



Anlage 1

Rahmenkonzept Personalentwicklung



Inhalt

I. Einleitung	3
II. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main	5
1. Von den Anfängen der Personalentwicklung bis heute	5
2. Aufgaben und Ziele für die Personalentwicklung	7
3. Träger der Personalentwicklung	9
4. Grundsätze der Personalentwicklungsarbeit	10
III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main	12
1. Handlungsfeld Personalplanung	12
1.1 Geschäftsverteilung	12
1.2 Stellenbeschreibung	14
1.3 Anforderungsprofil	15
1.4 Personalbedarfsplanung	16
2. Handlungsfeld Personalgewinnung und Personalauswahl	17
2.1 Personalgewinnung	17
2.2 Personalmarketing	19
2.3 Ausbildung und Praktika	20
2.4 Personalauswahl	21
3. Handlungsfeld Bildung und Entwicklung	22
3.1 Förder- und Beratungsgespräch	22
3.2 Bildungsbedarfsanalyse	24
3.3 Allgemeine Fortbildung	25
3.4 Berufliche Qualifizierung	26
3.5 Beurteilungssystem	27
4. Handlungsfeld Personalbindung	28
4.1 Anreizinstrumente	28
4.2 Homeoffice	31
4.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement	32
5. Handlungsfeld Führung und Zusammenarbeit	33
5.1 Eingliederung von Mitarbeitenden	33



5.2 Führungskräfteentwicklung	35
5.3 Wissensmanagement.....	36



I. Einleitung

Die Stadt Rüsselsheim am Main zeichnet sich durch eine große Vielfalt aus. Das umfasst ihre vielfältigen Aufgaben und Dienstleistungen, ganz besonders aber auch die Vielfalt ihrer Beschäftigten und ihrer Bürger*innen. Die zahlreichen Dienstleistungen der Stadtverwaltung, wie beispielsweise die Beantragung eines neuen Passes, die Erteilung einer Baugenehmigung, die Planung einer neuen Kita und der Betrieb des Schwimmbads werden durch unsere über 1.000 Mitarbeitenden täglich erbracht. Sie sind die wichtigste Ressource, um die aktuellen und die zukünftigen Verwaltungsaufgaben zu erfüllen sowie die Stadt am Laufen zu halten.

Ihnen will die Stadt Rüsselsheim am Main ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, das die gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen berücksichtigt. Das Bewusstsein für eine ausgewogene Beschäftigtenstruktur und vorurteilsfreie Behandlung aller spiegelt sich in dem Beitritt zur Charta der Vielfalt und in den kontinuierlichen Bestrebungen in der Frauenförderung und Förderung von Schwerbehinderten wider.

Das hier vorgelegte Rahmenkonzept für die Personalentwicklung (PE) stellt die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Bedarfe der Stadtverwaltung gleichermaßen in den Mittelpunkt der Ausführungen. Beide Seiten sind untrennbar miteinander verbunden und müssen zusammenhängend betrachtet werden. Die Notwendigkeit, in der Verwaltung wirtschaftlich und nachhaltig zu agieren, muss mit dem Bedürfnis nach Wertschätzung, gesunder Führung und vertrauensvoller Zusammenarbeit in Einklang gebracht werden, um die Stadt Rüsselsheim am Main als offene und dienstleistungsorientierte Arbeitgeberin zukunftsfähig zu machen.

Warum es eilt, die Personalentwicklung strukturiert anzupacken, zeigt sich beispielsweise in den Folgen des demografischen Wandels, die auch die Stadt Rüsselsheim deutlich zu spüren bekommt. Wir alle müssen immer länger leistungsfähig bleiben und es wird immer schwieriger, kompetentes Fachpersonal zu rekrutieren. Diesen Herausforderungen stellt sich die Stadt bereits durch ganz unterschiedliche Maßnahmen. Mit dem Rahmenkonzept wird nun die grundlegende Ausrichtung der Personalentwicklungsarbeit vorgegeben, mit der alle Beschäftigten gefördert und gefordert werden.

Die dezernatsübergreifende Projektgruppe hat die zentralen Themen für Rüsselsheim am Main identifiziert und erfolgreich umgesetzte Konzepte anderer Kommunen auf die Machbarkeit in Rüsselsheim hin überprüft. Entstanden ist daraus kein starres Strategiepapier, sondern vielmehr ein Rahmen, in dem sich die Personalentwicklungsarbeit der Stadt Rüsselsheim am Main bewegt. Es wurden fünf zentrale Handlungsfelder ausgewählt, von der Personalplanung, Personalgewinnung und –auswahl, Bildung und Entwicklung bis hin zur Personalbindung sowie Führung und Zusammenarbeit. Diesen sind verschiedene, ausgewählte Personalentwicklungsinstrumente zugeordnet, die für die Stadt Rüsselsheim am Main von Bedeutung sind. Beispielhaft sind hier Anforderungsprofile, das Förder- und Beratungsgespräch oder ein Betriebliches Gesundheitsmanagement zu nennen. Alle Instrumente sind als Werkzeuge und Maßnahmen der Personalentwicklung zu verstehen, welche miteinander kombinierbar



sind bzw. sinnvoll aufeinander aufbauen. Die Einführung und Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen wird immer in enger Abstimmung mit den verschiedenen Gremien erfolgen.

Charakteristisch für das Rahmenkonzept ist sein modularer Aufbau, vergleichbar mit einem Baukasten. Das ermöglicht, dass im Rahmen der Personalentwicklungsarbeit flexibel auf die sich ändernden Gegebenheiten innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung reagiert werden kann, ohne, dass dabei die strategische Grundausrichtung der PE verändert wird. Ein fertiges, starres Konzept könnte solche permanenten dynamischen Prozesse nicht abbilden.

Das Rahmenkonzept selbst unterliegt also einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Es wird weiterentwickelt und regelmäßig fortgeschrieben. Ausgehend von aktuellen Bedarfen werden jährlich Schwerpunktthemen identifiziert, die in der praktischen Umsetzung in den Fokus rücken und bearbeitet werden. Diese Themen finden wiederum in der Fortschreibung des Konzepts Berücksichtigung.

Das alles zeigt, dass die Personalentwicklung ein sehr dynamisches und vielfältiges Themengebiet ist. Sie ist kein einseitig einzulösendes Versprechen, sondern liegt in der Verantwortung aller Mitarbeitenden und bedarf der Beteiligung aller, deren Kommunikation und ihren Impulsen.



II. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main

1. Von den Anfängen der Personalentwicklung bis heute

Die Stadt Rüsselsheim am Main beschäftigt sich bereits seit den 1980er Jahren mit der Personalentwicklung. Auf Basis eines Papiers zur Frauenförderung veröffentlichte die Stadtverwaltung 1988 ihren ersten Frauenförderplan und leistete so einen Beitrag zur beruflichen Gleichbehandlung von Frauen und Männern.

Im Rahmen der Verwaltungsreform rückte die Entwicklung des Personals insgesamt stärker in den Vordergrund: Hierarchien wurden abgebaut, die Personalverantwortung dezentralisiert, Befugnisse geregelt und schriftlich dokumentiert sowie die Eigenverantwortung bei der Gestaltung der individuellen Arbeitszeit der Beschäftigten gesteigert. Damit wurde der Weg für die heutige Personalarbeit in der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main geebnet. Auch der Bereich der Fortbildung erhielt im Rahmen der Verwaltungsreform einen neuen Stellenwert. 1998 wurde das erste Fortbildungskonzept als Baustein der Personalentwicklung beschlossen. In diesem Zusammenhang wurde das Auswahlverfahren für den Verwaltungslehrgang II konzeptualisiert und schriftlich festgehalten. Neben einem Schulungskonzept für neue Führungskräfte entstand ein Ausbildungskonzept für die Berufsausbildung sowie Richtlinien für Praktikant/innen im Erziehungsdienst.

Wenig später wurde erstmals die Personalarbeit als solche thematisiert und die Richtlinien der Personalwirtschaft formuliert. Diese beinhalten Zuständigkeitsregelungen, Grundsätze und Verfahrensregelungen im Bereich der Personalwirtschaft und prägen die Personalarbeit in Rüsselsheim am Main nach wie vor.

Im Jahr 2001 beschloss der Magistrat, eine fachbereichsübergreifende Arbeitsgruppe zur Personalentwicklung ins Leben zu rufen. Unter Beteiligung aller Interessensvertretungen, hatte sie die Aufgabe, ein Personalentwicklungskonzept auszuarbeiten. Das Bestreben, die Personalentwicklung in der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main voranzubringen, wurde in den Folgejahren fortgesetzt. Erst als das Regierungspräsidium durch Auflagen zum Haushalt der Stadt Einsparmaßnahmen verordnete, geriet die Arbeit der Projektgruppe ins Stocken.

