



Personalentwicklungskonzept

Stadt Meckenheim

**Zukunftsorientierte
Personalsteuerung und Stellenbewirtschaftung**

Meckenheim, im Dezember 2013

Gliederung		Seite
1	Einleitung	
1.1	Vorwort	2
1.2	Was ist Personalentwicklung?	3
1.3	Ziele und Leitsätze	3
1.4	Verantwortliche Träger der Personalentwicklung	4
2	Allgemeine Personalentwicklungsmaßnahmen	
2.1	Personalgewinnung	5
2.2	Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Stadt Meckenheim als attraktive Arbeitgeberin	6
2.3	Mitarbeiterqualifizierung	7
2.4	Ausbildung	8
2.5	Gestaltung des demographischen Wandels in der Verwaltung	9
2.6	Führungskräfteentwicklung	10
2.7	Gesundheitsmanagement (BGM)	11
2.8	Beurteilungswesen	12
2.9	Anreizsysteme	13
3	Strategische Personalplanung/-steuerung und Stellenbewirtschaftung	
3.1	Zielvereinbarungen zwischen Rat und Verwaltung	14
3.2	Stellenplan	14
3.3	Grundlagenfortschreibung	15
3.4	Aufgabenkritik und Organisationsuntersuchungen	15
3.5	Systematisches Mehrarbeits- und Überstundencontrolling	16
3.6	Statistische Auswertungen als Analyseinstrumente	17
4	Anlagen zum Personalentwicklungskonzept	

1 Einleitung

1.1 Vorwort

Das Thema der Personalentwicklung bei der Stadt Meckenheim steht im Spannungsfeld der leistungsbezogenen und sinnvollen Weiterentwicklung des Personalbestandes einerseits und der haushaltsverantwortlichen Stellenbewirtschaftung andererseits. Das vorliegende Personalentwicklungskonzept soll in diesem Kontext einen sinnvollen Bogen schlagen und die beiden strategischen Ausrichtungen mit dem Ziel einer für die Zukunft gut aufgestellten Verwaltung zusammenführen.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept enthält grundlegende Säulen und Bausteine für eine erfolgreiche Personalentwicklung. Anhand dieser Leitlinie sind Aufgaben unter Berücksichtigung von sozialen Parametern sowie unter dem Gesichtspunkt des demografischen Wandels innerhalb der Stadtverwaltung auf einem gesicherten qualitativen Standard, serviceorientiert und zielorientiert wahrzunehmen.

Die bisher erreichten Leistungsstandards werden zu diesem Zweck fortgeschrieben. Die einzelnen Bausteine der Personalentwicklung werden in einem ständigen Prozess evaluiert und durch ergänzende Regelungen, Dienstanweisungen oder -vereinbarungen konkretisiert und weiter ausgestaltet.

Im Lichte dieser strategischen Ausrichtung vereinbaren Dienststelle und Personalrat unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und mit Zustimmung des Rates der Stadt Meckenheim die folgende Konzeption zur Personalentwicklung.

1.2 Was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. (Quelle KGST-Bericht 13/1994)

1.3 Ziele und Leitsätze

Wesentliche Kernpunkte des Personalentwicklungskonzeptes, die den zukünftigen Handlungsrahmen bilden, werden nachfolgend zusammenfassend skizziert. Die Umsetzung wird dauerhaft und konsequent unter Anpassung an den jeweiligen Bedarf verfolgt.

