



OSTALBKREIS



| **PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT**
| FÜR DAS LANDRATSAMT OSTALBKREIS

1. Ausgabe - April 2015

IMPRESSUM

Herausgeber
Landratsamt Ostalbkreis
Geschäftsbereich Personal und Organisation
Stuttgarter Str. 41
73430 Aalen
Telefon 07361 503-0
Telefax 07361 503-1477
info@ostalbkreis.de
www.ostalbkreis.de

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

wie alle Arbeitgeber steht auch unsere Landkreisverwaltung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung vor großen Herausforderungen. Die Zahl der altersbedingt ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen steigt kontinuierlich an. Auf der anderen Seite wird es zunehmend schwierig, Ausbildungsplätze und frei werdende Stellen mit geeigneten Nachwuchskräften zu besetzen. Hinzu kommt, dass bei begrenzten finanziellen Mitteln die Ansprüche an unsere Landkreisverwaltung ständig steigen.



Um auch zukünftig unsere Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger des Ostalbkreises im gewohnten Umfang erbringen und dabei unserem Qualitätsanspruch gerecht werden zu können, sind verstärkte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen erforderlich. Unser Anliegen ist es, die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, das Wissen und die Kompetenzen zu verbessern, neue Mitarbeiterpotenziale zu erschließen, uns technisch und organisatorisch weiterzuentwickeln sowie die Motivation und Arbeitszufriedenheit weiter zu steigern.

Im vorliegenden Personalentwicklungskonzept sind nun erstmals alle vorhandenen und geplanten Maßnahmen unserer Landkreisverwaltung systematisch erfasst und gebündelt. Nun gilt es, diese Maßnahmen konsequent umzusetzen, kontinuierlich zu optimieren und regelmäßig an die sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Personalentwicklung ist dabei ein ständiger Prozess, welcher nie abgeschlossen sein wird.

Ich lade Sie herzlich ein, die Angebote, die wir als Arbeitgeber/Dienstherr bieten, zu nutzen. Beteiligen Sie sich aktiv an der Personalentwicklung und bringen Sie auch eigene Ideen ein. Machen wir gemeinsam unsere Landkreisverwaltung fit für die Zukunft!



Klaus Pavel
Landrat

Inhalt

I.	Was ist Personalentwicklung?	5
II.	Die Funktion des Personalentwicklungskonzeptes	6
	a) Was sind Ziele des Personalentwicklungskonzeptes?	6
	b) An wen richtet sich das Personalentwicklungskonzept?	7
	c) Wer ist für die Personalentwicklung verantwortlich?	7
III.	Die demografische Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung	9
IV.	Ist-Analyse der Beschäftigungsstruktur der Landkreisverwaltung	11
	a) Altersstrukturanalyse	11
	b) Analyse der Arbeitsverhältnisse	13
	c) Analyse des Beschäftigungsumfanges	19
	d) Analyse des altersbedingten Ausscheidens	20
	e) Analyse des altersbedingten Ausscheidens bei Führungskräften	22
V.	Maßnahmen der Personalentwicklung	23
	a) Bausteine der Personalentwicklung	23
	1. Ausbildung	23
	1.1 Ausbildungsbeauftragte	23
	1.2 Patenschaften für Auszubildende im 1. Ausbildungsjahr	24
	1.3 Soziales Praktikum	24
	1.4 Azubi-Tag in Zusammenarbeit mit der AOK Ostalb	24
	1.5 Seminare zur interkulturellen Kompetenz und Auslandspraktika	24
	1.6 Evaluierung der Ausbildung	25
	1.7 Übernahme nach Beendigung der Ausbildung	25
	2. Personalgewinnung	25
	3. Personalauswahl	25
	3.1 Erstellen eines Anforderungsprofils	26
	3.2 Stellenausschreibung	26
	3.3 Interview zur Personalauswahl	26
	4. Personaleinsatz	26
	4.1 Integration und Qualifizierung neuer Mitarbeiter	26
	4.1.1 Handreichung für neue Mitarbeiter	27
	4.1.2 Einführung und fachliche Qualifizierung neuer Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz	27
	4.1.3 Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter (Mitarbeiterbegrüßung)	27
	4.1.4 Mentoring und Patenschaften	28
	4.1.5 Evaluierung zur Integration	28
	4.2 Anerkennung von Leistungen	28
	4.2.1 Mitarbeitergespräche und Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)	28
	4.2.2 Prämien und immaterielle Leistungsanreize	29
	4.2.3 Mitarbeiterfest	29
	4.2.4 Jubilärfest und Treffen für ehemalige Mitarbeiter	30
	4.3 Gesundheitsförderung, Erhalt der Arbeitsfähigkeit	31
	4.3.1 ProSalutO	31
	4.3.2 Betriebssport	32
	4.3.3 Kooperation mit Fitness- und Gesundheitsstudios	32
	4.3.4 Suchtprävention	32

4.3.5	Arbeitsschutzausschuss	33
4.3.6	Arbeitsplatzbegehungen	33
4.3.7	Besondere Arbeitsmittel aus gesundheitlichen Gründen.....	33
4.3.8	Fehlzeitenmanagement (Rückkehrer- und Fehlzeitengespräch)	34
4.3.9	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	34
4.3.10	Integration schwerbehinderter Mitarbeiter.....	34
4.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie.....	35
4.4.1	Flexible Arbeitszeiten	35
4.4.2	Teilzeitarbeit und Elternzeit.....	35
4.4.3	Einrichtung einer Kleinkindbetreuung „Ostalb-TigeR“	36
4.4.4	Heimarbeit	36
4.4.5	Fördermaßnahmen zum Wiedereinstieg beurlaubter Mitarbeiter ...	37
4.4.6	Weitergabe interner Stellenausschreibungen.....	37
4.4.7	Teilnahme am Extranet des Ostalbkreises	37
4.4.8	Gewährung von Sonderurlaub	38
4.4.9	Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder und Kinderbesuchstag „Ich besuche Mama und Papa im Büro!“	38
4.5	Projektgruppen	39
4.6	Einführung der elektronischen Akte (E-Akte).....	39
5.	Fort- und Weiterbildung	40
5.1	Fortbildungsrichtlinien.....	40
5.2	Interne Fortbildungen	40
5.3	Externe Fortbildungen	40
5.4	Feedback über Fortbildungsmaßnahmen	41
5.5	Berufsbegleitende Studiengänge und schulische Weiterbildung	41
5.6	Hospitation.....	42
5.7	Wissensmanagement.....	42
6.	Individuelle Karriereplanung	42
6.1	Verwendungsförderung für Führungspositionen	42
6.2	Beamtenaufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst	43
7.	Führung	43
7.1	Führungsrichtlinien	43
7.2	Coaching	43
7.3	Regelmäßige Mitarbeitergespräche	43
7.4	Führungskräftebeurteilungen.....	44
7.5	Nachwuchsführungskräfte.....	44
8.	Übergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen	45
8.1	Mitarbeiterbefragungen	45
8.2	Ideen- und Beschwerdemanagement.....	45
8.3	Vorschlagswesen „Die clevere Idee“	45
8.4	Leitbild	46
8.5	Corporate Identity	46
8.5.1	Corporate Design	46
8.5.2	Namensschilder	46
8.6	Newsletter und Mitarbeiter-Info	47
8.7	Chancengleichheitsplan.....	47
8.8	Schutz vor Mobbing.....	47
8.9	Geschäftsbereichsgespräche	47

