



Personal- gewinnung- und -bindung

für die Stadt Aachen

© vege / Fotolia



Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und Personal- bindung für die Stadt Aachen

Kontakt

Fachbereich Personal und Organisation
Fachbereichsleiter
Herr Berthold Hammers
Tel.: 0241 432-11000
berthold.hammers@mail.aachen.de

Mitarbeiterin Personalentwicklung und -marketing
Frau Jennifer Buchem
Tel.: 0241 432-11203
jennifer.buchem@mail.aachen.de

Abteilungsleiterin Personalentwicklung und -einsatz
Frau Cornelia Hassiepen
Tel.: 0241 432-11200
cornelia.hassiepen@mail.aachen.de



Impressum

Herausgeber

Stadt Aachen

Der Oberbürgermeister

Fachbereich Personal und Organisation

Berthold Hammers

(Fachbereichsleiter)

Tel.: 0241 432-11000

personal.organisation@mail.aachen.de

Redaktion & Text

Cornelia Hassiepen

(Abteilungsleiterin Personalentwicklung und -einsatz)

Jennifer Buchem

(Mitarbeiterin Personalentwicklung und -marketing)

Text

Melanie Spiegelberg

(Teamleitung, Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Stand: Juli 2018

© Stadt Aachen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
Die Personalbedarfsplanung als Basis	10
1. Weg der BewerberInnen	12
1.1 BewerberInnen aufmerksam machen (Phase 1)	12
1.1.1 Herstellung eines attraktiven Arbeitgeberimages	12
1.1.2 Spezifische Bewerberansprache	14
1.1.3 Die Karriereseite	19
1.2 Die Stellenausschreibung (Phase 2)	20
1.2.1 Mit Arbeitgebervorteilen punkten	23
1.3 Bewerbungseingang und Auswahlprozess (Phase 3)	25
2. Weg der MitarbeiterInnen	29
2.1 Einarbeitung (Phase 4)	29
2.2 Mitarbeiterbindung (Phase 5)	32
2.2.1 Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsumfeld	32
2.2.2 Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement	35
2.2.3 Work-Life-Balance	40
2.2.4 Kommunikation und Kooperation	44
2.2.5 Personalführung	48
2.2.6 Personalentwicklung	51
2.3 Austritt aus dem Unternehmen (Phase 6)	54
3. Maßnahmen im Ausbildungsbereich	56
3.1 Ausbildungskapazitäten erhöhen	57
3.2 Weg der BewerberInnen	59
3.2.1 BewerberInnen aufmerksam machen (Phase 1)	59
3.2.2 Stellenausschreibung und Auswahlverfahren (Phase 2)	64
3.3 Weg der Auszubildenden	65
3.3.1 Auszubildende binden (Phase 3)	65
Literaturverzeichnis	69
Anhang	70

Vorwort

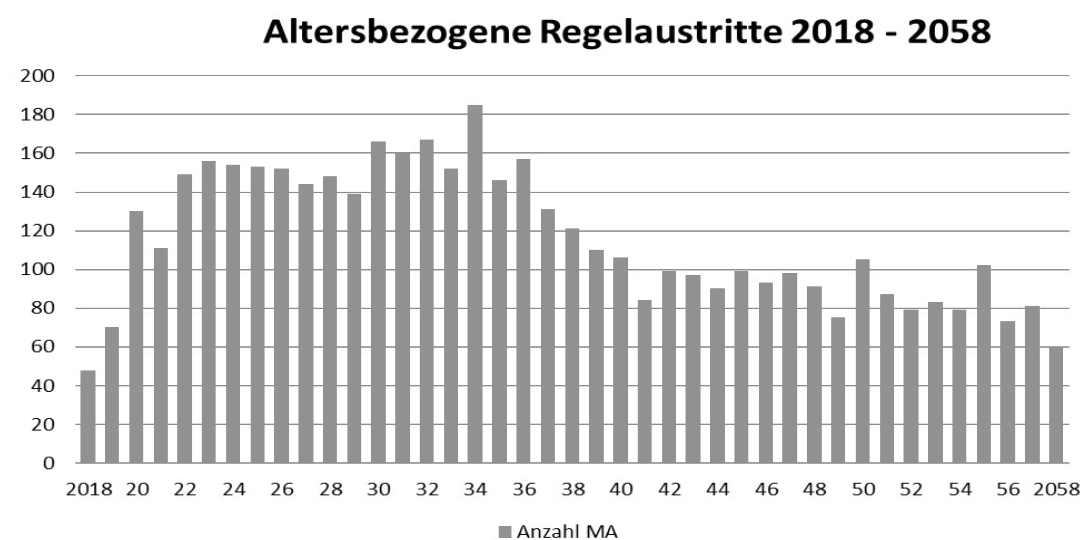
Demographischer Wandel, fortschreitende Digitalisierung der Arbeit, Fachkräftemangel – diese Themen stellen zunehmend auch alle öffentlichen kommunalen Arbeitgeber vor immer größere Herausforderungen. Die Ausgangslage wird maßgeblich geprägt durch

- das kontinuierlich ansteigende Durchschnittsalter der Mitarbeitenden,
- eine stetige Zunahme der gesetzlich vorgeschriebenen sowie gesellschaftlich erwünschten Aufgaben,
- erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden bei Veränderung von Prozessen durch zunehmende Digitalisierung,
- veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Verbindung mit steigenden Anforderungen an eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- eine wachsende Konkurrenzsituation im Wettbewerb um Auszubildende, Fach- und Führungskräfte sowie
- den Umstand, dass sich die Arbeitgeber verstärkt in der Situation wiederfinden, sich bei der Kandidatin und dem Kandidaten „bewerben“ zu müssen.

Gesucht werden in allen Kommunen insbesondere ErzieherInnen, KinderpflegerInnen, Feuerwehrleute, VerwaltungsmitarbeiterInnen mit qualifizierter Ausbildung, IT-Fachkräfte, ÄrztInnen und AbsolventInnen technisch geprägter Studiengänge (z. B. Elektroingenieurswesen, Bauingenieurswesen, Architektur).

Auch bei der Stadt Aachen können vorhandene Planstellen in diesen Bereichen schon heute nicht mehr oder nur noch verzögert besetzt werden. Besonders öffentlichkeitswirksam wurde dies in jüngerer Zeit, wenn Sicherheitsbelange der Bevölkerung (wie z. B. im Brandschutz und Rettungsdienst) betroffen sind, die personelle Besetzung von Kindertagesstätten infrage steht oder Millionenzuschüsse aus Förderprogrammen des Bundes bzw. des Landes wie etwa „Gute Schule 2020“ Gefahr laufen, nicht abgerufen werden zu können.

Entsprechend der vorliegenden Altersstrukturanalyse werden in den kommenden Jahren die altersbedingten Personalabgänge noch einmal deutlich stärker als bisher ansteigen. Darüber hinaus ist mit einer zunehmenden Anzahl von fluktuationsbedingten Personalwechseln zu rechnen, die weiteren Handlungsdruck erzeugen.



Im Rahmen des „Ganzheitlichen Personalmanagements“ wurden bei der Stadt Aachen in den letzten Jahren bereits eine Vielzahl neuer Handlungsansätze entwickelt. Die Herausforderung, mittel- bis langfristig eine qualitativ und quantitativ anforderungsgerechte Personalausstattung sicherzustellen, ist jedoch nur mit zusätzlichen Anstrengungen zu bewältigen.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Anforderungen im Kontext der demographischen Entwicklung wird ein umfangreicher „Werkzeugkasten“ mit gesamtstädtisch, fachbereichs- und berufsgruppenspezifisch sowie individuell wirkenden Instrumenten benötigt. Hierbei müssen zunehmend auch unkonventionelle Wege beschritten werden. Insbesondere kommt es darauf an

- schon vorhandene Vorteile einer Beschäftigung bei der Stadt Aachen deutlich erkennbarer zu machen,
- die Ausbildungskapazitäten weiter zu steigern, um in möglichst vielen Berufsfeldern durch eigene Ausbildungsangebote geeignete Fachkräfte zu entwickeln und zu halten und
- in besonders gesuchten Berufsfeldern gezielt wirkende Maßnahmenpakete zu erarbeiten, um die dringend benötigten Fachkräfte von außen zu gewinnen und zu binden.

Trotz hohem Personalbedarf und Fachkräftemangel vergeben Arbeitgeber oftmals leichtfertig ihre Chancen, da sie zu wenig aus Sicht der BewerberInnen und spezieller Zielgruppen denken und sich nicht ausreichend mit den Dingen auseinandersetzen, die diesen bei einem Arbeitgeber besonders wichtig sind. Daher hat die Verwaltung es sich zum Ziel gesetzt, genau hier mit ihrer Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung anzusetzen.

Im ersten Teil der Strategie steht der „Weg der BewerberInnen“ im Mittelpunkt, den diese bis zu einer Anstellung bei der Stadt Aachen finden und zurücklegen müssen. Es geht darum, einen möglichst einfachen und angenehmen Zugang zur Arbeitgeberin Stadt Aachen zu eröffnen. Dieses Ziel soll dadurch erreicht werden, dass alle Angebote, Dienstleistungen und Prozesse konsequent aus Sicht der potentiellen BewerberInnen betrachtet werden, um so festzustellen, an welchen Stellen die Kommunikation verbessert, Barrieren abgebaut, Angebote verändert und Gründe für einen potentiellen Abbruch des Bewerbungsverfahrens von Seiten der BewerberInnen aufgedeckt und ausgeräumt werden können.

Darüber hinaus gilt es, die Basis für eine dauerhafte Arbeitgeber-ArbeitnehmerInnen-Beziehung über das gesamte Erwerbsleben zu festigen. An dieser Stelle setzt der zweite Teil der Strategie an, bei dem der Weg der BewerberInnen in eine Beschäftigung bei der Stadt Aachen mündet und zum Weg der MitarbeiterInnen wird. Angefangen bei der Aufnahme und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen geht es hier um alle Themen, die sich über das gesamte Erwerbsleben der MitarbeiterInnen bis hin zu deren Ausscheiden aus dem Dienst erstrecken.

In der nachfolgenden Beschreibung des Weges der BewerberInnen (Teil I) und des Weges der MitarbeiterInnen (Teil II) werden in den einzelnen Phasen lediglich die Maßnahmen eingehender beschrieben, welche aus Sicht der Verwaltung eine besonders hohe Priorität besitzen oder aktuell ausgestaltet werden. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Maßnahmen und Ansätze bei der Stadt Aachen, die aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Veröffentlichung keine Erwähnung finden konnten.

Die Personalbedarfsplanung als Basis

Zunächst gilt es, die maßgeblichen Rahmenbedingungen auf den Prüfstand zu stellen.

Eine vorausschauende Personalbedarfsplanung erfordert eine ständige Überprüfung der äußeren Bedingungen sowie der inneren Entwicklungen.

Im Rahmen der „Zielsteuerung Personal“ wurden bereits regelmäßige fachbereichsbezogene Altersstrukturanalysen sowie mittelfristige Abgangsprognosen als Basis für individuelle



Personalnachfolgeüberlegungen eingeführt. Ein einheitlicher Stichtag für Stelleneinrichtungsanträge ermöglicht überdies seit 2017 eine verwaltungsweite Sicht auf die Aufgabenentwicklung. Im nächsten Schritt ist die Entwicklung konkreter berufsgruppenspezifischer Abgangsprognosen (NEU) vorgesehen.

In Zukunft wird es vermehrt auch darum gehen, Aufgabenkritik in den einzelnen Dienststellen einzufordern und eine Effizienzsteigerung im Wege von Prozessoptimierung oder durch Digitalisierung zu erreichen.

Jährliche Fachbereichsgespräche

Die jährlichen Fachbereichsgespräche stellen eine kontinuierliche Begleitung der Personal- und Organisationsentwicklung sowie eine frühzeitige Identifizierung von Problemfeldern sicher.

Demografiestellen

Fünf Demografiestellen wurden zunächst genutzt, um in identifizierten Sachgebieten einen reibungslosen Aufgabenübergang und Wissenstransfer bei Personalwechseln zu gewährleisten. Perspektivisch werden bis zu 15 Demografiestellen für notwendig erachtet.

Aufhebung der Wiederbesetzungssperre (NEU)

Seit 2010 galt bei der Stadt Aachen aufgrund politischer Beschlusslagen eine grundsätzliche Besetzungssperre für vakante Stellen in der Kernverwaltung und in den Eigenbetrieben zur Unterstützung der Haushaltskonsolidierung für die Dauer von sechs Monaten.

Ausnahmen galten für definierte Funktionsbereiche und Stellen oder wurden in Einzelfällen in einem formellen Verfahren bis zum Beginn des Jahres 2018 einer Entscheidung zugeführt.

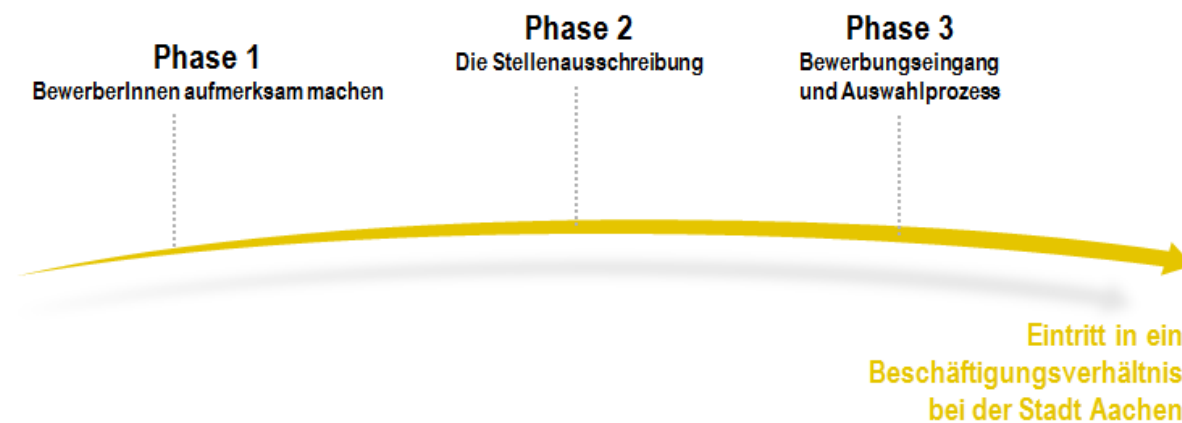
Im Personal- und Verwaltungsausschuss ist turnusmäßig über die Anzahl, Wertigkeit und Dauer der aufgrund der Besetzungssperre unbesetzten Stellen sowie über die infolge der Besetzungssperre eingesparten Personalkosten berichtet worden.

Die Aufrechterhaltung der Wiederbesetzungssperre hätte angesichts der Notwendigkeit einer optimierten Personalgewinnungsstrategie einen Widerspruch in der strategischen Ausrichtung der Stadtverwaltung bedeutet. Daher wird das Regel-Ausnahme-Verhältnis umgekehrt: Die Aufhebung der Wiederbesetzungssperre ist durch den Oberbürgermeister generell verfügt. Diese greift nur noch im Einzelfall auf besondere Anordnung des Oberbürgermeisters, wenn eine Bereichsleitung die nachhaltigen Personalsteuerungsinstrumente, welche ihr zur Verfügung gestellt wurden, nicht sinnvoll nutzt. Verwaltungsseitig ist diese Aufgabe dem Personal- und Organisationsdezernenten übertragen.

Alle Organisationseinheiten sind seit einiger Zeit gehalten, engagiert und nachhaltig mit den Instrumenten des Personalmanagements umzugehen. Hierzu gehören beispielhaft der vorausschauende Umgang mit Personalfluktuations, die Inanspruchnahme von Demografiestellen für ggfs. notwendigen Wissenstransfer, das Erstellen und Anpassen der Arbeitsplatzbeschreibungen, die aktive Durchführung von Aufgabenkritik gerade bei Nachbesetzung von Stellen sowie die alljährliche Befassung mit der Aufgaben- und Personalentwicklung über die Formate Produktbeschreibungen, Zielsteuerung Personal und Stellenplan.

Ferner unterstützt das neue Stelleneinrichtungsverfahren, erstmals für den Stellenplan 2018 durchgeführt, dass in der nunmehr möglichen Gesamtsicht auf Stelleneinrichtungsbegehren auf dem Entscheidungsweg durch Verwaltung und Politik notwendige Prioritäten gesetzt werden können.

1. Weg der BewerberInnen



Der Weg der BewerberInnen beginnt, sobald diese die Stadt Aachen als potentielle Arbeitgeberin wahrnehmen. Dies kann durch eine Stellenanzeige oder den Kontakt auf einer Personalmesse genauso gut geschehen wie durch das Lesen eines Zeitungsartikels, den Besuch der städtischen Homepage, des Bürgerportals oder des städtischen Profils auf Facebook.

1.1 BewerberInnen aufmerksam machen (Phase 1)

In der ersten Phase des Bewerberweges geht es daher darum, die BewerberInnen auf den verschiedensten Wegen auf die Stadt Aachen als potentielle Arbeitgeberin aufmerksam zu machen.

Zu diesem Zweck gilt es zunächst, ein attraktives Arbeitgeberimage aufzubauen, welches dann im nächsten Schritt ziel- und berufsgruppenorientiert über die vielfältigen Kanäle zu verbreiten ist.

1.1.1 Herstellen eines attraktiven Arbeitgeberimages

Das Image eines Arbeitgebers kann nicht vordefiniert und nach außen kommuniziert werden, sondern entsteht in den Köpfen der Menschen. Es setzt sich aus Informationen zusammen, die bewusst oder unbewusst wahrgenommen und zu einem Gesamtbild zusammengesetzt werden.

Aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet (vgl. Scheuermann 2015: 39) setzt sich das Image aus drei Faktoren zusammen:

1. Bekanntheit
2. Profil
3. Reputation



Bekanntheit

Die Bekanntheit eines Arbeitgebers stellt die quantitative Größe der Imagewahrnehmung dar und ist zwingende Voraussetzung dafür, dass sich potentielle BewerberInnen überhaupt ein Bild von der Stadt Aachen als Arbeitgeberin machen können.

Auch wenn die Stadt Aachen in diesem Bereich bereits in der Vergangenheit gut aufgestellt war, so soll der Fachbereich Personal und Organisation in Zukunft durch die Integration von Personalthemen in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (NEU) (z. B. die regelmäßige Veröffentlichung von Pressemeldungen zu Personalthemen) noch intensiver dabei unterstützt werden, die Stadt Aachen als attraktive Arbeitgeberin bekannt zu machen. Gerade die journalistische Berichterstattung von außen (z. B. Aachener Zeitungen) ist in besonderem Maße dazu geeignet, bei der Zielgruppe eine deutlich höhere Glaubwürdigkeit der Inhalte herzustellen als dies bei einer Berichterstattung der Fall ist, die aus dem eigenen Hause kommt. Besonders geeignet sind hier authentische Geschichten aus dem Arbeitsleben oder aktuelle Themen aus dem Bereich des Personalmanagements. Die Stadt Aachen wird zukünftig selbst noch aktiver auf Journalisten zugehen, diese über aktuelle und für die Öffentlichkeit interessante Themen informieren und vermehrt zu Veranstaltungen und Festivitäten einladen, um sich in der breiten Öffentlichkeit als attraktive Arbeitgeberin zu zeigen.

Profil

Das Profil beschreibt die inhaltliche Dimension des Images, welches durch die Stadt Aachen zu einem großen Teil selbst gestaltet und beeinflusst werden kann. Hier geht es um die Art und Weise, wie wir uns als Arbeitgeberin in der Öffentlichkeit darstellen und welche positiven Informationen wir in diesem Zusammenhang gezielt und bewusst platzieren.

Reputation

Der entscheidende Punkt des Images ist allerdings die Reputation, die den qualitativen Bereich des Images betrifft, in dem sich Informationen und Fakten (des Profils) mit Emotionen, gemachten Erfahrungen und Werthaltungen einzelner Personen verbinden. Es geht um den guten Ruf der Arbeitgeberin Stadt und ihr Ansehen innerhalb der Verwaltung sowie in der Öffentlichkeit.

Wer um den guten Leumund eines Arbeitgebers weiß, ist viel eher in der Lage, ihm den Vertrauensvorschuss zu geben, der für alle weiteren Schritte einer Bewerbungsmotivation so dringend benötigt wird. Daher ist der Ruf, den wir als Stadt Aachen in der Öffentlichkeit haben, in entscheidendem Maße ausschlaggebend dafür, ob uns potentielle BewerberInnen als zukünftige Arbeitgeberin in Betracht ziehen oder nicht.

Da Marken jedoch immer von innen nach außen wachsen, ist hierbei zwingend zu beachten, dass das Arbeitgeberansehen der Stadt Aachen zunächst intern gefestigt ist, ehe es nach außen kommuniziert werden

kann. Es muss also im ersten Schritt darum gehen dafür zu sorgen, dass unsere MitarbeiterInnen zufrieden sind und gerne bei uns arbeiten, denn nur so erhalten wir einen authentischen Ruf als attraktive Arbeitgeberin, der ausgehend von unseren MitarbeiterInnen auf glaubwürdige Art und Weise in die Öffentlichkeit getragen werden kann.

Für uns als Stadt Aachen sind zufriedene Beschäftigte die besten BotschafterInnen (NEU). Daher sollen unsere eigenen MitarbeiterInnen zukünftig noch mehr in das externe Arbeitgebermarketing einbezogen werden, indem sie gut über ihre Arbeitgeberin sprechen. Wenn dies aus eigenem Antrieb und eigener Motivation geschieht, so wirkt dies weitaus glaubwürdiger und überzeugender als jegliche professionell erstellte Marketingkampagne. Um dieses Ziel zu erreichen, werden innerhalb der Stadt Aachen zusätzliche Maßnahmen und Konzepte zur Stärkung der internen Verwaltungs- und Kommunikationskultur erarbeitet und etabliert. Sofern sich der Mangel an Fachkräften weiter verschärft, kann dieser neue Ansatz über das Angebot einer finanziellen Anwerbeprämie weiter unterstützt werden, welche MitarbeiterInnen dann erhalten, wenn es durch ihre Empfehlung und ihr Engagement zu einer Neueinstellung gekommen ist.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass es der Stadt Aachen im Zuge der Herstellung eines attraktiven Arbeitgeberimages vor allem darum geht, in die Breite zu kommunizieren, um möglichst flächendeckend nicht nur auf dem Bewerbermarkt, sondern in der gesamten Öffentlichkeit als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Es geht darum, auch die Menschen zu erreichen, die für die Stadt Aachen zwar nicht als potentielle MitarbeiterInnen in Frage kommen, aber als Multiplikatoren trotzdem zu einer Verbreitung des positiven Arbeitgeberimages beitragen und andere Personen in ihren Entscheidungen und Meinungen beeinflussen können.

1.1.2 Spezifische Bewerberansprache

Mehr denn je ist die Stadt Aachen allerdings heute gefordert, auch eine spezifische Bewerberansprache zu praktizieren und je nach gesuchter Ziel- bzw. Berufsgruppe unterschiedliche Wege der Personalgewinnung zu gehen bzw. unterschiedliche Maßnahmen zu ergreifen, welche die schon vorhandenen Bestrebungen und bekannten Arbeitgebervorteile der Stadt Aachen ergänzen. Im Zuge der Personalrekrutierung gilt es daher, passgenaue Angebote zu entwickeln, die sich an den Erwartungen der jeweiligen Ziel- bzw. Berufsgruppe orientieren. Ein Vorgehen getreu dem Motto „one size fits all“ kann dies nicht leisten, da es die Stadt Aachen als Arbeitgeberin viel zu allgemein und austauschbar erscheinen lässt. Dasselbe gilt auch für die Kommunikation der Arbeitgebermarke, die je nach anzusprechender Ziel- bzw. Berufsgruppe jeweils unterschiedlich pointiert werden sollte.

