



**Strategisches
Personalentwicklungskonzept
der Stadtverwaltung Dresden
(PEK)**

1. Einleitung	2
2. Bedeutung der Personalentwicklung	2
3. Ziele der Personalentwicklung	2
4. Rahmenbedingungen erfolgreicher Personalentwicklung	3
5. Verantwortung für die Personalentwicklung	4
5.1. Führungskräfte/Vorgesetzte	5
5.2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5
5.3. Personalvertretungen/Frauenbeauftragte	5
5.4. Haupt- und Personalamt	5
5.5. Organisation	5
6. Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit	6
6.1. Kommunikation und Informationsaustausch	6
6.2. Führungsstil	7
6.3. Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	7
6.4. Zusammenarbeit und Aufgabenübertragung	7
6.5. Anerkennung und Kritik	8
6.6. Umgang mit Konflikten	9
7. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung	9
7.1. Ämterbezogene Personalentwicklungsplanung	10
7.2. Jahrespersonalgespräche	11
7.3. Mitarbeitergespräche	12
7.4. Anforderungsprofile	13
7.5. Beurteilungen	14
7.6. Leistungsanreize	15
7.7. Ausbildungs- und Weiterbeschäftigung	16
7.8. Einarbeitung	17
7.9. Qualifizierung	18
7.10. Nachwuchskräfteförderung	19
7.11. Arbeitsplatzbezogene Förderungsmöglichkeiten	20
7.12. Coaching	21
7.13. Hospitation	22
7.14. Rotation	23
7.15. Betriebliches Vorschlagswesen	24
7.16. Betriebliches Gesundheitsmanagement	25
7.17. Frauenförderung	26
7.18. Flexible Arbeitszeiten	27
7.19. Teilzeitarbeit	28
7.20. Teleheimarbeit	29
7.21. Vorgesetztenbeurteilung	30
7.22. Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	31
7.23. Projektmanagement	32
8. Personalentwicklungserfolge überprüfen	33
9. Zukünftige Arbeit am Personalentwicklungskonzept	33

1. Einleitung

Grundvoraussetzung für eine effektive und effiziente Verwaltung sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Aufgaben und Ziele der Verwaltung mit fachlichem und persönlichem Engagement umsetzen. Die Stadtverwaltung Dresden ist sich dessen bewusst und sieht die zukunftsorientierte, strategische Personalentwicklung als wesentlichen Bestandteil des Personalmanagements.

Personalentwicklung ist eng verbunden mit der Organisationsentwicklung und orientiert sich an den Verwaltungszielen und den politisch legitimierten Aufgabenübertragungen. Personalentwicklung findet im Einklang mit der steten Modernisierung der Verwaltung und der damit verbundenen Strukturveränderungen statt und wird in den kommenden Jahren bedingt durch die demografische Entwicklung vor neue Herausforderungen gestellt. Um den Anforderungen an eine moderne, leistungsorientierte Verwaltung gerecht zu werden, bedarf es für die Personalentwicklung auch weiterhin einer Konzeption. Erst die Vielzahl von aufeinander abgestimmten Elementen in ihrem Zusammenwirken führt zu einer effektiven und effizienten Personalförderung.

Personal- und Organisationsentwicklung

Mit dem Konzept zur „Umsetzung und nachhaltigen Verankerung von Gender Mainstreaming in der Landeshauptstadt Dresden“ wurde die Basis zur Integration von Gender Mainstreaming in den gesamten Verwaltungsprozess geschaffen. Über umfangreiche Schulungsmaßnahmen fand eine grundlegende Bildung sowie Sensibilisierung einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Verwaltungsebenen zum Thema statt. Der Prozess zur Integration dieser Strategie in das tägliche Handeln wird in der Personalentwicklung weiter fortgesetzt.

Personalentwicklung und Gender Mainstreaming

2. Bedeutung der Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst alle systematischen und zielgerichteten Maßnahmen, um das Lern- und Leistungspotential sowie die Initiativ- und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen zu erkennen, zu erhalten und entsprechend den sich verändernden Anforderungen der Stadtverwaltung Dresden einsatz- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Definition

Dies bedeutet in der Praxis, Verwaltungsziele mit den Individualzielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit sich stetig erweiternden Anforderungen und steigenden Ansprüchen in Einklang zu bringen.

3. Ziele der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein langfristiger, zukunftsorientierter und systematischer Prozess, in welchem alle daran Beteiligten gefördert werden, aber auch selbst gefordert sind.

Die Ziele der Personalentwicklung in Übereinstimmung mit den Verwaltungszielen sind:

- Förderung und Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Entwicklung einer dienstleistungs- und bürgerorientierten Verwaltung
- Entwicklung eines Qualifizierungs- und Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Motivation und Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch unter den Bedingungen der eng begrenzten finanziellen Ressourcen
- Erhöhung des Qualifikationsniveaus zur Erweiterung der flexiblen Einsetzbarkeit
- Gewährleistung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Weiterentwicklung einer Organisationskultur, welche die Leistungs- und Selbstlernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbaut, festigt und ausdehnt

Förderung
Qualifikation
Entwicklung
Motivation

4. Rahmenbedingungen erfolgreicher Personalentwicklung

Erfolgreiche Personalentwicklung braucht Rahmenbedingungen, um die Ziele der Verwaltung und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen. Die grundlegenden Rahmenbedingungen zu schaffen, obliegt der Verwaltungsleitung und den politischen Gremien (Stadtrat).

Verwaltungs-
leitung und
Stadtrat

Grundsätzliche Rahmenbedingung sind die Ziele der Verwaltung an sich. Nur bei klaren Zielvorstellungen und kommunizierten Veränderungsprozessen kann Personalentwicklung optimal ausgerichtet werden, um die Organisation bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen. Aufgabe der Verwaltungsleitung wird es daher sein, künftig eine Ausrichtung der Personalentwicklung langfristig zu ermöglichen.

Die Verwaltungsleitung sowie die politischen Gremien übernehmen Verantwortung für Personalentwicklung und unterstützen diese und stellen die notwendigen Ressourcen bereit. Sie erkennen Personalentwicklung als Führungsaufgabe an und nehmen sie als solche wahr.

Vor dem Hintergrund dieser Aufgabe wurden in den vergangenen Jahren systematisch weitere Bedingungen ausgestaltet:

Verwaltungs-
leitung und
Führungskräfte

- die zentrale Koordinierung für einheitliche Standards in der Personalentwicklung
- eine klare Abgrenzung zentraler und dezentraler Aufgaben bei der Personalentwicklung
- die Angebote an Beratung und anderen Serviceleistungen durch das Haupt- und Personalamt
- die Gewährleistung der Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Personalvertretungen
- die regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung vorhandener Personalentwicklungsinstrumente

Am Produktplan, an dem sich eine Personalbemessung orientieren kann, wird im Zuge der Einführung der Doppik gearbeitet.

Folgende vorhandene Bedingungen bedürfen einer weiteren Entwicklung und Integration in das tägliche Handeln:

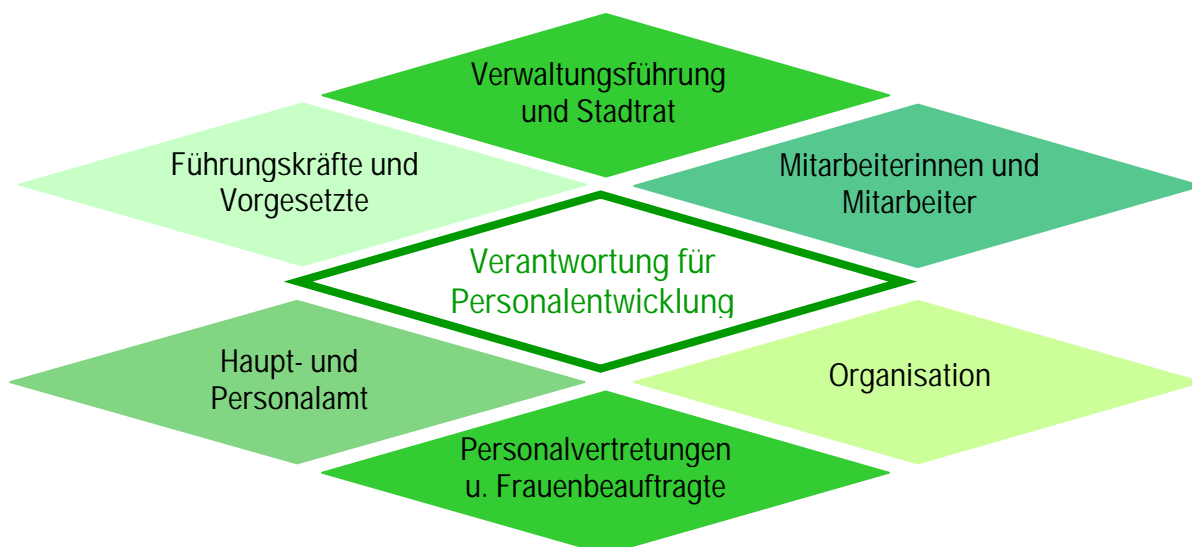
- die Übernahme von Verantwortung für Personalentwicklung durch alle Organisationseinheiten
- die Ausweitung der Unterstützungsangebote durch das Haupt- und Personalamt bei der Umsetzung amtsinterner Personalentwicklungskonzeptionen
- die Umsetzung einer verbindlichen Kommunikations- und Informationskultur
- die Fortschreibung von Aufgabenanalysen als Voraussetzung der Personalentwicklung
- der Ausbau des bestehenden Personalentwicklungs – Controllings

In Anbetracht der allgemein begrenzten finanziellen Ressourcen und des laufenden Umgestaltungsprozesses in der Verwaltung stehen nicht alle Rahmenbedingungen, die idealerweise für eine erfolgreiche Personalentwicklung gegeben sein sollten, sofort zur Verfügung. Ungeachtet dieser Tatsache und der stetigen Veränderung von Aufgaben und Anforderungen an die Verwaltung werden alle Verantwortlichen sich auch weiterhin den Anforderungen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung stellen, vorhandene Rahmenbedingungen nutzen, weitere notwendige Rahmenbedingungen schaffen und Personalentwicklungsmaßnahmen aktiv unterstützen und umsetzen.