Ab dem Jahr 2012 wurde die Notwendigkeit, Personalentwicklung strukturiert und konzeptionell zu betreiben, erneut besonders deutlich. Das Gutachten der Schüllermann Consulting GmbH von 2013 und der Magistratsbeschluss 03/2014 zur Haushaltskonsolidierung betonen die Bedeutung der Personalentwicklung hinsichtlich der Entwicklung und Entlastung der Beschäftigten sowie der langfristigen Kostenoptimierung.

In der PE darf jedoch nicht nur ihr Konsolidierungspotenzial gesehen werden, sondern insbesondere auch die Möglichkeit, durch gezielte Förderung und Forderung die Motivation von Mitarbeitenden zu steigern. Die Personalentwicklung muss als ein unmittelbarer und unverzichtbarer Bestandteil der Wertschöpfungskette verstanden werden. In Zeiten von

II. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main



Fachkräftemangel und demografischem Wandel übersteigt der Nutzen für die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal die Aufwendungen, die die PE zunächst generiert, deutlich. Dieses Bewusstsein mündete in den Auftrag der Stadtverordnetenversammlung, erneut die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts aufzunehmen.

Als Ergebnis des Führungskräfteworkshops „Rüsselsheim auf dem Weg zur Personalentwicklung“ wurde Ende 2014 die dezernatsübergreifende Arbeitsgruppe Personalentwicklung ins Leben gerufen. Sie ist, unter Federführung des Fachbereichs Personal, für die Ausarbeitung des Rüsselsheimer Personalentwicklungskonzepts zuständig. Ihre Aufgabe ist es, die verschiedenen, in der Rüsselsheimer Stadtverwaltung existierenden PE-Ansätze und Instrumente zusammen zu fassen sowie Vorschläge zur Überarbeitung bzw. Weiterentwicklung zu unterbreiten. Damit ist der Grundstein gelegt, um Personalentwicklung als dauerhafte Aufgabe in der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main zu installieren. Das Personalentwicklungskonzept stellt dafür die nötige Legitimation dar.



2. Aufgaben und Ziele für die Personalentwicklung

Die Personalentwicklungsarbeit bewegt sich stets in einem Spannungsfeld aus Zielsetzungen und Anforderungen an die Verwaltung und den individuellen Bedürfnissen und Kompetenzen der Beschäftigten. Diesen Spagat gilt es durch eine zielgerichtete und fundierte Arbeitsweise zu bewältigen.



Abbildung 1: Spannungsfeld der Personalentwicklungsarbeit bei der Stadt Rüsselsheim am Main

Kernaufgabe der Personalentwicklung ist es, systematische Prozesse zu gestalten, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und abgestimmt auf den Verwaltungsbedarf tätigkeits- und entwicklungsbezogen zu fördern.¹

Durch eine bedarfsgerechte und zielorientierte PE wird die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden erhalten bzw. verbessert sowie die Motivation und die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeitgeberin, der Stadt Rüsselsheim am Main, gefördert. Damit kann die Effizienz und Effektivität der Dienst- und Serviceleistungen gesteigert werden. Personalentwicklungsarbeit umfasst also weit mehr als interne und externe Fortbildungsmaßnahmen.

Eine einheitliche Strategie bzw. übergeordnete, handlungsleitende Ziele wurden für die Stadt Rüsselsheim am Main bisher nicht formuliert, jedoch richtet sich die Personalentwicklungsarbeit an folgenden Aspekten aus:

- Erhalt und Stärkung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten
- Erhalt und Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

¹ Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), <https://www.kgst.de/entwicklung>, zuletzt aufgerufen am 08.03.2018.

II. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main



- Stärkung von Verantwortungsbereitschaft und –fähigkeit der Beschäftigten
- Stärkung der Handlungsfähigkeit und –bereitschaft der Beschäftigten
- Förderung der Dienstleistungs- bzw. Serviceorientierung der Verwaltung
- Förderung von Qualitäts- und Kostenbewusstsein der Verwaltung

Die PE ist den Grundsätzen der Frauenförderung und Gleichstellungspolitik (EU-Charta der Gleichstellung, Frauenförderplan der Stadt Rüsselsheim am Main), des Diversity Managements (Charta der Vielfalt) sowie an der Integrationsvereinbarung für schwerbehinderte Menschen bei der Stadt Rüsselsheim am Main verpflichtet, da diese integrale Bestandteile der Personalentwicklungsarbeit sind.

Eine strukturierte und zielgerichtete Personalentwicklung ist nur umsetzbar und nachhaltig wirksam, wenn zuvor eindeutige, operationalisierbare Ziele formuliert wurden sowie Maßnahmen zu ihrer Erreichung festgelegt werden. Der Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen kann nur dadurch gemessen werden. Langfristig sollten eine Strategie und ein Leitbild für die Stadt Rüsselsheim am Main erarbeitet werden, welche als Grundlage für die Arbeit der Personalentwicklung sowie als Orientierung für das Führungsverständnis dienen.



3. Träger der Personalentwicklung

„Der *Magistrat* als politisches Entscheidungsgremium gibt die Zielvorgaben und die Qualitätsziele für die Personalarbeit vor. Er formuliert und beschließt die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Personalarbeit (...)“.²

Der *Fachbereich Personal* nimmt die Steuerungsfunktion der übergeordneten PE-Maßnahmen wahr. Er entlastet und unterstützt damit den Magistrat bei der Erfüllung seiner personalwirtschaftlichen Aufgaben. Die Steuerungsfunktion des Fachbereichs Personal umfasst die Personalentwicklungsplanung für verwaltungsübergreifende Maßnahmen unter anderem auf der Basis des von den Fachbereichen und Ämtern ermittelten Personalentwicklungsbedarfs. Darüber hinaus wird die Förderung spezieller Zielgruppen, die Erarbeitung personalpolitischer Strategien und Konzepte sowie die Koordination und Hilfestellung bei der Umsetzung der Strategien und Konzepte verfolgt. Der Fachbereich Personal übernimmt einerseits die Rolle des zentralen Beraters für die jeweiligen Verantwortungsebenen in den Fachbereichen und Ämtern, andererseits bietet er mit seiner gebündelten Fachkompetenz personalbezogene Serviceleistungen an.

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe und hängt maßgeblich vom Führungsverhalten ab. Dies ist mit der Dezentralisierung von Personalverantwortung festgeschrieben worden. Die *Führungskräfte* müssen einerseits unterstützt und befähigt werden, diese Aufgabe wahrnehmen zu können, andererseits müssen sie als Führungskraft die eigenen Mitarbeitenden bezüglich ihrer Eigenverantwortung sensibilisieren.

Die *Beschäftigten* sind das Zentrum aller Personalentwicklungsbemühungen. Dabei sind sie gleichermaßen Empfangende und Mitwirkende. Sie sind aufgefordert, sich aktiv an den Qualifizierungsprozessen zu beteiligen und sowohl ihre Fachkompetenzen als auch ihre Methoden- und Sozialkompetenzen weiter zu entwickeln. Das bedeutet, sie sind in der Verantwortung ihren Entwicklungsbedarf zu erkennen, zu kommunizieren und sich um den Erhalt bzw. die Anpassung ihrer Qualifizierung zu bemühen.

Die einzelnen Personalentwicklungsvorhaben richten sich an alle Beschäftigten der Stadtverwaltung.

² Richtlinien der Personalwirtschaft für die Stadt Rüsselsheim. Seite 4.



4. Grundsätze der Personalentwicklungsarbeit

Die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung unterliegen aufgrund des technologischen, gesellschaftlichen und politischen Wandels ständigen Veränderungen. Die Komplexität und Dynamik von Arbeit und Leben steigen. Für den Verwaltungsapparat bedeutet das, flexibel und schnell auf die gegenwärtigen Herausforderungen in der Kommune zu reagieren. Die Personalentwicklung leistet einen wesentlichen Beitrag, um den permanenten Wandel erfolgreich zu bewältigen.

PE muss auf interne und externe Herausforderungen reagieren, aber auch eigeninitiativ nach Innovationen suchen.

Dem wachsenden Arbeitsumfang steht die demografische Entwicklung entgegen. Immer weniger Menschen betreten den Arbeitsmarkt, immer mehr werden ihn in den kommenden Jahren verlassen. Dieses Ungleichgewicht führt dazu, dass sich die Lebensarbeitszeit aller Mitarbeitenden verlängern wird. Die Digitalisierung führt zu einer Beschleunigung in der Arbeitswelt und verändert die gewohnten Arbeitsabläufe vieler Beschäftigten.

