



PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT DER STADT SCHWELM 2020 - 2024

Vorwort

Anfang dieses Jahres haben wir den ersten Teil des Personalentwicklungskonzeptes (PEK) der Stadt Schwelm vorgelegt, in dem wir den Status Quo unserer Personalsituation mit Blick auf u.a. Altersstruktur, unbesetzte Stellen, Fluktuation, Arbeitszeitmodelle und Frauenquote ermittelt hatten.

Auf der Grundlage dieser belastbaren Datenanalyse und der daraus abgeleiteten Ziele haben wir im weiteren Verlauf für unser Haus konkrete Umsetzungsmaßnahmen formuliert, so dass das PEK nun in fortgeschriebener Form vorliegt. Ich verbinde mit diesem Bericht und seinen klar formulierten Maßnahmen und Perspektiven nichts weniger als eine Aufbruchsstimmung für die Stadtverwaltung Schwelm.

Dreh- und Angelpunkt ist, kurzgefasst, die Bindung, Gewinnung und Förderung von qualifiziertem Personal. Dies ist aus mehreren Gründen dringlich geboten. Zum einen müssen freie Stellen zeitnah wiederbesetzt werden, um den hohen Angebotsstandard unserer Verwaltung weiterhin aufrechtzuerhalten und zudem Verwaltungsmitarbeiter*innen, die zusätzlich Aufgaben aus noch nicht wieder besetzten Arbeitsfeldern auffangen, auch wieder zu entlasten.

Zum anderen werden in der Stadtverwaltung Schwelm in den kommenden Jahren zahlreiche Mitarbeiter*innen ausscheiden, die den geburtenstarken Jahrgängen angehören. Wir benötigen Personal daher sowohl kurzfristig als auch auf die Langstrecke hingesehen. Da wir uns bekanntlich in einem Konkurrenzkampf mit der Privatwirtschaft um qualifizierte Arbeitskräfte befinden, gilt es, unsere Marke als attraktive Arbeitgeberin zu entwickeln, was auch die Bindekraft des vorhandenen Personals an unser Haus erhöht.

Die guten Erfahrungen mit dem Ausbilden eigener Verwaltungsfachkräfte müssen wir zweifelsohne fortsetzen, und ganz sicher haben wir Motivation, Fortbildung und Förderung unserer Mitarbeiter*innen zu stärken. Dazu gehört nach meinem Dafürhalten auch das Entwickeln von realistischen Aufstiegsperspektiven bis hin zu Führungspositionen, auch und gerade für die Nachwuchskräfte.

Damit das PEK ein Erfolg werden kann, müssen die mit dem Personalrat zu erstellenden Vereinbarungen die aktuellen Arbeitsbedingungen berücksichtigen und die Voraussetzungen für eine zukunfts- und mitarbeiterorientierte Personal- und Organisationsentwicklung geschaffen werden.

Mit dem vorliegenden Personalentwicklungskonzept sind die Wege aufgezeigt, die wir gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen beschreiten sollten – im Sinne einer weiterhin stets leistungsstarken und betont zukunftsorientierten Schwelmer Stadtverwaltung, auf die die Bürger*innen sich verlassen können.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Stephan Langhard'.

Stephan Langhard

Bürgermeister

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
1. Status quo: Eine Bestandsaufnahme der Stadtverwaltung Schwelm	5
1.1 Analyse der Altersstruktur	5
1.2 Ausscheiden der Generation Babyboomer (1946-1964)	6
1.3 Gründe für das Ausscheiden der Mitarbeiter*innen	7
1.4 Unbesetzte Stellen	9
1.5 Teilzeit	10
1.6 Menschen mit Behinderung	11
1.7 Elternzeit	11
1.8 Frauenquote	12
1.9 Ausbildung	14
1.10 Praktikum	16
1.11 Fortbildung	17
1.12 Krankenstatistik der Stadtverwaltung Schwelm	18
2. Corona-Pandemie bei der Stadtverwaltung Schwelm	23
3. Strategische Ziele der Stadtverwaltung Schwelm	24
4. Leitlinien der Stadtverwaltung Schwelm	25
5. Verantwortliche und Beteiligte der Personalentwicklung	26
6. Personalentwicklungsmaßnahmen zu den Handlungsbedarfen und Zielen der Stadtverwaltung Schwelm	26
6.1 Employer Branding – Attraktive Arbeitgeberin	27
6.2 Personalgewinnung	28
6.3 Ausbildung	30
6.4 Qualifizierung/Fortbildung der eigenen Mitarbeiter*innen	31
7. Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle Personalentwicklung	33
7.1 Flexible Arbeitsmodelle	33
7.2 Work-Life-Balance	35
7.3 Förderung der Chancengleichheit der Frauen und Männer	36
7.4 Mitarbeiter*innengespräch	37
7.5 Einrichtung einer Beschwerdestelle nach § 13 AGG	38
7.6 Rückkehr in den Beruf	39
8. Führungskräftenachwuchsförderung/-entwicklung	40

9	Das betriebliche Gesundheitsmanagement	41
10	Ausblick	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur nach Laufbahnen der Beamt*innen und tariflichen Beschäftigten.....	5
Abbildung 2: Ausscheiden der Dienstkräfte in den kommenden Jahren.....	6
Abbildung 3: Altersstruktur der ausscheidenden Mitarbeiter*innen.....	8
Abbildung 4: Gehaltsgruppen der Teilzeit-Dienstkräfte.....	10
Abbildung 5: Laufbahnen und Arbeitszeiten der Beamt*innen und eingruppierten tariflichen Beschäftigten.....	12
Abbildung 6: Geschlechterverteilung in den Laufbahnen der Beamt*innen und tariflichen Beschäftigten.....	13
Abbildung 7: Krankheitsquote der Jahre 2019 und 2020.....	18
Abbildung 8: Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten nach Laufbahngruppen der Beamt*innen und tariflich Beschäftigten (Stand 31.12.2019).....	20
Abbildung 9: Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten nach Laufbahngruppen der Beamt*innen und tariflich Beschäftigten (Stand 31.12.2020).....	21
Abbildung 10: Anzahl der Krankmeldungen der Jahre 2019 und 2020.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für das Ausscheiden der Mitarbeiter*innen.....	7
Tabelle 2: Laufbahngruppen der ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen.....	8
Tabelle 3: Elternzeit im Jahr 2019 und 2020	11
Tabelle 4: Ausbildungsangebote der Stadtverwaltung Schwelm	14
Tabelle 5: Darstellung Fluktuation und Ausbildungsbedarf bis zum Jahr 2031	15
Tabelle 6: Berufspraktikum	16
Tabelle 7: Fortbildungsmaßnahmen	17

1. Status quo: Eine Bestandsaufnahme der Stadtverwaltung Schwelm

Die Definition des Begriffs Personalentwicklung wird in der Wissenschaft nicht einheitlich aufgefasst. Die Stadt Schwelm geht bei der Erstellung ihres Personalentwicklungskonzeptes (PEK) von einem erweiterten Verständnis des Begriffs aus, das sich sowohl mit der Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten, aber auch ihrer persönlichen Entwicklung in der Verwaltung, ihrer Karriereplanung und dem Setzen von individuellen Zielen beschäftigt. Daneben hat die Personalentwicklung ebenso die Aufgabe, betriebliche Ziele umzusetzen und die Interessen der Verwaltung und der Beschäftigten abzuwägen. Weiterhin soll das PEK die Attraktivität der Stadt Schwelm als Arbeitgeberin stärken und die Bindung der Beschäftigten an die Verwaltung unterstützen sowie das Interesse an einer Beschäftigung bei der Stadtverwaltung Schwelm ausbauen.

Hierfür ist es erforderlich, dass in einem ersten Schritt eine Analyse der aktuellen Situation erfolgt, Handlungsbedarfe ermittelt und strategische Ziele festgelegt werden.

1.1 Analyse der Altersstruktur

Um das Personalentwicklungskonzept erstellen zu können, ist es wichtig, einen Überblick der Personalstruktur der Stadtverwaltung Schwelm zu bekommen. In der nachfolgenden Grafik wird die Altersstruktur der 339 Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltung Schwelm visualisiert.

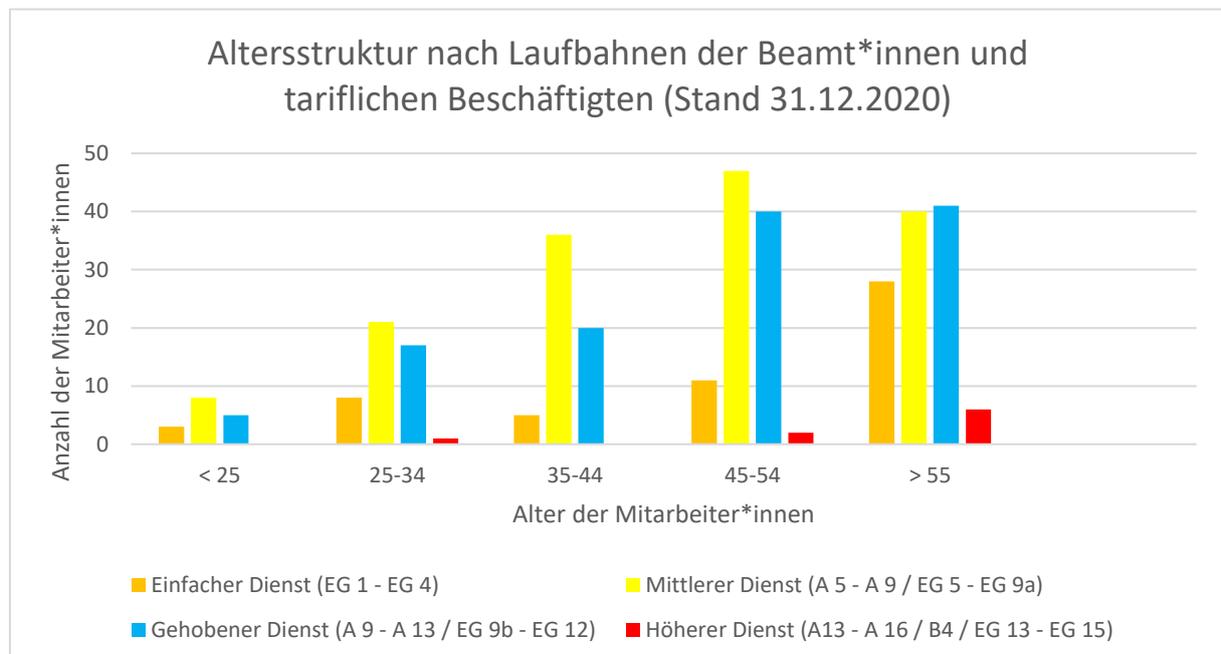


Abbildung 1: Altersstruktur nach Laufbahnen der Beamt*innen und tariflichen Beschäftigten

Die Zahlen der Mitarbeiter*innen umfassen alle Bereiche, welche organisatorisch der Stadtverwaltung Schwelm zuzuordnen sind (Verwaltung, Feuerwehr, Stadtbücherei, Hallenbad, Haus Martfeld, Jugendzentrum, Hort, Kindertagesstätten Mühlenweg und Stadtmitte und Offene Ganztagsbetreuungen Engelbert und St. Marien). Ausgenommen sind die Dienstkräfte der Technischen Betriebe Schwelm (TBS).

Handlungsbedarf:

Aus der Grafik kann man eine tendenzielle Überalterung der Stadtverwaltung Schwelm erkennen. Es ist festzustellen, dass die Altersstruktur unter 45 Jahren mit 124 Personen (36,58 %) schwächer besetzt ist als die Altersstruktur über 45 Jahren mit 215 Personen (63,42 %). Bei einer Fortsetzung dieser Altersstruktur ist eine erhebliche Fluktuation zu erwarten.

1.2 Ausscheiden der Generation Babyboomer (1946-1964)

Die Generation der Babyboomer mit den höchsten Geburtenzahlen wird in den nächsten Jahren aus Altersgründen die Stadtverwaltung verlassen. Die nachfolgende Grafik stellt dar, wie viele Dienstkräfte der Stadtverwaltung in den nächsten Jahren ausscheiden werden. Bei Dienstkräften, die sich in einer Altersteilzeitbeschäftigung befinden, wurde als Ausscheidendatum der Beginn der Freistellungsphase zugrunde gelegt.

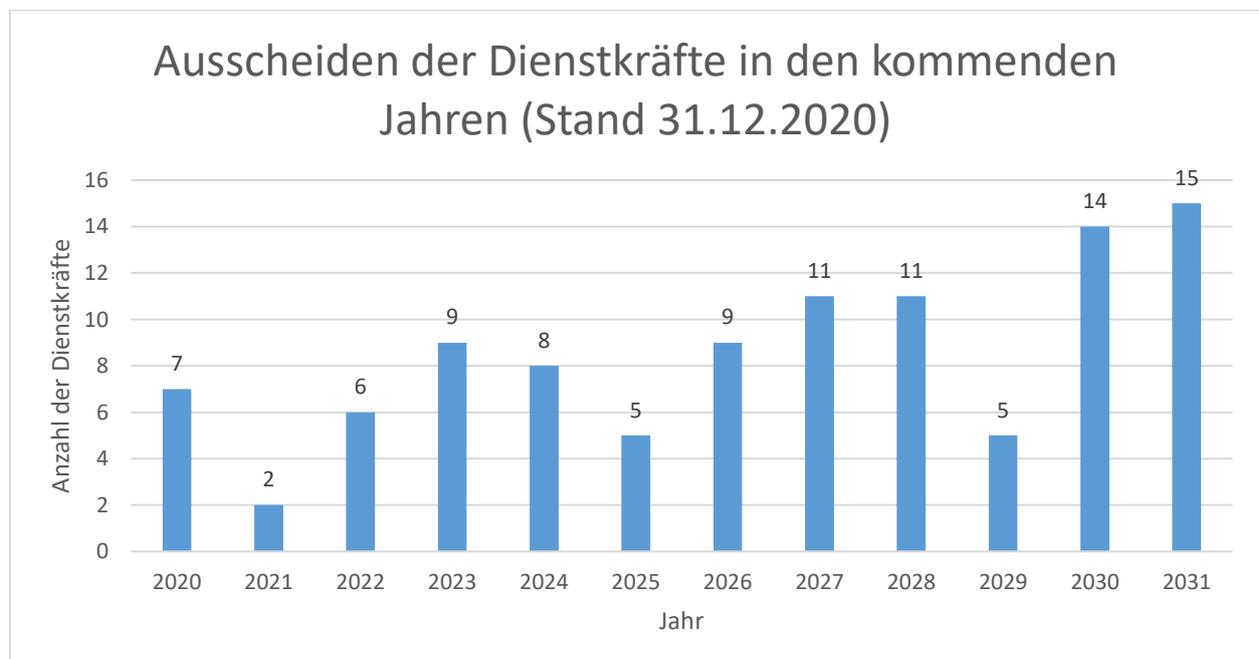


Abbildung 2: Ausscheiden der Dienstkräfte in den kommenden Jahren

Wie anhand der Abbildung 2 ersichtlich wird, werden in den nächsten 10 Jahren altersbedingt insgesamt 102 Dienstkräfte ausscheiden. Dies entspricht 30,09 % des derzeitigen Personalbestandes. Diese Abgänge betreffen alle Ebenen der Stadtverwaltung.