5. Verantwortung für die Personalentwicklung

Die Verwaltungsführung und der Stadtrat sichern den Erfolg von Personalentwicklung, indem sie durch ihre grundlegenden Entscheidungen und Beschlüsse notwendige Rahmenbedingungen zur Durchführung von Maßnahmen der Personalentwicklung schaffen.

Die Verantwortung für Personalentwicklung tragen alle Beteiligten.



5.1. Führungskräfte/Vorgesetzte

Sie verstehen Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Führungsaufgabe und verantworten eine im Rahmen der sachlichen und personellen Ressourcen abgestimmte Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehören die Personalplanung bzw. der Personaleinsatz, die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Feststellung des Fortbildungsbedarfes und der Arbeitsbedingungen sowie das frühzeitige Erkennen von Veränderungen im Arbeitsprozess und deren Folgen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Aufgabe ist es auf allen Ebenen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich anzuleiten, zu motivieren, zu informieren und zu kontrollieren.

Führungs-
aufgabe

5.2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Sie verstehen Personalentwicklung nicht nur als Dienstleistungsangebot, sondern tragen Mitverantwortung für ihre persönliche berufliche Entwicklung, der Erhaltung und den Ausbau des eigenen Wissensstandes und sind aufgefordert, sich mit Eigeninitiative am Arbeitsprozess und dessen Veränderungen zu beteiligen. Dabei artikulieren sie nicht nur eigene Interessen, sondern sind sich ihrer Verantwortung zur Erfüllung der Verwaltungsziele bewusst.

Eigeninitiative

5.3. Personalvertretungen/Frauenbeauftragte

Sie unterstützen die Zielsetzung der Personalentwicklung unter Beachtung der Interessen der von ihnen vertretenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie arbeiten konstruktiv und vertrauensvoll mit der Dienststelle zusammen und wirken bei der Er- und Überarbeitung sowie der Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten mit.

Mitgestaltung

5.4. Haupt- und Personalamt

Es sichert die Umsetzung der Personalentwicklung in enger Verbindung mit der Organisationsentwicklung, begleitet den Veränderungsprozess und berät zu Fragen der Personalentwicklung. Es schafft verbindliche, einheitliche Regelungen und Lösungen im Rahmen der Ziele der Verwaltungsleitung. Das Haupt- und Personalamt ist für die Personalplanung der Gesamtverwaltung und für die fachübergreifende Qualifizierungsplanung sowie die Steuerung und Kontrolle verantwortlich. Es gewährleistet die enge Zusammenarbeit mit den Fachämtern, um die Zielerreichung durch die für die individuelle Personalentwicklung verantwortlichen Führungskräfte zu unterstützen.

Regelung

5.5. Organisation

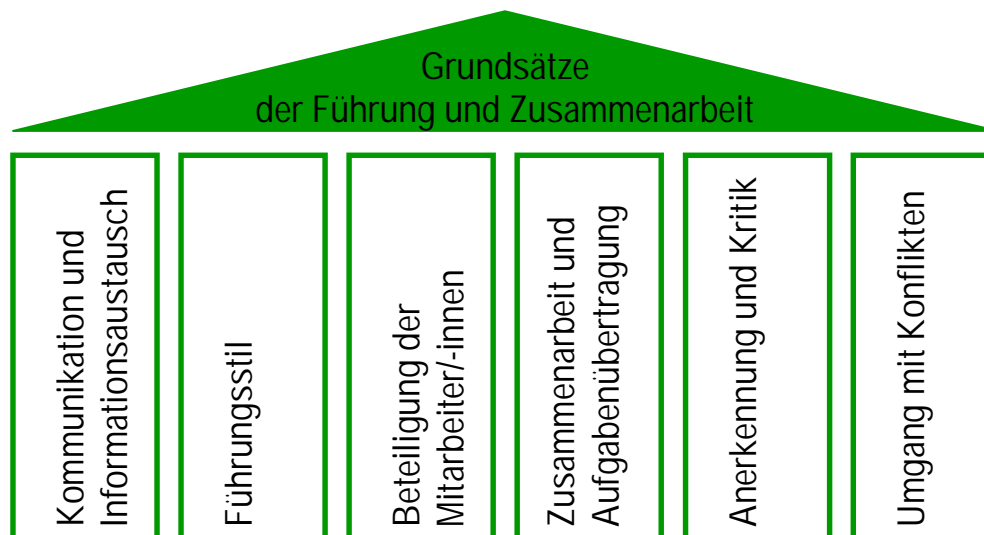
Die Organisation ist der Prozess der Entwicklung aller betrieblichen Tätigkeit in der sich das betriebliche (Verwaltungs-) Geschehen vollzieht und gleichzeitig das Ergebnis dieses Gestaltungsprozesses. Jede Verwaltung, jeder Betrieb hat eine Organisation und ist gleichzeitig eine Organisation. Die Organisation regelt die Aufbauorganisation und Ablauforganisation, setzt den Ordnungsrahmen zur Optimierung des ganzheitlichen Betriebsgeschehens unter Berücksichtigung der jeweils individuellen Rahmenbedingungen, aufgabenbezogene, wirtschaftliche und mitarbeitergerechte Bedingungen. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind untrennbar miteinander verbunden. Die Menschen prägen die Organisation und die Organisation prägt die darin tätigen Menschen.

Regelung und
Mitgestaltung

6. Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit

Erfolgreiche Verwaltung beruht auf den Leistungen motivierter, leistungsfähiger und sozial kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verantwortung hierfür tragen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Dresden. Die Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit sollen verbindliche Basis und Orientierung dafür sein, welches Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Bewältigung der Aufgaben erwartet wird. Sie zeigen die besondere Rolle der Führungskräfte auf und sind Grundlage für das tägliche Handeln.

Führungskräfte sind leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen im Sinne der allgemeinen Dienstanweisung zur Regelung des allgemeinen Dienstbetriebes und Geschäftsganges in der Verwaltung der Stadtverwaltung Dresden. Die Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit gelten darüber hinaus ebenso für alle anderen Vorgesetzten in der Landeshauptstadt Dresden.



6.1. Kommunikation und Informationsaustausch

Umfassender gegenseitiger Informationsaustausch, offene Kommunikation und Zielab-sprachen sind wesentliche Grundlagen für die Aufgabenerfüllung und schaffen Sicherheit und Vertrauen. Vor allem Führungskräfte sind verantwortlich für die schnellstmögliche und voll-ständige Weitergabe von fachbezogenen Informationen. Aber auch Hintergründe und Entscheidungen, die ein umfassendes Denken und Einordnen der Zusammenhänge und Arbeitsergebnisse ermöglichen, beinhalten diesen Informationsaustausch. Eine unkontrollierte „Informationsflut“ ist dabei zu vermeiden.

umfassendes
Denken

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, bestehende Informationsmöglichkeiten (Umläufe, Aushänge, Gehaltsbeilagen, Mitarbeiterinformationssystem) so zu nutzen, dass sie ihren grundsätzlichen Informationsbedarf decken. Der Zugang zu den Informationsmitteln innerhalb der Stadtverwaltung Dresden soll an allen Arbeitsplätzen gewährleistet werden. Informationsweitergabe ist unter Beachtung der rechtlichen Bestimmungen Pflichtaufgabe jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters.

6.2. Führungsstil

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten aller Ebenen soll sich nach den Regeln des kooperativen Führungsstils gestalten. Vorgesetzte haben eine Vorbildwirkung und sind daher angehalten, ihr Wirken und Handeln stets zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten.

kooperativer
Führungsstil

Vorgesetzte hören ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv zu, nehmen sich ausreichend Zeit für Gespräche mit ihnen und sind in der Lage, berechtigte Kritik offen anzunehmen. Sie gewährleisten, dass die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ruhe besprochen und in Einklang mit den Zielen der Stadtverwaltung Dresden gebracht werden können. Dabei ist es Aufgabe der Vorgesetzten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihren individuellen Eignungen, Leistungen und Befähigungen zu fördern, ein motivierendes Arbeitsklima zu schaffen, deren Tätigkeiten zu koordinieren und somit die Qualität der Aufgabenerledigung der Stadtverwaltung Dresden zu bestimmen und weiter zu verbessern.

Mitarbeiter-
gespräche

Führungsleistungen werden daran gemessen, inwieweit sie Engagement, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit fördern. Der Führungsstil ist auch geprägt von der Umsetzung der Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit.

6.3. Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die rechtzeitige und ernsthafte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen ist für deren Erfolg von grundlegender Bedeutung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten somit die Möglichkeit, rechtzeitig ihre Ideen und Anregungen in den Lösungs- und Entscheidungsprozess einzubringen und tragen somit wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg bei. Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht eine erhöhte Akzeptanz der Ergebnisse und trägt damit wesentlich zur Steigerung ihrer Zufriedenheit und zur Erhöhung der Identifikation mit der Stadtverwaltung Dresden bei. Eine besondere Rolle kommt dem teamorientierten Arbeiten bis hin zur organisierten Projektarbeit zu. Führungskräfte unterstützen die Teamarbeit und geben - wenn notwendig - die entsprechenden Impulse.

