



Personalentwicklung bei der Stadt Biberach



Ein Bericht des Hauptamts:
Katja Schlegel und Christine Denzel

INHALTSVERZEICHNIS

1. Personalentwicklung und ihre Bedeutung	3
Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft	3
Die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen	3
Die Altersstruktur bei der Stadt Biberach	4
Bedeutung der Personalentwicklung und ihre Grundvoraussetzungen	5
2. Die Aufgabe Personalentwicklung, der Aufwand, die Kosten	6
Der Weg zu einem Konzept	7
Die Handlungsfelder der Personalentwicklung bei der Stadt Biberach	8
3. Erläuterungen zu den einzelnen Handlungsfeldern	10
Führung	10
Personalauswahl	12
Personaleinführung	14
Fortbildung	16
Mitarbeitergespräch	20
Vereinbarkeit Familie und Beruf	21
Gesundheit/Arbeitsbedingungen	23
Wohlfühlfaktoren	25
Personalmarketing	26
Personelle Ressource der Personalentwicklung	28
4. Aktueller Stand der Ausbildung	30
Ausbildung als wichtiges Handlungsfeld der Personalentwicklung	30
Aktuelle Ausbildungsberufe	30
Entwicklung der Ausbildungsplätze bei der Stadt Biberach	30
Ausbildungsvergütung, Urlaubsanspruch, Arbeitszeit	31
Ansprechpartner	32
Ausbildungsmarketing	33
Bewerbersauswahlverfahren	34
Elemente einer attraktiven Ausbildung	34
Kosten der Ausbildung	35
5. Mittel- und langfristige Zielsetzungen in der Ausbildung	37
Eine Gesellschaft im Wandel	37
Generationenspezifische Ausbildung	37
Der demographische Wandel im Landkreis Biberach – Entwicklung der Schülerzahlen	37
Demographischer Wandel im Landkreis Biberach – Deckung des Personalbedarfs	37
Entwicklung der Bewerberzahlen bei der Stadt Biberach	38
Die sich daraus ergebenden mittel- und langfristigen Zielsetzungen	40
6. Der Weg zu einem Ausbildungskonzept - Die Handlungsfelder	41
Ausbildungsmarketing	41
Bewerbersauswahl	43
Attraktivitätssteigerung	44
Qualitätsmanagement	45
Controlling	46
Personelle Ressource der Ausbildung	47
LITERATURVERZEICHNIS	48

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet.

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Personalentwicklung der Stadt Biberach und beschreibt die Herausforderungen, den Handlungsrahmen sowie konkrete Maßnahmen.

1. Personalentwicklung und ihre Bedeutung

Mit dem Ziel, das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, umfasst Personalentwicklung alle systematischen Prozesse und Aktivitäten, die auf die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter abzielen, Potenzial erkennen, erhalten und ausbauen. Im Fokus der Personalentwicklung steht der Mitarbeiter als wichtigste Ressource - sie nachhaltig zu sichern, ist der konkrete Arbeitsauftrag an die Personalentwicklung.

Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft

Die demografische Entwicklung

Einhergehend mit der öffentlichen Diskussion über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Gesellschaft, auf die einzelnen Lebensbereiche und vor allem auf die Situation am Arbeitsmarkt, erfährt Personalentwicklung eine neue, zentrale Bedeutung. Viele Arbeitgeber haben erkannt, dass es jetzt an der Zeit ist, sich zu rüsten für die anstehenden Herausforderungen. Die konkreten Auswirkungen der demografischen Entwicklung und die Bedeutung für die Stadt Biberach sind im nächsten Abschnitt beschrieben. Personalentwicklung ist kein zusätzliches "Nice-to-have", sondern zentral erfolgsrelevant und für uns DIE Herausforderung.

Modernisierungsdruck der Verwaltungen

Aus dem Modernisierungsdruck der öffentlichen Verwaltungen, der zwar schon in den 90er Jahren begonnen und zu einem Umbruch geführt hat, resultiert heute noch Handlungsbedarf. Mit neuen Instrumenten, wie beispielsweise der Leistungsorientierung und neuem Finanzwesen, soll der zum Teil immer noch gegenwärtigen Skepsis bezüglich Qualität und Effektivität der öffentlichen Leistungen entgegengesteuert werden.

Technologische Entwicklungen

Die „digitale Revolution“ schreitet rasant voran und stellt auch öffentliche Verwaltungen vor immer neue Aufgaben. Neue Möglichkeiten in der Informationsverarbeitung, aber vor allem das E-Government verändern das Verwaltungshandeln spürbar.

Die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen

Die Herausforderungen, denen wir uns als Arbeitgeber heute, morgen und übermorgen stellen müssen, sind enorm und die demografische Entwicklung macht nicht vor der Rathaustüre halt.

Den demografischen Wandel im Landkreis Biberach beschreibt die **Prognos-Studie** aus dem Jahr 2010. Auch wenn der Landkreis über vergleichsweise gute demografische Voraussetzungen verfügt, ist der demografische Wandel auch hier auf dem Arbeitsmarkt deutlich zu spüren:

Die fortschreitende Alterung der Bevölkerung führt langfristig zu einem **Rückgang der Erwerbsfähigen** (15 – 64 Jahre). Sind derzeit im Landkreis ca. 66% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, werden es bis 2025 nur noch rund 63% der Bevölkerung sein.

Ein Blick über die Landkreisgrenze hinaus verdeutlicht die Problematik: In Baden-Württemberg werden im Jahr 2030 ca. 10% (500.000) der benötigten Erwerbstätigen fehlen, rund 370.000 Erwerbstätige davon im Dienstleistungssektor. Bis 2015 fehlen bereits 280.000 Erwerbstätige. Wir sind also mitten im Mangel.

Neben dem Rückgang der potenziell verfügbaren Arbeitskräfte kommt es zudem zu **Verschiebungen in der Alterszusammensetzung**. Im Landkreis wird die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter von 15 – 40 Jahren bis 2025 um knapp 11% abnehmen. Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter von 40 – 65 Jahren wird sich um 2,6% erhöhen.

Die Veränderung der Altersstruktur im Landkreis Biberach und der Stadt Biberach ist aus dem Schaubild in **Anlage 1** ersichtlich.

Was der demografische Wandel für die öffentlichen Verwaltungen bedeutet, bringt ein aktueller **Bericht des Städtetags** (02/2011) auf den Punkt:

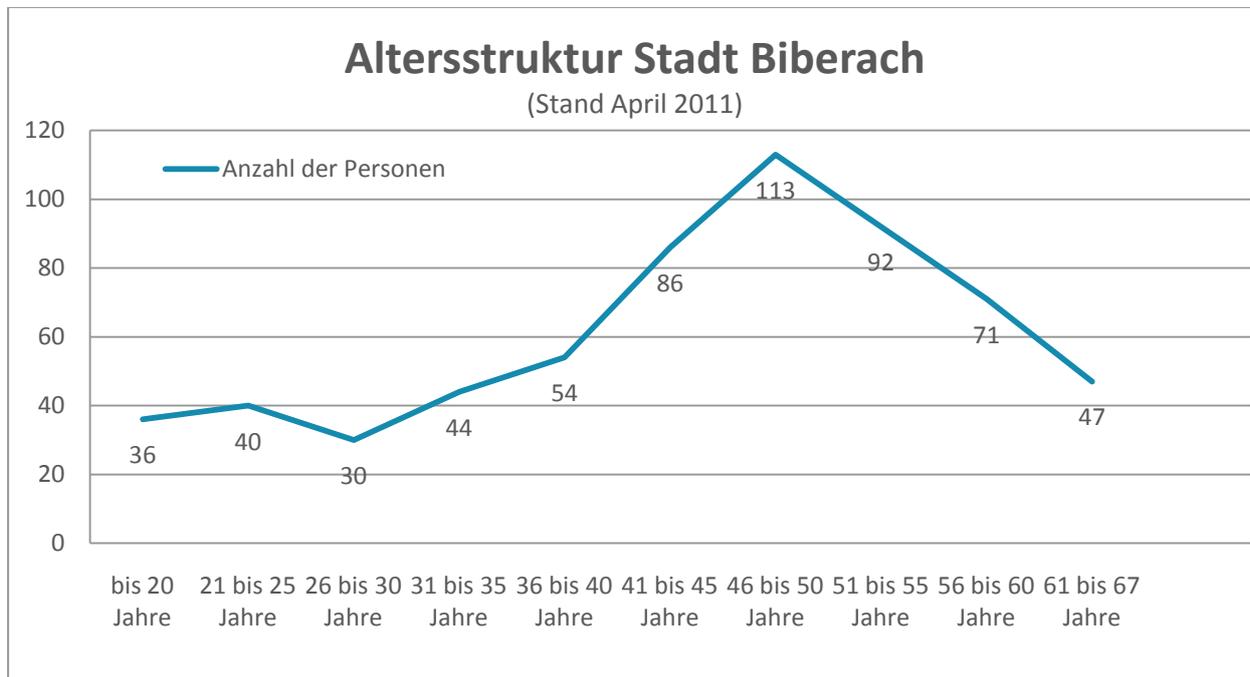
- Besorgniserregend ist die Änderung der Alterszusammensetzung, das „Alterwerden“ der gesamten Belegschaft mit der Folge großer Pensionierungswellen der Altersgruppe der über 50-Jährigen in mehr als 10 Jahren. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst lag 2005 mit 45 Jahren bereits rund 5 Jahre höher als in der Privatwirtschaft.
- Dem hohen Ersatzbedarf stehen durch sinkende Geburtenzahlen auf der anderen Seite immer weniger junge Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Die entscheidende Frage lautet, ob und wie es gelingen kann, die dadurch entstehenden großen Lücken an Personal und Wissen aufzufüllen.
- Der Fachkräftemangel wird sich durch den Rückgang der Erwerbsfähigen verstärken. Die Rekrutierung von jungen, qualifizierten Nachwuchskräften wird zunehmend schwieriger. Dies führt zwangsweise auch zu einer verschärften Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern um qualifizierte jüngere Arbeitnehmer. Aber auch öffentliche Verwaltungen untereinander werden verstärkt um Mitarbeiter konkurrieren müssen.

Die Altersstruktur bei der Stadt Biberach

Unsere demografischen Voraussetzungen sind nicht schlecht: Mit 44 Jahren liegt das Durchschnittsalter bei der Stadt Biberach unter dem vom Städtetag im Jahr 2010 ermittelten Durchschnittswert von 44,9 Jahren für die westlichen Bundesländer.

Dennoch: Das Schaubild auf der nächsten Seite zeigt, dass sich die Auswirkungen des demografischen Wandels in der Verschiebung der Altersstruktur unserer Verwaltung widerspiegeln wird. Auch wenn die Entwicklung zum Teil jetzt schon zu spüren ist (z. B. durch zurückgehende Bewerberzahlen), wird sich die Situation vor allem in 10 – 15 Jahren verschärfen, wenn die starken Altersgruppen der heute über 50-Jährigen das Rentenalter erreichen.

Die Altersstruktur der 613 Mitarbeiter bei der Stadt Biberach stellt sich wie folgt dar:



Bedeutung der Personalentwicklung und ihre Grundvoraussetzungen

Wo lange Zeit die reine Personalverwaltung mehr oder weniger auszureichen schien, um den Personalkörper aufrecht zu erhalten, fordern gesellschaftliche Veränderungen ein grundlegendes Umdenken und eine strategische Neuorientierung in der Personalpolitik. Aktives Personalmarketing mit dem Ziel der Personalgewinnung und intensive Personalentwicklung mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung werden zu zentralen Herausforderungen.

Grundvoraussetzungen erfolgreicher Personalentwicklung (PE)
PE muss von <u>allen</u> getragen und gelebt werden (Leitung, Führungskräfte, Mitarbeiter)
PE muss kommuniziert werden: Information und Transparenz gegenüber der Verwaltungsführung, Führungskräften, Mitarbeitern, Personalrat
PE erhält Akzeptanz durch Beteiligung und Mitwirkung (Bildung von Projektgruppen)
PE muss alle Zielgruppen im Auge behalten
PE fördert integrierte Konzepte mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen
PE braucht eine klare Erfolgskontrolle und muss stets angepasst werden
PE braucht ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen

Die individuelle und konzeptionelle Förderung aller Mitarbeiter muss auf allen Ebenen vorgelebt werden.

Im Bewusstsein, dass alle Veränderungen und Herausforderungen nur mit motivierten, gesunden und leistungsstarken Mitarbeitern zu meistern sind, müssen wir **jetzt** anpacken, um dem Anspruch als moderner Dienstleister heute und zukünftig gerecht werden zu können.

Personalentwicklung begleitet und unterstützt dabei aktiv und nachhaltig alle Veränderungsprozesse mit geeigneten Konzepten und konkreten Maßnahmen. Dazu muss die Personalentwicklung allerdings in ihrer strategischen Bedeutung als wichtiger Bestandteil einer modernen Verwaltung erkannt und gelebt werden.

2. Die Aufgabe Personalentwicklung, der Aufwand, die Kosten

Neu ist Personalentwicklung bei der Stadt Biberach nicht. Fortbildung, Ausbildung, Gesundheitsförderung sind Handlungsfelder, auf denen die Stadt bisher schon – auch erfolgreich – tätig war.

Wir arbeiten ordentlich und bieten einiges, doch das reicht (künftig) nicht mehr. Wir müssen mehr bieten als andere, positiv auffallen und unsere Mitarbeiter vom ersten Arbeitstag bei der Stadt Biberach bis zum Ausscheiden in den Ruhestand unterstützen, weiterbilden, motivieren.

Personalentwicklung – will man sie professionell betreiben – erfordert eine personelle Ressource, die Maßnahmen plant, strukturiert und evaluiert. Für den Stellenplan 2010 wurde die Stelle „Personalentwicklung“ vom Gemeinderat genehmigt. Ein positives und wichtiges Signal.

Die Planung und Organisation von Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bilden den größten Aufgabenblock dieser Stelle. Die Schwerpunkte sind ab Seite 10 dargestellt. Etwa 20% der Stelle entfallen auf die Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung. Die Mitarbeiterin im gehobenen Dienst (Entgeltgruppe 10) kostet jährlich 52.000 €.

Personalentwicklung und Fortbildung gibt es nicht zum Nulltarif. Zusätzlich zum Fortbildungstopf, der sich im Jahr 2011 auf knapp 150.000 € beläuft, stehen für 2011 15.000 € auf der neu gebildeten Haushaltsstelle "Personalentwicklung" zur Verfügung, aus der u. a. Führungstrainings, Coachings, Maßnahmen der Handlungsfelder Personalauswahl und -marketing finanziert werden.

Die Fortbildungsquote als Kennzahl zeigt den Anteil der Fortbildungskosten an den gesamten Personalkosten. Bei der Stadt Biberach liegt sie bei knapp 0,7%. Zum Vergleich: In manchen Branchen der freien Wirtschaft werden Fortbildungsquoten von 2-3% angenommen¹, bei öffentlichen Verwaltungen liegt die Zielgröße meist bei 1%.

Die Bedeutung von Personalentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter muss sich in der Bereitstellung der personellen und finanziellen Ressourcen niederschlagen. Die Ausgaben sehen wir als Investition in eine nachhaltige Entwicklung unserer Mitarbeiter und unserer Verwaltung.

