



Personalmanagementkonzept des Kreises Mettmann

Personelle Perspektiven –
Beschäftigte gewinnen, fördern und binden

Inhaltsverzeichnis

I.	Vorbemerkungen	4
II.	Anlass	4
III.	Personalgewinnung / Personalauswahl	5
1.	Gewinnung von ausgebildetem Personal	5
2.	Gewinnung von Nachwuchskräften	7
3.	Personalauswahl	9
IV.	Personalentwicklung	11
1.	Allgemeine Personalentwicklung	11
2.	Vertikale Personalentwicklung	11
2.1	Rahmenbedingungen	11
2.2	Verwaltungsbereiche	12
2.2.1	Tariflich Beschäftigte	12
2.2.2	Beamtinnen und Beamte	15
V.	Personalbindung	20
VI.	Gesamtfazit	23

Anlage: Datensammlung

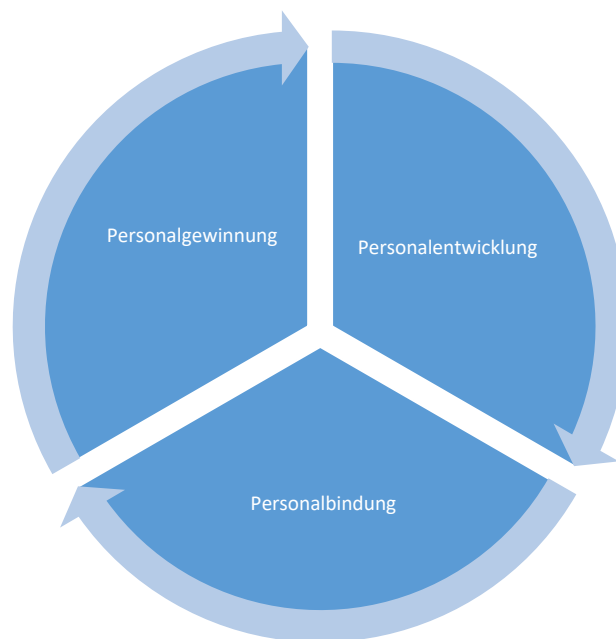
I. Vorbemerkungen

Der Kreis Mettmann nimmt mit rund 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in über 80 Berufen mehr als 1.200 staatliche und kommunale Aufgaben wahr. Diese Aufgaben bilden das Spektrum von A wie Abfallentsorgung bis Z wie Zulassung von Kraftfahrzeugen ab. Bei all seinen Aufgaben im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern, Institutionen und staatlichen Einrichtungen versteht sich der Kreis Mettmann als bürgernahe Dienstleistungsbehörde.

Der Kreis Mettmann stellt sich, vor dem Hintergrund des zu erwartenden Personalmangels, den Anforderungen an eine zukunftsfähige Verwaltung, um weiterhin bürgernah und dienstleistungsorientiert seine Aufgaben zu erfüllen.

Neben den organisatorischen Ansätzen der Aufgabenkritik und der Optimierung von Abläufen ist dies nur mit einer zukunftsorientierten Personalpolitik zu erreichen. Deren Ziel ist es, die Kreisverwaltung Mettmann als attraktiven Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren, das vorhandene Personal durch Personalentwicklung effektiv einzusetzen und an die Kreisverwaltung als Arbeitgeber zu binden.

Die drei Teilbereiche Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung beeinflussen sich dabei wechselseitig.



II. Anlass

Die Regelungen des § 42 Landesbeamtengesetz fordern die Entwicklung und die Förderung von Eignung, Leistung und Befähigung von Beamten/innen auf der Grundlage eines Personalentwicklungskonzeptes. Dies gilt selbstverständlich auch für die Tarifbeschäftigten unseres Hauses.

Das Erfordernis, sich in einem Personalentwicklungskonzept konzentriert mit den Themen Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung auseinanderzusetzen, hat sich auch in der vergangenen Zeit durch die hausinterne und politische Diskussion bestätigt.

So haben die Amtsleitungen in Form von Gruppenarbeiten, die an das Konzept des „World Café“ angelehnt waren, Ideen und Meinungen zu der Fragestellung „Was muss die Verwaltung aufgreifen, um für die Jahre nach 2020 gerüstet zu sein“ erarbeitet.

Die dort gemachten Anregungen zu Personalthemen werden bei der Umsetzung der konkreten Maßnahmen einbezogen.

Vorliegend erfolgt eine Betrachtung der Ist-Situation in den drei Feldern Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Personal. Ergänzend werden mögliche Handlungserfordernisse und Optionen aufgezeigt. Am Ende der Themenblöcke Personalgewinnung und Personalentwicklung ist ein Schaubild über die angestrebten Ziele und die zur Realisierung kurz- bis mittelfristig beabsichtigten Maßnahmen angefügt. Konkrete Maßnahmen aus dem Themenkomplex Personalbindung sind in der textlichen Erläuterung aufgeführt.

Der Schwerpunkt wird darauf gelegt, Ziele zu beschreiben, die beeinflussbar sind und Maßnahmen zu benennen, die konkret umgesetzt werden können. Im Rahmen des Umsetzungsprozesses gilt es auch, Zielkonflikte aufzulösen und Kompromisse zu finden. So sind Vorschläge zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit mit Augenmaß unter Berücksichtigung der Belange aller Beteiligten und dem vorrangigen Ziel der Recht- und Zweckmäßigkeit der Aufgabenerledigung zu betrachten. Ein fairer und transparenter Umgang mit den Ideen und Wünschen ist gerade dann zu pflegen, wenn diese nicht realisiert werden können.

Diese Herausforderung ist unter Berücksichtigung sowohl des bestehenden rechtlichen Rahmens als auch der finanziellen und personellen Ressourcen, die für diese Themenfelder zur Verfügung stehen, zu meistern. Aus diesem Grund sind die in den jeweiligen Schaubildern dargestellten Ziele und Maßnahmen als erste Schritte zu betrachten. Eine Fortschreibung und Weiterentwicklung kann dann auf Grundlage dieser Aufstellungen erfolgen.

Die konkreten Daten zur aktuellen und mittelfristigen Personalsituation der Kreisverwaltung sind dem Konzept als Anlage beigelegt.

III. Personalgewinnung / Personalauswahl

1. Gewinnung von ausgebildetem Personal

Bei der Akquise von qualifiziertem Personal müssen nicht nur neue Mitarbeiter/innen für die Verwaltungsaufgaben rekrutiert werden, sondern auch Fachkräfte unterschiedlicher Berufsgruppen für den Bedarf in den einzelnen Fachämtern. Zu nennen sind hier beispielsweise Fachkräfte in erzieherischen, pflegerischen und sozialen Berufen sowie Fachkräfte in technischen Berufen.

Die Gewinnung von geeignetem Personal ist daher für die Fachämter von erheblicher Bedeutung. Bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Personalgewinnung und -auswahl werden die Führungskräfte daher eingebunden, um eine möglichst zeitnahe und passgenaue Besetzung von Stellen zu erzielen. Die Federführung und fachliche Verantwortung verbleibt im Personalamt.

Für die Gewinnung von Verwaltungsmitarbeitern/innen sind die bekannten Restriktionen der tariflichen Bestimmungen von besonderer Bedeutung (Vorlage 10/006/2018). Seit dieser Vorlage ist durch intensives Einwirken des Kreises Mettmann auf den kommunalen Arbeitgeberverband bereits eine positive Entwicklung erzielt worden. Bedauerlicherweise ist die angestrebte vollständige Lockerung durch die Implementierung einer Experimentierklausel nicht erreicht worden.

Personalmanagementkonzept des Kreises Mettmann

Personelle Perspektiven – Beschäftigte gewinnen, fördern und binden

Vertreter der kommunalen Spitzenverbände und anderer Kommunen haben sich in drei Regionalkonferenzen gegen die Aufhebung der Ausbildungs- und Prüfungspflicht ausgesprochen. Allerdings hat ein Modell, das zu einer deutlichen Verschlankung der Ausbildung führt, eine Mehrheit gefunden und wird nach Annahme durch den entsprechenden Gruppenausschuss voraussichtlich umgesetzt. Das Verfahren wird inhaltlich unter dem Punkt „Personalentwicklung“ erläutert.

Die Personalgewinnung im Konkurrenzkampf mit der freien Wirtschaft ist aufgrund der starren tariflichen und beamtenrechtlichen Strukturen ein generelles Problem der Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes.

Das Argument des sicheren Arbeitsplatzes greift in der aktuellen Arbeitsmarktsituation nicht mehr. Wenn mehr Arbeitsplätze als erwerbsfähige Personen vorhanden sind, ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes kein vorrangiges Ziel von Arbeitnehmer/innen.

Der Landkreistag NRW hat unter dem Stichwort „die Attraktivität des öffentlichen Dienstes steigern“ eine Abfrage bei den Kreisen gestartet, um auf Landesebene entsprechende Initiativen anzustoßen. Diese Abfrage kann im Wesentlichen lediglich Fragestellungen des Beamtenrechtes aufgreifen, denn nur dies ist der Kompetenzbereich des Landes. Die entsprechenden Regelungen für Tarifbeschäftigte werden durch die Tarifvertragsparteien verhandelt.

Gesetzliche Regelungen im Beamtenbereich stehen immer unter der Prämisse, dass sie für die großen Gruppen der Polizistinnen/Polizisten und Lehrerinnen/Lehrern gleichermaßen gelten. Dies beeinflusst die Entscheidungen des Landesgesetzgebers deutlicher als die kommunalen Anforderungen.

So hat die Aufstockung der Wochenarbeitszeit auf 41 Stunden für die Kommunen, bei denen keine großen Beschäftigtengruppen gleichgelagerte Tätigkeiten erledigen, deutlich weniger Effekte gehabt als bei den Landesbehörden. Eine Rückführung der wöchentlichen Arbeitszeit auf eine 38,5 Stundenwoche (oder 39 Stunden in Anpassung zu den tariflich Beschäftigten) unterliegt denselben Mechanismen.

