

Personal- und Organisationsentwicklungskonzept



Begeisterte und engagierte Mitarbeitende heute sind eine gute Basis dafür, dass Noch-Nicht-Mitarbeitende morgen Mitarbeitende werden, die am liebsten gestern schon da gewesen wären und... auch viel länger als bis übermorgen bleiben.

[Grundzitat Carsten Bach]

Inhalt

| | |
|--|----|
| Unternehmenskultur | 4 |
| 1.1. Die Arbeitsformen der Unternehmenskultur | 4 |
| Personal- und Organisationsentwicklung | 5 |
| 2.1. Grundlagen | 5 |
| 2.2. Struktur | 6 |
| 2.3. Vorgehensweise | 7 |
| 2.4. Träger der Personal- und Organisationsentwicklung | 7 |
| 2.5. Strategische Ziele | 7 |
| Personal- und Organisationsentwicklung in den Berufsphasen | 8 |
| 3.1. Onboarding | 8 |
| 3.1.1. Recruiting | 9 |
| 3.1.2. Preboarding | 11 |
| 3.1.3. Orientierung | 11 |
| 3.1.4. Integration | 12 |
| 3.2. Retention | 12 |
| 3.2.1. Personalbindung | 13 |
| 3.2.2. Personalentwicklung und -förderung | 13 |
| 3.3. Offboarding | 14 |
| Die Wirkung der Querschnittsthemen | 16 |
| 4.1. Digitalisierung | 16 |
| 4.2. Gleichstellung | 17 |
| 4.3. Migrationsgesellschaftliche Öffnung der Verwaltung | 18 |
| 4.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement | 18 |
| 4.5. Inklusion | 19 |
| 4.6. Familienorientierung | 20 |
| Evaluation | 21 |
| Legende | 22 |
| Begriffsbestimmungen | 22 |
| Mitarbeitende AG DOP und Ansprechpartner*innen POEK | 23 |

Impressum

Herausgeber:
Hagen – Stadt der FernUniversität
Fachbereich Personal und Organisation
Rathausstraße 11 | 58095 Hagen
www.hagen.de

Stand: April 2024

Vorwort

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für und die Anforderungen an eine Personal- und Organisationsentwicklung gewandelt. Wir unterliegen immer mehr dem demografischen Wandel, die Aufgabenvielfalt nimmt zu und die Komplexität steigert sich. Wir müssen auf eine veränderte Umwelt Rücksicht nehmen und der Anspruch auf ein Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben tritt immer stärker in den Vordergrund. Es wird wichtiger denn je, deutliche Akzente bei neuen Herausforderungen zu setzen und mehrere Handlungsfelder gleichzeitig umzusetzen.

Ein hoher Dienstleistungsstandard für unsere Bürger*innen kann aber nur dann gewährleistet werden, wenn die Belegschaft als wichtigste Ressource der Verwaltung auch in Zukunft in der Lage bleibt, sicher, leistungsbereit und innovationsorientiert zu handeln. Eine wesentliche Voraussetzung wird hierfür eine effektive und wirkungsvolle Personalentwicklungs- und Organisationsstrategie sein, deren Grundlage in diesem Konzept verankert wird.

Das vorliegende Konzept richtet den Blick auf Ziele, Verantwortlichkeiten und Formate im Hinblick auf die Beantwortung der Fragen:

- Wie gewinnen wir im Rahmen des demografischen Wandels auf Dauer qualifizierte und motivierte neue Kolleg*innen?
- Wie ermöglichen wir unseren Beschäftigten, sich bei guter Gesundheit über die gesamte Dauer ihres Arbeitslebens den Anforderungen an Fachlichkeit und Flexibilität effektiv zu stellen?
- Wie erhalten wir das Erfahrungswissen ausscheidender Beschäftigter?
- Wie wahren und erfüllen wir inhaltlich die Querschnittsthemen?

Im Rahmen von Arbeitsgruppen zur Unternehmenskultur und des Zukunftsbildes der Stadt Hagen sind zahlreiche Anregungen bereits dazu dialogorientiert erarbeitet worden und dienen dieser Konzeption als Grundlage.

Maßnahmen und Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung orientieren sich an Berufsphasen der Beschäftigten. Das Konzept enthält über einen allgemeinen Teil hinaus somit zielorientierte Maßnahmen für die einzelnen Berufsphasen, die regelmäßig an der Praxis evaluiert und anforderungs-

gemäß verändert bzw. ergänzt werden. Es ist daher wichtig zu verstehen, wie die einzelnen Maßnahmen im Konzept hinterlegt sind. Die zielorientierten Maßnahmen wurden kategorisiert in:

Etablierte Maßnahmen

Diese Maßnahmen sind bereits erfolgreich umgesetzt.

Erweiterungsfähige Maßnahmen

Diese Maßnahmen sind bereits umgesetzt, zeigen jedoch noch weiteres Ausbaupotenzial.

Mögliche Maßnahmen

Diese Maßnahmen sind derzeit noch nicht umgesetzt. Eine Umsetzung muss im Rahmen von Bedarfsanalysen und Realisierungsanforderungen im Einzelnen geprüft, geklärt und genehmigt werden. Und somit kann es sehr wohl sein, dass die im Konzept genannten, **möglichen** Maßnahmen aus verschiedenen Gründen nicht oder im Umfang nur begrenzt umsetzungsfähig sind.

Die Aktualisierung dieses Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes erfolgt alle fünf Jahre. Jährlich wird im Rahmen des Personal- und Organisationsberichtes über die Umsetzung von Maßnahmen und über Schwerpunktbereiche informiert.

Gerne sind auch Ihre eigenen Anregungen und Wünsche willkommen. Denn nur wenn wir gemeinsam handeln und uns als Teil eines großen Ganzen betrachten, sind wir in der Lage, die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern und den Bürger*innen in unserer Stadt - trotz aller Herausforderungen - qualitativ hochwertige Dienstleistungen bieten zu können.

Für die weiterhin notwendigen und hilfreichen Diskussionen wünsche ich uns allen ein gutes Gelingen und bedanke mich für Ihre Bereitschaft und Ihr großes Engagement.



Erik O. Schulz
Oberbürgermeister



1

Unternehmenskultur

Die Stadt Hagen hat im Bewusstsein einer guten Unternehmenskultur bereits seit 2013 Orientierungspunkte für eine anerkennende und wertschätzende Zusammenarbeit entwickelt, die unter dem Stichwort: „Gemeinsam geht gut“ folgende sechs Wertefelder zum Maßstab städtischen Handelns setzen:

1. Wertschätzung
2. Anspruch an uns selbst
3. Solidarität und Teamgeist
4. Ziele und Orientierung
5. Entscheidungskultur
6. Kritikkultur

Auf der Basis dieser Maßstäbe beschreibt das Ende 2018 vom Verwaltungsvorstand entwickelte Zukunftsbild Ziele zur Ausrichtung unserer Verwaltung in folgenden Feldern:

- im Wandel flexibel, bürgernah, aufgabenorientiert und zielgerichtet
- eine ermutigende Führungskultur; neues Führungsverständnis – Ziele, Haltung und Verhalten
- motivierte und zufriedene Beschäftigte
- Wirtschaftlichkeit als Gemeinschaftsaufgabe
- Lösungsansätze gemeinsam und frühzeitig entwickeln

Die Managementebene trägt insbesondere dazu bei, wie Unternehmenskultur in unserer Verwaltung vorgelebt und empfunden wird. Ziel ist eine partizipativ und transparent gestaltete dialogische Kommunikation, die es Mitarbeitenden ermöglicht, Sachgründe und Ziele nachvollziehen zu können. Einbindung und Beteiligung stellen einen nicht zu unterschätzenden Motivationsfaktor dar, der einerseits die Identifikation mit strategischen Organisationszielen und andererseits die Beantwortung der Frage nach dem Sinngehalt der Tätigkeit ermöglicht.

Als Ergebnis einer Führungsklausur der Führungsebenen 1-4 wurden in sechs fachbereichs- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen Empfehlun-

gen zur Umsetzung von Maßnahmen zu folgenden Themen erarbeitet:

- Konsolidierung und Aufgabenerledigung in Einklang bringen
- Zielmanagement
- Führungskultur
- Zusammenarbeit
- Fehlerkultur
- Wissensmanagement

Diese Empfehlungen inkl. Umsetzung konkreter Maßnahmen sind auch Grundlage des vorliegenden Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes und finden sich bereits in zahlreichen Maßnahmen wieder.

Pandemie, Digitalisierung, neue Haushaltslöcher – all das verändert mit zunehmendem Tempo in den Kommunen Strategien, Prozesse, Strukturen und die Kommunikation. In Studien wurde laut der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) herausgefunden, dass Managementveränderungen zu 30% aus Prozess- und Strukturoptimierungen oder der Nutzung neuer Technologie sowie Strategieanpassungen bestehen und zu 70% aus Kultur¹.

Insofern ist die Gestaltung und Optimierung der Organisationskultur ein wichtiger begleitender Faktor. Um den Prozess bei der Stadt Hagen bestmöglich zu begleiten, wird im Bereich Unternehmenskultur der notwendige Dialog mit den unterschiedlichen Führungsebenen bei der Stadt Hagen weiterentwickelt.

1.1. Die Arbeitsformen der Unternehmenskultur

Ziel ist es, einen Rahmen für Austausch, Dialog und gemeinsame Ausrichtung zuschaffen:

- Denkräume eröffnen, zur Erarbeitung gemeinsamer Haltungen und Ausrichtung (z.B. Führungsklausuren, thematische Arbeitsgruppen, Teambegleitungen ...)
- ergebnisoffene Prozesse, um den aktiv Beteiligten die Möglichkeit zu eröffnen, ihr Potenzial / ihre Ideen einzubringen
- im Austausch voneinander lernen (Gute Praxis- und Fehlerkultur)

¹ Quelle: KGSt-Bericht 08/2020 zur Organisationskultur KGSt® „Kulturwandel in der Verwaltungsorganisation“

- Pilotprojekte, um neue Wege auszuprobieren, auszuwerten und zu optimieren (Raum für „Next Practice“)
- interdisziplinäre Arbeitsgruppen (Analyse von Herausforderungen bzw. speziellen Themen aus unterschiedlichen Blickrichtungen und Entwicklung gemeinsamer, fachbereichs- und hierarchieübergreifender Lösungsvorschläge)
- Netzwerken (gegenseitige Unterstützung, Vertrauenskultur, kurze Dienstwege, schnelle gemeinsame Klärungen, Integration unterschiedlicher Blickwinkel)
- Workshops (Unterstützende kollegiale Trainings z.B. bezüglich ermutigender, wertschätzender Kommunikation, Haltung und Empathie)

Aus der vorher beschriebenen Arbeit ergeben sich laufend Anregungen und Impulse.

