

KONZEPT FÜR PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG





Wuppertal
hat keinen Platz für Rassismus

VORWORT

Um die Handlungsfähigkeit für die kommunale Selbstverwaltung zurückzugewinnen, musste die Stadt Wuppertal in den vergangenen Jahren eine konsequente Haushaltssanierung betreiben und hat dazu zunächst das Haushaltssicherungskonzept (HSK 2010 - 2014) umgesetzt und muss noch bis 2021 die Sparvorgaben aus dem Haushaltssanierungsplan (HSP 2012 - 2021) erreichen.

Beide Programme zielen darauf, Kosten zu reduzieren und Einnahmen zu erhöhen. Dies betrifft auch die Personalkosten, die mit insgesamt 225 Mio. Euro einen der größten Kostenblöcke im städtischen Haushalt darstellen. Trotz des Personalabbaus wurde in diverse Personalentwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert (z.B. „Fit für Teamleitung“), Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers ergriffen (z.B. Belegplätze bei Kindertageseinrichtungen freier Träger) und ein Betriebliches Gesundheitsmanagement installiert. In den kommenden Jahren werden noch weitaus mehr Maßnahmen ergriffen. Ziel muss es sein, genügend und ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, um die Aufgaben in unserer Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger in Wuppertal wahrnehmen zu können.

Die größten Herausforderungen stellen dabei der demografische Wandel (das Durchschnittsalter in der Stadtverwaltung beträgt derzeit 49,7 Jahre, 1.457 Beschäftigte sind zum Stichtag 31.12.2016 51-60 Jahre alt) und die Digitalisierung der Arbeitswelt (E-Government) dar. Diesen Herausforderungen wollen wir mit dem vorliegenden Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung begegnen. Es wird hier der Rahmen gesetzt, in dem wir uns in den nächsten Jahren bewegen wollen. Das Konzept beinhaltet eine Bestandsaufnahme und beschreibt die zukünftigen Handlungsfelder sowie Maßnahmen und Ziele, die gemeinsam mit den Führungskräften der Stadtverwaltung erarbeitet wurden.



Andreas Mucke
Oberbürgermeister



Dr. Johannes Slawig
Stadtdirektor

Eine qualifizierte Fluktuationsanalyse ist zunächst die Basis für die bedarfsgerechte Personalplanung. Nach Jahren des Personalabbaus sind nun die Personalbindung, Personalqualifizierung und Personalgewinnung oberstes Ziel. Dabei tritt die Stadtverwaltung in Konkurrenz zu anderen Unternehmen und muss sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren. Angesichts des hohen Krankenstandes von aktuell 7,32 % ist die Gesundheitsförderung ein Schwerpunkt der Personalentwicklung. Die Führungskräfte müssen die persönliche Entwicklung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus haben und diese fördern, um sie zu motivieren und ihren Fähigkeiten entsprechend an den richtigen Stellen einzusetzen.

Dieses Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung richtet sich zum einen an die Beschäftigten der Stadtverwaltung Wuppertal, um sie über die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zur informieren. Zum anderen soll das Konzept Transparenz über Maßnahmen schaffen, mit denen die Stadtverwaltung Wuppertal gesteuert wird, damit sie auch in Zukunft erfolgreich und effizient ihre veränderten Aufgaben wahrnehmen kann.

Andreas Mucke
Oberbürgermeister

Dr. Johannes Slawig
Stadtdirektor

INHALT

Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung in Kürze	9
--	----------

Sieben strategische Ziele des Verwaltungsvorstandes	11
--	-----------

A: Personalentwicklung

I. Demografische Entwicklung	13
1. Altersstruktur	
2. Planbare und unplanbare Fluktuation	
3. Fluktuation Führungskräfte	
4. Analyse Teilzeitbeschäftigung	
II. Personalplanung.....	22
1. Personalbedarfsplanung	
2. Ausbildungsbedarfsplanung	
3. Einsatzplanung nach der Ausbildung	
III. Bewirtschaftung des Personalkostenbudgets und VK-Controlling	26
1. Entwicklung des Personalkostenbudgets	
2. Steuerung durch Zielvereinbarungen	
3. Steuerung durch Stellenwiederbesetzungsverfahren	
4. Finanzcontrolling	
IV. Personalgewinnung und -bindung	30
1. Attraktivität des Arbeitgebers	
2. Interne Karrieren	
3. Externe Personalgewinnung	
4. Akquise Verwaltungskräfte und Fachkräfte	
5. Personalbindung bei Beurlaubungen	
6. Personalbindung durch Arbeitszeitaufstockungsmöglichkeiten	
7. Potenzialanalyse	
V. Personalauswahl	40
1. Stellenausschreibungen	
2. Geöffnete Ausschreibungen	
3. Auswahlverfahren/AC-Verfahren	
4. Befristete Hospitation	
VI. Ausbildung	42
1. Bedarf und Übernahme	
2. Schüler-Praktika	
3. Kooperationen/Austausche	
4. Ausbildungstätigkeit	
5. Ausbildungsmarketing	
6. Erasmus Angebot: Wuppertal goes Europe	
7. Begrüßungs- und Ausbildungswoche	
VII. Kommunale Fortbildung	46
1. Bedarfsorientierung der Angebote	
2. Schwerpunkte der Kommunalen Fortbildung	
3. Auftragsseminare- und veranstaltungen	
4. E-Learning	

VIII. Führungskräfteentwicklung	48
1. Orientierung: Mein Führungspotenzial entdecken	
2. „Fit für Führung Basics“	
3. „Fit für Führung Update“	
4. Kollegiale Beratung und Führungskräftezirkel	
5. Coaching/Mentoring	
IX. Zusammenarbeit und Kommunikation	51
1. Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit	
2. Zusammenarbeit mit dem Personalrat	
3. Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsstelle für Frau und Mann	
4. Jahresgespräche	
5. Mitarbeiterforum	
6. Führungskräftetreffen und Abteilungsleitungstreffen	
7. Willkommenskultur/Begrüßungsmappen	
8. Aktive Vernetzung neuer externer Führungskräfte	
9. Stabstelle für interne Unternehmenskommunikation	
X. Leistung und Motivation	59
1. Leistungsorientierte Bezahlung	
2. Betriebliches Vorschlagswesen	
3. Beurteilungswesen	
XI. Wissensmanagement	62
1. Überlappende Einarbeitung	
2. Wissenstransfer	
XII. Gleichstellung	63
1. Zahlen zur Gleichstellung	
2. Frauen in Führung	
3. Ziele des Gleichstellungsplans	
XIII. Vereinbarkeit von Beruf und Familie	67
1. Audit berufundfamilie	
2. Wiedereinstiegsmanagement	
3. Kinderbetreuung	
4. Mobiles Arbeiten	
XIV. Integration	71
1. Förderung der Interkulturellen Kompetenz/Erasmus-Programm	
2. Berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten	
XV. Inklusion	73
1. Praktika und Ausbildungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen	
2. Beschäftigungsangebote	
3. Arbeitsplatzgestaltung	
XVI. Gesundheit	74

B: Organisationsentwicklung

I. Organigramm	77
II. Steuerung durch Ziele und Kennzahlen	78
1. Unternehmensziele des Verwaltungsvorstandes	
2. Erweiterte Zielvereinbarungen	
III. Wesentliche Projekte	80
1. Verwaltungsmodernisierung	
- Personal und Organisation	
- Digitalisierung	
- E-Government	
- Strategische Raumplanung	
2. Neueinführung der Stellenbewertung nach dem KGSt-Modell für Beamtinnen und Beamte	
IV. Hervorgehobene organisatorische Veränderungen	85
1. Zusammenführung Haupt- und Personalamt	
2. Haus der Integration	
3. Einwohnermeldeamt	
V. Übergeordnete Gremien	88
1. Verwaltungsvorstand	
2. Bergische Zusammenarbeit	
3. Lenkungsausschuss Prozessoptimierung	
4. Personalkonferenz	
5. Arbeitsschutzausschuss	
6. Betriebliche Kommission für LOB	
7. Arbeitsgruppe Gesundheit (BGM)	
8. Integrationsgremium (BEM)	
 Impressum	 91
 Ausblick:	
Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung in 2018 und 2019	92





Ausbildungsjahrgang 2017

Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung in Kürze

Der **demografische Wandel** einerseits und die **Digitalisierung** andererseits werden die nächsten Jahre bestimmen. Die Frage ist nicht, ob wir diesen Wandel annehmen, sondern wie wir ihn individuell für uns und unsere Mitarbeiter/innen gestalten können. Das **Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung** der Stadt Wuppertal orientiert sich an **strategischen Zielen des Verwaltungsvorstandes**: Erhöhung der Ausbildungszahlen, Arbeitgeberattraktivierung zur Personalgewinnung und -bindung, Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Frauenförderung.

In den nächsten zehn Jahren, also von 2017 bis 2026, werden 1.766 Mitarbeiter/innen die Stadtverwaltung verlassen. Das sind rund 46 % der heutigen Belegschaft von 3.831 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In den Kapiteln zur „Personalplanung“, zur „Personalgewinnung und -bindung“ sowie in dem Kapitel über den Bereich „Ausbildung“ mit den zahlreichen Unterthemen wird dargestellt, welche Anstrengungen zu unternehmen sind. Die in den Kapiteln „Zusammenarbeit und Kommunikation“, „Gesundheitsmanagement“, und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ beschriebenen Instrumente haben einen elementar wichtigen Einfluss auf die oben genannten Handlungsfelder der **Personalgewinnung und -bindung**. Darüber hinaus besteht eine große Wechselwirkung zwischen Personalentwicklung einerseits und den organisatorischen Veränderungen, die sich insbesondere durch die Steigerung des Tempos bei der Digitalisierung ergeben werden, andererseits (beschrieben in dem Kapitel: „Wesentliche Projekte“).

Die quantitative **Fluktuationsanalyse** wurde fortentwickelt und ist die Basis für die gesteuerte **Personalplanung** für die Gesamtverwaltung und die jeweiligen Leistungseinheiten. In dem auf vier Jahre erweiterten Zielvereinbarungszeitraum können auf dieser Grundlage gemeinsam mit den Bereichen individuell gestaltete und langfristig wirkende Personalplanungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert werden. Neben neuen Formen bei der **Personalakquise** (z.B. geförderte Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten mit Verwaltungslehrgang) und **externen Einstellungen** von Auszubildenden und Fachkräften gilt es, **interne Karrieren** zu ermöglichen und zu fördern. Eine Übersicht über die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte bei der Stadtverwaltung gibt das Kapitel „Personalgewinnung- und -bindung“. Ein wichtiges Kommunikations- und Personalentwicklungsinstrument ist das verbindliche **Jahresgespräch** von Führungskraft und Mitarbeiter/in, das auch als festes **LOB-Ziel** verankert ist.

Dem Ausscheiden von über 60 % der Führungskräfte bis zum Jahr 2026 müssen wir mit einem professionellen **Wissensmanagement** begegnen. Bei der Neubesetzung der Stellen sollen Frauen in Führungspositionen gefördert werden. Die Entwicklung des Führungskräftenachwuchses rückt in Anbetracht der Fluktuation noch stärker in den Fokus als bisher. Hierzu wurde die bewährte Reihe „Fit für Führung“ fortentwickelt und soll weiter ergänzt werden durch die Instrumente „Begrüßungsmappe für Führungskräfte“, Mentoring, Coaching und kollegiale Beratung in Führungszirkeln.

Durch die Teilnahme am „Audit berufundfamilie“ konnten mehrere neue Maßnahmen (Kita-Belegplätze für städtische Beschäftigte, Überarbeitung der Dienstvereinbarung Häusliche Telearbeit) umgesetzt werden, die die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** fördern.

Angesichts der Krankenquote von 7,32% ist das Thema Gesundheitsförderung absolut wichtig. Grundlage für das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** ist eine verwaltungsweite Mitarbeiterbefragung anhand des Fragebogens „Work Ability Index“ gemeinsam mit dem „Kurzfragebogen zur Arbeitsfähigkeit“.

Neben den Maßnahmen zur Erhöhung der Ausbildungszahlen, Personalgewinnung und -bindung müssen die Chancen der Digitalisierung genutzt werden. Eine moderne digitalisierte Verwaltung bietet die Chance, den Personalmangel aufzufangen, die Arbeitserledigung für die Mitarbeiter/-innen so einfach wie möglich zu machen, Kosten zu sparen und die Qualität zu sichern. Gleichzeitig erwarten die Bürger/innen von einer modernen Verwaltung ganz selbstverständliche digitale Dienstleistungen. Die Themen Organisation und Personal sind eng verzahnt mit den Themen **Digitalisierung, E-Government und strategisches Raumkonzept**. Mittel- bis langfristig lassen sich so auch **Einsparungen** erzielen. Diese müssen aber vorfinanziert werden. Das bedeutet, dass die Stadtverwaltung massiv personell und finanziell in die Digitalisierung investieren muss und wird, um möglichst schnelle Erfolge erzielen zu können. Die städtischen Dienstleistungen sollen nach dem Lebenslagenprinzip (z.B. Umzug, Hochzeit etc.) angeboten werden. Diese **Bürgerorientierung** setzt voraus, dass viel mehr als in der Vergangenheit Leistungseinheiten übergreifend gearbeitet wird.

Nicht nur online, auch real sollen Dienstleistungen aus einer Hand angeboten werden. Geplant ist ein **Dienstleistungszentrum** im jetzigen Heubruchflügel am Rathaus. Seit Januar 2017 bieten das Ressort Zuwanderung und Integration, das Jobcenter Wuppertal und die Bundesagentur für Arbeit am Standort „Wicküler City“ im „Haus der Integration“ unter einem Dach ihre Dienstleistungen für Zugewanderte und Geflüchtete an. Dieses Modell muss auch auf andere Dienstleistungsbereiche der Stadtverwaltung übertragen werden.

Im **Einwohnermeldeamt** am Steinweg haben bauliche (Wartebereich) und organisatorische Maßnahmen (Umstellung auf Terminsystem) seit Mai 2017 für deutlich spürbare Verbesserungen in den Abläufen des Einwohnermeldeamtes gesorgt.

Das vorliegende Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung ist Bestandsaufnahme und Ausblick. Es stellt einen Prozess dar und wird regelmäßig um weitere Bausteine ergänzt (beispielsweise um Maßnahmenpläne zu den einzelnen Zielen, die Meilensteine und Messgrößen beinhalten). Jährlich erfolgt ein Statusbericht über den Umsetzungsgrad der Maßnahmen.

Ein weiterer wichtiger, noch zu erarbeitender Baustein wird die Beschreibung der Aufgaben einer fortlaufenden Prozess- und Aufgabenoptimierung sein. Denn insbesondere bei den Prozessabläufen muss auch im Hinblick auf die Digitalisierung, aber auch mit dem Fokus auf die Effizienz und Bürgerfreundlichkeit permanent auf Optimierung hingearbeitet werden.

SIEBEN STRATEGISCHE ZIELE DER ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG BIS 2021

Beim Führungskräfte-treffen am 10.3.2017 stellte Oberbürgermeister Andreas Mucke die mit den Ressorts-, Amts- und Stadtbetriebsleitungen beginnend bei der Führungskräfte-tagung im Juni 2016 entwickelten und vom Verwaltungsvorstand im Februar 2017 beschlossenen strategischen Ziele vor. Insgesamt sieben in fünf Handlungsfeldern sind es und sie geben die Richtung vor, in die die Stadtverwaltung in den nächsten Jahren gehen will:

Handlungsfeld Demografischer Wandel

1. Erhöhung der Ausbildungsplätze

Allgemeiner Verwaltungsdienst: 40 Stellen: jeweils 20 Stellen im g.D. und m.D. (in 2017/2018)

50 Stellen: jeweils 25 Stellen im g.D. und m.D. (in 2021)

Sonderberufe: Erhöhung der Ausbildungsplätze auf der Grundlage einer systematischen Personalbedarfsplanung unter Einbeziehung der planbaren und unplanbaren Fluktuation

2. Marketingkonzept für die Stadt als attraktive Arbeitgeberin mit der Ausrichtung auf eine vielfaltsorientierte und auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalgewinnung und -entwicklung.

3. Sicherstellung des Wissenstransfers bei Ausscheiden singulärer Wissensträger/innen durch überlappende Stellenbesetzung und Einarbeitung, sowie Entwicklung von Leitlinien und Instrumenten eines systematischen Wissensmanagements

Handlungsfeld Gesundheitsförderung

4. Intensivierung der Gesundheitsförderung mit der Zielrichtung, dass sich die Fehlzeiten auf das Niveau der Städte mit gleicher Einwohnergrößenklasse reduzieren

Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie

5. Nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen des Audits berufundfamilie und Re-Zertifizierung durch kontinuierlichen Prozess

Handlungsfeld Frauenförderung

6. 50 % Frauen in Führungspositionen, insbesondere Erhöhung des Frauenanteils in der ersten Führungsebene

Handlungsfeld Digitalisierung

7. Ganzheitliches Konzept für eine E-Government-Strategie und sukzessive Transformation zu einer effektiven, digitalen Verwaltung

Das **Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung** orientiert sich an den genannten Zielen.

Darüber hinaus soll diese strategische Ausrichtung der Gesamtverwaltung für die einzelnen Geschäftsbereiche und Leistungseinheiten herunter gebrochen werden. Das geeignete Instrument ist hier die **Zielvereinbarung**.

Die mit den Leistungseinheiten ab 2018 zu treffenden Zielvereinbarungen sollen im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes fortentwickelt werden und sich über einen größeren, dann 4 Jahre währenden Planungszeitraum erstrecken.

A: PERSONALENTWICKLUNG



A: I. DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

1. ALTERSSTRUKTUR

Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Deshalb soll hier zunächst mit ein paar Grafiken ein Überblick gegeben werden.

Ausgangspunkt des Konzeptes für Personal- und Organisationsentwicklunges ist wie bei der Erstellung des Personalentwicklungskonzeptes im Jahr 2012 eine Bestandsaufnahme. Die einzelnen Darstellungen zeigen die große Herausforderung des demografischen Wandels mit all seinen Facetten auf.

In den folgenden Kapiteln wird zu den zentralen Handlungsfeldern beschrieben, welche Personalentwicklungsinstrumente bereits fest verankert sind, welche neu entwickelt bzw. fortgeschrieben wurden und welche nächsten Schritte geplant sind.

Als Basis der Darstellungen zu Strukturen und Entwicklungen liegt für die Beschäftigten Daten das Kalenderjahr 2016 zu Grunde. In der Fortschreibung zu bisher veröffentlichten Zahlen ist der Blickwinkel fokussiert auf die Kernverwaltung ohne Eigenbetriebe.

Für die Szenarien und Projektionen der Jahre 2017 bis 2026 wurden darauf aufbauend differenzierte Durchschnitts- bzw. Erfahrungswerte der Jahre 2012 – 2016, gesetzliche Regelungen zum Renten-/Versorgungseintrittsalter und bekannte oder zu erwartende Entwicklungen berücksichtigt. Die Personalentwicklungsdaten werden jährlich aktualisiert und fortgeschrieben. Sie sollen künftig in jährlichen Personalberichten veröffentlicht werden, wobei durch entsprechende Software-Ergänzungen der im Haupt- und Personalamt eingesetzten Software (SAP HCM) perspektivisch noch mehr darstellbar sein wird. Die Aufbereitung soll darüber hinaus perspektivisch durch entsprechende SAP HCM AddOns wesentlich erleichtert werden. So sollen künftig u.a. verschiedene Beschäftigtenstrukturdaten auch jederzeit ad-hoc zentral und dezentral abrufbar gemacht werden, um das Tempo der Entwicklung aufnehmen zu können.

Abb. 1

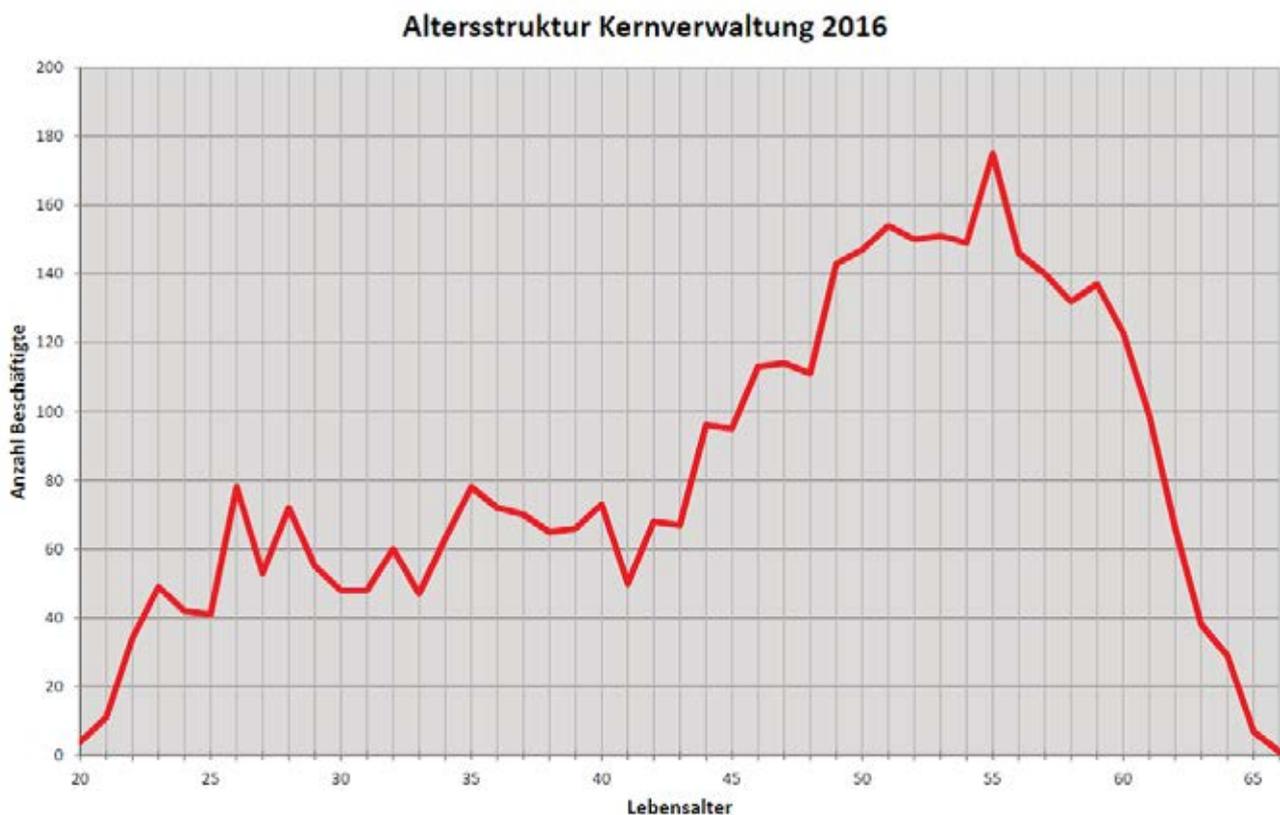


Abb. 2

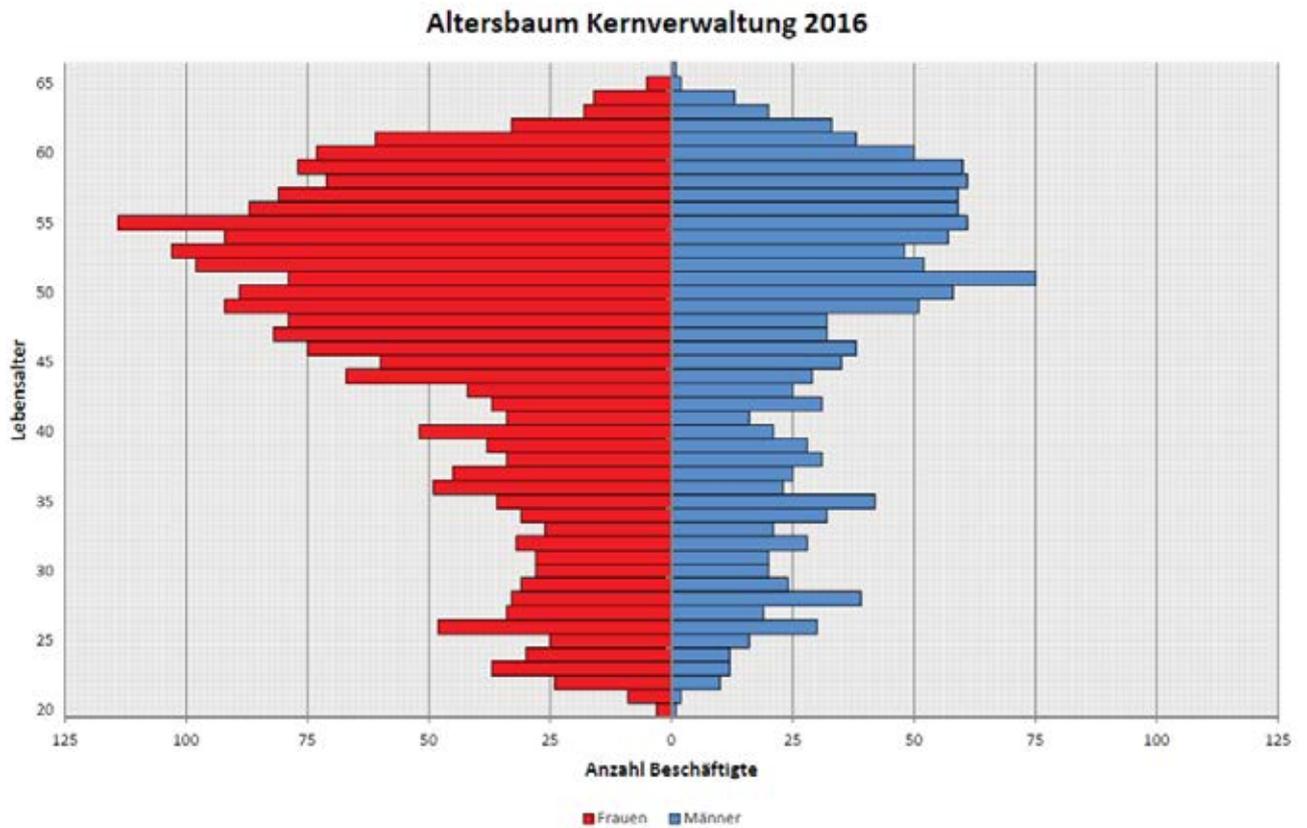


Abb. 3

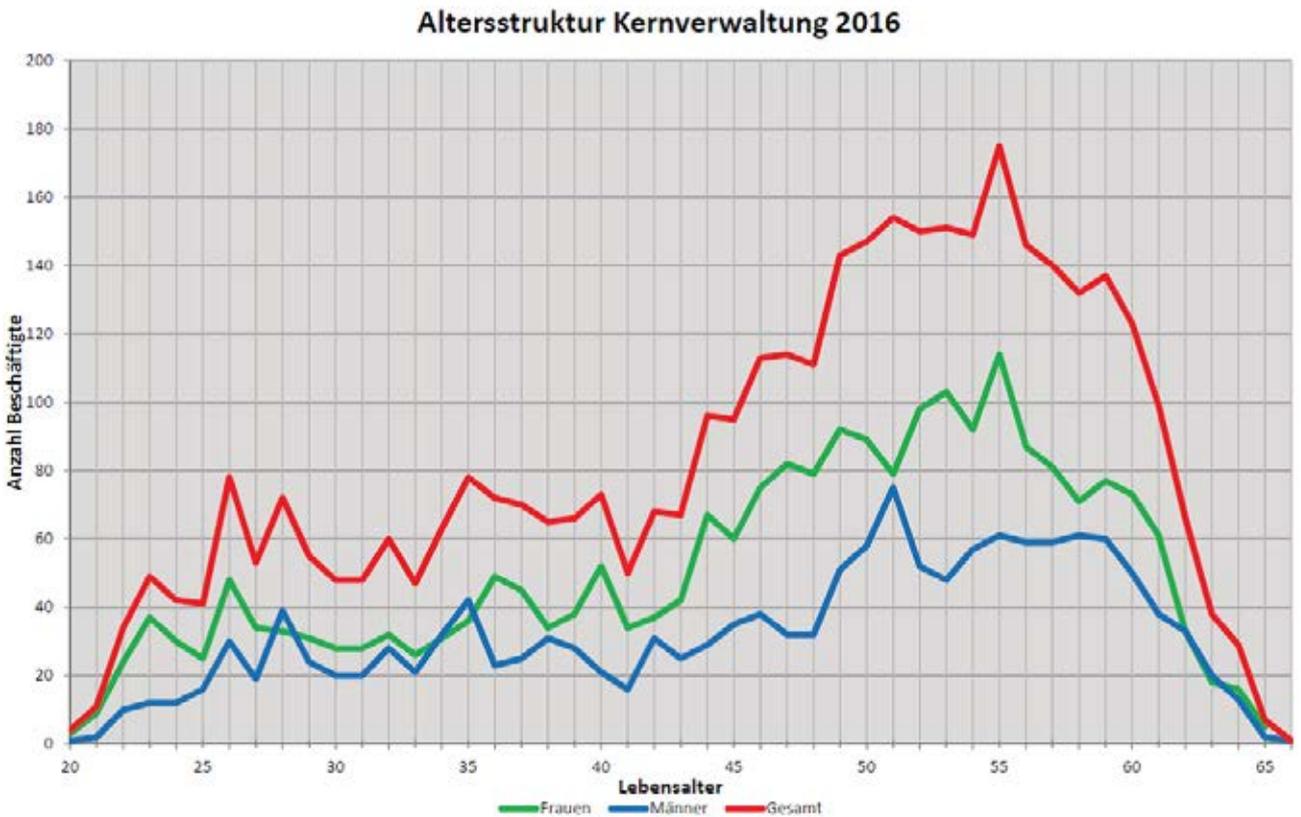


Abb. 4

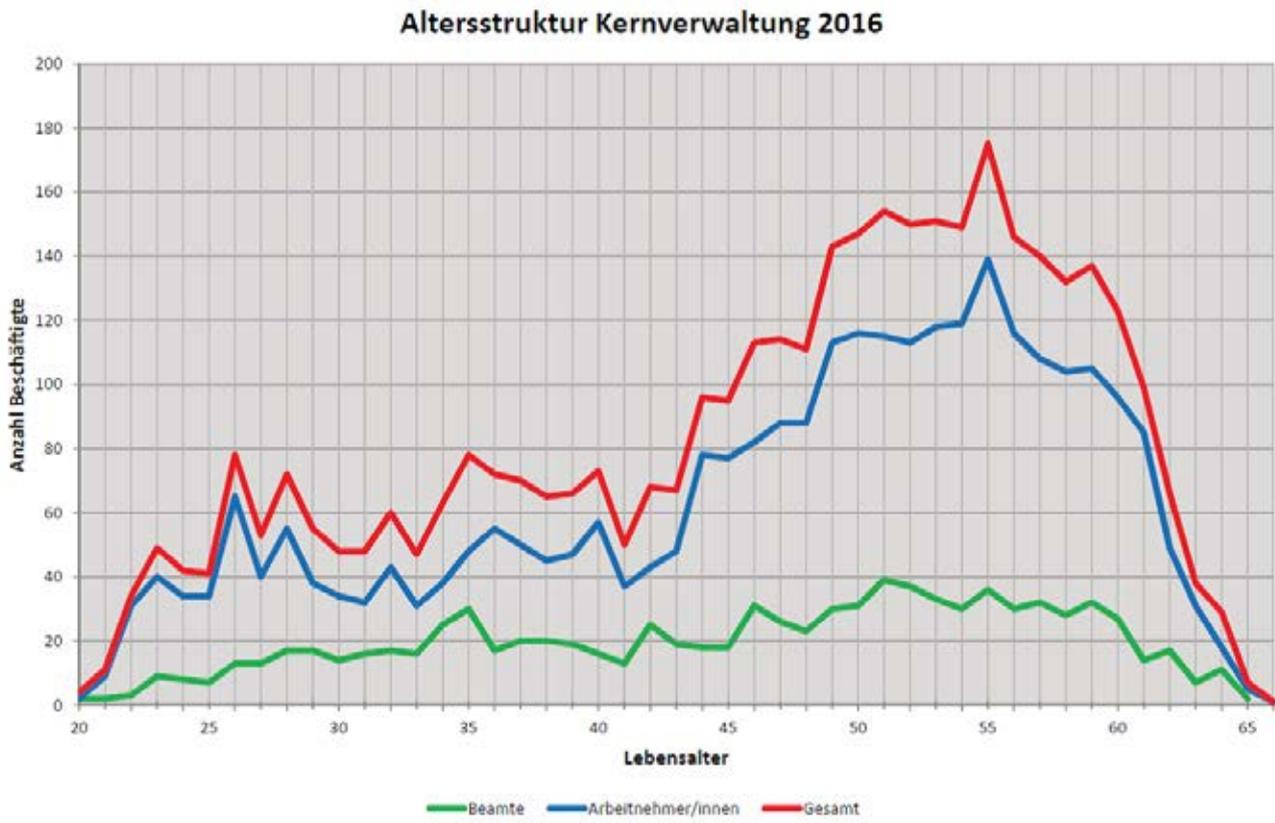
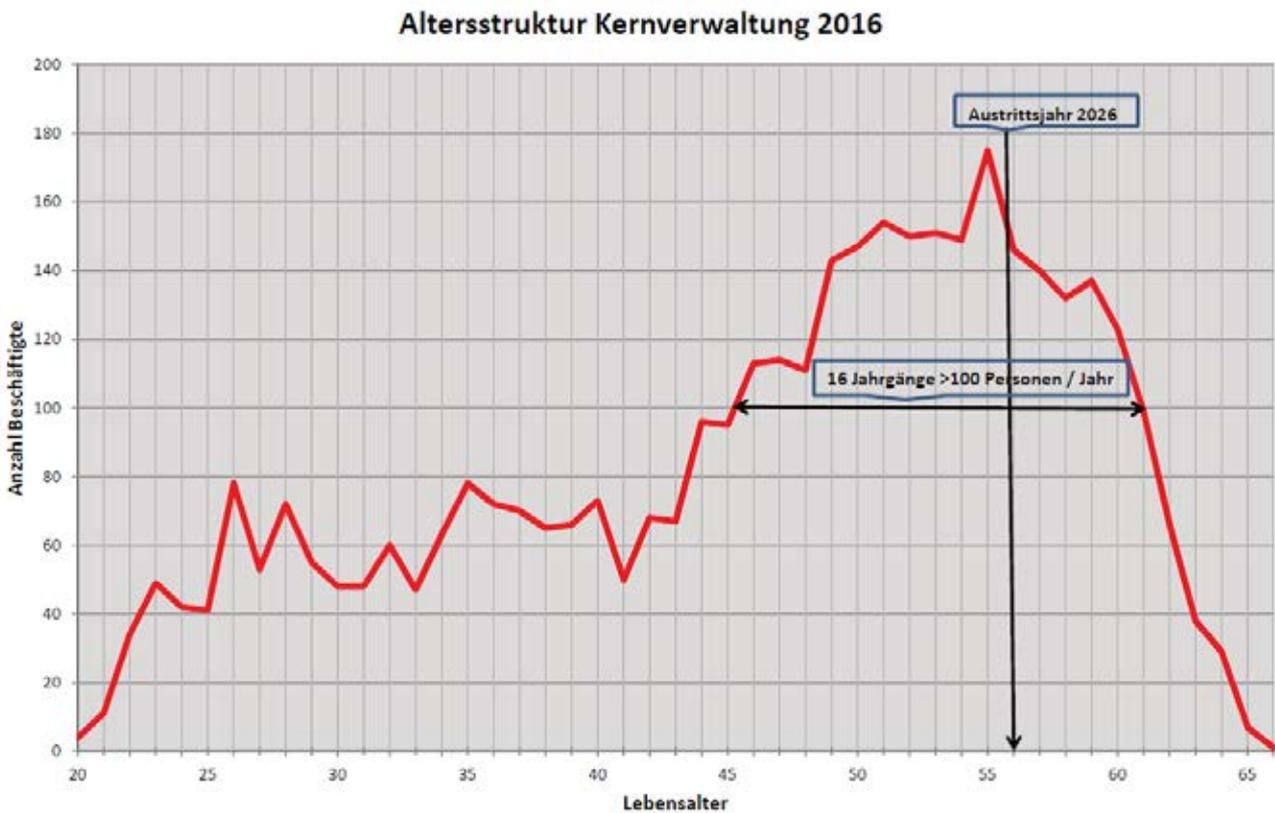


Abb. 5



2. PLANBARE UND UNPLANBARE FLUKTUATION

Neben der planbaren Fluktuation durch den Eintritt in den Ruhestand ist für die Personalbedarfsplanung eine unplanbare Fluktuation zu prognostizieren, die durch sonstige Abgänge wie z.B. Kündigungen, Arbeitgeberwechsel etc. entsteht.

Bei Einbeziehung der unplanbaren Fluktuation wird der enorme Handlungsbedarf noch deutlicher.

Die folgenden grafischen Darstellungen beziehen für die unplanbare Fluktuation Durchschnittswerte ein, wobei für jedes im System gesondert geführte Berufsbild, der Durchschnitt der letzten fünf Jahre als Annahme hinterlegt wurde.