Angestrebt ist mittelfristig ein Fortbildungsbudget in Höhe von 1% der Personalkosten (derzeit 223.000 €) und eine adäquate Anhebung des Finanzvolumens der Haushaltsstelle für Personalentwicklungsmaßnahmen. Welche Höhe hier angemessen ist, um gute Personalentwicklung betreiben zu können, muss die Erfahrung der nächsten Jahre zeigen.

¹ vgl. Bak, Bernd (2008): Evaluation von Fortbildung - Ansätze für die kommunale Praxis, S. 20.

Der Weg zu einem Konzept

Bei der Einführung der systematischen Personalentwicklung geht die Stadt Biberach den pragmatischen Weg, d. h. mit konkreten Maßnahmen setzen wir dort an, wo wesentliche Defizite bekannt oder leicht feststellbar sind. Aus diesen Maßnahmen wird dann im Laufe der Zeit ein Gesamtkonzept entwickelt, in das bisherige Maßnahmen als auch neue Ansätze einfließen.

Die eigene Bestandsaufnahme sowie das zweitägige Amtsleiterseminar im Frühjahr 2010 zum Thema Personalentwicklung lieferten wichtige Hinweise auf Schwachstellen und erste Ansatzpunkte für systematische Personalentwicklungsarbeit. Unterstützung bei Führung und Personalauswahl und das Thema Personalmarketing wurden als sehr wichtig eingestuft.

Im Zeitraum Juni 2010 bis Januar 2011 wurden persönliche Gespräche mit allen Amtsleitern geführt, um die ersten Pläne vorzustellen und um bereichsspezifische Anforderungen in den Ämtern zu erfassen. Personalentwicklung konkret zum Thema zu machen, sich Zeit zu nehmen für einen offenen Austausch, war ein wichtiger Meilenstein gleich zu Beginn und schuf eine gute Basis für die Zusammenarbeit.

Es folgten Gespräche mit dem Personalrat, mit den Dezernenten sowie mit Bereichen, die in ihrer Arbeit wichtige Handlungsfelder der Personalentwicklung berühren, wie z. B. die Organisationsstelle und das Gebäudemanagement.

Die Handlungsfelder der Personalentwicklung bei der Stadt Biberach

Wo wir gegenwärtig und künftig Handlungsbedarf sehen und verstärkt aktiv werden müssen, fasst das folgende Schaubild zusammen.

	Herausforderungen/Problembereiche	Handlungsfeld
Allgemeine Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Änderung der Altersstruktur: steigender Altersdurchschnitt – Fachkräftemangel mit „Kampf“ um junge, qualifizierte Mitarbeiter – Neue Anforderungen an die Mitarbeiter in immer kürzeren Zeitabständen durch technologischen Fortschritt und Verwaltungsmodernisierung 	<p>Personalentwicklung Personalmarketing</p>
Konkrete Problembereiche bei der Stadt Biberach	<ul style="list-style-type: none"> – Zurückgehende Bewerberzahlen auf öffentliche Ausschreibungen, teilweise kaum Auswahl bei Einstellungen – Zum Teil schlechte Qualität der Bewerbungen – Wenig Werbung für Arbeitgeber Stadt Biberach – Arbeitgebermarke/Alleinstellungsmerkmale fehlen 	<p>Personalmarketing Personalgewinnung</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Zum Teil Defizite in der Weiterbildungsmotivation. Fortbildung beruht bislang auf Freiwilligkeit. – Ausbau der Fortbildungsbedarfsermittlung und des Bildungscontrollings – Lebenslanges Lernen und Wissensmanagement verstärkt fördern 	<p>Fortbildung/ Wissensmanagement</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau/Förderung der Führungskompetenzen, bisher: Mangel an Unterstützungsangeboten für Führungskräfte – Förderung von Nachwuchs- und Potenzialkräften 	<p>Führung</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Stress, Burnout und psychische Erkrankungen sind ein zunehmendes Problem. – Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter wird zur großen Herausforderung. 	<p>Gesundheit</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Personalauswahlprozesse weiter professionalisieren mit dem Ziel einer anforderungsgerechten, transparenten und nachvollziehbaren Stellenbesetzung, Identifikation der Richtigen. 	<p>Personalauswahl</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeiter stärker fördern mit dem Ziel der langfristigen Mitarbeiterbindung. 	<p>Personaleinführung</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbildungsmarketing bisher eher schwach und auch die Ausbildungsinhalte müssen weiterentwickelt werden. 	<p>Ausbildung</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Das Mitarbeitergespräch als zentrales Steuerungs- und Führungsinstrument ist bislang nicht verpflichtend eingeführt. 	<p>Mitarbeitergespräch</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Ausweitung der familienfreundlichen Angebote – Wiedereingliederung von Beurlaubten in Elternzeit – Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege 	<p>Vereinbarkeit Familie und Beruf</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kleinigkeiten, die für den Mitarbeiter Wertschätzung bedeuten, müssen wir stärker im Auge behalten. 	<p>Wohlfühlfaktoren</p>
	<ul style="list-style-type: none"> – Fehlender Blick fürs Ganze: dezentrale Unterbringung und Zuordnung zu Dezernaten führt teilweise zu Identifikationslücken zum Gesamtbetrieb Stadtverwaltung und Reibungsverlusten an den Schnittstellen – Es ist teils nicht möglich, gute Leute dauerhaft zu halten (direkte Konkurrenz ist die freie Wirtschaft). – Unzufriedenheit wegen mangelnder Entwicklungsunterstützung 	<p>Personalentwicklung insgesamt mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung</p>

Gleichzeitig auf allen Feldern intensiv tätig zu sein, ist - insbesondere in der Anfangs- und Entwicklungszeit einer systematischen Personalentwicklung - nicht möglich. Deshalb war es wichtig und notwendig, Handlungsfelder zu priorisieren.

Schwerpunkt der Personalentwicklungsarbeit in den vergangenen 12 Monaten bildeten die vier Handlungsfelder mit den aufgeführten Maßnahmen:

Führung "Führen will gelernt sein"

- Führungstraining (Aufbau und Förderung von Führungskompetenzen)
- Nachwuchskräfteprogramm
- Unterstützung und Begleitung durch Coaching
- Hospitation von Führungskräften

Personalauswahl "Der richtige Mensch am richtigen Platz"

- Anforderungsprofil als Grundvoraussetzung
- Bewerbungsunterlagen richtig lesen
- Vorstellungsgespräche professionell führen
- Ergänzende Methoden einsetzen
- Schulungen für Beteiligte

Personaleinführung "Aller Anfang ist schwer"

- Checklisten für die Einarbeitungsphase
- Der erste Arbeitstag
- Vorstellung und Begrüßung
- Patenkonzept
- Feedbackgespräche

Fortbildung "Wir wollen(s) Wissen!"

- Bedarfsermittlung
- Planung und Organisation interner Fortbildungen
- Fortbildungsmarketing
- Bildungscontrolling

Die Handlungsfelder Gesundheit, Vereinbarkeit Familie und Beruf, Mitarbeitergespräch, Personalmarketing, Ausbildung und Wohlfühlfaktoren sind nicht weniger wichtig. Auch hier laufen bereits viele erfolgreiche Maßnahmen und Überlegungen für die (Weiter-) Entwicklung. Sie sind ab Seite 20 kurz dargestellt.

3. Erläuterungen zu den einzelnen Handlungsfeldern

Handlungsfeld Führung: "Führen will gelernt sein"

Bedeutung

Auf die Aufgabe „Führungskraft“ bereitet weder das Studium vor, noch ist man mit der Übernahme einer Führungsaufgabe automatisch eine gute Führungskraft. Sicher ist aber, dass Führungsqualität im Alltag ein entscheidender (Miss-) Erfolgsfaktor ist.

Bisher hoffen wir, dass unsere Führungskräfte selbst ihre Rolle finden, sich (weiter-) entwickeln und die Aufgabe gut erfüllen. Das ist unsererseits eindeutig zu wenig. Deshalb setzen wir in den Anfängen einer strukturierten Personalentwicklung Priorität in die Führungsunterstützung.

Neben den jährlichen Amtsleiterseminaren, deren Fortführung von allen begrüßt wird, gibt es folgende weitere unterstützenden Module:

Führungstraining

Bei aller Erfahrung und Routine tut es auch langjährigen Führungskräften gut, innezuhalten, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, sich Gedanken zu machen über aktuelle und künftige Anforderungen an die eigene Führungsrolle und sich anregen zu lassen von neuen Erkenntnissen.

Für die Zielgruppe „Erfahrene Führungskräfte“ werden wir in regelmäßigen Zeitabständen interne Fortbildungsveranstaltungen zu verschiedenen Themen anbieten. Begonnen haben wir im Jahr 2011 mit einer zweitägigen Schulung zur Personalauswahl.

Nachwuchs(führungs)kräfte/Mitarbeiter mit Potenzial

In unseren (jungen) Mitarbeitern steckt viel Potenzial und oft verborgenes Talent. Eigene Führungskräfte heranzubilden und Potenzialkräfte zu fördern hat viele Vorteile. Sie sind bereits unsere Mitarbeiter, kennen die Verwaltung und müssen nicht erst noch gewonnen werden.

Doch um diese Vorteile wirklich nutzen zu können, müssen wir etwas dafür tun, d. h. Qualifizierungsangebote bereitstellen sowie Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aufzeigen. Mit einem modularen Programm, das über einen Zeitraum von ca. zwei Jahren Themen wie Führen, Teamentwicklung, Kommunikation, Konflikttraining und Selbstmanagement behandelt, wollen wir Potenzialkräfte professionell unterstützen und qualifizieren. Das Programm startet 2012.

Klar ist: Fördern kann nicht automatisch Beförderung bedeuten, denn feste Zusagen auf spätere Führungspositionen können wir nicht geben. Da müssen wir ehrlich sein. Dennoch ist die Investition in die junge Generation goldrichtig, weil wir damit viel erreichen: neben der persönlichen Weiterentwicklung (mit Erhöhung der Chancen auf Übernahme späterer Führungspositionen) erfahren sie Wertschätzung und tragen letztlich ein positives Image nach außen.

Coaching „Unterstützung durch Begleitung“

Allen täglichen Anforderungen immer zu hundert Prozent gerecht zu werden, wird kaum eine Führungskraft von sich behaupten können. Jeder erlebt heikle Situationen, steht vor Konflikten und größeren Problemen, die überfordern und nicht sofort gelöst werden können. Sicherlich stellt sich die Führungskraft auch öfter die Frage nach dem eigenen Führungsstil und der eigenen Weiterentwicklung. Hier kann die Begleitung durch einen externen Coach sehr wertvoll sein. Mit neutralem Blick von außen spiegelt der Coach das eigene Führungsverhalten und hilft durch individuelle Begleitung, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, Konflikte zu lösen sowie die persönliche Entwicklung zu fördern.

Bislang hat die Stadt Biberach Coaching in Einzelfällen auf Anfrage ermöglicht und dabei sehr gute Erfahrung gemacht. Dieser erste Erfolg, eine aufgeschlossene Grundeinstellung unserer Führungskräfte für dieses Instrument und die eigene Überzeugung haben uns ermutigt, Coaching als „offizielles“ Angebot in unser Führungsunterstützungsprogramm aufzunehmen. Innerhalb gewisser Rahmenbedingungen können sich Führungskräfte aus einem festgelegten Trainerpool ohne konkreten Anlass, sondern zur Reflektion und zur Stärkung der Führungskompetenzen eines Coachs bedienen. Mit dem Ziel für jeden „Führungs-Typ“ einen passenden Coach im Pool zu haben, haben wir uns auf die Suche gemacht, Vorstellungsgespräche geführt und Profile geprüft – mit sehr gutem Ergebnis. Das Angebot fasst ein kurzer Leitfaden zusammen.

Hospitation „Über den eigenen Tellerrand hinaus“

„Gegenseitig voneinander lernen“ ist der Name und das Ziel des Projekts, bei dem Führungskräfte von Firmen und Sozialeinrichtungen für eine begrenzte Zeit in eine andere Welt eintauchen. Beteiligte sind u. a. die Firma Boehringer Ingelheim, die Kreissparkasse Biberach, St. Elisabeth-Stiftung, Caritas, das Bürgerheim und seit kurzem auch die Stadt Biberach.

Horizontenerweiterung, Stärkung persönlicher Kompetenzen, direkter Kontakt der Experten unterschiedlicher Branchen sowie die berufliche Netzwerkbildung sind ein großer Gewinn. Durch den Eintritt in die Projektgruppe können wir unseren Führungskräften Hospitationen bei Kooperationspartnern ermöglichen. Auf der anderen Seite möchten wir natürlich auch den Führungskräften unserer Partner gute Hospitationsmöglichkeiten anbieten und unsere "städtische Welt" zeigen.

Ein Blick in die Zukunft:

Personalentwicklung ist vorrangig Führungsaufgabe. Mit den Dezernenten, Amtsleitern und anderen Führungskräften als „dezentrale Personalentwickler“ steht und fällt der Erfolg unserer Personalentwicklungs-Bemühungen. Deshalb müssen wir die Führungskräfte mit einer Auswahl geeigneter Instrumente in ihrer Aufgabe unterstützen und sie für das Thema Personalentwicklung gewinnen, befähigen und professionell begleiten.

Handlungsfeld Personalauswahl: "Der richtige Mensch am richtigen Platz"

Bedeutung

Ein kurzer Blick in den Lebenslauf, ein Blick in die Zeugnisse des Bewerbers, ein 30-minütiges Gespräch mit ein paar Fragen, dann die Entscheidung. Daran knüpft oft ein ganzes Berufsleben. So könnte die Routine vieler Personalauswahlverfahren in der Praxis beschrieben werden.

Obwohl Personalauswahlentscheidungen zu den wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Entscheidungen gehören, mangelt es gerade hier manchmal an Professionalität und der notwendigen Sorgfalt. Investitionsentscheidungen von 2.000 € werden meist differenzierter analysiert und bewertet als viele Personalentscheidungen. Fehlentscheidungen in Personalauswahlprozessen sind teuer und haben gravierende Auswirkungen: Kosten für eine erneute Anzeige, für den gesamten Auswahlprozess und Einarbeitungszeit, Belastung der Kollegen, etc.²

Man erwartet von Personalern und Führungskräften oft stillschweigend, dass sie das nötige Handwerkszeug beherrschen und mit ein paar gewieften Fragen die Leistungsfähigkeit und persönlichen Eigenschaften der Bewerber erfassen und beurteilen können.