Teamarbeit

6.4. Zusammenarbeit und Aufgabenübertragung

Führungskräfte sind beispielgebend für eine konstruktive und kooperative Zusammenarbeit sowohl innerhalb ihres Fachbereiches als auch ämterübergreifend. Konflikte und unterschiedliche Interessen werden dem gemeinsamen Ziel unterworfen und ergebnisorientiert gelöst. Dies gilt besonders bei Aufgaben mit Außenwirkung, die ein geschlossenes Handeln aller Beteiligten erfordern. Sowohl Führungskräfte als auch alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich hier loyal und verantwortungsbewusst im Sinne der Ziele der Stadtverwaltung Dresden. Führungskräfte begleiten und unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung kritischer Situationen.

Aufgaben-
erfüllung

Vorgesetzte sorgen für klare und eindeutige Aufgabenabgrenzungen. Soweit möglich und zulässig sollen Führungskräfte Aufgaben und Verantwortung übertragen. Dies dient zur Förderung der Selbständigkeit, zur Festigung der Kenntnisse und Fähigkeiten und führt zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist entscheidend, um Entwicklungspotential zu erkennen und Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Projektarbeit wird von allen Fachbereichen gleichermaßen gefördert und unterstützt.

Verantwortungs-
übertragung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erbringen ihren Anteil an den Gesamtergebnissen der Stadt durch eine kompetente fachliche Arbeit und tragen in diesem Rahmen Verantwortung für ihre Leistung. Haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aufgaben eigenverantwortlich bearbeitet, soll ihnen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ergebnisse auch nach innen und außen selbst zu vertreten. Diese Präsentation kann Anerkennung und Ansporn sein.

Führungskräfte tragen verantwortlich dazu bei, dass sowohl im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben als auch im Interesse der vertrauensvollen Zusammenarbeit die Personalräte, die Schwerbehindertenvertretung und die Frauenbeauftragte in die Aufgabenerledigung einbezogen werden. Hierbei ist vor allem die rechtzeitige und umfassende Unterrichtung zu gewährleisten.

Personal-
vertretungen
und Frauen-
beauftragte

6.5. Anerkennung und Kritik

Anerkennung und Kritik sind wesentliche Elemente der Mitarbeiterführung und sollen fördernd und motivierend auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken. Sowohl Anerkennung und Lob als auch sachliche Kritik dienen der Bewertung der Arbeitsergebnisse und des Verhaltens und schaffen Motivation für eine Leistungsverbesserung. Hierzu sind zwangsläufig sachorientierte und in vorhersehbaren Abständen durchzuführende Kontrollen erforderlich, die jedoch nicht zu Misstrauen und Demotivierung führen dürfen. Sie werden sachorientiert und in vorhersehbaren Abständen erfolgen. Vorgesetzte verdeutlichen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber den Zweck und die Notwendigkeit von Kontrollen, um Vertrauen zu fördern.

Vorgesetzte achten auf einen Umgang aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander, der von gegenseitiger Akzeptanz und Achtung geprägt ist. Nur in einem Arbeitsklima, das Offenheit, Verantwortungsbereitschaft für das eigene Handeln und darauf aufbauendes Vertrauen beinhaltet, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu guten Arbeitsleistungen zu motivieren.

Arbeitsklima

Kritik wird offen, jederzeit konstruktiv, sachlich, zeitnah und wertschätzend zum Ausdruck gebracht. Sie wird nicht öffentlich, sondern im direkten Gespräch geäußert. Betroffene haben die Möglichkeit, Stellung zu nehmen. Wiederholte Kritik muss Konsequenzen haben. Führungskräfte schützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor unberechtigter und unangemessener Kritik und sind selbst gefordert, konstruktive Kritik an ihrem Führungsverhalten entgegen zu nehmen. Vorgesetzte verlieren nicht, sondern gewinnen an Autorität, wenn sie für berechtigte Kritik aufgeschlossen sind und daraus lernen.

Sachliche Kritik

6.6. Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören zum Alltag. Sie sind vor allem durch Vorgesetzte rechtzeitig wahrzunehmen, aufzugreifen und lösungsorientiert auszutragen. Eine konstruktive Konfliktlösung setzt voraus, dass über Konflikte und ihre Ursachen offen gesprochen wird. Hierfür tragen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Verantwortung. Konflikte dürfen nicht geduldet oder ignoriert werden – Handeln ist erforderlich. Zur Lösung von Konflikten sollen entsprechende Hilfsangebote (Personalräte, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte, Sozialdienste) genutzt werden.

Konflikte
aufgreifen

7. Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung

Personalentwicklung muss sich allgemein an den Zielen der Verwaltung ausrichten und hat damit insgesamt ein breites Wirkungsfeld.

Die Stadtverwaltung Dresden hat nachfolgende Schwerpunkte der Personalentwicklung bestimmt, welchen besondere Aufmerksamkeit bei der Erarbeitung von Instrumenten zukam und weiterhin zukommt:

- die Entwicklung und Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- die Förderung von Führungskompetenzen
- die Förderung von Genderkompetenz in allen Verwaltungsebenen
- die Entwicklung einer ausgewogenen Altersstruktur
- die Gewinnung von Fach- und Führungskräftenachwuchs durch Ausbildung, Übernahme in Arbeitsverhältnisse und deren Integration in den Arbeitsbereich
- die planvolle, bedarfsgerechte Qualifizierung
- die gezielte Förderung von Frauen in und für Führungspositionen
- die Förderung schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der beruflichen Bildung

Für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen steht eine Vielzahl geeigneter Instrumente zur Verfügung. Deren Grundsätze sind ständig den aktuellen Bedürfnissen anzupassen. Dabei ist auf eine Abstimmung der Instrumente und eine Vernetzung untereinander, für eine optimale Wirksamkeit, zu achten.

Die Instrumente in die Personalentwicklungsarbeit noch besser zu integrieren und für die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielter zu nutzen, ist besondere Zielstellung für die Zukunft. Verantwortung hierfür tragen vor allem die Vorgesetzten in allen Ebenen, aber auch alle anderen Beteiligten.

Nachfolgend werden alle bereits in der Stadtverwaltung Dresden vorhandenen aber auch geplanten Instrumente aufgeführt. Ersichtlich sind deren jeweiliger Umsetzungsstand und die Zielstellungen für die kommenden 5 Jahre.

7.1. Ämterbezogene Personalentwicklungsplanung

Personalentwicklungsmaßnahmen richten sich nach den Zielen und Aufgabenentwicklungen der Gesamtorganisation Stadtverwaltung und den Aufgaben und Zielen der einzelnen Fachbereiche. Personalentwicklung geschieht zum einen direkt in den Fachämtern und zum anderen durch zentrale Steuerung (Haupt- und Personalamt). Um zukunftsorientierte Personalentwicklung betreiben zu können, ist es daher erforderlich in den Fachämtern entsprechende IST - und SOLL - Planungen vorzunehmen, die anschließend eine Koordinierung mit den gesamtstädtischen Bedürfnissen der Personalentwicklung erlauben.

Dezentrale
Planung

Stand

Die Fachämter planen die amtsinterne Personalentwicklung eigenständig. Die im Zuge dessen vorgesehenen Personalentwicklungsmaßnahmen werden im Interesse der Planungssicherheit der Ämter im Jahrespersonalgespräch beraten und bestätigt.

Insgesamt erfolgt die amtsinterne Personalentwicklungsplanung sehr differenziert und noch nicht nach einheitlichen Standards. Mit dem Strategischen Personalentwicklungskonzept stehen viele gute Personalentwicklungsinstrumente zur Verfügung. Eine ganzheitliche Betrachtung und eine bedarfsgerechte sowie passgenaue Abstimmung und Vernetzung der vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente auf die Bedarfe des jeweiligen Fachamtes erfolgt jedoch noch nicht immer.

Aufgaben und Ziel

Aus dem gesamtstädtischen Personalentwicklungskonzept sind durch alle Fachämter konkrete spezifische Personalentwicklungskonzepte abzuleiten und eine strategische Ausrichtung ausgehend von den Aufgaben, Zielen und zu erwartenden Entwicklungen vorzunehmen.

Personal-
entwicklung-
konzepte der
Fachämter

Ein Handlungsleitfaden, welcher einheitliche Standards festlegt, ist durch das Haupt- und Personalamt zu erarbeiten. Grundlage für die amtsinternen Personalentwicklungskonzepte ist die einheitliche Ermittlung von Aussagen zur personellen IST - Zustandsanalyse und daraus resultierend zur SOLL - Planung. Darauf aufbauend sollen amtspezifische Personalentwicklungskonzepte entstehen, die langfristige Ziele und eine fachbezogene sowie fachübergreifende Qualifizierungsplanung enthalten. Diese ergibt sich aus einer Analyse der im Fachbereich vorhandenen Potenziale und künftigen Anforderungen.

Einführung
von Standards

Das Haupt- und Personalamt berät und unterstützt unter Schaffung der dafür notwendigen personellen Kapazitäten die Fachämter. Es begleitet die Ämter bei Bedarf in den Jahrespersonalgesprächen, vereinbart amtsinterne und ämterübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen und leitet sie an. Es befähigt die Verantwortlichen zur Gestaltung und Umsetzung der Personalentwicklungsplanung.

