *die Verwaltungsleitung*
Sie ist für das Gelingen einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung verantwortlich, da von hier Verwaltungsziele vorzugeben sind, an denen sich Aktivitäten der Personalentwicklung zu orientieren haben;
- *die unmittelbaren Vorgesetzten*
Sie sind für die Umsetzung der auf das jeweiligen Fachamt bezogenen Ziele verantwortlich und dabei gefordert, den entsprechenden qualitativen und quantitativen Bedarf zu benennen, die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, den konkreten Qualifizierungsbedarf festzustellen und zu transportieren;
- *die Personalabteilung*
Sie hat aufgrund ihrer Zuständigkeit der zentralen Mittelbewirtschaftung Sorge zu tragen für eine sachgerechte und effiziente Stellenbemessung und -bildung, Personalbetreuung und -beschaffung sowie Gewährleistung der Qualifizierung;
- *die Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte*
Sie haben die Verantwortung, auf eine angemessene Berücksichtigung der unterschiedlichen und besonderen Interessen der einzelnen Beschäftigtengruppen zu achten, sowohl hinsichtlich der Zielgruppen als auch bezogen auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen;
- *die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst*
Sie tragen Eigenverantwortung in Hinblick auf die eigene berufliche Entwicklung und die Deckung ihres individuellen Qualifizierungsbedarfs.



6. Qualitative Personalentwicklung

Eine moderne Kommunalverwaltung kann nur mit engagierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich sein. Nur wenn das Leistungs- und Lernpotenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkannt, erhalten und gefördert wird, kann die Verwaltung ein guter Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger sein. Dies schließt die Vertretungsmöglichkeit unter den Mitarbeitern ein.

Bei der Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die Planung ihres beruflichen Werdeganges kommen dem Bürgermeister sowie den Amts- und Fachbereichsleitern Schlüsselrollen zu.

Sie sind für die Aufgabenzuteilung und Organisation der Zusammenarbeit in ihrem Bereich verantwortlich. Sie können ihre Beschäftigten hinsichtlich deren Stärken, Motivation, Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten am besten einschätzen. Aus diesem Wissen können sie konkrete Empfehlungen für die Verbesserung der aktuellen Aufgabenerfüllung, zur individuellen Fortentwicklung sowie zur Vorbereitung auf künftige Einsatzmöglichkeiten ableiten und bei deren Umsetzung helfen.

Hierzu gehört insbesondere auch die Bereitschaft, Fachwissen zu teilen und die eigenen Beschäftigten zu kompetenten Ansprechpartnerinnen und -partnern aufzubauen.

Dabei sollen die Führungskräfte das Potential ihrer Mitarbeiter nutzen. In den jeweiligen Fachgebieten sind Mitarbeiter/innen mit Spezialwissen beschäftigt, die mitunter einen umfangreicheren Kenntnisstand als die Führungskraft selbst besitzen.

Auf der Grundlage dieser Einstellung wird die Führungskraft zum Manager der Arbeitsprozesse im jeweiligen Fachbereich.

Dieses Management beinhaltet auch Maßnahmen, die die qualitative Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern betreffen. Es soll eine optimale Zuordnung des Anforderungsprofils einer Stelle an das Fähigkeitsprofil des Stelleninhabers erreicht werden.

Einerseits sind dabei die Interessen und Neigungen des Mitarbeiters zu berücksichtigen, andererseits muss durch die Personalentwicklung eine Anpassung der Fähigkeiten der Mitarbeiter an die Arbeitsanforderungen erreicht werden.

Dabei sind insbesondere die fachlichen und die sozialen Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters weiter zu entwickeln.



Fachliche Fähigkeiten: Berufserfahrung
Kostenbewusstsein
Arbeitstempo
Kenntnisse zur Qualitätserreichung

Soziale Fähigkeiten: Selbstmotivation
Selbstmanagement
Selbstbewusstsein
Qualitätsbewusstsein
Leistungsbereitschaft
Teamfähigkeit
Verantwortungsbewusstsein etc.

