

**Personalmanagement Stadt Heidelberg**  
**Handlungsfelder und Instrumente**

Maßnahmenkatalog mit neuen und aktualisierten Themen

Inhaltsverzeichnis

Positionierung und Arbeitgeberattraktivität	Seite 2
Ausbildung und Nachwuchs	Seiten 3 – 6
Personalrekrutierung, Onboarding und Wissenssicherung	Seiten 7 – 9
Personalentwicklung, Personalbindung und Vernetzung	Seiten 10 – 12
Nutzung tarif- und beamtenrechtlicher Gestaltungsspielräume	Seite 13

Farblegende

bereits umgesetzt	wird bearbeitet/optimiert	noch nicht begonnen
-------------------	---------------------------	---------------------

**Positionierung und Arbeitgeberattraktivität**

Instrument

Inhalt/ Zielbeschreibung

Flexible Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit seit 01.06.2010 (Gleitzeitregelung)</li> <li>– pandemiebedingt temporär erweitert (beispielsweise Arbeitsbeginn im Verwaltungsbereich bereits ab 6:30 Uhr möglich)</li> <li>– Dienststellenleitung kann je nach betrieblichen Erfordernissen über darüberhinausgehende Flexibilisierung entscheiden solange rechtliche Vorgaben eingehalten werden</li> <li>– weitere Anpassung im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Projektgruppe mobil-flexibles Arbeiten</li> <li>– aktuell Überarbeitung gemeinsam mit GPR und Einbeziehung der Fachämter</li> </ul>
Großzügige Freistellungsmöglichkeiten von der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Freistellung im betrieblichen Interesse auch außerhalb der Grenzen des Bildungszeitgesetzes</li> <li>– Förderung ehrenamtlichen Engagements über rechtliche Vorgaben hinaus</li> </ul>
hybrides Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seit Okt. 2022: Neue Dienstvereinbarung zum hybriden Arbeiten</li> <li>– Erleichterte, digitale Antragstellung</li> <li>– Stadtweite Etablierung des Angebots mobil zu arbeiten, sofern die definierten persönlichen Voraussetzungen und die Anforderungen an die Tätigkeiten es erlauben</li> <li>– schriftliche Begründungspflicht bei Ablehnung des Antrags</li> <li>– Kostenersatz bei Umfang von mehr als 50% der regelmäßigen Arbeitszeit im hybriden Arbeiten</li> </ul>

Handlungsfeld	
Ausbildung und Nachwuchs	
Instrument	Inhalt/ Zielbeschreibung
Ausbildungsberufe - neues Angebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planen von neuem Angebot an Ausbildungsberufen in Bereichen, in denen Personalgewinnung schwieriger wird</li> <li>- Aktuell Studium Informationswissenschaften, Climate Change Management, Digitales Verwaltungsmanagement, Ausbildung zur/zum Gärtnerin/Gärtner Fachrichtung Friedhofsgärtnerei ...</li> <li>- Ab 2023 neuer Studiengang „Kindheitspädagogik in Kooperation mit der FU Mannheim</li> <li>- Neuer Ausbildungsberuf „sozialpädagogische Assistenz“</li> </ul>
Ausbildung in den Ämtern stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzept zu Anreizen für Ämter und Auszubildende, Ausbildung verstärkt anzubieten</li> <li>- Seit 2022: pro bereitgestellten Arbeitsplatz für Azudierende in einem generalistischen Verwaltungsberuf erhält das anbietende Fachamt einen Stellenanteil in Höhe von 10% einer Vollzeitstelle (4 Stunden/Woche) als zusätzliche Personalressource zur Verfügung gestellt. Diese können für Aufstockungen in dem Bereich verwendet werden, wo die Ausbildung stattfindet.</li> </ul>
Marketing/Präsenz als Ausbildungsbetrieb ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instagram seit Februar 2022</li> <li>- Neue Kooperationen mit einigen Gymnasien</li> <li>- Neue, zeitgemäße und zielgruppengerechte Kampagne ab Sommer 2022</li> <li>- Präsenz auf Ausbildungsmessen stark erhöht</li> <li>- Kontakt zu potentiellen Auszubildenden/Praktikanten durch Bewerbungstrainings und Berufsinformationsveranstaltungen, in Kooperation mit der Jugendberufshilfe beim städtischen Kinder- und Jugendamt</li> <li>- Kooperation mit den „Joblingen“ (Initiative gegen Jugendarbeitslosigkeit): Kennenlernen von potentiellen Auszubildenden in Einzelgesprächen und Vermittlung von Praktikums- und Ausbildungsplätzen</li> </ul>