Abb. 6

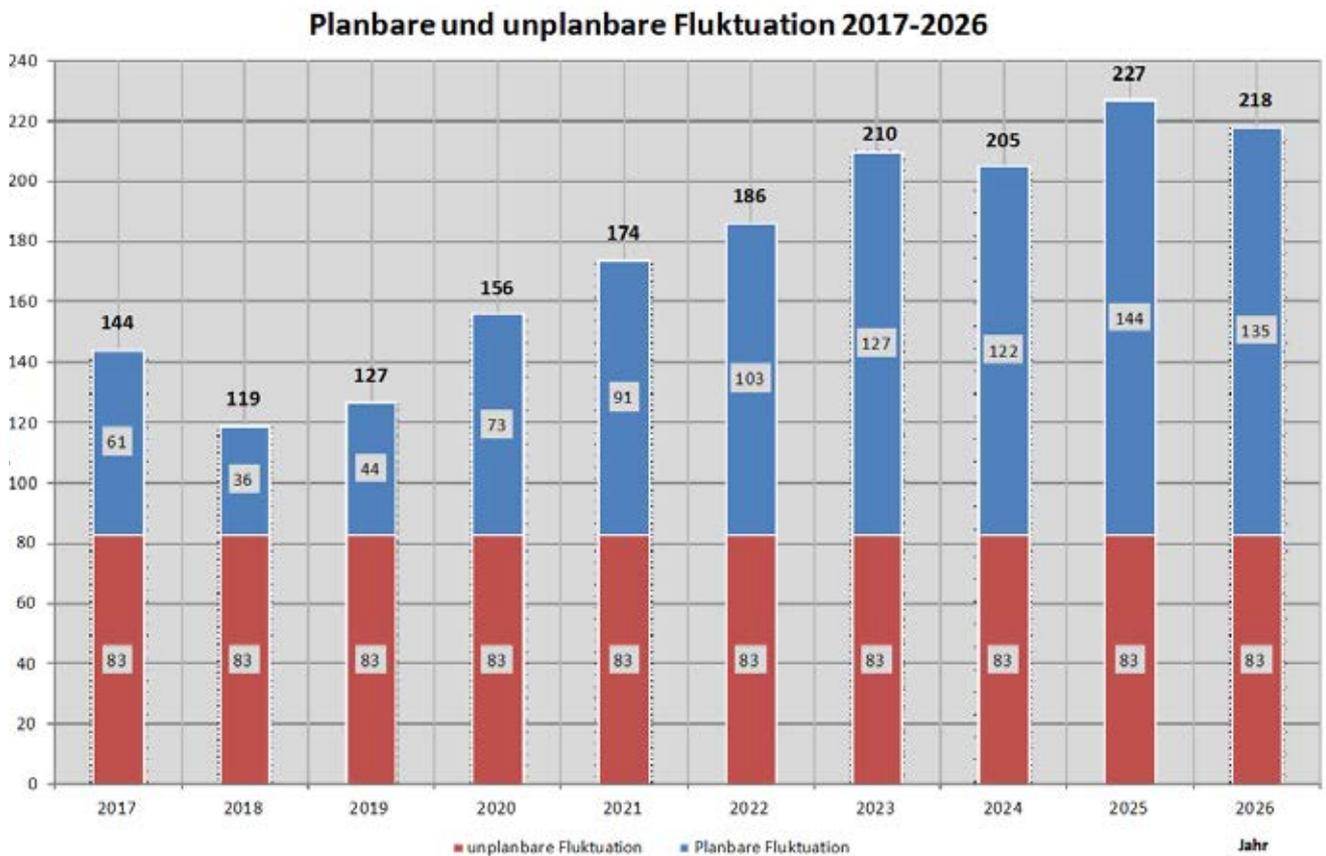


Abb. 7

Planbare Fluktuation nach Berufsfeldern 2017 bis 2026 (insgesamt 936 Mitarbeiter/innen)

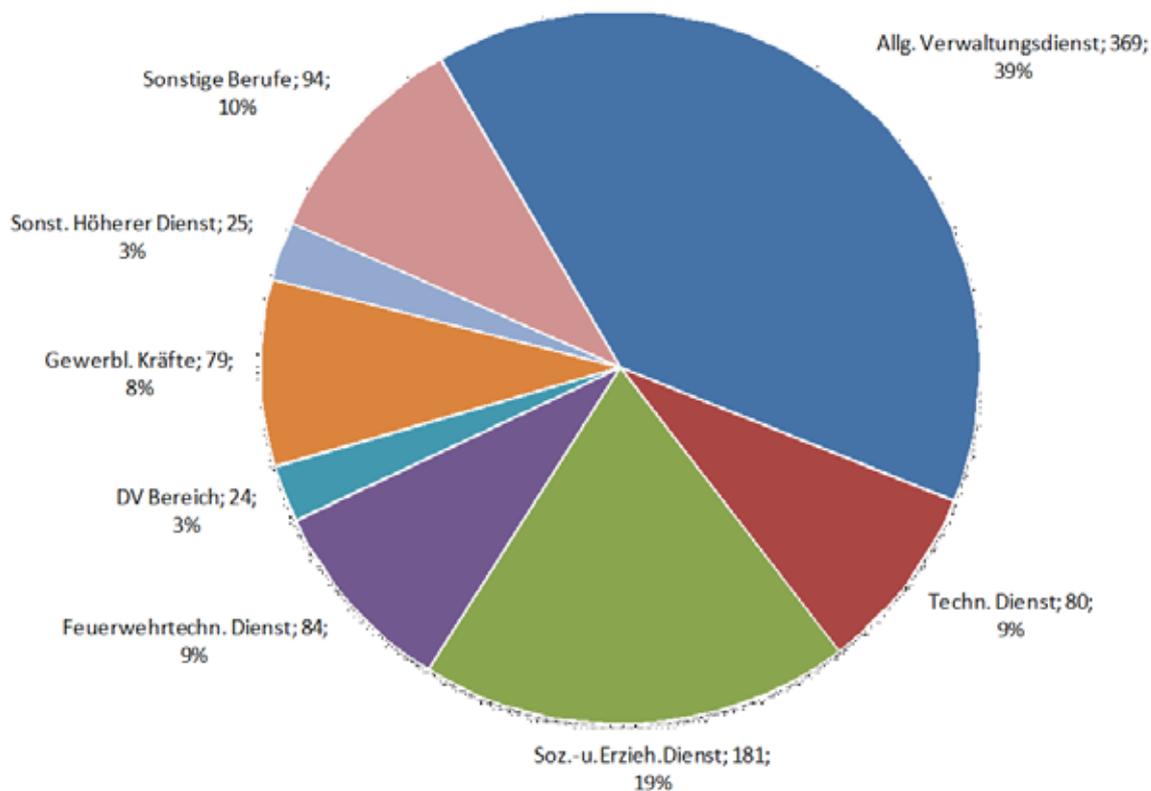


Abb. 8

Verhältnis Beschäftigte / Fluktuation 2017 bis 2026 (planbar)



Abb. 9

Planbare Fluktuation Tarifgr.

Anzahl Tarifgr.2	Fluktuation (Jahr)										Gesamt
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
A5 mD - E03	1		1	1		4	2		3	1	13
E04			2	3	2	3	1	3	4	3	21
A6 mD - E05	5	1	4	7	6	7	4	5	5	5	49
A7 - E06	5	2	3	4	5	13	15	11	9	13	80
E07				1		1	3	3	2		10
A8 - E08	4	2	6	9	12	11	15	24	24	20	127
A9 mD - E09 mD	10	11	5	10	8	9	11	16	24	19	123
A10 - E09	5	5	2	8	7	10	11	8	14	9	79
A11 - E10	4	4	3	4	6	6	9	10	12	7	65
A12 - E11	8	2	3	9	6	6	13	4	7	9	67
A13 gD - E12	4		6	4	3	3	5	8	5	10	48
A13 - E13	2	2	1		2	1	1	1	2	4	16
A14 - E14	3	1		1	3	1	2	2	7	2	22
A15 - E15	1	2	3	1	4	1	6	2	1	1	22
A16 - E15UE	1	2	1	2		2	2	2	2		14
B2	1										1
S04		1	1	1	4	2	3	1		1	14
S08A	3		2	3	9	6	8	9	6	9	55
S08B							1		3	1	5
S09							1				1
S10						2			1		3
S11B	1	1			2	2	1		1	4	12
S12						2	2	1	2	3	10
S13				1		2	1	1	1	2	8
S13UE									1	1	2
S14	1			1	3	4	3	2	1	3	18
S15				1	3	4	5	3	2	3	21
S16					2		1		1	2	6
S17	1		1	1	3	1		5	4	3	19
S18							1	1			2
Festgeh.	1			1							2
Beigeordnete					1						1
Gesamt	61	36	44	73	91	103	127	122	144	135	936

3. FLUKTUATION FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Fluktuation beim Führungspersonal ist weiter exorbitant hoch. Die Entwicklung in den Jahren 2017 bis 2016 setzt das bisherige Bild fort. Vor allem auf der Ebene unterhalb des Verwaltungsvorstandes steht ein Generationenwechsel an mit den einhergehenden Chancen und Risiken im Change-Management. Das Kapitel zur „Führungskräfteentwicklung“ beschreibt hier das über viele Jahre gewachsene Engagement der Verwaltung. Ein besonderer Fokus wird künftig auf die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen zu richten sein (vgl. das Kapitel „Gleichstellung“). Aber auch das Kapitel „Wissensmanagement“ spielt hier eine große Rolle.

Abb. 10

Fluktuation der Führungskräfte 2017 bis 2026

Führungskräfte (RL+AL) gesamt	Fluktuation 2017-2026	Proz. Anteil
120	49	40,83 %

R/SB/A-Leitungen gesamt	Fluktuation 2017-2026	Proz. Anteil
37	24	64,86 %

Abteilungsleitungen gesamt	Fluktuation 2017-2026	Proz. Anteil
83	25	30,12 %

4. ANALYSE TEILZEITBESCHÄFTIGUNG

Die Auswirkungen des demografischen Wandels könnten u.a. abgefedert werden durch maximale Ausschöpfung des Potenzials bei den Teilzeitbeschäftigten. Für das mögliche Zeitkontingent, was theoretisch zur Verfügung stehen könnte, ergeben sich wesentliche Informationen aus den folgenden Grafiken.

Ob Männer oder Frauen, und in welcher Lebensphase diese ihre Arbeitszeit aufstocken möchten, hängt jedoch von vielen Faktoren ab. Das Interesse des Arbeitgebers muss dahin gehen, die Arbeits- und Rahmenbedingungen so günstig wie möglich zu gestalten, damit Beschäftigte mehr Arbeitszeit anbieten können. Die Aufstellung als familienfreundlicher Arbeitgeber (vgl. das Kapitel „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“) mit den Aspekten wie Teilzeit und Telearbeit, letzteres auch durch eine voranschreitende Digitalisierung (vgl. das Kapitel „Wesentliche Projekte“) wird maßgeblich dazu beitragen, hier Kapazitäten für die Verwaltung zu gewinnen. Die Themen werden in den jeweiligen Kapiteln vertieft.

Abb. 11

Übersicht Teilzeitbeschäftigung
Kernverwaltung 2016

Summe von Anzahl		AZ-Gruppe				Gesamtergebnis
Geschl.	Altersgruppe 1	Unterhäftig B.	Häftig B.	Überhäftig B.	Vollzeit	
Männer	< 25 J.		1	2	35	38
	25 - 29 J.	1	2	2	123	128
	30 - 34 J.	1		4	116	121
	35 - 39 J.	1	3	3	142	149
	40 - 44 J.			4	118	122
	45 - 49 J.	1	1	6	180	188
	50 - 54 J.			11	279	290
	55 - 59 J.	4		18	278	300
	60 J.+	5	5	12	135	157
Männer Ergebnis		13	12	62	1406	1493
Frauen	< 25 J.	1	2	6	94	103
	25 - 29 J.	1	3	8	159	171
	30 - 34 J.	5	9	36	95	145
	35 - 39 J.	5	23	89	85	202
	40 - 44 J.	10	31	89	102	232
	45 - 49 J.	7	35	163	183	388
	50 - 54 J.	15	39	157	250	461
	55 - 59 J.	11	32	155	232	430
	60 J.+	8	10	49	139	206
Frauen Ergebnis		63	184	752	1339	2338
Gesamtergebnis		76	196	814	2745	3831

Abb. 12

Übersicht Teilzeitbeschäftigung
Kernverwaltung 2016
Laufbahn- und Arbeitszeit-Gruppen

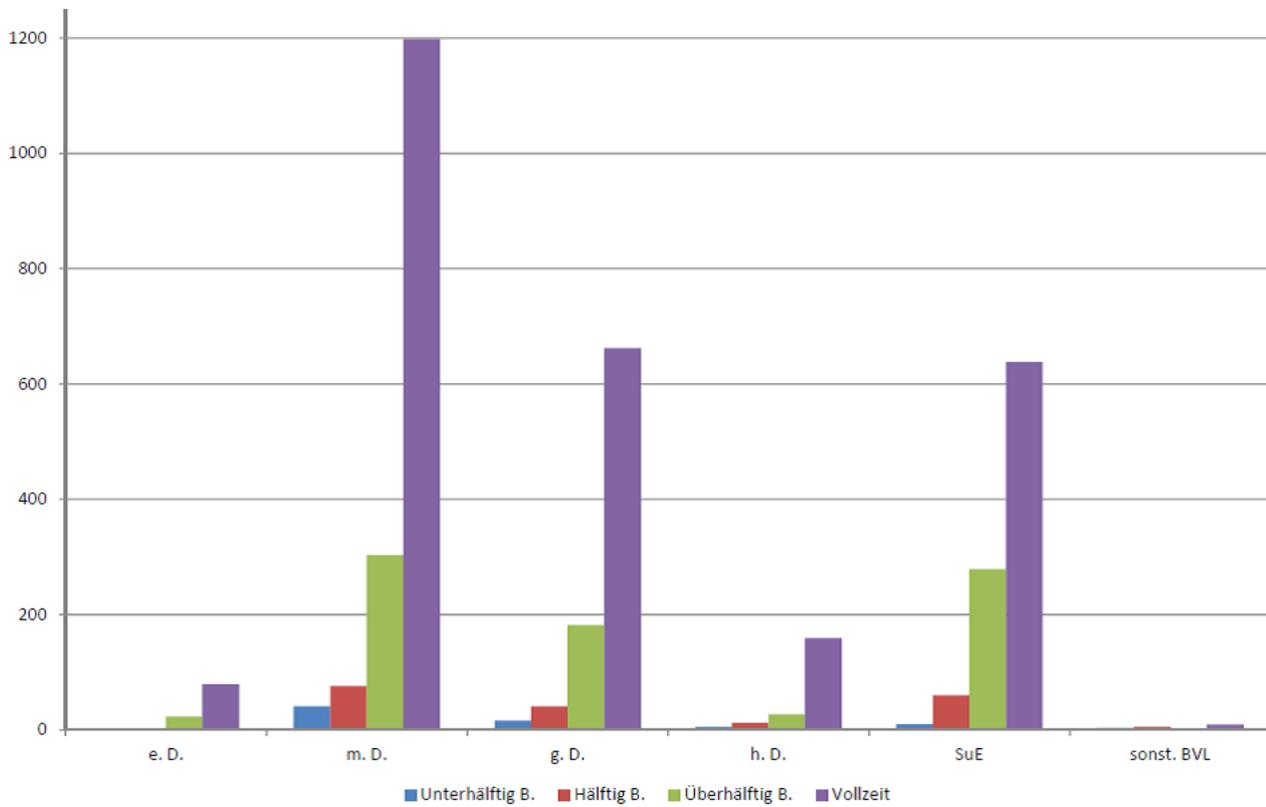
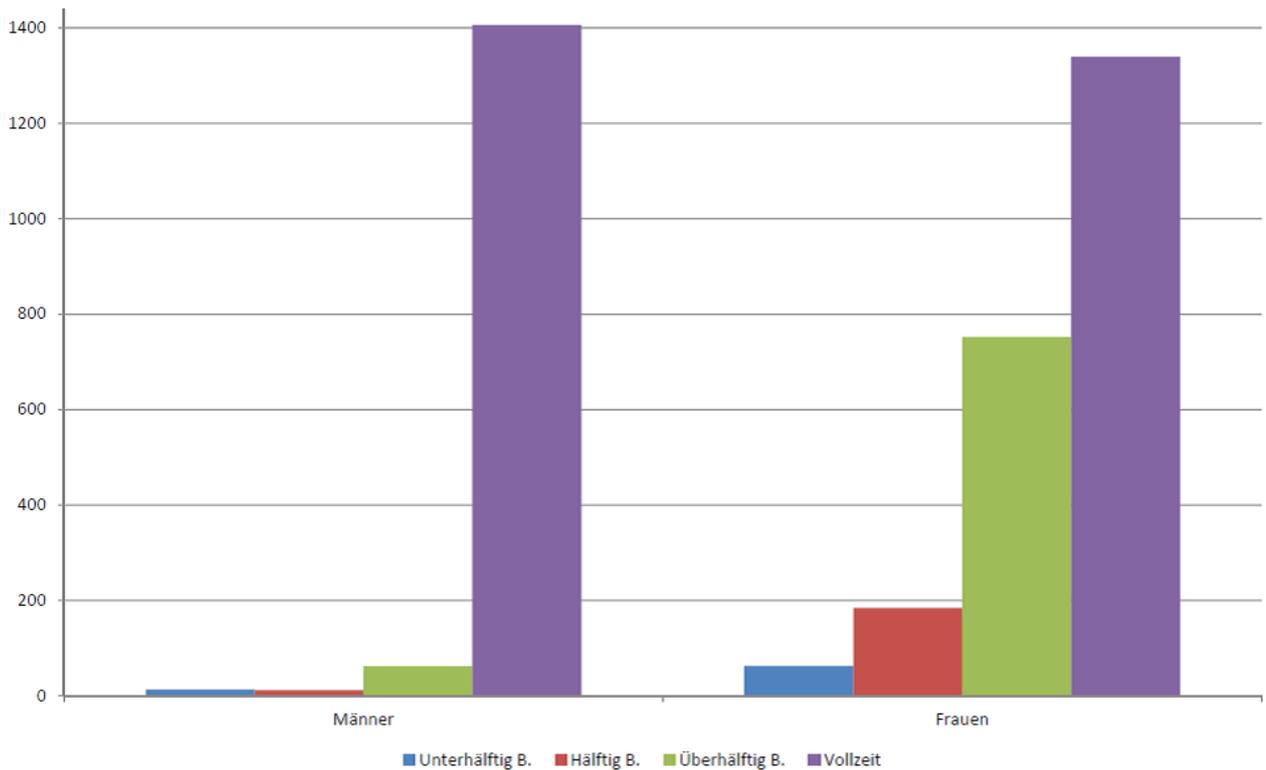


Abb. 13

Übersicht Teilzeitbeschäftigung
Kernverwaltung 2016
Geschlechts- und Arbeitszeit-Gruppen



A: II. PERSONALPLANUNG

1. PERSONALBEDARFSPLANUNG

Der demografische Wandel und die mit den Fluktuationsanalysen aufgezeigten Auswirkungen führen dazu, dass die Personalbedarfsplanung ganz anders in den Fokus rückt als in der Vergangenheit. Aufgrund des zu verantwortenden Personalabbaus stand die Personalbedarfsplanung bis dato unter anderem Vorzeichen. Auf der Basis einer zentral angestoßenen Aufgabenanalyse und -priorisierung, sowie der jeweils für die konkreten Leistungseinheiten erstellten Fluktuationsdaten wurde (und wird weiter mit anderer Schwerpunktsetzung) das Steuerungsinstrument der Zielvereinbarung zwischen Stadtbetriebs-/Ressort-/Geschäftsbereichsleitung einerseits und dem Stadtdirektor andererseits eingesetzt.

Durch entsprechende technische Ausstattung wurde die quantitative Fluktuationsanalyse fortentwickelt. Diese Fluktuationsanalyse ist die Basis, mit deren Hilfe die wichtigsten steuerungrelevanten Daten zur quantitativen Personalplanung für die Gesamtverwaltung und die jeweiligen Leistungseinheiten abgeleitet werden können. In dem auf vier Jahre erweiterten Zielvereinbarungszeitraum können auf dieser Grundlage gemeinsam mit den Bereichen individuell gestaltete und langfristig wirkende Personalplanungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert werden.

Neben der quantitativen Betrachtung ist zur optimalen Steuerung von Personalbeschaffung und Einsatzplanung auch eine qualitative Betrachtung erforderlich, um die Beschäftigten, die „nachwachsen“, optimal einsetzen und entwickeln zu können. Hier können bereits sehr aussagekräftige Daten zur Verfügung gestellt werden:

Abb. 14

Berufsfeld	Mitarbeiter gesamt		Fluktuation 2017 bis 2026										Fluktuation gesamt		Anteil
	MA	VK	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	MA	VK	
11 - allgem. Verwaltungsdienst h.D.	74,00	(71,45)	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	8,00	2,00	8,00	4,00	33,00	(32,13)	44,59%
12 - allgem. Verwaltungsdienst g.D.	557,00	(516,09)	10,00	8,00	8,00	14,00	15,00	18,00	19,00	22,00	20,00	20,00	154,00	(146,15)	27,65%
13 - allgem. Verwaltungsdienst m.D.	655,00	(592,63)	9,00	5,00	10,00	17,00	17,00	19,00	24,00	27,00	30,00	26,00	184,00	(165,74)	28,09%
21 - Techn.Dienst (Dipl. Ing.) h.D.	53,00	(50,30)	3,00	1,00		1,00	4,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	17,00	(16,54)	32,00%
22 - Techn.Dienst (Dipl. Ing.) g.D.	148,00	(137,71)	3,00	1,00	2,00	4,00	1,00	2,00	5,00	4,00	8,00	6,00	36,00	(35,24)	24,32%
23 - Techn.Dienst (Verschiedene) m.D.	92,00	(84,80)	1,00	1,00	3,00	4,00	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	25,00	(25,00)	27,17%
30 - Soz.-u.Erzieh.D. - Sonstige	22,00	(19,01)	1,00			1,00	2,00	2,00	2,00		1,00	3,00	12,00	(10,01)	54,55%
31 - Soz.-u.Erzieh.D. - Sozialarbeit	276,00	(243,46)	3,00	1,00	1,00	2,00	5,00	10,00	11,00	10,00	8,00	13,00	64,00	(58,13)	23,19%
32 - Soz.-u.Erzieh.D. - Erzieher/Innen	599,00	(546,80)	3,00		2,00	5,00	15,00	11,00	13,00	12,00	14,00	16,00	91,00	(83,15)	15,19%
33 - Soz.-u.Erzieh.D. - KinderkrSchw	2,00	(1,00)											0,00		0,00%
34 - Soz.-u.Erzieh.D. - Kinderpfl.	97,00	(80,87)		1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	1,00		1,00	14,00	(10,77)	14,43%
40 - Sonst. höh. D. - Verschiedene	3,00	(3,00)				1,00	1,00						2,00	(2,00)	66,67%
41 - Sonst. höh. D. - Tierärzte	2,00	(2,00)											0,00		0,00%
42 - Sonst. höh. D. - Ärzte	21,00	(16,42)	2,00	1,00	2,00		2,00		1,00		2,00	1,00	11,00	(9,07)	52,38%
44 - Sonst. höh. D. - Juristen	14,00	(12,00)					1,00						1,00	(1,00)	7,14%
45 - Sonst. höh. D. - Psychologen	10,00	(8,09)		1,00					1,00				2,00	(1,95)	20,00%
46 - Sonst. höh. D. - päd.Sachbearb.	2,00	(2,00)	1,00										1,00	(1,00)	50,00%
47 - Sonst. höh. D. - wiss. Mitarb.	18,00	(16,87)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00	1,00			7,00	(6,50)	38,89%
50 - Feuerwehrtechn. Dienst - h.D.	4,00	(4,00)								1,00			1,00	(1,00)	25,00%
51 - Feuerwehrtechn. Dienst - g.D.	22,00	(22,00)			3,00	1,00					4,00	2,00	10,00	(10,00)	45,45%
52 - Feuerwehrtechn. Dienst - m.D.	235,00	(224,11)	6,00	8,00	2,00	3,00	3,00	7,00	4,00	11,00	18,00	11,00	73,00	(72,41)	21,79%
60 - DV Bereich h.D.	3,00	(3,00)		1,00									1,00	(1,00)	33,33%
61 - DV Bereich g.D.	63,00	(61,98)	2,00			3,00	1,00	1,00	5,00	2,00		3,00	17,00	(16,65)	26,98%
62 - DV Bereich m.D.	48,00	(47,31)	1,00			1,00		1,00	1,00			2,00	6,00	(6,00)	12,50%
70 - Gewerbl. Kräfte	324,00	(312,69)	3,00	1,00	1,00	5,00	5,00	12,00	10,00	11,00	9,00	6,00	63,00	(61,67)	19,44%
71 - Hausmeister/Pörtner u.ä.	26,00	(25,18)			1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	16,00	(15,18)	61,54%
80 - Sonst.Berufe - Pflegedienste	3,00	(2,78)											0,00		0,00%
81 - Sonst.Berufe - Musiklehrer	36,00	(33,64)	2,00	1,00		2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	4,00	3,00	21,00	(12,45)	58,33%
83 - Sonst.Berufe - Bibliothek g.D.	19,00	(16,43)	3,00	1,00	1,00			2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	12,00	(10,86)	63,16%
84 - Sonst.Berufe - Bibliothek m.D.	37,00	(31,66)	1,00				3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	9,00	(8,09)	24,32%
85 - Sonst.Berufe - Schulsekretärin	100,00	(67,06)	2,00	1,00	2,00	2,00		2,00	6,00	3,00	3,00	5,00	26,00	(18,44)	26,00%
86 - Sonst.Berufe - med. Berufe	34,00	(28,58)	1,00			1,00	2,00			2,00		1,00	7,00	(6,11)	20,59%
87 - Sonst.Berufe - Schwimmermeister	42,00	(38,28)			1,00				1,00		1,00	1,00	4,00	(4,00)	9,52%
88 - Sonst.Berufe - Verschiedene	15,00	(12,50)				1,00					1,00	2,00	4,00	(2,55)	26,67%
Gesamtergebnis	3.756,00	(3.434,90)	60,00	36,00	43,00	73,00	88,00	101,00	126,00	121,00	142,00	134,00	924,00	(850,79)	24,60%

Abb. 15

LE	Mitarbeiter gesamt		Fluktuation 2017 bis 2026 (Anzahl MA)										Fluktuation gesamt		Anteil
	MA	VK	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	MA	VK	
000	15,00	(14,04)	1,00				1,00		1,00		1,00		5,00	(4,27)	33,33%
000.4	7,00	(5,96)						1,00					1,00	(0,82)	14,29%
001	9,00	(8,88)	1,00								1,00		2,00	(2,00)	22,22%
002	28,00	(25,91)	1,00				1,00	1,00	1,00		2,00	3,00	9,00	(8,68)	32,14%
100.1	7,00	(4,84)			1,00	1,00	1,00						3,00	(2,05)	42,86%
100.2	9,00	(8,13)	1,00	1,00					1,00				3,00	(3,00)	33,33%
101	23,00	(19,84)	2,00						1,00	2,00		1,00	6,00	(5,41)	26,09%
102	109,00	(100,64)	3,00	1,00	1,00	5,00	3,00	5,00	4,00	6,00	3,00	2,00	33,00	(32,22)	30,28%
103	151,00	(145,45)	1,00	1,00		3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	26,00	(26,00)	17,22%
104	159,00	(153,27)	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	7,00	5,00	2,00	3,00	4,00	31,00	(31,00)	19,50%
105	113,00	(102,66)		2,00		3,00	3,00	1,00	3,00	10,00	3,00	5,00	30,00	(28,30)	26,55%
106	52,00	(48,74)	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	21,00	(20,05)	40,38%
200.1	3,00	(3,00)													0,00%
201	134,00	(122,14)	1,00		3,00	3,00	5,00	6,00	4,00	6,00	5,00	8,00	41,00	(38,31)	30,60%
202	719,00	(646,33)	4,00	3,00	3,00	6,00	20,00	15,00	17,00	13,00	11,00	18,00	110,00	(98,70)	15,30%
204	183,00	(166,20)	1,00	3,00	1,00	8,00	2,00	5,00	5,00	3,00	9,00	5,00	42,00	(39,39)	22,95%
206	147,00	(113,50)	2,00	1,00	3,00	6,00	2,00	5,00	7,00	5,00	7,00	8,00	46,00	(37,19)	31,29%
208	322,00	(283,34)	6,00	3,00	1,00	5,00	9,00	10,00	14,00	13,00	11,00	15,00	87,00	(78,03)	27,02%
305	59,00	(47,40)	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	23,00	(19,57)	38,96%
200.2	5,00	(4,16)							3,00				3,00	(2,16)	60,00%
200.KB	6,00	(5,01)		1,00			1,00	1,00			1,00		4,00	(3,11)	66,67%
200.K5	7,00	(6,64)										1,00	1,00	(1,00)	14,29%
209	117,00	(109,59)			2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	5,00	7,00	3,00	26,00	(25,65)	22,22%
212	43,00	(29,53)	2,00	2,00		2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	6,00	3,00	24,00	(14,98)	55,81%
213	30,00	(25,03)	2,00		1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	4,00		14,00	(11,07)	46,67%
214	67,00	(57,51)	4,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	24,00	(21,59)	35,82%
215	90,00	(85,56)	2,00			2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	16,00	(15,71)	17,78%
216	27,00	(22,09)	2,00	1,00	3,00		2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	1,00	18,00	(14,74)	66,67%
302	132,00	(111,61)			3,00	3,00	1,00	2,00	4,00	6,00	8,00	1,00	28,00	(25,23)	21,21%
304	396,00	(393,24)	6,00	8,00	5,00	5,00	3,00	7,00	5,00	16,00	23,00	14,00	92,00	(90,50)	23,23%
300	11,00	(10,90)						1,00		1,00			3,00	(2,90)	27,27%
003	142,00	(129,71)	3,00		5,00	2,00	2,00	2,00	9,00	2,00	3,00	4,00	32,00	(30,19)	22,54%
004	21,00	(18,50)				1,00					2,00	1,00	4,00	(3,50)	19,05%
301	42,00	(36,26)	1,00			1,00	1,00	1,00		2,00		1,00	7,00	(6,41)	16,67%
400	26,00	(24,66)	4,00				2,00		2,00		1,00	2,00	11,00	(10,47)	42,31%
401	8,00	(7,72)			1,00			1,00		2,00	1,00		5,00	(4,77)	62,50%
402	125,00	(123,54)	3,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	5,00	2,00	1,00	6,00	28,00	(27,59)	22,40%
403	191,00	(178,47)	3,00	1,00		2,00	5,00	6,00	8,00	7,00	9,00	11,00	52,00	(49,97)	27,23%
404	80,00	(70,84)	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	19,00	(17,85)	23,75%
PR	16,00	(14,79)						1,00	2,00		1,00	2,00	6,00	(5,19)	37,50%
Gesamtergebnis	3.831,00	(3.485,63)	61,00	36,00	44,00	73,00	91,00	103,00	127,00	122,00	144,00	135,00	936,00	(859,57)	24,43%

Die technischen Möglichkeiten der qualitativen Fluktuationsanalyse sollten jedoch weiter fortentwickelt werden. So wäre es z.B. wünschenswert, dass im Zuge der weiteren Digitalisierung (E-Recruiting) Qualifikationsprofile auswertbar im Verfahren geführt werden, um frühzeitig auf notwendige Personalbedarfe reagieren zu können. Wichtig ist aber, dass durch die handelnden Personen bereits jetzt der Informationsfluss gewährleistet ist zwischen Personalmanagement und Organisation einerseits und den jeweiligen Leistungseinheiten mit ihren Bedarfen bei den Verwaltungs- und Spezialberufen andererseits. Die Fluktuationsanalysen werden gemeinsam heruntergebrochen auf die jeweiligen Berufssparten, um hier passgenaue Lösungen zu erarbeiten. Best-practice-Beispiele zeigen wie auf konkrete Bedarfe und den im Gegenzug bestehenden Fachkräftemangel reagiert wurde. Diese sind in dem Kapitel Personalgewinnung dargestellt.

Ziel einer künftigen Personalbedarfsplanung muss es sein, dass über die quantitative und qualitative Fluktuationsanalyse hinaus eine einheitliche, akzeptierte und einfach handhabbare Methodik entwickelt wird, die sicherstellt, dass neben den aktuellen Rahmenbedingungen auch die zukünftigen Entwicklungen (z. B. Aufgabenentwicklung, Fallzahlentwicklungen, aber auch Auswirkungen von E-Government/Digitalisierung, sowie der damit einhergehenden Prozessumgestaltung) systematisch erfasst und in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

2. AUSBILDUNGSBEDARFSPLANUNG

Der Personalbedarf wird zunächst wesentlich durch die eigene Ausbildung in insgesamt 26 Ausbildungsberufen gedeckt. In den vergangenen Jahren haben sich die Ausbildungszahlen wie folgt entwickelt (ohne Feuerwehr und Bau- und Vermessungsberufen):

Abb. 16

Einstellungsjahr	gewerblich-technisch	mittlere Verwaltungsberufe	gehobener Dienst	Gesamt
2018	23	23	20 + 3 Jobcenter (JBC)	66 + 3 JBC
2017	18	21 + 2 JBC	19 + 3 JBC	58 + 5 JBC
2016	24	14	17	55
2015	21	19	15	55
2014	17	17	15	49
2013	17	17	15	49
2012	13	10	8	31
2011	8	7	7	22
2010	8 + 3 AWG	6 + 3 AWG	6	20 + 6 AWG

Der Verwaltungsvorstand hat im Februar 2017 die die Erhöhung der Ausbildungsplätze beschlossen:

Für die Jahre 2017/2018: 40 weitere Stellen; jeweils 20 Stellen im gehobenen Dienst und 20 Stellen im mittleren Dienst der allgemeinen Verwaltung.

Für die Jahre 2019 bis 2021: 50 weitere Stellen; jeweils 25 Stellen im gehobenen Dienst und 25 Stellen im mittleren Dienst der allgemeinen Verwaltung.

Es gibt drei verschiedene Ausbildungsabschnitte unterjährig, die zu besetzen sind.

Für die folgenden Jahre müssen im Sommer mindestens folgende Ausbildungsplätze vorhanden sein:

Abb. 17

Jahr	Ausbildungsjahr 1	Ausbildungsjahr 2	Ausbildungsjahr 3	Gesamt
2017	17	15	15	47
2018	19 (+3 Jobcenter)	17	15	51 + 3
2019	20	19 (+3 Jobcenter)	17	56 + 3
2020	25	20	19 (+3 Jobcenter)	64 + 3
2021	25	25	20	50
2022	25	25	25	75
2023	25	25	25	75

Selbst bei Einhaltung der Vorgaben aus den Zielvereinbarungen (2017 Soll: 50, Ist: 42) ist ersichtlich, dass nicht ausreichend Ausbildungsplätze für die beschlossene Steigerung vorhanden sind. Hinzu kommt, dass Ausbildungsplätze unterjährig nicht durchgehend besetzt werden können (saisonale Tätigkeiten in der Leistungseinheit, Urlaub oder Krankheit der Ausbilder/innen, Stellenwechsel...)

Alle Leistungseinheiten sind mit ihrem jeweiligen Anteil aufgefordert, die Lücken zu schließen und mit dazu beizutragen, dass sich noch mehr Beschäftigte finden, die ausbilden können.

Probleme bei der Akquise neuer Ausbilder/innen:

- Verpflichtendes zweitägiges Praxisprüferseminar beim BSI für eine Ausbildung von Bachelor-Studierenden
- Räumliche Situation
- Situation im Team
- Mitarbeiter/innen trauen sich diese Aufgabe nicht (alleine) zu
- Gefahr der Mehrbelastung durch Ausbildungstätigkeit
- Vorhandene Leistungsanreize (Aufnahme in Stellenbeschreibung, Dank für die Ausbilder/innen) nicht ausreichend

Aufgrund der Bedeutung des Themas Ausbildung müssen die Rahmenbedingungen hier weiter optimiert werden. Aktuell hat der Verwaltungsvorstand reagiert und Richtlinien für Anreize für Ausbildungs- und Dozententätigkeit, beispielsweise am Bergischen Studieninstitut, beschlossen. Dazu gehört u.a., dass das Engagement für den Nachwuchs künftig mit einem Tag Sonderurlaub pro Kalenderjahr honoriert wird.

3. EINSATZPLANUNG NACH DER AUSBILDUNG

Bei der Einsatzplanung nach der Ausbildung erfolgt eine enge Kooperation zwischen der Ausbildungsabteilung (404.5) und der Abteilung Personal und Organisation (404.4). 2016 wurde eine gemeinsame Datenbasis geschaffen, die die Zusammenarbeit und die Abstimmung über den späteren Einsatz von Auszubildenden erleichtert.

Im gewerblich-technischen Bereich werden die Übernahmewünsche der Leistungseinheiten in enger Kooperation von 404.5 mit 404.4 geklärt und bei entsprechenden freien Stellen umgesetzt.

Mit allen Auszubildenden im Verwaltungsbereich, deren Ausbildung im Sommer endet, werden ein halbes Jahr vorher Feedbackgespräche geführt, bei denen einerseits die Ausbildungsabschnitte reflektiert werden und zum anderen auch schon Wünsche und Interessen für den späteren Einsatz abgefragt werden.

Der Einsatz des/der Auszubildenden im letzten Ausbildungsabschnitt erfolgt in der Regel im vorgesehenen Bereich.

Die passgenaue Zuordnung der Auszubildenden aufgrund der zur Verfügung stehenden Stellen ist nicht immer möglich. Es gibt weitere Kriterien bei der Einsatzplanung, wie z.B. Berücksichtigung der Ausbildungstätigkeit der Ämter, Ressorts und Stadtbetriebe oder das übergeordnete Arbeitgeberinteresse aufgrund aktueller Entwicklungen. Hier sollen Verfahrensschritte mit Kriterien und Zeitfenstern für eine möglichst transparente Einsatzplanung nach der Ausbildung entwickelt werden.