Auch wenn daher die Einflussnahme der Kommunen auf die Landesgesetzgebung im Bereich des Beamtenrechtes eher als gering anzusehen ist, hat sich der Kreis bei dieser Abfrage natürlich aktiv eingebracht.

Neben der Konkurrenzsituation zu privaten Arbeitgebern sind die Behörden auch untereinander im Wettstreit um Personal. Die zentrale Lage des Kreises Mettmann, umgeben von Landesbehörden, kreisfreien Städten und den zehn kreisangehörigen Städten als potentiellen Arbeitgebern bzw. Dienstherren spielt bei der Mitarbeiterfluktuation eine Rolle.

Die rechtlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen sind bei den öffentlichen Arbeitgebern im Wesentlichen identisch. Sich als attraktiver Arbeitgeber in dieser Bewerbersituation hervorzuheben, muss daher auf anderem Weg, mit sogenannten weichen Faktoren erfolgen.

Mit dem Angebot der Mitarbeiterberatung durch die EAP Assist, dem Belegrecht in einem Kindergarten in Mettmann, den Möglichkeiten der Teleheimarbeit und des flexiblen Arbeitens und dem Angebot, Verwaltungslehrgänge berufsbegleitend zu absolvieren, hat die Kreisverwaltung schon einige Heraushebungsmerkmale etabliert. Allerdings ist in diesem Segment noch Entwicklungspotential vorhanden, dass es zu finden und auszuschöpfen gilt. Als mögliche Optionen sind z.B. die Einführung eines Jobtickets und einer betrieblichen

Krankenzusatzversicherung und die Ausweitung eines Belegrechts für Betreuungsplätze in Kindertagesstätten weiterer kreisangehöriger Städte zu nennen. Diese Maßnahmen werden derzeit vorbereitet.

Anreize, die die Kreisverwaltung bietet, müssen auf dem Bewerbermarkt kommuniziert werden.

Hier eignet sich unter anderem das im Sommer 2018 eingeführte professionelle Bewerbermanagement. Mit der leistungsfähigen Software der Firma *Rexx-Systems* können Stellenanzeigen erstellt, Anschreiben generiert und Auswahlverfahren verwaltet werden. Das externe Karriereportal bietet aber nicht nur die Möglichkeit, Stellen auszuschreiben, sondern auch sich als Arbeitgeber zu präsentieren. Neben einer prägnanten Kurzvorstellung des Kreises Mettmann als Arbeitgeber, werden auch die Vorteile einer Beschäftigung beim Kreis Mettmann dargestellt. Die Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern ist über die Software deutlich vereinfacht und modernisiert worden. Aber auch die internen Verfahrensabläufe konnten dank der Software optimiert werden.

Eine Präsentation der Kreisverwaltung als Arbeitgeber über die sozialen Medien ist bisher nur im geringen Maße im Bereich Ausbildung über den facebook-Account „neanderland“ erfolgt. Das „Social-Media-Konzept“ sieht einen Ausbau der Präsenz vor und generiert auch die Möglichkeiten, sich auf entsprechenden Seiten für die Bewerber/innen darzustellen.

Die Ausschreibung von Stellen für Fachkräfte erfolgt nicht nur in Fachmedien, sondern auch in entsprechenden Ausbildungseinrichtungen. Dabei wird darauf geachtet, dass neben der reinen Ausschreibung auch eine Präsentation als attraktiver Arbeitgeber erfolgt.

Bei der Besetzung von Fachstellen ist eine dezidierte Auseinandersetzung mit der Vielzahl der Bachelor- und Masterstudiengänge erforderlich. Nur so können die Anforderungsvoraussetzungen in den Stellenausschreibungen passend gestaltet und geeignete Bewerber/innen angesprochen werden. Das entsprechende know – how im Personalbereich muss dazu vorgehalten werden.

2. Gewinnung von Nachwuchskräften

Ein weiteres Handlungsfeld im Baustein der Personalgewinnung ist die Erhöhung von Ausbildungskapazitäten. Die Bewerberlage stellt sich aktuell quantitativ sehr gut dar. Jedoch ist festzustellen, dass die Bewerberqualität nicht entsprechend ist.

Dies liegt wahrscheinlich darin begründet, dass eine deutliche höhere Anzahl von Schüler/innen eines Jahrgangs die Fachhochschulreife erwerben und in Berufe, die ein Hochschulstudium erfordern, drängen.

Parallel hat sich die Anzahl der Studienfächer und das Angebot an dualen Studiengängen vervielfacht, so dass die Auswahlmöglichkeiten für Abiturientinnen und Abiturienten deutlich breiter geworden sind.

Um dennoch ausreichend geeignete Bewerber/innen zu gewinnen, muss die Nachwuchsgewinnung breit aufgestellt werden. Neben den bisherigen Aktivitäten auf Berufsinformationsmessen und Berufsinformationsveranstaltungen an Realschulen, Gymnasien, Gesamtschulen und berufsbildenden Schulen müssen weitere Akquisemöglichkeiten eingesetzt werden.

Vorrangig sind hier die sozialen Medien als wesentlicher Kanal für genau diese Zielgruppe zu nennen.

Seit der Ausschreibungs- und Bewerbungsphase für das Einstellungsjahr 2018 wird daher auch das Internet-Ausbildungsportal AZUBIYO genutzt.

Das Ausbildungsportal wurde 2009 entwickelt und im Jahr 2011 bei der Initiative „Land der Ideen“ für den innovativen Ansatz der Zusammenführung von Ausbildungssuchenden und Ausbildungsbetrieben vom Bundespräsidenten ausgezeichnet. Ähnlich einer Partnervermittlung werden junge Menschen über ein Matching-Verfahren passgenau mit ihrem späteren Arbeitgeber zusammengebracht. Hierdurch ist es möglich, auch geeignete Bewerber/innen zu finden, die sich zuvor aus Unkenntnis über die Ausbildungsinhalte eine Ausbildung im öffentlichen Dienst nicht vorstellen konnten.

Des Weiteren werden in den Ausschreibungsmonaten Oktober und November die Werbeflächen der Regiobahn genutzt (Seitenscheibenaufkleber in den Zügen), um die Ausbildungsberufe zu bewerben.

Für die Ausschreibungsphase im Herbst 2018 (um die Ausbildungsplätze 2019) haben einige Auszubildende der Laufbahngruppe 2 (ehem. geh. Dienst) im Nachgang zu ihrer Projektarbeit an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung zum Thema „Nachwuchsgewinnung im öffentlichen Dienst“ ein Image-Video erstellt, das die Verwaltungsausbildungen bei der Kreisverwaltung Mettmann vorstellt. Dieses Video ist auch auf der Karriereseite der Kreisverwaltung zu sehen. Viele der Bewerber/innen haben beim Vorstellungsgespräch angegeben, sich mit Hilfe dieses Videos über die Ausbildungsinhalte informiert zu haben.

Das Ausbildungsangebot wurde in den letzten Jahren kontinuierlich aufgestockt (2017: 17 Plätze, 2018: 24 Plätze, 2019: 27 Plätze). Mit diesen für das Jahr 2019 geplanten Ausbildungsstellen ist die Kapazitätsgrenze für eine qualitativ hochwertige Ausbildung erreicht. Die Ausbildung fordert von den Kollegen/innen in den Fachämtern zusätzliche Leistungen ab und ist daher nicht beliebig erweiterbar.

Insbesondere sind die Anforderungen an die Ausbilder/innen bei der Bachelorausbildung (Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt) mit der abzunehmenden Modulprüfung und der damit verbundenen Vorbereitung deutlich gestiegen.

Um den Ausbilder/innen im Hause für ihre Tätigkeit zu danken, erhalten diese für die Betreuung eines Auszubildenden einen halben Tag Dienstbefreiung. Die Schaffung von weiteren Anreizen für Ausbilder/innen ist in Prüfung.

Die Qualität der schulischen Ausbildung ist durch den Kreis nur gering beeinflussbar. Die langanhaltenden Probleme des Bergischen Studieninstitutes haben aber dazu geführt, dass der Kreis im Einvernehmen mit dem Bergischen Studieninstitut die Zusammenarbeit beenden wird. Die entsprechenden Unterlagen zum Auslaufen der Zusammenarbeit und eine vertragliche Vereinbarung mit dem Studieninstitut der Landeshauptstadt Düsseldorf werden für den Herbst 2019 vorbereitet.

Neben den klassischen Verwaltungsausbildungen werden bisher regelmäßig Ausbildungen von Lebensmittelkontrolleur/innen, Vermessungstechniker/innen und Hygieneaufseher/innen angeboten. Die Prüfung, ob weitere Ausbildungsberufe in das Portfolio aufgenommen werden können, ist ständige Aufgabe des Ausbildungsteams.

3. Personalauswahl

Neben der Ansprache von potentiellen Bewerber/innen ist auch die Auswahl der passenden Kandidaten von erheblicher Bedeutung. Auch hier bietet der Softwareeinsatz Vorteile: so können Bewerbungen anhand der vorgegebenen Stellenprofile und Beurteilungskriterien sortiert und aufbereitet werden, um auf dieser Basis bereits eine qualifizierte Vorauswahl zu treffen.

Während der Fachkräftemangel in einigen Bereichen für eine dünne Bewerberdecke sorgt, gibt es auch Bereiche, die erhebliche Bewerberzahlen erzeugen.

Bei Ausschreibungen in kaufmännischen Berufen z.B. für die Tätigkeit in der Zulassungsstelle oder Ausländerbehörde gehen zum Teil über 100 Bewerbungen ein, so dass hier besondere Anforderungen an eine gute Auswahl zu stellen sind.

Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde in der Zulassungsstelle in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten der Auswahlprozess umgestellt. Dies erfolgte vor dem Hintergrund, dass dort die Beendigung des Arbeitsverhältnisses innerhalb der Probezeit oder eine Nichtübernahme nach der Probezeit überproportional häufig erfolgte.

Die Bewerber/innen wurden vor diesem Prozess ausschließlich durch ein standardisiertes Interview ausgewählt, an dem die Führungskräfte des Bereiches, die Personalabteilung, die Gleichstellungsstelle und der Personalrat teilgenommen haben.