Auch wir haben bisher mehr oder weniger auf die (langjährige) Erfahrung der Beteiligten gesetzt und gehofft, dass ihre Einschätzung passt – auf gut Glück! Deshalb war das Handlungsfeld „Personalauswahl“ eines mit oberster Priorität in den letzten 12 Monaten mit dem Ziel der Entwicklung von Verfahrensregelungen und Hilfestellungen, an denen sich die am Auswahlverfahren Beteiligten orientieren können. Das sind im einzelnen:

Anforderungsprofil als Grundvoraussetzung

Grundlegende Voraussetzung eines professionellen Auswahlverfahrens ist - noch vor der Ausschreibung der Stelle - die Ermittlung der konkreten Anforderungskriterien. Sich keine oder wenig Gedanken darüber zu machen, über welche Fähigkeiten ein neuer Mitarbeiter verfügen muss, um auf der Stelle erfolgreich zu sein, ist gleich zu Beginn des Verfahrens oftmals der entscheidende Fehler. Ein sorgfältig erarbeitetes Anforderungsprofil ist wichtige Grundlage für den gesamten Auswahlprozess (Ausschreibungstext, Auswertung der Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräch, ggfs. weitere Methoden). Damit die Erstellung eines Anforderungsprofils in der Praxis leichter fällt, haben wir eine Profilstruktur entwickelt, auf dessen Grundlage künftig die Anforderungen an den neuen Stelleninhaber exakt ermittelt werden können.

Bewerbungsunterlagen richtig lesen

Bewerbungsunterlagen richtig zu interpretieren und analysieren ist nicht einfach, die Aussagekraft über den beruflichen Erfolg begrenzt. Dennoch ist dies der erste Einblick unsererseits und aus Sicht des Bewerbers die erste Hürde. Zur Erleichterung der Vorauswahl und Dokumentation der Einschätzung der einzelnen Bewerber wurde eine Checkliste „Vorauswahl“ entwickelt.

² Aussage Dr. Albrecht Müllerschön, promovierter Diplom-Psychologe und Experte der Personaldiagnostik.

Vorstellungsgespräche professionell führen

Kern des Personalauswahlprozesses ist und bleibt das Vorstellungsgespräch. Auch wenn das Gespräch die wichtigste Grundlage des Auswahlverfahrens darstellt, mangelt es gelegentlich an der notwendigen Sorgfalt. Gründe: Fehlendes Bewusstsein, fehlendes Handwerkzeug, Zeitdruck. Ein vorher festgelegtes Bewerberprofil soll als roter Faden weniger Vorstellungsgesprächs-Routinieren eine Stütze bieten, um entsprechend dem Anforderungsprofil die Schwerpunkte abfragen zu können und um wesentliches nicht zu vergessen.

Ergänzende Methoden einsetzen

Nicht immer, aber manchmal lohnt es sich, neben der Analyse der Bewerbungsunterlagen und dem Vorstellungsgespräch ergänzende Methoden einzusetzen, um einen zweiten Eindruck über den Bewerber zu bekommen. Dazu gehören Arbeitsproben, Kurzvorträge, Tests, Stressinterviews, Gruppendiskussionen, schriftliche Aufgaben. Diese Maßnahmen ersetzen nicht das klassische Gespräch, können aber weitere Anhaltspunkte für die Gesamtabwägung liefern, gerade wenn die Entscheidung zwischen zwei Bewerbern schwer fällt. Das Hauptamt berät die Fachämter in diesen Fragen.

Schulungen zur Personalauswahl

Die Qualifikation der Beteiligten ist ein entscheidendes Erfolgskriterium. Mit gezielten internen Schulungsangeboten im Herbst 2010 und Frühjahr 2011 haben wir begonnen, die Beteiligten für dieses wichtige Thema zu sensibilisieren. Weitere Angebote folgen.

Ein Blick in die Zukunft:

Lange Zeit standen die fachlichen Kompetenzen bei der Auswahl von Mitarbeitern im Mittelpunkt. Durch neue berufliche Anforderungen wird der Fokus zunehmend auch auf die persönlichen Qualifikationen (wie z. B. Führungsqualitäten) gerichtet, die aber oft nicht direkt beobachtbar sind. Darauf müssen wir verstärkt achten und die Beteiligten sensibilisieren.

Vor dem Hintergrund des immer geringer werdenden Bewerbermarktes muss sich auch die Personalauswahl umstellen. „Diversity“ (Prinzip der Heterogenität) und interkulturelle Kompetenz sind die Qualitätsmerkmale der Zukunft.

Für viele Bewerber ist das Bewerben auf eine ausgeschriebene Stelle und das Vorstellungsgespräch der erste Kontakt zu uns als Arbeitgeberin Stadt Biberach. Agieren wir hier schnell, freundlich und fair, präsentieren wir uns als attraktiven Arbeitgeber und geben eine gute Visitenkarte ab.

Ein gutes, aber noch nicht eingesetztes Instrument der Evaluation des Personalauswahlprozesses und der Personalmarketingstrategie sind Bewerberfeedbacks. Sie können uns Aufschluss geben, wo Verbesserungen notwendig sind.

Handlungsfeld Personaleinführung: "Aller Anfang ist schwer"

Bedeutung

Eine sorgfältige Bewerberauswahl genügt längst nicht, um Mitarbeiter zu rekrutieren, die unserer Verwaltung langfristig, motiviert und leistungsfähig zur Verfügung stehen. Ein neuer Mitarbeiter braucht Hilfe, um in dem neuen Arbeitsumfeld richtig starten und sich integrieren zu können. Ohne einen strukturierten Einarbeitungsprozess kann es zu Enttäuschungen oder Frustrationen kommen. Die wachsende Bedeutung der Personaleinführung resultiert auch aus der Erkenntnis, dass der Entschluss, die Organisation zu verlassen, bei ca. 75 % der Mitarbeiter am ersten Tag/in den ersten Wochen gefasst wird.

D. h. die Art der Einführung eines neuen Mitarbeiters ist entscheidend für seinen Verbleib, für seine spätere Einstellung zur Arbeit und Identifikation mit der Verwaltung.

Checklisten für die Einarbeitungsphase

Anregungen und Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung des ersten Arbeitstags, der ersten Arbeitswoche und der Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters geben unsere Checklisten. Vor jeder Neueinstellung werden sie den Ämtern/Sachgebieten zur Verfügung gestellt. Eine Umfrage in den Ämtern Ende 2010 zur Evaluation der bisherigen Maßnahmen hat bestätigt, dass die Checklisten sehr hilfreich sind und bei den meisten Neueinstellungen verwendet werden.

Der erste Arbeitstag

Eine Begrüßungsmappe, ausgestattet mit vielen wichtigen Infos zur Stadt (Verwaltungsgliederungsplan, Dienstvereinbarungen, Richtlinien, internes Fortbildungsprogramm...), soll dem neuen Mitarbeiter helfen, sich in unserer Verwaltung schnell zurechtzufinden. Als kleines Willkommensgeschenk erhält jeder „Neue“ bei der Begrüßung am ersten Arbeitstag eine Eintrittskarte ins Hallenbad, für das Museum und für eine Stadtführung. Eine nette Geste gleich zu Beginn, die jeden freut.

Den berechtigten Kritikpunkt „viel zu viel Infos“ mancher neuer Mitarbeiter nehmen wir ernst. Die mittlerweile in die Jahre gekommene Willkommensmappe kommt auf den Prüfstand. In Projektarbeit widmet sich aktuell eine Gruppe von Auszubildenden der Überarbeitung mit dem Ziel, Informationen und praktische Tipps zusammenzufassen und entbehrliches wegzulassen.

Vorstellung und Begrüßung

Seit 2009 werden alle neuen Mitarbeiter mit Bild im Intranet und seit 2011 in der Mitarbeiterzeitung „Rathaus aktuell“ vorgestellt und begrüßt.

Im Rahmen eines jährlichen Begrüßungsfrühstücks begrüßt Oberbürgermeister Fettback und der Personalratsvorsitzende die neuen Mitarbeiter persönlich. Das Feedback zum jährlichen Begrüßungsfrühstück zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Die Mitarbeiter fühlen sich in unserer Verwaltung aufgenommen und finden die offizielle Begrüßung im Rahmen eines Begrüßungsfrühstücks klasse.



Patenkonzept

Das Patenkonzept hat sich bestens bewährt. Als wichtiger Ansprechpartner steht der Pate dem neuen Mitarbeiter mit Rat und Tat zur Seite, fördert die fachliche und soziale Einführung und macht ihn mit den geschriebenen und ungeschriebenen Regeln unserer Verwaltung vertraut.

Feedbackgespräche

Neben den personalrechtlichen Formalitäten erkundigt sich der jeweilige Sachbearbeiter der Personalstelle in der ersten Arbeitswoche direkt beim neuen Mitarbeiter, ob alles in Ordnung ist und führt ein Feedbackgespräch nach drei Monaten.

Ein Blick in die Zukunft:

In Arbeit ist ein Leitfaden, der alle wichtigen Infos zur Personaleinführung zusammenfasst. Das Thema Personaleinführung werden wir in regelmäßigen Abständen thematisieren, Verbesserungsvorschläge aufgreifen und unsere Hilfestellungen anpassen.

Handlungsfeld Fortbildung:

"Wir wollen(s) WISSEN!"

Bedeutung

Die kommunale Fortbildung gewinnt vor allem auch aufgrund der demografischen Entwicklung enorm an Bedeutung: Verkürzung der „Halbwertszeit des Wissens“, gesetzliche Änderungen in immer kürzeren Zeitabständen, der verstärkte Einsatz neuer Medien und Techniken, veränderte Strukturen und Verwaltungsabläufe, die Einführung eines neuen Haushalts- und Rechnungswesen, usw. setzen permanente Lernprozesse unserer Mitarbeiter voraus. Der Auftrag an die Fortbildung lautet daher: mit einem bedarfs- und zielorientierten Angebot die Leistungsfähigkeit sicherzustellen und die Weiterentwicklung der Verwaltung voranzutreiben.

Mit § 5 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) sind erstmals Regelungen zur Qualifizierung von Beschäftigten im Tarifvertrag verankert. Als Teil der Personalentwicklung soll durch Qualifizierung ein hohes Qualifikationsniveau erreicht und lebenslanges Lernen gefördert werden. Der wichtigste Bestandteil des § 5 TVöD ist der Anspruch des Mitarbeiters auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch, bei dem der Fortbildungsbedarf festgestellt wird.

Der wachsenden Bedeutung kommunaler Fortbildung wird bei der Stadt Biberach in vielerlei Hinsicht Rechnung getragen. Das mittlerweile sehr gut entwickelte Handlungsfeld ist Kernstück der Personalentwicklungsarbeit, was sich auch im Zeitanteil der Stelle Personalentwicklung widerspiegelt. Die jährliche Planung des internen Fortbildungsprogramms, die Organisation, Abwicklung und Evaluation aller Veranstaltungen bilden den größten Anteil der Personalentwicklung.

Weitere Professionalisierung und eine kontinuierliche Anpassung ist dennoch auch in diesem Handlungsfeld notwendig.

Was tun wir bisher im Handlungsfeld Fortbildung?

Eine ganze Menge: Seit Jahren wächst unser Angebot an intern organisierten Fortbildungen stetig. Im Jahr 2010 konnten die Mitarbeiter bereits aus über 30 Fortbildungen zu verschiedensten Themen auswählen – alle von der Personalentwicklung geplant, organisiert und abgewickelt. Im Jahr 2011 werden voraussichtlich fast 40 Fortbildungen intern organisiert und durchgeführt. Die meist volle Auslastung der Seminare und Kurse zeigt, dass unser Programm sehr gut ankommt.

Angeboten wird ein breites Spektrum aktueller und wichtiger Themen. Von persönlicher Kompetenz über EDV-Schulungen bis hin zu einer Vielzahl an Gesundheitskursen.

Das Jahresprogramm 2011 ist in **Anlage 2** abgedruckt.



Bild: Seminar "Amtsdeutsch a. D."

Das nächste Schaubild gibt einen Überblick über die Fortbildungsarbeit:

Bildungsbedarf ergibt sich aus...

- der strategischen Planung der PE
- dem Mitarbeiter-/Qualifizierungsgespräch nach § 5 TVöD
- LOB-Beurteilung/Beurteilungsgespräch nach § 18 TVöD
- schriftliche Mitarbeiterbefragung
- Einzel-Gesprächen mit der Personalentwicklung
- Hinweisen und Anträgen der Vorgesetzten

Seminarauswahl/Seminarorganisation/Durchführung

- Trainerauswahl nach Gesichtspunkten: Qualifikation, beruflicher Hintergrund, Praxiserfahrung, Referenzen anderer Verwaltungen, eigene Erfahrung
- Wir fördern fachbezogene und fachübergreifende, externe und interne Fortbildungen
- Es erfolgt eine konkrete inhaltliche Abstimmung der Seminarinhalte mit Teilnehmer und Trainer im Vorfeld der Fortbildung.
- Wir organisieren zielgruppenspezifische Seminare (z. B. für Sekretärinnen, Hausmeister, Führungskräfte,...)
- Wir nutzen das Wissen unserer Mitarbeiter, die als Referenten eigene Seminare anbieten.
- Wir unterstützen Ämter bei der Entwicklung und Planung eigener Fortbildungsmaßnahmen.
- Wir arbeiten eng mit der Volkshochschule zusammen und integrieren Seminare in unser Programm.
- Jährliche Veröffentlichung des internen Fortbildungsprogramms an alle Mitarbeiter
- Das Anmeldeverfahren für interne Fortbildungen ist einfach.
- Fortbildungen gelten überwiegend als Arbeitszeit (Ausnahme: Gesundheitskurse am Abend/in der Mittagspause, Informationsabende).
- Teilnahme wird dokumentiert und schriftlich bestätigt (Teilnahmebescheinigungen am Ende des Seminars).
- Schon seit Bestehen der vhs fördert die Stadt Biberach den Besuch von Sprach-, EDV-, und sonstigen Kursen, die im Zusammenhang mit der Tätigkeit bei der Stadt Biberach stehen, durch Zuschüsse.
- Die Stadt Biberach fördert außerdem die eigene berufliche Weiterbildung von Mitarbeitern durch finanzielle Unterstützung.

Seminarnachbereitung

- schriftliches Feedback an Personalentwicklung direkt nach Seminar
- Einzelgespräche mit Teilnehmer
- Evaluation des Transfererfolgs nach 3 Monaten mittels Feedbackbogen
- Rückmeldung an Trainer

Bedarfsermittlung

Personalentwicklungsgespräche spielen bei der Ermittlung des individuellen Fortbildungsbedarfs eine entscheidende Rolle. Mit der Einführung eines jährlichen Mitarbeiter-/ Qualifizierungsgesprächs, planen wir eine systematische Erhebung des Fortbildungsbedarfs der Mitarbeiter. Der bei dem Gespräch ermittelte Fortbildungsbedarf soll über einen Rückmeldebogen an die Personalentwicklung weitergeleitet werden. Er bildet Grundlage für die Planung der Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs ist im nächsten Abschnitt näher beschrieben.

Planung und Organisation interner Fortbildungen

Maßgeblich für den Erfolg einer Fortbildungsmaßnahme sind ein qualifizierter Trainer und eine gründliche Seminarvorbereitung. Im Vorfeld jeden Seminars stecken wir die Ziele ab, legen Inhalte, Zielgruppe und Rahmenbedingungen fest. Konkrete Beispiele aus der Praxis, Arbeitsunterlagen, etc. leiten wir dem Trainer vorab weiter, damit die Seminarinhalte praxisnah und auf die Verhältnisse der Stadt Biberach zugeschnitten werden können.