- Bedarfsbezogene Gestaltung systematischer Prozesse zur Identifizierung, Erhaltung und Förderung des Leistungs- und Lernvermögens aller vorhandenen Beschäftigten
- Verbindliche Standardisierung von personalbezogenen Verfahren innerhalb der Stadtverwaltung Meckenheim (Ziel: Darstellung als attraktive Dienstherrin/Arbeitgeberin)
- Verständnis von Personalentwicklung als Steuerungsinstrument mit unmittelbaren Bezügen zur Organisationsentwicklung und Stellenbewirtschaftung
- Die Stadt Meckenheim ist eine attraktive Arbeitgeberin
- Im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung der Stadtverwaltung (pflichtig und freiwillig) wird eine auskömmliche Stellenplanung und -besetzung gewährleistet
- Die Aufgabenzuschnitte der Stellen entsprechen dem Leistungsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Die Voraussetzungen für ein wirtschaftliches und serviceorientiertes Handeln der Verwaltung sind gegeben
- Aus-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden zur Qualitätsverbesserung und Effektivitätssteigerung angeboten
- Nachwuchskräfte werden ausgebildet
- Die Leistung von motivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird anerkannt und gewürdigt
- Die Gestaltung der Arbeitsplätze erfolgt nach ergonomischen Gesichtspunkten
- Maßnahmen des Gesundheitsmanagements werden angeboten
- Das strategische Personalmanagement ist auf die Mitarbeiter/innen ausgerichtet und familien- und demografiebewusst
- Der Gleichstellungsgrundsatz von Mann und Frau wird beachtet, und bei Unterrepräsentation von Frauen werden diese bei gleicher Eignung gefördert
- Das Verwaltungshandeln ist auch nach dem Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zur Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ausgerichtet
- Die Personalentwicklung wird als bedeutsame Daueraufgabe anerkannt und unterliegt einem kontinuierlichen Prozess mit ständiger Evaluierung

1.4 Verantwortliche Träger der Personalentwicklung

Verantwortlich für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalentwicklung bei der Stadt Meckenheim sind neben dem Verwaltungsvorstand und den weiteren Führungskräften, der

Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte und alle Mitarbeiter/innen der Verwaltung.

Eine wichtige Funktion kommt auch dem Stadtrat bei der Vorgabe strategischer Ziele im Rahmen der Personalentwicklung zu.

2 Allgemeine Personalentwicklungsmaßnahmen

2.1 Personalgewinnung

Durch ein effizientes Personalmanagement wird sichergestellt, dass vakante Stellen auch mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität und Aufgabenerfüllung überprüft werden. Ziel ist es dabei, zeitnah Stellen qualitativ (nach)zubesetzen oder eine organisatorische Umstrukturierung vornehmen zu können.

Im Rahmen der Mitarbeiterförderung sollen bei vakanten Stellen zunächst die Erfolgsaussichten eines internen Stellenbesetzungsverfahrens geprüft werden, um eigenen Mitarbeitern/innen einen Aufgabenwechsel zu ermöglichen. Die Bindung des Personals an die Arbeitgeberin genießt einen hohen Stellenwert. Eigene Fachkräfte werden gezielt geschult und fortgebildet. Andererseits sind Stellen auch bewusst extern auszuschreiben, um bereits qualifizierte Fachkräfte mit Spezialwissen zu gewinnen oder eine gesunde Durchmischung des Personalbestandes zu erreichen.

Standardisierte Personalauswahlverfahren werden angewendet, um im Sinne der Bestenauslese nach Eignung und Befähigung eine/n Bewerber/in für die Stelle zu identifizieren. Die Auswahl von qualifiziertem Personal ist eine Daueraufgabe der Verwaltung im Kontext der Personalentwicklung.

Folgende Leitlinien werden vereinbart:

- Personalauswahl und Stellenbesetzung nach bester Eignung und Befähigung („Leistungsprinzip“)

- Frühzeitige Bedarfsanalyse und Erstellung von stellenbezogenen Anforderungsprofilen / Umgang mit „freien Stellen“
- Festlegung der Stellenausschreibungsart (intern/extern)
(Zieldefinition: Interne Personalentwicklung oder Durchmischung durch externe Kräfte)
- Standardisiertes Personalauswahlverfahren / Bewerbungsmanagement (z.B. Transparenz der Bewerberauswahl durch Matrixbewertung und Anwendung strukturierter Interviewtechniken bei Vorstellungsgesprächen)
- Berücksichtigung „fachfremder Bewerbungen“ in spezifischen Bereichen (z.B. Möglichkeit für sog. „Quereinsteiger“ als Option)
- Integration von Menschen mit Behinderungen und Menschen mit Migrationshintergrund
Dem gesetzlichen Beschäftigungsauftrag des § 71 Abs 1.SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) kommt die Stadt Meckenheim nach.
- Die Verwaltung steht allen Bewerbergruppen offen gegenüber