Das neue Verfahren, an dessen Ausarbeitung Mitarbeiter der Zulassungsstelle, der Organisationsabteilung und des Personalrates mitgewirkt haben, sieht die Erledigung einer Testaufgabe vor.

Die Aufgabe findet bei Publikumsbetrieb in den Räumlichkeiten der Zulassungsstelle statt und wird durch eine/n Mitarbeiter/in der Zulassungsstelle begleitet.

Die Bewerber/innen erhalten einen Eindruck, wie sich die Arbeitssituation darstellt; der betreuende Mitarbeiter kann feststellen, wie schnell diese typische Aufgabe verstanden und in welcher Qualität diese umgesetzt wurde.

Im Anschluss an das Auswahlgespräch wird die Übungsaufgabe ausgewertet und der betreuende Mitarbeiter wird gebeten, seine Einschätzung und Erkenntnisse begründet darzustellen.

Seit der Einführung dieses Verfahrens ist eine deutlich höhere Passung von Bewerber/innen zum Stellenprofil gelungen. Jede/r Mitarbeiter/in, der/die dieses Auswahlverfahren absolviert hat, hat auch die Probezeit erfolgreich überstanden.

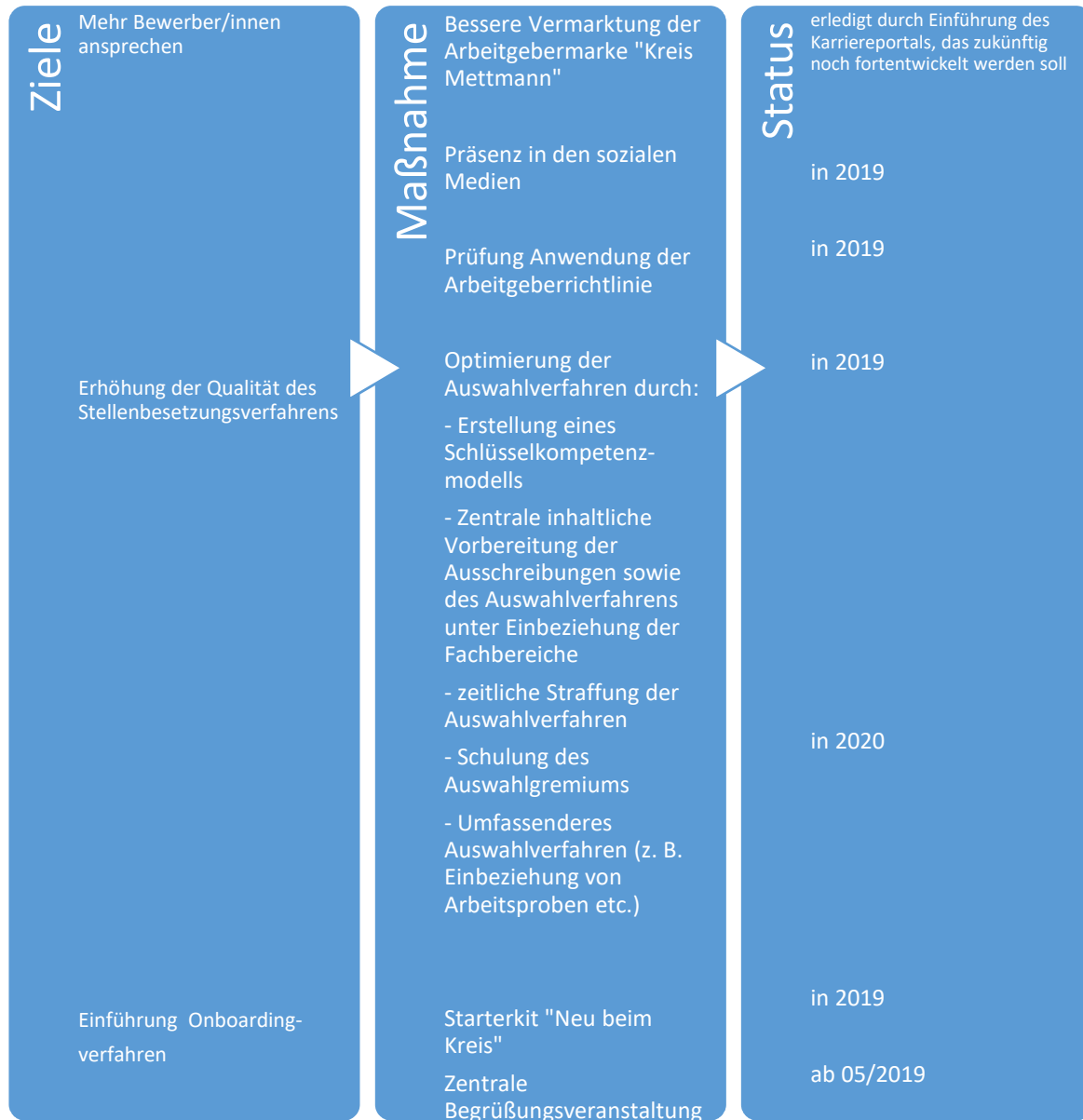
Dieses gute Beispiel hat auch in anderen Auswahlprozessen seinen Niederschlag gefunden. Die Absolvierung von Übungsaufgaben als Bestandteil des Auswahlverfahrens wird mehr und mehr umgesetzt.

Die Weiterentwicklung der Verfahren, um eine valide, passgenaue aber auch rechtssichere Besetzung von Stellen sowohl intern als auch extern zu schaffen, ist geplant. Eine Arbeitsgruppe aus Personalbereich, Organisation und Personalvertretung entwickelt derzeit ein Konzept dazu. Das entwickelte Verfahren wird erprobt, bei Bedarf angepasst und fortgeschrieben.

FAZIT: Im Baustein Personalgewinnung wird angestrebt, die bestmögliche Position auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen und zu erhalten. Dies erfolgt über einen kontinuierlichen Ausbau der Personalakquise und eine Verbesserung der Auswahlverfahren.

Eine gute innovative Arbeit in den beiden Bausteinen Personalentwicklung und Personalbindung wird ebenfalls positive Effekte in der Personalgewinnung nach sich ziehen.

Schaubild der in 2019/2020 angestrebten Ziele und Maßnahmen



IV. Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht man die auf die Bedarfe und Bedürfnisse der Organisation abgestimmte berufseinführende, berufsbegleitende und arbeitsplatznahe Aus- und Weiterbildung des Personals.

Der Fokus liegt hierbei auf der Aufgabenseite und nicht auf der Beschäftigtenseite. Gleichwohl hat die Personalentwicklung auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Beschäftigten und damit deren Bindung an den Arbeitgeber.

Die Personalentwicklung hat zwei Ansätze: die allgemeine Weiterentwicklung fachlicher und persönlicher Kompetenzen und die vertikale Personalentwicklung.

1. Allgemeine Personalentwicklung

Die Frage nach Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ist ein Faktor, der bei der Aufgabenerfüllung, der Arbeitszufriedenheit und nicht zuletzt bei der Marktpäsentation eines Arbeitgebers eine wichtige Rolle spielt.

Ungünstige Bewerberlagen führen dazu, dass Stellen oftmals mit Bewerber/innen besetzt werden müssen, die die Anforderungen an diese Stelle/ Funktion (noch) nicht optimal erfüllen. Hier gilt es, individuelle Fortbildungspakete im Konsens mit allen Beteiligten zu entwickeln.

Lebens- und Berufsbiographien, die von der üblichen Routine abweichen, erzeugen einen Anpassungsfortbildungsbedarf. Nur so kann ein effektiver Personaleinsatz erreicht werden. Konkret sind hier Situationen zu verstehen, wie der Einsatz einer Elternzeitrückkehrerin ohne PC Kenntnisse, Erkrankungen, die dazu führen, dass jemand nicht mehr in seinem ursprünglich erlernten Beruf z.B. des Straßenbauers oder Heilerziehungspflegerin arbeiten kann, aber auch organisatorische Entwicklungen, die eine andere Verwendung des Personals zur Folge haben, erzeugen einen Bedarf nach Anpassungsfortbildungen.

Abgesehen von individuellen Fortbildungsbedarfen ist es auch erforderlich, allgemeine Fortbildungen z.B. im Bereich der Führung zu gewährleisten. Da die Anforderungen an Führungskräfte stetig steigen, muss mit Schulungen und Coachingmaßnahmen Unterstützung angeboten werden. Diese Anforderung wird von den Führungskräften auch aktiv formuliert.

Außerhalb der Führungsebenen gibt es einen deutlich signalisierten Fortbildungsbedarf in den Themenstellungen Gesundheit, Sicherheit und Digitalisierung.

Mit dem Stellenplan 2020 soll eine Stelle eingerichtet werden, die sich dieses Themas explizit annimmt, ein Fortbildungskonzept entwickelt und passgenaue Maßnahmen sowohl für das Haus als auch für Einzelne umsetzt.

2. Vertikale Personalentwicklung

2.1 Rahmenbedingungen

Die vertikale Personalentwicklung bedeutet einen Zugewinn an Kompetenzen und Fertigkeiten, die über einen Einsatz auf einer höherwertigen Stelle und eine entsprechende Höhergruppierung bzw. Beförderung realisiert werden.

Dabei kann ein Aufstieg innerhalb der Laufbahngruppe aber auch ein Wechsel der Laufbahngruppen erfolgen.

Gerade bei einem Wechsel der Laufbahngruppe, aber auch bei der Entwicklung in eine Führungsaufgabe, ist die Erkennung von Potentialen eine besondere Schwierigkeit. Hier kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu. Sie sind die Ersten, die Potentiale erkennen und innerhalb ihres Bereiches fördern können. Führungskräfte benötigen dabei die Unterstützung aus dem Querschnittsbereich. Eine strukturierte Personalentwicklung überlässt die Frage, ob und wie Personalentwicklung betrieben wird, nicht dem Engagement des Einzelnen oder der Initiative der fachlichen Führungskräfte, sondern bietet gezielt Fortbildungsaktivitäten sowohl für Einzelne als auch für Gruppen an.

