

Vorlage		Vorlage-Nr: FB 11/0170/WP18
Federführende Dienststelle: FB 11 - Fachbereich Personal und Organisation		Status: öffentlich
Beteiligte Dienststelle/n:		Datum: 17.01.2024
		Verfasser/in: Melanie Spiegelberg
Personalgewinnung und -bindung - ZUSAMMEN.WACHSEN - Das Personalbindungskonzept der Stadt Aachen		
Ziele: Klimarelevanz keine		
Beratungsfolge:		
Datum	Gremium	Zuständigkeit
15.02.2024	Personal- und Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:

Der Personal- und Verwaltungsausschuss nimmt das Teilkonzept der Verwaltung „ZUSAMMEN.WACHSEN – Das Personalbindungskonzept der Stadt Aachen“ zur Kenntnis.

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>	<i>0</i>		<i>0</i>			
	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>	<i>0</i>		<i>0</i>			
	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:

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 Stationen der Bewerber*innen bzw. Mitarbeiter*innen orientiert, und hinterlegt diese mit gesamtstädtisch, fachbereichs- bzw. berufsgruppenspezifisch sowie individuell wirkenden Handlungsansätzen und Einzelmaßnahmen. Das Maßnahmenportfolio dieses Konzeptes wurde seitdem kontinuierlich abgearbeitet, umgesetzt sowie 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“ (Neuaufgabe IV.2024), „Personalentwicklung und -bindung“ und „Ausbildung“ (Neuaufgabe II.2025) festzuschreiben und diese Konzepte jeweils in feststehenden Rhythmen weiterzuentwickeln.

Im PVA im Juni 2023 wurde über den aktuellen Umsetzungsstand sowie die weitere Ausgestaltung der geplanten Themenschwerpunkte und Aktivitäten auf dem Weg hin zur Entwicklung und Etablierung der Basiskonzepte ausführlich berichtet.

Mit dem Konzept Personalbindung liegt nun das erste Teilkonzept unter dem Motto **ZUSAMMEN.WACHSEN** vor. Lesen Sie im vorliegenden Konzept die konkreten strategischen Handlungsfelder und Zukunftsprojekte sowie über die Einbettung des Teilkonzeptes in die Gesamtaufgabenstellung des Fachbereiches Personal und Organisation, die Rolle und Aufgabe der Personalentwicklung und Personalbindung und den Entstehungsprozess der strategischen Handlungsfelder.

Eine Präsentation via PowerPoint im Ausschuss ist vorgesehen.

Anlage/n:

Konzept: ZUSAMMEN.WACHSEN – Das Personalbindungskonzept der Stadt Aachen

ZUSAMMEN.WACHSEN

Das Personalbindungskonzept der Stadt Aachen

Inhaltsverzeichnis

I.	Einführung	3
II.	Das Vorgehen	4
III.	Das Zukunftskonzept	7
1.	Proaktive Personalentwicklung	7
2.	Personal- und Führungskräfteentwicklung	8
3.	Kompetenz und Karriere	12
4.	Gesundheit und Familie	15
5.	Onboarding.....	17
IV.	Strukturelle Maßnahmen der Personalbindung.....	19
V.	Ausblick.....	24
VI.	Anlage: Produkte der Personalentwicklung und Personalbindung.....	25

I. Einführung

Der Aachener Weg zu einem erfolgreichen Personalbindungskonzept.

Reden wir Klartext: Auch eine attraktive Arbeitgeberin wie die Stadt Aachen erlebt seit einigen Jahren, was der sogenannte „war for talents“ bedeutet: in Teilen der Verwaltung fehlt der Nachwuchs, dringend gebrauchte Mitarbeitende wandern ab, Führungskräfte werden händeringend gesucht.

Doch gute Mitarbeitende lassen sich immer weniger mit viel Geld locken oder binden. Entscheidend dagegen sind Aspekte wie Zufriedenheit am Arbeitsplatz, eine gute Organisationskultur, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und eine sinnstiftende Tätigkeit. Diese können Mitarbeitende erstens zu wichtigen Botschafter*innen einer Verwaltung machen und zweitens zu ihren besten Personalakquirierenden. Grund genug, alles zu tun, um diese einflussreichen Multiplikator*innen von der Qualität ihres Arbeitsplatzes zu überzeugen – zugleich jedoch eine große Herausforderung für die Personalentwicklung. Denn um den gewandelten Anforderungen des Arbeitsmarktes adäquat begegnen zu können, gilt es neue Ideen mit neuen strategischen Ansätzen und taktischen Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Personalverwaltung und die Fachdienststellen. Erfolg geht nur zusammen.

Personalverwaltung heute, das ist Verwaltung im Multitasking-Modus.

Soll sie in Zukunft funktionieren, müssen unterschiedliche Rollen und Aufgaben sorgsam austariert und Gestaltungsspielräume nutzbar gemacht werden – erst recht angesichts des Aufwuchses unserer Verwaltung um knapp 1.000 Mitarbeitende in 5 Jahren. Das kann nur gelingen, wenn der Fachbereich Personal und Organisation und die Fachdienststellen in den kommenden Jahren noch enger und synergetischer zusammenarbeiten. Das Mindset von morgen: Erfolg geht nur zusammen.

Personalgewinnung und -bindung. Die Entstehungsgeschichte.

2018. Der Fachbereich Personal und Organisation stellt erstmals ein strukturiertes und strategisches Konzept zur Personalgewinnung und -bindung für die Stadt Aachen vor.

2022. FB 11 präsentiert den Ansatz, die bisher bewährten Maßnahmen in die Bereiche Personalgewinnung (Neuaufgabe IV.2024), Personalbindung und Ausbildung (Neuaufgabe II.2025) aufzuteilen.

2024. Der Fachbereich legt das erste Teilkonzept zur Personalbindung vor – erarbeitet unter Einbezug aller Fachdienststellen. Es zeigt auf, welche Wege die Stadt Aachen gehen wird, um „Arbeitsplätze mit Bindungsgarantie“ zu entwickeln – mit Raum für kreative Ideen und Lösungen, mit Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, guter Organisation und gesundheitsorientierten Voraussetzungen. Arbeitsplätze, auf denen zufriedene Mitarbeitende bestmöglich für die Stadtgesellschaft tätig sein können.

II. Das Vorgehen

Solide Basis.

In den letzten Jahren wurden in der Personalentwicklung viele Konzepte entwickelt, schriftlich niedergelegt, nachhaltig eingeführt sowie in der Politik vorgestellt. Konzepte gibt es beispielsweise für die Ausbildung von Führungskräftenachwuchs, für das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder zur Gewaltprävention. Über 200 korrespondierende Produkte bietet die Personalentwicklung derzeit an – eine ausführliche Liste findet sich im Anhang.

Vor diesen Hintergründen würde eine Beschreibung vorhandener Aufgaben, Produkte und Projekte der Personalentwicklung eher als eine Wiederholung von Bekanntem und Etabliertem erscheinen.

Tatsächlich geht es für unsere Zukunft und vor dem Hintergrund von starkem Wandel, knappen Personalressourcen und wiederkehrenden Krisen aber um Antworten auf vier dringende Fragen:

- Tun wir die richtigen Dinge?
- Tun wir die Dinge richtig?
- Welche wichtigen Handlungsfelder sehen unsere Fachdienststellen?
- Welche wichtigen Handlungsfelder sehen wir?

Prozessstart 2023.

Juli 2023. Beginn der Erstellung des Personalbindungskonzeptes.

Erster Schritt: Analyse und Potentialsuche in der Stadtverwaltung Aachen. Wo liegen mögliche Probleme? Wo verborgene Möglichkeiten? Welche aktuellen Trends gibt es? Welche Perspektiven sind wichtig?

Zwecks Analyse der bestehenden Personalentwicklungs- und Bindungsprodukte sowie der Herausforderungen, die uns in den kommenden Jahren erwarten, wird eine ganze Reihe von Abfragen und Workshops durchgeführt. Als Teilnehmende können gewonnen werden:

- Mitarbeitende und Führungskräfte aus allen Fachdienststellen der Stadtverwaltung – von Abfallentsorgung über Kindertagesstätten bis zur Rechnungsprüfung (5 Workshops)
- Expert*innen aus Personalentwicklung und Personalbindung
- Weitere Expert*innen des Fachbereichs Personal und Organisation

Die Beteiligung ist hoch. Mehr als 80 Mitarbeitende verschiedener Hierarchieebenen nehmen an einem der Workshops teil.

Prozesse & Zeitplan

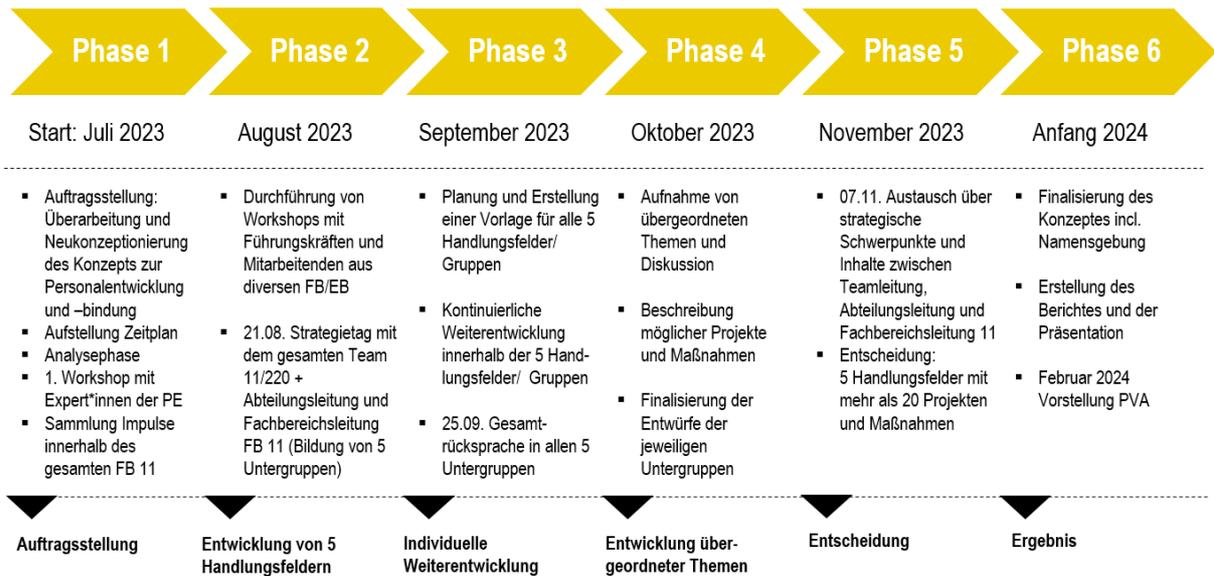


Abb. 1: Prozesse und Zeitplan

Entstehung der Handlungsfelder.