Da die Entwicklung der Unternehmenskultur als Querschnittsaufgabe im Fachbereich Personal und Organisation angesiedelt ist, gehen die Impulse aus diesen dialogischen Prozessen von dort in die zuständigen Fachbereiche und Ämter.

Zur Fortsetzung der Arbeit der Unternehmenskultur werden von dort zukünftig weiterhin Best Practice-Beispiele begleitet und im Rahmen von Newslettern „zur Nachahmung empfohlen“ veröffentlicht. Perspektivisch soll ein Ethikkodex als weiterer Baustein eines umfassenden Verständnisses der Unternehmenskultur für alle Mitarbeitenden in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Fachbereich 14, der inhaltlich für die Themen Antikorruption und Compliance steht, erarbeitet werden.

2

Personal- und Organisationsentwicklung

2.1. Grundlagen

Vor dem Hintergrund deutlicher Veränderungen in der Arbeitswelt (demografischer Wandel in der Belegschaft, Digitalisierung, Zunahme neuer und sich verändernder Aufgaben, etc.) bildet das vorliegende Konzept den Rahmen für notwendige Veränderungen des Personal- und Organisationsmanagements.

Wichtige juristische Grundlage bilden zudem tarif- (§ 5 TVöD-V VKA, Qualifizierung) und beamtenrechtliche Regelungen (§ 42 LBG NW, Fortbildung), die deutlich machen, dass unter anderem ein hohes Qualifikationsniveau im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern liegt. So kann es gelingen, dass sich die Stadt Hagen als moderner attraktiver Arbeitgeber positioniert und damit sowohl Fachkräftemangel und Abwanderung von Personal entgegenwirkt als auch für die Bürger*innen adäquate kommunale Dienstleistungen gewährleistet.

2.2. Struktur

Das vorliegende Konzept betrachtet aus Gründen der Übersichtlichkeit 3 Berufsphasen der Beschäftigten:

- Onboarding (Recruiting, Preboarding, Orientierung, Integration)
- Retention (Personalbindung, Personalentwicklung und -förderung)
- Offboarding (Exit-Management, Wissensmanagement)

Jede Berufsphase für sich beinhaltet weitere Unterphasen in Anlehnung an das Employee Lifecycle-Modell mit den 5 Einzelphasen.

Mit der hier gewählten Betrachtungsweise von Berufsphasen werden somit die bereits etablierten Begriffe des „Lifecycle“ der ehemaligen Arbeitsgruppe „Demografischer Wandel“ (DEWA) aufgegriffen. Diese Arbeitsgruppe, die gemeinschaftlich mit der Arbeitsgruppe POEK (Personal- und Organisationsentwicklungskonzept) heute die Arbeitsgruppe DOP (Demografie, Organisation, Personal) bildet, beschäftigte sich bereits seit 2017 unter anderem mit der Etablierung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Marke „Stadt Hagen“. So stellt sich auch dieses Rahmenkonzept der Frage: Was braucht es an personalentwicklungsspezifischen und organisatorischen an Maßnahmen in den drei Berufsphasen.

Innerhalb der Berufsphasen werden Maßnahmen des städtischen Handelns beschrieben, die zur Orientierung dienen und damit nicht als abschließend zu betrachten sind. Teilweise gehören sie bereits zur etablierten Praxis, die immer wieder an neue Herausforderungen angepasst werden müssen. Zu bestimmten Maßnahmen gibt es bereits konkrete Leit-

fäden. Andere Maßnahmen sind zunächst Ziele und müssen in ihrer Umsetzbarkeit geprüft und abgestimmt werden und finden somit ihren Platz im angehängten Maßnahmenkatalog (nur intern).

Bei Maßnahmen zur Personalentwicklung wird überwiegend zielgruppenorientiert vorgegangen (z.B. Zielgruppe der Führungskräfte, Servicemitarbeitende, etc.). Bei den Maßnahmen zur Organisationsentwicklung wird innerhalb der Handlungsfelder themenorientiert vorgegangen. Hierzu gibt es teilweise eigene Konzepte und Handlungsanleitungen (z.B. Struktur einheitlicher Geschäftsverteilungspläne).

Neben den Handlungsfeldern mit entsprechenden Untergliederungen wurden bei der Stadt Hagen sechs Querschnittsthemen identifiziert:

- Digitalisierung
- Gleichstellung
- Migrationsgesellschaftliche Öffnung der Verwaltung (MigÖ)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Inklusion
- Familienorientierung

Diese Querschnittsthemen finden ihre Beachtung im Zusammenspiel mit den strategischen Zielen als auch in den Handlungsfeldern der Berufsphasen. Sie beeinflussen wie ein „roter Faden“ alle Fachbereiche der Verwaltung.

Zu den Querschnittsthemen gibt es teilweise eigene Konzeptionen (z.B. Gleichstellungsplan) und Handlungsempfehlungen. Sie werden aber deshalb auch in diesem Konzept erwähnt, um die Verzahnung mit personal- und organisationsentwicklungsspezifischen Belangen sichtbar zu machen.

Von Bedeutung wird sein, dass alle Führungsebenen (FE 1-7) die strategischen Ziele mittragen und aktiv in ihren Fachbereichen umsetzen. Als „Personal- und Organisationsentwickelnde vor Ort“ kennen sie ihre Aufgaben und Mitarbeitenden am besten und haben eine besondere Verantwortung, diese innerhalb von bestehenden Rahmenbedingungen zu „fördern und zu fordern“ und organisatorische Maßnahmen entsprechend mit Leben zu füllen.



2.3. Vorgehensweise

Die Arbeitsgruppe DOP, die sich für dieses Konzept verantwortlich zeichnet, setzt sich aus Mitarbeitenden des Fachbereichs Personal und Organisation, des Gesamtpersonalrates, der Gleichstellung und der Abteilung Task Force Digitalisierung des Fachbereiches 15 zusammen. Bezüge zu anderen Arbeitsgruppen (z.B. AG BGM) und wichtigen Ansprechpartner*innen (Unternehmenskultur sowie Verantwortliche der Querschnittsthemen) werden sichergestellt und erhalten sowohl in der konzeptionellen Gestaltung als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen ihren Raum.

2.4. Träger der Personal- und Organisationsentwicklung

Für die Personal- und Organisationsentwicklung zeichnen sich unterschiedliche Ebenen der Verwaltung verantwortlich. Zu einem zufriedenstellenden Gesamtergebnis führt ein gemeinschaftlicher Prozess:

- die Verwaltungsführung (Oberbürgermeister und Beigeordnete) gibt eine Orientierung für die Gesamtverwaltung, an der sich die Angebote von Personalentwicklung und Maßnahmen der Organisation ausrichten. Von hier werden Personal- und Finanzressourcen bereitgestellt und im Rahmen einer Vorbildfunktion Verantwortung im Verhältnis zur nächsten Hierarchieebene der Fachbereichsleitungen gelebt, um ein positives Marketing zu ermöglichen.
- Organisationsentwicklung (11/3) schafft und optimiert organisatorische Rahmenbedingungen.
- Personalwirtschaft (11/00) bewirbt, ermittelt und sichert den Personalbestand bei zu Grunde liegender Personalbedarfsplanung.
- Ausbildung/Qualifizierung (11/01) bewirbt, sichert und organisiert den Einsatz und Bestand an Auszubildenden.
- Personalentwicklung (11/02) qualifiziert und berät Mitarbeitende zielgerichtet und gestaltet ein betriebliches Gesundheitsmanagement.
- die Führungskräfte in den Fachbereichen und Ämtern (Führungsebenen 3-7) sind für ein Vorleben von Werten (Respekt und Wertschätzung, Solidarität und Teamgeist, klar formulierte Ziele, transparente kriteriengeleitete Entscheidungen

und aufrichtige Kritik) auf Basis der Unternehmenskultur sowie für die praktische begleitende Umsetzung von Personalentwicklungs- und Organisationsmaßnahmen verantwortlich. Von hier wird der konkrete Qualifizierungsbedarf erkannt, transportiert und ggf. „on the job“ ermöglicht. Organisatorische Maßnahmen werden im Rahmen der zentral vorgegebenen Strukturen im eigenen Fachbereich konkret umgesetzt.

- die Mitarbeitenden verantworten ihren individuellen Qualifizierungsbedarf, indem sie ihr Engagement zum lebenslangen Lernen aufrechterhalten sowie bereitwillig Prozesse aktiv mitgestalten. Konkrete Bedürfnisse werden im Diskurs mit ihren Vorgesetzten an den Fachbereich Personal und Organisation übermittelt.
- die Mitarbeitenden verantworten ebenso individuelle organisatorische Regelungen in der praktischen Umsetzung in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten.
- der Gesamtpersonalrat sowie Zuständige der Querschnittsthemen wirken im Rahmen ihres jeweils gesetzlich zugrundeliegenden Auftrags gestaltend mit.

