

Vorlage Federführende Dienststelle: FB 11 - Fachbereich Personal, Organisation, E-Government und Informationstechnologie Beteiligte Dienststelle/n:	Vorlage-Nr: FB 11/0131/WP18 Status: öffentlich Datum: 22.05.2023 Verfasser/in: Personalentwicklung und -einsatz						
Sachstandsbericht Personalgewinnungskonzept Antrag zur Tagesordnung der Fraktionen SPD und GRÜNE vom 18.04.2023							
Ziele: Klimarelevanz keine							
Beratungsfolge: <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="188 835 363 864">Datum</th> <th data-bbox="371 835 970 864">Gremium</th> <th data-bbox="978 835 1406 864">Zuständigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="188 869 363 898">01.06.2023</td> <td data-bbox="371 869 970 898">Personal- und Verwaltungsausschuss</td> <td data-bbox="978 869 1406 898">Kenntnisnahme</td> </tr> </tbody> </table>		Datum	Gremium	Zuständigkeit	01.06.2023	Personal- und Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme
Datum	Gremium	Zuständigkeit					
01.06.2023	Personal- und Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme					

Beschlussvorschlag:

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt den Sachstandsbericht der Verwaltung zur Kenntnis.
 Der Antrag zur Tagesordnung der Fraktionen SPD und GRÜNE gilt damit als behandelt.

Finanzielle Auswirkungen

	JA	NEIN	
		x	

Investive Auswirkungen	Ansatz 20xx	Fortgeschrieb ener Ansatz 20xx	Ansatz 20xx ff.	Fortgeschrieb ener Ansatz 20xx ff.	Gesamt- bedarf (alt)	Gesamt- bedarf (neu)
	Einzahlungen	0	0	0	0	0
Auszahlungen	0	0	0	0	0	0
Ergebnis	0	0	0	0	0	0
<i>+ Verbesserung / - Verschlechterung</i>	0		0			
	Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden		Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden			

konsumtive Auswirkungen	Ansatz 20xx	Fortgeschrieb ener Ansatz 20xx	Ansatz 20xx ff.	Fortgeschrieb ener Ansatz 20xx ff.	Folge- kosten (alt)	Folge- kosten (neu)
	Ertrag	0	0	0	0	0
Personal-/ Sachaufwand	0	0	0	0	0	0
Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
Ergebnis	0	0	0	0	0	0
<i>+ Verbesserung / - Verschlechterung</i>	0		0			
	Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden		Deckung ist gegeben/ keine ausreichende Deckung vorhanden			

Weitere Erläuterungen (bei Bedarf):

Klimarelevanz

Bedeutung der Maßnahme für den Klimaschutz/Bedeutung der Maßnahme für die Klimafolgenanpassung (in den freien Feldern ankreuzen)

Zur Relevanz der Maßnahme für den Klimaschutz

Die Maßnahme hat folgende Relevanz:

<i>keine</i>	<i>positiv</i>	<i>negativ</i>	<i>nicht eindeutig</i>
x			

Der Effekt auf die CO₂-Emissionen ist:

<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>groß</i>	<i>nicht ermittelbar</i>
			x

Zur Relevanz der Maßnahme für die Klimafolgenanpassung

Die Maßnahme hat folgende Relevanz:

<i>keine</i>	<i>positiv</i>	<i>negativ</i>	<i>nicht eindeutig</i>
x			

Größenordnung der Effekte

Wenn quantitative Auswirkungen ermittelbar sind, sind die Felder entsprechend anzukreuzen.

Die **CO₂-Einsparung** durch die Maßnahme ist (bei positiven Maßnahmen):

- gering unter 80 t / Jahr (0,1% des jährl. Einsparziels)
- mittel 80 t bis ca. 770 t / Jahr (0,1% bis 1% des jährl. Einsparziels)
- groß mehr als 770 t / Jahr (über 1% des jährl. Einsparziels)

Die **Erhöhung der CO₂-Emissionen** durch die Maßnahme ist (bei negativen Maßnahmen):

- gering unter 80 t / Jahr (0,1% des jährl. Einsparziels)
- mittel 80 bis ca. 770 t / Jahr (0,1% bis 1% des jährl. Einsparziels)
- groß mehr als 770 t / Jahr (über 1% des jährl. Einsparziels)

Eine Kompensation der zusätzlich entstehenden CO₂-Emissionen erfolgt:

- vollständig
- überwiegend (50% - 99%)
- teilweise (1% - 49 %)
- nicht
- nicht bekannt

Erläuterungen:

Der beigefügte Sachstandsbericht zeigt die aktuellen Aktivitäten im Bereich des Konzepts zur Personalgewinnung und -bindung auf und gibt Ausblicke auf die anstehenden strategischen Weiterentwicklungen mitsamt korrespondierenden Maßnahmen. Die Darstellung erfolgt dabei entlang der drei maßgeblichen Strategiefelder „Personalgewinnung – Personalbindung – Ausbildung“, die zum Jahresende hin sukzessive mittels spezifischer Basiskonzepte weitergeführt werden sollen.

Anlage/n:

- 1) Antrag zur Tagesordnung der Fraktionen SPD und GRÜNE vom 18.04.2023
- 2) Sachstandsbericht zur Personalgewinnung und -bindung



An die
Vorsitzende des Personal- und Verwaltungsausschusses
Frau Annika Fohn
CDU-Fraktion
Verwaltungsgebäude Katschhof

52062 Aachen

18.04.2023

Antrag zur Tagesordnung für die Sitzung des Personal- und Verwaltungsausschusses am 01.06.2023

Sehr geehrte Frau Fohn,

die Fraktionen von Bündnis 90/DIE GRÜNEN und SPD beantragen für die Tagesordnung des Personal- und Verwaltungsausschusses am 01. Juni 2023 folgenden Punkt auf die Agenda zu nehmen:

„Sachstandsbericht Personalgewinnungskonzept“

Zuletzt im Juni 2022 hat die Verwaltung im Personal- und Verwaltungsausschuss einen Bericht zum 2018 auf den Weg gebrachten Personalgewinnungs- und Personalbindungskonzept der Stadt Aachen gegeben. Wir bitten um einen erneuten Sachstandsbericht, insbesondere unter dem Augenmerk welche Maßnahmen gut greifen, welche gegebenenfalls neu entwickelt wurden, und welche Maßnahmen sich als nicht zielführend erwiesen haben.

Mit freundlichen Grüßen

Ludger Eickholt

Sprecher im PVA GRÜNE

Daniela Parting

Sprecherin im PVA SPD

Grün-Rote Koalition im Rat der Stadt Aachen

Johannes-Paul-II.-Str. 1
Verwaltungsgebäude Katschhof
D-52062 Aachen

gruene.fraktion@mail.aachen.de | 0241 432 7217
spd.fraktion@mail.aachen.de | 0241 432 7215

Personalgewinnungs- und Personalbindungskonzept

Bericht & strategische Weiterentwicklung

Fachbereich Personal & Organisation

Stand: Mai 2023

PERSONALGEWINNUNGS- UND PERSONALBINDUNGSKONZEPT	1
I. EINFÜHRUNG.....	3
II. PERSONALGEWINNUNG.....	4
II.1 Ausbau der Arbeitgeberinnenmarke.....	4
II.2 Personalmarketing	5
II.3 Recruiting	6
II.4 Auswahlverfahren	8
II.5 Personalcontrolling.....	9
III. PERSONALBINDUNG	11
III.1 Personalentwicklung	11
III.2 Ausbau des Fortbildungsportfolios	13
III.3 Gesundheit & Zufriedenheit	14
IV. AUSBILDUNG	16
IV.1 Bedarfsgerechtes Ausbildungsangebot	16
IV.2 Gewinnung von Nachwuchskräften	16
IV.3 Intensive Begleitung der Auszubildenden	19
IV.4 Fortbildungsprogramm für Auszubildende	21
IV.5 Berufliche Qualifizierung durch Verwaltungslehrgänge	21
IV.6 Berufliche Entwicklung durch modulare Qualifizierung	22
V. FAZIT & AUSBLICK.....	23

I. Einführung

Im Jahr 2018 hat die Personalverwaltung mit einstimmiger Unterstützung durch den PVA erstmalig ein strukturiertes, strategisch aufgefasstes Konzept zur Personalgewinnung und -bindung auf den Weg gebracht. Das Konzept identifiziert neun Handlungsfelder, die sich an den typischen beruflichen Stagen der Bewerber*innen bzw. Mitarbeiter*innen orientieren, und hinterlegt diese mit gesamtstädtisch, fachbereichs- bzw. berufsgruppenspezifisch sowie individuell wirkenden Handlungsansätzen und Einzelmaßnahmen. Das Maßnahmenportfolio wird seitdem kontinuierlich optimiert und ausgeweitet.