Die Erkenntnisse aus den Workshops werden sortiert, priorisiert, bearbeitet und einem der fünf Handlungsfelder der Personalbindung zugeordnet. Dies sind:

- Proaktive Personalentwicklung,
- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Kompetenzen und Karriere,
- Gesundheit und Familie,
- Onboarding.

Zukunftsprojekte.

Schließlich werden mehr als 20 Projekte und Maßnahmen festgelegt, die innerhalb dieser Handlungsfelder verwirklicht werden sollen. Die Auswahl orientiert sich streng an den konkreten Herausforderungen und Bedarfen der Aachener Stadtverwaltung.

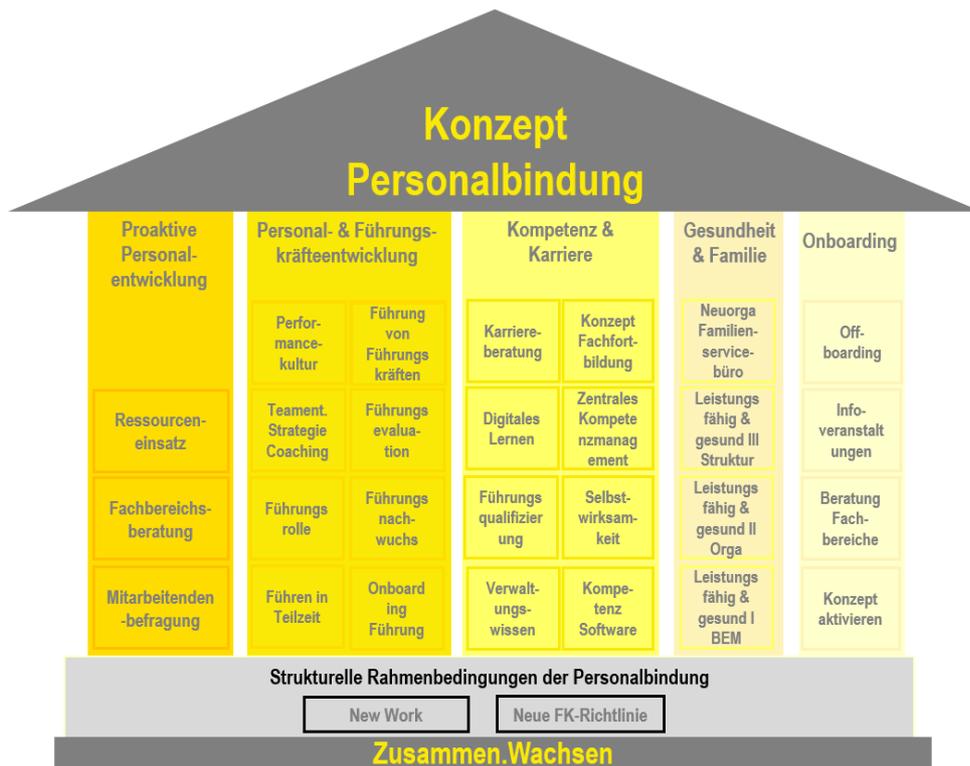


Abb. 2: Struktur Konzept Personalbindung

III. Das Zukunftskonzept

1. Proaktive Personalentwicklung

Zufriedenheit vorausgedacht.

Erfolgreiches Personalmanagement nimmt Entwicklungen und Veränderungen frühzeitig wahr – in der Gesellschaft, auf dem Arbeitsmarkt, in den Fachdienststellen oder bei den Mitarbeitenden. Denn daraus ergibt sich die Chance zu proaktiver Personalentwicklung, das heißt Bedarfe und potentielle Problemlagen werden frühzeitig erkannt und können rechtzeitig bedient werden durch effektives Fördern, Motivation und Training. Das ist Zufriedenheit und Bindung durch Prophylaxe. Proaktive Personalentwicklung setzt das Vertrauen der Mitarbeitenden darauf voraus, dass ihr Input geschätzt wird und sie Mitspracherecht haben. Denn: Wer nicht gefragt wird, teilt nicht. Keine Erfahrungen, kein Wissen, keine Ideen. Vor diesem Hintergrund bilden die folgenden Maßnahmen drei Schwerpunkte unseres Bindungskonzepts.

Situationsanalyse. Mitarbeitendenbefragung.

Je attraktiver ein Arbeitsplatz, desto stärker die Bindung. Um Verbesserungsbedarf in Sachen Arbeitsplatzqualität zu erkennen, wird die Stadtverwaltung Aachen 2024 zum ersten Mal eine Befragung ihrer mehr als 6.000 Mitarbeitenden zu zentralen Themen wie der Qualität von Organisation, Prozessen, Kommunikations- und Informationsstrukturen oder der Identifikation mit der Arbeitgeberin durchführen – ein Mammutvorhaben. Wie sieht es aus an den Arbeitsplätzen? Wo ist die Belastung zu groß? Die Anerkennung zu klein? Wo gibt es Missverständnisse? Unstimmigkeiten? Wie ist die Stimmung in den Teams bzw. den einzelnen Bereichen? Zwischen Führung und Mitarbeitenden? Jede*r Mitarbeitende bekommt die Möglichkeit, die eigene Einschätzung abzugeben. Anonym und ehrlich. Jede Antwort, jedes Feedback ist wertvoll, und alle zusammen bieten die Chance, das Personalmanagement noch besser und jeden Arbeitsplatz noch attraktiver zu machen.

Fachbereichsberatung.

Fachbereiche sind Fachexperten zum Beispiel für Stadtgestaltung oder Kindertageseinrichtungen. Das Fachgebiet der Personalentwicklung wiederum umfasst den Umgang mit Personal, mit Führung, mit schwierigen Gruppensituationen, mit Kompetenz und Gesundheit – eine Expertise, die für jede Fachdienststelle relevant ist. Damit diese bei Bedarf schnell und adressatengerecht zur Verfügung steht, wollen wir in Zukunft jedem Fachbereich eine*n eigens zugewiesene*n Personalentwickler*in zur Verfügung stellen. Das Besondere: Diese Beratungsfunktion wird konstant besetzt sein, das heißt sie kennt den Bereich, seine Menschen, Strukturen, Kultur und Themen, kann gezielt unterstützen und beraten. Probleme werden schneller und individueller gelöst und Maßnahmen sowie vermittelte

Expert*innen sind passgenauer. Geplanter Start für das Projekt mit acht Pilotbereichen ist noch in diesem Jahr. Das System soll sukzessive auf alle Fachdienststellen ausgedehnt werden.

Ressourceneinsatz.

Im Rahmen der vorhandenen bzw. geplanten Projekte und Produkte fallen – selbstverständlich datenschutzkonform – viele Informationen und Erkenntnisse darüber an,

- in welchem Fachbereich es gut oder nicht so gut läuft,
- wo viele BEM-Fälle zu verzeichnen sind,
- wo erfahrene oder weniger erfahrene Führungskräfte arbeiten,
- welche Bereiche wie intensiv Fortbildungen, Teamentwicklung und Coaching nutzen.

Dieses Wissen in Kombination mit weiteren Kennzahlen und Indikatoren hilft, Beratungsbedarfe in den Fachdienststellen zu erkennen, und soll zusammen dem Know-how und den Produkten der Personalentwicklung in Zukunft gezielter proaktiv genutzt werden, um Aufmerksamkeit und Ressourcen noch genauer in die richtigen Bereiche zu lenken. Begleitet wird dieses Vorhaben von einer internen Informationskampagne zu den bestehenden Produkten und Hilfsangeboten der Personalentwicklung und Personalbindung. Mit der strategischen und proaktiven Analyse gebündelter Informationen sowie vor allem deren Verknüpfung zu vorhandenen Personalentwicklungsangeboten entstehen im Rahmen der neuen Fachbereichsberatung zwei wichtige Instrumente, die in den nächsten Jahren auf- und ausgebaut werden können.

2. Personal- und Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte geschult. Talente gebunden.

Die schwerpunktmäßige Unterstützung und Qualifizierung von Führungskräften sind einer der wichtigsten Wege in die Zukunft. Unsere Führungskräfte sind zum einen der Hebel und Multiplikator, um die vielen neuen Kolleg*innen, die in den vergangenen Jahren zur Stadt Aachen gestoßen sind, gut und nachhaltig zu integrieren und Arbeitsbereiche zu stabilisieren. Zum anderen sind es die Führungskräfte, die Mitarbeitende als Talente identifizieren, weiterentwickeln, auf zukünftige Aufgaben vorbereiten und langfristig binden sollen.

Onboarding von Führungskräften.

In den vergangenen fünf Jahren stand die Verwaltung vor der Aufgabe, 1.000 neue Mitarbeitende in möglichst kurzer Zeit zu integrieren und ihnen Orientierung zu geben. Unter ihnen etliche teilweise unerfahrene Führungskräfte – eine paradoxe Situation, denn Orientierung geben ist eigentlich ein Teil deren Rolle. Was tun? 2023 startete erstmals das „Onboarding für Führungskräfte“, ein Pilotprojekt auf Team- und Abteilungsleitungsebene.

Es gliedert sich in die Schritte:

- Impulsgespräch,
- Gründung einer Gruppe von 6 – 8 neuen Führungskräften,
- Begleitung der Gruppe durch erfahrene Mentor*innen sowie eine*n Personalentwickler*in,
- Thematisierung von Führungsaufgaben und Verwaltungswissen,
- Einführung der Methode der „kollegialen Beratung“ und regelmäßige Gruppenreffen sowie
- Follow-up-Treffen mit den o.g. Begleiter*innen nach ca. 6 – 9 Monaten.

Von Anfang an stößt das Projekt bei den Führungskräften auf hohe Akzeptanz. Deshalb ist für 2024 die Wiederholung mit anschließender Evaluierung und Weiterentwicklung geplant.

Rollenerwartungen.