b) Übersicht über den Stand der Umsetzung der Bausteine.....	49
VI. Fazit und Ausblick.....	53

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Alterspyramide des Landratsamts Ostalbkreis.....	11
Abb. 2: Alterspyramide der Gesamtbevölkerung von Baden-Württemberg.....	12
Abb. 3: Die Altersstruktur der Landkreismitarbeiter, aufgeteilt nach Geschlecht....	12
Abb. 4: Aufteilung der Arbeitsverhältnisse beim Landratsamt Ostalbkreis.....	13
Abb. 5: Verteilung der Arbeitsverhältnisse beim Landratsamt Ostalbkreis nach Geschlechtern.....	14
Abb. 6: Die Entgeltgruppenverteilung der Beschäftigten des Landratsamts Ostalbkreis.....	14
Abb. 7: Die Entgeltgruppenverteilung nach Geschlechtern.....	15
Abb. 8: Die Besoldungsgruppenverteilung der Beamten des Landratsamts Ostalbkreis.....	16
Abb. 9: Die Besoldungsgruppenverteilung der Beamten nach Geschlechtern.....	16
Abb. 10: Die sonstigen Gehaltsgruppen beim Landratsamt Ostalbkreis.....	17
Abb. 11: Die sonstigen Gehaltsgruppen nach Geschlechtern.....	18
Abb. 12: Analyse des Beschäftigungsumfangs aller Mitarbeiter des Landratsamts Ostalbkreis.....	19
Abb. 13: Analyse des Beschäftigungsumfangs der männlichen Mitarbeiter.....	19
Abb. 14: Analyse des Beschäftigungsumfangs der weiblichen Mitarbeiter.....	20
Abb. 15: Anzahl der altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter.....	21
Abb. 16: Anzahl der altersbedingt ausscheidenden Führungskräfte nach Geschlechtern.....	22

I. Was ist Personalentwicklung?

Die Vorstellung, was unter Personalentwicklung zu verstehen ist, unterscheidet sich je nach Betrachter. Daher müssen diese Vorstellungen zunächst einmal auf einen einheitlichen Stand gebracht werden. Die nachstehend aufgeführten Definitionen sollen verdeutlichen, was man unter Personalentwicklung im klassischen Sinne versteht:

„Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse, welche es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsgerecht zu fördern.“

Definition der KGSt

„Personalentwicklung (PE) umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.“

aus wikipedia.org

„Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern gewinnt für Unternehmen an Bedeutung. Der Wandel des Arbeitsmarktes und die permanente Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen fordert einen verstärkten Einsatz vom Arbeitgeber, die Kompetenzen seiner Mitarbeiter auszubauen. Auch der technische und organisatorische Wandel verlangt einen anhaltenden Lernprozess. Die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung ermöglicht außerdem, Leistungs- und Kernkompetenzträger langfristig an das Unternehmen zu binden.“

aus GABLER Wirtschaftslexikon

Aus den Definitionen ist erkennbar, dass Personalentwicklung eine breite und vielschichtige Palette von Maßnahmen umfasst, die letzten Endes darauf ausgerichtet sind, die Aufgaben der Verwaltung mit dem dafür eingesetzten Personal möglichst optimal zu erfüllen. Bei der Landkreisverwaltung sind bereits mehrere Bausteine der Personalentwicklung vorhanden. Dabei bedeutet Personalentwicklung nicht nur die Umsetzung einzelner konkreter Maßnahmen, sondern sie umfasst einen kontinuierlichen und dynamischen Prozess, welcher ständig an die sich ändernden Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, wie z. B. den technischen Fortschritt, angepasst werden muss. Um die Ziele der Personalentwicklung zu erreichen, bedarf es eines systematischen und zielgerichteten Einsatzes der entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen sowie der Bereitschaft der Mitarbeiter¹ zum „lebenslangen Lernen“.

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird in diesem Personalentwicklungskonzept nur die männliche Form verwendet. Sie ist jedoch geschlechtsneutral zu verstehen und gilt für männliche und weibliche Mitarbeiter in gleicher Weise.