PE muss die Beschäftigten „abholen“, sie einbeziehen und sowohl einheitliche als auch bedarfsgerechte Lösungsvorschläge anbieten.

Die Personalentwicklung bietet Unterstützungsmöglichkeiten zur Bewältigung der neuen Herausforderungen und zur Nutzung des vorhandenen Potenzials. Sie hat die Aufgabe sowohl die gegenwärtigen als auch die zukünftigen Anforderungen der Arbeitsplätze festzustellen und daran ausgerichtet verwaltungsinterne sowie externe Maßnahmen, die der beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden dienen, zu planen.

PE muss langfristig, strategisch ausgerichtet und konsequent verfolgt werden.

Die Personalentwicklung beinhaltet sämtliche Qualifizierungsmaßnahmen, die zur Förderung und Erhaltung der Fähigkeiten sowie zur Entwicklung der Potenziale der Mitarbeitenden beitragen und umfasst alle Maßnahmen, die der Auswahl, Qualifizierung, Förderung und Entwicklung von Beschäftigten, kurz-, mittel- und langfristig, dienen. Daraus ist abzuleiten, dass Personalentwicklung ein langfristiger, strategisch orientierter Prozess ist, der mehr beinhaltet als interne und externe Fortbildungsmaßnahmen.



PE muss zentral gesteuert werden und klare Ziele verfolgen.

Damit Personalentwicklung wirkungsvoll gestaltet ist, sind eindeutige, möglichst operationalisierbare Ziele festzulegen. Diese beziehen sich auf die Kernthemen der Verwaltung, schaffen ein Grundgerüst mit Grundregeln für die PE und halten politischen Turbulenzen stand. Für eine möglichst effektive Personalentwicklung ist eine zentrale Steuerung, auch bei einer dezentralen Organisationsstruktur, von Nöten. Die Personalentwicklung ist zugleich an den Bedarfen vor Ort zu orientieren.

PE muss sich reflektieren, um ihre Ziele nachhaltig und erfolgreich verfolgen zu können.

Das Selbstverständnis von PE muss durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess geprägt sein. So müssen bestehende Prozesse und Instrumente regelmäßig hinterfragt, bei Bedarf angepasst und neue, zukunftsfähige Lösungsansätze erdacht werden. Dieser Anspruch, sich stetig zu verbessern, verdeutlicht nicht nur die Prozesshaftigkeit, sondern zeigt auch den Qualitätsgedanken, der PE innewohnt. Konkrete Vorstellungen von dem Nutzen und der Ausrichtung der Personalentwicklungsaktivitäten stellen die Leitplanken für eine erfolgreiche Personalentwicklungsarbeit dar.

PE muss von den Beschäftigten getragen werden, um nachhaltige Ergebnisse erzielen zu können.

Die PE leistet einen Beitrag zu einer gut funktionierenden Verwaltung. Als Teil dieser Verwaltung tragen die Beschäftigten wesentlich zum Gelingen der Personalentwicklungsarbeit bei. Ihre persönliche und fachliche Förderung setzt ihre Bereitschaft voraus, sich eigenverantwortlich einzubringen. Es sind die Beschäftigten selbst, die davon profitieren, indem sie mit Hilfe der Personalentwicklung die notwendigen Kompetenzen erwerben, um die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt, wie ein größeres Arbeitspensum und dafür weniger Zeit, bewältigen zu können.



III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main

1. Handlungsfeld Personalplanung

Das Handlungsfeld Personalplanung ist als ein grundlegender Baustein für eine strukturierte und nachhaltige Personalentwicklung zu betrachten und umfasst mit der Geschäftsverteilung, der Stellenbeschreibung, dem Anforderungsprofil und der Personalbedarfsplanung wesentliche Instrumente der Personalentwicklungsarbeit. Das Handlungsfeld ist insofern von Bedeutung, als dass die Personalplanung durch die o.g. Instrumente Aussagen darüber zulässt, wieviel Personal zukünftig benötigt wird und welche Qualifikationen und Kompetenzen für die Erfüllung der Verwaltungsaufgaben notwendig sind.

1.1 Geschäftsverteilung

Zielsetzung

Die Darstellung der Geschäftsverteilung in der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main regelt die betriebliche Zusammenarbeit, indem Befugnisse, Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche transparent und verbindlich voneinander abgegrenzt werden bzw. ihre Beziehung zueinander dargestellt wird. Die Geschäftsverteilung ist Grundlage für die Personalentwicklung und macht eine kontinuierliche Aktualisierung der Geschäftsverteilungspläne notwendig.

Bisherige Aktivitäten

Die Vorgaben zum einheitlichen Vorgehen für die Erstellung von Geschäftsverteilungsplänen wurden in der Vergangenheit nicht konsequent umgesetzt. Mit der Dienstanweisung 02/2018 wurden Vorgaben für die städtischen Organigramme und den Geschäftsverteilungsplan neu festgelegt, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten. Die Fachbereiche und Ämter wurden angehalten, ihre Geschäftsverteilungspläne anzupassen und zu aktualisieren. Darüber hinaus gibt die Dienstanweisung 08/1999 zur „Übertragung von Befugnissen“ im Rahmen der Verbesserung von Arbeitsabläufen Aufschluss über die Delegation, Erteilung und Löschung von Befugnissen.

Handlungsbedarf

Aktuelle Geschäftsverteilungspläne dienen u.a. als Grundlage für Stellenbeschreibungen und Stellen(neu)bewertungen und sind unerlässlich für eine strategische Personalentwicklung. Insofern ist die Umsetzung der Dienstanweisung 02/2018 ein wichtiger Schritt. Darüber hinaus ist eine Grundlage auszuarbeiten, die die Zuständigkeiten verbindlich regelt und ein Prozess zu etablieren, der die kontinuierliche Aktualisierung und Bereitstellung der Geschäftsverteilungspläne gewährleistet. Auch die Dokumentation und Ablage und damit die Verfügbarkeit für alle muss gewährleistet werden. Im Zusammenhang mit der Geschäftsverteilung muss zudem eine einheitliche



Verfahrensweise bei der Bearbeitung dezernats- bzw. fachbereichsübergreifender Themenstellungen, z.B. bei der Projektarbeit, Berücksichtigung finden. Die Geschäftsverteilung spiegelt bereichsübergreifendes, projektbezogenes Arbeiten bislang nicht wider. Darüber hinaus mangelt es an Transparenz, welche dezernats- bzw. fachbereichsübergreifenden Projektthemen und -gruppen in der Stadtverwaltung existieren. Dies erschwert es, die Themen zu koordinieren, zu verbinden und Synergien zu nutzen.

Handlungsempfehlungen

- Verbindliche Regelung der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die regelmäßige Erstellung von Geschäftsverteilungsplänen sowie über deren Inhalt und Aufbau
- Sicherstellung der Dokumentation und Verfügbarkeit der Geschäftsverteilungspläne, um einerseits Transparenz herzustellen, andererseits die Historie von Stellen nachvollziehbar zu machen
- Ausarbeitung eines Leitfadens für ein standardisiertes Vorgehen bei der Bearbeitung von dezernatsübergreifenden Themenstellungen (z.B. Projektarbeit)
- Einführung eines Registers, um einen Überblick über Projektthemen und -gruppen, die bei der Stadtverwaltung bearbeitet werden bzw. tätig sind zu haben
- Etablierung einer Organisationsabteilung, die beratend arbeitet und Organisationsentwicklung vorantreibt



1.2 Stellenbeschreibung

Zielsetzung

Die Stellenbeschreibungen der Stadt Rüsselsheim am Main definieren Aufgaben, Befugnisse, Kompetenzen und Abgrenzungen zu anderen Bereichen in der Organisation. Sie sind unabhängig von den Stellenbesetzenden zu verstehen.

Bisherige Aktivitäten

Bislang wurden Stellenbeschreibungen anlassbezogen erstellt, z.B. in Zusammenhang mit Stellenausschreibungen oder mit Stellenneubewertungen. Jedoch sind sie oftmals nicht als verbindlich anzusehen, da sie keine Legitimation erfahren haben.

Handlungsbedarf

Vollständige und aussagekräftige Stellenbeschreibungen dienen als Grundlage für Stellen(neu)bewertungen und sind damit unerlässlich für die Personalentwicklungsarbeit. Vor dem Hintergrund einer strukturierten Personalplanung und des –einsatzes besteht ein dringender Bedarf, Stellenbeschreibungen auszuarbeiten. Damit werden einerseits Struktur und Verbindlichkeit und andererseits Transparenz geschaffen.