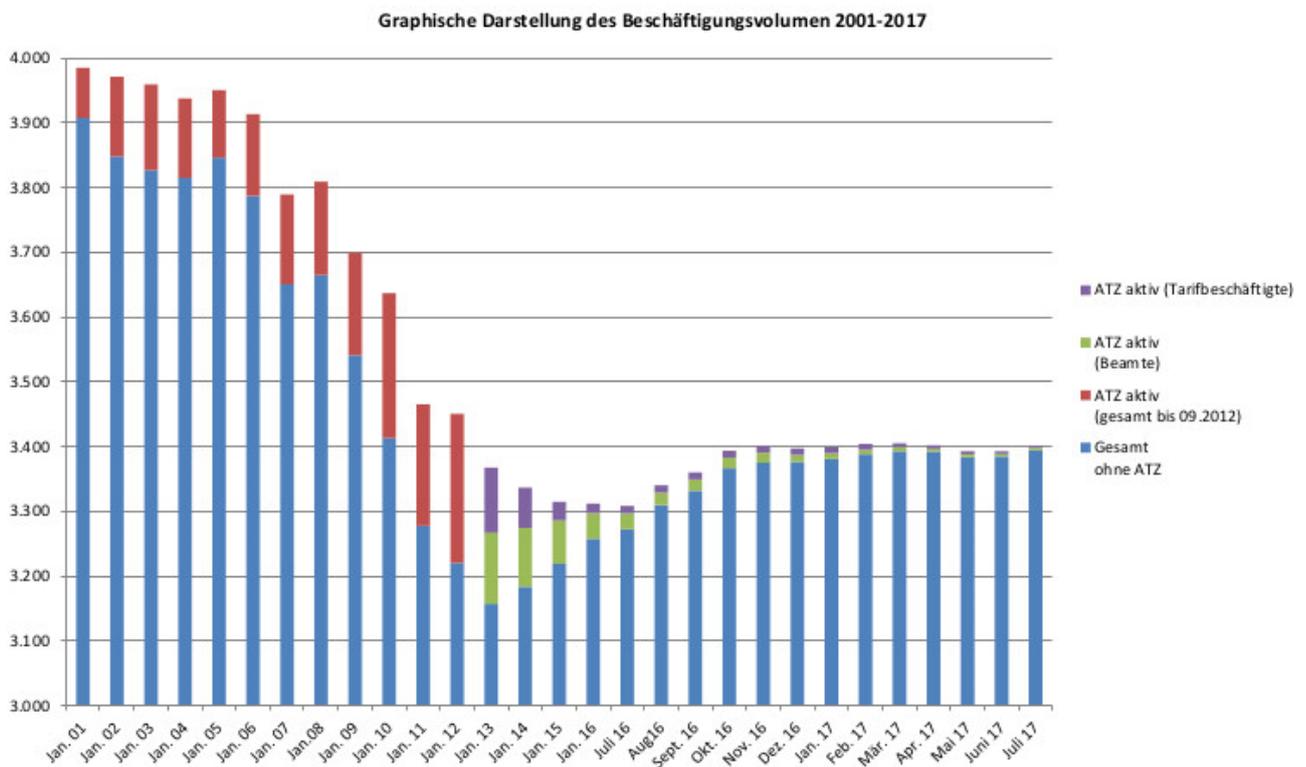
A: III. BEWIRTSCHAFTUNG DES PERSONALKOSTENBUDGETS UND VK-CONTROLLING

1. ENTWICKLUNG DES PERSONALKOSTENBUDGETS

Die Stadt Wuppertal hat im Rahmen des Stärkungspaktgesetzes für den Zeitraum 2012 bis 2021 einen Haushalts-sanierungsplan aufgestellt. Das zur Verfügung stehende Personalkostenbudget wurde jeweils jährlich festgelegt. Anders als in anderen vergleichbaren Großstädten in Nordrhein-Westfalen hat die Stadt Wuppertal den durch das Stärkungspaktgesetz und den Haushaltssanierungsplan vorgegebenen Personalabbau bereits im Wesentlichen bewältigt. Schon für den Zielvereinbarungszeitraum bis Ende 2017 gilt, dass vielfach keine Maßnahmen wie z.B. Umsetzungen mehr erforderlich waren, sondern die planbare Fluktuation genutzt werden konnte, um die Einsparvorgabe zu erfüllen.

Zukünftig wird es eine Umkehr der Entwicklung geben: Der demografische Wandel führt dazu, dass die Fluktuation steigt und mehr Mitarbeiter/innen die Stadtverwaltung verlassen als eingespart werden müssen.

Abb. 18



2. STEUERUNG DURCH ZIELVEREINBARUNGEN

Zur Steuerung des Personalabbaus hat sich das Instrument der Zielvereinbarungen, die die einzelnen Leistungseinheiten mit dem Stadtdirektor treffen, bewährt.

Der gesamtstädtische VK-Zielwert (VK = Vollzeitkräfte) zum 31.12.2017 beträgt 3.475 VK.

Die zu realisierende verwaltungsweite Einsparvorgabe für den Zielvereinbarungszeitraum 2015-2017 beträgt 107 VK, davon:

90 VK aus Maßnahme 1 des Haushaltssanierungsplanes 2012-2021 sowie

17 VK zur Kompensation von zusätzlichen Mehrbedarfen.

Der VK-Abbau im Rahmen der Zielvereinbarungen 2015-2017 verläuft planmäßig. Von insgesamt 107 VK wurden bis zum 31.05.2017 bereits 73,55 VK abgebaut. Auch der weitere Abbau von 33,45 VK wird planmäßig umgesetzt. Im Haushaltsjahr 2018 ist noch eine weitere Einsparung von 30 Vollzeitstellen darzustellen.

Das mit der Bezirksregierung abgestimmte Instrument der Zielvereinbarungen wird weiter zur Steuerung genutzt; ist jedoch wesentlich erweitert worden:

Zum einen bezieht sich der Zielvereinbarungszeitraum jetzt auf 4 Jahre (2018-2021), um mit den einzelnen Leistungseinheiten mittelfristig planen zu können. Zum anderen soll die künftige Ausrichtung der Organisations- und Personalentwicklung durch die Zielvereinbarung eine neue Verbindlichkeit erhalten. Zur Stärkung der Flexibilität innerhalb der Geschäftsbereiche wurde die VK-Einsparvorgabe nur bis auf Geschäftsbereichsebene vorgegeben. Die Geschäftsbereiche können die VK-Einsparvorgabe durch eigene Priorisierung innerhalb ihrer Leistungseinheiten verteilen. Das Instrument der Zielvereinbarung und der ständige Austausch zwischen den dezentralen Leistungseinheiten und der zentralen Steuerung durch die Abteilung 404.4 Personalmanagement und Organisation soll dazu beitragen, rechtzeitig Aufgabenentwicklungen zu identifizieren, um darauf reagieren zu können. Wichtig ist hier, dass Digitalisierungsprojekte mit organisatorischen und personellen Entwicklungen verzahnt werden.

Es bleibt eine große Herausforderung, weiter wachsende Anforderungen und neue gesetzlich vorgegebene Aufgaben mit den vorhandenen personellen Ressourcen zu erfüllen.

3. STEUERUNG DURCH STELLENWIEDERBESETZUNGSVERFAHREN

Die Stellenwiederbesetzungen werden zentral durch ein elektronisches Wiederbesetzungsverfahren gesteuert. In der Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren sind die Bereiche, die von diesem Genehmigungsprozess ausgenommen sind, einzeln aufgeführt. Alle anderen Anträge auf Nachbesetzungen und auch auf Stundenaufstockungen sind über die sogenannte Wiederbesetzungsliste zu stellen und werden durch eine Prüfung des Haupt- und Personalamtes an der mit der jeweiligen Leistungseinheit getroffenen Zielvereinbarung entlanggeführt.

Es wird die große Herausforderung bleiben, einerseits die Prozesse so zu gestalten, frei werdende Stellen schnellstmöglich bzw. im Einzelfall auch überlappend nach zu besetzen, aber andererseits die Vorgaben der Bezirksregierung zum Personalkostenbudget einzuhalten.

Die Steuerung über das Stellenwiederbesetzungsverfahren ist wesentlicher Bestandteil, die Genehmigungsfähigkeit des städtischen Haushaltes für den Bereich des Personalkostenbudgets zu gewährleisten.



4. FINANZCONTROLLING

Die künftige Entwicklung des Personalkostenbudgets ist wie folgt zu prognostizieren:

1. Aufwendungen

Personal- u. Versorgungsaufwendungen	Finanzplanungszeitraum 2018 - 2022					
	Beträge in Tsd. €	2018	2019	2020	2021	2022
Personalaufwendungen - saldiert		244.029	248.025	253.196	258.876	262.118
Versorgungsaufwendungen		28.384	28.402	29.312	30.898	30.478
zusammen		272.413	276.427	282.508	289.774	292.596

Die vorgenannten Beträge setzen sich wie folgt zusammen:

Beträge in Tsd. €	Finanzplanungszeitraum 2018 - 2022				
	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Zahlungen</u> für Beamte, tariflich					
Beschäftigte, geringfügig					
Beschäftigte, Praktikanten und	255.160	257.853	261.461	266.546	269.572
Versorgungsempfänger ¹⁾					
<i>Darin berücksichtigt als</i>					
<i>Kürzungsvorgabe gemäß</i>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<i>Haushaltssanierungsplan 2012 -</i>					
<i>2021</i>					
Inanspruchnahmen von					
Rückstellungen	-45.526	-44.312	-42.660	-44.026	-44.308
<u>Nicht zahlungsrelevante Zuführungen</u>					
an diverse Rückstellungen	62.780	62.886	63.707	67.254	67.332
zusammen	272.414	276.427	282.508	289.774	292.596

1) Die Ansätze 2018 ff. berücksichtigen die mit dem HSP beschlossenen Reduzierungen im Umfang von 120 Stellen. Diese wurden durch Zielvereinbarungen mit den Leistungseinheiten konkreten Bereichen zugeordnet. Auch aufgrund der höheren tariflichen Steigerungen in den vergangenen Jahren (als geplant) müssen in einem Umfang von 80 bis 90 Stellen Personalkosten durch personalwirtschaftliche Maßnahmen kompensiert werden. Für die Jahre ab 2019 sind jährliche Tarif-/Besoldungserhöhungen von rd. 1,5 % eingeplant worden.

In den Haushalt sind zusätzlich notwendige Stellen insbesondere für neue Kindertageseinrichtungen (40 bis 136 Stellen im Zeitraum 2018 bis 2022 in Abhängigkeit der voraussichtlichen Fertigstellung), für den Rettungsdienst bei der Berufsfeuerwehr (40 Stellen), für neue gesetzliche Aufgaben (z. B. Ausweitung UVG) und für Dienstleistungen gegenüber Eigenbetrieben etc. aufgenommen worden. Diese Stellen sind überwiegend refinanziert; sei es über anteilige Landeszuwendungen, Rettungsdienstgebühren oder Erstattungen verbundener Unternehmen.

Außerdem sind die dauerhaft notwendigen Stellen zu berücksichtigen, die infolge der starken Flüchtlingszuzüge 2015/2016 zusätzlich geschaffen worden sind.

Link zur Einbringung des 2. Nachtragshaushaltsplans 2017 (Entwurf) und des Haushaltsplan-Entwurfs 2018/2019:
<https://www.wuppertal.de/rathaus-buergerservice/finanzen/index.php>

A: IV. PERSONALGEWINNUNG UND -BINDUNG

1. ATTRAKTIVITÄT DES ARBEITGEBERS

Für die Stadt Wuppertal ist es wichtig, sich als größter Dienstleister in der Stadt mit rund 5.000 Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Die Aktivitäten sind immer wieder auszubauen und auch zu bewerben, um auf die Verwaltung aufmerksam zu machen, neue Talente zu gewinnen, und auch dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten sich mit den vielfältigen Aufgaben der Verwaltung identifizieren und sich engagiert einbringen. Nicht zuletzt sind es die Beschäftigten selbst, die für ihren Arbeitgeber Werbung machen werden, wenn sie zufrieden sind.

Die neu ins Leben gerufene Netzwerkgruppe Marketing (geschäftsbereichsübergreifend, u.a. mit Leitungen von Haupt- und Personalamts, Ausbildung, Presseamt, interner Unternehmenskommunikation, Jobcenter, Personalrat, Gleichstellungsstelle) wird die vielfältigen Aktivitäten der Leistungseinheiten im Bereich des Marketings und der externen Personalgewinnung im ersten Schritt erfassen, um die Präsenz der Stadt als attraktive Arbeitgeberin bei Schulen, Hochschulen, Personalmessen etc. zu professionalisieren.

Parallel wird die Werbung für eine Ausbildung bei der Stadt durch die Marke „Wuppertalent“ vorangetrieben. Aufbauend auf dem Projekt einer Gruppe von Studierenden, die eine Homepage der Ausbildungsabteilung entworfen hat, ist nach dem Aufbau des neuen Internet-Auftritts der Stadtverwaltung auch eine Website für Stellenausschreibungen zu erstellen, die potenzielle Bewerber/innen auf die vielfältigen Berufsbilder und Karrierechancen neugierig macht.

Es gilt, herauszuarbeiten und zu vermarkten, was die Stadtverwaltung Wuppertal für Bewerber/innen attraktiv macht.

Dazu gehören beispielsweise:

- Aufgabenvielfalt
- Gestaltung des Zusammenlebens in der Stadt
- Sicherer Arbeitsplatz
- Aufbruch durch Digitalisierung
- Ausrichtung auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege

- Telearbeit und Teilzeitmodelle
- Gesundheitsmanagement
- Europapraktikum während der Ausbildung
- Führungskräfteentwicklung durch „Fit für Führung“
- Karrierechancen durch den demografischen Wandel

2. INTERNE KARRIEREN

Bei der Verwaltung wird großer Wert darauf gelegt, interne Personalentwicklung zu gestalten und Karrieren zu ermöglichen und zu fördern.

Allgemeiner Verwaltungsdienst

Im allgemeinen Verwaltungsdienst gibt es zahlreiche Aufstiegsmöglichkeiten wie die Teilnahme an Angestelltenlehrgängen I und II für Tarifbeschäftigte, den Aufstieg oder auch den prüfungserleichterten Aufstieg für Beamtinnen und Beamte in den gehobenen nicht-technischen Verwaltungsdienst. Das Platzangebot in den Verwaltungslehrgängen soll künftig verdoppelt und Mitarbeiter/innen mit entsprechendem Potenzial ermutigt werden, von diesen Weiterbildungsmöglichkeiten im Sinne des Unternehmens Gebrauch zu machen. Die Interessen der zugeordneten Leistungseinheit einerseits und das Gesamtinteresse an einer qualifizierten internen Personalentwicklung andererseits sind klug auszutarieren.

Eine Karriere in den höheren Dienst ist eröffnet durch die „Richtlinien für den Laufbahnwechsel vom gehobenen Dienst in den höheren Dienst bei der Stadt Wuppertal“. Das von Seiten der Bildungseinrichtungen gelobte neue „Wuppertaler Modell“ eröffnet mehrere Wege des Aufstiegs:

Es besteht die Möglichkeit, dass Stellen des höheren Dienstes, für die es keine internen Bewerbungen aus dem höheren Dienst gibt, für Bewerber/innen aus dem gehobenen Dienst intern „geöffnet“ werden und als sogenannte „Aufstiegsstellen“ ausgeschrieben werden. Der/die erfolgreiche Bewerber/in wird bei Antritt der Stelle im Rahmen der Modularen Qualifizierung auf den höheren Dienst vorbereitet und kann nach erfolgreichem Abschluss des Theorieparts beim Bergischen Studieninstitut im Verbund mit den Studieninstituten Ruhr und Soest sowie einer zehnmonatigen Praxiszeit auf der konkreten Stelle des höheren Dienstes entsprechend höher eingruppiert bzw. befördert werden.

Darüber hinaus fördert die Stadt eine stellenunabhängige Qualifizierung für den höheren Dienst „auf Vorrat“. Für den Zeitraum 2016 bis 2020 übernimmt die Stadt für 5 Plätze der Modulare Qualifizierung die kompletten Kosten und erkennt 50 % der Präsenztage als Dienstzeit an. Zusätzlich werden 10 Fortbildungstage mit dem Anspruch auf Weiterbildungsurlaub verrechnet.

Daneben fördert die Stadt in dem gleichen Zeitraum insgesamt 3 Plätze für ein gelenktes Masterstudium durch Übernahme von 60 % der Studiengebühren und durch Freistellung vom Dienst (5 Tage) und Verrechnung weiterer 5 Tage mit dem Anspruch auf Weiterbildungsurlaub im Jahr.

Im Hinblick auf den Aufstieg in den höheren Dienst besteht Einigkeit zwischen Verwaltung und Personalrat, dass die Zugangsvoraussetzungen noch einmal gemeinsam überprüft werden, da es bisher nur wenige Interessensbekundungen für das gelenkte Masterstudium gab und sich konkret nur ein Bewerber erfolgreich um einen solchen geförderten Studienplatz beworben hat.

Technischer Dienst

Für den technischen Dienst besteht auch die Möglichkeit, sich über eine Aufstiegsstelle in den höheren Dienst zu entwickeln. Aufgrund des jeweils sehr spezifischen Bedarfs besteht nicht die Möglichkeit der Qualifizierung „auf Vorrat“. Die folgende Grafik zeigt einen groben Überblick über die Abgänge im Technischen Dienst.

Abb. 19

Planbare Personalfuktuation im Technischen Dienst

Berufsfeld	BesG / EG	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Gesamt
21 - Techn.Dienst (Dipl. Ing.) h.D.	A13 - E13		1			2				2	1	6
	A14 - E14	2				1			1			4
	A15 - E15					1	1		1			3
	A16 - E15UE				1			1	1			3
	B2	1										1
21 - Techn.Dienst (Dipl. Ing.) h.D. Ergebnis		3	1		1	4	1	1	3	2	1	17
22 - Techn.Dienst (Dipl. Ing.) g.D.	A11 - E10			1	2			1	1	5	2	12
	A12 - E11	2	1		1	1	2	2	2	3	2	16
	A13 gD - E12	1		1	1			2	1		2	8
22 - Techn.Dienst (Dipl. Ing.) g.D. Ergebnis		3	1	2	4	1	2	5	4	8	6	36
23 - Techn.Dienst (Verschiedene) m.D.	A7 - E06	1		1								2
	A8 - E08			1	1				3	1	1	7
	A9 mD - E09 mD		1	1	3	2	1	2	1	3	2	16
23 - Techn.Dienst (Verschiedene) m.D. Ergebnis		1	1	3	4	2	1	2	4	4	3	25
Gesamt		7	3	5	9	7	4	8	11	14	10	78

Es wird aber auch deutlich, dass mangels weiterer Spezifizierung der konkreten beruflichen Ausrichtung eine individuelle Betrachtung für jede Leistungseinheit vorgenommen werden muss.

Bereits bisher wurde die persönliche Weiterentwicklung durch den Arbeitgeber punktuell, z.B. durch Freistellungen für die Qualifizierung des Straßenwärters zum Straßenmeister, gefördert. Solche Ansätze sollten dort, wo es strukturell aufgrund des Fachkräftemangels angezeigt ist, weiterverfolgt werden.

Die Stadtbauoberinspektorenanwärter/innen sowie die Stadtvermessungsoberinspektoranwärter/innen wurden in den letzten Jahren z.B. durch externe Ausschreibung ausgewählt. Es wird jedoch im Einzelfall Kolleginnen und Kollegen geben, die sich intern qualifizieren möchten. So konnte eine Kollegin im Ressort 105.2 „Baurecht“, die über das interne Auswahlverfahren am Laufbahnlehrgang teilgenommen hat, intern entwickelt werden. Entwicklungsperspektiven für Aufgaben des gehobenen Dienstes müssen aufgezeigt und Personal noch mehr als bisher gezielt gefördert und entwickelt werden.

Als Best-practice-Beispiel für eine interne Personalgewinnung- und entwicklung auf eine konkrete Fluktuation und auf einen konkret drohenden Fachkräftemangel hin soll aus dem Bereich des Vermessungswesens hier genannt werden:

Abb. 20

Beispiel: Fluktuation und Personalgewinnung im Ressort 102

LE	102										
BesG / EG	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Gesamt
A7 - E06	2					1					3
A8 - E08			1	1				2		1	5
A9 mD - E09 mD		1			2		2				5
A11 - E10				1				1	2	1	5
A12 - E11	1			1	1	2	1	1	1		8
A13 gD - E12				1		1	1	2			5
A15 - E15						1					1
A16 - E15UE				1							1
Gesamt	3	1	1	5	3	5	4	6	3	2	33

Im Jahr 2020 und in den Jahren 2024 ff. zeichnet sich ausweislich der Grafik eine Fluktuation ab mit der Folge, dass die Qualifikation des/der „Geoinformatikers/der Geomatikerin“ fehlen wird. Da in diesem Berufsfeld Fachkräfte am externen Markt sehr schwer zu akquirieren sind, übernimmt die Stadtverwaltung anteilig die Kosten des Bachelorstudiums einer Mitarbeiterin an der Hochschule Bochum (Bochum University of Applied Sciences), um die Kollegin in dieser absehbar benötigten Fachlichkeit zu qualifizieren und weiter an die Stadtverwaltung zu binden. Das Studium dauert sieben Semester (Regelstudienzeit). Es gliedert sich in Fachstudien an der Hochschule Bochum und Präsenzzeiten bei der Stadt Wuppertal.

Datenverarbeitungs-Bereich (DV-Bereich)

Eine interne Personalentwicklung wird im DV-Bereich seit Jahren praktiziert. Hier ist ein eigenes Qualifizierungsprogramm konzipiert worden, um eine Karrieremöglichkeit in den gehobenen Dienst zu eröffnen. Durch den erfolgreichen Wechsel in den gehobenen Dienst sind Stellen im mittleren Dienst nachzubesetzen. Hier sollen nunmehr die Ausbildungszahlen ebenfalls verdoppelt werden:

Abb. 21



Die Verwaltung wird sich dafür einsetzen müssen, die Karrieren sowohl im Verwaltungsbereich als auch bei den Spezialberufen interessant zu gestalten, da sich für Tarifbeschäftigte bei manchen Gehaltsstufen der monetäre Vorteil zunächst durch die Entgeltordnung in Grenzen hält.

Zum anderen ist der Spagat zu lösen, dass interne, aufwändige Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen immer auch Personalressourcen binden, die bei der engen Personaldecke vielfach in den Leistungseinheiten nicht ohne weiteres vorhanden sind. Des Weiteren ist bei „Vorfinanzierungsmodellen“ immer auch die Finanzierbarkeit darzustellen.

3. EXTERNE PERSONALGEWINNUNG

Die externen Stellenausschreibungen zur Gewinnung von externem Personal erfolgen durch die eigene Homepage, die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit und Online-Stellenbörsen wie beispielsweise www.Interamt.de. Bei Spezialberufen oder herausgehobenen Führungspositionen erfolgt nach Absprache eine Veröffentlichung in Fachzeitschriften bzw. bundesweiten Printmedien. Die Ausbildungsabteilung ist auf Ausbildungsmessen präsent. Leistungseinheiten mit Spezialberufen haben Formate zur externen Akquise bei Messen, Hochschulen und Universitäten gefunden.

Die externe Personalgewinnung gewinnt durch den demografischen Wandel einerseits und den Fachkräftemangel andererseits extrem an Bedeutung, so dass die bisherigen Instrumente hier schrittweise weiter ausgebaut werden müssen.

Dem Haupt- und Personalamt ist es ein wichtiges Anliegen, in den nächsten zwei Jahren auf ein online-gestütztes Bewerbungsmanagement (E-Recruiting) umzustellen. Mit einem solchen Portal würde sich die Stadt als innovative Arbeitgeberin am Markt positionieren. Die Implementierung einer solchen Software würde darüber hinaus zu einer optimierten Abwicklung des Bewerbermanagements führen und perspektivisch Kapazitäten der Personalreferentinnen und -referenten für ihre originäre Tätigkeit als Personalentwickler/innen freimachen.

4. AKQUISE VERWALTUNGSKRÄFTE UND FACHKRÄFTE

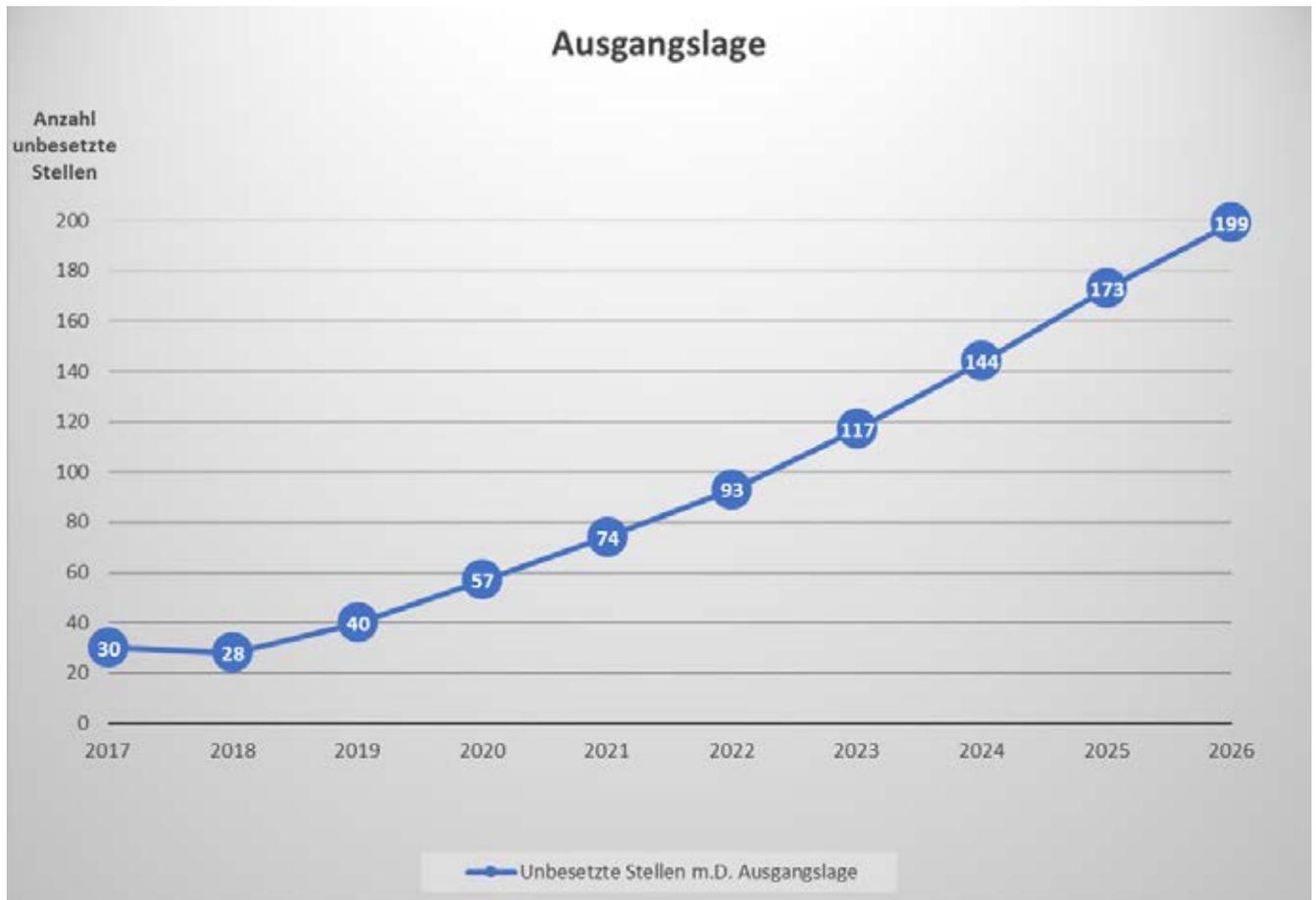
Dem demografischen Wandel ist sowohl im Verwaltungsdienst als auch im Bereich der Spezialberufe zu begegnen. Einzelne Konzepte und Erfahrungen aus der Praxis sollen in diesem Kapitel dargestellt werden.

Herausforderungen im allgemeinen Verwaltungsdienst:

Die Steigerung der Ausbildungszahlen, wie vom Verwaltungsvorstand beschlossen, und der gewollte Ausbau der internen Personalentwicklung wird im allgemeinen Verwaltungsdienst nicht ausreichen, um den prognostizierten Bedarf im mittleren und gehobenen Dienst zu decken.

Abb. 22

Beispiel: Bedarf im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst:



Die folgenden Ansätze sollen für den mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst verfolgt werden:

Externe Einstellungen mit gezielter fachlicher Qualifizierung

Hier gibt es für den mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst ermutigende Beispiele: In den Bereichen, in denen gleichzeitig mehrere Bewerber/innen mit verwaltungsnaher Vorqualifikation extern eingestellt wurden, haben eigene Schulungskonzepte dafür gesorgt, dass diese sich in der jeweiligen Leistungseinheit gut einarbeiten konnten. Beispielhaft sind hier die durch externes Personal verstärkten Bereiche bei der wirtschaftlichen Hilfe für Flüchtlinge, im Einwohnermeldeamt sowie in der Abteilung Elterngeld und Unterhalt (nach der Änderung des Unterhaltsvorschussgesetzes) zu nennen. Eine tiefergehende Qualifizierung durch den Angestelltenlehrgang I wird folgen (auferlegte Lehrgangspflicht).

Akquise geförderter Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten mit Verwaltungslehrgang

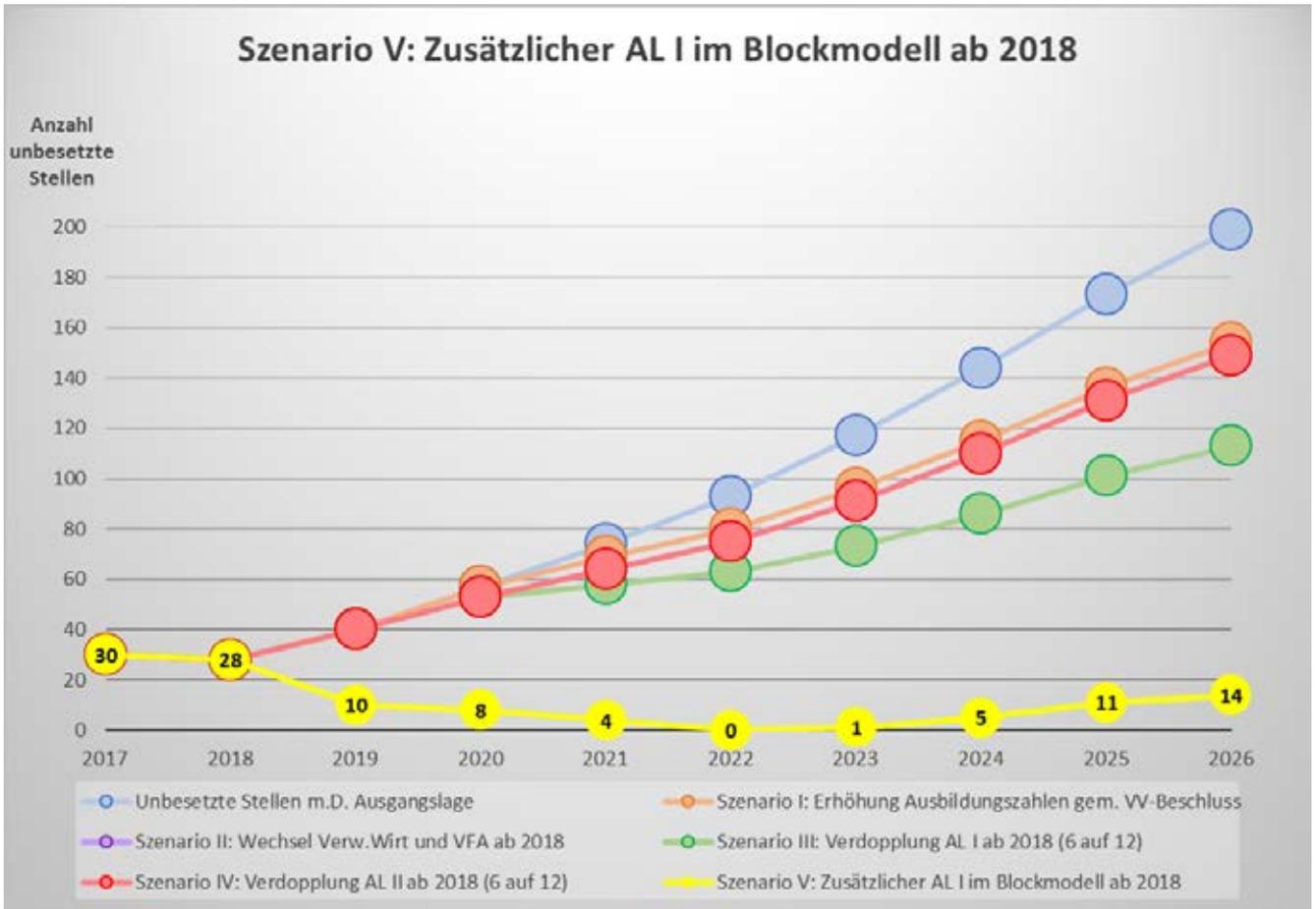
Daneben ist eine Zusammenarbeit mit dem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr am Standort in Unna und dem Südwestfälischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung in Hagen angebahnt. Diese neue Zusammenarbeit zielt darauf ab, junge engagierte Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten in unserer Stadtverwaltung zu entwickeln, die sich nach ein paar Jahren der Berufstätigkeit bei der Bundeswehr und nach erfolgreicher Teilnahme an einem Angestelltenlehrgang I oder zusätzlich auch einem Angestelltenlehrgang II für eine Tätigkeit in einer Kommunalverwaltung interessieren. Der Berufsförderungsdienst der Bundeswehr finanziert die Lehrgänge und in der Regel ein volles Jahrespraktikum bei der Stadtverwaltung Wuppertal durch Fortzahlung des Soldatensoldes. Für die Verwaltung fallen somit im ersten Jahr keine Personalkosten an. Die Qualifizierung (Angestelltenlehrgang I) ist bereits anders als bei der oben beschriebenen Personengruppe abgeschlossen, so dass auch später keine Ressourcen mehr gebunden werden. Ein erster Jahrespraktikant hat bereits in der Verwaltung seinen Dienst aufgenommen.

„Blockmodell“ (Verwaltungslehrgang als Theorieblock vor dem Einsatz in der Verwaltung)

Über die beschriebenen Erfahrungen hinaus ist die Nachwuchsgewinnung über ein sogenanntes „Blockmodell“ geplant. Dieses Konzept sieht vor, dass Bewerber/innen mit einer dreijährigen kaufmännischen Berufsausbildung befristet eingestellt werden, um zunächst ein Jahr in der Zusammenarbeit mit dem Bergischen Studieninstitut im Block den Theorieteil für den Angestelltenlehrgang I zu absolvieren. Der Bedarf besteht wie die unten aufgeführte Grafik zeigt, zumindest in Höhe von jährlich 15 Schüler/innen, die ein Jahr später nach erfolgreichem Abschluss des Angestelltenlehrgangs I in die Praxis einer Leistungseinheit entlassen werden könnten. Die Kosten belaufen sich pro Schüler auf rd. 40.000 € pro Jahr mit der Folge, dass die Umsetzung dieses Konzeptes noch unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit steht. Einzelheiten werden noch mit dem Personalrat erarbeitet.

Abb. 23

Szenarien im mittleren Dienst:



Die Darstellung zeigt auf, dass ungeachtet der Steigerung der Ausbildungszahlen und der internen Personalentwicklung ein Delta besteht, welches – wie hier dargestellt – durch Absolventinnen und Absolventen des Blockmodells geschlossen werden könnte. Da die Finanzierung zumindest im Haushaltsjahr 2018 kritisch ist, ist dieses Modell mit der Akquise und Qualifizierung von externen, kaufmännisch ausgebildeten Kräften und der Akquise von Absolventinnen und Absolventen der Verwaltungslehrgänge der Bundeswehr zu kombinieren.

Herausforderungen im Sozial- und Erziehungsdienst:

Eine herausragende Fluktuation im Sozial- und Erziehungsdienst ist für das Berufsbild des/der Erzieher/in festzustellen, aber auch im Bereich der Sozialarbeiter/innen wird ein großer Bedarf entstehen wie die folgenden Zahlen aufzeigen:

Abb. 24

Planbare Personalfluktuat im Sozial- und Erziehungsdienst

Berufsfeld	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Gesamt
30 - Soz.-u.Erzieh.D. - Sonstige	1			1	2	2	2		1	3	12
31 - Soz.-u.Erzieh.D. - Sozialarbeit	3	1	1	2	5	10	11	10	8	13	64
32 - Soz.-u.Erzieh.D. - Erzieher/innen	3		2	5	15	11	13	12	14	16	91
34 - Soz.-u.Erzieh.D. - Kinderpfl.		1	1	1	4	2	3	1		1	14
Gesamtergebnis	7	2	4	9	26	25	29	23	23	33	181

Stadtbetrieb Tageseinrichtungen für Kinder (202)

Vor dem Hintergrund dieser Fluktuation beschreitet der Stadtbetrieb Tageseinrichtungen für Kinder (202) neue Wege zur zusätzlichen Personalgewinnung im Sozial- und Erziehungsdienst: Allein die Erhöhung der Plätze für das Anerkennungsjahr reicht nicht aus, um für den Beruf der Erzieherin/des Erziehers geeignete Interessentinnen und Interessenten zu finden. Deshalb ist in der Kooperation mit dem Berufskolleg Kohlstraße der Stadt Wuppertal/Fachschule für Sozialpädagogik eine neue praxisintegrierte Ausbildung (PIA) zum/zur „staatlich anerkannten Erzieher/in“ durch die Verantwortlichen im Stadtbetrieb konzipiert worden. Die praxisintegrierte Ausbildung ermöglicht es, über drei Jahre hinweg schulisches Wissen mit Praxiserfahrung eng zu verknüpfen. Die Auszubildenden bzw. Studierenden besuchen von Beginn an abwechselnd an zwei bis drei Tagen wöchentlich die Fachschule bzw. arbeiten in einer Einrichtung des Stadtbetriebes Tageseinrichtungen für Kinder. Anders als bei der üblichen Struktur (2 Jahre Studium, 1 Anerkennungsjahr) werden die Bewerber/innen durch die intensive Einbindung in den Stadtbetrieb, aber auch durch die Auszahlung einer gleichbleibenden Ausbildungsvergütung über den Zeitraum der drei Jahre anders an den Betrieb herangeführt. Spannend ist, dass sich bei der Auswertung der Bewerbungen bereits bestätigt hat, dass dieses Modell tatsächlich noch einmal einen anderen Interessentenkreis anspricht, nämlich die lebenserfahreneren Bewerber/innen, die z.T. schon Erfahrung in anderen Berufsfeldern mitbringen, aber den jetzt Wunsch hegen, sich der Herausforderung der Bildung und Erziehung von Kindern zu stellen. Die Ausbildung beginnt im August 2017 mit einer Schulklasse mit 23 Studierenden. Es soll zeitnah gemeinsam überlegt werden, ob eine eventuelle Ausweitung der Ausbildung für das kommende Schuljahr angezeigt ist.