II. Die Funktion des Personalentwicklungskonzeptes

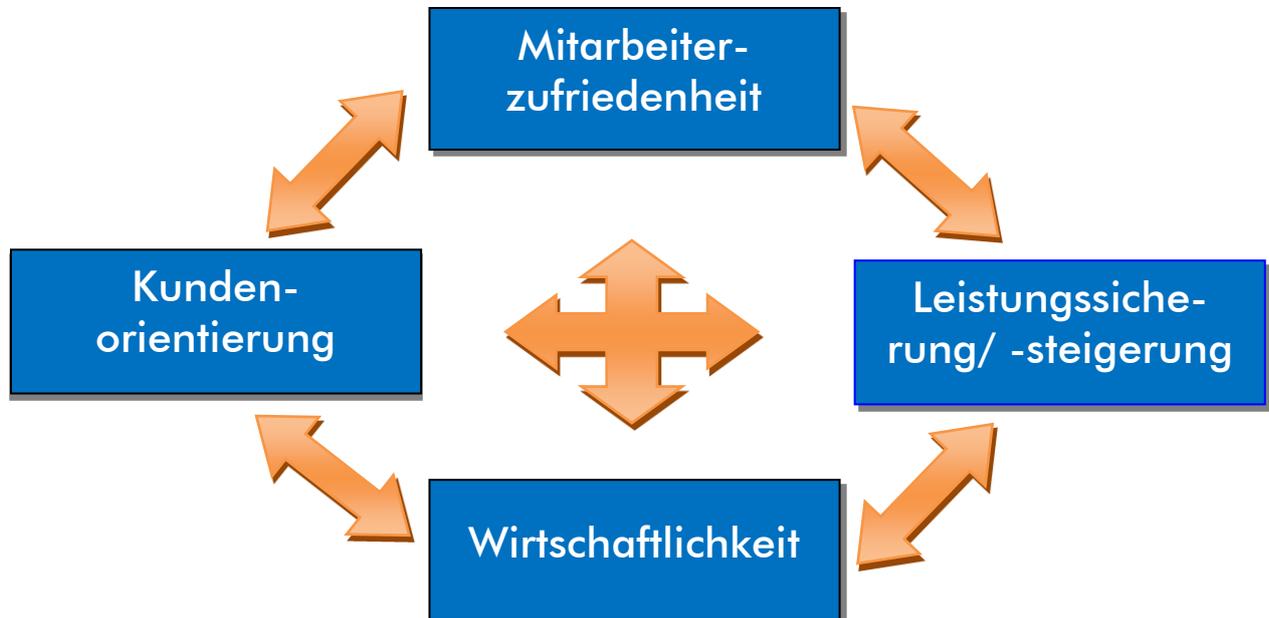
a) Was sind Ziele des Personalentwicklungskonzeptes?

Durch die Personalentwicklung soll einerseits das Bedürfnis jedes einzelnen Mitarbeiters nach individueller Förderung und Weiterentwicklung und damit der individuellen Leistungssteigerung und Mitarbeiterzufriedenheit erfüllt werden. Andererseits soll durch die Personalentwicklung das Ziel der Verwaltung nach möglichst optimaler Aufgabenerfüllung, unter den Aspekten Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit, erreicht werden. Alle vier Ziele stehen dabei gleichrangig nebeneinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Die Personalentwicklung ist zukunftsorientiert und hat das Ziel, Potenziale unserer Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, um vorhandene und zukünftige Aufgaben so gut wie möglich bewältigen zu können und die Mitarbeiter auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Dabei steht, durch die sich immer schneller ändernden Anforderungen sowie das explodierende Wissen, das „lebenslange Lernen“ im Mittelpunkt der Überlegungen. Zusammenfassend könnte man es so ausdrücken:

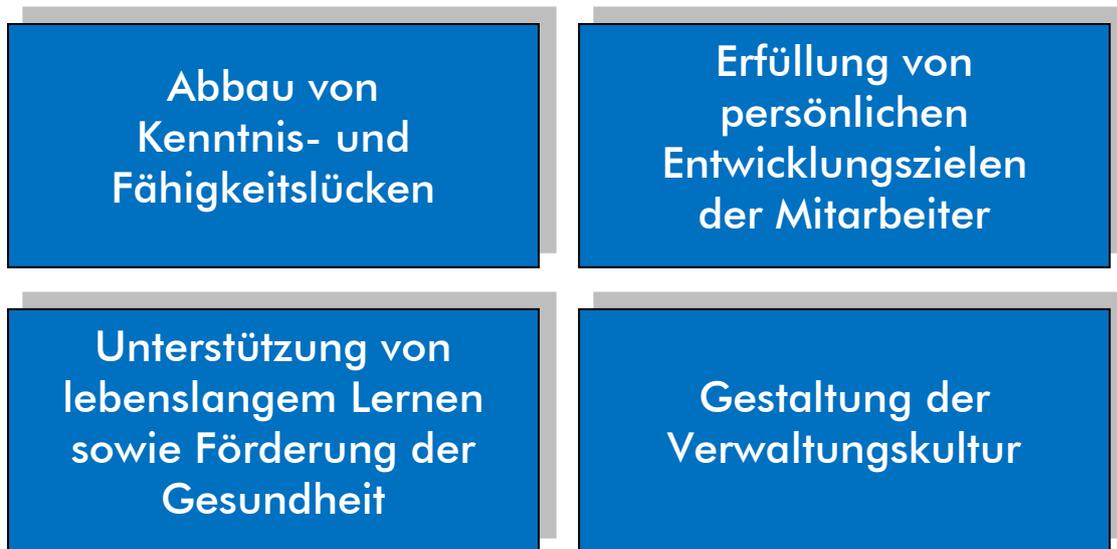
Zur Personalentwicklung gehören alle Aktivitäten, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die gegenwärtigen oder zukünftigen Anforderungen besser bewältigen können.

aus Kienbaum - Personalentwicklung



Dabei ist Personalentwicklung nicht nur eine kurzfristige Maßnahme, sondern ein **dynamischer** und **kontinuierlicher Prozess**, welcher sich aus vielen verschiedenen Bausteinen zusammensetzt.

Komponenten der Personalentwicklung sind dabei:



Von Mitarbeitern und Führungskräften des Landratsamts Ostalbkreis wurden hierzu mehrere Problemstellungen identifiziert, welche die Erreichung dieser Ziele bisher behindern bzw. erschweren. Diese Probleme sollen nun anhand des systematischen Einsatzes verschiedener, teils bereits vorhandener, teils noch einzuführender Personalentwicklungsmaßnahmen soweit wie möglich beseitigt oder, wo dies nicht möglich ist, zumindest abgemildert werden. Das Personalentwicklungskonzept zeigt dazu auf, mit welcher Priorität die verschiedenen Maßnahmen umgesetzt werden sollten.

b) An wen richtet sich das Personalentwicklungskonzept?

Personalentwicklung als stetiger Prozess richtet sich an alle Mitarbeiter des Landratsamts Ostalbkreis. Sie findet auf allen Ebenen und in allen Arbeitsbereichen statt und soll durch unsere Führungskräfte aktiv vertreten werden. Alle Mitarbeiter sollen sich durch eigene Ideen und Anregungen in den Prozess einbringen.