Handlungsempfehlungen

- Schaffung einer verbindlichen Verfahrensregelung bezüglich der Zuständigkeiten für die Erstellung, Prüfung und Autorisierung von Stellenbeschreibungen
- Erstellung bzw. Aktualisierung von Stellenbeschreibungen im Zuge der Aktualisierung bzw. Ausarbeitung von Geschäftsverteilungsplänen
- Ausarbeitung von Stellenbesetzungsplänen



1.3 Anforderungsprofil

Zielsetzung

Das Anforderungsprofil legt verbindlich fest, welche fachlichen Fähigkeiten und persönlichen Kompetenzen auf einer Stelle benötigt werden.

Bisherige Aktivitäten

Innerhalb der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main gibt es noch keine verbindlichen Anforderungsprofile.

Handlungsbedarf

Ein Anforderungsprofil entspricht einem „Soll-Profil“, welches gleichermaßen unerlässliche als auch wünschenswerte Fähigkeiten und Kompetenzen aufführt. Es werden aussagekräftige Anforderungsprofile für einen transparenten und systematischen Personalauswahl- und -besetzungsprozess sowie für die Personalentwicklung benötigt. Beschäftigte können damit optimal, d.h. auf der Basis ihrer individuellen Fähigkeiten, eingesetzt und gefördert werden.

Handlungsempfehlungen

- Verbindliche Verfahrensregelung für die Ausarbeitung von Anforderungsprofilen
- Fortlaufende Aktualisierung und Dokumentation von Anforderungsprofilen
- Ausarbeitung von musterhaften Anforderungsprofilen für die einzelnen Funktionsebenen
- Erstellung eines Leitfadens für das inhaltliche Befüllen eines Anforderungsprofils, z.B. für eine Führungskraft



1.4 Personalbedarfsplanung

Zielsetzung

Die langfristige, quantitative und qualitative Analyse des Personalbedarfs, unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung bzw. der Altersstruktur sowie der Aufgabenentwicklung, ist die Grundlage für die Abdeckung des Personalbedarfs und damit für die Erfüllung der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben sowie für die Personalentwicklung, die ihre Ziele, Zielgruppen und Schwerpunkte danach ausrichtet.

Bisherige Aktivitäten

Seit dem Jahr 1999 sind, gemäß der „Richtlinien zur Personalwirtschaft für die Stadtverwaltung Rüsselsheim“, die Personalverantwortung und die Verteilung der damit verbundenen Zuständigkeiten auf die verschiedenen Entscheidungsebenen dezentral organisiert. Der ermittelte Personalbedarf bildet die Grundlage für die Beratungen des Magistrats zum Stellenplan, der von der Stadtverordnetenversammlung beschlossen wird.

Handlungsbedarf

Der Personalbedarf der Stadt Rüsselsheim am Main kann nur durch eine strategische und vorausschauende Personalbedarfsplanung gedeckt werden. Der Einsatz des Personals muss zielgerichtet erfolgen, d.h. er orientiert sich an den strategischen, übergeordneten Zielen der Stadtverwaltung. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit der Stadtverwaltung gesichert und wertvolles Wissen gehalten.

Die Verantwortung für die Personalplanung ist bei der Stadtverwaltung Rüsselsheim dezentral organisiert, jedoch fehlen hierfür bislang konkrete Rahmenbedingungen, die eine einheitliche Umsetzung sicherstellen.

Handlungsempfehlungen

- Erarbeitung einer Strategie und Formulierung von Zielen für die Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main, die als Basis für die Personal(bedarfs)planung dienen
- Formulierung des Leistungsangebots der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main, an welchem sich der Bedarf ausrichtet
- Regelmäßige Durchführung einer quantitativen und qualitativen Personalbedarfsanalyse auf Ebene der Fachbereiche und Ämter sowie auf gesamtstädtischer Ebene, um neben dem internen Personalbedarf äußere Faktoren, wie die demografische Entwicklung, zu berücksichtigen



2. Handlungsfeld Personalgewinnung und Personalauswahl

In einer Zeit, in der die Begriffe Fachkräftemangel und demografischer Wandel allgegenwärtig sind, ist es nicht mehr ausreichend, nur über freie Stellen zu informieren, um als Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden. Vielmehr ist es notwendig, offensiv auf sich aufmerksam zu machen, zukünftige Mitarbeitende für sich zu gewinnen und sie an sich zu binden. Das umfasst u.a. eine gezielte Kommunikation der Vorzüge und damit die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin „Stadt Rüsselsheim am Main“, insbesondere in der Ansprache von Zielgruppen, in denen ein deutlicher Mangel an Bewerbenden zu verzeichnen ist.

2.1 Personalgewinnung

Zielsetzung

Die Stadt Rüsselsheim am Main deckt durch strategisch ausgerichtete Personalgewinnungsmaßnahmen ihren aktuellen und zukünftigen Personalbedarf.

Bisherige Aktivitäten

Für die Personalgewinnung werden Stellenanzeigen in regionalen Printmedien, über diverse Online-Portale und die Homepage der Stadtverwaltung veröffentlicht.

Bislang wird die Personalgewinnung als Reaktion auf konkret zu besetzende Stellen und vor dem Hintergrund der angespannten Personalsituation, z.B. in den Kindertagesstätten, betrieben. Hierfür wurden mehrfach Maßnahmen erarbeitet, die die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeberin für Erziehungskräfte steigern sollen. Zuletzt wurde im Februar 2018 eine entsprechende Arbeitsgruppe eingerichtet, die Anreize identifiziert und Lösungsvorschläge für eine zielgruppenspezifische Ansprache erarbeitet hat. Entsprechende Vorschläge der Arbeitsgruppe wurden vom Magistrat beschlossen.

Handlungsbedarf

Es ist erforderlich, dass die Personalgewinnung aktiv vorangetrieben und breit aufgestellt wird. Es bedarf einer internen Jobbörse, in der die Mitarbeitenden der Stadt ihre beruflichen Veränderungswünsche zentral einbringen und so bei einer Stellenbesetzung berücksichtigt werden können. Darüber hinaus müssen Online-Angebote und entsprechende Kanäle stärker für die Personalgewinnung genutzt werden, um sich als Arbeitgeberin optimal zu präsentieren und auf sich aufmerksam zu machen, auch ohne akuten Personalmangel.

Sofern ein vermeintlicher Mangel in einer Berufsgruppe erkennbar ist, sollte analysiert werden, worin dieser Mangel begründet liegt. In der Regel ist er weniger durch den demografischen Wandel, als vielmehr durch andere Faktoren bedingt, wie z.B. die unzureichende Wahrnehmung als attraktive Arbeitgeberin, langwierige Besetzungsverfahren, fehlende Kooperationen mit Schulen und Hochschulen damit das zielgerichtete Ausbilden von Fachkräften.

Handlungsempfehlungen

- Ausbau zielgruppenspezifischer Ansprache der Bewerbenden

III. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung bei der Stadt Rüsselsheim am Main



- Evaluation der bisherigen Maßnahmen in der Personalgewinnung und –bindung
- Einrichtung einer Jobbörse zur internen Personalgewinnung



2.2 Personalmarketing

Zielsetzung

Mithilfe der positiv besetzten Arbeitgebermarke „Stadt Rüsselsheim am Main“ setzt sich die Stadt bei der Suche nach geeigneten Bewerbenden gegen die Konkurrenz, insbesondere aus der Privatwirtschaft, durch und kann gleichzeitig das bestehende Personal an sich binden.

Bisherige Aktivitäten

Bislang werden verschiedene Marketinginstrumente in der Personalarbeit eingesetzt, insbesondere für die Personalgewinnung. Bei Messen, wie der jährlich stattfindenden Ausbildungsmesse, tritt die Stadtverwaltung mit einem eigenen Messestand auf. Zudem präsentiert sich die Stadt regelmäßig bei öffentlichen Veranstaltungen, wie z.B. dem Hessentag 2017, durch die Teilnahme am Firmenlauf oder auch durch Kooperationen mit Fach- und Hochschulen.

Handlungsbedarf

Die Vorteile der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main bewusst zu kommunizieren, d.h. nach innen und außen, ist unerlässlich für die erfolgreiche Personalgewinnung. Dafür sind imagefördernde Maßnahmen und eine attraktive Arbeitgebermarke notwendig.

Kooperationen mit Hochschulen, Fachschulen, anderen Institutionen und Unternehmen sind bedeutsam und müssen intensiviert werden. Durch den Ausbau von Projektkooperationen und einen entsprechenden Austausch (z.B. durch den Einsatz von studentischen Hilfskräften und Praktikant*innen) kann sich die Stadtverwaltung an den entscheidenden Stellen positionieren, ihre Anreizinstrumente (Vgl. 4.1) zielgerichtet kommunizieren und somit Werbung für sich machen.

