

PERSONAL- ENTWICKLUNGSKONZEPT

STADT FREUDENSTADT

STAND: MAI 2012

FREUDENSTADT
IM SCHWARZWALD 



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Leitlinien	4
3	Handlungsfelder und Instrumente.....	4
3.1	Ausbildung	5
3.2	Fortbildung	5
3.2.1	Fachliche Fortbildung	6
3.2.2	Fachübergreifende Fortbildung.....	6
3.3	Entwicklung von Sachbearbeitern.....	7
3.4	Entwicklung von Führungs- und Nachwuchskräften.....	7
3.5	Leistungsorientierte Bezahlung.....	8
3.6	Einschätzung von Potentialen bei Mitarbeitern und Führungskräften.....	8
3.7	Gesundheitsförderung.....	9
3.8	Wiedereingliederung von Mitarbeitern.....	9
3.9	Telearbeit.....	10
4.	Verantwortlichkeiten.....	10
5.	Umsetzung.....	11
6.	Controlling der Personalentwicklung.....	11

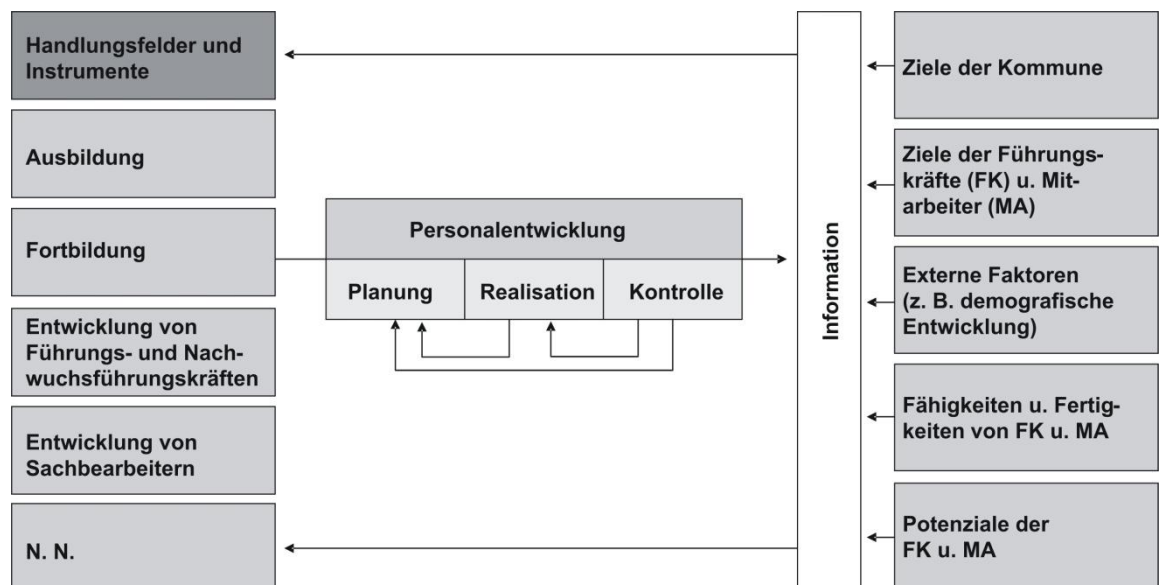
1 Einleitung

Für die Stadt Freudenstadt sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - unabhängig von ihren Funktionen - von zentraler Bedeutung für eine möglichst optimale Aufgabenerfüllung.

Angesichts knapp bemessener Stellen, wachsender Aufgaben und neuen Anforderungen, die nicht zuletzt aus der allgemeinen demografischen Entwicklung resultieren, steht die Stadtverwaltung heute und in Zukunft vor großen Herausforderungen.

Eine gezielte Personalentwicklung trägt dazu bei, den aktuellen und künftigen Herausforderungen aktiv begegnen zu können.