Ressort Zuwanderung und Integration (204)

Das Ressort Zuwanderung und Integration hat ebenfalls die Initiative ergriffen, Personal über ein Duales Studium an die Verwaltung zu binden. Es begleitet inzwischen sieben Studierende des dualen Studiengangs „Soziale Arbeit“ mit dem Schwerpunkt „Armut und (Flüchtlings-)migration“ der FH Dortmund. Der Studiengang geht über 4 Jahre und umfasst 2,5 Tage Arbeit im Ressort und 2,5 Tage Studium in der Woche. Die Studierenden erhalten monatlich 1000 € Brutto. Während des Studiums lernen die Studierenden die Verwaltung und das Arbeitsfeld der sozialen Arbeit kennen. Dafür durchlaufen sie im Ressort im Laufe der Zeit verschiedene Arbeitsfelder, wie z.B. die Arbeitsmarktintegration EU Zugewanderter und die Integrations- und Flüchtlingsarbeit. Und durch die Kooperation mit dem Stadtbetrieb Kinder, Jugend und Familie wechseln einige abschließend in den Kinder- und Jugendbereich des Jugendamtes.

Trotz des vorhandenen und ernst zu nehmenden Aufwandes der Anleitung der Studierenden stellen diese einen Gewinn dar, weil sie bereits recht früh die Arbeit konkret und praktisch vor Ort unterstützen können, dabei die Verwaltung und Soziale Arbeit bei der Stadt konkret und praktisch kennenlernen, so dass sie bei Studienabschluss vollständig eingearbeitete Mitarbeiter/innen sind. Die Stadt gewinnt auf diese Weise kompetente Sozialarbeiter/innen in einem Arbeitsfeld, für das es schon immer schwierig war, guten Nachwuchs und Fachkräfte zu finden. Die gewonnenen Fachkräfte sind bei ihrem Abschluss interkulturell und migrationsgesellschaftlich umfassend geschult. Da die Studierenden alle selbst Zugewanderte sind, aktuell auch aus dem Kreis der Flüchtlinge, trägt das Duale Studium auch zur Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten und Flüchtlingen mit Hochschulzugangsberechtigung bei.

Ressort Kinder, Jugend und Familie - Jugendamt (208)

Das Ressort Kinder, Jugend und Familie - Jugendamt möchte sich diesen positiven Erfahrungen anschließen. Die Studienordnungen sehen ein flächendeckendes Anerkennungsjahr für Sozialarbeit nicht mehr vor. Das Jugendamt wird daher das bisher vorgehaltene Budget einsetzen, um durch neue mehrmonatige Anerkennungsmodulen mit marktüblicher Vergütung Sozialarbeiter als künftige Fachkräfte an die Stadtverwaltung heranzuführen.

Herausforderungen in sonstigen Spezialberufen:

Beispiel: Kulturbüro

Das Kulturbüro hat erstmalig eine Volontärin im Bereich Kulturmanagement eingestellt. Aufgrund des anstehenden Generationenwechsels soll ein solches Kulturvolontariat auch in der Folge mit einer ein- bis zweijährigen Laufzeit angeboten werden. Für die Einrichtung des ersten Volontariates war eine Refinanzierung aus Projektmitteln

möglich. Die Fortsetzung ist unter dem Vorbehalt der Klärung der Finanzierbarkeit geplant, um auch hier bereits adäquat vorbereitetes Personal für die Jahre aufzubauen, in dem erfahrenes, überall in die Kulturszene der Stadt hinein vernetztes Personal in den Ruhestand gehen wird.

Erfolgskritisch für diese Modelle der „Vorfinanzierung“ sind die Haushaltssituation und die Deckelung des Personalkostenbudgets, so dass hier sämtliche Refinanzierungsmöglichkeiten der Leistungseinheiten bis hin zur Akquise von Projektmitteln auszuschöpfen sind.

Die beschriebenen Best-practice-Beispiele können Vorbild sein für andere Bereiche, in denen durch den demografischen Wandel ansonsten große Nachwuchsprobleme entstehen. Durch die neue Ausrichtung der Zielvereinbarungsgespräche auf der Basis der Fluktuationsanalysen bis in das Jahr 2026 besteht die Chance, dass gemeinsam Bedarfe lokalisiert und die Beteiligung an Dualen Studiengängen geprüft oder andere Modelle der „Vorfinanzierung“ initiiert und gestaltet werden können.

5. PERSONALBINDUNG BEI BEURLAUBUNGEN

Der Stadt Wuppertal ist es wichtig, den Kontakt zu den beurlaubten Kolleginnen und Kollegen zu halten, um sie ans Unternehmen zu binden und einen erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg zu ermöglichen. Grundsätzlich sollten die Leistungseinheiten bei längeren Beurlaubungen, zum Beispiel Mutterschutz oder Elternzeit, den Kontakt zu den beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern halten, sie über Neuigkeiten auf dem Laufenden halten oder z.B. zur Weihnachtsfeier einladen. Im neuen „Leitfaden für werdende Mütter und Väter“ gibt es entsprechende Anleitungen für die Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in (vgl. Kapitel XIII. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Wiedereinstiegsmanagement“).

Von zentraler Stelle versorgt die Stabstelle interne Unternehmenskommunikation beim Haupt- und Personalamt die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig per Newsletter mit dem Mitteilungsblatt und interessanten Meldungen aus dem Intranet. Die Kolleginnen und Kollegen werden vom Haupt- und Personalamt schriftlich vor ihrer Beurlaubung auf das Angebot hingewiesen. Außerdem wird von hier ein enger Kontakt zu den Müttern und Vätern in Elternzeit gehalten, um sie bei der Kinderbetreuung zu unterstützen.

6. PERSONALBINDUNG DURCH ARBEITSZEITAUFSSTOCKUNGSMÖGLICHKEITEN

Der Personalabbau hat teilweise dazu geführt, dass Teilzeitkräfte in ihren Leistungseinheiten ihre Aufstockungswünsche mangels VK-Kapazitäten nicht einlösen konnten. Diese Beschäftigten haben dann im Zweifel auf eine Aufstockung verzichtet, da sie in eine andere Leistungseinheit hätten wechseln müssen. Diese Engpässe sind stark rückläufig, da der Stellenabbau nicht mehr im Vordergrund steht. Da sich aber weiterhin solche Konstellationen ergeben können, legt die neue Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren fest, dass bei nicht in der eigenen Leistungseinheit realisierbaren Arbeitszeitaufstockungswünschen die Führungskraft aufgefordert ist, eine aufgaben- und leistungseinheitenübergreifende Aufstockung zu unterstützen. Es gibt positive Beispiele, in denen diese Lösungen gut funktionieren. Für die Sondersituation im Einwohnermeldeamt wurde ein Konzept erarbeitet, welches Mitarbeiter/innen im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst animieren sollte, für den Sommer das Einwohnermeldeamt als zweites berufliches Standbein zu sehen, um dort den jährlichen Engpass mit auffangen zu helfen. Nach dem Konzept konnten Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen der Verwaltung auf diese Weise ihren Aufstockungswunsch realisieren. Die Stundenaufstockung sollte allerdings aufgeteilt werden. Unterjährig sollten die Interessenten für dieses Modell einmal in der Woche für einen Tag im Einwohnermeldeamt eingesetzt werden, aber ansonsten die Mehrstunden in der eigenen Leistungseinheit ableisten. In den kritischen 6 bis 8 Wochen vor den Sommerferien sollte eine komplette Abordnung in das Einwohnermeldeamt erfolgen.

Für das Modell hat es leider keine Bewerbungen gegeben, was mehrere Ursachen haben kann. Einmal wird es nicht mehr so viele unerfüllte Aufstockungswünsche geben. Darüber hinaus erfordert das zweite Standbein eine große Flexibilität. Aber vermutlich haben es die meisten kritisch gesehen, dass in einer Phase vor den Sommerferien der eigene Arbeitsplatz verwaist, Rückstände entstehen etc. und auf der anderen Seite ein stressiger Einsatz im Einwohnermeldeamt erfolgt.

Die Stadt hat als Arbeitgeberin ein großes Interesse daran, das Potenzial der Teilzeitkräfte für das kommende Delta im demografischen Wandel zu heben.

Die Durchlässigkeit im Einzelfall sollte daher genauso weiter möglich gemacht werden wie der konzeptionelle Ansatz für Arbeitszeitaufstockungen für einen Bereich, der große Arbeitsspitzen zu verzeichnen hat.

7. POTENZIALANALYSE

Die besonderen Potenziale der Mitarbeiter/innen gilt es zu entdecken, zu fördern und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Oftmals sind spezielle berufliche oder auch außerberufliche Kenntnisse und Erfahrungen nicht bekannt, aber von unschätzbarem Wert. Daher sind vorhandene Ansätze für Potenzialanalysen bis hin zu genau definierten Instrumenten und methodischem Vorgehen weiterzuentwickeln.

Langjährige Erfahrung im Bereich der Potenzialanalyse besteht durch den Einsatz professioneller Assessment-Center-Verfahren (AC-Verfahren).

Diese AC-Verfahren kommen in der Stadtverwaltung nicht nur bei Auswahlverfahren hervorgehobener Führungspositionen zum Einsatz, sondern auch zur Lokalisierung von Führungspotenzial, zuletzt bei den Auswahlen zu der Reihe „Fit für Teamleitung“ in der Form eines Potenzial-AC-Verfahrens.

Der Zugang zum höheren Dienst ist nach den Richtlinien über den Laufbahnwechsel unabhängig von einer Bewerbung auf ein konkretes Amt ebenfalls nur eröffnet nach einer Assessment-Center-Auswahl mit eignungsdiagnostischem Interview, welches sich auf die Abfrage persönlicher Kompetenzen und Potenziale konzentriert. Es ist gute Tradition, dass das Personalmanagement nach Auswahlverfahren Feedback-Gespräche anbietet. Diese Gesprächsangebote gehören genauso wie die Jahresgespräche in das Spektrum der Potenzialanalyse .

Mit dem Konzept zur Fortschreibung der „Fit für Führungs-Reihe“ soll die Chance genutzt werden, sich dem Thema Potenzialanalyse methodisch weiter zu nähern, indem im Anschluss an Angebote wie „Mein Führungspotenzial entdecken“ qualifizierte Feedback-Gespräche angeboten werden sollen, die sich zur persönlichen Führungskompetenz verhalten (vgl. Kapitel VIII. Führungskräfteentwicklung, Orientierung).

A: V. PERSONALAUSWAHL

1. STELLENAUSSCHREIBUNGEN

Stellenausschreibungen werden von der Leistungseinheit vorbereitet und mit dem Haupt- und Personalamt abgestimmt, bevor sie intern im inzwischen 14-tägig erscheinenden Mitteilungsblatt oder ggf. extern ausgeschrieben werden.

Link: <http://www.wuppertal.de/stellenangebote>

Da die Vereinbarkeit von Beruf und Familie große Bedeutung hat, findet ein Abgleich statt, ob die Stelle auch in Teilzeit angeboten werden kann und ob sich die Tätigkeit vom Grundsatz her für Telearbeit eignen könnte. In der Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren sind die Leistungseinheiten bzw. Berufsgruppen (z.B. Erzieherinnen, Bäderbedienstete, Feuerwehr) aufgeführt, die generell, und zwar auch für externe Nachbesetzungen, von der Beantragung über die Wiederbesetzungsliste freigestellt sind. Für alle anderen gilt, dass die Stellen intern auszuschreiben sind. Die Fluktuationsanalysen bestätigen das sich abzeichnende Bild, dass z.B. im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst wenig bis gar keine Bewegung mehr ist, da die wenigsten Beschäftigten sich auf gleichem Stellenwert verändern möchten und Beschäftigte mit der entsprechenden Ausbildung vielfach schon die Endstufe des mittleren Dienstes erreicht haben.

Ein wesentliches Ziel der Personalentwicklung ist es, das Potenzial interner Bewerber zu heben. Geeignete Bewerberinnen und Bewerber sollen – vorrangig vor einer externen Besetzung – bei Stellennachbesetzungen durch sogenannte „geöffnete Ausschreibungen“ ihre Chancen bekommen.

2. GEÖFFNETE AUSSCHREIBUNGEN

Wenn eine Stelle aus dem zunächst angesprochenen Bewerberkreis nicht besetzt werden kann, wird sie im Hinblick auf die Zugangsvoraussetzungen bei der zweiten Stellenausschreibung wie folgt „geöffnet“ ausgeschrieben:

- Öffnung einer Stellenausschreibung des „mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes“ (Stellen ab Entgeltgruppe 5 bis Entgeltgruppe 8 TVöD) für Tarifbeschäftigte, die mindestens in EG 5 oder einer vergleichbaren Entgeltgruppe des TVöD eingruppiert sind aus allen Bereichen der Verwaltung und für Tarifbeschäftigte, die zum Zeitpunkt der Stellenausschreibung bereits seit einem Jahr an einem Angestelltenlehrgang I teilnehmen.
- Öffnung einer Stellenausschreibung des „mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes“ (Stelle EG 9a TVöD) für Tarifbeschäftigte mit einer mindestens zweijährigen Tätigkeit in einer Stelle des „mittleren“ prüfungspflichtigen allgemeinen Verwaltungsdienstes und einer mindestens zwanzigjährigen Berufserfahrung bei einem Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes.
- Öffnung einer Stellenausschreibung des „gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes“ (Stellen der Besoldungsgruppe A 10, Laufbahngruppe 2, 1.Einstiegsamt oder Entgeltgruppe 9b und 9c TVöD) für Beschäftigte, die bereits in einer A 9 + Z Stelle tätig sind und die entsprechende Zulage erhalten oder diejenigen, die bereits seit einem Jahr einen Angestelltenlehrgang II absolvieren.

Anstelle einer Eingruppierung wird bis zur Erfüllung der Zugangsvoraussetzungen eine persönliche Zulage nach den Eingruppierungsregelungen der Entgeltordnung gezahlt.

- Öffnung einer Stellenausschreibung des „höheren Dienstes“ (Stellen mit dem Stellenwert A 13 und A 14 der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt bzw. Entgeltgruppe 13 und EG 14 TVöD/ Verwaltung und sonstige Berufe) als sogenannte „Aufstiegsstelle“ für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt sowie Tarifbeschäftigte des gehobenen Dienstes. Der Zugang zu diesen Stellen richtet sich nach der „Richtlinie für den Aufstieg in den höheren Dienst bei der Stadt Wuppertal bei der Stadt Wuppertal“.
- Öffnung für befristet Beschäftigte: Die zweite interne Stellenausschreibung soll künftig geöffnet werden für befristet Beschäftigte, sofern es diese mit dem entsprechenden Anforderungsprofil bei der Stadt gibt (z.B. Juristen, Architekten), bevor die Stelle extern ausgeschrieben wird.

3. AUSWAHLVERFAHREN/AC-VERFAHREN

Die Inhalte des Auswahlverfahrens sind festgelegt durch die Anforderungskriterien in der Stellenausschreibung, wobei immer zwischen einem konstitutiven Teil (zwingende Qualifikation) und einem fakultativen Teil (wünschenswerte Kompetenzen) zu unterscheiden ist. Die Auswahl findet durch ein Gremium statt, welches sich zusammensetzt aus: auswählende Führungskraft aus der Leistungseinheit, zuständige/r Personalreferent/in, Vertreter/in des Personalrates, ggf. die Gleichstellungsbeauftragte und ggf. auch die Schwerbehindertenvertreterin.

Für ausgeschriebene Abteilungsleitungen, Ressort-, Amts- und Stadtbetriebsleitungen erfolgt die Personalauswahl im Rahmen eines Assessment-Center-Verfahrens, welches insbesondere die Führungskompetenzen zum Gegenstand hat. Das Haupt- und Personalamt blickt auf eine langjährige Erfahrung in der Durchführung auch umfangreicher Verfahren zurück, deren nach objektiv nachvollziehbaren Maßstäben gefundene Ergebnisse innerhalb der Stadtverwaltung auf große Akzeptanz stoßen.

4. BEFRISTETE HOSPITATIONEN

Die befristete Hospitation ist ein sehr wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung, um Beschäftigte zu entwickeln, die in ihrer konkreten Arbeitsumgebung in eine „Sackgasse“ geraten sind. Beschäftigte, die aus gesundheitlichen oder aus schwerwiegenden betrieblichen und/oder persönlichen Gründen umgesetzt werden müssen, sollen als sogenannte „bevorzugt Beschäftigte“ gemäß der Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren auf diese Weise besonders begleitet werden. Positive Beispiele zeigen, dass es wichtig ist, hier gemeinsam in Beschäftigte zu investieren, damit diese in neuer Umgebung ihre Stabilität wieder erlangen bzw. auch an früheres Leistungsvermögen wieder anknüpfen können. Während eines befristeten Zeitraumes von bis zu drei Monaten kann – ohne dass die bisherige Stelle aufgegeben werden muss – der/die Beschäftigte in einem neuen Arbeitsbereich hospitierten. Zielrichtung ist eine einvernehmliche und erfolgreiche Umsetzung auf eine gleichwertige, freie und zur Wiederbesetzung freigegebene Planstelle am Ende des Hospitationszeitraums. Da der abgebende und der aufnehmende Bereich Planungssicherheit brauchen, legt die neue Dienstanweisung die Rahmenbedingungen zu den Freihaltefristen und zu den Personalkosten fest.

A: **VI. AUSBILDUNG**

Link: <http://www.wuppertal.de/ausbildung>

1. BEDARF UND ÜBERNAHME

Die Zahl der bereitgestellten Ausbildungsplätze wird vom Verwaltungsvorstand beschlossen. Aufgrund des demografischen Wandels ist der Bedarf im Verwaltungsbereich nicht allein durch Auszubildende zu decken, weil nicht genügend Ausbildungsplätze generiert werden können. Aus diesem Grund sind derzeit die Übernahmechancen nach der Ausbildung bei entsprechender fachlicher und persönlicher Eignung äußerst gut.

Im gewerblich-technischen Bereich wird teilweise über Bedarf ausgebildet, so dass nur die besten Auszubildenden übernommen werden. Das hat den Hintergrund, dass die Stadt Wuppertal als größter Wuppertaler Arbeitgeber einen entsprechenden Anteil zum Ausbildungsangebot im gewerblich-technischen Bereich beitragen möchte.

Es wird immer wichtiger, neben der Ausbildung auch flankierende und unterstützende Maßnahmen anzubieten. So werden neben den Ausbildungsinhalten auch Lerncoachings und Seminare (z.B. Verhalten im Berufsleben, Finanzmanagement für junge Menschen) angeboten.

Die fürsorgliche Begleitung während der Ausbildung bewirkt nicht zuletzt auch, dass die Auszubildenden an das Unternehmen gebunden werden und auch bleiben wollen.

2. SCHÜLER-PRAKTIKA

Es werden sowohl Schülerpraktika als auch Praktika für Studierende angeboten. Es gibt allerdings Wartelisten, weil nicht genügend Praktikumsplätze zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus beteiligt sich die Stadtverwaltung an der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“, die zur Erkundung von Berufsfeldern eintägige Kurzpraktika als Schnupperangebote vorsieht. In diesem Kontext stellen viele Leistungseinheiten auch Plätze für Mädchen und Jungen im Rahmen des Girls´Day und Boys´Day zur Verfügung, um ihnen den Zugang zu untypischen Berufen zu ermöglichen.

Einerseits sind Praktika für den ersten Kontakt und das Bewerberinteresse sehr wichtig. Die personellen und räumlichen Rahmenbedingungen müssen jedoch verbessert werden, damit hier noch mehr zukunftsorientiertes Engagement möglich wird.

3. KOOPERATIONEN/AUSTAUSCHE

Im Jahr 2016 wurde ein Kooperationsvertrag mit dem Jobcenter zur Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten und Bachelorstudierenden geschlossen und damit die bisherige gute Zusammenarbeit besiegelt.

Im Bereich der Servicefachkräfte für Dialogmarketing arbeitet die Stadt Wuppertal seit vielen Jahren als Bergisches ServiceCenter zusammen mit Remscheid und Solingen, das die Bereiche Bestandskundentelefonie, Kommunikation und Verkauf, Coaching sowie Teamleitung/Projektleitung abdeckt.

Mit Remscheid und Solingen gibt es darüber hinaus eine Kooperation und einen gemeinsamen Messeauftritt.

Es finden außerdem regelmäßige Austausche mit den Ausbildungsleitungen der Großstädte in NRW (u.a. Düsseldorf, Dortmund, Duisburg, Oberhausen, Gelsenkirchen, Köln, Bonn, Essen) statt.

Eine Kooperation mit einem Ausbildungsträger für Menschen mit kognitiven Einschränkungen ist im Jahr 2017 geschlossen worden.

Im Marketingbereich ist eine Zusammenarbeit mit ESW und APH angedacht und vorbesprochen.

4. AUSBILDUNGSTÄTIGKEIT

Die Vielfältigkeit der Ausbildungsberufe spiegelt sich auch bei der Ausbildungstätigkeit wieder:

Gewerblich-technischer Bereich

Im gewerblich-technischen Bereich werden ca. 15 verschiedene Ausbildungsberufe angeboten. Die Auszubildenden sind während der gesamten Ausbildungsdauer in einem Bereich eingesetzt und werden von dem/der für den Ausbildungsberuf zuständige/n Ausbilder/in betreut. Nach dem Berufsbildungsgesetz darf nur derjenige ausbilden, der auch die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt durch z.B. Ablegung der Meisterprüfung. Die Ausbilder/innen, auf die das nicht zutrifft, müssen eine Ausbildereignungsprüfung bei einer Kammer oder dem Bergischen Studieninstitut ablegen.

Verwaltungsberufe der Laufbahngruppe 1

Die Stadt Wuppertal bietet die Ausbildungsberufe Verwaltungswirte für die Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegssamt, Verwaltungsfachangestellte und Verwaltungsfachangestellte im Ordnungsdienst an.

Bachelor-Studiengang

Mit Umstellung der Ausbildung im gehobenen Verwaltungsdienst (Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt) auf den Bachelor-Studiengang wurden neue Bedingungen an die Ausbildertätigkeit geknüpft. So muss jede/r Ausbilder/in ein Praxisprüferseminar absolviert haben, bevor er/sie als Ausbilder/in eingesetzt werden kann. Am Ende des Ausbildungsabschnittes (13 Wochen) muss der Ausbilder/ die Ausbilderin die Bachelor-Studierenden beurteilen und die erforderliche Praxisprüfung abnehmen.

Beamtenanwärter/innen im technischen Bereich

Die Beamtenanwärter/innen in den technischen Berufen (Bauoberinspektoranwärter/innen, Stadtvermessungsoberinspektoranwärter/innen) werden in den jeweiligen Fachdienststellen ausgebildet.

5. AUSBILDUNGSMARKETING

Im Jahr 2016 hat eine Projektgruppe von Studierenden der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Hagen ein Marketingkonzept für den Bereich Ausbildung und einen entsprechenden Flyer entwickelt. Der abgestimmte Flyer ist bereits im September 2016 auf der Ausbildungsbörse in der Stadthalle verteilt worden.

Eine weitere Empfehlung der Projektgruppe war die Idee, das Ausbildungsmarketing unter der Marke „Wuppertalent“ zu professionalisieren.

Link: <http://www.wuppertalent.de>

Zitat aus der Projektdokumentation:

„Die Konzeptidee für den Flyer-Entwurf lässt sich mit dem Neologismus „Wuppertalent“ zusammenfassen. Diese neuartige Wortkombination aus dem Stadtnamen sowie dem positiv besetzten, für eine besondere Fähigkeit stehenden, Begriff „Talent“ soll für Aufmerksamkeit und Interesse sorgen und auch als eine Art Alleinstellungsmerkmal im Städtewettbewerb um potenzielle Bewerber/innen fungieren. Die Wortneuschöpfung „Wuppertalent“ lässt zudem einen werbestrategischen Perspektivwechsel erkennen: Der Ansatzpunkt lautet nicht mehr Vielfältigkeit der Verwaltung, sondern Vielfältigkeit der Bewerber/innen. Diese sollen als Individuen mit unterschiedlichen „Talenten“ wahrgenommen werden, denen die Stadtverwaltung mit ihrem breiten und qualifizierten Ausbildungsspektrum die Möglichkeit bietet, einen für sie passenden Beruf zu finden.

Dabei soll auch die Formulierung der Bewerberanforderungen sprachlich der Zielgruppe angenähert werden. Die geforderten Attribute sollen sich an Fähigkeiten orientieren, derer sich junge Leute bereits aus der Schule bewusst sind. Zur Umschreibung sollen unterstützend prägnante Begriffe, zum Teil der Jugendsprache entstammend, verwendet werden, wie beispielsweise Mathebrain, Sprachgenie, Technikfreak, Computernerd oder Teamplayer. Auch das Anreden der Bewerber/innen mit „Du“ soll eine persönlichere Ebene schaffen. Die für Jugendliche eher ein „Abstraktum“ darstellende Stadtverwaltung soll durch die eigenen Wuppertaler Auszubildenden personifiziert werden. Diese sollen der Stadtverwaltung als Ausbilderin ein „Gesicht“ verleihen, sodass der Zugang zu der jungen Zielgruppe leichter eröffnet wird. Junge, moderne und sympathische Auszubildende, die für die Jugendlichen realistische Identifikationsfiguren verkörpern, sollen diese erreichen und an dem Punkt, an dem sie gerade in ihrem

Leben stehen, „abholen“. Die Stadtverwaltung hat als Arbeitgeber viel Positives zu bieten. Um dies auch in das Bewusstsein junger Menschen zu rufen, soll, wie oben beschrieben, eine persönlichere sowie zielgruppenorientiertere visuelle werbliche Kommunikation eingesetzt und vor allem aktiv auf die potenziellen Bewerber zugegangen werden.“



Die Marke „Wuppertalent“ ist am 15.12.2016 beim Deutschen Patent- und Markenamt eingetragen worden. Zusätzlich hat die Ausbildungsabteilung die Domains „Wuppertalent.de“ und „Wuppertalent.com“ gesichert. Beide sind mit dem Ausbildungsangebot der Stadt Wuppertal verlinkt. Im Sommer 2017 wurden neue Poster, Werbebanner sowie der Flyer für die Ausschreibungen genutzt.

Im April 2017 hat eine weitere Projektgruppe von Studierenden auch den Internetauftritt für die Ausbildung gestaltet. Er wird mit dem Relaunch von wuppertal.de online gehen.

6.ERASMUS-ANGEBOT: WUPPERTAL GOES EUROPE

Die Stadtverwaltung Wuppertal setzt mit diesem Mobilitätsprojekt eine wichtige und notwendige Dimension der modernen Personalentwicklung um. Insbesondere das nachwachsende Personal soll in die Lage versetzt werden, den internationalen Herausforderungen in den verschiedenen Aufgabenbereichen unserer Stadtverwaltung gerecht zu werden. Das Erasmus+ Berufsbildungsprojekt „Wuppertal goes Europe“ ermöglicht Praktika in europäischen Stadtverwaltungen und Unternehmen.

Angeboten wird das Projekt für Auszubildende, Bachelorstudierende, Ausbilder/innen, Ausbildungsbeauftragte sowie Kolleg/innen, die für die Ausbildungsplanung und Personalentwicklung zuständig sind und umfasst einen maximal 10 bis 20-tägigen Auslandsaufenthalt innerhalb der Projektförderzeit vom 1.12.2016 bis 30.11.2018. Es gibt einen Austausch in viele europäische Stadtverwaltungen oder Unternehmen, wie z.B. in Braga, Campobasso, Florenz, Malta, Pleven, Stockholm und Wien.

Die Sichtung der Interessensbekundungen nach den formellen Voraussetzungen erfolgt gemeinsam durch die Ausbildungsleitung, die Europa-Förderung und einem/einer Vertreter/in des Gesamtpersonalrates.

Die Europa-Förderung führt dann mit allen Interessentinnen und Interessenten, die die Vorauswahlkriterien erfüllen, ein Interview durch. In diesem werden die Motivation und die Lernziele vertieft sowie erste Praktikumsorte vorausgewählt.

Die abschließende Auswahlentscheidung trifft die Europa-Förderung unter Beteiligung einer Vertreterin/eines Vertreters des GPR und der Gleichstellungsstelle. Hierbei sind insbesondere die Kriterien zur Kontingentierung der Teilnehmer/innenplätze zu berücksichtigen.

Bei der Finanzierung handelt es sich um einen Finanzhilfebeitrag (EU Pauschalen) für die Reise und die Unterkunft. Grundsätzlich werden die Kosten für Reise und Übernachtung damit abgedeckt.

Link: <http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/europa/102370100000722955.php>

Flyer: http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/medien/pdfs/Info_europe_D_e8_WEB.pdf

7. BEGRÜßUNGS- UND AUSBILDUNGSWOCHE

Begrüßungswoche

Jährlich findet zu Ausbildungsbeginn eine in der Regel viertätige Begrüßungswoche mit den neu eingestellten Auszubildenden statt. Ziel der Begrüßungswoche ist es, die Auszubildenden mit dem Arbeitgeber Stadt Wuppertal vertraut zu machen. Neben verpflichtenden Inhalten (Urkundenausgabe und Vereidigung der Beamtenanwärter/innen, Verpflichtung auf den Datenschutz, Arbeitssicherheit) lernen die Auszubildenden verschiedene Bereiche der Stadtverwaltung kennen. Zur besseren Vernetzung untereinander wird ebenfalls ein Kontakt zu den Auszubildenden aus den Vorjahren hergestellt.

Zudem stellen sich die Gremien (Jugend- und Auszubildendenvertretung, Personalrat, Gleichstellungsstelle) im Rahmen eines interaktiven Programmpunktes vor.

Ausbildungswoche

Die Ausbildungswoche hat in Wuppertal schon eine lange Tradition. Lange Zeit stand der Austausch über schulische und ausbildungsspezifische Themen im Vordergrund. Seit 1991 hat man durch projektorientiertes Arbeiten in Kleingruppen den neu gestellten Anforderungen an die Auszubildenden Rechnung getragen. Seit 1998 wird die Ausbildungswoche als Qualifizierungsmaßnahme im Verbund mit der Partnerstadt Schwerin durchgeführt. Hintergrund für die Zusammenarbeit ist es, im Rahmen von Projektarbeit den Auszubildenden Einblicke in eine andere Verwaltung zu geben und die städtepartnerschaftlichen Beziehungen zu fördern. Viele Jahre nach der Wiedervereinigung geht es auch noch immer darum Vorurteile abzubauen und den Dialog zwischen jungen Menschen in den alten und neuen Bundesländern zu fördern.

Die Kernziele der Ausbildungswoche sind:

- Erstellung eines präsentablen Projektergebnisses
- Persönliche Ziele: z.B. Förderung der Konfliktfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Teamfähigkeit und auch Erprobung in einem geschützten Rahmen
- Kollegialität, Kennenlernen von Auszubildenden in anderen Berufsgruppen, Kontaktpflege
- Berührungsängste abbauen
- Denkanstöße für die Ausbildung
- Umgang mit knappen Ressourcen

An der Ausbildungswoche nehmen alle Auszubildenden und Anwärter/innen aller Ausbildungsberufe beider Städte zu Beginn des zweiten Ausbildungsjahres, sowie die Bachelor-Studierenden des dritten Ausbildungsjahres teil. Ausgenommen sind hier bei der Stadt Wuppertal zur Zeit die Brandmeiseranwärter/innen, die Stadtbauoberinspektoranwärter/innen, die Erzieher/innen im Anerkennungsjahr und die Auszubildenden zum/zur Altenpfleger/in.

Zeitraum: Montag bis Freitag während der Herbstferien

Ort: jedes Jahr im Wechsel Wuppertal und Schwerin

Gestaltung: engagierte Teamer/innen (=Ausbilder/innen)

Es werden immer aktuelle Themen aufgegriffen. In 2017 wurden beispielsweise alle Auszubildenden für die Themen „Behinderung“, „Flüchtlinge“, „Ehrenamt“ sowie „Bürgerbeteiligung“ sensibilisiert.

A: VII. KOMMUNALE FORTBILDUNG

Die Kommunale Fortbildung (KoFo) versteht sich als Service- und Beratungsstelle rund um Fragen zu internen Qualifizierungsmöglichkeiten. Vor allem die Nachfrage nach Auftragsveranstaltungen als „maßgeschneiderte“ Angebote für Gruppen und Leistungseinheiten hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Zusätzlich zeichnen sich die Mitarbeiter/innen durch langjährige Erfahrungen in und mit der Stadtverwaltung Wuppertal aus.

1. BEDARFSORIENTIERUNG DER ANGEBOTE

Für die Unterstützung der Beschäftigten in Fortbildungsanliegen ist eine Orientierung an den Bedarfen obligatorisch.

Die Planung des offenen Programms erfolgt in den Herbstmonaten des Vorjahres. Für die Planung werden genutzt:

- systematische Erfassung der Rückmeldungen von Seminarteilnehmenden
- Anfragen an die Kommunale Fortbildung durch die Beschäftigten
- Zielvorgaben der Verwaltungsspitze
- Themenwünsche aus Auftragsveranstaltungen
- Qualifizierungsbedarfsgespräche in den Leistungseinheiten mit den Fortbildungsverantwortlichen bzw. -beauftragten
- Artikel in Fachzeitschriften
- Nutzung verschiedener Newsletter
- eigene Recherche im Internet

Fortbildungserfordernisse, -wünsche und -interessen von einzelnen Gruppen, Ressorts/Stadtbetrieben, Abteilungen, Teams werden mit den jeweiligen Kooperationspartnerinnen und -partnern in den Leistungseinheiten vorbesprochen und passgenau geplant (siehe 3. Auftragsseminare und Veranstaltungen).

2. SCHWERPUNKTE DER KOMMUNALEN FORTBILDUNG

Die Aufgaben der Kommunalen Fortbildung liegen aktuell in folgenden Bereichen:

1. Planung und Organisation eines offenen Programms, zugänglich für alle städtischen Beschäftigten
2. Beratung, Planung und Organisation von Auftragsveranstaltungen für einzelne Teilnehmergruppen, Ressorts/Stadtbetriebe, Abteilungen, Teams (siehe 3.)
3. Konzepterstellung, Planung und Organisation von verwaltungsübergreifenden Projekten

In folgenden Themenbereichen werden derzeit Veranstaltungen zur Erweiterung der individuellen Fach- und Methodenkompetenz im offenen Programm geplant:

- Ausbildung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Chancengleichheit (in Kooperation mit der Gleichstellungsstelle)
- IT-Qualifizierung
- Kommunikation und Konfliktbewältigung
- Personalführung
- Schriftliche Kommunikation
- Selbstmanagement und Arbeitstechniken

Besondere Bedeutung kommt der KoFo im Rahmen der Einführung des flächendeckenden Gesundheitsmanagements bei der Stadtverwaltung (siehe Kapitel XVI-Gesundheit) und der Begleitung des Audits berufundfamilie zu.

3. AUFTRAGSSEMINARE- UND VERANSTALTUNGEN

Mit ihrem Angebot zur Begleitung von Veränderungsprozessen durch Auftragsveranstaltungen möchte die Kommunale Fortbildung einen Beitrag zur systematischen Personalentwicklung und Qualifizierung in den Ressorts und Stadtbetrieben leisten.

Für viele Organisations-/Personalentwicklungsprozesse ist eine passgenaue begleitende Qualifizierung der Beschäftigten einer Leistungseinheit sinnvoller als ein Seminar aus dem laufenden Programmangebot.

Die Vorteile von Auftragsseminaren liegen insbesondere in:

- dem individuellen Zuschnitt der Qualifizierungsinhalte auf die Bedarfe des Auftraggebers

- einer oftmals höheren Teilnahmemotivation und -disziplin
- der Möglichkeit, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus nur einer Leistungseinheit/aus einem Aufgaben- gebiet nach dem Seminarbesuch die kollegiale Unter- stützung und Qualitätssicherung fördern
- der Chance, die Veranstaltung(en) flexibel zu terminieren
- der möglichen Alternative zu Schulungsangeboten externer Träger (Erhöhung der Teilnehmerzahl/ Kostenreduzierung)

Auftragsmaßnahmen werden in enger Kooperation mit den auftraggebenden Leistungseinheiten vorbespro- chen und geplant. In regelmäßigen Treffen erfolgen (Zwischen-) Auswertungen, sodass der Qualifizierungs- prozess gesteuert wird und eine Umsetzungskontrolle erfolgen kann.

Thematische Schwerpunkte bzw. Titel der Qualifizie- rungen waren in den Jahren 2015/2016:

- Mit schwierigen Gesprächspartnern am Telefon umgehen
- Effektiver Umgang mit Belastungen an Arbeitsplätzen mit viel Bürgerkontakt
- Mit aggressiven Bürger/innen umgehen
- Deeskalations- und Selbstbehauptungstraining
- Lösungsorientiert Herausforderungen meistern
- Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten
- Teamentwicklung
- Optimale Selbst- und Arbeitsorganisation
- Konflikte erfolgreich lösen / Konflikte klären trotz Stress
- Mit interkultureller Kommunikation sicherer umgehen
- Mit psychisch Erkrankten souverän umgehen
- Neu in der Führungsrolle
- Situative Führung und Delegation
- Alkohol am Arbeitsplatz - eine Herausforderung für Führungskräfte
- Besprechungen professionell moderieren
- Coaching / Mediation / Supervision
- Ergonomie am Arbeitsplatz
- Tabellenkalkulation mit MS-Excel
- PC-Grundlagen für pädagogische Mitarbeiter/innen

Bei neuen Themen ist die Kommunale Fortbildung gern behilflich, geeignete Referenten/innen zu suchen.

4. E-LEARNING

Mitte 2006 führte die Kommunale Fortbildung E-Learning als zusätzliche Lernmethode ein, welches im Vorfeld von einer Projektgruppe, bestehend aus Fachleuten aus den Bereichen IT, Organisationsent- wicklung, Personalressort, Gesamtpersonalrat und der KoFo begleitet wurde. Erstes Thema waren Schulungen zu Outlook 2003, die im Zeitraum Juni 2006 bis Ende 2007 in insgesamt 21 E-Learning-Kursen unter tutoriel- ler Begleitung durchgeführt wurden. Mit einem Anteil von 33 % der insgesamt zu schulenden Personen (über 350 Mitarbeiter/innen) konnte eine hohe Akzeptanz dieser Lernmethode verzeichnet werden. Nachfolgend wurde das Lernmodul der nordrhein-westfälischen Studieninstitute zum Neuen Kommunalen Finanzma- nagement als Nachschlagewerk auf die Lernplattform gestellt.