Handlungsempfehlungen

- Evaluierung bisher ergriffener Maßnahmen im Rahmen des Personalmarketings
- Erarbeitung einer Strategie für die Personalgewinnung und Abstimmung der Marketingmaßnahmen darauf
- Herausbildung einer positiv besetzten Arbeitgebermarke mit Wiedererkennungswert und Nutzung der vorhandenen Anreize
- Ausbau von innerstädtischen Kooperationen
- Stärkere Nutzung der neuen Medien, unter Berücksichtigung der Möglichkeiten und Grenzen dieser Kommunikationskanäle



2.3 Ausbildung und Praktika

Zielsetzung

Eine qualifizierte und praxisorientierte Ausbildung sowie berufsorientierte Praktika sichern langfristig die notwendigen Nachwuchskräfte und stellen eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Stadtverwaltung sicher.

Bisherige Aktivitäten

Die Stadt Rüsselsheim am Main bildet vielfältige Ausbildungsberufe aus und bietet die Möglichkeit für ein Duales Hochschulstudium (Vgl. <https://www.ruesselsheim.de/ausbildung-bei-der-stadt.html>).

Die Ausbildung bei der Stadtverwaltung Rüsselsheim genießt einen hohen Stellenwert. Die Grundlage bildet das Ausbildungskonzept der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main aus dem Jahr 1996, das derzeit aktualisiert wird. Die Ausbilder der einzelnen Fachbereiche werden entsprechend unterstützt, so dass sie die Auszubildenden optimal begleiten und betreuen können. Neben Regelungen zur Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, fördert und fordert die Stadt ein hohes Maß an Eigenverantwortung ihrer Auszubildenden und bietet ihnen dafür frühzeitig berufliche Perspektiven. Die Übernahmequote liegt bei nahezu 100%.

Darüber hinaus bestehen für Schüler*innen und Studierende Möglichkeiten, verschiedene Praktika bei der Stadtverwaltung zu absolvieren. Den berufspraktischen Phasen von Erziehungskräften im Anerkennungsjahr und Sozialassistent*innen liegen dafür die „Richtlinien für Praktikantinnen und Praktikanten im Sozial- und Erziehungsdienst“ zugrunde.

Handlungsbedarf

Die Gewinnung und Bindung von Personal ist entscheidend für die Zukunft der Stadt Rüsselsheim am Main. Vor diesem Hintergrund müssen für die Suche nach geeigneten Auszubildenden verstärkt die Kommunikationskanäle von Schüler*innen genutzt werden, um darüber direkt für die Stadt zu werben. Für die Beschäftigung von Praktikant*innen werden aktuelle, verbindliche Verfahrensregelungen benötigt. Darüber hinaus sind verstärkte Kooperationen mit Hochschulen vonnöten, um Nachwuchskräfte frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen und an sich zu binden.

Handlungsempfehlungen

- Aktualisierung der „Richtlinien für Praktikantinnen und Praktikanten im Sozial- und Erziehungsdienst“
- Verstärkte Nutzung digitaler Medien für die Suche nach Auszubildenden und zielgruppengerechte Ansprache
- Identifizierung weiterer Werbemöglichkeiten, wie z.B. einer Recruitingkampagne, weiterer Messeauftritte, Besuche in Schulabschlussklassen, Bewerbungstage



2.4 Personalauswahl

Zielsetzung

Die Personalauswahl erfolgt mithilfe von standardisierten Prozessen und ermöglicht eine optimale Passung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den individuellen Fähigkeiten und Interessen der jeweiligen Person.

Bisherige Aktivitäten

Bislang durchlaufen sowohl Fach- und Führungskräfte als auch Auszubildende einen standardisierten Prozess, in dem besonderes Augenmerk auf die Einstellungsinterviews gelegt wird. Die Auszubildenden nehmen zudem an einem Assessment Center und anschließenden Auswahlgesprächen teil.

Die Maßnahmen zur Personalauswahl, insbesondere die Vorstellungsgespräche mit internen und externen Bewerbenden sowie die weiteren Einstellungsverfahren, werden durch den Fachbereich Personal begleitet bzw. durchgeführt.

Handlungsbedarf

Die bisherigen Anstrengungen, die Personalauswahl zu standardisieren, müssen ausgeweitet werden. Dafür bedarf es einer (Über)Prüfung der Auswahlinstrumente und des bestehenden -prozesses. Das umfasst zunächst die Darstellung bzw. Niederschrift des gesamten Auswahlprozesses vom Anforderungsprofil bis zur eigentlichen Personal- bzw. Einstellungsentscheidung. Zudem müssen entsprechende, nachvollziehbare Entscheidungskriterien formuliert werden. Von grundlegender Bedeutung sind auch Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile (Vgl. II.1.2), die in die jeweilige Stellenausschreibung Eingang finden. Auf dieser Grundlage ist zu prüfen, ob es weitere, für die Stadtverwaltung geeignete Auswahlinstrumente, gibt, die zur Optimierung des Auswahlprozesses beitragen. Daran anschließend sind Schulungen der Verantwortlichen, also der entscheidungsbefugten Personen, durchzuführen.

Handlungsempfehlungen

- Überprüfung der existierenden Prozesse (Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verantwortlichen, Information hinsichtlich der Anforderungen etc.)
- Vereinheitlichung der Grundlagen für die Personalauswahlentscheidungen



3. Handlungsfeld Bildung und Entwicklung

Die Anforderungen an die Stadt Rüsselsheim am Main als Dienstleisterin verändern sich kontinuierlich. Von den Beschäftigten, deren Qualifikationen und Kompetenzen, hängt ab wie erfolgreich diese Anforderungen erfüllt werden. Das macht fortlaufende Weiterbildung, im Sinne des lebenslangen Lernens, für die Beschäftigten unabdingbar. Daraus ergibt sich für die Arbeitgeberin Stadt Rüsselsheim am Main die Aufgabe, das selbstorganisierte und eigenverantwortliche Lernen bzw. die Entwicklung zu begleiten und zu fördern.

3.1 Förder- und Beratungsgespräch

Zielsetzung

Das regelmäßig stattfindende Förder- und Beratungsgespräch ist ein grundlegendes Instrument der Personalentwicklungsarbeit und dient dem vertraulichen Austausch von individuellen beruflichen Vorstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen zwischen den Beschäftigten und der jeweiligen Führungskraft.

Bisherige Aktivitäten

Bei der Stadt Rüsselsheim am Main gelten Beurteilungsrichtlinien, auf deren Grundlage anlassbezogene Beurteilungsgespräche, wie z.B. vor dem Ablauf der Probezeit, geführt werden. Zusätzlich wurde im Rahmen der Verwaltungsreform „Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch Empfehlungen und Regeln“ (1995) eingeführt. Wichtige Elemente des Leitfadens sind die persönliche Arbeitssituation, die Zusammenarbeit und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des Beschäftigten, die in Form eines nicht anlassbezogenen 4-Augen-Gesprächs thematisiert werden. Die Gespräche werden auf freiwilliger Basis geführt.

Handlungsbedarf

Die Empfehlungen und Regeln für das Mitarbeitendengespräch aus dem Jahr 1995 sind inhaltlich zu überprüfen und hinsichtlich ihrer Verbindlichkeit neu zu regeln. Dieses Gespräch wird bislang auf freiwilliger Basis geführt, daher existieren keine konkreten Daten bezüglich der Anwendung, insbesondere zu seiner Form und Häufigkeit. Es können damit auch kaum verlässliche Aussagen getroffen werden, inwieweit das Instrument akzeptiert und mit anderen Personalentwicklungsinstrumenten verknüpft wird. Es ist unklar, inwiefern aus den Ergebnissen des Gespräches Ableitungen für die (berufliche) Praxis getroffen und diese nachgehalten werden. Für eine strategisch und langfristig ausgerichtete Personalarbeit ist es erforderlich, das Förder- und Beratungsgespräch als festen Bestandteil der Personalentwicklung zu etablieren, es sinnvoll mit anderen Instrumenten zu verknüpfen und somit in die Prozesse der Personalentwicklung einzubetten.

Handlungsempfehlungen

- Durchführung einer Erhebung unter Berücksichtigung aller an der Personalentwicklung Beteiligten mit dem Ziel, das Verständnis, die Akzeptanz und die bisherige Umsetzung von Mitarbeitendengesprächen zu erfahren



- Entwicklung und Implementierung von Förder- und Beratungsgesprächen, die eine regelmäßige, verbindliche Durchführung gewährleisten
- Durchführung von Schulungen und/oder Workshops für das Führen von Förder- und Beratungsgesprächen
- Erstellung von Leitfäden für bedarfsorientierte Gesprächsformen (wie z.B. Beurteilungsgespräche, Feedbackgespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Potenzialerkennungsgespräche, Konfliktgespräche oder Mitarbeitendenjahresgespräche)



3.2 Bildungsbedarfsanalyse

Zielsetzung

Der Bildungsbedarf wird vorausschauend und systematisch erhoben und dient als Basis für das Fortbildungs- und Entwicklungsangebot der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main.