Aufgrund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen können dabei jedoch nicht alle Bausteine gleichzeitig umgesetzt und alle Mitarbeiter kurzfristig einbezogen werden. Es müssen vielmehr Schwerpunkte gebildet und Rangfolgen erstellt werden, welche Projekte und Maßnahmen in welchem Zeitraum umgesetzt werden sollen sowie bei welchen Mitarbeitern ein vordringlicher Bedarf besteht. Die Festlegung hierüber wird durch die Verwaltungsspitze getroffen.

c) Wer ist für die Personalentwicklung verantwortlich?

Die Mitarbeiter

Zunächst einmal ist jeder Mitarbeiter für seine berufliche Entwicklung selbst verantwortlich. Er muss sein Wissen und seine Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einbringen und sich eigenverantwortlich für neue Anforderungen qualifizieren sowie neue berufliche Herausforderungen annehmen. Wo er Defizite bei sich erkennt, muss er versuchen, diese, auch mit Hilfe seines Vorgesetzten sowie Fortbildungsmaßnahmen, zu beheben. Er soll selbstgesteuert Vorstellungen über weitere berufliche Ziele entwickeln und gegenüber dem Vorgesetzten zum Ausdruck bringen.

Die Geschäftsbereichsleiter

Die qualitative Personalentwicklung gehört zu den Kernaufgaben der Geschäftsbereichsleitungen. Sie tragen Verantwortung dafür, dass ihre Mitarbeiter über das für ihre Aufgaben notwendige Wissen sowie die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen.

Die Geschäftsbereichsleitungen sind für die angemessene sachliche und personelle Ausstattung ihrer Bereiche verantwortlich, insbesondere für die notwendige Fortbildung ihrer Mitarbeiter. Wenn Bedarf besteht, müssen sie entsprechende Maßnahmen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Budgets treffen. Sie haben hierzu die notwendigen Mittel zu erheben und zu beantragen. Falls individuelle Defizite bestehen, haben die Geschäftsbereichsleitungen zusammen mit den betroffenen Mitarbeitern die Pflicht, diese so weit wie möglich zu beheben. Vor einer Übertragung neuer Aufgaben haben sie ihre Mitarbeiter möglichst zeitnah für diese zu qualifizieren.

Die Geschäftsbereichsleitungen haben ihre Mitarbeiter auch bei deren weiterer Karriereplanung zu unterstützen. Sie leisten Hilfestellung zur Erreichung der beruflichen Ziele ihrer Mitarbeiter.

Die Dezernenten

Die Dezernenten führen durch Vorbild. Sie entscheiden über den Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb ihres Dezernats und unterstützen aktiv den Personalentwicklungsprozess. Sie setzen die Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den anderen Verantwortlichen für die Personalentwicklung um. Sie beantragen die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die Personalentwicklung innerhalb ihres Dezernats. Die Dezernenten wirken bei der Schwerpunktsetzung im Bereich der Personalentwicklung mit.

Der Geschäftsbereich Personal und Organisation

Der Geschäftsbereich Personal und Organisation schreibt freiwerdende Stellen grundsätzlich intern aus, um eigenen Mitarbeitern die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung zu geben. Gleichzeitig unterstützt er die Vorgesetzten durch eine bedarfsgerechte Personalauswahl. Er informiert Vorgesetzte und Mitarbeiter über externe Fortbildungsmöglichkeiten und bietet interne Schulungen entsprechend des Bedarfs an.

Der Personalrat

Der Personalrat hat entsprechend den gesetzlichen Regelungen zahlreiche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte bei personellen Maßnahmen. Auch wenn sich diese Rechte nicht unmittelbar auf die Personalentwicklung beziehen, so sind doch viele Bausteine der Personalentwicklung mittelbar davon betroffen. Daher wirkt der Personalrat im Wege der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Verwaltungsspitze bei den Maßnahmen der Personalentwicklung mit und gibt eigene Anstöße und Impulse.

Landrat und Kreistag

Der Landrat ist für die sachgemäße Erledigung der Aufgaben und den ordnungsmäßigen Gang der Verwaltung verantwortlich und regelt die innere Organisation des Landratsamts.

Der Kreistag trifft die Grundsatzentscheidungen und gibt die Ziele der Personalentwicklung im Landratsamt Ostalbkreis vor. Er stellt die notwendigen Haushaltsmittel für die Personalentwicklung zur Verfügung.

III. Die demografische Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung

Im Jahr 2009 erstellte die Prognos AG im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung eine Studie unter dem Titel „Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“. Darin wird beschrieben, dass die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland von insgesamt 43,9 Millionen im Jahr 2004 auf ca. 40,4 Millionen (-8 %) im Jahr 2030 schrumpfen wird. Dadurch wird sich im Jahr 2030 eine Arbeitskräftelücke von ca. 5,5 Millionen Personen in Deutschland ergeben. Somit werden sich in Zukunft nicht mehr die Arbeitgeber ihre Mitarbeiter aussuchen können, sondern umgekehrt die Arbeitnehmer ihr Unternehmen.

Gleichzeitig wird der Anteil der über 55-jährigen an der Belegschaft stark steigen und es wird deutlich schwerer werden als bisher, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren. Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte in allen Altersklassen wird massiv zunehmen. Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung wird damit deutlich stärker als heute von der Motivation und Arbeitsfähigkeit der vorhandenen Belegschaft sowie der erfolgreichen Rekrutierung neuer Mitarbeiter abhängen.

Im Jahr 2006 waren auf der kommunalen Ebene in Deutschland insgesamt 1,26 Millionen Menschen beschäftigt, davon 249.148 bei den Landkreisen. Der Beamtenanteil lag hier bei lediglich etwa 14 %, der Beschäftigtenanteil bei rund 86 %.² Das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst liegt bereits heute bei über 44 Jahren. 52 % der Mitarbeiter sind älter als 44 Jahre, rund 30 % sogar älter als 50.³ Es besteht hierbei kein signifikanter Unterschied zwischen Beschäftigten und Beamten. Auf den öffentlichen Dienst rollen somit in den nächsten Jahren große Pensionierungs- bzw. Verrentungswellen zu. Dies wird in Zusammenspiel mit dem sich abzeichnenden Nachwuchskräftemangel sowie der Veränderung in der Altersstruktur der Belegschaft zu großen Problemen für den öffentlichen Dienst führen und erfordert bereits jetzt entsprechende Strategien von Seiten der Personalverantwortlichen.

