

Vorlage	Vorlage-Nr: FB 11/0289/WP17 Status: öffentlich AZ: FB 11 Datum: 26.04.2018 Verfasser: Frau Hassiepen	
Federführende Dienststelle: Fachbereich Personal und Organisation Beteiligte Dienststelle/n:		
Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung für die Verwaltung der Stadt Aachen		
Ratsantrag der CDU- und SPD-Fraktion im Rat der Stadt		
Beratungsfolge:	TOP: 4	
Datum	Gremium	Zuständigkeit
17.05.2018	Personal- und Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt die vorgelegte „Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung für die Verwaltung der Stadt Aachen“ zur Kenntnis.

Außerdem nimmt der Personal- und Verwaltungsausschuss die grundsätzliche Aufhebung der Wiederbesetzungssperre für frei werdende Stellen (einschließlich der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen) mit sofortiger Wirkung im Kontext der Umsetzung des neuen Personalgewinnungskonzeptes zur Kenntnis.

Finanzielle Auswirkungen:

Personalkosten

Erste Aufgaben des Personalmarketings werden bereits durch eine Mitarbeitende des Fachbereichs Personal und Organisation im Bereich Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement auf einer Planstelle der Personalreserve wahrgenommen.

Zum Stellenplan 2019 ist eine Überführung in eine entsprechende temporäre Stelleneinrichtung vorgesehen.

Für die Wahrnehmung der Aufgaben im Ausbildungsbereich wird im Jahr 2018 eine derzeit unbesetzte Verwaltungsstelle des Ausbildungsbereiches genutzt. Über eine Verstetigung dieser Aufgabe ist im Stellenplanverfahren 2019 zu entscheiden.

Sachkosten

Für das Jahr 2018 werden Sachkosten in Höhe von maximal 50.000,- € benötigt. Es wird davon ausgegangen, dass diese zusätzlichen Ausgaben im Rahmen des Gesamthaushalts gedeckt werden können. Künftig werden voraussichtlich 30.000,- € jährlich benötigt. Diese Mittel werden zum Haushaltsplanentwurf 2019 ff angemeldet, und die Maßnahmen werden im Rahmen der jeweils zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel umgesetzt werden.

Erläuterungen:

Ausgangssituation

Demographischer Wandel, fortschreitende Digitalisierung der Arbeit, Fachkräftemangel - diese Themen stellen zunehmend auch alle öffentlichen kommunalen Arbeitgeber vor immer größere Herausforderungen. Die Ausgangslage wird maßgeblich geprägt durch

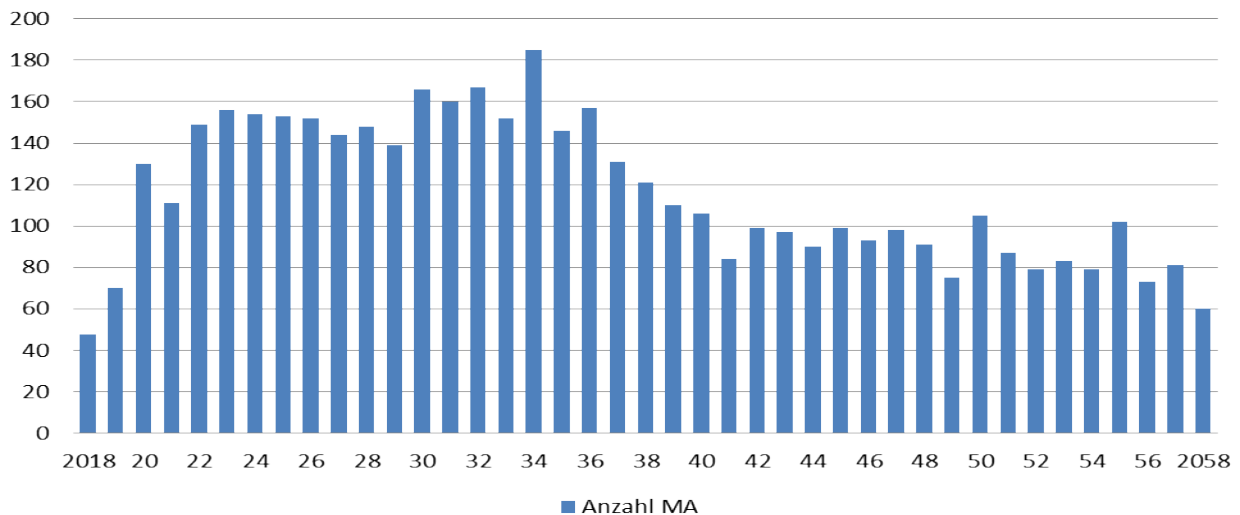
- das kontinuierlich ansteigende Durchschnittsalter der Mitarbeitenden,
- eine stetige Zunahme der gesetzlich vorgeschriebenen sowie gesellschaftlich erwünschten Aufgaben,
- erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden bei Veränderung von Prozessen durch zunehmende Digitalisierung,
- veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Verbindung mit steigenden Anforderungen an eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- eine verstärkte Konkurrenzsituation im Wettbewerb um Auszubildende, Fach- und Führungskräfte sowie
- den Umstand, dass sich die Arbeitgeber verstärkt in der Situation wiederfinden, sich beim Kandidaten/ der Kandidatin „bewerben“ zu müssen.

Gesucht werden in allen Kommunen insbesondere ErzieherInnen, KinderpflegerInnen, Feuerwehrleute VerwaltungsmitarbeiterInnen mit qualifizierter Ausbildung, IT-Fachkräfte, ÄrztInnen und AbsolventInnen technisch geprägter Studiengänge (z.B. Elektroingenieurswesen, Bauingenieurswesen, Architektur).

Auch bei der Stadt Aachen können vorhandene Planstellen in diesen Bereichen schon heute nicht mehr oder nur noch verzögert besetzt werden. Besonders öffentlichkeitswirksam wurde dies in jüngerer Zeit, wenn Sicherheitsbelange der Bevölkerung (wie z.B. im Brandschutz und Rettungsdienst) betroffen sind, die personelle Besetzung von Kindertagesstätten infrage steht oder Millionenzuschüsse aus Förderprogrammen des Bundes bzw. des Landes wie etwa „Gute Schule 2020“ Gefahr laufen, nicht abgerufen werden zu können.

Entsprechend der vorliegenden Altersstrukturanalyse werden in den kommenden Jahren die altersbedingten Personalabgänge noch einmal deutlich stärker als bisher ansteigen. Darüber hinaus ist mit einer zunehmenden Anzahl von fluktuationsbedingten Personalwechseln zu rechnen, die noch einmal zusätzlichen Handlungsdruck erzeugen.