Handlungsbedarf:

Aufgrund der Anzahl der ausscheidenden Babyboomer erhöht sich die Konkurrenz mit der Privatwirtschaft auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt um qualifizierte Nachwuchskräfte.

1.3 Gründe für das Ausscheiden der Mitarbeiter*innen

Über das altersbedingte Ausscheiden hinaus, gibt es weitere Gründe dafür, dass die Beschäftigung von Mitarbeiter*innen endet. Beispielhaft werden die Gründe anhand der Personalabgänge in den Jahren 2019 und 2020 untersucht. Im Folgenden werden in der Tabelle 1 die Ursachen für das Ausscheiden der Mitarbeiter*innen verdeutlicht.

Gründe für das Ausscheiden der Mitarbeiter*innen	Anzahl MA* 2019	Anzahl MA 2020
Renten- bzw. Versorgungsbezug	8	7
Eigener Wunsch (Kündigung, Versetzungsantrag)	7	9
Sonstiges (z.B. Kündigung durch AG*, Ablauf Zeitarbeitsvertrag)	18	10

*AG = Arbeitgeber; MA = Mitarbeiter*innen

*Tabelle 1: Gründe für das Ausscheiden der Mitarbeiter*innen*

Der häufigste Grund für ein Ausscheiden im Vergleichsintervall 2019 und 2020 ist das Auslaufen eines Zeitvertrages. Ein Zeitvertrag wird dann abgeschlossen, wenn Bedarfe nur vorübergehend bestehen, wie zum Beispiel Krankheits-, Mutterschutz- und Elternzeitvertretungen oder aber Einstellungen im Rahmen eines zeitlich begrenzten Projektes erforderlich werden. Denkbar wäre auch ein Ausscheiden bei projektbezogenen Stellen, die oftmals vollständig oder anteilig vom Land und Bund refinanziert werden. Im Jahr 2019 und 2020 kam dieser Grund jedoch nicht zum Tragen.

Zur Visualisierung der Altersstruktur der ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen, dient die folgende Abbildung.

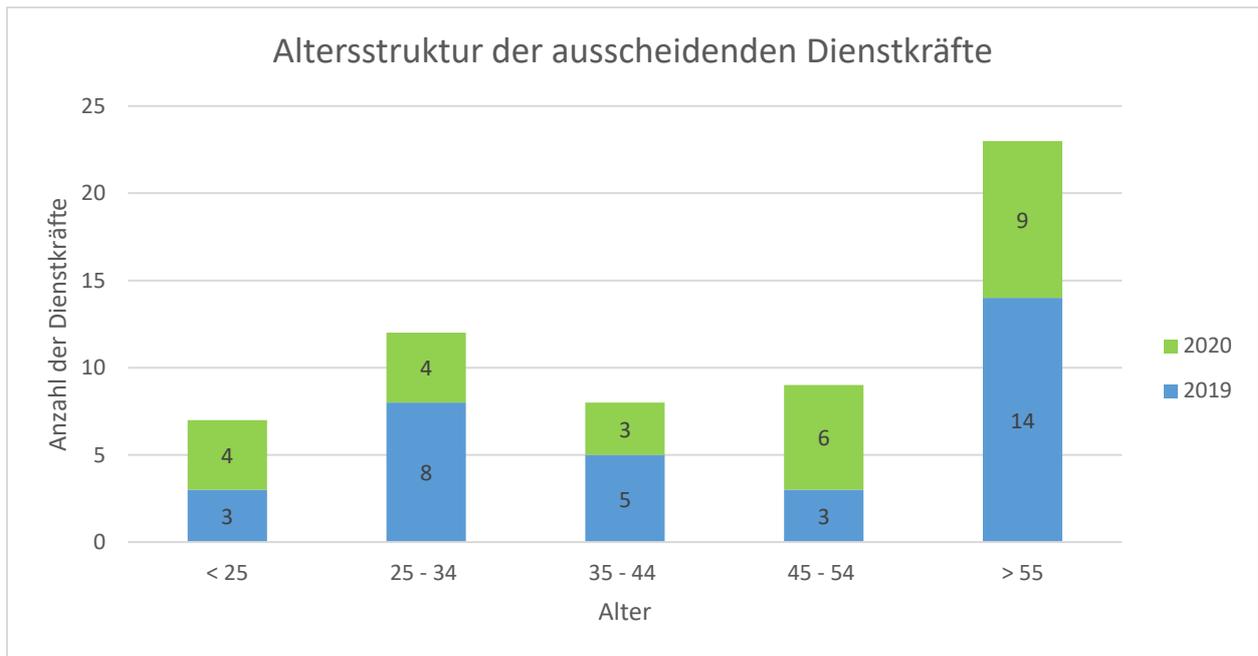


Abbildung 3: Altersstruktur der ausscheidenden Mitarbeiter*innen

Auf der horizontalen Achse wird das Alter dargestellt und die vertikale Achse visualisiert die Anzahl der Mitarbeiter*innen. Vergleicht man die farblich markierten Flächen miteinander, so ist festzustellen, dass über alle Altersgruppen hinweg eine gewisse Fluktuation besteht. Bei den über 55-jährigen sind aufgrund des Alters und des Übergangs in den Ruhestand die höchsten Abgänge zu verzeichnen.

Des Weiteren wurden die Laufbahngruppen der ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen im Jahr 2019 und 2020 analysiert. Zur Veranschaulichung folgt die untere Tabelle:

Jahr	Einfacher Dienst	Mittlerer Dienst	Gehobener Dienst	Höherer Dienst
2019	12	10	11	0
2020	6	11	8	1

Tabelle 2: Laufbahngruppen der ausgeschiedenen Mitarbeiter*innen

Handlungsbedarf:

Bei der Nachbesetzung der vakant werdenden Stellen ist der Bedarf in den unterschiedlichen Laufbahngruppen zu berücksichtigen.

1.4 Unbesetzte Stellen

Aufgrund des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt hat die Stadtverwaltung Schwelm, wie andere Gemeinden auch, Schwierigkeiten vakante Stellen mit qualifiziertem Personal nach zu besetzen. Zum 31.12.2020 gab es bei der Stadtverwaltung Schwelm 20 unbesetzte Stellen. Teilweise war eine Besetzung der Stellen trotz mehrfacher Ausschreibung nicht möglich.

Folgende 15 Vollzeit- und 5 Teilzeitstellen sind zurzeit nicht besetzt:

- **Fachbereich 1: Zentraler Service**
 - Wirtschaftsinformatiker*in
 - Personalsachbearbeitung Beamte
 - Organisation
 - Versicherungsangelegenheiten und Sitzungsdienst (Teilzeit)

- **Fachbereich 2: Immobilienmanagement**
 - Ingenieur Technische Gebäudeausstattung

- **Fachbereich 4: Jugend, Schule und Soziales**
 - Allgemeiner Sozialer Dienst
 - Asylbewerberleistungen, Bildung & Teilhabe
 - Sozialhilfegewährung
 - Tagespflege (Teilzeit)
 - Erzieher*in
 - Plus Kita Kraft (Teilzeit)
 - Kita U 3 Zusatzkraft (Teilzeit)

- **Fachbereich 5: Feuerwehr**
 - 5 offene Stellen Feuerwehrbeamte (ab dem 01.04.2021 werden vier Brandmeisteranwärter ausgebildet)

- **Fachbereich 6: Planen und Bauen**
 - Digitales Baumanagement

- **Praktikum:**
 - Praktikant*in Kita

Handlungsbedarf:

Die Zahl der unbesetzten Stellen wirkt sich auf Beschäftigte aus, die vertretungsweise, zum Teil über längere Zeit, Aufgaben übernehmen müssen. Dies kann in Einzelfällen zu Überlastung führen und Tendenzen zum Stellen- oder Arbeitgeberwechsel auslösen.

1.5 Teilzeit

Der Personalstamm der Stadtverwaltung Schwelm beläuft sich auf 63,13 % Vollzeit- und 36,87 % Teilzeitbeschäftigte. Es lässt sich ein Vergleich der Teilzeitquote der Stadtverwaltung Schwelm von 35,69 % (ohne Altersteilzeit) mit dem Bundesdurchschnitt der Teilzeitquote des öffentlichen Dienstes von 32 % (ohne Altersteilzeit) darstellen.¹ Die Stadtverwaltung liegt somit im Rahmen des Bundesdurchschnitts.

Die Teilzeit-Dienstkräfte verteilen sich zu 89,60 % auf Frauen und 10,40 % auf Männer, dies entspricht 112 Frauen und 13 Männern. Von den 125 Teilzeit-Dienstkräften befinden sich 18 Dienstkräfte aus persönlichen Gründen in Teilzeit und vier Dienstkräfte befinden sich in einer Altersteilzeitbeschäftigung. Die 103 Stellen verteilen sich zum einen auf Stellen die aufgrund des tatsächlichen Bedarfs in Teilzeit ausgeschrieben wurden und zum anderen auf Bereiche in denen generell nur in Teilzeit eingestellt wird, wie zum Beispiel:

- Reinigungskräfte
- Schulsekretariat
- OGS Betreuungen
- Parkraumüberwachung
- Musikschule

Die Gehaltsgruppen der Teilzeit-Dienstkräfte sind zu 36 % im einfachen Dienst, 38 % im mittleren und 26 % im gehobenen Dienst tätig. Hierzu wird die folgende Abbildung herangezogen.

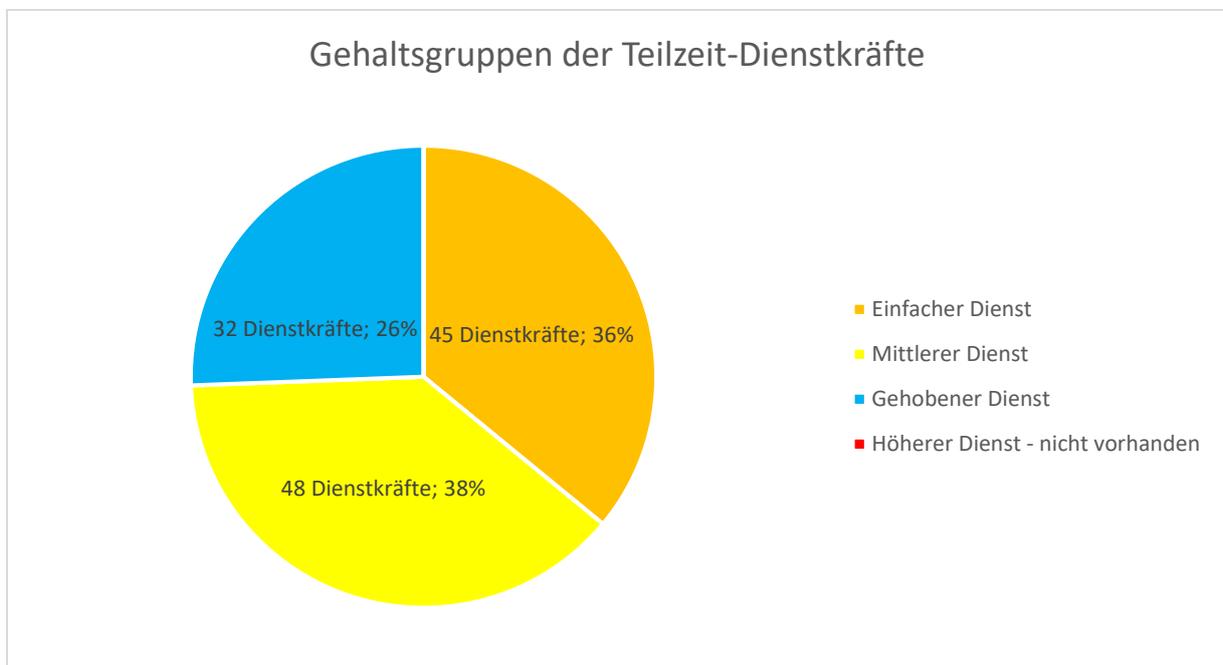


Abbildung 4: Gehaltsgruppen der Teilzeit-Dienstkräfte

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018): Pressemitteilung https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/04/PD20_N021_742.html (Online abgerufen am 17.12.2020).

Handlungsbedarf:

Die Verteilung der Teilzeit-Dienstkräfte bewegt sich im Rahmen des Bundesdurchschnittes, weshalb kein erhöhter Handlungsbedarf besteht. Individuelle Arbeitszeitmodelle sollen nach Möglichkeit angeboten werden.

1.6 Menschen mit Behinderung

Die gesetzliche Pflichtquote zur Beschäftigung Schwerbehinderter gem. § 154 Absatz 1 Satz 1 SGB IX in Höhe von 5 % erfüllt die Stadtverwaltung Schwelm seit Jahren. Die Schwerbehindertenquote der Stadtverwaltung Schwelm betrug im Jahr 2019 10,34 % und im Jahr 2020 8,34 %. Die Beschäftigungsquote der schwerbehinderten Menschen liegt somit über dem gesetzlichen Durchschnitt.

Handlungsbedarf:

Die Schwerbehindertenquote liegt über dem gesetzlichen Durchschnitt. Es wird weiterhin angestrebt, über die gesetzlich vorgeschriebene Mindestquote hinaus Schwerbehinderte bei der Stadt Schwelm zu beschäftigen.