Unter Personalentwicklung (PE) versteht man systematisch gestaltete Prozesse, die ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Führungskräften und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Einsatzbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.



Um die Lesbarkeit des Konzepts zu verbessern, wird auf den folgenden Seiten ausschließlich die männliche Form verwendet.

2 Leitlinien

Mit dem Konzept zur Personalentwicklung verfolgt die Stadt Freudenstadt den Zweck, alle Mitarbeiter und Führungskräfte so zu fördern und zu motivieren, dass sie gemeinsam in der Lage sind, die Ziele und die Aufgaben der Stadt zu erfüllen.

Die wichtigsten Ziele der Personalentwicklung für die Stadt Freudenstadt sind:

- ◆ das Personal mit der erforderlichen Qualifikation (Fach-, persönliche und soziale sowie Methodenkompetenz) auszustatten,
- ◆ Qualifikation, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten und für zukünftige Aufgaben weiter zu entwickeln,
- ◆ Möglichkeiten für eine beruflichen Weiterentwicklung und einen Aufstieg anzubieten,
- ◆ Qualität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit in der Aufgabenerfüllung sicher zu stellen und zu steigern,
- ◆ Führungskräfte allgemein für ihre Rolle zu qualifizieren,
- ◆ Führungskräfte zu unterstützen, damit sie ihre Aufgabe, verantwortlich für die Personalentwicklung der ihnen zugeordneten Mitarbeiter zu sein, wirksam wahrnehmen können,
- ◆ Chancengleichheit herzustellen und zu vertreten.

Außerdem soll das Konzept die Voraussetzungen schaffen, die Positionen in der Sachbearbeitung sowie bei den Führungsstellen mit qualifizierten Personen aus dem Haus zu besetzen.

Das vorliegende Konzept ist nicht statisch angelegt, sondern es wird in einem dynamischen Prozess aus Veränderungen der Anforderungen und der Evaluation fortgeschrieben.

3 Handlungsfelder und Instrumente

Nachstehend sind die Handlungsfelder sowie die Instrumente für den Schwerpunkt der Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Freudenstadt beschrieben.

Die Zielgruppen für die PE sind alle Mitarbeiter und Führungskräfte einschließlich der Auszubildenden der Stadtverwaltung.

3.1 Ausbildung

Als öffentlicher Arbeitgeber bildet die Stadtverwaltung jedes Jahr junge Menschen für unterschiedliche Berufe aus. Nachstehend sind die Grundsätze des praktizierten Verfahrens zur Identifikation von geeigneten Bewerbern kurz skizziert:

Nach einer Vorauswahl, die sich sowohl an den Schulnoten als auch am Gesamteindruck der vorgelegten schriftlichen Bewerbung orientiert, finden Vorstellungsgespräche statt, bei denen Allgemeinwissen, berufliche Motivation sowie soziale Kompetenzen hinterfragt werden und die Persönlichkeit der Bewerbers im Mittelpunkt steht .

Die Stadt Freudenstadt fördert und unterstützt die Ausbildung in den Bereichen Verwaltung (Verwaltungsfachangestellte, Bachelor of Arts Public Management, Bachelor of Arts Wirtschaftsförderung), Bauzeichner, Forst (Forstwirt), Zierpflanzenbau (Zierpflanzengärtner), Erziehung (Erzieher) und Bäder (Fachangestellter für Bäderbetrieb) mit folgenden Maßnahmen:

- ◆ Ausbildungsleitung im Haupt- und Personalamt als zentrale Anlauf- und Steuerungsstelle für alle Ausbildungsberufe. Sie unterstützt und fördert die Auszubildenden in den verschiedenen Berufszweigen, z.B. durch regelmäßige Ausbildungsgespräche.
- ◆ Qualifizierte Ausbildungsbeauftragte und Ausbilder bilden die Auszubildenden in den Berufen vor Ort fachgerecht aus. Sie orientieren sich an den Fähigkeiten ihrer Auszubildenden und fördern sie zielgerichtet.
- ◆ Einführungstag für die Auszubildenden zum Ausbildungsstart
- ◆ Eintägige Fortbildung „Soziale Kompetenz“

Die Ausbildung hat zum Ziel, erfolgreichen Auszubildenden - bei entsprechendem Bedarf der Stadtverwaltung - eine Stelle im Haus für den Einstieg in das Berufsleben anzubieten.