2.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Stadt Meckenheim als attraktive Arbeitgeberin

Die Stadt Meckenheim steht im Wettbewerb mit anderen öffentlichen (und privaten) Arbeitgebern und zeichnet sich durch eine Vielzahl von attraktiven Rahmenbedingungen aus.

Als familienfreundliche Arbeitgeberin fördert die Stadt Meckenheim zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geeignete Maßnahmen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf beinhaltet auch die Vereinbarkeit von Pflege der Familienangehörigen und Beruf. Gleichmaßen stellt sich die Stadt Meckenheim der Herausforderung des Themas „Work-Life-Balance“, wonach je nach Lebensalter und

Lebenssituation individuell Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsumfänge geprüft werden.

Konkret sind folgende Vorzüge zu benennen:

- Attraktivität durch flexible Arbeitszeitgestaltung (z.B. gleitende Arbeitszeit und Arbeitsteilzeitmodelle) und Beurlaubungsmöglichkeiten (Kinderbetreuung, Angehörigenpflege)
- Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung (siehe auch Qualifizierung)
- Betreuung von Kindern von Beschäftigten in städtischen Kindertageseinrichtungen
- Erleichterung des Wiedereinstiegs nach Elternzeit bzw. Beurlaubung
- Barrierefreiheit in den Verwaltungsstandorten
- Allgemeine Infrastrukturangebote und ÖPNV-Anbindung (z.B. Einzelhandel, Autobahn- und Zuganbindung)

2.3 Mitarbeiterqualifizierung

In einem regelmäßigen Dialog verständigen sich Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen, um den zielgenauen und nachfrageorientierten Qualifizierungsbedarf festzustellen, zu planen und umzusetzen. Auch die Erlangung von fachübergreifenden Kenntnissen wird im Hinblick auf eine persönliche Qualifizierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern/innen gefördert.

In diesem Sinne entwickelt die Stadt Meckenheim Lösungsansätze zur Erfüllung der sich aus den tarifvertraglichen und landesgesetzlichen Regelungen ergebenden Pflichten auf dem Gebiet der Weiterbildung und darüber hinaus.

Hierzu zählen:

- Verständnis von Qualifizierung und Weiterentwicklung als Daueraufgabe
- Definition des persönlichen und aufgabenbezogenen Qualifizierungsbedarfes
- Weiterentwicklung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen
- Erwerb zusätzlich erforderlicher Qualifikationen
- Identifikation von Beschäftigten, die für Aufstiegsqualifikationen und/oder zukünftige Führungsaufgaben in Betracht kommen
- ggf. Gestaltung von speziellen internen Auswahlverfahren
- ggf. Einführung eines Mentoringsystems in der Verwaltung (Beratung von Nachwuchskräften durch erfahrene Mitarbeiter als feste Ansprechpartner)

2.4 Ausbildung

Ausbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung.

Als Arbeitgeberin des öffentlichen Dienstes kommt die Stadt Meckenheim dem Ausbildungsauftrag nach und leistet einen Beitrag zur Fachkräfteausbildung mit dem Ziel der Weiterbeschäftigung und laufenden Qualifizierung. Die Ausbildung erfolgt grundsätzlich für den „eigenen Bedarf“ nach vorheriger mittel- und langfristiger Personalbedarfsanalyse. Mit der gut organisierten Aus- und Fortbildung soll die qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung ohne personenabhängige Brüche sichergestellt werden.