1.7 Elternzeit

In der Stadtverwaltung waren in den Jahren 2019 und 2020 drei Mitarbeiterinnen und sieben Mitarbeiter in Elternzeit. Aktuell befinden sich noch zwei Mitarbeiterinnen in der gesetzlichen Elternzeit.

	2019		2020	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Elternzeit				
Elternzeit bis 8 Wochen	0	4	0	3
Elternzeit über 8 Wochen (mindestens 1 Jahr)	2	0	1	0

Tabelle 3: Elternzeit im Jahr 2019 und 2020

Anhand der Tabelle 3 wird deutlich, dass im Jahr 2019 und 2020 mehr Männer Elternzeit in Anspruch genommen haben, diese jedoch für wenige Wochen. Eine längere Elternzeit von mindestens einem Jahr wurde von den oben aufgeführten Mitarbeiterinnen in Anspruch genommen.

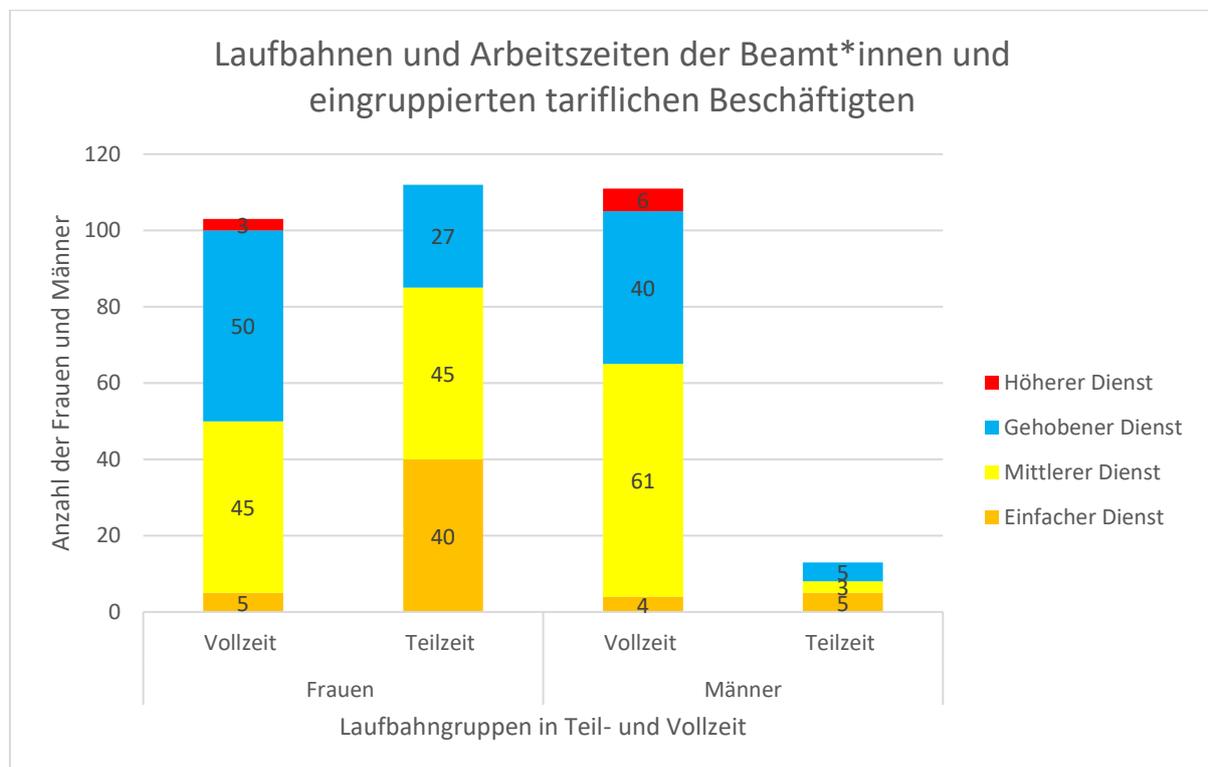
Handlungsbedarf:

Auch wenn die absolute Zahl der Beschäftigten in Elternzeit eher gering ist, geht auf diesem Weg, wenn auch nur vorübergehend, Personalkapazität und Wissen verloren.

1.8 Frauenquote

Derzeit sind in der Stadtverwaltung 215 Frauen und 124 Männer beschäftigt. Eine Unterrepräsentanz von Frauen lässt sich demnach nicht aufzeigen. Die Personalstruktur der Stadtverwaltung weist eine Frauenquote von 63,42 % auf.

Eine Aufteilung der Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten Frauen und Männer wird unter Berücksichtigung der Laufbahngruppen in der folgenden Abbildung dargestellt.



*Abbildung 5: Laufbahnen und Arbeitszeiten der Beamt*innen und eingruppierten tariflichen Beschäftigten*

Aus Abbildung 5 ist deutlich erkennbar, dass die Frauen in allen Laufbahngruppen der Teilzeitbeschäftigung dominanter vertreten sind als die Männer. In der Vollzeitbeschäftigung kann man deutlich erkennen, dass die Anzahl der Frauen und Männer in den Laufbahngruppen ausgeglichen vertreten sind. Die Ausnahme bildet der mittlere Dienst. Vergleicht man die Werte zwischen Frauen und Männer, sieht man einen erheblichen Unterschied. Der Grund dafür ist, dass die deutliche Mehrheit der Feuerwehrbeamten männlich ist.

Bei der Laufbahnverteilung der Beamt*innen und tariflich Beschäftigten ergibt sich die folgende Abbildung:

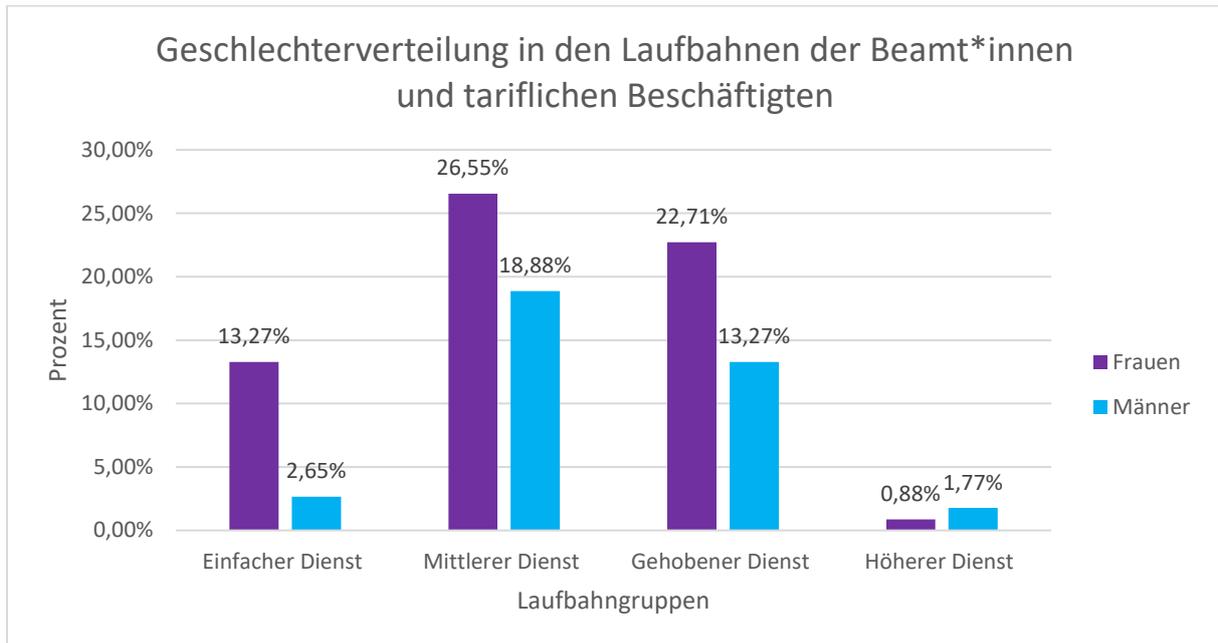


Abbildung 6: Geschlechterverteilung in den Laufbahnen der Beamt*innen und tariflichen Beschäftigten

In den aufgezeigten Laufbahngruppen dominieren die Frauen und sind in fast allen Laufbahngruppen stärker vertreten. Die Ausnahme liegt im höheren Dienst. Dort sind im Vergleich zu den anderen Gruppen die Männer etwas ausgeprägter vertreten.

Handlungsbedarf:

Frauen sind im Bereich des höheren Dienstes, der IT und der Feuerwehr unterrepräsentiert. Ebenso ist der Verwaltungsvorstand nicht gleichgestellt besetzt.

1.9 Ausbildung

Aktuell befinden sich in der Stadtverwaltung fünf Auszubildende. Die Auszubildenden wurden bzw. werden in den folgenden Jahren wie folgt eingestellt:

Ausbildungsberufe im Bereich der Beamt*innen	2019	2020	2021
Brandmeisteranwärter*in	3	0	4
Stadtassistent Anwärter*in	0	0	1
Duales Studium im Bereich der Beamt*innen	2019	2020	2021
Bachelor of Laws Kommunalen Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (LL.B.)	1	1	1
Bachelor of Arts Kommunalen Verwaltungsdienst – VBWL (B.A.)	0	0	0
Ausbildungsberufe im Bereich der tariflich Beschäftigten	2019	2020	2021
Verwaltungsfachangestellte*r	0	1	1
Fachinformatiker*in	1	0	0
Duales Studium im Bereich der tariflich Beschäftigten	2019	2020	2021
Soziale Arbeit (B.A.)	1	0	0

Tabelle 4: Ausbildungsangebote der Stadtverwaltung Schwelm

In der nachfolgenden Tabelle wird veranschaulicht, zu welchem Zeitpunkt die Verwaltungsberufe angeboten werden müssen, um der Fluktuation durch Renteneintritte bis zum Jahr 2031 in der Stadtverwaltung begegnen zu können.

Durch Renteneintritt freiwerdenden Stellen in den Verwaltungsberufen werden durch Ausbildungskräfte nachbesetzt. Die bereits erfolgten bzw. geplanten Einstellungen der Ausbildungsberufe sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

Jahr	Anzahl im Jahr ausscheidende Dienstkräfte
2020	7 davon 0 Verwaltungskräfte
2021	2 davon 0 Verwaltungskräfte
2022	6 davon 2 Verwaltungskräfte
2023	9 davon 2 Verwaltungskräfte
2024	8 davon 2 Verwaltungskräfte
2025	5 davon 2 Verwaltungskräfte
2026	9 davon 3 Verwaltungskräfte
2027	11 davon 5 Verwaltungskräfte
2028	11 davon 5 Verwaltungskräfte
2029	5 davon 2 Verwaltungskräfte
2030	14 davon 6 Verwaltungskräfte
2031	15 davon 7 Verwaltungskräfte

Einstellungsjahr	Einstellungen der Auszubildenden bis 2031
2017	1x Verwaltungsfachangestellte*r
2018	Keine Einstellung
2019	1x Bachelor of Laws 1x Fachinformatiker*in
2020	1x Verwaltungsfachangestellte*r
2021	1x Beamte*r im mittleren Dienst
2019	1x Bachelor of Arts Soziale Arbeit
2020	1x Bachelor of Laws
2022	1x Verwaltungsfachangestellte*r 1x Bachelor of Laws
2023	2x Verwaltungsfachangestellte*r
2024	1x Beamte*r im mittleren Dienst
2024	3x Bachelor of Laws 2x Verwaltungsfachangestellte*r
2025	1x Bachelor of Laws 3x Verwaltungsfachangestellte*r
2026	1x Beamte*r im mittleren Dienst
2026	2x Bachelor of Laws
2027	3x Bachelor of Laws 1x Bachelor of Arts BWL
2028	2x Beamte*r im mittleren Dienst
2028	3x Verwaltungsfachangestellte*r 4x Bachelor of Laws

Tabelle 5: Darstellung Fluktuation und Ausbildungsbedarf bis zum Jahr 2031

Handlungsbedarf:

Um der Fluktuation begegnen zu können, müssen in den nächsten Jahren die Ausbildungskapazitäten gestärkt werden. Im Rahmen eines zukünftigen Ausbildungskonzeptes soll geprüft werden, ob neben der Ausbildung der Verwaltungsberufe auch noch andere Ausbildungsangebote angeboten werden können.

1.10 Praktikum

Die Stadtverwaltung bietet ein Anerkennungsjahr während einer Erzieher*in Ausbildung an.

Berufspraktikum	2019	2020	2021
Anerkennungsjahr während der Erzieher*in-Ausbildung)	1	1	1

Tabelle 6: Berufspraktikum

Aktuell ist kein*e Praktikant*in in diesem Bereich tätig.

Im Jahr 2020 waren 18 Praktikanten*innen in den Fachbereichen Zentrale Dienste, Finanzen, Jugend, Schule und Soziales, Ordnungsamt und Kultur und Sport tätig. Aktuell gibt es für das Jahr 2021 zwei Zusagen für den Fachbereich 4 im Jugendzentrum und für den Fachbereich 5 beim Ordnungsamt.

Jedes Jahr werden im Fachbereich 7 im Bereich Bücherei und Kultur freie Stellen für das freiwillige soziale Jahr angeboten. Des Weiteren bietet der Fachbereich 4 im Jugendzentrum zwei Stellen für den Bundesfreiwilligendienst. Die Verträge laufen regelmäßig vom 01.08./01.09. für ein Jahr. Im Jahr 2020 hat nur eine Person im Bereich Bücherei ihr freiwilliges soziales Jahr ausgeübt.

Handlungsbedarf:

Die Praktikumsstellen sollen weiterhin wie bisher angeboten werden.

1.11 Fortbildung

Die derzeit angebotenen internen Fortbildungsmaßnahmen stellen sich wie folgt dar:

Fortbildungsmaßnahmen	2019	2020	2021
Basislehrgang (Neu)	0	0	3
Vorbereitungslehrgang für verwaltungsfremde Beschäftigte	2	0	0
Verwaltungslehrgang I	1	1	0
Verwaltungslehrgang II	0	1	1
Aufstiegslehrgang für Beamt*innen in den gehobenen Dienst	0	0	0

Tabelle 7: Fortbildungsmaßnahmen

Aktuell befinden sich sieben Mitarbeiter*innen in der Fortbildung.