**Ausbildung und Nachwuchs**

Instrument

Inhalt/ Zielbeschreibung

Brückenschaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anfang 2020 neu konzipiertes ausbildungsbegleitendes Programm mit Seminaren, Infotagen und Gesundheitsprogramm speziell für Azudierende</li> <li>– Heidekunde: Informationen für Azudierende mit niederschwelligem Zugang zu verschiedensten städtischen Themen und Personen, um den Ausbildungsbetrieb Stadt Heidelberg bestmöglich kennenzulernen</li> <li>– Heidefit: Gesundheitsprogramm mit regelmäßigen Sport und Gesundheitsangeboten</li> <li>– Heidekompetent: Seminare von IT über Erwerb von Fachkompetenzen bis hin zu fachübergreifenden Kompetenzen</li> <li>– Perspektivisch Öffnung für externe Auszubildende</li> </ul>
Fachübergreifende Angebote für Auszubildende	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbau und regelmäßige Optimierung von Teilnahmemöglichkeiten an internen und externen Workshops und Projekten, z.B. Kommunale Klima Scouts</li> </ul>
gehobener Dienst - Optimierung Auswahlverfahren Nachwuchskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neukonzeption und stetige Weiterentwicklung des Auswahlverfahrens/der Einsatzplanung</li> <li>– Neu: „get together“ mit Vorjahresabsolvierenden (Erfahrungsaustausch) (während Corona: Steckbriefe der Vorjahresabsolvierenden während der Vorstellungsgespräche ausgeteilt)</li> <li>– Aufwertung der Vorstellungsgespräche durch Bewirtung (Fritz-Limo, Gebäck)</li> </ul>

**Ausbildung und Nachwuchs**

Instrument

Inhalt/ Zielbeschreibung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung der Einsatzplanung <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit vorgezogenem Einsatzgespräch und frühzeitiger Zuteilung der Einsätze</li> <li>• vorgezogene Auswahlgespräche (ca. August) mit Personen, die bereits eine Praxisphase im Rahmen ihres Studiums bei der Stadt Heidelberg absolviert haben</li> <li>• Konzeption eines Infomarkts mit Vorstellung der Einsatzmöglichkeiten durch direkte Vertreter der Fachämter</li> <li>• Dadurch überdurchschnittlicher Recruitingserfolg, insbesondere im regionalen Vergleich (Einstellungen im Jahr 2023: 22 Personen)</li> </ul> </li> <li>– Teilnahme an der digitalen Karrieremesse</li> <li>– Feedbackoption</li> <li>– Kontakthalteprogramm im Vorfeld: Mit den Praktikanten gehobener Dienst hält Bereich Ausbildung Kontakt im Hinblick auf eine Bewerbung nach Studienende den Kontakt, auch wenn Personen nicht mehr bei der Stadt eingesetzt sind</li> </ul>
Heidelberger Bündnis für Ausbildung und Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitglied in verschiedenen Arbeitsgruppen, um Heidelberg als Ausbildungsstandort zu stärken</li> <li>– Teilprojekt: Azubi-Netzwerk Heidelberg (ff. Büro Junges Heidelberg) Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Heidelberg nicht nur Universitäts-, sondern auch Ausbildungsstadt</li> </ul> </li> <li>– Angebote für Auszubildende von Heidelberger Betrieben schaffen (z.B. durch den Aufbau von Vernetzungsstrukturen, Organisation von, Veranstaltungen, Öffnung von Brücken schaffen auch für externe Auszubildende</li> </ul>
Unbefristete Übernahme von Auszubildenden und Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– im Einzelfall in Vorjahren bereits für Fachleute für Büromanagement und Verwaltungsfachangestellte als auch mittlerer Dienst mit überdurchschnittlichen schulischen und praktischen Leistungen unbefristete Übernahmen praktiziert</li> </ul>

Handlungsfeld

## Ausbildung und Nachwuchs

Instrument

Inhalt/ Zielbeschreibung

- Abschlussjahrgang 2022 im Beruf Verwaltungsfachangestellte (8 Personen) wurde komplett unbefristet übernommen
- Seit 2023: bedarfsbezogen in der Regel unbefristete Übernahme
- unbefristete Übernahme von Auszubildenden in der praxisintegrierten Ausbildung und Anerkennungspraktikanten im Bereich der städtischen Kindertageseinrichtungen aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels, sofern die Person für den Beruf geeignet ist und keine persönlichen oder dienstlichen Gründe dagegensprechen