Zentrale
Beratung und
Anleitung

7.2. Jahrespersonalgespräche

Jahrespersonalgespräche zwischen dem Haupt- und Personalamt und den einzelnen Geschäftsbereichen und Ämtern dienen der Abstimmung, der Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung. Zugleich wird der Querschnittsverwaltung parallel ein Abgleich und eine Steuerung der gesamtstädtischen Bedarfe, Interessen und der Erfordernisse der einzelnen Ämter und Organisationseinheiten ermöglicht.

Abstimmung
der dezentralen
Planung

Stand

Jahrespersonalgespräche werden auf Geschäftsbereichs- und Amtsebenen beim Amtsleiter des Haupt- und Personalamtes durchgeführt. Hieran nehmen die Geschäftsbereichsleiter bzw. Amtsleiterinnen und Amtsleiter, von ihnen beauftragte Personalverantwortliche, die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Haupt- und Personalamtes und der Abteilung Organisation sowie der zuständige Personalrat teil.

Gemeinsam werden auf Grundlage der jährlichen vorausschauenden Analyse zur Personalentwicklung und der ämterbezogenen Personalentwicklungsplanung die erreichten Ergebnisse der Organisations- und Personalentwicklung des Amtes besprochen und zukünftige Maßnahmen wie Personalbedarf, Personalfreisetzung, Stellenbesetzungen, Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte sowie weitere Personalentwicklungsmaßnahmen erörtert und unter Beachtung der Budgetmöglichkeiten vereinbart. Die Jahrespersonalgespräche werden durch vorherigen Datenaustausch konkret vorbereitet und fördern die Zusammenarbeit zwischen den Fachämtern, dem Haupt- und Personalamt sowie dem Personalrat.

Aufgaben und Ziele

Mit der Einführung der 2009 inhaltlich neu überarbeiteten Jahrespersonalgespräche sollen ab 2010 für die künftige Planung strukturelle, organisatorische Veränderungen und daraus sich ergebende Personalentwicklungsmaßnahmen besprochen werden. Außerdem wird eine quantitative und qualitative mittelfristige Personalbedarfsermittlung und daraus resultierende Schritte für die kommenden Jahre sowohl für die Fachämter als auch für die Gesamtverwaltung ermöglicht. Weiterer Bestandteil ist künftig die Erörterung von Fragen zum Gesundheitsmanagement.

Planung von
Maßnahmen

Die Auswertung aller vereinbarten Maßnahmen ist Thema im folgenden Jahrespersonalgespräch.

7.3. Mitarbeitergespräche

Das regelmäßige Mitarbeitergespräch ist entscheidende Grundlage für die Ausübung eines kooperativen Führungsstils, für das Erkennen und Unterstützen von Entwicklungspotenzial und das Abgleichen von Qualifizierungsanforderungen und -vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es soll die Kommunikation und Abstimmung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten fördern. Gegenseitige Erwartungen, Auffassungen, Aufgaben, Ziele und Probleme können im Rahmen des vertraulichen Dialoges besprochen werden. Mitarbeitergespräche können helfen, als „Frühwarnsystem“ Störungen und Schwierigkeiten in einer Zeit zu erkennen, in welcher sich ein Konflikt noch nicht entwickelt hat. Es dient aber auch und insbesondere dazu, eine positive und damit motivierende Reflexion über die Zusammenarbeit zu geben und zu erhalten.

Stand

Die Dienstvereinbarung über die Führung regelmäßiger Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (DV Mitarbeitergespräche) ist seit Mai 2009 in Kraft und hat damit die Richtlinie Mitarbeitergespräche von 1998 abgelöst. Mit der Neugestaltung der Dienstvereinbarung wurde auch den aktuellen Erfordernissen aus § 5 Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) Rechnung getragen.

Dienst-
vereinbarung
Mitarbeiter-
gespräche

Vorgesetzte haben das Gespräch jährlich anzubieten und durchzuführen und sind hierfür verantwortlich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Anspruch auf ein regelmäßiges jährliches Mitarbeitergespräch und können dieses bei ihrer/ihrem jeweiligen Vorgesetzten beantragen, ein angebotenes Gespräch aber auch ablehnen.

Aufgaben und Ziele

Das Mitarbeitergespräch soll ab 2010 flächendeckend eingeführt werden. Die Leiterinnen und Leiter der Organisationseinheiten sind für die Umsetzung verantwortlich. Die Qualifizierungs- und Entwicklungsvorstellungen sind im Abgleich mit den Zielen der jeweiligen Organisationseinheit in die amtsinterne Personalentwicklungsplanung zu integrieren. Langfristig wird eine Weiterentwicklung der allgemeinen Kommunikationskultur in der Verwaltung angestrebt.

Weiterentwick-
lung Kommuni-
kationskultur

Das Haupt- und Personalamt prüft im Rahmen der Jahrespersonalgespräche oder durch separate Evaluierungen die Nutzung des Instruments und passt bei Bedarf die Dienstvereinbarung in Absprache mit dem Gesamtpersonalrat an.

7.4. Anforderungsprofile

Das Anforderungsprofil bildet die zur Durchführung einer Aufgabe und Beschreibung einer Stelle notwendigen Fähigkeiten, Fachkenntnisse und Schlüsselqualifikationen ab. Es darf sich nur auf die Aufgaben beziehen, jedoch nicht auf bestimmte Personenmerkmale oder Gruppen.

Um zielgerichtet das geeignetste Personal für die Aufgabenerfüllung zu ermitteln, ist es erforderlich, die Anforderungen der jeweiligen Stelle mit den Fähigkeiten und der Eignung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzugleichen.

Stand

Seit 2008 werden vorhandene Stellenbeschreibungen um Anforderungsprofile ergänzt. Die Erarbeitung von Anforderungsprofilen nach einheitlichen Kriterien wird dabei als ein längerfristiger Prozess in den Fachämtern verstanden.

Richtlinie
Anforderungs-
profile

Anforderungsprofile entstehen aus den Anforderungskriterien der Tätigkeiten und der Bedeutung der Aufgabe. Sie enthalten Aussagen zur Wichtung der erwarteten Kompetenzen. Insbesondere zur Besetzung von Führungsstellen und ausgewählten Fachstellen sowie bei intuitiv erkannten Problemen zwischen dem Anforderungsprofil der Stelle und dem Eignungsprofil des Stelleninhabers werden Anforderungsprofile erstellt. Anforderungsprofile unterstützen die Anwendung verschiedener anderer Personalentwicklungsinstrumente wie Personalauswahlverfahren, Fortbildung, Beurteilungen, Mitarbeitergespräch, Hospitationen.

Der Einführungsprozess wurde und wird durch Schulungen im Rahmen des zentralen Fortbildungsangebotes begleitet.

Aufgaben und Ziele

Der Prozess der Ergänzung der Stellenbeschreibungen um Anforderungsprofile wird weiter fortgesetzt.

Sie werden zur Unterstützung der Anwendung weiterer Personalentwicklungsinstrumente, insbesondere als Basis für Personalauswahlentscheidungen genutzt, um deren Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit sicherzustellen.

Unter Beachtung der ersten vorliegenden Erfahrungen im Umgang mit Anforderungsprofilen ist die bestehende Richtlinie anzupassen.

Fortschreibung

7.5. Beurteilungen

Mitarbeiterbeurteilungen dienen zur Feststellung von Eignung und Befähigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind Grundlage für anforderungsgerechte Personalentscheidungen insbesondere bei der Besetzung von Stellen sowie des leistungsgerechten Stufenaufstiegs. Die Anwendung einheitlicher Beurteilungskriterien gibt dabei Hilfestellung für gerechte Beurteilungen. Beurteilungen sind im Wege kooperativer und vertrauensvoller Zusammenarbeit zu erstellen.

Eignung und
Befähigung

Stand

Die Dienstordnung zu Richtlinien zur Beurteilung der Beschäftigten der Stadtverwaltung Dresden vom Oktober 2006 wird flächendeckend angewandt. Das bestehende Beurteilungssystem wird den Anforderungen an ein leistungsorientiertes Personalmanagement gerecht. Eine Auswertung zur Umsetzung gab es bisher noch nicht.

Dienstordnung
Beurteilung

Aufgaben und Ziele

Bei der Beurteilung der Leistungen und des Verhaltens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann es allgemein zu Beurteilungsfehlern kommen. Bei diesem Personalentwicklungsinstrument ist besonderes Augenmerk auf eine einheitliche Handhabung der Beurteilungsmaßstäbe zu legen.

Es wird daher eine anonymisierte Analyse der Beurteilungen angestrebt, mit welcher Aussagen zur Umsetzung getroffen werden können.

Evaluierung

Darüber hinaus wird die regelmäßige Schulung von Beurteilerinnen und Beurteilern intensiv gefördert, um unterschiedliche Vorgesetztenmaßstäbe so optimal wie möglich zu minimieren.

7.6. Leistungsanreize

Um Leistungsbereitschaft zu fördern, sollen entsprechende immaterielle und materielle Leistungsanreize zum Einsatz kommen.

Stand

Während die immateriellen Anreize wie Lob, Anerkennung und Verantwortung bereits für Führungskräfte als Möglichkeit zur Motivation der Beschäftigten längst bekannt sind und zur Anwendung kommen, wurden mit Einführung des Tarifvertrages öffentlicher Dienst (TVöD) und der Nutzung vorhandener beamtenrechtlicher Regelungen auch monetäre Leistungsanreize geschaffen. Die leistungsorientierte Bezahlung dient neben der Motivation der Anerkennung der Leistung und fördert eine weitere Leistungsbereitschaft. Hierfür steht die Dienstvereinbarung Leistungsentgelt sowie die Regelungen zur Gewährung einer Leistungsprämie für Beamtinnen und Beamte zur Verfügung. Jährliche Leistungsbewertungen werden dabei genutzt sowohl um auf Leistungsdefizite aufmerksam zu machen als auch entsprechend gute Leistungen zu honorieren.