Bisherige Aktivitäten

Einmal jährlich finden Bildungsbedarfsgespräche mit den Fachbereichs- und Amtsleitungen statt. Mittels halb standardisierter Interviews werden personelle, strukturelle, organisatorische und gesetzliche Veränderungen in den jeweiligen Fachbereichen/Ämtern sowie der daraus resultierende Fortbildungs- und Entwicklungsbedarf aufgenommen. Darüber hinaus werden fachübergreifende Themenvorschläge für das interne Fortbildungsprogramm sowie der spezielle Fortbildungsbedarf von Führungskräften erhoben. Die Auswertung von Seminarbeurteilungsbögen rundet die Bedarfsermittlung ab.

Handlungsbedarf

Der Bildungsbedarf lässt sich nur durch die Nutzung von Anforderungsprofilen systematisch erheben. In ihnen sind notwendige Voraussetzungen formuliert, die mit den Fähigkeiten und Kompetenzen des Mitarbeitenden abgeglichen werden. Zudem gilt es, verbindliche Regelungen zu treffen hinsichtlich der Durchführung von Bildungsbedarfsgesprächen (fakultativ oder obligatorisch) und wie mit den daraus resultierenden Erkenntnissen umgegangen wird. Auch sollte überprüft werden, welche weiteren Maßnahmen für die Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main sinnvoll sind, um den Qualifizierungsbedarf zu erheben.

Für eine systematische Personalentwicklung bedarf es im Weiteren einer regelmäßigen Überprüfung, im Sinne eines Controllings. Nur damit kann der Erfolg der ergriffenen Maßnahmen überprüft und die Personalentwicklung gesteuert werden.

Handlungsempfehlungen

- Überprüfung des bestehenden Prozesses (hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten) zur Ermittlung des Bildungsbedarfs um für die Fortbildungsplanung verwertbare Ergebnisse zu gewinnen
- Prüfung von weiteren Erhebungsmethoden des Bildungsbedarfs



3.3 Allgemeine Fortbildung

Zielsetzung

Ein breit aufgestelltes, internes Fortbildungsprogramm sowie passgenaue und zielgerichtete Seminare und Veranstaltungen werden den bereichsspezifischen und individuellen Bildungsbedürfnissen der Fachbereiche/Ämter und Beschäftigten gerecht und unterstützen das lebenslange Lernen.

Bisherige Aktivitäten

Die Fortbildung wird zentral durch den Fachbereich Personal organisiert. Er erstellt auf Basis der Ergebnisse aus den Bildungsbedarfsgesprächen, den Rückmeldungen der Beschäftigten (persönlich oder mittels Seminarbeurteilungsbogen) sowie aktuellen Entwicklungen und Anforderungen an die Stadt Rüsselsheim am Main das interne Fortbildungsprogramm. Zusätzlich dazu werden bedarfsgerecht bereichsspezifische Seminare und Veranstaltungen sowie der Besuch von externen Fortbildungsveranstaltungen organisiert. Die Fortbildung wird durch die „Dienstvereinbarung über Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte der Stadtverwaltung Rüsselsheim“ (13/2008) sowie durch die Dienstanweisung „Fortbildung – Regelungen von Formalitäten und Abläufen“ (11/1995) legitimiert und geregelt.

Handlungsbedarf

Das lebenslange Lernen ist insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Veränderungen von beruflichen und privaten Anforderungen ein bedeutsamer Ansatz für die Stadt Rüsselsheim am Main. Mitarbeitende jeden Alters müssen darin unterstützt und gestärkt werden, sich Wissen und Kompetenzen eigenständig anzueignen. Darüber hinaus ist der Wissenstransfer, der in einer Fortbildungsmaßnahme vermittelten Inhalte, zu sichern. Dies ist ein unerlässlicher Bestandteil des Fortbildungscontrollings und ist als Standard zu etablieren bzw. wiederzubeleben, z.B. in Form eines Vor- und Nachbereitungsgesprächs.

Handlungsempfehlungen

- Einführung eines systematischen Bildungscontrollings
- Prüfung von Möglichkeiten, die Selbstlernphasen unterstützen



3.4 Berufliche Qualifizierung

Zielsetzung

Die berufliche (Weiter)Entwicklung wird systematisch und zielgerichtet für die Sicherung der notwendigen Fach- und Methodenkompetenzen bei der Stadtverwaltung eingesetzt.

Bisherige Aktivitäten

Für tariflich beschäftigte Mitarbeitende mit Potenzial für die Übernahme weiterführender Aufgaben besteht die Möglichkeit, sich berufsbegleitend zum* zur Verwaltungsfachwirt*in ausbilden zu lassen und so die theoretischen Kenntnisse zu erwerben, die für die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben des mittleren und gehobenen Dienstes notwendig sind. Darüber hinaus können Angestellte eine berufsbegleitende Ausbildung zum* zur Betriebswirt*in anstreben. In Abhängigkeit vom dienstlichen Interesse werden weitere Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt und bezuschusst. Grundlage hierfür bildet die „Dienstvereinbarung über Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte der Stadtverwaltung Rüsselsheim“ (13/2008). Einzelheiten zur Kostenübernahme durch die Stadt und einem möglichen Eigenbeitrag der Beschäftigten regelt jeweils eine individuelle Qualifizierungsvereinbarung zwischen beiden Parteien. Sie stellt sicher, dass mit der Investition in berufsbegleitende Lehrgänge, der dienstliche Nutzen nachhaltig gesichert und ein Beitrag zur Personalbindung geleistet wird. Auch die Ausbildung der Ausbilder (AdA) wird regelmäßig durchgeführt.

Handlungsbedarf

Qualifizierungsmaßnahmen müssen als Hebel für die strategische Ausrichtung der Stadtverwaltung verstanden werden. Sie müssen planvoll und zielgerichtet erfolgen, auch vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit. Dafür ist eine Laufbahnplanung bzw. eine Skizzierung von Entwicklungsstufen notwendig. Bislang werden beispielsweise Verwaltungsfachwirt*innen ausgebildet, jedoch ohne konkrete Zusage einer entsprechenden zukünftigen Einsatzmöglichkeit oder -perspektive.

Handlungsempfehlungen

- Ausarbeitung eines Systems für die Laufbahnplanung
- Gezielte Aus- und Weiterbildung im Rahmen einer strategischen Laufbahnplanung inklusive vorgeschalteter Potenzialanalysen



3.5 Beurteilungssystem

Zielsetzung

Die regelmäßige, objektive Beurteilung von Leistung und Eignung zielt darauf ab, die Beschäftigten optimal zu fördern.

Bisherige Aktivitäten

Basierend auf den Beurteilungsrichtlinien für die Beamten und Angestellten der Stadt Rüsselsheim aus dem Jahr 1985 werden Beurteilungen nur anlassbezogen durchgeführt.

Handlungsbedarf

Die vorhandenen „Beurteilungsrichtlinien für die Beamten und Angestellten der Stadt Rüsselsheim“ bedürfen einer Überprüfung und Aktualisierung. Zudem müssen auf Basis des stellenbezogenen Anforderungsprofils einheitliche und nachvollziehbare Beurteilungskriterien formuliert werden. Dies macht die Schulung derjenigen Personen, die Beurteilungen vornehmen, notwendig. So ist eine differenzierte und gerechte Einschätzung möglich und im Weiteren die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gegeben. Vor dem Hintergrund, Beurteilungen für den Personalentwicklungsprozess zu nutzen, erscheint es sinnvoll, eine regelmäßige Beurteilung, neben einem regelmäßigen Förder- und Beratungsgespräch, zu etablieren. Darüber hinaus muss auch festgelegt werden, wie mit den Ergebnissen der Beurteilung umgegangen wird.

Handlungsempfehlungen

- Entwicklung eines neuen, zeitgemäßen Beurteilungssystems, welches den gesetzlichen und beamtenrechtlichen Vorgaben gerecht wird
- Aktualisierung der Beurteilungsrichtlinien
- Einführung von regelmäßigen Beurteilungen für eine zielgerichtete Förderung aller Beschäftigten und als Basis von Personalentscheidungen



4. Handlungsfeld Personalbindung

Eine öffentliche Arbeitgeberin, wie die Stadt Rüsselsheim am Main, kann ihre vielfältigen Dienstleistungen nur durch motivierte und qualifizierte Mitarbeitende erbringen. Beschäftigtenorientierte Maßnahmen, wie beispielsweise ein Gesundheitsmanagement, regelmäßige Förder- und Beratungsgespräche, aber auch eine vertrauensvolle Führungskultur und leistungsgerechte Lohnmodelle sind unerlässlich, um die Beschäftigten an sich zu binden. Sie beeinflussen das Gefühl der Wertschätzung und der Zugehörigkeit zur Arbeitgeberin positiv, was sich an hoher Leistungsbereitschaft und Motivation sowie sinkenden Fehlzeiten und Rekrutierungskosten ablesen lässt.