Die Stadtverwaltung bietet im wechselseitigen Interesse im Vorfeld zur Anbahnung eines Ausbildungsverhältnisses unterschiedlichste Formen von Praktika an. Flankierend erfolgt eine Ausbildungsförderung durch die Ermöglichung eines Freiwilligen sozialen Jahres (FSJ), von

fachpraktischen Ausbildungen (FOS 11) und dem Angebot zur Durchführung von Anerkennungsjahren für Berufspraktikanten.

Die Ausbildung bei der Stadt Meckenheim erfolgt nach standardisierten und transparenten Gesichtspunkten. Hierzu gehören u.a. das Führen von Berichtsheften, Beurteilungen während Praxisabschnitte und regelmäßige dokumentierte Gespräche mit den Ausbildern.

Um eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten, werden auch die Ausbilder in den erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen geschult.

Die Auszubildenden werden zu Beginn ihrer Ausbildung über die leistungsabhängigen Übernahmekonditionen nach Abschluss der Ausbildung informiert und können ihre Leistungsbereitschaft an diesen Rahmenbedingungen ausrichten.

2.5 Gestaltung des demografischen Wandels in der Verwaltung

Das – sich demografisch beschleunigende - Ausscheiden von Mitarbeitern/innen stellt eine essentielle Herausforderung der Personalentwicklung dar. Die Bedeutung des Erhaltes von Wissen steht hierbei im Vordergrund und das Verwaltungshandeln ist darauf ausgerichtet, rechtzeitig, das entsprechende Fachwissen und „know-how“ zu sichern und weiterzugeben.

Hierzu werden die Voraussetzungen für längere Verweilzeiten auf bestimmten Stellen innerhalb der Verwaltung und Unterstützungsvereinbarungen durch Arbeitszeit- und Vertragsmodelle geschaffen.

Folgende Punkte werden hierzu festgehalten:

- Altersstruktur in der Verwaltung wird als demografische Herausforderung der nächsten Jahre und wesentliches Arbeitsfeld der Personalentwicklung erkannt
- Gewinnung und Qualifizierung von jungen Mitarbeitern/-innen mit dem Ziel einer ausgewogenen Altersstruktur auf allen Verwaltungsebenen
- Aufbau von Strukturen zur Weitergabe von Fachwissen innerhalb der Verwaltung (z.B. Wissensdatenbanken, Mentoringsysteme) zur Vermeidung von „Herrschaftswissen in einzelnen Köpfen“
- Gewinnung von „alt gedienten“ Mitarbeitern/-innen für freiwilligen Informationsaustausch mit Nachwuchskräften auch nach Eintritt in den Ruhestand

2.6 Führungskräfteentwicklung

Im besonderen Maße werden Mitarbeiter/innen in Führungsfunktionen gefördert und in ihren fachlichen Kompetenzen gestärkt, da sie in einer Vorbildfunktion die Leitsätze vorleben und für die Motivation ihrer Mitarbeiter/innen Sorge zu tragen haben. Die Mitarbeitermotivation wird als Kernaufgabe einer Führungskraft verstanden. Gerade gut ausgebildete Führungspersönlichkeiten stehen dafür, dass die Stadt Meckenheim modern, dem Gemeinwohl verpflichtet und bürgerfreundlich handelt. Ein bürgernahes, transparentes und verbindliches Handeln ist Ziel einer modernen Verwaltung.

Gemeinsam wurde ein Führungsleitbild entwickelt, nachdem Vorgesetzte handeln und an dem sie selbst gemessen werden. Das Erlernen einer professionellen Gesprächsführung in unterschiedlichen Situationen und bei verschiedenen Anlässen ist ein elementares Werkzeug einer Führungskraft.

Mit der Vermittlung von Gesprächsführungskompetenzen für Führungskräfte hat die Verwaltung bereits begonnen; in den kommenden Jahren sind hier modulare Veranstaltungen in Kleingruppen zur Vertiefung der Fähigkeiten vorgesehen.

Die frühzeitige Identifikation und Ausbildung von Nachwuchsführungskräften wird ebenfalls als Bestandteil einer nachhaltigen Personalentwicklung angesehen.