Um also tatsächlich von den Personen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden, die wir zukünftig zu unseren neuen MitarbeiterInnen zählen möchten, ist es von entscheidender Bedeutung, sich an deren Bedürfnissen und Informationsgewohnheiten zu orientieren und diese bei der Darstellung und Verbreitung von Inhalten mit zu berücksichtigen.



Zielgruppenorientierung (NEU)

Im Rahmen der Zielgruppenorientierung stehen vor allem folgende Zielgruppen des externen Arbeitsmarktes im Mittelpunkt (vgl. Kanschak 2014: 79f.):

1. Die Gruppe der erfahrenen Fach- und Führungskräfte sowie der gewerblichen ArbeitnehmerInnen, die bereits fest im Berufsleben stehen und auch dann entsprechend angesprochen und informiert werden sollten, wenn sie sich aktuell nicht auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber befinden.
2. Die Gruppe der Personen, die sich in einer schulischen oder akademischen Ausbildung befinden und nach erfolgreichem Abschluss auf der Suche nach erster Berufserfahrung sind.
3. Die Gruppe der Arbeitslosen, die ganz konkret auf der Suche nach einer Beschäftigung sind.
4. Die Gruppe der Personen, die bereits temporär bei der Stadt Aachen beschäftigt waren (z. B. Aushilfen, Praktikanten oder Studenten).

Im Bereich der zweitgenannten Zielgruppe steht für die Stadt Aachen neben den Schülern (die im weiteren Verlauf des Konzeptes noch separat in den Blick genommen wird) vor allem die Zielgruppe der Studenten im Mittelpunkt, die ein enormes Potential für die Stadt Aachen mitbringt und daher zukünftig über diverse Maßnahmen aus dem Bereich des Hochschulmarketings (NEU) gezielt angesprochen werden soll. Ziel ist es, StudentInnen und AbsolventInnen auf die Stadt als Arbeitgeberin aufmerksam zu machen und diese für Praktika oder aktuell sowie zukünftig ausgeschriebene Stellen zu gewinnen. Was die Fachrichtungen anbelangt, so liegt der Fokus hier vor allem auf den Bereichen Informatik und Architektur sowie Bau- und Ingenieurwissenschaften.

Um die Zielgruppe der StudentInnen bestmöglich erreichen zu können, sind vor allem die folgenden Maßnahmen geplant:

- Anzeigenschaltungen und Unternehmens- bzw. Mitarbeiter-/Berufsvorstellungen in Hochschulmagazinen und Studentenzeitungen, die kostenlos auf dem Campus ausgelegt und verteilt werden,
- Auslage von Flyern, Postkarten und Broschüren,

- Werbung auf öffentlichen Flächen in Hochschulnähe sowie auf dem Campus selbst,
- Teilnahme an Messen und internen Veranstaltungen,
- Organisation und Durchführung von Berufsvorträgen,
- Angebot von Betriebsbesichtigungen,
- Angebot von Studentenpraktika und Aufnahme in interne Praktikaverteiler,
- Betreuung von Bachelor-/ und Masterarbeiten sowie Promotionen
- Einbindung von Alumni

Da in jeder Zielgruppe ein/e für die Stadt Aachen passende/r MitarbeiterIn angetroffen werden könnte, müssen sie alle gleichermaßen im Zentrum der externen Arbeitgeberkommunikation stehen.

Berufsgruppenorientierung (NEU)

Im Rahmen der Berufsgruppenorientierung geht es darum, durch zusätzliche Marketingaktivitäten besonders in stark umworbenen Berufsfeldern als attraktive Arbeitgeberin erkennbar zu werden.

Dies sind bei der Stadt Aachen vor allem der Bereich der Kindertagesstätten und offene Ganztagschulen sowie die Bereiche der Feuerwehr und Ingenieursberufe.

Für die Erziehungsberufe wurde dem Personal- und Verwaltungsausschuss bereits in seiner Sitzung am 22.03.2018 das Konzept zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen vorgelegt, welches nun sukzessive umgesetzt wird. Das Konzept umfasst insgesamt 28 Maßnahmen zur Personalgewinnung, Personalerhaltung und Personalentlastung insbesondere folgende Maßnahmen:

Übernahmegarantie für BerufspraktikantInnen, Aufstockung der Anzahl der BerufspraktikantInnen, Einstellung in unbefristete Arbeitsverhältnisse, Personalgewinnung aus dem benachbarten Ausland, Gewinnung von externen BewerberInnen.

Für die Feuerwehr ist beispielhaft die Einführung eines Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts (POEK) ab September 2017 zu nennen, mit dessen Hilfe die dortige Interne Personal- und Führungsentwicklung bedarfsorientiert und transparent gefördert werden soll und mit dem ebenfalls öffentlichkeitswirksam nach außen geworben werden kann.

Sukzessive sollen die einzelnen Berufsfelder der Öffentlichkeit durch spezifische Marketing- und Werbekampagnen noch weiter bekannt gemacht und die Vorteile einer Beschäftigung in diesen Bereichen der Stadt Aachen gezielt hervorgehoben werden.

Kommunikation über unterschiedliche Kanäle

Informations- und Bewerbungswege der einzelnen Ziel- bzw. Berufsgruppen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die mobile Internetnutzung spielt eine immer größere Rolle, wenn es darum geht, sich über potentiell neue Arbeitgeber zu informieren.

Bisher stehen im Bereich der Außenkommunikation bei der Stadt Aachen vor allem der Besuch von Jobmessen sowie diverse Werbeaktivitäten im Bereich der Print- und sozialen Medien im Vordergrund, die es zukünftig noch weiter auszubauen und zu intensivieren sowie systematischer zu gestalten gilt.

Besuch von Jobmessen

- Eine bereits seit vielen Jahren bekannte Form der Zielgruppenansprache ist der Besuch von Jobmessen. Auch die Stadt Aachen hat sich in der Vergangenheit immer wieder auf einzelnen Veranstaltungen präsentiert. Insbesondere wenn eine ziel- sowie berufsgruppenspezifische Ausrichtung möglich ist (z. B. Meet@FH Aachen), wird in Zukunft wieder eine regelmäßige Teilnahme an diversen regionalen wie überregionalen Jobmessen angestrebt. Dies gelingt am besten in bereichsübergreifender Zusammenarbeit aller Dienststellen der Stadt Aachen.

Werbeaktivitäten im Bereich der Printmedien

- Natürlich veröffentlicht die Stadt Aachen ihre Stellenangebote je nach Bedarf in diversen regionalen und überregionalen Tageszeitungen und Fachmagazinen. Nichtsdestotrotz verliert das Prinzip „post and pray“ als klassische Methode der Personalsuche an Bedeutung, und wird durch die Nutzung von Online-Kanälen (Job-Portale, Facebook, Xing etc.) immer weiter ersetzt.

Werbeaktivitäten im Bereich der sozialen Medien

- Vor allem soziale Medien wie Facebook und Instagram haben sich als zusätzliche Kommunikationsmittler zwischen Arbeitgebern und BewerberInnen etabliert und damit den Informationsaustausch um ein Vielfaches beschleunigt und erleichtert.
- Besonders bei der jüngeren Generation lösen soziale Medien die Tageszeitung immer mehr ab und eröffnen der Stadt Aachen völlig neue Anforderungen und Möglichkeiten sich zu positionieren.
- War man früher darauf angewiesen, dass potentielle BewerberInnen sich in der Zeitung oder auf Jobbörsen aktiv nach einer Stellenausschreibung umsahen, so ermöglichen heute soziale Netzwerke, die vorwiegend über Smartphones von überall und egal zu welcher Zeit genutzt werden, dass sich Jobanzeigen in kürzester Zeit verbreiten und Unternehmen gezielt die gewünschten KandidatInnen erreichen können.
- Anders als bei Jobbörsen und Jobportalen bieten die sozialen Medien Unternehmen zudem die Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme mit potentiellen BewerberInnen sowie zur wechselseitigen und zeitnahen Interaktion.
- In der Vergangenheit hat die Stadt Aachen bereits einige Stellen über den allgemeinen Facebook-Account der Stadt veröffentlicht. Durch die Erstellung eines eigenständigen Arbeitgeberauftritts (NEU) können jedoch noch deutlich größere Effekte erzielt werden, da hier insbesondere die Personen über aktuelle Projekte und Themen der Stadt informiert sowie auf aktuelle Stellenausschreibungen hingewiesen werden, welche auch ein reales Interesse an der Stadt Aachen als Arbeitgeberin haben. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie das interne wie externe Personalmarketing wird durch einen eigenen Arbeitgeberauftritt noch weiter verbessert. Damit wird der Meinungsaustausch mit potentiellen BewerberInnen gefördert und es kann auf Stimmungen aus der Resonanz reagiert werden.

- Ein weiterer positiver Effekt: Je höher der Account frequentiert ist, desto schneller können Stellenausschreibungen auch über das „Liken“ und „Teilen“ des entsprechenden Beitrags verbreitet und passende BewerberInnen für die ausgeschriebene Stelle gefunden werden.
- Einige Städte sind schon länger auf Instagram (NEU) unterwegs und betreiben ein eigenes Arbeitgeberprofil. Die Stadt Aachen hat nunmehr das Ziel, zukünftig durch die Nutzung von Instagram sowohl nach innen wie auch nach außen Authentizität und Transparenz durch Inhalte (vor allem visueller Art) zu vermitteln, die von den eigenen MitarbeiterInnen, (potentiellen) BewerberInnen, KundInnen oder anderen Interessengruppen selbst erstellt werden. Auf diese Art und Weise kann sich die Stadt einerseits mittels eines positiven Arbeitgeberimages auf dem Markt positionieren und andererseits die eigenen MitarbeiterInnen auf der emotionalen Ebene über die kommunizierten Werte und Kultur stärker binden.
- Das Business-Netzwerk **Xing** eröffnet in Sachen Recruiting weitere Möglichkeiten, indem ausgeschriebene Stellen gezielt in fachspezifischen Gruppen veröffentlicht werden können. Auch Stellengesuche sind hier regelmäßig zu finden.
- Die Personalsuche wird noch aktiver betrieben, indem potentiell interessanten Personen bzw. Zielgruppenkontakten offene Stellen direkt angeboten werden.
- Zwar ist die Stadt Aachen auf Xing bereits mit einem **Basis-Arbeitgeberprofil** vertreten, allerdings besteht die Absicht, die Erkennbarkeit der Stadt Aachen als Arbeitgeberin innerhalb des Business-Netzwerkes durch diverse Maßnahmen noch weiter auszubauen. Durch die Beteiligung in fachlich orientierten Diskussionsforen oder Fachgruppen (NEU) kann die Stadt Aachen überdies auch aktiv mit der jeweiligen Zielgruppe in den Austausch treten sowie ihre speziellen Vorteile hervorheben.
- Das zu Xing gehörende Kununu ist mit 200 000 gelisteten und bewerteten Unternehmen die derzeit größte Arbeitgeberbewertungsplattform im Netz (vgl. Franken 2015: 95) und soll es Mitarbeitern und Bewerbern ermöglichen, ihre persönlich erlebten Arbeits- bzw. Bewerbungserfahrungen öffentlich zu machen.
- Über die Erstellung von Unternehmensprofilen bzw. Arbeitgeberauftritten in den sozialen Medien hinaus sehen wir bei der Stadt Aachen eine weitere Möglichkeit darin, zufriedene BewerberInnen bzw. neue MitarbeiterInnen auf die Präsenz der Stadt Aachen auf Kununu (NEU) aufmerksam zu machen und diese zu bitten, ihre persönlichen Erfahrungen dort in Form einer Bewertung zu verschriftlichen und somit öffentlich zu machen. So kann das Arbeitgeberimage aus Bewerbersicht auch ein Stück weit aktiv durch uns mitgestaltet werden.

Nutzung öffentlicher Flächen für Werbemaßnahmen (NEU)

- Weiterhin eignet sich die gezielte Nutzung öffentlicher Werbeflächen sowie das Anbringen von Plakaten an Großflächen, um besondere Aufmerksamkeit zu erzeugen. Durch eine gezielte Auswahl der Flächen lassen sich gute Reichweiten zu angemessenen Preisen erzielen.
- Die Monitore im städtischen Bürgerservice wurden in der Vergangenheit bereits im Zuge des Check-In-Tages bespielt und können jederzeit wieder für Marketingmaßnahmen genutzt werden.

- Die Wirkung von Werbemaßnahmen im öffentlichen Personennahverkehr sollte in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden, da sie von den unterschiedlichsten Zielgruppen wahrgenommen wird und eine entsprechende Wirkung erzielt.
- Folienwerbung (NEU) auf den städtischen ASEAG-Bussen ist in diesem Zusammenhang ein ebenso geeignetes Mittel wie Videoschaltungen innerhalb dieser Verkehrsmittel oder das Anbringen von Plakatwerbung an den einzelnen Bushaltestellen. Auch die Umgebung der Parkhäuser im Stadtgebiet sowie die Parkhäuser selbst bieten eine große Bandbreite an Möglichkeiten.

1.1.3 Die Karriereseite

Die Karriereseite (NEU) stellt einen der wichtigsten Bausteine des Personalgewinnungskonzeptes dar und kann als Visitenkarte der Arbeitgeberin Stadt Aachen bezeichnet werden. Sie prägt das Profil, mit dem wir uns als Stadt Aachen in der Öffentlichkeit darstellen und als attraktive Arbeitgeberin positionieren.

Da die Karriereseite von den unterschiedlichsten InteressentInnen besucht wird, wurde bei der Konzeption und Auswahl der Inhalte darauf geachtet, dass diese von der jeweiligen Zielgruppe als relevant erachtet wird. Gleichzeitig soll es darum gehen, den BesucherInnen der Seite einen realistischen Einblick in die Unternehmenskultur der Stadt Aachen zu vermitteln und dabei Attraktivität nicht nur zu behaupten, sondern anhand von Erfahrungsberichten, Mitarbeiterportraits, kleineren Fotostrecken, Videos und kurzen Jobinterviews auch emotional erlebbar zu machen. Hierbei wurde darauf geachtet, insbesondere die eigenen MitarbeiterInnen einzubinden, welche ihre eigenen Geschichten erzählen. Was heißt es genau, in einem tollen Team zu arbeiten, spannende Aufgaben zu haben und sich weiterentwickeln zu können?

Abgerundet wird die Karriereseite durch zusätzliche Informationen zu Beschäftigungsmöglichkeiten, einzelnen Fachbereichen, Ausbildungs- und Studiengängen, Praktikumsangeboten sowie konkreten Stellenausschreibungen.

1.2 Die Stellenausschreibung (Phase 2)

Die Stellenausschreibung stellt das wohl am häufigsten genutzte Kommunikationsmittel dar, wenn es darum geht, eine angebotene Stelle bekannt zu machen und Bewerbungen zu generieren (vgl. Kanschak 2014: 109).



Ausschreibung in Print- und sozialen Medien

Externe Stellenausschreibungen werden bei der Stadt Aachen abhängig von der anzusprechenden Berufs- bzw.

Zielgruppe in verschiedenen Medien veröffentlicht:

- Internetseite der Stadt Aachen
- Aachener Tageszeitung
- Überregionale Fach-/zeitschriften
- Stellenbörsen im Internet
- Arbeitsagentur
- Fachspezifische Netzwerke
- Facebook-Profil der Stadt Aachen

Attraktive Stellenausschreibungen

Die Printstellenanzeige muss an den neuen Anforderungen des Bewerbermarktes ausgerichtet werden, um weiterhin erfolgreich zu sein. Bereits im Jahr 2016 hat die Stadt Aachen daher mit der Überarbeitung ihrer Stellenausschreibungstexte begonnen und führt dies im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch weiterhin fort.

Zielgruppengerechte Sprache (NEU)

In diesem Zusammenhang ist zukünftig darauf zu achten, im Bereich der Aufgabenbeschreibung bzw. bei der Berufsbezeichnung nicht nur mit verwaltungstypischen Bezeichnungen/Formulierungen zu arbeiten (z. B. Sachbearbeiter), sondern die Formulierungen dem gesuchten Beruf anzupassen und branchentypische Begrifflichkeiten zu verwenden.

Mehr externe Stellenausschreibungen (NEU)

Um langfristig eine qualitativ und quantitativ auskömmliche Personalausstattung für die Stadt Aachen zu gewährleisten, wird die Notwendigkeit gesehen, verstärkt extern auszuschriften. Dies gilt insbesondere für den Verwaltungsbereich, in dem der Bedarf in der Vergangenheit überwiegend durch eigene Ausbildung gedeckt werden konnte. Hierfür sind verschiedene Gründe ausschlaggebend:

- Selbst bei optimistischer Prognose ist der absehbare Personalbedarf nicht durch eigene Ausbildung und interne Qualifizierung zu kompensieren
- Konkurrenz sorgt für eine vergleichende Einordnung der Qualifikation und Befähigung der BewerberInnen im Sinne einer Bestenauslese
- Bei internen Ausschreibungen führt jede Besetzung gleichzeitig zu einer neuen Vakanz. Dieses „Nach-sich-Ziehen einer Kette von Stellenausschreibungen“ führt zu erheblichem Aufwand und insbesondere auf niedriger bewerteten Stellen zu einer ständigen Fluktuation, wodurch die Aufgabenerledigung gefährdet werden kann.
- Der Gewinn des Blicks von außen ist für die Gesamtorganisation wichtig, da extern eingestellte MitarbeiterInnen auch vielfältige berufliche Erfahrungen aus ihrem bisherigen Umfeld einbringen und hierdurch neue Impulse für unsere Arbeitsabläufe genutzt werden können

In der Ausschreibungspraxis ist damit die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise vorgesehen:

- In der Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt werden alle Stellen bis LBesO A 8 LBesG bzw. EG 8 TVöD unmittelbar intern und extern ausgeschrieben
- In der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt werden alle Stellen bis LBesO A 11 LBesG bzw. EG 10 TVöD unmittelbar intern und extern ausgeschrieben
- In der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt sowie Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt werden Stellen ab A 12 LBesO / EG 11 TVöD in einer ungefähren Quote von 50 % extern ausgeschrieben

Interne Ausschreibungen kommen insbesondere dann zum Tragen, wenn:

- eine besondere Entwicklungsmöglichkeit für eigene MitarbeiterInnen ermöglicht werden soll
- eine besondere Erfahrung in der Stadtverwaltung Aachen sinnvoll und hilfreich ist

Mehr Dauerausschreibungen (NEU)

Auf der Website der Stadt Aachen werden schon seit geraumer Zeit Stellenausschreibungen veröffentlicht, die keine Bewerbungsfrist enthalten und somit ständig auf der Seite verfügbar sind. Dies ist z. B. im Bereich der ErzieherInnen der Fall. Bewerbungen sind hier jederzeit möglich und werden immer entgegengenommen.

Dauerausschreibungen sollen in Zukunft auf alle Berufsgruppen ausgeweitet werden, in denen bei der Stadt Aachen ein Personalmangel zu verzeichnen ist.

Mehr QuereinsteigerInnen (NEU)

Im Bereich der allgemeinen Verwaltung lässt sich der Personalbedarf bereits seit einigen Jahren nicht mehr nur durch eigene Nachwuchskräfte decken. Neben einer Ausweitung der Ausbildungskapazitäten beschreiten bereits eine Reihe von Kommunen den Weg einer anforderungsgerechten Öffnung der Qualifikationsprofile bei externen Stellenbesetzungen.

Durch die Öffnung des klassischen Verwaltungsdienstes wird die Erschließung eines erheblich größeren Bewerberpotentials erwartet. So können z. B. Rechtsanwaltsfachangestellte sowie Steuer- und Notarfachangestellte passende Aufgaben im mittleren Dienst übernehmen. AbsolventenInnen mit rechtswissenschaftlichem Studium und erster juristischer Staatsprüfung, RechtspflegerInnen der Fachlaufbahn Justiz oder AbsolventenInnen mit betriebswirtschaftlichem Studium auf Bachelor-Niveau kommen für Aufgaben des gehobenen Verwaltungsdienstes in Betracht.

Die Erschließung neuer Fachrichtungen bzw. Qualifikationen führt zu einem deutlich heterogeneren Personalkörper, der gesteigerten Einarbeitungsaufwand nach sich zieht. Um die neuen MitarbeiterInnen sowohl fachlich als auch persönlich zu integrieren, sind ergänzende Qualifizierungsformate beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut zu entwickeln, um den verwaltungsspezifischen Anforderungen zu genügen und gleichzeitig eine verwaltungsweite Einsatzmöglichkeit sowie langfristige Entwicklungsmöglichkeit für QuereinsteigerInnen zu gewährleisten.

Die Stadt Aachen sieht sich bereits seit vielen Jahren verpflichtet, auf eine breit angelegte Form der Ansprache zu achten, die sich an den Belangen und Anforderungen der Charta der Vielfalt orientiert. Nur wenn sich die gesellschaftliche Vielfalt und die damit verbundenen unterschiedlichen Talente und Fähigkeiten auch innerhalb der Stadt Aachen widerspiegeln und intern sowohl anerkannt als auch gefördert werden, kann eine innovative, kreative und zukunftsfähige Weiterentwicklung der Verwaltung sichergestellt werden.

Wichtig ist, im Zuge der Bewerberansprache weder Geschlecht, Nationalität, ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung gezielt in den Mittelpunkt zu stellen, sondern kontinuierlich und über unterschiedlichste Formate die Vielfalt in unserer Verwaltung nebenher zu bewerben und somit zur Normalität werden zu lassen.

Speziell die „interkulturelle Öffnung“ (NEU) wurde in der Sitzung des Ausschusses für Soziales, Integration und Demographie am 26.04.2018 als Zielsetzung im Rahmen der Neuaufstellung des Integrationskonzeptes beschlossen und der Stadtverwaltung diesbezüglich eine Vorbildfunktion zugeschrieben.

1.2.1 Mit Arbeitgebervorteilen punkten (NEU)



Neben allgemeinen Arbeitgebervorteilen wie der Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und mobile Arbeit, Aufgabenvielfalt, einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Sicherheit einer Anstellung innerhalb des öffentlichen Dienstes (und einer hiermit verbundenen Zunahme der unbefristeten Einstellungen), einem umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie einer attraktiven Altersvorsorge, sollen nachfolgend noch einige weitere Arbeitgebervorteile benannt werden, die entweder bereits zum heutigen Zeitpunkt bestehen bzw. zukünftig noch angeboten werden sollen. Daher werden neben den o.a. Arbeitgebervorteilen in Zukunft in Stellenausschreibungstexten vermehrt auch die finanziellen Vorteile benannt, die eine Anstellung bei der Stadt Aachen mit sich bringt.

Jobticket

Mit Wirkung vom 01.10.2017 wurde für alle Bediensteten der Stadtverwaltung Aachen mit Beschäftigungsort innerhalb des Tarifgebietes Aachen – Außenstadtring das AVV-Job-Ticket als E-Ticket eingeführt, welches gegen Zahlung eines entsprechenden Kostenbeitrages auch privat genutzt werden kann.

Das AVV-Job-Ticket ist rund um die Uhr in allen Bussen & Bahnen im Aachener Verkehrsverbund gültig und wird montags bis freitags ab 19.00 Uhr bis Betriebsschluss (bei der Deutschen Bahn bis 3 Uhr am Morgen des folgenden Tages) und an Samstagen, Sonntagen und NRW-Feiertagen sogar ganztägig zur Familien- und Gruppenkarte. Es können dann kostenlos ein weiterer Erwachsener und drei Kinder im Alter von 6 bis einschließlich 14 Jahren mitgenommen werden.

Das AVV-Job-Ticket wird grundsätzlich für ein Jahr erworben und entsprechend durch die ASEAG für das jeweilige Jahr freigeschaltet. Solange keine Kündigung erfolgt, bleibt das E-Ticket für künftige Kalenderjahre durch die ASEAG mit entsprechender Zahlungsverpflichtung aktiviert.