In den darauf folgenden Jahren beabsichtigte die Kom- munale Fortbildung weitere Lernmodule auf der Lern- plattform anzubieten. Dieses ließ sich vor allem aus finanziellen nicht (mehr) realisieren. Aufgrund der an- gespannten haushaltswirtschaftlichen Situation der Stadt wurde Mitte 2010 der Vertrag mit dem Anbieter der Lernplattform gekündigt.

Seit 2015 sind einzelne Lernmodule zu verschiedenen Themen im offenen Programm der Kommunalen Fort- bildung zu finden. Diese befinden sich auf externen Servern. Dabei handelt es sich um ein Tastaturtraining und einen Online-Kurs zur Schreibtischorganisation. Darüber hinaus werden als Blended-Learning-Maßnah- me ein Lernmodul zur Vorbereitung auf ein Präsenz- seminar zum Thema „Führen von Jahresgesprächen“ für Führungskräfte bzw. „Vorbereitung auf ein Jahres- gespräch“ für Mitarbeitende angeboten.

Die Kommunale Fortbildung beabsichtigt weitere Lern- module ins Programm zu nehmen.

A: VIII. FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels ist es immer wichtiger, Führungskräftenachwuchs an die Führungsaufgabe heranzuführen und bei der Arbeit zu unterstützen. Rund 60 Prozent der Führungskräfte (Amts-, Ressort- und Stadtbetriebsleitungen) verlassen die Stadtverwaltung Wuppertal bis zum Jahr 2026. Es gibt darüber hinaus viele Führungskräfte auf Teamleitungs- und Abteilungsleitungsebene, die noch keine Qualifizierung erhalten haben oder die nur vereinzelt an Seminaren der Kommunalen Fortbildung (KoFo) teilgenommen haben. Aus dem Kreis der Führungskräfte, die bereits in der Vergangenheit an den Maßnahmen „Fit für Führung“ teilgenommen haben, gibt es verstärkt Bedarf an Austausch, Aktualisierung der Themen und kollegialer Beratung.

Schulungskonzept „Fit für Führung“

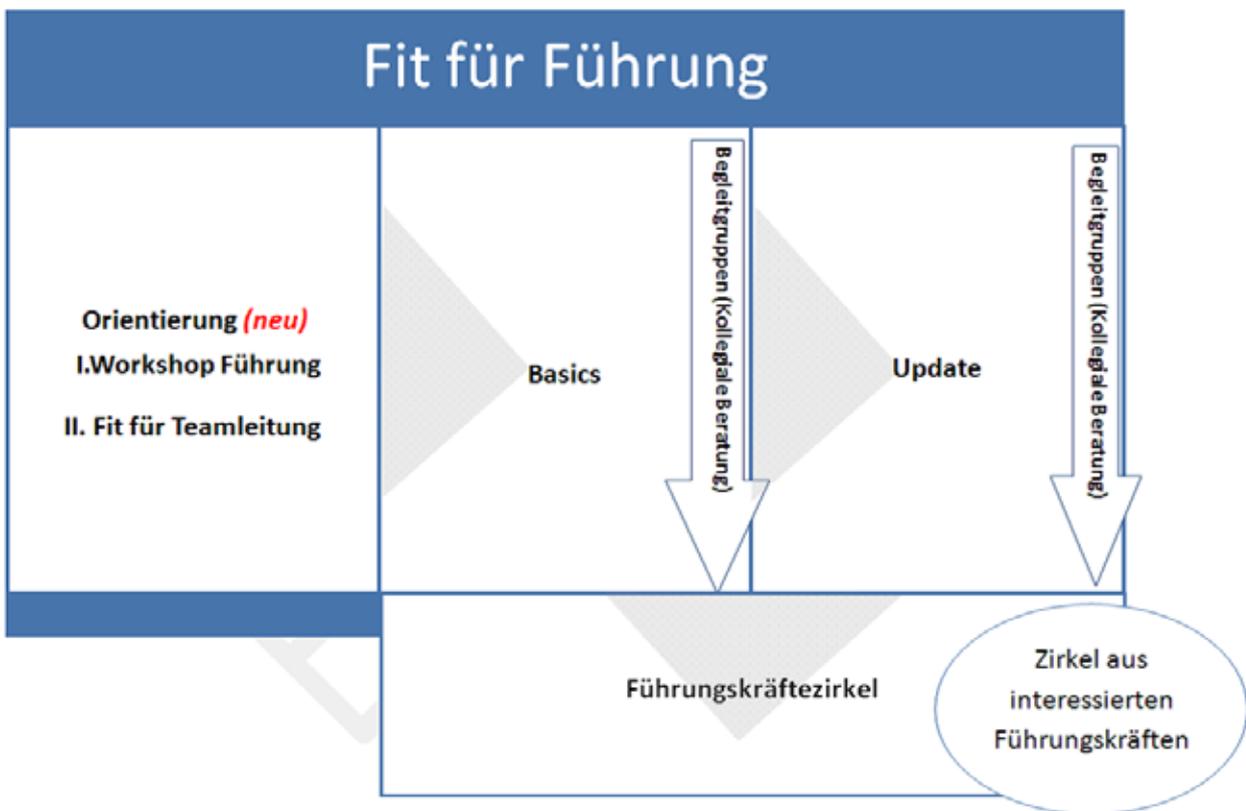
Seit dem Jahr 2000 gibt es bereits die Schulungsreihe „Fit für Führung“. Bis 2015 haben an allen Maßnahmen ca. 360 Führungskräfte teilgenommen. Diese immer weiterentwickelte Erfolgsgeschichte soll fortgeführt und an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Durch die kritische Haushaltssituation konnten nicht immer zeitnah Schulungen angeboten werden. Hier wird nun anders priorisiert und der entstandene Stau aufgelöst.

Zur Ermittlung des aktuellen Schulungsbedarfs hat im Herbst 2016 eine Abfrage bei den Ressortleitungen stattgefunden, bei der die zu schulenden Teamleitungen mit führungsunterstützenden Aufgaben identifiziert wurden. Im Ergebnis werden derzeit weitere 55 Teamleiter/innen geschult.

Rückmeldungen aus den Ressorts und Stadtbetrieben ergaben, dass es auch im Kreise der Abteilungsleitungen Schulungsbedarf gibt. Auch hier wird jetzt nachgeschult.

Bisher waren die Themen der einzelnen Module sehr ähnlich, so dass durch die inzwischen erfolgte berufliche Weiterentwicklung einiger Teilnehmer/innen bei der Teilnahme am bisherigen „Update“ zu viel wiederholt würde. Künftig werden die Module aufeinander aufbauen und die Themen je nach Führungsrolle angepasst bzw. vertieft.

Abb. 25



Das überarbeitete Schulungskonzept besteht im Wesentlichen aus den 3 Säulen: Orientierung, Basics und Update.

1. ORIENTIERUNG: MEIN FÜHRUNGSPOTENZIAL ENTDECKEN

Die bisherige Maßnahme „Fit für Teamleitung“ wird bezüglich der Teilnehmer/innen evaluiert, um Erkenntnisse über eine potenzielle Fortführung zu gewinnen. Daneben soll es erstmalig ein niederschwelliges Angebot „Mein Führungspotenzial entdecken“ (alternativ auch „Workshop Führung“ oder „Mut zur Führung“) geben. Das ist ein neuer Ansatz eines niederschwelligen Angebotes, sich dem Thema Führung anzunähern für Zögernde, insbesondere aber auch für Frauen, die sich erfahrungsgemäß zunächst informieren und absichern möchten, ob das Führungsgeschäft eine persönliche Entwicklung werden könnte.

Im Anschluss an diese „Schnupperangebote“ ist angedacht, dass i.R. einer Potenzialanalyse mögliches Führungspotenzial lokalisiert wird.

2. „FIT FÜR FÜHRUNG BASICS“

Die Maßnahme „Fit für Führung Basics“, die inzwischen seit 2008 durchgeführt wird, ist lediglich aktualisiert und der Teilnehmerkreis auf Abteilungsleitungen, die bisher noch keine Schulung hatten erweitert worden. Um sicherzustellen, dass schnellstmöglich die o.g. Führungskräfte geschult werden, sind 2017 bereits die Reihen „Fit für Führung Basics“ 11 bis 14 für insgesamt ca. 55 Team-/Abteilungsleitungen organisiert worden. „Fit für Führung Basics“ 15 ist für 2018 angedacht.

3. „FIT FÜR FÜHRUNG UPDATE“

Inhaltlich umfasst diese Qualifizierungsreihe künftig zum einen die Auffrischung und Aktualisierung der Inhalte von „Basics“, zum anderen aber auch jeweils einzelne strategisch wichtige Themen. Damit ist diese Schulungsreihe dynamisch und kann auf die jeweiligen Bedarfe angepasst werden. Es sollen regelmäßige Bedarfsabfragen in der Führungskräfteunde erfolgen.

4. KOLLEGIALE BERATUNG UND FÜHRUNGSKRÄFTEZIRKEL

Aus den Teilnehmer/innen der Basics- und Update-Gruppen sollen sich auf eigene Initiative Führungskräftezirkel bilden, die gemeinsam weiter an Führungsthemen arbeiten und sich in vertrauter Atmosphäre austauschen können. So sollen die jeweiligen Zirkel ein Forum zur kollegialen Bearbeitung von Fragen, Herausforderungen und Problemstellungen im Führungsalltag bieten. Damit wird dem Wunsch vergangener Teilnehmergruppen nach Austausch Rechnung getragen. Es können sich daneben aber auch neue Führungskräftezirkel aus interessierten Führungskräften bilden.

Die Treffen sollen bis zu viermal jährlich à 2 Stunden selbstverantwortlich stattfinden und sind in diesem Umfang Dienstzeit.

Neben der kollegialen Beratung können auch zu bearbeitende Themen aus den Führungskräftetreffen vorgegeben werden. In diesem Fall fungiert eine Führungskraft aus dem beauftragenden Führungskräftetreffen als „Mentor“ dieses Zirkels und vermittelt, dass die Ergebnisse im Führungskräftetreffen rückgekoppelt und präsentiert werden.

Bei Bedarf kann eine solche Gruppe nach 1-2 Jahren Gruppenarbeit eine extern moderierte Sitzung zur Auffrischung von Themen und Instrumenten sowie zur Weiterentwicklung der methodischen und persönlichen Kompetenzen erhalten.

5. COACHING/MENTORING

Die enorme Fluktuation bei den Führungskräften bis in das Jahr 2026 und darüber hinaus birgt Chancen und Risiken. Es ist die große Herausforderung, die neuen Führungsgenerationen im Sinne der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit stark zu machen, sich als Motor für Veränderungsprozesse zu definieren. Veränderungsprozesse müssen immer einhergehen mit einem klugen Akzeptanzmanagement und einem „gesunden Führen“. Die oben beschriebenen Module der Reihe „Fit für Führung“ sind ein wertvolles Rüstzeug. Die Ergänzung um die methodische Anleitung zur kollegialen Beratung und die Schaffung entsprechend strukturierter Angebote zum kollegialen Austausch wird wesentlich dazu beitragen, die Führungskräfteentwicklung nachhaltig zu gestalten (vgl. Kapitel IX. Zusammenarbeit und Kommunikation).

Ein neues Element ist daneben das vom Verwaltungsvorstand beschlossene Führungscoaching. Jede neue Führungskraft - ob erstmals in der Führungsrolle oder in geänderter Führungsfunktion - bekommt ein, zunächst auf 5 Zeitstunden begrenztes, Einzelcoaching finanziert. Es besteht somit Gelegenheit der Reflexion, der Fehlervermeidung und der persönlichen Kompetenzsteigerung z.B. im Umgang mit Konfliktsituationen.

Für die erfolgreiche Begleitung der Führungskräfte durch eine Kollegiale Beratung und/oder ein Führungscoaching wird es immer entscheidend darauf ankommen, ob dem Thema Führung bei der Übernahme neuer Aufgaben auch genügend Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Im Rahmen des Audits berufundfamilie ist das Thema „Zeit für Führung“ als kritische Größe herausgearbeitet worden. Dem Thema soll im Rahmen von Führungsveranstaltungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die Begleitung der Führungskräfte durch ein Mentoring hat es in der Vergangenheit bereits in den allerersten „Fit-für-Führungs-Reihen“ gegeben. Dieses Personalentwicklungsinstrument möchte das Haupt- und Personalamt wiederbeleben in der Überzeugung, dass ein Mentoring-Programm das bestehende Konzept der Führungskräfteentwicklung hervorragend abrunden könnte. Durch eine/n geschulte/n Mentor/in kann Erfahrungswissen weitergegeben werden, das man sich durch Bücher oder Fortbildungen in dieser Form nur

schwer selbst aneignen kann. Bei dem anstehenden Wechsel von Führungskräften birgt es auch die Chance der Weitergabe von geschriebenen und ungeschriebenen Unternehmensregeln an die nächste Generation, was wiederum in das noch auszuweitende Wissensmanagement greift (vgl. Kapitel XI. Wissensmanagement).

A: IX. ZUSAMMENARBEIT UND KOMMUNIKATION

1. LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Oberbürgermeister Andreas Mucke hat zu Beginn seiner Amtszeit die vorhandenen Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bei der Stadt Wuppertal weiterentwickelt und den Führungskräften auf der Führungskräftetagung 2016 präsentiert und zur Diskussion gestellt. Folgende Leitlinien wurden verabschiedet:

Unsere Führungskräfte haben gemeinsam mit ihren Beschäftigten die Aufgabe, innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen optimale Arbeitsergebnisse im Sinne der am Gemeinwohl orientierten Aufgaben der Stadtverwaltung zu erreichen. Die Führungskräfte sind gefordert, durch ihre Initiative, Kommunikation und Steuerung dazu beizutragen, alle Beteiligten gemäß ihren Möglichkeiten bestmöglich zusammenzuführen. Nur gemeinsam können wir die Stadtverwaltung für die Bürgerinnen und Bürger nach vorn bringen.

Führung trägt Verantwortung für die Aufgabenerfüllung

Die Führungskräfte tragen Verantwortung für die Aufgabenerfüllung der ihnen übertragenen Bereiche. Sie setzen Ziele und sind verantwortlich für die Zielerreichung.

Getroffene Entscheidungen setzen die Führungskräfte loyal um – denn nach außen treten wir einheitlich auf. Wir werden trotz der Vielfalt der Aufgaben als eine Stadtverwaltung wahrgenommen. Die Führungskräfte unterstützen durch ihr Handeln und öffentliches Auftreten dieses Bild.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass das Handeln ihres Bereiches auf Bürgerfreundlichkeit und Serviceorientierung ausgerichtet ist – denn dies ist unser Selbstverständnis.

Führung sucht das Gespräch

Alle Beschäftigten bis hin zum Oberbürgermeister pflegen untereinander einen menschlichen, kollegialen und offenen Umgang, der von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Gegenseitiges

Verstehen ist die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Wir führen regelmäßig Jahresgespräche und darüber hinaus anlassbezogene Personalgespräche. Die umfassende und zeitnahe Information der Beschäftigten ist die Grundlage für ein mitdenkendes Handeln. Wir fragen die Beschäftigten, was ihnen wichtig ist! Die Führungskraft lässt Beschäftigte an Entscheidungsprozessen nach Möglichkeit partizipieren und erläutert Entscheidungsfindungen, um sie so nachvollziehbarer zu machen. Auf die unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen der Beschäftigten versuchen wir individuell einzugehen und nach Lösungen zu suchen. Vereinbarkeit von Beruf und Familie optimal in Einklang zu bringen, ist unser Ziel.

Die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist uns wichtig. Die Führungskraft ist sich ihrer Fürsorgepflicht bewusst und kümmert sich um Maßnahmen, die die Gesundheit der Beschäftigten fördern.

Führung gibt Rückhalt und Orientierung

Bei der Bewältigung der gestellten Aufgaben gibt die Führungskraft Orientierung und die erforderliche Unterstützung. Eine Führungskraft ist authentisch und verlässlich in ihren Aussagen und ihrem Tun.

Konflikte können ein erfolgreiches Zusammenarbeiten stark beeinträchtigen. Führungskräfte wie Beschäftigte pflegen daher eine aktive und sachorientierte Kultur im Umgang mit Fehlern, Kritik und Meinungsverschiedenheiten. Bei Konflikten mit Außenstehenden stellen sich die Führungskräfte vor die Beschäftigten. Mögliche Fehler werden intern besprochen und als Chance gesehen, Verbesserungen zu initiieren.

Klare Absprachen und Zuständigkeiten können Missverständnisse verhindern. Führung sorgt für eindeutige Kompetenzzuordnungen auch im Hinblick auf die verschiedenen Führungsebenen.

Führung ist Motor für Innovation und Veränderung

In einer sich verändernden Welt müssen sich erfolgreiche Organisationen ständig verändern und anpassen. Die Führungskraft schafft ein Klima, in dem Beschäftigte eigene Ideen und Veränderungsvorschläge einbringen. Sie greift Anregungen der Beschäftigten auf und lässt sich auf eine gemeinsame Lösungserarbeitung ein. Die Führungskraft ist selbst Initiator und Manager für Veränderungen. Auch Leistungseinheiten übergreifende Kooperationen werden unterstützt und initiiert.

Bei knappen Ressourcen übernimmt die Führungskraft die Verantwortung für Aufgabenkritik, Prozessoptimierung, und Priorisierung.

Führung motiviert und fördert die Beschäftigten

Motivierte Beschäftigte engagieren sich gern. Anerkennung und Wertschätzung sind ebenso wichtig wie die Förderung der Initiative und Kreativität. Die Führungskraft delegiert und überlässt eigene Handlungs- und Entscheidungsfreiräume. Führung lobt und motiviert Beschäftigte.

Die Weiterentwicklung der Beschäftigten in der eigenen Leistungseinheit aber auch darüber hinaus in der Gesamtverwaltung wird ausdrücklich gefördert. Wir fördern die Stärken unserer Beschäftigten, geben ihnen neue Herausforderungen und setzen sie entsprechend ihren Fähigkeiten und Erfahrungen optimal und anforderungsgerecht ein.

Im Sinne eines lebenslangen Lernens bei sich ständig wandelnden Anforderungen wird Fort- und Weiterbildung ausreichend Raum gegeben und unterstützt.

Durch eine engagierte Nachwuchsförderung legen wir gemeinsam die Grundlagen für die Zukunft der Stadtverwaltung. Ausbildung hat für uns deshalb einen hohen Stellenwert; Ausbilderinnen und Ausbilder werden optimal unterstützt und wertgeschätzt.

2. ZUSAMMENARBEIT MIT DEM PERSONALRAT

Bei der Stadt Wuppertal gibt es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und dem Personalrat. Wesentliche und prägende unternehmensweite Regelungen sind auf diese Weise gemeinsam auf den Weg gebracht worden.

Die Rolle des Personalrates ist im Landespersonalvertretungsgesetz im Einzelnen festgelegt. Neben konkret vorgegebenen Beteiligungsrechten (Mitbestimmung, Mitwirkung, Anhörung) besteht ein Recht auf frühzeitige und umfassende Information vor Organisationsmaßnahmen, die beteiligungspflichtige Maßnahmen zur Folge haben. Letzteres ist konkret mit Leben zu füllen. Um den regelmäßigen Austausch sicherzustellen, werden zwischen Verwaltung und Personalrat regelmäßig auf verschiedenen Ebenen Gespräche geführt. Die Gespräche sind geprägt von einer konstruktiven Atmosphäre. Auch bei strittigen Fragen wird mit dem

ernsten Willen zur Einigung verhandelt und es werden Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten unterbreitet.

So gibt es die sogenannten Quartalsgespräche mit dem Personalrat. Sie finden viermal jährlich zwischen dem Stadtdirektor, den Büroleitungen des Geschäftsbereichs 4 und des Oberbürgermeisters, der Leitung der Personalverwaltung sowie den Vorsitzenden des Gesamt- und des Verwaltungspersonalrats statt und werden bereits zu Jahresbeginn terminiert. Bei Bedarf werden anlassbezogen weitere Termine vereinbart. Der Oberbürgermeister und Vertreter seines Büros führen ebenfalls regelmäßige Gespräche mit der Vorsitzenden des Gesamtpersonalrates und dem Vorsitzenden des Verwaltungspersonalrates.

Die sogenannten Montags-Treffen mit Vertreter/innen des Haupt- und Personalamtes und des Personalrates finden neben anderen festen Jour-fixe-Terminen zwischen Personalratsvertreter/innen einerseits und Vertreter/innen der Aus- und Fortbildungsabteilung und dem Gesundheitsmanagement andererseits mindestens einmal pro Monat statt.

Der Personalrat ist darüber hinaus in verschiedenen Gremien, Projekt- und Arbeitsgruppen vertreten. Auf diese Weise wurden verschiedene unternehmensweite Regelwerke wie z.B. die Einführung des elektronischen Zeiterfassungssystems Atoss oder das Betriebliche Gesundheitsmanagement und zahlreiche andere Dienstvereinbarungen gemeinsam installiert, die das gedeihliche Zusammenleben in der Stadtverwaltung regeln.

Aufgrund der großen Bedeutung für die Zusammenarbeit sollen die folgenden Dienstvereinbarungen hier besonders hervorgehoben werden:

- Dienstvereinbarung zur Sicherung des sozialen Friedens in Verbindung mit weiteren Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung, Fortsetzung des Umbaus der Verwaltung und der Umsetzung des Bündnisses für Arbeit
http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/medien/pdfs/DV_Sicherung_sozialer_Frieden.pdf
- Dienstvereinbarung über das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bei der Stadt Wuppertal
http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/medien/pdfs/gesundheit_neu.pdf

- Dienstvereinbarung zur Unterstützung eines partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz und fairer Bewältigung von Konflikten zwischen der Stadt Wuppertal und dem Gesamtpersonalrat der Stadt Wuppertal <http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/medien/pdfs/mobbing.pdf>
- Dienstvereinbarung über die alternierende häusliche (Tele-)Arbeit bei der Stadtverwaltung Wuppertal <http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/medien/pdfs/DV-Telearbeit-2017.pdf>

3. ZUSAMMENARBEIT MIT DER GLEICHSTELLUNGSSTELLE FÜR FRAU UND MANN

Die Gleichstellungsbeauftragte (oder ihre Vertreterinnen) unterstützen und beraten die Verwaltung im Hinblick auf die Ziele des Landesgesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern NRW (§§ 17 ff. LGG NRW) und sind bei allen personellen Maßnahmen zu beteiligen. Darunter fallen Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche, Umsetzungen, Höhergruppierungen, Kündigungen, Elternzeitregelungen genauso wie alle organisatorischen und sozialen Maßnahmen wie z.B. Dienstanweisungen, Dienstvereinbarungen, Organisationsveränderungen oder das Thema Fortbildung.

Zur Zielerreichung wird regelmäßig ein Gleichstellungsplan mit Berichtsteil und Maßnahmen erstellt.

Die Gleichstellungsbeauftragte hat ein Widerspruchsrecht (§ 19 LGG NRW).

Hält die Gleichstellungsbeauftragte eine Maßnahme für unvereinbar mit dem LGG NRW, anderen Vorschriften zur Gleichstellung von Frau und Mann oder mit dem Gleichstellungsplan, kann sie innerhalb einer Woche nach ihrer Unterrichtung der Maßnahme widersprechen. Die Dienststellenleitung (der/die Oberbürgermeister/in) entscheidet erneut über die Maßnahme. Bis zur erneuten Entscheidung ist der Vollzug der Maßnahme auszusetzen.

Bei Projekten der Leistungseinheit, die sich organisatorisch auf die Beschäftigten auswirken, sollte die Gleichstellungsbeauftragte frühzeitig eingebunden werden, um von ihrer Beratungsfunktion Gebrauch machen zu können. Als Orientierung ist eine Checkliste entwickelt worden, die als Grundlage für die Information der Gleichstellungsstelle genutzt werden kann.

Die Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten bei Auswahlverfahren, organisatorischen oder sozialen Maßnahmen (z.B. Organisationsverfügungen), arbeitsrechtlichen und beamtenrechtlichen Maßnahmen (z.B. Abmahnungen, Kündigungen), sowie beim Zugang zu verwaltungsweiten Qualifizierungen (wie z.B. „Fit für Führung“), stellt das Haupt- und Personalamt sicher.

4. JAHRESGESPRÄCHE

Die Basis für eine guten Zusammenarbeit und Aufgabenerfüllung in der gesamten Stadtverwaltung ist eine Kultur der regelmäßigen und offenen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Die Anforderungen an die Aufgabenerfüllung sind hoch durch

- den Anspruch der Verwaltung, für die Bürger dieser Stadt bestmögliche Leistung abzuliefern,
- sich immer wieder verändernde rechtliche Rahmenbedingungen,
- die Umwälzungen der Digitalisierung,
- die Herausforderungen des Personalabbaus und des demografischen Wandels
- und viele andere Einflüsse.



Das erfordert im Gegenzug ein hohes Maß an Motivation, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, einhergehend mit eigener Zufriedenheit im Job durch Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, mit familiengerechten und gesundheitserhaltenden Arbeitsbedingungen und persönlichen Weiterqualifizierungsperspektiven und Karrierechancen.

Das Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist der Schlüssel zum Erfolg, wenn es im Austausch gelingt, Potenziale für Veränderungen gemeinsam zu gestalten. Das strukturierte Jahresgespräch hat somit aus gutem Grund einen besonderen Stellenwert. In einem breit angelegten Prozess unter Einbindung auch der zweiten und dritten Führungsebene hat der Verwaltungsvorstand bereits im Sommer 2016 den „Leitfaden Jahresgespräche“ auf den Weg gebracht.

Neben der Alltagskommunikation und sogenannten anlassbezogenen Gesprächen, ist mit dem Leitfaden Jahresgespräche noch einmal verbindlich festgesetzt, dass einmal im Jahr ein ausführliches Gespräch geführt wird (Charakter einer Dienstanweisung). Der Gesprächsleitfaden deckt viele Themenfelder ab, darunter:

- Aufgaben und Arbeitssituation
- Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld
- Arbeitszufriedenheit und Identifikation
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gesundheitsförderung
- Verbesserungsvorschläge
- Qualifikation und Förderung

Zielrichtung ist die gemeinsame Bestandsaufnahme und die Ausrichtung auf die künftige Zusammenarbeit durch konkrete Vereinbarungen. Es besteht ausdrücklich Gelegenheit des Feedbacks der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin und umgekehrt ist im Leitfaden angelegt, dass der/die Mitarbeiter/in der Führungskraft eine Rückmeldung gibt, ob eine weitergehende Unterstützung durch die Führungskraft gewünscht bzw. eingefordert wird.

Der Verwaltungsvorstand wird einmal jährlich - beginnend für das Kalenderjahr 2017 - die Erfüllungsquote der geführten Jahresgespräche abfragen. Darüber hinaus soll durch entsprechende Honorierung der flächendeckenden Durchführung der Jahresgespräche im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) die Bedeutung dieses zentralen Personalentwicklungsinstrumentes unterstrichen werden.

Links:

Leitfaden Jahresgespräche:

http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/personalverwaltung/medien/pdfs/leitfaden_jahresgespaeche_stadt_wuppertal_2016_finale_version__2_.pdf

Notizen zum Jahresgespräch:

http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/dienstvereinbarungen/personal/personalverwaltung.php.media/718705/notizen_zum_jahresgespaech_25-05-2016-Endfassung.pdf

5. MITARBEITERFORUM

Seit dem Jahr 2013 findet einmal im Jahr, in der Regel im Herbst, das zweieinhalbstündige Mitarbeiterforum der Stadt Wuppertal im Opernhaus statt. Dort stellt sich die Verwaltungsspitze den Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Oberbürgermeister, Stadtdirektor und Experten informieren über aktuelle Themen wie beispielsweise Haushalt, Betriebliches Gesundheitsmanagement, E-Government, strategische Raumplanung etc. Im Vorfeld (per E-Mail) und während der Veranstaltung gibt es die Gelegenheit, Fragen an den Oberbürgermeister und den Stadtdirektor zu stellen.



Mitarbeiterforum im Opernhaus

Diese „face-to-face“-Veranstaltung wird als wertschätzende Maßnahme empfunden, weil der Oberbürgermeister persönlich einlädt. Die Veranstaltung wird von der Stabstelle interne Kommunikation im Haupt- und Personalamt organisiert und moderiert. Da die Plätze im Opernhaus begrenzt sind (750), wird das Mitarbeiterforum seit 2015 live ins Intranet übertragen, so dass die Kolleginnen und Kollegen die Veranstaltung bequem am Rechner verfolgen können. Zukünftig ist geplant, dass der gesamte Verwaltungsvorstand sich den Fragen der Mitarbeiter/innen stellt.

6. FÜHRUNGSKRÄFTETREFFEN UND ABTEILUNGSLEITUNGSTREFFEN

Der Oberbürgermeister lädt regelmäßig, ca. alle sechs Wochen, die Leitungen der Geschäftsbereiche, Ressorts, Ämter, Stadt- und Eigenbetriebe und Geschäftsbereichsbüros, die Vorsitzenden des Gesamtpersonalrates und der Teilpersonalräte und die Schwerbehindertenvertre-

tung zu den **Führungskräfte**treffen ein. Die Sitzungen dauern in der Regel eineinhalb Stunden. Zu Schwerpunktthemen, beispielsweise Haushaltsplanung, Personalentwicklung, finden halbtägige Workshops außerhalb des Rathauses statt.



Führungskräfte

tagung in Bonn

Im Jahr 2016 hat zum ersten Mal seit langer Zeit wieder eine zweitägige Führungskräfte

tagung mit Übernachtung außerhalb Wuppertals (Bonn) stattgefunden. Diese wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als ausgesprochen konstruktiv und effektiv angesehen, weil man außerhalb des Alltagsgeschäfts sich intensiv mit diversen Themen beschäftigen konnte. Eine solche zweitägige Tagung soll zukünftig alle zwei Jahre stattfinden, also demnächst wieder in 2018.

Die Führungskräfte

treffen haben neben der reinen Information zunehmend auch den Charakter von echten Arbeitstreffen entwickelt, bei denen viele Themen und Projekte des Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes, zum Beispiel die Maßnahmen zum demografischen Wandel, der Leitfaden Jahresgespräche u.a., gemeinsam erarbeitet werden und in die Geschäftsbereiche rückgekoppelt werden.

Im Jahr 2014 fand das erste **Abteilungs- und Teamleitungstreffen** statt, zu dem der Oberbürgermeister seit 2015 regelmäßig zweimal im Jahr die sogenannte zweite Führungsriege (mit Führungs- oder führungsunterstützenden Aufgaben) einlädt. Die Themen werden vorbereitet und Unterlagen im Vorfeld verschickt, weil wegen der großen Teilnehmerzahl (ca. 140 Teilnehmer/innen) dieser Austausch mit den Führungskräften keinen Arbeitscharakter hat. Jedoch sieht die Stadtver-

waltung es als wichtig an, diese Zielgruppe regelmäßig einzuladen, um Informationsverluste zu vermeiden und gerade diese Führungskräfte, die eine sogenannte Sandwichposition haben, wertzuschätzen.

Mitarbeiterforum, Führungskräfte

treffen und die Abteilungs- und Teamleitungstreffen werden von der Stabstelle interne Kommunikation beim Haupt- und Personalamt organisiert und anlassbezogen auch moderiert.

7. WILLKOMMENSKULTUR / BEGRÜßUNGSMAPPEN

Ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung ist die Begrüßung und Einarbeitung der neuen Kolleginnen und Kollegen. Diese sollen sich bei der Stadtverwaltung wohlfühlen und sich möglichst schnell auf am Arbeitsplatz orientieren.

Es ist bei der Stadt Wuppertal gute Sitte, dass Oberbürgermeister und Stadtdirektor die neuen Auszubildenden willkommen heißen. Dann folgen die Begrüßungs- und Ausbildungswoche.

Neue Kolleginnen und Kollegen werden in ihren Leistungseinheiten von den Führungskräften begrüßt. Auch für Mitarbeiter/innen, die nach längerer Beurlaubung wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren, gibt es ein verwaltungsweites Wiedereinstiegsmanagement (vgl. Kapitel XIII. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“).

Begrüßungsmappe für Mitarbeiter/innen

Die Personalverwaltung hat vor ein paar Jahren einen Rahmen für eine Begrüßungsmappe für neue Mitarbeiter/innen zur Verfügung gestellt, der jeweils in der Leistungseinheit ergänzt und dann zur Begrüßung überreicht wird. Die dezentral anzupassende „Muster-Begrüßungsmappe“ ist neben der persönlichen Betreuung durch Paten, neben den Einarbeitungskonzepten der Leistungseinheiten und den vielfältigen Informationsmöglichkeiten des Intranets (KGSt Portal, Beckonline, etc.) eine gute Hilfestellung für ein schnelles Einarbeiten und Einleben in der Verwaltung.

Auch eine Checkliste gehört dazu, mit Dingen, an die die Leistungseinheiten denken sollten, wenn sie neue Kolleginnen und Kollegen bekommen, damit sie sich bei der Stadt Wuppertal willkommen fühlen.



Jede Stellenbesetzung - egal ob intern oder extern - ist ein Neuanfang. An die Stelle vertrauter Verhältnisse treten neue Aufgaben und oftmals ein ganz anderes Arbeitsumfeld. Damit sind Unsicherheiten, aber auch viele Chancen, sowohl für den aufnehmenden Bereich, als auch für die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter verbunden.

Begrüßungsmappe für Führungskräfte

Eine Gruppe von Führungskräften ist dabei, eine gezielt auf den Neustart einer Führungskraft ausgerichtete Begrüßungsmappe zu erstellen. Enthalten ist ein großer Themenstrauß: Es findet sich z.B. hilfreiches Informationsmaterial wie eine Stichwortsammlung für wichtige allgemeine verwaltungsinterne Regelungen. Zur Vermeidung von Anfängerfehlern gibt es eine ausführliche Zusammenstellung der Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit den verschiedenen Aufgabenträgern wie Personalrat, Gleichstellungsstelle, Schwerbehindertenvertretung, Datenschutzbeauftragter, Zentrale Revision oder Rechnungsprüfungsamt. Es gibt jede Menge Tipps und Tricks, auf die die erfahrenen Führungskräfte hinweisen und eine wertvolle To-do-Liste für die ersten Schritte in der neuen Funktion.

VORBEREITUNG AUF DIE ARBEIT ALS FÜHRUNGSKRAFT

Done	to do
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung bei Amtsleitung/Ressortleitung/Stadtbetriebsleitung/Dezernenten/OB?
	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme zur Vorgängerin/zum Vorgänger
	<ul style="list-style-type: none"> • Übergabeinterviews mit der Vorgängerin/dem Vorgänger anhand des „Leitfadens Wissenstransfer“
	<ul style="list-style-type: none"> • Vor dem ersten Arbeitstag ggf. Kontaktaufnahme zur untergeordneten Führungsebenen (Bsp. Übernahme der Abteilungsleitung und es gibt eine Teamleitungsebene oder eine Stellvertretung)
	<ul style="list-style-type: none"> • Vor dem ersten Arbeitstag Kontaktaufnahme zum Ressortmanagement /ggf. Geschäftszimmer
	<ul style="list-style-type: none"> • Vor Antritt sollte man möglichst genau wissen, welche Kommunikationsstruktur bisher gelebt wurde (Besprechungsturnus und Zusammensetzungen, auch die Frage: wer schrieb bisher das Protokoll etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in neue Funktion durch übergeordnete Führungskraft (Beschäftigtenversammlung)
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung auf die Vorstellung der eigenen Ziele und Akzente
	<ul style="list-style-type: none"> • Einstand und Gespräche zum Kennenlernen
	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis ungeschriebener Regeln und Rituale

Die Nachwuchsführungskraft kann sich schlau machen in punkto Audit, Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit und findet z.B. alle Ansprechpartner/innen für Verfahrenszugriffe.

Vielleicht ist es auch für einen breiteren Personenkreis i.R. des Wissensmanagements interessant, dass die Verfahren und die jeweils zuständigen Bereiche hier einmal komplett gelistet sind (Ansprechpartner/innen für das ATOSS- Verfahren der Zeitwirtschaft, für den Formularserver auch für neue Formularideen, die LOB Personaldatenbank, die virtuelle Verwaltung, das Bestellsystem SAP Cat, das Ratsinformationssystem Session, die Vergabepattform und schließlich auch der für Massenpost durch die Zentraldruckerei beworbene Zentraldruck).

Führungskräfte, die zu Beginn auf alle Möglichkeiten und Ansprechpartner/innen hingewiesen werden, finden sich sicher schneller zurecht und können für ihre Veränderungsideen auf einen Pool von Experten zurückgreifen. Abgerundet wird die Begrüßungsmappe durch den Interview-Leitfaden für den Führungswechsel, der in der Arbeitsgruppe Wissensmanagement erarbeitet wird.

Die Begrüßungsmappe ist eine große Chance für gute Übergänge bei den vielen Führungswechseln, die in den nächsten Jahren anstehen. Alle Führungskräfte sind aufgefordert mit dazu beizutragen, dass dieses Instrument mit Leben gefüllt wird und so seine Wirkung entfalten kann.

Die Übergabe der Begrüßungsmappe soll in einem angemessenen Rahmen erfolgen, um auf diese Weise auch die Wertschätzung gegenüber der neuen Führungskraft zum Ausdruck zu bringen. Sobald die Inhalte abschließend feststehen, wird das Haupt- und Personalamt ein geeignetes Ritual abstimmen.

7. Aktive Vernetzung neuer externer Führungskräfte

Für extern eingestellte Ressort-, Amts- und Stadtbetriebsleitungen ist es eine besondere Herausforderung, sich neu in der Stadtverwaltung zu orientieren. Bisher oblag es den einzelnen Leistungseinheiten bzw. der neuen Führungskraft selbst, Kennenlern- und Orientierungstermine zu organisieren. Dieses soll künftig in einem Konzept aufgegriffen werden mit der Zielrichtung, dass zunächst für jede neue, extern eingestellte Führungskraft der ersten Führungsebene in dem ersten Jahr ein festes Gerüst von Kennenlerngesprächen vorgesehen ist. Es soll ausdrücklich eine Orientierung über den Tellerrand des eigenen Zuständigkeitskreises ermöglicht werden, um einerseits Verwaltungsabläufe besser verstehen zu können, und sich andererseits aber auch mit den Führungskräften schneller zu vernetzen. Es wird noch auszugestalten sein, ob diese Form der Willkommenskultur mit dem Thema Mentoring und dem Thema Führungskräftezirkel verknüpft werden kann.