Bei der vertikalen Personalentwicklung ergeben sich strukturell bedingt Unterschiede zwischen den Verwaltungsberufen und den Spezialisten. Die Möglichkeiten für Spezialisten innerhalb ihrer Fachrichtung aufzusteigen sind deutlich geringer, da der Personalkegel in den einzelnen Sparten kleiner ist, so dass eine flachere Hierarchie und eine schmalere Aufgabenspanne oft weniger Potential für Personalentwicklung bieten.

Hierdurch entsteht mitunter Unzufriedenheit, da die berufliche Weiterentwicklung wenig Perspektive bietet. In Einzelfällen haben sich dadurch auch Entwicklungswünsche von Fachkräften in den allgemeinen Verwaltungsbereich ergeben. Diese sind, soweit es möglich war, auch realisiert worden. Dass diese Einzelfalllösung keine optimale Vorgehensweise ist, ist nachvollziehbar. Die Erarbeitung von Möglichkeiten, das Potential von Fachkräften zu entwickeln und zu nutzen, ist sicherlich eine Zukunftsaufgabe der Verwaltung - auch wenn es hierfür enge Rahmen gibt.

Als positives Beispiel ist hier das Gesundheitsamt zu nennen, das mit Bescheid vom 26.09.2018 die Zulassung als Weiterbildungsstätte für den Facharzt für Öffentliches Gesundheitswesen für die Zeit vom 01.08.18 bis zum 31.07.2025 erhalten hat.

Aber auch in den technischen Bereichen ist bei entsprechender Bedarfssituation eine vertikale Personalentwicklung z.B. durch die Übernahme von Führungsverantwortung möglich.

2.2 Verwaltungsbereiche

Bei den Verwaltungsbereichen gibt es die Unterscheidung zwischen tariflich Beschäftigten und Beamtinnen und Beamten, für die jeweils andere Rechtsgrundlagen gelten.

2.2.1 Tariflich Beschäftigte

Im Bereich der tariflich Beschäftigten gibt es für den Einstieg in eine Verwaltungstätigkeit im Bereich des Kommunalen Arbeitgeberverbandes NRW die sog. „Ausbildungs- und Prüfungspflicht“. Eine Eingruppierung ab Entgeltgruppe 5 erfordert den Verwaltungslehrgang I; eine Eingruppierung ab Entgeltgruppe 9b erfordert den Verwaltungslehrgang II.

Die kommunalen Studieninstitute haben diesem Erfordernis mit der Einrichtung sogenannter Blocklehrgänge Rechnung getragen. Der Blocklehrgang für den Verwaltungslehrgang I ist bereits nach neun Monaten mit dem theoretischen Teil abgeschlossen, der reguläre Verwaltungslehrgang mit je zwei Schultagen in der Woche dauert rund 1 ¾ Jahr. An der Entwicklung der Blocklehrgänge haben Vertreter des Kreises in Arbeitsgruppen mitgewirkt.

Der Verwaltungslehrgang I als Blockmodell wurde am Bergischen Studieninstitut erstmals im September 2018 mit fünf Teilnehmer/innen des Kreises durchgeführt. Der Teilnehmerkreis setzte sich zusammen aus zwei externen Bewerbern/innen sowie drei Kolleginnen, die bislang bei der Kreisverwaltung in einem befristeten Arbeitsverhältnis beschäftigt waren. Die Abschlussprüfungen des theoretischen Teiles sind für Ende Mai terminiert. Die praktische Erprobung schließt sich daran an.

Ein zweiter Blocklehrgang mit fünf Teilnehmer/innen, auch diesmal wieder mit einer Mischung aus externen und internen Kräften, ist im Mai 2019 gestartet.

Bereits im Jahr 2017/2018 wurde eine Qualifizierungsmaßnahme von Kunden/innen des Jobcenters mit fünf Teilnehmern/innen durchgeführt. Diese konnte in Zusammenarbeit mit der Stadt Düsseldorf angeboten werden. Die Teilnehmer/innen sind während der Qualifizierungsmaßnahme im Leistungsbezug verblieben und haben innerhalb eines Jahres den Verwaltungslehrgang I absolviert und im Dezember 2018 erfolgreich abgeschlossen. Während dieser Zeit waren sie in den Fachämtern zur praktischen Ausbildung eingesetzt. Nach Abschluss der Maßnahme sind die Teilnehmer/innen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen worden.

Aufgrund der guten Erfahrungen und des erfolgreichen Abschlusses des Projektes wurde dem Jobcenter signalisiert, dass die Kreisverwaltung sich ein weiteres gemeinsames Projekt in ähnlicher Ausrichtung gut vorstellen könnte, um weitere Mitarbeiter/innen zu gewinnen.

Die Ausbildungs- und Prüfungspflicht für die Eingruppierung ab Entgeltgruppe 5 (Verwaltungslehrgang I) bzw. Entgeltgruppe 9 b (Verwaltungslehrgang II) wirkt sich negativ auf die Personalgewinnung aus und noch gravierender auf den Personaleinsatz.

Die Kreisverwaltung hat hierzu einen ausführlichen Dialog mit dem Kommunalen Arbeitgeberverband NRW (KAV) aufgenommen. Der kritische Diskurs hat zu einer Überarbeitung der Regelungen geführt, die in Regionalkonferenzen abgestimmt und mit Beschluss des Vorstandes des KAV am 02.05.2019 angenommen wurden.

Die Studieninstitute sind jetzt beauftragt, diese angepassten Lehrgänge zu entwickeln.

Der bisherige Verwaltungslehrgang I der berufsbegleitend mit ca. 700 Unterrichtsstunden rund anderthalb Jahre gedauert hat ist in einen Basislehrgang und einen modularen Aufbaulehrgang geteilt worden.

Bereits der Basislehrgang gibt die Möglichkeit einer Eingruppierung entsprechend der ausgeübten Tätigkeit ab Entgeltgruppe 5 TVöD.

Personalmanagementkonzept des Kreises Mettmann
Personelle Perspektiven – Beschäftigte gewinnen, fördern und binden

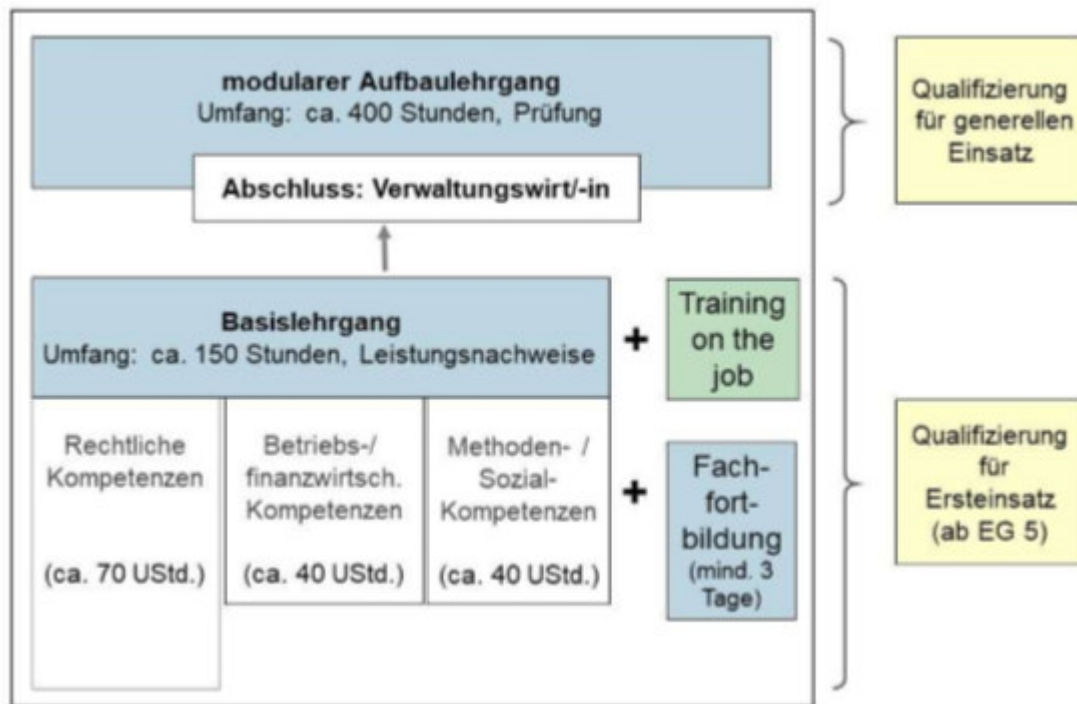


Schaubild VL I

Auch der Verwaltungslehrgang II wird erheblich reformiert. Dabei ist die Reduktion der Präsenzstunden von 1.000 Stunden auf 800 Stunden nur eine Änderung. Weitreichendere Auswirkungen hat der vorgesehene modulare Aufbau, mit der Möglichkeit der Anerkennung von Vorleistungen für Seiteneinsteiger/innen. Bisher mussten alle tariflichen Beschäftigten den Lehrgang unabhängig von ihrer Vor- und Ausbildung vollständig absolvieren. Nunmehr wird es möglich sein, bei Hochschulabsolventen die Themengebiete anzuerkennen, die Bestandteil ihres Studiums waren.

Beispielhaft seien hier für Juristen die Rechtsfächer (Staats- und Europarecht, Allgemeines Verwaltungsrecht, Bürgerliches Recht, Recht der Gefahrenabwehr) oder für Wirtschaftswissenschaftler die betriebswirtschaftlichen Fächer (KLR, Investition, Finanzierung und Marketing) genannt.

Diese Regelungen erhöhen die Akzeptanz und Sinnhaftigkeit des Verwaltungslehrgangs II in erheblichem Maße.