Altersbezogene Regelaustritte 2018 - 2058



Im Rahmen des „Ganzheitlichen Personalmanagements“ wurden bei der Stadt Aachen in den letzten Jahren bereits eine Vielzahl neuer Handlungsansätze entwickelt. Die Herausforderung, mittel- bis langfristig eine qualitativ und quantitativ anforderungsgerechte Personalausstattung sicherzustellen, ist jedoch nur mit zusätzlichen Anstrengungen zu bewältigen. Im Hinblick auf die unterschiedlichen Anforderungen im Kontext der demographischen Entwicklung wird ein umfangreicher „Werkzeugkasten“ mit gesamtstädtisch, fachbereichs- und berufsgruppenspezifisch sowie individuell wirkenden Instrumenten benötigt. Hierbei müssen zunehmend auch unkonventionelle Wege beschritten werden. Insbesondere kommt es darauf an

- schon vorhandene Vorteile einer Beschäftigung bei der Stadt Aachen deutlich erkennbarer zu machen,
- die Ausbildungskapazitäten weiter zu steigern, um in möglichst vielen Berufsfeldern durch eigene Ausbildungsangebote geeignete Fachkräfte zu entwickeln und zu halten und
- in besonders gesuchten Berufsfeldern gezielt wirkende Maßnahmenpakete zu erarbeiten, um die dringend benötigten Fachkräfte von außen zu gewinnen und zu binden.

Die Verwaltung begrüßt daher den politischen Auftrag als Unterstützung zur Weiterentwicklung und Ausweitung bereits eingeleiteter Aktivitäten und erwogenen Initiativen und stellt die wesentlichen Maßnahmen der „Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung für die Verwaltung der Stadt Aachen“ nachfolgend in einer **Kurzfassung** dar.

Im Rahmen einer Präsentation wird die Gesamtstrategie in der Sitzung vorgestellt und die Mitglieder erhalten eine Handreichung mit der umfassenden und detaillierten Darstellung des vollständigen Maßnahmenkatalogs, damit auf dieser Basis im Nachgang weitere Anregungen eingebracht werden können. Anschließend wird dann nach Endredaktion und Überführung ins Corporate Design die Veröffentlichung des Strategiepapiers erfolgen.

Wie bisher schon im Rahmen der Entwicklung des Ganzheitlichen Personalmanagements wird der Personalrat prozessbegleitend beteiligt.

Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung für die Verwaltung der Stadt Aachen

Trotz hohem Personalbedarf und Fachkräftemangel vergeben Arbeitgeber oftmals leichtfertig ihre Chancen, da sie zu wenig aus Sicht der BewerberInnen und spezieller Zielgruppen denken und sich nicht ausreichend mit den Dingen auseinandersetzen, die diesen bei einem Arbeitgeber besonders wichtig sind. Daher hat die Verwaltung es sich zum Ziel gesetzt, genau hier mit ihrer Strategie zur nachhaltigen Personalgewinnung und -bindung anzusetzen.

Im ersten Teil der Strategie steht der „Weg des Bewerbers/der Bewerberin“ im Mittelpunkt, den diese/r bis zu einer Anstellung bei der Stadt Aachen zurücklegen muss. Es geht darum, einen möglichst einfachen und angenehmen Zugang zur Arbeitgeberin Stadt Aachen zu eröffnen. Dieses Ziel soll dadurch erreicht werden, dass alle Angebote, Dienstleistungen und Prozesse konsequent aus Sicht der potentiellen BewerberInnen betrachtet werden, um so festzustellen, an welchen Stellen die Kommunikation verbessert, Barrieren abgebaut, Angebote verändert und Gründe für einen potentiellen Abbruch des Bewerbungsverfahrens von Seiten der BewerberInnen aufgedeckt und ausgeräumt werden können.

Darüber hinaus gilt es, die Basis für eine dauerhafte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung über das gesamte Erwerbsleben zu festigen. An dieser Stelle setzt der zweite Teil der Strategie an, bei dem der Weg des Bewerbers/der Bewerberin in eine Beschäftigung bei der Stadt Aachen mündet und zum Weg der Mitarbeitenden wird. Angefangen bei der Aufnahme und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen geht es hier um alle Themen, die sich über das gesamte Erwerbsleben der MitarbeiterInnen bis hin zu deren Ausscheiden aus dem Dienst erstrecken.

In der nachfolgenden Beschreibung des Bewerberweges (Teil I) und des Mitarbeiterweges (Teil II) der Strategie werden in den einzelnen Phasen lediglich die Maßnahmen eingehender beschrieben, welche aus Sicht der Verwaltung eine besonders hohe Priorität besitzen oder aktuell ausgestaltet werden. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Maßnahmen und Ansätze bei der Stadt Aachen, die der erweiterten Tischvorlage entnommen werden können. Eine detaillierte Darstellung an dieser Stelle würde den Umfang der Vorlage sprengen.

Zuvor gilt es jedoch die maßgeblichen Rahmenbedingungen auf den Prüfstand zu stellen.

Ermittlung und grundsätzliche Absicherung des zukünftigen Personalbedarfs

Eine vorausschauende Personalbedarfsplanung erfordert eine ständige Überprüfung der äußeren Rahmenbedingungen sowie der inneren Entwicklungen.

- Im Rahmen der „Zielsteuerung Personal“ wurden bereits regelmäßige fachbereichsbezogene Altersstrukturanalysen sowie mittelfristige Abgangsprognosen als Basis für individuelle Personalnachfolgeüberlegungen eingeführt. Ein einheitlicher Stichtag für Stelleneinrichtungsanträge ermöglicht überdies seit 2017 eine verwaltungsweite Sicht auf die Aufgabenentwicklung.
- Die jährlichen Fachbereichsgespräche stellen eine kontinuierliche Begleitung der Personal- und Organisationsentwicklung sowie eine frühzeitige Identifizierung von Problemfeldern sicher.
- 5 Demografiestellen wurden zunächst eingerichtet, um in identifizierten Sachgebieten einen reibungslosen Aufgabenübergang und Wissenstransfer bei Personalwechseln sicherzustellen. Perspektivisch wird ein Ausbau bis zu 15 Demografiestellen für notwendig erachtet.

NEU

➤ Aufhebung der im Jahr 2010 verfüigten Wiederbesetzungssperre nach Veröffentlichung des Personalgewinnungskonzeptes

Die Besetzungssperre für vakante Stellen in der Kernverwaltung und in den Eigenbetrieben zur Unterstützung der Haushaltskonsolidierung wurde am 19.05.2010 vom Personal- und Verwaltungsausschuss empfohlen. Zuvor hatte der Rat der Stadt in seiner Sitzung am 21.04.2010 die beabsichtigte Maßnahme bekräftigt. Der Oberbürgermeister verfügte daraufhin für alle Stellen, die ab dem 25.10.2010 frei wurden, eine Besetzungssperre für die Dauer von 6 Monaten. In einem besonderen Katalog wurden Funktionsbereiche und Stellen definiert, die generell von der Wiederbesetzungssperre ausgenommen sind. Sonstige Ausnahmen der vorzeitigen Besetzung in Einzelfällen mussten in einem formellen Verfahren (Antrag der Organisationseinheit, Prüfung durch den Fachbereich Personal und Organisation und Entscheidung durch den Verwaltungsvorstand) bis zum Ende des Jahres 2017 einer Entscheidung zugeführt werden.

Im Personal- und Verwaltungsausschuss ist turnusmäßig über die Anzahl, Wertigkeit und Dauer der aufgrund der Besetzungssperre unbesetzten Stellen sowie über die infolge der Besetzungssperre eingesparten Personalkosten berichtet worden, zuletzt in der Sitzung am 22.03.2018 über den Berichtszeitraum 31.10. bis 31.12.2017.