9. STABSTELLE FÜR INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Seit Mai 2016 gibt es beim Haupt- und Personalamt die Stabstelle interne Unternehmenskommunikation, die von Alexandra Szlagowski wahrgenommen wird. Frau Szlagowski hat bereits zuvor mit Stundenanteilen beim Presseamt und beim Geschäftsbereich 4 im Bereich der internen Kommunikation gearbeitet. Sie ist sowohl dem Oberbürgermeister als auch der Leitung des Haupt- und Personalamtes zugeordnet. Diese organisatorische Anbindung sorgt für eine enge Verzahnung der Themen und Projekte der Personalentwicklung und der internen Unternehmenskommunikation. Von hier wird der zielgruppenspezifische (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen) Informationsfluss gesteuert und koordiniert:

Face-to-face: Führungskräftetreffen, Abteilungs- und Teamleitungstreffen, Mitarbeiterforum,
digital: Führungskräfte-Infos, Intranet-Meldungen, Newsletter für Beurlaubte

Die interne Unternehmenskommunikation ist eng in die verwaltungsweiten aktuellen Projekte wie Betriebliches Gesundheitsmanagement, Audit berufundfamilie, E-Government, Verwaltungsmodernisierung, Bürgerbeteiligung etc. eingebunden, um so bei der Kommunikation zu beraten und zu unterstützen (Zeitplan, Inhalte, Moderation von Veranstaltungen etc.). Außerdem ist eine Vernetzung zur externen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sichergestellt.

Bei der internen Unternehmenskommunikation liegt die redaktionelle Verantwortung für das Intranet als Hauptkommunikationsmedium. Sie ist erste Ansprechpartnerin für die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte bei der internen Kommunikation.

A: X: LEISTUNG UND MOTIVATION

1. DIENSTVEREINBARUNG LEISTUNGSORIENTIERTE BEZAHLUNG

Das System der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) gemäß § 18 TVöD wird in der Stadtverwaltung Wuppertal seit dem 1.1.2008 auf der Grundlage der abgeschlossenen Dienstvereinbarung vom Juni 2007 umgesetzt. Damit sollten ein Leistungsanreiz geschaffen und besonderes Engagement belohnt werden.

Aber: Das bisherige System hat sich (nicht nur in Wuppertal) nicht bewährt. Mitarbeiter/innen und Führungskräfte sind unzufrieden. Es erfolgt keine Differenzierung. 98% der Beschäftigten erreichen die volle Punktzahl. Außerdem ist das System mit Zielvereinbarungen, LOB-Gesprächen und Plausibilitätskontrolle zu aufwändig.

Tarifrechtlich können wir LOB nicht wieder abschaffen. Das System sollte deshalb vereinfacht, LOB als Steuerungsinstrument erhalten und die tariflichen Vorgaben eingehalten werden.

Ab 1.1.2018 wird es ein neues Bewertungssystem geben, das zunächst auf ein Jahr begrenzt ist, um Erfahrungen zu sammeln.

Die Neuerungen im Überblick:

Die Verdoppelung der Punktzahl in der bisherigen Systematik bei der Verwirklichung von VV-Zielen entfällt.

Es soll künftig zwei Zielfelder geben, die jeweils mit 50% gewichtet werden: Mit dem ersten Zielfeld wird die Bedeutung der Jahresgespräche hervorgehoben. In dem zweiten Zielfeld ist entweder wie bisher ein individuelles Ziel möglich, oder die Auswahl aus einem feststehenden Katalog.

	1. Zielfeld: Jahresgespräche	2. Zielfeld: Individuelles Ziel oder Standardziel aus dem Auswahlkatalog
Beschreibung	Der Leitfaden Jahresgespräche sieht vor, dass jährlich zwischen MA und Führungskraft ein Jahresgespräch zu führen ist.	Hier kann entweder ein - individuelles Ziel (auch Vorjahresziele und Teamziele sind hier möglich) oder - ein Standardziel aus dem Katalog vereinbart werden.
Gewichtung	50%	50%
Bewertungsmerkmale	0 (nicht geführt) oder 3 Punkte (geführt), bei FK: 3 Punkte, wenn alle oder mind. 25 Gespräche (bei großer Führungsspanne) geführt	Individuelles Ziel: 1 Punkt für... 2 Punkte für... 3 Punkte für... Ziel aus dem Katalog: 0 Punkte: nicht erfüllt 3 Punkte: erfüllt

Bei den individuellen Zielen ist auch eine Kopie eines Vorjahreszieles oder Teamzieles möglich.

Die Katalogziele sind angelehnt an die 7 strategischen Ziele der Organisations- und Personalentwicklung, die der Verwaltungsvorstand beschlossen hat, u.a.:

- Betreuung von Auszubildenden/Praktikanten,
- Einarbeitung neuer MA,
- Mitwirkung bei der Stadt als attraktiver Arbeitgeber,
- Mitarbeit im dezentralen Steuerungsgremium für das BGM,
- Krankheits-/Elternzeitvertretung ...

Im Erprobungsjahr soll versucht werden, die Liste der mit dem Personalrat vereinbarten Katalogziele weiter zu vervollständigen.

Link: Leistungsorientiertes Entgelt:

<http://www.wuppertal-intra.de/arbeitsplatz/lob/102370100000261702.php>

2. BETRIEBLICHES VORSCHLAGSWESEN

Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist ein mitarbeitereinbeziehendes Optimierungssystem mit dem Ziel, das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter (nicht nur das der Führungskräfte) in einer Organisation zu nutzen.

Im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens bei der Stadt Wuppertal können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einreichen und erhalten unter bestimmten Voraussetzungen einen Teil der dadurch erzielten Einsparungen als Prämie ausgeschüttet.

Die Verbesserungsvorschläge sollen insbesondere darauf ausgerichtet sein:

- die Einnahmen zu erhöhen sowie Sach- und Personalkosten zu reduzieren,
- die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erhöhen,
- die Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen,
- die Arbeitsplätze funktions- und mitarbeitergerechter zu gestalten,
- die Arbeitssicherheit und den Unfallschutz wirksam zu verbessern,
- umweltfreundlichere Arbeitslösungen aufzuzeigen,
- durch den Einsatz maschineller und anderer technischer Hilfsmittel (z. B. Intranet/Internet) oder durch die bessere Ausnutzung vorhandener Einrichtungen (aus wirtschaftlicher Sicht) die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

Voraussetzung für die Prämierung eines Verbesserungsvorschlages ist, dass er umgesetzt wird. Neben Geldprämien kann das Engagement der Ideengeber durch Gewährung von Freizeit, individuell erwünschte Fortbildung oder Sachprämien gewürdigt werden.

Bedauerlicher Weise liegt die Beteiligungsquote der Mitarbeiter/innen der Stadt Wuppertal zurzeit – wie auch in anderen Städten – unter 1 %. Ein Projektteam bestehend aus Beschäftigten des Gesamtpersonalrates und der Organisationsabteilung hat mit der Neukonzipierung des Betrieblichen Vorschlagswesens bei der Stadt Wuppertal begonnen. Ein Ergebnis steht jedoch noch aus.

Link: Betriebliches Vorschlagswesen:

<http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/vorschlagswesen/vorschlagswesen.php>

3. BEURTEILUNGSWESEN

Beurteilungen sind eine wichtige Informationsquelle für die Personalführung. Für die Beschäftigten sind sie gleichzeitig Antrieb zu Motivation und Leistungssteigerung. Die Beurteilungen erfolgen seit vielen Jahren nach den Richtlinien über die dienstliche Beurteilung der Beamten und Angestellten der Stadtverwaltung Wuppertal (Beurteilungsrichtlinien), wobei zwischen Beamtinnen und Beamten einerseits und Angestellten andererseits differenziert wird. Während erstere alle drei Jahre der sogenannten Regelbeurteilung unterliegen und weitere anlassbezogene Beurteilungen hinzutreten können, unterliegen Angestellte keiner Regelbeurteilung. Angestellte werden auf eigene Initiative oder aber z.B. auf Initiative des Haupt- und Personalamtes im Falle einer Bewerbung auf eine andere Stelle anlassbezogen beurteilt.

Der Beurteilungsbogen sieht eine Differenzierung zwischen insgesamt 5 Notenstufen vor.

Das Sollprofil ist für die Einzelkompetenzen in den sechs großen Bewertungskategorien (Fachkenntnisse, Arbeitsverhalten, Intellektuelle Fähigkeiten, Persönlichkeitsaspekte, Sozialverhalten, Führungsverhalten) jeweils konkret beschrieben, um eine möglichst objektive und gleiche Einschätzung durch die Führungskräfte zu erreichen. Die Rubrik „Einfallsreichtum“ in der Bewertungskategorie Arbeitsverhalten wird z.B. umschrieben mit: „Fähigkeit, durch neue Betrachtungsweise Verbesserungen anzuregen und eigene Ideen einzubringen.“

Aufgrund der besonderen Bedeutung der Ausbildertätigkeit, wird das Engagement auf diesem Feld nunmehr gesondert abgefragt.

Die Beurteilungen werden als Informationsquelle bei Auswahlverfahren hinzugezogen. Die Stadtverwaltung führt keine Beförderungslisten wie es u.a. Landesbehörden tun, sondern schreibt konkrete Stellen aus. Vergleichbar beurteilte Beschäftigte werden zu einem Auswahlverfahren, bei höherwertigen Stellen zu einem AC-Verfahren eingeladen. In diesen Auswahlverfahren punktet ein Auswahlgremium anhand des festgelegten Anforderungskorridors, so dass am Ende diejenige oder derjenige, der die besten Voraussetzungen mitbringt, in die ausgeschriebene Stelle eingewiesen wird.

Zwischen Verwaltung und Personalrat besteht Einigkeit, dass das Beurteilungswesen weiter entwickelt werden sollte. Die Erfahrungen der aktuellen Umstellung des Beurteilungswesens im Jobcenter sollen abgewartet und einbezogen werden.

A: XI. WISSENSMANAGEMENT

1. ÜBERLAPPENDE EINARBEITUNG

Die Verwaltung hat in den letzten Jahren sehr gute Erfahrungen damit gemacht, bei Wechseln singulärer Wissensträger überlappende Stellenwiederbesetzungen zu vereinbaren. Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche gezielt auf die Gesamtfuktuation einer Leistungseinheit geschaut werden, um weit im Vorfeld die Fälle zu lokalisieren, für die eine überlappende Besetzung unerlässlich erscheint. Da die Sicherstellung des Wissenstransfers nicht immer auf diese Weise sichergestellt werden kann, sind weitere Lösungsansätze bis hin zu einem umfassenden Wissensmanagementkonzeptes erforderlich. Zum Wissenstransfer wird im nächsten Kapitel vorgestellt, was bereits Gestalt annimmt.

2. WISSENSTRANSFER

Die Fluktuation bei den Führungskräften aber auch bei den zahlreichen Expertenkräften stellt die Verwaltung vor enorme Herausforderungen im Bereich des Wissenstransfers. Die Arbeitsgruppe Wissensmanagement hat in einer ersten Arbeitsphase einen Interview-Leitfaden für Führungswechsel erarbeitet, der sowohl bei überlappender Stellenbesetzung als auch bei Übergängen mit Vakanzen helfen kann, das Wissen in einem strukturierten Prozess abzufragen und weiterzugeben. Daneben sind zwei Piloten für einen extern moderierten Wissenstransfer-Prozess bei konkret anstehenden Führungswechseln auf den Weg gebracht, die im Herbst 2017 ausgewertet werden, um den erarbeiteten Interview-Leitfaden in ein Konzept einbetten zu können. Themenfelder des erstellten Interview-Leitfadens für Führungswechsel sind:

- Blick auf das Tätigkeitsfeld
- Wichtige Informationen für die Mitarbeiterführung
- Erläuterung der technikerunterstützten Büroorganisation
- Struktur der Papierablage
- Fristen und Termine
- Kommunikationsstruktur und Kontakte
- Ungeschriebene Regeln/Tipps/ Erfahrungen

Die Bedeutung des Wissenstransfers liegt auf der Hand: Der Mensch geht in den Ruhestand, aber die Organisation muss gewährleisten, dass sein Wissen in der

Organisation bleibt. Nur so können sich Nachfolger/innen ohne Fehler und Doppelarbeiten schneller einarbeiten und können Führungskräfte schneller in ihre Rolle finden.

Der strukturierte Wissenstransfer bietet die Chance der bewussten Reflexion über Aufgabenzuschnitte und Optimierungsbedarfe. Auf diese Weise verringert er nicht nur die Risiken des demografischen Wandels, sondern leistet auch einen Beitrag zur Qualitätssicherung und zur Veränderungsbereitschaft der Verwaltung.

Das Wissensmanagement ist sehr umfassend zu sehen und geht weit über den beschriebenen Teilaspekt des Wissenstransfers bei Ausscheiden singulärer Wissensträger hinaus. Ein umfassendes Wissensmanagement erfordert die lernende Organisation. Neben dem Wissenstransfer, ist die Wissensmehrung, d.h. das lebenslange Lernen, und ist die Wissensteilung als permanenter Prozess zu implementieren.

Der Einstieg in das Thema ist geschafft. Jetzt müssen weitere konzeptionelle Schritte folgen. In einem nächsten Schritt wird die AG Wissensmanagement auswerten, welche Formen der Wissensdatenbanken bereits in der Verwaltung existieren, um die Ausrichtung der Digitalisierungsprozesse der Verwaltung mit diesem Blickwinkel mit zu begleiten.

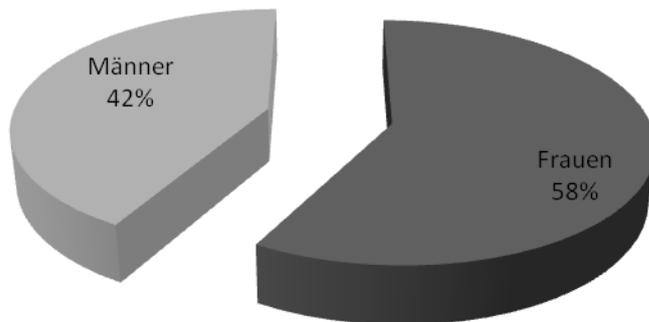
**A:
XII. GLEICHSTELLUNG**

Die Stadt Wuppertal erstellt – in der Federführung durch die Gleichstellungsbeauftragte - regelmäßig einen Gleichstellungsplan (früher: Frauenförderplan), in dem Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Stadt Wuppertal veröffentlicht werden. Dieser Gleichstellungsplan wird als separates Dokument veröffentlicht. Im vorliegenden Personalentwicklungskonzept werden lediglich die Grundlagen für den Gleichstellungsplan beschrieben.

1. ZAHLEN ZUR GLEICHSTELLUNG

Im Jahr 2016 zählt die Stadtverwaltung Wuppertal inklusive der Eigenbetriebe 4.960 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Frauenanteil liegt mit 2.882 Mitarbeiterinnen bei rund 58 Prozent. Bei Betrachtung der vollzeit- äquivalenten Stellen verschiebt sich das Bild bereits ein wenig. Von 4.507 vollzeitäquivalenten Stellen sind rund 55 Prozent weiblich (2.468).

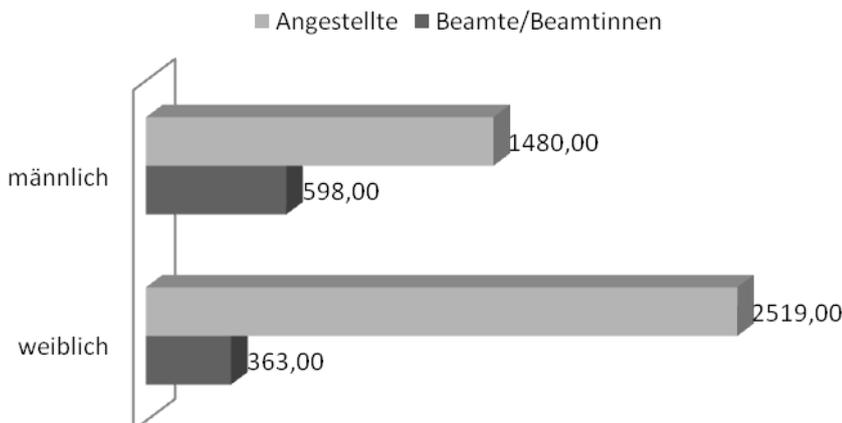
Abb. 26



Unterteilt man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederum in Tarifbeschäftigte und Beamtinnen/Beamte verschiebt sich die Verteilung von Männern und Frauen ins Gegenteil. Von 3.999 Tarifbeschäftigten sind 2.519 weibliche Beschäftigte; das macht einen Frauenanteil von rund 63 Prozent. Von 961 Beamtinnen/Beamten sind 363 weiblich; der Frauenanteil schrumpft hier auf gerade mal rund 38 Prozent.

Abb. 27

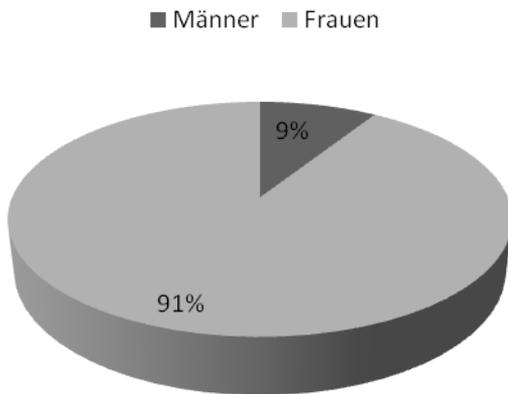
Angestellte und Beamte/Beamtinnen 2016



1.367 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit. Das sind rund 28 Prozent aller 4.960 Beschäftigten. Der Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten ist hier erwartungsgemäß hoch und beträgt rund 91 Prozent (1.244). Der Frauenanteil liegt mit 2.882 Mitarbeiterinnen bei rund 58 Prozent wie bereits beschrieben. Rund 47 Prozent der weiblichen Beschäftigten arbeiten in Teilzeit! Lediglich rund 6 Prozent der männlichen Beschäftigten (2.078 Mitarbeiter, 42 Prozent gesamt) wählen eine Teilzeitbeschäftigung. Es gibt bei der Stadtverwaltung viele Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Möglich sind sowohl geringe Wochenarbeitszeiten, die Hälfte der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit oder auch vollzeitnahe Arbeitszeitgestaltungen, je nach dienstlichen Belangen bzw. privaten Erfordernissen.

Abb. 28

Teilzeit 2016



2. FÜHRUNGSPPOSITIONEN

2016 waren von 114 Führungskräften 40 Frauen. Das macht einen Frauenanteil von 35 Prozent in Führungspositionen. Die 5 Dezernate wurden ausschließlich von Männern geleitet. Abgesehen von den Dezernatsleitungen ist insgesamt ein positiver Trend zu verzeichnen.

Hinweis: Die Zahlen zu Führungspositionen beinhalten nicht die Eigenbetriebe und haben als Grundlage die 5 Dezernate aus 2016. Die in der Fluktuationsanalyse dargestellte Anzahl der Führungskräfte von insgesamt 120 beinhalten auch Geschäftsbereichsbüroleitungen. Für die Berechnung der Führungskräfte im Gleichstellungsplan werden diese nicht berücksichtigt.

Abb. 29

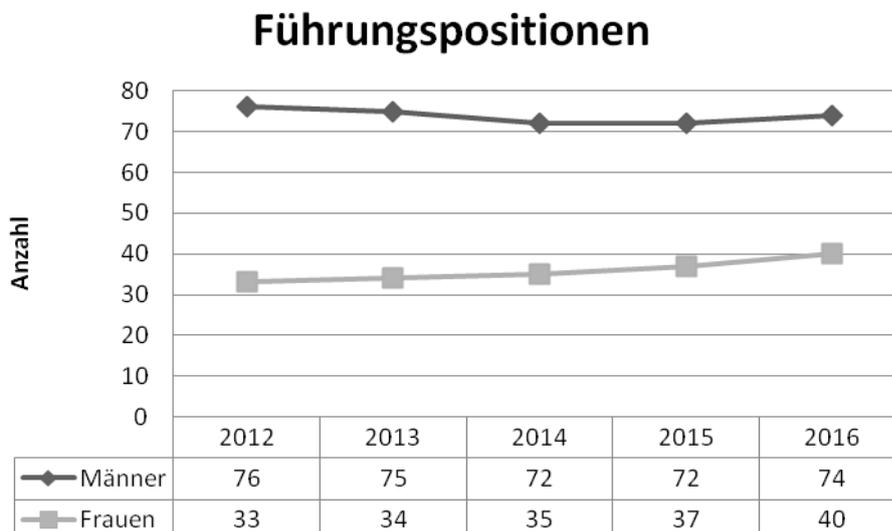
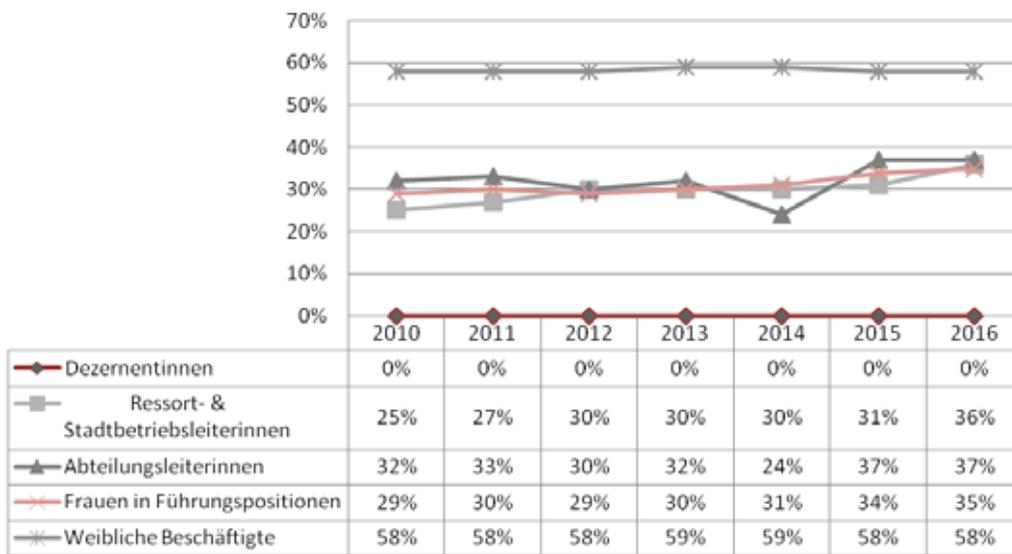


Abb. 30

Frauen in Führungspositionen



3. ZIELE DES GLEICHSTELLUNGSPLANS

Ein an Gleichstellung orientiertes Verwaltungshandeln setzt an folgenden Grundsätzen an:

1. In den Bereichen, in denen das Geschlechterverhältnis nicht ausgewogen ist, ist es das Ziel der Stadtverwaltung Wuppertal in Zukunft ein paritätisches Verhältnis von Frauen und Männern zu erreichen.
2. Um als Dienstleister für die Bürger/innen und als attraktiver Arbeitgeber fungieren zu können, muss den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege ermöglicht werden.
3. Um nach innen und außen die an Gleichstellung orientierte Personalpolitik deutlich zu machen, wird sowohl auf die Anwendung der geschlechtergerechten Sprache nach innen und außen als auch auf die Vermeidung von Diskriminierung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz geachtet.
4. Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen ist eine umfangreiche Datenanalyse. Die Analyse der geschlechtsspezifischen Daten ergibt weiterhin das Vorliegen einer Unterrepräsentanz von Frauen insbesondere im höheren Dienst und in Führungspositionen und ihre Überrepräsentanz im Rahmen von Teilzeitarbeit. Gleichzeitig ergibt sich eine Unterrepräsentanz von Männern in Teilzeitarbeit und in den unteren Gehalts- und Besoldungsgruppen.
5. Um eine möglichst paritätische Verteilung von Frauen und Männern in allen Bereichen der Stadtverwaltung und in den Eigenbetrieben zu erreichen, werden dezidierte Maßnahmen im Gleichstellungsplan vorgeschlagen. Die Maßnahmen beziehen sich auf die Themen Karrierechancen von Frauen und die Öffnung von „frauentypischen“ Berufen für junge Männer und die Öffnung von „männertypischen“ Berufen für junge Frauen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege für beide Geschlechter wird im Rahmen des Audit berufundfamilie als eigenständiger Maßnahmenkatalog weiterverfolgt. Die Maßnahmen beziehen sich auch auf die Ansprache von Frauen und Männern / Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Formularen und Veröffentlichungen und auf die Vermeidung von Diskriminierung und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Die Weiterentwicklung des Gremienberichtes wurde ebenfalls als eigenständige Maßnahme aufgenommen. Die Maßnahmen zur Veröffentlichung des Gleichstellungsplanes dienen dazu, die Stadt Wuppertal als attraktiven Arbeitgeber mit Vorbildfunktion zu präsentieren.

Konkrete Umsetzung der Ziele des Gleichstellungsplans:

Die Ziele des Gleichstellungsplans können nur umgesetzt werden, wenn das Thema Gleichstellung in den jeweiligen Prozessen implementiert ist und auch institutionell dafür gesorgt ist, dass es mitgedacht wird.

• Organisationsveränderungen als ein Mittel zur Erreichung der Zielwerte

Organisationsveränderungen wirken in unterschiedlicher Weise auf die Beschäftigungssituation von Frauen und Männern und somit auf die Erreichbarkeit der Ziele des Gleichstellungsplanes. Beispielsweise kann die „Verschlankung“ von Strukturen und Straffung von Abläufen zu mehr Eigenverantwortung oder Gestaltungsmöglichkeiten führen. Sie kann aber auch zum Abbau von Frauenarbeitsplätzen oder zur Verringerung der Zahl der Beförderungsstellen und Aufstiegschancen von Frauen oder Männern führen.

Der Beteiligung von Frauen an Entscheidungsprozessen, die Vermeidung struktureller Benachteiligung und die Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern kommt vor dem Hintergrund der Fluktuation innerhalb der Verwaltung eine besondere Bedeutung zu.

Ein „Controlling“ von Organisationsveränderungen hinsichtlich ihrer jeweiligen Auswirkung auf die Geschlechter ist unerlässlich. Den Organisationsverfügungen ist deshalb eine gesonderte Ausweisung der Auswirkungen auf Frauen und Männer beizufügen (siehe Gender-Checkliste).

• **Stellenausschreibungen und Besetzungsverfahren**

Durch die absehbare Fluktuation ergeben sich neue Chancen hinsichtlich der paritätischen Geschlechterverteilung in der Stadtverwaltung Wuppertal.

Da insbesondere im Bereich der Führungspositionen Frauen unterrepräsentiert sind, ist die Frauenförderung hier besonders wichtig. Für mehr Frauen in Führung soll im Rahmen des Gleichstellungsplanes und des Konzeptes für Personal- und Organisationsentwicklung Maßnahmen erarbeitet werden. Ein erster Baustein ist die Erweiterung des Angebotes der Kommunalen Fortbildung durch niederschwellige Angebote für Frauen, die sich zunächst mit dem Thema Führung auseinandersetzen möchten (vgl. auch unter Fortentwicklung „Fit für Führung“, Workshop „Mein Führungspotenzial entdecken“).

• **Zielwerte**

In der ersten und zweiten Führungsebene beträgt die Zielmarke bis 2021 50 Prozent.

In den Bereichen, in denen noch keine paritätische Verteilung von Männern und Frauen realisiert werden konnte, soll eine schrittweise Erhöhung des unterrepräsentierten Geschlechts um jeweils 2 Prozent im Abstand von 3 Jahren bis zum Zielwert 50 Prozent erfolgen. Ist die Zielquote von 50 Prozent erreicht, wird bei den Tarifbeschäftigten eine Zielquote analog des Frauenanteils in der Verwaltung von 63 Prozent angestrebt.

• **Ausbildung**

Die Darstellung der neu eingestellten Auszubildenden in den letzten vier Jahren macht deutlich, dass es nach wie vor Ausbildungsberufe gibt, die von einem Geschlecht besonders bevorzugt werden. Hier werden spezielle – geschlechtsspezifische – Maßnahmen ergriffen, um den Männeranteil in typischen „Frauenberufen“ und den Frauenanteil in typischen „Männerberufen“ zu erhöhen.

• **Transparenz bei der Besetzung von Gremien**

Das Landesgleichstellungsgesetz schreibt die Besetzung von wesentlichen Gremien mit einem Mindest-Frauenanteil von 40 Prozent vor. Hierzu sind Verfahrensweisen, wie die Entsendung von mindestens 40 Prozent Frauen oder die alternierende Benennung von Frauen und Männern, wenn nur eine Position besetzt wird, Teil des Landesgleichstellungsgesetzes. Die Stadt Wuppertal veröffentlicht einmal pro Ratsperiode einen Gremienbericht, in dem die Daten zu Beginn der neuen Ratsperiode erhoben und den Ratsgremien zur Kenntnis gegeben werden.

• **Vermeidung von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz**

Regelungen zur Vermeidung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz sind Bestandteil des Frauenförder- bzw. Gleichstellungsplans. Durch das Antidiskriminierungsgesetz ist die Notwendigkeit von Regelungen zum Schutz der Beschäftigten erneut hervorgehoben worden. Deshalb wurden innerhalb der Verwaltung folgende Maßnahmen ergriffen:

- Handlungsmöglichkeiten gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltungen zu veröffentlichen und umzusetzen.
- Aspekte zum Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, zu den Vorgaben des Landesgleichstellungsgesetzes und des Gleichstellungsplanes in die allgemeinen Schulungsmaßnahmen für (angehende) Führungskräfte zu integrieren.
- Im Rahmen der Schulungen für Führungskräfte ebenfalls auf die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zur Prävention von Diskriminierung von Mitarbeiter/innen aufgrund ihres Alters, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrer sexuellen Orientierung oder ihres Geschlechts hinzuweisen und auf die Zuständigkeit der AGG-Beschwerdestelle aufmerksam zu machen.

Mit der Verwaltungsspitze ist abgestimmt, dass die Maßnahmen, die es gegen sexuelle Belästigung bei der Verwaltung gibt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften transparent gemacht werden.

A: XIII. VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

1. AUDIT BERUFUNDFAMILIE

Die Stadt Wuppertal lässt sich regelmäßig als familienorientiertes Unternehmen im Rahmen des Audit berufundfamilie zertifizieren. Mit der Zertifizierung ist die Definition von Zielen und Maßnahmen verbunden, die in einer eigenen Zielvereinbarung veröffentlicht werden. Neben dem „Gleichstellungsplan“ werden in den Zielvereinbarungen zum „Audit berufundfamilie“ Ziele und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege sowie einer an Gleichstellung orientierten Personalpolitik veröffentlicht.

Die Umsetzung der Ziele im Rahmen des Audit berufundfamilie ist für die Jahre 2017 – 2020 vereinbart. Die Ziele und Maßnahmen greifen die Handlungsfelder Arbeitszeit, Arbeitsort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung und Service für Familien auf. Der Zertifizierungsstelle ist jährlich ein Bericht über die Umsetzung vorzulegen.

Als strategisches Ziel soll das Audit durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege eine wichtige Voraussetzung dafür bieten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit der Verwaltung als Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Wuppertal sicherstellen können.

Mit dem Audit berufundfamilie werden die vorhandenen vielfältigen Möglichkeiten zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege zu einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik strategisch und konzeptionell weiterentwickelt.



Dabei geht es konkret um die Systematisierung, die Weiterentwicklung und den Ausbau von Rahmenbedingungen und Maßnahmen. Es soll Transparenz geschaffen werden über vorhandene und neue Lösungen. Darüber hinaus soll die Akzeptanz für die Thematik vor dem Hintergrund betrieblicher Erfordernisse und damit letztendlich eine familien- und lebensphasenbewusste Arbeitskultur erreicht werden. Damit po-

sitioniert sich die Stadtverwaltung (Kernverwaltung und die Eigenbetriebe GMW und KIJU) als attraktiver Arbeitgeber für unterschiedliche Generationen und beide Geschlechter nach innen und nach außen.

Im vorliegenden Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung werden erste Ergebnisse der laufenden Zertifizierungsperiode aufgegriffen.

Der Familienbegriff orientiert sich an der Vielfalt der Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Familie ist da, wo Verantwortung für andere Menschen übernommen wird, insbesondere im Hinblick auf Erziehung, Betreuung und Pflege. Dabei ist der Leitgedanke, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch gegenseitig aufeinander Rücksicht nehmen, wenn sie ihr Familien- und Privatleben mit dem Beruf in Einklang bringen.

Hierbei geht es nicht nur um diejenigen, die (zur Zeit) Familie, Pflege und Beruf miteinander vereinbaren (müssen), sondern auch um diejenigen, die eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben anstreben.

Link:

<http://www.wuppertal-intra.de/beruf-und-familie>

2. WIEDEREINSTIEGSMANAGEMENT

Mit einem Leitfaden für werdende Mütter und Väter – der im Audit berufundfamilie erarbeitet wurde – wird der berufliche Wiedereinstieg nach der Elternzeit noch besser als bisher vorbereitet und begleitet. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in ist es wichtig, sich frühzeitig Gedanken zu machen, wie die familiär bedingte Auszeit in die berufliche Karriere bei der Stadt Wuppertal eingebettet werden kann. Neue Angebote wie der Newsletter für Mütter und Väter in Elternzeit oder auch die Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen sind in dem Leitfaden genauso aufgeführt wie ausführliche Informationen zu finanziellen und rechtlichen Aspekten bei Mutterschutz und Elternzeit. Führungskraft wie Mitarbeitende bekommen den informativen Leitfaden mit den bisher schon verschickten Schreiben zum Mutterschutz durch das Haupt- und Personalamt übersandt und erhalten auf diese Weise auch den Anstoß, sich mittels des angehängten Gesprächsleitfadens umfassend über die nächsten Schritte auszutauschen.

Noch während der Schwangerschaft und deutlich vor dem Eintritt in den Mutterschutz und Beginn der Elternzeit kann die werdende Mutter/der werdende Vater in einem Gespräch zur Rückkehrplanung unverbindlich die eigenen Überlegungen für den späteren beruflichen Wiedereinstieg ansprechen. In der Regel wird die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft dieses Gespräch führen. Daneben besteht aber auch die Möglichkeit, sich an einen zentralen Ansprechpartner im Haupt- und Personalamt zu wenden, um denkbare familiäre Eckdaten zu hinterlegen, die den Personaleinsatz nach der Rückkehr erleichtern können.

Die neue Dienstanweisung zur Regelung der Stellenbesetzungsverfahren sieht jetzt vor, dass für Rückkehrer/innen die eigene Stelle bis maximal 6 Monate nach dem Ende der Mutterschutzzeit festgehalten wird, wenn nicht dienstliche Belange entgegenstehen. Auch die Rückkehr in Teilzeit auf die bisherige Stelle ist bei einer solchen kurzfristigen Rückkehr ausdrücklich kein Hindernis, sofern nicht z.B. räumliche Gegebenheiten unüberwindbare Hindernisse darstellen. Die Zusage gilt für alle Berufsgruppen mit Ausnahme der Erzieher/innen und Kinderpfleger/innen im Stadtbetrieb 202. Auch dies wird im Leitfaden erläutert.

Mit dem Leitfaden für werdende Mütter und Väter wird die bisher schon gelebte Begleitung durch die Arbeitgeberin intensiviert. Die Erfahrungen der letzten Jahre

gehen dahin, dass insbesondere Mütter schneller in den Beruf zurückkehren. Diese aus Arbeitgebersicht positiv zu sehende Entwicklung ist durch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen, auch um Überlastungsrisiken durch die Doppelbelastung abzufedern.

Es bleibt weiter eine große Aufgabe, vor allem Müttern, aber auch Vätern während der ersten Jahre der Familienphase eine persönliche Weiterentwicklung auch im Rahmen einer Teilzeittätigkeit zu ermöglichen. Die Verwaltung, vertreten durch die jeweils zuständige Leistungseinheit und das Haupt- und Personalamt ist aufgefordert, Anreize zu bieten, dass Teilzeitkräfte in der Familiensituation lebensphasenorientiert Stunden aufstocken können.

3. KINDERBETREUUNG

Im Rahmen der Ziele und Maßnahmen für das Zertifikat des Audit berufundfamilie bei der Stadtverwaltung Wuppertal ist die Notwendigkeit einer ausreichenden Kinderbetreuung für die Beschäftigten der Stadtverwaltung als ein wesentliches Thema behandelt worden. Die Stadt ist im Rahmen des demografischen Wandels in der Konkurrenz mit anderen Unternehmen am Arbeitsmarkt darauf angewiesen, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an die Stadtverwaltung zu binden.

Vor diesem Hintergrund gibt es verschiedene Unterstützungsangebote, unter anderem: den Beratungsservice des Stadtbetriebs 202 mit Sonder-Sprechstunden für städtische Beschäftigte (freitags, 8 bis 12 Uhr), Belegplätze bei einer Tagesmutter, die Veröffentlichung von Ferienbetreuungsangeboten und zusätzliche Angebote städtischer Leistungseinheiten.

Außerdem hat der Verwaltungsvorstand entschieden, dass sich die Stadt bei nichtstädtischen Trägern von Kinderbetreuungseinrichtungen erstmalig zum Kindergartenjahr 2017/2018 anteilig mit einem Zuschuss an den Betriebskosten beteiligt, um im Gegenzug eine begrenzte Anzahl von Betreuungsplätzen für städtische Beschäftigte nach eigenen Kriterien belegen zu können. Die Vergabe der reservierten Belegplätze erfolgt durch ein transparentes Auswahlverfahren. Dadurch, dass die Anzahl der Belegplätze begrenzt ist, sollten Eltern mit entsprechendem Bedarf sich immer auch privat um einen Betreuungsplatz bemühen.

Konkret gibt es:

- 4 Plätze in Barmen, in der Einrichtung des CVJM (Wichlinghauser Straße 38 bis 40), davon **2 Plätze U 3** mit Kindern ab 2 Jahren und 45 Wochenstunden und **2 Plätze U 2** mit Kindern ab 4 Monaten mit 35 Wochenstunden
- **2 Plätze** in Elberfeld, in der Einrichtung Kinderland an der Hardt (Friedrich-Storck-Weg 22-24), für U 3 ab 2 Jahre mit 45 Wochenstunden

Zum 1.8.2017 konnten beide Plätze in Elberfeld, aber nur zwei (ein U2 und ein U3-Platz) von vier Plätzen in Barmen an städtische Beschäftigte vergeben werden. Als Ursache für den mangelnden Bedarf wird haupt-

sächlich die kurze Vorlaufzeit vermutet. Es gab viele Interessenten, die dank der internen Informationsoffensive auch an Tageseltern oder in andere Einrichtungen vermittelt werden konnten.