Dienstvereinbarung
Leistungsentgelt
und leistungsorientierte
Bezahlung

Aufgaben und Ziele

Die Akzeptanz des Systems der leistungsorientierten Bezahlung unter den Beschäftigten ist weiter zu erhöhen. Wichtig hierfür sind identische Maßstäbe innerhalb der Fachbereiche, die dafür Sorge tragen, dass Anwendungen der Regelungen einheitlich und transparent erfolgen.

Akzeptanz
Transparenz

Die Verantwortung für eine begründete differenzierte und diskriminierungsfreie Leistungsfeststellung obliegt den bewertenden Führungskräften und Vorgesetzten.

Motivation
Steigerung der
Leistung

7.7. Ausbildung und Weiterbeschäftigung

Bedarfsgerechte Ausbildung ist die Basis für eine qualifizierte Nachwuchsgewinnung und Pflichtaufgabe in der Stadtverwaltung Dresden. Der Bedarf an Ausbildung orientiert sich auch an den kommunalpolitischen Zielstellungen.

Pflichtaufgabe

Stand

Grundlage für die Ausbildung bei der Stadtverwaltung Dresden bildet das Ausbildungs- und Weiterbeschäftigungskonzept (AWK) der Stadtverwaltung und Eigenbetriebe. Es wird in einem Abstand von fünf Jahren durch das Haupt- und Personalamt fortgeschrieben und im Rahmen dessen den jeweiligen Bedarfen an Nachwuchskräften angepasst. Unterschieden wird zum einen zwischen ämterübergreifender Ausbildung federführend durch das Haupt- und Personalamt (vorwiegend Ausbildung in den Verwaltungsberufen) sowie der Ausbildung ausschließlich in einem Amt (vorwiegend Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich).

Die ämterübergreifende praktische Ausbildung ist Aufgabe aller Fachämter. Die Auszubildenden werden dabei von engagierten Ausbildungsbeauftragten sowie Ausbilderinnen und Ausbildern begleitet. Für die Ausbildungsbeauftragten werden entsprechende Arbeitszeitanteile berücksichtigt.

Richtlinie
Ausbildung

Aufgaben und Ziele

Unter den sich verändernden demografischen Bedingungen sind auch künftig geeignete und motivierte Nachwuchskräfte für eine Tätigkeit bei der Stadtverwaltung Dresden zu gewinnen und qualitativ hochwertig auszubilden.

Das bestehende Ausbildungs- und Weiterbeschäftigungskonzept ist für den Zeitraum 2011 bis 2015 fortzuschreiben und die Richtlinie Ausbildung den aktuellen Erfordernissen anzupassen.

Fortschreibung
des AWK

Grundvoraussetzungen für eine qualifizierte ämterübergreifende praktische Ausbildung ist die Bereitschaft der Fachämter und die Bereitstellung notwendiger Ressourcen. Dazu zählen die Ausstattung der Arbeitsplätze ebenso wie fachlich und persönlich geeignete Ausbilderinnen und Ausbilder. Anreizmöglichkeiten für eine qualifizierte Ausbilderstätigkeit sind zu prüfen.

Ausbau der
praktischen
Ausbildung in
den Ämtern

Ausgehend vom demografischen Wandel sind die vorhandenen Wege zur Nachwuchsgewinnung weiter auszubauen und z. B. durch gezielte Bewerbungsoffensiven auch unter Beachtung des Konzeptes zur Integration von Migrantinnen und Migranten zu verstärken.

Marketing für
potenzielle
Auszubildende

7.8. Einarbeitung

Alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen anfangs einer fremden Organisation, neuartigen Arbeitsaufgaben und einem neuen sozialen Umfeld gegenüber.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wichtiges Instrument innerhalb der Personalentwicklung. Unterschiedlichen Zielgruppen, wie z. B. neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, übernommene Auszubildende oder auch Berufsrückkehrer sind dabei zu berücksichtigen.

Stand

Ausgehend von dem bisher dominierenden Personalabbau hatte das Instrument Einarbeitung als zentrales Element der Personalentwicklung keine Priorität. Einarbeitung erfolgt innerhalb der Verwaltung selbständig und in unterschiedlicher Form und Intensität. Einen übergreifenden Einarbeitungsplan bzw. eine Handreichung gibt es bisher nicht.

Aufgaben und Ziele

Die Stadtverwaltung Dresden ist eine große komplexe Verwaltung. Dies erschwert es neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere in der Startphase einen schnellen Überblick zu gewinnen. Wichtige Informationen und Orientierungshinweise für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dafür zusammenzustellen.

Zentrales
Informations-
material

Ausgehend von der Größe unserer Organisation liegt nach wie vor der größte Schwerpunkt bei der Einarbeitung vor Ort. Die direkten Vorgesetzten nehmen bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Schlüsselrolle ein. Zur Unterstützung einer erfolgreichen Gestaltung der Einarbeitungsphase sind Anregungen und Hinweise für Vorgesetzte zu erarbeiten.

Arbeitshilfen zur
Unterstützung
der Einarbeitung
vor Ort

7.9. Qualifizierung

Unter Qualifizierung werden alle Lernprozesse, in welchen Fähigkeiten entfaltet, Wissen erweitert und Qualifikationen verbessert und/oder neu ausgerichtet werden, verstanden. Die Veränderungen der Arbeitsanforderungen und Arbeitsinhalte erfordern eine kontinuierliche Erhaltung und Aktualisierung der vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Landeshauptstadt Dresden legt besonderen Wert auf ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Lebenslanges
Lernen

Die Fortbildung stellt daher ein Recht und eine Pflicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Die erforderlichen Ressourcen sind von Seiten der Dienststelle bereitzustellen. Darüber hinaus sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch aufgefordert, sich auch außerhalb der Arbeitszeit und unter finanzieller Beteiligung für die eigene Fortbildung zu engagieren.

Eigen-
engagement

Stand

Für die fachbezogene/fachspezifische Fortbildung obliegt die Verantwortung den Fachämtern, welche entsprechende Ressourcen planen und eigene Fortbildungskonzepte entwickeln. Diese werden jährlich mit dem Haupt- und Personalamt im Jahrespersonalgespräch abgestimmt und sind insbesondere auf eine zielgerichtete, bedarfsgerechte Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszurichten. Die fachübergreifende Bedarfsermittlung ist Grundlage für die zentrale Fortbildung. Verantwortlich hierfür ist grundsätzlich das Haupt- und Personalamt.

Dienstordnung
Qualifizierung

Zentrales
Fortbildungs-
programm

Zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes ist dieser Punkt auch in Umsetzung des § 5 TVöD in der neuen Dienstvereinbarung Mitarbeitergespräch als Thema integriert. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche werden die Qualifizierungsbedarfe der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst. Die so ermittelten Bedarfe fließen dann zum einen in die gesamtstädtische Bildungsplanung bei fachübergreifenden Themen beziehungsweise zum anderen in die Bildungsplanung des Amtes ein, wenn es sich um fachbezogene Maßnahmen handelt.

Aufgaben und Ziele

Die flächendeckende Durchführung der Mitarbeitergespräche ist für die Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe Grundlage. Die Qualifizierungsbedarfe sind zu erfassen und in Abstimmung mit den Zielen der Verwaltung in die Bildungsplanung zu integrieren. Verantwortlich sind hierfür insbesondere die Führungskräfte.

Im Rahmen der neu strukturierten Jahrespersonalgespräche sollen dann langfristig zu erwartende Anforderungen kommuniziert werden. Sich in diesem Zusammenhang ergebende fachübergreifende Maßnahmen werden durch das Haupt- und Personalamt gebündelt und es sind darauf basierend entsprechende Angebote für das zentrale Fortbildungsangebot zu entwickeln. Ziel ist es dabei noch vorausschauender bedarfsorientierte Qualifizierungsangebote zu erarbeiten.

7.10. Nachwuchskräfteförderung

Angesichts der in einem absehbaren Zeitraum durch die bestehende Altersstruktur fehlenden Fach- und Führungskräfte ist es zum Erhalt der Kontinuität der Aufgabenerfüllung dringend geboten, entsprechenden Nachwuchs zu gewinnen und zu qualifizieren. Dies führt zu einer ausgewogenen Personalstruktur sowie zur Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu besonderen Leistungen.

Grundsätzlich sollen Fach- und Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen herangebildet werden. Hierzu ist erforderlich, dass neben dem Mitarbeitergespräch und den Anforderungsprofilen sowie Beurteilungssystemen auch qualifizierte und standardisierte Auswahlverfahren zur Analyse des Nachwuchskräftepotentials genutzt werden.

Bei der Auswahl von Führungskräften ist besondere Sorgfalt geboten. Der gezielten Förderung von Frauen zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte ist dabei Rechnung zu tragen. Führung ist Grundlage für die Leistungserbringung und prägt das Image der Verwaltung. Die Ermittlung von Kriterien wie Eignung, Befähigung und Leistung sind Voraussetzung, um einen zielgerichteten Einsatz zu ermöglichen.

Führungsnachwuchskräfte

Darüber hinaus sind Fachkräfte mit fundiertem Spezialwissen heranzubilden. Auch hier bedarf es einer zielgerichteten Auswahl und Qualifikation.

Fachnachwuchskräfte

Stand

Mit der Einführung von transparenten Auswahlverfahren und der Bestätigung eines neuen Förderprogramms für Führungsnachwuchskräfte 2009 ist die Grundlage geschaffen, vorausschauend Führungsnachwuchskräfte auszuwählen und auf eine derartige Tätigkeit vorzubereiten.