2.5. Strategische Ziele

In anspruchsvollen Veränderungszeiten sind die Erwartungen an eine Personal- und Organisationsentwicklung, positive Impulse zu geben und hierdurch Beschäftigte zu motivieren, besonders hoch. Ausgehend von dem übergeordneten Effizienzziel der Verwaltung stellt sich das Personal- und Organisationsentwicklungskonzept (POEK) diesem Anspruch und formuliert folgende strategische Grundorientierungen, die einen Konsens zwischen den Interessen der Bürger*innen der Stadt Hagen, der Organisation Stadt Hagen und den Interessen der Mitarbeitenden anstreben:

- Mitarbeitendenorientierung
qualifizieren und motivieren, Identifikation fördern, frühzeitig informieren und beteiligen, respektvoll kommunizieren und kooperieren, Führungsverhalten intensivieren - orientiert am Anforderungsprofil für Führungskräfte
- Innovationsorientierung
neuen Aspekten mit Offenheit begegnen, Veränderungsbereitschaft und Lernbereitschaft erhöhen, Kulturwandel anstreben

- Organisationsorientierung
Arbeitsprozesse optimieren und Beratung dazu leisten, Veränderungen gestalten, Strukturen schaffen, Wissen konservieren
- Kunden*innen- und Serviceorientierung
Stärkung der Service- und Frontbereiche, Dienstleistungsgedanken fördern und fördern, Transparenz, Service und Marketing erhöhen, bürgerschaftliches Engagement und Dialog fördern, interkulturelle Kompetenzen stärken
- Kostenorientierung
Personalkostenoptimierung/Wirtschaftlichkeit, insbesondere Kosten- und Produktverantwortlichkeit erreichen, betriebswirtschaftliche Denkweisen umsetzen

3

Personal- und Organisationsentwicklung in den Berufsphasen

Es ist beabsichtigt, die Mitarbeitenden in allen Phasen ihres Berufslebens zu begleiten und zu unterstützen. Hierfür ist es unabdingbar, in den einzelnen Phasen strukturiert und zielorientiert auf die jeweiligen Bedürfnisse im Einzelnen einzuwirken, damit letztendlich ein erfolgreiches Personal- und Organisationsmanagement für alle Beteiligten umgesetzt werden kann.

3.1. Onboarding

Übersetzt bedeutet dieser Begriff, jemanden „an Bord zu nehmen“. Ein Prozess, den die Verwaltungen und der öffentliche Dienst seit Jahrzehnten unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen durchführen, indem sie - mal mehr, mal weniger - kontinuierlich neue Mitarbeitende einstellen. Bedarfe werden entweder durch eine Einstellung der eigens ausgebildeten Nachwuchskräfte oder aber durch den freien Arbeitsmarkt gedeckt. In der Vergangenheit war diese Vorgehensweise auch überwiegend ausreichend und führte größtenteils zu einer lebenslangen Verbindung im Arbeitsleben zwischen der Stadt Hagen und den Mitarbeitenden.

Mittlerweile setzen jedoch Unternehmen und öffentlicher Dienst verstärkt ihren Fokus auf diesen Prozess und es stellt sich die Frage:

Warum ist ein strukturiertes Onboarding so wichtig?

Ein Arbeitsplatz ist heute nicht nur reiner Broterwerb, sondern auch ein emotionales und moralisches „Zuhause“. In Zeiten, in denen Unternehmen mehr als nur Arbeitgeber sind, ist die interne Kommunikation von gleicher Wichtigkeit wie die Darstellung nach außen. Junge Erwachsene setzen mittlerweile ihre Schwerpunkte im Privat- und Arbeitsleben deutlich anders als noch vorangegangene Generationen. Bei vorangegangenen Generationen lag der Fokus auf einer sicheren, dauerhaften Beziehung zu ein und demselben Arbeitgeber. Das Privatleben stand im Hintergrund und wurde an das Arbeitsleben angepasst. Heute steht immer mehr die Ausgewogenheit zwischen Privat- und Arbeitsleben im Vordergrund. Aus diesem Grund wählen Beschäftigte sehr wohl zwischen möglichen Arbeitgebern und entscheiden sich individuell für den Arbeitgeber, der ihre Bedürfnisse weitestgehend erfüllen wird. Dadurch gewinnen Onboarding-Maßnahmen mehr und mehr an Bedeutung, um mit diesen bereits im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden darzulegen, was der Arbeitgeber zu bieten hat.

Unternehmen tätigen daher heutzutage größere finanzielle Investitionen, um gutes Personal für sich zu gewinnen. Zu den Kosten der Stellenausschreibung und -vermarktung kommt ein stetig steigender Aufwand für die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden hinzu. In Zeiten des Fachkräftemangels ist kein Unternehmen mehr bereit, neues Personal durch vermeidbare Fehler zu verlieren. Außerdem ist die negative Wirkung einer missglückten Neueinstellung auf die übrigen Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen. Von einer schnellen und reibungslosen Einarbeitung neuer Mitarbeitenden hängt maßgeblich die Produktivität des Unternehmens ab.

Auch für den öffentlichen Dienst haben sich die Zeiten verändert! Bedingt durch den demografischen Wandel und den steigenden Fach- und Führungskräfte-mangel offenbaren sich für den einzelnen Mitarbeitenden verstärkt die Möglichkeiten zwischen weiteren, oftmals lukrativeren Angeboten zu wählen. Eine Studie eines deutschen Software-Unterneh-

mens legt dar, dass 17,8% der neuen Mitarbeitenden das Unternehmen in den ersten 100 Tagen verlassen¹. Weitere 17,4% der Befragten geben in dieser Studie an, dass sie über einen Ausstieg aus dem Arbeitsverhältnis innerhalb des ersten Jahres nachgedacht haben.

Um das zu vermeiden, ist es wichtig, die Stadt Hagen als eine unter vielen öffentlichen Arbeitgebern als attraktiven Arbeitgeber hervorzuheben, der die Mitarbeitenden in allen Phasen ihres Berufslebens aktiv begleitet und sich mit ihnen auf eine lange Dauer verbindet. Ziel soll sein, einen drohenden Personal-mangel erfolgreich zu vermeiden.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat im Sommer 2022 veröffentlicht, dass bis 2030 Jahren mehr als 1,2 Millionen Mitarbeitende den öffentlichen Dienst bundesweit altersbedingt verlassen und eine Lücke von rund 860.000 Fachkräften hinterlassen².

Laut den Auswertungen der Personalstruktur der Stadt Hagen aus dem Jahr 2023 liegt das Durchschnittsalter der städtischen Stammebelegschaft knapp über 46 Jahre. Mit insgesamt 54 % sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten älter als 45 Jahre. Von diesen 57 % sind allein bereits 29 % älter als 56 Jahre³.

Mittelfristig in die Zukunft geblickt, ist davon auszugehen, dass bereits bis Ende 2028 gut 305 Stammkräfte die Verwaltung allein aus Altersgründen verlassen werden. Dies entspricht einer Fluktuationsquote von ca. 9,8 %. Betrachtet man weitergehend den Zeitraum bis Ende 2033, scheiden insgesamt ca. 820 Stammkräfte altersbedingt aus, was knapp 26,4 % der Stammebelegschaft entspricht. Der Berechnung ist das gesetzliche Renteneinstiegsalter zu Grunde gelegt worden. Die Erfahrung zeigt, dass die Beschäftigten im Durchschnitt gut 1,5 Jahre vor dem Eintritt der Regelaltersgrenze bereits in die Rente bzw. in den Ruhestand ausscheiden. Dies hat wiederum zur Folge, dass sich die hier angegebenen Prozentanteile weiter erhöhen.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass - nach den Angaben des vorliegenden Personal und Organisationsberichtes 2023 - in 2023 3,25 % der Mitarbeitenden ihr Arbeitsverhältnis mit der Stadt Hagen allein durch

Versetzung, Kündigung bzw. Auflösungsvertrag beendet hat.

Ein Trend, der sich auch bundesweit abbildet. Passend hierzu gab die KGSt die durchschnittliche Fluktuationshöhe für Arbeitgeberwechsel in 2023 mit 3 % an⁴.

Ergänzt man diese Quoten aus 2023 nun noch um die regulären Abgänge des altersbedingten Ausscheidens von 2,86 % des Jahres 2023, so umfasste die Fluktuationsquote in diesem Jahr insgesamt 6,11 %. Dieser Prozentsatz entspricht umgerechnet 158 Vollzeitkräften.

Um drohenden Personal-mangel zu vermeiden, müssen neue Maßnahmen entwickelt und zielgerichtet umgesetzt werden.

In der Berufsphase Onboarding darf nicht allein auf den ersten Tag der Arbeitsaufnahme und des sich anschließenden Einstiegs abgestellt werden. Das Onboarding umfasst vielmehr die einzelnen Unterphasen wie

- das Recruiting
- das Preboarding
- die Orientierung
- die Integration

von neuen Mitarbeitenden.

3.1.1. Recruiting

3.1.1.1. Auszubildende/Studierende

Personalbedarfe der Stadt Hagen werden unter anderem durch eigene Nachwuchskräfte gedeckt. Ziel ist es, durch mittelfristige Bedarfsplanungen mit den Fachbereichen den Personalbedarf der Stadt Hagen mit möglichst passgenauem und qualifiziertem Nachwuchs zu decken und alle ausgeschriebenen Ausbildungsstellen zu besetzen. Durch die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte in Bereichen wie z.B. dem allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst, dem feuerwehrtechnischen Dienst, dem IT-Bereich und in der Sozialarbeit, aber auch in speziellen Bereichen wie der Bücherei können Vakanzen aufgefangen werden. Eine Übersicht der angebotenen Ausbildungs- und Studienplätze ist auf

¹ Quelle: Stern 06/2022

² Quelle: KGSt Bericht 15/2022 – Strategische Personalplanung

³ Quelle: Personal- und Organisationsbericht 2023

⁴ Quelle: KGSt-Journal 2023/03 – Kennzahl des Monats

der Internetseite der Stadt Hagen zu finden. Darüber hinaus bietet die Stadt Hagen als sozialer Arbeitgeber vereinzelt auch Ausbildungsplätze in Berufen an, in denen eine Übernahme im Vorfeld nicht angedacht ist, um der allgemeinen Ausbildungsverantwortung für Hagen und die unmittelbaren Region gerecht zu werden. Dazu gehören auch kooperative Ausbildungen mit sozialen Bildungsträgern und Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsinstituten.