2.7 Gesundheitsmanagement (BGM)

Die Stadt Meckenheim ist bestrebt, Aufgabenabläufe und Arbeitsbedingungen so zu organisieren und in laufenden Prozessen anzupassen, dass sie nicht ursächlich für Erkrankungen bzw. Ausfallzeiten sind. Die Gesunderhaltung und Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern/innen sind Daueraufgaben und liegen im besonderen Maße in der Verantwortlichkeit von Führungskräften.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) als gesetzliche Aufgabe wurde bereits im Rahmen einer Dienstvereinbarung implementiert. Die Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten wird unterstützt und begleitet. Mit speziellen Angeboten für Mitarbeiter/innen über eine Früherkennung von Missständen soll die betriebliche Gesundheitsförderung weiter erschlossen werden. Gleichfalls sind alle Mitarbeiter/innen zu einem gesundheitsbewussten Verhalten aufgerufen. Zur Prävention werden z.B. ein Gesundheitstipp des Tages, Gripeschutzimpfung, Gesundheitskurse und weitere gesundheitsfördernde Maßnahmen angeboten. Durch diese Maßnahmen sollen Arbeitsunfälle, Fehlzeiten und sonstige Störungen der Arbeitsabläufe verringert und bestenfalls vermieden werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement als Ausfluss des Fürsorgeprinzips

fördert die Motivation von Beschäftigten und dient der Sicherung von Qualitätsstandards.

Die weitreichenden rechtlichen Regelungen zum Gesundheits- und Arbeitsschutz werden beachtet. Die Verwaltung wird durch einen Betriebsarzt, eine Sicherheitsfachkraft und Sicherheitsbeauftragte in den einzelnen Standorten unterstützt.

Eine anlassbezogene Überprüfung der Dienst- bzw. Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern/innen wird vorgenommen und gehört ebenfalls zu dem Aufgabenkomplex der Personalentwicklung. Denn nur wenn etwaige Leistungsminderungsgründe dokumentiert sind und/oder die (Teil-) Dienstunfähigkeit festgestellt ist, kann innerhalb des Stellenplanes reagiert werden.

Weitere Ausarbeitungen von betrieblichen Handlungsanweisungen z.B. zum Umgang mit Suchtkranken/-gefährdeten werden folgen.

2.8 Beurteilungswesen

Eine Beurteilung ist die Einschätzung einer Führungskraft über eine/n Mitarbeiter/in, in der nach vorgegebenen Kriterien Stärken und Schwächen mit dem Ziel einer Qualitätssteigerung dokumentiert werden. Gleichfalls dient eine Beurteilung als Bewertungsparameter für Stellenbesetzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen in einer leistungsorientierten Verwaltung, da auch Persönlichkeitselemente, Arbeitsleistung sowie Führungs- und Sozialverhalten, sowohl von Mitarbeitern als auch von Vorgesetzten gemessen werden können. Mit der Schaffung eines einheitlichen und transparenten Beurteilungswesens kommt die Stadt Meckenheim diesem Auftrag nach. Die Beurteilungsrichtlinien mit standardisierten Vordrucken werden für verschiedene Anlässe wie z.B. Versetzung, Bewerbung, Leistungsorientierte Bezahlung, Wechsel des Vorgesetzten, Beförderung etc. angewendet.

Um objektiv beurteilen zu können und um ein gleiches Leistungsverhältnis innerhalb der Gesamtverwaltung zu implementieren, werden die Führungskräfte in den Themenfeldern „Beurteilungswesen“ und in „Gesprächsführung“ einheitlich geschult.

2.9 Anreizsysteme

Mit Anreizmaßnahmen will die Stadt Meckenheim ihre Mitarbeiter/innen motivieren, sich ständig selbst zu reflektieren und ihre Leistung an den vorgegebenen Standards und Zielen auszurichten. Anreize sollen als Ansporn dienen. Wichtig hierbei ist eine persönliche Würdigung und Anerkennung von Leistungen durch den jeweiligen Vorgesetzten. Eine materielle Würdigung erfolgt durch die Ausschöpfung der tariflichen/besoldungsrechtlichen Möglichkeiten und weiterhin in Form der leistungsorientierten Bezahlung für alle Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung Meckenheim.