3.2 Fortbildung

Die berufsbezogene Fortbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte hat eine hohe Bedeutung. Die berufliche Fortbildung findet sowohl am Arbeitsplatz selbst als auch durch interne und externe Fortbildungsveranstaltungen statt.

Fortbildung trägt zum einen zu einer Leistungsverbesserung bzw. -erhaltung am aktuellen Arbeitsplatz bei, zum anderen soll Fortbildung im Sinne von Weiterqualifizierung auch einen flexibleren Einsatz und neue Aufgabenübertragung ermöglichen.

Die Fortbildungsaktivitäten untergliedern sich dabei in eine **fachliche** und **fachübergreifende** Fortbildung.

Um einen Gesamtüberblick über Inhalt und Umfang der Fortbildungsaktivitäten zu erhalten, übermitteln die Teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen eine Kopie der Teilnahmebescheinigung an das Haupt- und Personalamt. Zudem wird dadurch eine Einschätzung über die Kompetenzentwicklung und Potenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützt.

Das in Fortbildungen gewonnene Wissen - einschließlich der erhaltenen Schulungsunterlagen - geben die Teilnehmer innerhalb eines Monats in einem Kurzvortrag, der die wesentlichen Informationen bündelt, an Kollegen mit ähnlichen Aufgaben weiter.

3.2.1 Fachliche Fortbildung

Bei der Stadt Freudenstadt hat sich bewährt, die Verantwortung für die fachliche Fortbildung direkt vor Ort in den Ämtern anzusiedeln.

Um für die Stadtverwaltung insgesamt gesehen ein einheitliches Vorgehen bei der fachlichen Fortbildung gewährleisten zu können, werden mit dem Konzept für die Ämter nachfolgende Grundsätze gesetzt, die sie im Rahmen ihres eigenverantwortlichen Handelns zu beachten haben:

- ◆ Der fachliche Fortbildungsbedarf wird bedarfsorientiert und systematisch erhoben. Dies erfolgt im Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter.
- ◆ Die inhaltliche Ausgestaltung der fachlichen Fortbildung entsteht im Dialog zwischen Mitarbeitern und direkter Führungskraft. Sie richtet sich nach den fachlichen und fachübergreifenden Anforderungen, die mit den Aufgaben, die auf die Mitarbeiter übertragen sind, in Verbindung stehen.
- ◆ Über die Teilnahme an fachlichen Fortbildungen entscheidet der Amtsleiter im Rahmen seiner Budgetbefugnis.
- ◆ Die Anmeldungen für die fachliche Fortbildung erfolgen im Fachamt.

3.2.2 Fachübergreifende Fortbildung

Das Ziel der fachübergreifenden Fortbildung ist eine angemessene Entwicklung der grundlegenden - insbesondere der sozialen - Kompetenzen der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Für die fachübergreifende Fortbildung gilt:

- ◆ Maßnahmen zur fachübergreifenden Fortbildung für Schwerpunktthemen (z.B. Leistungsorientierte Bezahlung, Prozessanalyse, Gesundheitsförderung) werden zentral durch das Haupt- und Personalamt, ggf. auch in Kombination von Fach- sowie Haupt- und Personalamt angeboten.

- ◆ Den individuellen Fortbildungsbedarf für soziale Kompetenzen stellt der Vorgesetzte im Dialog mit seinen Mitarbeitern fest. Er richtet sich nach den Anforderungen an die Aufgaben des Arbeitsplatzes.
- ◆ Das Haupt- und Personalamt informiert die Ämter über geeignete Angebote externer Anbieter, zu denen die Ämter entsprechend ihrer Planungen und Budgets ihre Fach- und Führungskräfte anmelden können.