Die Fachnachwuchskräfteförderung obliegt in erster Linie den Fachämtern. Diese identifizieren Potenzialträger und fördern diese bei der Erlangung von Spezialwissen unter Nutzung verschiedener Personalentwicklungsinstrumente wie z. B. Qualifizierung, Hospitation oder Projektarbeit.

Aufgaben und Ziele

Ziel ist es, dauerhaft die geeignetsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die jeweiligen Stellen zu bringen, d. h. es ist eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil anzustreben. Im Bereich der Führungsnachwuchskräfte bedeutet dies die weitere Nutzung von Auswahlverfahren und die Umsetzung des Förderprogramms für Führungsnachwuchskräfte. Verantwortlich hierfür ist ausgehend von den hier zu vermittelnden fachübergreifenden Kompetenzen das Haupt- und Personalamt.

Auswahlverfahren

Förderprogramme

Im Rahmen der neu strukturierten Jahrespersongespräche sind entstehende Bedarfe an Fachnachwuchskräften zielorientiert durch die Fachämter zu planen, um eine gesamtstädtisch Regulierung durch das Haupt- und Personalamt über das betreffende Amt hinaus vorausschauend zu ermöglichen.

Bedarfs-ermittlung

7.11. Arbeitsplatzbezogene Förderungsmöglichkeiten

Eine Steigerung der Motivation und Zufriedenheit kann durch Neuverteilung von Arbeitsaufgaben auch am eigentlichen Arbeitsplatz erfolgen, ohne dass dies grundsätzlich zu Neubewertungen der Tätigkeiten führen muss. Dies ist zum einen durch vertikale Erweiterung des Aufgabenspektrums infolge der Übertragung von unterschiedlich schwierigen, jedoch zusammengehörigen Tätigkeiten möglich (Jobenrichment).

Aufgaben-
bereicherung

Eine weitere Möglichkeit die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, besteht in der Veränderung der Vielfalt der Arbeitsaufgaben durch Umverteilung von Arbeitsgängen (horizontale Aufgabenerweiterung). Monotonie, Routine und daraus resultierende Demotivierung am Arbeitsplatz können so vermieden werden (Jobenlargement).

Aufgaben-
erweiterung

Stand

Änderungen im Arbeitsablauf werden vorher von den Führungskräften mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam erörtert und besprochen, sodass alle Beteiligten über die Gründe und Ziele informiert und einbezogen sind. Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aufgegriffen und berücksichtigt.

Aufgaben und Ziele

Die arbeitsplatzbezogenen Förderungsmöglichkeiten sind in Abstimmung mit den Verwaltungszielen und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu nutzen. Vorstellungen dazu sollen in Mitarbeitergesprächen thematisiert werden, um personelle Potenziale für die Verwaltung zu erschließen, die Motivation zu erhöhen und die Arbeitseffizienz zu verbessern.

7.12. Coaching

Coaching stellt eine kontinuierliche und zeitliche begrenzte, partnerschaftlich ablaufende Begleitung und Unterstützung für Einzelpersonen bzw. Gruppen oder Teams dar. Coaching ist zielorientiert und situativ ausgerichtet und zielt darauf ab, einer Person oder Gruppe in einer bestimmten Problemsituation Handlungsalternativen und Perspektiven aufzuzeigen und somit die persönliche Weiterentwicklung sowie kommunikative Fähigkeiten zu fördern.

Modernes
Instrument der
Unternehmens-
führung

Stand

Coaching ist derzeit kein zentrales Element der Personalentwicklung. Das Instrument wird in vereinzelt Fachämtern genutzt.

Aufgaben und Ziele

Insbesondere für Führungskräfte stellt Coaching eine Möglichkeit zur Entwicklung und Unterstützung durch die individuelle Betreuung und Beratung dar und gewinnt insofern an Bedeutung.

Förderung und
Unterstützung
für Führungs-
kräfte

Die Aufnahme des Instrumentes Coaching als zusätzliches Element für Führungskräfte neben der allgemeinen Führungskräftequalifizierung wird angestrebt. Ausgehend von den damit verbundenen Kosten sind dafür jedoch konkrete Rahmenbedingungen ressourcenorientiert zu erarbeiten.

7.13. Hospitation

Hospitationen stellen eine zusätzliche Bildungsmöglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar, welche auf Freiwilligkeit, Eigeninitiative und dem Umsetzungsengagement der Führungskräfte beruhen. Hospitationen sollen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen.

Wissens-
zuwachs

Erkenntnis-
gewinnung

Diese Form des Lernens bietet Wissenszuwachs, Erkenntnisgewinnung und ermöglicht den direkten Erfahrungsaustausch am Arbeitsplatz.

Erfahrungsaustausch

Stand

Amtübergreifende und verwaltungsübergreifende Hospitationen ermöglichen in begrenzten überschaubaren Zeiträumen praktische Einsichtnahme in Aufgabenbereiche mit einem unmittelbaren oder mittelbaren Bezug zur eigenen Arbeit und damit die Aneignung von Abläufen und Aufgabenanforderungen. Sie fördern die verwaltungsinterne Kommunikation und fördern das vernetzte Denken und erfolgen unabhängig von Eingruppierungen und anderen Zusatzvoraussetzungen.

Aufgaben und Ziele

Mit der Richtlinie zur Durchführung von Hospitationen in der Stadtverwaltung Dresden wurden bereits 2006 Rahmenbedingungen für dieses Personalentwicklungsinstrument geschaffen. Hospitationen werden jedoch nur begrenzt aber dann mit positiver Resonanz genutzt. Ausgehend von diesen Erfahrungen ist es in den kommenden Jahren Aufgabe, das Instrument besser als Qualifizierungsmöglichkeit und zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Ämtern in der Verwaltung zu etablieren.

Ausbau der
Nutzung des
Instrumentes

In den Jahrespersonalgesprächen wird deshalb die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern unter dem Blickwinkel der Hospitation und damit möglichen geschäftsbereichs- und ämter-übergreifenden Projekten thematisiert.

7.14. Rotation

Ein weiteres Instrument zur Erhöhung der Flexibilität und Förderung der Vielseitigkeit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Job - Rotation.

Darunter wird ein systematisch gesteuerter Arbeitsplatzwechsel innerhalb der gleichen Funktionsebene meist für eine bestimmte Zeit und damit verbunden der Tausch von Arbeitsaufgaben verstanden. Die Rotation erhöht die Mobilität bei organisatorischen Veränderungen, erweitert vorhandenes Wissen und fördert das bereichsübergreifende Denken und Handeln. Es ist darüber hinaus ein Instrument, mit welchem durch gestellte neue Herausforderungen die Mitarbeitermotivation erhöht werden kann.

Vielseitigkeit

Erfahrung

Veränderungs-
mobilität

Stand

Die Job-Rotation wurde bisher als flächendeckendes zentrales Personalentwicklungsinstrument nicht favorisiert. Angeordnete Rotationen wirkten erfahrungsgemäß unmotivierend und für komplexe Arbeitsaufgaben hat sich die allgemeine Dauer von 1 Jahr nicht bewährt. Eine gänzliche Ablehnung der Rotation erfolgte und erfolgt jedoch nicht.

Aufgaben und Ziele

In einzelnen Ämtern oder auch Brennpunktbereichen kann die Rotation durchaus geeignetes Instrument sein. In diesen Fällen sind durch die betreffenden Fachämter in Zusammenarbeit mit dem Haupt- und Personalamt entsprechende Lösungen zu erarbeiten und bedarfsorientiert umzusetzen.

7.15. Betriebliches Vorschlagswesen

Die Nutzung der Ideen und Gedanken sowie des Einfallsreichtums aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für die effektivere, wirtschaftliche und erfolgreiche Arbeit zur Erfüllung unserer Verwaltungsziele wichtig und notwendig.

Durch Weitergabe der Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können diese ihren Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung leisten, um durch konkrete Verbesserungsvorschläge die Arbeit der Verwaltung zu vereinfachen, zu verbessern und kostengünstiger zu gestalten.

Stand:

Bereits 2004 wurde begonnen, den Ideenreichtum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mobilisieren. Die Prüfung und Entscheidung von Vorschlägen übernahm ein Bewertungsausschuss, bestehend aus Mitgliedern der unterschiedlichsten Verwaltungsbereiche sowie des Gesamtpersonalrates.

Bewertungs-
ausschuss

Die bestehende Richtlinie Verbesserungsvorschläge wurde in Auswertung der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 2007 überarbeitet und in neuer Form im Mai 2009 bestätigt.

Richtlinie
Verbesserungs-
vorschläge

Aufgaben und Ziele:

Das Vorschlagswesen soll in der Stadtverwaltung effektiver genutzt werden. Mit Einführung der neuen Richtlinie sind die Rahmenbedingungen geschaffen.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefordert, sich aktiv an der Verbesserung der Arbeit in der Verwaltung zu beteiligen und über den eigenen Arbeitsbereich hinaus Verwaltungsabläufe kritisch zu hinterfragen. Führungskräfte haben die Aufgabe, das Vorschlagswesen positiv zu fördern und aktiv zu unterstützen.

Mitarbeiter-
initiative

Der Bewertungsausschuss berichtet über die Tätigkeit und die Arbeitsergebnisse in regelmäßigen Abständen über den Stand der Umsetzung.

7.16. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement als Unternehmensstrategie zielt auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements steigern gleichermaßen die Arbeitszufriedenheit und –motivation, fördern das Betriebsklima und die Produktivität. Sie tragen zur Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Fehlzeiten und Krankheitskosten bei. Betriebliche Gesundheitsförderung ist Führungsaufgabe, entbindet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch nicht von der Eigenverantwortung.