In der PVA-Sitzung von Juni 2022 stellte die Verwaltung schließlich den Ansatz vor, bewährte Maßnahmen künftig in Form dreier inhaltlich konzentrierter Basiskonzepte zu den Bereichen „Personalgewinnung“, „Personalbindung“ und „Ausbildung“ festzuschreiben und diese Konzepte jeweils in feststehenden Rhythmen weiterzuentwickeln.

Das städtische Personalmanagement wird derzeit mehr denn je von umfassenden Transformationsprozessen geprägt: zu gesamtgesellschaftlichen Trends wie dem grassierenden Fachkräftemangel, der Umkehr des Arbeitsmarktes von einem Arbeitgeber*innen- hin zu einem Arbeitnehmer*innenmarkt, dem Generationen- bzw. Wertewandel und der sich stetig beschleunigenden Digitalisierung treten insbesondere die anhaltende Aufgabenverdichtung der vergangenen Jahre sowie die hieraus resultierende, deutliche Ausweitung des Stellenplans hinzu. In dieser komplexen Gemengelage ist es über die vergangenen sechs Jahre hinweg gelungen, mehr als 1.700 neue Mitarbeiter*innen zu rekrutieren. Zugleich jedoch steigen die Ansprüche an moderne Führung und Führungsinstrumente, das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen, lebenszyklusorientierte Personalentwicklungsangebote sowie individualisiertes Recruiting merklich an. Es gilt daher unbenommen, die ausgewählten Strategiefelder des Personalmanagements voran zu treiben.

Der aktuelle Umsetzungsstand sowie die weitere Ausgestaltung der geplanten Themenschwerpunkte und Aktivitäten auf dem Weg hin zur Entwicklung und Etablierung der Basiskonzepte sind nachstehend beschrieben.

II. Personalgewinnung

Im Folgenden werden zunächst ausgewählte Themenschwerpunkte aus dem Bereich der Personalgewinnung dargestellt. Neben weiteren Erläuterungen zu den in der Sitzung des Personal- und Verwaltungsausschusses vom 02.06.2022 bereits vorgestellten Maßnahmen für die Jahre 2022 bis 2025 werden vor allem neuartige Ansätze aufgezeigt.

II.1 Ausbau der Arbeitgeberinnenmarke

Die Arbeitgeberinnenmarke bezieht sich auf das Image eines Unternehmens als Arbeitgeberin. Sie beschreibt, wie potenzielle Bewerber*innen sowie vorhandene Mitarbeiter*innen die Stadt Aachen wahrnehmen und wie sie als Arbeitgeberin eingeschätzt wird. Eine starke Arbeitgeberinnenmarke kann einerseits die Zahl der Bewerbungen erhöhen und andererseits die Mitarbeiter*innenbindung stärken.

Die Stadt Aachen ist als öffentliche Einrichtung in vielfältiger Weise in das Leben der Bürger*innen eingebunden und wird von diesen auf unterschiedliche Weise und an unterschiedlichen Stellen wahrgenommen. Eine negative Erfahrung im Kontext der Nutzung des städtischen Dienstleistungsangebots vermag dabei das Bild der Stadt Aachen als Arbeitgeberin nachhaltig zu überlagern. Die Beurteilung der Stadt als Arbeitgeberin beginnt insofern oftmals lange vor einer möglichen Bewerbung – dies stellt für den Aufbau der Arbeitgeberinnenmarke (= Employer Branding) eine besondere Herausforderung dar.

Der Aufbau einer internen Arbeitgeberinnenmarke bildet die Basis für das externe Branding. Der Fokus soll daher in der ersten Phase auf der Mitarbeiter*innenbindung liegen. Der Vorteil liegt in der Authentizität sowie in der Steigerung der Mitarbeiter*innenzufriedenheit. Nur wenn sich die Mitarbeiter*innen mit dem Selbstverständnis und der Arbeitgeberin identifizieren und gerne bei der Stadt Aachen arbeiten, dann empfehlen sie die Stadt Aachen als Arbeitgeberin auch weiter. Dies kann wiederum positive Auswirkungen auf das Personal-Recruiting haben: sowohl die Quantität als auch die Qualität der Bewerbungen können gesteigert werden.

Befragung neuer Mitarbeiter*innen

Mitarbeiter*innenbefragungen sind für das interne Employer Branding elementar. Aus diesem Grund werden seit einigen Jahren neue Mitarbeiter*innen systematisch interviewt. Die jüngste Befragung erfolgte im Mai dieses Jahres und wird voraussichtlich im Juni 2023 ausgewertet sein. Ziel der Befragung soll ein möglichst realistisches und detailliertes Bild der neuen Mitarbeiter*innen über die Wahrnehmung der Stadt Aachen sowie ihrer Stärken und Schwächen als Arbeitgeberin sein. Dazu wurden u.a. folgende Fragen gestellt:

- „Wie sind Sie auf die Stadt Aachen als Arbeitgeberin aufmerksam geworden?“
- Wie zufrieden waren Sie mit dem Bewerbungsprozess?

- Wie zufrieden waren Sie mit dem Auswahlverfahren?
- Wie zufrieden waren Sie mit der Kommunikation von der Auswahlentscheidung bis zur Einstellung?
- Wie zufrieden waren Sie mit Ihrem ersten Arbeitstag bei der Stadt Aachen in seiner Gesamtheit?
- Wie sehr identifizieren Sie sich mit der Stadt Aachen als Arbeitgeberin?*

Die Ergebnisse der Befragung bilden eine erste Grundlage für weitere Maßnahmen im Rahmen des Marketings bzw. Recruitings. Eine Ausweitung der Befragung auf alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte ist für das Jahr 2024 angedacht.

II.2 Personalmarketing

Kampagnen

Neben dem systematische Aufgriff des internen Employer Brandings werden die Maßnahmen des externen Brandings fortgeführt und ausgebaut.

In einem ersten Schritt wurde in 2023 ein Rahmenvertrag für Marketingkampagnen abgeschlossen. Hierdurch können einerseits Ressourcen eingespart und andererseits Prozesse beschleunigt werden. Der Vertrag gilt zunächst für die Dauer von zwei Jahren und kann optional verlängert werden.

Die erste Kampagne innerhalb dieses Rahmenvertrages wird zur Gründung des neuen Fachbereiches „Digitale Verwaltung und IT-Steuerung“ Anfang Juni 2023 geschaltet.

Daneben werden Inhalte früherer Kampagnen zwecks nachhaltiger Verankerung entsprechender Marketingbotschaften nach bestimmter Zeit gezielt erneut veröffentlicht (zuletzt etwa im Falle der Stadtgestaltungskampagne).

Jobmessen

Jobmessen bieten Bewerber*innen und Arbeitssuchenden die Möglichkeit, sich über potenzielle Arbeitgeber*innen zu informieren und in einen ersten Kontakt mit ihnen zu treten. Individuelle Fragen können direkt vor Ort in einem persönlichen Gespräch geklärt werden. Trotz der steigenden Digitalisierung des Bewerbungsprozesses erfreuen sich in Präsenzform durchgeführte Jobmessen bei Bewerber*innen weiterhin einer großen Beliebtheit.

Aus diesem Grund wurde die Teilnahme an Jobmessen in den Jahren 2022 und 2023 erhöht. Neben 12 lokalen Jobmessen wurde die Stadt Aachen im letzten Jahr zudem erstmalig auf zwei Jobmessen außerhalb Aachens – der „meet@TH Köln“ sowie dem „Absolventenkongress Köln“ – vertreten.