Alle Organisationseinheiten sind seit einiger Zeit gehalten, engagiert und nachhaltig die Instrumente des Personalmanagements zu nutzen. Hierzu gehören beispielhaft der vorausschauende Umgang mit Personalfluktuaton, die Inanspruchnahme von Demografiestellen für ggfs. notwendigen Wissenstransfer, das Erstellen und Anpassen der Arbeitsplatzbeschreibungen, die aktive Durchführung von Aufgabenkritik gerade bei Nachbesetzung von Stellen sowie die alljährliche Befassung mit der Aufgaben- und

Personalentwicklung über die Formate Produktbeschreibungen, Zielsteuerung Personal und Stellenplan.

Ansonsten ist es weiterhin ständige Aufgabe der leitenden Verwaltungsebenen (OBM, Fachdezernate, Fachbereichs- und Betriebsleitungen) und des Personal- und Organisationsdezernates, die Geschäftsabläufe zu optimieren und hieraus folgende Veränderungen dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit folgend auch umzusetzen. Hierauf wird bei der Forcierung der Digitalisierung der Stadtverwaltung ein besonderes Augenmerk gerichtet.

Ferner unterstützt das neue Stelleneinrichtungsverfahren, erstmals für den Stellenplan 2018 durchgeführt, dass in der nunmehr möglichen Gesamtsicht auf Stelleneinrichtungsbegehren auf dem Entscheidungsweg durch Verwaltung und Politik notwendige Prioritäten gesetzt werden können.

Die Aufrechterhaltung der Wiederbesetzungssperre würde angesichts der Notwendigkeit einer optimierten Personalgewinnungsstrategie einen Widerspruch in der strategischen Ausrichtung der Stadtverwaltung darstellen. Daher soll das Regel-Ausnahme-Verhältnis umgekehrt werden: Die Aufhebung der Wiederbesetzungssperre wird durch den Oberbürgermeister generell verfügt. Diese greift nur noch auf besondere Anordnung des Oberbürgermeisters im Einzelfall, wenn eine Bereichsleitung die nachhaltigen Personalsteuerungsinstrumente, die ihr zur Verfügung gestellt wurden, nicht sinnvoll nutzt. Verwaltungsseitig ist diese Aufgabe dem Personal- und Organisationsdezernenten übertragen.

I. Weg des Bewerbers / der Bewerberin

Der Weg des Bewerbers / der Bewerberin beginnt, sobald ein/e potentielle/r Bewerber/in die Stadt Aachen als mögliche Arbeitgeberin wahrnimmt. Dies kann durch eine Stellenanzeige oder den Kontakt auf einer Personalmesse genauso gut geschehen wie durch das Lesen eines Zeitungsartikels, den Besuch der Homepage der Stadt oder des Bürgerportals oder des städtischen Profils auf Facebook.

1. Phase - Potentielle BewerberInnen auf die Stadt Aachen aufmerksam machen

In dieser Phase geht es um das Herstellen eines attraktiven Arbeitgeberimages sowie um eine zielgruppenorientierte Bewerberansprache.

NEU

➤ **MitarbeiterInnen zu Markenbotschaftern machen**

Zufriedene Beschäftigte sind die besten BotschafterInnen für ihre Arbeitgeber. Eigene MitarbeiterInnen können in das externe Arbeitgebermarketing der Stadt Aachen einbezogen werden, indem sie gut über ihren Arbeitgeber sprechen. Wenn dies aus eigener Motivation geschieht, wirkt es glaubwürdig und überzeugend. Alle nachfolgend beschriebenen Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung dienen gleichzeitig auch diesem Ziel. Hierfür sollen zusätzliche Maßnahmen und Konzepte zur Stärkung der internen Verwaltungs- und Kommunikationskultur erarbeitet und etabliert werden.

Sofern sich der Mangel an Fachkräften weiter verschärft, kann diese Entwicklung über das Angebot einer finanziellen Anwerbepremie unterstützt werden, welche MitarbeiterInnen erhalten, wenn es durch ihre Empfehlung und ihr Engagement zu einer Neueinstellung gekommen ist. Die Stadt München beschreitet bereits diesen Weg.

➤ **Unbefristete Einstellungen/ Umwandlung befristeter Arbeitsverhältnisse**

Trotz des Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte ist der Arbeitsmarkt immer noch geprägt von einer Vielzahl an sachgrundlos oder mit Sachgrund befristeten Beschäftigungsangeboten. Gerade für BerufsanfängerInnen oder auch wechselbereite BewerberInnen stellt dies eine erhebliche Hürde bei der Stellensuche dar.

Für Berufsgruppen mit positiver Verwendungsprognose wie z.B. qualifizierte VerwaltungsmitarbeiterInnen mit Laufbahnbefähigung bis A 11/ Angestelltenlehrgang I und II, bzw. Verwaltungsfachangestellte, Fach- und Ergänzungskräfte im Erziehungsbereich, bietet die Stadt Aachen zukünftig unmittelbar bei der Einstellung für eine befristete Beschäftigung im Rahmen einer Vertretung oder eines Projekts eine unbefristete Einstellung an. Gleiches gilt bei guter Leistung für bereits befristet beschäftigte MitarbeiterInnen. Hier erfolgt aktuell eine Prüfung der bereits bestehenden Arbeitsverhältnisse im Hinblick auf Entfristungsmöglichkeiten.

➤ **Finanzielle Anreize für einen Arbeitgeberwechsel bieten unter Nutzung der tariflichen und besoldungsrechtlichen Möglichkeiten**

Da finanzielle Rahmenbedingungen im Kontext eines Stellenwechsels eine Rolle spielen, ist es wichtig, in begründeten Fällen zur Gewinnung besonders schwierig zu rekrutierender Berufsgruppen die tariflichen finanziellen Spielräume zu nutzen. Hier kommen insbesondere in Betracht

- Angebot der stufengleichen Eingruppierung als Anreiz für einen Wechsel im öffentlichen Dienst

- Berücksichtigung vorheriger beruflicher Erfahrung im Rahmen der Stufenzuordnung bei Neueinstellung zum Zwecke der Personalgewinnung
- Zahlung einer Zulage an IT-Fachkräfte
- Gewährung einer Fachärztezulage

Aktuell erfolgt zudem eine Prüfung, inwieweit die städtischen Beförderungsrichtlinien noch zeitgemäß sind. Im Einzelfall erfolgen schon jetzt Ausnahmen vom Beförderungszeitpunkt im Zuge der gewünschten Rekrutierung von außen.

➤ **Bereichsspezifische Personalgewinnungskonzepte**

Gerade in besonders umworbenen Berufsfeldern bedarf es zusätzlicher Marketingaktivitäten:

- *Kindertagesstätten und Offene Ganztagschulen*

Hier wurde dem Personal- und Verwaltungsausschuss bereits in seiner Sitzung am 22.03.2018 das Konzept zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen zur Entscheidung vorgelegt, welches nun sukzessive umgesetzt werden wird.

- *Feuerwehr*

Das Land NRW räumt Kommunen die Möglichkeit ein, bei einem Mangel an qualifizierten BewerberInnen als freiwillige Leistung einen Anwärtersonderzuschlag in Höhe von 35% der Anwärterbezüge zu gewähren. Bei Anwärterbezügen in Höhe von 1255,68 Euro macht dies für BrandoberinspektoranwärterInnen einen Besoldungszuschlag in Höhe von 439,49 Euro aus. Eine Grundsatzentscheidung über die Gewährung des Anwärtersonderzuschlags wurde aktuell getroffen und soll zur Anwendung kommen, solange ein erheblicher Mangel an qualifizierten Bewerbern vorliegt.