Mit einem in der allgemeinen Geschäftsanweisung der Stadt Meckenheim verankerten Vorschlagswesen und Ideenmanagement wird eine Ermittlung, Auswahl und Umsetzung geeigneter Ideen für Verbesserungen und Neuerungen in der Stadtverwaltung Meckenheim gefördert. Jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, Ideen/Vorschläge aus dem eigenen Bereich, aber auch fachübergreifende Anregungen zur Verbesserung der Qualität, Steigerung der Effektivität, Reduzierung von Kosten, Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen an den Verwaltungsvorstand zu übersenden. Die eingegangenen Vorschläge werden bewertet.

Neben den materiellen wird auch der Wert von immateriellen Anreizen unterstrichen. Dies kann niederschwellig bereits u.a. auch im Wege der motivationsfördernden Wertschätzung durch den Vorgesetzten (Beispiel: Lob für eine besonders zu würdigende Leistung) erfolgen.

3 Strategische und operative Stellenbewirtschaftung

3.1 Zielvereinbarungen zwischen Rat und Verwaltung

Der Rat der Stadt Meckenheim hat am 26.09.2012 einstimmig die folgenden drei strategischen Oberziele für den Produktbereich Innere Verwaltung beschlossen:

- 1. Das Image der Stadtverwaltung ist nach innen und außen positiv.
- 2. Die Verwaltung ist bürgernah und serviceorientiert ausgerichtet.
- 3. Die Stadtverwaltung ist nach Örtlichkeit und personeller Besetzung effizient organisiert.

Das Verwaltungshandeln ist auf die Erreichung der strategischen Oberziele ausgerichtet. Eine Konkretisierung erfolgt durch die Festsetzung von operativen Zielen. Im Rahmen der jährlich stattfindenden Stellenplanberatungen werden die Ziele diskutiert und können weiter ergänzt werden.

3.2. Stellenplan

Mit dem Stellenplan als Bestandteil der Haushaltssatzung und dem Stellenverzeichnis erhalten die Träger der Personalentwicklung fundierte Grundlagen für ihre Entscheidungen. Mit diesem Instrument wird die zielgerichtete Steuerung der Personalausstattung ermöglicht. Die bereits durchgeführten Stellenbewertungen mit Erstellung von Anforderungsprofilen dienen bereits heute als wesentliche Grundlage für zukünftige Organisationsentwicklungen.

Veränderungen im Stellenplan und im Stellenverzeichnis werden transparent dargestellt und fundiert begründet. Zusätzliche

Stellenanforderungen der Fachbereiche mit einer stellenscharfen Aufgabenformulierung erfolgen in einem abgestimmten und standardisierten Verfahren unter Beteiligung des Personalrates. Sie orientieren sich an den Leitzielen und an einer für die zu erfüllenden Aufgaben auskömmlichen Personalausstattung.

Stellenrelevante Aufgabenverschiebungen werden auch im Bewertungsverfahren fortgeschrieben.

3.3. Grundlagenfortschreibung

Anforderungsprofile enthalten eine Beschreibung der in einer Stelle zusammengeführten Aufgaben und die für die Ausübung der Stelle notwendigen persönlichen Schlüsselqualifikationen und Anforderungen. Mit Hilfe von Anforderungsprofilen, Beurteilungen und anderen Referenzen wird eine Personalauswahl in Stellenbesetzungsverfahren getroffen. Gleichzeitig stellt ein Anforderungsprofil ein wichtiges Element im Beurteilungswesen und im Zielvereinbarungssystem dar. Die Fortschreibung und Pflege dieser Grundlagen stellt ebenfalls eine Daueraufgabe dar und wird vor allem im Vorfeld zu anstehenden Neubesetzungen von Stellen überprüft.