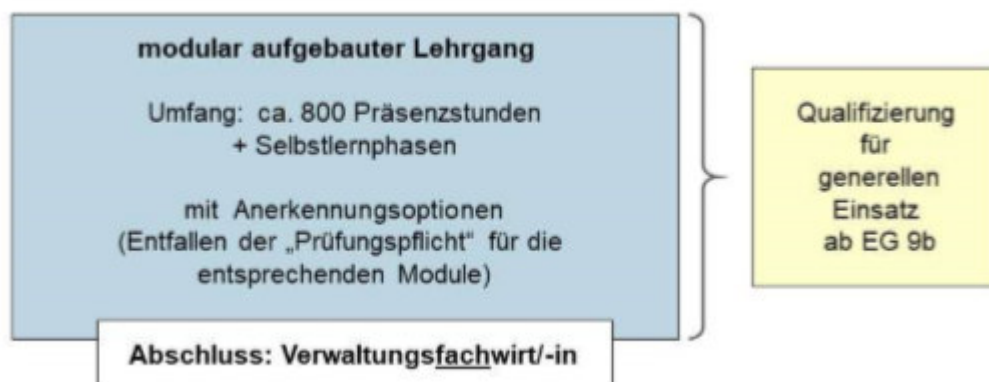


Schaubild VL II

Diese Öffnungen führen auch dazu, dass deutlich mehr Mitarbeiter/innen die Verwaltungsausbildung im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit absolvieren können. Die Änderungen erleichtern die Integration von Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteigern.

Die Kolleginnen und Kollegen, die bereits den Verwaltungslehrgang I absolviert oder eine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte abgeschlossen haben, können auch weiterhin den Verwaltungslehrgang II in der üblichen Form besuchen.

Dieser wird regelmäßig angeboten und nach erfolgreichem Abschluss des Zulassungsverfahrens durchgeführt. Dabei kommt es gelegentlich aus zwingend dienstlichen Gründen dazu, dass jemand den Lehrgang nicht unmittelbar nach Qualifizierung antreten kann. Spätestens im darauffolgenden Jahr wird dem Interessenten aber die Möglichkeit gegeben, so dass im Bereich der Tarifbeschäftigten eine hohe Durchlässigkeit in den Laufbahnen festgestellt werden kann.

Da es immer wieder engagierte Verwaltungskräfte gibt, die einen Lehrgang in ihrer Freizeit absolvieren wollen (an den Studieninstituten Duisburg und Krefeld werden die Verwaltungslehrgänge auch in den Abendstunden bzw. an Wochenenden angeboten), hat die Verwaltung in Abstimmung mit dem Personalrat ein Konzept zur Förderung dieses Engagements entwickelt. Neben einer finanziellen Beteiligung gibt es auch eine teilweise Anerkennung als Dienstzeit.

Die Anerkennung und Förderung anderer Qualifizierungsmaßnahmen auch außerhalb des Verwaltungsbereiches erfolgt im Rahmen von Einzelfallprüfungen in Abstimmung mit dem jeweiligen Fachamt.

2.2.2 Beamtinnen und Beamte

Die Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein – Westfalen (Laufbahnverordnung LVO) vom 10.04.2019 sieht in den §§ 20,21 und 25,26 Aufstiegsregeln für Laufbahnbewerber/innen vor.

Wechsel von der Ersten in die Zweite Laufbahngruppe

Der § 20 LVO regelt den Ausbildungsaufstieg für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 1 zweites Einstiegsamt in die Laufbahngruppe 2 erstes Einstiegsamt (ehemals mittlerer und gehobener Dienst).

Der Ausbildungsaufstieg bedeutet die Absolvierung des gesamten Bachelorstudiengangs inklusive der Praxismodule. Aus diesem Grund erfolgt diese Aufstiegsform gemeinsam mit Inspektoranzwärter/innen an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und in den Ämtern der Kreisverwaltung. Hier gelten die zur Kapazität der Ausbildungsbereiche genannten Argumente, so dass immer nur einzelne Beamtinnen oder Beamte zugelassen werden können.

Dies hatte bis zur Änderung der Regelungen des Qualifizierungsaufstieges zu einer zeitweilig nicht unerheblichen Warteliste geführt. Diese ist inzwischen wesentlich abgebaut. Bei sehr guten fachlichen Leistungen besteht jetzt die Möglichkeit, unmittelbar im Anschluss an die gesetzlich vorgesehene Wartezeit zum Ausbildungsaufstieg zugelassen zu werden.

Der in § 21 LVO normierte Qualifizierungsaufstieg wurde früher „Altersaufstieg“ genannt, da eine Voraussetzung das Erreichen des 45. Lebensjahres war. Nach der Feststellung der Altersdiskriminierung ist diese Erfordernis weggefallen. Die intendierte berufliche Erfahrung wurde durch das Tatbestandsmerkmal „seit mindestens zwei Jahren ein Amt der Besoldungsgruppe A 9 verliehen“ ersetzt.

Es gibt 35 Stellen, die nach A 9 bewertet und durch Laufbahnbeamte des ehemaligen mittleren Dienstes besetzt sind. Die schwierige Situation der Personalgewinnung im gehobenen Dienst führt zum Teil auch dazu, dass nach A 10 bewertete Stellen durch Beamte des mittleren Dienstes besetzt werden.

Der Qualifizierungsaufstieg findet am Rheinischen Studieninstitut in Köln statt und ist dreigeteilt: Nach einem dreimonatigem Einführungslehrgang erfolgt eine acht- bis neunmonatige Praxisphase in der Verwaltung. Im Anschluss daran findet ein weiterer dreimonatiger Theorieblock mit der Abschlussprüfung statt. Somit ist der Qualifizierungsaufstieg in etwa 13 bis 14 Monaten abgeschlossen und ist damit zeitlich deutlich geringer als der dreijährige Ausbildungsaufstieg. Dies liegt auch darin begründet, dass der Ausbildungsaufstieg im Gegensatz zum Qualifizierungsaufstieg mit Anwärter/innen absolviert wird, bei denen also keinerlei Basiswissen vorausgesetzt werden kann. Der Qualifizierungsaufstieg hingegen unterstellt grundlegendes Wissen in den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fächern. Dies ist bei den Mitarbeitern/innen durch die Ausbildung in der Laufbahngruppe 1 sowie der anschließenden Verwaltungstätigkeit gegeben.

Seit Abschaffung der Altersgrenze im Jahr 2014 haben sechs Beamtinnen und Beamte den Qualifizierungsaufstieg absolviert.

Der jüngste Teilnehmer am Qualifizierungsaufstieg hat diesen vor Erreichen seines 30. Lebensjahres abgeschlossen.

Beide Aufstiegsarten sind fakultativ, es steht im Ermessen der Behörde, ob sie diese überhaupt als Aufstiegsmöglichkeiten zulässt. Viele Behörden, auch im näheren Umkreis, haben sich entschieden, den Qualifizierungsaufstieg nicht anzuerkennen.

Der Kreis sieht hier ein deutliches Motivationselement für die Beschäftigten und eine optimale Möglichkeit, gute Mitarbeiter/innen zu fördern und für die Aufgaben des gehobenen Dienstes zu gewinnen. Es ist daher beabsichtigt, dieses Instrument weiterhin einzusetzen, zumal sich hierdurch für den Kreis ein weiteres Heraushebungsmerkmal als Arbeitgeber ergibt.

Aufstieg innerhalb der Laufbahngruppe 2

Die Stellen des zweiten Einstiegsamtes der zweiten Laufbahngruppen sind, mit Ausnahme der Spezialisten (Juristen, Chemiker, Ärzte) ausschließlich Führungsstellen, d.h. Abteilungsleitungen mit stv. Amtsleitung, Abteilungsleitung einer sehr großen/ bedeutsamen Abteilung oder Amtsleitungen.

Für den Wechsel innerhalb der Laufbahngruppe 2 vom ersten Einstiegsamt in das zweite Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst in den höheren Dienst) sieht die Laufbahnverordnung in den §§ 25 und 26 zwei Möglichkeiten vor.

Der § 25 LVO regelt die sogenannte modulare Qualifizierung und ist im Rahmen der Neuregelung des Laufbahnrechtes 2014 eingeführt worden. Bis dahin gab es im Verwaltungsbereich - im Unterschied zu Polizei und Feuerwehr - den qualifizierungsfreien Aufstieg; bewährte Dienstkräfte des gehobenen Dienstes konnten auf eine Stelle des höheren Dienstes umgesetzt werden und bei entsprechender Leistung (Beurteilung) in den höheren Dienst überführt werden.

Die vierzigtägige modulare Qualifizierung ist innerhalb eines vom Landesgesetzgeber vorgegebenen Rahmens (Verordnung über den Aufstieg durch Qualifizierung in die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes im Lande Nordrhein-Westfalen (Qualifizierungsverordnung - QualiVO hD allg. Verw.) durch die kommunalen Studieninstitute unter Beteiligung einiger Kommunen (die Kreisverwaltung war mit der damaligen Ausbildungsleiterin in der Arbeitsgruppe vertreten) ausgestaltet worden. In den Modulen Rechtliche Kompetenzen (11 Tage), Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen (9 Tage), Personelle Kompetenzen (13 Tage) und Organisatorische Kompetenzen (7 Tage) ist jeweils ein Leistungsnachweis zu erbringen.

Die Kreisverwaltung hat sich entschieden, die modulare Qualifizierung als Aufstiegsmöglichkeit anzubieten, um so eine Durchlässigkeit innerhalb der Laufbahngruppe 2 zu ermöglichen und auch potentielle Amtsleitungen aus den eigenen Reihen zu entwickeln. Allerdings ist ganz bewusst beschlossen worden, keine Qualifizierung „auf Vorrat“ in einem sogenannten Pool vorzunehmen, sondern erst eine erfolgreiche Besetzung einer Stelle des höheren Dienstes zu vollziehen und dann die Qualifizierung als Voraussetzung für die Beförderung zu absolvieren.

Hintergrund dieser Entscheidung ist, dass keine Erwartungshaltungen geweckt werden sollen, die dann nicht bedient werden können, weil keine oder keine passende Stelle des höheren Dienstes zeitnah zur Verfügung steht.