Finanzielle Anreize

Finanzielle Anreize für einen Arbeitgeberwechsel bieten unter Nutzung der tariflichen und besoldungsrechtlichen Möglichkeiten

Da finanzielle Rahmenbedingungen im Kontext eines Stellenwechsels eine Rolle spielen, ist es wichtig, in begründeten Fällen zur Gewinnung besonders schwierig zu rekrutierender Berufsgruppen die tariflichen finanziellen Spielräume zu nutzen. Hier kommen insbesondere in Betracht

- Angebot der stufengleichen Eingruppierung als Anreiz für einen kommunenübergreifenden Arbeitgeberwechsel im öffentlichen Dienst
- Berücksichtigung vorheriger beruflicher Erfahrung im Rahmen der Stufenzuordnung bei Neueinstellung zum Zwecke der Personalgewinnung
- Zahlung einer Zulage an IT-Fachkräfte
- Gewährung einer Fachärztezulage

Im Einzelfall werden bereits Ausnahmen vom einheitlichen Beförderungszeitpunkt im Zuge der gewünschten Rekrutierung von außen gemacht.

Als besonderen finanziellen Anreiz im Bereich der Feuerwehr räumt das Land NRW den Kommunen die Möglichkeit ein, bei einem Mangel an qualifizierten BewerberInnen im Rahmen einer freiwilligen Leistung einen Anwärtersonderzuschlag (NEU) in Höhe von 35% der Anwärterbezüge zu gewähren. Bei Anwärterbezügen in Höhe von 1255,68 Euro macht dies für eine/n BrandoberinspektoranwärterIn einen Anwärtersonderzuschlag in Höhe von 439,49 Euro aus.

Die Grundsatzentscheidung über die Gewährung des Anwärtersonderzuschlags wurde erst in diesem Jahr getroffen und soll bei gleichzeitiger Prüfung des Einzelfalls künftig immer dann zur Anwendung kommen, wenn ein erheblicher Mangel an qualifizierten BewerberInnen vorliegt.

Im mittleren feuerwehrtechnischen Dienst ist diese Regelung bereits umgesetzt. Hier wird kraft Gesetzes, ohne dass es einer formalen Feststellung des Bewerbermangels bedarf, bereits ein Anwärtersonderzuschlag in Höhe von 90% gezahlt. Bei Anwärterbezügen in Höhe von 1199,78 Euro macht dies für BrandmeisteranwärterInnen einen Besoldungszuschlag in Höhe von 1079,80 Euro aus.

Dual Career (NEU)

Einen weiteren Anreiz in besonders gesuchten Berufsgruppen könnte die Konzeption eines internen Angebots der Stadt Aachen darstellen, bei dem der/die PartnerIn eines neuen Mitarbeiters/ einer neuen Mitarbeiterin bei der Suche nach einer passenden Arbeitsstelle in der Region unterstützt wird. So wäre beispielsweise die Aktivierung des stadtinternen wie externen Netzwerkes durch eine Weiterleitung der Bewerbungsunterlagen an passende Arbeitgeberinnen und Einrichtungen denkbar. Auch während eines sich evtl. anschließenden Bewerbungsprozesses könnte die Stadt Aachen dem/der PartnerIn beratend zur Seite stehen.

Weiterhin stünde die Stadt Aachen den „Neuen“ als kompetente Ansprechpartnerin in allen Fragen rund um das Ankommen innerhalb der Stadt sowie Stadtverwaltung Aachen beratend, unterstützend und informierend zur Verfügung.

Gemeinwohlorientierung (NEU)

Der Aspekt der Gemeinwohlorientierung, die eine Anstellung innerhalb des öffentlichen Dienstes mitbringt, soll zukünftig in den städtischen Stellenausschreibungstexten noch stärker hervorgehoben werden.

1.3 Bewerbungseingang und Auswahlprozess (Phase 3)

Auf dem Weg der BewerberInnen kommt auch dem Bewerbungs- und Auswahlprozess eine maßgebliche Bedeutung zu. Ein wertschätzender und professioneller Umgang mit den BewerberInnen vom ersten Kontakt bis zur Einstellung bzw. Absage ist prägend für das Bild, welches die Stadt Aachen nach außen hin vermittelt. Selbst wenn wir es geschafft haben, uns bei BewerberInnen als Arbeitgeberin ins Bewusstsein zu rücken, so haben diese doch meist mehrere „Eisen im Feuer“ und entscheiden sich für die Arbeitgeberin, welche die Bewerbung zügig bearbeitet, transparent über den aktuellen Verfahrensstand informiert und dem/der BewerberIn insgesamt wertschätzend gegenübertritt.



Leitfaden Personalauswahl

Die Gestaltung und der Ablauf des Auswahlverfahrens ist eine weitere „Visitenkarte“ der Arbeitgeberin Stadt. Der Fachbereich Personal und Organisation hat daher die geltenden Regelungen für städtische Auswahlverfahren zusammen mit einer Vertretung der städtischen Dienststellen, der Eigenbetriebe, des Personalsrats und des Gleichstellungsbüros überarbeitet und in Form eines Leitfadens beschrieben.

Allgemeingültige Zielsetzungen für Auswahlverfahren werden als Standard etabliert, um damit Personalauswahl und Stellenbesetzungen in der Aachener Verwaltung abzusichern.

Auswahlverfahren als PE-Instrument (NEU)

In welcher Form Auswahlverfahren durchgeführt werden und welche Instrumente der Personalauswahl dabei eingesetzt werden, bestimmt die Intensität, in der persönliche und fachliche Kompetenzen der BewerberInnen analysiert und betrachtet werden können. In Zukunft wird angesichts schrumpfender Bewerberzahlen die Bedeutung der Auswahlverfahren als Instrument der Personalentwicklung zunehmen. Weniger BewerberInnen bedeuten weniger Auswahlmöglichkeiten bei der Besetzung von Stellen. Um so wichtiger wird die Frage, wie jemand bestmöglich in eine Aufgabe hineinwachsen kann. Welche Kompetenzen und persönliche Fähigkeiten können ggf. noch im Hinblick auf die Anforderungen auf der zu besetzenden Stelle weiter entwickelt werden?

Wichtig ist auch, insgesamt die Erkenntnisse aus Auswahlverfahren weiter zu verwerten. Auch „zweite oder dritte Sieger“ haben regelmäßig gute Ressourcen im Gepäck. Diese Erkenntnisse dürfen nicht zu den Akten gelegt, sondern müssen als Potenzial gesichert und künftig auch weiterhin im Blick behalten werden.

Intensivere Kontaktpflege im Auswahlprozess (NEU)

Sofern sich der Bewerbungs- und Auswahlprozess für den/die BewerberIn fortsetzt, steht auch hier eine intensivere Kontaktpflege im Vordergrund, die eine faire und transparente Prozessgestaltung sowie verbindliche Absprachen voraussetzt, welche von allen Beteiligten eingehalten werden. So werden alle BewerberInnen möglicherweise zu Multiplikatoren der städtischen Arbeitgeberbotschaft und empfehlen die Arbeitgeberin Stadt weiter.

Insgesamt sollte der Auswahlprozess vom Eingang der Bewerbung bis zur Kommunikation des Ergebnisses des Auswahlverfahrens nicht länger als sechs Wochen dauern. Es ist zwingend darauf zu achten, den/die BewerberIn proaktiv über den Stand des Verfahrens auf dem Laufenden zu halten.

Einladende, repräsentative Räumlichkeiten (NEU)

Im nächsten Schritt steht das Auswahlverfahren selbst im Fokus, dem eine besondere Bedeutung zukommt, weil die BewerberInnen hier erstmals in den persönlichen Kontakt mit der Stadt Aachen treten.

Bereits mit der Ankunft der BewerberInnen am Gebäude, in welchem das Auswahlverfahren stattfindet, entscheidet sich, ob diese einen positiven ersten Eindruck von der Stadt Aachen erhalten. Da der bisherige Standort des Fachbereichs Personal und Organisation im Verwaltungsgebäude Adalbertsteinweg den Ansprüchen eines repräsentativen ersten Eindrucks leider nicht standhält, wird mit dem Umzug des Fachbereichs in die zentral gelegene Aureliusstraße bereits ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung vollzogen.

Neben einem repräsentativen äußeren Erscheinungsbild soll auch das Innere des Gebäudes eine bessere Identifikation der BewerberInnen mit ihrer potentiellen neuen Arbeitgeberin ermöglichen.

Zu diesem Zweck soll mit identitätsstiftenden Symbolen, Farben und Bildern gearbeitet werden, welche im städtische Corporate Design gehalten sind. Der Eingangsbereich wird insgesamt attraktiver gestaltet und den BewerberInnen die Möglichkeit bieten, in einer angenehmen Atmosphäre auf den Beginn ihres Auswahlverfahrens zu warten.

Innerhalb der nächsten fünf Jahre ist der Umzug des Fachbereichs in ein neu gebautes Verwaltungsgebäude am Bahnhof geplant, welches durch seine zentrale Lage und moderne Raumgestaltung einen weiteren Schritt zur Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität der Stadt Aachen ermöglicht.

Bewerberdatenbank (NEU)

In eine ähnliche Richtung geht auch die beabsichtigte Einführung einer Bewerberdatenbank. Es wird angestrebt, Bewerberkontakte, die auf Job- oder Fachmessen geknüpft werden konnten sowie eingegangene Initiativbewerbungen oder im Auswahlverfahren nicht eingestellte aber geeignete BewerberInnen, die grundsätzlich an einer Beschäftigung bei der Stadt Aachen interessiert sind, mittels der Hinterlegung ihrer Kontaktdaten sowie ihrer wesentlichen Kompetenzen in eine Bewerberdatenbank zu führen und bei Bedarf auf diese zurückzugreifen.

Dieses Vorgehen hätte einerseits den Vorteil, dass die Stadt Aachen konstant über einen größeren Pool von BewerberInnen verfügen könnte und andererseits gute und qualifizierte BewerberInnen, welche in der Vergangenheit aus diversen Gründen nicht zu einem gesuchten Profil passten, für die Zukunft nicht zu verlieren.

Einführung eines Online-Bewerbungsportals für alle zu bewirtschaftenden Stellen (NEU)

Im Zuge der Digitalisierung ist nach Entwicklung einer Karriereseite die Einrichtung eines Bewerberportals der nächste konsequente Schritt. Eine entscheidende Rolle im Bewerbungs- und Auswahlprozess spielt neben dem professionellen Auftritt der Kommunalverwaltung heute die Geschwindigkeit, mit der eingehende Bewerbungen bearbeitet sowie beantwortet werden. Durch die Digitalisierung wird dieser Ablauf noch einmal beschleunigt. Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht mit der Veröffentlichung von Stellenangeboten die beschleunigte Kommunikation mit InteressentInnen sowie BewerberInnen im gesamten Einstellungsprozess. Daneben wird eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Arbeitsabläufe erreicht.

Im Kontext einer technischen Umsetzung der Personalgewinnungsstrategie gilt es, sich an den Bedürfnissen der BewerberInnen auszurichten. Das Bewerbermanagement sollte für diese leicht zugänglich, verständlich und intuitiv bedienbar sein, damit der Bewerbungsprozess auch tatsächlich abgeschlossen wird. Daher sind alle Prozessschritte so transparent wie möglich zu gestalten.

Der/die BewerberIn sollte zu jeder Zeit wissen, an welchem Punkt innerhalb des Bewerbungs-/Auswahlprozesses sich seine/ihre Bewerbung befindet. Dies beginnt mit der Eingangsbestätigung, welche spätestens zwei bis drei Tage nach Bewerbungseingang an den/die BewerberIn versandt werden und Informationen darüber enthalten sollte, wie sich der weitere Ablauf im Bewerbungsprozess darstellt, wer der/die zuständige AnsprechpartnerIn ist und in welchem Zeitraum der/die BewerberIn damit rechnen kann, zu einem Auswahlverfahren eingeladen zu werden.

Die auf dem Markt etablierten Systeme bieten in der Regel die Möglichkeit, mit einer Vielzahl an BewerberInnen unaufwändig zu kommunizieren. Beim Versenden von „Serien-E-Mails“ sollte eine persönliche Ansprache der BewerberInnen möglich sein. Darüber hinaus ist gewünscht, dass die ausgewählte Softwarelösung die Möglichkeit bietet, Initiativbewerbungen entgegenzunehmen und diese später zu einer Ausschreibung zuzuordnen.

Die Einrichtung eines Bewerberportals ist Teil des Multiprojekts Digitalisierung im Fachbereich Personal und Organisation und erhält höchste Priorität.

Einführung eines Mobile Recruiting Systems (NEU)

Als nächste Ausbaustufe ist in diesem Zusammenhang auch die Einrichtung eines Mobile Recruiting Systems denkbar, über welches sich potentielle BewerberInnen registrieren könnten und immer dann eine Mitteilung (per SMS oder Mail) von der Stadt Aachen erhalten würden, wenn aktuell eine Stelle ausgeschrieben ist, die für sie interessant sein könnte.

Eine im nächsten Schritt anzudenkende Erweiterung dieses Systems könnte darin bestehen, den potentiellen BewerberInnen die Möglichkeit zu eröffnen, sich auf dem städtischen Karriereportal ein eigenes Profil anzulegen, in dem der Lebenslauf, Zeugnisse und Arbeitsproben hinterlegt werden können. Ist dann einmal eine interessante Stelle bei der Stadt ausgeschrieben, so muss der/die BewerberIn nur noch auf „bewerb“ klicken und seine/ihre bereits gespeicherten Angaben werden direkt unter dem Betreff der entsprechenden Stellenausschreibung an das Team Personaleinsatz weitergeleitet. Ein besonderer Vorteil dieser Bewerbungsvariante stellt die Geschwindigkeit dar. Denn so haben BewerberInnen die Möglichkeit, sich überall mit nur einem „Klick“ über das Handy zu bewerben.

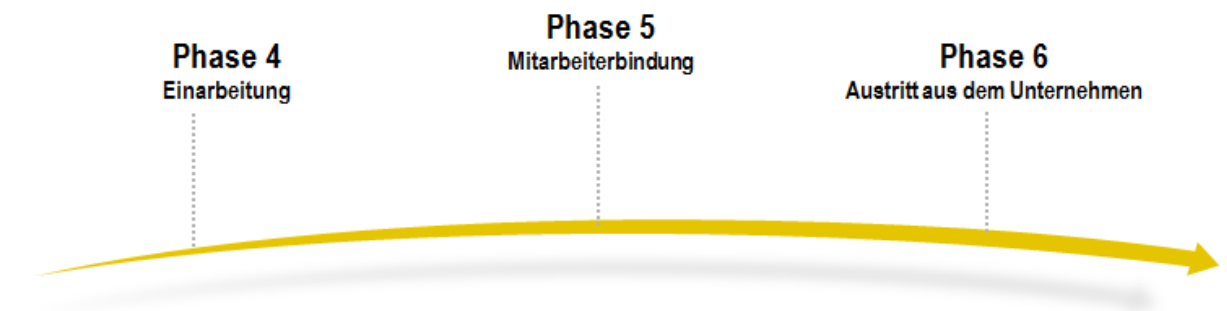
Elektronische Personalakte (NEU)

Bei Vertragsabschluss wird im Bereich Personalservice im nächsten Schritt eine Personalakte für die/den neue/n MitarbeiterIn angelegt, welche derzeit noch als klassische Papierakte geführt wird. Dies soll sich mit der Einführung der elektronischen Personalakte (E-PAkte) jedoch grundlegend ändern. Zukünftig sollen die PersonalsachbearbeiterInnen ausschließlich auf elektronische Akten zugreifen können. Damit dürften die Zeiten von langwierigen Aktenanlagen und –recherchen der Vergangenheit angehören.

Einhergehend mit der Einführung der E-PAkte wird eine Harmonisierung der Strukturen der Personalakten in der Kernverwaltung und den Eigenbetrieben angestrebt, damit zukünftige Personalwechsel auch elektronisch auf einfache Art und Weise vollzogen werden können.

Um den Zusatzaufwand auf der Bearbeitungsebene zu minimieren und den Bedienkomfort zu erhöhen, ist beabsichtigt, die E-PAkte harmonisch in das bestehende Personalverwaltungsprogramm einzugliedern. Im zweiten Schritt soll die Vorgangsbearbeitung sukzessive auf elektronische Abläufe umgestellt werden.

2. Weg der MitarbeiterInnen



Der Weg der MitarbeiterInnen schließt sich nahtlos an den Weg der BewerberInnen an und beginnt in dem Moment, in dem die neuen MitarbeiterInnen ihren Arbeitsvertrag bei der Stadt Aachen unterschreiben.

2.1 Einarbeitung (Phase 4)

In der vierten Phase des Gesamtprozesses steht für die/den neue/n MitarbeiterIn der offizielle Einstieg in das Arbeitsleben bei der Stadt Aachen an. Da vor allem die ersten beiden Wochen bei einem neuen Arbeitgeber als besonders prägend für das weitere Erwerbsleben der neuen MitarbeiterInnen und deren Bindung zum neuen Unternehmen angesehen werden, hat es sich die Stadt Aachen zum Ziel gesetzt, hier mit einer Reihe von Maßnahmen anzusetzen und diese Zug um Zug bedarfsgerecht auszubauen.



Willkommensmappe

Eine Neuerung ist die Willkommensmappe, welche MitarbeiterInnen im Zuge des Termins zur Vertragsunterzeichnung erhalten und die neben einigen netten Give-Aways insbesondere ein Begrüßungsschreiben des Oberbürgermeisters enthält, in dem er die neuen MitarbeiterInnen auch persönlich bei der Stadt Aachen willkommen heißt.

Einarbeitungsleitfaden

Ein hohes Maß an Zuwendung sowie positive und stimmige Erfahrungen mit der Arbeitgeberin Stadt erleichtern es unseren neuen MitarbeiterInnen, bereits von Anfang an einen langfristig angelegten Bezug zu ihrer neuen beruflichen Heimat aufzubauen.

Im vergangenen Jahr hat sich die Stadt Aachen daher auf den Weg gemacht und ein Konzept eingeführt, welches darauf abzielt, den Aufnahme- und Einarbeitungsprozess neuer MitarbeiterInnen bei der Stadt Aachen zu strukturieren und ihnen durch umfassende Information und Begleitung in ihren ersten Tagen und Wochen bei der Stadt Aachen zur Seite zu stehen.

Um das Konzept mit all seinen Facetten auch gesamtstädtisch bekannt zu machen und den Fachbereichen direkt als Ansprechpartner für Rückfragen bzw. Fragen der bereichsspezifischen Umsetzung zur Verfügung stehen zu können, wurden seit August 2017 Fachbereichsbesuche durchgeführt. Das Konzept gilt inzwischen verbindlich.

Die anschließende Kontaktaufnahme und -pflege im Fachbereich wurde durch die verpflichtende Benennung von **EinarbeitungspatInnen** noch einmal auf eine neue Stufe gehoben.

Begrüßungsveranstaltung

Um die neuen MitarbeiterInnen auch persönlich bei der Stadt willkommen zu heißen und das Zugehörigkeitsgefühl zur Gesamtorganisation zu stärken, wurde das Format der Begrüßungsveranstaltungen ins Leben gerufen. Neben vielfältigen Informationen über Stadt und Verwaltung erhalten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, viele interne Angebote sowie die einzelnen Interessensvertretungen besser kennen zu lernen. Zudem wird der Austausch und die Vernetzung der neuen MitarbeiterInnen untereinander im Zuge dieses Veranstaltungsformats gefördert.

Arbeiten bei der Stadt Aachen von A-Z

Im Zuge der Erstellung des Einarbeitungsleitfadens ist auch die neue digitale Broschüre „Arbeiten bei der Stadt Aachen von A-Z“ erstellt worden, welche als Linkliste im Mitarbeiterportal abgerufen werden kann und die neuen MitarbeiterInnen per Mausklick direkt auf die Unterseite des Portals weiterleitet, auf der die im Einzelfall benötigten Informationen (von A-Z) zu finden sind.

Eintrittsinterviews (NEU)

Zusätzlich ist die regelmäßige Durchführung von Eintrittsinterviews geplant, bei denen neue MitarbeiterInnen nach den ersten 100 Tagen bei der Stadt Aachen z. B. dazu befragt werden, welche Gründe ausschlaggebend dafür waren, dass sie sich für die Arbeitgeberin Stadt entschieden haben, wie der Bewerbungs- und Auswahlprozess oder wie die ersten Tagen/Wochen im neuen Aufgabengebiet verlaufen sind.

Jede Bewerberzielgruppe hat unterschiedliche Erwartungen an eine attraktive Arbeitgeberin, die sich mit der Zeit auch wieder verändern können und daher in wiederkehrenden Abständen abgefragt werden sollten.

Die Eintrittsinterviews sowie eine alle fünf Jahre regelmäßig wiederkehrende Abfrage im Kreise aller MitarbeiterInnen, die in diesem Zeitraum in ein Beschäftigungsverhältnis bei der Stadt Aachen eingetreten sind, ermöglichen es uns, wertvolle Erkenntnisse über den Prozess der Aufnahme und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen zu gewinnen und diesen kontinuierlich zu aktualisieren und zu weiterzuentwickeln.

Einarbeitung neuer Führungskräfte (NEU)

Als weitere Maßnahme soll es einen zusätzlichen Leitfaden geben, der speziell an den Bedürfnissen neuer Führungskräfte ausgerichtet ist. Denn gerade bei neuen Führungskräften ist eine systematische und sorgfältige Einarbeitung unerlässlich.

Hierbei ist zu unterscheiden, ob die Führungskraft schon vorher bei der Stadt Aachen gearbeitet und zur Führungskraft aufgestiegen ist oder nach einer externen Rekrutierung ihre Arbeit bei der Stadt Aachen aufgenommen hat.

Im ersten Fall kennt die Führungskraft bereits viele MitarbeiterInnen, Dienstleistungen sowie wichtige Akteure und KooperationspartnerInnen der Stadt Aachen, was ihr die Einarbeitung in die neue Aufgabe erheblich erleichtert. In der Regel hat diese Führungskraft bereits eine umfängliche interne Führungsnachwuchsqualifizierung bei der Stadt durchlaufen, die sie unmittelbar befähigt, die neue Verantwortung zu übernehmen.

Neuen Führungskräften, die von außen kommen, ist nicht nur die Aufbau- und Ablauforganisation der Stadt Aachen nahezubringen, sondern es muss sichergestellt sein, dass sie sich bereits vor dem ersten Arbeitstag über die wesentlichen Anforderungen strukturiert Gedanken gemacht haben, wie:

- Welche Verantwortlichkeiten habe ich in meiner Funktion als Führungskraft?
- Welche Aufgaben werden von mir und welche von meinen Mitarbeitenden übernommen?
- Welche Themen sind mir besonders wichtig? Wo setze ich Prioritäten?
- Unter welchen Rahmenbedingungen werde ich meine neue Funktion ausüben (Finanzen, Kooperationen)
- ...

Die vorgesetzte Führungskraft muss diese Reflektion im Rahmen der Einarbeitung sicherstellen.

Bei Bedarf sind zeitnah ergänzende Qualifizierungen zu realisieren. Der noch zu entwickelnde Leitfaden soll den Führungskräften hierbei als Unterstützung dienen.

Newcomer-Frühstück (NEU)

Als weitere Ausbaustufe des Einarbeitungsprogramms ist die regelmäßige Veranstaltung eines Newcomer-Frühstücks geplant, bei dem die neuen MitarbeiterInnen sich sowohl untereinander besser kennen lernen und für die weitere Arbeit innerhalb der Stadt Aachen vernetzen können sowie in diesem persönlichen Rahmen noch ein wenig mehr Informationen über Arbeit, Aufbau und Funktionsweise der Stadt Aachen erhalten können und dabei die ein oder andere Frage loszuwerden, welche nach der Begrüßungsveranstaltung vielleicht noch offen geblieben ist.