Im mittleren feuerwehrtechnischen Dienst ist dies bereits umgesetzt. Hier wird kraft Gesetzes, ohne dass es einer formalen Feststellung des Bewerbermangels bedarf, bereits ein Anwärtersonderzuschlag in Höhe von 90% gezahlt.

Bei Anwärterbezügen in Höhe von 1199,78 Euro macht dies für BrandmeisteranwärterInnen einen Besoldungszuschlag in Höhe von 1079,80 Euro aus.

Als weitere Maßnahmen sind im Bereich der Feuerwehr noch zu nennen:

→ Einführung eines Personal- und Organisationsentwicklungskonzepts (POEK) ab September 2017, um die Personal- und Führungsnachwuchsentwicklung bei der Feuerwehr bedarfsorientiert und transparent zu fördern. Damit kann auch nach außen geworben werden.

→ Ausweitung der eigenen Ausbildungskapazitäten im Bereich der Feuerwehrschule und kontinuierliche Aufstockung der Ausbildungsjahrgänge

VON

vormals 8 Anwärtern/innen auf 12 + 4 Externe (mit dem Ziel der Übernahme bei Eignung). Diese Zahl soll bis 2020 (und ggf. darüber hinaus) auf jährlich mindestens 20 Brandmeister-Anwärter/innen aufgestockt werden, um den erforderlichen Personalstamm zu erreichen (siehe Vorlage PVA /Rat vom 07.06.2017).

- *Allgemeine Verwaltung*

Auch im Bereich der allgemeinen Verwaltung lässt sich der Personalbedarf bereits seit einigen Jahren nicht mehr nur durch eigene Nachwuchskräfte decken. Neben einer Ausweitung der Ausbildungskapazitäten beschreiten bereits eine Reihe von Kommunen den Weg einer anforderungsgerechten Öffnung der Qualifikationsprofile bei externen Stellenbesetzungen. Durch die Öffnung des klassischen Verwaltungsdienstes wird die Erschließung eines erheblich größeren Bewerberpotentials erwartet. So können z.B. Rechtsanwaltsfachangestellte sowie Steuer- und Notarfachangestellte Aufgaben im mittleren Dienst übernehmen. AbsolventenInnen mit rechtswissenschaftlichem Studium und erster juristischer Staatsprüfung, RechtspflegerInnen der Fachlaufbahn Justiz oder AbsolventenInnen mit betriebswirtschaftlichem Studium auf Bachelor-Niveau kommen für Aufgaben des gehobenen Verwaltungsdienstes in Betracht.

Die Erschließung neuer Fachrichtungen bzw. Qualifikationen führt zu einem deutlich heterogeneren Personalkörper, der gesteigerten Einarbeitungsaufwand nach sich zieht. Um die neuen MitarbeiterInnen sowohl fachlich als auch persönlich zu integrieren, sind ergänzende Qualifizierungsformate beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut zu entwickeln, um den verwaltungsspezifischen Anforderungen zu genügen und gleichzeitig eine verwaltungsweite Einsatzmöglichkeit sowie langfristige Entwicklungsmöglichkeit für QuereinsteigerInnen zu gewährleisten.

➤ **Erstellung einer Karriereseite**

Die Karriereseite stellt einen der wichtigsten Bausteine des Personalgewinnungskonzeptes dar und kann als Visitenkarte des Arbeitgebers bezeichnet werden. Sie prägt das Profil, mit dem sich die Stadt Aachen in der Öffentlichkeit darstellt und als attraktive Arbeitgeberin positioniert.

Die Karriereseite wird von den unterschiedlichsten InteressentInnen besucht. Bei der Konzeption und Auswahl der Inhalte wird daher darauf geachtet, dass diese von der jeweiligen Zielgruppe als relevant erachtet werden. Gleichzeitig geht es darum, den Besuchern/Besucherinnen der Seite einen realistischen Einblick hinter die Kulissen der Stadt Aachen zu vermitteln und dabei Attraktivität und eine angenehme Unternehmenskultur nicht nur zu behaupten, sondern anhand von Erfahrungsberichten auch emotional erlebbar zu machen. Das Image der Stadt Aachen wird dann mit weiteren Informationen über eine dortige Beschäftigung, zu einzelnen Fachbereichen,

Ausbildungs- und Studiengängen, zu Praktikumsangeboten sowie konkreten Stellenausschreibungen ergänzt. Die Seite arbeitet mit interaktiven Kontaktmöglichkeiten als Schnittstelle zum/zur Bewerber/in und ist für die mobile Nutzung optimiert. Die im Rahmen der Karriereseite produzierten Videos werden ebenfalls gut dazu geeignet sein, über soziale Netzwerke und Portale wie Youtube weiter verbreitet zu werden.

2. Phase - Die Stellenausschreibung

Die Stellenausschreibung stellt das wohl am häufigsten genutzte Kommunikationsmittel dar, wenn es darum geht, eine angebotene Stelle bekannt zu machen und Bewerbungen zu generieren. Daher gilt es, diese den neuen Anforderungen anzupassen und gleichzeitig neue Wege der Bewerberansprache zu gehen.

NEU

➤ Vermehrte externe Stellenausschreibungen

Um langfristig eine qualitativ und quantitativ auskömmliche Personalausstattung für die Stadt Aachen zu gewährleisten, wird die Notwendigkeit gesehen, verstärkt extern auszuschreiben. Dies gilt insbesondere für den Verwaltungsbereich, in dem der Bedarf in der Vergangenheit überwiegend durch eigene Ausbildung gedeckt werden konnte. Hierfür sind verschiedene Gründe ausschlaggebend:

- Selbst bei optimistischer Prognose ist der absehbare Personalbedarf nicht durch eigene Ausbildung und interne Qualifizierung zu kompensieren
- Konkurrenz sorgt für eine vergleichende Einordnung der Qualifikation und Befähigung der BewerberInnen im Sinne einer Bestenauslese
- Bei internen Ausschreibungen führt jede Besetzung gleichzeitig zu einer neuen Vakanz. Dieses „Nach-sich-Ziehen einer Kette von Stellenausschreibungen“ führt zu erheblichem Aufwand und insbesondere auf niedriger bewerteten Stellen zu einer ständigen Fluktuation, wodurch die Aufgabenerledigung gefährdet wird
- Der Gewinn des Blicks von außen ist für die Gesamtorganisation wichtig, da extern eingestellte MitarbeiterInnen auch vielfältige berufliche Erfahrungen aus ihrem bisherigen Umfeld einbringen und hierdurch neue Impulse für unsere Arbeitsabläufe genutzt werden können

In der Ausschreibungspraxis ist damit die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise vorgesehen:

- In der Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt werden alle Stellen bis LBesO A 8 LBesG bzw. EG 8 TVöD unmittelbar intern und extern ausgeschrieben

- In der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt werden alle Stellen bis LBesO A 11 LBesG bzw. EG 10 TVöD unmittelbar intern und extern ausgeschrieben
- In der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt sowie Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt werden Entwicklungsstellen ab A 12 LBesO / EG 11 TVöD in einer ungefähren Quote von 50 % extern ausgeschrieben

Ausnahmen kommen nur dann zum Tragen, wenn:

- eine besondere Entwicklungsmöglichkeit für eigene MitarbeiterInnen ermöglicht werden soll
- eine besondere Erfahrung in der Stadtverwaltung Aachen gefordert ist

➤ **Social Media Recruiting**

Neben klassischen Methoden der Personalgewinnung wie z.B. der Ausschreibung in Printmedien gewinnt die Suche nach geeignetem Personal über Online-Kanäle immer mehr an Bedeutung. Besonders bei der jüngeren Generation lösen die sozialen Medien die Tageszeitung immer mehr ab und eröffnen der Stadt Aachen somit völlig neue Möglichkeiten sich auf dem Markt als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

So bietet das Business-Netzwerk Xing zum Beispiel die Möglichkeit der Erstellung und Verbreitung individueller Unternehmensprofile, über die sich die eigene Arbeitgebermarke bestens bekanntmachen lässt. Durch die Beteiligung in fachlich orientierten Diskussionsforen oder Fachgruppen kann die Stadt Aachen überdies auch aktiv mit der jeweiligen Zielgruppe in den Austausch treten sowie ihre speziellen Kompetenzen betonen.