Handlungsbedarf:

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und veränderten Arbeitsprozessen steigt der Bedarf an Fortbildungen. Interne Personalentwicklungsmaßnahmen sind anzubieten.

1.12 Krankenstatistik der Stadtverwaltung Schwelm

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Analyse der Krankenstatistik der Dienstkräfte der Stadtverwaltung Schwelm. In der Stadtverwaltung existiert ein betriebliches Gesundheitsmanagement, welches in der Zukunft weiter ausgebaut werden soll. Das betriebliche Gesundheitsmanagement besteht aus drei Säulen.

Die Säule Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit, welche mit 60 % einer Vollzeitstelle ausgewiesen ist, dient dem Schutz der Beschäftigten vor arbeitsbedingten Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen. Die zweite Säule besteht aus dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), welches das Ziel verfolgt, eine Arbeitsunfähigkeit möglichst zu verhindern und erneuten Arbeitsunfähigkeiten präventiv vorzubeugen. Das BEM wird mit 10 % einer Vollzeitstelle ausgeübt. Zusätzlich wurde ein BEM Team mit mehreren Mitarbeiter*innen aufgestellt.

Zu guter Letzt folgt die Säule der Gesundheitsförderung. Sie umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgeber, Arbeitnehmer*innen und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz und wurde mit 5 % einer Vollzeitstelle ausgewiesen.

In der folgenden Abbildung ist die Krankheitsquote der Jahre 2019 in blau und 2020 in grün dargestellt. Die Berechnung der Krankheitsquote wurde anhand der folgenden Formel vorgenommen:

$(\text{Fehltage}/(\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen})) = \text{Krankheitstage pro Kopf}$

$(\text{Krankheitstage pro Kopf}/365 \text{ Tage}) * 100 = \text{Krankheitsquote in \%}$

In der Berechnung wurden die Kurzzeit-, mittlere Dauer und Langzeiterkrankten mitberücksichtigt.

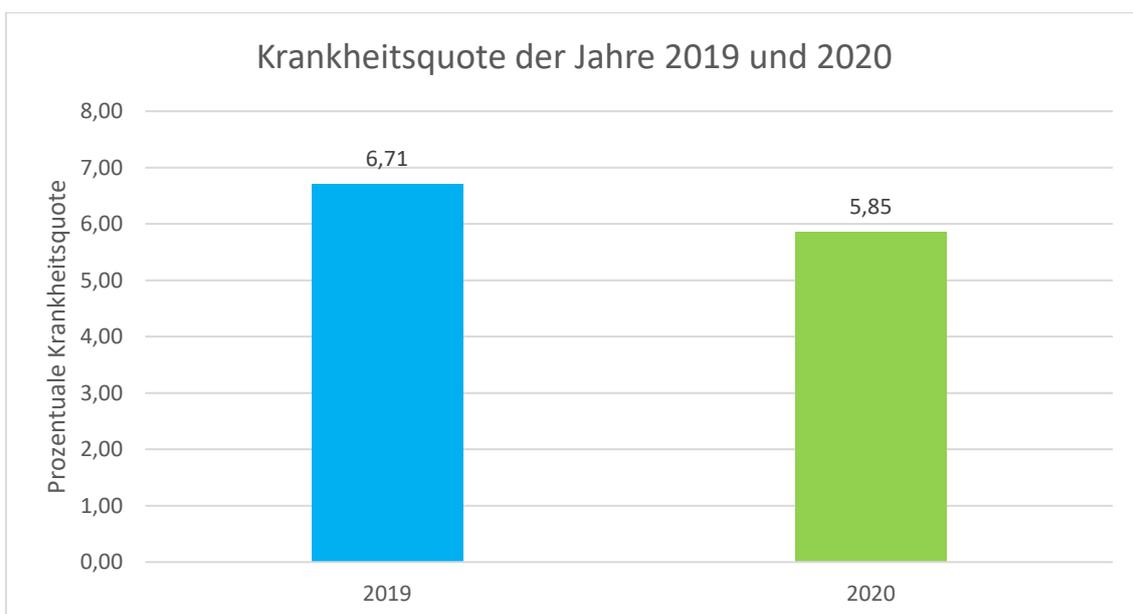


Abbildung 7: Krankheitsquote der Jahre 2019 und 2020

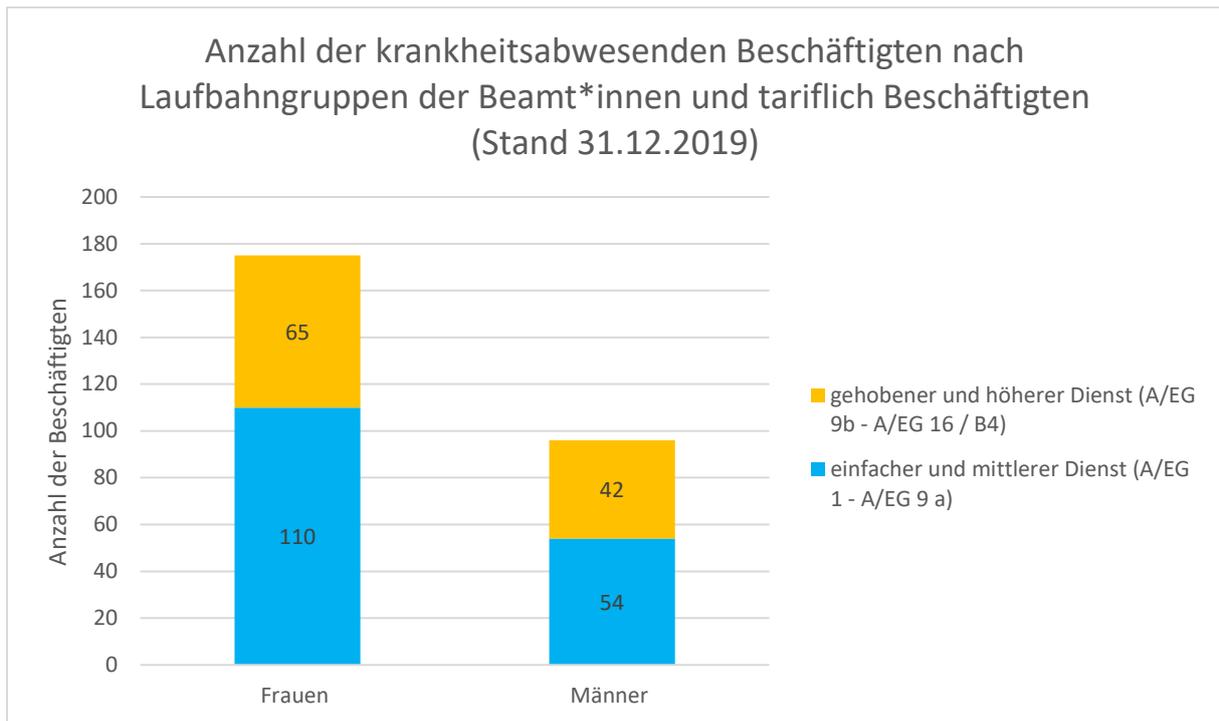
Die Krankheitsquote der Stadtverwaltung Schwelm für das Jahr 2019 beträgt 6,71 % und für das Jahr 2020 5,85 %. Somit ist erkennbar, dass die Krankheitsquote im Jahr 2020 um 0,86 % gesunken ist. Als einer der Gründe für die Senkung der Krankheitsquote könnte vermutet werden, dass aufgrund der Corona-Pandemie eine höhere Aufmerksamkeit in Bezug auf die Hygienemaßnahmen vorhanden war. Innerhalb der Hygienemaßnahmen könnte das Abstandhalten und das Maske tragen dazu geführt haben, dass auch die Ansteckungsgefahr anderer Erkrankungen beispielsweise Erkältungen geringer wurde. Zusätzlich wurde das mobile Arbeiten verstärkt eingesetzt, wodurch sich die Ansteckungsgefahr auf der Arbeit reduziert hat.

Es lässt sich ein Vergleich mit dem Jahresmittelwert der Wirtschaftsabteilung „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ der Betriebskrankenkasse (BKK) von 5,57 % (Stand 2020) darstellen, da die BKK mit knapp 8,8 Millionen BKK Versicherten ein gutes Bild des Krankheitsgeschehens darstellen kann. Innerhalb der Berechnung der BKK wurden alle Arbeitsunfähigkeits-Zeiten verwendet, für die bei der BKK eine Arbeitsunfähigkeits-Bescheinigung eingereicht wurden. Hierbei ist zu beachten, dass unterschiedliche Karenztage bis zur Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung in den oben genannten Wirtschaftsabteilungen vorliegen können.² Die Karenzzeit bis zur Einreichung einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung beträgt bei der Stadtverwaltung Schwelm drei Tage. Somit beträgt die Krankheitsquote der Stadtverwaltung Schwelm 5,17 % (Stand 2020) ohne die Kurzzeiterkrankten, welche keine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorlegen mussten. Jedoch muss bedacht sein, dass trotz des guten Abbildens des Krankheitsgeschehens nur ein eingeschränkter Vergleich möglich ist, da die oben genannte Wirtschaftsabteilung der BKK nicht allein die öffentliche Verwaltung widerspiegelt. Die Krankheitsquote der BKK kann aber einen guten Richtwert bieten.

Im Vergleich mit der BKK zeigt sich, dass die Krankheitsquote im Jahr 2020 der Stadt Schwelm um 0,4 % niedriger ist als die Krankheitsquote der Abteilung „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ der BKK.

In der folgenden Abbildung ist die Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten der Jahre 2019 und 2020 dargestellt.

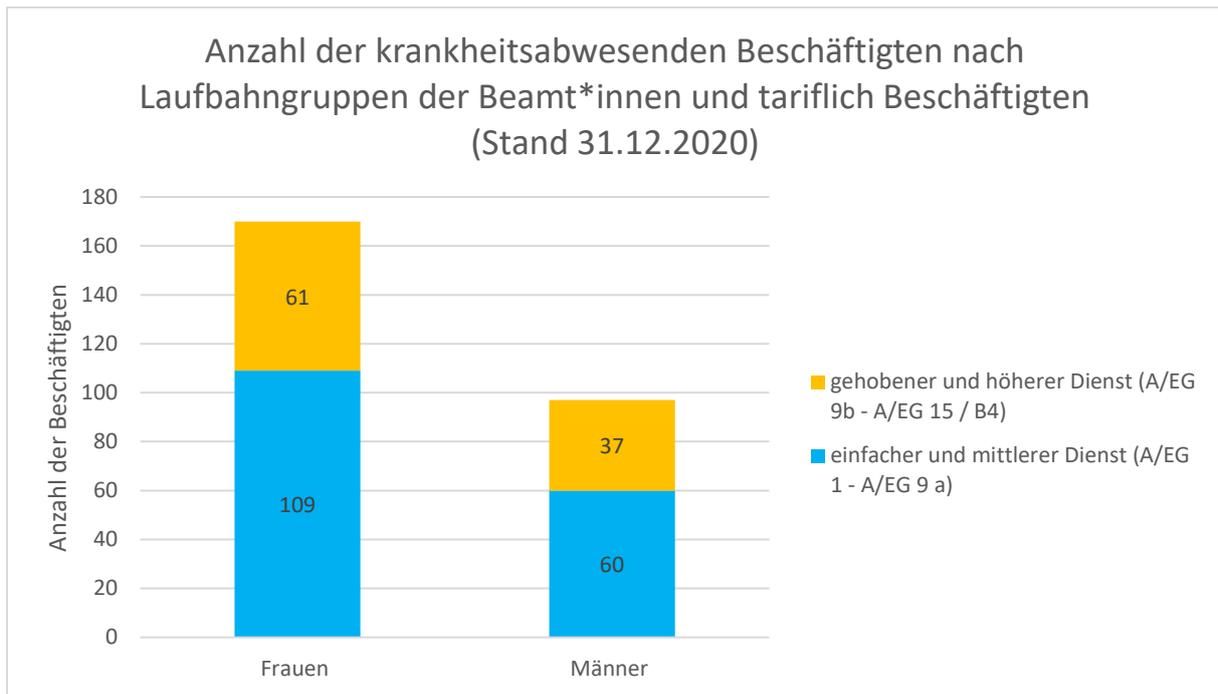
² BKK-Dachverband (2020): Statistik – monatlicher Krankenstand <https://www.bkk-dachverband.de/statistik/monatlicher-krankenstand> (Online abgerufen am 20.01.2021).



*Abbildung 8: Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten nach Laufbahngruppen der Beamt*innen und tariflich Beschäftigten (Stand 31.12.2019)*

Abbildung 8 verdeutlicht die Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten aus dem Jahre 2019. Auf der horizontalen Achse werden die weiblichen und männlichen Dienstkräfte dargestellt und die vertikale Achse visualisiert die Anzahl der Beschäftigten. Innerhalb der Aufteilung der weiblichen und männlichen Dienstkräfte wird noch nach einfacher und mittlerer Dienst (A/EG 1 – A/EG 9a) und gehobener und höherer Dienst (A/EG 9b – A/EG 16/B4) unterschieden. Der einfache und mittlere Dienst ist in blau und der gehobene und höhere Dienst in orange dargestellt.

Es sind insgesamt 271 Beschäftigte im Jahre 2019 erkrankt, davon 175 weibliche und 96 männliche Beschäftigte. Vergleicht man die Laufbahngruppen innerhalb der Aufteilung der Frauen miteinander, so ist festzustellen, dass 63 % der krankheitsabwesenden Frauen im einfachen und mittleren Dienst tätig sind. Im Vergleich dazu sind innerhalb der Anzahl der krankheitsabwesenden Männer im Jahr 2019 56 % im einfachen und mittleren Dienst tätig.



*Abbildung 9: Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten nach Laufbahngruppen der Beamt*innen und tariflich Beschäftigten (Stand 31.12.2020)*

In der Abbildung 9 ist die Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten aus dem Jahr 2020 dargestellt. Auch in diesem Diagramm sind auf der horizontalen Achse die weiblichen und männlichen Dienstkräfte dargestellt und auf der vertikalen Achse die Anzahl der Beschäftigten. Die Unterteilung innerhalb der Frauen und Männer nach den Laufbahngruppen ist genau wie in Abbildung 8 dargestellt.