<p>Anreize zur Personalgewinnung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werbung mit Anreizen in der Stellenausschreibung u.a.:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote zur Vereinbarkeit Privatleben und Beruf</li> <li>• günstiges Deutschlandticket</li> <li>• umfangreiches Fortbildungsprogramm und Personalentwicklungsangebote</li> </ul> </li> <li>– bei anschließender Neueinstellung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktvermittlung bei Suche nach Betreuungsplatz oder Wohnraum</li> <li>• Hinweis auf vakante Stellen als mögliche Arbeitsperspektive für die Lebenspartner*innen</li> <li>• Nutzung der beamtenrechtlichen Möglichkeiten zur Probezeitverkürzung (Die rechtlichen Möglichkeiten für die Verkürzung der Probezeit bei Beamtinnen und Beamten wurden Anfang 2023 auf alle Laufbahnen und Einsatzbereiche innerhalb der Stadtverwaltung Heidelberg ausgeweitet).</li> </ul> </li> </ul>
<p>Ansprachekanäle erweitern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsenz bei neuen Medien und sozialen Netzwerken</li> <li>– Ausbau Messepräsenzen</li> <li>– stellenbezogene Ansprache potenzieller Bewerbenden (aktives Recruiting)</li> <li>– Mitarbeitende als „Werbetragende“</li> <li>– Aufwertung der Räume für Vorstellungsgespräche</li> <li>– Plakatierung auf städtischen Fahrzeugen             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinweise auf 180 Fahrzeugen auf offene (Ausbildungs-) Stellen im gewerblich-technischen Bereich inklusive QR-Code zu den Dauerausschreibungen</li> </ul> </li> </ul>

**Personalrekrutierung, Onboarding und Wissenssicherung**

Instrument

Inhalt/ Zielbeschreibung

<p>Bewerbungs - und Einstellungsverfahren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung von zusätzlichen Kanälen für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen in digitaler Form (Microsoft Teams), dadurch bessere Rekrutierung von Fachkräften durch entfallende Anfahrtszeiten und geringere Kosten für die Bewerberinnen und Bewerber</li> <li>- Bestehende Prozesse zur Personalgewinnung werden stetig evaluiert, optimiert und weiter ausgebaut</li> <li>- Beispiel Auswahlverfahren im gehobenen Verwaltungsdienst: stetige Optimierung durch Einarbeitung des Feedbacks z.B. in der Einsatzplanung und Einführung eines Infomarkts für die neu eingestellten Personen unter Beteiligung der Fachämter Dadurch überdurchschnittlicher Rekrutierungserfolg, insbesondere im regionalen Vergleich (Einstellungen im Jahr 2023: 22 Personen) in einem Auswahlverfahren</li> <li>- Verschlankeung und Beschleunigung des Verfahrens sowie Sensibilisierung der Fachämter für Bewerberbindung und Onboarding</li> <li>- Durchgängige Information über Zeitplanung und Ablauf</li> <li>- klare zeitnahe Kommunikation</li> <li>- Feedbackoption für Bewerbende, die ihre Bewerbung selbst zurückziehen</li> </ul>
<p>Strukturierte Vermittlung von Rückkehrenden, Initiativ- und Querbewerbungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau eines strukturierten Überblicks über Rückkehrende, Initiativ- und Alternativbewerbungen aus anderen Bewerbungsverfahren</li> <li>- Vormerkung geeigneter Initiativbewerbungen zur Deckung künftiger Personalbedarfe</li> <li>- Zeitnaher Rückgriff auf Bewerbungen und Einbeziehen in laufende Auswahlverfahren bei passendem Personalbedarf</li> </ul>
<p>Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel im Bereich der Kindertageseinrichtungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Mai 2023 Workshop mit freien Trägern zur Erarbeitung diverser Maßnahmen</li> <li>- Ab September 2023 wird in jeder der 24 städtischen Kindertageseinrichtungen ein Platz für den Bundesfreiwilligendienst angeboten</li> <li>- Seit Februar 2023 Teilnahme am Pilotprojekt „Direkteinstieg Kita“ in Kooperation mit der Agentur für Arbeit (Etablierung im Rahmen der Fachkräftegewinnung ab September 2023)</li> </ul>