2.2 Mitarbeiterbindung (Phase 5)

Neben der Gewinnung und Einarbeitung neuer Nachwuchs- sowie Fach- und Führungskräfte ist die Mitarbeiterbindung die zentrale Strategie zur Sicherung des Fachkräftepotenzials. Hierzu zählt einerseits die Bindung aber auch der Erhalt der Motivation und Produktivität bestehender Fachkräfte.

Wichtigstes Ziel ist hier, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Arbeitgeberin Stadt Aachen, welche u.a. durch die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen bereits erreicht bzw. zukünftig noch besser abgesichert werden soll.

2.2.1 Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsumfeld

Nicht nur die Arbeit an sich, sondern auch das Arbeitsumfeld und die Beschäftigungsbedingungen spielen eine wesentliche Rolle im Bereich der Mitarbeiterbindung. Dies nimmt die Stadt Aachen zum Anlass, ihren MitarbeiterInnen ein möglichst attraktives Arbeitsumfeld bereitzustellen, welches gewährleistet, dass diese gerne zur Arbeit kommen und sich auch emotional an die Stadt Aachen gebunden fühlen.



Bei den Beschäftigungsbedingungen verfügt die Stadt Aachen bereits über die augenfälligen Vorteile des öffentlichen Dienstes. Diese bestehen neben einem **sicheren Arbeitsverhältnis** und einer zusätzlichen Altersvorsorge vor allem auch in diversen Möglichkeiten einer **familienfreundlichen Arbeitsgestaltung**.

Unbefristete Einstellungen (NEU)

Trotz des Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte ist der Arbeitsmarkt immer noch geprägt von einer Vielzahl an sachgrundlos oder mit Sachgrund befristeten Beschäftigungsverhältnissen und -angeboten. Gerade für

BerufsanfängerInnen oder auch wechselbereite BewerberInnen stellt dies eine erhebliche Hürde bei der Stellensuche dar.

Für Berufsgruppen mit positiver Verwendungsprognose wie z. B. qualifizierte VerwaltungsmitarbeiterInnen mit Laufbahnbefähigung bis A 11/ Verwaltungslehrgang I und II, bzw. Verwaltungsfachangestellte, Fach- und Ergänzungskräfte im Erziehungsbereich, bietet die Stadt Aachen zukünftig unmittelbar bei der Einstellung für eine befristete Beschäftigung im Rahmen einer Vertretung oder eines Projekts eine unbefristete Einstellung an. Gleiches gilt bei guter Leistung für bereits befristet beschäftigte MitarbeiterInnen. Hier erfolgt aktuell eine Prüfung der bereits bestehenden Arbeitsverhältnisse im Hinblick auf Entfristungsmöglichkeiten (NEU).

Vertretungsverträge entkoppeln (NEU)

Derzeit bleibt die volle Planstelle unterhältig arbeitender Teilzeitkräfte unbefristet an die/den StelleninhaberIn gebunden. Vertretungskräfte, welche die höheren Stellenanteile einer unterhältig arbeitenden Teilzeitkraft besetzen, befinden sich in dauerhafter Abhängigkeit von der/dem StelleninhaberIn. In Zukunft soll die folgende Regelung gelten: Wenn eine Teilzeitkraft unterhältig arbeitet und nicht binnen zwei Jahren eine Stundenaufstockung auf mindestens 50% Arbeitszeit erfolgt, können die Reststundenanteile dauerhaft einer Vertretungskraft übertragen werden bzw. für die Schaffung neuer Stellen genutzt werden. Diese Lösung verschafft den befristet Beschäftigten bei vorausgesetzter Eignung eine dauerhafte Perspektive und bindet einmal eingearbeitete Fachkräfte an die Arbeitgeberin Stadt Aachen.

Bessere Beförderungsperspektiven (NEU)

Bislang galten für die Beförderung neben den gesetzlichen und laufbahnrechtlichen Anforderungen verlängerte städtische Beförderungswartezeiten, die ihren Ursprung in früheren Auflagen der Bezirksregierung zum Haushalt und in den städtischen Bemühungen, den Haushalt zu konsolidieren, hatten. Dies betraf insbesondere Beamtinnen und Beamte, die nach Ende der Probezeit in das 1. Beförderungsamts gelangen sollten (bislang 2 bzw. 2,5 Jahre Wartezeit) und Beamte der Laufbahngruppe 2.2 (ehemals höherer Dienst – bislang 2 Jahre Wartezeit). In Anbetracht geänderter rechtlicher Rahmenbedingungen und zur Förderung der Mitarbeitergewinnung und -bindung waren diese Regelungen auf den Prüfstand zu stellen.

Ab dem Haushaltsjahr 2018 werden die Beförderungswartezeiten vereinfacht und einheitlich für alle Laufbahngruppen auf 1 Jahr verkürzt. Zudem wird die Beförderungsperspektive für Beamtinnen und Beamte in der Fachrichtung der allgemeinen Verwaltung, die befristet eine höherwertige Tätigkeit wahrnehmen, verbessert und die Wartezeit auf 1 Jahr verkürzt.

Mit diesen Regelungen wird sowohl gesetzlichen Änderungen wie auch der neueren Rechtsprechung entsprochen und ein verantwortungsvoller Umgang mit städtischen Finanzmitteln gewährleistet.

In begründeten Einzelfällen können durch den Personal- und Organisationsdezernenten abweichende Entscheidungen getroffen werden (z. B. Personalgewinnungsgründe, Vermeidung von Härtefällen).

LOB

Die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) basiert auf § 18 TVöD und verfolgt das Ziel, öffentliche Dienstleistungen zu verbessern sowie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu stärken.

Seit 2018 gilt eine neue Dienstvereinbarung, die den Vorgesetzten vor Ort stärkere unmittelbare Möglichkeiten eröffnet. Gegenüber den Vorjahren ist ein höherer Anteil für Zusatzprämien vorgesehen (10%), der bis zu 20% der Beschäftigten zugänglich ist. Eine allgemeine Prämie wird versagt, wenn der/die MitarbeiterIn nachweisbar keine kontinuierlich gute Leistung erbringt. Hierdurch werden eine stärkere Leistungsdifferenzierung sowie eine

höhere Verteilungsgerechtigkeit erzielt. Dieser Weg soll mit einer Weiterentwicklung der DV LOB für 2019 fortgesetzt werden. Damit lässt sich auch nach außen darstellen, dass sich besondere Leistung lohnt.

Flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit, Mobile Arbeit

Mit dem Ziel, den MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung mehr **flexible Arbeitszeitmodelle** zu eröffnen, ist am 02.05.2017 die neue Dienstvereinbarung zur **Mobilen Arbeit** in Kraft getreten.

Die damit neu geschaffenen Möglichkeiten werden gut angenommen. Seit der Einführung haben insgesamt 300 Personen die mobile Arbeit genutzt. Insgesamt kann eine steigende Akzeptanz dieses Instruments festgestellt werden.

Gleichzeitig wurden die Rahmenbedingungen zur **Telearbeit** verändert und unter anderem dahingehenden erweitert, dass nun auch Führungskräften Telearbeit ermöglicht wird.

Ziel ist es, neben den positiven Effekten, die diese Arbeitsformen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben, auch neue Arbeitsmethoden auszuprobieren. Bewusst wurde das Format deshalb für alle MitarbeiterInnen, deren Arbeitsplätze dies zulassen, eingeführt und ist nicht ausschließlich an Familienbelange gebunden.

Attraktiveres technisches Arbeitsumfeld durch Digitalisierung (NEU)

Ein attraktives technisches Arbeitsumfeld ist für MitarbeiterInnen wie für BewerberInnen ein wichtiger Ausstattungsfaktor. Die Stadt Aachen setzt bei der Einführung zukunftsfähiger IT-Technologie deshalb nach der Standardisierung auf den größtmöglichen Nutzen der Digitalisierung.

Im Jahr 2014 wurden im Rahmen der Windows7-Umstellung für alle IT-Arbeitsplätze Standardanwendungen definiert. Es folgten Serverkonsolidierung und -virtualisierung. Derzeit werden mittels VDI (Virtuelle Desktop Infrastruktur) auch die einzelnen Arbeitsplätze virtualisiert. Dort wo auf VDI umgestellt wird, ist der digitale Arbeitsplatz der MitarbeiterInnen nicht mehr auf dem PC installiert, sondern wird über das Netzwerk von einem Server gestreamt. Durch die VDI-Umstellung ergibt sich ein großer Vorteil für „mobiles Arbeiten“. Sobald ein zweiter Faktor für die Authentifizierung eingeführt ist, können die MitarbeiterInnen von jedem Gerät und Ort auf die städtischen Netzwerkinfrastruktur zugreifen und somit variabel mobil arbeiten.

Moderne Arbeitsplatzkonzepte (NEU)

Um den gestiegenen Platzanforderungen, aber auch den Erwartungen an moderne Arbeitsplätze Rechnung zu tragen, hat der Rat den Neubau eines Dienstgebäudes an der Lagerhausstraße beschlossen. Hier werden neue Arbeitsumgebungen und Raumkonzepte entwickelt. Das neue „Open-Space“ im Verwaltungsgebäude Mozartstraße steht bereits kurz vor der Fertigstellung. Dieser Prozess wird vom städtischen Gebäudemanagement mit breiter Beteiligung der zukünftigen Nutzer (Führungskräfte aller Ebenen und MitarbeiterInnen) umgesetzt. Darüber hinaus sind auch Nachwuchskräfte der Jugendauszubildendenvertretung (JAV) beteiligt, um die Ideen der zukünftigen MitarbeiterInnen einzubeziehen.

Die Verwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, auch in anderen Gebäuden neue Raumkonzepte einzuführen und die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass MitarbeiterInnen gut und flexibel arbeiten können. Die Schaffung neuer Büronutzungsmodelle, welche ein arbeitsplatzunabhängiges Arbeiten ermöglichen, gehört ebenso dazu wie die Einrichtung innovativer Kommunikationsräume und anderer Gestaltungselemente.

Anmietung und Neubau moderner Dienstgebäude (NEU)

Für die Außendarstellung und Repräsentation der Arbeitgeberin Stadt Aachen gegenüber potentiellen BewerberInnen sowie im Zuge des Bewerbungs- und Einstellungsprozesses (s.o.) sowie für schon beschäftigte MitarbeiterInnen ist eine moderne und innovative Arbeitsumgebung von Bedeutung.

Um die Modernisierung des Arbeitsumfeldes voranzutreiben, hat die Verwaltung mit dem Umbau (z. B. Bezirksämter) und der Anmietung modern ausgestaltbarer Dienstgebäude (z. B. Aureliusstraße) begonnen.

2.2.2 Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement

Maßnahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsmanagements spielen nicht nur wegen der demographischen Entwicklung eine immer größere Rolle. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit kann hierdurch positiv beeinflusst werden und für externe BewerberInnen ist es heutzutage keineswegs unüblich, sich nach dem Gesundheitsmanagements eines Unternehmens zu erkundigen. Somit leisten die Maßnahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsmanagements einen wichtigen Beitrag sowohl zur Personalbindung als auch zur Personalgewinnung.



Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin

Ein umfassender Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle MitarbeiterInnen ist gesetzlich geregelt und wird bei der Stadt Aachen nicht nur umgesetzt, sondern intensiv zur Entwicklung von Potentialen genutzt. Neben einer Beauftragten des Arbeitgebers für den Arbeitsschutz im Fachbereich Personal und Organisation beschäftigt die Stadt Aachen 4 Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie 3 Arbeitsmediziner und medizinisches Fachpersonal. Diese Fachdienste werden zudem von anderen Behörden gegen Kostenerstattung in Anspruch genommen.

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung werden die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen und Belastungen systematisch analysiert, erforderliche Maßnahmen festlegt und dokumentiert sowie umgesetzte Maßnahmen auf

ihre Wirksamkeit hin überprüft. Gefährdungsbeurteilungen stellen für alle Beschäftigten sicher, dass möglichen Gefährdungen mit geeigneten Maßnahmen präventiv entgegengewirkt werden kann.

Eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ist bei der Stadt Aachen ein wichtiger Teil des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Beim Thema Ergonomie geht es um weit mehr als nur um die Anordnung der einzelnen Arbeitsmittel, wie z. B. Schreibtisch, Bildschirm oder die Aufstellung von Geräten. Ziel ist es, die Arbeitsplätze ganzheitlich unter der Berücksichtigung ergonomischer Erkenntnisse zu gestalten. Dazu zählen u.a. die richtige Beleuchtung, das Raumklima, ausreichend Bewegungsfreiheit und eine günstig gestaltete Arbeitsorganisation. Es geht darum, die Zufriedenheit, das Wohlbefinden und die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu fördern, Stress abzubauen und Arbeitsunfälle sowie arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden.

Vom Arbeitsmedizinischen Dienst werden die vorgeschriebenen Arbeitsmedizinischen Untersuchungen, Einstellungsuntersuchungen und Untersuchungen zur Dienstfähigkeit durchgeführt. Daneben beteiligt sich die Arbeitsmedizin auch an Gesundheitsprojekten der Gesamtverwaltung.

Die Stadt Aachen bietet ihren MitarbeiterInnen seit vielen Jahren die Möglichkeit einer freiwilligen Darmkrebsvorsorge und zukünftig auch wieder einer freiwilligen Gripeschutzimpfung (NEU) durch den städtischen Betriebsmediziner, um insbesondere alle Möglichkeiten der prophylaktischen Gesundheitsvorsorge zu nutzen und die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu stärken.

Die Kosten hierfür werden teilweise durch die Krankenkassen erstattet, wobei der Gesundheitsschutz der MitarbeiterInnen im Vordergrund steht.

Aufbau eines IT-gestützten Arbeitssicherheitssystems

Arbeits- und Gesundheitsschutz ist eine grundlegende Organisations- und Führungsaufgabe, die sich unmittelbar auf die Beschäftigten und deren Gesundheit auswirkt. Eine wirkungsvolle Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes soll dazu beitragen, Sicherheit und Gesundheitsschutz präventiv zu gewährleisten, kontinuierlich zu überwachen und zu verbessern.

Die Stadt Aachen hat mit der Dienstvereinbarung Arbeitsschutz seit Januar 2018 die Pflichten im Arbeits- und Gesundheitsschutz neu geregelt und damit zu einem umfassenden Arbeitssicherheitssystem (Unternehmerverantwortung, Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungen, Brandschutz etc.) ausgebaut. Die Dienstanweisung Arbeitsschutz und eine Verantwortungsmatrix stellen die gesetzlichen Grundlagen, die Verantwortungsbereiche sowie Anforderungen und Inhalte der Pflichtenübertragung im Arbeitsschutz bei der Stadt Aachen dar und sollen allen Verantwortlichen eine konkrete Hilfestellung bei der Umsetzung geben.

Alle neuen Regelungen werden nun sukzessive umgesetzt. Zudem werden insbesondere die Aufgaben rund um das Thema Gefährdungsbeurteilung mit einer modernen IT Lösung („Handlungshilfe 4.0“) erfasst und erlauben allen im Prozess Verantwortlichen damit einen aktuellen Zugriff auf alle bestehenden Dokumente.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass Gefährdungsbeurteilungen in ihrem Verantwortungsbereich durchgeführt und dokumentiert werden. Fachliche Beratung und Unterstützung bei der Erstellung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung geben die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die Betriebsärzte sowie die Koordinierungsstelle Arbeitsschutz im FB 11. Der zuständige Unfallversicherungsträger bzw. die zuständige staatliche Arbeitsschutzbehörde kann ebenfalls zur Beratung hinzugezogen werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wurde bei der Stadt Aachen bereits im Jahr 2005 entwickelt (Dienstvereinbarung & Konzept) und ab 2007 systematisch eingeführt.

Die vielfältigen Maßnahmen des Gesundheitsmanagements dienen der Stärkung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Dazu wurden bisher diverse große Gesundheitsprojekte in den Fachbereichen (zuletzt im Sozial- und Erziehungsdienst) durchgeführt.

Vielfältige Angebote der Gesundheitsförderung zur Aktivierung der Eigenverantwortung wurden entwickelt:

- Jährliche Gesundheits-Kursprogramme
- Jährliche gesamtstädtische oder zielgruppenorientierte Gesundheitstage (2017: Gesundheit im Fokus für Mitarbeitende des Sozialdienstes, 2018: Einfach gesund! für Mitarbeitende des Erziehungsdienstes)
- Lunch and Learn Veranstaltungen mit dem Titel „Butterbrot deluxe“ zu den verschiedensten Gesundheitsthemen (Osteopathie, Depressionen, Kopfschmerzen, Nahrungsmittelunverträglichkeit, etc.)
- Aktive Pause in vielen Verwaltungsgebäuden
- Beteiligung am jährlichen Firmenlauf (Schirmherrschaft OBM)
- Informations- und Beratungsarbeit sowie Seminarangebote (Gesunde Führung, Resilienz)

Vom Gesundheitsmanagement wird die Koordination aller Gesundheitsaktivitäten der Stadt Aachen wahrgenommen, der Arbeitskreis Gesundheit & Arbeit geschäftsführend geleitet und die Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen, wie z. B. Krankenkassen, Unfallkasse, Sportsportbund, örtliche Anbieter, etc. gesteuert. Das Dienstrechtsmodernisierungsgesetz von 2016 trägt der wachsenden Bedeutung von Gesundheitsmanagement Rechnung und schreibt im § 76 zwingend ein Behördliches Gesundheitsmanagement vor.

Die Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden permanent angepasst und neue Formate zur Weiterentwicklung der Stärkung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit entwickelt. Die Gesundheitstage werden inzwischen stärker auf spezielle Zielgruppen oder kleinere Organisationseinheiten ausgerichtet und damit nachhaltiger gestaltet. Dies gilt gleichermaßen für die nächsten Gesundheitsprojekte.

Aktuell wird ein Gesundheitsprojekt im Call Aachen und im Stadtbetrieb (Abfallentsorgung) geplant.

Mit dem Programm „Gesund ernähren – bewegt abnehmen“ liegt in diesem Jahr ein Schwerpunkt auf dem bisher eher vernachlässigten Thema Ernährung. Viele kleineren Maßnahmen (Fotowettbewerb, Rezepte, Lauftreff, usw.) lenken die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen regelmäßig auf das Thema Gesundheit. Dabei ist es der Gesunden Verwaltung ein wichtiges Anliegen, nicht nur die MitarbeiterInnen mit PC-Zugang zu erreichen, sondern auch immer wieder Infomaterial für die Außenstellen (KiTa, gewerbliche MitarbeiterInnen des Stadtbetriebs, etc.) zu erstellen.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist im SGB IX geregelt und setzt nach einer mehr als sechswöchigen (42 Kalendertage) ununterbrochenen oder wiederholten Arbeitsunfähigkeitszeit einer/eines Beschäftigten ein. Ziel ist es festzustellen, ob und wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann und welche Leistungen und Hilfen zur Unterstützung der Beschäftigten erforderlich sind.

Die Teilnahme an diesem Verfahren ist freiwillig.

Entscheidet sich ein/eine Beschäftigte/r für die Teilnahme am BEM-Verfahren, wird in einem ersten Gespräch mit Vertrauensperson/en nach Wahl die Situation analysiert, ggf. Maßnahmen entwickelt und die weitere Vorgehensweise abgestimmt.

Ist die Teilnahme der/des Vorgesetzten zielführend, wird diese/r mit Zustimmung der/des Beschäftigten im nächsten Gespräch hinzugezogen. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit der Unterstützung durch das neu gebildete Integrationsteam. Dieses setzt sich nach Bedarf zusammen aus Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Sozialpsychologische Mitarbeitervertretung, Betriebsmediziner und VertreterIn des Personalservice. Es kann erweitert werden durch die/den direkte/n Vorgesetzte/n, Integrationsfachdienst, Rentenversicherungsträger, Arbeitsamt, Unfallkasse, Krankenkasse, Integrationsamt.

Sozialpsychologische Mitarbeiterberatung (MiBa)

Die Sozialpsychologische Mitarbeiterberatung (MiBa) ist eine interne Beratungsstelle für MitarbeiterInnen und Führungskräfte der Stadtverwaltung Aachen. Sie gehört zum Bereich B 17/ Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit. Kernaufgabe der MiBa ist die Beratung oder das Coaching von MitarbeiterInnen und Führungskräften bei privaten oder beruflich begründeten Belastungssituationen, die eine spürbare Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit haben. Themen können dabei z. B. sein: Stress, persönliche Krisen (Krankheit, Trauer, Scheidung), psychische/psychosomatische oder Sucht-Probleme, Stress sowie Konfliktsituationen am Arbeitsplatz.

Die MiBa unterstützt auch bei der Weitervermittlung an externe Fachstellen wie z. B. niedergelassene Psychotherapeuten, Ärzte, Beratungsstellen und Kliniken.

Führungskräfte haben zusätzlich die Möglichkeit, in einem Coachingtermin bei der MiBa herausfordernde Gespräche mit MitarbeiterInnen vorzubereiten. Hier handelt es sich oft um den Themenkreis „Umgang mit Suchtphänomenen am Arbeitsplatz oder psychische Auffälligkeiten“.

Sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen der Stadt Aachen bietet die MiBa darüberhinaus in verschiedenen psychosozialen Themenfeldern (z. B. Sucht, psychische Auffälligkeiten, Resilienz) Seminare und Workshops an.

Die Beratungsleistung der MiBa unterliegt der Schweigepflicht nach § 203 StGB. Die Kontaktaufnahme erfolgt entweder telefonisch oder per Mail.

Sicherheitskonzept Gewaltprävention

Das Sicherheitskonzept Gewaltprävention basiert auf der Überzeugung, dass es vielfältige Handlungsmöglichkeiten gibt, Gewalt am Arbeitsplatz vorzubeugen. Sollte es dennoch zu Übergriffen gegenüber städtischen MitarbeiterInnen kommen, geht die Stadt Aachen mit 'Null Toleranz' jeder gewalttätigen Handlung nach. Opfer von Gewalt erhalten die volle Unterstützung.

Seit Mitte März 2018 stehen das Konzept und alle zugehörigen Informationen den MitarbeiterInnen und Führungskräften zur Verfügung. Damit endet die zweijährige Entwicklungsphase des Konzeptes, welches auf Initiative von Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement im Fachbereich Personal und Organisation entstand.

Für die nun anstehende flächendeckende Umsetzung wurden vom Verwaltungsvorstand zusätzliche finanzielle und personelle Mittel für drei Jahre zur Verfügung gestellt. Eingeplant sind unter anderem die Durchführung von Kommunikations- und Deeskalationstrainings, Supervision, Alarmierungsmöglichkeiten und bauliche Maßnahmen.

An der Entwicklung des Konzeptes waren neben Fachexperten und Gremien vor allem die Pilotbereiche Bürgerservice (FB 12), Ordnungs- und Sicherheitsdienst sowie Politessen (FB 32), die Abteilung Jugend (FB 45) und die Abteilung Übergangswohnen (FB 56) beteiligt.

Der Verwaltungsvorstand sowie der Gesamtpersonalrat haben das Projekt konstruktiv und unterstützend begleitet. Somit ist ein praxisnahes und umsetzungsfähiges Konzept entstanden, welches für alle Dienststellen der Stadt Aachen verbindlich gilt. Das Konzept hat überregional hohe Aufmerksamkeit erlangt.

Führungsunterstützung Fehlzeiten (NEU)

Damit Führungskräfte bezgl. der Fehlzeiten ihrer MitarbeiterInnen sensibilisiert und angehalten bleiben, die obligatorischen Rückkehrgespräche zu führen, steht eine IT-Lösung vor der Fertigstellung, um automatisch auf die relevanten Daten und Zeitpunkte hinzuweisen. Frühzeitige Gespräche können helfen, längerfristigen Ausfällen vorzubeugen, soweit es Ursachen im Arbeitsumfeld gibt.

Gemeinsam mit Führungskräften und MitarbeiterInnen gilt es unterstützende Prozesse und Methoden zu entwickeln, um die Gesundheitsquote zu verbessern.