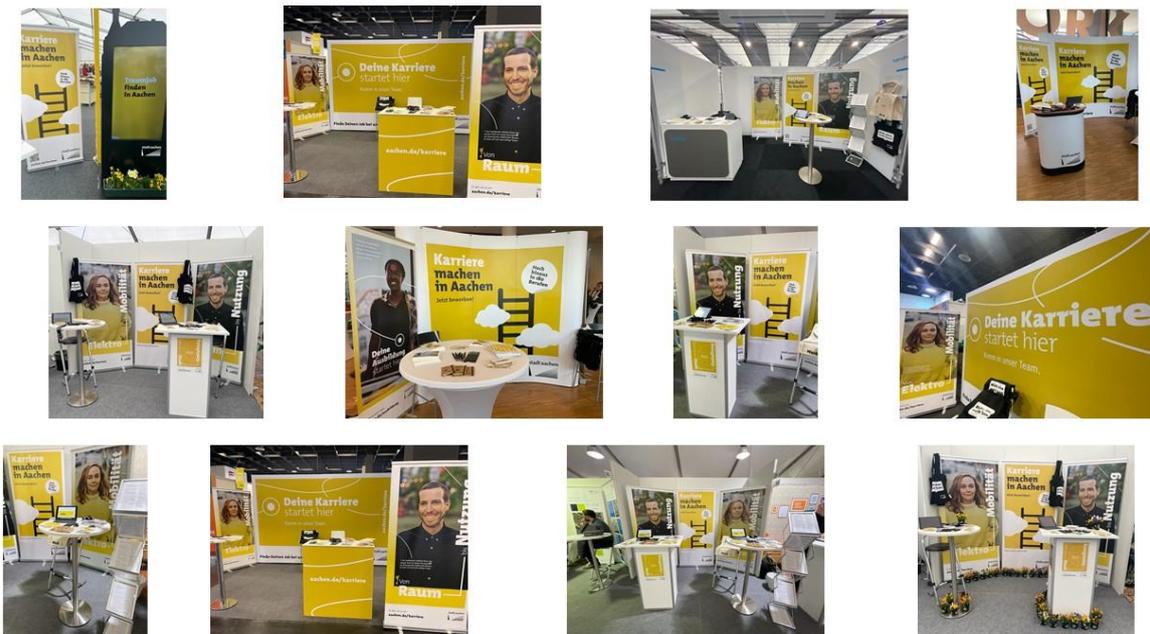


Abbildung 1: Diverse Recruiting Messeauftritte der Stadtverwaltung Aachen

Marketing und Recruiting an Hochschulen

Eine wichtige Zielgruppe für die Stadt Aachen sind Hochschulabsolventen*innen. Aus diesem Grund werden die Marketing- und Recruitingmaßnahmen im Bereich der Hochschulen aktuell ausgeweitet.

So wird im Rahmen der anstehenden IT-Kampagne gezielt Plakatwerbung in den Universitäten und den Mensen geschaltet. Darüber hinaus wird es in der Mensa der RWTH Aachen einen Promotionstand der Stadt Aachen geben und die Stadt Aachen wird in diesem Jahr erstmalig am Campus Festival teilnehmen.

II.3 Recruiting

Rahmenvertrag “Direktansprache”

Vergabeprozesse nehmen in der Regel einige Zeit in Anspruch. Dies kollidiert häufig mit dem Anspruch, vakante Stellen schnellstmöglich zu besetzen. Aus diesem Grund wird derzeit ein Rahmenvertrag für die Beauftragung von Marktansprachen vergeben. Hierdurch soll insbesondere im Falle von Verfahren zur Besetzung besonders hervorgehobener Stellen, bei denen von einer schwierigen Besetzung auf Grund eines umkämpften oder wenig auskömmlichen Bewerber*innenfeldes auszugehen ist, der Bewerber*innenkreis mittels einer zielgerichteten Marktansprache durch eine*n spezialisierte*n, externe*n Dienstleister*in verbessert werden. Durch den Abschluss eines Rahmenvertrages werden erhebliche Zeitressourcen eingespart und der Verfahrensprozess insgesamt optimiert.

Active Sourcing und Aufbau eines Talentpools

Flankierend zum Rahmenvertrag „Direktansprache“ sollen sukzessive stadt eigene Active Sourcing-Strukturen etabliert werden. Hierzu sind mit dem Stellenplan 2023 zwei zusätzliche Recruiting-Stellen eingerichtet worden. Deren Besetzung ist für die zweite Jahreshälfte vorgesehen.

Die maßgebliche Aufgabe dieser neugeschaffenen Funktion liegt darin, gezielt geeignete Kandidat*innen für vakante, schwierig zu besetzende Stellen jeglicher Verwaltungsebene zu identifizieren, anzusprechen sowie zur Abgabe einer Bewerbung zu animieren. Die direkte Ansprache kann dabei über verschiedene Kanäle (bspw. Jobmessen oder Karrierenetzwerke und sonstige Formen profilgebundener sozialer Medien) erfolgen.

In diesem Kontext eröffnet sich zugleich die Chance des Aufbaus eines städtischen Talentpools. Hierunter ist eine Datenbank bereits identifizierter, potentialversprechender Kandidat*innen zu verstehen.

Als Pilotprojekt für den Bereich der Führungskräfte sollen in den Pool zunächst diejenige Teilnehmer*innen des internen Führungsprogramms „Kompetent Managen“ aufgenommen werden, die die Fortbildungsreihe zwar bereits erfolgreich absolviert, allerdings noch keine Führungsfunktion innehaben. Hinzu sollen ganz maßgeblich Bewerber*innen treten, die sich in konkreten Auswahlverfahren noch nicht unmittelbar als bestgeeignet durchsetzen, trotz allem jedoch überzeugen konnten. Perspektivisch werden aussichtsreiche Kontakte aus den Direktansprachen der Recruiter*innen ergänzt.

Kandidat*innen des Talentpools sollen in der Folge aktiv auf passende und interessante Ausschreibungen hingewiesen werden.

Die Ausweitung auf weitere Verwaltungssegmente ist nach Abschluss einer Testphase fest beabsichtigt.

Initiativbewerbungen

Eine Initiativbewerbung erfolgt ohne Stellenausschreibung und beruht allein auf dem eigenen Antrieb der*des Bewerbers*in. Sie signalisiert der Stadt Aachen insofern zunächst Motivation und Engagement. Diese intrinsische Motivation der*des Bewerbers*in ist zu begrüßen und sollte durch die Stadt Aachen aufgegriffen werden. Die Vorteile von Initiativbewerbungen liegen auf der Hand: Bewerber*innen bringen unabhängig von einer konkreten Stellenausschreibungen ihren Wunsch zum Ausdruck bei der Stadt Aachen zu arbeiten.

Die Praxis hat jedoch auch gezeigt, dass Qualität und Passgenauigkeit der Initiativbewerbungen sehr unterschiedlich ausfallen können. Oftmals werden beispielsweise Bewerbungen als Initiativbewerbungen eingereicht, obwohl eine korrespondierende Stellenausschreibung veröffentlicht worden und aktiv ist.

Auf Grund der Vielzahl der ausgeschriebenen Stellen und der Betreuung durch unterschiedliche Ansprechpartner*innen stellt sich die zentrale Betreuung der Initiativbewerbungen herausfordernd dar, da ein aufwendiger manueller Abgleich erforderlich ist. Hierdurch kann nicht immer sichergestellt werden, dass eine Initiativbewerbung tatsächlich bei jeder passenden Stelle berücksichtigt wird. Zudem ist zu vermeiden, dass

Bewerbungen vorgemerkt werden, bei denen auf Grund der Qualifikation eine Einstellung im Ergebnis unwahrscheinlich ist.

Diese Problematik wird durch die Möglichkeit der Initiativbewerbungen für bestimmte Bereiche bzw. Berufsgruppen (Dauerausschreibungen) erheblich reduziert.

Um die Vorteile einer Initiativbewerbungen nutzen zu können und gleichzeitig eine passgenaue Vermittlung sicherzustellen, wurde die Nutzung der bisher zu derlei Bewerbungszwecken genutzten Funktions-Mail-Adressen zum 01.01.2023 eingestellt und durch sog. „Dauerausschreibungen“ ersetzt. Bei den Dauerausschreibungen handelt es sich um Ausschreibungen zu bestimmten Berufsgruppen ohne konkrete Fristsetzung. Interessierte Bewerber*innen können sich auf diese Dauerausschreibungen initiativ bewerben. Die Bewerbungen werden regelmäßig gesichtet. Sobald eine ausreichende Bewerbungsanzahl vorliegt, werden Bewerber*innen-Gespräche unter Beteiligung des Personalrates, des Gleichstellungsbüros und ggf. der Schwerbehindertenvertretung terminiert. Diese Gespräche dienen der Feststellung der grundsätzlichen Eignung für diesen Bereich bzw. diese Berufsgruppe. Am Ende der Gespräche wird auf Basis der Bewertung ein Ranking erstellt. Sobald eine Stelle des jeweiligen Bereichs vakant wird, kann auf dieses Ranking zurückgegriffen werden.

Durch dieses passgenaue Verfahren wird zudem die Außenwirkung der Arbeitgeberin Stadt Aachen verbessert, da auf die Initiativbewerbungen in jedem Fall eine Reaktion erfolgt und sich konkrete Perspektive ergeben können.

Für folgende Berufsgruppen bzw. Bereiche sind zum jetzigen Zeitpunkt Dauerausschreibungen vorgesehen:

- Vorzimmer, Assistenzen, Schulsekretär*innen
- (Schul-)Hausmeister*innen, Hauswarte*innen
- Call-Agent*innen
- Ordnungs- und Sicherheitsdienst
- Erzieher*innen
- Sozialarbeiter*innen
- Fachangestellte für Bäderbetriebe

Die Zahl der Dauerausschreibungen kann zu jedem Zeitpunkt bedarfsorientiert erweitert werden.