3.4. Aufgabenkritik und Organisationsuntersuchung

Im Rahmen der Stellenplanberatungen werden dem Rat im Einzelfall nur Stellen(-anteile) zur Entscheidung vorgeschlagen, die zuvor einer Aufgabenkritik unterzogen wurden und deren Notwendigkeit zur Aufgabenerfüllung im Vorbericht zum Stellenplan begründet wird. Die rechtliche Erfüllung der Pflichtaufgaben steht hierbei stets im Vordergrund.

Innerhalb der Verwaltung erfolgen Aufgabenverschiebungen mit Auswirkung auf den Stellenwert nur in einem standardisierten abgestimmten Verfahren.

Um auf unterjährige Bedarfsänderungen zeitnah und flexibel reagieren zu können, wird das durch den verabschiedeten Haushalt vorgegebene Personalgesamtbudget als Richtschnur herangezogen. Anlässlich der Aufstellung des Stellenplanes wird jährlich im Rahmen der Personalorganisation unter dem Gesichtspunkt der Auskömmlichkeit des Personalbestandes das jeweilige Aufgabengebiet untersucht. Mit unterschiedlichen Maßnahmen (z.B. Fallzahlenanalysen, interkommunalen Vergleichen, KGSt-Werten, Vergleichsringen) wird die Personalsituation überprüft, wobei größere Organisationsuntersuchungen (z.B. fachbereichsübergreifend) im Einzelfall auch extern vorgenommen werden können.

Weiterhin gibt die Gemeindeprüfungsanstalt im Rahmen der überörtlichen Prüfung wertvolle Hinweise auf (personal-)organisatorisches Optimierungspotential.

3.5. Systematisches Mehrarbeits- und Überstundencontrolling

Die Dienstvereinbarung zur Regelung der gleitenden Arbeitszeit mit Arbeitszeitflexibilisierung und elektronischer Zeiterfassung sowie eine Dienstvereinbarung zur Regelung der Leistung von notwendigen Überstunden stehen auf dem Prüfstand. In einem Abstimmungsprozess mit der Personalvertretung ist beabsichtigt, eine Dienstvereinbarung mit den notwendigen Regelungen abzuschließen, um die Handhabung für alle Mitarbeiter/innen zu vereinfachen und eine einheitliche Dokumentation zu gewährleisten.

Hierzu wird ein workflowbasiertes und systemgestütztes Zeiterfassungsmodul zur Steuerung von Mehrarbeits- und Überstunden sowie Urlaubsgewährung eingeführt. Dieses stellt ein weiteres Steuerungsinstrument einerseits für die internen Abläufe in der

Verwaltung andererseits aber auch im Hinblick auf eine auskömmliche Personalbemessung dar.

3.6. Statistische Auswertungen als Analyseinstrumente der Personalsteuerung

Die statistische Auswertung personalwirtschaftlicher Daten erfolgt unter Steuerungsgesichtspunkten. Neben dem Stellenplan/-verzeichnis sollen zukünftig auch unterjährig verschiedene systemgestützte Auswertungen generiert werden, die Rat, Verwaltung und Personalvertretung als Information zur Verfügung gestellt werden sollen.

4 Anlagen zum Personalentwicklungskonzept

- Organigramm der Stadtverwaltung Meckenheim
- Führungsleitbild der Stadtverwaltung Meckenheim

Das **Personalentwicklungskonzept der Stadt Meckenheim** wurde zwischen Dienststelle, Personalvertretung unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten und der Vertretungskörperschaft erarbeitet.

Der Rat der Stadt Meckenheim hat in seiner Sitzung am 11.12.2013 dem Personalentwicklungskonzept in der vorgelegten Fassung zugestimmt.

Das Personalentwicklungskonzept tritt am 01.01.2014 in Kraft und dient als nachhaltige Leitlinie für Rat und Verwaltung.

Meckenheim, den 13. Dezember 2013

Für die Dienststelle:

Für die Personalvertretung:

gez.

Bert Spilles

Bürgermeister

gez.