Aus vielen Studien ist bekannt, dass die Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern ganz besonders von den Führungsqualitäten der direkten Vorgesetzten abhängen. Die Führungskompetenzen in einem Unternehmen tragen maßgeblich zum Erfolg bei. Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es daher nicht nur der Personalentwicklung der Mitarbeiter, sondern gleichfalls der Führungskräfte.

7. Personalentwicklungsmaßnahmen

7.1 Beschäftigtenlehrgänge I und II

Der Beschäftigtenlehrgang I ermöglicht Beschäftigten der Kommunalverwaltung, eine Nachqualifikation entsprechend der Ausbildung eines Verwaltungsfachangestellten zu absolvieren. Aufgrund der umfassenden Nutzung dieses Lehrgangs zwischen 1991 und 2010 besteht aktuell nur noch ein geringer Bedarf. Der Beschäftigtenlehrgang II ist ein weiterführender Lehrgang, der auf der vorausgegangenen Ausbildung als Verwaltungsfachangestellter oder den Beschäftigtenlehrgang I aufbaut. Durch die Teilnahme am Lehrgang und die Ablegung der damit verbundenen Prüfungen, kann eine Tätigkeit in der „Laufbahngruppe 2“ (vormals gehobener Verwaltungsdienst) erreicht werden. Durch diese Entwicklungsperspektiven dient der Beschäftigtenlehrgang 2 neben der Personalbedarfsbefriedigung auch der Motivationssteigerung.

Ziele

- Nachqualifizierung entsprechend Bedarf

Zielgruppe

- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohne Verwaltungsausbildung, Verwaltungsfachangestellte und Absolventen des Beschäftigtenlehrganges I mit Entwicklungspotenzial



bisherige Aktivitäten

- bedarfsorientierte Teilnahme an Beschäftigtenlehrgängen I und II

zukünftige Maßnahmen

- Prüfung des Bedarfs in Abstimmung mit den Ämtern auf Basis der Auswertung der Personalplanung und Entscheidung,
- gezielte Auswahl von Bewerbern entsprechend des ermittelten Bedarfs unter Berücksichtigung der in den Mitarbeitergesprächen gewonnen Erkenntnisse zu den Entwicklungspotenzialen.

7.2 Fachliche und fachübergreifende Fort- und Weiterbildung

Um mit den gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben und Problemstellungen angemessen umgehen zu können, ist die Qualifizierung der Beschäftigten durch geeignete fachliche und methodische Fort- und Weiterbildung unerlässlich. Dies beinhaltet Schulungen zu fachlichen Themen bezogen auf übertragene Arbeitsaufgaben, darüber hinaus Themen wie z.B. Konfliktmanagement.

Ziel

- Sicherstellung einer sach- und fachgerechten Aufgabenerfüllung

Zielgruppe

- alle Beschäftigten und Führungskräfte

bisherige Aktivitäten

- regelmäßiges Angebot von Schulungsmaßnahmen

zukünftige Maßnahmen

- bedarfsorientierte, regelmäßige Gewährung von fachspezifischen Schulungen für alle Beschäftigten
- Übertragung der Entscheidungsbefugnis über die Notwendigkeit und Zulassung für fachspezifische Weiterbildung und IT-Fortbildungen auf die Amtsleiter

7.3 IT-Fortbildung

Die Informationstechnik hat sich stetig weiterentwickelt. Die Beschäftigten müssen erheblich größere Mengen an täglichen Informationen aufnehmen und verarbeiten. Sie müssen mit verschiedenen Adressaten über die elektronischen Medien kommunizieren. Dadurch entstehen völlig andere Bearbeitungsprozesse. Die Beschäftigten müssen durch gezielte Schulungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, die neuen Techniken effektiv und effizient einsetzen zu können.

