



# Personalentwicklungskonzept 2017

Fortschreibung

---

der Stadtverwaltung Halle (Saale)

Ausschuss für Personalangelegenheiten - 04.04.2018



# Schwerpunkte des Personalentwicklungskonzeptes 2017

---

- Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Halle (Saale) (Seite 9 - 15)
- Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung (Seite 16- 49)
- Personalbedarfsplanung in Wechselwirkung mit Personalentwicklung (Seite 51 - 55)



# Strategien für die Zukunft (S. 5)

---

- **Personalentwicklung**
  - ist ausgerichtet an den strategischen Zielen der Verwaltung:
    - Steigerung der Effektivität der Verwaltungshandeln
    - Erhalt und Erhöhung der Motivation, Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  
- **Personalentwicklungskonzept** ist Handlungsgrundlage
  - 2008 → Erarbeitung Personalentwicklungskonzept
  - 2011 → 1. Fortschreibung
  - 2017 → 2. Fortschreibung



# Leitsätze der Personalentwicklung (S. 11)

---

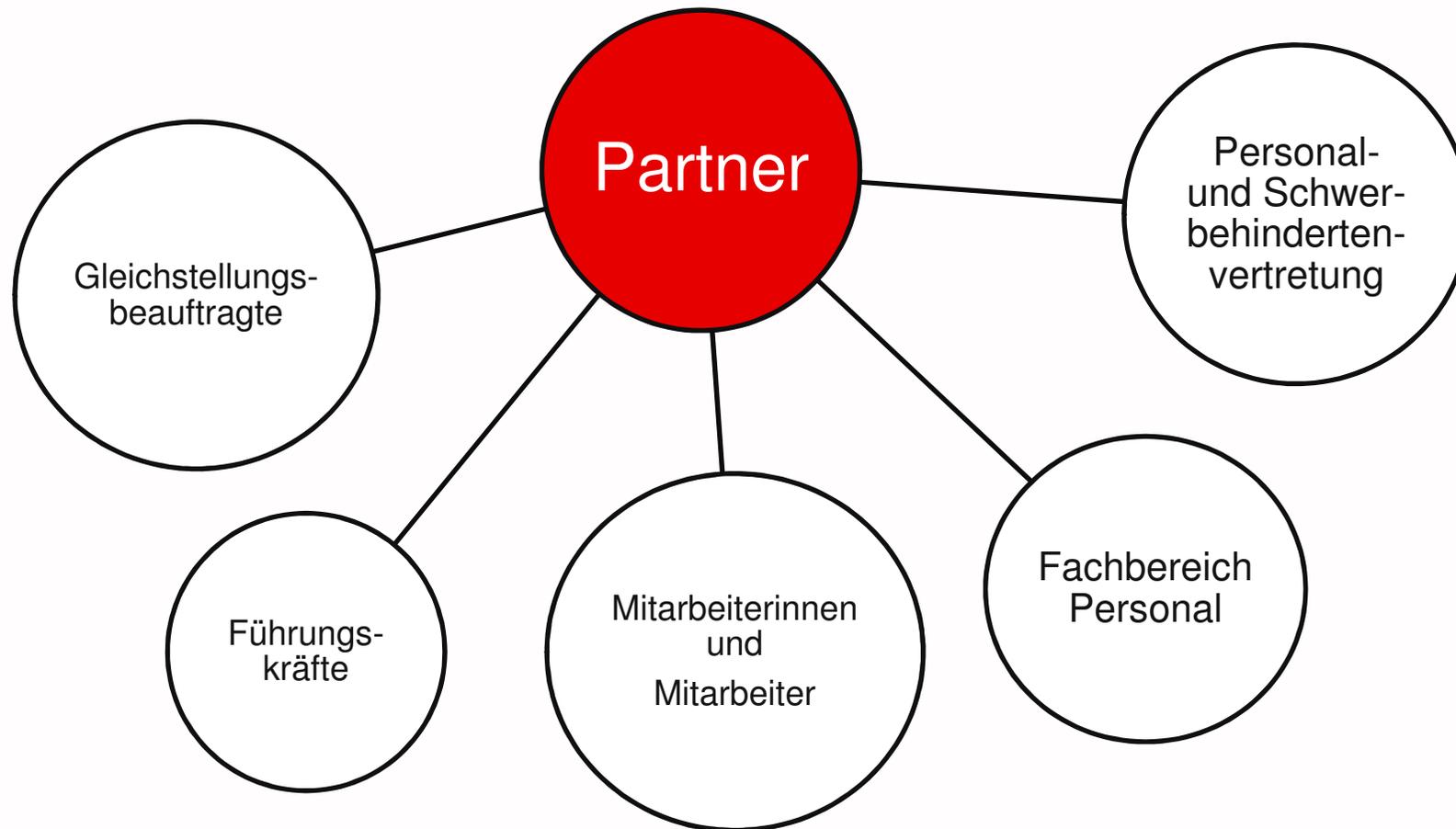
- **abgeleitet von den Leitlinien der Stadt Halle (Saale)**