3.3 Entwicklung von Sachbearbeitern/Facharbeitern

Die Stadt Freudenstadt hat das Ziel, engagierte Mitarbeiter motiviert zu halten und ihnen Perspektiven auch auf der fachlichen Ebene zu eröffnen. Damit soll gewährleistet werden, dass nicht nur hierarchische Entwicklungen zur Führungskraft im Vordergrund stehen, sondern ebenso die Sachbearbeiter bzw. Facharbeiter berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten haben.

In diesem Sinne werden alle Stellen intern ausgeschrieben.

Um Berufsanfänger später möglichst vielseitig einsetzen zu können, sollen diese in den ersten sechs Jahren ihrer Berufstätigkeit nach Möglichkeit zwei aufgabenbezogen unterschiedliche Stellen mit gleicher Bewertung durchlaufen, sofern dies organisatorisch möglich ist. Diese zwei Stationen können so angelegt sein, dass die Sachbearbeiter entweder in einem generalistischen Sinn eine Kompetenzverbreiterung erhalten oder als Experten, z. B. in der technischen Verwaltung, ihre beruflichen Kompetenzen und Erfahrungen vertiefen.

3.4 Entwicklung von Führungskräften

Ein zentrales Anliegen der Stadtverwaltung ist es, die Führungskräfte aktiv in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen und ihre Weiterentwicklung zu fördern.

Zudem hat die Personalentwicklung die Aufgabe, sich eine am Bedarf der Stadtverwaltung orientierte ausreichende Anzahl von Nachwuchsführungskräften heranzubilden.

Folgende Entwicklungsmaßnahmen bietet die Stadt Freudenstadt:

- ◆ In regelmäßigen Abständen von etwa drei bis vier Jahren finden ein- oder mehrtägige Führungsklausuren statt. An den Tagungen werden generelle Führungsfragen oder führungspezifische Themen der Stadtverwaltung erörtert.
- ◆ Ergänzend treffen sich die Führungskräfte anlassbezogen, um aktuelle Themen unter führungsrechtlichen Aspekten abzustimmen.
- ◆ Neben diesen zentral angebotenen Entwicklungsmaßnahmen obliegt es den Führungskräften, ihre Entwicklung eigenständig zu verfolgen. In diesem Sinne nehmen sie mindestens einmal jährlich an einer Führungsfortbildung teil.

- ◆ In Einzelfällen wird für Führungskräfte (Dezernenten/Amtsleiter) Coaching angeboten. Näheres wird außerhalb der Konzeption geregelt.

3.5 Leistungsorientierte Bewertung (LOB)

Die Stadt Freudenstadt hat 2008 die Leistungsorientierte Bewertung nach § 18 Tarifverträge für den öffentlichen Dienst (TVöD) eingeführt.

Das Ziel der LOB ist, die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen, die Motivation, die Eigenverantwortung und die Führungskompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte zu stärken und weiterzuentwickeln. Die Instrumente der LOB, insbesondere die regelmäßigen Bewertungsgespräche, sollen auf allen Ebenen ein neues Verständnis für die Zusammenarbeit schaffen. Die LOB ist eine Chance, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln und die Leistungen der Stadtverwaltung kontinuierlich zu verbessern.

Grundlage der LOB ist die Dienstvereinbarung. Kern der Vereinbarung ist

- ◆ der direkte Vorgesetzte bewertet seine Mitarbeiter nach dem eingeführten einheitlichen Bewertungssystem
- ◆ die Leistung wird nach Punkten bewertet
- ◆ entsprechend der erreichten Punktzahl werden die Beschäftigten finanziell honoriert.