Gegenüber dem Jahr 2019 ist die Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten im Jahr 2020 etwas gesunken. Insgesamt waren 267 Beschäftigte erkrankt, davon 170 weibliche und 97 männliche Beschäftigte. Auch wenn die Anzahl der krankheitsabwesenden Beschäftigten im Vergleich zum Jahr 2019 gesunken ist, ist die Anzahl der krankheitsabwesenden Frauen und Männer im einfachen und mittleren Dienst im Vergleich zum gehobenen und höheren Dienst gestiegen. So sind 64 % der krankheitsabwesenden Frauen und 62 % der krankheitsabwesenden Männer im einfachen und mittleren Dienst tätig.

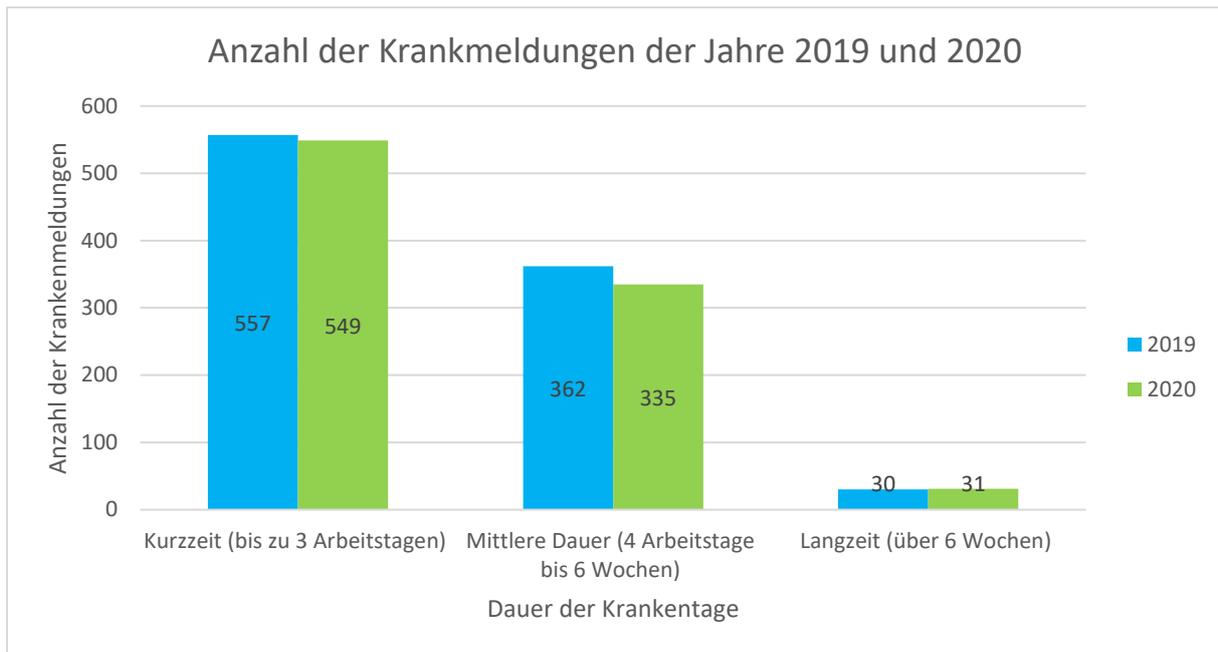


Abbildung 10: Anzahl der Krankmeldungen der Jahre 2019 und 2020

Abbildung 10 verdeutlicht die Anzahl der Krankmeldungen aufgeteilt nach der Krankendauer der Jahre 2019 und 2020. Das Jahr 2019 ist in blau und das Jahr 2020 in grün abgebildet. Auf der horizontalen Achse wird die Zeitspanne der Krankentage dargestellt. Hierbei wird zwischen Kurzzeit (bis zu 3 Arbeitstage krank), mittlerer Dauer (ab 4 Arbeitstage bis zu 6 Wochen krank) und Langzeit (über 6 Wochen krank) unterschieden. Die vertikale Achse visualisiert die Anzahl der Krankmeldungen.

Im Jahr 2019 gab es insgesamt 949 Krankmeldungen. 59 % aller Krankmeldungen im Jahr 2019 sind Kurzzeit-Krankmeldungen, diese verteilen sich auf 203 Mitarbeiter*innen. Im Jahr 2019 sind 38 % aller Krankmeldungen verteilt auf 190 Mitarbeiter*innen von mittlerer Dauer und 3 % sind Langzeit-Krankmeldungen. Diese 3 % teilen sich auf 23 Mitarbeiter*innen auf.

Im Vergleich dazu gab es im Jahr 2020 34 Krankmeldungen weniger als im Jahr 2019. Die prozentuale Aufteilung in Kurzzeit-, mittlere Dauer und Langzeit-Krankmeldungen ähneln mit 60 % Kurzzeit-, 37 % mittlere Dauer- und 3 % der Langzeit-Krankmeldungen der Aufteilung im Jahr 2019. Auch die Anzahl der Mitarbeiter*innen, welche eine Krankheitsabwesenheit meldeten, ähnelt dem Jahr 2019. Die 549 Kurzzeit-Krankmeldungen verteilen sich auf 206 Mitarbeiter*innen, 177 Mitarbeiter*innen meldeten 335 Krankmeldungen von mittlerer Dauer und 24 Beschäftigte teilen sich auf 31 Langzeit-Krankmeldungen auf.

Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass eine Dienstkraft sowohl Kurzzeit-Krankmeldungen, Krankmeldungen von mittlerer Dauer und Langzeit-Krankmeldungen melden kann, sodass die Anzahl der Krankmeldungen die Gesamtzahl der Beschäftigten übersteigt.

Um erfolgreiche Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten durchführen zu können, sind weitere Schritte erforderlich. Allerdings gibt es kein Wundermittel, die Fehlzeiten auf null zu reduzieren, da dies aufgrund der persönlichen und externen Einflussgrößen nicht möglich sein wird.

Als Maßnahme für Dienstkräfte, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, stellt die Stadtverwaltung Schwelm das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zur Verfügung. Das BEM dient in solch einem Fall als Unterstützung für den Wiedereinstieg in den Berufsalltag und kann auf freiwilliger Basis in Anspruch genommen werden.

Zur Gesundheitsförderung werden in der Stadtverwaltung ein Rücken- und ein Yogakurs angeboten. Aufgrund der aktuellen Pandemielage kann die Gesundheitsförderung zurzeit nur eingeschränkt fortgeführt werden.

Handlungsbedarf:

Um den Krankenstand in der Stadtverwaltung zu senken, müssen Maßnahmen getroffen werden. Sie betreffen zum Beispiel die Arbeitsgestaltung, gesundheitsförderndes Führungsverhalten, Unfallverhütung oder betriebliches Gesundheitsmanagement.

2. Corona-Pandemie bei der Stadtverwaltung Schwelm

Die Covid-19 Pandemie hat nicht nur negative Auswirkungen auf die Gesellschaft, sondern auch auf die Infrastruktur der Stadtverwaltung Schwelm. In Anbetracht der aktuellen Lage musste die Stadtverwaltung schnell handeln, um Mitarbeiter*innen und Bürger*innen schützen zu können.

So wurde zur Beginn der Pandemie unter Berücksichtigung der Fürsorgepflichten in Zusammenarbeit mit dem Personalrat den Mitarbeiter*innen, die aufgrund einer Vorerkrankung einer Risikogruppe angehörten, die Möglichkeit gegeben, sich freustellen zu lassen. Außerdem wurde das mobile Arbeiten verstärkt umgesetzt, um das Infektionsrisiko während der Arbeit zu reduzieren und die Leistungs- und Funktionsfähigkeit der Verwaltung aufrecht zu erhalten. Im Dezember 2020 haben 148 Beschäftigte von der Möglichkeit Gebrauch gemacht. Es wurde eine Dienstvereinbarung „mobiles Arbeiten“ im Zusammenarbeit mit dem Personalrat erstellt, die zurzeit bis zum 31.10.2021 gültig ist.

Daneben wurden verschärfte Hygienemaßnahmen umgesetzt, wie zum Beispiel die Bereitstellung von Desinfektionsmitteln, die Ausgabe von Alltagsmasken und die Aufstellung von Trennwänden. Bis auf weiteres wurde der Publikumsverkehr auf das Notwendige reduziert. Trotzdem wurde das Angebot für die Bürger*innen durch Terminvereinbarungen und telefonische Beratungen aufrechterhalten.

3. Strategische Ziele der Stadtverwaltung Schwelm

Anhand der vorhandenen Bestandsaufnahme und der formulierten Handlungsbedarfe wird ersichtlich, dass in der Stadtverwaltung Schwelm weniger junge Mitarbeiter*innen tätig sind und viele Mitarbeiter*innen in den nächsten Jahren aus Altersgründen ausscheiden werden. Um die Mitarbeiter*innenfluktuationen zu bekämpfen, inneren Kündigungen vorzubeugen, die eigenen Mitarbeiter*innen weiterzuentwickeln, neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen und die Arbeitgeberinnenattraktivität zu optimieren, ist es von Bedeutung, dies als strategische Ziele zu entwickeln. Die strategische Personalentwicklung besteht aus mehreren Bausteinen:

Nach der durchgeführten Analyse gilt es im ersten Schritt, die Ziele zu definieren. Die Ziele formulieren den Weg vom Status quo hin zu einem gewünschten Zustand. Hierbei ist der Megatrend der Digitalisierung von herausgehobener Bedeutung. Danach sind die Anforderungen an das Kompetenzniveau der Mitarbeiter*innen und der Teams zu analysieren, um den Bedarf zu ermitteln. In der nächsten Phase sind die einzelnen Schritte festzulegen, die zur Entwicklung des Personals beitragen. Am Ende ist eine Erfolgskontrolle erforderlich: Denn nur so kann der konkrete Nutzen der Personalentwicklungsmaßnahmen, die zur strategischen Personalentwicklung eingesetzt wurden, gemessen und ausgewertet werden.

Die Ziele der strategischen Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Schwelm:

Ziel 1

Die Optimierung und Steigerung der Arbeitgeberinnenattraktivität, auch Arbeitgeberinnenmarke genannt, ist eines der wichtigsten Ziele und Maßnahmen, um Mitarbeiter*innen für die Stadtverwaltung Schwelm gewinnen zu können. Sie trägt dazu bei, das vorhandene Personal an die Stadtverwaltung Schwelm zu binden.

Ziel 2

Das Personal ist mit der erforderlichen Qualifikation (Fach-, persönliche und soziale sowie Methodenkompetenz) auszustatten.

Ziel 3

Qualifikation, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu erhalten und für zukünftige Aufgaben weiter zu entwickeln.

Ziel 4

Möglichkeiten für eine berufliche Weiterentwicklung und einen Aufstieg anzubieten.

Ziel 5

Geeignete Bewerber*innen für Ausbildungsstellen und duale Studiengänge zu gewinnen.

Ziel 6

Führungskräfte allgemein für ihre Rolle zu qualifizieren, sie bei der Übernahme neuer Aufgaben und Methoden (z. B. Führung auf Distanz) zu unterstützen.

Ziel 7

Die Chancengleichheit von Frau und Mann soll gewährleistet werden.

Ziel 8

Die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und die Krankenstände zu reduzieren.

Die oben aufgelisteten strategischen Ziele der Stadt Schwelm werden den einzelnen Themen zugeordnet, sodass diese in grünen Kästchen am Anfang der Kapitel dargestellt sind.

4. Leitlinien der Stadtverwaltung Schwelm

Die folgenden Leitlinien sind vorerst vorläufig festgelegt worden. Das Ziel ist es, zu einem späteren Zeitpunkt durch eine gemeinsame Erarbeitung in der Verwaltung ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

- Das strategische Personalmanagement ist auf die Mitarbeiter*innen ausgerichtet und Familien- und Demografie bewusst
- Der Gleichstellungsgrundsatz von Mann und Frau wird angewendet. Bei Unterrepräsentationen von Frauen werden diese bei gleicher Eignung gefördert
- Das Verwaltungshandeln ist auch nach dem Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zur Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ausgerichtet
- Ziel ist es eine attraktive Arbeitgeberin zu werden, um alle Mitarbeiter*innen an die Stadtverwaltung Schwelm zu binden
- Förderung vorhandener Mitarbeiter*innen und Führungskräfte durch Qualifikation und Motivation
- Die Personalentwicklung wird als Daueraufgabe anerkannt und unterliegt einem kontinuierlichen Prozess mit ständiger Evaluierung.

5. Verantwortliche und Beteiligte der Personalentwicklung

Die erfolgreiche Umsetzung der PE erfolgt durch die folgenden Verantwortlichen der Stadtverwaltung Schwelm:

- Der Bürgermeister und der Verwaltungsvorstand geben die strategischen Ziele vor
- Alle Fachbereichs-, Abteilungs- und Teamleitungen sind sich ihrer Rolle für eine erfolgreiche PE bewusst und haben erheblichen Anteil an deren Gelingen
- Die Mitarbeiter*innen sind elementarer und tragender Bestandteil erfolgreicher PE
- Die Abteilung Personal und Organisation steuert den Gesamtprozess und ist für die gesamte Organisation zuständig
- Die Gleichstellungsbeauftragte, der Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung begleiten die Erstellung, Evaluierung und Fortschreibung des Konzeptes.

6. Personalentwicklungsmaßnahmen zu den Handlungsbedarfen und Zielen der Stadtverwaltung Schwelm

Der demografische Wandel, die Digitalisierung und der Fachkräftemangel sorgen für einen hohen Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt. Um einer Überalterung der Belegschaft entgegenzuwirken und das vorhandene Fachwissen auch für künftige Generationen zu erhalten, muss die Stadt Schwelm verstärkt einen Schwerpunkt auf die Ausbildung von Nachwuchskräften legen. Ein weiterer wichtiger Baustein des Personalmanagements ist, neben der Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchs- und Fachkräften, die langfristige Bindung der eigenen Beschäftigten an die Arbeitgeberin Stadt Schwelm.

Unter anderem ist das Image der Stadt Schwelm als familien- und beschäftigtenfreundliche Arbeitgeberin durch die Entwicklung eines Employer Branding zu kommunizieren. Aufgrund dessen sind Personalentwicklungsmaßnahmen abzustimmen und immer wieder neu anzupassen. Im folgendem werden Personalentwicklungsmaßnahmen vorgestellt und für die nächsten Jahre angepasst und gefördert.