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind **Leistungsträger**
- **Vielfalt** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird geschätzt
- Aufgreifen von aktuellen und zukünftigen **Herausforderungen** für ganzheitliche Lösungsvorschläge und Konzepte
- **Kommunikation** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor
- Förderung der **Eigenverantwortung** eines jeden Einzelnen
- Gestaltung, Begleitung und Initiierung von **Veränderungsprozessen**



# Partner der Personalentwicklung und deren Funktionen (S. 14)

---





# Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung (S. 16-49)

- Handlungsfelder und Instrumente betreffen verschiedene Ebenen, auf denen Personalentwicklung in der Stadtverwaltung stattfindet
- Handlungsfelder stehen in **Wechselwirkung** zueinander
- leiten sich aus den Leitlinien der Personalentwicklung ab

Grafische Darstellung des Umsetzungsstandes



Umgesetzt



in Bearbeitung



in Planung



## Handlungsfeld Personalgewinnung (S.17)

- Personalbedarfe der Zukunft decken
- Nachwuchsgewinnung
- Nutzung interner Qualifizierungsressourcen
- qualifizierte Ausbildung
- Personalmarketing
- Personalgewinnungsstrategien



## Instrument: Ausbildung (S. 19)

- Ausbildung von Nachwuchskräften (QE2)
- Realisierung einer qualifizierten Ausbildung
- Praxiseinheiten in den einzelnen Organisationseinheiten
- Angebot vielseitiger Projekte
- z.B.:  
Verwaltungsfachangestellte,  
Kaufleute für Büromanagement,  
Stadtsekretäranwärter/in,  
Brandmeisteranwärter/in,  
Notfallsanitäter/in
- Duales Studium





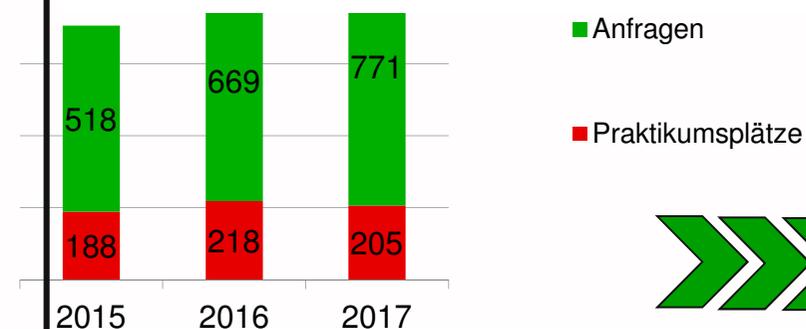
## Personalauswahl (S. 21)

- genaues Anforderungsprofil zur optimalen Stellenbesetzung
- Wandlung von Personalauswahlprozessen zu umfassenden Beratungs-, Abstimmungs- und Managementprozessen
- Personalgewinnungsstrategien
- Ganzheitliches Personalmarketing
- Personalentwicklungsplan
- Erfahrungs- und Wissenstransfer
- Einführung eines Online-Bewerbermanagements