Bereits heute ist der Frauenanteil mit 60 % bei der Landkreisverwaltung überdurchschnittlich hoch. Die Prognos AG hat vorausberechnet, dass bis zum Jahr 2016 30 % der männlichen Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in den Ruhestand gehen werden, während es bei den Frauen hingegen lediglich 17 % sein werden.⁴ Diese Zahlen zeigen, dass sich aufgrund des niedrigeren Durchschnittalters der Frauen der Männeranteil in der öffentlichen Verwaltung in den nächsten Jahren automatisch noch weiter verringern wird. Hinzu kommt der deutlich höhere Frauenanteil von ca. 70 % an den Hochschulen in Kehl und Ludwigsburg, welche den Großteil des Personals für den gehobenen Dienst bereitstellen, sowie von beinahe 100 % bei der Ausbildung für „Kaufleute für Büromanagement“.

Bereits heute ist die öffentliche Verwaltung mit 37 % der Sektor mit dem zweithöchsten Anteil an hochqualifizierten Arbeitskräften.⁵ Durch die zunehmende Technisierung sowie

² Robert-Bosch-Stiftung, Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart 2009, S. 25.

³ ebenda, Abbildung 11, S. 28.

⁴ ebenda, S. 33.

⁵ ebenda, S. 47.

die ständig wachsenden Anforderungen an den öffentlichen Dienst, wird die Nachfrage nach hochqualifizierten Mitarbeitern noch weiter steigen. Vor dem Hintergrund eines gesamtwirtschaftlichen Trends zu höherer Qualifizierung wird der öffentliche Dienst in Zukunft zunehmend in Konkurrenz, sowohl zur Privatwirtschaft als auch untereinander, um die besten Köpfe treten müssen.

Zusammengefasst kann man die demografische Entwicklung für den öffentlichen Dienst so beschreiben:

„In Zukunft wird der öffentliche Dienst immer komplexere Aufgaben mit immer weniger, dafür deutlich älterem, weiblicherem und im Durchschnitt höher qualifiziertem Personal erfüllen müssen.“

Daraus ergeben sich folgende Anforderungen an die zukünftige Personalpolitik des öffentlichen Dienstes:

- 1) Die Arbeitgeber müssen auf das ständig steigende Durchschnittsalter reagieren und versuchen, die Arbeitsfähigkeit und Motivation ihrer Mitarbeiter bis ins hohe Alter zu erhalten.
- 2) Es muss versucht werden, durch Rationalisierung, Zentralisierung, Aufgabenreduktion sowie Verwaltungsvereinfachung den Arbeitskräftebedarf der öffentlichen Verwaltung in Zukunft zu reduzieren.
- 3) Durch flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit- sowie Heimarbeit muss das weibliche Arbeitskräftepotenzial noch stärker als dies bisher schon der Fall ist, ausgeschöpft werden. Gleichzeitig muss das Augenmerk darauf gerichtet werden, den Anteil männlicher Arbeitskräfte im öffentlichen Dienst zu erhöhen und männliche Arbeitnehmer verstärkt auch für bisher weiblich dominierte Arbeitsfelder und Ausbildungsgänge zu motivieren sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter auszubauen.
- 4) Der öffentliche Dienst muss ein professionelleres und innovativeres Personalmanagement entwickeln, um seinen Personalbedarf langfristig auf allen Ebenen mit einer ausreichenden Anzahl an gut qualifizierten Nachwuchskräften zu decken.

IV. Ist-Analyse der Beschäftigungsstruktur der Landkreisverwaltung

Als Übersicht über die momentane Personalsituation sowie als Ausblick und damit Grundlage für weitere Organisations- und Personalentscheidungen wurde beim Geschäftsbereich Personal und Organisation die nachfolgenden Personaldatenanalysen zum Stand 01.02.2015 durchgeführt.

a) Altersstrukturanalyse

In der Altersstrukturanalyse sind die Mitarbeiter des Landratsamt Ostalbkreis im jeweiligen Lebensalter, aufgeteilt nach Männern und Frauen, dargestellt. Sie gibt somit Aufschluss über die altersmäßige Zusammensetzung der Belegschaft der Landkreisverwaltung. Gleichzeitig lässt sich daraus die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur ableiten. Nicht zuletzt kann mit Hilfe der Altersstrukturanalyse die voraussichtliche Zahl der in den nächsten Jahren ausscheidenden Mitarbeiter vorhergesagt und damit der entsprechende Ersatzbedarf für das jeweilige Jahr kalkuliert werden.

Vergleicht man diese Grafik mit der neuesten Bevölkerungspyramide des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg aus dem Jahr 2008⁶, dann sticht sofort der beim Landratsamt Ostalbkreis im Vergleich zur Gesamtbevölkerung Baden-Württembergs höhere Altersschnitt sowie der, besonders bei den jüngeren Jahrgängen, deutlich höhere Frauenanteil ins Auge.