Der Erwerb der Laufbahnbefähigung bei Übernahme einer Stelle des höheren Dienstes verlangt von den Beamtinnen und Beamten eine hohe Einsatzbereitschaft. Sie müssen sich in der Regel neben der Einarbeitung in eine neue Stelle auch auf die 40tägige Modulare Qualifizierung, die aber über 1,5 Jahre gestreckt werden kann, einlassen. Bisher haben vier Personen die modulare Qualifizierung absolviert und diesen Spagat erfolgreich gemeistert.

Die modulare Qualifizierung wird auch tariflich Beschäftigten, die eine entsprechend bewertete Stelle innehaben, angeboten. Diese ist für sie rechtlich nicht erforderlich, gibt aber die Chance zum Erwerb zusätzlicher Kompetenzen für ihre Aufgaben und Funktionen.

Die zweite Möglichkeit des Aufstiegs in der Laufbahngruppe 2 ist die Absolvierung eines Masterstudiums (§ 26 LVO). Dies kann sowohl konsekutiv als auch weiterbildend erfolgen. Einen konkreten Masterstudiengang hat der Gesetzgeber dabei nicht genannt, sondern lediglich in der Qualifizierungsverordnung folgende inhaltliche Rahmenbedingungen genannt:

§ 9 QualiVO- hD allg. Verw.

(1) Der Masterstudiengang soll in der Regel folgende Studieninhalte aufweisen:

1. rechtliches Verwaltungshandeln,
2. wirtschafts- und finanzwissenschaftliches Verwaltungshandeln,
3. personalrechtliches Verwaltungshandeln,
4. organisatorisches Verwaltungshandeln,
5. Kommunikation und Führung in der Verwaltung.

(2) Der Masterstudiengang muss die unter Absatz 1, Nummern 1 und 2 genannten Studieninhalte zu mindestens 50 Prozent des Gesamtstudienganges abdecken. Die unter Absatz 1, Nummern 3 bis 5 aufgeführten Inhalte müssen mindestens 40 Prozent des Gesamtstudieninhaltes umfassen.

(3) Der Studiengang muss akkreditiert sein.

Als Beispiel für einen geeigneten Masterstudiengang kann sicherlich der Studiengang „Master of Public Management (MPM)“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW genannt werden. Der Studiengang dauert fünf Semester und hat als Zulassungsvoraussetzungen wesentlich folgende Kriterien:

- einen Bachelorabschluss mit verwaltungswissenschaftlichem Schwerpunkt
- Abschlussnote mindestens 2,7 und
- eine zweijährige berufliche Tätigkeit in einer Verwaltung.

Damit ist ein erfolgreicher Masterabschluss bereits mit Mitte oder Ende 20 möglich. Ein Einsatz auf einer der obengenannten Positionen (Amtsleitung oder Abteilungsleitung mit herausgehobener Bedeutung mit ggf. 5 Jahren Berufserfahrung) wird als nicht sinnvoll erachtet. Die im Studium erworbenen theoretischen Kenntnisse von Führung haben bisher keinerlei praktische Relevanz entfaltet und konnten nicht auf Leitungs- oder einfacheren Führungspositionen ggf. mit Unterstützung einer übergeordneten Führungskraft erprobt und verfestigt werden.

Daher wurde bisher bewusst davon Abstand genommen, einen Masterstudiengang als unmittelbaren Zugang zum höheren Dienst anzuerkennen.

Sicherlich ist das Engagement sich nebenberuflich zu qualifizieren besonders anzuerkennen. Dieser Personenkreis sollte bei einer individuellen Personalentwicklung besonders im Auge behalten werden.

Wenn nach Erwerb entsprechender beruflicher Erfahrungen eine erfolgreiche Bewerbung auf eine Stelle des höheren Dienstes erfolgt, wird das Masterstudium als Erwerb der Laufbahnbefähigung anerkannt.

Damit hat die Kreisverwaltung für den Aufstieg in der zweiten Laufbahngruppe eine der beiden fakultativen Möglichkeiten unmittelbar umgesetzt.

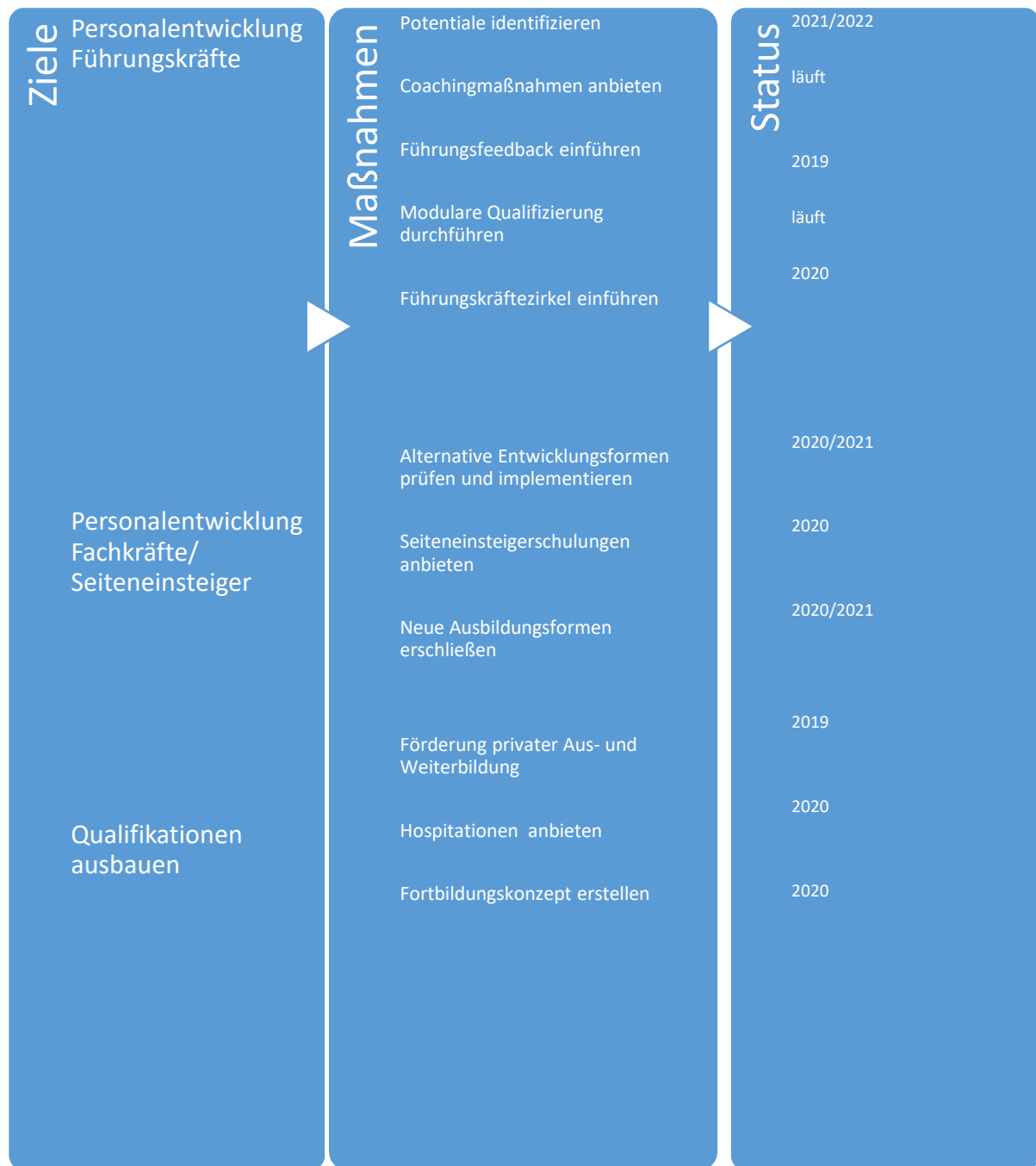
Fazit: Im Bereich der vertikalen Personalentwicklung existiert bereits ein stabiles, erfolgreiches Angebot, das sich auch daran ablesen lässt, dass viele heutige Führungskräfte „Eigengewächse“ sind und die Entwicklung aus dem mittleren Dienst in den höheren Dienst möglich ist. Verbessert werden muss hier allerdings die gezielte Zugangssteuerung im Sinne der Potentialerkennung.

Auch müssen mittelfristig Entwicklungsmaßnahmen für Fachkräfte etabliert werden. Insgesamt ist die Erstellung eines Fortbildungskonzeptes geboten.

Personelle Kapazitäten zur Umsetzung der Maßnahmen werden mit dem Stellenplan 2020 beantragt. Die Maßnahmen im beigefügten Schaubild erstrecken sich daher auf einen Zeitraum bis 2022.

Personalmanagementkonzept des Kreises Mettmann
Personelle Perspektiven – Beschäftigte gewinnen, fördern und binden

Schaubild der in 2019-2022 angestrebten Ziele und Maßnahmen



V. Personalbindung

Wie in den Vorbemerkungen bereits aufgeführt, wird es zukünftig immer wichtiger sein, Beschäftigte an den Arbeitgeber Kreis Mettmann zu binden. Hierzu ist es erforderlich, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Die Frage, wann ein Arbeitgeber attraktiv ist, also welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, Personal zu gewinnen und zu binden, ist sicherlich nicht abschließend mit einem Patentrezept zu beantworten.

Unterschiedliche Generationen von Mitarbeitenden haben unterschiedliche Ansprüche. Während die Möglichkeit des beruflichen Fortkommens jahrelang ein wesentlicher Faktor in der Wahl des Arbeitgebers war, legen die sog. Generationen Y und Z mehr Wert auf Aspekte der Work-Life-Balance.

Seit 2015 werden Mitarbeiter/innen, die den Kreis verlassen, um ein anderes Arbeitsverhältnis aufzunehmen, von der Personalleitung gefragt, ob sie bereit sind, ihre Wechselmotivation zu erläutern.

Diese ist in den meisten Fällen in der Fahrtstrecke begründet und der durch die langen Anfahrtswege entstehenden zeitlichen Belastung. Die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens bieten dann eine geringere Entlastung als der Arbeitsplatz „um die Ecke“. In allen Fällen gab es keinen Willen in den Kreis Mettmann zu ziehen, da die familiären oder sonstigen Bindungen außerhalb des Kreises Mettmann lagen.