## Praktikum (S. 22)

- sowohl für die Gewinnung von zukünftigen Auszubildenden als auch für Absolventen von Hochschulen
- Einblicke in verschiedene Berufsfelder
- Ansprechpartner steht während Praktikumszeit zur Seite
- in den letzten drei Jahren kontinuierliche Erhöhung der Praktikumsplätze





## Handlungsfeld Qualifizierung (S. 23)

- Vertiefung von vorhandenem Wissen
- Aneignung neuer Kenntnisse
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Dienstvereinbarung  
Qualifizierungsvereinbarung
- Unterscheidung von fachspezifischen und fachübergreifenden Qualifizierungen



## Qualifizierungsprogramm (S. 24)

- orientiert sich inhaltlich an den Zielvereinbarungsgesprächen sowie an den Meldungen von Qualifizierungsbedarfen
- Inhalte u.a.: Kompetenzförderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte-seminare, Gesundheitsprävention
- Unterstützung durch den Fachbereich Personal bei **speziellen Qualifizierungsmaßnahmen** (dezentral)





## Aufstiegs- und Anpassungsqualifizierungen (S. 27)

- Beschäftigungslehrgang I:
  - Vermittlung von Grundwissen
  - für Tätigkeiten der Qualifikationsebene 2
  
- Beschäftigungslehrgang II:
  - Vermittlung von Fachkompetenzen
  - für Tätigkeiten der Qualifikationsebene 3
  
- Laufbahngruppenwechsel für Beamte:
  - Aufstiegsausbildung (von LG 1 in die LG 2)
  - Verwendungsaufstieg
  
- berufsbegleitendes Master-Studium „Public Management“ für zukünftige Führungs- und Arbeitskräfte der Qualifikationsebene 4
  
- Gewährung von Bildungs- und Sonderurlaub





## Handlungsfeld Führungskräfteförderung (S. 29)

- Führungskräfte gestalten Veränderungsprozesse aktiv mit und haben eine **Schlüsselposition** inne
- Führungskräfte müssen auf neue Anforderungen und Veränderungen reagieren
- **Führungskräftequalifizierung** bedeutet Stärkung der Führungskompetenz
- **Führungskompetenz** bedeutet die Fähigkeit u.a. ihre Arbeit und die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an gesamtstädtischen Zielen auszurichten
- **Ziel:** verpflichtende jährliche Teilnahme an mindestens einem **Qualifizierungsangebot** für Führungskräfte
- Basis für eine zukunftsorientierte Führungskultur = modulare Fortbildungsreihe und Führungskoachings





## Führen durch Ziele (S. 31)

- Anspruch auf jährliches **Zielvereinbarungsgespräch** als auch Verpflichtung zur Teilnahme an diesem Gespräch
- **Themen:** Führung und Zusammenarbeit, Maßnahmen der PE, Verbesserungsmöglichkeiten sowie zukünftige Aufgaben
- Grundlage für leistungsorientierte Vergütung
  - **Ziel:** u.a. Verbesserung der Effektivität der Dienstleistungen sowie Steigerung der Arbeitsmotivation



## Dienstliches Beurteilungswesen (S. 32)

- Beurteilung der Leistung und des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf festgelegte Kriterien
- wesentliche Grundlage für Personalentscheidungen oder bei Auswahlverfahren
- **Element der PE** für die Ermittlung des Bildungsbedarfs
- für Beamte finden die **Beurteilungsrichtlinien** Anwendung





## Maßnahmen zur Prozessbegleitung (S. 33)

- auch als Coaching definiert
- **intensivste** Beratungs- und Personalentwicklungsmaßnahme
- Erörterung individueller Fragestellungen interaktiv durch professionelle Gesprächspartner
- Ziel: Förderung der beruflichen Handlungs- und Selbstmanagementkompetenzen
- Förderung der **Selbstreflexion**



## Einarbeitung und Integration von Mitarbeiter/-innen (S. 35)

- **zielgerichtete** Einarbeitungsphasen sind Bestandteil der Führungsverantwortung
- durch interne Wissensträger begleitete Einarbeitung
- Sicherstellung einer schnellen Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- **erleichterter Wiedereinstieg** in den Beschäftigungsalltag (z. B. nach Elternzeit) durch kontinuierliche Beteiligung an Entwicklungen der Verwaltung