Aufgrund der aktuellen Situation hinsichtlich der Ausbildungsinfrastruktur wie z. B. Anzahl der Auszubildenden, Anzahl der dafür zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze sowie freie Kapazitäten an den unterschiedlichen Berufs- und Hochschulen ist der Ausbildung von Nachwuchskräften zumindest mittelfristig eine Obergrenze gesetzt.

Die Bewerbungsprozesse werden zukünftig weiter digitalisiert, um mit allen Bewerbenden medienbruchfrei kommunizieren zu können. Ebenfalls sollen die Bewerbenden verstärkt über den aktuellen Stand ihrer Bewerbung informiert werden. Eine verkürzte Bearbeitungszeit sowie eine höhere Akzeptanz von eingehenden Dateiformaten soll sicherstellen, das Bewerbungsverfahren einfacher und attraktiver zu gestalten.

Um der gestiegenen Nachfrage an dualen Studiengängen Rechnung zu tragen, wird der Bedarf an gut ausgebildetem Nachwuchs fortlaufend analysiert und bei Bedarf durch eine Neukonzeption von dualen Studiengängen ergänzt, wodurch das städtische Ausbildungsportfolio stetig weiterentwickelt wird.

Darüber hinaus werden aber auch erste Kontakte zu zukünftigen Mitarbeitenden über die Möglichkeit von Praktika geknüpft. Derzeit vergibt die Stadt Hagen schwerpunktmäßig im sozialen Bereich Praktikumsplätze. Die Plätze werden auf Basis von Initiativbewerbungen bereitgestellt. Unter dem Aspekt der Personalgewinnung ist beabsichtigt, dieses Angebot verstärkt und konkret zu bewerben.

Zusätzlich werden, auch im Sinne eines ersten Kontaktes mit möglichen zukünftigen Mitarbeitenden, Schulpraktika ermöglicht und Angebote für den Einsatz im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes über die Zentrale des Bundesfreiwilligendienstes veröffentlicht werden.

Die **Maßnahmen** aus dem Kapitel Recruiting Personal (siehe nachfolgender Punkt) und die dort aufgeführten **Grundlagen/Materialien** finden auch im Bereich Recruiting Auszubildende/Studierende ihre Anwendung.

3.1.1.2. Personal

Die Personalgewinnung unterliegt wie kaum ein anderes Thema dem Wandel der Zeit und in ganz erheblichem Umfang den Digitalisierungsprozessen des 21. Jahrhunderts. Wegen des erheblichen Fachkräftemangels befindet sich die Personalbewirtschaftung in großer Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern aus Privatwirtschaft, Stadtverwaltungen und anderen öffentlichen Trägern.

Schon lange können vakante Stellen in der klassischen Verwaltung als auch in den Spezialbereichen wie z.B. im technischen Bereich und im IT-Bereich nicht mehr ausschließlich intern durch den bestehenden Personalstamm besetzt werden. Die Gründe liegen im herrschenden Fachkräftemangel als auch in der haushaltsrechtlich begrenzten Personalbewirtschaftung vergangener Jahre. Die sich daraus ergebende Folge ist eine immer größer werdende Anzahl von externen Stellenausschreibungen zur Personalgewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden. In 2023 wurden durch die Personalwirtschaft allein mit über 50% aller Stellenausschreibungen 212 extern veröffentlicht¹. Tendenz steigend!

Da diese Entwicklung jedoch alle Arbeitgeber erfahren, ist es umso wichtiger, die Personalgewinnung nicht nur mit den klassischen Instrumenten wie

- der zukunftsorientierten Personalbedarfsermittlung
- der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung als auch
- der zielgerichteten Personalbedarfsdeckung durchzuführen.

Vielmehr sind weitergehende Innovationen erforderlich. Mit diesen ist beabsichtigt, das erforderliche Personal sowie die speziellen Fachkräfte zu gewinnen als sich auch von anderen Arbeitgebern abzuheben.

Für die heute noch überwiegend klassisch auftretende Personalbewirtschaftung ist daher die Zielsetzung, sich in großen Schritten weiterzuentwickeln.

¹ Quelle: Personal- und Organisationsbericht 2023

Das bedeutet zum einen, die alt bewährten klassischen Instrumente zu überprüfen und zu optimieren. Zum anderen bedeutet dies aber auch, sich für neue Ideen und Möglichkeiten wie z.B. das E-Recruiting zu öffnen.

Die Herausforderung dabei wird sein, sich unter Berücksichtigung der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. den Vorgaben der Bestenauslese oder den Maßgaben des Landesgleichstellungsgesetzes NRW mit dem darauf basierenden Gleichstellungsplan, als moderne, attraktive und arbeitgebende Kommune aufzustellen.

Etablierte Maßnahmen:

- Einsatz einer Managementsoftware für Bewerbende ✓
- Aktives Recruiting durch unterjährige Ansprache
- Bewerbung von (Ausbildungs- und Studien-) Angeboten in Print- und digitalen Medien ✓
- Maßnahmen von gendersensiblen Qualitätsstandards bei der Personalgewinnung ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Optimierung der Personalbedarfsermittlung, -bedarfsplanung und -bedarfsdeckung ↗
- Veröffentlichen der Angebote über Online-Stellenportale und regelmäßige Information auf Social-Media-Plattformen, attraktive Präsentation von (digital) ausgerichteten Marketingmaßnahmen ↗
- Definition Employer Branding ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Erstellung eines Leitfadens für Bewerbende ✗
- Verbesserung der Außendarstellung bei Auswahlverfahren ✗

Grundlagen und Materialien:

- Dienstvereinbarung Stellenbesetzung (für Recruiting Personal)
- Anforderungsprofil Führungskräfte (für Recruiting Personal)
- Fluktuationsprognose (-analyse)
- Quartalsberichte Personal, Jahresbericht Personal/Organisation
- Managementsoftware für Bewerbende
- Leitfaden für Bewerbende
- Social-Media-Plattformen
- Karrierewebsite (www.hagen.de/karriere)

- Employer Branding
- Broschüren (für Recruiting Auszubildende/Studierende)
- Gleichstellungsplan 2020

3.1.2. Preboarding

Das Preboarding erfolgt in der Zeit von der Vertragsunterzeichnung bis zur Arbeitsaufnahme. In dieser Zeit ist bereits unter dem Aspekt des strukturierten Onboarding mit dem Bindungsaufbau zwischen dem Arbeitgeber Stadt Hagen und Mitarbeitenden zu beginnen.

Etablierte Maßnahmen:

- Aushändigung von Karriereschlüssel und der Willkommensmappe ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Durchführung eines ersten Informations- und Abstimmungsgespräch zwischen Führungskraft und den zukünftigen Mitarbeitenden ↗
- Einladungen zu Gemeinschaftsveranstaltungen bzw. Durchführung von Teamaktivitäten ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Informationen über sozialflankierende Maßnahmen wie Wohnungssuche, Orientierung in der Stadt, Kinderbetreuung etc. ✗

Grundlagen und Materialien:

- Intranet – Anzeige der Angebote
- Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeitenden, zukünftig Leitfaden Onboarding
- Karriereschlüssel
- Willkommensmappe

3.1.3. Orientierung

Die Orientierungsphase soll die ersten 100 Tage einer regulär unbefristeten Beschäftigung beinhalten. Diese Phase sollte situationsabhängig bei befristeten Beschäftigungen aufgrund der kürzeren Probezeit von 6 Wochen angepasst werden.

Das Ziel ist die fachliche, soziale als auch wertorientierte Gestaltung eines guten Einstiegs. Den neuen Mitarbeitenden sollen in dieser Phase Arbeitsmethoden und -techniken vermittelt und Zusammenhänge erläutert werden, mit dem Ziel, Erwartungen und

Anforderungen in der Fachlichkeit im Abgleich mit den vorhandenen Kompetenzen der/s Mitarbeitenden darzustellen. Weiter beinhaltet diese Phase die Einfeldung der/des neuen Mitarbeitenden in das kollegiale Arbeitsumfeld, aber auch die eigene Positionierung im Aufgabengebiet. Dritter Bestandteil der Orientierungsphase ist die wertorientierte Gestaltung, in der sich neue Mitarbeitende mit den Rahmenbedingungen und den Wertvorstellungen des Arbeitsgebers vertraut machen und beginnen, sich mit diesen zu identifizieren.

Etablierte Maßnahmen:

- Gestaltung 1. Arbeitstag durch Vorstellung, Erstgespräch und Informationsvermittlung, Folgegespräche vereinbaren ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Vorstellung Ansprechpartner*in (Patensystem) Zwischengespräch(e) zur Einarbeitung, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzausstattung, Erhalt von Verbesserungsvorschlägen. Die Ergebnisse sollen als Grundlage für die sich anschließende Integrationsphase dienen ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Bereitstellung Einarbeitungsplan ✗
- Bedarfsermittlung zur Hospitation (fachbereichsintern) sowie deren Umsetzung ✗
- sozialflankierende Maßnahmen ✗
- Unterstützung beim Abbau von Sprachbarrieren ✗

Grundlagen und Materialien:

- Intranet - Anzeige der Angebote
- Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter*innen, zukünftig Leitfaden Onboarding
- Einarbeitungsplan

3.1.4. Integration

Die Zeit der Integration folgt der Orientierung und endet mit der Probezeit. In der Integrationsphase erfolgt die Vertiefung der fachlichen, der sozialen als auch der wertorientierten Integration in das Arbeitsumfeld.

- Fachliche Integration
Wesentlicher Bestandteil der fachlichen Integration ist die vertiefende Vermittlung der Anforderungen aus dem Aufgabengebiet mit dem Ziel,

dass die Mitarbeitenden die Tätigkeiten des Aufgabengebietes selbstständig ausführen können.

- Soziale Integration
Die soziale Integration soll in diesem Abschnitt erfolgreich zum Abschluss geführt werden mit dem Ergebnis der Akzeptanz der neuen Mitarbeitenden im kollegialen Team, als auch der eigenen Identifikation und des Zugehörigkeitsgefühls zur Stadt Hagen als Arbeitgeber.
- Werteorientierte Integration
Diese Phase beinhaltet die weitergehende Verankerung der Führungsgrundsätze, der Leitlinien und der Verhaltensanforderungen der Stadt Hagen, unterstützt durch die gelebte Vorbildfunktion der Führungskräfte und des Teams.