II.4 Auswahlverfahren

Einführung eines Qualitätsmanagements im Bereich Auswahlverfahren

Im Zuge der Reorganisation des Fachbereiches Personal, Organisation, E-Government und Informationstechnologie ist ein Qualitätsmanagement für Auswahlverfahren im Team Personalgewinnung eingeführt worden.

Ziel ist einerseits die Entwicklung von Standards, andererseits die Weiterentwicklung der Verfahren unter Heranziehung wissenschaftlicher Studien und Kennzahlen.

Öffnung von Stellenausschreibungen

In der ersten Fassung des Konzeptes zur Personalgewinnung und -bindung wurde die umfassende Öffnung von Stellenausschreibungen für externe Bewerber*innen vereinbart. Seit Jahresbeginn 2023 sind in diesem Sinne bislang 57 von 59 Stellen zur selben Zeit intern und extern ausgeschrieben. In den Fällen, in denen von diesem Grundsatz abgewichen wurde, handelte es sich um Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen, beispielsweise im Kita-Bereich.

Durch die Einführung von standardisierten Formulierungen innerhalb des Anforderungsprofils soll einerseits die Prüfung der Zulassung von Bewerber*innen zu den jeweiligen Verfahren erleichtert, andererseits jedoch auch die Möglichkeit einer weitgehenden Öffnung erreicht werden.

Hierdurch konnte die Zahl der eingestellten Quereinsteiger*innen insgesamt erhöht werden. Ersten Hochrechnungen zufolge wird die Quereinstiegsquote der vergangenen Jahre ferner auch in 2023 erreicht.

II.5 Personalcontrolling

Kennzahlen spielen bei Unternehmensanalysen und beim Controlling eine maßgebliche Rolle. Sie ermöglichen eine objektivierbare und quantifizierbare Einschätzung der Entwicklung eines Unternehmens, wodurch Verbesserungspotenziale, Trends und der Erfolg von Veränderungsprozessen ermittelt werden können.

Kennzahlen bilden auch die Grundlage vieler Konzepte und Entscheidungen bei der Stadt Aachen. Insbesondere im Bereich der Personalarbeit, in der häufig weiche Faktoren eine Rolle spielen, ist es wichtig, dass Maßnahmen besser messbar werden.

Zentralisierung des Personalcontrollings und Standardisierung von Auswertungen

Aus diesem Grund wurde das Personalcontrolling für das Themenfeld „Personaleinsatz“ im Team Personalgewinnung zentralisiert und standardisiert.

Dazu wurden zunächst regelmäßig verwendete Auswertungen analysiert. Auf dieser Basis wurde eine Vielzahl relevanter Kennzahlen identifiziert. Diese Kennzahlen – bspw. fachdienststellenspezifische Vakanzquoten oder Zwischenstände in der Entwicklung der internen und externen Bewerber*innenzahlen – werden nun quartalsweise erhoben. Hierdurch sollen Entwicklung und Trends frühzeitiger als bislang offengelegt und strategisch aufgegriffen werden.

Ausweitung des Personalcontrollings auf den Bereich des Personalmarketings

Das hiesige Kennzahlenset umfasst bislang vornehmlich den Bereich der Personalbeschaffung, soll im Zuge der weiteren Professionalisierung der Personalgewinnung jedoch bereits in diesem Jahr um Inhalte aus dem Bereich des Personalmarketings ergänzt werden.

Der Erfolg von Recruiting-Maßnahmen hängt indes von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Nachfolgende Kennzahlen und damit verbundene Leitfragen können insofern Klarheit über diese Einflussfaktoren geben:

- Kennzahl: Besetzungsquote
Leitfrage: Wie effektiv funktioniert das Recruiting bei der Stadt Aachen?
- Kennzahl: Bewerbungsquote
(„Conversion Rate“, durchschnittlicher Anteil der Stellenanzeigen-Besucher*innen, die sich bewerben)
Leitfrage: Wie effektiv verwendet die Stadt Aachen ihre Zielgruppenkontakte im Bewerbungs- und Auswahlprozess?
- Kennzahl: „time-to-hire“
(durchschnittliche Zeit von der Personalbedarfsmeldung bis zur Einstellung des*r Mitarbeiters*in)
Leitfrage: Wie effizient ist das Recruiting in zeitlicher Hinsicht?
Die Kennzahl „time-to-hire“ soll hierbei nähergehend differenziert werden, um mögliche zeitliche Reserven besser identifizieren zu können. Beispiele sind:
Kennzahl: time-to-publish
(durchschnittliche Zeit von der Vakanz Meldung bis zur Veröffentlichung der Stellenanzeige)
Kennzahl: time-to-interview
(durchschnittliche Zeit von der Vakanz Meldung bis zum Interview (Auswahlverfahren))

III. Personalbindung

III.1 Personalentwicklung

Basierend auf vielen guten Programmen und Maßnahmen aus dem Personalentwicklungskonzept werden neue innovative Weiterentwicklungen nach vorne getrieben. Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in der Verwaltung gilt es vor allem die folgenden Punkte in den kommenden Jahren intensiv weiter zu gestalten.

Führungskräfteentwicklung & -unterstützung

Führungskräfte sind in einer zentralen Position, wenn es um die Steuerung, Organisation, und Weiterentwicklung unseres Personalkörpers geht. Zudem tragen sie durch die strategische Verknüpfung, Vernetzung und Weiterentwicklung von Prozessen und Inhalten zur rasanten Transformation unserer Verwaltung bei. Gerade deshalb kommt es darauf an, Führungskräfte nicht nur am Anfang ihrer Führungskarriere zu begleiten, auszubilden und zu vernetzen, sondern für einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess während der Führungskarriere zu sorgen. Lebenslanges Lernen ist gerade im stetigen Wandel der heutigen Zeit unerlässlich. In diesem Sinne befinden sich alle in den vergangenen 15 Jahren entwickelten Programme und Maßnahmen auf dem Prüfstand.

Um die vorgesehenen Ziele vorzeitig adressieren zu können, wurde 2019 erstmals das Format der Führungskräfte taggedung aufgelegt und zuletzt Ende April 2023 erneut durchgeführt. Diese Veranstaltung, die darauf baut, Expert*innenwissen nach Aachen zu holen und zeitgleich eine Plattform für die Vernetzung von Führungskräften zu bieten, soll zukünftig alle zwei Jahre durchgeführt werden. Auch die zweite Veranstaltung wurde von allen Führungsebenen begrüßt und bezogen auf die gesetzten Ziele außerordentlich positiv bewertet.

Zudem wurde das Fortbildungsprogramm sowohl auf Expert*innenbasis, aber auch durch eine Bildungsbedarfsanalyse für die Zielgruppe intensiv ausgebaut. Unter anderem wurde das für neue Führungskräfte verpflichtende Seminar D 300 „Kompetent führen“ für die Ebenen Team- und Abteilungsleitung differenzierter ausgebaut und die Seminarreihe D 350 „Führen in Zeiten des Wandels“ für die Fachbereichsleitungen mit individuellen Coaching Einheiten aufgewertet. Speziell für Führungskräfte wird es zukünftig ein weiterentwickeltes Führungskräfteprogramm geben (siehe unter Fortbildung).

Kompetenz- und Talentmanagement sowie Onboarding

Ein weiterer strategischer Schwerpunkt ist mittel- bis langfristig das Themenfeld Kompetenz- und Talentmanagement. Hier werden in Zusammenarbeit mit den Spezialist*innen aus den Bereichen Fortbildung und Personalauswahl neue moderne Kompetenzmodelle für Führungskräfte und langfristig alle Mitarbeitenden entwickelt. Diese können dann eine Basis verschiedene Bereiche – von der Personalauswahl über die Entwicklung bis hin zur Talentförderung und der Bewertung in Auswahlprozessen – bilden. Neben der Entwicklung eines Kompetenzmodells soll hier auch von Anfang an auf eine digitale Lösung gesetzt werden. Hierzu werden erst kleine Pilotprojekte und Entwicklungspartnerschaften

umgesetzt, um sich einer professionellen Lösung vor dem Hintergrund der speziellen Erfordernisse des öffentlichen Dienstes anzunähern.