Diese Rahmenbindungen können leider nicht beeinflusst werden.

Im November 2018 hat eine Mitarbeiterbeteiligung stattgefunden, um von den Beschäftigten zu erfragen, welche Bedarfe sie an ihr Arbeitsumfeld haben.

Damit soll erreicht werden, eine gezielte Personalbindung zu betreiben und nicht an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei zu agieren.

Unter dem Slogan:

KMe unser Arbeitsplatz – wir gestalten mit!

wurde in der Zeit vom 05.-23.11.2018 allen Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, ihre Anregungen und Ideen einzubringen. Dabei wurden fünf Themenfelder in den Fokus genommen:

- Arbeitsort/ Arbeitszeit
- Führung/ Zusammenarbeit/ Kommunikation
- Aus-/Fortbildung/ Karriere
- Beruf & Familie/ Work-Life-Balance
- Gesundheitsvorsorge und -förderung

Im Rahmen einer Ausstellung wurden auf Stellwänden Anregungen zu diesen Themenbereichen gegeben. Dabei wurden sowohl provozierende als auch idealisierende Bilder und Texte dargestellt, um die gedankliche Auseinandersetzung anzuregen und so zur Entwicklung eigener Thesen/ Vorschläge beizutragen und einen interaktiven Prozess zu starten. Die Ausstellung wurde auch virtuell im Intranet veröffentlicht.

Die Mitarbeiterbeteiligung war zunächst eine reine Sammlung von Ideen; es erfolgte zunächst weder eine Bewertung noch eine Gewichtung.

Die Sammlung der Mitarbeiterideen erfolgte in drei Varianten:

- a. Auf Moderationskarten, die gleichfalls an die Ausstellungsfläche durch den Mitarbeitenden angebracht wurden - damit wuchs die Ausstellung und wurde interaktiv. Die angebrachten Karten wurden täglich auf Wiederholungen geprüft und Doppelnennungen entfernt, um freie Fläche für weitere Vorschläge zu schaffen.
- b. Durch den Einwurf in eine aufgestellte Box für Mitarbeitende, die ihre Ideen erläutern und mehr Text schreiben wollen.
- c. Ergänzend wurde eine internetbasierte, anonyme Rückmeldung auf einer digitalen Pinnwand eingerichtet.

Mit einem Rahmenprogramm wurde das Verfahren begleitet:

- 05.11. Ausstellungseröffnung mit Vorträgen und einem Podiumsgespräch/ Start der Internetplattform
- 07.11 Diskussionsangebot für Beschäftigte im Rahmen von Workshops/ World Cafe zu den einzelnen Themenfeldern
- 21.11. Zweites Workshop Angebot

Alle Veranstaltungen waren hervorragend besucht. Die Teilnahme auf allen Kanälen zeigte ein hohes Interesse der Mitarbeitenden.

Als Ergebnis dieser Abfrage gab es **1.138 Vorschläge**, die sich wie folgt auf die einzelnen Themengebiete verteilten:

Führung/ Kommunikation/ Zusammenarbeit:	235
Arbeitszeit/ Arbeitsort:	228
Gesundheit/ Arbeitsschutz:	211
Aus- Fortbildung/ Karriere:	175
Work-Life-Balance:	106
Freie Themen:	183

Viele Themen wurden mehrfach genannt oder hatten ähnliche Zielrichtungen. Um die Themen weiter zu bearbeiten, wurden 650 Einzelthemen gebildet.

Die positiven Erfahrungen der Abfrage führen zu der Erkenntnis:

„Mitarbeiterpartizipation ist der erste Schritt zur Mitarbeiterbindung!“

Trotz aller Euphorie über die hohe Beteiligungsquote ist bei der Umsetzung der Vorschläge die Aufgabenerfüllung in den Vordergrund zu stellen. Exemplarisch sollen die Themen Teilzeit und mobiles Arbeiten genannt werden: Viele Wünsche von Beschäftigten hatten eine Ausweitung von Arbeitszeitmodellen und ortsunabhängigen Arbeiten zum Gegenstand. Der Spagat zwischen nachvollziehbarem Beschäftigtenwunsch und dem Erfordernis zum Beispiel in Publikumsbereichen Öffnungszeiten, in Einrichtungen Betreuungszeiten abzudecken und

verlässliche Ansprechperson für Bürgerinnen und Bürger aber auch für Kolleginnen und Kollegen zu sein, muss gelingen.

Aus diesem Grund wird der weitere Umsetzungsprozess mit enger Einbindungen von Führungskräften und Beschäftigten erfolgen.

Viele Vorschläge zielen auf eine bessere Information und höhere Transparenz. Daher werden Vereinbarungen, die zwischen Verwaltung und Personalrat existieren, Erläuterung von Entscheidungswegen und -grundlagen, Handreichungen für bestimmte Verfahrensweisen soweit es datenschutzrechtlich zulässig ist etc., zurzeit für die Veröffentlichung im Intranet aufgearbeitet.

Einzelmaßnahmen wie die Einführung eines Jobtickets, die Förderung von Gesundheitsaktivitäten, die Änderungen des Beurteilungsverfahrens für Auszubildende, die Überarbeitung des Kantinenangebotes und ähnliches werden sukzessive geprüft und umgesetzt.

Der Themenblock der baulichen Veränderungen wird in Abstimmung mit dem Fachamt 23 auf Umsetzbarkeit überprüft und unter Berücksichtigung der sonstigen Rahmenbedingungen in eine Maßnahmenliste überführt.

Maßnahmen der Arbeitsorganisation werden unter Einbeziehung der Fach- und Führungskräfte betrachtet.

Als erster großer Komplex wird das Thema mobiles Arbeiten in einer heterogen besetzten Arbeitsgruppe beleuchtet: Die Praxis zeigt, dass derartige Regelungen mit einem hohen Maß an flexibler Handhabung ausgestattet werden müssen, um notwendige Anpassungen ohne großen Aufwand durchführen zu können.

Inhaltlich hat sich in den letzten Jahren auch in der Öffentlichkeit eine intensive Diskussion zu diesen Themen ergeben. Neben den Wünschen vieler Mitarbeiter nach flexibler Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes gilt es die Aspekte der rechtlichen Rahmenbedingungen zur Arbeitszeit und die Erfordernisse der Aufgabenerfüllung zu betrachten und in ein ausgewogenes Verhältnis zu setzen. Ziel ist die Überarbeitung der bestehenden Regelwerke zur Telearbeit und zum flexiblen Arbeiten.

Neben diesem konkreten Beispiel sollen sukzessive die Ideen der Mitarbeiterbeteiligung aufgegriffen und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens soll Transparenz erzeugt werden. Regelmäßig werden die Vorschläge mit ihrem jeweiligen Bearbeitungsstand versehen im Intranet veröffentlicht. Bei Vorschlägen die nicht umgesetzt werden, wird dies auch begründet.

FAZIT: Die im November 2018 initiierte Mitarbeiterbeteiligung ist ein gutes Fundament für die Bindung von Mitarbeitern/innen. Der dort angestoßene Prozess muss stetig fortgesetzt und evaluiert werden. Aktuelle Entwicklungen des Arbeitsmarktes sind zu berücksichtigen.

VI. Gesamtfazit:

Die Kreisverwaltung Mettmann ist als Arbeitgeber auf einem guten Weg, sich in der zunehmend schwierigen Arbeitsmarktsituation des öffentlichen Dienstes erfolgreich zu positionieren.

Entwicklungspotentiale zeigen sich in allen drei beleuchteten Kategorien. Die Aufgabe, passende Instrumente zu entwickeln, zu implementieren und ihre Wirksamkeit zu evaluieren, ist mit Nachdruck wahrzunehmen.

Dabei ist eine stetige Beobachtung der Marktsituation, der Bewerberinteressen und der Mitarbeiterzufriedenheit unerlässlich.

Es müssen unterschiedliche Ansätze verfolgt und auch ausprobiert werden. Wichtig ist dabei auch die Akzeptanz durch Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Eine regelmäßige Rückkopplung auf allen Ebenen und eine beständige Einbindung des Personalrates, der Gleichstellungsstelle und der Schwerbehindertenvertretung sind unerlässlich. Das vorliegende Personalmanagementkonzept dient dabei als Leitfaden. Im Kreisausschuss wird über die Einführung oder Änderung wesentlicher Bausteine anlassbezogen informiert.

Datenmaterial Personalmanagementkonzept

Stand 01.05.2019

Planbares Ausscheiden aus Altersgründen

Jahr	Anzahl	Berufsgruppe nach Tätigkeit
2019	8	5 V 1 Ä 2 HM/BH
2020	11	3 V 1 Ing 5 Soz/... 1 HM 1 KH
2021	26	6 V 2 Ä 3 Soz/... 2 Ing/Tech 1 KH
2022	26	20 V 1 Ä 3 HM 2 Ing
2023	24	15 V 1 Ä 6 Ing/ Tech 2 Soz/...

Die größer werdende Zahl ist nicht durch die Altersstruktur bedingt, sondern dadurch, dass viele Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand gehen, so dass Kollegen/innen, die planmäßig 2019/2020 ausscheiden, bereits in 2017/2018 das Arbeitsverhältnis beendet haben.

Berufsgruppe nach Tätigkeit

Hier wird nicht auf die Ausbildung abgestellt, sondern auf die aktuell wahrgenommene Aufgabe, um die für eine Nachbesetzung erforderliche Qualifikation festzustellen.