Etablierte Maßnahmen:

- Willkommensveranstaltung ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Zwischengespräch(e) ↗
- Zielgruppenorientierte Personalentwicklung ↗
- für Neueinsteigende in der Kommunalverwaltung
- zur Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Einarbeitung
- Abschlussgespräch zum Ende der Probezeit ↗

Mögliche Maßnahmen:

- verstärkte Einbindung bei Gruppenarbeiten und Abstimmungsgesprächen im Arbeitsumfeld ✗
- ggf. teambildende Veranstaltungen ✗

Grundlagen und Materialien:

- Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter*innen, zukünftig Leitfaden Onboarding
- Intranet
- Broschüre Angebote der Personalentwicklung

3.2. Retention

Das Personal ist die wichtigste Ressource der Stadt Hagen. Die Mitarbeitenden in ihren fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen gezielt zu fördern, ihnen die Möglichkeiten zu geben, privates Umfeld und Beruf zu vereinbaren, Perspektiven aufzuzeigen und für ein angenehmes Arbeitsklima zu sorgen, sind Maßnahmen eines attraktiven

Arbeitgebers, verbunden mit dem Ziel, qualifiziertes Personal möglichst lange zu halten, um die Aufgabenwahrnehmung der Kommune zu sichern.

3.2.1. Personalbindung

Neben der Personalgewinnung stellt die Personalbindung eine große Herausforderung dar. In jeder Kommune scheidet Personal aus verschiedenen Gründen aus und in jeder Kommune gestaltet sich das Nachrücken von neuen Mitarbeitenden schwierig. Die Veränderung des Arbeitslebens durch die fortschreitende Digitalisierung und das sich verändernde Verständnis von Mitarbeitenden zum Arbeitsleben, wie bereits unter dem Punkt 3.1 dargestellt, kommen hinzu. Der finanzielle Aspekt und die Arbeitsplatzsicherheit allein binden Menschen ein (Arbeits-) Leben lang nicht mehr an den einen Arbeitgeber. Vielmehr wird von Arbeitnehmenden darauf geachtet, was ein Arbeitgeber über die rechtlichen Vorgaben hinaus anbietet und wie das Arbeitsleben mit den eigenen Bedürfnissen in Einklang gebracht werden kann. Gerade in diesem Punkt sollte sich der Arbeitgeber nicht allein auf mögliche Angebote an seine Mitarbeitenden beschränken, sondern auf die Fragestellung eingehen, was brauchen Mitarbeitende, um sich langfristig an den Arbeitgeber, die Stadt Hagen, zu binden. Dabei stehen unterschiedliche Aspekte in den Bedürfnissen des Einzelnen im Fokus. Dies mit den rechtlichen Vorgaben als auch den eigenen Rahmenbedingungen als Arbeitgeber abzustimmen, ist die Herausforderung, sich attraktiv hervorzuheben.

Die Stadt Hagen bietet bereits heute im Zuge der genannten Zielsetzung verschiedene Maßnahmen und Möglichkeiten an. Hierbei handelt es sich um Angebote

- der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilisierung
- der Kinderbetreuung
- eines bezuschussten Deutschlandtickets
- im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- der bestehenden Zusatzversorgung im Beschäftigtenbereich
- der Qualifizierung und Fortbildung.

Der Wettbewerb um die Attraktivität als Arbeitgeber ist unter den Kommunen stark zu spüren und wird sich weiter verstärken. Schlussfolgend muss auch die Stadt Hagen ihre Attraktivität steigern, wenn sie langfristig qualifizierte Mitarbeitende an sich binden

will. Um dieses Ziel zu erreichen, ist beabsichtigt, bestehende Maßnahmen zu überdenken und auszubauen sowie neue Angebote zu entwickeln, diese in ihrer Machbarkeit zu prüfen und entsprechend zu realisieren.

Etablierte Maßnahmen:

- Ausweitung der individuellen Arbeitszeitflexibilisierung ✓
- Optimierung der Arbeitsbelastungen, der Arbeitsabläufe und der arbeitstechnischen Rahmenbedingungen ✓
- Möglichkeiten zum Einsatz von Corporate Benefits ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Verstärkung der Arbeitsplatzflexibilisierung einschließlich der mobilen Arbeitsplatzausstattung ↗
- Gestaltung attraktiver Arbeitsumgebungen ↗
- Angebote der Mobilität ↗
- Ausweitung der Kinderbetreuung ↗
- Ausweitung der Beteiligung der Mitarbeitenden (Prozesse, Transparenz) ↗
- Angebote für das WIR (Gemeinschaftsveranstaltungen, Beratungsangebote) ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Angebot eines Familienpakets ✗
- Verbesserung des Informationsflusses durch Ausschöpfung technischer Möglichkeiten (z.B. Einsatz MA-APP) ✗

Grundlagen und Materialien:

- Dienstvereinbarung Arbeitszeit
- Dienstvereinbarung zur Durchführung der alternierenden Teleheimarbeit
- Konzept Flächenmanagement
- Definition Technische Standards am Arbeitsplatz
- Informationsbereitstellung und Beratungsangebote im Intranet „Angebote des Arbeitgebers“
- Dienstvereinbarung Ideenmarkt
- Geschäftsverteilungspläne

3.2.2. Personalentwicklung und -förderung

Die Personalentwicklung der Stadt Hagen als grundlegende Unterstützung in der langfristigen Personalbindung fördert aktiv die moderne und offene Verwaltungskultur und ist Teil des Personalmanagements. Sie hat das Ziel, die Menschen und Teams

bei der Stadt Hagen zu befähigen, ihre Aufgaben in betrieblichen Arbeitssystemen erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen. Alle Maßnahmen der Personalentwicklung werden stetig evaluiert und bei Bedarf verändert bzw. ergänzt.

Für unterschiedliche Zielgruppen und Themen werden am Bedarf orientierte Lösungen angeboten. So kommt im Qualifikationsbereich die Personalentwicklung unter anderem sowohl den spezifischen Belangen von Führungskräften als auch anderen Zielgruppen, wie z.B. Mitarbeitende mit Kundenkontakten, nach. Darüber hinaus ermöglichen individuelle und auch offene Angebote eine passgenaue Qualifizierung.

Zukunftsorientiert und unter dem Aspekt der langjährigen Personalbindung besteht für die Personalentwicklung ein großes Weiterentwicklungspotenzial.

Wurden in der Vergangenheit verstärkt zielgruppenorientierte Bedarfe abgedeckt, so ist nun ein Umdenken in der Form erforderlich, entsprechend der Berufs- und Lebensphasen des Einzelnen individuell Entwicklung und Förderung im ganzheitlichen Ansatz zu planen. Hierzu gehören unter anderem z.B. die Potenzialanalyse und das Perspektivenmanagement sowie zielgerichtete Maßnahmen für ältere Mitarbeitende. Die Zielsetzung ist daher, zukünftig die Angebote der Personalentwicklung dahingehend zu erweitern, dass neben den bereits bestehenden Formaten auch Maßnahmen - orientiert an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden in den einzelnen Phasen - durchgeführt werden.

Etablierte Maßnahmen:

- jährliches Angebot an Formaten zur Personalentwicklung ✓
- jährliche Bereitstellung von Informationen zu unterschiedlichen Themenblöcken im Intranet ✓
- Bereitstellung von Leitfäden und Arbeitshilfen online bzw. in Papierform ✓
- direkte Ansprache auf dem digitalen Postweg ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Ausbau der berufsphasenorientierten Qualifizierung ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Maßnahmen der berufs- und lebensphasenori-

entierten Entwicklung ✗

- Aufbau einer Datenbasis Qualifizierung ✗

Grundlagen und Materialien:

- Angebotskatalog der Personalentwicklung
- Aktuelle Ausschreibungen von Formaten
- Maßnahmenkonzept zur berufs- und lebensphasenorientierten Entwicklung,
- Angebote zur Förderung und Qualifizierung
- Veröffentlichungen auf der Intranetseite der Personalentwicklung
- Broschüren in Papierform

3.3. Offboarding

Offboarding beschreibt allgemein den bewusst gestalteten Trennungsprozess beim Austritt von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen, unabhängig davon, ob das bestehende Arbeits- oder Dienstverhältnis beendet wird oder altersbedingt die Rente oder der Ruhestand eintritt.

Wie bereits erwähnt, erlebt die Stadt Hagen aufgrund des anhaltenden demographischen Wandels und der, durch haushaltsrechtliche Vorgaben erforderlichen, stringenten Personalpolitik der vergangenen Jahre, eine Überalterung ihres Personalkörpers. Hinzu kommt der sich verstärkende Fachkräftemangel.

Aus dieser Gesamtlage resultierend ergibt sich ein erhöhter Handlungsdruck. Um die gewohnte Leistungsfähigkeit der Verwaltung auch in Zukunft zu erhalten, soll der Fokus nun stärker mit Hilfe eines strukturierten Prozesses auf den Ausstieg von Mitarbeitenden gesetzt werden.

Ein strukturierter Offboarding-Prozess soll primär dabei unterstützen, mögliche Personalengpässe zu vermeiden und Austrittsgründe zu identifizieren. Die Kenntnis über den konkreten Zeitpunkt des Ausstiegs von Mitarbeitenden, versetzt den Arbeitgeber in die Lage, unter anderem auf Basis von Fluktuationsanalysen zeitnah und bedarfsorientiert den Onboarding-Prozess einzuleiten. Mit der strukturierten Begleitung durch den Arbeitgeber können darüber hinaus betriebliche Verbesserungspotenziale analysiert und ausgebaut werden, die Angebote für Mitarbeitende verbessert und letztendlich das Image als attraktiver Arbeitgeber gestärkt werden.

Durch den wertorientierten und strukturierten Ausstiegsprozess wird die Effektivität des Wissensmanagements erhöht. Mit dem Ausscheiden von erfahrenen und langjährigen Mitarbeitenden geht eine große Menge an Wissen verloren.