Daneben ist zu konstatieren, dass die derzeitige, anspruchsvolle Personalsituation mit einer notwendigerweise schnellen Einarbeitung von sehr vielen Mitarbeitenden, aber auch sehr vielen neuen, jungen und manchmal noch nicht vollumfänglich ausgebildeten Führungskräften einhergeht. Hinzu kommt, dass immer mehr Quereinsteiger*innen aus der freien Wirtschaft oder auch Kolleg*innen aus anderen Kommunen unmittelbar in eine Führungsfunktion bei der Stadt Aachen eintreten. Insofern hat die Personalentwicklung für 2023 den Schwerpunkt des Führungskräfte-Onboardings gesetzt. Aktuell wird in einem Pilotprojekt erprobt, alle neuen Führungskräfte mit einem Eingangsgespräch, über die Zuordnung zu einer kollegialen Beratungsgruppe mit neuen Führungskräften sowie der Betreuung durch eine erfahrene Führungskraft schnell in die neue Aufgabe zu integrieren und hierüber weitere Hilfestellungen neben der Einarbeitung im Fachbereich zur Verfügung zu stellen. Quereinsteiger*innen sollen in diesem Sinne zudem darin unterstützt werden, die Strukturen und Prozesse der Stadt Aachen schnell zu erlernen und die Führungskultur der Stadt Aachen zu verinnerlichen.

Ausbau der Kapazitäten im Bereich Coaching & Teamentwicklung

Während in den vergangenen Jahren Coachings von Führungskräften eher die Ausnahmen waren, erkennen mehr und mehr Führungskräfte, dass es Situationen gibt, in denen ein extern unterstützter Blick auf die Dinge zu neuen, oftmals besseren Lösungsansätzen führt. Führungskräfte werden hier mit Beratung und auch Finanzierung von Coaching begleitet. Neben internen Coaches stehen mit Blick auf die Professionalität vor allem auch externe Coaches zur Verfügung. Besonders vor dem Hintergrund der vielfältigen und verdichteten Herausforderungen der vergangenen Jahre werden deutlich mehr Coachings auf allen Führungsebenen nachgefragt.

Während vorher häufig einzelne Module von klassischer Personalentwicklung, wie Coaching, aber auch Teamentwicklung oder Mediation bei konkreten Fällen nachgefragt und bedient wurden, stellt sich heute die Problemlage in den Organisationseinheiten meist komplexer dar. Von Seiten der Personalentwicklung wird deshalb deutlich häufiger als früher als erster Schritt eine Personalentwicklungsberatung angeboten, in der sich regelmäßig andere und auch oft komplexere Bedarfe herausstellen, als die ursprünglich gewünschten. In diesem Kontext werden natürlich auch konkrete Maßnahmen, wie z.B. Coachingformate, empfohlen.

Der dritte Schwerpunkt, für den sich ein zunehmender Bedarf abzeichnet, ist, dass in der aktuellen Personalgewinnung teilweise Stellen mit Bewerber*innen besetzt werden, die erkennbare Entwicklungsbedarfe aufweisen. In diesen Fällen werden bereits bei der Stellenbesetzung eine Personalentwicklungsberatung und die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen in Zusammenarbeit mit der zukünftigen Führungskraft vereinbart. Eine zusätzliche Aufgabe, der sich die Personalentwicklung zukünftig vermutlich im verstärkten Maße stellen muss.

Auch Teamentwicklungen und auch Strategietage (oft auf Führungsebene gewünscht) werden verstärkt nachgefragt. Indes passiert dies geläufiger Weise häufig dann, wenn in Teams entweder bereits Konflikte entstanden sind oder zumindest keine gemeinsame Sicht mehr besteht über zu erreichende Ziele und die Prozesse und Methoden, um diese umzusetzen. Diese Entwicklung wird verstärkt durch die erschwerten Bedingungen der Präsenzarbeit in den letzten

Jahren, aber auch durch den ständigen Zuwachs an neuen Mitarbeiter*innen und deutlich komplexer gewordene Ziel- und Aufgabenstellungen. Hier sind die Ressourcen der Personalentwicklung leider oft begrenzt. Mittel- und langfristig soll daher die Durchführung von Team- und Strategietagen in den Organisationseinheiten standardisiert werden, um die Umsetzung von Strategien und Zielen aus dem Verwaltungsvorstand & der Politik sowie die soziale Komponente der gemeinsamen Arbeit zu beleuchten und damit die Ergebnisqualität sowie die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen und Führungskräften zu steigern. Dies macht auch vor dem Hintergrund, gewonnene Fachkräfte langfristig an die Arbeitgeberin zu binden, viel Sinn.

III.2 Ausbau des Fortbildungsportfolios

Das Fortbildungsprogramm der Stadt Aachen ist über die letzten Jahre erheblich gewachsen. Diverse Lernformate wurden neu entwickelt. Während in 2019 die Schulungen rein in Präsenz angeboten wurden, gibt es heute zusätzlich folgende Lernformate:

- Online-Präsenzseminare - live über Zoom, mit fachlich versierten Referent*innen sowie begrenzter Teilnehmer*innenanzahl.
- E-Learning - modernes und individuelles Lernen in der Lern- und Wissenswelt moodleStadtAachen. Hier werden „on demand“ digitale Selbstlernmedien angeboten, Anmeldung und Teilnahme sind jederzeit möglich.
- Hybride Lernangebote - die Angebote sowie digitalen Möglichkeiten entwickeln sich stetig weiter. Präsenzseminare und Online-Präsenzseminare lassen sich miteinander kombinieren und ebenso durch E-Learning Angebote erweitern und ergänzen.

Auf Basis dieser Formate ist die Anzahl der Angebote stark gestiegen. Von ca. 60 Seminarangeboten in 2020 ist das Angebot im Bereich Präsenz und Online-Präsenzseminare auf 108 Angebote in 2023 angewachsen. Im Format E-Learning kommen noch 28 Seminare dazu. Korrespondierend hat sich die Anzahl der Teilnehmer*innen bis in das Jahr 2022 hin im Vergleich zum Jahr 2018 mehr als verdoppelt.

Ausbau der Learning Management Systeme

Da im Bereich der digitalen Bildung, aber auch in anderen Formaten ein laufender Wandel und Anpassungsbedarf besteht und ständig neue Formate den Markt fluten, wird es weiterhin gelten, neuartige, erfolgsversprechende Formate zu erproben und weiter zu entwickeln, aber auch die Verbindung zu den bestehenden Angeboten herzustellen und Selbstlernwelten anzubieten, da Fortbildungsbedarfe zukünftig immer individueller werden.

Ebenfalls sind im Bereich des E-Learnings das Thema Unterweisungen, weitere fachliche Themen und so genannte „User-Performance-Support“ Schulungen zu erwähnen. Hierbei handelt sich um digitale Kurzschulungen, die akut bei der Bedienung etwa von IT-Programmen helfen sollen. Die Personalentwicklung leistet hier Unterstützung bei der Einsteuerung der Schulungen, beim Teilnehmer*innenmanagement und beim Train-the-Trainer. Perspektivisch sollen weitere Fachbereiche befähigt werden, die entstandenen Lernwelten intensiver für ihre Kommunikations- und Informationsbedarfe, aber auch ihre spezifischen Fachfortbildungen zu nutzen.

Sowohl im Bereich Präsenz/Online-Präsenz-Seminare als auch beim E-Learning treibt die Personalentwicklung den Ausbau strategisch in viele Richtungen voran. Sowohl das Thema On-Boarding von Führungskräften und neuen Mitarbeiter*innen, als auch die Sicherung von Wissenstransfer und Schulungsunterstützung sind hier besonders im Fokus. Auch wird sich die Personalentwicklung stärker auf das Thema der Selbstwirksamkeit von Mitarbeiter*innen konzentrieren. Mitarbeitende mit hoher Selbstwirksamkeit sind davon überzeugt, dass sie sich ihre Erfolge selbst zuschreiben haben und z.B. ihre persönliche Entwicklung, ihr Lernen und ihre Karriere selbst steuern können und nicht äußeren Umständen wie Zufall oder Glück verdanken. Außerdem sehen sie ihre Erfolge als wiederholbar an und nicht nur auf Einzelfälle oder einzelne Bereiche beschränkt. Selbstwirksamkeit gilt als wesentlicher Schlüssel zur Resilienz.

Neben all diesen Themen ist der Nachweis der Wirksamkeit der Maßnahmen und Strategien der Fortbildung und der Personalentwicklung nicht aus den Augen zu verlieren. Als ein strategisches Thema in 2023 werden die Evaluation und das Controlling der Fortbildung bearbeitet und auf den Prüfstand gestellt.

Weitere Angebote für Führungskräfte

Zum weiteren Ausbau im Bereich der Führungskräfteentwicklung wird über ein Creditpoint-System nachgedacht, welches dazu führen soll, dass Führungskräfte auch im späteren Verlauf ihrer Führungskarrieren (nach den Basisausbildungen D300, D320, D350) regelmäßig an ihrer persönlichen Fortentwicklung (z.B. durch Fortbildung und Coaching), aber auch an der Entwicklung ihrer Organisationseinheiten (wie z.B. durch Team- oder Strategieentwicklung) arbeiten. Nicht zuletzt soll hier auch ein Blick auf die Selbstwirksamkeit und Selbstfürsorge von Führungskräften gelegt werden.