Begleitet wird das Bewertungsverfahren von der Betrieblichen Kommission (je 2 Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter)

3.6 Einschätzung von Potenzialen bei Mitarbeitern und Führungskräften

Mitarbeiter wie Führungskraft verfügen über individuell ausgeprägte Talente und Potenziale. Je objektiver sich diese einschätzen lassen, desto zielgerichteter lässt sich die berufliche Entwicklung jedes Einzelnen ausrichten.

Grundlage für die Potenzialeinschätzungen bilden die Ergebnisse aus **förmlichen Beurteilungen** und der jährlichen **Leistungsorientierten Bewertung (LOB)**.

Ein wesentlicher Faktor zur Potenzialeinschätzung stellt das jährliche **systematische Mitarbeitergespräch** dar. Die Stadtverwaltung plant, das Gespräch mittelfristig verbindlich einzuführen.

Das detaillierte Verfahren zur Potenzialeinschätzung wird außerhalb dieser Konzeption geregelt.

3.7 Gesundheitsförderung (Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit sind die wesentlichen Einflussfaktoren für motivierte und engagierte Mitarbeiter. Die Stadt Freudenstadt setzt sich deshalb aktiv für die Förderung der Gesundheit ihrer Beschäftigten ein und hat 2010 das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt. Das BGM möchte die Mitarbeiter aller Ebenen erreichen. Der Erfolg liegt in der Verantwortung der Führungskräfte.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement erfasst sowohl die individuelle Verhaltensebene (z.B. Bewegung, Ernährung, Entspannung) als auch die Verhältnisprävention (z.B. Organisation, Kommunikation, Arbeitszufriedenheit).

Die Stadt Freudenstadt bietet ihren Mitarbeitern folgende Maßnahmen:

- ◆ In 2 bis 3jährigem Rhythmus den Gesundheitstag mit umfangreichen Angeboten (z.B. Vorträge, Infostände, Gesundheitschecks, Schnuppertrainings) der Krankenkassen, der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und –Medizin bzw. den beauftragten Unternehmen (z.B. TÜV-Südwest) sowie der Unfallkasse Baden-Württemberg
- ◆ Einmalige und regelmäßige Gesundheitsangebote (z.B. Kochkurs, wöchentliche Trainings wie Rückenschule, Aquafitness, Nordic Walking), die sie kostenfrei in ihrer Freizeit wahrnehmen können
- ◆ Impulsvorträge und –Workshops für Führungskräfte zu Themen wie Work-Life-Balance, Führungsverhalten in besonderen Konfliktsituationen (siehe auch 3.2.2 Fachübergreifende Fortbildungen)

Die Angebote organisiert das Haupt- und Personalamt. Daneben bietet der Personalrat anlassbezogen gesundheitsfördernde Aktivitäten.

3.8 Wiedereingliederung von Mitarbeitern

Die Stadt Freudenstadt unterstützt Mitarbeiter, die krankheitsbedingt über einen längeren Zeitraum (über 6 Wochen im Jahr) nicht aktiv am Arbeitsleben teilnehmen können, bei der Wiedereingliederung. Sie führt 2012 das **Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)** nach § 84 Sozialgesetzbuch (SGB) IX ein. Das Ziel des BEM ist, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und den Arbeitsplatz des Mitarbeiters zu erhalten.

In einem festgelegten Verfahren werden in Übereinstimmung mit dem Mitarbeiter die Maßnahmen und die Leistungen, die im Einzelfall zur Wiedereingliederung nach der Arbeitsunfähigkeit erforderlich sind, getroffen. Bestandteil des Verfahrens ist das sog. Integrationsteam. Es ist mit Vertretern des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers besetzt. Näheres regelt die Dienstvereinbarung.