## Handlungsfeld Gesundheitsmanagement (S. 37)

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) = **eigenständiger** Teil der Personalentwicklung
- umfasst folgende Maßnahmen:
  - ✓ Sicherheit und Gesundheitsschutz
  - ✓ Gesundheitsförderung
  - ✓ betriebliche Eingliederung
  - ✓ gleichberechtigten Teilhabe von Schwerbehinderten und diesen gleichgestellten Beschäftigten
- betriebliche Gesundheitsförderung wird als **Führungsaufgabe** wahrgenommen
- **Ziele** des BGM
  - Arbeitsfähigkeit erhalten, verbessern und wiederherzustellen,
  - Arbeitsunfähigkeit überwinden und erneuter vorzubeugen
  - Arbeitsplatzhaltung der von Krankheit oder Behinderung betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern





## Handlungsfeld Diversity Management (S. 39)

- Diversity = **Vielfalt**
- Unterscheidung von sechs Diversity-Dimensionen:  
Alter, Geschlecht, kulturelle & nationale Herkunft, Religion & Weltanschauung, Behinderung sowie sexuelle Orientierung & Identität
- Stadtverwaltung berücksichtigt **Veränderungsprozesse**
  - demografischer Wandel
  - vielfältiger Arbeitsmarkt
  - Wertewandel in der Gesellschaft
- **Leitgedanken** -> Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren unterschiedliche **Lebenskonzepte**
- ressourcen- und kompetenzorientierter Ansatz
- Nutzung der Vielfalt der Fähigkeiten, Sichtweisen, Erfahrungen und Talente einer vielfältigen Belegschaft





## Interkulturelle Öffnung der Verwaltung und Integration von Menschen mit Migrationshintergrund (S. 41)

- Motor für eine Steigerung der Akzeptanz sowie Integration aller Menschen
- Beteiligung am EU-geförderten Projekt „**Netzwerk Interkulturelle Orientierung / Öffnung**“ (IKOE)
  - Begleitung seitens AGSA e.V. mit dem Ziel der interkulturellen Sensibilisierung
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund schulen
- Anerkennung als attraktiver Arbeitgeber im Rahmen des Diversity Managements
- Projekt „Willkommenskultur in Sachsen-Anhalt – **Willkommensbehörden**“
  - Weiterentwicklung der Ausländerbehörden, u.a. durch bessere Vernetzung
- **Förderung** der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
  - bei Personaleinstellungen
  - kontinuierliche **Fortbildung** von Führungskräften und Beschäftigten





## Inklusion von Menschen mit körperlichen Einschränkungen

(S.43)

- seit 2010 liegt zwischen der Stadtverwaltung und dem Berufsförderungswerk Halle e.V. eine „**Vereinbarung** über die praktische Ausbildung im Rahmen der Umschulung zur/zum Verwaltungsfachangestellten“ vor
- seit 2017 besteht eine gemeinsame **Kooperationsvereinbarung** der Stadtverwaltung und der Stadtwerke Halle GmbH mit den fünf Berufsförderungswerken Mitteldeutschlands
- Förderung der praktischen Ausbildung sowie aktiver Einsatz für eine **Inklusion** durch Förderung des Einstiegs in den Beruf nach erfolgreichem Abschluss



## Gleichstellung (S. 44)

- Gleichstellung von Frauen und Männern auf lokaler Ebene
- 2. Gleichstellungsaktionsplan (seit 2016)
- Themenfelder:
  - Gender Mainstreaming
  - geschlechtssensible Sprache
  - Erhöhung des Frauenanteils
  - Girls` & Boys` Day
  - Förderung von Teilzeitbeschäftigung und Jobsharing





## Work-Life-Balance und lebenslagenorientierte Möglichkeiten (S. 45)

- deutlicher Anstieg der Bedeutung von Familie und Freizeit bei gleichzeitiger beruflicher Selbstverwirklichung
- Personalentwicklung und –management verfolgt **lebenslagenorientierten** Ansatz zur Unterstützung verschiedener Lebensphasen und Bedürfnisse
  - **Teilzeitbeschäftigung**
  - **alternierende Telearbeit**  
(auch bei Teilzeitbeschäftigung z.B. während Elternzeit umsetzbar)
  - **mobiles Arbeiten**
  - **Jobrotation** (befristeter Arbeitsplatzwechsel zum Einblick anderer Bereiche)
  - **Jobsharing**  
(Arbeitsplatzteilung, Instrument klassischer Teilzeitarbeit)