Durch einen guten Arbeitgeberruf bei Facebook könnten darüber hinaus die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Aachen sowie das Personalmarketing noch weiter verbessert werden. Auch würde so der Meinungsaustausch mit potentiellen BewerberInnen gefördert und Stimmungen in der Bevölkerung könnten frühzeitig eingefangen werden.

Auf Instagram sind Städte wie München oder Essen schon lange unterwegs und bespielen ein eigenes Arbeitgeberprofil. Auch die Stadt Aachen könnte durch die Nutzung von Instagram sowohl nach innen wie auch nach außen Authentizität und Transparenz durch Inhalte vermitteln, die von den eigenen MitarbeiterInnen, (potentiellen) BewerberInnen, KundInnen oder anderen Interessengruppen selbst erstellt worden sind. Auf diese Art und Weise kann sich die Stadt einerseits mittels eines positiven Arbeitgeberimages auf dem Markt positionieren und andererseits die eigenen MitarbeiterInnen auf der emotionalen Ebene über die kommunizierten Werte/die kommunizierte Kultur an ihre Arbeitgeberin binden.

Darüber hinaus eröffnet auch die Beteiligung an digitalen Karrieremessen neue Zugangsmöglichkeiten auf dem Bewerbermarkt.

Die Stadt hat bereits begonnen, diese Kanäle zu nutzen. Es wird empfohlen in Abstimmung mit FB 13 einen weiteren Ausbau dieser Aktivitäten vorzunehmen.

3. Phase - Bewerbungs- und Auswahlprozess

Auf der Reise der BewerberInnen spielt der Bewerbungs- und Auswahlprozess eine maßgebliche Rolle. Ein wertschätzender und professioneller Umgang mit den BewerberInnen vom ersten Kontakt bis zur Einstellung/ggfs. Absage ist prägend für das Bild, welches die Stadt Aachen nach außen hin vermittelt.

NEU

➤ Einrichtung eines Bewerberportals

Im Zuge der Digitalisierung, ist nach der Entwicklung einer Karriereseite die Einrichtung eines Bewerberportals der nächste konsequente Schritt. Eine entscheidende Rolle im Bewerbungs- und Auswahlprozess spielt neben dem professionellen Auftritt der Kommunalverwaltung heute auch die Geschwindigkeit, mit der eingehende Bewerbungen bearbeitet sowie beantwortet werden. Durch die Digitalisierung wird dieser Ablauf noch einmal beschleunigt.

Der Einsatz neuer Technologie ermöglicht mit der Veröffentlichung von Stellenangeboten die Kommunikation mit InteressentInnen sowie BewerberInnen im gesamten Einstellungsprozess. Daneben wird eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Arbeitsabläufe erreicht.

Im Kontext einer technischen Umsetzung der Personalgewinnungsstrategie gilt es, sich an den Bedürfnissen der BewerberInnen auszurichten. Das Bewerbermanagement sollte für diese leicht zugänglich, verständlich und intuitiv bedienbar sein, damit der Bewerbungsprozess auch tatsächlich abgeschlossen wird. Daher sind alle Prozessschritte so transparent wie möglich zu gestalten. Der/die BewerberIn sollte zu jeder Zeit wissen, an welchem Punkt innerhalb des Bewerbungs-/Auswahlprozesses sich seine/ihre Bewerbung befindet. Dies beginnt mit der Eingangsbestätigung, welche spätestens zwei bis drei Tage nach Bewerbungseingang an den/die BewerberIn versandt werden und Informationen darüber enthalten sollte, wie sich der weitere Ablauf im Bewerbungsprozess darstellt, wer bei der Stadt Aachen der/die zuständige AnsprechpartnerIn ist und in welchem Zeitraum der/die BewerberIn damit rechnen darf, zu einem Auswahlverfahren eingeladen zu werden.

Die auf dem Markt etablierten Systeme bieten in der Regel die Möglichkeit, mit einer Vielzahl an BewerberInnen unaufwändig zu kommunizieren. Beim Versenden von „Serien-E-Mails“ sollte eine persönliche Ansprache der BewerberInnen möglich sein. Darüber hinaus wäre es ideal, wenn die ausgewählte Softwarelösung die Möglichkeit bieten würde, Initiativbewerbungen entgegenzunehmen und diese später zu einer Ausschreibung zuzuordnen.

Die Einrichtung eines Bewerberportals ist Teil des Multiprojekts Digitalisierung FB 11 und erhält höchste Priorität.

II. Der Weg des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin

4. Phase - Eingliederung neuer MitarbeiterInnen

Gerade die ersten Tage und Wochen, welche neue MitarbeiterInnen bei der Stadt Aachen erleben, üben einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Identifikation mit ihrem Arbeitgeber aus, da sich hier zeigt, ob wir unsere Versprechungen auch wirklich halten bzw. die propagierte Unternehmenskultur auch der Realität entspricht.

Mit diesem Wissen hat sich die Verwaltung bereits in 2017 auf den Weg gemacht und das Konzept zur Aufnahme und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen eingeführt, welches darauf abzielt, den Aufnahme- und Einarbeitungsprozess neuer MitarbeiterInnen bei der Stadt Aachen zu strukturieren und ihnen durch umfassende Information und Begleitung in ihren ersten Tagen und Wochen bei der Stadt Aachen zur Seite zu stehen.

Eine wesentliche Neuerung stellte in diesem Zusammenhang die Willkommensmappe dar, die neue MitarbeiterInnen im Zuge des Termins zur Vertragsunterzeichnung erhalten und die neben einigen netten Give-Aways insbesondere ein Begrüßungsschreiben des Oberbürgermeisters enthält, in dem er die neuen MitarbeiterInnen auch persönlich bei der Stadt Aachen willkommen heißt. Die anschließende Kontaktaufnahme und -pflege im Fachbereich wurde durch die verpflichtende Benennung von EinarbeitungspatInnen noch einmal auf eine neue Stufe gehoben.

Um die neuen MitarbeiterInnen auch persönlich bei der Stadt willkommen zu heißen und das Zugehörigkeitsgefühl zur Gesamtorganisation zu stärken wurde in diesem Zusammenhang das Format der Begrüßungsveranstaltungen ins Leben gerufen, wo MitarbeiterInnen die Möglichkeit erhalten, die internen Angebote der Stadt Aachen sowie die einzelnen Interessensvertretungen besser kennen zu lernen. Zudem wird der Austausch und die Vernetzung der neuen MitarbeiterInnen untereinander im Zuge dieses Veranstaltungsformats gefördert.