4.1 Anreizinstrumente

Zielsetzung

Die Stadt Rüsselsheim am Main bleibt auf dem zunehmend umkämpften Bewerber*innenmarkt, auch gegenüber der Privatwirtschaft, konkurrenzfähig, indem sie ihre Anreizinstrumente zielgerichtet für die Personalgewinnung und -bindung einsetzt.

Bisherige Aktivitäten

Im Verlauf der Zeit wurden bereits zahlreiche Anreize geschaffen. Zu nennen sind hier:

keine Gültigkeit mehr	▪ Dienstvereinbarung über die Gewährung eines Zuschusses für Betriebsausflüge (10/1986) ▪ Dienstvereinbarung über die Gewährung von Essensgeldzuschüssen (04/1987 – 01/1996) ▪ Ballungsraumzulage ▪ Innerbetriebliche Zulage ▪ Jobticket (07/1992 - 01/2011)
noch in Anwendung	▪ Tankkarte (03/1984) ▪ Dienstvereinbarung über die Gewährung von Dienstbefreiung unter Fortzahlung der Bezüge (03/1996) ▪ Sommerfest ▪ Dienstanweisung zur Dezentralisierung von Personalverantwortung (05/1997) ▪ Dienstanweisung zur Übertragung von Befugnissen im Rahmen der Verbesserung von Arbeitsabläufen (08/1999) ▪ Richtlinien der Personalwirtschaft für die Stadtverwaltung Rüsselsheim (12/1999) ▪ Dienstvereinbarung zur Gestaltung der Arbeitszeit bei der Stadt Rüsselsheim (10/2001) ▪ Dienstvereinbarung über die Gewährung von Leistungsentgelten gemäß § 18 TVöD (VKA) zum Leistungsentgelt (Gültigkeit: 16.06.2016 - 31.12.2019)



- Sonstiges: kostenlose Parkmöglichkeiten

Handlungsbedarf

Es existieren bereits zahlreiche Anreizinstrumente bei der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main. Diese bedürfen jedoch einer ganzheitlichen Betrachtung und gegebenenfalls einer Überarbeitung, so dass sie zielgerichtet für die Personalgewinnung und -bindung eingesetzt werden können. Um sich als Arbeitgeberin attraktiv positionieren zu können, ist neben monetären Anreizen (z.B. angemessene Entlohnung, Weihnachts- und Urlaubsgeld/Jahressonderzahlungen) den nicht-monetären Anreizen eine stärkere Bedeutung beizumessen. Hierzu zählen z.B. Coffee/Meeting Points, die Ausgestaltung von Arbeitsplätzen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, zielgruppenspezifische Personalentwicklungsprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle, eine durch Vertrauen gekennzeichnete Führungskultur, Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Mitarbeitende. Nur durch die Kombination von monetären und nicht-monetären Anreizen kann die Zufriedenheit von Beschäftigten positiv beeinflusst werden.

Handlungsempfehlungen

Der öffentliche Dienst steht in besonderem Maße in dem Spannungsfeld, (monetäre) Anreize schaffen zu müssen, um attraktiv zu bleiben und gleichzeitig nur einen geringen Spielraum dafür zur Verfügung zu haben. Die Möglichkeiten sind insofern beschränkt, als dass sich der öffentliche Dienst durch Steuergelder finanziert und an den TVöD gebunden ist. Dennoch können einige Handlungsempfehlungen formuliert werden:

Monetär:

- Erarbeitung einer neuen Dienstvereinbarung über die Gewährung von Leistungsentgelten (für Angestellte) bzw. einer neuen Regelung zum 01.01.2020, Prüfung der Voraussetzungen für die Ausschüttung des Leistungsentgelts für Beamte
- Prüfung der Bedingungen für den leistungsbezogenen Stufenaufstieg
- Jobticket als Teil eines sog. „Mobilitätspakets“
- Prüfung der Möglichkeiten für die Einführung einer außertariflichen Vergütung für einzelne Beschäftigungsgruppen

Nicht-monetär:

- Initiierung eines „Mobilitätspaket“, bestehend aus Jobticket, kostenfreien Parkplätzen und einer Anerkennung für Radfahrer/innen
- Ausbau konkreter Maßnahmen zur Beschäftigtenzufriedenheit und stärkere Ausrichtung auf die Personalbindung, z.B. durch Mitarbeitenden- und Sommerfeste oder den Bau von Duschen und Umkleiden für Radfahrende
- Umwandlung der Dienstbefreiung zum „Kerbmontag“ in eine Dienstbefreiung zum Mitarbeitendenfest, mit dem Ziel das gemeinsame Erleben zu fördern



- Einführung eines Intranets als zentraler Kommunikationskanal, neben anderen, der die umfassende Information aller Beschäftigten ermöglicht
- Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung von Dienstvereinbarungen auf ihre Aktualität
- Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten durch Erweiterung ihrer Entscheidungsbefugnisse und eine durch Vertrauen geprägte Führungskultur
- Erarbeitung städtischer Konzepte zum Gesundheitsmanagement und zur Einarbeitung von neuen Beschäftigten
- Unterstützung bei der Suche nach Wohnraum für neue Mitarbeitende
- Gewährleistung von Kinderbetreuungsplätzen für eigene Mitarbeitende
- Ausbau der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf



4.2 Homeoffice

Zielsetzung

Die Stadt Rüsselsheim am Main schafft Arbeitsbedingungen, die gleichermaßen den Wünschen der Beschäftigten nach größerer Flexibilität, besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie dem gestiegenen Bewusstsein für die Umwelt und CO2-Emissionen gerecht werden und mit den dienstlichen Belangen vereinbar sind.

Bisherige Aktivitäten

Zunächst wurde die Einführung von alternierender Telearbeit durch eine Prozessbegleitgruppe zur „Chancengleichheit“ geprüft. Diese kam im Jahr 2004 zu dem Schluss, dass zahlreiche Arbeitsbereiche der Stadtverwaltung für diese Arbeitsform ungeeignet seien, jedoch für den Bedarfsfall, d.h. sofern notwendig Homeoffice ermöglicht werden könnte. Eine Dienstvereinbarung wurde bislang nicht geschlossen.

Handlungsbedarf

Die vermehrten Anfragen von Beschäftigten zeigen den dringenden Handlungsbedarf, Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung gesetzlicher und tariflicher Vorgaben zur Ermöglichung von Homeoffice zu schaffen. Die gestiegenen Arbeitsanforderungen in Verbindung mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordern eine höhere Flexibilität. Der durch den Fachkräftemangel erzeugte Druck auf die Stadt, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren, macht es erforderlich dem Bedürfnis der Beschäftigten (und potentiellen Bewerbenden) nach Flexibilität und ihrem gestiegenen Umweltbewusstsein mit der Einführung des Homeoffice als weitere Arbeitsform Rechnung zu tragen.

Handlungsempfehlungen

- Zuständige Verwaltungseinheiten sind mit der Erarbeitung von Rahmenbedingungen für das Arbeiten im Homeoffice beauftragt



4.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zielsetzung

Die Stadt Rüsselsheim am Main fördert die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden, deren Zufriedenheit und Motivation, indem sie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als ganzheitliches Programm mit den dazu gehörigen Prozessen und Strukturen etabliert hat.

Bisherige Aktivitäten

Die bisherigen Bemühungen auf diesem Gebiet erfolgten insbesondere vor dem Hintergrund des gesetzlich geregelten Arbeitsschutzes und der Gesundheitsvorsorge. Es wurden zahlreiche Einzelmaßnahmen zur Gesundheitsförderung organisiert und durchgeführt, fast ausschließlich in Form von Fortbildungen oder finanziellen Zuschüssen zu Gesundheitsangeboten. Die Angebote basieren in der Regel auf Kooperationen mit unterschiedlichen Krankenkassen und ausgebildeten Fachkräften. Seit dem Jahr 2018 organisiert die Stadtverwaltung für ihre Beschäftigten ein Massageangebot. Darüber hinaus können die Beschäftigten an Yogakursen teilnehmen. Bestrebungen, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) einzuführen, existieren ebenfalls. Ein Grobkonzept liegt bereits als Entwurf vor.