6.1 Employer Branding – Attraktive Arbeitgeberin

Ziel 1

Die Optimierung und Steigerung der Arbeitgeberinnenattraktivität, auch Arbeitgeberinnenmarke genannt, ist eines der wichtigsten Ziele und Maßnahmen, um Mitarbeiter*innen für die Stadtverwaltung Schwelm gewinnen zu können. Sie trägt dazu bei, das vorhandene Personal an die Stadtverwaltung Schwelm zu binden.

Der Begriff Employer Branding bedeutet „Arbeitgeberinnenmarke“ und befasst sich mit den Themen rund um die Markenbildung der Arbeitgeberin. Zum einen dient die Arbeitgeberinnenmarke der Stadtverwaltung Schwelm als strategisches Instrument, um sich durch ausgewählte Marketingmaßnahmen gegenüber der Konkurrenz besser auf dem Arbeitsmarkt zu platzieren. Zum anderen wird das Employer Branding genutzt, um die Aufmerksamkeit geeigneter Fachkräfte auf sich zu ziehen sowie eine Identifizierung der Arbeitnehmer*innen mit den vermittelten Werten zu erreichen. Im Großen und Ganzen umfasst Employer Branding die notwendigen Entscheidungen, um sich als attraktive Arbeitgeberin darzustellen.

Aus diesem Grund kann Employer Branding auch als Prozess verstanden werden, bei dem drei wesentliche Fragen weitgehende Einflüsse auf die Arbeitgeberinnenmarke ausüben.

- Position Statement – Wofür steht die Stadtverwaltung?
- Unique Employment Proposition – Was unterscheidet die Stadtverwaltung von anderen Wettbewerber*innen?
- Cultural-Fit – Welche Fachkräfte möchte die Stadtverwaltung ansprechen?

Die obenstehenden Fragen sollen dazu beitragen, dass das Employer Branding gezielt die Informationen übermittelt, die dafür notwendig sind, um die Stadtverwaltung als wünschenswerte Arbeitgeberin darzustellen. Darüber hinaus dient das Employer Branding als Kommunikationseinheit, in der die Stadtverwaltung auf dem Arbeitsmarkt repräsentiert wird, um potenzielle Mitarbeiter*innen auf Dauer an die Stadtverwaltung zu binden.

Mit Blick auf den Rückgang der Anzahl an Erwerbspersonen, der durch demografische Entwicklungen herbeigerufen wird, kann das Employer Branding langfristig gesehen als Gegenmaßnahme genutzt werden, um die Sicherstellung von geeigneten Fachkräften zu gewährleisten.

Die Stadtverwaltung Schwelm wird im Rahmen der strategischen Festlegung eines Erscheinungsbildes geeignete Maßnahmen im Sinne des Employer Brandings festlegen.

Geplanter Zeitrahmen: 2. Quartal 2023

6.2 Personalgewinnung

Ziel 1

Siehe Kapitel 6.1

Der Begriff Personalgewinnung wird inzwischen häufiger verwendet und ist ein moderner Ausdruck von Personalbeschaffung. Während die Personalbeschaffung eher für die aktive Suche nach potenziellen Mitarbeiter*innen steht, schließt die Personalgewinnung auch die dauerhafte Mitarbeiter*innenbindung mit ein. Die Personalbeschaffung ist heutzutage eine große Herausforderung, sodass die Arbeitskräfte gewonnen und überzeugt werden müssen. Dieser Aufgabenbereich der Personalbeschaffung fällt in die Verantwortung der Personalabteilung der Stadtverwaltung Schwelm und erfolgt in mehreren Phasen.

Die erste Phase ist die Festlegung des **Personalbedarfs** der Stadtverwaltung Schwelm. Die Personalbedarfsplanung hat im Personalprozess eine elementare Bedeutung. Sie beschäftigt sich mit der Ermittlung des Soll-Bestandes an Fachkräften, die in ihrer Anzahl und in ihren Fähigkeiten benötigt werden, um die Ziele der Stadtverwaltung zu erreichen.

Daher müssen folgende Punkte beachtet werden:

- Frühzeitige Bedarfsanalyse der einzelnen Stellen mithilfe der Demografie-Analyse
- Vergleich des Ist- und Soll-Personalbestandes des Stellenplanes
- Wann und wo werden die Mitarbeiter*innen benötigt?
- Welche Qualifikationen und Fähigkeiten werden für die Stellen benötigt, um die erwarteten Leistungen erbringen zu können?

Nach dem der Personalbedarf ermittelt wurde, folgt die zweite Phase, die **Personalbeschaffung**. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist es unvermeidlich, eine Arbeitgeberinmarke aufzubauen, um das Interesse von geeignetem Personal zu wecken. Unter Berücksichtigung des Employer Branding beschäftigt sich die Rekrutierung damit, zielgruppenspezifische Bewerber*innen zu akquirieren, die den Personalbedarf qualitativ und quantitativ decken können.

Die Bedarfsdeckung der Stadtverwaltung erfolgt sowohl intern und als auch über den externen Arbeitsmarkt. In den meisten Fällen erfolgt zunächst eine **interne Stellenausschreibung**, in welcher sich geeignete Beschäftigte bewerben können, um einen Aufgabenwechsel und gegebenenfalls eine Aufstiegsmöglichkeit zu ermöglichen. Somit entsteht eine Bindung des Personals an die Arbeitgeberin und die eigenen Fachkräfte werden gezielt gefördert.

Nach erfolgloser interner Stellenausschreibung oder um qualifizierte externe Fachkräfte zu gewinnen, erfolgen **externe Stellenausschreibungen**. Das Auswahlverfahren wird auf Grundlage von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung getroffen (Bestenauslese).

Verfahren zur Personalgewinnung bei der Stadtverwaltung Schwelm:

- Erstellung eines Anforderungsprofils der zu besetzenden Arbeitsplätze bzw. der Ausbildungsangebote (z. B. formale Voraussetzungen wie ein Berufsabschluss oder ein Schulabschluss, die erforderlichen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, ggf. führungsrelevante Kompetenzen wie Entscheidungs-, Delegations-, Zielsetzungs- und Motivationsfähigkeit, die mit einer Stelle bzw. Funktion verbunden sind)
- Erstellung einer Stellenausschreibung und Festlegung der internen und/oder externen Ausschreibung
- Die Stellenausschreibung wird auf Internetportalen und ggf. als Stellenanzeige in Zeitungen veröffentlicht
- Einheitlich festgelegtes Personalauswahlverfahren/Bewerbungsmanagement (z.B. Transparenz der Bewerber*innenauswahl anhand der zu erfüllenden Kriterien und Anwendung strukturierter Fragebögen bei Vorstellungsgesprächen)
- Bewerber*innen mit Schwerbehinderung werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt

Interne Initiativbewerbungen:

Um Mitarbeiter*innen zu fördern und ihren beruflichen Wünschen entsprechend einsetzen zu können, sind interne Initiativbewerbungen ausdrücklich erwünscht. Eine Umsetzung kann jedoch nur im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten erfolgen.

Die Personalabteilung erarbeitet zurzeit in Kooperation mit dem Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung einen Leitfaden zum Stellenbesetzungsverfahren.

Geplanter Zeitrahmen: 31.12.2021

6.3 Ausbildung

Ziel 5

Geeignete Bewerber*innen für Ausbildungsstellen und duale Studiengänge zu gewinnen.

Durch die Ausbildung junger Menschen werden für die Stadtverwaltung Schwelm Mitarbeiter*innen der Zukunft gewonnen und so der Überalterung des Personalbestandes entgegengewirkt. Ziel ist es, den entstehenden Personalbedarf durch bedarfsgerechte Ausbildungen zeit- und sachgerecht zu decken, um im Ablauf des Dienstbetriebes beeinträchtigende, längerfristige Vakanzen zu vermeiden. Zudem wird eine ausgewogene Altersstruktur innerhalb der Mitarbeiterschaft erreicht.

Im Kapitel 1.9 wurde eine Planung für die derzeitigen Ausbildungs- und Studiengänge aufgezeigt, die sich am konkreten Bedarf orientiert. Grundlage hierbei sind die planbaren Personalabgänge in den verschiedenen Berufsgruppen. Sofern bereits zukünftige Veränderungen wie z. B. durch Stellenplanänderungen feststehen, werden diese berücksichtigt.

Die Stadtverwaltung Schwelm bietet 7 verschiedene Berufe für Jugendliche und junge Erwachsene in verschiedenen Studien- und Ausbildungsgängen an.

- Bachelor of Laws Kommunalen Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (LL.B.)
- Bachelor of Arts Kommunalen Verwaltungsdienst – VBWL (B.A.)
- Soziale Arbeit (B.A.)
- Stadtassistent*in – Anwärter*in
- Verwaltungsfachangestellte*r
- Fachinformatiker*in
- Brandmeisteranwärter*in

Die Ausbildung beginnt jeweils zum 1. August oder 1. September eines jeden Jahres. Ein wichtiger Faktor im Bereich der Ausbildung ist eine „Einführungswoche“. Die Einführungswoche Anfang September jeden Jahres soll zukünftig einen festen Plan haben, damit in dieser Woche die wichtigsten Informationen für den Start in die Ausbildung bzw. ins Studium gegeben werden und sich die Auszubildenden bei verschiedenen Aktionen gegenseitig kennenlernen können.

Zu Gewinnung der Ausbildungskräfte nimmt die Ausbildungsleitung an der jährlich stattfindenden Ausbildungsmesse in Zusammenarbeit mit den Ausbildungsleitungen der Kreisverwaltung und anderen Städten des Ennepe-Ruhr-Kreises teil.

Grundsätzlich können sich neue Personalbedarfe ergeben, die ggf. perspektivisch durch neue Ausbildungs- und Studiengänge gedeckt werden können. Daher ist es wichtig, im zukünftigen

Ausbildungskonzept weitere Ausbildungsmöglichkeiten für die Stadtverwaltung Schwelm aufzunehmen.

Eine Dienstvereinbarung über ein Ausbildungskonzept ist zu erstellen.

Geplanter Zeitrahmen: 2. Quartal 2022

6.4 Qualifizierung/Fortbildung der eigenen Mitarbeiter*innen

Ziel 2

Das Personal ist mit der erforderlichen Qualifikation (Fach-, persönliche und soziale sowie Methodenkompetenz) auszustatten.

Ziel 3

Qualifikation, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu erhalten und für zukünftige Aufgaben weiter zu entwickeln.

Ziel 4

Möglichkeiten für eine berufliche Weiterentwicklung und einen Aufstieg anzubieten.

Qualifizierte Weiterbildung:

Im Hinblick auf die ständigen Veränderungen und Neuerungen auf gesetzlicher und technischer Ebene nimmt die Bedeutung des lebenslangen Lernens zu. Lebenslanges Lernen ist das Stichwort zur Personalentwicklung, das die Arbeitgeberin und Arbeitnehmer*in verpflichtet, sich regelmäßig über die Qualifizierungsnotwendigkeiten und –möglichkeiten zu verständigen.

Um weiterhin sachkundig und bürgerorientiert zu arbeiten, ist es notwendig, die Dienstkräfte regelmäßig zu qualifizieren. Demnach besteht grundsätzlich in allen Aufgabenbereichen der Verwaltung Fortbildungs- oder Weiterbildungsbedarf, unabhängig von Laufbahnen, Einstufung, Dienst- und Lebensalter.

Allerdings sind Fortbildungsmaßnahmen nur dann nützlich, wenn sichergestellt ist, dass die Teilnehmer*innen entsprechend ihrer Bedürfnisse und des Bedarfs geschult und gefördert werden können. Zur Feststellung eines konkreten und individuellen Fortbildungsbedarfs ist der regelmäßige Austausch zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft wichtig.

Bislang existierte keine interne Regelung bezüglich der Aufstiegsmöglichkeit von Beamt*innen und tariflich Beschäftigten in den mittleren und gehobenen Dienst.

Es ist vorgesehen, die untenstehenden Fortbildungsangebote beizubehalten, um die anstehenden personellen Bedarfe im mittleren und gehobenen Dienst bestmöglich zu decken.

Qualifizierte Weiterbildungsangebote für Beamt*innen:

- Aufstiegslehrgang in den gehobenen Dienst (2. Laufbahngruppe, 1. Einstiegsamt)

Qualifizierte Weiterbildungsangebote für tariflich Beschäftigte:

- Basislehrgang für verwaltungsfremde Beschäftigte
- Verwaltungslehrgang I – Verwaltungswirt*in
- Verwaltungslehrgang II – Verwaltungsfachwirt*in

Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Plätze richtet sich nach einer mittelfristigen Personalplanung und den planbaren Abgängen im Bereich des mittleren und gehobenen Dienstes.

Um einen gleichberechtigten Zugang der Aufstiegslehrgänge zu gewährleisten, wird ein Leitfadensystem für die Fort- und Weiterbildung erstellt.

Nachwuchsförderung:

Aber nicht nur die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten ist ein großes Thema. Auch die Nachwuchsförderung stellt ein Hauptthema im Rahmen der Weiterentwicklung der Beschäftigten dar. Unter dem Begriff Nachwuchsförderung wird bewusste und planmäßige Förderung von leistungsfähigen Mitarbeiter*innen durch gezielte Maßnahmen zu Führungskräften, die weiterentwickelt werden, verstanden. In der Regel umfasst die Förderung des Nachwuchses Ausbildung, Weiterbildungsangebote und die Übernahme von zunächst überschaubaren, dann wachsenden Verantwortungsbereichen.

Es werden unterschiedliche Formen und Methoden entwickelt, um den Nachwuchs nachhaltig zu fördern. Übertragen auf die Stadt Schwelm bedeutet dies, dass folgende Aspekte dabei Berücksichtigung finden sollten:

- Aus- und Weiterbildung bilden einen wichtigen Kern in der Nachwuchsförderung, denn ohne Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die stets auf aktuellem Stand sind, kann keine Führungskraft bestehen.
- Die Festlegung eines Förder- und Entwicklungsplanes ermöglicht eine zielgerechte Personalentwicklung, wobei sowohl das persönliche Potenzial der Mitarbeiter*innen, als auch die Zukunftsperspektive der Stadt Schwelm berücksichtigt werden sollte.
- Die sukzessive Übergabe von Verantwortung ist eine weitere wichtige Säule der Nachwuchsförderung.
- Eine gleichstellungsorientierte Nachwuchsförderung wird in Zukunft an großer Bedeutung gewinnen. Dieses ist darauf ausgerichtet, Frauen wie Männern die gleichen Chancen zum Aufstieg in die Führungsetagen zu ermöglichen.