III.3 Gesundheit & Zufriedenheit

Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten spielen im Rahmen von Leistungsfähigkeit, aber auch im Kontext der Personalgewinnung und -bindung eine zunehmende Rolle. Nur Unternehmen, die hier zukünftige und vorhandene Mitarbeiter*innen mit einem guten Angebot überzeugen können, werden marktfähig in der Konkurrenz um Arbeitskräfte bleiben.

Projekt Psychische Gesundheit

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen, der Gesundheitszahlen der Krankenkassen, aber auch eigener Erfahrungswerte unserer Fachkräfte hat das Thema Psychische Gesundheit in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Die vielen Herausforderungen der vergangenen Jahre und die Mehrfachbelastungen besonders von Familien hat diesen Trend in den letzten Jahren verstärkt. Vor diesem Hintergrund hat der Verwaltungsvorstand die Expert*innen von FB 11 und FB 17 gebeten, in diesem Kontext ein Schwerpunktprojekt aufzulegen, welches die dauerhafte Stärkung der psychischen Gesundheit sowie die Angebote für belastete Mitarbeiter*innen in den Fokus stellt. Das Projektteam hat sich in verschiedenen Entwicklungsworkshops für die Schwerpunkte

- Führungskräfte
- Öffentlichkeitsarbeit & Psychoedukation
- Berater*innen und Mitarbeitende mit potentiell traumatisierenden Erfahrungen

entschieden.

Im letzten Jahr konnten dazu verschiedene Workshops durchgeführt werden. Für alle Führungskräfte wird seit 2022 eine verbindliche Schulung „Gesunde Führung – Schwerpunkt psychische Gesundheit“ angeboten und eine kollegiale Beratungsstruktur aufgebaut. Aktuell erfolgt eine Befragung aller Führungskräfte zur Bekanntheit und Nutzung der städtischen Angebote.

Geplant sind eine kleine interne Kampagne, verschiedene Informationsveranstaltungen und weitere Angebote (z.B. Podcast oder Butterbrot deluxe mit Schwerpunktthemen).

Konzept „Leistungsfähig und gesund“

Die Stadt Aachen wertet seit vielen Jahren und seit 2019 sehr strukturiert und vergleichbar die Gesundheitsquote der Stadtverwaltung sowie aller Fachdienststellen aus. Dabei werden den Fachdienststellen, die unterhalb der durchschnittlichen Quote liegen, zusätzliche und vertiefte Informationen sowie Beratungs- und Unterstützungsangebote durch FB 11 zur Verfügung gestellt. Die Auswertung der Metadaten über alle Fachdienststellen hinweg und auch im interkommunalen Städtetagsvergleich hat ergeben, dass die Stadt Aachen bei kurzen und mittleren Erkrankungen über dem Durchschnitt liegt, aber in den Segmenten der Erkrankungen über 42 Tage sowie der Langzeiterkrankungen im Vergleich höhere Werte ausgewiesen werden. Darauf abzielend sollen im Konzept „Leistungsfähig und Gesund“ nach einer intensiven Analyse Strategien und Maßnahmen gefunden werden, die sich auf Organisation, Rahmenbedingungen und das Personal beziehen, die schon vorhandenen Angebote besser vernetzen, möglichst frühzeitig intervenieren und die gezeigte Entwicklung dauerhaft unterbrechen.

Mitarbeiter*innenbefragung

Durch die anstehende Mitarbeiter*innenbefragung soll ein umfassendes Bild über die Zufriedenheit und die Herausforderungen des Personalkörpers entstehen. Um Anonymität und Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wird die Befragung von einem professionellen Institut durchgeführt und durch die Expert*innen der Personalentwicklung begleitet. Wichtig ist dabei die Umsetzung der Maßnahmen im Blick zu behalten, welche dann in den Jahren 2024 – 2025 zur Umsetzung kommen sollen.

IV. Ausbildung

IV.1 Bedarfsgerechtes Ausbildungsangebot

Durch die eigene bedarfsgerechte Ausbildung von Nachwuchskräften werden für die Stadtverwaltung Aachen die Mitarbeiter*innen der Zukunft gewonnen und so der demographischen Entwicklung sowie dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegengewirkt.

Die Gesamtausbildungszahlen konnten seit 2018 kontinuierlich gesteigert werden auf inzwischen 352 Nachwuchskräfte, die sich aktuell in der Ausbildung bei der Stadt Aachen befinden.

Ziel ist die Anzahl von Nachwuchskräften weiter zu steigern und die Ausbildungsangebote bei der Stadt Aachen bedarfsorientiert fortzuschreiben. Herausforderungen ergeben sich dabei durch den seit 2020 stark veränderten Ausbildungs- und Arbeitsmarkt (Wandel von einem Arbeitgeber*innen- zu einem Bewerber*innenmarkt) und einer weiterhin bis mindestens zum Jahr 2030 rückgängigen Anzahl von Schulabsolvent*innen. Zudem gilt es die insbesondere in Folge der Corona-Pandemie bestehende Unsicherheit der Generation Z bei der Berufswahl zu bewältigen und speziell für die Akquise im Ausbildungsbereich Strategien zu entwickeln, um diese Zielgruppe zu erreichen.

In den letzten drei Jahren konnte das Ausbildungsspektrum von 32 auf inzwischen 40 verschiedene Ausbildungs-/Studienangebote in folgenden Sparten erweitert werden:

- Verwaltung und Recht,
- Finanzen und IT
- Soziales und Gesundheit
- Handwerk und Technik
- Service- und Dienstleistungen
- Bau -und Ingenieurwesen
- Natur und Umwelt
- Kultur und Veranstaltungen

Zukunftsorientiert ist die Entwicklung des Bedarfs in den Fachbereichen im Blick zu halten und dementsprechend das Ausbildungs- und Studienangebot anzupassen bzw. durch neue Angebote zu erweitern.

IV.2 Gewinnung von Nachwuchskräften

Mehr denn je ist die Stadt Aachen auch als Ausbildungsbehörde gefordert, eine spezifische Ansprache potentieller Nachwuchskräfte zu praktizieren und unterschiedliche Wege der Akquise zu beschreiten. Im Fokus steht die

Zielgruppe der Schüler*innen sowie der Quereinsteiger*innen. Wichtig ist, die Vielfalt der Ausbildungs-, Studien- und Praktikumsangebote und die Vorteile eines Berufseinstiegs bei der Stadt Aachen erkennbar zu machen sowie über die vielfältigen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten zu informieren.

Hierzu wurde die **Ausbildungshomepage** im letzten Jahr völlig neu gestaltet. Im Fokus stand eine authentische Darstellung der Ausbildung mit eigenen Nachwuchskräften. Diese haben als Markenbotschafter*innen für die Ausbildung bei der Stadt Aachen fungiert. Mit der Ansprache „Deine Ausbildung startet hier“ und „bewirb Dich jetzt“ vermittelt die neue Internetpräsenz die Ausbildungs- und Studienangebote, Checklisten zur Bewerbung, Fragen zur Ausbildung sowie aktuelle Ausschreibungen und bietet die Möglichkeit, sich direkt online zu bewerben. Tiefergehende Einblicke erfolgen über einen Imagefilm und einzelne Stories in Form von Kurzvideos.

Beworben wurde die neue Internetpräsenz u.a. mit der Ausbildungskampagne, die am 23.08.2022 – zum städtischen Ausbildungstag am Elisenbrunnen – gestartet ist. Auch für die Ausbildungskampagne wurden eigene Nachwuchskräfte als Testimonials in die Videos- und Fotoshootings eingebunden, um die Zielgruppe der Schüler*innen und Quereinsteiger*innen authentisch, seriös, direkt und auf Augenhöhe anzusprechen. Mit dem Slogan „Komm in unser Team! Deine Ausbildung startet hier“ erfolgte die Bewerbung in Anlehnung an die Karrierekampagne.



Abbildung 2: Impression Ausbildungshomepage

Eine Auswertung der Besucher*innenzahlen der Ausbildungshomepage verdeutlicht, dass diese gut angenommen wird; insbesondere im Hauptbewerbungszeitraum der Ausschreibungen mit Frist bis zum 30.11.2022 bezogen auf den Ausbildungs-/Studienbeginn für den Einstellungsjahrgang 2023.

Von Bedeutung für die Zielgruppe ist die Ansprache über soziale Medien ebenso wie die persönliche Direktansprache auf Ausbildungs- und Berufsmessen und vor Ort in den Schulen. Neben den bereits etablierten Formaten wurden in diesem Sinne neue Formate wie beispielsweise Vocatium und Nacht der Unternehmen (NdU), aber auch Berufsmessen der Schulen erprobt.