Ziel

- Sicherstellung einer effektiven Nutzung der Hard- und Software der Stadtverwaltung,
- Gewährleistung der IT- und Datensicherheit.



Zielgruppe

- alle Beschäftigten und Führungskräfte der Stadtverwaltung

bisherige Aktivitäten

- Teilnahme an Schulungen und Workshops bei den Anbietern der Fachsoftware

zukünftige Maßnahmen

- bedarfsorientierte, regelmäßige Durchführung von IT-Anwender-Schulungen für alle Beschäftigten

7.4 Mitarbeitergespräche

Das zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten geführte Gespräch ist ein vertrauliches, partnerschaftliches Gespräch. Es findet als Vier-Augen-Gespräch statt. Es dient einem regelmäßigen strukturierten Austausch von Informationen zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Ein erfolgreiches Gespräch setzt voraus, dass sich die Gesprächspartner sorgfältig vorbereiten, denn das Gespräch soll sich nicht auf den Austausch von Sachinformationen beschränken, sondern soll auch Raum für Rückfragen, Erläuterungen, persönliche Sichtweisen, Erfahrungen und kritische Reflektionen bieten. Das Mitarbeitergespräch soll letztlich dem Mitarbeiter vermitteln, wo er steht, wo seine Stärken und Schwächen liegen und in welche Richtung er sich ggf. verbessern kann. Dem Mitarbeiter wird in diesem Gespräch Gelegenheit gegeben, Wünsche hinsichtlich seiner persönlichen Entwicklung zu äußern. Zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten werden konkrete Arbeitsziele sowie auch Fortbildungsmaßnahmen für die kommende Arbeitsperiode vereinbart. Das Mitarbeitergespräch dient dem strukturierten Austausch von Informationen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zur Klärung des Ist-Zustandes und der bisherigen Arbeitsabläufe, der Analyse der erzielten Arbeitsergebnisse und der aktuellen Arbeitssituation, der Festlegung von Arbeitszielen und der Abstimmung von Personalentwicklungsbedarf und -maßnahmen. Die regelmäßige periodische Führung von Mitarbeitergesprächen soll i.d.R. jährlich, mindestens aber alle 2 Jahre erfolgen.

7.5 Gestaltung des demografischen Wandels in der Verwaltung

Das - sich demografisch beschleunigende - Ausscheiden von Mitarbeitern/innen stellt eine essentielle Herausforderung der Personalentwicklung dar. Die Bedeutung des Erhaltes von Wissen steht hierbei im Vordergrund und das Verwaltungshandeln ist darauf ausgerichtet, rechtzeitig, das entsprechende Fachwissen und „Knowhow“ zu sichern und weiterzugeben.

Folgende Punkte werden hierzu festgehalten:

- Altersstruktur in der Verwaltung wird als demografische Herausforderung der nächsten Jahre und wesentliches Arbeitsfeld der Personalentwicklung erkannt
- Gewinnung und Qualifizierung von jungen Mitarbeitern/-innen mit dem Ziel einer



ausgewogenen Altersstruktur auf allen Verwaltungsebenen

- Aufbau von Strukturen zur Weitergabe von Fachwissen innerhalb der Verwaltung (z.B. Wissensdatenbanken) zur Vermeidung von „Herrschaftswissen in einzelnen Köpfen“
- Gewinnung von „alt gedienten“ Mitarbeitern/-innen für freiwilligen Informationsaustausch mit Nachwuchskräften, ggf. auch nach Eintritt in den Ruhestand

7.6 Beurteilungen

Eine Beurteilung ist die Einschätzung einer Führungskraft über eine/n Mitarbeiter/in, in der nach vorgegebenen Kriterien Stärken und Schwächen mit dem Ziel einer Qualitätssteigerung dokumentiert werden. Gleichfalls dient eine Beurteilung als Bewertungsparameter für Stellenbesetzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen in einer leistungsorientierten Verwaltung, da auch Persönlichkeitselemente, Arbeitsleistung sowie Führungs- und Sozialverhalten, sowohl von Mitarbeitern als auch von Vorgesetzten gemessen werden können.