Führungskräfte sollen Multitalente sein: Sie sollen strategisch planen können, Managementaufgaben lösen, auf allen Ebenen transparent und sensibel kommunizieren, Gesetze und Vorschriften beherrschen, die Erwartungen der Bürger*innen an „ihre“ Verwaltung erfüllen, in Alternativen denken, vorausschauend Situationen erkennen, Wechselwirkungen von Entscheidungen jederzeit im Auge behalten sowie die Leistungserbringung ihrer Mitarbeitenden garantieren. Eine Liste, die selbst erfahrenen Kräften Respekt einflößt. Doch das ist nichts gegen den Schreck und die Verunsicherung, die frischgebackene Führungskräfte erleben, wenn sie feststellen, dass sie es sind, die diese Erwartungen und Anforderungen erfüllen sollen. Die Reaktionen reichen von Frust bis Verdrängung. Eines der vorrangigsten Projekte für 2024 ist deshalb die umfassende und präzise Beschreibung der Aufgaben einer Führungskraft auf den unterschiedlichen Führungsebenen mitsamt Beispielen und Handlungsansätzen. Als wichtige Basis für viele weitere Zukunftsprojekte.

Führung stärken. Führung evaluieren.

Geht es um die Auswahl einer neuen Führungskraft, liegt die Messlatte der Stadt Aachen hoch. Nicht weniger anspruchsvoll sind die Ausbildungsmodul für neue Führungskräfte in der Folgephase. Doch wie ist es im Anschluss um die kontinuierliche Sicherstellung und den Ausbau von Führungsqualität bestellt? Um auch in dieser Hinsicht künftig einen hochwertigen Standard zu etablieren, werden Führungskräfte künftig verstärkt und dauerhaft in der Entwicklung ihrer Führungskompetenz unterstützt. Geplant ist ein systematischer und wiederkehrender Einsatz von Evaluationsverfahren, beispielsweise mittels Führungsfeedback oder Kompetenzfeststellungsinstrumenten wie dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Wichtig: Es geht nicht darum, mit einzelnen Führungskräften defizitorientiert zu arbeiten. Vielmehr ist es Ziel, dass Führung als eine Aufgabe erlebt wird, die, eben weil sie besonders herausfordernd ist, eine regelmäßige Reflexion und Unterstützung ganz selbstverständlich verdient hat.

Führung als Nachwuchskraft.

Akuter Führungskräftemangel lässt bisweilen die Besetzung von Stellen mit talentierten, jedoch noch nicht ausreichend geschulten Nachwuchskräften nötig werden. Durchaus ein Risiko, denn Unsicherheit

und gelegentliche Misserfolge in der Führung frustrieren oder wecken bei den Betroffenen Rückzugsgedanken. Um das zu verhindern, bietet die Stadtverwaltung diesen Talenten die Möglichkeit, in ihre Rolle hineinzuwachsen. Dafür werden zeitig die Weichen gestellt. Schon unmittelbar nach dem jeweiligen Auswahlverfahren erhalten die neuen Nachwuchsführungskräfte durch Mitarbeitende der Personalentwicklung kompetente und systematische Beratung, bei der professionelle Analysetools zum Einsatz kommen. Letztere geben Auskunft darüber, in welchen Bereichen Entwicklungsbedarf besteht. Stehen diese Parameter fest, wird überlegt, mit welchen Beratungs- und Fortbildungsangeboten die Nachwuchskraft unterstützt werden kann, bis sie über die nötige Sicherheit verfügt.

Führen in Teilzeit. Geteilte Führung.

14 % der Führungskräfte der Stadt Aachen arbeiten in Teilzeit. Damit sie Karriere und Privatleben bestmöglich miteinander vereinbaren können, nutzen viele die entsprechenden Angebote und Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit. Und dennoch können insbesondere Zeitkonflikte immer noch ein Hindernis für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf darstellen – gerade für Führungskräfte, gegenüber denen häufig die Erwartung einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit besteht. Zugleich stellt die Möglichkeit, auch in Teilzeit eine Führungskarriere gestalten zu können, einen wichtigen Attraktivitäts- und Bindungsfaktor da. Geplant ist daher ein Gerüst von Regelungen, das auf Grundlage bestehender Dienstvereinbarungen und Vorgaben nach dem Baukastenprinzip ausreichend Spielraum lässt, um individuelle und dienststellenbezogene Bedarfe noch besser miteinander zu verbinden. Das System soll insbesondere stärker als bislang ermöglichen, Führungsfunktionen auf zwei Kräfte aufzuteilen, also die Etablierung von Führungsstandems unterstützen. Auf diese Weise entsteht weitere Flexibilität, die Teilzeitkräften verbesserte Karriereperspektiven eröffnet und ihr Potenzial voll zur Geltung bringt. Führen in Teilzeit ist dabei nicht nur für Mitarbeitende in der Familienphase eine interessante Perspektive, sondern z.B. auch für Führungskräfte in der letzten Arbeitsphase vor dem Ruhestand. Das Projekt bildet aus diesen Gründen einen der hervorgehobenen Schwerpunkte unseres Bindungskonzepts.

Teamentwicklung, Strategieentwicklung und Coaching.

Fehlende Absprachen, Unsicherheiten bei Prozessen, Überlastung durch unklare Priorisierung, fehlende Ziele, Konflikte im Team oder mit den Führungskräften sind oft Ursachen für Unklarheit, Unzufriedenheit und fehlende Motivation im Arbeitsalltag. Solche Schwierigkeiten lassen sich proaktiv durch Teamentwicklung, Strategieentwicklung und Coaching verhindern. Deswegen sollen in Zukunft alle Organisationseinheiten die Möglichkeit bekommen, ihre Themen und Herausforderungen regelmäßig zu reflektieren und von Expert*innen begleitet zu bearbeiten. Die erforderlichen Kapazitäten für diese Angebote werden massiv ausgebaut.

Korrespondierend zu diesen zu standardisierenden Strukturen ist die Entwicklung eines modularen Systems von Teamentwicklungs- und Strategietagen vorgesehen, das flexibel eingesetzt und kombiniert werden kann. Die einzelnen Module widmen sich Themen wie:

- „Neues Team – Spielregeln der Zusammenarbeit und Kommunikation“,
- „Arbeitsdichte und Überlastung – wie finden wir eine Lösung für unser Team“,

- „Priorisierung und Neustrukturierung von Aufgaben im Team“ oder
- „Strategie im Fachbereich – welche Projekte, mit welchen Ressourcen stehen dieses Jahr im Vordergrund“.

Entwicklungs- und Performancekultur.

Die einmal jährlich vorgesehenen Zielvereinbarungs- und Mitarbeitendengespräche können ein wichtiges Instrument der Entwicklungs- und Performancekultur der Stadt Aachen sein. Sie schaffen Klarheit über Leistungserwartungen und -erfüllung und erlauben es, individuelle Aufgaben an übergeordnete Vorgaben auszurichten, geben Mitarbeitenden jedoch zugleich die Möglichkeit, persönliche Ziele abzustimmen – und Führungskräften den Hinweis darauf, in welchen Lernfeldern Mitarbeitende Unterstützung benötigen. In der Praxis werden diese Instrumente dennoch bei weitem nicht von allen Führungskräften gleich intensiv genutzt. Ein hemmender Faktor ist die Zielvereinbarung, die jeweils getroffen werden soll. Sie, so scheint es, passt nicht richtig in den Verwaltungsalltag. Aus diesem Grund soll das Thema in Zukunft eine andere Prägung bekommen und stärker die Qualität und Ausrichtung der eigenen Arbeit sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden fokussieren. Das bedeutet: Die entsprechende Handlungsrichtlinie wird von Grund auf neu konzipiert, zum Beispiel mit Blick auf kürzere Gespräche mitsamt einem Feedback zu vorher vereinbarten Leistungsindikatoren und konkreten Entwicklungsschritten.

Führung von Führungskräften.

Eine der Hauptaufgaben von Führungskräften ist es, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu begleiten und ihre Karriere zu unterstützen. Auf der Ebene der Abteilungs- und Dienststellenleitungen rückt diese Aufgabe häufig in den Hintergrund. Grund dafür ist fast immer der hohe Arbeits- und Zeitdruck. Eine heikle Entwicklung, die die Entwicklung von jungen Nachwuchsführungskräften und die Suche nach neuen Führungstalenten langfristig beeinträchtigen kann. Um dem vorzubeugen, ist eine Informations- und Schulungsoffensive geplant, in der das Bewusstsein für die Wichtigkeit dieser Aufgabe neu geweckt wird.

Damit das gelingen kann, sollen folgende Inhalte zur „Führung von Führungskräften“ entwickelt werden:

- transparente Darstellung der Aufgaben rund um die Führung von Führungskräften (s. auch „Rollenerwartungen“),
- Herausarbeitung der Bedeutung entsprechender Aufgaben,
- Vorgaben zur Übernahme von Verantwortung für Führungskultur und Qualität durch die übergeordnete Führungskraft,
- Richtlinien zu regelmäßigen Klausurtagungen für Führungskräfte eines Organisationsbereichs,
- Hinweise zur systematischen Entwicklung und Förderung von Karrierewegen der unterstellten Führungskräfte.

3. Kompetenz und Karriere

Wissen ist Silber. Handlungsfähigkeit ist Gold.

Auch auf die Stadt Aachen warten in Zukunft vielfältige Herausforderungen. Was sie daher braucht, sind Mitarbeitende mit Kompetenz, die nicht nur wissen wie es geht, sondern in der Lage sind, ihr Know-how und ihre Fähigkeiten in der Praxis gewinnbringend einzusetzen. Diese gilt es zu finden und zu fördern. Denn sie sind die neuen Fach- und Führungskräfte.

Zentrales Kompetenz- und Karrieremanagement.

Eine Verwaltung von der Größe und Komplexität der Stadtverwaltung Aachen benötigt ein zentrales Kompetenz- und Karrieremanagement, damit Arbeitsplätze passgenau, sinnvoll und effizient besetzt werden können. Es sorgt dafür, dass die Kompetenzen, die sich aus unseren Stellenprofilen ergeben, möglichst gut mit den Kompetenzen unserer Mitarbeitenden matchen oder durch entsprechende Fortbildungen entwickelt werden können.

In Zukunft gibt es dafür ein spezielles System, das in mehreren Stufen aufgebaut wird. Erarbeitet werden spezifische Kompetenzmodelle für Dienststellen oder Berufsgruppen.

Das Kompetenzmanagement unterstützt die Personalarbeit

- durch mehrwertschaffende Zusammenführung von Kompetenzprofilen, Planstellen, demografischen Entwicklungen sowie den Einbezug von Gesundheitsquoten, Gefährdungsbeurteilungen etc.,
- bei Veränderungswünschen von Mitarbeitenden,
- im Hinblick auf das frühzeitige Erkennen und Schließen von Lücken in der Personaldecke,
- bei der Bindung und Qualifizierung von Fachkräften,
- durch Transparentmachen von Entwicklungsmöglichkeiten.