Daneben führt die Stadt Freudenstadt 2012 verbindlich **Krankenrückkehrgespräche** ein. Der Vorgesetzte nimmt bei längerer krankheitsbedingter Abwesenheit mit dem betroffenen Mitarbeiter in geeigneter Form Kontakt auf (z.B. Telefonat). Er führt bei der Rückkehr des Mitarbeiters an seinen Arbeitsplatz ein Gespräch. Das Ziel des Gesprächs ist, evtl. betriebsbedingte Gründe für die Arbeitsunfähig-

keit zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung zu ergreifen. Das Krankenrückkehrgespräch soll in erster Linie den Mitarbeiter motivieren und den Wiedereinstieg erleichtern. Ein entsprechender Leitfaden wird erarbeitet.

3.9 Telearbeit

Im Interesse einer familienorientierten Personalpolitik kann bei der Stadt Freudenstadt Telearbeit bedarfsorientiert als ergänzende Arbeitsform die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen. Den Mitarbeitern wird einzelfallbezogen ermöglicht, ihre individuellen Erfordernisse der familiären Betreuung mit ihren dienstlichen Aufgaben in Einklang zu bringen.

Im Interesse der Stadtverwaltung und der Mitarbeiterschaft soll Telearbeit außerdem dazu beitragen, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und einen positiven Effekt auf die Arbeitsproduktivität und -Qualität auszuüben.

Die näheren Einzelheiten regelt die entsprechende Dienstvereinbarung.

4 Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung sind innerhalb der Stadtverwaltung unterschiedlich verteilt.

Bei allen Themen der Personalentwicklung, die unmittelbar die zugeordneten Mitarbeiter betreffen, liegt die nicht delegierbare Verantwortung bei jeder **Führungskraft**. Hierzu zählen u. a. die Mitarbeiter nach dem Bedarf der Stadt Freudenstadt für ihre eigene Entwicklung zu sensibilisieren, sie für die Personalentwicklung zu interessieren, sie über die bestehenden Entwicklungsmöglichkeiten zu informieren und sie in der Umsetzung zu fördern.

Die **Mitarbeiter** sind ebenfalls für ihre berufliche Entwicklung verantwortlich und haben sie mit Initiative und Engagement eigenständig zu verfolgen.

Das **Haupt- und Personalamt** leitet aus den Gesamtzielen der Stadtverwaltung die maßgebenden Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung ab. Darauf aufbauend unterstützt und berät einerseits das Haupt- und Personalamt die Führungskräfte und die Mitarbeiter in allen Fragen der Personalentwicklung und vertritt andererseits die Interessen des Arbeitgebers.

Der **Personalrat** ist entsprechend den Bestimmungen des Landespersonalvertretungsrechts in die Maßnahmen zur Personalentwicklung eingebunden.

5 Umsetzung

Die Entwicklungsmaßnahmen und Angebote der Personalentwicklung richten sich an alle Führungskräfte und Mitarbeiter – unabhängig von Beschäftigungsgrad und Lebensalter.

Das Haupt- und Personalamt und die unmittelbaren Führungskräfte informieren die Mitarbeiter über die Maßnahmen und Angebote zur Personalentwicklung regelmäßig und in geeignetem Umfang.

Es ist der Stadt Freudenstadt ein besonderes Anliegen, mit der Personalentwicklung auch Mitarbeiter zu erreichen, die in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind oder mit ihrer Leistungserbringung Schwierigkeiten haben. Diesem Personenkreis ist ein vertieftes Beratungsgespräch anzubieten.

6 Controlling der Personalentwicklung

Um den Grad der Umsetzung und Wirkung der Personalentwicklung regelmäßig beurteilen zu können, wird ein geeignetes Controllingsystem schrittweise aufgebaut. Dieses System basiert auf personalwirtschaftlichen Kennzahlen und Erkenntnissen. Es dient auch dazu, mittels einer systematischen Auswertung eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung des Konzepts für die Personalentwicklung zu ermöglichen.

Verantwortlich für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines solchen Systems ist das Haupt- und Personalamt.

Freudenstadt, 16.05.2012

Julian Osswald
Oberbürgermeister

Christine Kullen
Haupt- und Personalamtsleiterin