5. Phase - Personalbindung

Eine Untersuchung aus dem Jahr 2015 zu Such- und Besetzungsbewegungen bei Neueinstellungen hat ergeben, dass persönliche Kontakte bzw. die Empfehlung eigener MitarbeiterInnen mit knapp 30 Prozent der häufigste Besetzungsweg bei Neueinstellungen ist. Von diesen Empfehlungen sind über 50 % erfolgreich. Dieses Ergebnis wird von keinem anderen Rekrutierungsweg erreicht und zeigt die hohe Bedeutung von Mitarbeiterzufriedenheit für eine wirksame Personalgewinnungsstrategie, welche gleichzeitig die Bindung einmal gewonnener Fachkräfte bewirkt. Eine wertschätzende mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur spielt dabei nicht nur bei der Außendarstellung eine wichtige Rolle. Mitarbeiterbindung in den besonders gesuchten Zielgruppen funktioniert nur, wenn eine Identifikation mit der Aufgabe und dem Arbeitgeber möglich ist.

Die empfundene Bindung wächst insbesondere auch in dem Maße wie sich die MitarbeiterInnen in ihrem Werdegang wahrgenommen fühlen und berücksichtigt sehen. Hierbei sind alle klassischen Instrumentarien der Personalentwicklung von Belang wie regelmäßige Mitarbeitergespräche, Feedbackgelegenheiten, steter Informationsfluss, Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Übernahme von Sonderaufgaben, Teilnahme an Fortbildungen oder individuelle Karriereförderung. Das inzwischen speziell auf die Beschäftigten im Kindertagesstättenbereich angereicherte Führungsnachwuchsprogramm „Kompetent Managen“ ist hier nur ein konkretes Beispiel von vielen, die nachhaltig in der Verwaltung verankert sind.

Es gilt also einerseits, die schon vorhandenen Vorteile einer Beschäftigung bei der Stadt Aachen (z.B. sinnvolle Aufgaben und Gemeinwohlorientierung, sicherer und sozialer Arbeitgeber, Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben, Chancengleichheit, flexible Arbeitszeitgestaltung, Personalentwicklungsinstrumente, Aus- und Fortbildung, Möglichkeit interner Wechsel zwischen verschiedenen Bereichen, Aktivitäten im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, attraktive Altersvorsorge) gezielt im Personalmarketing erkennbar zu machen und andererseits auch neue Fördermaßnahmen und Ansätze für das Bestandspersonal zu entwickeln, um damit zusätzlich nach außen zu treten.

NEU

➤ Kompetenzmanagement

Aus Auswahlverfahren, infolge von Beurteilungen oder auch aus der Bewältigung von besonderen Aufgaben erwachsen eine Vielfalt an Erkenntnissen zu Wissen, Können und Erfahrungen unserer Beschäftigten, die es als Schätze zu heben gilt. Ziel ist es, diese Erkenntnisse systematisch zu sammeln und zu erfassen, damit stärker als bislang seitens des Personalbereichs aktiv auf PotenzialträgerInnen zugegangen werden kann. Hier gilt es, ein tragendes technisches System zu entwickeln.

➤ **Überarbeitung der Regularien zur Leistungsorientierten Bezahlung (LOB)**

Die leistungsorientierte Bezahlung basiert auf § 18 TVöD und verfolgt das Ziel, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern sowie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der MitarbeiterInnen zu stärken.

Nach Kündigung der bis zum 31.12.2017 gültigen Dienstvereinbarung zur Leistungsorientierten Bezahlung (DV-LoB) wurde jetzt eine neue Dienstvereinbarung für 2018 entwickelt und unterzeichnet, die einen Übergang in eine nächste angedachte Veränderung in 2019 darstellen soll. Sie bringt bereits jetzt einige wesentliche Änderungen mit sich, die einen höheren Anteil für Zusatzprämien vorsieht (10%) und für bis zu 20% der Beschäftigten zugänglich ist. Eine allgemeine Prämie wird versagt, wenn der/die MitarbeiterIn nachweisbar keine kontinuierlich gute Leistung erbringt. Hierdurch wird eine stärkere Leistungsdifferenzierung sowie eine höhere Verteilungsgerechtigkeit erzielt. Dieser Weg soll mit einer Weiterentwicklung der DV LOB für 2019 fortgesetzt werden, indem u.a. zukünftig 20 % des Gesamtbudgets als Zusatzprämien ausgezahlt werden können. Es lässt sich gut nach außen darstellen, dass sich besondere Leistung lohnt.

➤ **Mobiles Arbeiten und Einführung von VDI**

Mit dem Ziel, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung neue Formen der Arbeitsflexibilisierung zu eröffnen, ist am 02.05.2017 die neue *Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit* in Kraft getreten. Außerdem wurden die Rahmenbedingungen zur Telearbeit verändert und unter anderem dahingehenden erweitert, dass nun auch Führungskräften eine Teilnahme an der Telearbeit ermöglicht wird.

Die Stadt Aachen setzt in IT-Themen auf Standardisierung bis hin zur Digitalisierung. Im Jahr 2014 wurden im Rahmen der Windows7-Umstellung für alle IT-Arbeitsplätze Standardanwendungen definiert. Es folgten Serverkonsolidierung und -virtualisierung. Nun sollen mittels VDI (Virtuelle Desktop Infrastruktur) auch die einzelnen Arbeitsplätze virtualisiert werden.

Dort wo auf VDI umgestellt wird, ist der komplette digitale Arbeitsplatz des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin nicht mehr auf den einzelnen PCs installiert, sondern wird über das Netzwerk von einem Server gestreamt. Übertragen werden nur noch Bildschirminhalte und Tastaturklicks. Die Rechenleistung für einzelne Anwendungen laufen auf den zentralen Servern bei der regio iT.

Durch die VDI-Umstellung ergibt sich darüber hinaus auch ein großer Vorteil für die MitarbeiterInnen beim Thema „mobiles Arbeiten“. Sobald ein zweiter Faktor für die Authentifizierung eingeführt ist, können die MitarbeiterInnen von jedem beliebigen Gerät und Ort auf die städtischen Netzlaufwerke zugreifen und somit sehr komfortabel mobil arbeiten.

➤ **Teilzeitkonzept**

Ziel des Teilzeitkonzeptes ist es, Arbeitszeitregelungen transparent, nachvollziehbar und fair zu gestalten. Gleichzeitig dienen die geplanten Regelungen u.a. als Anreiz für Vertretungskräfte, denen zukünftig eine sichere Perspektive für eine weitere Beschäftigung bei der Stadt Aachen geboten werden kann. Die Verzahnung mit anderen Instrumenten zur Personalgewinnung, wie beispielsweise dem unmittelbaren Angebot einer unbefristeten Beschäftigung für besonders gesuchte Berufsgruppen, bietet deutlich attraktivere Rahmenbedingungen für befristet zu besetzende Aufgaben.