Kompetenz ist die Voraussetzung für situationsgerechte und eigenverantwortliche Arbeit und damit die Voraussetzung besonders für alle, die in der Verwaltung nicht nur Karriere machen wollen, sondern eine Führungsposition erreichen möchten. Aber welche Kompetenzen braucht eine Führungskraft? Welche Kriterien sollen für die Personalauswahl gelten? Wie sollen Talente gefördert werden? Wie die Auswahlprozesse bewertet? Keine einfachen Fragen. Das neue Aachener Kompetenzmodell startet deshalb mit dem Thema Führungskompetenz und wird im Verlauf der nächsten Jahre auf alle Bereiche erweitert.

Software.

Zukunftsprojekte wie das „Kompetenz- und Talentmanagement“ sind ohne digitalen Service undenkbar. Eine funktionierende Software ist deshalb eine Selbstverständlichkeit. Die Auswahl und Anschaffung mit einer guten Schnittstelle zu den bestehenden Programmen bildet insofern ein wichtiges und zeitnah umzusetzendes Handlungsfeld.

Mehr Qualifizierung.

Regelmäßige Fortbildung von Führungskräften ist ein Garant für die Leistungsfähigkeit einer Verwaltung. Um sie angesichts der wachsenden Belastungen noch stärker als bisher zu unterstützen und zu motivieren, plant die Stadt Aachen ein neues Fortbildungssystem mit frischen Ideen. Hauptelement ist ein Creditpoint-System: Führungskräfte sammeln innerhalb einer bestimmten Zeit Punkte durch Fortbildungen, Teilnahme an Coachings, gemeinsame Teamentwicklungen mit der eigenen Organisationseinheit oder die Teilnahme an kollegialen Beratungen, um ihre Führungsfähigkeiten zu erhalten und zu erweitern. Die Vorteile dieses Systems liegen auf der Hand: Es setzt Anreize zur aktiven Weiterbildung, ist nachhaltig, schafft Transparenz und bietet zugleich Raum für Flexibilität und individuelle Bedürfnisse.

Selbstwirksamkeit.

Selbstwirksamkeit hat großen Einfluss auf Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden. Auch wenn es um das Thema Lernen geht, gewinnt die Überzeugung von der eigenen Leistungsfähigkeit eine immer größere Bedeutung. Allein zu erkennen, wie viel Wissen in jeder und jedem von uns steckt, wirkt sich positiv auf die Lernbereitschaft aus. Die Förderung von Selbstwirksamkeit ist deshalb eine lohnenswerte Maßnahme. Erster Schritt zum Ziel wird die systematische Gründung angeleiteter Kleingruppen im unmittelbaren Anschluss an ausgewählte Fortbildungen und andere Formate sein. Vorteil: die Gruppenmitglieder kennen sich bereits aus einem Lernkontext und haben miteinander interagiert. In den jeweiligen Gruppentreffen geht es darum, sich nach dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe mit der Methode der kollegialen Beratung gegenseitig zu unterstützen und in vielfältigen Problemstellungen zu beraten.

Digitales Lernen.

Digitales Lernen und die Entwicklung digitaler Schulungsangebote sind aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Es gilt daher, entsprechende Angebote kontinuierlich auszuweiten und an neue Trends und Gegebenheiten anzupassen. Das heißt konkret:

- weitere eigene Schulungsangebote werden entwickelt,
- Learning Management Systeme (moodleStadtAachen) und E-Learning werden aktualisiert und erweitert,
- der User-Performance-Support (bspw. On Demand-Schulungen für digitale Fachanwendungen) wird verstärkt,
- neue digitale Lernformen werden erprobt und eingeführt.

Ziel ist es zudem, weitere Fachdienststellen zu befähigen, die entstandene digitale Lernwelt intensiver für ihre eigenen Kommunikations- und Informationsbedarfe zu nutzen und in spezifischen Fachfortbildungen einzusetzen.

Karriereberatung.

Individuelle Karriereberatung ist besonders sinnvoll, um Fach- oder Führungskräfte, die einen Wunsch nach Weiterentwicklung, Weiterbildung oder Umorientierung haben, langfristig an die Stadt Aachen zu binden.

Dabei kann diese Beratung helfen, bisher verborgene Fähigkeiten sichtbar zu machen, förderungswürdige Ideen zu erkennen und konkrete Wünsche zu formulieren. Ergänzen und erweitern lassen sich diese individuellen Beratungsgespräche durch eine Software (Kompetenz- und Karrieremanagement). Sie verbessert

- das Monitoring von Veränderungswünschen einzelner Personen mitsamt korrespondierender Teamdynamiken,
- das Überblicken von Zuständigkeiten, Regularien und finanziellen Mitteln der Fachdienststellen für fachspezifische und überfachliche Qualifizierung,
- das Auffinden weiterer Beratungsangebote,
- das Matchen von Stellenangeboten mit Entwicklungswünschen.

Fachfortbildungen.

Für die Organisation, Durchführung und Teilnahme an Fachfortbildungen sind – anders als bei überfachlichen Fortbildungen – die Fachdienststellen selbst zuständig. Das Problem: Mitarbeitende haben oft keine Orientierung, an welche Stelle sie sich mit ihrem konkreten Fortbildungsanliegen wenden können – und wenn, können die zuständigen Personen ggf. keine individuelle und hochwertige Fortbildungsberatung leisten.

Deshalb wird ein Fachfortbildungskonzept mit einheitlichen und transparenten Prozessen für die gesamte Stadt Aachen entwickelt. Es

- schafft mehr Orientierung über Zuständigkeiten bei Fachfortbildungen,
- klärt, welche Ressourcen für wen eingeplant sind,
- ermöglicht Kontrolle über Kosten und Zeit,
- begleitet und vereinheitlicht den Verlauf einer Anfrage.

Vermittlung von Verwaltungsfachwissen.

Die Zahl verwaltungsfremder Quereinsteiger*innen wächst rasant. Wie vermittelt man diesen Mitarbeitenden möglichst schnell das nötige Verwaltungswissen? Lösung wird demnächst die geplante Erweiterung entsprechender Schulungsangebote bringen. Dazu gehören:

- Erstinformation und -schulung im Onboarding-Prozess,
- Aufbau eines Mentoring-Pools mit erfahrenen und ausgebildeten Verwaltungsfachkräften,
- On Demand-Version des Seminars „Verwaltungskunde für Quereinsteiger*innen“,
- Ausbau der E-Learning-Angebote im Bereich Verwaltungswissen,
- Intensivseminar: Verwaltungskunde an einem Tag.

4. Gesundheit und Familie

Vorteil Gesundheitsförderung.

Arbeitgeber*innen, die die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern, genießen viele Vorteile. Sie finden und binden leichter Fach- und Führungskräfte, haben eine bessere Reputation, eine höhere Produktivität und auf Dauer niedrigere Personalkosten. Weil die Balance zwischen Beruf und Familien- bzw. Privatleben ein wichtiger Faktor für die Gesundheit ist, achtet die Stadt Aachen ganz besonders auf diesen Aspekt.

Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) der Stadt Aachen ist das Wohlergehen sowie der Erhalt der Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten. Dazu gehören Angebote von Sport bis Vortrag, Firmenlauf bis Gesundheitsprojekt. Und selbstverständlich auch Unterstützung in kleinen oder größeren Krisen im Privaten, damit auch dann den Anforderungen im Beruf möglichst problemlos nachgekommen werden kann, wenn bspw. Kinder krank werden oder Angehörige zu pflegen sind.

Langzeiterkrankungen.

Immer häufiger sind Langzeiterkrankungen Ursache für einen nichtbesetzten Arbeitsplatz. Ein Problem, das in der Stadtverwaltung Aachen in den letzten Jahren leider überdurchschnittlich häufig auftritt und deshalb eine Herausforderung für die Mitarbeitenden in den Fachdienststellen und des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) darstellt. Das Ziel lautet: Wer krank ist, ist nicht auf sich alleine gestellt. Auch hier übernimmt die Stadt Aachen soziale Verantwortung und steht jeder*m Einzelnen beratend zur Seite. Damit die hohe Zahl an Beratungsgesprächen nicht zu einer stetig abnehmenden Zeit für das einzelne Gespräch führt, hat die Stadt Aachen zwei entscheidende Faktoren optimiert: Das BEM-Team wurde erweitert, der Prozess verbessert. Das bedeutet für die Zukunft:

- Transparenz für alle Beteiligten,
- mehr und individuellere Gespräche und Hilfe,
- nähere, vertrauensvolle Begleitung,
- mehr Unterstützung von Führungskräften in ihrer Rolle,
- intensivere Zusammenarbeit aller Expert*innen,
- zu erwartende Erhöhung der BEM-Akzeptanzquote sowie Senkung des Langzeiterkrankungswertes.

Organisationseinheiten.

Neben dem individuellen Blick auf Erkrankungssituationen ist die organisationale Perspektive auf Fehlzeitenentwicklungen von hoher Relevanz für die Personalentwicklung. Die Stadt Aachen wird diesem Thema eine tragfähigere Basis geben und das Gesundheitsquoten-Controlling ausbauen.

Dessen Gesundheitskennzahlen tragen bei zu einem aussagekräftigen Vergleich zwischen

- einzelnen Fachbereichen und Eigenbetrieben untereinander sowie
- der Stadt Aachen mit dem Durchschnitt laut Städtetag Bund bzw. NRW.

Auf der Basis dieser Gesundheitsquoten sollen mit den Fachdienststellen zukünftig klare Handlungsvereinbarungen getroffen werden. Dazu werden zielgruppenspezifische Maßnahmen entwickelt und insbesondere deren Nachverfolgung festgelegt. Daraus ergeben sich folgende Aufgaben für die Zukunft:

- Klärung des Umgangs mit den jeweiligen Gesundheitsquoten der Fachdienststellen,
- Festlegung von Form und Inhalt geplanter Beratungsgespräche,
- Entwicklung von unterstützenden Methoden und Maßnahmen sowie deren fachdienststelleninternen Controllings,
- Definition der Rolle und Verantwortlichkeit der Führungskräfte.

Strukturen.

Die anonymisierten Daten aus den Einzelberatungen und den Beratungen zu Organisationsprozessen dienen als Grundlage für

- die Entwicklung präventiver Strategien zum Erhalt der Leistungsfähigkeit,
- verwaltungsübergreifende Optimierungen im Gesundheits- und Arbeitsschutz,
- die Umsetzung von rechtlichen Rahmenbedingungen,
- den Aufbau eines Frühwarnsystems in gesundheitsgefährdeten Bereichen,
- die Sensibilisierung und Qualifizierung von Mitarbeitenden in besonders gesundheitsgefährdeten Bereichen,
- die potentielle Anpassung von Arbeits- und Haustarifverträgen.