Handlungsfeld	
Personalrekrutierung, Onboarding und Wissenssicherung	
Instrument	Inhalt/ Zielbeschreibung
Onboarding - Dienststelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <u>systematische</u> Einführung in der Dienststelle (Technik, Arbeitsmaterial, Begrüßung, Leitfaden zur Einarbeitung Neueingestellter): Checkliste als Arbeitshilfe für die Fachämter erarbeitet</li> <li>– Geplant: Mentoren-/Patenprogramm für Neueingestellte</li> <li>– Geplant: festes Angebot von Reflexions- oder Feedbackgesprächen ergänzend zu Einarbeitungs- und Personalgespräch</li> </ul>
Wissens- und Erfahrungstransfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualifizierung für Moderatoren für Workshops zum Wissenstransfer werden im aktuellen Fortbildungsprogramm bereits angeboten</li> <li>– Aufbau Moderatorenpool für Workshops zum Wissenstransfer im Aufbau (im Oktober 2023 findet zum dritten Mal ein Seminar im internen Fortbildungsprogramm zur Ausbildung von Moderatoren für diese Workshops statt)</li> <li>– Workshop zum individuellen Wissenstransfer zurzeit in Einführung, stadtweites Monitoring mit entsprechenden Maßnahmen vorgesehen</li> <li>– Ausweitung von Einarbeitungsplänen zurzeit in Einführung</li> <li>– Honorarverträge und überlappende Besetzung von Stellen seit einigen Jahren umgesetzt</li> <li>– Jährliche Analyse des Wissensverlusts und gezielte Ansprache für Wissenstransfer- Workshops sowie Kombination mit überlappender Besetzung bzw. Honorarvertrag an Amtsleitungen und Stellvertretungen</li> </ul>

Handlungsfeld	
Personalentwicklung, Personalbindung und Vernetzung	
Instrument	Inhalt/ Zielbeschreibung
Digitales Mitarbeiter-Portal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung Basis-Portal in 2023, zunächst als Pilot</li> <li>– Einführung weiterer digitaler Tools zum Zeit- oder Reisekostenmanagement ab 2024 geplant</li> <li>– Ziel: zeitgemäßere Zugangsmöglichkeiten für Mitarbeitende und Führungskräfte; Arbeitserleichterung durch digitalen Workflow</li> </ul>
e-Learning Angebot beim Kommunal Campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stadt Heidelberg seit 2022 Mitglied in der KommunalCampus eG und wird ab Mitte des Jahres 2023 über diese Plattform allen Mitarbeitenden erstmals ein e-Learning-Angebot zur Verfügung stellen</li> </ul>
Führungskräfteentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seminare zur aufeinander aufbauenden Förderung der Kompetenzen von Führungskräften im internen Fortbildungsprogramm</li> <li>– systematischer Aufbau von Führungskompetenzen und Einführung von Förderprogrammen für Nachwuchskräfte ab 2. Quartal 2023</li> <li>– integrierendes Konzept von Qualifizierung, Karriereplanung und Auswahl von Führungskräften für offene Stellen steht aus</li> </ul>
Personalgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Personalgespräch ist ein seit 2000 angewandtes Instrument in der Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anhand der Erkenntnisse aus 50 Interviews wurde der zweite Prototyp des Relaunches für das Personalgespräch entwickelt</li> <li>• Mitte 2023: Weitere Testphase und Abstimmung mit GPR sowie inhaltliche und gestalterische Entwicklung der finalen Version</li> <li>• Herbst 2023: Konzeptionelle Anpassung der Trainings zum Personalgespräch an die neue Version</li> <li>• Roll-Out im 1. Quartal 2024 geplant</li> </ul> </li> </ul>