Umgang mit leistungsgeminderten MitarbeiterInnen (NEU)

Unter dem Aspekt des demographischen Wandels und dem Erhalt von Fachkompetenz stellt die Entwicklung eines strukturierten Verfahrens zum Umgang mit leistungsgewandelten MitarbeiterInnen eine zukünftig immer wichtiger werdende Herausforderung dar.

Insbesondere Berufsgruppen mit besonderen (körperlichen) Belastungssituationen sind nicht immer in der Lage, bis zum Ende ihres Erwerbslebens die volle Arbeitsleistung zu erbringen. Aufgrund ihrer besonders spezialisierten oder andererseits sehr spezifischen Ausbildungslage können diese Berufsgruppen oft nicht ohne Weiteres in andere kommunale Arbeitsfelder integriert werden.

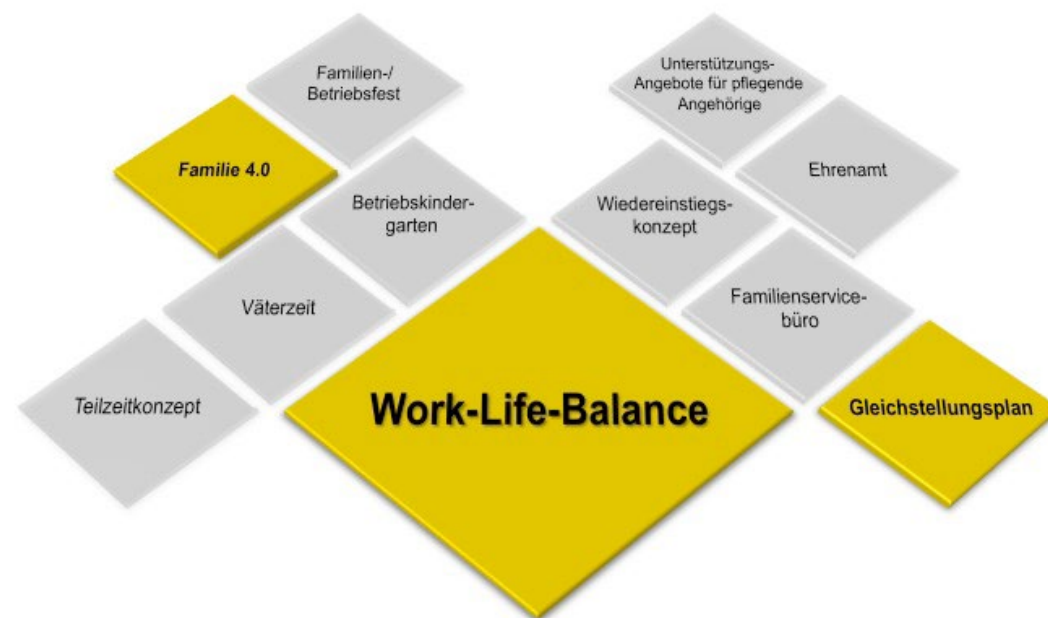
Hier bedarf es der Entwicklung zusätzlicher Instrumente, um zum Beispiel im Bereich des Sozial- und Erziehungsdienstes, der Abfallentsorgung oder bei den Überwachungskräften, Forstwirten etc. vorzugsweise den Verbleib im ausgeübten Beruf und die Nutzung der erworbenen Kompetenzen sicherzustellen ohne den Personalkostenhaushalt unzumutbar zu belasten oder entsprechende Alternativen zu entwickeln.

Psychische Gefährdungsbeurteilungen (NEU)

Die gesetzlich vorgeschriebene „Psychische Gefährdungsbeurteilung“, welche sich mit den psychischen Aspekten (Stress, Umgang mit schwierigem Klientel, Konflikte zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften) von Gefährdungsbeurteilungen beschäftigt, wird von einem Projektteam (u.a. Arbeitsmedizin, MiBa, Gesundheitsmanagement) unter Leitung der Arbeitssicherheit entwickelt und soll so etabliert werden, dass die Stadt Aachen hierfür in Zukunft den gleichen Prüfrhythmus wie bei den übrigen Gefährdungsbeurteilungen einhalten kann.

2.2.3 Work-Life-Balance

Laut KGSt werden Maßnahmen aus dem Bereich Work-Life-Balance, wie z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf und flexible Arbeitszeitmodell als Attraktivitätsfaktor Nr. 1 im öffentlichen Dienst angesehen. Hier gut aufgestellt zu sein und zu bleiben, ist deshalb ein wichtiger Faktor bei der Personalgewinnung und -bindung. Junge Menschen – und nicht nur Frauen – legen zunehmend mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese sollte also nicht nur durch interne Regelungen ermöglicht, sondern gleichermaßen in der Verwaltungskultur spürbar sein. Zunehmend wird dabei in Zukunft neben dem Schwerpunkt „Familienphase mit Kindern“ durch den demographischen Wandel ein Ausbau des Themas der Vereinbarkeit von „Beruf und Pflege“ zu erwarten sein.



Teilzeitkonzept

Ziel des Teilzeitkonzeptes ist es, Arbeitszeitregelungen transparent, nachvollziehbar und fair zu gestalten. Gleichzeitig dienen die geplanten Regelungen auch als Anreiz für Vertretungskräfte, denen zukünftig eine sichere Perspektive für eine weitere Beschäftigung bei der Stadt Aachen geboten werden soll. Die Verzahnung mit anderen Instrumenten zur Personalgewinnung, wie beispielsweise dem unmittelbaren Angebot einer unbefristeten Beschäftigung für besonders gesuchte Berufsgruppen, bietet hierbei deutlich attraktivere Rahmenbedingungen für befristet zu besetzende Aufgaben.

Im Einzelnen ist vorgesehen:

- Die Zusicherung eines Rückkehrrechts auf die bisherige Stelle für die Dauer eines Jahres
- Der Umsetzung des Teilzeitwunsches auf der bisherigen Stelle wird oberste Priorität eingeräumt, jedoch besteht hier kein Anspruch auf Realisierung der Teilzeit
- Es besteht eine Festlegungspflicht hinsichtlich Umfang und Dauer sowie der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeit für zwei Jahre

- Die Regelung eines zeitlichen Korridors für die Nutzung von Teilzeit in fünf-Stunden-Schritten in einem Rahmen von minimal 15 bis maximal 35 Stunden
- Die Verteilung der Arbeitszeit in Abstimmung mit den Vorgesetzten unter der Maßgabe einer bestmöglichen Nutzung des vorhandenen Arbeitsplatzes
- Die Übertragbarkeit von Stellenanteilen auf die Vertretungskraft bei unterhäftiger Beschäftigung

Väterzeit

Der vom EU-Ministerrat ganz aktuell beschlossene zehntägige zusätzliche Urlaubsanspruch, den Väter zukünftig im Anschluss an die Geburt ihres Kindes erhalten sollen, ist bei der Stadt Aachen unter dem Namen „Väterzeit“ bereits seit 2007 Normalität. Väter bzw. gleichgeschlechtliche Elternteile erhalten auf Antrag bis zu zehn Tagen bezahlten Sonderurlaub, der direkt im Anschluss an die Geburt bzw. Adoption des Kindes in Anspruch genommen werden muss.

Durch die Väterzeit soll den Vätern bzw. dem anderen Elternteil die Möglichkeit gegeben werden, direkt nach der Geburt bzw. Adoption für ihr Kind und vor allem für die Mutter bzw. den anderen Elternteil da zu sein und diese/n zu unterstützen, ohne dass für diesen Zeitraum Urlaub angespart oder auf die Entgeltfortzahlung verzichtet werden muss.

Ein Rechtsanspruch auf Väterzeit besteht nicht, da es sich bisher um eine freiwillige Zusatzleistung der Stadt Aachen handelt. Beantragt wird die Väterzeit über den direkten Vorgesetzten im Fachbereich/Eigenbetrieb des jeweiligen Mitarbeiters / der jeweiligen Mitarbeiterin. Dieser kann den Zusatzurlaub in eigener Zuständigkeit genehmigen.

Betriebskindergarten

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine qualifizierte und zuverlässige Kinderbetreuung. Diese wird bei der Stadt Aachen durch den städtischen Betriebskindergarten in der Reumontstraße angeboten, in der städtische MitarbeiterInnen ihre Kinder im Alter von 4 Monaten bis drei Jahren in zwei unterschiedlichen Gruppenformen betreuen lassen können. Zwar gibt es keinen rechtsverbindlichen Anspruch auf einen Platz, jedoch konnte in den vergangenen Jahren bei rechtzeitiger Anmeldung die Mehrheit der Anfragen realisiert werden.

Wiedereinstiegskonzept

Im April 2017 wurde das Konzept „Gemeinsam zurück in den Beruf“ veröffentlicht, welches mit dem städtischen Gleichstellungsbüro entwickelt und speziell an den Bedürfnissen von MitarbeiterInnen ausgerichtet wurde, die nach einer Familienzeit (Elternzeit, Pflegezeit, Familienpflegezeit oder Beurlaubung) wieder in den Beruf zurückkehren.

Das Konzept zielt darauf ab, den beruflichen Wiedereinstieg bestmöglich zu planen und vorzubereiten und ist auf einen intensiven Austausch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInn ausgelegt, der bereits frühzeitig vor dem eigentlichen Wiedereinstieg ansetzt, indem bereits der Austritt (auf Zeit) des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin gut begleitet und unterstützt wird.

Besonders hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang noch einmal die Bedeutung eines guten „Kontakthaltens“ in der Phase, in der sich der/die MitarbeiterIn in Familienzeit befindet sowie die Möglichkeit eines Schnupperwiedereinstiegs.

Um das Konzept gesamtstädtisch bekannt zu machen und praxisnah einzuführen, wurden seit August 2017 Fachbereichsbesuche durchgeführt, um direkt als Ansprechpartner für Rückfragen bzw. Fragen der bereichsspezifischen Umsetzung zur Verfügung stehen zu können.

Familienservicebüro

Am 02.01.2008 wurde das Familienservicebüro der Stadt Aachen gegründet, welches als Anlauf- und Beratungsstelle im Team Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement des Fachbereichs Personal und Organisation angesiedelt ist.

Das Familienservicebüro unterstützt die städtischen MitarbeiterInnen mit Informationen, Beratung oder Unterstützung bei Belangen rund um das Thema „Beruf und Familie“.

Angebote und Dienstleistungen des Familienservicebüros sind:

- Beratung zum Thema Kinderbetreuung
- Vermittlung von Betreuungsplätzen und Anmeldung im städtischen Betriebskindergarten
- Beratung zum Elterngeld und anderen Familienhilfen
- Beratung zum Thema Mutterschutz und Elternzeit
- Unterstützung beim Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit
- Information über flexible Modelle der Arbeitszeitgestaltung (z. B. alternierende Telearbeit)
- Information zum Thema Vaterurlaub
- Beratung zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege
- Kontaktherstellung zu Interessensverbänden, Netzwerken und Einrichtungen
- Klärung allgemeiner, persönlicher Anliegen bzw. Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Sowohl in telefonischen als auch in persönlichen Gesprächen werden die MitarbeiterInnen informiert und beraten, um so eine bestmögliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreichen zu können.

Gleichstellungsplan

Ende 2017 wurde im Rat der Stadt Aachen der neue Gleichstellungsplan verabschiedet, welcher sich unter anderem mit der Frage auseinandersetzt, wofür heutzutage überhaupt noch ein Gleichstellungsplan benötigt wird. Sind nicht alle Ziele längst erreicht? Sind Mann und Frau nicht schon lange gleichberechtigt im Beruf angekommen?

„Nicht ganz so“ lautet das Fazit. Insbesondere die Familiengründung bedeutet nach wie vor einen massiven Einschnitt in die berufliche Entwicklung von Frauen. Wird eine Familie gegründet, ist es meist nur die Frau, die sich über Optionen von Teilzeitarbeit und Elternzeit informiert und diese nutzt. Gleichzeitig wünscht sich eine steigende Anzahl von Vätern im Alltag mehr Zeit mit ihren Kindern, ohne dabei den Karriereverlust befürchten zu müssen.

Der Gleichstellungsplan zeigt Veränderungsansätze auf und verdeutlicht, dass es zur Zielerreichung notwendig ist, eine Unternehmenskultur mit einem modernen Rollenverständnis zu fördern. Dazu werden die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Zielworkshops mit Fachbereichen, die bei ihren MitarbeiterInnen einen deutlichen Überhang an männlichen bzw. weiblichen Beschäftigten haben
- Ausarbeitung eines Teilzeitkonzepts
- Evaluation von Telearbeit/Mobiler Arbeit
- Infokampagne Familie 4.0

Familie 4.0 (NEU)

Im Zuge einer Infokampagne mit dem Titel „Familie 4.0“ wird es sich die Stadt Aachen in Zukunft stärker zur Aufgabe machen, auch innerhalb der eigenen Mitarbeiterschaft ein neues Verständnis für Familie und Gleichberechtigung herzustellen. Hierzu gehört eine Ausweitung des Familienbegriffs auf die unterschiedlichsten Patchworkmodelle ebenso wie ein offensiver Diskurs zur Bedeutung von Familie und Teilzeit für Männer im Allgemeinen und Väter im Speziellen sowie viele weitere Maßnahmen.

Familien-/ Betriebsfest (NEU)

Bisher bietet die Stadt Aachen ihren Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, im jährlichen Wechsel einen Ausflug mit dem eigenen Fachbereich oder der ganzen Stadtverwaltung zu machen. Jetzt soll es eine weitere Alternative geben und zwar ein gemeinsames Familien-(Betriebs-)Fest. Es soll der Mitarbeiterbindung und Stärkung der Arbeitgebermarke dienen und einen unterhaltsamen, verbindenden und kommunikativen Charakter haben. Dabei kann ein Fest an einem gemeinsamen Ort noch einmal andere Begegnungen ermöglichen und neben den MitarbeiterInnen auch ihre Familien und ehemalige KollegInnen einbinden.

Unterstützungsangebote für pflegende Angehörige (NEU)

Neben dem Bedarf einer Unterstützung in der Familienphase mit Kindern werden sich in den kommenden Jahren durch den demographischen Wandel und die steigende Lebenserwartung immer mehr MitarbeiterInnen um die Pflege von Angehörigen kümmern. In ersten Untersuchungen wird davon ausgegangen, dass die MitarbeiterInnen (in der Regel 50+) stark betroffen sein werden und diese Aufgabe nicht selten ihre Leistungsfähigkeit und Gesundheit beeinflusst. Deshalb wird zu prüfen sein, ob die Stadt Aachen eigene städtische Kurzzeitpflegeplätze vorhalten kann, um Notsituationen abzufedern und Überlegungen dazu anzustellen, welche weiteren Maßnahmen in diesem Themenfeld sinnvoll erscheinen.

Ehrenamt (NEU)

Die Stadt Aachen fördert das ehrenamtliche Engagement ihrer BürgerInnen. Zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin ist es daher konsequent, diese Unterstützung auch auf die ehrenamtlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter/innen zu übertragen. Geeignete Maßnahmen werden daher aktuell geprüft.

2.2.4 Kommunikation und Kooperation

Kommunikation und Kooperation sind eine wesentliche Grundlage für eine reibungslos funktionierende Zusammenarbeit. Dies stellt keiner in Frage, dennoch wird die Bedeutung oft unterschätzt und vernachlässigt. Eine gute Kommunikation und Kooperation führt zu Gemeinschaft, das heißt zu Verständnis, Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung. Diese Werte sind für eine optimale Personalbindung unverzichtbar.



Mitarbeiterportal

Im Jahr 2016 wurde das mehr als 10 Jahre alte städtische Intranet in ein Mitarbeiterportal umgewandelt. Städtische Informationen, die bisher ausschließlich statisch und wenig ansprechend zur Verfügung standen, werden den MitarbeiterInnen nun in einem neuen, innovativen Design über einen personalisierten Zugang bereitgestellt.

Die neue „Kacheloptik“ sowie eine übersichtlichere Themenstruktur ermöglichen einen besseren Informationsüberblick. Die Suchfunktion wurde modernisiert sowie Möglichkeiten der Interaktion und Kollaboration geschaffen. Mit dem Wochenrückblick (Top 3 der Woche) wurde beispielsweise sehr erfolgreich eine Kategorie eingeführt, die den MitarbeiterInnen besondere Veranstaltungen und Leistungen der Stadt nahebringt, was zum einen informiert und mehr Transparenz herstellt aber auch stolz macht und eine Identifikation mit unserer Stadt ermöglicht. Funktional konnten eine Reihe von Verwaltungsprozessen und Dienstleistungen digitalisiert werden.

In Zukunft wird das Mitarbeiterportal noch um weitere Nutzungsmöglichkeit erweitert. Eines dieser „Tools“ ist die Collaboration Site (NEU), kollaborative Projekträume für geschlossene Benutzergruppen, die Dokumente oder Informationen für zugriffsberechtigte Projektbeteiligte bereithalten. Innerhalb eines Projektes besteht die Möglichkeit, sich abzustimmen oder Informationen über Blogs oder Wikis bereitzustellen. Die Projekträume folgen dabei einer fest definierten Benutzerstruktur. Bei neu eingestellten Informationen werden die betroffenen TeilnehmerInnen über Benachrichtigungsautomatismen informiert. Im Rahmen des Digitalisierungsprojektes soll die Collaboration Site im Fachbereich Personal und Organisation pilotmäßig zum Einsatz kommen.

Ein weiteres neu einzuführendes Tool ist der Dokumentensafe (NEU), welcher der Ablage persönlicher Unterlagen dient wie beispielsweise der Gehaltsabrechnung.

Unter dem Motto „ein Gesicht zu einem Namen“ soll das Mitarbeiterportal auch durch Mitarbeiterfotos (NEU) ergänzt werden. Das ermöglicht es allen Beschäftigten, einen schnellen und vertrauensvollen Zugang zu allen KollegInnen zu erhalten. Besonders in den internen Dienstleistungsbereichen soll die Ansprechbarkeit erhöht werden. Auf einigen serviceorientierten Seiten (z. B. MiBa, Mediation, Gesunde Verwaltung) finden sich solche Fotos bereits. Da es in manchen Arbeitsbereichen auch zum Schutz der MitarbeiterInnen wichtig ist, nicht zu viele persönliche Informationen preiszugeben, soll diese Maßnahme nicht verpflichtend sein.

Mitarbeiterzeitung

Bei einem großen Arbeitgeber wie der Stadtverwaltung Aachen ist eine gute Kommunikation von ganz besonderer Bedeutung. „Miteinander reden“ ist nicht nur im privaten Bereich, sondern auch und gerade im beruflichen Umfeld sehr wichtig. Denn: Wer in ein gut funktionierendes Kommunikationssystem eingebunden ist, fühlt sich wohl, dem macht die Arbeit Freude – und genau so soll es sein.

Einer der wichtigsten Aspekte gelungener Kommunikation ist ein funktionierender Informationsfluss, in den alle städtischen MitarbeiterInnen eingebunden sind. Deshalb hat die Stadt Aachen bereits im Jahr 2010 nach einem Kommunikationsmedium gesucht, mit dem alle MitarbeiterInnen der Verwaltung direkt erreicht werden können. So ist die Idee zur städtischen Mitarbeiterzeitung MIT.AC entstanden.

Die Mitarbeiterzeitung wird von MitarbeiterInnen für MitarbeiterInnen erstellt, damit alle städtischen Beschäftigten wissen, was in der Verwaltung passiert. Regelmäßig werden neue KollegInnen oder Projekte vorgestellt. Sie erscheint als Printmedium alle zwei bis drei Monate. Ideen, Anregungen oder Verbesserungsvorschläge der MitarbeiterInnen werden vom Redaktionsteam gerne entgegen genommen.

Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen werden bei der Stadt Aachen projektbezogen (z. B. Gesundheitsprojekte), themenbezogen (z. B. Telearbeit) oder auch auf Organisationseinheiten bezogen (z. B. Kundenzufriedenheit FB 11) durchgeführt. Eine weitere Nutzung dieser Beteiligungsform ist vorgesehen, um gezielt die Erfahrungen und Einschätzungen der MitarbeiterInnen in neue Entwicklungen einzubeziehen.

Selbstverständnis der Stadt Aachen

Mit dem Selbstverständnis hat sich die Stadt Aachen Regeln und ein Leitbild für das gemeinsame Arbeiten der städtischen KollegInnen sowie den Umgang mit dem/der BürgerIn gegeben. Alle MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung arbeiten zum Wohl aller Menschen, die in Aachen leben, arbeiten oder die Stadt besuchen. Dabei unterstützen diese fair und partnerschaftlich deren Wünsche und Vorstellungen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten. Der Umgang miteinander ist geprägt von Respekt und Freundlichkeit, die Arbeit ist bestimmt durch einen hohen Anspruch an Service und Qualität. Alle städtischen MitarbeiterInnen verstehen sich als Dienstleister und kooperieren mit allen relevanten Einrichtungen in Aachen und dem Umland.

Die folgenden Leitsätze bilden hierzu die gemeinsame Grundlage. Die städtischen Führungskräfte und MitarbeiterInnen haben es sich zur Aufgabe gemacht, diese mit Leben zu füllen und sich im Handeln daran binden und messen zu lassen:

- Wir arbeiten auf der Basis der Wertschätzung, der Fairness, der Offenheit und im gegenseitigen Vertrauen.
- Wir fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und gestalten unsere Arbeit gesundheitsförderlich.
- Wir kooperieren partnerschaftlich über Bereichsgrenzen hinweg. Wir suchen gemeinsam nach Lösungen.
- Wir kommunizieren miteinander und lernen voneinander. Wir regeln Konflikte konstruktiv.
- Wir sind aufgeschlossen für neue Entwicklungen und gestalten aktiv Veränderungsprozesse.
- Wir vereinbaren Ziele miteinander. Wir messen und bewerten die erreichten Ergebnisse.
- Wir richten unser Handeln zielstrebig, kompetent und zuverlässig auf die Interessen unserer Kunden aus.

Fachbereichsgespräche

Um die Kommunikation und Kooperation der Fachbereiche mit dem zentralen Dienstleister Personal und Organisation zu stärken und den systematischen Austausch zu fördern, werden seit 2017 jährliche Fachbereichsgespräche geführt. Ziel ist dabei u.a. die Analyse der Personalsituation und der Ausblick auf Entwicklungsbedarfe innerhalb der einzelnen Fachbereiche. Die jährlichen Fachbereichsgespräche stellen eine kontinuierliche Begleitung der Personal- und Organisationsentwicklung sowie eine frühzeitige Identifizierung von Problemfeldern sicher.

Leitungskonferenz

Mit der im Dezember 2016 neu aufgelegten Leitungskonferenz wird das Ziel verfolgt, eine direkte, persönliche und regelmäßige Kommunikation zwischen dem Verwaltungsvorstand und der gesamten zweiten Leitungsebene zu unterstützen. Zugleich soll das neue Format die Kommunikations- und Vernetzungsdichte der Fachbereichs- und Eigenbetriebsleitungen untereinander erhöhen.

Das Design ist inhaltlich, methodisch und mit dem zur Verfügung stehenden Zeitrahmen so ausgerichtet, dass es zu einem lebendigen Dialog „auf Augenhöhe“ einlädt. Vor diesem Hintergrund prägt u.a. die Durchmischung von Tagesordnungspunkten...

- mit ausschließlichen informativen Charakter
- die den Einstieg in ein Thema bilden
- die zur (Weiter-) Arbeit an einem Thema und zur Diskussion einladen
- die bei „Vor-Ort-Veranstaltungen“ einen thematischen Bezug aufweisen

die Diskussions- und Kommunikationskultur der Leitungskonferenz.

Wissensmanagement

Die allgemeine Diskussion um das Thema Wissensmanagement wird unter mehreren Aspekten geführt. Zum einen ist die Verwaltung besorgt, im Zeichen des demografischen Wandels wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen auf MitarbeiterInnen- und Führungsebene dauerhaft zu verlieren. Andererseits besteht die Gefahr des Wissensverlustes bei hoher Fluktuation und nicht rechtzeitiger Wiederbesetzung von Stellen.