Im Einzelnen ist vorgesehen:

- Die Zusicherung eines Rückkehrrechts auf die bisherige Stelle für die Dauer eines Jahres
- Der Umsetzung des Teilzeitwunsches auf der bisherigen Stelle wird oberste Priorität eingeräumt, jedoch besteht hier kein Anspruch auf Realisierung der Teilzeit
- Es besteht eine Festlegungspflicht hinsichtlich Umfang Dauer sowie der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeit für 2 Jahre
- Die Regelung des zeitlichen Korridors für die Nutzung von Teilzeit in fünf Stunden-Schritten in einem Rahmen von minimal 15 bis maximal 35 Stunden
- Die Verteilung der Arbeitszeit in Abstimmung mit den Vorgesetzten unter der Maßgabe einer bestmöglichen Nutzung des vorhandenen Arbeitsplatzes
- Die Übertragbarkeit von Stellenanteilen auf die Vertretungskraft bei unterhäftiger Beschäftigung

➤ **Neue Arbeitsumgebungen und Raumkonzepte**

Das Arbeitsumfeld bietet wesentliche Chancen für die Mitarbeiterbindung. Im Zuge der weiter voranschreitenden Digitalisierung ermöglicht moderne und innovative Arbeitsumgebungen. Für die Außendarstellung und Repräsentation der Arbeitgeberin Stadt Aachen gegenüber potentiellen BewerberInnen sowie im Zuge des Bewerbungs- und Einstellungsprozesses besitzt dieses Thema besonderes Gewicht.

Über das neue „Open-Space-Konzept“ in der Mozartstraße hinaus, hat es sich die Verwaltung daher zum Ziel gesetzt, auch in anderen Bereichen neue Raumkonzepte einzuführen und die Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass MitarbeiterInnen gut und flexibel arbeiten können. Die Schaffung neuer Büronutzungsmodelle, welche ein arbeitsplatzunabhängiges Arbeiten ermöglichen, gehört hier zu ebenso wie die Einrichtung innovativer Kommunikationsräume und anderer Gestaltungselemente.

In diesem Kontext wird der Umzug der Mitarbeiterinnen des Fachbereichs Personal und Organisation, welche unmittelbar am Auswahlprozess beteiligt sind (Personaleinsatz und Ausbildung), in das neue Verwaltungsgebäude Aureliusstraße sehr begrüßt, da

hierdurch der erste Eindruck über eine Beschäftigung bei der Stadt Aachen eine Aufwertung erhält. Hier wird es wichtig sein, eine adäquate Ausstattung sicherzustellen.

6. Phase - Austritt aus dem Unternehmen

Austrittsgründe sind regelmäßig Arbeitgeberwechsel oder das Erreichen der Altersgrenze. Beiden Anlässen muss mehr Beachtung geschenkt werden. Neben der Weiterverfolgung bereits obligatorischer Maßnahmen wie

- der Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus (sofern im dienstlichen und persönlichen Interesse)
- der Veranstaltung zur Verabschiedung und Danksagung zum Dienstenende beim Oberbürgermeister
- der Nachsorge/Beihilfe im Bereich der Pensionäre durch eigenes Personal, soweit wirtschaftlich vertretbar
- der Einladung zu Veranstaltungen (Weihnachtsfeiern, Betriebsausflügen, Fachbereichsfesten etc.)

sollen ausscheidende MitarbeiterInnen zukünftig stärker begleitet werden, damit sie die Arbeitgeberin Stadt Aachen in positiver Erinnerung behalten.

N E U

➤ Durchführung von Austrittsinterviews

Bei den Austrittsinterviews geht es darum, die MitarbeiterInnen nach den Gründen für ihren Arbeitgeberwechsel zu fragen, um hieraus neue Ansätze und Maßnahmen im Bereich der Personalgewinnung und -bindung abzuleiten und damit künftig die Zahl der Abgänge zu verringern.

III. Maßnahmen im Ausbildungsbereich

Personalbedarf für die allgemeine Verwaltung

Eine detaillierte Prognose der Personalbedarfsentwicklung im Bereich der allgemeinen Verwaltung unter Berücksichtigung einer durchschnittlich fortgeschriebenen Aufgabenentwicklung und Fluktuation lässt erkennen, dass der Personalbedarf mit den bisherigen Ausbildungskapazitäten nicht zu decken sein wird.

Um dieser Situation zu begegnen, geht es darum

- die Ausbildungskapazitäten mit realistischen Zielvorgaben zu erhöhen,

- die Vorteile eines Berufseinstiegs bei der Stadt Aachen durch gezieltes Ausbildungs- und Personalmarketing erkennbar zu machen und
- Nachwuchskräfte während der Ausbildung sowie beim Übergang in ihre weitere beruflichen Entwicklung bei der Stadt Aachen eng zu begleiten.

Übersicht Bedarfe/Ausbildungskapazitäten 2018 bis 2027 Verwaltungsberufe									
Jahr	LG 1/2.EA	LG 2/1.EA		Absolventen/ Einstellungs- zahlen mD und Vfng.	Absolventen/ Einstellungs- zahlen Bachelor of Laws/Arts	Gesamtanzahl Absolventen	Differenz +/- Laufbahngruppe 1 Deckung durch externe Einstellungen/ Qualifizierungen AL 1	Differenz +/- Laufbahngruppe 2 Deckung durch externe Einstellungen/Qu alifizierungen AL 2	Gesamt- differenz
	Personalbedarf	Personalbedarf	Gesamtbedarf						
2018	17	30	47	11	12	23	-6	-18	-24
2019	16	31	47	9	14	23	-7	-17	-24
2020	22	40	62	11	16	27	-11	-24	-36
2021	21	37	57	12	20	32	-9	-17	-26
2022	20	46	66	12	23	35	-8	-25	-33
2023	27	41	68	12	23	35	-15	-20	-35
2024	21	37	58	12	23	35	-9	-16	-25
2025	24	37	61	12	23	35	-12	-16	-28
2026	17	44	61	12	23	35	-5	-23	-28
2027	18	40	58	12	23	35	-6	-19	-25
				* ab 2022 Planzahlen	* ab 2022 Planzahlen				

In den letzten Jahren wurden im Ausbildungsbereich verstärkt Anstrengungen unternommen, um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen. Eine erste schrittweise Steigerung der Ausbildungszahlen, zusätzliche Ausbildungsangebote, die Neugestaltung des städtischen Messeauftritts auf der ZAB, eine Beteiligung an neuen Formaten wie dem CheckIn-Tag, die Erstellung eines Azubi-Films oder Veranstaltungen für Ausbilder und Absolventen sind hier beispielhaft zu nennen. Darüber hinaus wurde der Auswahlprozess durch Einführung eines Online-Bewerbungstests und die Weiterentwicklung der Auswahlinstrumente zielgruppenorientiert auf junge BewerberInnen zugeschnitten.

Mit einer wahrnehmbaren Ausbildungsinitiative können folgende Ziele erreicht werden:

➤ **Steigerung der Ausbildungszahlen im Bereich der allgemeinen Verwaltung**

Im Jahr 2018 werden insgesamt 23 Nachwuchskräfte im Bereich der allgemeinen Verwaltung ihre Ausbildung bzw ihr Studium beenden. In den nächsten Jahren ist eine Steigerung der jährlichen Ausbildungszahlen auf insgesamt 35 geplant.

Da viele Fachbereiche aufgrund von Raummangel und Arbeitsverdichtung keine Ausbildungsplätze mehr anbieten, ist gleichzeitig eine konzentrierte interne Offensive notwendig, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Angestrebt wird daneben eine anforderungsgerechte (IT-) Ausstattung der Ausbildungsplätze oder mobile Zugangsmöglichkeiten als attraktivitätssteigernde Maßnahme.