Handlungsfeld	
Personalentwicklung, Personalbindung und Vernetzung	
Instrument	Inhalt/ Zielbeschreibung
Quereinsteigende	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vermehrte Einstellung von nicht einschlägig in Verwaltungsberufen ausgebildeten sogenannten „Quereinsteigenden“</li> <li>– Erste Testphase für entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen erfolgt, deutliche Ausweitung des Angebots zur Qualifizierung von Quereinsteigenden geplant</li> <li>– Passung mit den spezifischen Anforderungsprofilen ist noch zu erarbeiten</li> <li>– Kooperation mit Agentur für Arbeit in Vorbereitung</li> </ul>
Verkürzung von Einarbeitungszeiträumen feuerwehrtechnischer Angestellter für eine schnelle Überführung ins Beamtenverhältnis auf Probe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeit zur Verbeamtung von angestellten Mitarbeitenden kann bei Vorliegen der Voraussetzungen verkürzt werden, was zur Personalbindung beiträgt</li> </ul>
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neukonzeption verschiedener online-Formate des agilen Netzwerks (Meet-ups, Projektwerkstatt, Lean Coffee)</li> <li>– Aufbau kollegialer Beratungsgruppen (siehe oben)</li> <li>– Einführung von Working-out-loud (WOL) - Konzept zur Personal- und Organisationsentwicklung: in kleinen Gruppen unterstützen sich vier bis fünf Personen gegenseitig über zwölf Wochen, ein persönliches Ziel zu erreichen. Dabei werden die Selbstlernkompetenz, die Selbstwirksamkeit, die Vernetzung, das gegenseitige Unterstützen über Bereichsgrenzen hinweg und das Teilen von Wissen gefördert.</li> </ul> <p>Konzeption eines eigenen Guides für die Stadt Heidelberg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung eines Heidelberger Lern-Zirkels. Im 4. Quartal 2023 startet der Pilot eines gemeinsamen verwaltungsinternen Lern-Zirkels. In drei Monaten arbeiten kleine Gruppen von ca. 5 Personen daran, persönliche Ziele zu erreichen, bessere Beziehungen aufzubauen und sich weiter zu entwickeln. Durch die vernetzten Gruppen wachsen gute Arbeitsbeziehungen und die alltägliche Zusammenarbeit profitiert von den persönlichen Kontakten. Das Personal- und Organisationsamt hat daher zusammen mit anderen Städten einen Lern-Zirkel speziell für Kommunalverwaltungen entwickelt.</li> </ul>

Weiterbildung und Aufstieg (vertikal)

- Qualifizierungsmaßnahmen für berufliche Weiterentwicklung zur späteren Übernahme höherwertiger Tätigkeiten
- Optimierung und Ausweitung des vorhandenen Konzepts unter anderem, um finanzielle Anreize zur Förderung der berufsbezogenen Weiterbildung (Stichwort: Anschubfinanzierung)
- Förderungen werden künftig auf der Basis eines definierten Prozesses nach einem transparenten Bewerbungsverfahren vergeben
- Auswahl erfolgt nach klaren Kriterien durch ein Gremium
- Ausarbeitung und Veröffentlichung sind bis Sommer 2023 geplant

Handlungsfeld	
Nutzung tarif- und beamtenrechtlicher Gestaltungsspielräume	
Instrument	Inhalt/ Zielbeschreibung
Beibehaltung der angehobenen Stellenwerte im Rahmen der Besoldungsreform	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin durch eine verbesserte Bezahlsstruktur</li> </ul>
Einführung einer Arbeitsmarktzulage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung einer übertariflichen Arbeitsmarktzulage als Instrument bei der Stadtverwaltung geplant</li> <li>– Stellt zusätzliche Möglichkeit dar, durch finanzielle Anreize die Arbeitgeberattraktivität zu steigern</li> <li>– Bereichsspezifische Regelungen bzw. die genaue Ausgestaltung (beispielsweise beim Amt für Digitales und Informationsverarbeitung) werden individuell getroffen</li> </ul>
bessere Bezahlstruktur insbesondere in niedriger bezahlten Berufsfeldern	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzeption diverser Neuregelungen in den Bereichen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialer Bereich (Leistungsgewährung)</li> <li>• Beförderungskonzept im mittleren Dienst bei der Feuerwehr</li> <li>• Eingruppierung Forstwirte</li> <li>• Eingruppierung Bereich Friedhöfe</li> <li>• z.T. Werkstätten in der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung</li> </ul> </li> </ul>
Stufenlaufzeitverkürzung für Beschäftigte im öffentlichen Dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Neue Konzeption gibt Orientierungsrahmen für die Anwendung des Instruments der Stufenlaufzeitverkürzung unter Beachtung der tariflichen Vorgaben</li> <li>– vereinfachte Antragstellung</li> <li>– einheitliche und gerechte Anwendung des Instruments innerhalb der Stadtverwaltung</li> </ul>
Übertarifliche Eingruppierung von Beschäftigten in der allgemeinen Verwaltung und in der IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschäftigte im allgemeinen Verwaltungsbereich und der IT, die die persönlichen Eingruppierungsvoraussetzungen nicht erfüllen, werden übertariflich in die Entgeltgruppe eingruppiert, die der Wertigkeit der Stelle entspricht, anstelle der Zahlung einer Zulage</li> <li>– Dies trägt dazu bei, dass Neueinstellungen nicht von der tariflich vorgesehenen komplizierten Zulagenzahlung abgeschreckt werden und deshalb das Einstellungsangebot ggf. nicht annehmen.</li> </ul>