In unseren eigenen Reihen "schlummert" viel Wissen, das wir nutzen müssen. Wissensweitergabe von Kollege zu Kollege im Rahmen kleiner Veranstaltungen: eine tolle Sache. Vor drei Jahren haben wir begonnen, verstärkt dafür zu werben. Das Angebot reicht mittlerweile von Selbstverteidigung, digitalem Fotografieren, Bildbearbeitung, Vorstellungsgespräche führen, Erfolgreiche Recherche im Internet bis hin zu Renteninformation, Info-Veranstaltungen zum Thema „Wenn die Eltern alt werden“, usw. Dies ist nicht nur ein großer Fortschritt in Sachen Wissensmanagement, sondern vor allem eine große Wertschätzung für die freiwilligen Referenten.

Fortbildungsmarketing

Wichtig ist, dass wir aktiv für unser internes Fortbildungsangebot werben. Ein ansprechendes Programmheft mit Titelbild und dem Motto „Wir wollen(s) Wissen“ soll Lust machen auf Fortbildung. Dass sich die Werbemaßnahme gelohnt hat, zeigen die vielen positiven Rückmeldungen und sehr guten Anmeldezahlen.

Die beste Werbung ist natürlich die eigene gute Erfahrung der Teilnehmer. Bei der Durchführung der Fortbildungsmaßnahmen achten wir darauf, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehört ein einfaches Anmeldeverfahren, geeignete und gut ausgestattete Seminarräume, die persönliche Begrüßung der Teilnehmer und der Trainer am Tag der Fortbildung, Bewirtung, etc.

Bildungscontrolling "Was bringt Fortbildung überhaupt"?

Einsparzwänge, der verantwortungsvolle Umgang mit Steuermitteln und der oftmals nicht auf den ersten Blick gesehene Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen den Druck, den Nutzen von Seminaren und Trainingsmaßnahmen nachzuweisen.

"Harte Zahlen" wie z. B. Anzahl der Teilnehmer, Anzahl der Seminare/Seminartage und Kosten pro Seminar liefern uns einen Überblick über die Nachfrage und die Kosten.

Die Frage nach dem Nutzen beantworten andere Methoden. Den klassischen Seminarbewertungsbogen setzen wir ein, um direkt nach dem Seminar Rückmeldung zu bekommen, wie den Teilnehmern das Seminar gefallen hat.

Noch wichtiger ist für uns jedoch die Frage nach dem „Lern- und Transfererfolg“, d. h. was hat das Seminar wirklich gebracht, können die vermittelten Inhalte in die Praxis umgesetzt werden, gibt es erste Erfolge in der täglichen Arbeit. Um dies herauszufinden, setzen wir einen weiteren Feedbackbogen ein. Drei Monate nach dem Seminar werden die Teilnehmer erneut befragt, ob sich die Teilnahme an dem Seminar positiv auf die Arbeit ausgewirkt hat oder nicht und welche Gründe die konkrete Umsetzung in die Praxis behindert haben. Zum einen erhält der Mitarbeiter durch den Feedbackbogen eine automatische Erinnerung „da war doch was“ und macht sich das Gelernte nochmals bewusst. Zum anderen machen wir dadurch deutlich, dass das Thema Fortbildung und der Nutzen daraus sehr wichtig ist. Fällt ein Seminar bei der Bewertung durch, wird es nicht mehr angeboten.

Ein Blick in die Zukunft:

Weiterbildung ist keine Frage des Alters. Eine demografiebewusste Fortbildung berücksichtigt die unterschiedlichen Altersgruppen und fördert „lebenslanges Lernen“. Unser Fortbildungsangebot muss deshalb noch stärker die Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Altersgruppen berücksichtigen und mit attraktiven Angeboten die Lust auf Fortbildung wecken.

Dem bisher vorhandenen Beliebigkeitscharakter/Freiwilligkeit müssen wir mit Systematisierung und Erfolgskontrolle begegnen. Denn, sich fortzubilden ist auch Pflicht jeden Mitarbeiters. Eine statistische Erfassung der Teilnahme an zentral und dezentral organisierten Weiterbildungsmaßnahmen ist geplant.

Im Rahmen des Wissensmanagements müssen wir uns mit den Fragen beschäftigen: Wie kann das vorhandene formelle und informelle "erfolgskritische" Wissen bewahrt und weitergegeben werden? Wie kann die junge Generation vom Wissen der alten profitieren und umgekehrt?

E-Learning, aber auch andere neuen Lernformen versprechen einiges für Zukunft. Wissenserwerb über (virtuelle) Arbeitskreise, Chats, Social Media, etc. hat den Vorteil, dass intuitiv reagiert werden kann und sich Zeitaufwand und Kosten in Grenzen halten.

Handlungsfeld Mitarbeitergespräch

Bedeutung

Das Mitarbeitergespräch ist weder ein "bloßes Miteinanderreden" über das aktuelle Tagesgeschehen noch ist es mit dem Beurteilungsgespräch nach § 18 TVöD gleichzusetzen. Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Personalentwicklungs- und Führungsinstrument. Führungskraft und Mitarbeiter sprechen dabei über die Arbeitssituation, Arbeitsziele, über Kommunikation und persönliche Perspektiven.

Kommunikation ist der Schlüssel vieler Konflikte und Probleme. Miteinander reden, wertschätzen und konstruktiv Kritik üben. Auch wenn das LOB-Gespräch andere Inhalte fokussiert als das Mitarbeitergespräch, sind die Rückmeldungen wegweisend und ermutigend. Sie zeigen klar und deutlich, dass die konkrete Auseinandersetzung der Führungskraft mit dem jeweiligen Mitarbeiter und das Führen eines Gesprächs ein echter – nicht mehr wegzudenkender – Gewinn für alle Beteiligten darstellt.

Vorteile des Mitarbeitergesprächs

- Ausbau der Kommunikation, frühzeitiges Erkennen von Problemen
- Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter wird verbessert
- Auf Seiten des Mitarbeiters herrscht Klarheit in Bezug auf Leistungs- und Verhaltenserwartungen
- Führungskräfte erhalten Feedback hinsichtlich ihres Führungsverhaltens

Das Mitarbeitergespräch wird in vielen Verwaltungen und privaten Unternehmen seit Jahren eingesetzt. Auch einige Führungskräfte der Stadt Biberach nutzen und schätzen dieses Instrument – freiwillig.

Ein Blick in die Zukunft:

Überzeugt von seinem Nutzen, wollen wir das Mitarbeitergespräch im Jahr 2012 verpflichtend einführen und in unserem Konzept verankern. Auch wollen wir damit dem Anspruch des Mitarbeiters auf ein Qualifizierungsgespräch (§ 5 TVöD) nachkommen. Denn Qualifizierung ist ein wichtiger Teil des Mitarbeitergesprächs.

Aus Sicht der Personalentwicklung ist eine kurze Dokumentation und Rückmeldung an die Personalstelle wichtig, denn hieraus ergibt sich der Bedarf für weitere strategische Planungen und konkrete Fortbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen.

Handlungsfeld Vereinbarkeit Familie und Beruf

Bedeutung

Bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers spielt die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle. Den Beschäftigten ist es wichtig, ihre Vorstellung von Familienleben mit dem Beruf in Einklang bringen zu können. In diesem Zusammenhang kommt auch der Pflege und Betreuung von (älteren) Angehörigen eine immer größere Bedeutung zu.

Familienfreundlichkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte, den auch wir nutzen müssen. Wenn sich die Lebenswünsche mit dem Beruf vereinbaren lassen, haben wir im Kampf um qualifizierte Kräfte gute Karten. Investition in Familienfreundlichkeit rechnet sich.

Es gibt viele Ansatzpunkte, dem Ruf nach familienfreundlicher Personalpolitik nachzukommen. Wir tun dies bereits auf unterschiedliche Weise:

Flexible Arbeitszeit, Teilzeit und Telearbeit

Durch flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglichen wir unseren Mitarbeitern, ihre Arbeitszeit in einem gewissen Rahmen in eigener Verantwortung gestalten zu können. Lassen sich private und berufliche Verpflichtungen besser miteinander vereinbaren, wirkt sich dies positiv auf die Zufriedenheit und Motivation aus.

Neben Gleitzeit und dem Angebot von Teilzeitarbeit leistet die Stadt Biberach seit 2002 durch die Möglichkeit von Telearbeit einen weiteren Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – mit sehr guten Erfahrungen. Die „Telearbeitenden“, aber auch die Stadt Biberach schätzen die Vorteile des flexiblen Arbeitsortmodells. Für den Mitarbeiter bedeutet Telearbeit höhere Selbständigkeit und Ortsunabhängigkeit und somit eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Für uns als Arbeitgeber ist der Erhalt des Potenzials des Mitarbeiters entscheidend und die Vermeidung von Fluktuation.

Beschäftigte in Elternzeit

Unseren Mitarbeiterinnen in Elternzeit signalisieren wir auf verschiedene Weise, dass es uns wichtig ist, sie als aktives Personal zu halten. Zu unseren Kontakthaltemaßnahmen gehören:

Informieren und Kommunizieren

Das Einbinden in den betrieblichen Informationsfluss ist eine wichtige Maßnahme, um in Kontakt zu bleiben. Dem kommen wir durch folgende Maßnahmen nach:

- Bezug der Mitarbeiterzeitung „Rathaus aktuell“
- Einladungen zu Personalversammlung, Gesundheitstag, Ausflügen, kleinen Feiern im Amt

- Zusendung von relevanten Stellenausschreibungen und gezielte Ansprache bei bestimmten Stellen
- Zusendung des Weihnachtsbriefs und weiteren Infos per Post
- Zusendung des internen Fortbildungsprogramms

Elternzeitveranstaltung

Der persönliche Kontakt ist die wichtigste und einfachste Möglichkeit, in Kontakt zu bleiben und Informationen auszutauschen. Deshalb bieten wir regelmäßig eine (Info-) Veranstaltung speziell für Mitarbeiterinnen in Elternzeit und Sonderurlaub an, zu der das Hauptamt einlädt. Darüber hinaus werden Einzelgespräche mit Mitarbeiterinnen geführt, die allmählich wieder arbeiten wollen.

Qualifikationserhalt durch Fortbildung

Qualifikationsverluste aufgrund längerer familiärer Auszeit können durch Fortbildungsmaßnahmen aufgefangen werden. Unser internes Fortbildungsangebot steht deshalb auch allen Elternzeiterinnen offen.

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist ein ebenso wichtiges Thema. Interne Informationsveranstaltungen zum Thema „Älter werden“ und zu "Betreuung, Vollmacht, Patientenverfügung" waren hierbei ein erster wichtiger Schritt.

Ein Blick in die Zukunft:

Eine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung durch den Erwerb von Belegplätzen in Kindergärten, ein Zuschuss zur Kinderbetreuung und Ferienbetreuung sind ergänzende Serviceangebote einer familienfreundlichen Personalpolitik mancher Unternehmen, die wir auch für uns diskutieren wollen.

Unser Augenmerk muss sich noch stärker auf Rückkehr und Wiedereingliederung von Beurlaubten in Elternzeit sowie auf die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege richten.

Um sich zu profilieren, lassen sich immer mehr Verwaltungen und Unternehmen zertifizieren, z. B. der Landkreis Biberach durch "audit berufundfamilie". Sie versprechen sich davon Vorteile im Hinblick auf Mitarbeiterbindung und der Gewinnung von Nachwuchskräften. Auch wir können uns eine Zertifizierung vorstellen, wenn sie auf unsere Verhältnisse passt und wir einen Gewinn für uns erkennen.

Handlungsfeld Gesundheit/Arbeitsbedingungen

Bedeutung

Es gibt viele Gründe für Betriebliche Gesundheitsförderung: Sinkende Krankenstände und Senkung der Kosten, Imageverbesserung, Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen, Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Rentenalter...

Eine Diplomarbeit „Betriebliche Gesundheitsförderung – dargestellt am Beispiel der Stadt Biberach an der Riß, Analyse und Handlungsempfehlungen“ hat das Thema Gesundheit bei der Stadt Biberach behandelt. Eine der wichtigsten Aussagen daraus ist: Die Analyse der Gesundheitssituation bei uns bestätigt den Trend, den der ganze öffentliche Sektor verzeichnet: Stress (der vor allem auf die Situation am Arbeitsplatz zurückgeführt wird) ist zu einem der größten gesundheitlichen Probleme geworden, gefolgt von Rückenbeschwerden und Schmerzen in Schulter und Nacken.

Ein Großteil der gesundheitlichen Probleme kann mit einem gewissenhaften Arbeitsschutz und gesundheitsfördernder Maßnahmen aufgefangen werden.

Die Stadt Biberach engagiert sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter:

Gesundheitsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung

Die Erfüllung der Arbeitsschutzvorschriften, Arbeitsplatzbegehungen, amtsärztliche Untersuchungen, Sicherheitsvorkehrungen und ergonomische Einrichtung der Arbeitsplätze werden gewissenhaft durchgeführt. Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements unterstützen wir Langzeitkranke durch geeignete Maßnahmen, wie bspw. Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Inanspruchnahme von externen Hilfeleistungen, etc.

Gesundheitstag

Seit 2009 rückt das Thema Gesundheit einmal jährlich im Rahmen eines Gesundheitstags in den Mittelpunkt. Dabei wird viel geboten: Ein Programm zum Mitmachen und Informieren, wie z. B. Stresstest, Körperfettmessung, Blutdruckmessung, ergonomisches Sitzen, Info zum Thema Sucht, erste Hilfe, etc...Für das leibliche Wohl sorgen die Auszubildenden.

Gesundheitskurse

Wir bieten jährlich Gesundheitskurse zu den Themen Rücken, Bewegung, Ernährung und Entspannung. Die Anmeldungen auf unsere internen Gesundheitskurse sprechen eine eindeutige Sprache und zeigen uns, dass sich diese Investition wirklich lohnt. Beim Gesundheitstag als auch bei den Gesundheitskursen arbeiten wir sehr erfolgreich mit der AOK und örtlichen Anbietern zusammen.

Psychische Erkrankungen

Die Zunahme psychischer Erkrankungen stellt auch uns vor neue Herausforderungen. Wir holen uns Rat von Experten, organisieren Vorträge und Seminare, um unsere Führungskräfte und Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren. Weitere Maßnahmen sind geplant.

Evaluation

Um die Qualität der Maßnahmen sicherzustellen, ist Evaluation in gewissen Zeitabständen wichtig. Der jährliche Gesundheitsbericht der AOK und eigene Krankenstandauswertungen liefern wichtige Hinweise zur Gesundheitssituation unserer Mitarbeiter. Die vorliegenden Berichte bescheinigen uns einen vergleichsweise niedrigen Krankenstand.

Ein guter Indikator für erfolgreiche Gesundheitsförderungsmaßnahmen ist die herausragende Inanspruchnahme unserer Gesundheitskurse und die vielen positiven Rückmeldungen.



Rückentraining an Geräten (AOK)

Ein Blick in die Zukunft:

Betriebliche Gesundheitsförderung ist dringlicher denn je:

Dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiter kommt vor dem Hintergrund der immer älter werdenden Belegschaft zukünftig eine immer größere Bedeutung zu.