Mit Blick auf eine künftige, systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung sind innovative Konzepte zu erarbeiten, die den Wissenstransfer und die Vernetzung innerhalb der Stadt Schwelm intensivieren und die erforderlichen Führungskompetenzen beim Nachwuchs gezielt entwickeln. Neben bewährten Qualifizierungsformen wie Seminaren und Trainings sollten dabei neue Instrumente wie Mentoring und strategisch ausgerichtetes Networking eingesetzt werden, um begabte Nachwuchskräfte bestmöglich zu fördern.

Ein Leitfaden zur qualifizierte Weiterbildung und Nachwuchsförderung wird in Abstimmung mit Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung erstellt.

Geplanter Zeitrahmen: 1. Quartal 2022

7. Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle Personalentwicklung

Die wichtigste Voraussetzung für gute Leistungen und kompetente Erfüllung der Aufgaben der Stadtverwaltung sind gut ausgebildete, kompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher werden individuelle und attraktive Arbeitsbedingungen bzw. Maßnahmen angeboten, um die Kompetenzen und Persönlichkeiten stärker zu unterstützen und den Bedürfnissen und Bedarfen angepasst zu fördern. Im Folgenden werden weitere Personalentwicklungsmaßnahmen vorgestellt.

7.1 Flexible Arbeitsmodelle

Ziel 3

Qualifikation, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu erhalten und für zukünftige Aufgaben weiter zu entwickeln.

Die Stadtverwaltung Schwelm bietet ihren Mitarbeiter*innen flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, um Beruf und persönliche Lebensumstände besser vereinbaren zu können. Das Angebot einer gleitenden Arbeitszeit dient der Berücksichtigung der individuellen Lebenssituationen der Mitarbeiter*innen.

Weitere Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit und mobiles Arbeiten unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und steigern die Effizienz. Es wird als eine Priorität angesehen die flexiblen Arbeitszeitmodelle und das mobile Arbeiten zu fördern und als wichtige Personalentwicklungsmaßnahmen zu nutzen.

Die Corona-Pandemie hat dem mobilen Arbeiten auch bei der Stadt Schwelm einen Schub verliehen. Aufgrund der positiven Resonanz soll auch in Zukunft dieses Arbeitsmodell für viele eine echte Alternative darstellen. Daher wird auch für die Zeit nach der Corona-Pandemie eine entsprechende Dienstvereinbarung erarbeitet und erstellt.

Nach der KGSt-Checkliste sollten zum Beispiel folgende Punkte enthalten sein:

- **Arbeitszeit**

Regelungen zu Arbeitszeiten und Erreichbarkeit, Arbeits- und Ruhepausen

- **Datenschutz**

Die Einhaltung des Datenschutzes ist auch beim mobilen Arbeiten sicherzustellen und ist somit Voraussetzung für das mobile Arbeiten

- **IT-Sicherheit**

Entsprechende Maßnahmen zum Schutz der IT-Sicherheit sind zu ergreifen, wenn auch private Geräte genutzt werden

- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Die Stadt Schwelm gibt verstärkt Hinweise und Hilfestellungen zu Pausen, Ergonomie am mobilen Arbeitsplatz und der Gefahr der Entgrenzung

- **Genehmigung durch Vorgesetzte bei Vorliegen der Kriterien**

Im Rahmen von festgelegten Regelungen sollen die jeweiligen Führungskräfte entscheiden können, in welchem Maß und mit welchen Aufgaben Home-Office möglich ist.

- **Regelungen im Team**

Vorherige Absprache der bestehenden Arbeitsabläufe

Eine Dienstvereinbarung wird für die Arbeitszeitmodelle „mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten“ in Zusammenarbeit mit dem Personalrat erarbeitet und erstellt.

7.2 Work-Life-Balance

Ziel 3

Siehe Kapitel 7.1

Als familienfreundliche Arbeitgeberin fördert die Stadtverwaltung Schwelm die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch zahlreiche attraktive Maßnahmen. Die wesentlichen Vorbedingungen für eine gute Vereinbarkeit der Kinderbetreuung und –erziehung mit der beruflichen Tätigkeit liegen in den bereits im vorherigen Kapitel dargelegten flexiblen Arbeitszeitmodellen. Gleichzeitig unterstützen die Elternzeit und die Beurlaubungen aus familiären Gründen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Neben der Kinderbetreuung und –erziehung ist für die Stadt Schwelm als familienfreundliche Arbeitgeberin auch die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Familienangehörigen ein Hauptfaktor.

Beide vorgenannten sowie weitere hier nicht genannte Faktoren können für unsere Beschäftigten eine Herausforderung darstellen. Hier ermöglicht die Stadt Schwelm die Gleit- oder Teilzeitarbeit oder auch mobiles Arbeiten, sodass die Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der Erfordernisse des Arbeitsplatzes und den individuellen Erfordernissen angepasst werden können.

Zudem wird auch der Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit bzw. der Beurlaubung durch die Stadtverwaltung unterstützt (siehe Kapitel 7.6).

Die Stadt Schwelm ist eine familienfreundliche Arbeitgeberin und unterstützt die Beschäftigten durch Arbeitszeitreduzierungen, Sonderurlaub oder Freistellungen im Rahmen der geltenden Gesetze.

7.3 Förderung der Chancengleichheit der Frauen und Männer

Ziel 6

Die Chancengleichheit von Frau und Mann soll gewährleistet werden.

Die Stadt Schwelm fördert seit vielen Jahren die Chancengleichheit von Frauen und Männern innerhalb der Stadtverwaltung. Aufgrund des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG) wurde mit der Gleichstellungsbeauftragten und dem Fachbereich 1.2 ein Gleichstellungsplan erstellt, welcher im Jahr 2019 veröffentlicht wurde. Der Gleichstellungsplan ist ein wesentliches Steuerungsinstrument zur Umsetzung und Verwirklichung des Verfassungsauftrags der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, insbesondere der betrieblichen Personalentwicklung. Nach Maßgabe des LGG's zur Gleichstellung von Frauen und Männern werden Frauen gefördert, um bestehende Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts abzubauen.

Die Strukturen sollen in der Art verändert werden, dass Frauen in allen Bereichen, Berufen und Funktionen ausgewogen vertreten sind.

Der Gleichstellungsplan und das Gesetz haben zum Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu verbessern. Frauen und Männer müssen die Möglichkeit haben familiären Aufgaben ohne Nachteile nachzugehen.

Neben der Gleichstellung der Frauen und Männer ist die Personalentwicklung ein wichtiges Handlungsfeld. Die zu wählenden Maßnahmen zum Abbau der Unterrepräsentanz und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie etwa Coaching, Mentoring oder mobiles Arbeiten etc. sind klassischer Weise Instrumente der Personalentwicklung.

Die Umsetzung der Vorgaben des Gleichstellungsplanes ist eine Führungsaufgabe, sodass alle Führungskräfte die Mitverantwortung tragen.

Weitere Informationen zur Chancengleichheit bei der Stadtverwaltung können aus dem gesonderten Gleichstellungsplan entnommen werden.

Der Gleichstellungsplan wird für vier Jahre erstellt und nach zwei Jahren evaluiert.

Die erste Evaluierung erfolgte im Jahr 2021.

7.4 Mitarbeiter*innengespräch

Ziel 2

Das Personal ist mit der erforderlichen Qualifikation (Fach-, persönliche und soziale sowie Methodenkompetenz) auszustatten.

Ziel 3

Qualifikation, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu erhalten und für zukünftige Aufgaben weiter zu entwickeln.

Um eine bessere Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen gewährleisten zu können, dienen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche als wirksames Instrument bei der PE. Eine Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen, die motivierende, wertschätzende und konstruktive Kritik beinhaltet, drückt Anerkennung für die Mitarbeiter*innen und deren geleistete Arbeit aus.

In diesem Zusammenhang kommt allen Führungskräften dabei eine entscheidende Rolle zu, indem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen konsequent durchgeführt werden müssen. Dabei bringt die Führungskraft den eigenen Mitarbeiter*innen eine gezielte Wertschätzung und Anerkennung entgegen und verdeutlicht, welchen konkreten Beitrag die oder der Einzelne für die Stadtverwaltung Schwelm leistet.

Abgesehen von berufsalltäglichen Angelegenheiten, die kommuniziert werden müssen, sind auch Themen wie persönliche Mitarbeiter*inentwicklung, Auswertung der Arbeitsergebnisse oder Verbesserung der Zusammenarbeit ein wichtiger Bestandteil des Jahresgespräches.

Um die Kommunikation in allen Bereichen der Dienststelle zu verbessern, sollen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche angeboten werden. Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch wird in den nächsten Jahren in den jeweiligen Fachbereichen eingesetzt und mit jedem einzelnen Mitarbeiter*in einmal im Jahr (unabhängig vom LoB Gespräch) einen Termin vereinbart. Zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs wird ein Gesprächsleitfaden erstellt und dieser zur Unterstützung an die Führungskräfte gegeben.

Anlassabhängige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche werden bei besonderen Handlungen, wie bei aktuellen Problemen oder dem Einführen neuer Aufgaben, erforderlich. Diese Gespräche, welche teilweise auch sehr kurzfristig durchgeführt werden können, sind für die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter unvermeidlich. Deshalb sollte dem Vorbereiten die gleiche Sorgfalt wie bei den regelmäßigen Gesprächen bemessen werden. Zu den unzähligen anlassabhängigen Gesprächen gehören das Einführungs-, Feedback-, Rückkehr-, Fehlzeiten-, Abgangs-, Unterweisungs-, Kritikgespräch usw. Durch diese Gespräche kann Vieles analysiert werden. Das bedeutet, dass zum Beispiel die Fachbereichsleitungen durch die Abgangsgespräche erfahren können, weshalb die Dienstkräfte die Stadtverwaltung verlassen. Durch solche Gespräche kann die Arbeitgeberin

an der Stelle präventiv gegen mögliche Problemsituationen vorgehen und diese im Vorfeld beseitigen.

Ein Gesprächsleitfaden wird von Fachbereich 1 erstellt und zur Unterstützung den Fachbereichsleitungen gegeben.

Für die oben genannten Gesprächstypen wird eine erforderliche Schulung auf allen Führungsebenen angeboten.

Geplanter Zeitrahmen: 3. Quartal 2022

7.5 Einrichtung einer Beschwerdestelle nach § 13 AGG

Mit dem in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sollen Benachteiligungen aus Gründen

- der Rasse und der ethnischen Herkunft,
- des Geschlechts,
- der Religion und Weltanschauung,
- einer Behinderung,
- des Alters oder
- der sexuellen Identität

verhindert bzw. beseitigt werden. Beschwerdebefugt sind alle Beschäftigten, die sich wegen eines dieser genannten Grundes benachteiligt fühlen. Die Beschwerdestelle nach § 13 des AGG ist eine einzurichtende und bekanntzumachende Stelle, die mindestens mit Empfangs- und Verteilungszuständigkeit ausgestattet werden muss. Die Arbeitgeberin kann bei der Bestimmung der zuständigen Beschwerdestelle entweder konkrete Personen benennen oder die Aufgabe einer bereits bestehenden Stelle zuordnen.

Die Beschwerdestelle hat zum Ziel, bei Benachteiligungen bzw. Belästigungen, die im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsverhältnis stehen, Beschwerden entgegen zu nehmen. Dies gilt z. B. für Vorkommnisse bei Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen oder bei Betriebsfeiern.

Ziel ist es, eine Beschwerdestelle einzurichten, um Diskriminierungen im Beschäftigungsverhältnis vorzubeugen.

Geplanter Zeitrahmen: 1. Quartal 2022

7.6 Rückkehr in den Beruf

Ziel 7

Die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und die Krankenstände zu reduzieren.

Es gibt zahlreiche Gründe warum Mitarbeiter*innen eine Freistellung von der Arbeit beantragen. Die Gründe für lange Auszeiten sind Elternzeit, Pflege von Angehörigen oder längere Krankheiten. Um in den Beruf zurück zu kehren, sollen rechtzeitige Kommunikationen und Vorbereitungen eines Wiedereinstieges erfolgen.

Auf Grundlage eines Rückkehrgespräches soll die systematische Betreuung der Beschäftigten nach der Beurlaubung und deren optimale Integration bei der Rückkehr in den Beruf ermöglicht werden. In diesem Gespräch kann die Fachbereichsleitung darüber informieren, was während der Abwesenheit in der Verwaltung passiert ist, was sich vielleicht geändert hat und inwiefern die eigene Arbeit davon betroffen ist. Zudem sollte über die aktuell anstehenden Aufgaben informiert werden. Das Rückkehrgespräch wird parallel zum gesetzlich vorgeschriebenen betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) (siehe Kapitel 9) geführt.

Fachbereich 1 erarbeitet einen Leitfaden, der den Fachbereichsleitungen zur Verfügung gestellt wird.

Geplanter Zeitrahmen: 1. Quartal 2023

8 Führungskräfte Nachwuchsförderung/-entwicklung

Ziel 6

Führungskräfte allgemein für ihre Rolle zu qualifizieren, sie bei der Übernahme neuer Aufgaben und Methoden (z. B. Führung auf Distanz) zu unterstützen.

Ein wichtiger Bestandteil der Stadtverwaltung Schwelm sind die Mitarbeiter*innen. Insbesondere Fachkräfte, die über ausgezeichnete Fachkompetenzen verfügen. Auch qualifiziertes Führungspersonal und Nachwuchsführungskräfte können den Erfolg in der Behörde maßgeblich prägen und gehören somit zu einer langfristig erfolgreichen Behörde dazu. Um den Bedarf an qualifizierten Führungskräften langfristig zu decken, ist demgemäß eine zeitgemäße Personalbeschaffung und die Entwicklung der bereits im Unternehmen vorhandenen Führungskräfte notwendig.