Wissensmanagement bietet die Chance, bei der Einarbeitung zu unterstützen und für eine einheitliche Sachbearbeitung im Sinne von Qualitätsmanagement zu sorgen.

Im Rahmen der Digitalisierung wird eine Lösung angestrebt, um systematisch mit der Ressource Wissen umzugehen. Wichtig ist hierbei insbesondere die Identifikation und Absicherung erfolgskritischen Wissens.

Betriebliches Vorschlagswesen

Das Betriebliche Vorschlagswesen wurde eingeführt, um die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und die Qualität der Leistungen stetig zu steigern. Mittels dieses Systems werden die Erfahrungen und das Wissen aller Beschäftigten nutzbar gemacht und diese werden unmittelbar am erzielten Erfolg beteiligt.

Um sich selbst in möglichst vielerlei Hinsicht zu verbessern und die Leistungen weiter zu entwickeln, ist die Verwaltung, wie jedes moderne Unternehmen, auf die Mitarbeit ihrer Beschäftigten angewiesen, welche Lösungen für bestehende Probleme finden und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Diese Aufforderung zur konstruktiven Betrachtung der Arbeitsabläufe bezieht sich ausdrücklich auch auf Vorgänge innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches. Gemäß dem Grundsatz „Jeder Vorschlag ist wichtig!“ sind daher alle städtischen MitarbeiterInnen zur regen aktiven Beteiligung aufgerufen.

Aufbau einer Fehler- und Vertrauenskultur (NEU)

Aufgabenzuwächse sowie komplexere Aufgaben prägen zunehmend das kommunale Handeln und erfordern eine kooperative Grundeinstellung. Es wird erkennbar, dass eine Verwaltung nur durch Gemeinschaftssinn, Kommunikationsbereitschaft und Hilfsbereitschaft der einzelnen Organisationseinheiten untereinander zielführend agieren kann. Hierzu sind ganzheitliches Denken und ein transparentes Kommunikationsmanagement erforderlich. Andernfalls besteht die Gefahr, dass langfristige Perspektiven für kurzfristige Erfolge geopfert oder sogar ganz ausgeblendet werden und dies der Zielerreichung insgesamt schadet. Daher sind gute Zusammenarbeit und Verständnis füreinander elementar, um Ressortegoismus zu vermeiden.

Aus der Leitungskonferenz heraus sind eine Reihe von Initiativen entstanden. So hat sich beispielsweise eine Arbeitsgruppe gebildet, die aufbauend auf dem bei der Stadt Aachen geltenden Selbstverständnis zur Verbesserung der internen Kommunikation und des Betriebsklimas beitragen möchte. Hier soll neben vielen anderen Ansätzen auch das Thema Fehlerkultur beleuchtet werden.

Neue Austauschformate (NEU)

In Zukunft sollen weiterhin neue Austauschformate (wie z. B. Lunch and Learn) entwickelt werden, die dazu dienen, eine bereichsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit sowie den Informationsfluss innerhalb der Stadt über Bereichsgrenzen hinweg zu verbessern.

Durch die Entwicklung spezieller Angebote sollen darüber hinaus die Führungskräfte aller Ebenen für die städtischen MitarbeiterInnen greifbarer werden, indem sie kontinuierlich zu unterschiedlichen Themen befragt werden.

2.2.5 Personalführung



Für die dauerhafte Bindung an einen Arbeitgeber wird ein Faktor immer wichtiger: die Führungskraft. Sie prägt nicht nur wesentlich die gefühlte Unternehmenskultur, wie sie sich dem/der MitarbeiterIn darstellt, eine gute oder schlechte Führung trägt auch maßgeblich dazu bei, ob MitarbeiterInnen wechselbereit sind oder nicht.

Unternehmen tun also gut daran, in Menschenführung zu investieren, flexibel auf Mitarbeiterwünsche einzugehen, Gestaltungsfreiheiten einzuräumen und generell Wertschätzung zu vermitteln. Denn MitarbeiterInnen, die sich geschätzt und gut aufgehoben fühlen, bleiben auch gerne.

Zeitgemäße Führung ist ergebnisorientiert, sie schafft Freiräume für Selbstorganisation und unterstützt MitarbeiterInnen darin, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Für die Verwirklichung dieses Anspruchs kommt der Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften eine bedeutende Rolle zu. Deshalb empfiehlt die KGSt, Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung nicht in das Belieben Einzelner zu stellen, sondern verbindliche und verpflichtende Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung im kommunalen Rahmen zu fördern und zu unterstützen.

Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit

Die sozialen und fachlichen Erwartungen an die Führungskräfte aller Ebenen richten sich nach den „Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit bei der Stadt Aachen“. Schlüsselqualifikationen, wie sie im Führungsfeedback abgefragt werden, sind Sozialkompetenz, Denken und Handeln, Veränderungskompetenz, Auftreten und Führungsaktivität.

Die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit bei der Stadt Aachen sind verbindlich für alle Führungskräfte und alle Beschäftigten. Ihre Umsetzung ist mit den im Folgenden beschriebenen Instrumenten der Personalentwicklung zwingend verbunden.

Führungsfeedback

Unser Leitbild beschreibt, dass die Zusammenarbeit von Führungskräften und Beschäftigten von gegenseitiger Wertschätzung, Fairness und Vertrauen geprägt sein sollte. Das Instrument Führungsfeedback bietet eine gute Basis, um über diese Werte ins Gespräch zu kommen.

Auf der Grundlage des Anforderungsprofils für Führungskräfte der Stadt Aachen wurde hierfür ein Fragebogen entwickelt, den sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Führungskraft ausfüllen. Das Ergebnis geht als Feedback an die Führungskraft und ermöglicht einen Abgleich. Auf Wunsch wird ein moderierter Teamworkshop durchgeführt. Für neue Fachbereichsleitungen ist ein Führungsfeedback nach ca. 1,5 Jahren verbindlich vorgesehen. Alle anderen Führungskräfte können dieses Instrument freiwillig nutzen.

Führungsnachwuchsprogramm „Kompetent Managen“

Bereits seit vielen Jahren wird mit dem Programm „Kompetent Managen“ systematische Führungsnachwuchsförderung regelmäßig angeboten und weiter entwickelt.

Ambitionierte MitarbeiterInnen werden darin unterstützt, sich rechtzeitig auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten. Im Training stehen die Entwicklung und der Ausbau überfachlicher Kompetenzfelder wie „Selbstkompetenz“ und „Soziale Kompetenz“ im Vordergrund.

Da die Stadt Aachen unter anderem durch die demographische Entwicklung in nächster Zeit einen hohen Bedarf an Führungskräften hat, liegt hier ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt der kommenden Jahre.

Jährliches Mitarbeitergespräch

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist verbindlich festgelegt. Es dient dazu, mindestens einmal jährlich in einem Vier-Augen-Gespräch mit dem/der einzelnen MitarbeiterIn eine Standortbestimmung vorzunehmen, die bisherige Zusammenarbeit zu betrachten, möglichst einvernehmlich die nächste Arbeitsperiode auszugestalten, sich über förderliche Aspekte bei den Arbeitsbedingungen zu verständigen, Hemmnisse zu beseitigen und sich darüber hinaus über die wechselseitigen Erwartungen an die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin auszutauschen.

Die **Zielvereinbarung** ist entweder im Mitarbeitergespräch enthalten oder wird in einem gesonderten Termin individuell (Einzelzielvereinbarung) oder im Team (Teamvereinbarung) geschlossen. Dabei können quantitative, qualitative oder auch persönliche Ziele angestrebt werden.

Fortbildungsangebote

Seit 2016 werden die bereits bestehenden Führungskräfteentwicklungsangebote durch weitere anforderungsgerechte Fortbildungsangebote speziell für Führungskräfte (Arbeitsschutz, Arbeitsrecht, Beurteilungsschulungen, Mitarbeiter- und Rückkehrgespräche, etc.) ergänzt, die zunächst von allen neuen Führungskräften verbindlich besucht werden müssen, aber auch anderen Führungskräften offen stehen. Hierbei wird besonderer Wert auf die Regelungen und Umsetzungen in Aachen gelegt. Die einzelnen Module werden von internen ExpertInnen und damit den zukünftigen AnsprechpartnerInnen durchgeführt.

Während die systematische Ausbildung und Weiterentwicklung von neuen Führungskräften ausgebaut wurde, bedarf die Weiterentwicklung schon vorhandener Führungskräfte der Ergänzung im Angebot. Aktuell liegt ein Schwerpunkt bei Veranstaltungen in den Themenbereichen Digitalisierung der Arbeitswelt und Changemanagement.

Wissensbasis im Mitarbeiterportal

In der Führungsrolle wird grundsätzlich die Kenntnis von stadtinternen Regelungen, Rahmenbedingungen und Themenfeldern erwartet, welche nicht in jedem Themenfeld in Gänze und Tiefe bei jeder Führungskraft vorhanden sein können. Deshalb wurde vom Fachbereich Personal und Organisation unter der Rubrik „Wissenswertes für Führungskräfte“ das wichtigste Führungswissen im Mitarbeiterportal zusammengeführt.

Führungsentwicklungsprogramme

Alle MitarbeiterInnen, die zum ersten Mal eine Führungsaufgabe bei der Stadtverwaltung Aachen übertragen bekommen, nehmen verpflichtend an der Führungskräfteentwicklung teil. Dabei werden Führungskräfte auf Team- und Abteilungsleitungsebene durch das Programm „D300 – Kompetent führen – Lernen im vernetzten System“ mit vier zweitägigen Modulen in Führungstechniken geschult. Neue Fachbereichsleitungen durchlaufen das Programm „D350 – Führen in Zeiten des Wandels“, welches ebenfalls aus vier zweitägigen Modulen besteht. Damit schafft die Verwaltung eine gute Basis, um die bereits vorhandenen Kompetenzen ihrer Führungskräfte zu stärken.

Kollegiale Beratung (NEU)

Kollegiale Beratung ist eine Methodik, die aus der Sozialarbeit stammt und dort seit vielen Jahren in der Fallberatung eingesetzt wird. In den letzten Jahren hat man zunehmend erkannt, dass sie sich auch hervorragend für weitere Themenfelder, besonders auch für Führungsthemen eignet. Hierbei beraten sich drei bis vier KollegInnen zu anspruchsvollen Themen aus dem Führungsalltag.

Diese Methodik ist mit Führungskräften zwischenzeitlich in den Seminaren „Gesunde Führungskraft – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund führen“ sowie „Suchtprävention am Arbeitsplatz“ erprobt und gut angenommen worden. Über eine Übertragbarkeit auf die Ebene der MitarbeiterInnen wird nachgedacht.

Organisation von Führung (NEU)

Durch verschiedene Projekte und Beratungssituationen wird immer wieder klar, dass auch die Organisation von Führung ein zentrales Thema ist. Auf Führungskräfte kommen zunehmend Aufgaben zu, welche den Rahmen ihrer Arbeitsplatzbeschreibung ausweiten und immer weniger Raum zum Führen (s. o.) lassen. Dabei braucht Führung, wie sie unser Leitbild vorgibt, auch Zeit. Die Aufgabenbeschreibungen von Führungskräften sehen dabei jedoch sehr unterschiedliche Anteile von Führungstätigkeiten vor. Nicht selten wird von Führungskräften noch ein erheblicher Teil an Sachbearbeitung erwartet. Ebenso variiert die Leitungsspanne in einzelnen Fachbereichen und Aufgabengebieten und damit die verbleibende Zeit für Führung erheblich (2 – 90 MitarbeiterInnen).

Diese und andere Bedingung zu überprüfen sowie angemessene Rahmenbedingungen für Führung zu schaffen, ist Ziel dieses Teilprojektes.

Führungskompetenz systematisch aufbauen (NEU)

Führungskompetenz wird bei der Stadt Aachen bisher nicht durchgängig systematisch erworben, entweder pflichtig nach erfolgreicher Bewerbung oder freiwillig nach Bedarf und Motivation. Ob die Führungsaufgabe im Sinne unseres Leitbildes ausgeführt wird und welcher weitere Entwicklungs- und Fortbildungsbedarf vorliegt, soll zukünftig systematisch erfasst werden.

Führungsnetzwerke (NEU)

Neben aller Unterstützung der Führungskräfte durch Fortbildungen, Coachings, etc. liegt eine wesentliche Unterstützung im gegenseitigen Austausch und in der Beratung von Führungskräften untereinander. Deshalb ist zukünftig der Auf- und Ausbau von Führungsnetzwerken geplant, innerhalb derer sich die Führungskräfte im Rahmen kollegialer Beratung austauschen, das eigene Verhalten kontinuierlich reflektieren und Managementkompetenzen weiter entwickeln können und sich ihrer Verantwortung weiterhin bewusst bleiben.

2.2.6 Personalentwicklung

Was nach Lehrbuch so gilt, machen wir uns als Stadtverwaltung zu eigen und zur Handlungsmaxime: Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht Leistungspotentiale von MitarbeiterInnen zu erkennen, diese zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf weiter zu entwickeln.



Zielgruppenspezifische Personalentwicklungskonzepte

In einigen Bereichen der Stadtverwaltung Aachen bestehen bereits zielgruppenspezifische Personalentwicklungskonzepte. Nachfolgend sind auszugsweise das Personalentwicklungskonzept im Bereich der Kindertagesstätten und Offenen Ganztagschulen sowie das Konzept der Feuerwehr genannt.

Kindertagesstätten und Offene Ganztagschulen

- Hier wurde dem Personal- und Verwaltungsausschuss am 22.03.2018 das Konzept zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen vorgelegt, welches nun sukzessive umgesetzt werden wird.

Feuerwehr

- Einführung eines Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts (POEK) ab September 2017, um die Personal- und Führungsnachwuchsentwicklung bei der Feuerwehr bedarfsorientiert und transparent zu fördern. Hiermit kann auch nach außen geworben werden.
- Ausweitung der eigenen Ausbildungskapazitäten im Bereich der Feuerwehrschiele und kontinuierliche Aufstockung der Ausbildungsjahrgänge von vormalig 8 Anwärtern/innen auf 12 + 4 Externe (mit dem Ziel der Übernahme bei Eignung). Diese Zahl soll bis 2020 (und ggf. darüber hinaus) auf jährlich mindestens 20 Brandmeister-Anwärter/innen aufgestockt werden, um den erforderlichen Personalstamm zu erreichen.

Begleitung von Organisationsprozessen

Organisationsveränderungsprozesse lösen häufig bei den MitarbeiterInnen Verunsicherungen, manchmal auch Widerstand oder Trauer bei Verlust des Gewohnten aus. Daher kann die Begleitung durch Experten der Personalentwicklung sinnvoll sein, Konflikte sowie Leistungseinbrüche abmildern und positive Energien stärken.

Unterstützungs- und Coachingangebote für MitarbeiterInnen und Führungskräfte

Zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist die Unterstützung von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Hierzu gehören insbesondere Teamentwicklungen, Moderation von anspruchsvollen Prozessen, Coaching, Konfliktmediation, etc.. Diese Angebote helfen Teamregeln festzulegen, Führungsverhalten zu reflektieren, Veränderungsprozesse zu begleiten, Konflikte zu klären und vieles mehr.

Fort- und Weiterbildung

Nur durch ein umfassendes und anforderungsgerechtes Fort- und Weiterbildungsangebot erhalten unsere MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Sowohl eine Über- als auch Unterforderung der MitarbeiterInnen kann so vermieden und insgesamt die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden.

Das Fortbildungsprogramm umfasst die Themenfelder „soziale Kompetenz und Kundenorientierung“, „persönliche Kompetenzen“, „Kommunikation“, „Führung“ und „Arbeitstechniken“.

Die VHS und das Studieninstitut sind Kooperationspartner. Fachliche Fortbildungen werden in den jeweiligen Fachbereichen organisiert.

Begleitung des Digitalisierungsprozesses (NEU)

Die Digitalisierung hat schon lange eingesetzt und wird auch innerhalb der Stadtverwaltung Aachen immer stärker spürbar. In der Folge entstehen eine Reihe von Umstellungsprojekten, fachlichen Auseinandersetzungen und neuen Prozessbeschreibungen.

Eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung ist es, förderliche Rahmenbedingungen für das Gelingen zu schaffen und insbesondere auf jene zu achten, die sich mit der Umstellung schwer tun.

Strategische Personalentwicklung (NEU)

Seit etwa 20 Jahren ist Personalentwicklung in Aachen etabliert und hat einen enormen Entwicklungsschub vollzogen. Aufgebaut wurden beispielsweise Strategien und Konzepte zur Personalauswahl, Qualifizierungsmaßnahmen, Führungsprogramme und vieles mehr.

Inzwischen gibt es eine Fülle an Instrumenten der Personalentwicklung. Neu justiert werden soll die strategische Ausrichtung sowie ein angemessenes und konsequentes Controlling. Neben der Orientierung an Kunden, Erfolg, Flexibilisierung/Individualisierung und Qualität sollte ein positives, von der Vielfalt geprägtes Menschenbild die zentrale Grundlage eines solchen Konzeptes bleiben.

Neues Fortbildungskonzept (NEU)

Die Beschäftigungsfähigkeit von MitarbeiterInnen hängt in einem hohen Maß davon ab, ob sie sich den teils sehr schnellleibigen Veränderungen anpassen können. Insofern hat die Fortbildungs- sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen erheblichen Einfluss darauf, ob Aufgaben auch in Zukunft entsprechend effektiv erledigt werden können.

Bisher wurde ein qualifiziertes, eher klassisches seminarorientiertes Fortbildungsangebot vorgehalten. Es geht nun darum, in Zukunft stärker auch moderne Fortbildungsformate (webbasiertes Lernen, Webinare, aber auch training on the job etc.) zu etablieren und neue Themen, wie z. B. Digitalisierung, agile Führung, etc. zu verstärken. Die technische Plattform für das E-Learning ist bereits im System eingerichtet. Mehr Vernetzung und Abstimmung mit fachbereichsspezifischen Fortbildungen wird darüber hinaus angestrebt.

Die Erhebung von Fortbildungsbedarfen ist u.a. Bestandteil der Fachbereichsgespräche.

Die von den MitarbeiterInnen ausgehende Fortbildungsinitiative (positive Eigenverantwortlichkeit) wird dabei um eine an Unternehmensinteressen orientierte Perspektive (Führungskraft als Personalentwickler) ergänzt.

Die Führungskraft als PersonalentwicklerIn (NEU)

Viele wesentliche Aufgaben der Personalbindung, der Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch der Personalentwicklung können nicht zentral geregelt werden. Deshalb ist es erfolgskritisch und unerlässlich, die Führungskraft als PersonalentwicklerIn vor Ort zu unterstützen. Sie kann MitarbeiterInnen mehr Entscheidungsspielräume gewähren und Verantwortung übertragen, Leistung wertschätzen (Lob-Kultur!), eine konstruktive Fehlerkultur etablieren, eine Leistungskultur herstellen und fördern sowie vieles mehr. Es ist unerlässlich, dass Führungskräfte geschult werden, damit sie die Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen erkennen, bewerten, einsetzen und deren Entwicklung unterstützen können.

Kompetenzmanagement (NEU)

Aus Auswahlverfahren, Seminarteilnahmen, infolge von Beurteilungen oder auch aus der Bewältigung von besonderen Aufgaben erwächst eine Vielfalt an Erkenntnissen über Wissen, Können und Erfahrungen der städtischen MitarbeiterInnen.

Ziel ist es, diese Erkenntnisse systematisch zu sammeln und zu erfassen, damit stärker als bislang seitens des Personalbereichs aktiv auf PotenzialträgerInnen zugegangen werden kann. Hierzu gilt es ein

Kompetenzmanagement durch Erfassung von fachlichen, berufsgruppenspezifischen, persönlichen sowie Führungskompetenzen in einem auswertbaren, IT-unterstützten System zu entwickeln.

Um ein solches System stadtweit aufzubauen, ist vorgesehen, erste Erfahrungen mit einer Pilotgruppe zu sammeln.

2.3 Austritt aus dem Unternehmen (Phase 6)



Der Austritt aus der Stadt Aachen soll in Zukunft noch stärker in den Blick genommen werden.

Neben der Weiterverfolgung bereits obligatorischer Maßnahmen wie

- der Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus (sofern im dienstlichen Interesse)
- der Veranstaltung zur Verabschiedung und Danksagung zum Dienstende beim Oberbürgermeister
- der Nachsorge/Beihilfe im Bereich der Pensionäre durch die stadteigene Servicestelle im Fachbereich Personal und Organisation, solange wirtschaftlich vertretbar,
- dem Feiern von Dienstjubiläen
- sowie der Einladung zu Veranstaltungen (Weihnachtsfeiern, Betriebsausflügen, Fachbereichsfesten etc.)

sollen ausscheidende MitarbeiterInnen zukünftig intensiver und vor allem auch systematischer begleitet (NEU) werden, damit sie die Arbeitgeberin Stadt Aachen in positiver Erinnerung behalten.

Durchführung von Austrittsinterviews und systematische Dokumentation im Fachbereich (NEU)

Wenn MitarbeiterInnen die Stadt Aachen verlassen, dann tun sie dies aus ganz bestimmten Gründen. Vielleicht wollen sie einfach näher an ihrem Wohnort arbeiten oder es hat ihnen auch irgendetwas bei ihrer Arbeit für die Stadt Aachen gefehlt bzw. an den internen Rahmenbedingungen nicht gefallen.

Bei den Austrittsinterviews sollen die MitarbeiterInnen nach den Gründen für ihren Arbeitgeberwechsel gefragt werden, um aus den Antworten neue Ansätze und Maßnahmen im Bereich der Personalgewinnung und -bindung abzuleiten, welche dazu beitragen können, künftig die Zahl der Abgänge zu verringern.

Methodisch könnte beispielsweise anhand eines Fragebogens vorgegangen werden, der anonym und schnell ausgefüllt werden kann. Dies hält die Hemmschwelle relativ niedrig und ermöglicht eine hohe Rücklaufquote.

Die MitarbeiterInnen sind so eher bereit, kritische Dinge zur Sprache zu bringen. Auch persönlich geführte Interviews sind als weitere Erkenntnisquelle denkbar.

Neben der eigentlichen Frage nach dem Austrittsgrund wäre darüber hinaus denkbar, die MitarbeiterInnen einzelne weitere Themenbereiche „bepunkten“ zu lassen (z. B. die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzausstattung, der Arbeitsbelastung, den Vorgesetzten, den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, dem Gehalt, der Zusammenarbeit im Team etc.). So können neben den eigentlichen Austrittsgründen noch weitere interessante Einschätzungen über interne Unternehmensstärken bzw. -schwächen gewonnen werden.

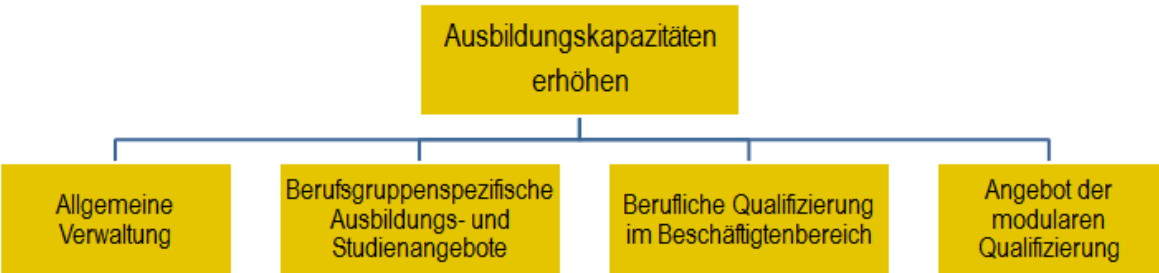
3. Maßnahmen im Ausbildungsbereich

Eine detaillierte Prognose der Personalbedarfsentwicklung im Bereich der allgemeinen Verwaltung unter Berücksichtigung einer durchschnittlich fortgeschriebenen Aufgabenentwicklung und Fluktuation lässt erkennen, dass der Personalbedarf mit den bisherigen Ausbildungskapazitäten nicht zu decken sein wird. In den letzten Jahren wurden im Ausbildungsbereich bereits verstärkt Anstrengungen unternommen, um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen. Eine erste schrittweise Steigerung der Ausbildungszahlen, zusätzliche Ausbildungsangebote, die Neugestaltung des städtischen Messeauftritts auf der ZAB, eine Beteiligung an neuen Formaten wie dem CheckIn-Tag, die Erstellung eines Azubi-Films oder Veranstaltungen für Ausbilder und Absolventen sind hier beispielhaft zu nennen.