## Mitarbeiterbefragung (S. 49)

im Jahr 2015

- Stadtverwaltung Halle (Saale) = **Interesse** an Meinungen, Einstellungen und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Ziel dieser Erhebung = Ableitung von **Handlungsbedarfe** und **-optionen** in Problemfeldern
- Ermittlung der Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, gesundheitsfördernde oder -gefährdenden Faktoren, Veränderungs- und Handlungsbedarfe sowie Fragen zur eigenen Veränderungsbereitschaft
- Ergebnisse werden für Analyse und Planung genutzt





# Quantitative Personalbedarfsplanung (S. 52)

---

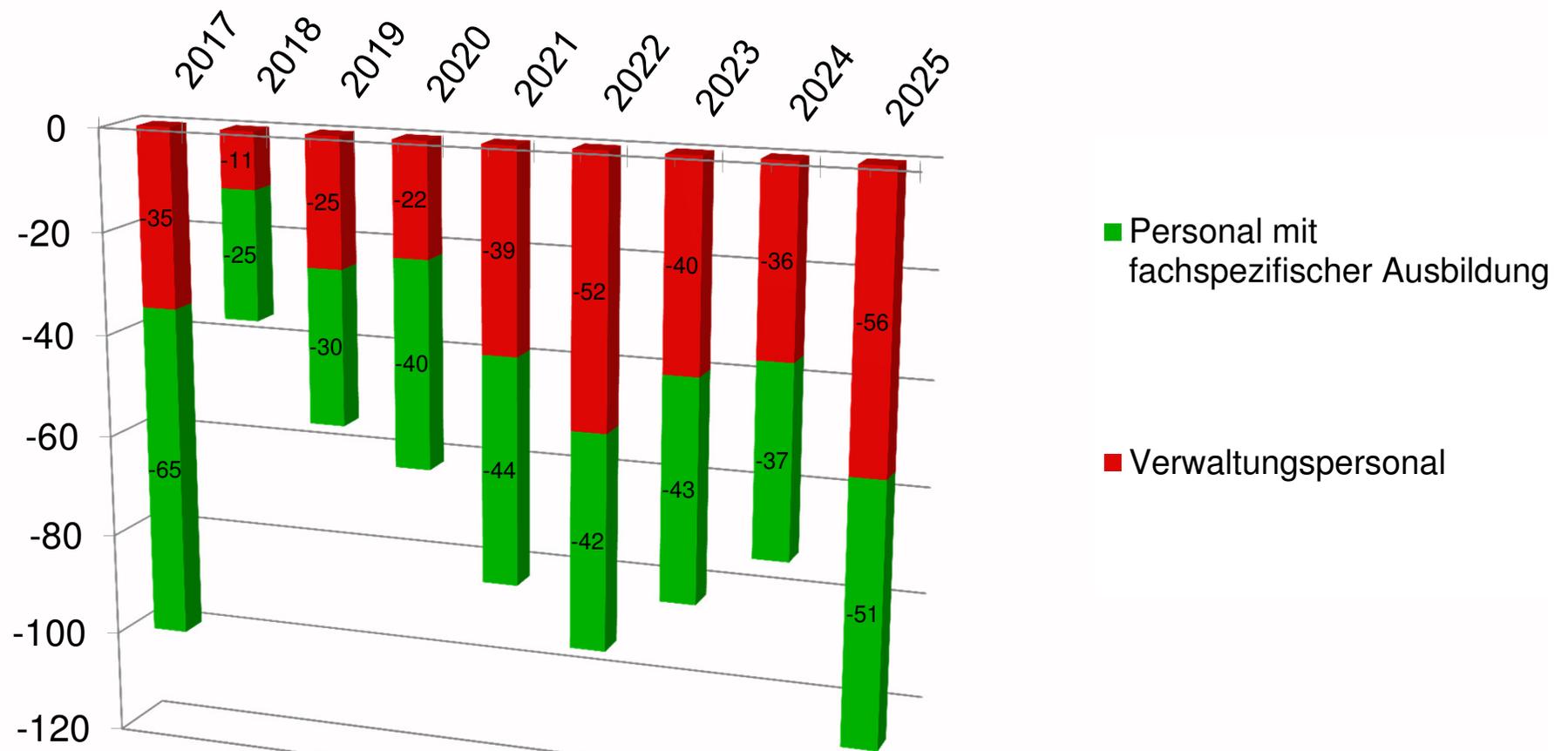
- Abgang von voraussichtlich **693 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** bis 2025 bei Berücksichtigung der Regelaltersgrenze
- Differenzierung innerhalb der Stadtverwaltung:
  - **Fachpersonal** mit fachspezifischer Ausbildung (z. B. Bürokommunikation/ -management, feuerwehrtechnische Bereiche, Garten- und Landschaftsgestaltung)
  - **Verwaltungspersonal** im allgemeinen Verwaltungsdienst (z. B. Verwaltungsfachangestellte)
- Fachkräftegewinnung und qualitative Personalentwicklung bilden die Schwerpunkte