7.7 Gesundheitsmanagement (BGM)

Die Stadt Jessen (Elster) ist bestrebt, Aufgabenabläufe und Arbeitsbedingungen so zu organisieren und in laufenden Prozessen anzupassen, dass sie nicht ursächlich für Erkrankungen bzw. Ausfallzeiten sind. Die Gesunderhaltung und Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern/innen sind Daueraufgaben und liegen im besonderen Maße in der Verantwortlichkeit von Führungskräften. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) als gesetzliche Aufgabe wurde bereits im Rahmen einer Dienstvereinbarung implementiert. Die Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten wird unterstützt und begleitet. Mit speziellen Angeboten für Mitarbeiter/innen über eine Früherkennung von Missständen soll die betriebliche Gesundheitsförderung weiter erschlossen werden. Gleichfalls sind alle Mitarbeiter/innen zu einem gesundheitsbewussten Verhalten aufgerufen. Zur Prävention werden z.B. Gripeschutzimpfung, Gesundheitstipps angeboten. Auch die Durchführung von Gesundheitstagen ist vorgesehen. Durch diese Maßnahmen sollen Arbeitsunfälle, Fehlzeiten und sonstige Störungen der Arbeitsabläufe verringert und bestenfalls vermieden werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement als Ausfluss des Fürsorgeprinzips fördert die Motivation von Beschäftigten und dient der Sicherung von Qualitätsstandards. Die weitreichenden rechtlichen Regelungen zum Gesundheits- und Arbeitsschutz werden beachtet. Die Verwaltung wird durch einen Betriebsarzt, eine Sicherheitsfachkraft und Sicherheitsbeauftragte in den einzelnen Standorten unterstützt. Eine anlassbezogene Überprüfung der Dienst- bzw. Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern/innen wird vorgenommen und gehört ebenfalls zu dem Aufgabenkomplex der Personalentwicklung. Denn nur wenn etwaige Leistungsminderungsgründe dokumentiert sind und/oder die (Teil-) Dienstunfähigkeit festgestellt ist, kann innerhalb des Stellenplanes reagiert werden.



7.8 Immaterielle Motivation

Vor dem Hintergrund einer veränderten Arbeitswelt, in der Selbstentfaltung und Werte wie Eigenständigkeit, Wunsch nach Partizipation und Kommunikation, Einbringen von Kreativität und Phantasie einen immer größeren Stellenwert einnehmen, sind ideelle Leistungsanreize von starker Bedeutung. Hierzu zählen alle motivationsfördernden Faktoren, die individuelle Wertschätzung und Anerkennung ausdrücken und die eine Identifikation mit dem Arbeitsplatz herstellen.

Ideelle Leistungsanreize sind Grundlage der Führungsarbeit. Ihre Wirksamkeit ist deshalb in hohem Maße von der Bereitschaft der Führungskraft abhängig, Arbeitsaufträge mit individuellen Handlungsspielräumen auszustatten, die die Erwartungshaltung der Beschäftigten an eine interessante und verantwortungsvolle Tätigkeit widerspiegeln. Je nachhaltiger und variantenreicher diese Bemühungen ausfallen, umso mehr werden sich die Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren und von sich aus bereit sein, zusätzliche Leistungsanstrengungen zu erbringen. Als besonders relevante und wirkungsvolle ideelle Leistungsanreize sind in diesem Zusammenhange hervorzuheben:

- *Anerkennung und Kritik*
Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik sind bedeutsame Motivationsmittel, wenn sie offen und ehrlich eingesetzt werden.
- *Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten bei Veränderungsprozessen*
Bei Angelegenheiten von grundsätzlicher oder sonstiger herausragender Bedeutung erfolgt eine breite, über den individuellen Zuständigkeitsbereich hinausgehende Beteiligung am Entscheidungsprozess.
- *Verteilung von Kompetenzen*
Mit den Aufgaben sind den Mitarbeitern auch eigene Kompetenzen zu erteilen.
- *Weiterleitung von Informationen*
Den Mitarbeitern sind rechtzeitig alle bekannten Informationen für Ihre Aufgabengebiete bereitzustellen, so dass sie in die Lage versetzt werden, rechtzeitig neue Erkenntnisse in ihre Arbeit einbinden zu können.
- *Absprachen, Ziele und Entscheidungen*
Aufgabenziele werden klar und realistisch formuliert. Getroffene Absprachen werden eingehalten. Die betreffenden Mitarbeiter sind bei wichtigen Angelegenheiten in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.



7.9 Materielle Motivation

Die auf der Grundlage des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst eingeführte leistungsorientierte Bezahlung ermöglicht bei herausragenden Leistungen die Gewährung von Leistungsentgelten.

Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

Hier besteht die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Personalrat der Stadt Jessen (Elster) ein betriebliches System zur leistungsorientierten Bezahlung in der Stadt Jessen (Elster) zu entwickeln und auf der Grundlage einer gemeinsamen Dienstvereinbarung umzusetzen.

8. Quantitative Personalentwicklung

8.1 Personalgewinnung

Durch ein effizientes Personalmanagement wird sichergestellt, dass vakante Stellen auch mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität und Aufgabenerfüllung überprüft werden. Ziel ist es dabei, zeitnah Stellen qualitativ (nach)zubesetzen oder eine organisatorische Umstrukturierung vornehmen zu können. Im Rahmen der Mitarbeiterförderung sollen bei vakanten Stellen zunächst die Erfolgsaussichten eines internen Stellenbesetzungsverfahrens geprüft werden, um eigenen Mitarbeitern/innen einen Aufgabenwechsel zu ermöglichen. Die Bindung des Personals an die Arbeitgeberin genießt einen hohen Stellenwert. Eigene Fachkräfte werden gezielt geschult und fortgebildet. Andererseits sind Stellen auch bewusst extern auszuschreiben, um bereits qualifizierte Fachkräfte mit Spezialwissen zu gewinnen oder eine gesunde Durchmischung des Personalbestandes zu erreichen.

Für die Personalgewinnung werden auch zukünftig unterschiedliche Strategien eingesetzt. Dabei ist zu differenzieren zwischen der Gewinnung von

- Nachwuchskräften,
- Externen als Quereinsteiger aufgrund spezieller Vorkenntnisse und Erfahrungen,
- Führungskräften, sowie der
- internen Besetzung freier Stellen.

Neben der klassischen Form der externen Personalgewinnung durch Stellenanzeigen werden die Möglichkeiten des Internets sowie von Jobbörsen bei Bedarf genutzt.

Mit einer Stellenbeschreibung werden das Aufgabengebiet sowie das Anforderungsprofil festgelegt. Dies erfolgt durch das Fachamt in Abstimmung mit dem Personalamt.



8.2 Personalauswahl

Bei Stellennachbesetzungen findet die Auswahl durch ein Gremium statt, welches sich zusammensetzt aus: auswählende Führungskraft aus der Leistungseinheit (bei Führungskräften der Bürgermeister), dem Personalsachbearbeiter, ein/e Vertreter/in des Personalrates, ggf. die Gleichstellungsbeauftragte und ggf. auch die Schwerbehindertenvertretung.

Die Inhalte des Auswahlverfahrens sind festgelegt durch die Anforderungskriterien in der Stellenausschreibung, wobei immer zwischen einem konstitutiven Teil (zwingende Qualifikation) und einem fakultativen Teil (wünschenswerte Kompetenzen) zu unterscheiden ist. Dafür wird zuvor gemeinsam anhand der Bewertungskriterien und ein Punktesystem erarbeitet.