Der Stadtbetrieb Tageseinrichtungen für Kinder (202) berät Kolleginnen und Kollegen frühzeitig hinsichtlich der Möglichkeiten einer wohnort- oder arbeitsortnahen Kinderbetreuung. Es werden weiterhin Informationen rund um das Thema Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt (Tagesbetreuung, Notfallbetreuung, Babysitter, Ferienbetreuung, Freizeitangebote usw.).

Das aktive Beratungs- und Unterstützungsangebot des Arbeitgebers wird von den Beschäftigten als sehr wertschätzend wahrgenommen.

Die Verwaltungsleitung setzt sich daneben für einen zügigen Ausbau der Kinderbetreuungsmaßnahmen in der Stadt (U3, schulpflichtige Kinder, Randzeitenbetreuung) ein. Damit wird eine stärkere Partizipation von Mitarbeiter/innen am vorhandenen Angebot ermöglicht und Engpässen in der Kinderbetreuung entgegengewirkt.

Link:

<http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/berufundfamilie/betreuung/102370100000589362.php>

4. MOBILES ARBEITEN

Schon seit 1997 verfolgen Verwaltung und Gesamtpersonalrat das gemeinsame Ziel, sowohl im Interesse der Stadt als auch im Interesse der Beschäftigten, die Arbeitsorganisation räumlich und zeitlich flexibler zu gestalten. Die neue Dienstvereinbarung eröffnet einen flexibleren Umgang und gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen Raum für individuelle Lösungen ist. Dieser Aushandlungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, aber auch dem gesamten Team ist ein Hauptanliegen des Audits berufundfamilie.

Abb. 31



Die Dienstvereinbarung ist ein wichtiger Schritt für mehr Arbeitszufriedenheit und Flexibilität, aber auch ein wichtiges Signal im Wettbewerb als innovativer und sozialer Arbeitgeber. Beschäftigte können möglicherweise früher aus Beurlaubungen zurückkehren oder Kolleginnen und Kollegen sind auch in der Familienphase in der Lage, Arbeitszeit aufzustocken. Herausforderungen in Pflegesituationen lassen sich besser meistern und für alle gilt: Fahrtzeiten und Kosten werden gespart und die Umwelt wird geschont.

Hier ein Überblick über die Neuerungen der Dienstvereinbarung:

- Die neue DV Telearbeit ist flexibler geworden: So soll neben festen Wochentagen auch unregelmäßig stattfindende Telearbeit ermöglicht werden. Darüber hinaus können auch kurzfristige Bedarfe für Telearbeit realisiert werden.

- Die Dienstvereinbarung legt nunmehr verbindliche Teilnahmevoraussetzungen für Telearbeit fest. So muss u.a. die Tätigkeit für Telearbeit geeignet sein und der/die Beschäftigte muss die Selbstorganisation und Selbstdisziplin mitbringen, die für Telearbeitsplätze erforderlich sind.
- Zum Antrag auf Telearbeit ist ein Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung für die außerbetriebliche Arbeitsstätte zu beantworten. Eine Überprüfung der Situation vor Ort durch die Arbeitssicherheit entfällt damit in der Regel.
- Bei konkurrierenden Anträgen auf Einrichtung eines Telearbeitsplatzes innerhalb einer Arbeitsgruppe, sollen Beschäftigte bevorzugt werden, die einen sozialen Grund vorweisen können.
- Ablehnungen von Telearbeit sind künftig nur möglich, wenn mindestens eine der Teilnahmevoraussetzungen nicht erfüllt wird.
- Die häusliche Arbeitszeit ist vom Grundsatz her nicht an die Regelungen zum Gleitzeitrahmen und zur Kernarbeitszeit gebunden. Das heißt, die Arbeitszeit kann im Rahmen der zu treffenden Vereinbarung frei verteilt werden. Die Arbeitszeitgesetze sind dabei allerdings zwingend einzuhalten (z.B. nicht länger als zehn Stunden, Ruhepause von min. elf Stunden, keine Arbeit an Sonn- und Feiertagen).
- Es wird eine Schlichtungskommission eingerichtet, die bei Streitigkeiten vermitteln und entscheiden soll, sofern nicht Rechte der Personal- und Schwerbehindertenvertretungen betroffen sind
- Telearbeitsplätze werden längstens für drei Jahre genehmigt, eine Verlängerung kann auf Antrag selbstverständlich erfolgen.

Die Telearbeit bewegt sich immer in einem Spannungsfeld zwischen dem Wunsch, als Arbeitgeber vieles möglich zu machen, und der Verpflichtung, als Dienstleister gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern optimale Leistung zu erbringen. Führungskräfte müssen im Team aushandeln, welche Kapazitäten für Telearbeit möglich sind, ohne dass es zu Kommunikationsproblemen kommt.

Die Neufassung der DV für Telearbeitsplätze ist ein Meilenstein in Richtung mobiles Arbeiten. Hier hat in einem ersten Workshop der berührten Bereiche (Projektgruppe Telearbeit, Projektgruppe Audit berufundfamilie und Projektgruppe E-Government) der Diskussionsprozess bereits begonnen.

A: XIV. INTEGRATION

1. FÖRDERUNG DER INTERKULTURELLEN KOMPETENZ BEIM UMGANG MIT MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit Menschen mit Respekt zu begegnen und dabei die mögliche Relevanz von kulturellen und sozialen Hintergründen im Blick zu behalten. Zunächst geht es um den Umgang städtischer Beschäftigter mit Kundinnen und Kunden. Da es sich hierbei um eine innere Haltung handelt, müssen die persönlichen und fachlichen Kompetenzen weiterentwickelt werden. Angestrebt wird nicht die reine Wissensvermittlung, sondern der angemessene Umgang mit einer sich stetig wandelnden Kundschaft, um professionell handeln zu können.

So wurden u.a. bereits in der Vergangenheit von der Kommunalen Fortbildung Sprachkurse und in enger Zusammenarbeit mit dem Ressort 204 „Zuwanderung und Integration“ Seminare mit den Schwerpunkten „Interkulturelle Kommunikation“, „Interkulturelles Konfliktmanagement“ und „Kunden/-innen aus muslimischen Herkunftsländern“ durchgeführt.

Um Interkulturelle Kompetenz organisationsweit zu entwickeln, ist ein kontinuierliches integriertes Vorgehen inklusive der Verknüpfung von Führungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig. Einen neuen Beitrag leistet in diesem Zusammenhang das bereits schon an anderer Stelle beschriebene Programm „Wuppertal goes Europe“ im Bereich Ausbildung.

2. BERUFLICHE INTEGRATION VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN

Der demografische Wandel erfordert eine verstärkte Ansprache aller Menschen in Wuppertal als potenzielle Mitarbeiter/innen, um als Verwaltung auch weiterhin kundenorientiert und bürgernah handeln zu können. Dabei kommt der Stadtverwaltung als öffentlicher Arbeitgeber eine besondere Bedeutung in der Gewährung von Chancengleichheit zu. Unter den Schulabgängerinnen/-abgängern sind vermehrt Menschen mit Zuwanderungshintergrund. Diese sind ein großes Potenzial zur Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Sinne müssen die Strategien der Personalgewinnung und -entwicklung entsprechend angepasst werden:

1. Menschen mit Zuwanderungshintergrund sollen durch gezielte Ansprache für die Verwaltung interessiert werden. Hier sind entsprechende Formate zu entwickeln.
2. Darüber hinaus sind im Hinblick auf den Personenkreis der Migrantinnen und Migranten – sowohl für den Ausbildungsbereich als auch bei den externen Einstellungen – Bewerbungsverfahren bzw. -akquise entsprechend weiter zu entwickeln.
3. Führungskräfte werden für die interkulturelle Personalentwicklung sensibilisiert, um so die Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zu erkennen und diese bei der Entwicklung ihrer Potenziale zu unterstützen.

Der Rat der Stadt hat in seiner Sitzung am 02.05.2016 die Verwaltung beauftragt, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie und in welchen Bereichen Praktikumsplätze für Flüchtlinge bei der Stadt Wuppertal und ihren Eigenbetrieben und Mehrheitsgesellschaften angeboten werden können.

Seit Sommer 2016 haben seitens der Ausbildungsleitung mehrere Gespräche mit verschiedenen Bereichen der Verwaltung zur Klärung der Möglichkeiten stattgefunden.

Flüchtlingsintegrationsmaßnahmen (FIM) bei der Stadt Wuppertal

Als neues Instrument, Flüchtlinge im AsylBLG an den Spracherwerb und den Arbeitsmarkt heranzuführen, wurden so genannte Flüchtlingsintegrationsmaßnahmen (FIM) zugelassen.

Konkrete Ideen waren bereits im Bereich Grünflächen und Forsten, Sport- und Bäderamt sowie der Feuerwehr vorhanden und Umsetzungsaktivitäten auch teilweise schon gestartet.

Zwischenzeitlich konnten mit diesem Instrument erste Erfahrungen bei gemeinnützigen Trägern gesammelt werden. Sowohl die Beantragung als auch die Einrichtung solcher Plätze sowie der laufende Maßnahmebetrieb sind mit einem sehr hohen Verwaltungsaufwand verbunden. Eine besondere Schwierigkeit stellen immer wieder die sehr hohen Anforderungen an die Zusätzlichkeit dar. Versuche, dennoch solche Anträge von städtischen Einrichtungen für die o.g. Ideen zu stellen, scheiterten an der fehlenden Zustimmung des Personalsrats, der die Zusätzlichkeit bezweifelt hat.

Praktika

Deutlich bessere Möglichkeiten bietet das Praktikum. Praktika können bei der Stadtverwaltung Wuppertal relativ unbürokratisch und flexibel angeboten werden. Es bedarf nur weniger formaler Schritte, damit ein Praktikum begonnen und durchgeführt werden kann. Je nach Ressort, Abteilung und Arbeitsbereich sind Praktika von ein paar Tagen, wenigen Wochen oder auch einigen Monaten denkbar und können in Absprache mit dem jeweiligen Leistungsträger teils auch gefördert / jedenfalls beratend unterstützt werden.

Der richtige Zeitpunkt für ein Praktikum

Ein idealer Zeitpunkt für Praktika ist ab einem Sprachlevel von B1 (laut europäischem Referenzrahmen <http://www.europaeischer-referenzrahmen.de/>). Die aktuellen so genannten ESF-Kurse, die von B1 nach B2 bringen, enthalten die Möglichkeit, ein vierwöchiges Praktikum abzuleisten. Hier können sich die Teilnehmer bereits recht gut verständigen und in den meisten Arbeitsbereichen inhaltlich folgen sowie bereits vorhandene Kenntnisse zeigen, einbringen und ausbauen. Zudem sind aufgrund der mit B2 auch im Schriftsprachlichen erworbenen Kenntnisse dazu geeignet, bei Bedarf in berufsvorbereitende Maßnahmen (EQ, BOJ etc.) einzumünden, sollten die schulischen

Kenntnisse für eine Ausbildung im deutschen Ausbildungssystem noch nicht ganz ausreichen. Bei den neuen nationalen berufsbezogenen Sprachkursen sind keine Praktika mehr vorgesehen. Hier wird sehr schnell (innerhalb von 3 Monaten) von einem Sprachniveau zum nächsten geführt. Es bietet sich an, die vorgeschriebene Wartezeit zwischen zwei Kursen jeweils mit einem vierwöchigen Praktikum zu nutzen.

Weiteres Vorgehen:

Praktika sind dann zielführend und sinnvoll, wenn die Personen ein ausreichendes Sprachlevel (am besten B1 und besser) vorweisen können. Bei Bedarf steht das Ressort 204 mit beiden Teams (204.37 und 204.34) beratend zur Seite, um in entsprechend passgenaue Kurse zu vermitteln. Die Zahlen der einschlägigen Sprachkurs-Absolventen steigen derzeit kontinuierlich und somit die Zahl derer, die Praktikumsplätze benötigen. Daher wird R 204 auf andere Leistungseinheiten und ansässige Unternehmen zugehen, um die Einrichtung von Praktikumsstellen unterstützend zu begleiten.

A: XV. INKLUSION

1. PRAKTIKA UND AUSBILDUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN

Eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Stadt, der IHK, der Arbeitsagentur, dem Beirat der Menschen mit Behinderung und der integrativen Schulen sondiert die Möglichkeiten der Ausbildung von Menschen mit kognitiven Einschränkungen.

Im Jahr 2016 gab es einen Praktikumsplatz für einen Menschen mit kognitiven Einschränkungen im Sozialamt. Im August 2017 hat diese Person in Zusammenarbeit mit einem Ausbildungsträger, die Ausbildung zum Fachpraktiker für Bürokommunikation begonnen.

Weitere Plätze – auch im gewerblich-technischen Bereich – sind angedacht.

2. BESCHÄFTIGUNGSANGEBOTE

Die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung bei der Stadtverwaltung Wuppertal ist mit 8,45 % im Vergleich zu anderen Städten gut.

Betriebsintegrierte Arbeitsplätze (BiAPS)

Die Dienststellen der Verwaltung und die Eigenbetriebe und Töchter der Stadt sind über die Möglichkeit der Einstellung von BiAPS informiert.

Ein BiAP hat besondere Vorteile für Menschen mit Behinderung:

- individuelle Begleitung und Beratung durch die Integrationsassistentin und andere pädagogische Fachkräfte der Werkstätten direkt vor Ort im Unternehmen
- die Mitarbeiter/innen sind weiter über die Werkstätten versichert (Sozial-, Haft- und Unfallversicherung)
- ein Vertrag zwischen Unternehmen und den Werkstätten regelt das Gehalt
- individuelle Beratung und Hilfestellung bei der Suche und Bewerbung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bonner Werkstätten durch die Integrationsassistentin
- Möglichkeit für Mitarbeiter/innen, eigene Fähigkeiten und Grenzen realistisch ausprobieren und einschätzen zu können

Bei der Stadt Wuppertal stellt sich die Situation wie folgt dar:

2016 gab es 3 Einsatzorte für Mitarbeitende einer solchen Maßnahme, die durch die Firma Proviel betreut wurden:

- Aufsichtsdienst im Bereich des Grünen Zoos/ Junior Zoos
- Aufsichtsdienst im Historischen Zentrum
- Besetzung der Pforte im ehemaligen Versorgungsamt

Geplant ist der Einsatz von weiteren Personen in der kommunalen Erziehungsberatungsstelle/schulpsychologischen Beratung für das Einlassmanagement und die Einrichtung von zwei halben Stellen im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder.

Das Haupt- und Personalamt hat hierzu ein verwaltungseinheitliches Vertragswerk entwickelt.

3. ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Die Fürsorgestelle für Schwerbehinderte der Stadt Wuppertal kümmert sich um die behindertengerechte Ausstattung von Arbeitsplätzen bei Arbeitgebern im Stadtgebiet aber auch bei der Stadt Wuppertal. Die Plätze werden aus Mitteln der Ausgleichsabgabe finanziert.

A: XVI. GESUNDHEIT

Die Stabstelle Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit gibt seit 2015 jährlich einen umfassenden Gesundheitsbericht heraus, der alle Aktivitäten und Neuerungen beschreibt.

Die Fortentwicklung des seit vielen Jahren in Wuppertal bereits implementierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist eng zu verzahnen mit den Aktivitäten des Personalmanagements.

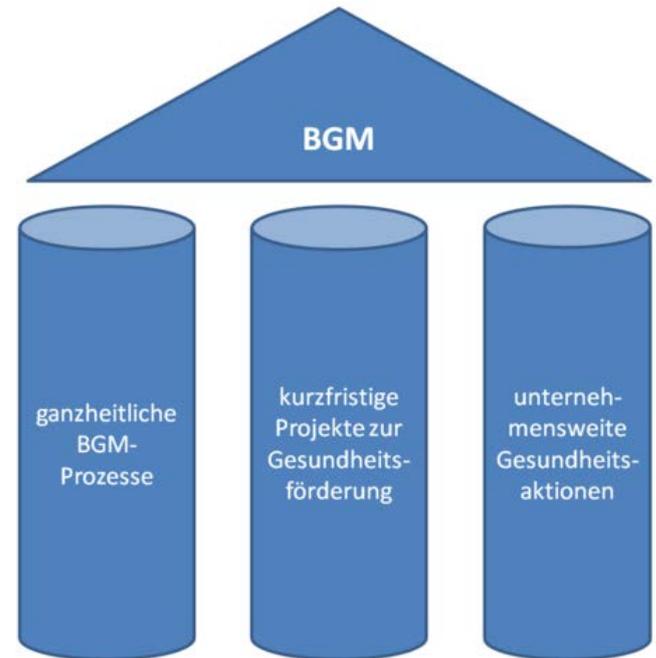
Daher sollen die drei Säulen des neuen Modells auch im Rahmen des Konzept für Personal- und Organisationsentwicklungen kurz vorgestellt werden:

1. Als Grundlage für das Betriebliche Gesundheitsmanagement gibt es eine verwaltungsweite Mitarbeiterbefragung. Diese findet allerdings nicht zeitgleich für alle, sondern sukzessive verteilt auf vier Jahre statt. Grundlage ist der weltweit im Einsatz befindliche Fragebogen „Work Ability Index“ gemeinsam mit dem „Kurzfragebogen zur Arbeitsfähigkeit“.

2. Darüber hinaus gibt es ab 2017 ein zweites Standbein, für das weitere Haushaltsmittel in Höhe von insgesamt 100.000 Euro bereitgestellt werden. Dabei werden umsetzungsorientierte, kurzfristige Projekte unterstützt. Realisiert werden vor allem Maßnahmen im Bereich Teambuilding und Konfliktmanagement, Deeskalationstraining und Gewaltprävention sowie Führung coaching.

3. Die bisherigen unternehmensweiten Gesundheitsaktionen (z.B. Schwebebahn-Lauf) für die Beschäftigten werden fortgeführt und ausgedehnt, da sie weithin auf positives Echo stoßen und zur gesundheitsfördernden Unternehmenskultur beitragen.

Abb. 32



ERSTE SÄULE: Unternehmensweite Befragung im Turnus von vier Jahren

Nach einer Pilotphase soll das Betriebliche Gesundheitsmanagement in die Fläche wirken. In einem Turnus von vier Jahren wird jährlich in bis zu 7 Leistungseinheiten eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Mit dem WAI (Work Ability Index) wird die eigene Arbeitsfähigkeit eingeschätzt und mit dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) werden Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen beurteilt.

Die Ergebnisse werden anonym erfasst und ausgewertet und dann den Führungskräften und den Beschäftigten in der Leistungseinheit vorgestellt. Im Anschluss daran setzt sich ein dezentrales Steuerungsgremium mit den Handlungsbedarfen auseinander. Der Arbeitsschutzausschuss tagt künftig zweimal im Jahr als „Gesundheitsausschuss“, dann unter dem Vorsitz des Stadtdirektors Dr. Johannes Slawig. Alle Leistungseinheiten, in denen die Befragung durchgeführt wurde, sind eingeladen, im Gesundheitsausschuss über die Aktivitäten und auch Bedarfe zu berichten. Für den strukturierten BGM-Prozess nach den Befragungen stehen zentrale Mittel zur Verfügung, wenn im Einzelfall z.B. auch der Bedarf einer externen Unterstützung angezeigt erscheint.

ZWEITE SÄULE: Kurzfristige gesundheitsfördernde Maßnahmen

Fortbildungen zum Thema Ergonomie, Teambildung, Konfliktmanagement, Führungskräftecoaching, Gewaltprävention und Deeskalationstraining für einzelne Leistungseinheiten werden über die Kommunale Fortbildung (KoFo) organisiert. Diese mussten in der Vergangenheit aus eigenen Fortbildungsmitteln bedient werden. Jetzt ist nur noch ein Anteil von 1/4 der Kosten von der Leistungseinheit (dezentrales Fortbildungsbudget) zu erbringen. Alle Leistungseinheiten - mit Ausnahme derjenigen Ressorts, Stadtbetriebe und Ämter, in denen zeitgleich in dem gleichen Kalenderjahr der Befragungsprozess (Säule 1 BGM-Prozess) durchgeführt wird - können Bedarfe gegenüber der Kommunalen Fortbildung anmelden und abhängig zur VK-Stärke einen bestimmten Höchstbetrag aus zentralen Mitteln bekommen. Mehr Mittel können nur im Einzelfall zur Verfügung gestellt werden.

Für einzelne Bereiche, die als gefährdet angesehen werden, sind die Deeskalationstrainings kostenfrei. Ein individuelles Führungscoaching von maximal fünf Stunden wird ebenfalls zentral finanziert.

DRITTE SÄULE: Unternehmensweite Gesundheitsaktionen

Unternehmensweite Wettbewerbe wie der Schwebelbahn-Lauf oder der Tappa-Gehwettbewerb, Aktionen wie „Stühle rücken“ wurden in der Vergangenheit bereits durchgeführt. Zukünftig soll es diese unternehmensweiten Aktionen weiterhin geben und neue Formate anlassbezogen ausprobiert werden.

Die Aktion „Stühle rücken“ hat deutlich gemacht, dass die Beschäftigten es als sehr wertschätzend empfinden, wenn sich der Arbeitgeber zum Thema Ergonomie engagiert. Das Angebot der Kommunalen Fortbildung, sich am eigenen Arbeitsplatz durch eine Physiotherapeutin beraten zu lassen, wird seitdem noch intensiver genutzt. Die notwendige kontinuierliche Verbesserung im Bereich der Büroausstattung, wird mit aufgestocktem Budget fortgesetzt. Die Technikausstattung wird ebenfalls durch die Digitalisierung noch stärker als bisher in den Fokus rücken.

Gesundheitsbericht 2016

Im Gesundheitsbericht 2016 geht es vor allem um das flächendeckende Konzept für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das 2016 erarbeitet und abgestimmt wurde. Das zentrale BGM-Team wurde personell und finanziell verstärkt. Zum ersten Mal konnten die Fehlzeiten für das Jahr 2016 mit Hilfe von ATOSS ausgewertet werden - einfacher und genauer als mit dem bisherigen System. Und endlich auch mit der gleichen Methodik wie bei der Auswertung des Städtetages. 2015 betrug der Krankenstand in der Gesamtverwaltung 9,93% - im Vergleich zum Durchschnitt des Städtetages mit 6,73%. 2016 ist nach der Umstellung ein Wert von „nur noch“ 7,32% zu verzeichnen (Fehlzeiten Städtetag 2016: 6,83%, bei Städten gleicher Größenordnung: 7,21%).

Dies ist jedoch überhaupt kein Grund zur Entwarnung: Der Krankenstand ist uneingeschränkt besorgniserregend. Daher müssen weitere Anstrengungen unternommen werden. Daher ist die Fortentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements richtig und wichtig und hat für die Verwaltungsleitung weiterhin einen großen Stellenwert. Daran hat sich nichts geändert.

Der Gesundheitsbericht 2016 kann hier heruntergeladen werden:

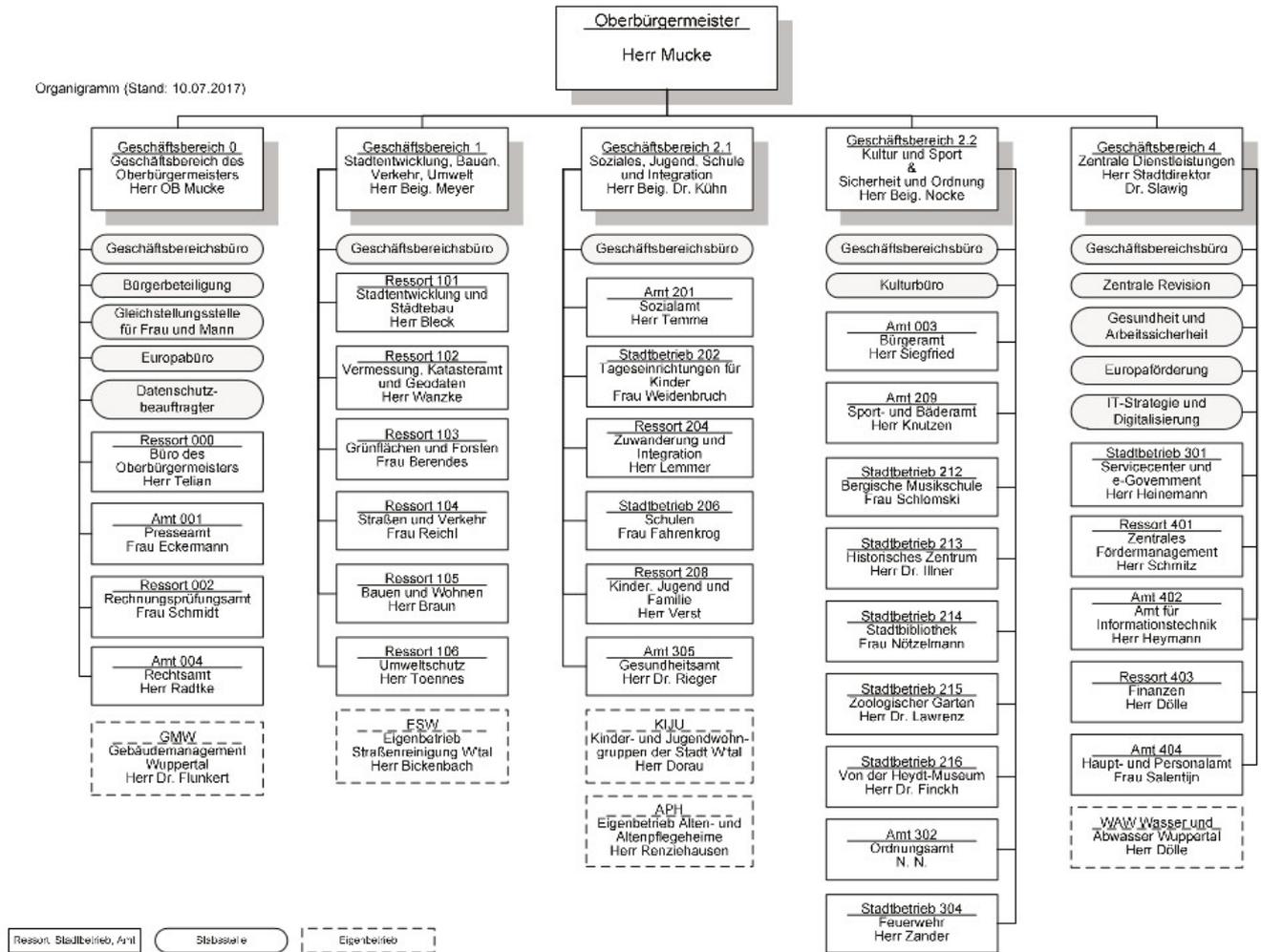
<http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/gesundheitsmanagement/102370100000785932.php>

B: ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG



B: I. ORGANIGRAMM

Abb. 33



B: **II. STEUERUNG DURCH ZIELE UND KENNZAHLEN**

1. UNTERNEHMENSZIELE DES VERWALTUNGSVORSTANDES

Der Verwaltungsvorstand hat im Februar 2017 sieben strategische Ziele der Organisations- und Personalentwicklung beschlossen, die am Anfang des Konzept für Personal- und Organisationsentwicklungen beschrieben sind.

2. ERWEITERTE ZIELVEREINBARUNGEN

Seit dem Haushaltsplan 2010/2011 sind Ziele und Kennzahlen Controllinginstrumente bei der Stadt Wuppertal. Sie geben darüber Auskunft, welche Leistungen und Wirkungen innerhalb der kommunalen Aufgabenerfüllung erbracht werden. Dem Konzept der Stadt Wuppertal liegt im Wesentlichen das Modell der KGSt zugrunde.

Ziele und Kennzahlen dienen der Steuerungsunterstützung. Sie bringen Sachverhalte auf den Punkt und objektivieren sie:

- über die Zeit:
„Gibt es auffällige Veränderungen zu den Vorjahren? Sind wir besser geworden? Wie ist der Trend?“
- mit anderen (Benchmarking):
„Wie sind wir im Vergleich zu anderen? Wie entwickeln wir uns im Vergleich mit anderen? (Fallen wir zurück, holen wir auf?)“
- mit Soll-Werten (Plan-Werten):
„Haben wir unsere Ziele erreicht? Wie ist die voraussichtliche Entwicklung?“

Ziele und Kennzahlen dienen der Zielerreichung der Kommune insgesamt, aber auch einzelnen Ebenen oder auch ausgelagerten Bereichen wie z.B. Eigenbetrieben. Insbesondere Kennzahlen haben aber auch Grenzen. Sie zeigen nicht „gut“ oder „schlecht“ an. Viele Leistungen in einer Verwaltung lassen sich einfach nicht physikalisch exakt in Meter, Liter oder Kilogramm messen. Eine Kennzahlenerhebung bietet nicht zwingend und automatisch die bestmögliche Informationsgrundlage „auf Knopfdruck.“ Trotz Technikunterstützung und Institutionalisierung von Informationsflüssen wird Kommunikation nicht entbehrlich.

Gem. § 4 Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) dürfen Teilpläne nach Produktbereichen, Produktgruppen/Produkten oder nach den örtlichen Verantwortungsbereichen aufgestellt werden. In allen drei Fällen sollen Ziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung beschrieben werden. Ziele werden zwischen Rat und Verwaltung abgestimmt. Gem. § 12 GemHVO sollen für die gemeindliche Aufgabenerfüllung produktorientierte Ziele festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden. Diese Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.

Ziele sind in der Zukunft liegende Soll-Größen, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind.

Checkliste:

Ziele müssen SMART sein:

- **S**pezifisch, konkret und präzise formuliert
- **M**essbar
- **A**nspruchsvoll und handlungsleitend
- **R**ealistisch und erreichbar
- **T**erminiert

Darüber hinaus sollen Ziele möglichst positiv formuliert werden.

Kennzahlen bilden in einer Zahl verdichtete, steuerungsrelevante Informationen zu Sachverhalten ab (z.B. Ergebnisse, Wirkungen, Strukturen, Qualitäten, Kosten etc.), die mit einem gesetzten Ziel erreicht werden sollen. Sachverhalte werden also numerisch anstatt nur verbal beschrieben.

Checkliste:

Kennzahlen müssen

- steuerungsrelevant,
- zielbezogen,
- beeinflussbar,
- vergleichbar,
- adressatengerecht,
- dauerhaft verfügbar und
- ökonomisch erhebbar sein.

Link zu den erweiterten Zielvereinbarungen:

<http://www.wuppertal-intra.de/anwendungen/anwendungen/nkf/102370100000261847.php>

B:

III. WESENTLICHE PROJEKTE

1. VERWALTUNGSMODERNISIERUNG

Der demografische Wandel führt zu einem Personalmangel, wie die Fluktuationsanalysen (Kapitel A: I. Demografische Entwicklung) belegen: Rund 46% der heutigen Belegschaft werden die Stadtverwaltung bis zum Jahr 2026 verlassen. Die Digitalisierung kann einen nennenswerten Beitrag dazu leisten, diesen Personalmangel aufzufangen, erleichtert Arbeitsabläufe für die Mitarbeiter/innen und macht die Verwaltung so effizienter. Die Digitalisierung und der demografische Wandel sind nicht aufzuhalten. Die Frage ist nicht, ob die Stadtverwaltung diesen Wandel annimmt, sondern wie sie ihn individuell für sich und die Mitarbeiter/innen gestalten kann. Damit folgt die Stadt keiner Moderscheinung, sondern sie übernimmt Verantwortung für die Mitarbeiter/-innen und stellt sich zukunftsfähig auf.

Hinzu kommen absehbare Veränderungen in den Geschäftsprozessen und gesetzlichen Bestimmungen (Meldewesen, Kfz-Zulassungen u.a.), Forderungen der Bürger/innen an E-Government (Open Data, Online-Transaktionen u.a.) und geänderte gesellschaftliche Anforderungen der Mitarbeiter/innen an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexibles Arbeiten und Technikunterstützung.

Die Chancen der Digitalisierung müssen genutzt werden, um den Personalmangel aufzufangen, die Arbeits erledigung für die Mitarbeiter/-innen so einfach wie möglich zu machen, Kosten zu sparen und die Qualität zu sichern.

Viele bisher getrennt voneinander bearbeitete Themen werden deshalb nun in einem gemeinsamen, verwaltungsweiten Veränderungsprozess „Verwaltungsmodernisierung“ zu einer Gesamtstrategie zusammengeführt: Personal und Organisation, Digitalisierung und E-Government, Raum- und Ressourcen, Wirtschaftlichkeit.

Zur Umsetzung ist eine Projektstruktur erforderlich, die diese unterschiedlichen Themen zusammenführt und alle Geschäftsbereiche beteiligt.

Transparenz und eine gute Kommunikation von Beginn an sind in diesem mehrjährigen Prozess unerlässlich, ebenso die Einbindung des Personalrats.

● **Personal und Organisation:**

Aufgrund des demografischen Wandels ist es schwierig, zeitnah und adäquat Stellen zu besetzen. Viele neue Verwaltungskräfte und Fachkräfte werden nicht die Berufserfahrung ersetzen, die die Pensionäre mit in den Ruhestand nehmen. Auf der anderen Seite verfügen sie aber über eine viel größere Technik- und Medienkompetenz und haben auch die Erwartung, dass ein Arbeitgeber sich hier innovativ aufstellt. Diese Nachwuchskräfte benötigen wegen der mangelnden Routine mehr Zeit für die Bearbeitung, sehen sich darüber hinaus in vielen Bereichen mit Aufgabenmehrungen konfrontiert, so dass hier zwingend eine Entlastung zu erzielen ist.

Telearbeit und Mobile Arbeit stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Sie müssen auf Distanz führen. Nicht die Anwesenheit der Mitarbeiter/innen ist entscheidend, sondern die Arbeitsergebnisse.

Für die Mitarbeiter/innen wird es entscheidend sein, selbstverantwortlich an den eigenen Ergebnissen und am erforderlichen Umfeld mitzuwirken (autonomeres Arbeiten).

Die Kommunikation ändert sich. Womöglich ergibt sich Schulungsbedarf für die Erhöhung der Kompetenzen im persönlichen Dialog und über digitale Medien. Mit Digitalisierung wird es auch notwendig werden, die heutige Organisation anzupassen und dort wo nötig zu verändern. Die dezentrale Organisationsstruktur muss eng mit den zentralen Ämtern 402 – Amt für Informationstechnik und 404 – Haupt- und Personalamt verzahnt und abgestimmt werden.

Der bisherige Personalabbau hat in vielen Bereichen dazu geführt, dass durch Prozessoptimierungen und auch durch Priorisierung bei den zu bewältigenden Aufgaben Abläufe verändert und effektiver gestaltet wurden. In der dezentral aufgestellten Organisation haben sich viele Leistungseinheiten in dem eng gesteckten finanziellen und personellen Rahmen engagiert, um die Digitalisierung ihrer Prozesse voranzubringen. Auf diese Weise sind Bestpractice-Beispiele entstanden, von denen andere profitieren sollten, so dass hier ein Querblick wichtig ist. Teilweise entstandene Insellö-

sungen müssen im Rahmen einer Gesamtstrategie mit anderen Projekten vernetzt werden. Die Verwaltung benötigt möglichst medienbruchfreie digitale Prozesse. Die Projekte daher sind zu bündeln und die Aktivitäten zusammenzuführen.

Aus Bürgersicht sollen notwendige Behördengänge minimiert werden, indem Portallösungen etc. die analogen Prozesse mehr und mehr ablösen. Die Bürger/innen sollen – wo es möglich ist – ihre Anträge und den Kontakt mit der Behörde von zu Hause oder mobil online erledigen können. Sollte dennoch ein Behörden-gang notwendig sein, ist dieser nach dem Lebenslagenprinzip (Umzug, Geburt eines Kindes, Eheschließung, Erbfall etc.) zu organisieren. Diese Bürgerorientierung setzt voraus, dass viel mehr als in der Vergangenheit Leistungseinheiten übergreifend gearbeitet wird.

Dieser ganzheitliche Ansatz bedeutet, dass analoge Prozesse nicht 1:1 in die digitale Welt überführt werden können. Ein neues, prozesshaftes Querdenken und ein neuer strategischer Gesamtblick sind erforderlich. Das Amt für Informationstechnik und das Haupt- und Personalamt werden sich verstärkt einbringen bei der Analyse der Prozesse der einzelnen Leistungseinheiten und bei der Entwicklung von Sollkonzepten, die die Einbindung in die Gesamtstrategie mitdenken und die Synergien zu anderen Prozessen der Verwaltung suchen.

● Digitalisierung:

Die Digitalisierungsstrategie bis zum Jahr 2030 für die Stadt Wuppertal ist parallel zum Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung entwickelt worden. Auch hier zeigt sich die Verzahnung der Themen: Die Digitalisierungsstrategie beinhaltet die E-Government-Strategie; beide werden ermöglicht durch die IT-Strategie (technische Grundlagen).

Die Digitalisierung der Verwaltung ist die wesentliche Basis zur Bewältigung des anstehenden Wandels. Auf der einen Seite ist die Digitalisierung **Ermöglicher**, auf der anderen Seite setzt sie umfassende Veränderungen in allen Bereichen voraus, um die volle Wirkung entfalten zu können.

Leitgedanken der Digitalisierung für Verwaltung und Politik sind:

- Eine / einheitliche Schnittstellen nach außen:

„**One face to the customer**“

- Stärkere Selbstbedienung durch Bürger /

Wirtschaft: „**24/7 Self-Service**“

- Einheitliche Prozesse für die Grundversorgung:

Standards

- Aktive Interaktion mit Bürgern /

Wirtschaft: **Selektive Schlüsselprojekte**

Gleichzeitig ist die Verwaltungsdigitalisierung der erste Schritt zur Digitalisierung der Stadt Wuppertal als Ganzes. Denn nur so lassen sich innovative Ideen im Dialog und mit gegenseitiger Unterstützung von Stadt, Bürgerschaft, Wirtschaft und Wissenschaft realisieren. Diese Digitalisierungsstrategie muss nun weiter konkretisiert werden. Dabei ist klar, dass sich durch die Digitalisierung mittel- bis langfristig Einsparungen erzielen lassen. Diese müssen aber vorfinanziert werden. Das bedeutet, dass die Stadtverwaltung massiv personell und finanziell in die Digitalisierung investieren wird, um möglichst schnelle Erfolge erzielen zu können.