# Quantitative

## Personalbedarfsplanung (S. 52)

Übersicht der voraussichtlichen Personalabgänge bis 2025





# Qualitative Personalbedarfsplanung (S. 53)

---

- Grundlage für eine **zukunfts- und bedarfsgerechte** Personalentwicklung ist eine Übersicht der Kompetenzen und Qualifikationen einer Stelle
- Nutzung von Stellenbeschreibungen sowie funktionaler Anforderungsprofile
- Ableitung und Auswahl geeigneter Personalentwicklungsinstrumente zur qualitativen Deckung von Personalbedarfen
- **Qualifikationsebenen (QE):**
  - QE 1 – mit grundsätzlich keiner Anforderung
  - QE 2 – mit der grundsätzlichen Anforderung an eine abgeschlossene Berufsausbildung
  - QE 3 – mit der grundsätzlichen Anforderung an einen Bachelorabschluss (oder vergleichbarer Abschluss)
  - QE 4 – mit der grundsätzlichen Anforderung an einen Masterabschluss (oder vergleichbarer Abschluss)

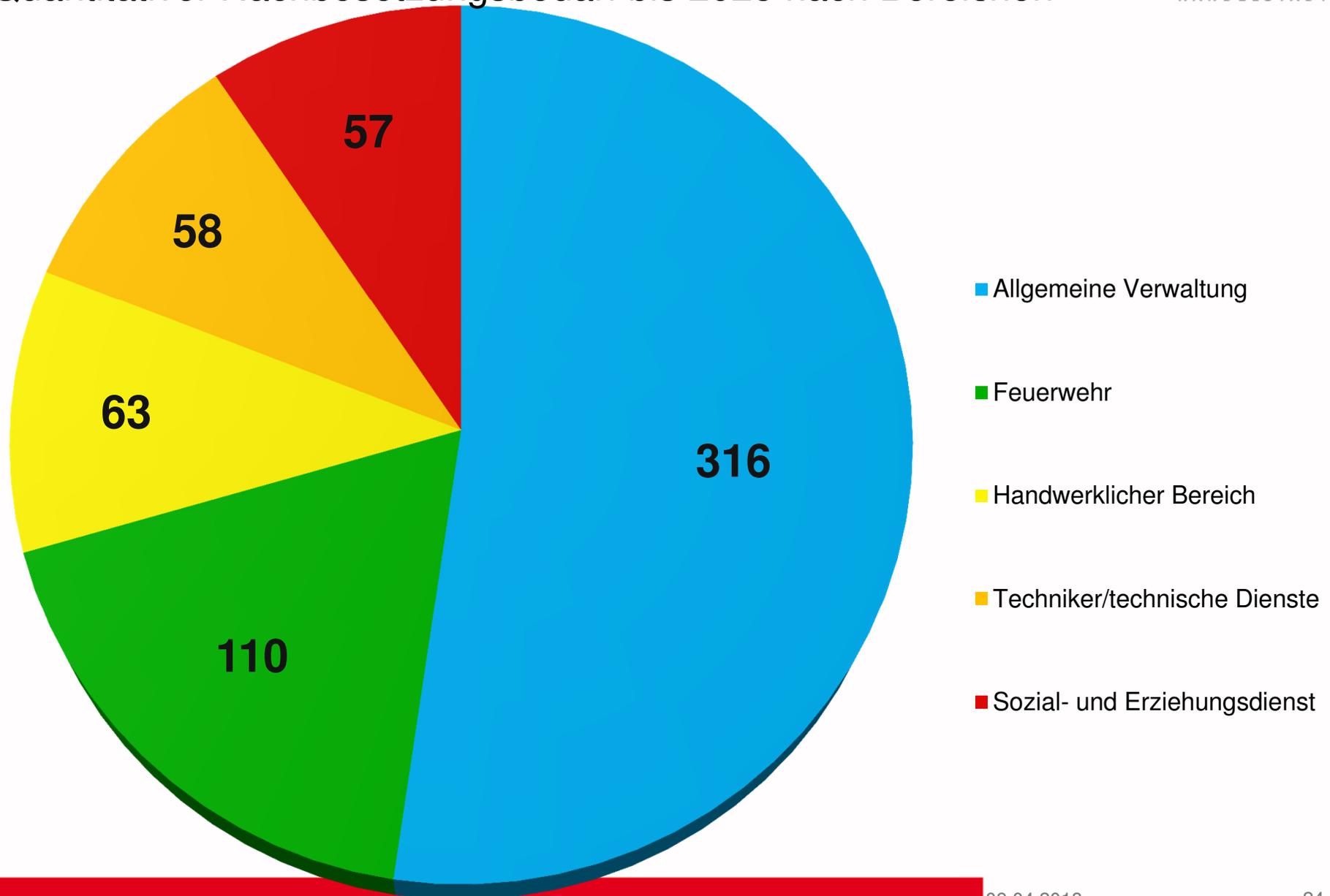


# Qualitative Personalbedarfsplanung (S. 53)

Übersicht der voraussichtlichen Personalabgänge bis 2025 nach Qualifikationsebenen unterteilt								
	Personalabgänge des Verwaltungspersonals				Abgänge des Personals mit fachspezifischer Ausbildung			