Familienservicebüro.

Unter dem Label „Familienservicebüro“ werden seit 2016 Beratungsleistungen rund um Familie, Kinder, Geburt, Elterngeld, Kinderbetreuung und Pflege zusammengefasst.

Im Rahmen einer Neukonzeption gilt es

- veränderte Bedarfe der Mitarbeitenden zu erfassen,
- Themen und Aufgaben sinnvoll zu bündeln,
- Ressourcen für diese Aufgaben zur Verfügung zu stellen,
- bestehende Kooperation zu stärken, z. B. mit dem Gleichstellungsbüro.

Flankierend sollen zudem folgende Maßnahmen aufgegriffen werden:

- Etablierung einer familienfreundlicheren Besprechungskultur,
- Erhalt eines Labels für Familienfreundlichkeit,

- Unterstützung in der Pflege von Angehörigen (eine Vision: Kurzzeitpflegeplätze für Angehörige analog zu KiTa-Plätzen),
- mehr Austauschformate für Kolleg*innen in bestimmten Familien- bzw. Lebensphasen.

5. Onboarding

„Hallo, schön, dass Sie da sind.“ – der gelungene Einstieg.

An den ersten Schultag erinnert sich jede*r, ebenso wie an die Fragen und Ängste, die durch den Kopf gingen. Werde ich willkommen sein? Freund*innen finden? Unterstützung? Während den ersten Tagen und Wochen auf einer neuen Stelle ist dies nicht anders. Wesentlicher Unterschied: unzufriedene, nicht gut integrierte Kolleg*innen werden schnell Wechselgedanken hegen und sagen bald schon „Tschüss“.

Onboarding.

Je besser das soziale und kulturelle Onboarding, desto besser die soziale Integration und desto fester die emotionale Bindung an die Arbeitgeberin. Elementarer Bestandteil der zukünftigen Vorgehensweise sind Maßnahmen zur

- Integration:
Alle neuen Mitarbeitenden werden frühzeitig in alle Teamtermine und Gruppenverteiler aufgenommen.
- Information:
Neue Mitarbeitende werden standardisiert auf Unterstützungsangebote wie Personalentwicklung, Gesunde Verwaltung oder Sozialberatung hingewiesen.
- Support für Mentor*innen:
Entsprechende Programme werden entwickelt, verbessert und gelebt.

Ziele und Maßnahmen.

Das städtische Onboarding fußt auf einem Konzept, das bereits 2017 entwickelt und seither vielfach erfolgreich eingesetzt wurde. Aufgrund der hohen Akzeptanz von Form und Inhalt genügte es, das Konzept zu aktualisieren und an äußere Veränderungen anzupassen. Dennoch besteht akuter Handlungsbedarf, denn mit weiterer Mitarbeitendenfluktuation ist auch in Zukunft zu rechnen. Eine Belastung, die die Fachdienststellen alleine nicht bewältigen können. Das geht nur, wenn alle zusammen diese Aufgabe angehen.

Zeit.

Bei alledem spielt der Faktor Zeit eine bedeutsame Rolle. Es braucht Zeit, um eine eigentlich abstrakte Arbeitgeberin auf eine persönliche Ebene zu heben und anfassbar zu machen. Zeit, denn Beziehungen

müssen wachsen, neue Rollen und Aufgaben wollen gelernt, fremde Normen, Werte und Praktiken verinnerlicht werden. Das dauert, aber nur daraus kann ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen entstehen. Das einmalige „schnelle Kaffchen“, die zufällige Begegnung im Aufzug und ein flüchtiges „Man sieht sich!“ reichen nicht als teambildende Maßnahme. Insofern gilt es, niederschwellige Angebote wie eine Mittagspause mit Walk-and-Talk, gemeinsame Erkundungen des jeweiligen Verwaltungsgebäudes oder regelmäßige Gruppenpausen auszubauen und zu bestärken, denn hinter diesen verbergen sich wirksame Signale von Sympathie und Akzeptanz.

Kommunikation.

Es sind die Führungskräfte und die Mentor*innen, die den stärksten Einfluss auf das Gelingen des Onboardings haben. Diese sollten deshalb die grundsätzlichen psychologischen Hintergründe des Onboardings und dessen Bedeutung verinnerlicht haben. Damit das gelingen kann, werden die wesentlichen Akteur*innen und Multiplikator*innen des Onboardings in den Fachdienststellen auf verschiedenen Kommunikationswegen über das Thema informiert und beraten.

Botschafter*innen der Stadt.

Ganz gleich, aus welchen Gründen ein*e Mitarbeiter*in geht: die Person wird Botschafter*in der Stadt Aachen sein. Grund genug für ein strukturiertes Offboarding, denn es sorgt dafür, dass die ehemalige Arbeitgeberin in guter Erinnerung bleibt. Zu einem professionellen Offboarding gehören eine klare Kommunikation und Planung von Maßnahmen wie z. B. Austrittinterviews, um Feedback von Mitarbeitenden zu erhalten oder eine gemeinsam geplante, strukturierte Sachgebietsübergabe.

IV. Strukturelle Maßnahmen der Personalbindung

Das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen entscheiden häufig über Kommen, Gehen oder Bleiben. Flexible Arbeitsplatzmodelle und eine ansprechende Gestaltung von Rahmenbedingungen sind deshalb fester Bestandteil der Bindungsmaßnahmen. Priorisierte Inhalte dieses Handlungsfeldes bilden das Themenfeld des „New Work“ sowie die Anwendung der novellierten Fachkräfterichtlinie des Verbands Kommunaler Arbeitgeber (VKA).

Arbeitsplatzausstattung und Mobiliar.

Die Stadt Aachen hat in der ergonomische Arbeitsgestaltung einen entscheidenden Beitrag für die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten erkannt. Standardmäßig werden alle Arbeitsplätze mit ergonomischen Stühlen, elektrisch höhenverstellbaren Schreibtischen und zwei Bildschirmen ausgestattet. Bei der Planung von Arbeitsbereichen und -plätzen stehen für das Team Möbelbeschaffung (FB 17/202) folgende Aspekte im Vordergrund:

- die Bedürfnisse der Mitarbeitenden,
- Schaffung einer Umgebung, die Kreativität, Zusammenarbeit und Effizienz fördert,
- Ergonomie (Stühle, höhenverstellbare Schreibtische, etc.),
- nachhaltige Produkte,
- kabellose Technologien und
- flexibel nutzbare Arbeitsbereiche.

Auch Bestandsarbeitsplätze werden nach und nach diesem neuen Standard angepasst.

Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin.

„Mit Sicherheit gesund“ – unter diesem Motto arbeiten die im Arbeits- und Gesundheitsschutz der Stadt Aachen Agierenden seit vielen Jahren erfolgreich zusammen. Aktuelle Schwerpunkte sind:

- Ausbau der psychischen Gefährdungsbeurteilungen,
- Arbeitsschutzprozesse digitalisieren,
- Ausbau von Unterweisungen im Learning-Management-System (LMS),
- Ausstattung der 30 Verwaltungsgebäude mit AEDs (automatische externe Defibrillatoren),
- Befähigung von Mitarbeitenden zur ersten Hilfe, Nutzung der AEDs und Wiederbelebung,
- Ausbau der Angebote für Mitarbeitende, z. B. Impfungen und Darmkrebsvorsorge.

Betriebliches Fahrradleasing.

Die Stadt Aachen ist Vorreiterin im betrieblichen Mobilitätsmanagement. Das Angebot eines Fahrradleasings für Tarifbeschäftigte ist ein weiterer Baustein in der zukunftsgerechten Aufstellung der Stadtverwaltung und zur Erreichung der Mobilitätswende. Ziele sind zudem, den Parkraum an den Arbeitsstandorten zu reduzieren, die CO₂-Bilanz des Berufsverkehrs zu verbessern sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden durch die Fahrradnutzung zu fördern. Der Abschluss einer Dienstvereinbarung sowie die Auswahl eines Anbieters ermöglichen den Start des Fahrradleasings im ersten Quartal 2024.

Überarbeitung der DV Mobile Arbeit.

Die Dienstvereinbarung Mobile Arbeit wird angepasst und im ersten Quartal 2024 veröffentlicht. Die Arbeitsleistung kann damit vom Büro, von zu Hause oder einem frei gewählten Ort aus zu zeitlich deutlich flexibilisierten Bedingungen erbracht werden: die neuen Regelungen erlauben, bis zu 49,9 % der Soll-Arbeitszeit mobil tätig zu werden. Der Arbeitsplatz darf zudem im Verlaufe des Tages vom Büro hin zum Homeoffice (oder umgekehrt) gewechselt werden. Daneben können Führungskräfte mit Mitarbeitenden in besonderen Lebenslagen flexibler und einfacher als zuvor individuelle Vereinbarungen zur mobilen Arbeit treffen.

Telearbeit bietet Mitarbeitenden mit besonderen Herausforderungen weiterhin die Möglichkeit, auch mehr als 50 % von zu Hause aus zu arbeiten.

Anwendung der neugefassten VKA-Fachkräfte richtlinie.

Der Fachkräftemangel betrifft längst nicht nur die oberen Entgeltgruppen. Gerade im mittleren Vergütungssegment ist in diesem Kontext ein paradoxes, strukturelles Problem auszumachen: qualifizierte Kräfte verlassen ihr Fachgebiet und wechseln in einen fachfremden Bereich bzw. zu einer*m fachfremden Arbeitgeber*in – zugunsten eines höheren Entgelts, das nach der kommunalen Entgeltordnung innerhalb des eigentlich erlernten Berufsfeldes nicht ohne weiteres erreicht werden kann!

Im November 2023 wurde unterdessen die Fachkräfte richtlinie der VKA aktualisiert. Wichtigste Neuerung: nunmehr kann bereits Fachkräften ab der EG 5 TVöD (zuvor EG 9a) eine Fachkräftezulage gewährt werden. Und anders als zuvor besteht diese Zulagenmöglichkeit in Ausnahmefällen für ganze Beschäftigtengruppen. Diese Änderungen erlauben endlich auch in mittleren Vergütungssegmenten, Abwanderungen von qualifiziertem Personal aus finanziellen Gründen entgegenzuwirken. Zum Einsatz sollen die neuen Möglichkeiten insbesondere dort kommen, wo ein besonders intensiver Fachkräftemangel herrscht. Transparente städtische Regelungen hierzu werden derzeit erarbeitet.

Führungsanteile in Arbeitsplatzbeschreibungen.