Peter Lambrich

Personalratsvorsitzender

Organigramm der Stadtverwaltung

Es wird auf das aktuell gültige Organigramm der Stadtverwaltung Meckenheim verwiesen. Aufgrund dessen ist dies dieser Ausfertigung nicht beigelegt.

Führungsleitbild, Stadt Meckenheim:

Wir – die Verwaltung der Stadt Meckenheim – schaffen die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, damit wir modern, dem Gemeinwohl verpflichtet und ordnungspolitisch wirkend agieren können. Wir bieten den Bürgerinnen und Bürgern Service, Beratung, Unterstützung und Leistungen in verschiedensten Lebensbereichen an.

Wir handeln bürgernah, transparent und verbindlich. Die Führungskräfte der Stadtverwaltung Meckenheim stehen für diese Werte ein und leben sie jeden Tag aktiv vor. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind loyal, kompetent, motiviert und engagiert.

Die Führungskultur der Stadt Meckenheim ist gleichermaßen aufgaben-, bürger- und mitarbeiterorientiert. Die Führungskräfte richten ihr Auftreten und ihr Verhalten an einem Führungsleitbild aus. Dieses entstand auf der Basis eines intensiven, mehrstufigen und moderierten Diskussionsprozesses.

Das Führungsleitbild beschreibt die sieben Grundsätze guter Führung, die für die Verwaltung der Stadt Meckenheim handlungsleitend sind:

- **Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis des Erfolgs.**
 - Wir kennen und nutzen die vorhandenen Fähigkeiten, Stärken und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
 - Wir erhalten und fördern durch stetige Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und geben ihnen so Rüstzeug und Freiräume zum erfolgreichen Handeln.
- **Wir arbeiten als Team – gemeinsam sind wir stark.**
 - Wir verhalten uns kooperativ, verlässlich, authentisch und respektvoll.
 - Wir gehen offen und fair miteinander um, auch über Hierarchieebenen und Fachbereiche hinweg.
 - Wir übernehmen Verantwortung, nutzen Freiräume, denken mit, sind kollegial und lösungsorientiert.
- **Führung übernehmen und sich führen lassen – beides muss stimmen.**
 - Wir führen auf der Basis klarer Zielvorgaben, Regeln und Zuständigkeiten.
 - Wir führen einfühlsam und individuell.
 - Wir delegieren angemessen, überprüfen Arbeitsprozesse und –ergebnisse regelmäßig und greifen bei Abweichungen und Mängeln konsequent ein.

- Wir führen wertschätzend und konstruktiv.
- Wir akzeptieren die Autorität der Führungskräfte.
- **Wir reden miteinander – nicht übereinander.**
- Wir kommunizieren regelmäßig und intensiv sowohl innerhalb des Fachbereiches als auch darüber hinaus.
- Wir kommunizieren vertrauensvoll, verlässlich und verbindlich, offen, zugewandt und konsensorientiert.
- Wir holen Informationen zuverlässig ein und geben sie sinnvoll weiter.
- Wir hören aufmerksam zu.
- **Wir sind offen für Neues und denken und handeln vernetzt.**
- Wir sind innovationsfreudig, an der Arbeit der gesamten Verwaltung interessiert und Veränderungen gegenüber aufgeschlossen.
- Wir kooperieren und tauschen uns mit allen Verwaltungsbereichen aus.
- **Wir lernen jeden Tag – auch durch Fehler und konstruktive Kritik.**
- Wir üben konstruktiv und fair Kritik – positiv wie negativ.
- Wir analysieren und reflektieren das eigene Handeln.
- Wir sprechen Abweichungen, Konflikte, Probleme und Fehler offen an.
- Wir suchen gemeinsam nach Verbesserungen und Lösungen.
- **Wir führen vorbildlich.**
- Wir sind uns unseres Vorbildverhaltens bewusst und richten unser Verhalten danach aus.
- Wir sind loyal dem Arbeitgeber gegenüber und identifizieren uns mit der Stadtverwaltung Meckenheim.