	<i>QE 1</i>	<i>QE 2</i>	<i>QE 3</i>	<i>QE 4</i>	<i>QE 1</i>	<i>QE 2</i>	<i>QE 3</i>	<i>QE 4</i>
2017	-	22	13	-	-	30	31	4
2018	1	6	3	1	1	12	12	-
2019	-	12	7	6	1	17	11	1
2020	-	13	6	3	3	26	11	-
2021	1	27	10	1	2	29	8	5
2022	-	33	16	3	1	29	10	2
2023	2	23	13	2	1	20	21	1
2024	-	21	14	1	2	24	9	2
2025	-	34	20	2	-	29	20	2
<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>191</b>	<b>102</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>216</b>	<b>133</b>	<b>17</b>



# Quantitativer Nachbesetzungsbedarf bis 2025 nach Bereichen





# Welche Möglichkeiten bietet die Personalentwicklung zur Deckung dieses Bedarfes? (S. 54)

- Instrumente zur Deckung der **absehbaren** Personalbedarfe (Personalauswahl, Ausbildung, Qualifizierung, Laufbahngruppenwechsel (Aufstieg Beamte), Führungskräfteförderung)
- diese Instrumente sind auf die verschiedenen Qualifikationsebenen unterschiedlich zu bewerten

	Instrument der PE
QE 1	Personalauswahl
QE 2	Ausbildung Personalauswahl Anpassungsqualifizierung (B1)
QE 3	Personalauswahl Aufstiegsqualifizierungen Laufbahngruppenwechsel Duales Studium
QE 4	Personalauswahl Aufstiegsqualifizierungen Befähigungserwerb zweites Einstiegsamt

Ausschnitt aus Tabelle S. 55



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**