Stand

Zu den Aufgaben der Gesundheitsmanagerin im Haupt- und Personalamt gehört die Organisation und Durchführung von Gesundheitstagen in der Stadtverwaltung als fester Bestandteil der Gesundheitsprävention.

Dienststellenweite Fragen und Themenschwerpunkte des Gesundheitsmanagements und der Prävention werden im Arbeitskreis Gesundheitsförderung/ Prävention aufgenommen und einheitliche und zielgerichtete Handlungsstrategien erarbeitet.

Dienstvereinbarung Gesundheitsförderung/ Prävention

Den Belangen und Interessen behinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird besonders Rechnung getragen. Sie werden beruflich eingegliedert und unterstützt.

Integrationsvereinbarung

Der Betriebliche Sozialdienst bietet Einzelfallhilfe und Personalberatung bei verschiedenen Problematiken, wie zum Beispiel Sucht, Langzeiterkrankung/stufenweise Wiedereingliederung und Konflikten/Mobbing im Arbeitsumfeld. Das betriebliche Eingliederungsmanagement wurde eingeführt und wird durch den Betrieblichen Sozialdienst organisiert und begleitet.

Betrieblicher Sozialdienst

Aufgaben und Ziele

Für das Gesundheitsmanagement ist ein Gesamtkonzept unter Einbezug der vorhandenen Strukturen (z. B. Arbeitssicherheit, Betrieblicher Sozialdienst, Personalärztlicher Dienst, Zentraler Arbeitsschutzausschuss – ZASA) aufzustellen. Handlungsfelder und Ziele sind zu definieren. Gesundheitsprojekte sind fortzuführen bzw. neu zu erarbeiten und zu begleiten.

Gesundheitsmanagement

Vorgesetzte sollen krank machende Faktoren erkennen und ein gutes Betriebsklima fördern. Zur Entwicklung sozialer Kompetenzen bestehen zentrale Fortbildungsangebote. Das Haupt- und Personalamt entwickelt daneben zusätzliche Führungskräfte-seminare.

Führungskräftequalifizierung

Für effektive und zeitnahe Handlungsmöglichkeiten ist der Zentrale Arbeitsschutzausschuss mit entsprechenden Kompetenzen auszustatten und sind finanzielle Mittel in ausreichendem Maße vorzuhalten.

7.17. Frauenförderung

Frauenförderung ist bereits seit langem ein relevantes Thema in der Stadtverwaltung Dresden. Die Förderung der Chancengleichheit ist Führungsaufgabe.

Chancen-
gleichheit

Stand

Für die Durchsetzung der Rechte und Chancen der Frauen sowie der beruflichen Gleichstellung von Frau und Mann ist der Frauenförderplan der Stadtverwaltung verbindlich. Er wird alle vier Jahre durch das Haupt- und Personalamt fortgeschrieben.

Frauen-
förderplan

Teleheimarbeit wird zunehmend für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf beantragt und auch ermöglicht. Individuelle Teilzeitmodelle werden im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten gewährt.

Die Frauenbeauftragte ist in alle Maßnahmen einzubeziehen, die Auswirkungen auf die Belange von Frauen haben. Sie ist gleichzeitig Anlaufstelle für Frauen, die sich in ihren Rechten als Frau benachteiligt fühlen. Sie erhält von der Dienststelle jährlich einen Bericht über die Umsetzung des Frauenförderplanes in der Verwaltung. Der Frauenbeauftragten zur Seite steht die Frauenkommission, die sich aus Vertreterinnen der Geschäftsbereiche zusammensetzt.

Frauen-
beauftragte

Frauen-
kommission

Aufgaben und Ziele

Der Frauenförderplan ist unter Beachtung der Berichterstattungen der Vorjahre fortzuschreiben und mit konkreten Aufgaben- und Zielstellungen zu untersetzen.

Personalentwicklungsinstrumente sind hinsichtlich Ihrer Wirkung auf die berufliche Entwicklung von Frauen zu prüfen.

Ziel der Frauenförderung ist weiterhin:

- im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit auf die Belange von berufstätigen Müttern besondere Rücksicht zu nehmen und eine Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf zu ermöglichen
- Qualifizierungsmöglichkeiten so zu gestalten, dass eine Teilnahme auch bei Familienverpflichtungen möglich ist
- Programme zur gezielten Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und gezielte Schulung der weiblichen Führungsnachwuchskräfte zur Verwirklichung der angestrebten Gleichstellung zu erarbeiten
- Teilzeit- und Teleheimarbeit zu unterstützen

7.18. Flexible Arbeitszeiten

Eine Möglichkeit zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht in der flexibleren Gestaltung der persönlichen Arbeitszeit. Dabei ist es erforderlich, dass Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einvernehmlich dienstliche Anforderungen und individuelle Wünsche in Einklang bringen.

Stand

Die in der Stadtverwaltung geschaffenen Möglichkeiten zur Arbeitszeitgestaltung sind freizügig gestaltet. Mit der gleitenden Arbeitszeit wurde eine sehr flexible Lösung für eine Gestaltung der Arbeitszeit geschaffen. Basis dafür ist ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein aller Beschäftigten und das Vertrauen der Dienststelle in Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche bei der Wahl des Gleitzeitrahmens dienstliche Belange stets zu berücksichtigen haben.

Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit

Aufgaben und Ziele

Mit flexiblen Arbeitszeiten soll für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch weiterhin ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben ermöglicht werden. Der reibungslose Arbeitsablauf in den einzelnen Organisationseinheiten darf auch künftig durch die gleitende Arbeitszeit nicht gefährdet werden.

Work-Life-Balance

Unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Kundenverpflichtungen in den einzelnen Ämtern machen darüber hinaus weitere Öffnungsmöglichkeiten in Arbeitszeitregelungen erforderlich. In Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen können auch unter Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf neue kundenorientierte Arbeitszeitmodelle für einzelne Bereiche entwickelt werden.

7.19. Teilzeitarbeit

Teilzeitbeschäftigung liegt vor, wenn die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.

Stand

Besondere Bevorzugung findet die Berücksichtigung familiärer Anforderungen sowie die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur beruflichen Qualifizierung. Teilzeitarbeit wird in der Stadtverwaltung Dresden daher unter Berücksichtigung der dienstlichen Belange in Realisierung verschiedener Arbeitszeitmodelle gefördert und ist damit auch ein Teilelement der Work-Life-Balance.

Beachtung
familiärer
Belange und
Förderung
beruflicher
Entwicklung

Die bisherigen Arbeitszeitverkürzungen waren insbesondere im Zuge des personellen Überhangs und der daraus resultierenden intensiven Haushaltskonsolidierung der Personalentwicklung gut umsetzbar.

Aufgaben und Ziele

Gegenwärtig nimmt die Beachtung der dienstlichen Belange einen höheren Stellenwert im Rahmen von Anträgen auf Arbeitszeitverkürzungen ein. Trotzdem soll die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aber auch die berufliche Weiterentwicklung durch das Instrument Teilzeitarbeit weiterhin gefördert werden. Ziel ist es daher, auch unter den geänderten Bedingungen weiterhin die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext mit den Arbeitsanforderungen zu realisieren.

Förderung in
Abwägung mit
dienstlichen
Belangen

Aufgrund des derzeitigen Nutzungsverhältnisses (überwiegend Frauen) sind künftig auch männliche Beschäftigte zu ermuntern, mit diesem Instrument Beruf und Familie zu vereinbaren.

In einer entsprechenden Informationsschrift werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die bestehenden Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung und variablen Arbeitszeitmodelle in der Stadtverwaltung Dresden umfangreich informiert.

7.20. Teleheimarbeit

Technische Möglichkeiten und individuelle Nachfragen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Anpassung von Beruf und familiären Bedingungen haben die Nachfrage nach Teleheimarbeitsplätzen erhöht. Sie führen bei sachgerechter Nutzung der Arbeitsmöglichkeiten zur Qualitätssteigerung der Arbeitsleistungen sowie zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation.

Work-Life-Balance

Stand

Mit Einführung der Teleheimarbeit 2006 als Pilotprojekt für drei Jahre werden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Teleheimarbeit unter Beachtung der dienstlichen Interessen gesonderte Vereinbarungen über die Bedingungen der Teleheimarbeit geschlossen. Teleheimarbeit muss sowohl für die Fachbereiche als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive Effekte erzielen. Bei der Einrichtung von Teleheimarbeitsplätzen wird auf das Aufwand-Nutzen-Verhältnis geachtet.

Pilotprojekt
Teleheimarbeit

Das Personalentwicklungsinstrument Teleheimarbeit hat sich als sehr gute Möglichkeit erwiesen, z. B. während der Inanspruchnahme von Elternzeit die Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten für die dienstlichen Aufgaben zu nutzen und sie gleichzeitig trotz zeitweiliger Abwesenheit im laufenden Dienstbetrieb weiter zu integrieren.

Aufgaben und Ziele

Ausgehend von den positiven Erfahrungen sowohl von Teleheimarbeitenden als auch der Vorgesetzten soll diese Form der Arbeitserbringung weiterhin insbesondere dort zur Anwendung kommen, wo die Art der Arbeitsaufgaben sowie die sonstigen dienstlichen und persönlichen Voraussetzungen dies zulassen. Männliche Beschäftigte sind dabei zur Nutzung des Instrumentes für Pflege und Kinderbetreuung zu motivieren, um dem tradiertem Rollenverständnis entgegen zu wirken.