Psychische Erkrankungen, Depression und Burnout sind auch bei uns Realität – ein schwieriges Thema, vor dem wir uns nicht verschließen dürfen. Die oben genannten Maßnahmen sind erste Schritte. Gefährdungsbeurteilungen müssen wir im Hinblick auf das Thema psychische Erkrankungen noch stärker in den Fokus stellen. Zur Burnout-Prävention bieten wir unseren Führungskräften die Möglichkeit eines anonymen Beratungsgesprächs mit ausgesuchten Fachleuten.

Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen zeigen, dass insbesondere die Arbeitsorganisation, die Art der Führung und die herrschende Verwaltungskultur wesentlich zur Gesundheit der Beschäftigten beitragen können. Diese Stellschrauben müssen wir gezielt nutzen, um ein positives und „gesundes“ Klima zu schaffen.

Handlungsfeld Wohlfühlfaktoren: "Die Kleinigkeit, die Freude macht..."

Bedeutung

Wie oft vermutet, spielt bei Abwanderungsgedanken nicht das Gehalt die entscheidende Rolle, wie die „Global Workforce Study 2009“ der Unternehmensberatung Towers Perrin belegt. Die gerade in schwierigen Zeiten oftmals vernachlässigten weichen Faktoren, wie bspw. das Führungsverhalten, halten die Mitarbeiter im Unternehmen.

10 Top Treiber der Mitarbeiterbindung	Rang	Stärke des Einflusses auf Mitarbeiterbindung
Gutes Verhältnis zum eigenen Vorgesetzten	1	
Umsetzung neuer Ideen wird gefordert	2	
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Umfeld	3	
Ruf des Unternehmens soziale Verantwortung zu übernehmen	4	
Ruf der Firma als guter Arbeitgeber	5	
Klarheit über die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten	6	
Balance zwischen Arbeits- und Privatleben	7	
Faire Vergütung	8	
Gutes Trainings- und Qualifizierungsangebot	9	
Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen des Unternehmens	10	

Aus: „Schlechte Zeiten für die Mitarbeiterbindung“, Dr. Albrecht Müllerschön

Neben den bereits ausführlich beschriebenen Handlungsfeldern Führung, Gesundheit, Fortbildung und Vereinbarkeit von Beruf, usw. gibt es bei der Stadt Biberach noch eine ganze Reihe weiterer Freiwilligkeitsleistungen, die mit meist wenig finanziellem Aufwand in der Sache eine große Wirkung haben und Wertschätzung für die Mitarbeiter bedeuten:

Dazu gehören z. B. die Bereitstellung von Mitarbeiterparkplätzen, Sozialräume, Wasserspender, Möglichkeit zum Mittagessen in der Schulmensa, Schützentreff mit Gutscheinen, freier Tag an Schützendiensttag, Betriebsausflug als Dienstzeit, Gutscheine bei persönlichen Ereignissen, Getränke, Essen und Abschiedsgeschenke bei Verabschiedungen, Pensionärstreffen, usw.

Wir wissen um die Bedeutung dieser Freiwilligkeitsleistungen. Deshalb wollen wir auch weitere Überlegungen anstellen, wie z. B. Möglichkeiten zur Entspannung schaffen, Dienstradverleih (E-Bike) über die Mittagspause oder das Wochenende, Tischtennisraum, individuelle Gestaltung der Arbeitsplätze, Zimmerpflanzen,...

Handlungsfeld Personalmarketing: "Tue Gutes und rede darüber"

Bedeutung

Gutes tun wir bereits, aber wir "verkaufen" uns auf dem Arbeitgebermarkt bisher eher schlecht.

Personalmarketing ist das Handlungsfeld, das unter den Zwängen der demografischen Entwicklung in jüngster Zeit enorm an Bedeutung gewinnt. Personalmarketing befasst sich mit der Frage, wie ein Arbeitgeber am Arbeitsmarkt wahrgenommen wird. Das interne Personalmarketing bezieht auch die Beschäftigten mit ein und zielt auf Personalbindung ab.

Einem öffentlichen Arbeitgeber sind bei der Frage der Bezahlung Grenzen gesetzt. Ein tariflich festgelegtes Gehalt bedeutet auf der anderen Seite aber auch Planungssicherheit, die als positiv empfunden werden kann und nicht unbedingt als Schwäche ausgelegt werden muss. Dennoch: wir müssen Anreize schaffen, eine positive Arbeitgebermarke entwickeln, Vorteile einer Beschäftigung aufzeigen und selbstbewusst auftreten.

Was sind unsere Stärken? Wir bieten attraktive Rahmenbedingungen: eine gute Ausbildung, ein vielfältiges Angebot an Aufgaben (im Bereich des Bauwesens, der Stadtplanung, der Kinderbetreuung, im Kultur- und Ordnungsbereich, usw.), interessante Arbeitsbedingungen für Generalisten, einen sicheren Arbeitsplatz, ein beispielhaftes Fortbildungsangebot, Führungsunterstützung, etc.

Externes Personalmarketing

Diese Stärken gilt es durch eine attraktive und authentische Arbeitgebermarke ins gesellschaftliche Bewusstsein zu transportieren. Hier tun wir entschieden zu wenig. Im Kampf um die Guten gewinnen wir nur dann, wenn bekannt ist, dass wir familienfreundliche Personalpolitik betreiben, Weiterbildung und eigene Entwicklungsmöglichkeiten fördern, Führungskräfte unterstützen und uns die Gesundheit der Mitarbeiter am Herzen liegt. D. h. unser Personalentwicklungskonzept muss aktiv nach außen kommuniziert werden.

Dazu gehört vor allem:

- Professionalisierung des Internetauftritts im Hinblick auf Informationen zum Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb Stadt Biberach (hierzu wird eine Projektgruppe gebildet)
- Berichte in Fachzeitschriften, Zeitungsanzeigen, Werbung, etc.
- Präsenz auf Messen (Ausbildungsmessen, Jobbörsen)
- Professionelle Flyer/Broschüren für Werbezwecke im Haus und auf Messen
- Veranstaltung von Events z. B. "Tag der offenen Tür" oder „Familientag“
- Stellenausschreibungen als aktives Werbemedium nutzen, in dem auf Personalentwicklung oder einzelne Handlungsfelder hingewiesen wird.
- Zertifizierung

Internes Personalmarketing

Wichtig ist nicht nur offensives Marketing nach außen, um Personal zu gewinnen, sondern internes Marketing, um Fluktuation guter Mitarbeiter zu verhindern. Eine Arbeitgebermarke erhöht in der Innenwirkung die Identifikation der Mitarbeiter mit der Stadt Biberach. Die Verbesserung der internen Kommunikation durch Information und Transparenz über alle Maßnahmen und Möglichkeiten der Personalentwicklung leistet hier einen großen Beitrag. Denn klar ist auch, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter die besten Multiplikatoren nach außen sind. Sie tragen entscheidend zu einem guten Image der Stadtverwaltung bei.

Was tun wir:

- In der Mitarbeiterzeitung „Rathaus aktuell“ berichten wir regelmäßig über Weiterbildungsmaßnahmen und Veranstaltungen, die im Rahmen der Personalentwicklung organisiert werden, (wie z. B. Begrüßungsfrühstück, Gesundheitstag, Veranstaltung für Mitarbeiterinnen in Elternzeit, etc.)
- Jährlich präsentieren wir unseren Mitarbeitern ein Fortbildungsprogrammheft, entwerfen Flyer, Leitfäden zu bestimmten Themen.
- Das zukünftige anwenderfreundlichere Intranet soll als aktuelle Informations- und Kommunikationsform genutzt werden.

Ein Blick in die Zukunft:

Personalmarketing ist die Zukunft. Wir müssen die Zielgruppen von uns überzeugen, offensiv unsere Trümpfe nutzen und neue Rekrutierungswege einschlagen.

Es gibt einiges zu tun...

Auch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) hat ein Instrument der Personalentwicklung - Die Verkürzung und Verlängerung der Stufenlaufzeit nach § 17 Abs. 2:

Tariftext: " Bei Leistungen des Beschäftigten, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verkürzt werden. Bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verlängert werden."

Von den Tarifparteien als freiwilliges Instrument der Personalentwicklung in den TVöD aufgenommen, sehen wir in der Möglichkeit der Verkürzung der Stufenlaufzeit eine große Chance, neben der jährlichen leistungsorientierten Bezahlung nach § 18 TVöD in begründeten Einzelfällen herausragende Leistung finanziell zu honorieren.

Mit der Entwicklung eines eigenen Systems zur Anwendung des § 17 Abs. 2 TVöD sind wir den meisten öffentlichen Verwaltungen einen großen Schritt voraus. Es gibt formelle Antragsvoraussetzungen und strenge Kriterien, die erfüllt sein müssen. Dadurch wird einer breiten Streuung vorgebeugt und das Instrument wird als das erkannt, was es ist: Ein rar und in besonderen Fällen eingesetztes Instrument zur (individuellen) Personalentwicklung.

Personelle Ressource der Personalentwicklung



Katja Schlegel
Dipl. - Verwaltungswirtin (FH)

Studienschwerpunkt:
Personal, Organisation, Kommunikation

- Personalentwicklung -

Für den Bereich Personalentwicklung steht eine Personalstelle zur Verfügung. Die Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung bindet einen Stellenanteil von 20%.

Die Stelle ist voll ausgelastet und kann zwar nicht alles zeitgleich betreiben, für wichtige Schritte jedoch ist sie auskömmlich. Noch nicht sauber gelöst ist die Frage der Stellvertretung.

Die Personalentwicklerin systematisiert die Personalentwicklung, bereitet Maßnahmen vor, macht strategische Vorschläge, evaluiert und ist treibende Kraft für die Gesamthematik.

Katja Schlegel, Personalentwicklung



Handlungsfeld Ausbildung

Bedeutung

Das Handlungsfeld Ausbildung ist ein wichtiger Teil der Personalentwicklung und wird nun im Anschluss ausführlich behandelt.

Ausbildungsbericht 2011

der Stadt Biberach an der Riss

Biberach bildet aus



www.biberach-riss.de

Von wegen Langeweile!

Die Stadt Biberach bietet Dir vielseitige, spannende Ausbildungsmöglichkeiten mit guten Zukunftschancen. Informier Dich!

4. Aktueller Stand der Ausbildung

Ausbildung als wichtiges Handlungsfeld der Personalentwicklung

Die Stadtverwaltung Biberach ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen und bildet in jedem Jahr junge Menschen in unterschiedlichen Berufssparten aus.

In der Ausbildung werden maßgeblich die Weichen gestellt für ein Bewusstsein einer lebenslangen, beruflichen Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Mit dieser Blickrichtung wird Ausbildung zu einem wichtigen Handlungsfeld innerhalb einer langfristig orientierten Personalentwicklung.

Aktuelle Ausbildungsberufe

Die Stadt Biberach bildet jährlich rund dreißig Auszubildende in derzeit elf verschiedenen Ausbildungsberufen aus. Im September 2011 werden wieder elf junge Menschen ihre Ausbildung bei der Stadt Biberach aufnehmen.

Der Ausbildungsberuf Straßenwärter wurde im Jahr 2006 wieder neu bei der Stadt Biberach eingeführt. Im Jahr 2008 wurde ein zusätzlicher Ausbildungsplatz als Veranstaltungskauffrau/-mann geschaffen und der Ausbildungsberuf Bauzeichner/-in nach einer Auszeit wieder ins Leben gerufen. Seit September 2010 gibt es zusätzlich den Ausbildungsberuf Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste Fachrichtung Archiv. Geplant ist ein neuer Ausbildungsberuf im Bereich Stadtmarketing und Tourismus.

Nähere Informationen zu den einzelnen Ausbildungsberufen finden Sie in **Anlage 3**.

Entwicklung der Ausbildungsplätze bei der Stadt Biberach

Die Anzahl der Ausbildungsplätze bei der Stadt Biberach blieb seit dem Jahr 2004 überwiegend konstant. Zum Stichtag 01.09.2011 werden bei der Stadt Biberach insgesamt 31 Ausbildungsverhältnisse bestehen.

Ausbildungsberuf	bestehende Ausbildungsverhältnisse in:							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bachelor of Arts – Public Management	2	2	1	2	1	2	2	2
Verwaltungsfachangestellte/r	6	6	6	7	6	6	6	6
Fachangestellte/r für Bürokommunikation	12	12	12	12	12	12	12	12
Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste (Stadtbücherei)	3	3	3	2	3	3	3	3
Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste (Archiv)	-	-	-	-	-	-	1	1
Informatikkaufmann/-kauffrau (Organisationsstelle)	1	1	1	1	1	1	1	1

Personalentwicklungs- und Ausbildungsbericht 2011

Veranstaltungskaufmann/-kauffrau (Stadthalle)	1	1	1	1	1	2	2	2
Fachkraft für Veranstaltungstechnik (Stadthalle)	1	1	1	1	1	1	1	1
Bauzeichner/in (Tiefbauamt)	3	2	1	-	-	1	2	1
Straßenwärter/in (Baubetriebsamt)	-	-	1	1	2	1	2	2
Gesamt	29	28	27	27	27	29	32	31

Ausbildungsvergütung, Urlaubsanspruch, Arbeitszeit

Die Vergütung der Auszubildenden richtet sich nach dem Tarifvertrag für Auszubildende des öffentlichen Dienstes (TVAöD). Die monatliche Ausbildungsvergütung beträgt:

im ersten Ausbildungsjahr:	699,76 €
im zweiten Ausbildungsjahr:	749,45 €
im dritten Ausbildungsjahr:	795,04 €

Die Besoldung der Beamtenanwärter (Bachelor of Arts-Public Management) richtet sich nach der Bundesbesoldungsordnung. Die monatliche Besoldung beträgt:

Gehobener Verwaltungsdienst	- Bachelor of Arts	988,72 €
-----------------------------	--------------------	----------

Der Urlaubsanspruch für Auszubildende und Beamtenanwärter ist identisch.

Bis 29 Jahre:	26 Arbeitstage
Von 30 bis 39 Jahren:	29 Arbeitstage

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt für Beamtenanwärter 41 Stunden. Alle übrigen Auszubildenden haben eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 39 Stunden.

Ansprechpartner

Die **Ausbildungsleitung** hat die zentrale Ausbildungsverantwortung inne.