Legende Berufsgruppen:

V = Verwaltung

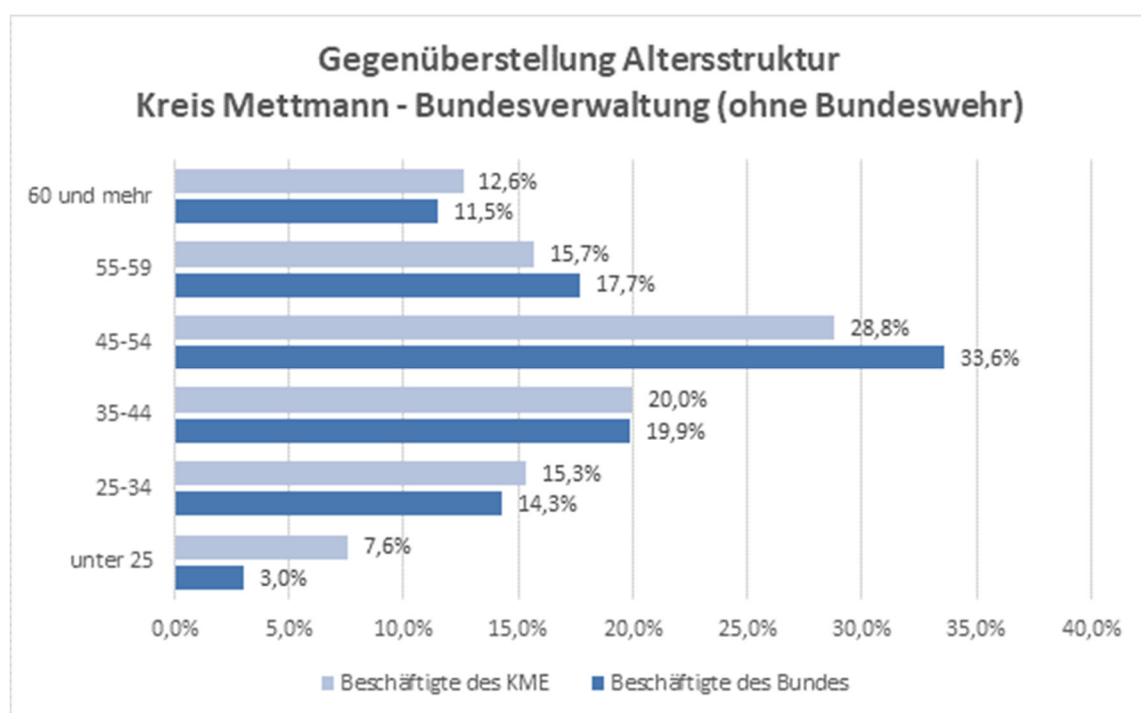
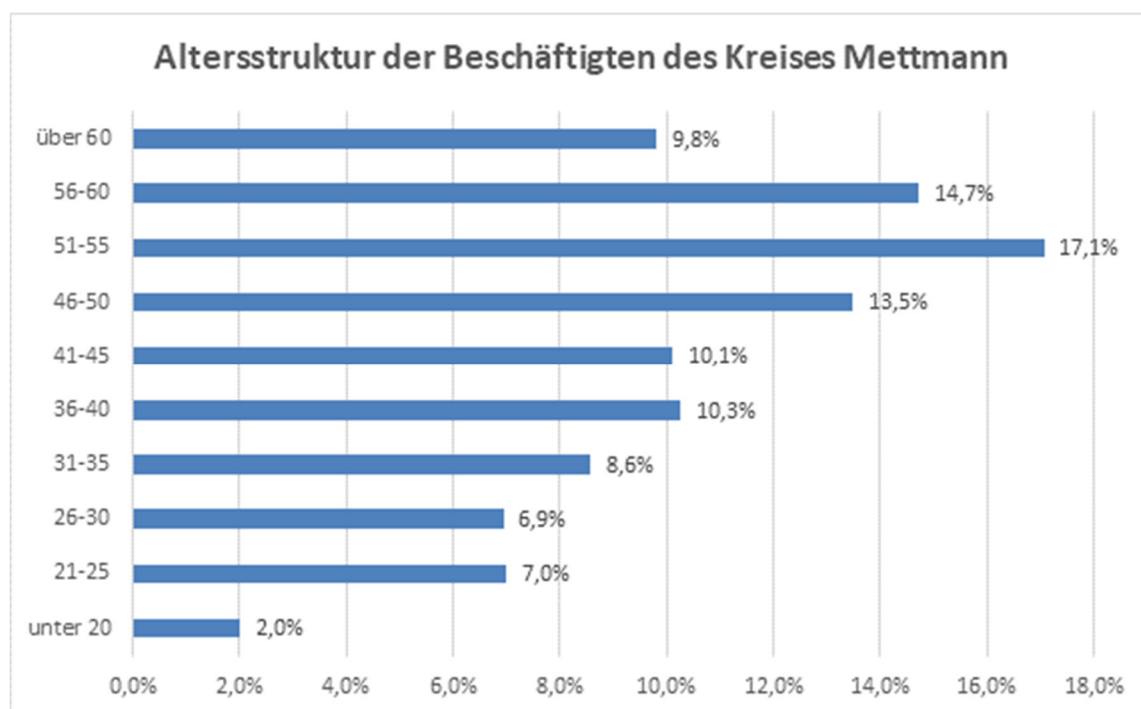
Ä = Ärzte

Ing/Tech = Ingenieure/ Techniker

HM/ BH = Hausmeister/ Bauhof

Soz = Sozialpädagogen/ Sozialarbeiter/MA einer Einrichtung/ Therapeutische Kraft

KH = Küchenhilfe



Fluktuationsrate¹

Fluktuationsrate (Austritte auf Wunsch der Beschäftigten – z. B. Kündigungen durch Arbeitnehmer/innen, Auflösungsverträge, Versetzungen zu anderen Dienstherren):

2017: 2,13 %

2018: 2,34 %

- ¹ Berechnung: Anzahl Austritte auf Wunsch der Beschäftigten / Gesamtzahl der Beschäftigten

VII. Personalauswahl

Ausgeschriebene Stellen in den Jahren 2016 - 2018

Die Auflistung erfasst die internen wie externen Ausschreibungen der vergangenen drei Jahre. Aufgeschlüsselt nach Organisationseinheiten und Fachrichtungen/ Qualifikationen

Amt	Bezeichnung	Anzahl 2016	Anzahl 2017	Anzahl 2018	Fachrichtungen / Qualifikationen
Amt 01	Büro des Landrates	2	4	2	Verwaltung, Controlling, Sekretariat
Amt 02	Kreispolizeibehörde Zentrale Aufgaben	0	1	2	Verwaltung
Amt 10 ab 05/2018 Amt 11	Amt für Personal, Organisation, Wirt- schaftsförderung, Kultur und Touris- mus / Personalamt	12	3	12	Verwaltung (auch allgemeine Ausschreibungen), Projektmitarbeiter/innen Kultur und Tourismus, Fachkraft Arbeitssicherheit, Koch/Köchin, Fachangestellte/r f. Medien- u. Informationsdienste
Amt 14	Prüfungsamt	2	0	4	Prüfer/innen
Dez II		0	1	0	Referent/in
Amt 16	Amt für Informati- onstechnik	4	5	10	Systemadministrator/in, Informati- ker/in; Fachanwendungsbetreuung, Verwaltung (KMIS)
Amt 20	Kämmerei	1	3	2	Verwaltung
Amt 23	Liegenschaftsamt	3	6	9	Verwaltung, Leiter Bauhof, Bauingenieur/in, Architekt/in, Hausmeister/in, Gärtner/in, Straßenwärter/in
Amt 32 ab 02/2018 Amt 33	Rechts- und Ordnungsamt / Ausländeramt	14	6	17	Verwaltung, Jurist/in, Leitung Leitstelle, mehrere allg. Ausschreibungen feuerwehrtechn. Dienst, Disponent Leitstelle

Amt 36	Straßenverkehrs- amt	4	12	14	Verwaltung, allg. Ausschreibung
Amt 39	Amt für Verbrau- cherschutz	2	0	3	Verwaltung, Chemielaborant/in, chemisch-technische/r Assistent/in
Amt 40	Amt für Schule und Bildung	13	4	12	Verwaltung, Diplom-Sozialpädago- gen/innen, Sozialpädagogen/innen, Sozialarbeiter/innen, wissenschaftl. Mitarbeiter/innen, Praxisanleiter/in
Amt 50	Sozialamt	19	4	13	Verwaltung, Sozialpädagogen/innen oder vergl., Kranken-/Altenpfleger/in
Amt 53	Gesundheitsamt	6	7	12	Facharzt/ärztin Pädiatrie und Jugendpsychiatrie, Sachbearbeiter/in mit medizinischer Ausbildung, Zahnmedizinische Fachkraft
Amt 57	Amt für Menschen mit Behinderung	20	17	18	Verwaltung, Erzieher/innen, Heilerziehungspfleger/innen, erzieherische Fachkräfte, Betreuer/in, Motopäde/in, Küchenhilfe, Kinderpfleger/in
Amt 61	Planungsamt	0	0	2	Geograph/in bzw. Raumplaner/in, Tierpfleger/in
Amt 62	Vermessungs- und Katasteramt	0	0	0	
Amt 70	Umweltamt	3	0	4	Technische Sachbearbeiter, Verwaltung
JC	Jobcenter ME-aktiv	1	1	2	Operative Bereichsleitung, Verwaltung

Bewerbungseingänge

Erst mit der Einführung der Software REXX Systems können die entsprechenden Daten erzeugt werden. Daher liegen nur die Zahlen des 2. Halbjahres 2018 (beginnend am 27.07.) und der ersten Monate 2019 (endend am 30.04.) vor,

2. HJ/ 2018	749
1. HJ/2019	571

Für den Bereich Ausbildung gab es bereits vor Einführung eines Bewerbermanagementverfahrens eine technisch unterstützte Bewerberverwaltung, so dass die Bewerbungszahlen für Ausbildungsplätze auch für die vorangegangenen Jahre genannt werden können.

Einstellungsjahr	Anzahl der Bewerbungen
2009	367
2010	463
2011	526
2012	387
2013	450
2014	622
2015	783
2016	754
2017	626
2018	546
2019	756 *

*Erweiterung des Ausbildungsangebotes

Inhalt
Kreis Mettmann, Personalamt
Düsseldorfer Straße 47
40822 Mettmann
Stand 5/2019