Die Arbeit mit Menschen, die Führung von Mitarbeitenden braucht Zeit. Zudem haben sich Herausforderungen an moderne Führungskräfte stark verändert gestiegene Anforderungen an Strategie

und Prozesse, Verdichtung von Arbeit, Digitalisierung, Fachkräftemangel und Führen hybrider Teams sind nur einige Schlagworte. Manche Arbeitsplatzbeschreibungen sind viele Jahre alt und berücksichtigen das Thema kaum oder zu mindestens nicht hinreichend. In diesem Sinne soll geprüft werden, ob Führungsaufgaben noch richtig beschrieben und zugehörige Zeitanteile richtig angesetzt sind. Erste Erfahrungen sollen dazu im Projekt „Führen in Teilzeit“ gesammelt werden.

Führungscockpit.

Vor dem Hintergrund flexiblerer Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle wird der Bedarf nach transparenten HR-Daten (Human Resources) für Führungskräfte höher, um den vielfältigen Führungsaufgaben weiterhin bestmöglich nachkommen zu können. Insofern ist die Einführung eines Führungscockpits geplant, das strategisch relevante Daten bedarfsorientiert anbietet. Folgende Ziele werden mit der Einführung u.a. verfolgt:

- „Serviceleistung“ für Vorgesetzte,
- Gesundheitsmanagement (Stichworte: Aus-, Be- bzw. Überlastung),
- Personalplanung und -steuerung incl. Personalbemessung,
- Kontrolle der Pflichten der Mitarbeitenden,
- Optimierung der Fort- und Ausbildung.

IT, Software und Digitalisierung.

Auf dienstliche Daten kann inzwischen standardmäßig orts- und geräteunabhängig mittels Desktop-Virtualisierung und 2-Faktor Authentifizierung zugegriffen werden. Hohe Hardwareanforderungen werden weiterhin durch leistungsstarke Rechner bedient. Sukzessive wird in allen Verwaltungsbereichen das Dokumentenmanagementsystem eingeführt.

Die Arbeitsgeräte der Mitarbeitenden werden bedarfsgerecht in moderner und zum Teil in mobiler Form bereitgestellt und zukünftig deutlich weiterentwickelt (Smartphone, Tablet, Laptop).

Die Kommunikationskanäle über Computer und Telefone wachsen immer mehr zu einem System zusammen, und Softphone-Anwendungen sollen ausgebaut werden. Bereichsübergreifende Kollaborationsplattformen werden getestet und in geeigneten Projekten genutzt.

Mitarbeitenden-App.

Endgerätunabhängige, mobile und individualisierbare Apps zur Information, Kommunikation und Vernetzung sind aus dem modernen Alltag längst nicht mehr wegzudenken. Insofern liegt es nahe, auch das interne städtische Kommunikationsportfolio um eine multifunktionale Mitarbeitenden-App zu ergänzen. Mitarbeitenden-Apps bieten im Vergleich zu tradierten digitalen Kommunikationswegen diverse Vorteile: in einer sicheren und datenschutzkonformen Umgebung können Inhalte in Echtzeit mit hoher Reichweite und Aktualität ansprechend gestaltet ausgetauscht und geteilt werden. Interaktivität sowie zielgruppenspezifische und transparente Kommunikation bieten die Chance, die

Unternehmenskultur zu fördern. Dabei können Apps insbesondere auch diejenigen Mitarbeitenden erreichen, die keinen Zugriff auf einen PC-Arbeitsplatz haben.

Aufbauend aus den Erfahrungen mit der im Aachener Stadtbetrieb genutzten „Carla“-App ist daher beabsichtigt, in einem partizipativen Prozess sukzessive Fachdienststellen mit App-Lösungen auszustatten – zugeschnitten auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Bereiche, mitgestaltet durch die Mitarbeitenden.

Modulare Qualifizierung für Beschäftigte.

Qualifizierten Mitarbeitenden wird ein Aufstiegsweg abseits eines Masterstudiums ermöglicht. In Verbindung mit der Ausschreibung einer konkreten Stelle steht die zuvor nur im Beamtenbereich vorgesehene Modulare Qualifizierung seit 2023 auch Beschäftigten offen. Hier nimmt die Stadt Aachen im kommunalen Vergleich eine Vorreiterinnenrolle ein, indem sie ermöglicht, ohne Studium Führungs- oder Fachebenen ab der EG 13 TVöD zu erreichen.

New Work und moderne Arbeitsplatzkonzepte.

Unter Federführung des Fachbereichs Personal und Organisation ist eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe gebildet worden, die mit Unterstützung externer Expertise aus dem Themenfeld „New Work“ und auf Grundlage einer Mischung aus Analysen und praxisorientierten Workshops Erfolgsfaktoren und Konzepte für den „Arbeitsplatz der Zukunft“ entwickeln will. Angesichts der Heterogenität von Anforderungen und Herausforderungen in den unterschiedlichen Fachbereichen und Eigenbetrieben besteht indes die Überzeugung, dass es nicht ein übergeordnetes Arbeitsplatzmodell für alle Fachdienststellen geben kann. Ziel ist insofern vielmehr einen konzeptionellen Baukasten zu entwickeln, aus dem sich unterschiedliche Funktionsbereiche je nach Aufgabe und Standort zwecks bestmöglicher Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung in hybriden Settings bedienen. Erfahrungen, die aus Open-Space-Lösungen, vorhandenen Desksharingansätzen, mobiler Arbeit, Desktop-Virtualisierung und neuen Kommunikationsmitteln gesammelt werden konnten, fließen in diesen Prozess mit ein.

Multifunktionale Arbeitsplätze mit modularen Raumlösungen, die flexibel an wechselnde Bedarfe angepasst werden können, sind in den kommenden Jahren jedenfalls mehr und mehr in den Fokus zu nehmen. Das Thema Verwaltungsgebäude als Begegnungsstätte ist hierbei ebenfalls ein sehr wichtiger und nicht zu unterschätzender Faktor für die Aufrechterhaltung von Zufriedenheit und Effizienz der Mitarbeitenden. Moderne Arbeitsplatzkonzepte müssen insofern auch die Idee transportieren, dass das Bürogebäude von heute nicht nur als Ort der Leistungserbringung, sondern auch als Austauschort und Sozialraum für Mitarbeitende genutzt werden kann. Projektträume, Arbeits-Cafès und moderne Kantinenflächen stehen in diesem Kontext besonders im Fokus. Ziel ist Arbeitsräume zu schaffen, in denen Mitarbeitende auf einem hohen effizienten Niveau ihre Aufgaben erfüllen können und zugleich gerne in der Dienststelle tätig sind.

Sonderzuschläge für Beamt*innen.

Die Gewinnung und Bindung verbeamteter Fachkräfte ist eine der maßgeblichen Herausforderungen aller kommunalen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. § 69 Landesbesoldungsgesetz NRW eröffnet die Möglichkeit, Beamtinnen und Beamten zur Sicherung der Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit Sonderzuschläge zu gewähren. Diese Möglichkeit wurde in der kommunalen Welt bislang kaum systemisch aufgegriffen. Der Fachbereich Personal und Organisation bereitet eine Richtlinie vor, die die Anwendung dieses Instruments im Wettbewerb um Fachkräfte transparent und fair für unsere Mitarbeitenden regelt.

Dienstvereinbarung zum vorgezogenen Stufenaufstieg.

Zwecks Bindung absoluter Topleister*innen soll in Zukunft systematisch vom Instrument des vorzeitigen Stufenaufstiegs nach § 17 TVöD Gebrauch gemacht werden. Dieser Stufenaufstieg ist grundsätzlich in allen Gehaltsgruppen möglich und wird in das Leistungsportfolio von LOB und Fachkräfterichtlinie integriert.

Unbefristete Ausschreibung befristeter Stellen.

Die Gewährleistung sicherer Arbeitsverhältnisse ist uns ein besonderes Anliegen. Ausschreibungen bis zur EG10/ A11 erfolgen daher grundsätzlich unbefristet. Voraussetzung ist, dass die Bewerberinnen und Bewerber nicht zu stark spezialisiert und entsprechend breit einsetzbar sind. Auch in den Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen ab EG11/ A12 ist dieses Vorgehen mit Blick auf nur befristete Stellen möglich, soweit alternative Einsatzmöglichkeiten vorhanden oder absehbar sind. Ergänzend werden derzeit Bereiche mit vielen Befristungen betrachtet und vorzeitige Entfristungen angestrebt.

Verbandsarbeit.

Ob bei den Themen „Öffnung des Quereinstiegs für verwaltungsfremde Professionen“, „Modernisierung und Verschlinkung der Verwaltungslehrgänge“ oder „Ausweitung der Fachkräfterichtlinie auf mittlere Entgeltgruppen“: das Engagement der Stadt Aachen in landes- und bundesweit agierenden Gremien und Interessenvertretungen hat sich bereits vielfach ausgezahlt und nachweisbar zu entscheidenden Verbesserungen tarifvertraglicher oder gesetzlicher Regelungen für unsere Mitarbeitenden geführt. Die Netzwerk- und Interessensarbeit innerhalb des Bundesverbands Kommunaler Arbeitgeber (VKA), des Kommunalen Arbeitgeberverbands NRW (KAV), des Städtetags und vielen weiteren wird daher auch künftig vorangetrieben und ausgebaut, um Zukunftsthemen und wichtige Impulse aus Aachener Sicht etablieren zu können.

V. Ausblick

Zusammen.Wachsen.

Mehr als 20 Projekte und Maßnahmen mit Schwerpunkten im massiven Ausbau der Angebote von Team- und Strategieentwicklung sowie Coaching, im Zentralen Kompetenzmanagement, im Kontext der Führung in Teilzeit sowie des New Work und in vielen weiteren Handlungsfeldern – das ist keine Kleinigkeit.

Aber: Unsere Verwaltung wächst, die Menge der Aufgaben und die Dynamik der Veränderungen nimmt immer mehr zu. Das ein oder andere vorhandene Produkt der Personalentwicklung und -bindung kann dadurch wie ein Paar zu klein gewordener Schuhe erscheinen.

In Aachen arbeiten fachbereichsübergreifend Expert*innen daran, die Personalentwicklung und -bindung stetig an wandelnde Umstände und Herausforderungen anzupassen und den einen wichtigen Schritt „vor die Lage“ zu kommen. Dazu braucht es Mut und Veränderungswillen und Mitarbeitende und Führungskräfte, die gemeinsam neue Wege gehen.

Warum wir all das angehen?