Die **zuständige Sachbearbeiterin** für die Ausbildung übernimmt die Planung, Organisation und Durchführung der Ausbildung mit einem derzeitigen Stellenanteil von rund **50 %**. Zu den Aufgaben der Ausbilderin gehören insbesondere:



Für die praktische Ausbildung in den einzelnen Abteilungen der Stadtverwaltung Biberach stehen den Auszubildenden und Anwärtern für den gehobenen Verwaltungsdienst insgesamt **33 Ausbildungsbeauftragte** als Ansprechpartner zur Verfügung. Diese leiten die Auszubildenden während der einzelnen Ausbildungsabschnitte an. Für die praktische Ausbildung in den Ausbildungsberufen Informatikkauffrau/-mann, Veranstaltungskauffrau/-mann, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bauzeichner/in und Straßenwärter sind entsprechend qualifizierte Ausbildungsbeauftragte, in der Regel Meister oder Techniker, für die Ausbildung verantwortlich. Zu den Aufgaben der Ausbildungsbeauftragten zählen:

Einführungsgespräch	Zwischengespräche
Beurteilungs- und Endgespräche	Erstellung von Beurteilungen
Kontrolle der Berichtshefte	Ansprechpartner im Fachamt
Ausbildungspläne aktualisieren	Prüfungsvorbereitung
Tägliche Anleitung	Einbindung in Arbeitsabläufe

Ausbildungsmarketing

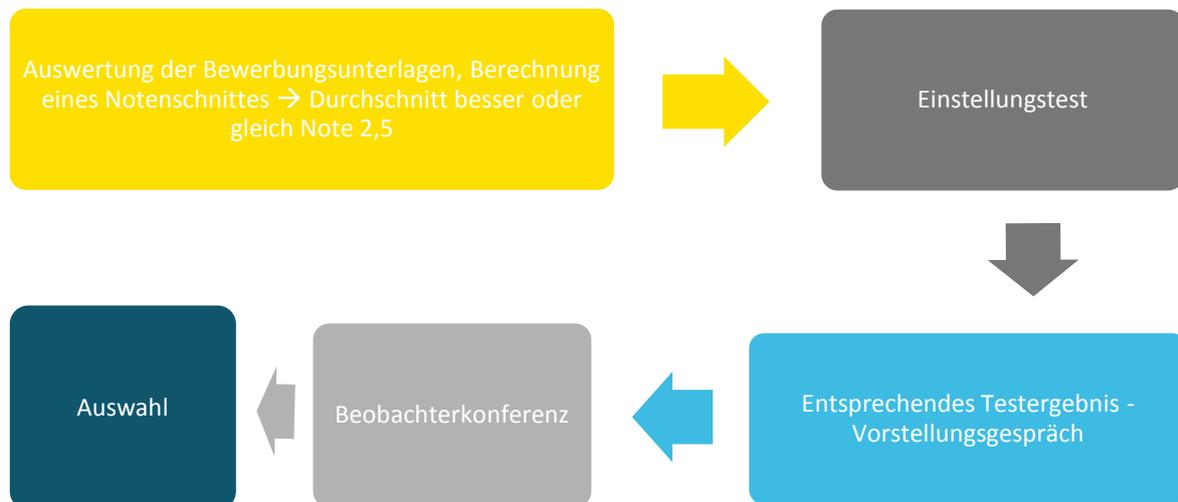
Ausbildungsmarketing ist mehr als nur Werbung. Ausbildungsmarketing umfasst neben der Nutzung von Medien, beispielsweise spezifische Events und weitere betriebliche Maßnahmen (on the job –Maßnahmen), um qualifizierten Nachwuchs für die Stadt Biberach zu gewinnen. Derzeit basiert das Ausbildungsmarketing der Stadt Biberach auf folgenden Säulen, die - vorsichtig ausgedrückt - ausbaufähig sind:

Medien	Events	On the job-Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsflyer und Plakate • Ausbildungshomepage • Stellenanzeigen • Berichte in der hausinternen Zeitschrift "Rathaus aktuell" • Berichte in der örtlichen Presse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsmesse "future4you" • Girls/ Boys Day • Mitmachen Ehrensache 	<ul style="list-style-type: none"> • Praktika • Betreuung von Bachelor-Arbeiten

Nähere Informationen zu den einzelnen Stichpunkten finden Sie in **Anlage 4**.

Bewerbersauswahlverfahren

Nach Abschluss der Bewerbungsfrist beginnt jeweils am 30. September eines Jahres das Auswahlverfahren für alle Ausbildungsberufe. Ziel des Auswahlverfahrens ist es, die geeignetsten Auszubildenden für die Stadt Biberach zu gewinnen. Am besten geeignet sind diejenigen Bewerber, deren Eignungsprofil mit dem beruflichen Anforderungsprofil weitestgehend übereinstimmt. Das Bewerberauswahlverfahren bei der Stadt Biberach in einer Kurzbeschreibung:



Die Zwischenschaltung eines Einstellungstests erfolgt lediglich bei den Ausbildungsberufen Fachangestellte/r für Bürokommunikation, Verwaltungsfachangestellte/r, Informatikkauffrau/-kaufmann und Bauzeichner/in. Bei allen anderen Ausbildungsberufen werden die Bewerber/-innen nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen direkt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Die Auswahlverfahren sind dem jeweiligen Ausbildungsberuf angepasst.

Nähere Informationen zum Bewerberauswahlverfahren finden Sie in **Anlage 5**.

Elemente einer attraktiven Ausbildung bei der Stadt Biberach

Die Anforderungen an eine moderne Ausbildung haben sich verändert. Kosten-Nutzen-Denken, ganzheitliche Sachbearbeitung, bürgerorientiertes Verhalten sowie Ziel- und Ergebnisorientierung werden einer zeitgemäßen Verwaltungsarbeit zugrunde gelegt. Das bedeutet für die Ausbildung, die Lernelemente auf die Ziel- und Ergebnisorientierung auszurichten, kommunikative Kompetenzen sowie neben fachlichen, in gleichem Maße methodische und persönliche Kompetenzen, zu fördern.

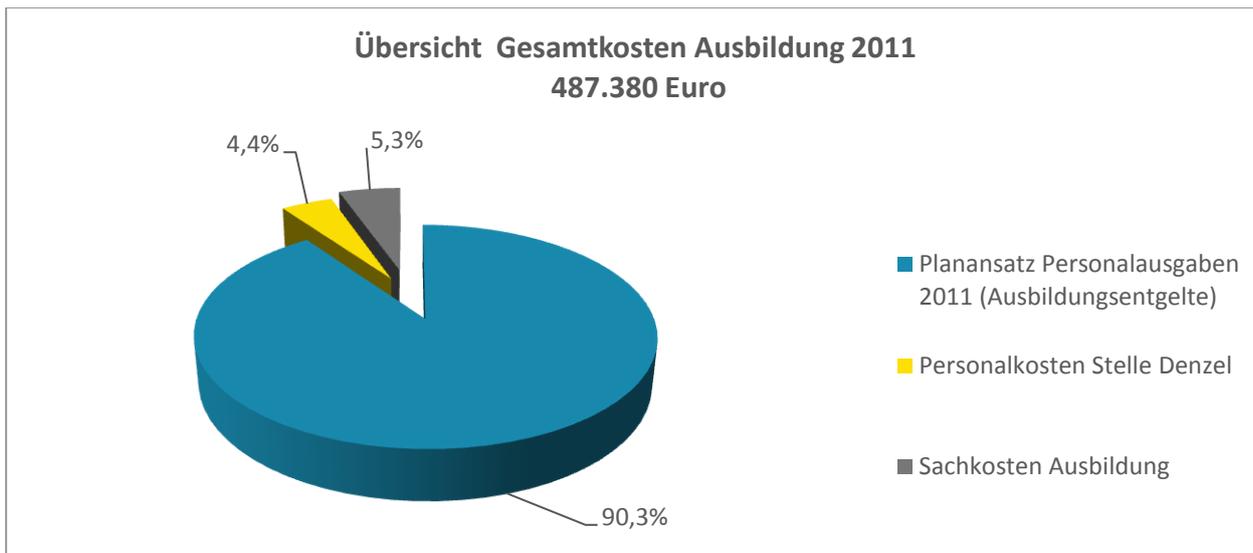
Im Folgenden werden die bisherigen Elemente einer modernen und attraktiven Ausbildung bei der Stadt Biberach dargestellt, die einer stetigen Veränderung und Weiterentwicklung bedürfen, um auch in Zukunft eine qualifizierte und angemessene Ausbildung garantieren zu können.



Nähere Informationen zu den einzelnen Punkten finden Sie in **Anlage 6**.

Kosten der Ausbildung

Das nachfolgende Schaubild zeigt die prozentuale Aufteilung der Gesamtausgaben der Ausbildung für das Haushaltsjahr 2011. Die geplanten Personalausgaben 2011 (Ausbildungsentgelte) in Höhe von 439.815 Euro stellen dabei den größten Kostenblock dar. Die Personalkosten für die Stelle Denzel belaufen sich auf rund 21.565 Euro. Bei den Sachkosten für die Ausbildung wurden insgesamt 26.000 Euro unter der Haushaltsstelle Aus- und Fortbildung veranschlagt. Die Gesamtkosten belaufen sich damit auf 487.380 Euro. Nicht kalkuliert sind die freiwilligen Fahrtkostenzuschüsse an alle Auszubildenden, welche unter den Personalnebenausgaben laufen sowie die Personalkostenanteile der 36 Ausbildungsbeauftragten. Künftige Berichte werden eine Entwicklung der Personalkosten aufzeigen.



Das nachfolgende Schaubild zeigt, wie sich die Sachkosten prozentual aufteilen:



Das Sachkostenbudget wird zu einem großen Teil für Leistungen ausgegeben, welche für die Stadt Biberach als Ausbildungsbetrieb verpflichtend sind wie beispielsweise IHK-Gebühren, Bücherbestellungen, Führerscheinausbildung für den Straßenwärter, Verwaltungslehrgänge, Dienstreisen zu Pflichtveranstaltungen (Zwischen- und Abschlussprüfungen).

Deutlich sichtbar wird, dass für ausbildungsbegleitende und attraktivitätssteigernde Aus- und Fortbildungsmaßnahmen nur rund 20 % des mit 26.000,- € überschaubaren Sachkostenbudgets verwendet werden können. Für das Ausbildungsmarketing ist sehr wenig Geld zur Verfügung.

5. Mittel- und langfristige Zielsetzungen in der Ausbildung

Eine Gesellschaft im Wandel

Unsere Gesellschaft unterliegt einem kontinuierlichen Wandel in sozialer, politischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Technologische Entwicklungen haben in den letzten Jahrzehnten nicht nur den Arbeitsmarkt, sondern alle Lebensbereiche gravierend verändert.

Generationenspezifische Ausbildung

Prägend für den Alltag der heutigen Generation, der Netzwerkkinder, sind die Vielfalt an Möglichkeiten, die Schnelligkeit an Veränderungen und die Flexibilität der Beziehungen. Die Anzahl der Patchworkfamilien steigt, der Erziehungsstil ist autoritätsarm und verständnisorientiert. Internet und die Multimedia, die virtuelle Welt, dominieren Arbeitswelt und Privatleben. Die Herausforderungen der Generation: Wie soll man mit den vielfältigen Entscheidungsmöglichkeiten umgehen? Eine weitere große Herausforderung ist die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Lebensanstellungen gibt es nicht mehr. Dies bedeutet: ein lebenslanges Lernen sowie eine stetige persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Eine gute Ausbildung muss die jungen Menschen dort abholen, wo sie am Ende der Schulausbildung stehen.

Demographischer Wandel im Landkreis Biberach - Entwicklung der Schülerzahlen

Bis 2025 wird eine deutliche Verschiebung der Altersstruktur im Landkreis Biberach zu spüren sein. Laut Prognos-Studie wird der Anteil der unter 30-Jährigen deutlich abnehmen und der Anteil der über 64-Jährigen im gleichen Zeitraum ansteigen.

Entsprechend der Bevölkerungsprognose des Statistischen Landesamtes von Baden-Württemberg wird die Zahl der 6 bis unter 18-Jährigen im Landkreis Biberach von rund 28.400 im Jahr 2007 auf ca. 21.500 im Jahr 2025 zurückgehen. Dementsprechend wird auch die Schülerzahl kontinuierlich zurückgehen und bis 2025 um rund ein Viertel sinken. Bis 2015 wird bereits ein Rückgang der Einschulungszahlen an Grundschulen um ca. 12 % erwartet.

Veränderung der Schülerzahlen 2006/07 bis zum Schuljahr 2015/16

Grundschulen	-21,2 %
Hauptschulen	-28,0 %
Realschulen	-13,8 %
Gymnasien	-17,4 %
Insgesamt	-19,8 %

Gleichzeitig steigt der Bedarf der Unternehmen an das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte. Die Nachfrage höherwertiger Schul-/Berufsabschlüsse wird sich langfristig erhöhen. Damit werden im Schulbereich vor allem Hauptschulen an Zulauf verlieren. Bei der Berufsausbildung wird die Nachfrage nach Studienplätzen weiter steigen.

Demographischer Wandel im Landkreis Biberach – Deckung des Personalbedarfs

Die Übernahmechancen bei der Stadt Biberach sind sehr gut. Alle Auszubildenden mit verwaltungsspezifischer Ausbildung, die im Jahr 2011 ihre Ausbildung beenden, haben bereits eine feste

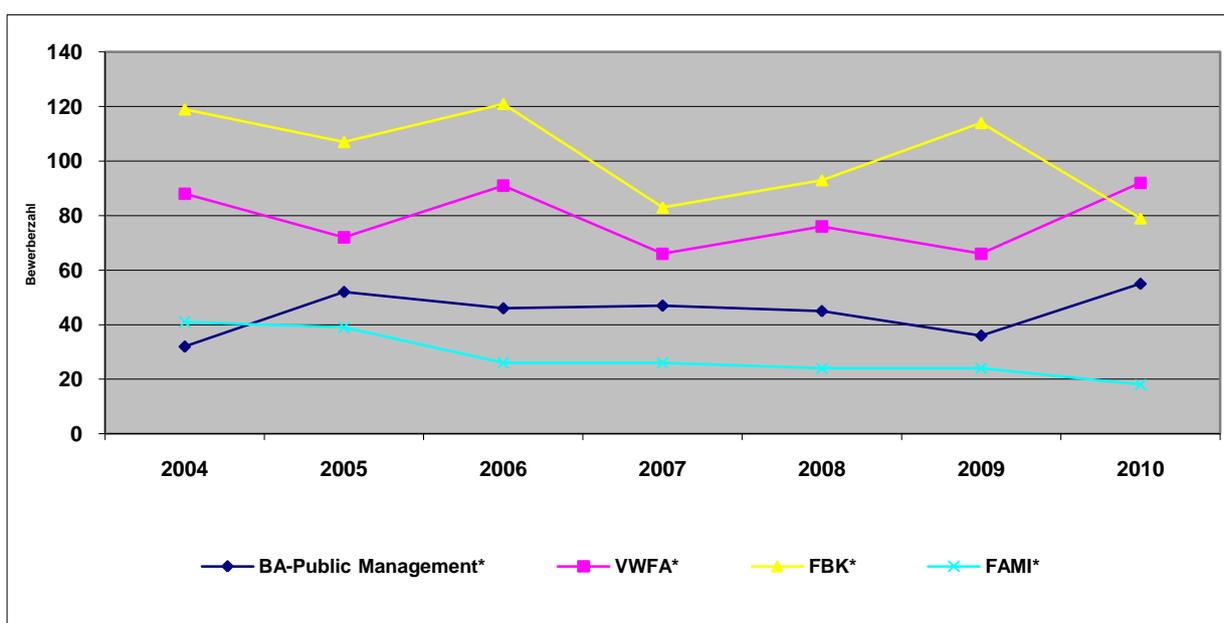
Stelle bei der Stadt oder beabsichtigen, einen höheren Schulabschluss nachzuholen. Damit zeichnet sich eine Tendenz ab, dass sich höherwertige Schul-/Berufsabschlüsse erhöhen und zu wenige eigene Auszubildende für freie Stellen im Haus zur Verfügung stehen.