Die Bewertung erfolgt zunächst anhand der vorliegenden Bewerbung; eine weitere Bewertung findet nach dem Bewerbergespräch statt.

Für die Einstellung von Auszubildenden wird zunächst ein schriftlicher Eignungstest mit den Bewerberinnen und Bewerberinnen durchgeführt. Nach erfolgter Auswertung werden die besten zum Bewerbergespräch eingeladen. Am Bewerbergespräch nehmen das Personalamt, ein/e Vertreter/in des Personalrates und optional der Bürgermeister teil.

8.3 Ausbildung von Nachwuchskräften

Der Ausbildung von Nachwuchskräften kommt eine erhebliche Bedeutung im Hinblick auf die dauerhafte Sicherstellung der Aufgabenerfüllung der Stadt zu. Mit einer konsequenten, fortlaufenden und hochwertigen Ausbildung kommt die Stadtverwaltung Jessen (Elster) daneben ihrer Verantwortung in der kommunalen Beschäftigungspolitik nach. Weiterhin bleibt zu berücksichtigen, dass nur eine qualifizierte Ausbildung das Fundament einer erfolgreichen, berufsbegleitenden Personalentwicklung ist.

Ziele

Als wichtigstes Ziel ist hier die Sicherstellung der künftigen Leistungsfähigkeit der Verwaltung durch eine erfolgreiche qualitativ hochwertige Ausbildung zu benennen. Hierfür ist die Vermittlung der notwendigen fachlichen, sozialen, methoden- und verhaltensorientierten Kompetenzen für die spätere berufliche Tätigkeit und einen flexiblen Einsatz der jungen Fachkräfte erforderlich.

bisherige Aktivitäten

Auszubildende im Ausbildungsberuf des Verwaltungsfachangestellten wurden im zweijährigen Turnus begonnen. Die Auszubildenden durchlaufen während der Ausbildung die Ämter gemäß erstelltem Ausbildungsplan. Hierfür stehen in der Verwaltung geschulte Ausbilder gemäß der Verordnung zur Ausbildereignungsprüfung den Auszubildenden hilfreich zur Seite.



künftige Maßnahmen

Die Personalabteilung ist auf Ausbildungsmessen präsent.

Die künftige Einstellung von Auszubildenden erfolgt bedarfsbezogen. Es wird eine zukünftig jährlich beginnende Ausbildung von 1-2 Nachwuchskräften angestrebt, um den Bedarf im Rahmen des mittel- und langfristigen Personalbedarfs abzusichern. Weiterhin erfolgt nach erfolgreicher Beendigung der Ausbildung in Abhängigkeit von der Leistung eine Übernahme in ein Beschäftigtenverhältnis. Es wird eine kontinuierliche Schulung und Information der Ausbilder erfolgen, weiterhin sollen neue Ausbilder gewonnen werden. Durch die Kooperation mit anderen Verwaltungen in der Umgebung soll den Auszubildenden der Einsatz in unterschiedlichen Behörden ermöglicht werden, so zu Beispiel der behördenübergreifende Ausbildungseinsatz. Im letzten Ausbildungsjahr sollen die Auszubildenden im Rahmen von Projektarbeiten ihre erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse unter Beweis stellen.

9. Ausfertigung

Das Personalentwicklungskonzept der Stadt Jessen (Elster) wurde zwischen Dienststelle und der Personalvertretung unter Beteiligung Stadtrates erarbeitet.

Der Stadtrat der Stadt Jessen (Elster) hat in seiner Sitzung am dem Personalentwicklungskonzept in der vorgelegten Fassung zugestimmt.

Das Personalentwicklungskonzept tritt am in Kraft und dient als nachhaltige Leitlinie für den Stadtrat und die Verwaltung.

Jessen (Elster),

Für die Dienststelle:

Für die Personalvertretung:

Michael Jahn
Bürgermeister

Fabian Schubert
Personalratsvorsitzender