- Weil wir Veränderung nicht aushalten, sondern gestalten wollen,
- weil wir Aachen und unsere Arbeit mit den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung lieben,
- weil wir glauben, dass $1 + 1 = 3$ ist, wenn alle zusammen dem gemeinsamen Wachstum eine Chance geben wollen und
- weil wir davon überzeugt sind, dass die Stadtverwaltung Aachen mehr ist als die Summe ihrer einzelnen Mitarbeitenden.

Wir werden es in den kommenden Jahren beweisen. Wir werden wachsen - alle zusammen!

VI. Anlage

Produkte der Personalentwicklung und Personalbindung

Personal- und Führungskräfteentwicklung

Aufgabenbereiche	Produkte und Angebote
Führungsnachwuchs Programm Kompetent Managen	Bewerbungs- und Auswahlprozess incl. Verfahren
	Vor-, Zwischen und Abschlussgespräche im Einzelfall
	Führungsnachwuchskräftereihe für ausgewählte, qualifizierte Kräfte 1. Ich: Selbstfindung/Selbstführung 2. Ich: Meine Persönlichkeit, meine Art zu kommunizieren, mein Umgang mit Konflikten 3. Ich in der Organisation 4. Ich/ Wir: Outdoortraining 5. Ich: Selbstpräsentation 6. Reflektion der eigenen Entwicklung/Standortbestimmung
	Feedback- und Reflexionsgespräche als begleitende Maßnahme
	Mentoring als begleitende Maßnahme
	Hospitation als begleitende Maßnahme
	Vertiefung der Lerninhalte in Lerntriaden als begleitende Maßnahme
	Inhaltlicher Beitrag für die Abschlussfeier als begleitende Maßnahme
	Präsentation der Hospitationserfahrung als Begleitveranstaltung
	Kamingespräch als Begleitveranstaltung
	BIP-Test im Rahmen des Abschlussverfahrens
	Potenzialverfahren im Rahmen des Abschlussverfahrens
	Abschlussfeier und Zertifizierung
	Intranetseite "Kompetent Managen": Informationen, Ausschreibungstext, Ansprechpersonen
	Führungskräfteentwicklung
Coaching	
Führungsfeedback	
Leitfaden Jährliches Mitarbeitendengespräch und Zielvereinbarungen	
Leitfaden Rückkehrgespräche	
Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit	
Anforderungsprofil für Führungskräfte bei der Stadtverwaltung Aachen	
Führungskräfte tagung alle 2 Jahre	
Personalentwicklungsberatung für Führungskräfte	
Alle folgenden Seminare finden sich auch in der Seminaaraufistung unter Kompetenz und Karriere/Fortbildungsmanagement:	

	Führungskräfte-seminar: Das jährliche Mitarbeitendengespräch
	Verpflichtende Führungskräfte-reihe für Teamleitungen (4 Module) Kompetent Führen – Lernen im vernetzen System 1. Ich als Führungskraft – Führungspersönlichkeit und Leitungsstile 2. Gesprächsführung 3. Konfliktmanagement 4. Teamentwicklung
	Verpflichtende Führungskräfte-reihe für ständige Stellvertretungen der Kindertages-einrichtungen (4 Module) Kompetent Führen – Lernen in vernetzten Systemen 1. „Ich als Chef“ – Führungspersönlichkeit und Leitungsstile 2. Gesprächsführung 3. Konfliktmanagement 4. Teamentwicklung
	Regelmäßige Intervisionsgruppen zur Festigung der Inhalte
	Verpflichtendes Führungskräfte-reihe für Abteilungsleitungen (4 Module): Kompetent Führen – Die moderne Führungskraft 1. Die moderne Führungskraft in der Verwaltung – Mindset, Wege und Methoden 2. Kommunizieren und kooperieren für Führungskräfte 3. Führen hybrider Teams – Effektive Führungsarbeit zwischen Homeoffice und Büropräsenz 4. Transformation und Digitalisierung – Als Führungskraft den Wandel gestalten
	Verpflichtendes Führungskräfte-reihe für Fach- und Eigenbetriebsleitungen (4 Module) Führen in Zeiten des Wandels 1. Führung und Persönlichkeit – Meine Rolle und mein Selbstverständnis als Führungskraft bei der Stadtverwaltung Aachen 2. Führung und Kommunikation – verstehen und verständigen / erfolgreiche Gespräche führen 3. Führung und Zusammenarbeit – Teams aufbauen, entwickeln und steuern, bereichsübergreifend kooperieren 4. Führung und Veränderung – Veränderungsprozesse initiieren, organisieren und umsetzen.
	Verpflichtende Führungskräfte-seminare zu den Führungsreihen für Team- und Abteilungsleitungen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dienst- und Arbeitsrecht ▪ Korruptionsprävention ▪ Frühzeitige Intervention: Fürsorge- und Klärungsgespräche mit Mitarbeitenden, deren Suchtverhalten oder psychische Belastungs-/Erkrankungssituation sich am Arbeitsplatz auswirkt ▪ Gleichstellung ▪ Das Betriebliche Eingliederungsmanagement und das Krankenrückkehr-gespräch ▪ Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ▪ Erstbeurteilerschulung – für die Beurteilungen von Beamtinnen und Beamten
Strategische Personal-entwicklung und Personalbindung	Dienstvereinbarung mobile Arbeit
	Dienstvereinbarung Telearbeit
	Konzept Neue Arbeitswelten bei der Stadt Aachen
	Gleichstellungsplan
	Teamentwicklungen
	Handbuch für Teamarbeit
	Mediation, Konfliktmediation, Konfliktcoaching

Personalentwicklung	Pool mit Mediatorinnen und Mediatoren mit 18 Ansprechpersonen
	Intranetseite „Mediation“: Informationen, Ansprechpersonen
	Dienstvereinbarung zum Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz
	Seminar: Konflikte erfolgreich managen
	Seminar: Konflikte erfolgreich managen für Führungskräfte
Personalentwicklung Gewaltprävention	Sicherheitskonzept Gewaltprävention
	Grundsatzerklärung gegen Gewalt
	Gefahrenbewertung anhand von Sicherheitsstandards (4 Gefährdungsstufen)
	Gefahrenbewertung anhand eines Gefährdungsatlas für alle Dienststellen
	Grund- und Aufbau Seminare mit vorab durchgeführten Hospitationen und Begehungen der Dienststellen für alle Dienststellen der Stadt nach dem Gefährdungsatlas und dem Sicherheitskonzept der Stadt Aachen, ca. 100 Seminartage pro Jahr
	Einsatztraining OSD, wöchentlich
	Datenblatt Jahresstatistik übergreifiges Verhalten/Gewaltereignisse
	Datenblatt Erfassungsbogen händig, übergreifiges Verhalten/Gewaltereignis
	Gefährdungsbeurteilung
	Nachsorgebetreuung im Rahmen eines Reflexionsgesprächs
	Nachsorgebetreuung in Zusammenarbeit mit der Sozialpsychologischen Mitarbeitenden-Beratung (MiBa)
	Nachsorgebetreuung in Zusammenarbeit mit der Arbeitsmedizin
	Seminar Wertschätzende Kommunikation nach Marshall Rosenberg (s. auch Seminarauflistung unter Aufgabenbereich Interne Fortbildung)
	Seminar Bürger*innenfreundliches Schreiben (s. auch Seminarauflistung unter Aufgabenbereich Interne Fortbildung)
	Info Welt Gewaltprävention auf moodleStadtAachen
	Unterweisung Gewaltprävention auf moodleStadtAachen FormSolution „Meldung Gewaltereignis“
	Alarmierungssysteme, Notfallmelder, Gisbo-Alarm
	Hospitationen/Beratung Gewaltprävention
	Multiplikatoren Team Gewaltprävention Berufsfeuerwehr
	Multiplikatoren Team Gewaltprävention Berufsfeuerwehr Selbstschutztraining

Kompetenz und Karriere

Aufgabenbereiche	Produkte und Angebote
Aufbau eines Kompetenz- und Karrieremanagement	Erste Schritte

<p>Arbeitnehmer- weiterbildung</p>	<p>Bildungsurlaub nach Landesweiterbildungsgesetz NRW</p>
<p>Interne überfachliche Fortbildung</p>	<p>Beratung zu Lernangeboten</p>
	<p>Seminarmanagement: Anmeldungen, Teilnahmebescheinigungen, Dozentenauswahl, -verhandlungen und -verträge, Raumkoordination und -buchung, Rechnungen, etc.</p>
	<p>Intranetseite „Fort- und Weiterbildung“: Informationen und Übersicht aller Seminare und Fortbildungen, Ansprechpersonen</p>
	<p>Funktions-E-Mailadresse: fortbildung@mail.aachen.de</p>
	<p>Weiterbildungsberatung von Mitarbeitenden und Führungskräften</p>
	<p>Präsenzseminare (s. nachfolgende Auflistung)</p>
	<p>Online-Präsenzseminare (s. nachfolgende Auflistung)</p>
	<p>E-Learning (s. nachfolgende Auflistung unter Aufgabenbereich E-Learning)</p>
	<p>Hybride Lernangebote</p>
	<p>Auflistung aller Seminarangebote nach Kompetenzbereichen</p>
	<p>Soziale Kompetenz und Kundenorientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umgang mit Gewalt gegen die eigene Person oder Dritte im Dienstalltag ▪ Fit für Vielfalt – für eine diversitätsbewusste Teilhabe ▪ Konstruktive Umgangsformen im Beruf ▪ BürgerInnen Dialog – Umgang mit der Öffentlichkeit ▪ Wertschätzende Kommunikation nach Marshall Rosenberg ▪ Beschwerdemanagement ▪ Bürger*innenfreundliches Schreiben
	<p>Persönliche Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitmanagement ▪ Resilienz – Gesund arbeiten – Belastungen abbauen und Ressourcen aufbauen ▪ Achtsamkeit@Work ▪ Stressbewältigung durch Achtsamkeit im Berufsalltag ▪ Eigene Leistungsfähigkeit und Gesundheit erhalten ▪ Das Gedächtnis optimal nutzen – Professionelle Merktechniken ▪ Konflikte erfolgreich managen ▪ Mutige Kommunikation – Ein Seminar für Frauen ▪ Mental Load und Sorgearbeit (fair)teilen
	<p>Gesundheitsförderung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Chronische) Schmerzen verstehen und bewältigen ▪ Ohne Probleme besser sehen
	<p>Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rhetorik (Grundseminar) ▪ Gespräche und Besprechungen konstruktiv führen ▪ Grundlagen einer guten Kommunikation ▪ Meine Wirkung – Körpersprache, Stimme und Wirkung ▪ Stimm- und Sprechtraining ▪ Telefontraining für konfliktgeladene Gespräche ▪ Positiv mit der Bürgerin und dem Bürger in Kontakt treten