Um die Leistungsfähigkeit der gesamten Verwaltung nachhaltig zu bewahren, werden Wissenserhalt, Wissensentwicklung und Wissenstransfer zu Daueraufgaben. Hier gilt es schwerpunktmäßig in der Phase des Offboarding Vorkehrungen zu treffen, um das Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeitenden in geeigneter Form zu erhalten bzw. die nachfolgenden Personen möglichst schnell in die Lage zu versetzen, die Aufgaben weiterhin wahrzunehmen. Mit dem strukturierten Prozess kann ausscheidenden Mitarbeitenden individuell für ihre erbrachten Leistungen gedankt und angeboten werden, sie bis zum Ausstieg und Übergang in einen neuen Lebensabschnitt zu begleiten. Weiter beinhaltet der Prozess auch die Chance, Mitarbeitenden beim Ausstieg durch eigene Kündigung eine „offene Tür“ für eine mögliche Rückkehr aufzuzeigen. Der Offboarding-Prozess ist dahingehend ein Stück weit als Marketingmaßnahme zu sehen.

Ein strukturierter Offboarding-Prozess beinhaltet somit verschiedene Ziele:



- 1 = Fluktuation gezielt steuern
- 2 = Respekt gegenüber Mitarbeitenden stärken
- 3 = Gründe des Austritts erfahren
- 4 = Feedbacks einholen (Schwachstellenanalyse)
- 5 = Image der Stadt Hagen stärken
- 6 = Wissen sichern

Um die Ziele erreichen zu können, bedarf es besonders einer offenen und ehrlichen Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Nur auf dieser Basis ist es möglich, zu erfahren, wann und aus welchen Gründen Mitarbeitende austreten, um dann abhängig davon in die Zielerreichung eintreten zu können. Es ist daher unabdingbar, den Offboarding-Prozess transparent und nachvollziehbar zu gestalten, um somit sowohl auf der Seite der Mitarbeitenden als auch auf der Seite der Stadt Hagen die Vorteile erkennen zu lassen.

Verschiedene Gründe führen zum Ausstieg von Mitarbeitenden. Sei es

- der altersbedingte Austritt
- die eigene Kündigung
- die Versetzung
- der Auflösungsvertrag
- die Beurlaubung
- der Zeitablauf der befristeten Beschäftigung.

Letztendlich haben alle Gründe eins gemeinsam: Das Ausscheiden von Mitarbeitenden und damit einhergehend der Personalverlust. Daher ist es umso mehr in der gegenwärtigen Situation notwendig, Ausstiege mit der beschriebenen Zielsetzung strukturiert zu begleiten.

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Umsetzung Wissensmanagement

Mögliche Maßnahmen:

Prozessdefinition und Umsetzung zu den unterschiedlichen Ausstiegsmöglichkeiten

unter Berücksichtigung von:

- Ausstiegsplanung auf Basis einer strukturierten Zeitschiene
- Begleitung und Beratungsangebote
- Erst-, Zwischen- und Exit-Gespräche
- Informationsveranstaltung und Seminarangebote
- Verabschiedung

Grundlagen und Materialien:

- Leitfaden zum Ausstieg von Mitarbeitenden (Leitfaden Offboarding)
- Leitfaden zur Selbsterfassung von Wissen
- Broschüre Angebote der Personalentwicklung
- Prozessablaufschemata Offboarding

4

Die Wirkung der Querschnittsthemen

Die nachfolgend aufgeführten Querschnittsthemen

- Digitalisierung
- Gleichstellung
- Migrationsgesellschaftliche Öffnung der Verwaltung (MigÖ)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Inklusion
- Familienorientierung

sind für sich im Einzelnen alle Handlungsfelder mit eigener Zielsetzung. Sie beeinflussen in ihrer Zielsetzung jedoch die strategischen Ziele und wirken mittelbar auf die Berufsphasen ein.

4.1. Digitalisierung

Digitalisierung bedeutet weit mehr als nur die bloße Technologie und deren Verwendung. Sie muss als kontinuierlicher gelebter Prozess verstanden werden.

Für die Stadt Hagen als attraktiver Arbeitgeber besteht die Herausforderung darin, mit Hilfe des technologischen Fortschritts die richtigen Maßnahmen abzuleiten, um den zukünftigen Anforderungen und Veränderungen im Berufsalltag gewachsen zu sein.

Was heißt dies nun konkret inhaltlich bezogen auf dieses Konzept?

Einwirken auf die Berufsphasen:

Digitaler Fortschritt begleitet die Mitarbeitenden das ganze Berufsleben. Als Arbeitgeber muss die Stadt Hagen daher in allen drei Berufsphasen die passenden digitalen Tools anbieten.

Berufsphase Onboarding:

Es wird zukünftig immer wichtiger, sich als attraktiver Arbeitgeber auf einem zunehmend angespannten Arbeitsmarkt abzuheben. Dies kann durch eine zeitgemäße digitale Arbeitsplatzausstattung und darauf aufbauende Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte geleistet werden. Zukünftig soll ein

Arbeitsplatz so ausgestattet sein, dass mit dem dort vorhandenen Equipment unkompliziert außerhalb des Büros gearbeitet werden kann. Zudem soll auch Auszubildenden und Studierenden moderne Hardware zur Verfügung gestellt werden, mit der sowohl in der jeweiligen Dienststelle, als auch im Unterricht bzw. im Studium gearbeitet werden kann.

Berufsphase Retention:

Digitale Transformation bedeutet mehr als nur Prozesse zu verändern und technisches Gerät zur Verfügung zu stellen. Vielmehr geht es dabei um die innere Einstellung der Belegschaft und die Motivation, digitaler zu arbeiten. Wenn dies vorhanden ist, bedarf es noch der benötigten Qualifikation, um die Motivation auch umsetzen zu können. Im Rahmen der Personalentwicklung werden diese beiden Punkte (Motivation und Qualifikation) mit Blick auf die Digitalisierung essenziell sein. Um dies zu erreichen, sollen in den Organisationseinheiten Expert*innen und Multiplikator*innen ausgebildet werden, die sich sowohl in ihren Aufgaben als auch in ihrer Anzahl von einem ITK unterscheiden. Hier kann das von der KGSt erarbeitete Modell der „digitale Lotsen“ als Grundlage dienen.

Auf dessen Basis ist ein Konzept für die Stadt Hagen zum Einsatz „Digitaler Lotsen“ zu entwickeln.

Berufsphase Offboarding

Beim Ausstieg von Mitarbeitenden geht immer Wissen verloren. Hier können digitale Werkzeuge das Thema Wissensmanagement unterstützen.

Bereits jetzt sind „Picture“ und „MindManager“ im Einsatz. Der Umgang mit diesen Programmen muss breiter in allen Ebenen und Bereichen der Verwaltung geschult werden. Hier können z.B. auch die unter dem Punkt Retention angesprochenen „Digitalen Lotsen“ als Key-User dienen.

Digitalisierung wirkt nicht nur direkt auf die einzelnen Berufsphasen ein, sondern hat auch einen **Einfluss auf die strategischen Ziele.**

Zu Beginn der digitalen Transformation entstehen Kosten von nicht zu vernachlässigendem Ausmaß. Langfristig zeigt sich die Digitalisierung jedoch als Kostenoptimierer. So können beispielsweise durch optimierte digitale Prozesse oder Homeoffice in Verbindung mit dem Flächenmanagement Kosten gesenkt

werden und wirken somit auf die **Kostenorientierung** ein.

Wenn man sich die gesetzlichen Vorgaben im Bereich der Digitalisierung ansieht – allen voran das Onlinezugangsgesetz (OZG) – wird klar, dass die Bürger*innen im Fokus von Digitalisierung stehen. Die Verwaltung muss Prozesse bzw. Dienste aus Perspektive der Kund*innen digital denken und im Sinne der **Kund*innenenorientierung** gestalten.

Das strategische Ziel der **Mitarbeitendenorientierung** lässt schnell die Aussage treffen, dass ein modernes und digitales Arbeitsumfeld mit Themenschwerpunkten wie

- Soft- und Hardwareschulungen,
- adäquate IT-Arbeitsplatzausstattung,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

zur Personalbindung beiträgt.

Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen beinhaltet immer, die Organisation der Prozesse zu betrachten und im Sinne der **Organisationsoptimierung** bestehende Strukturen anders oder gar neu zu denken. So lässt sich mögliches Optimierungspotential aufdecken und im Sinne aller Beteiligten umsetzen.

Abschließend setzt Digitalisierung immer neue Technologien und Lösungen voraus. Somit ist gerade die Digitalisierung ein Treiber der **Innovationorientierung**. Mit Blick auf die Verwaltung bedeutet dies, offen für neue Technologien und Prozesse zu sein. Denn digitalisieren allein – nur um den allgemeinen Trend und den gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden – reicht nicht aus! Hier braucht es den Mut, innovative Lösungen anzugehen und umzusetzen.

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Ausbau von digitalen Arbeitsprozessen ↗
- Unterstützung beim Ausbau der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort ↗
- Digitale Ausstattung von Mitarbeitenden und Auszubildenden ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Qualifizierungsangebote zur Digitalisierung x
- Schulungsangebote zur digitalen Unterstützung im Wissensmanagement x
- Einsatz Digitaler Lotsen (Konzept) x

Grundlagen und Materialien:

- Projektverfügung: „Verwaltungsweite Einführung der elektronischen Aktenführung mit einem Dokumentenmanagementsystem (DMS), Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und der Teleheimarbeit für die gesamte Verwaltung“
- Onlinezugangsgesetz
- KGSt-Leitfaden: „Digitale Lotsinnen und Lotsen in Kommunen“

4.2. Gleichstellung

Die Anforderungen an das Handeln als Arbeitgeber sind für Mitarbeitende, unabhängig vom Geschlecht, in Hagen gleichermaßen ein von Gleichberechtigung geprägtes Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem Bedürfnisse Berücksichtigung finden und in dem sich alle Mitarbeitenden entwickeln und in ihrer ganzen Vielfalt einbringen können.