Entwicklung der Bewerberzahlen bei der Stadt Biberach

Die Entwicklung der Bewerberzahlen wird im Folgenden in zwei Diagrammen dargestellt und beschrieben. Es wird dabei zwischen Ausbildungsberufen, die jährlich ausgebildet werden und denen, die im Turnus ausgebildet werden, unterschieden. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Bewerberzahlen des Vorjahres ausschlaggebend für die Einstellung im Folgejahr sind, das heißt, die Bewerberzahlen im Jahr 2010 beschreiben, wie viele Bewerbungen für das Ausbildungsjahr 2011 eingegangen sind.

Für die Ausbildungsberufe, die seitens der Stadt Biberach jährlich mit Auszubildenden besetzt werden, ist festzuhalten:

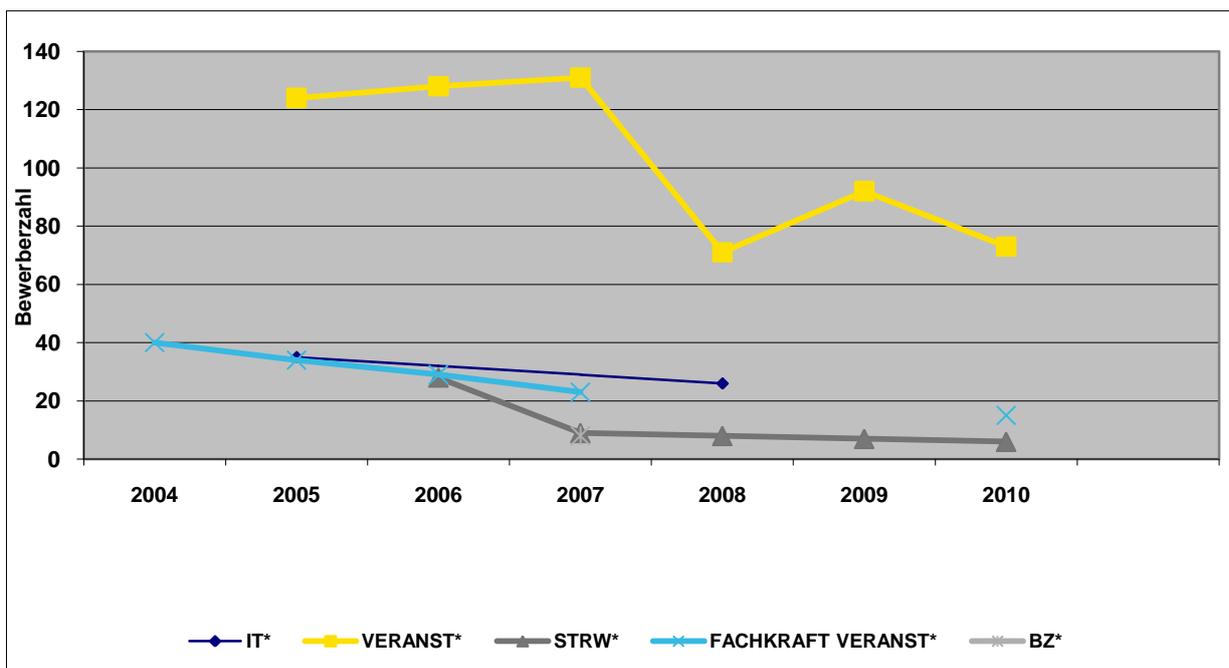
- Die Bewerberzahlen für das Studium „Bachelor of Arts – Public Management“ haben sich seit 2004 fast verdoppelt, auch wenn zwischenzeitlich Einbrüche zu verzeichnen waren. Dies bestätigt die Einschätzung der Prognos-Studie, dass aufgrund der höheren Anforderungen an das Qualifikationsniveau die Nachfrage nach Studienplätzen noch steigen wird.
- Bei den Verwaltungsfachangestellten war die Bewerberanzahl sehr schwankend. War von 2004 bis 2009 ein leichter Abwärtstrend, mit Ausnahme für das Jahr 2006, erkennbar, so schoss die Bewerberzahl im Jahr 2010 auf 92 Bewerbungen und verzeichnete damit die höchste Bewerberzahl seit 2004.
- Bei den Fachangestellten für Bürokommunikation war die Bewerberanzahl ebenfalls schwankend. Insgesamt ist jedoch ein Abwärtstrend erkennbar. Lag die Bewerberzahl 2004 bei 119 Bewerbungen, lag sie 2010 nur noch bei 79.
- Bei den Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste ist eine konstante Abnahme der Bewerberzahlen seit dem Jahr 2004 festzustellen. Lag die Anzahl der Bewerbungen im Jahr 2004 noch bei 41, liegt sie 2010 nur noch bei 18 Bewerbungen.



*BA-Public-Management = Bachelor of Arts-Public Management; VWFA = Verwaltungsfachangestellte/r; FBK = Fachangestellte/r für Bürokommunikation; FAMI = Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste

Bei den Bewerberzahlen für die Ausbildungsberufe, die in einem bestimmten Turnus mit Auszubildenden besetzt werden, haben sich die Bewerberzahlen wie folgt entwickelt:

- Die Ausbildungsstelle „Informatikkauffrau/ - mann“ wurde seit 2004 zweimal besetzt: 2006 und 2009. Die Bewerbungsphase ein Jahr im Vorfeld erbrachte im Jahr 2005 eine Bewerberanzahl von 34, wogegen im Jahr 2008 nur noch 26 Bewerbungen eingingen.
- Im Ausbildungsberuf Veranstaltungskaufrau/-mann ist ein deutlicher Abwärtstrend erkennbar. Der überaus starke Einbruch der Bewerberzahlen 2008 ist darauf zurück zu führen, dass ein zusätzlicher Ausbildungsplatz im Jahr 2009 geschaffen wurde. Als der Stellenplan im Dezember 2008 beschlossen wurde, war die Werbephase für die Ausbildungsplätze im Jahr 2009 bereits beendet und dieser Beruf noch nicht berücksichtigt. Eine zusätzliche Ausschreibung brachte dann eine geringere Bewerberzahl.
- Der Ausbildungsberuf Straßenwärter wurde im Jahr 2006 wieder neu bei der Stadt Biberach eingeführt. Dieser soll vor allem für Hauptschulabgänger die Möglichkeit eines Ausbildungsplatzes bieten. Seit 2006 ist ein leichter Abwärtstrend erkennbar.
- Der Ausbildungsberuf „Fachkraft für Veranstaltungstechnik“ wird seit 2008 im Dreijahresturnus ausgebildet. Die Bewerbungsphase im Jahr 2010 für das Ausbildungsjahr 2011 ergab eine Bewerberanzahl von 15. Damit ist ebenfalls ein leichter Abwärtstrend seit 2004 zu erkennen.
- Der Ausbildungsberuf Bauzeichner wurde im Jahr 2008 wieder neu eingeführt. Eine Aussage zur Entwicklung der Bewerberzahlen ist deshalb noch nicht möglich.



* IT = Informatikkauffrau/-kaufmann; VERANST = Veranstaltungskaufrau/-kaufmann; STRW = Straßenwärter/in; FACHKRAFT VERANST = Fachkraft für Veranstaltungstechnik; BZ = Bauzeichner/in

Tendenz: Insgesamt ist festzuhalten, dass in fast allen Ausbildungsberufen ein Rückgang der Bewerberzahlen seit dem Jahr 2004 zu verzeichnen ist!

Die sich daraus ergebenden mittel- und langfristigen Zielsetzungen

Auftrag für die nächsten Jahre ist es, die Ausbildung weiterzuentwickeln mit dem Ziel, den künftigen Bedarf an Nachwuchskräften in qualitativer und quantitativer Hinsicht, gerade im Hinblick auf die demographische Entwicklung und den Wettbewerb um junge Menschen, sicherzustellen.

Die punktuelle Weiterentwicklung - das Drehen an einzelnen Schrauben – wird die Ausbildung über kurz oder lang nicht ausreichend zukunftsfähig machen. Die Stadt wird bei der qualifizierten Nachwuchsgewinnung, bei der sie in direkter Konkurrenz mit ausgezeichneten ortsansässigen Unternehmen steht, nicht im vorderen Feld mit dabei sein, wenn die Ausbildung in den kommenden Jahren nicht ganzheitlich weiterentwickelt und mit Besonderheiten angereichert wird. In diesem Zusammenhang müssen wir uns auch mit der Frage befassen, ob wir künftig mehr Ausbildungsplätze anbieten.

Langfristig wird sich das Bewusstsein um personelle Ressourcen grundlegend ändern. Bisher galt die Devise: „Ich will den Ausbildungsplatz und biete...“ Zukünftig wird es heißen: „Wir wollen diesen jungen Menschen und bieten...“

Dieser Trend ist kein Zukunftsszenario, sondern heute spürbar und durch Studien belegt. In einer aktuellen IHK-Studie für die Region wird die Sicherung des Fachkräftebedarfs als zentrale Herausforderung der kommenden Jahre geschildert. „Auf die Unternehmen werden neue Zeiten zukommen, auf die sie sich langsam einstellen sollten. Der qualifizierte Mitarbeiter gewinnt an Wert und wird mehr Ansprüche stellen können“ (SZ 9.9.2011). Deshalb muss bereits in der Ausbildung mehr getan werden, um qualifizierte Nachwuchskräfte gewinnen und halten zu können.

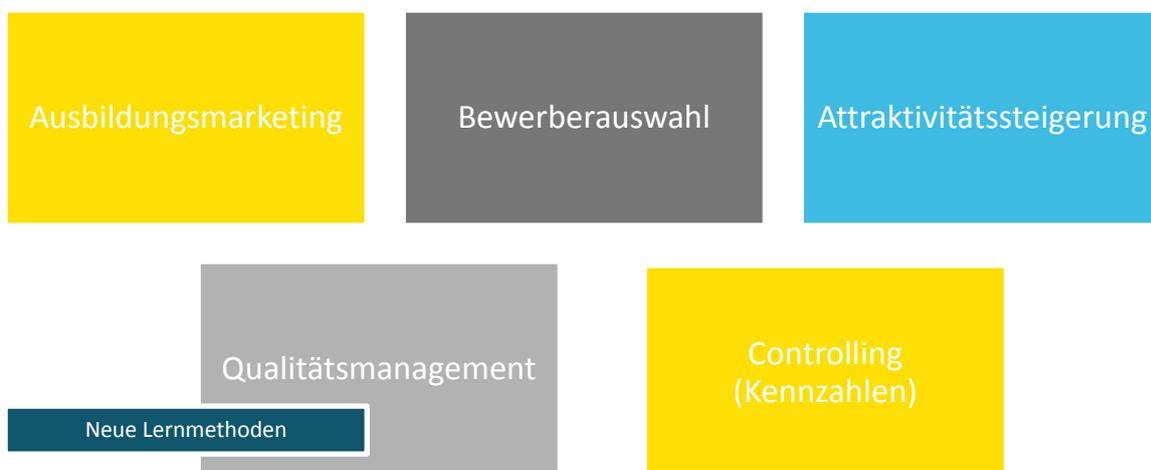
Wir müssen an unserem Image arbeiten, an unserer Kommunikation und unseren Informationsangeboten (Stichwort "Sprache und Medien der Jugend") und an den Inhalten unserer Ausbildung.

6. Der Weg zu einem Ausbildungskonzept – die Handlungsfelder

Ein Konzept muss in enger Abstimmung mit der Personalentwicklung erfolgen. Um einen Einblick in die Weiterentwicklung der Ausbildung und der möglichen Handlungsfelder in einem Konzept aufzuzeigen, werden im Folgenden mögliche Handlungsfelder aufgezeigt.

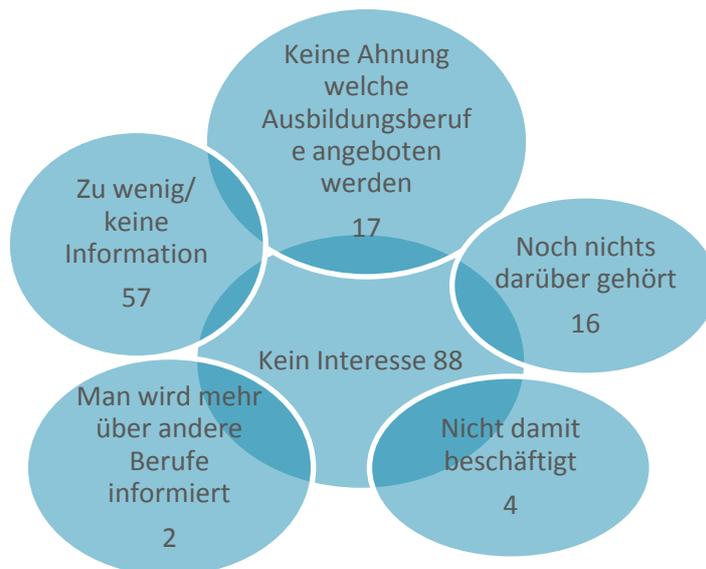
Mögliche Handlungsfelder

Eine ganzheitliche Weiterentwicklung der Ausbildung bedeutet, Handlungsfelder aufzustellen und operative Maßnahmen zu benennen, um die langfristige strategische Zielsetzung in der Ausbildung ganzheitlich zu verwirklichen.



Ausbildungsmarketing

Laut des KGSt-Berichtes „Ausbildungsmarketing für Kommunen“ vom 25.11.2010 fühlten sich über die Hälfte der befragten Schüler über das Ausbildungsangebot einer Stadtverwaltung nicht gut informiert, äußerten aber den Wunsch, mehr über die Ausbildungsangebote der jeweiligen Städte zu erfahren. Gründe, warum die Schüler nicht gut über das Ausbildungsangebot der Stadtverwaltungen informiert sind, wurden wie folgt genannt:



Um die attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten der Stadt Biberach zukünftig verstärkt aufzuzeigen, muss die Ausbildung besser vermarktet werden. Mit verstärkter Öffentlichkeitsarbeit und entsprechenden Werbemaßnahmen sollte Interesse und Neugier an der Ausbildung und den attraktiven Ausbildungsinhalten bei der Stadt Biberach geweckt werden. Daher müssen im Ausbildungsmarketing *neue Wege beschritten werden*.

Die KGST-Umfrage hat folgende Ergebnisse erbracht bei der Frage, mit welchen Medien die Kommunen junge Menschen am besten über die Ausbildungsangebote informieren sollten:



Darüber hinaus nennt die KGST Praktika als den Schlüssel zum Kontakt mit jungen Menschen. Daher sollten Praktikumsmöglichkeiten ausgebaut werden, die ein Erlebnis darstellen und eine positive Bindung zur Institution aufbauen. Unprofessionelle Praktika können teilweise das Gegenteil von Ausbildungsmarketing bewirken. Es ist deshalb unerlässlich, Praktika professionell zu organisieren und zu betreuen.