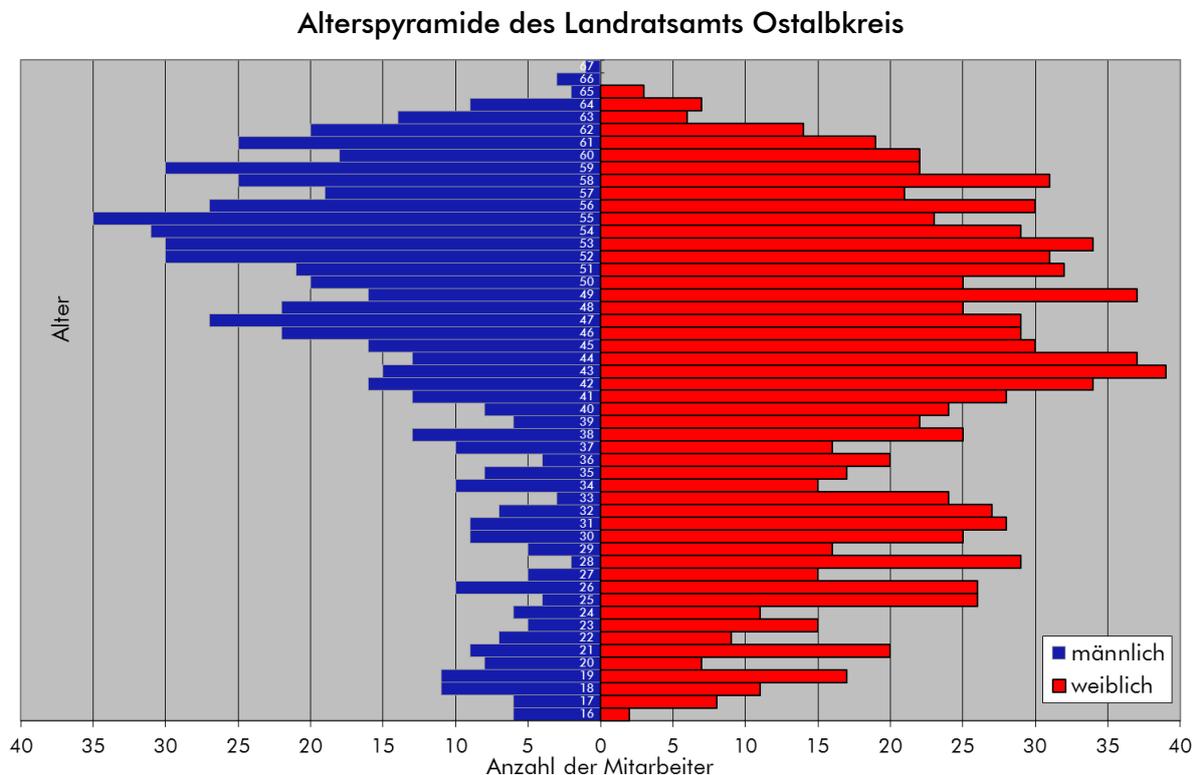


Abbildung 1: Alterspyramide des Landratsamts Ostalbkreis

⁶ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungspyramide 1952-2011 und Vorausrechnung bis 2060, <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerungspyramide/home.asp>, abgerufen am 22.08.2013.

Zum Vergleich:

Alterspyramide des Landes Baden-Württemberg 2012

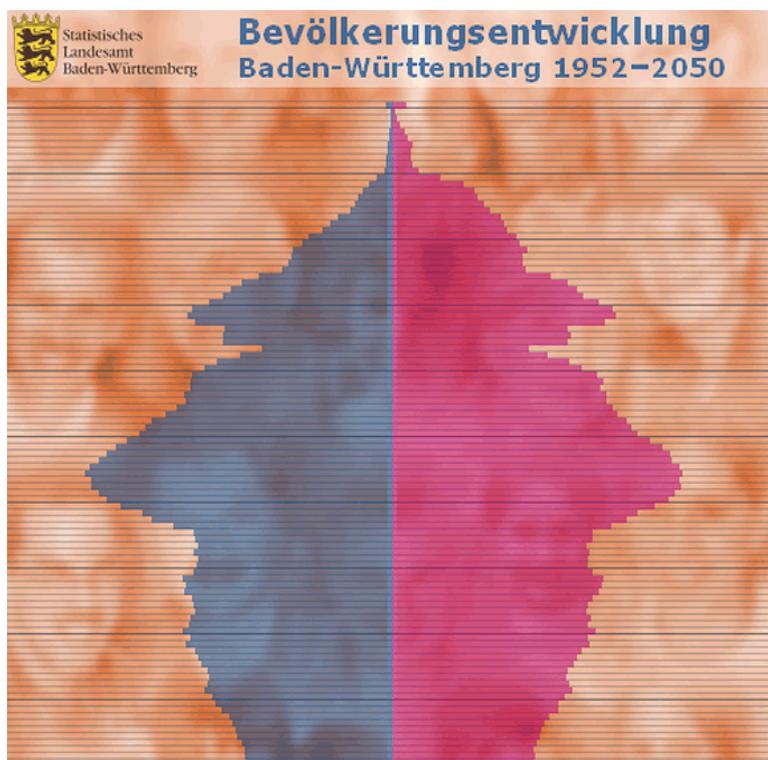


Abbildung 2: Alterspyramide der Gesamtbevölkerung von Baden-Württemberg

Altersgruppen der Mitarbeiter beim Landratsamt Ostalbkreis

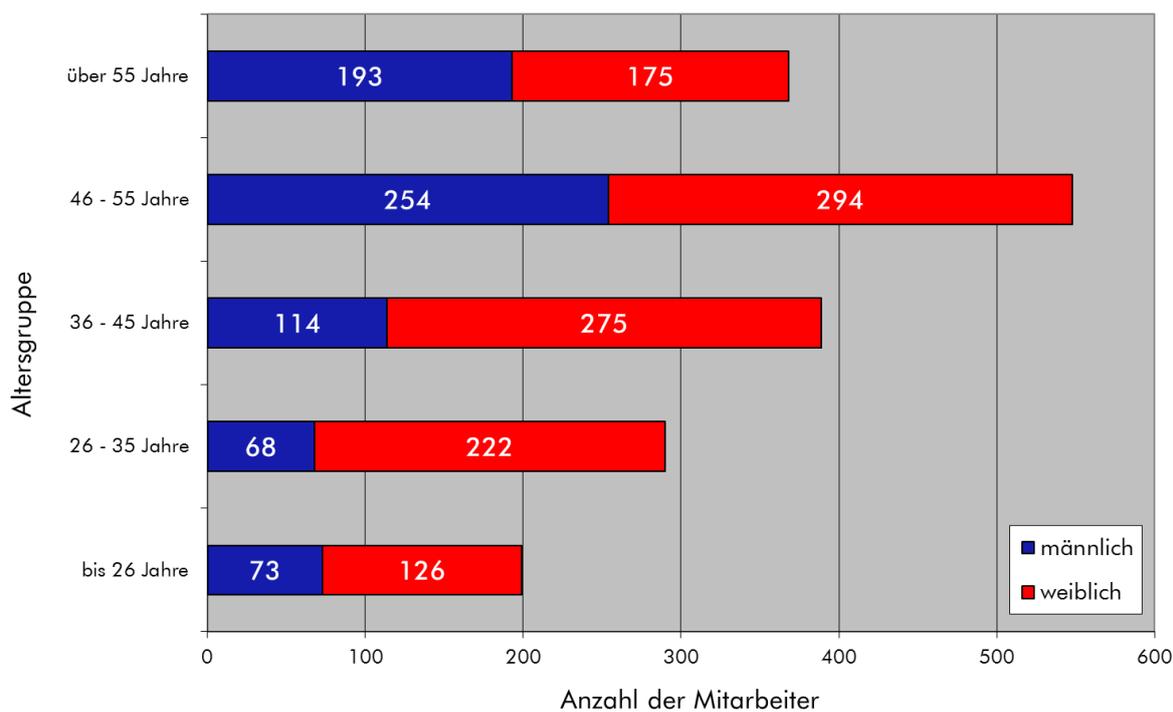


Abbildung 3: Die Altersstruktur der Landkreismitarbeiter, aufgeteilt nach dem Geschlecht

Die Auswertung der Altersstruktur unserer Mitarbeiter zeigt, dass weit mehr als die Hälfte bereits heute älter als 45 Jahre ist und somit innerhalb der nächsten 20 Jahre in Rente bzw. Pension gehen wird. Das Durchschnittsalter aller Mitarbeiter beim Landratsamt Ostalbkreis liegt momentan bei 43,8 Jahren und damit im Durchschnitt aller Mitarbeiter im öffentlichen Dienst, welcher deutschlandweit 2012 bei 44 Jahren lag⁷. Der Anteil der unter 26-jährigen ist bei uns mit 11 % nur etwa halb so hoch wie jener der über 55-jährigen mit 21 %. Auch der Block der 46 - 55-jährigen ist mit 31 % fast doppelt so groß wie der Anteil der 26 - 35-jährigen mit 16 %. Es zeichnet sich somit bereits heute ein deutliches **Nachwuchsproblem** für die nächsten Jahre ab.

b) Analyse der Arbeitsverhältnisse

Beim Landratsamt Ostalbkreis sind die Mitarbeiter entweder im Beschäftigten- oder im Beamtenverhältnis angestellt. Hinzu kommt noch die Gruppe unserer Auszubildenden und Praktikanten. In der folgenden Analyse ist dargestellt, wie sich die 1.794 (Stand: 01.02.2015) Mitarbeiter des Landratsamt Ostalbkreis auf diese Arbeitsverhältnisse verteilen und wie die Verteilung der Mitarbeiter innerhalb dieser Arbeitsverhältnisse auf die verschiedenen Entgelt- und Besoldungsgruppen aussieht. Eine weitere Untergliederung findet zudem wiederum nach dem Merkmal „Geschlecht“ statt.

Aufteilung der Arbeitsverhältnisse beim Landratsamt Ostalbkreis

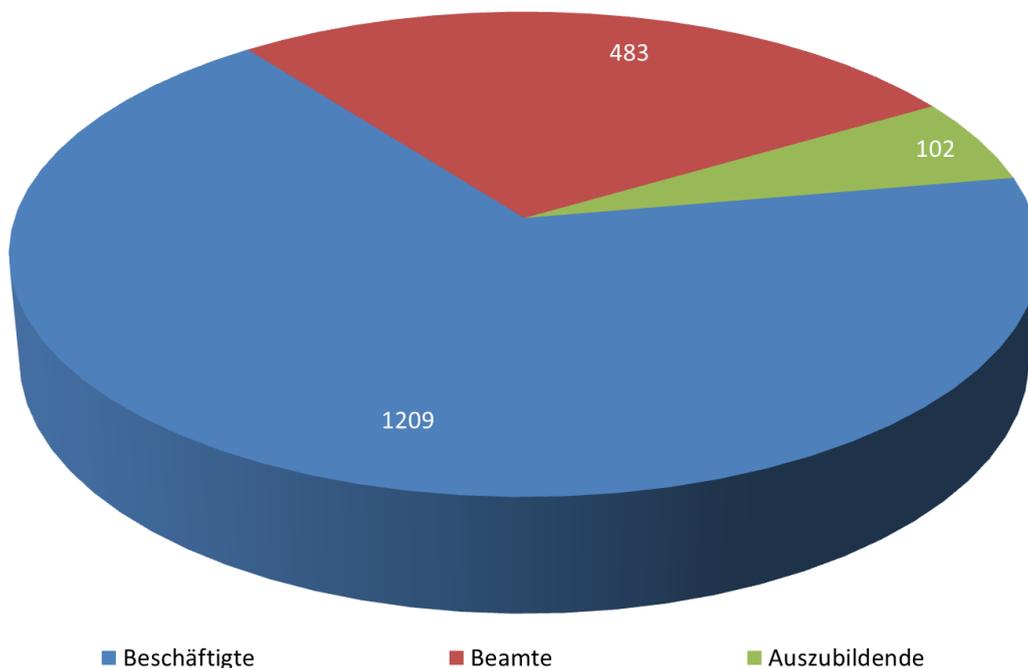


Abbildung 4: Aufteilung der Arbeitsverhältnisse beim Landratsamt Ostalbkreis

⁷ Alexander Schimko: „Altersentwicklung zwingt Kommunen zum Handeln“, in: Staatsanzeiger Nr. 43 vom 02.11.2012.