Handlungsbedarf

Bislang standen vorrangig Sportangebote oder Fortbildungen zu Gesundheitsthemen im Fokus. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement benötigt jedoch eine konzeptionelle, strategische Herangehensweise, die auf nachhaltige Förderung der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit abzielt und die rechtlichen Grundlagen berücksichtigt. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) einzuführen und umzusetzen. Darüber hinaus muss die Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und gesundheitsfördernde Führungsarbeit im Bewusstsein der Verantwortlichen verankert werden.

Handlungsempfehlungen

- Analyse der Ausgangssituation in der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main (d.h. Fehlzeiten/Krankenstand, häufigste Fehlgründe/Krankheiten etc.), ggf. unter Zuhilfenahme der gesetzlichen Krankenkassen
- Erarbeitung eines Rahmenkonzepts für das Betriebliche Gesundheitsmanagement
- Zeitnahe Etablierung eines BEM-Prozesses und Führungskräfte-schulung zum BEM
- Organisation eines regelmäßigen Gesundheitstages



5. Handlungsfeld Führung und Zusammenarbeit

Effektive, vertrauensvolle Führungsarbeit hat maßgeblichen Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten und damit auf die Qualität der Verwaltungsarbeit. Die Führungskräfte tragen Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung von strategischen Entscheidungen, sind Vorbilder für die Beschäftigten und als Personalentwickelnde vor Ort tätig. Gleichzeitig sind die Beschäftigten in ihrer Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu unterstützen. Das fördert Teamarbeit und innovatives Handeln, was für die Verwaltungsarbeit unerlässlich geworden ist.

5.1 Eingliederung von Mitarbeitenden

Zielsetzung

Eine einheitliche, transparente Vorgehensweise stellt die zügige fachliche Einarbeitung und soziale Eingliederung von neuen oder zurückkehrenden Mitarbeitenden in bestehende Teams sicher.

Bisherige Aktivitäten

Die Richtlinien der Personalwirtschaft regeln die Formalitäten, die vor der Arbeitsaufnahme zu erfüllen sind, z.B. die Vorlage aller arbeitsrechtlich erforderlichen Unterlagen (Arbeitspapiere, Gesundheitszeugnis, Arbeits- und Aufenthaltsbescheinigung). Vom Fachbereich Personal erhalten neu eingestellte Beschäftigte grundlegende Informationen zu rechtlichen und organisatorischen Gegebenheiten (AGG, Regelungen zu Arbeitszeit und Zeiterfassung, Fortbildungen und Reisekosten). Allen Mitarbeitenden steht darüber hinaus der Besuch der Fortbildungsveranstaltung „Die Stadtverwaltung stellt sich vor“ frei.

Für neue Auszubildende wird eine Einführungswoche organisiert, um sie willkommen zu heißen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich gegenseitig sowie die für ihre Ausbildung Verantwortlichen kennenzulernen. Außerdem wurde von den Auszubildenden selbst eine Broschüre entwickelt, die allen Auszubildenden als erste Orientierung in den Fachbereichen/Ämtern dienen soll.

Handlungsbedarf

Die Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main kann mit einem systematischen und einheitlichen Vorgehen bei der Integration von Mitarbeitenden bereits vor deren ersten Arbeitstag grundlegende Informationen geben und auf diese Weise Wertschätzung und Interesse vermitteln. Dies betrifft nicht nur die Eingliederung von neuen Beschäftigten, sondern auch Mitarbeitende, die nach längerer Abwesenheit, z.B. durch Elternzeit oder Pflege von Angehörigen, zurückkehren. Der Einarbeitungsprozess muss als Visitenkarte verstanden werden, mit der sich die Stadtverwaltung von anderen Arbeitgebern abhebt. Dafür ist ein allgemeiner, städtischer Einarbeitungsplan vonnöten, der durch fachbereichsspezifische Themen ergänzt wird. Eine solche Einarbeitung ist Führungsaufgabe und benötigt die entsprechende Unterstützung, damit die Integration nicht nur zufällig, sondern zielgerichtet gelingt.



Handlungsempfehlungen

- Erarbeitung eines einheitlichen Prozesses für die Integration von Beschäftigten
- Bewusstsein schaffen für die Bedeutung einer erfolgreichen Integration
„Einarbeitung als Investition“
- Erstellung einer Willkommensmappe
- Initiierung eines Patenschaftsprogramms



5.2 Führungskräfteentwicklung

Zielsetzung

Die Führungskräfteentwicklung ist planvoll organisiert und dient der Stärkung der Führungsrolle, dem Aufbau eines Netzwerks sowie der Förderung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen von Führungskräften. Sie orientiert sich am konkreten Bedarf der Führungskräfte und der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main und richtet sich sowohl an den Führungskräftenachwuchs als auch an neue und erfahrene Führungskräfte.

Bisherige Aktivitäten

Neue Führungskräfte durchlaufen bei der Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main ein obligatorisches Entwicklungsprogramm. Im Rahmen der internen Fortbildung und jährlicher Führungskräftebildungen erhalten alle Führungskräfte zielgruppenspezifische Fortbildungsangebote. Die Ausbildung im dualen Bachelor-Studium Public Administration (B.A.) in Zusammenarbeit mit der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung soll den Führungskräftenachwuchs sichern.

Handlungsbedarf

Die Führungskräfteentwicklung muss als ein zentraler Baustein der Personalentwicklung verstanden werden. Die Führungskräfte der Stadt Rüsselsheim am Main sind Schlüsselfiguren, Multiplikatoren und die Personalentwickelnden vor Ort. Es bedarf eines ganzheitlichen Konzepts für die Führungskräfteentwicklung. Darin müssen ein Leitbild, Führungsgrundsätze und Arbeitshilfen enthalten sein. Hinsichtlich der Sicherung des Nachwuchses, bedarf es verstärkter Bemühungen Potenzial zu erkennen und Spitzenkräfte frühzeitig zu fördern und zu binden.

Handlungsempfehlungen

- Erarbeitung eines Konzepts für die strategische Führungskräfteentwicklung, inkl. eines einheitlichen Prozesses zur Laufbahnplanung
- Erarbeitung von Führungsgrundsätzen für die Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main
- Einführung von Führungsfeedback
- Prüfung verschiedener Führungsmodelle auf ihre Anwendbarkeit in Rüsselsheim am Main, z.B. Führung in Teilzeit



5.3 Wissensmanagement

Zielsetzung

Die Stadtverwaltung Rüsselsheim am Main stellt sicher, dass vorhandenes und erworbenes (Fach)Wissen gesichert und transparent gemacht wird und allen zugänglich ist. Damit wird dessen Weiterverwendung ermöglicht und Wissensverlust verhindert.

Bisherige Aktivitäten

Ein ganzheitliches Konzept zum Wissensmanagement gibt es nicht, jedoch wurde im Jahr 2008 ein Dokumentenmanagementsystem eingeführt. Dieses wird derzeit nur in Verbindung mit dem Anordnungswesen, also bei der Rechnungsbearbeitung, verwendet. Die auf dem verwaltungsintern zugänglichen Laufwerk zur Verfügung stehenden Informationen (z.B. in Form von Organisationsverfügungen und Rundschreiben) sind als Maßnahmen des Wissenstransfers zu betrachten. Im Rahmen der Allgemeinen Fortbildung werden zudem Veranstaltungen angeboten, die dem Wissenstransfer dienen.

Handlungsbedarf

Wissen ist Kapital. Diesen Grundsatz zu befolgen, bedeutet, sich um das hier in der Stadtverwaltung vorhandene Fachwissen zu bemühen, es zu organisieren und weiterzugeben. Bedeutsam ist dabei nicht nur das reine Fachwissen, sondern vielmehr das überfachliche Wissen, d.h. das Erfahrungswissen über die Netzwerke, Prozesse und Zusammenhänge, die in der Regel nicht dokumentiert sind. Dieses Wissen weiterzugeben, bedeutet Ressourcen zu sparen, denn es vermeidet umständliche „Wissensinseln“. Es muss deutlich gemacht werden, dass alle Beschäftigten auch Multiplikatoren sind, die dazu beitragen können Zusammenhänge zu vereinfachen oder Sachverhalte zu verdeutlichen und so einen Beitrag leisten für mehr Transparenz. Dafür bedarf es verschiedener Maßnahmen, die in einem Konzept zusammengeführt werden müssen.

Handlungsempfehlungen

- Erarbeitung eines umfassenden Konzepts zum Wissensmanagement
- Verbindliche Regelungen bei Ausscheiden und Funktionswechsel
- Überlappende Einarbeitungszeiten mit strukturiertem Einarbeitungsplan
- Ausbau von technischen Maßnahmen des Wissensmanagements
- Prüfung von Rotationsmöglichkeiten (evtl. auch mit Partnerschaftsstädten)