➤ **Erhöhung der berufsgruppenspezifischen Ausbildungs- und Studienangebote**

Zur Deckung von berufsgruppenspezifischen Personalbedarfen werden neue Ausbildungsangebote ausgeschrieben, um insbesondere dort, wo neben fachlichen Qualifikationen Verwaltungs- bzw. Ordnungsrecht für die Erledigung der öffentlichen Aufgaben erforderlich ist, eine anforderungsgerechte Stellenbesetzung zu ermöglichen:

- UmwelterinspektoranwärterIn
- BauoberinspektoranwärterIn
- VermessungsoberinspektoranwärterIn
- AnwärterIn im gehobenen technischen Dienst (ElektroingenieurIn, VersorgungsingenieurIn)
- Verwaltungsfachangestellte mit dem Schwerpunkt Ordnungsrecht (für OSD-Einsatz)

Nicht jede Ausschreibung verlief erfolgreich, weshalb eine weitere Optimierung der Personalgewinnung auf diesem Weg erforderlich ist.

Parallel befindet sich derzeit die Entwicklung berufsgruppenspezifischer dualer Studien- und Ausbildungsgänge in Zusammenarbeit mit Hochschulen bzw. Berufskollegs mit folgenden fachlichen Schwerpunkten in Bearbeitung:

- Verwaltungsinformatik (hier beteiligt sich die Stadt Aachen an der Gestaltung der Studiengänge)
- ErzieherIn

➤ **Steigerung der beruflichen Qualifizierungen im Beschäftigtenbereich**

Zur Deckung des Personalbedarfs wird es zunehmend nötig, Stellenausschreibungen für BewerberInnen ohne ausreichende berufliche Qualifikation zu öffnen. Im Ergebnis steigt die Anzahl der MitarbeiterInnen, welche über Auswahlverfahren ausbildungs- und prüfungspflichtig für die Angestelltenlehrgänge I und II werden. Daneben gibt es ein freiwilliges Qualifizierungsangebot. Wurden in der Vergangenheit durchschnittlich 6 Plätze für den AL I und 2 Plätze pro Jahr für den AL II angeboten, ist in den letzten Jahren eine Verdoppelung des Qualifizierungsbedarfs zu beobachten. Im Jahr 2016 wurden zum ersten Mal 6 TeilnehmerInnen für den AL II angemeldet, für die Folgejahre ist eine anforderungsgerechte Entwicklung eingeplant. Den AL I haben in 2016 insgesamt 12 TeilnehmerInnen begonnen.

➤ **Angebot der modularen Qualifizierung**

Durch eine Änderung der Laufbahnverordnung NRW sowie des neuen Landesbeamtengesetzes wurden u.a. die Aufstiegsregelungen zwischen den bisherigen Laufbahnen des gehobenen und des höheren Dienstes, heute Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt und Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt, an eine zusätzliche Qualifizierung gekoppelt.

Es ist vorgesehen, aufgrund der Bedarfsprognose zunächst wiederkehrend in 2-jährigem Abstand

jeweils 3 BeamtInnen zu qualifizieren. Parallel wird der Zugang zur modularen Qualifizierung in Verbindung mit konkreten Stellenausschreibungen eröffnet.

➤ **Erhöhung der Praktikumsangebote**

Das Sachgebiet Praktikanten/Studieninstitutsangelegenheiten hat sich bereits seit 2014 qualitativ wie auch quantitativ deutlich weiterentwickelt. Hier sind folgende zusätzliche Maßnahmen geplant:

- Angebot von Bachelor- bzw. Masterarbeiten, Volontariaten, Jahrespraktika sowie eine Zusammenarbeit mit den Aachener Hochschulen
- Zusätzliche Angebote im Rahmen des Konzepts zur nachhaltigen Personalwirtschaft, Personalentwicklung und Personalförderung in städtischen Kindertageseinrichtungen und offenen Ganztagschulen
- Aufwertung der Schülerpraktika durch bessere Begleitung und kleine Anerkennungen
- Aufbau einer Qualitätssicherung, denn nur positiv verlaufende Praktika funktionieren als Werbung für den Arbeitgeber.

➤ **Ausbau der Marketingaktivitäten im Ausbildungsbereich**

Auf der aktuell entwickelten Karriereseite müssen die steigenden Ausbildungsangebote immer wieder neu und zielgruppengerecht präsentiert werden. Gleichzeitig sind in Zusammenarbeit mit den Schulen in Aachen und im näheren Umfeld neue Kooperationsmodelle zu entwickeln, welche die Stadt Aachen insbesondere bei Schulabgängern als attraktive Arbeitgeberin besser erkennbar machen.

➤ **Persönliche Bindung herstellen**

Eine enge Begleitung der BewerberInnen während des Auswahlprozesses sowie ein regelmäßiger persönlicher Kontakt mit den Nachwuchskräften während der Ausbildung erhöht deutlich die Chancen einer Bindung an die Stadt Aachen. Ausbildungsbegleitende Angebote wie Coaching oder Fortbildungsformate speziell für Auszubildende könnten hier ergänzend entwickelt werden.

➤ **Angebot von Wohnraum für Auszubildende**

Da die Wohnortnähe häufig ausschlaggebend für einen Arbeitgeberwechsel ist, bieten zwischenzeitlich einige Kommunen Wohnraum für ihre Nachwuchskräfte an. In Kooperation mit der Gewoge und FB 56 werden derzeit Umsetzungsmöglichkeiten geprüft. Hierdurch wird eine frühzeitige Bindung und soziale Integration in die Stadt sowie eine Reduzierung der Wechselbereitschaft erzielt.

➤ **Qualitative Verbesserung der Ausbildung**

Durch eine verbesserte Begleitung, Unterstützung und Fortbildung der AusbilderInnen in den einzelnen Fachbereichen sollen vermehrt Qualitätsstandards für städtische Ausbildungsangebote

abgesichert werden, um ein positives Gesamtbild der Stadtverwaltung zu vermitteln.

Ein Ausbau der Vernetzung mit externen Partnern wie Berufsschulen, Kammern und Hochschulen ist ebenfalls geplant.

IV. Einrichtung von zwei Stellen zur Ausbildungsunterstützung und für das Personalmarketing

Die vorstehend im Rahmen der Gesamtstrategie dargestellten Maßnahmen sind mit erheblichen zusätzlichen Arbeitsaufwänden in der Umsetzung verbunden.

Im Personalmarketing müssen eine Vielzahl neuartiger Formate entwickelt und nachhaltig implementiert werden. Es wird davon ausgegangen, dass eine Zeitspanne von fünf Jahren benötigt wird, um die Wirkung der Maßnahmen erfolgreich abzusichern.

Im Ausbildungsbereich handelt es sich weitgehend um eine Ausweitung der zu betreuenden Ausbildungskapazitäten. Hierbei ist es wichtig, die notwendige Qualität in der Betreuung sicherzustellen. Es ist davon auszugehen, dass es sich um eine absehbar dauerhafte Aufgabe handelt.

Eine Einbringung des Personalbedarfs ist im Rahmen des Stellenplanverfahrens für 2019 vorgesehen.

Anlage/n: Ratsantrag der CDU- und SPD-Fraktion im Rat der Stadt Aachen vom 21.12.2017