Das **neue Messeformat „Vocatium“** hat sich nach dem Start im Jahr 2020 nun im dritten Jahr sehr gut etabliert. Anders als bei den üblichen Ausbildungsmessen erfolgt der Zugang zur größten adressierten Zielgruppe, den Schüler*innen, über eine Vorbereitung an den Schulen und eine sich anschließende persönliche Beratung mit festen Beratungsterminen auf der Messe. Dabei wurden die eigenen Nachwuchskräfte in die Beratungen als Markenbotschafter*innen eingebunden.

Dies wurde von den Schüler*innen gut angenommen. Betrachtet man die Entwicklung der Anzahl der gewünschten Beratungstermine, zeigt sich ein großes Interesse an der Stadt Aachen als Ausbildungsbehörde. Gestartet wurde 2020 mit 77 Beratungsterminen, 2023 wurden bereits 276 Beratungstermine nachgefragt.

Erprobt wurde erstmals im Herbst 2022 auch das **Messeformat „Nacht der Unternehmen“** (NdU). Die „Nacht der Unternehmen“ ist eine seit vielen Jahren etablierte Karrieremesse. Sie wurde vor rund 15 Jahren ins Leben gerufen, um Absolvent*innen der Aachener Hochschulen in der Region zu halten. Die Aussteller*innen sind deshalb ausschließlich in der Region beheimatet. Mit dem Schwerpunkt „Ausbildung und duale Studiengänge“ reagiert die NdU darauf, dass vielen Unternehmen in der Region nicht nur Fachkräfte fehlen, sondern auch Ausbildungsplätze oft unbesetzt bleiben. Seit 2022 bietet diese daher auch ein Programm speziell für Schüler*innen an, die auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz oder einem dualen Studiengang sind. Am 16. Mai 2023 präsentierten sich auf dem Event mehr als 90 Unternehmen. Die Schüler*innen konnten auf der Messe Unternehmen kennen lernen, sich beruflich orientieren, Informationen sammeln und ein erstes Gefühl dafür entwickeln, ob und inwiefern die Stadt Aachen als Ausbildungsbetrieb in Frage kommen könnte. Wie im Herbst 2022 werden auch hier eigene Nachwuchskräfte als Markenbotschafter*innen involviert.

Speziell für den technischen Bereich erfolgte im Dezember 2022 die Teilnahme an der **ersten Berufsmesse an der Mies-van der Rohe Schule**. Insbesondere für die gewerblich-technischen Ausbildungen sowie den dualen Studiengang Bauingenieurwesen soll die Beteiligung auch zukünftig fortgesetzt werden.

Um als attraktive Ausbildungsbehörde bzw. als künftige Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden, ist nach wie vor auch die **direkte Akquise der Schüler*innen an den Schulen** von großer Bedeutung. Nachweislich belegen verschiedene Studien eine Unsicherheit bei der Generation Z bezüglich der beruflichen Orientierung bzw. späteren Berufswahl. Daher wird die Direktansprache der Schüler*innen über die Schulen weiter intensiviert, indem die Berufswahlorientierungslehrer*innen sowie die Schulleitungen regelmäßig zur Abstimmung von Beratungsterminen kontaktiert werden. Auf Basis der neuen Internetpräsenz und der Videos aus der Ausbildungskampagne wurde ein „Baukasten“ an Präsentations- und Werbematerial erstellt, welcher passgenau für den jeweiligen Schulbesuch und die Bedürfnisse der Schulen sowie Schüler*innen genutzt werden kann. Bei den Schulbesuchen werden zudem Förderungs- und Karrieremöglichkeiten bei der Stadt Aachen aufgezeigt und die Möglichkeiten von Praktika und Hospitationstagen angeboten.

Infolge der Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt und der Notwendigkeit einer aktiven Ansprache von Bewerber*innen wird zukünftig auch überregional agiert. So sollen Ausbildungs- und Berufsmessen genauso wie Schulen in der Region (Gebiete: StädteRegion, Düren, Heinsberg) besucht werden. Neu aufgebaut wird ebenfalls eine

Vernetzung mit Berufsberater*innen der Agentur für Arbeit sowie der IHK und HK, um die städtischen Ausbildungsangebote auch über diese Kanäle verstärkt an die Zielgruppe zu vermitteln.

Rückläufigen Bewerber*innenzahlen soll zudem bedarfsorientiert mit einzelnen Maßnahmen entgegengewirkt werden, beispielsweise im Bereich der dualen Verwaltungsstudiengänge (LG 2.1) mit einer gezielten **Ansprache der Schüler*innen der Sekundarstufe II**. In Planung ist eine Zusammenarbeit mit einem Dienstleister, der sich auf die Ansprache von Schüler*innen der Sekundarstufe II an Gymnasien und Gesamtschulen spezialisiert hat. Die Jugendlichen der Sekundarstufe II sollen vor Ort täglich über digitale Reels (kurze Erklärungsvideos, hier voraussichtlich in der Taktung 20x pro Tag jeweils von 8.00 - 16.00 h) in den Schulen Einblicke in die Ausbildungsangebote erhalten.

Um konkurrenzfähig zu sein, besteht mittelfristig der Wunsch einen **eigenen Ausbildungsaccount über Instagram** zu etablieren. Hierzu sind jedoch zunächst datenschutzrechtliche Fragen ebenso zu klären, wie die Schaffung der Voraussetzungen innerhalb des Ausbildungsteam, um einen solchen Account mit Hilfe der bereits vorhandenen Ressourcen präsent zu bespielen.

Erprobt werden fortlaufend auch verschiedene **neue Kontaktformate**, wie beispielsweise das Angebot von Ausbildungschats „Triff uns online“ - „Tausch Dich mit uns zur Ausbildung bei der Stadt Aachen aus“ oder Werbung über Portale wie beispielsweise studyflix, einem Portal, über das mehr als 6 Millionen Schüler*innen und Studierende kostenfreie Lernvideos, Ausbildungsplätze und Jobs suchen.

Die Marke „Ausbildung bei der Stadt Aachen“ soll sich zudem auch in der Gestaltung des gesamten Werbematerials wiederfinden. Zur Sicherstellung des Wiedererkennungswertes und dem Bezug Ausbildung bei der Stadt Aachen werden Design und Slogan („Starte Deine Ausbildung hier“) der Homepage auf das Werbematerial (darunter CityCards, Flyer, Plakate, Trinkflaschen, Schlüsselanhänger, Taschen, etc.) übertragen.

IV.3 Intensive Begleitung der Auszubildenden

Neben der Gewinnung neuer Nachwuchskräfte ist deren Bindung über eine gute Ausbildung die zentrale Strategie zur Sicherung des Fachkräftepotenzials. Wichtigstes Ziel ist hier, eine Identifikation der Auszubildenden mit der Arbeitgeberin Stadt Aachen aufzubauen.

Die seinerzeit in der Personalgewinnungs- und Personalbindungsstrategie als wichtig erachteten Maßnahmen wurden hierzu sukzessive umgesetzt, angefangen von der Weiterentwicklung der Einführungstage bis hin zur Optimierung der Übernahmegespräche (vorgezogener Zeitpunkt, Anbieten von Hospitationsmöglichkeiten nach Bekanntgabe denkbarer Einsatzorte) vor Abschluss der Prüfung.

Die Entwicklung der letzten drei Jahren hat deutlich gezeigt, dass der regelmäßige, enge Kontakt zu den Nachwuchskräften von grundlegender Bedeutung ist. Die Erfahrungen zeigen, dass den Jugendlichen ein offener und vertrauensvoller Umgang und eine nahe Begleitung mit Hilfestellungen besonders wichtig ist und unverzichtbar für die

Erzeugung eines „Wir-Gefühls“. Nur zufriedene Nachwuchskräfte zeigen später eine Bindung zur Stadt Aachen als Arbeitgeberin.

Als Vorteil einer engen Begleitung hat sich auch erwiesen, dass Unterstützungsbedarfe genauso wie individuelle Stärken der Nachwuchskräfte im Sinne von Karriereförderung frühzeitig erkannt und passgenau berücksichtigt werden können.

Intensivierung der Betreuung und Begleitung der Nachwuchskräfte

Durch regelmäßigen Austausch (Austauschtermine, Besuche in den Praxisabschnitten) sollen die Bedürfnisse frühzeitig erkannt werden. Mögliche Angebote sind beispielsweise:

- Angebot und Umstellung der Ausbildung von Voll- in Teilzeit
- Möglichkeit eines Ausbildungswechsels nach Ausbildungsbeginn (z.B. im Bereich der Verwaltungsausbildungen vom dualen Bachelorstudiengang in eine Ausbildung als Stadtsekretär*in oder zur*um Verwaltungsfachangestellten)
- Angebot von Lernhilfen /Nachhilfe durch eigene Dozierende aus den Verwaltungslehrgängen
- Unterstützung durch Hilfen bei Prüfungsangst (MiBa)

Um die Bindung weiter zu intensivieren, werden verstärkt **jahrgangsübergreifende Austauschmöglichkeiten** zwischen den Nachwuchskräften und **Patenschaften in Form von Kleingruppen** organisiert.