Um die richtigen Führungskräfte zur gewünschten Zeit in den benötigten Positionen einsetzen zu können, ist die Führungskräfteentwicklung ein Spezialgebiet der Personalentwicklung. Prinzipiell fallen darunter alle Maßnahmen, die darauf hinlenken die Führungskompetenz zu bilden und zu fördern, damit die Stellen im Falle des Ausscheidens einer Führungskraft möglichst schnell wiederbesetzt werden können. Vor allem bei einer zügigen Nachfolgeplanung ist eine eindeutige Führungskräfteentwicklung sehr wichtig.

Denn in den nächsten Jahren gehen viele Führungskräfte der Generation Babyboomer in den Ruhestand. Die Stellen müssen schnellstmöglich wiederbesetzt werden, um den zukünftigen Bedarf decken zu können.

Durch die Weiterentwicklung der Führungskräfte ergeben sich diese Vorteile:

- Frühzeitiges Identifizieren und Förderung geeigneter Nachwuchsführungskräfte zur Nachfolgeplanung
- Steigerung der Leistungsfähigkeit, Bereitschaft und Produktivität (durch Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation)
- Vermeidung hoher Fluktuation
- Arbeitgeberinattraktivität erhöhen: Durch individuelle Weiterbildungen und Förderungen wird die Bindung der Mitarbeiter*innen an die Stadt Schwelm gestärkt

Es stellt sich die Frage, wie sich die Führungskräfteentwicklung nun gestalten lässt. Zur Personalentwicklung gibt es eine Reihe von wirksamen Maßnahmen und Instrumenten, unter anderem die folgenden:

Seminare: In Form von Schulungen und Weiterbildungen speziell zur Bildung der Führungskompetenz

Mentoring-Programme: Junge Führungskräfte können direkt von dem Austausch mit Kolleg*innen profitieren.

Traineeprogramme: Speziell um Nachwuchsführungskräfte auszubilden

Selbststudium: mit Hilfe geeigneter Unterlagen, gegebenenfalls über das Intranet

Inhouse-Vorträge: mit entsprechend gewählten Vortragsthemen

Trainings und Workshops: gemeinsam mit Kolleg*innen oder angehenden Führungskräften Potenziale erarbeiten

Coaching: externe Coaches, die Mitarbeiter*innen individuell fördern können

Webinare: ortsunabhängig und zu bestimmten Weiterbildungsthemen

eLearnings: Kompetenztrainings, mit dem angehende Führungskräfte zeit- und ortsunabhängig geschult werden können

Durch den demografischen Wandel ergibt sich auch im öffentlichen Dienst der „War of Talents“. Das signalisiert, dass neben der Suche auf dem Arbeitsmarkt auch Führungskräfte durch gezielte Förderung und Weiterbildungsmaßnahmen qualifiziert, gefördert und gebunden werden sollten.

Ein Führungskräfteentwicklungsplan wird erarbeitet und erstellt.
Geplanter Zeitraum: 4. Quartal 2022

9 Das betriebliche Gesundheitsmanagement

Ziel 7

Die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und die Krankenstände zu reduzieren.

Bei der Stadtverwaltung Schwelm wird ein ganzheitliches **betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** angestrebt. Somit wird die Gesundheit der Beschäftigten als betriebliches Ziel verankert. Mit den zwei Strategien der Verhältnisprävention (gesundheitsfördernde Veränderungen in der Arbeits- und Organisationsgestaltung) und der Verhaltensprävention (die Befähigung der Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten) verfolgt das BGM der Stadt Schwelm zwei Strategien. Die gesetzlichen Verpflichtungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz nach dem Arbeitsschutzgesetz und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 167 Absatz 2 SGB IX bilden die ersten beiden Säulen des BGM. Die dritte Säule ist die betriebliche Gesundheitsförderung. Die Säulen des Arbeits- und Gesundheitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung sind bei der Stadt Schwelm im Fachbereich 1.2 organisiert. Eine externe Firma unterstützt die Stadt Schwelm im Rahmen des Arbeitsschutzes als zuständige Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die

Säule des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist bei der Gleichstellungsbeauftragten verortet.

Das Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern und der Abbau der sogenannten Frühindikatoren. Zu diesen Frühindikatoren gehören unter anderem die Frustration, Demotivation und auch ein Burn-out. Mit Hilfe des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollen Fehlzeiten, Unfälle und auch ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verringert und die Produktivität, die Motivation und das Commitment der Beschäftigten gesteigert werden. Um dies zu erreichen und wirksame Maßnahmen anbieten zu können, ist die Partizipation der Beschäftigten von Anfang an wichtig.

Das Gesundheitsmanagement rentiert sich somit nicht nur für die Stadt Schwelm als Arbeitgeberin, sondern auch für die Beschäftigten, da sich die Arbeitsbelastungen verringern lassen und gesundheitsfördernde Verhaltensweisen gestärkt werden. Dadurch kann die Arbeits- und Lebensqualität der Beschäftigten verbessert werden:

- Weniger Arbeitsbelastung, die zu Rückenschmerzen, Augenprobleme, psychische Belastungen etc. führen können
- Verringerte gesundheitliche Belastungen
- Gesteigertes Wohlbefinden
- Besseres Betriebsklima
- Mehr Arbeitsfreude
- Gesünderes Verhalten in der Verwaltung und Freizeit

Für die Stadtverwaltung ergeben sich somit durch die Gesundheitsförderung der Beschäftigten folgende Vorteile:

- Erhöhte Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität
- Langfristige Senkung des Krankenstandes
- Gesteigerte Dienstleistungsqualität
- Verbesserte betriebliche Kommunikation und Kooperation
- Imageaufwertung für die Behörde

Gerade bei der Verbesserung der Arbeitsqualität spielt die Ergonomie am Arbeitsplatz ein großes Thema. Hier geht es um die gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsmittel, sodass die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert wird.

Neben dem Bürostuhl, dem Computer, der Computermouse gehört auch der Bürotisch zu einer Grundausstattung eines Büroarbeitsplatzes. Sofern erforderlich und vom*n Ärzt*innen attestiert, bietet die Stadt Schwelm ihren Beschäftigten einen höhenverstellbaren Bürotisch,

eine ergonomische Computermaus oder auch einen ergonomischen Bürostuhl zur Verfügung. Bei dem Betriebsarzt Dr. Dahlbüdding/Dr. Deckert wird im Rahmen der G37 Untersuchung das Erfordernis einer Bildschirmarbeitsplatzbrille überprüft.

Aber nicht nur die Ergonomie am Arbeitsplatz ist ein großes Thema. Auch die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz stellen ein Hauptthema im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements dar. Unter dem Begriff „psychische Belastungen“ werden psychisch auf den Menschen einwirkende Faktoren oder auch psychische Arbeitsanforderungen verstanden. Somit definiert sich die psychische Belastung nach der DIN EN ISO 10075 als die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, welche von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Auch wenn im alltäglichen Sprachgebrauch die Belastung negativ dargestellt wird, ist sie im arbeitswissenschaftlichen Sprachgebrauch ein neutraler und wertfreier Begriff. Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell dient als theoretische Grundlage für dieses Thema. Dieses Modell beschreibt, dass jeder Arbeitsplatz äußere Bedingungen aufweist. Diese äußeren Bedingungen wirken in gleicher Weise auf die Beschäftigten ein („Belastung“). Da jeder Beschäftigte unterschiedlich und individuell auf die Belastung reagiert, kann die Belastung somit negative oder positive Folgen haben. Die Auswirkung, die eine psychische Belastung auf den Menschen hat, ist die „psychische Beanspruchung“, welche negativ oder positiv ausfallen kann. Negativ ausfallende Beanspruchungen können zu einer verschlechterten Konzentrationsfähigkeit, einer erhöhten Fehlerhäufigkeit, psychischem Stresserleben, aber auch zu alltäglichen Störungen des Wohlbefindens (z. B. Verspannungen, Magenverstimmungen, Depressionen) führen. Daher stellt auch die menschengerechte Gestaltung der Arbeit ein wichtiges Thema für die Stadtverwaltung Schwelm da.

Einmal im Quartal findet der Ausschuss für Arbeitssicherheit statt. Dieser Ausschuss berät in Anliegen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung, macht Vorschläge an die Verwaltungsleitung und den Personalrat und bereitet/ begleitet die betriebliche Umsetzung von arbeitsschutz- und gesundheitsrechtlichen Vorschriften vor. Zu den Mitglieder*innen des Ausschusses zählen die Verwaltungsleitung, der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Personalratsvorsitzende, ein Personalratsmitglied, die Sicherheitsbeauftragten, ein*e beratende*r Mitarbeiter*in des FB 2, die koordinierende Stelle für Arbeitsschutz der Stadt Schwelm und die Schwerbehindertenvertretung.

Das Arbeitsschutzgesetz §5 beschreibt die Pflicht über die Beurteilung der vorhandenen Gefährdungen für die Mitarbeiter*innen und der Ableitung der dazugehörigen Maßnahmen des Arbeitsschutzes. Diese Beurteilung und Ableitung wird in einer Gefährdungsbeurteilung niedergeschrieben. Die Beurteilung muss je nach Art der Tätigkeit vorgenommen werden. Die Stadtverwaltung Schwelm erstellt in Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit für alle Tätigkeiten die notwendigen Gefährdungsbeurteilungen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Auch in dem Aktionsplan der Stadt Schwelm in Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit sind für das Jahr 2021 weitere 5 Gefährdungsbeurteilungen geplant. Dazu

gehört unter anderem die Gefährdungsbeurteilung für die Verwaltung und für die einzelnen Kindergärten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist hierbei, dass die Maßnahmen nicht nur abgeleitet werden, sondern auch zeitnah geplant werden.

Der Fachbereich 1 sucht stetig nach passenden Veranstaltungen, um diese im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung den Mitarbeitenden anzubieten.

Zu den abgeschlossenen Kooperationen gehören unter anderem ein wöchentlicher Yoga- und Rückenkurs.

Des Weiteren kooperiert die Stadt Schwelm mit dem Fitnessstudio Schwelm, sodass die Beschäftigten, und auch Angehörige von Beschäftigten (anderer Tarif) bei Vertragsabschluss einen Rabatt erhalten.

Da auch der Faktor Klima einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden der Stadt Schwelm nehmen kann, wird für eine ausreichende Wasserversorgung während der Hitzeperioden gesorgt.

Einmal im Jahr bietet der Fachbereich 1 mit der Gleichstellungsbeauftragten eine Kooperation an. So wurden im Jahr 2019 Selbstverteidigungskurse veranstaltet. Das Jahr 2020 stand unter dem Motto „Geistige Gesundheit – Umgang mit Stress“. Dieses Seminar musste aufgrund der Pandemie ins Jahr 2021 verschoben werden.

Natürlich ist die SARS-CoV-2-Pandemie auch bei der Stadt Schwelm spürbar und für das betriebliche Gesundheitsmanagement sowohl im Jahr 2020 als auch im Jahr 2021 ein Hauptthema. Daher freute es die Stadt, dass bereits Anfang Juni, nachdem die Betriebsärzte bei der Corona-Impfung unterstützen durften, ihren Beschäftigten ein Impfangebot mit dem Betriebsarzt Dr. Dahlbüdding/Dr. Deckert machen zu können. Im Rahmen der Pandemie versorgt die Stadt ihre Beschäftigten mit den notwendigen OP-Masken, FFP2-Masken oder auch mit Antigen-Schnelltests.

Neben der Kultur der Verwaltung und der Organisationsentwicklung ist die Personalentwicklung für die „Kultur der Prävention“ des BGM's ein wichtiges Handlungsfeld.

Geplante Maßnahmen für das Jahr 2021:

In diesem Jahr wird das verschobene Seminar „Gesunder Umgang mit Stress am Arbeitsplatz“ in Kooperation mit der Gleichstellungsbeauftragten der Stadt Schwelm im Oktober nachgeholt. Da aufgrund der Corona Pandemie der Gesundheitszirkel im letzten Jahr nur einmal stattfand, wird dieser auch unter Corona Sicherheitsmaßnahmen wiederaufgenommen. Teilnehmende sind die Gleichstellungsbeauftragte, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und die Sachbearbeiter*innen der Personalentwicklung und des Arbeitsschutzes. Dort können aktuelle Themen/Kooperationen/Aktivitäten gesprochen werden.

Weiterer Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

10 Ausblick

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

Nicht alle Maßnahmen des Personalentwicklungskonzeptes können direkt umfassend umgesetzt werden. Die systematische sowie möglichst individuelle Qualifizierung und Weiterbildung stehen im Vordergrund. Im Bereich der Ausbildung wird an bewährten Maßnahmen festgehalten und durch das Ausbildungskonzept neu aufgestellt.

Das vorliegende PEK bietet ein weites Spektrum an und eröffnet allen Mitarbeiter*innen zahlreiche Chancen in ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Inhaltlicher Schwerpunkt im Jahr 2021/2022 werden die Bereiche Ausbildung und Führungskräfteentwicklung sein.

Zusammenfassend soll hier noch einmal der Umsetzungsstand der Maßnahmen des Konzeptes aufgezeigt werden, die in 2021/2022 begonnen werden sollen.

Erscheinungsbild der Stadt Schwelm	geplant 2. Quartal 2023
Personalgewinnung/Stellennachbesetzungen	fortlaufender Prozess; Erarbeitung eines Leitfadens in Kooperation mit GB, PR und SBV bis zum 31.12.2021
Ausbildungskonzept	geplant 2. Quartal 2022
Fort- und Weiterbildungen	fortlaufender Prozess, Erarbeitung eines Leitfadens 1. Quartal 2022
Mobiles Arbeiten	in Bearbeitung
Flexible Arbeitszeiten	in Bearbeitung
Gleichstellungsplan	gültige Fassung von 2019 – 2024
Mitarbeiter*innengespräche	geplant 3. Quartal 2022
Beschwerdestelle	geplant 1. Quartal 2022
Rückkehr in den Beruf	Erarbeitung eines Leitfadens in Kooperation mit GB, PR und SBV geplant 1. Quartal 2023
Führungskräfteentwicklung	Erarbeitung eines Planes geplant 4. Quartal 2022
Betriebliches Gesundheitsmanagement	fortlaufender Prozess