Handlungsansätze

An diesen Ergebnissen sollte sich auch die Stadt Biberach orientieren und die Handlungsansätze diesem Ranking anpassen. Mögliche Maßnahmen können daher sein:

- Verstärkte Präsenz auf Bildungsmessen und Ausbildungsmessen an Schulen
- Informationsveranstaltungen an Schulen
- Eine Informationsveranstaltung im Rathaus planen: „Infotag oder Infonacht der Ausbildung“
- Vermehrt Zeitungsberichte und Anzeigen in der örtlichen Presse schalten
- Evaluationen und interkommunale Vergleiche anstellen, welche Zeitungen, Zeitschriften am wirksamsten die jungen Menschen und deren Familien ansprechen
- In der hausinternen Zeitschrift „Rathaus aktuell“ eine eigene Rubrik für die Ausbildung einrichten
- Attraktiverer und zielgruppengerechter Internetauftritt „Ausbildung bei der Stadt Biberach“
- Neue Ausbildungsplätze wie beispielsweise Kauffrau/-mann für Tourismus und Marketing schaffen
- Elternabende veranstalten
- Verstärkte Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit hinsichtlich des Ausbildungsmarketings
- Fotoprojekt mit allen Auszubildenden für die Ausbildungsstellenanzeige

Bewerberauswahl

Zum einen ist die Bewerberauswahl ein wichtiges Instrument im Qualitätsmanagement, andererseits aber auch ein Teil des Ausbildungsmarketings, denn bereits hier gilt es einen offenen und guten Eindruck auf die Bewerber zu machen. Das Auswahlverfahren muss den Wunsch nach einem Ausbildungsplatz bei der Stadt Biberach noch verstärken!

Erstellung von Anforderungsprofilen

„Wenn man weiß, was für Auszubildende man will, kann man gezielt danach suchen.“

Mit der Bewerberauswahl sollen die richtigen Auszubildenden für die richtigen Ausbildungsplätze gefunden werden – dies geschieht in gegenseitigem Interesse. Bei der Bewerberauswahl geht es also darum, das Eignungsprofil des Bewerbers mit dem beruflichen Anforderungsprofil zu vergleichen. Im Bereich der Bewerberauswahl sollte die Stadt Biberach für jeden Ausbildungsberuf ein geeignetes und detailliertes Anforderungsprofil entwickeln, um das gesamte Bewerberauswahlverfahren daran auszurichten. Vom Anforderungsprofil des jeweiligen Ausbildungsberufes können dann entsprechende Anforderungskriterien abgeleitet werden, die dann im Auswahlprozess systematisch abgefragt werden. So kann das Anforderungsprofil dem Eignungsprofil des Bewerbers gegenüber gestellt und Abweichungen systematisch herausgefunden werden. Dies stellt ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements dar.

Wichtig ist es, sich genau zu überlegen, was für Anforderungskriterien für den entsprechenden Ausbildungsberuf besonders wichtig sind und welche etwas weniger. Dann kann systematisch ein System entwickelt werden, an dem die festgelegten Anforderungskriterien beim Bewerber geprüft werden.

Einbeziehung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund

Wir wünschen uns mehr Bewerber mit Migrationshintergrund. Ziel ist es, dass sich ein angemessener Anteil an jungen Menschen mit Migrationshintergrund bewirbt. Dafür ist bei der Bewerberaufnahme eine enge Zusammenarbeit mit der Integrationsfachbeauftragten der Stadt Biberach vorgesehen.

Den ersten Eindruck von uns als Arbeitsgeber verbessern

Bereits beim Auswahlverfahren der Auszubildenden (Einstellungstest, Vorstellungsrunde) soll unser Marketing verbessert werden, indem beispielsweise ein Gutschein für das Abdera ausgehändigt wird, etc.

Attraktivitätssteigerung

Die Stadt Biberach bietet den Auszubildenden bereits ein breites Spektrum an attraktiven Ausbildungselementen, die den Ausbildungsalltag spannend und interessant gestalten. Gleichzeitig sollten einige Elemente kumulativ angeboten und neue Elemente aufgenommen werden, um die Ausbildungsattraktivität der Stadt Biberach zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Wo stehen wir gerade

- Einführungswoche
- Einführungsseminar in Bad Boll für alle Auszubildenden des ersten Ausbildungsjahres
- Attraktiver Weiterbeschäftigungszeitraum von bis zu 12 Monaten
- Einen Tag Sonderurlaub für alle Ausbildungsbeauftragten ab dem dritten Jahr ihrer Tätigkeit
- Wöchentlicher interner Unterricht
- Jährliche Seminare und Fortbildungen für die Auszubildenden
- Kooperationen mit den Berufsschulen, anderen Behörden und der freien Wirtschaft
- Freiwillige Leistungen, zum Beispiel Fahrtkosten-, Essenszuschüsse

Wo wollen wir hin

- Auslandsaufenthalte für Azubis (im Rahmen eines Austausches der Partnerstädte oder als Begleitung der Führung des Rathauses bei Dienstreisen)
- Regelmäßigere Teilnahmen der Auszubildenden an Gemeinderatsitzungen
- Videodreh im Rahmen des internen Unterrichts
- Belobigungen, Ehrungen für sehr gute Auszubildende
- Interne Abschiedsfeier der fertig ausgebildeten Auszubildenden
- Ein Geschenk an die Auszubildenden bei Erreichen des 18. Lebensjahres
- Adäquate Arbeitsplätze – ausreichend Materialien, funktionsfähige Bürostühle, Telefon, PC
- Bessere Informationspolitik über die Jugend- und Auszubildendenvertretung
- Gemeinsame Projekte und Gruppenarbeiten

Qualitätsmanagement

Qualitätssicherung in der Ausbildung wird an Bedeutung gewinnen, denn eine hochwertige und moderne Ausbildung weiterzuentwickeln mit dem Ziel, den künftigen Bedarf an Nachwuchskräften nicht nur in quantitativer sondern auch in qualitativer Hinsicht sicherzustellen, bedeutet die Qualität der Ausbildung messbar zu machen, einer ständigen Evaluation zu unterziehen und kontinuierlich zu verbessern.

Dabei sollen folgende Aspekte beleuchtet werden:

- Individuelle Ausbildungspläne für jeden Auszubildenden
- Verlängerung der Ausbildungsabschnitte in den nach der Ausbildungsordnung für den jeweiligen Ausbildungsberuf relevanten Ämtern
- Regelmäßiger Erfahrungsaustausch der Ausbildungsbeauftragten
- Interne/externe Seminare für die Ausbildungsbeauftragten
- Evaluationen und Feedbacksysteme einführen:
 - Bewertung des Ausbildungsplatzes
 - Selbsteinschätzung der Auszubildenden
 - Selbsteinschätzung der Ausbildungsbeauftragten
 - Beurteilung der Ausbildungsleitung durch Auszubildende und Ausbildungsbeauftragte
 - Feedbackrunden
- Einzelgespräche von Seiten des Hauptamts mit den Ausbildungsbeauftragten

Neue Lernmethoden

Zu einer qualitativ hochwertigen Ausbildung gehört eine Vorstellung, wie Ausbildung und Ausbildungsinhalte vermittelt werden müssen. Lernende behalten durchschnittlich 20 %, von dem was sie nur gehört haben, 30 % von dem, was sie nur gelesen haben, 50 % von dem, was sie gehört und gelesen haben und 90 % von dem, was sie selbst ausgeführt und mitdenkend erarbeitet haben. Die Auszubildenden sollen nach dem Berufsbildungsgesetz insbesondere dazu befähigt werden, selbstständig zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren. Die Ausbildung bei der Stadt Biberach baut auf langjährigen Erfahrungswerten auf. Sehr gute Ausbildungsabschlüsse der Auszubildenden in den vergangenen Jahren lassen darauf schließen, dass das methodische Vorgehen richtig gewählt wurde. Dennoch erfolgt die Ausbildung stellenweise ohne konkrete Reflexion über die Auswahl von Lernmethoden. Dies birgt die Gefahr, dass Auszubildende einseitig, sachfremd oder monoton beschäftigt werden und das Ziel des selbstständigen Planens, Durchführens und Kontrollierens nicht ausreichend erreicht wird. Deshalb wollen wir spezifische Lernsituationen mit konkreten Aufgabenbeschreibungen ausarbeiten, um die Methodenvielfalt gezielt auszubauen.

Um das selbstgesteuerte Lernen der Auszubildenden mehr zu fördern, sollen Lernaufträge an Auszubildende vergeben werden. Durch gezielte Fragestellungen zu einem Thema und der Bereitstellung von Informationsquellen, sollen die Auszubildenden zum Mitdenken angeregt werden, eigene Strategien für eine Problemlösung erarbeiten und konkrete Lösungen finden.

Die Auszubildenden sollen vermehrt bei Projekten und Veranstaltungen mitwirken, die sie gemeinsam mit Kollegen oder anderen Auszubildenden organisieren und gestalten können.

Controlling

Controlling ist ein weiteres wichtiges Instrument, um die Ausbildung strategisch zielführend und ganzheitlich weiterzuentwickeln. Controlling kann als die „Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ verstanden werden. Gerade im Hinblick auf die Ausbildungskosten, das Qualitätsmanagement und das Ausbildungsmarketing ist der Aufbau eines entsprechenden Kennzahlensystems unerlässlich.

Controlling im Bereich der Kosten und des Bedarfes

Es müssen die Kosten betrachtet, der Mitteleinsatz bewertet und Schwerpunkte gegebenenfalls angepasst werden. Um den Bedarf an Auszubildenden in den kommenden Jahren zu ermitteln, wird unter anderem die Zahl der Mitarbeiter, die in den nächsten Jahren bei der Stadt Biberach in Ruhestand gehen der Anzahl der fertig ausgebildeten Auszubildenden gegenübergestellt. Folgende Fragestellungen sind dabei interessant:

- In welchen Bereichen macht es Sinn, weitere eigene Ausbildungsberufe zu schaffen?
- Wie ist der Eigenbedarf in den kommenden Jahren?
- Wie viele Auszubildende des gleichen Ausbildungsberufes werden im Umkreis ausgebildet? Bei welchen Behörden?

Controlling im Bereich Qualitätsmanagement

Das Ziel, den künftigen Bedarf an Nachwuchskräften auch in qualitativer Hinsicht sicherzustellen, bedeutet die Qualität der Ausbildung messbar zu machen, einer ständigen Evaluation zu unterziehen und kontinuierlich zu verbessern. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Wie qualifiziert sind die Auszubildenden, wenn die sie fertig werden? Wie sind die praktischen Noten, wie die schulischen Noten?
- In welchen Bereichen muss man die Auszubildenden verstärkt unterstützen? Wie könnte eine konkrete und individuelle Förderung bei Schwächen aussehen?
- Wie können Schlüsselqualifikationen in Zukunft vermehrt vermittelt werden?
- Welche Lernformen müssen verstärkt angewandt werden?
- Wie beurteilen die Auszubildenden selbst die Qualität der Ausbildung?
- Wie beurteilen die Ausbildungsbeauftragten die Qualität der Ausbildung?
- Wie beurteilen Führungskräfte die übernommenen Auszubildenden?

Controlling im Bereich Ausbildungsmarketing

Hinsichtlich des Ausbildungsmarketings sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- Über welche Informationsquellen kommen Auszubildende zur Stadt Biberach?
- Welche Aktionen sind hilfreich für die Gewinnung von Auszubildenden?
- Welche Medien sollten stärker ausgebaut werden?

Der Weg zu einem Konzept

Auf den vorhergehenden Seiten wurde skizzenhaft aufgezeigt, in welche Richtung die Ausbildung bei der Stadt Biberach verändert und weiterentwickelt werden kann. Die Vorschläge stellen keine abschließende Aufzählung und auch kein Ausbildungskonzept dar. Es sollte ausschnittsweise dargestellt werden, was in Zukunft umgesetzt werden könnte. Um die Ausbildung der Stadt Biberach *fit für die Zukunft* zu machen, ist ein ganzheitliches Ausbildungskonzept unerlässlich, um die Ausbildung *zu modernisieren, innovativ zu sein, und konkurrenzfähig zu bleiben*.

Personelle Ressource der Ausbildung



Christine Denzel
Dipl. - Verwaltungswirtin (FH)

Studienschwerpunkt:
Personal, Organisation, Kommunikation

- Ausbildung -

Für die Ausbildung steht eine Halbtagesstelle zur Verfügung. Ein großer Teil der Arbeitskraft wird für die formale Abwicklung (Anmeldungen, Zuteilungen, Verträge, Zeugniserstellung, Bewerberauswahlverfahren, Erstellung des Versetzungsplanes, etc.) benötigt. Um der Ausbildungsattraktivität einen notwendigen Schub zu geben, brauchen wir insgesamt eine Vollzeitkraft. Eine gegenseitige Vertretung der Stelle Personalentwicklung und der Stelle Ausbildung ist anzustreben.

Christine Denzel, Ausbildung



LITERATURVERZEICHNIS

Hopp, Helmut; **Göbel**, Astrid
Management in der öffentlichen Verwaltung(2008, 2004)

Müllerschön, Albrecht
Bewerber professionell auswählen, Handbuch für Personalverantwortliche (2005)

KGSt-Berichte

Ausbildungsmarketing für Kommunen der GK 5 und 6/Ergebnisse einer Schülerbefragung 2010 (KGSt-Bericht 7/2010)

Fortbildung im Wandel – Aufgaben, Anforderungen, Entwicklungen (KGSt-Bericht 5/2000)

Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit (KGSt-Bericht 3/2009)

Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen – Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements (KGSt-Bericht 3/2010)

Skripte

Personalauswahlgespräche erfolgreich führen, Dr. Albrecht Müllerschön (2011)

Ausbildung der Ausbilder, Stadt Offenburg, Simone Labiche (2009)

Das 3-Generationen-Modell, Dr. Miriam Engelhardt

Zukunft 2020 – Ausbildung bei der Stadtverwaltung, Ausbildungskonzept der Stadt Ravensburg (2009)

Biberach 2030 – Zukunftsstrategie für die Wirtschaftsentwicklung, Prognos AG (2010)

Führungsaufgabe Personalentwicklung – Empfehlungen des Gemeindetags zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, Gemeindetag Baden-Württemberg (2009)

Artikel aus Zeitschriften:

Impulse für eine fortschrittliche Fort- und Weiterbildung, Klaus Weber, Verwaltungsmanagement (1/2011)

Evaluation von Fortbildung – Ansätze für die kommunale Praxis, Bernd Bak, innovative Verwaltung (11/2008)

Personalentwicklung in Kommunen – Kein Chef kann allein gewinnen, DEMO (3/2010)

Schlechte Zeiten für die Mitarbeiterbindung, Dr. Albrecht Müllerschön (2009)

Verwaltungspersonal im demografischen Wandel, Kirstin Walsleben und Hermann Klein (der städtetag 2/2011)

Artikel "Keine Branche bleibt von Fachkräftemangel verschont", Schwäbische Zeitung (09.04.11)

Verschiedene Artikel aus "Die Gemeinde" (BWGZ 13/2009)

Anlagen

Anlage 1: Altersstruktur Landkreis und Stadt Biberach (Prognos Studie)

Anlage 2: Internes Fortbildungsprogramm 2011

Anlage 3: Ausbildungsflyer

Anlage 4: Ausbildungsmarketing

Anlage 5: Bewerberauswahlverfahren

Anlage 6: Elemente einer attraktiven Ausbildung