- Angesichts rückgängiger SchulabsolventInnen und einer massiv verstärkten Konkurrenz auf dem Ausbildungsmarkt sind jedoch zusätzliche Maßnahmen erforderlich. Es geht darum
- die Ausbildungskapazitäten mit realistischen Zielvorgaben weiter zu erhöhen,
 - die Vorteile eines Berufseinstiegs bei der Stadt Aachen durch gezieltes Ausbildungs- und Personalmarketing erkennbar zu machen (Weg der BewerberInnen) und
 - Nachwuchskräfte während der Ausbildung sowie beim Übergang in ihre weitere beruflichen Entwicklung bei der Stadt Aachen eng zu begleiten (Weg der Auszubildenden).

3.1 Ausbildungskapazitäten erhöhen



Hierbei liegt ein Handlungsschwerpunkt auf den Nachwuchskräften der allgemeinen Verwaltung, welche das solide Fundament einer funktionierenden öffentlichen Verwaltung bilden. Weitere Berufsgruppen wie der Erziehungsdienst, Feuerwehr, IT-Fachkräfte und technische Berufe müssen zukünftig ebenfalls verstärkt durch eigene Ausbildungsgänge abgesichert werden.

Steigerung der Ausbildungszahlen im Bereich der allgemeinen Verwaltung

Übersicht Bedarfe/Ausbildungskapazitäten 2018 bis 2027 Verwaltungsberufe									
Jahr	LG 1/2.EA	LG 2/1.EA	Gesamtbedarf	Absolventen/ Einstellungs- zahlen mD und Vfäng.	Absolventen/ Einstellungs- zahlen Bachelor of Laws/ Arts	Gesamtanzahl Absolventen	Differenz +/- Laufbahngruppe 1 Deckung durch externe Einstellungen/ Qualifizierungen AL 1	Differenz +/- Laufbahngruppe 2 Deckung durch externe Einstellungen/Qualifizierungen AL 2	Gesamt- differenz
	Personalbedarf	Personalbedarf							
2018	17	30	47	11	12	23	-6	-18	-24
2019	16	31	47	9	14	23	-7	-17	-24
2020	22	40	62	11	16	27	-11	-24	-36
2021	21	37	57	12	15	32	-9	-17	-26
2022	20	46	66	12	23	35	-8	-25	-33
2023	27	41	68	12	23	35	-15	-20	-35
2024	21	37	58	12	23	35	-9	-16	-25
2025	24	37	61	12	23	35	-12	-16	-28
2026	17	44	61	12	23	35	-5	-23	-28
2027	18	40	58	12	23	35	-6	-19	-25
				* ab 2022 Planzahlen	* ab 2022 Planzahlen				

Im Jahr 2018 werden insgesamt 23 Nachwuchskräfte im Bereich der allgemeinen Verwaltung ihre Ausbildung bzw. ihr Studium beenden. In den nächsten Jahren soll eine Steigerung der jährlichen Ausbildungszahlen auf insgesamt 35 Nachwuchskräfte erreicht werden.

Da viele Fachbereiche aufgrund von Raummangel und Arbeitsverdichtung keine Ausbildungsplätze mehr anbieten, ist gleichzeitig eine konzentrierte interne Offensive notwendig, um das Ziel überhaupt zu ermöglichen. Angestrebt wird daneben eine anforderungsgerechte (IT-) Ausstattung der Ausbildungsplätze oder mobile Zugangsmöglichkeiten als attraktivitätssteigernde Maßnahme.

Erhöhung der berufsgruppenspezifischen Ausbildungs- und Studienangebote (NEU)

Zur Deckung von berufsgruppenspezifischen Personalbedarfen werden neue Ausbildungsangebote ausgeschrieben, um insbesondere dort, wo neben fachlichen Qualifikationen Verwaltungs- bzw. Ordnungsrecht für die Erledigung der öffentlichen Aufgaben erforderlich ist, eine anforderungsgerechte Stellenbesetzung zu ermöglichen:

- UmweltoberinspektoranwärterIn
- BauoberinspektoranwärterIn
- VermessungsoberinspektoranwärterIn
- AnwärterIn im gehobenen technischen Dienst (ElektroingenieurIn, VersorgungsingenieurIn)
- Verwaltungsfachangestellte mit dem Schwerpunkt Ordnungsrecht (für OSD-Einsatz)

Nicht jede Ausschreibung verlief bislang erfolgreich, weshalb eine weitere Optimierung der Personalgewinnung auf diesem Weg erforderlich ist.

Parallel befindet sich derzeit die Entwicklung berufsgruppenspezifischer dualer Studien- und Ausbildungsgänge in Zusammenarbeit mit Hochschulen bzw. Berufskollegs mit folgenden fachlichen Schwerpunkten in Bearbeitung:

- Verwaltungsinformatik (hier beteiligt sich die Stadt Aachen an der Gestaltung eines speziellen Studiengangs an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung)
- ErzieherIn (siehe Personalgewinnung Kita)

Neue Zugangswege für die Ausbildung bei der Feuerwehr in Kooperation mit dem Aachener Stadtbetrieb und ggfs. weiteren städtischen Dienststellen werden ebenfalls aktuell geprüft.

Steigerung der beruflichen Qualifizierungen im Beschäftigtenbereich (NEU)

Zur Deckung des Personalbedarfs wird es zunehmend nötig, Stellenausschreibungen für BewerberInnen ohne ausreichende formale berufliche Qualifikation zu öffnen. Im Ergebnis steigt die Anzahl der MitarbeiterInnen, welche über Auswahlverfahren ausbildungs- und prüfungspflichtig für die Verwaltungslehrgänge I und II werden. Daneben gibt es ein freiwilliges Qualifizierungsangebot.

Wurden in der Vergangenheit durchschnittlich sechs Plätze für den Angestelltenlehrgang I und zwei Plätze pro Jahr für den Angestelltenlehrgang II angeboten, ist in den letzten Jahren eine Verdoppelung des Qualifizierungsbedarfs eingetreten.

Im Jahr 2016 wurden zum ersten Mal sechs TeilnehmerInnen für den Angestelltenlehrgang II angemeldet. Für die Folgejahre ist eine anforderungsgerechte Entwicklung eingeplant. Den Angestelltenlehrgang I haben in 2016 insgesamt 12 TeilnehmerInnen begonnen.

In Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut wird auch für die nächsten Jahre eine Verkürzung der Wartezeiten (NEU) für die TeilnehmerInnen der Verwaltungslehrgänge angestrebt.

Angebot der modularen Qualifizierung (NEU)

Durch eine Änderung der Laufbahnverordnung NRW sowie des neuen Landesbeamtengesetzes wurden u.a. die Aufstiegsregelungen zwischen den bisherigen Laufbahnen des gehobenen und des höheren Dienstes, heute

Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt und Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt, an eine zusätzliche Qualifizierung gekoppelt.

Es ist vorgesehen, aufgrund der Bedarfsprognose zunächst wiederkehrend in zweijährigem Abstand jeweils drei BeamtInnen bevorratend zu qualifizieren. Parallel wird der Zugang zur modularen Qualifizierung in Verbindung mit konkreten Stellenausschreibungen eröffnet.

3.2 Weg der BewerberInnen

Auch im Ausbildungsbereich beginnt der Weg der BewerberInnen in dem Moment, in dem potentielle neue Auszubildende die Stadt Aachen in ihrer Funktion als Arbeitgeberin wahrnehmen und ein Interesse an einer zukünftigen Anstellung entwickeln. Dies kann ebenso für die fertig ausgebildeten MitarbeiterInnen auf vielfältige Art und Weise geschehen.

3.2.1 BewerberInnen aufmerksam machen (Phase 1)

Insbesondere bei der Nachwuchsgewinnung bleibt es eine spannende Herausforderung, die Zielgruppe zu erreichen. Dies funktioniert dort gut, wo sich mögliche BewerberInnen ohnehin aufhalten. Neue Nutzungsgewohnheiten im Internet spielen hierbei genauso eine Rolle, wie der Blick auf Freizeitaktivitäten und eine gute Kooperation mit Schulen und Hochschulen.



Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, welche bereits bei der Personalgewinnung für sonstige BewerberInnen eine maßgebliche Rolle spielen. Deshalb wird angestrebt, die Handlungsvielfalt der bisherigen Aktivitäten zielgruppenorientiert zu erweitern. Hierbei besteht die Herausforderung, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen die Handlungsschwerpunkte immer wieder entsprechend der Bedarfslage anzupassen und neue Akzente zu setzen.

Auszubildende zu Markenbotschaftern machen

Zufriedene Auszubildende sind die besten BotschafterInnen für ihren Ausbildungsbetrieb und damit genauso wichtig für das externe Arbeitgebermarketing der Stadt Aachen wie alle anderen MitarbeiterInnen.

Wenn sie aus Überzeugung gut über ihre Arbeitgeberin sprechen, wirkt dies glaubwürdig für die Zielgruppe potentieller Nachwuchskräfte.

Alle nachfolgend beschriebenen Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung dienen gleichzeitig auch diesem Ziel.

Erfassung der TOP-Bewerbungskanäle

Im Bewerbungsverfahren für die Verwaltungsberufe werden anhand eines Feedbackbogens die „TOP-Bewerbungskanäle“ erfasst. Im Jahr 2016 und 2017 stand das Internet auf Platz eins der Rangliste.

Zurzeit werden nur die BewerberInnen befragt, die auch zum Vorstellungsgespräch kommen. Sobald das Online-Bewerbungsverfahren eingeführt ist, wird diese Abfrage auf alle BewerberInnen ausgeweitet.

Personalmessen

Die Präsentation von Ausbildungsangeboten auf Personalmessen oder anderen geeigneten Veranstaltungsformaten, wie dem CheckInTag, wurde mit der Überarbeitung des städtischen Messestands auf einer der größten Ausbildungsmessen in der Region, der ZAB im Eurogress, bereits umgesetzt.

Es ist vorgesehen, zielgruppenorientiert weitere Formate zu identifizieren, deren Besuch erfolgversprechend erscheinen. So eröffnet beispielsweise die Beteiligung an digitalen Karrieremessen neue Zugangsmöglichkeiten auf dem Bewerbermarkt.

Kooperationen mit Schulen

Es bestehen bereits Kontakte zu einzelnen Schulen in Aachen. Diese werden jedes Jahr angeschrieben und erhalten die aktuellen Flyer sowie die jeweiligen Ausschreibungstexte, um diese am Schwarzen Brett auszuhängen. Ebenso werden einzelne Schulen besucht, welche eine kleine Berufsbörse oder einen Berufsinformationstag initiieren.

Ein Ausbau dieser Kontakte bietet die Möglichkeit, schon frühzeitig mit SchülerInnen in den persönlichen Austausch zu kommen und Ausbildungsangebote zielgruppenorientiert bekannt zu machen.

In allen Schulen gibt es regelmäßig Elternabende (NEU) oder sonstige Veranstaltungen. Auf Nachfrage besteht hin und wieder die Möglichkeit für Unternehmen, sich zum Thema Ausbildung oder Studium vorzustellen. Diese Chance soll künftig verstärkt genutzt werden.

Viele LehrerInnen organisieren Berufsinformationsveranstaltungen (NEU), in denen beispielsweise Eltern über ihre Berufe berichten. Städtische MitarbeiterInnen können hier als BotschafterInnen für die Stadt Aachen eingesetzt werden. Im Mitarbeiterportal soll hierfür geworben werden.

Konkrete Partnerschaften mit einzelnen Schulen ermöglichen eine längerfristige Zusammenarbeit und die Erprobung neuer Informationsformen.

Ergänzend angeboten werden können Betriebsführungen (NEU), um spannende Projekte und Arbeitsabläufe erlebbar zu machen. So kann ein gut geplanter Besuch bei der Feuerwehr oder im Aachener Stadtbetrieb Interesse an einer entsprechenden Ausbildung wecken.

Außerdem soll zukünftig auch die grenzüberschreitende Kooperation mit benachbarten Kommunen im Dreiländereck ausgebaut und z. B. zunehmend auch an belgischen und niederländischen Schulen für eine Ausbildung bei der Stadt Aachen geworben (z. B. im Bereich der ErzieherInnen) oder Praktikumsplätze angeboten werden.

Erhöhung der Zahl der Praktikumsangebote (NEU)

Die Stadt Aachen bietet bereits eine Vielzahl unterschiedlicher Praktikumsmöglichkeiten an.

- Schülerbetriebspraktika, um die Aufgaben der Stadtverwaltung und verschiedene Berufsbilder einer Kommunalverwaltung kennenzulernen,
- informatorische Praktika zur beruflichen Orientierung und
- und verpflichtende Praktika vor oder während einer Ausbildung oder eines Studiums

können genutzt werden, um für eine Ausbildung, ein duales Studium oder auch eine Beschäftigung bei der Stadt zu werben.

Grundsätzlich sind Praktika in fast allen Bereichen möglich. So steht z. B. der Aachener Stadtbetrieb in regelmäßigem Kontakt zu Aachener Hauptschulen, um Schülerbetriebspraktika und Werkstatttage der Schulen im Bereich des Stadtbetriebes (KFZ-Werkstatt, Gärtnerei, Grünanlagen, Friedhöfe und Straßenunterhaltung) zu ermöglichen.

Hier werden folgende zusätzliche Maßnahmen angestrebt:

- Angebot von Bachelor- bzw. Masterarbeiten und Volontariaten (NEU), bezahlte Praktika mit Vergütung nach dem gesetzlichen Mindestlohn für besonders gesuchte Berufsgruppen bzw. während des Studium oder in der Übergangszeit bis zum Ausbildungsbeginn
- Zusätzliche Angebote im Rahmen des „Konzepts zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen
- Aufwertung der Schülerpraktika durch bessere Begleitung und kleine Anerkennungen (NEU)
- Aufbau einer Qualitätssicherung (NEU), denn nur positiv verlaufende Praktika funktionieren als Werbung für den Arbeitgeber

Karriereseite (NEU)

Auf der aktuell entwickelten Karriereseite können zukünftig alle Ausbildungsangebote immer wieder neu und zielgruppengerecht gezeigt werden. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, die Stadt Aachen als attraktive Arbeitgeberin und attraktiven Ausbildungsbetrieb mit allen Angeboten zu präsentieren. Hierbei wird besonderer Wert auf eine gut strukturierte, umfassende Information und Orientierungshilfe für potentielle BewerberInnen gelegt.

Ausbildungsmarketing

Über die Ausbildung bei der Stadt Aachen wird gezielt in Pressemitteilungen, im Mitarbeiterportal und der Mitarbeiterzeitung positiv berichtet (Ausbildungsbeginn/ Begrüßung durch den Oberbürgermeister/ spezielle Anlässe, z. B. Auslandssemester von Auszubildenden). Aktuell wird auch auf der Facebook-Seite der Stadt Aachen berichtet.

Die Nutzung sozialer Medien wie beispielsweise Xing, Facebook oder Instagram bietet über die Bekanntmachung konkreter Ausbildungsangebote hinaus die Möglichkeit, das Außenbild der Stadt Aachen als moderne und attraktive Arbeitgeberin durch authentische Inhalte zu stärken. Insbesondere für potentielle Nachwuchskräfte passt dieser Informationsweg zu den sich verändernden Kommunikations- und Informationsgewohnheiten.

In Zukunft steht die Erstellung eines weiteren Azubi-Films (NEU) an (eine erste Initiative kam bereits von städtischen Auszubildenden und es entstand in Zusammenarbeit mit einem Bachelorabsolventen der FH Aachen ein Imagefilm, welcher auf dem Portal der Stadt Aachen zu sehen ist) und zu Ausbildungsbeginn soll die städtische Briefpost mit einem Hinweis für Interessierte bedruckt werden (NEU).

Werbung über ASEAG und APAG (NEU)

Werbung im öffentlichen Personennahverkehr ist eine der bekanntesten Werbeformen für Auszubildende. Junge Menschen machen einen großen Anteil an Passagieren im Bus- und Bahnverkehr aus und sind somit gerade dort sehr gut ansprechbar.

ÖPNV-Werbung ist deshalb geeignet, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Entsprechend preisintensiv sind die Werbeträger. Eine gute Alternative bieten Videoschaltungen in den Verkehrsmitteln oder Plakate an Haltestellen. Zunächst möchte die Stadt Aachen daher diese Möglichkeiten nutzen.

Werbung über Citylights, Megalights und Bushaltestellen (NEU)

Plakate an Großflächen eignen sich ebenfalls, um besondere Aufmerksamkeit zu erzeugen. Durch eine genaue Auswahl der Flächen lassen sich gute Reichweiten erzielen.

Diese Maßnahme kommt u.a. für berufsgruppenspezifische Kampagnen in Betracht.

Weitere Werbemöglichkeiten bestehen

- an städtischen Gebäuden, z. B. Banner am Standesamt
- auf städtischen Fahrzeugen (NEU)
- im Stadtmagazin
- durch Zusammenarbeit mit Fahrschulen, z. B. Bekleben von Autos oder Werbung über Plakate und Flyer in den Fahrschulen selber (NEU)

Kinowerbung / Radiowerbung

Mit Kinowerbung (NEU) kann man die Zielgruppe gut erreichen und hat große Flexibilität in Umsetzung und Ausführung. Kinowerbung benötigt ein hohes Maß an Professionalität. Schlechte Spots werden von der Zielgruppe unmissverständlich abgestraft. Gerade in der heißen Bewerbungsphase kann man mit Kinospots noch viele potentielle Auszubildende ansprechen und zusätzliche Bewerbungen generieren.

Mit Entwicklung der Karriereseite wurden gleichzeitig eine Reihe von kleinen Spots gedreht, welche sich auch für die Kinowerbung eignen.

Mit Radiowerbung (NEU) auf jungen Kanälen lassen sich Jugendliche punktgenau ansprechen.

Ausbildungsmarketing im Radio bietet vielfältige Möglichkeiten der Interaktion. So lassen sich Tage der offenen Tür oder auch offene Ausbildungsstellen ohne Probleme bewerben. Mit Radiowerbung in regionalen Sendern erreicht man nicht nur Jugendliche, sondern auch die Eltern als Multiplikatoren.

Vereinsmarketing (NEU)

Vereine sind für alle Altersgruppen wichtig. Laut statistischem Bundesamt sind über 70% der 14- bis 18-jährigen in Vereinen organisiert. Sei es nun der Fußballverein um die Ecke, der IT-Club oder auch das Orchester. Junge Menschen verbringen einen großen Teil ihrer Freizeit mit diesen Aktivitäten.

Vereinsmarketing bietet deshalb große Chancen für Ausbildungsunternehmen. Mit gezielten Werbemöglichkeiten z. B. an den schwarzen Brettern der Vereine, auf der Vereinshomepage oder auch als Trikot-Sponsor bei Sportvereinen sind die Möglichkeiten sehr breit gefächert. Auch für die Vereine ist dieser Tauschhandel interessant – neue Ausstattung im Gegenzug für Ausbildungswerbung ist eine gute Art der Unterstützung.

Hier hat die Stadt als öffentliche Arbeitgeberin in Abgrenzung zu ihrer Rolle in der Sportförderung sicher nicht die Handlungsfreiräume eines privaten Unternehmens, jedoch sollten Kooperationen möglich sein. Es ist beabsichtigt, in Abhängigkeit zur gesuchten Zielgruppe, in Gespräche mit geeigneten Vereinen einzutreten.

Zielgruppe besser kennenlernen (NEU)

Bereits heute werden die Vorstellungsgespräche genutzt, um Interessen und Motivation der BewerberInnen besser kennenzulernen. Zusätzlich wird nun eine gezielt strukturierte Abfrage entwickelt, um auf dieser Datenbasis einschätzen zu können, warum sich junge Leute für die Stadt entschieden haben und welche Ausbildungsmarketing-Kanäle erfolgreich waren. Das persönliche Gespräch bietet dabei zusätzliche Möglichkeiten durch den unmittelbaren Austausch.

Vernetzung mit BerufsberaterInnen der Agentur für Arbeit (NEU)

Die Wahl des richtigen Ausbildungsberufs oder des passenden Studiums ist für viele SchülerInnen nicht leicht. BerufsberaterInnen helfen direkt in den Schulen oder durch zentrale Angebote, die richtige Wahl zu treffen. Sie sind ExpertInnen, wenn es um die Bewertung von Ausbildungsinhalten geht.

Mit gutem Informationsmaterial und regelmäßigen persönlichen Kontakten kann man BerufsberaterInnen von der Qualität der eigenen Ausbildung überzeugen. Auch dieser Weg soll verstärkt genutzt werden.

Erstellung einer Ausbildungsbroschüre (NEU)

Eine Gesamtdarstellung aller Ausbildungsangebote, welche bevorzugt digital, aber auch in Printversion zur Verfügung steht, soll als zusätzliche Orientierungshilfe dienen.

Für einzelne Berufsgruppen werden außerdem Ausbildungsflyer und Postkartenwerbung entwickelt.

3.2.2 Stellenausschreibung und Auswahlverfahren (Phase 2)

Die Stellenausschreibung bleibt auch im Ausbildungsbereich ein zentrales Kommunikationsmittel, um sich bekannt zu machen. Daher ist es unverzichtbar, diese regelmäßig den sich ständig wandelnden Anforderungen anzupassen und gleichzeitig neue Wege der Bewerberansprache zu gehen.



Darüber hinaus spielt für BewerberInnen um einen Ausbildungs- oder dualen Studienplatz der Bewerbungs- und Auswahlprozess eine maßgebliche Rolle, der eng begleitet werden sollte. Ein wertschätzender und professioneller Umgang mit den BewerberInnen vom ersten Kontakt bis zur Einstellung/ggf. Absage ist prägend für das Bild, welches die Stadt Aachen nach außen hin vermittelt.

Insbesondere Nachwuchskräfte im Verwaltungsbereich bewerben sich parallel bei mehreren Kommunen, um ihre Einstellungschancen zu erhöhen. Die Schnelligkeit der Auswahlentscheidung, eine positive und transparente Kommunikation sowie die ersten Eindrücke vom zukünftigen Arbeitgeber geben in der Regel den Ausschlag bei der abschließenden Entscheidung.

Überarbeitung der Stellenausschreibungen

Auch die Stellenausschreibungen im Ausbildungsbereich wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich den veränderten Anforderungen auf dem Bewerbermarkt angepasst. Unter anderem wurde in diesem Zusammenhang die Wiedererkennbarkeit durch die Nutzung von Bildmaterial verbessert und in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Presse und Marketing auch die farbliche Gestaltung der Texte angepasst. Auch die wesentlichen Arbeitgebervorteile einer Beschäftigung bei der Stadt Aachen wurden durch eine konkrete Beschreibung erkennbar gemacht und die unterschiedlichen Zielgruppen (Schüler, Studenten) gezielter und direkter angesprochen. Mit Einführung der Karriereseite ist dieser Prozess fortzusetzen, um die Stellenausschreibungen noch stärker zielgruppenspezifisch auszurichten.