Auch im 21. Jahrhundert ist die Gleichberechtigung der Geschlechter noch nicht in allen gesellschaftlichen Bereichen verwirklicht. Mehr denn je geht es darum, Gleichstellungsdefizite sichtbar zu machen und die Chancen von Frauen und Männern, gleichberechtigt am Arbeitsleben teilhaben zu können, in die Wirklichkeit umzusetzen. Es gibt einen klaren Verfassungsauftrag, der nicht nur die Gleichstellung umfasst, sondern auch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Gleichstellungsplan der Stadt Hagen zeigt auf, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, dem gesetzlichen Auftrag gerecht werden zu können. Er beschreibt Ziele und Maßnahmen, um die Gleichstellung aller Geschlechter weiter zu fördern. Die Mitarbeitenden der Stadt Hagen sollen gleichermaßen von gendergerechten Arbeitsbedingungen profitieren und Rahmenbedingungen vorfinden, die eine gute Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben ermöglichen. Dabei bedeutet die Umsetzung der im Gleichstellungsplan angezeigten Maßnahmen für die Stadt Hagen nicht nur die Erfüllung einer gesetzlichen Pflichtaufgabe. Vielmehr sollen mit dem Gleichstellungsplan die bereits vorhandenen bewährten Methoden weiter ausgebaut und positive zukunftsweisende Impulse geschaffen werden, um alle Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Lebenssituation bestmöglich zu begleiten.

An dieser Stelle wird auf die Benennung von Maßnahmen und Materialien verzichtet, da diese bereits im gültigen Gleichstellungsplan verankert sind.

4.3. Migrationsgesellschaftliche Öffnung der Verwaltung

Die migrationsgesellschaftliche Öffnung (MigÖ) der Stadtverwaltung Hagen ist bereits seit vielen Jahren nicht nur ein Thema, sondern auch Schwerpunkt des Kommunalen Integrationszentrums in Hagen (KI). Als fortlaufender Prozess wird das Angebot zum Thema MigÖ stetig überarbeitet, ausgebaut und an aktuelle Bedarfe und Erkenntnisse u.a. aus der Migrations- und Bildungsforschung angepasst.

Bei diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozessen handelt es sich um meist längerfristige Veränderungsvorhaben innerhalb von Organisationen. Dabei geht es vorrangig darum, unterschiedliche Formen von Diskriminierung zu minimieren und Unterrepräsentanzen von Menschen, die von struktureller Benachteiligung betroffen sind, abzubauen.

Die Basis für die Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen ist zunächst die Bereitschaft, die eigenen Privilegien und deren Auswirkungen auf das (gesellschaftliche) Zusammenleben zu reflektieren bzw. zu hinterfragen. Mit dem Bewusstwerdungsprozess und der Hinterfragung der eigenen Privilegien ist der erste Schritt getan, um auf den ersten Blick nicht direkt sichtbare strukturelle Rassismen im Arbeitsalltag, in der Verwaltung, zu erkennen, nachzuvollziehen und anschließend über notwendigen (strukturellen) Wandel zu sprechen und ggf. gemeinsam Maßnahmen anzustoßen.

Alle Mitarbeitende in der Verwaltung können dazu beitragen, eine vielfaltssensible und diskriminierungskritische Arbeitsatmosphäre herzustellen und Raum für die persönliche Entfaltung aller Menschen zu schaffen. Um dieses Ziel der diskriminierungskritischen Personalarbeit zu erreichen, sollen unterschiedliche Maßnahmen umgesetzt werden.

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Angebote im Rahmen der Personalentwicklung 

Mögliche Maßnahmen:

- Definition der Zielsetzung (Chef*innensache) **x**
- Steigerung der finanziellen Mittel für Diversität und Antidiskriminierung **x**
- Einbindung in personalstrategische Ziele **x**
- Integration in die Personalgewinnung **x**
- Berücksichtigung bei der Berufsphase Onboarding **x**
- Umsetzung in der Teamkultur bzw. Organisationskultur **x**
- Einsatz eines Beschwerdeverfahrens **x**

Grundlagen und Materialien:

- Erstellung verschiedener Konzepte, auch in Zusammenarbeit mit diversen Kooperationspartnern
- Erstellung von Leitfäden
- Veröffentlichung der Leitfäden und Sensibilisierungsmaßnahmen im Intranet

4.4. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement baut eine insgesamt gesundheitsfördernde Unternehmenskultur auf. Die Stadt Hagen hat 2008 mit einer Gesundheitsförderung für alle Mitarbeitenden begonnen, 2017 diese zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ausgebaut und mit einer Dienstvereinbarung etabliert. Im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes werden die Synergieeffekte aller Tätigkeitsbereiche genutzt, die sich mit Gesundheitsthemen bei der Stadt Hagen beschäftigen.

Zum einen setzen Maßnahmen bei der Förderung eines gesundheitsgerechten Verhaltens jeder einzelnen Person an, um die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken und zu unterstützen. Bei diesen verhaltenspräventiven Maßnahmen geht es um

- den Ausbau der physiologischen Reserven (Ernährung, Bewegung, Sucht)
- den Ausbau der mentalen Reserven (Stress, allgemeine Lebenskompetenzen).

Sämtliche Maßnahmen dieser verhaltensbezogenen Prävention sind als Angebot an die Mitarbeitenden zu verstehen. Eine Verpflichtung zur Inanspruchnahme besteht nicht.

Zum anderen setzen Maßnahmen dort an, wo Einflussmöglichkeiten zur Verbesserung von Verhält-

nissen am Arbeitsplatz gegeben sind. Bei diesen verhältnispräventiven Maßnahmen geht es vor allem um

- die Intensivierung fachlicher Qualifizierung und Verbesserung von Führung
- die Verbesserung situativer Aspekte am Arbeitsplatz oder der Arbeitsprozesse
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Notfallmanagement

Ziel war und ist es weiterhin, im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen verhaltenspräventive und verhältnispräventive Maßnahmen in einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement zusammenzuführen, um so die Gesundheit der Mitarbeitenden der Stadt Hagen zu erhalten und zu verbessern.

Ein weiteres Ziel der Dienstvereinbarung ist es, das Thema dauerhaft in den Strukturen der Stadt Hagen zu verankern, die Rahmenbedingungen festzulegen, die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu klären und damit einheitliche Voraussetzungen für ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement zu schaffen.

Etablierte Maßnahmen:

- Zielgruppenorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement ✓
- Angebote zu verhaltenspräventiven Maßnahmen (monatlich) ✓
- Angebote zu verhältnispräventiven Maßnahmen (unterjährig) ✓

Grundlagen und Materialien:

- Marketing über Flyer
- Veröffentlichung der Angebote im Intranet
- Marketing Produkte mit BGM Logo

4.5. Inklusion

Inklusion bedeutet so viel wie „einschließen“ oder „einbeziehen“ und soziologisch betrachtet, beschreibt die Inklusion ein Gesellschaftskonzept, in dem sich jeder Mensch unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion, Nationalität, Bildung und einer eventuellen Behinderung, zugehörig fühlen kann.

Die Stadt Hagen als attraktiver Arbeitgeber hat sich das Ziel gesetzt, unter seinen Mitarbeitenden nie-

manden auszugrenzen, Unterschiedlichkeit nicht bloß zu tolerieren, sondern als selbstverständlich zu betrachten.

Mit Blick auf die einzelnen Berufsphasen bedeutet dies, von Beginn an mit dem Onboarding, über die Retention und letztendlich im Offboarding die Möglichkeiten zu schaffen, Inklusion zu leben.

Dies bedeutet in der Umsetzung, schwerbehinderten oder gleichgestellten Menschen den Zugang zu einer Beschäftigung bei der Stadt Hagen zu ermöglichen und erforderliche Arbeitsplätze unter anderem in Unterstützung mit dem Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) zur Verfügung zu stellen. Insgesamt bleibt festzustellen, dass die Stadt Hagen in 2023 mit einer Beschäftigungsquote von 6,82 % schwerbehinderter bzw. gleichgestellter Mitarbeitenden ihre Pflichtquote von 5 % sehr gut erfüllt¹.

Verschiedene Maßnahmen sind durch die Stadt Hagen zur Inklusion beabsichtigt. Oberstes Ziel muss sein, die Integration schwerbehinderter Menschen in den Berufsalltag beständig umzusetzen. Die Stadt Hagen verfügt derzeit über eine Integrationsvereinbarung, die durch eine Inklusionsvereinbarung zu ersetzen ist.

Die Schwerbehindertenvertretung unterstützt die Mitarbeitenden durch Beratung bzw. Schulungsangebote und führt einen intensiven Austausch mit den zuständigen Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung. So gelingt es, die unterschiedlichen Maßnahmen wie z.B. den Ausbau der Barrierefreiheit in den Dienstgebäuden oder die Bereitstellung weiterer, behindertengerechter Parkmöglichkeiten gemeinsam zu realisieren.

Etablierte Maßnahmen:

- Seminarangebote ✓
- Kooperationen, Förderung interkommunaler Austausch ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Verbesserung der Rahmenbedingungen ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Erstellung einer Inklusionsvereinbarung ✗
- Beratungsangebote im Einzelnen bzw. im Rahmen von regelmäßigen Sprechstunden ✗

¹ Quelle: Personal- und Organisationsbericht 2023

Grundlagen und Materialien:

- Informationsbereitstellung im Intranet
- Direkte, schriftliche Ansprache
- Broschüren vom LWL/Versorgungsamt

4.6. Familienorientierung

Eine familienorientierte Unternehmenskultur ist ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um die besten Fachkräfte. Laut des Checkhefts für familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, herausgegeben in Kooperation von Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., bestätigen 96 % der Beschäftigten mit Kindern die Wichtigkeit familienfreundlicher Angebote ihres Arbeitgebers. Und 78 % der Beschäftigten, die derzeit keine Familienpflichten haben, sind solche Angebote gleichermaßen wichtig¹.