Hierbei wird nicht auf Piloten oder einzelne Vorreiter gesetzt, sondern in allen Bereichen sollen spürbare Entlastungen für die Mitarbeiter/innen geschaffen werden, beispielsweise durch den Zentraldruck und demnächst die Digitalisierung der Eingangspost.

● E-Government

In einer geschäftsbereichsübergreifenden Koordinierungsgruppe wurde ein strategisches Grobkonzept zur Umsetzung von E-Government in der Stadt Wuppertal entwickelt.

Neben der konzeptionellen Arbeit haben parallel viele Aktivitäten stattgefunden:

Digitalisierung von Geschäftsprozessen

Es erfolgte eine strukturierte Abfrage zum Status quo der Digitalisierung, der Digitalisierungs-Erfordernisse aufgrund gesetzlicher Vorgaben und zum Digitalisierungs-Bedarf zwecks Prozessoptimierung. Die Ergebnisse liegen vor und werden derzeit aufbereitet. Sie werden Grundlage für die nun folgende Priorisierung der Maßnahmen sein.

Zu einzelnen Maßnahmen wurden bereits die Prozesse aufgenommen, es wird an der Realisierung gearbeitet. Dazu gehören:

- Melderegisterauskunft
- Meldebescheinigung
- Halterauskunft
- Bewohnerparken
- Gewerbean-, -um- und -abmeldung
- Sondernutzungserlaubnis
- Führungszeugnis
- Hundesteueranmeldung
- Archivleistungen

Projekt digitaler Aktenplan

Mit Beschluss des Lenkungsausschusses Prozessoptimierung und Aufgabenkritik (LA PO/AK) vom 02.07.2015 hat die Verwaltung beschlossen, einen an den Produkthaushalt orientierten Aktenplan zur Anwendung zu bringen. Ein entsprechender Projektauftrag wurde am 06.06.2016 erteilt. Die Projektgruppe, die sich aus Vertreter/innen aller Geschäftsbereiche zusammensetzt, hat am 27.09.2016 ihre Arbeit aufgenommen. Derzeit sind die Pilotbetriebe (Büro OB und Presseamt, Stadtarchiv, Servicecenter und E-Government) dabei, ihren detaillierten Aktenplan in dem inzwischen festgelegten Aktenplanrahmen aufzustellen.

Open Data-Portal

Es erfolgte eine strukturierte Abfrage zum vorhandenen Datenbestand in der Stadtverwaltung. Die Ergebnisse werden nun ebenfalls ausgewertet und priorisiert. Es soll eine aktive Bereitstellung der vorhandenen Daten als offene Daten in unserem Open Data-Portal

erfolgen, soweit datenschutzrechtliche Bedenken dem nicht entgegenstehen. Das Open Data-Portal ist seit dem 29.08.2016 produktiv. Gestartet wurde mit 27 Datensätzen, inzwischen ist die Zahl auf 52 angewachsen. Entsprechend den Leitlinien zum Informationsfreiheitsgesetz, mit denen die Stadt den Umgang mit Informationsbegehren erleichtern und fördern möchte, soll mit dem Angebot ein weiterer Schritt in Richtung Offenheit und Transparenz gegangen werden. Mit den Dateninteressenten im Stadtgebiet wurden Netzwerke gebildet. Es gibt eine konstruktive Zusammenarbeit.

Social Media

Seit dem 07.03.2016 betreibt die Bürgerbeteiligung einen Twitterkanal. Nach erfolgreicher Pilotierungsphase wurde auch durch die Abteilung E-Government am 07.12.2016 ein Twitterkanal OpenData Wuppertal eröffnet. Unter der Federführung des Presseamtes wurde ein Strategiepapier „Social Media bei der Stadt Wuppertal“ erstellt, eine Dienstanweisung zum Umgang mit Social Media liegt im Entwurf bereits vor.

Internet-Relaunch

Der neue Internetauftritt wird eine moderne, interaktive Serviceplattform sein, in einem responsive Design, d.h. „mobile first“ geeignet für die inzwischen überwiegende Nutzung durch mobile Endgeräte wie Smartphone und Tablets. Diese Serviceplattform wird sich durch ein integriertes Serviceportal und Bürgerkonten auszeichnen, darüber hinaus eine Bürgerbeteiligungsplattform beinhalten mit Interaktionskomponenten zur Durchführung von Umfragen/Votings und Kommunikation.

Normenscreening

Im Rahmen des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung (eGovG) erfolgte im Januar 2016 eine strukturierte Abfrage, gerichtet an alle Leistungseinheiten, mit dem Auftrag, alle Ortssatzungen und Formulare dahingehend zu überprüfen, ob gefordertes persönliches Erscheinen bzw. Schriftformerfordernis weiterhin erforderlich ist oder ggf. durch elektronische Authentifizierung (nPA/eID oder DE-Mail) ersetzt werden kann. Es folgt eine Auswertung unter Beteiligung des Rechtsamtes, des Rechnungsprüfungsamtes und der zentralen Revision.

● Strategische Raumplanung

Die Stadtverwaltung verfügt über 23 Gebäude (ohne Neuanmietung Wicküler City, 15 im Eigentum, 8 angemietet) für insgesamt 2.206 Mitarbeiter/-innen.

Zahlreiche konkrete Umbau- und Sanierungsvorhaben wie Brandschutzsanierung Rathaus Barmen, Sanierung Heubruchflügel, Umbau Steinweg und die Umgestaltung Wuppertaler Hof müssen in eine strategische Gesamtplanung eingebettet werden. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt zu handeln!

Im Februar 2017 hat der Rat der Stadt den folgenden Auftrag erteilt: „Entwicklung eines strategischen Gebäude- und Raumkonzeptes zur Nutzung der städtischen Verwaltungsgebäude bis zum Jahr 2030“.

Bei dieser strategischen Raumplanung geht es um weit mehr als um Umzüge, Zuordnungen von Personen und Räumen oder Büroeinrichtungen. Es geht um die Gestaltung von neuen, flexiblen und mobilen Arbeitswelten.

Zusammen mit der Digitalisierung können daneben erhebliche Energie- und CO₂-Einsparungen durch Reduzierung der Gebäude und Flächen erzielt werden.

Der digitale Wandel beginnt am Arbeitsplatz. Traditionelle Bürokonzepte müssen daher überdacht und Arbeitsumgebungen geschaffen werden, die auf die Anforderungen der Digitalisierung und die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter/-innen zugeschnitten sind: Dabei kommt es mehr denn je darauf an, dass die Verantwortlichen aus Bereichen wie Gebäudeverwaltung, Raumplanung, E-Government, Mobilem Arbeiten, IT, Organisations- und Personalentwicklung gemeinsam an einem Strang ziehen.

Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen sind gefordert und müssen mitgenommen werden. Der offenen und transparenten Kommunikation kommt daher in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu.

Als Bestandteil soll am Standort des jetzigen Heubruchflügels ein Bürgerhaus entstehen, bei dem nach dem Lebenslagenprinzip die verschiedenen Frontoffice-Leistungen gebündelt werden.

Link: VO/0929/16 und Ergänzung. Beschlossen in der Sitzung des Rates am 20. Februar 2017.

https://www.wuppertal.de/rathaus/onlinedienste/ris/vo0050.php?__kvonr=18665&search=1

2. NEUEINFÜHRUNG DER STELLENBEWERTUNG NACH DEM KGST-MODELL FÜR BEAMTINNEN UND BEAMTE

Die Stadt Wuppertal bewertet Beamtenstellen nach einem KGSt-Modell aus dem Jahre 1970, das im Rahmen der Verwaltungsreform der 1990er Jahre auf die damaligen strukturellen Veränderungen hin angepasst worden ist. Eine Aktualisierung des Bewertungsverfahrens insgesamt fand letztmalig im Jahre 2002 statt.

Das bei der Stadt Wuppertal angewendete spezielle Verfahren ist von Bewertungs-Fachleuten für Bewertungs-Fachleute entwickelt worden. Dem entsprechend sind die Erläuterungen zu den einzelnen Merkmalreihen und den Bewertungskriterien sehr knapp gehalten. Der Personenkreis, der die Entstehung des Systems und seine Weiterentwicklung kennt und fachlich qualifiziert vermitteln kann, wird zunehmend kleiner. Hinzu kommt, dass die im Rahmen der Verwaltungsreform geschaffenen Organisationsstrukturen, Laufbahnen und Berufsbilder vielfach nicht mehr in ihrer ursprünglichen Form gelebt werden, so dass auch aus diesem Grund eine Überarbeitung des Modells bzw. eine andere Auslegung der Kriterien erforderlich würde.

Daher bietet es sich an, das spezielle Wuppertaler Modell aufgrund der genannten Entwicklungen nicht länger einzusetzen, sondern auf ein anerkanntes und weit verbreitetes analytisches Bewertungsverfahren umzusteigen.

Das KGSt-Bewertungsmodell ist anerkannt und in den Kommunen vielfach verbreitet. Ein Wechsel zum aktuellen KGSt-Bewertungsmodell aus dem Jahr 2009 bietet im Einzelnen folgende Vorteile:

- die Anwendung von Bewertungskriterien bei Beamtenstellen wird wieder interkommunal vergleichbar wie es im Tarifbereich selbstverständlich ist,

- es gibt für eine Vielzahl von Stellen/Tätigkeiten Musterbewertungen, die von einem Expertenkreis unter Federführung der KGSt erarbeitet worden sind, mit denen ein Vergleich möglich ist bzw. die als Grundlage für eine Bewertung dienen können,

- es gibt umfangreiche Erläuterungen der KGSt zur Anwendung des Verfahrens und der einzelnen Bewertungskriterien,

- die KGSt bietet – vergleichbar den Angeboten zur Qualifizierung im Umgang mit dem Tarifrecht – spezielle Qualifizierungsangebote an,

- das Verfahren ist als gerichtsfest anerkannt,

- die KGSt hat viele Erfahrungen mit der öffentlichen Verwaltung, insbesondere mit den Kommunen und reagiert daher auf aktuelle Entwicklungen.

Die neue Systematik erfordert einen erheblichen Schulungsaufwand, der auch die dezentralen Leistungseinheiten einbeziehen muss. Dies ist mit großem Aufwand und hohen Kosten verbunden, da sicherlich externe Schulungen besucht werden müssen. Zu beachten ist der unterschiedliche Wissensstand bei den dezentralen Stellenbewertenden, der sich durch Fluktuationen in den letzten Jahren gravierend geändert hat.

Wesentliche Ziele der Stadt Wuppertal bei der Frage der Stellenbewertung sind die Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit innerhalb der Stadtverwaltung. Ungleichgewichte bei ähnlichen Stelleninhalten sollen vermieden werden. Die Bewertungen müssen rechtlichen Ansprüchen genügen und „gerichtsfest“ sein. Der Wissensstand der Bewerberinnen und Bewerber muss aktuell sein und auf diesem Niveau gehalten werden, damit rechtliche Änderungen berücksichtigt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, wird der Übergang auf das aktuelle KGSt-Modell bei den analytischen Stellenbewertungen mit Unterstützung und Beratung der KGSt geplant und unter Einbeziehung der Geschäftsbereiche und des Personalrates umgesetzt

B:

IV. Hervorgehobene organisatorische Veränderungen

In diesem Kapitel sollen beispielhaft hervorgehobene organisatorische Veränderungen beschrieben werden.

1. ZUSAMMENFÜHRUNG

HAUPT- UND PERSONALAMT

Durch die Zusammenlegung des Haupt- und Personalamtes seit Januar 2016 werden Schnittstellen abgebaut. Leiterin Almuth Salentijn will für ein gemeinsames Verständnis der organisatorischen und personalwirtschaftlichen Überlegungen und Maßnahmen sorgen. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Haupt- und Personalamtes ist die Betreuung der Mitarbeiter/innen in tarif- und beamtenrechtlichen Fragen sowie die Steuerung der Buchhaltung und Gehaltsabrechnung.

Die schrittweise Verzahnung hat bereits im Herbst 2015 begonnen: Seit dem 15.10.2015 gehören Personal und Organisation zusammen: Die neue Abteilung, die durch die Zusammenlegung von Teilen des Personalressorts (ehemals 404.04) und der Organisationsabteilung (ehemals 401.2) entstanden ist, wird geleitet von Thomas Piqué. Zur Abteilung gehören die Personalreferenten und -referentinnen und die Mitarbeiter/innen im Bereich Organisatoren.

Das vorliegende Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung ist der beste Beweis dafür, dass die Themen Personal und Organisation zusammengehören.

2. HAUS DER INTEGRATION

Seit Januar 2017 bieten das Ressort Zuwanderung und Integration, das Jobcenter Wuppertal und die Bundesagentur für Arbeit am Standort „Wicküler City“ unter einem Dach ihre Dienstleistungen für Zugewanderte und Geflüchtete an.



Haus der Integration

Aktuell (Stand: 01.10.17) leben 10.272 Flüchtlinge in Wuppertal, davon über 7.000 im Rechtskreis SGB II. Sie werden – je nach Stand des Asylverfahrens und Aufenthaltsstatus – von unterschiedlichen öffentlichen Stellen unterstützt. Die Problemlagen gleichen sich: Die Geflüchteten suchen nach einer Wohnung oder bemühen sich, ihre Familien nach Deutschland zu holen. Sie möchten möglichst schnell mit einem Sprachkurs beginnen, ein Praktikum absolvieren, eine Arbeit finden oder ihren Berufsabschluss aus dem Heimatland anerkennen lassen. Die Stadt Wuppertal hat mit dem „Haus der Integration“ eine gemeinsame Anlaufstelle der lokalen Behörden geschaffen, die für die aufenthalts-, leistungs- und arbeitsmarktrechtlichen Fragen der Zugewanderten und Geflüchteten zuständig sind. Es beherbergt im ersten Schritt große Teile des städtischen Ressorts für Zuwanderung und Integration, die Geschäftsstelle „zebera“ des Wuppertaler Jobcenters und den Integration Point der Bundesagentur für Arbeit. Weitere Leistungseinheiten werden noch folgen.

Die Integration von Geflüchteten in die Gesellschaft kann nur gelingen, wenn sie als kommunale Gemeinschaftsaufgabe verstanden wird. Mit diesem Ansatz nimmt Wuppertal bundesweit eine Vorreiterrolle ein.

Auch für die Mitarbeiter/innen bietet das „Haus der Integration“ erhebliche Vorteile: Zeit- und Informationsverluste werden deutlich reduziert.



Am 18.01.2017 haben die drei Behördenleiter die gemeinsame Kooperationsvereinbarung für das Haus der Integration unterzeichnet.
 Franz Heuel, Geschäftsführer Operativ der Agentur für Arbeit Solingen-Wuppertal,
 Thomas Lenz, Vorstandsvorsitzender der Jobcenter Wuppertal AöR,
 Jürgen Lemmer, Ressortleiter des städtischen Ressorts Zuwanderung und Integration (v.l.n.r.)

Die Dienstleistungen im Haus der Integration richten sich nicht nur unmittelbar an die Geflüchteten selbst, sondern auch an Menschen und Organisationen, die sie unterstützen. Das Jobcenter hat eigens dafür drei Mitarbeiter/innen eingestellt. Sie beraten und informieren zuständigkeitsübergreifend Ehrenamtliche, Arbeitgeber, Vereine, Verbände und weitere Organisationen. Zusätzlich wurde eine Service-Hotline für allgemeine Auskünfte eingerichtet.

3. EINWOHNERMELDEAMT (EMA)

Durch organisatorische Neuausrichtungen mit kompletter Umstellung des Laufkundensystems auf ein 100%iges Terminsystem wurden nachhaltige und spürbare Verbesserungen in den Abläufen des Einwohnermeldeamtes erzielt. Unterstützende bauliche und technische Maßnahmen im Gebäude am Steinweg 20 sowie ein erweiterter Bürgerservice in den Außenstellen des Einwohnermeldeamtes ergänzten die organisatorischen Maßnahmen. Im Ergebnis konnte die für die Bürger/innen und Mitarbeiter/innen in den vergangenen Jahren unerträgliche Situation im Wartebereich mit Schlangenbildung beendet werden.

Der organisatorischen Neuordnung ging eine intensive Analyse der Ist-Situation voraus. Hier wurden die Fallzahlen der Zukunft prognostiziert, der entstehende Zeitaufwand errechnet und die entsprechenden Personalkontingente eingeplant. Für die Mitarbeiter/innen entstanden deutlich mehr Arbeitsplätze, an denen alle Leistungen für die Bürgerschaft in räumlich entzerrter Atmosphäre erbracht werden. Durch die Umorganisationen konnte zudem eine Ausweitung von 34 auf 45 Wochenstunden Öffnungszeit erreicht werden.

Als Ergebnis ergeben sich erweiterte bürgerfreundliche Öffnungszeiten, dienstags und donnerstags von 7 bis 18 Uhr, montags und freitags 7 bis 14 Uhr und mittwochs 7 bis 16 Uhr.

Außerdem wurden um den Jahreswechsel 2016/2017 nach erfolgreichen Versuchen, der internen Nachbesetzung von freien Stellen im mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst 9 externe Beschäftigte eingestellt. So wurde sichergestellt, dass das engagierte EMA-Team seine wachsenden Aufgaben künftig ohne lange Warteschlangen und Kundenärger wahrnehmen kann.

Durch die Umorganisation konnte in einem Vergleich der Zeiträume 2016 zu 2017 die durchschnittliche Wartezeit in den Sommermonaten von 80 Minuten auf 7 Minuten gesenkt werden; dies vor dem Hintergrund deutlich gestiegener Fallzahlen. Die Krankenquote ist gleichzeitig von 20 % auf 8 % gefallen. Die Gewöhnung der Bürgerschaft an das 100%ige Termingeschäft gestaltete sich leichter als angenommen; dies auch deshalb weil im Vorfeld medial und in Form von Flyern umfangreich informiert worden ist. Die Bürger/innen schätzen die gewonnene Zeit, die sich aus der Termin-

treue der Verwaltung ergibt. Voraussetzung für diese wechselseitige „Vereinbarung“ ist, dass der Bürger auch alle Unterlagen vollständig mitbringt. Hier erfolgt eine programmtechnische Führung bei der Terminbuchung mit anschließender Bestätigung jeder einzelnen mitzubringenden Unterlage. Die Verwaltung hat sich hier am Prozessablauf bei einer Internetbestellung orientiert.

Parallel wurde der drängende Wunsch aus den Stadtteilen erfüllt und in den Bürgerbüros Cronenberg, Langerfeld, Ronsdorf und Vohwinkel am jeweiligen wöchentlichen Öffnungstag der Vollservice im ausschließlichen Termingeschäft angeboten. Das heißt: Wie früher können die Bürger/innen in den Stadtteilen alle Produkte der Meldebehörde, also auch Pässe und Personalausweise, Kinderreisepässe und vorläufige Personalausweise wieder vor Ort beantragen und abholen.

Im Erdgeschoss am Steinweg, in dem sich vormals die Besucher drängten und sich lange Warteschlangen bildeten, ist nach dem Umbau ein großzügiger, bürgerfreundlicher Servicebereich entstanden. Der Großteil der Arbeitsplätze wurde in die erste Etage verlagert. Hier werden die Bürgerinnen und Bürger in kleineren und freundlicheren Büros bedient. Auch dem Datenschutz wird nunmehr besser Rechnung getragen.

Die Terminvereinbarung für einen Besuch im Einwohnermeldeamt ist einfach: Sie kann online über die Homepage www.wuppertal.de, telefonisch über das Servicecenter oder vor Ort in einem begrenzten Kontingent an den Terminmarkendruckern erfolgen. Auch tagesaktuelle Termine können in einem begrenzten Kontingent an den Terminmarkendruckern vereinbart werden. Der Fokus liegt jedoch mit über 80% auf den Online-Terminen, die problemlos angenommen werden.

B: V. ÜBERGEORDNETE GREMIEN

1. VERWALTUNGSVORSTAND

Die Struktur des Verwaltungsvorstandes umfasst den Oberbürgermeister, den Stadtdirektor und die Beigeordneten der Geschäftsbereiche. An den montäglichen Sitzungen nehmen ebenfalls begleitend die Gleichstellungsbeauftragte, die Leiterin des städtischen Presseamtes, der Büroleiter des Oberbürgermeisters, der Leiter der Wirtschaftsförderung sowie der Schriftführer teil. Der Verwaltungsvorstand erörtert verwaltungsweit bedeutende Sachverhalte und stimmt sich hierzu ab, d.h. insbesondere auch Gremienvorlagen für den Rat und seine Ausschüsse. Darüber hinaus werden auch die Themen für die Pressekonferenz besprochen.

Die Tagesordnungspunkte für den jeweiligen Montag werden vorher in der Mittwochrunde besprochen sowie die Themen für die Pressekonferenz angemeldet. Teilnehmer/-Innen der Mittwochrunde sind die Leitungen aller Geschäftsbereichsbüros sowie das Presseamt.

Im Intranet kann unter dem nachfolgendem Link sowohl die Geschäftsordnung des Verwaltungsvorstandes sowie die Regeln zur Arbeit der Mittwochrunde abgerufen werden.

<http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/dienstvereinbarungen/organisation/organisation.php>

2. BERGISCHE ZUSAMMENARBEIT

Bergischer Verwaltungsvorstand

Der Bergische Verwaltungsvorstand besteht aus den drei Verwaltungsvorständen der Städte Wuppertal, Remscheid und Solingen, mit Ausnahme dem Leiter der Wirtschaftsförderung. Der bergische Verwaltungsvorstand berät über für das bergische Städtedreieck bedeutende Sachverhalte und Projekte. Die Zielsetzung liegt in der offenen Kommunikation, dem gegenseitigen Austausch und der Erarbeitung von Kooperationen. Darüber hinaus wird auch über relevante Sachverhalte und wichtige Projekte über die Grenzen des bergischen Landes hinaus beraten (z.B. Bergische Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft). Der Bergische Verwaltungsvorstand tagt in der Regel zweimal im Jahr, rotierend in Wuppertal, Remscheid oder Solingen. Die

gastgebende Stadt übernimmt die Organisation und stimmt die Tagesordnung ab.

Es wird kontinuierlich geprüft, ob weitere Kooperationen zwischen den drei bergischen Städten möglich sind. Hierbei erhält insbesondere die Weiterentwicklung im Rahmen der Digitalisierungsstrategie/E-Government eine enorme Bedeutung. Im Einzelfall müssen hierbei die Zielsetzungen der Städte, die technischen Voraussetzungen und der jeweilige Stand des Verfahrens geprüft werden und ein Vorschlag für mögliche Synergieeffekte erarbeitet werden. Dabei stehen die Attraktivität der drei Städte, die zukünftige Leistungsfähigkeit und auch die Reduzierung von Kosten im Sinne der Haushaltskonsolidierung im Vordergrund.

Bergische Steuerungsgruppe

Die Bergische Steuerungsgruppe besteht aus den drei Kämmerern und weiteren Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern der drei bergischen Städte Wuppertal, Remscheid und Solingen. Inhaltlich wird über Themen einer möglichen bergischen Zusammenarbeit gesprochen, mit dem Ziel, durch gemeinsame Aufgabenerledigung Ressourcen zu sparen und Synergien zu erzielen. In der Sitzung werden Arbeitsaufträge erteilt und Themen für den Verwaltungsvorstand vorbereitet. Die Steuerung und das Controlling für die Arbeitsaufträge für die Stadt Wuppertal liegen beim Geschäftsbereichsbüro 400. Hier erfolgt die verwaltungsinterne Steuerung und Rückkoppelung in die Bergische Steuerungsgruppe.

Die Sitzungen finden in der Regel quartalsweise statt. Die Federführung für die Sitzungsabwicklung liegt bei der Stadt Solingen.

Link:

Dienstvereinbarung zur Interkommunalen Zusammenarbeit der drei Bergischen Großstädte:
http://www.wuppertal-intra.de/verwaltung/medien/pdfs/DV_Interkommunale_Zusammenarbeit.pdf

3. LENKUNGSAUSSCHUSS PROZESSOPTIMIERUNG (LA PO)

Der Lenkungsausschuss Prozessoptimierung (LA PO) setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsbereiche, des Personalrats und der Gleichstellungsstelle zusammen. Vorsitzender des Lenkungsausschusses ist der Stadtdirektor.

Die Sitzungen finden drei- bis viermal pro Jahr statt und sollen eine Steuerungsfunktion für die wichtigen Projekte innerhalb der Stadt Wuppertal wahrnehmen. Der LA PO ist Auftraggeber und Steuerungsgremium für verwaltungsweite, bedeutende Themen und Projekte der Stadt Wuppertal gesprochen. Besondere Bedeutung genießt dabei das Thema E-Government (Standardtagesordnungspunkt). Weitere Themen werden durch die Geschäftsführung des Ausschusses in Abstimmung mit dem Vorsitzenden nach Bedeutung und Aktualität für die Aufbau- und Ablauforganisation der Stadt Wuppertal festgelegt.

Zukünftig wird die Koordination und Verzahnung auch der anderen strategischen Projekte wie Digitalisierung oder strategisches Raumkonzept im Fokus stehen.

4. PERSONALKONFERENZ

Die Personalkonferenz wurde mit der großen Verwaltungsreform im Jahr 1996 ins Leben gerufen, um herausgehobene Themen aus dem Bereich der Organisations- und Personalentwicklung in einem Gremium mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Geschäftsbereichen und der zentralen Personalverwaltung zu beraten. Der Personalrat ist hier genauso vertreten wie die Gleichstellungsbeauftragte und die Gesundheitsmanagerin. Personalentwicklungsinstrumente mit verwaltungsweiter Auswirkung und andere unternehmensweiten Regelungen nehmen häufig ihren Anfang in diesem Gremium, um dann über einen Austausch im Führungskräfte-treffen unter enger Einbindung des Personalrates auf der Zielgeraden als Vorschlag für den Verwaltungsvorstand in eine endgültige Form gegossen zu werden.

Die Personalkonferenz tagt monatlich. Die Leitung obliegt der Leiterin des Haupt- und Personalamtes, Almuth Salentijn. Geschäftsführerin ist Karoline Schaub, Personalreferentin und stellvertretende Abtei-

lungsleiterin Personalmanagement und Organisation. Aktuelle Besetzung der Personalkonferenz (alphabetisch):

Roswitha Bocklage, Gleichstellungsstelle,
Sabine Fahrenkrog, 206,
Gea Kirchner, GPR,
Ulrike Kurz-Lehn, BGM,
Thomas Piqué, 404,
Ulrich Renziehausen, APH,
Almuth Salentijn, 404,
Karoline Schaub, 404,
Renate Schlomski, 212,
Jochen Siegfried, 003,
Alexandra Szlagowski, 404,
Michael Telian, Büro OB,
Holger Wanzke, 102.

5. ARBEITSSCHUTZAUSSCHUSS (UND GESUNDHEITSAUSSCHUSS)

Der Arbeitsschutzausschuss tagt seit 2017 jeweils in etwas anderer Besetzung zweimal jährlich zu Themen des Arbeitsschutzes und zweimal jährlich als „Gesundheitsausschuss“ zur Begleitung der im Turnus von 4 Jahren geplanten unternehmensweiten Beschäftigtenbefragung im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Er ist – wie gesetzlich vorgegeben – besetzt mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, sowie den Betriebsärzten und den Fachkräften für Arbeitssicherheit besetzt, wobei weitere Mitglieder – wie z.B. Vertreter der Feuerwehr – hinzugezogen werden. Behandelt werden aktuelle Themen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung. Im Gesundheitsausschuss steht die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Mittelpunkt, die in der Beschäftigtenbefragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement erfasst wird.

Den Vorsitz übernehmen im Wechsel die Leiterin des Haupt- und Personalamtes, Almuth Salentijn, und Stadtdirektor Dr. Johannes Slawig. Geschäftsführerin ist Claudia Schneider, Teamleitung Beihilfe.

Aktuelle Mitglieder Arbeitsschutzausschuss (alphabetisch):

Diana Christine Berchner, Arbeitsmedizin WSW,
Thomas Genz, 304,

Anke Gurske, Schwerbehindertenvertretung,
Ulrike Kurz-Lehn, Gesundheitsmanagerin,
Andreas Ludwigs, GPR,
Dirk Michelsen, 400.32,
Uwe Molitor, 400.32,
David Morgenthaler, Arbeitsmedizin WSW,
Dirk Münch, 400.32,
Christian Reeker, 304,
Almuth Salentijn, 404,
Claudia Schneider, 404.33,
Thomas Vogelskamp, VPR.

Aktuelle Mitglieder Gesundheitsausschuss (alphabetisch):

Frau Bocklage, Frau Berchner (Arbeitsmedizin WSW),
Frau Gurske, Frau Kirchner, Frau Kurz-Lehn,
Herr Michelsen, Herr Morgenthaler (Arbeitsmedizin WSW),
Herr Piqué, Frau Salentijn, Frau Schaub, Frau Schaub,
Herr Dr. Slawig, Frau Staab.

6. BETRIEBLICHE KOMMISSION FÜR LOB

Die zwischen der Verwaltung und dem Gesamtpersonalrat getroffenen Dienstvereinbarung über das Leistungsentgelt gemäß § 18 TVöD (LOB) sieht als Schlichtungskommission die sogenannte „Betriebliche Kommission“ vor, die im Nachgang zur Punktevergabe Beschwerden prüft und bewertet, um dem Oberbürgermeister einen Entscheidungsvorschlag zu unterbreiten. Die Betriebliche Kommission besteht aus der jährlich wechselnden Sitzungsleitung sowie sechs Mitgliedern, die jeweils zur Hälfte vom Arbeitgeber und von der Personalvertretung benannt werden. Geschäftsführer ist Reinhard Herrmann, Haupt- und Personalamt. Die Entscheidung über die Beschwerden hat der Oberbürgermeister auf den Stadtdirektor übertragen.

Aktuelle Besetzung der Betrieblichen Kommission (alphabetisch):

Roswitha Bocklage, Gleichstellungsstelle für Frau und Mann
Christina Escher, GPR (Vorsitzende 2017 / Vertreterin für Frau Susanne Gerhardts),
Sabine Fahrenkrog, 206,
Stefanie Haubl, GPR,
Reinhard Herrmann, 404,
Andreas Ludwigs, GPR,

7. ARBEITSGRUPPE GESUNDHEIT (BGM)

Die Arbeitsgruppe Gesundheit ist ausweislich der Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zwischen der Verwaltung und dem Gesamtpersonalrat berufen, das Betriebliche Gesundheitsmanagement fortzuentwickeln. Die Arbeitsgruppe tagt monatlich. Die Leiterin ist die Gesundheitsmanagerin Ulrike Kurz-Lehn.

Aktuelle Besetzung der Arbeitsgruppe (alphabetisch):

Roswitha Bocklage, Leiterin Gleichstellungsstelle,
Gea Kirchner, GPR,
Astrid Klee, VPR,
Ulrike Kurz-Lehn, Gesundheitsmanagerin,
Dirk Michelsen, 400.32,
Claudia Roscher, BEM-Beauftragte,
Almuth Salentijn, 404,
Mechthild Staab, BGM,
Alexandra Szlagowski, 404.

8. INTEGRATIONSGREMIUM BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT (BEM)

Das Integrationsgremium BEM hat nach der Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement die Funktion, das Verfahren zur Umsetzung des BEM fortzuentwickeln und das Thema weiter in der Verwaltung durch entsprechende Veranstaltungsangebote zu implementieren. Das Gremium tagt monatlich. Die Leitung liegt in den Händen der BEM-Beauftragten Frau Roscher.

Aktuelle Besetzung des Integrationsgremiums (alphabetisch):

Anke Gurske, Schwerbehindertenvertretung,
Astrid Klee, VPR,
Monika Orzechowski, 404,
Claudia Roscher, BEM-Beauftragte,
Martina Völker, Gleichstellungsstelle

IMPRESSUM

Herausgeber: Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal
Anschrift: Stadt Wuppertal, 42269 Wuppertal

Bearbeitung:

Almuth Salentijn, Leitung Haupt- und Personalamt
Alexandra Szlagowski, Stabstelle Interne Kommunikation und Projekte

Arbeitsgruppen „Personalentwicklung“ und „Fluktuationsanalysen“ im Haupt- und Personalamt (alphabetisch):

Alexander Engelhard, Leiter der Abteilung Ausbildung und Kommunale Fortbildung

Heiko Heibel, Leiter der Abteilung Personalabrechnung und Beihilfe

Reinhard Herrmann, Personaldaten und Verfahren

Kathrin Langensiepen, Organisation

Thomas Piqué, Leiter der Abteilung Personalmanagement und Organisation

Almuth Salentijn, Leitung Haupt- und Personalamt

Karoline Schaub, Stellvertretende Leiterin der Abteilung Personalmanagement und Organisation

Alexandra Szlagowski, Stabstelle Interne Kommunikation und Projekte

Gestaltung: Medienzentrum der Stadt Wuppertal

Fotos: Antje Zeis-Loi und Gerd Neumann, Medienzentrum; Jobcenter Wuppertal AöR; Alexandra Szlagowski

Wir danken allen, die an dem Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung mitgewirkt haben, angefangen mit wertvollen Impulsen zu einzelnen Inhalten, der wichtigen Mitarbeit bei den Führungskräfte-treffen, in der Personalkonferenz und weiteren Gremien, Projekt-, und Arbeitsgruppen, der konzeptionellen Mitarbeit bei zugrundeliegenden Leitfäden, Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen, der Zurverfügungstellung von Informationsmaterial bis hin zur Verfassung eigener Textbeiträge. Und wir freuen uns darauf, die Personal- und Organisationsentwicklung in der Stadtverwaltung in den nächsten Jahren weiter mit viel gemeinsamer Energie zu gestalten!

AUSBLICK: MASSNAHMEN DER PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN 2018 UND 2019

Personalplanung

- Personalbedarfsplanung: Fortentwicklung der Methodik der Zielvereinbarung, die neben den aktuellen Rahmenbedingungen auch zukünftige Entwicklungen (Aufgaben, Fallzahlen, Digitalisierung, Prozessumgestaltung) einbezieht.
- Ausbildungsbedarfsplanung: Steigerung der Auszubildendenzahlen entsprechend VV-Beschluss und Überwindung bestehender Hindernisse (Akquise neuer Ausbilder/innen, Raumproblematik).
- Einsatzplanung nach der Ausbildung: Neue Aufstellung bei Verteilung der Auszubildenden auf die Leistungseinheiten der Verwaltung.

Personalgewinnung und -bindung

- Attraktivität des Arbeitgebers: Professionalisierung der Arbeitgeberpräsenz auf Recruiting-Messen und Intensivierung der Kontakte zu Schulen durch die Netzwerkgruppe Marketing. Neugestaltung der Homepage für die Stadt als attraktive Arbeitgeberin.
- Interkulturalität: Gezielte Ansprache und Gewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund für die unterschiedlichsten Berufsfelder der Verwaltung.
- Einführung eines online-gestützten Bewerbungsmanagements.
- Akquise Verwaltungskräfte und Fachkräfte: Ausgestaltung des „Blockmodells“ mit dem Bergischen Studieninstitut für zusätzlichen Verwaltungsnachwuchs und Erweiterung der bereits umgesetzten Dualen Studiengänge.
- Interne Karrieren: Verdoppelung der Angestelltenlehrgänge im Allgemeinen Verwaltungsdienst und Intensivierung der Bemühungen, über die beschriebenen Best-practice-Beispiele hinaus in den sonstigen Berufen Karrieren zu fördern.

Führungskräfteentwicklung

- „Mein Führungspotenzial entdecken“: Einführung dieses Orientierungsangebotes für potentielle Führungskräfte, insbesondere auch für Frauen und Verbindung dieses neuen Formates mit der Methodik der Potenzialanalyse.
- Kollegiale Beratung und Führungskräftezirkel: Wiederbelebung dieser Instrumente bei den laufenden „Fit-für-Führungsmaßnahmen“ und Erweiterung der Angebote für den Kreis derjenigen Führungskräfte, für die Updates geplant sind.
- Coaching/Mentoring: Coaching-Angebot für jede neue Führungskraft wird Bestandteil der Begrüßungsmappe für Führungskräfte. Wiederbelebung des Mentorings, welches bereits in den Jahren 2000 und 2001 Bestandteil der „Fit-für-Führungsmaßnahmen“ war.

Leistung und Motivation

- Leistungsorientierte Bezahlung: Erprobung eines vereinfachten Modells und Ausbau der Katalogziele.

Wissensmanagement

- Wissenstransfer: Erweiterung des Interview-Leitfadens für Führungskräftewechsel um weitere Elemente des Wissensmanagements durch entsprechende Priorisierung in der Arbeitsgruppe Wissensmanagement.

Gleichstellung

- Frauen in Führung: Erarbeitung eines Konzept für mehr Frauen in Führung.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Mobiles Arbeiten: Die neu überarbeitete Dienstvereinbarung häusliche Telearbeit ist ein Meilenstein und soll weitergedacht werden, um auch mobiles Arbeiten auszudehnen.

Integration und Inklusion

- Durch den Einstieg über Praktika soll der Weg zur Ausbildung bei der Stadt Wuppertal eröffnet werden.

Gesundheitsmanagement

- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird weiter in die Fläche ausgedehnt, so dass nach 4 Jahren in sämtlichen Leistungseinheiten die Befragung (WAI und KfZA) durchgeführt wurde. Leistungseinheiten werden darüber hinaus zentrale Mittel zur Verfügung gestellt, um auch kurzfristige gesundheitsfördernde Maßnahmen umsetzen zu können.

Verwaltungsmodernisierung

- Die Umgestaltung der Verwaltung durch Digitalisierung und E-Government wird unter Einbeziehung aller Geschäftsbereiche und des Personalrates durch eine noch zu gestaltende Projektstruktur gesteuert, um die begonnenen und geplanten Projekte (wie z.B. Digitaler Aktenplan, Digitale Fallakte, Scannen der Eingangspost etc.) in diesem umfassenden Veränderungsprozess miteinander zu verzahnen.