Einführung eines wissenschaftlich fundierten Online-Bewerbungstests

In Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut Aachen und den verbandsangehörigen Gemeinden wurde bereits vor einigen Jahren das bis dahin genutzte zentrale schriftliche Zulassungsverfahren für eine Ausbildung im kommunalen Bereich durch einen wissenschaftlich fundierten Online-Bewerbungstests ersetzt.

Der Zugang wird über ein digitales Anmeldeverfahren eröffnet und bietet die Möglichkeit, den Bewerbungstest am eigenen PC und in einem flexibel wählbaren Zeitfenster zu absolvieren. Diese Möglichkeit wird von BewerberInnen positiv im Bewerbungsprozess wahrgenommen.

Grundlage des Vorselektionsverfahrens für Auszubildende sind Anforderungsprofile, welche die berufsgruppenspezifisch hinterlegten Leistungsmerkmale und Schlüsselqualifikationen abbilden.

Übernahmegarantie

In diesem Zusammenhang sind die einschlägigen Arbeitgebervorteile einer städtischen Ausbildung, wie beispielsweise die Übernahmegarantie, hervorzuheben.

Einrichtung eines Bewerberportals (NEU)

Die Einrichtung des Bewerbungsportals ist für den Ausbildungsbereich ein wichtiger Baustein im digitalen Gesamtauftritt eines modernen Arbeitgebers. Gerade für diese Zielgruppe bietet eine schnelle und transparente Kommunikation mit allen BewerberInnen einen entscheidenden Qualitätsvorteil.

Weiterentwicklung Auswahlverfahren (NEU)

Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung der Abläufe und Instrumente wird das Auswahlverfahren regelmäßig einer Evaluierung und Anpassung einzelner Verfahrenselemente unterzogen. Neben der Einführung des Online-Bewerbungstests wurde zuletzt der Ablauf der persönlichen Vorstellung optimiert. Die Interessenten können sich noch persönlicher einbringen und damit kann eine gut fundierte Auswahlentscheidung getroffen werden.

3.3 Weg der Auszubildenden

Der Weg der Auszubildenden deckt sich annähernd mit dem beschriebenen Weg der MitarbeiterInnen und beginnt in dem Moment, in dem die neuen Auszubildenden ihren Ausbildungsvertrag bei der Stadt Aachen unterschreiben.

3.3.1 Auszubildende binden (Phase 3)

Neben der Gewinnung und Einarbeitung neuer Auszubildender ist deren Bindung die zentrale Strategie zur Sicherung des Fachkräftepotenzials.

Wichtigstes Ziel ist hier die Identifikation der Auszubildenden mit der Arbeitgeberin Stadt Aachen zu stärken. Dies wird u.a. durch die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen erreicht bzw. zukünftig noch verbessert.



Gerade die ersten Tage und Wochen, welche Auszubildende bei der Stadt Aachen erleben, üben einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Identifikation mit ihrem Arbeitgeber aus, da sich hier zeigt, ob dieser seine Versprechungen wirklich halten kann und die propagierte Unternehmenskultur der Realität entspricht.

Einführungsveranstaltung

Eine mehrtätige Einführungsveranstaltung hilft dabei, sich zu orientieren und die Stadt Aachen als Organisation mit ihren vielfältigen Aufgaben sowie als Arbeitgeberin kennenzulernen. Gleichzeitig wird die Vernetzung und das Kennenlernen der neuen Auszubildenden untereinander gefördert.

Ausbildungsleitfaden

Ein Ausbildungsleitfaden beschreibt die jeweiligen Rahmenbedingungen während der Ausbildung oder des dualen Studiums, gibt praktische Hinweise von der Arbeitszeiterfassung bis zur geförderten Vermögensbildung und hilft, alle wichtigen AnsprechpartnerInnen von den Ausbildungsbeauftragten bis zur Schwerbehindertenvertretung zu finden.

Abschlussveranstaltung

Eine Abschlussveranstaltung zum Ausbildungsende würdigt die Leistungen der Nachwuchskräfte während der Ausbildung und bezieht gleichzeitig die AusbilderInnen aus den Fachbereichen mit ein, deren Engagement für eine gute fachlich fundierte praktische Ausbildung besonders wichtig ist.

Sonderurlaub zur Prüfungsvorbereitung während der beruflichen Weiterbildung (NEU)

Zur Förderung der berufsbegleitenden Qualifizierung wird zukünftig in Anlehnung an das Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz und in Abhängigkeit von der Qualifizierungsdauer und Gesamtzahl der zu absolvierenden Prüfungen für die TeilnehmerInnen an den Verwaltungslehrgängen I und II ein Gesamtkontingent an Sonderurlaubstagen zur Prüfungsvorbereitung für die Klausuren und die Abschlussprüfung gewährt, welches bei Bedarf beantragt werden kann:

- VL I – 10 Tage Sonderurlaub + 3 Tage Prüfungsvorbereitung bei der Abschlussprüfung
- VL II – 15 Tage Sonderurlaub + 3 Tage Prüfungsvorbereitung bei der Abschlussprüfung

Angebot von Wohnraum (NEU)

Da die Wohnortnähe häufig ausschlaggebend für einen Arbeitgeberwechsel ist, wird dies zum Handlungsfeld einer ganzheitlichen Betrachtung förderlicher Rahmenbedingungen. In Kooperation mit den Fachbereichen Immobilienmanagement (FB 23) und Soziales und Wohnen (FB 56) werden derzeit Umsetzungsmöglichkeiten geprüft. Hierdurch wird eine frühzeitige Bindung und soziale Integration in die Stadt sowie eine Reduzierung der Wechselbereitschaft gefördert.

Bezahlen müssten die Auszubildenden den Wohnraum selbst. In den Wohnungen könnten auch Wohngemeinschaften eingerichtet werden, wodurch die Kosten für den/die Einzelne/n reduziert und die Bindung untereinander gestärkt würde.

Letztlich ist vor allem die Suche nach bezahlbarem Wohnraum schwer, so dass ein aktives Angebot des Arbeitgebers interessant ist.

Gleichzeitig wäre denkbar, ein entsprechendes Angebot auch weiteren MitarbeiterInnen bzw. BewerberInnen im Personalgewinnungsprozess zu eröffnen.

Intensivierung der Ausbildungsbegleitung (NEU)

Während der drei Jahre andauernden Ausbildung bzw. einem dualen Studium unterstützt eine regelmäßige Begleitung durch die AnsprechpartnerInnen im Ausbildungsteam die Entwicklung und fachliche Ausbildung der Nachwuchskräfte und sorgt gleichzeitig für eine qualitative Absicherung der Ausbildung. Ergänzende ausbildungsbegleitende Angebote wie beispielsweise Fortbildungs- und Coachingformate speziell für Auszubildende (NEU) sollen darüber hinaus entwickelt werden, um die individuellen Kompetenzen zusätzlich zu fördern.

Ein Ausbau der Vernetzung mit externen Partnern (NEU) wie Berufsschulen, Kammern und Hochschulen ist ebenfalls geplant.

Fortbildungs- und Unterstützungsangebote für AusbilderInnen

Die AusbilderInnen in den jeweiligen Fachbereichen sind während der praktischen Ausbildung direkte AnsprechpartnerInnen der Nachwuchskräfte. Durch eine verbesserte Unterstützung und Fortbildung der AusbilderInnen sollen vermehrt Qualitätsstandards für städtische Ausbildungsangebote abgesichert werden.

Eine stärkere Vernetzung der AusbilderInnen (NEU) durch regelmäßigen Austausch bietet weitere Möglichkeiten, die praktische Ausbildung noch besser zu betreuen.

In diesem Jahr erhalten alle AusbilderInnen erstmals ein Dankeschreiben, begleitet von einem Gutschein im Wert von 20,- Euro für den Besuch einer städtischen Einrichtung (Stadttheater, Eurogress, Schwimmhalle, etc.), um dieses wichtige persönliche Engagement zu würdigen.

Erhöhung der Zahl der AusbilderInnen sowie der Ausbildungsplätze (NEU)

Die geplante Steigerung der Ausbildungszahlen erfordert gleichzeitig eine Erhöhung der Anzahl an AusbilderInnen sowie der praktischen Ausbildungsplätze.

Da viele Fachbereiche aufgrund von Arbeitsverdichtung und Raummangel weniger Ausbildungsplätze anbieten, wird eine konzentrierte interne Offensive notwendig, um die notwendigen Rahmenbedingungen für die Ausbildung von Nachwuchskräften zu schaffen. Eine anforderungsgerechte Ausstattung der Ausbildungsplätze (NEU) ist hierbei sicherzustellen.

Durch den Umzug des Studieninstituts nach Aachen, können Ausbildungsangebote verstärkt standortnah angeboten werden. Gleichzeitig verbessert die vorgesehene Verlagerung des städtischen Schulungsraums für das Studieninstitut in die Aureliusstraße die räumlichen Rahmenbedingungen für die Ausbildung durch eine deutlich attraktivere Gestaltung und verbesserte Verkehrsanbindung (Nähe Hauptbahnhof).

Zukünftig soll auch für das duale Studium an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung die Möglichkeit eines standortnahen Studiums (NEU) geprüft werden, in dem ein Studienstandort in Aachen eröffnet werden soll.

Zuschüsse zu Fachliteratur

Zur Unterstützung der fachtheoretischen Ausbildung wird zukünftig den Auszubildenden in der Laufbahn des mittleren und gehobenen Verwaltungsdienstes sowie den Teilnehmenden an den Verwaltungslehrgängen I und II ein jährlicher Zuschuss für Fachliteratur in Höhe von 40 Euro gewährt.

Eine zusätzliche Ausbildungsförderung in dieser Höhe ist möglich, weil sie unter die Grenze des § 8 Abs. 2 Einkommensteuergesetzes fällt. Es muss allerdings ein Nachweis erfolgen, dass hiervon Fachliteratur gekauft wurde.

Übergang von der Ausbildung in den Beruf

Vor Ausbildungsende wird bereits heute im Rahmen der Übernahmegespräche gemeinsam mit den Nachwuchskräften eine abschließende Bewertung der Ausbildung sowie der möglichen Einsatzbereiche vorgenommen.

Eine intensivere Begleitung nach Abschluss der Ausbildung durch regelmäßigen persönlichen Kontakt mit den MitarbeiterInnen im Personaleinsatz sowie gezielte Fortbildungs- und Vernetzungsangebote für die frisch ausgebildeten MitarbeiterInnen befindet sich derzeit noch in Planung. Hierzu gehören auch individuelle Beratungsangebote zur weiteren beruflichen Entwicklung.

III Literaturverzeichnis

Konschak, B. (2014): Professionelles Personalmarketing. Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen, Freiburg.

Scheuermann, A. (2015): Von nichts kommt nichts – Reputation kommt von Kommunikation! In: Bittlingmaier, T. / Schelenz, B. (Hrsg.): Employer Reputation. Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken, Freiburg. S. 39 – 54.

Konzept zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen Übersicht der Maßnahmen

1. Gewinnung von BerufspraktikantInnen an den Fachschulen
2. Frühzeitige Bindung von BerufspraktikantInnen
3. Übernahmegarantie für BerufspraktikantInnen
4. Aufstockung der Anzahl der BerufspraktikantInnen
5. Bessere Qualifizierung der ständigen Vertretungen und/oder Fachkräfte
6. Gewinnung von externen Bewerbern (ErzieherInnen/ KinderpflegerInnen)
7. Einstellung in unbefristete Arbeitsverhältnisse
8. Einjährige sachgrundlose Befristung als Alternative zur kurzfristigen Einstellung als Krankheitsvertretung
9. Personalgewinnung aus dem benachbarten Ausland
10. Beschäftigung von Studienabbrechern
11. Eigene Ausbildung – drei Jahre mit Ausbildungsvergütung
12. Bezahltes Praktikum für Vollabiturienten
13. Einstellung von FSJlern (Freiwilliges soziales Jahr) oder BFDler (Bundesfreiwilligen Dienst)
14. Finanzielle Abgeltung von Erholungsurlaub
15. Umgang mit Vertretungs-Arbeitsverträgen bei RückkehrerInnen
16. Personalreserve zum Beginn des Kindergarten-/Schuljahres (01.08.)
17. Öffnung für weitere Professionen
18. Öffnung für weitere Qualifikationen im Rahmen einer 1:1-Betreuung
19. Interne Bekanntgabe von Stellenvakanzen
20. Fortbildung der Leitungskräfte
21. Konzept zur Gestaltung eines dreimonatigen Praktikums für WiedereinsteigerInnen „Zurück in den Beruf“
22. Mobilisierung von Wiedereinsteigern
23. Stundenaufstockung statt Nebentätigkeit
24. Flexibilisierung Einsatz EK/FK
25. Erschwerte Auflösung von Arbeitsverhältnissen
26. Küchenkraftstunden bei freien Stundenkontingenten befristet aufstocken
27. Küchenkraft Vertreterpool
28. Notfallvereinbarung

Maßnahmenliste Personalgewinnungsstrategie					
Kategorie	Maßnahme	umgesetzt	in Umsetzung	in Planung	Seite
Personalbedarfsplanung					
	Zielsteuerung Personal	x			10
	Fachbereichsbezogene Altersstrukturanalyse	x			10
	Berufsgruppenspezifische Altersstrukturanalyse			x	10
	Mittelfristige Abgangsprognosen	x			10
	Neues Stellenplanverfahren	x			10
	Aufgabenkritik in den Dienstbereichen einfordern	x			10
	Effizienzsteigerung in den Dienstbereichen erreichen	x			10
	Jährliche Fachbereichsgespräche	x			10
	Demographiestellen	x			10
	Aufhebung der Wiederbesetzungssperre	x			11
Weg der BewerberInnen					
Bewerber aufmerksam machen					
	Integration von Personalthemen in die Öffentlichkeitsarbeit		x		13
	Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen			x	14
	Zielgruppenspezifische Personalgewinnungskonzepte			x	15
	Hochschulmarketing			x	15
	Berufsspezifische Personalgewinnungskonzepte		x		16
	Besuch von Jobmessen	x			17
	Arbeitgeberauftritt auf Facebook			x	18
	Arbeitgeberauftritt auf Instagram			x	18
	Basis Arbeitgeberprofil auf XING	x			18
	Vermehrte Teilnahme an externen Projekten, Veranstaltungen, Fachdiskussionen			x	18
	Mitarbeiter zu Kununu-Bewertung auffordern			x	18
	Nutzung öffentlicher Flächen für Werbemaßnahmen (Apag, Banner Standesamt, Megalights, Citylights, Liffasssäulen, Bushaltestellen)			x	18
	Aseag-Bus-Werbung			x	19
	Karriereseite		x		19
Die Stellenausschreibung					
	Ausschreibung in Print- und sozialen Medien	x			20
	Attraktivere Stellenausschreibungen		x		20
	Zielgruppengerechte Sprache			x	21
	Mehr externe Stellenausschreibungen		x		21
	Mehr Dauerausschreibungen	x			21
	Mehr Öffnung für Quereinsteiger		x		22
	Interkulturelle Öffnung				22
	stärker mit Arbeitgebervorteilen punkten (s.u.)		x		23
	Besondere finanzielle Anreize:				24
	Stufengleiche Eingruppierung	x			24
	Zulagen (IT, Fachärzte)	x			24
	FB 37 - Gewährung eines Anwärtersonderzuschlags	x			24
	Dual Carreer unterstützen			x	24
	Gemeinwohlorientierung			x	25
Bewerbungseingang und Auswahlprozess					
	Leitfaden Personalauswahl überarbeiten		x		25
	Auswahlverfahren als PE-Instrument		x		26
	Intensivere Kontaktpflege im Auswahlprozess		x		26
	einladende, repräsentative Räumlichkeiten (Aureliusstr.)		x		26
	Bewerberdatenbank			x	27
	Online Bewerberportal		x		27
	Mobile Recruiting System			x	28
	Elektronische Personalakte		x		28
Weg der MitarbeiterInnen					
Einarbeitung					
	Willkommensmappe	x			30
	Einarbeitungsleitfaden (z.B. Paten-System)	x			30
	Begrüßungsveranstaltung	x			30
	Arbeiten bei der Stadt Aachen von A-Z	x			30
	Eintrittsinterviews			x	30
	Einarbeitung von neu eingestellten Führungskräften			x	31
	Newcomer-Frühstück			x	31
Mitarbeiterbindung					
Beschäftigungsbedingungen & Arbeitsumfeld					
	Sicheres Arbeitsverhältnis	x			32
	Familienfreundliche Arbeitsgestaltung	x			32
	Unbefristete Einstellungen	x			32
	Entfristung von Verträgen (s.o.)		x		33
	Vertretungsverträge entkoppeln		x		33
	Bessere Beförderungsperspektiven		x		33
	leistungsorientierte Bezahlung (LOB)		x		33
	Flexible Arbeitszeitmodelle	x			34
	Mobile Arbeit/Telearbeit	x			34
	attraktives technisches Arbeitsumfeld (Digitalisierung)		x		34
	Moderne Arbeitsplatzkonzepte (z.B. Aureliusstraße + Mozartstraße)		x		34
	Anmietung & Neubau moderner Dienstgebäude		x		35
Arbeitssicherheit & Gesundheitsmanagement					

Kategorie	Maßnahme	umgesetzt	in Umsetzung	in Planung	Seite
	Umfassende Maßnahmen Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin	x			35
	Aufbau EDV gestütztes Arbeitssicherheitssystem		x		36
	Weiterentwicklung Gesundheitsmanagement		x		37
	betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	x			37
	sozialpsychologische Mitarbeiterberatung (MiBa)	x			38
	Umsetzung Gewaltprävention		x		38
	Führungsunterstützung Fehlzeiten			x	39
	Umgang mit leistungsgeminderten Mitarbeitern			x	39
	Einführung Psychische Gefährdungsbeurteilungen			x	39
Work-Life-Balance					
	Teilzeitkonzept		x		40
	Väterzeit	x			41
	Betriebskindergarten	x			41
	Wiedereinstiegskonzept	x			41
	Familienservicebüro	x			42
	Gleichstellungsplan		x		42
	Familie 4.0			x	43
	Familien-/Betriebsfest			x	43
	Unterstützungsangebote für pflegende Angehörige			x	43
	Ehrenamt			x	43
Kommunikation und Kooperation					
	Mitarbeiterportal	x			44
	Ausbau Mitarbeiterportal - Collaboration Side		x		44
	Ausbau Mitarbeiterportal - Dokumentensafe etc.		x		45
	Mitarbeiterfotos im Mitarbeiterportal			x	45
	Mitarbeiterzeitung	x			45
	Mitarbeiterbefragungen	x			45
	Internes Selbstverständnis	x			45
	Fachbereichsgespräche (s.o.)	x			46
	Leitungskonferenz	x			46
	Wissensmanagement		x		46
	Betriebliches Vorschlagswesen	x			47
	Aufbau einer Fehler- und Vertrauenskultur			x	47
	Neue Austauschformate (Lunch&Learn)	x			47
Personalführung					
	Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit	x			48
	Führungsfeedback	x			49
	Führungsnachwuchsprogramm	x			49
	Jährliches Mitarbeitergespräch	x			49
	Zielvereinbarungen	x			49
	Fortbildungsangebote für Führungskräfte		x		49
	Wissensbasis im Mitarbeiterportal	x			50
	Führungsentwicklungsprogramme (D 350, D300)	x			50
	Kollegiale Beratung			x	50
	Organisation von Führung			x	50
	Führungskompetenz systematisch aufbauen			x	51
	Führungsnetzwerke			x	51
Personalentwicklung					
	Zielgruppenspezifische PE-Konzepte		x		51
	Begleitung von Organisationsprozessen	x			52
	Unterstützungs- und Coachingangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte	x			52
	Fort- und Weiterbildung	x			52
	Begleitung des Digitalisierungsprozesses		x		52
	Strategische Personalentwicklung			x	53
	Neues Fortbildungskonzept (Inhalte, Formate, Zielgruppen)			x	53
	Die Führungskraft als Personalentwickler			x	53
	Kompetenzmanagement			x	53
Austritt aus dem Unternehmen					
	Weiterbeschäftigung über Regelaltersgrenze	x			54
	Verabschiedung beim OB zu Dienstende	x			54
	Pensionäre: Nachsorge/Beihilfe	x			54
	nachgehende Einladungen zu internen Veranstaltungen	x			54
	Systematische Begleitung			x	54
	Austrittsinterviews			x	55
Maßnahmen im Ausbildungsbereich					
Ausbildungskapazitäten erhöhen					
	Steigerung der Ausbildungszahlen im Bereich der allgemeinen Verwaltung		x		57
	Erhöhung der berufsgruppenspezifischen Ausbildungs- und Studienangebote (u.a. Verwaltungsinformatik)		x		58
	Steigerung der beruflichen Qualifizierung im Beschäftigtenbereich		x		58
	Wartezeitenverkürzung für Aufstiegslehrgänge	x			58
	Vorausschauende modulare Qualifizierung			x	58
Weg der BewerberInnen					
Bewerber aufmerksam machen					
	Auszubildende zu Markenbotschaftern machen			x	60
	Erfassung der TOP-Bewerbungskanäle	x			60
	Personalmessen (Check-in, ZAB)	x			60
	Kooperationen mit Schulen		x		60
	Präsentationen auf Elternabenden			x	60

Kategorie	Maßnahme	umgesetzt	in Umsetzung	in Planung	Seite
	Berufsinformationsveranstaltungen (Eltern berichten)			x	60
	Betriebsführungen			x	61
	Grenzüberschreitende Kooperationen			x	61
	Erhöhung der Praktikumsangebote		x		61
	Angebot von Bachelor-/Masterarbeiten			x	61
	Angebot von Volontariaten		x		61
	Bessere Begleitung während der Praktika und Bereitstellung einer kleinen Anerkennung			x	61
	Qualitätssicherung im Bereich der Praktika			x	61
	Karriereseite		x		61
	Ausbildungsmarketing (Pressemitteilungen, Mitarbeiterportal, Facebook, aachen.de)		x		62
	Azubi-Film			x	62
	Bedrucken städtischer Briefpost			x	62
	Werbung über Aseag und Apag			x	62
	Werbung über Citylights, Megalights und Bushaltstellen			x	62
	Werbung auf städtischen Fahrzeugen			x	62
	Zusammenarbeit mit Fahrschulen			x	62
	Kinowerbung			x	62
	Radiowerbung			x	62
	Vereinsmarketing			x	63
	Zielgruppe besser kennenlernen			x	63
	Vernetzung mit Berufsberatern			x	63
	Ausbildungsbroschüre			x	
Stellenausschreibung und Auswahlverfahren					
	Enge Begleitung im Auswahlprozess		x		64
	Überarbeitung der Stellenausschreibungen	x			64
	Online-Bewerbungstest	x			65
	Übernahmegarantie	x			65
	Bewerberportal		x		65
	Weiterentwicklung Auswahlverfahren	x			65
<u>Weg der Auszubildenden</u>					
Auszubildende binden					
	Einführungsveranstaltung	x			66
	Ausbildungsleitfaden	x			66
	Abschlussveranstaltung	x			66
	Sonderurlaub		x		66
	Angebot von Wohnraum			x	67
	Intensivierung der Ausbildungsbegleitung			x	67
	Entwicklung ausbildungsbegleitender Angebote (z.B. zusätzliche Fortbildungen, Coaching)			x	68
	Fortbildungs- und Unterstützungsangebote für Ausbilder			x	68
	Vernetzung der Ausbilder			x	68
	"Dankeschön" für Ausbilder	x			68
	Erhöhung der Zahl der Ausbilder			x	67
	Erhöhung der Ausbildungsplätze			x	68
	Verbesserte Ausstattung der Ausbildungsplätze			x	68
	Standortnahe Studium			x	68
	Zuschüsse zur Fachliteratur			x	68
	Übergang von der Ausbildung in den Beruf			x	68

Aachen

2018

Fachbereich Personal und Organisation FB 11

Adalbertsteinweg 59

52070 Aachen

Tel.: 0241 432-11001

Fax: 0241 432-11009

personal.organisation@mail.aachen.de

www.aachen.de