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherer Umgang mit Medien und Medienvertreterinnen und -vertretern ▪ Kommunikation – professionell, menschlich, authentisch
	<p>Arbeitstechniken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur setzen, im Prozess mitgehen – dynamisch moderieren mit TZI ▪ Spannend und überzeugend präsentieren ▪ Methoden und Instrumente des Projektmanagements ▪ Professionelle Protokolle ▪ Digitaler Wandel ▪ Visualisierungsworkshop
	<p>Sach- und Rechtsthemen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskunde für MitarbeiterInnen ohne Verwaltungsausbildung ▪ Frauen und Finanzen – Vortrag ▪ Altersvorsorge und Investitionen – Vortrag
	<p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das jährliche Mitarbeitendengespräch ▪ Schulung für Beobachterinnen und Beobachter in Auswahlverfahren ▪ Konflikte erfolgreich managen für Führungskräfte ▪ Informationsveranstaltung: Straftatbestände und Meldewege in Fällen von Gewalt gegen Beschäftigte ▪ Im Wandel führen und navigieren (Changemanagement) ▪ Generationsübergreifendes Arbeiten ▪ Frühzeitige Intervention: Fürsorge - und Klärungsgespräche mit Mitarbeitenden, deren Suchtverhalten oder psychische Belastungs- / Erkrankungssituation sich am Arbeitsplatz auswirkt ▪ Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ▪ Gesunde Führung – Psychische Gesundheit ▪ Führung aktuell – Leitung hybrider Teams ▪ Grundlagen der Personalführung ▪ Orientierungsseminar für Führungsinteressierte ▪ Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung ▪ Dienst- und Arbeitsrecht ▪ Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) und das Krankenrückkehrgespräch ▪ Erstbeurteilerschulung ▪ VUCA – Einblick in Führung und Zusammenarbeit in einer komplexen Welt ▪ Verwaltungswissen für Führungskräfte ▪ Gleichstellung
	<p>Verpflichtende Führungsreihe für Teamleitungen Kompetent Führen – Lernen im vernetzten System (4 Module) (s. auch Seminarauflistung mit Modulen unter Führungskräfteentwicklung)</p>
	<p>Verpflichtende Führungsreihe für Stellvertretende Kitaleitungen Kompetent Führen – Lernen im vernetzten System (4 Module) (s. auch Seminarauflistung mit Modulen unter Führungskräfteentwicklung)</p>
	<p>Verpflichtende Führungsreihe für Abteilungsleitungen Kompetent Führen – Die moderne Führungskraft (4 Module) (s. auch Seminarauflistung mit Modulen unter Führungskräfteentwicklung)</p>
	<p>Verpflichtende Führungsreihe für Fach- und Eigenbetriebsleitungen Führen in Zeiten des Wandels (4 Module) (s. auch Seminarauflistung mit Modulen unter Führungskräfteentwicklung)</p>
	<p>E-Learnings in Lernmanagementsystem nach Kompetenzbereichen</p>
	<p>Persönliche Kompetenz Entscheidungen treffen: Wirksam durch den Arbeitsalltag navigieren Kreatives Zeitmanagement: Aufgaben typgerecht meistern</p>

E-Learning	Zeit für die wirklich wichtigen Dinge: Ablenkungen meiden, Fokus gewinnen Überzeugend formulieren - Auch schriftlich den richtigen Ton treffen Authentischer und erfolgreicher Auftritt – Vom gelungenen Start bis hin zum Schluss
	Kommunikation Kommunikationstraining: Methoden für ein konstruktives Miteinander Erfolgreiche Gespräche führen: Navigieren Sie zielgerichtet durch alle Gesprächsphasen Teammeetings verbessern – Effektiv und zielgerichtet Meetings gestalten
	Führung Future Leadership Skills: Neue Kompetenzen für neue Führungsanforderungen Menschenkenntnis in der Führung: Mitarbeitende richtig verstehen und einschätzen
	E-Learning Specials Lernnuggets (kurze Lernvideos zu allgemeinen Themen wie Selbstorganisation, Prioritätensetzung, Lernen mit E-Learning)
	Performance Support Schulungen und Angebote (z.B. DMS-Schulung/Handbuch)
Learning Management System (LMS)	Betreuung der Plattform aachenStadtMoodle
	Beratung und Unterstützung der Unterweisungsangebote im Rahmen des verpflichtenden Arbeitsschutzes 11/100
	Beratung und Unterstützung der Fachbereiche (z. B. E18, Feuerweherschule) und Ausbau geplant
	Ausbau der Angebote für die Plattform
	Erstellung von eigenen Lerninhalten für die Plattform (z. B. Datenschutz)

Gesundheit und Familie

Aufgabenbereiche	Produkte und Angebote
Betriebliches Gesundheitsmanagement (Gesunde Verwaltung)	Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
	Broschüre Wegweiser Interner Angebote
	Gesundheitsbericht in Zusammenarbeit mit FB 17 (alle 2 Jahre)
	Butterbrot deluxe (Mittagspausenformat zu verschiedenen Gesundheitsthemen)
	Resilienzseminar in Zusammenarbeit mit der Sozialpsychologischen Mitarbeitenden-Beratung (MiBa) (s. auch Interne Fortbildung)
	Sportveranstaltung: Städtisches Laufteam Aachener Firmenlauf
	Sportveranstaltung: Städtisches Laufteam B2Run in Kooperation mit der DAK
	Sportveranstaltung: Städtisches Wanderevent / Team-Walk-Tour in Kooperation mit der BIG direkt Krankenkasse
	Sport im Park – Angebote in Kooperation mit der VHS
	Yoga im Archimedischen Sandkasten in Kooperation mit der VHS
	Gesundheitsaktionen: Aktionstage, Aktionswochen, Gesundheitstage
Gesundheitsförderndes Kursprogramm in Kooperation mit der VHS (Rückenkurse, Yoga, Aquagymnastik, etc.), zweimal jährlich	

	Gesundheitsangebote in Kooperation mit den Krankenkassen
	Kooperationsvereinbarung mit Gesundheitszentrum MedAix
	Mobile Massage
	Betriebschor: Sing it! in Zusammenarbeit mit der Musikschule
	Learning Management System: Verschiedene E-Learningangebote zu Gesundheitshemen moodleStadtAachen
	vertraulich.aachen.de
	Projekt Psychische Gesundheit und daraus resultierende Produkte/Angebote, wie z. B. Befragung aller Führungskräfte, Verbindliches Seminar: Gesunde Führung – Psychische Gesundheit, etc.
	Funktions-E-Mailadresse: gesundeverwaltung@mail.aachen.de
	Excellence-Zertifizierung im Rahmen des Corporate Health Award als Qualitätsmerkmal mit BEM, MiBa, Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit
	Intranetseite „Gesunde Verwaltung“: Informationen, Angebote, Gesunde Rezepte, u.v.m.
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	Dienstvereinbarung BEM
	BEM-Kernprozess: So geht BEM bei der Stadt Aachen
	BEM-Handlungsleitfaden
	Präventives BEM
	BEM-Angebot als gesetzlicher Auftrag
	Unterstützung im Rahmen des BEM-Verfahrens bei Kontaktaufnahme zur MiBa, Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, externen Beratungsstellen (z. B. Rehaträger, Integrationsfachdienste, etc.)
	Enge Zusammenarbeit mit internen Kooperationsstellen (MiBa, Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit)
	Enge Zusammenarbeit mit Interessensvertretungen (Schwerbehindertenvertretung, Personalrat, Gleichstellung)
	Seminar BEM für Führungskräfte
	Seminar das Krankenrückkehrgespräch für Führungskräfte
	Gesundheitsquoten: Auswertungen, Analyse und Übermittlung an Bereichsleitungen
	Gesundheitsquoten: Beratung der Bereichsleitung und Führungskräfte
	Berichte der Krankenkassen: Auswertungen und Analysen
	LMS moodleStadtAachen: Fehlzeiten-Wegweiser für Führungskräfte (3-teiliges-Onlinetool)
	Funktions-E-Mailadresse: bem@mail.aachen.de
	Excellence-Zertifizierung im Rahmen des Corporate Health Award als Qualitätsmerkmal mit BGM, MiBa, Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit
	Intranetseite Betriebliches Eingliederungsmanagement: Informationen, Ansprechpersonen
	Suchtbeauftragte

Suchtprävention und Suchtbeauftragte	Zusammenarbeit mit Sozialpsychologischen Mitarbeitenden-Beratung (MiBa) und Arbeitsmedizin
	Suchtprävention am Arbeitsplatz in Zusammenarbeit mit der Sozialpsychologischen Mitarbeitenden-Beratung (MiBa)
	Dienstvereinbarung zum Umgang mit Suchtphänomenen am Arbeitsplatz
	Stufenplan Sucht als Teil der Dienstvereinbarung
Prävention Psychische Gesundheit und Beauftragte Psyche	Beauftragte Psyche
	Zusammenarbeit mit Sozialpsychologischen Mitarbeitenden-Beratung (MiBa) und Arbeitsmedizin
	Prävention psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Zusammenarbeit mit der MiBa)
	Handlungsleitlinie für Führungskräfte zum Umgang mit psychisch beeinträchtigten oder erkrankten Mitarbeitenden in Zusammenarbeit mit der MiBa
	Gesprächsleitfaden (4 Schritte) als Teil der Dienstvereinbarung
Familienservicebüro	Beratung zu Kinderbetreuungsmöglichkeiten
	Beratung zur Anmeldung in der Betriebskindertagesstätte
	Beratung zur Beantragung von Elterngeld
	Beratung zur Beantragung von Mutterschutz, Elternzeit und Vaterurlaub
	Beratung zum beruflichen Wiedereinstieg nach Elternzeit
	Beratung zum Väterurlaub nach der Geburt eines Kindes
	Beratung zur Pflege von Angehörigen
	Beratung zur Beantragung von Pflegezeit/Familienpflegezeit
	Unterstützung bei der Kontaktaufnahme zu Netzwerken, Interessensverbänden und Einrichtungen
	Beratung bei Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
	Veranstaltungskalender im Intranet
	Verleih von Spiekekisten bei Mitnahme des Kindes im Betreuungsnotfall
	Zusammenarbeit an Schnittstellen mit dem Gleichstellungsbüro
	Konzept: Gemeinsam zurück in den Beruf - Wiedereinstieg bei der Stadt Aachen (nach der Familienzeit)
	Intranetseite Rund um die Familie: Informationen, Veranstaltungskalender, Ansprechpersonen