Eine neue unbefristete Dienstvereinbarung Teleheimarbeit zur weiteren Nutzung des Instruments wurde 2010 geschlossen.

Dienstvereinbarung
Teleheimarbeit

7.21. Vorgesetztenbeurteilung

Die Vorgesetztenbeurteilung ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die bzw. den direkten Vorgesetzte/Vorgesetzten hinsichtlich des Arbeits- und Führungsverhaltens beschreiben und anhand von festgelegten Kriterien beurteilen.

Das mit der Richtlinie zur Regelung der Beurteilung von Vorgesetzten eingeführte strukturierte verbindliche Verfahren orientiert sich bei den Beurteilungskriterien an den für die Landeshauptstadt Dresden geltenden Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit

Ziel dabei ist es, die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens durch die Vorgesetzten und Führungskräfte zu ermöglichen. Die weitere Entwicklung von Führungseigenschaften durch eine Rückmeldung von Stärken und Potenzialen soll gefördert und damit die Zusammenarbeit verbessert werden und die Führungskultur wachsen.

Ist-Soll-Vergleich
des Führungs-
handelns

Stand

Die Vorgesetztenbeurteilung ist seit 2006 verpflichtendes Element der Personalentwicklung und ist alle 3 Jahre durchzuführen. Die Rückmeldungen erfolgen freiwillig auf standardisierten Einschätzungsbögen.

Richtlinie
Vorgesetzten-
beurteilung

2008 wurde auf Basis der bestehenden Richtlinie erstmals zur Vorgesetztenbeurteilung aufgerufen. Die Vorgesetzten und Führungskräfte erhielten damit erstmals Informationen darüber, inwieweit sich ihr Selbst- vom Fremdbild unterscheidet. Dem Verfahren wurde sowohl von den Beurteilenden als auch von den Beurteilten kritisch gegenübergestellt. Auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war die Wahrnehmung der neuen Partizipationsfunktion ungewohnt.

Aufgaben und Ziele

Das Instrument wird auch weiterhin genutzt und soll die Vorgesetzten- und Führungstätigkeit unterstützen. Bei einem erneuten Aufruf 2011 ist im Vorfeld insbesondere auf noch mehr Information zu achten.

Vor Einsatz der Vorgesetztenbeurteilung ist der Einschätzungsbogen mit Bezug auf den 2008 eingegangenen Verbesserungsvorschlag zu überarbeiten. Neben der Thematisierung der Vorgesetztenbeurteilung im Rahmen der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ist darüber hinaus ein geeignetes Kontrollinstrument zur Umsetzung zu konzipieren. Dieses ist insbesondere dahingehend auszurichten, dass Maßnahmen zur weiteren Unterstützung der Führungstätigkeit gezielt entwickelt werden können.

Weiterent-
wicklung des
Instrumentes

7.22. Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiterbefragungen sind ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie zeigen den Ist-Zustand der Verwaltungswirklichkeit aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus geben sie auch Hinweise auf den anzustrebenden Soll-Zustand. Die Mitarbeiterbefragung ist ein geeignetes Instrument, um Veränderungsprozesse einzuleiten. Sie enden nicht mit der Darstellung der Ergebnisse, sondern sind auszuwerten und Handlungsfelder abzuleiten.

Stand

Das Instrument wurde zur Ermittlung eines allgemeinen „Stimmungsbildes“ im Jahr 2007 gesamtstädtisch eingesetzt. Insbesondere zu Themen wie z. B. den Unternehmenszielen, der Mitarbeiterförderung und der Informationswege aber auch zu einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten wurde dabei das Wissen und die Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um die Gegebenheiten und Probleme erfragt. Die anonymen Rückmeldungen wurden analysiert und mit Verbesserungsmaßnahmen untersetzt. Handlungsfelder der Personalentwicklung ergaben sich insbesondere bei der Anpassung und Integration einzelner Instrumente wie z. B. dem Vorschlagswesen oder der Mitarbeitergespräche.

Aufgaben und Ziele

Die Umsetzung der definierten Handlungsfelder in Auswertung der Befragung aus 2007 ist weiterzuführen. Insbesondere die Zielsetzungen der Verwaltung aber auch die Verbesserung des Informationsflusses sind dabei nach wie vor aktuelle Themen.

So wie das Instrument konkret im Rahmen der Vorgesetztenbeurteilung die Führungstätigkeit unterstützt, sollen Befragungen zur Meinungsbildung bei spezifischen Themen künftig vermehrt genutzt werden. Möglichkeiten dafür bieten sich neben gesamtstädtischen Themen insbesondere bei amts- als auch geschäftsbereichsinternen Fragestellungen, bei denen die Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterführende Veränderungsprozesse unterstützen.

Ausbau der
Nutzung des
Instruments

Nachbefragungen zur Überprüfung des Umsetzungsstandes eingeleiteter Veränderungsprozesse kommt eine besondere Bedeutung zu. Neben der intensiveren Nutzung des Instrumentes an sich ist deshalb eine gesamtstädtische Folgebefragung anknüpfend an die Fragestellungen aus 2007 zu planen und 2012 durchzuführen.

7.23. Projektmanagement

Projektmanagement umfasst die systematische Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung der angestrebten Ziele innerhalb eines Projektes. Projekte sind zeitlich befristete, komplexe Vorhaben, welche zumeist einen fachamtsübergreifenden Personaleinsatz erfordern und außerhalb der normalen Struktur der Organisation durchgeführt werden. Dabei sind Leitung, Ziel, Kompetenzen sowie Personal- und Sachmittel in einem Projektauftrag festzulegen.

Stand

Projekte werden in vielen Bereichen der Verwaltung zur Entwicklung von Konzepten oder zur Pilotierung einzelner Maßnahmen genutzt. Dabei werden eine Vielzahl von Experten unterschiedlicher Fachbereiche einbezogen.

Realisierung
ämterüber-
greifender
Vorhaben

Projektarbeit dient jedoch nicht nur zur Verbesserung bestimmter Arbeitsergebnisse, sondern auch zur Motivation und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben. Qualifizierungsangebote zum Projektmanagement sind seit vielen Jahren Bestandteil des gesamtstädtischen Qualifizierungsprogramms.

Aufgaben und Ziele

Projektarbeit erhält bei der Bewältigung komplexer öffentlicher Aufgaben einen immer höheren Stellenwert.

Zur einheitlichen Durchführung und Anerkennung von ämterübergreifender Projektarbeit ist ein verwaltungsweites Projektmanagement notwendig.

8. Personalentwicklungserfolge überprüfen

Es ist Ziel, unter der Beachtung qualitativer, quantitativer, strategischer und operativer Aspekte Personalentwicklungsprozesse systematisch zu steuern. Dazu ist der Aufbau eines dualen Personalentwicklungscontrollings mit aussagefähigem Berichtswesen notwendig.

Personalentwicklung-
controlling

Im Rahmen des operativen Personalentwicklungscontrollings sind entsprechende zentrale Budgets zu planen und vorhandene Kennzahlen beispielsweise aus dem Bereich Qualifizierung zu integrieren. Die quantifizierten Daten sind durch das strategische Personalentwicklungscontrolling zu ergänzen. Dabei wird das Zusammenwirken einzelner Personalentwicklungsinstrumente und auch Maßnahmen langfristig überprüft, um den Nutzen von Personalentwicklungsangeboten zu erhöhen. Hierzu ist ein separates Konzept zu erarbeiten.

Personalentwicklung soll sich jedoch nicht auf Leistungskennzahlen beschränken, sondern in der Verantwortung aller Beteiligten erfolgsorientiert und mitarbeiternah durchgeführt werden.

Über Maßnahmen und Ergebnisse der Personalentwicklung wird daher einmal jährlich anlässlich der Jahrespersonalgespräche zusammengefasst berichtet (vgl. dazu Punkt 7.2.).

Bericht-
erstattung

Die jeweilige Fachamtsleitung soll über den Stand der Personalentwicklung die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jährlich in geeigneter Weise informieren. Eine Zusammenfassung der erreichten Entwicklungsergebnisse der Ämter ist Bestandteil des jährlichen Personalberichtes des Haupt- und Personalamtes.

Transparenz
und
Information

9. Zukünftige Arbeit am Personalentwicklungskonzept

Das strategische Personalentwicklungskonzept ist spätestens nach 5 Jahren fortzuschreiben und den geänderten Bedingungen unserer Verwaltung und ihrer Aufgaben und Ziele anzupassen. Die im strategischen Personalentwicklungskonzept enthaltenen Handlungsfelder erfordern jedoch eine stete Weiterentwicklung und Anpassung der Instrumente in zeitlich befristeten Projekten.

Fortschreibung

Hierzu schließt die Oberbürgermeisterin eine Vereinbarung mit der Arbeitsgruppe Personalentwicklung. Diese arbeitet unter der Leitung des Haupt- und Personalamtes an jährlich neu zu definierenden Zielstellungen. Die Arbeitsgruppe setzt sich zusammen aus Führungskräften aller Geschäftsbereiche, den Vertreterinnen und Vertretern von Gesamtpersonalrat und Personalrat Stadtverwaltung, der Schwerbehindertenvertretung und der Frauenbeauftragten.

Arbeitsgruppe
Personal-
entwicklung

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sorgen für Transparenz und verkürzen die Informationswege. Sie bringen Ideen, Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Geschäftsbereiche und Fachämter bereits in Über- und Erarbeitungsprozesse ein. Verantwortlich für die Fortführung der Arbeit am strategischen Personalentwicklungskonzept ist das Haupt- und Personalamt.

Die praktische Umsetzung ist und bleibt hauptsächliche Aufgabe unserer Führungskräfte.

Umsetzung

Dresden,