Damit familienorientierte Personalpolitik erfolgreich ist, muss sie in der Praxis ankommen und sich in konkreten und möglichst individuellen Vereinbarkeitsmaßnahmen bewähren.

Eine familienorientierte Personalpolitik bietet zahlreiche Vorteile. Sie reduziert Fehlzeiten, erhöht Zufriedenheit und Arbeitsqualität, beschleunigt den Wiedereinstieg von Eltern und steigert sie die Attraktivität von Arbeitgebern. Denn Familienfreundlichkeit sendet das Signal, dass ein Arbeitgeber unterstützt und wertschätzt. Die Stadt Hagen wurde als „familienfreundliches Unternehmen“ zertifiziert.

Familienorientierung im Leitbild der Stadt Hagen zu verankern, reicht jedoch nicht aus, um Mitarbeitende zu überzeugen. Sie muss in konkreten Angeboten umgesetzt, nach außen kommuniziert und von Führungskräften mitgelebt werden, um glaubwürdig und wirksam zu sein.

Die Stadt Hagen verfügt heute bereits über einige Angebote der Familienorientierung, wie z.B. die mögliche Teilzeitbeschäftigung bei Kindererziehung oder Pflegebedürftigkeit von Familienangehörigen, die flexibilisierte Arbeitsplatzmöglichkeit durch alternierende Telearbeit und das Angebot der Kinderbetreuung in der Großtagespflege.

Es gilt daher der Anspruch, weitere Angebote zu entwickeln und umzusetzen, die es an anderer Stelle bzw. bei anderen Kommunen nicht gibt, um so ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen.

Etablierte Maßnahmen:

- Zertifizierung „Familienfreundliches Unternehmen“ ✓
- Einsatz von Pflegelotsen ✓
- Bereitstellung von Informationen zum Thema Pflege ✓

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Ausbau der Großtagespflege ↗
- Flexible Arbeitszeitmodelle (s. Punkt 3.2) ↗
- Erweiterung der Feedbackkultur (Systematisches MA-Feedback) ↗
- Informationsbereitstellung Benefits des Arbeitgebers (s. Punkt 3.2) ↗
- Optimierung Arbeitsumfeld (s. Punkt 3.2) ↗
- Verankerung der Familienorientierung in den Basiswerten der Unternehmenskultur ↗
- Sensibilisierung Schwerpunktthemen (z.B. DV „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“, Pflege von Angehörigen etc.) ↗

Mögliche Maßnahmen:

- Modell „Caring Company“ ✗
- Systematisierung Elternzeit ✗
- Veranstaltungen für Eltern ✗
- Mitarbeitendenbefragungen ✗
- Betriebliche Kinderbetreuung (bei Schul- und Kitaferien) ✗
- Finanzieller Zuschuss bei Kinderbetreuungskosten ✗
- Entlastungsangebote bei zu pflegenden Angehörigen ✗
- Familienservice ✗
- Kurzübersicht familienfreundlicher Angebote bereitstellen (s. Punkt 3.2) ✗

Grundlagen und Materialien:

- Dienstvereinbarungen
- Intranet
- PE-Formate (Achtung Führung)
- Informationsflyer, Broschüren etc.

¹ Quelle: Das Checkheft – ein Nachschlagewerk, 10/2022

5

Evaluation

Die Wirksamkeit von aufwändigen Maßnahmen ist relativ schwer und meist nur in längerfristiger Perspektive zu beurteilen. Die Diskussion in den letzten Jahren hat sich auf die Frage konzentriert, wie der langfristige Erfolg in ökonomischer und sozialer Hinsicht sicherzustellen und zu messen ist. Zur Messung der Wirksamkeit sollen daher bereits vorhandene als auch neue Instrumente herangezogen werden.

- die „Onboarding-Quote“, die den Verbleib von Neuzugängen misst
- die Fluktuationsquote durch eigene Kündigung, Versetzung, Auflösungsvertrag
- die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Stadt Hagen (gemessen über regelmäßige Befragungen)
- die Loyalität der Mitarbeitenden zur Stadt Hagen (gemessen durch Fragen wie: „Empfehlen Sie das Unternehmen als Arbeitgeber weiter?“)
- die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen
- (im Anschluss an Seminare / Workshops usw. gemessen mit Hilfe von Bewertungsbögen)
- die ausgewogene Alters- und Geschlechterstruktur wichtiger Zielgruppen
- der Krankenstand bei der Stadt Hagen bzw. die Krankenkosten
- Zufriedenheit der Kund*innen (gemessen über Befragungen)
- die Definition von Leistungskennzahlen

Voraussetzung für die Evaluation ist, dass diese Instrumente verbindlich definiert und in den beteiligten Organisationen „gelebt“ werden.

Der erste Sachstandsbericht im Sinne der Evaluation für das vorliegende Konzept ist nach einem Zeitraum von 2,5 Jahren angedacht. Eine voll umfängliche Evaluation kann erst nach Umsetzung der beabsichtigten Maßnahmen erfolgen.

Erweiterungsfähige Maßnahmen:

- Definition erforderlicher Statistikerhebungen ↗
- Weiterer Ausbau bestehender Datenerhebun-

gen auf Grundlage des Personal- und Organisationsberichts ↗

- Integration neuer Instrumente zu Datenerhebung ↗
- Durchführung von Umfragen bei Mitarbeitenden und Kunden*innen ↗
- Definition von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicator) ↗

Grundlagen und Materialien:

- Einsatz von Statistik-Software
- Berichtswesen
- Intranet – Veröffentlichung der Ergebnisse

6

Legende

- ✓ Etablierte Maßnahme = die Maßnahme ist erfolgreich im Einsatz
- ↗ Erweiterungsfähige Maßnahme = ein weiterer Ausbau der Maßnahme ist geplant
- x Mögliche Maßnahme = der Einsatz der Maßnahme ist zu klären

7

Begriffsbestimmungen

- **BGM**
Betriebliches Gesundheitsmanagement
- **Employee Lifecycle**
Bildet die Entwicklung von Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens durch 5 bzw. 7 Phasen ab
- **Führungsebenen**
Die 337 Führungskräfte (Stand: 12/2024) der Stadt Hagen sind in 7 Führungsebenen (FE) gegliedert:
FE 1 (1) Oberbürgermeister*in
FE 2 (3) Beigeordnete
FE 3 (28) Fachbereichsleitungen, Amtsleitungen
FE 4 (77) Abteilungsleitungen
FE 5 (155) Sachgruppenleitungen
FE 6 (40) Teamleitungen
FE 7 (37) Gruppenleitungen
- **Karriereschlüssel**
USB-Stick mit vielfältigem Informationsmaterial
- **KGSt**
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
- **KPI**
Key Performance Indicator - Leistungskennzahlen
- **LBG NW**
Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen
- **MigÖ**
Migrationsgesellschaftliche Öffnung der Verwaltung
- **POEK**
Personal- und Organisationsentwicklungskonzept
- **Stammkräfte**
Bei dem Begriff „Stammkräfte“ handelt es sich um unbefristet und zum Berichtsstichtag aktiv
- Beschäftigte der Stadt Hagen, d.h. ohne
 - befristet Beschäftigte inkl. Wahlbeamt*innen
 - Aushilfen
 - Auszubildende und entgeltliche Praktikumskräfte

- Personen im Bundesfreiwilligendienst (BFD)
- Beschäftigte in Elternzeit, Beurlaubung, Rente auf Zeit, Aussteuerung (ruhende Besch.)
- Beschäftigte in der Freistellungsphase der Altersteilzeit (ATZ)
- **TVöD-V**
VKA Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst - Verwaltung - Vereinigung der kommunalen Arbeitgeber
- **Vollzeitkräfte**
Die Darstellung des Personalbestands erfolgt regelmäßig auch vollzeitverrechnet. Die Umrechnung von Kopffzahlen auf VZK geschieht unter Berücksichtigung der individuellen Teilzeitfaktoren der Beschäftigten. Dabei gilt für Tarifbeschäftigte eine regelmäßige wöchentliche Sollarbeitszeit von durchschnittlich 39 Stunden. Für Beamt*innen beträgt diese durchschnittlich 41 Stunden, sie verringert sich mit Ablauf des Tages der Vollendung des 55. Lebensjahres auf 40 Stunden und des 60. Lebensjahres auf 39 Stunden. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit für schwerbehinderte Beamt*innen liegt bei durchschnittlich 39,50 Stunden ab dem Grad der Behinderung von mindestens 50 und 39 Stunden ab einem Grad der Behinderung von mindestens 80

8

Mitarbeitende AG DOP und Ansprechpartner*innen POEK

Beteiligte in der Arbeitsgruppe DOP (Demografie, Organisation, Personal):

- Lucia Backhaus, 11, Bereich Ausbildung und Qualifizierung
- Christof Köhler, 11, Bereich Ausbildung und Qualifizierung
- Arno Kramer, 11, Bereich Personalwirtschaft
- Mathias Jung, 11, Bereich Organisation
- Detlef Hetzel, 11, Bereich Organisation
- Dennis Gnyp, 11, Bereich Internes Controlling
- Karol Skwara, 11, Bereich Internes Controlling
- Tanja Christmann, 11, Bereich Verwaltungsservice
- Pascal Nebe, 15, Bereich Verwaltungsdigitalisierung und eGovernment
- Sabine Michel, OB/GB, Gleichstellungsbeauftragte
- Bernd König, GPR, Personalrat
- Ina Michalke, 11, Bereich Personalentwicklung

Verantwortliche in den Querschnittsthemen:

- Pascal Nebe, 15, Bereich Verwaltungsdigitalisierung und eGovernment
- Sabine Michel, OB/GB, Gleichstellungsbeauftragte
- Alev Yildizli, 56, Bereich Migrationsgesellschaftliche Öffnung
- Manuela Reimann, 11, Bereich Personalentwicklung, BGM
- Martin Fuchs, OB/SchwV, Schwerbehindertenvertreter

Ansprechpartner*in:

- Ina Michalke | 02331/207-5145 | ina.michalke@stadt-hagen.de
- Bernd König | 02331/207-3645 | bernd.koenig@stadt-hagen.de