Im Verwaltungsbereich wurde der jahrgangsübergreifende Austausch mit dem Fokus auf Prüfungsvorbereitungen und dem richtigen Lernen für anstehende Klausuren auf Wunsch der Nachwuchskräfte erprobt und gut angenommen. Zukünftig soll diese jahrgangsübergreifende Austauschmöglichkeit regelmäßig angeboten werden; bei Bedarf auch für Nachwuchskräfte aus anderen Ausbildungsberufen.

Zukünftig sollen zudem **jahrgangsübergreifende Patengruppen** für die Begleitung der neuen Nachwuchskräfte ab Beginn der Ausbildung gebildet werden. Bezogen auf drei Einstellungsjahrgänge werden aus jedem Jahrgang zwei Personen ausgewählt, die sich mit zwei Personen aus dem Jahrgang darunter als Gruppe kennen lernen und sich für die Dauer der Ausbildung zusammenschließen. Dies hat den großen Vorteil, dass die Beteiligten allesamt inhaltlich nah an den Unterrichtsfächern sind, sich gegenseitig in der Prüfungsvorbereitung unterstützen können und ein jahrgangsübergreifender Austausch entsteht. Um leistungsstärkere und -schwächere Auszubildende gleichmäßig zu verteilen, erfolgt die Steuerung der Gruppen durch das Ausbildungsteam.

Ein wichtiges Ziel zur Bindung und späteren Entwicklung innerhalb der Verwaltung ist insbesondere bei den Nachwuchskräften im Verwaltungsbereich, dass diese sich ein möglichst umfassendes Bild über die späteren Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten verschaffen können. Nach den Ausbildungsordnungen durchlaufen die Auszubildenden regelmäßig vier Praxisschwerpunkte, können damit aber nicht alle Fachbereiche kennen lernen. Daher sollen zukünftig **Hospitationen an einzelnen Tagen** in den großen Fachbereichen wie FB 56, 32 oder 45 oder anderen Fachdienststellen auf Anfrage der Nachwuchskräfte ermöglicht werden.

Im Rahmen der Übernahmegespräche zum Abschluss der Ausbildung ist inzwischen im Verwaltungsbereich die Beratung zu Karrieremöglichkeiten und weiteren Entwicklungsmöglichkeiten etabliert. Übernahmegespräche werden zukünftig auch bei den Nachwuchskräften aus dem erzieherischen Bereich erfolgen.

IV.4 Fortbildungsprogramm für Auszubildende

Im Rahmen der Ausbildung sollen die Nachwuchskräfte durch auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Fort- und Weiterbildungen begleitet werden. Dazu werden ausbildungsbegleitend Fortbildungen speziell für Auszubildende in Präsenzform oder auch in digitaler Form angeboten.

Geplant ist die Abdeckung folgender Themenfelder:

- Kommunikationstraining - Wie kommuniziere ich adressatengerecht? Wie führe ich ein Bürger*innengespräch? Wie führe ich ein Konfliktgespräch?
- Präsentationstraining - Wie präsentiere ich spannend und adressatengerecht?
- Digitalisierung bei der Stadt Aachen
- IT- Schulungen (Office, Excel, Word)
- Umgang mit und Überwindung von Prüfungsangst
- Zeitmanagement

IV.5 Berufliche Qualifizierung durch Verwaltungslehrgänge

Die Verwaltungslehrgänge I und II wurden im Jahr 2020 neu konzipiert. Hierdurch wurde zum einen die verwaltungsinterne Ausbildung zeitlich und inhaltlich gestrafft, zum anderen wurde erreicht, eingruppierungsrechtliche Hemmnisse bei der Gewinnung neuen Personals abzubauen.

Durch die neuen Formate kann eine flexiblere Form der „Nachqualifizierung“, abgestellt auf die Anforderungen der zu besetzenden Stellen und die persönlichen Bedürfnisse der Quereinsteigenden, ermöglicht werden. Zur Deckung des Personalbedarfs wurden die Ausschreibungen vakanter Stellen in den letzten Jahren vermehrt für Bewerber*innen ohne formale Verwaltungsausbildung geöffnet. Im Ergebnis führte dies zu einer gestiegenen Zahl von Mitarbeiter*innen, welche über die Auswahlverfahren ausbildungs- und prüfungspflichtig geworden sind.

Der gestiegenen Zahl an Qualifizierungen wird bedarfsorientiert mit Zusatzlehrgängen in Abstimmung mit dem Studieninstitut entgegengewirkt. Dies insbesondere um Wartezeiten so kurz wie möglich zu halten.

Nach wie vor erfolgt daneben die Ausschreibung des freiwilligen Angebots von Qualifizierungen über die Verwaltungslehrgänge I und II.

IV.6 Berufliche Entwicklung durch modulare Qualifizierung

Durch die Änderung der Laufbahnverordnung NRW sowie des Landesbeamtengesetz wurden die Aufstiegsregelungen im Beamtenbereich zwischen den bisherigen Laufbahnen des gehobenen und höheren Dienstes, heute Laufbahngruppe 2, erstes und zweites Einstiegsamt, an eine zusätzliche Qualifizierung gebunden.

Die modulare Qualifizierung als Baustein für Fachkarrieren und berufliche Weiterentwicklung für Führungskräfte im Beamtenbereich wurde bereits etabliert. Seit 2019 gibt es für diese Beschäftigtengruppe ein freiwilliges Angebot über eine entsprechende Ausschreibung.

Im Sinne der Personalentwicklung und -bindung wird die modulare Qualifizierung inzwischen auch regelmäßig gezielt in Verbindung mit der Ausschreibung konkreter Stellen angeboten, hierüber das Anforderungsprofil geöffnet und mit der Bereitschaft zur Nachqualifizierung verbunden.

Auch im Beschäftigtenbereich wird zwischenzeitlich die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung in Verbindung mit der Ausschreibung einer konkreten Stelle eröffnet. Hier nimmt die Stadt Aachen im kommunalen Vergleich eine Vorreiterinnenrolle ein, indem sie parallele Qualifizierungswege neben dem Masterstudium ermöglicht.

Die Rahmenbedingungen und Ausschreibung für ein freiwilliges Angebot der beruflichen Entwicklung im Beschäftigtenbereich werden derzeit vorbereitet und analog zum Beamt*innenbereich eingeführt.

V. Fazit & Ausblick

Das Maßnahmenbündel des Konzepts zur Personalgewinnung und -bindung wird seit nunmehr fünf Jahren zielgerichtet und unter Aufgriff situativer Erfordernisse optimiert. In Anbetracht der differenzierten Personalstruktur einer großen Personalverwaltung mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen, Mitarbeiter*innen in verschiedenen Lebensphase sowie mannigfaltigen Aufgabeninhalten tritt deutlich hervor, dass gerade die Vielzahl und das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen im Geflecht ein maßgeblicher Erfolgsfaktor sind. Hierdurch ist es trotz zunehmend volatiler Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt gelungen, die Vakanzquoten stabil zu halten, Verrentungswellen erfolgreich entgegen zu wirken und die Verwaltung insgesamt wieder zu verjüngen. Von diesem Erfolgskonzept soll insofern auch in Zukunft nicht abgewichen werden.

Gleichwohl bleibt festzustellen, dass die steigenden Ansprüche von Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen eine quantitative und qualitative Weiterentwicklung der Handlungsansätze erfordern – insbesondere im Hinblick auf individuelle Zielgruppenansprachen, die Pointierung von Arbeitgeberinnenvorteilen sowie den aktiven Aufgriff unternehmenskultureller Aspekte. Hierzu sind in diesem und dem vergangenen Jahr mit mehr als 35 neuen bzw. optimierten Ansätzen die Grundlagen gelegt worden. Schwerpunkte bilden in der jüngsten Weiterentwicklung die Etablierung direkter Formen der Kandidat*innenansprache, die Stärkung der Entwicklung und Vernetzung von Führungskräften sowie die Intensivierung der Begleitung der Auszubildenden. Der systematische Ausbau des Personalcontrollings lässt die Wirkung der eingeschlagenen Pfade messbar werden.

Anknüpfend hieran gilt es, die bewährten Maßnahmen in den drei Hauptfeldern des Personalmanagements zu konzentrieren und strategisch vorausschauend fortzuschreiben. Den Auftakt hierzu bildet Ende des Jahres das Basiskonzept „Personalbindung“.