Verteilung der Arbeitsverhältnisse nach dem Geschlecht

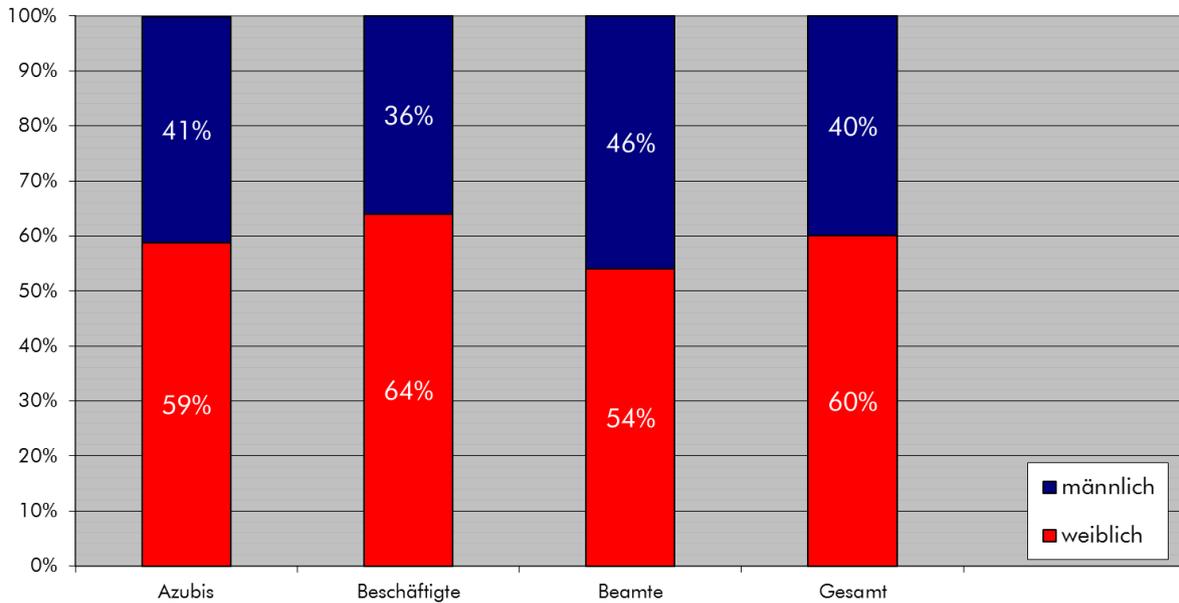


Abbildung 5: Verteilung der Arbeitsverhältnisse beim Landratsamt Ostalbkreis nach dem Geschlecht

Entgeltgruppenverteilung der Beschäftigten

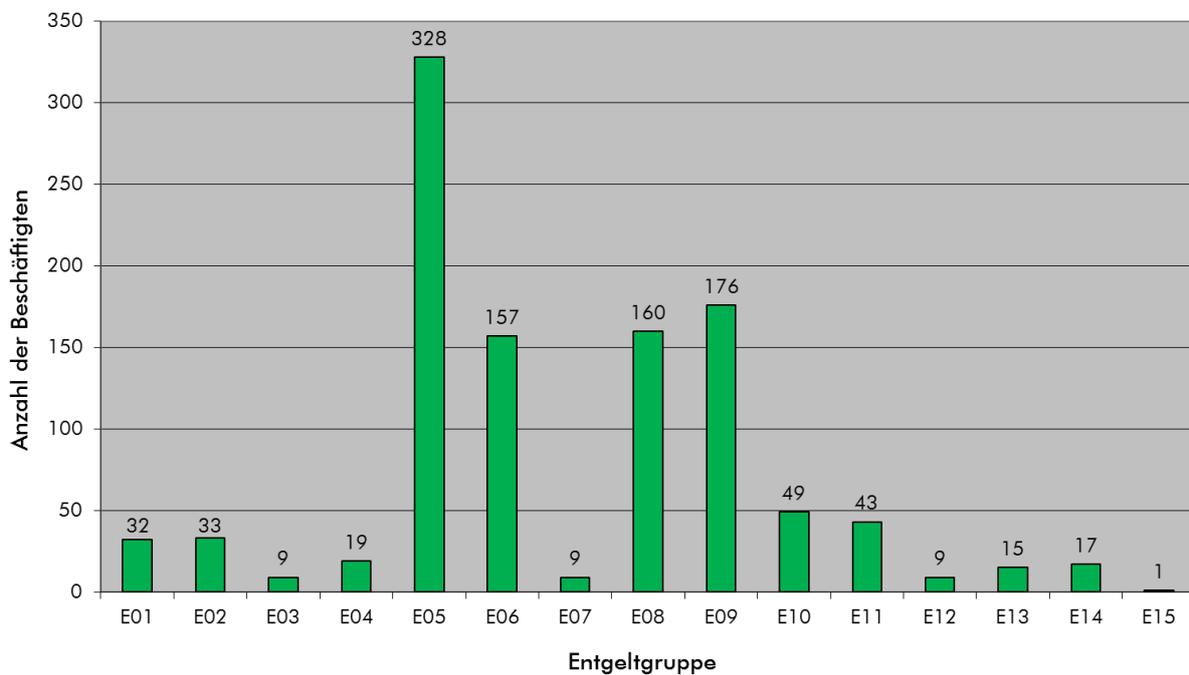


Abbildung 6: Die Entgeltgruppenverteilung der Beschäftigten des Landratsamts Ostalbkreis

Beim größten Mitarbeiterblock, der Entgeltgruppe 5, handelt es sich größtenteils um Mitarbeiter, welche als Forstwirt, Straßenwärter, Messgehilfe oder als Sekretariatskraft beschäftigt sind. Die Entgeltgruppe 6 besteht ebenfalls hauptsächlich aus Sekretariatskräften (Altfälle) sowie aus Hausmeistern. Die Entgeltgruppe 8 setzt sich aus Kolonnenführern, Streckenwärttern, Forstwirtschaftsmeistern, Sachbearbeitern sowie Dezernatssek-

retärinnen zusammen, die Entgeltgruppe 9 aus Sachbearbeitern, Arbeitsvermittlern und festangestellten Lebensmittelkontrolleuren.

Gerade in diesen vier insgesamt sehr starken Lohngruppen sind die weiblichen Mitarbeiter aufgrund des insgesamt sehr hohen Frauenanteils beim Landratsamt Ostalbkreis weit häufiger vertreten als die männlichen. Hinzu kommt ein Überhang an weiblichen Führungskräften in den Entgeltgruppen 13 und 14. Die Männer sind besonders in den Bereichen von EG 10 bis 12 (Sachbearbeiter und mittlere Führungsebene) sowie in den Entgeltgruppen 1 (Mitarbeiter der Beschäftigungsinitiative Ostalbkreis), 4 (hauptsächlich Hausmeister) sowie 7 (ebenfalls Hausmeister) in der Mehrzahl.

Entgeltgruppenverteilung nach dem Geschlecht

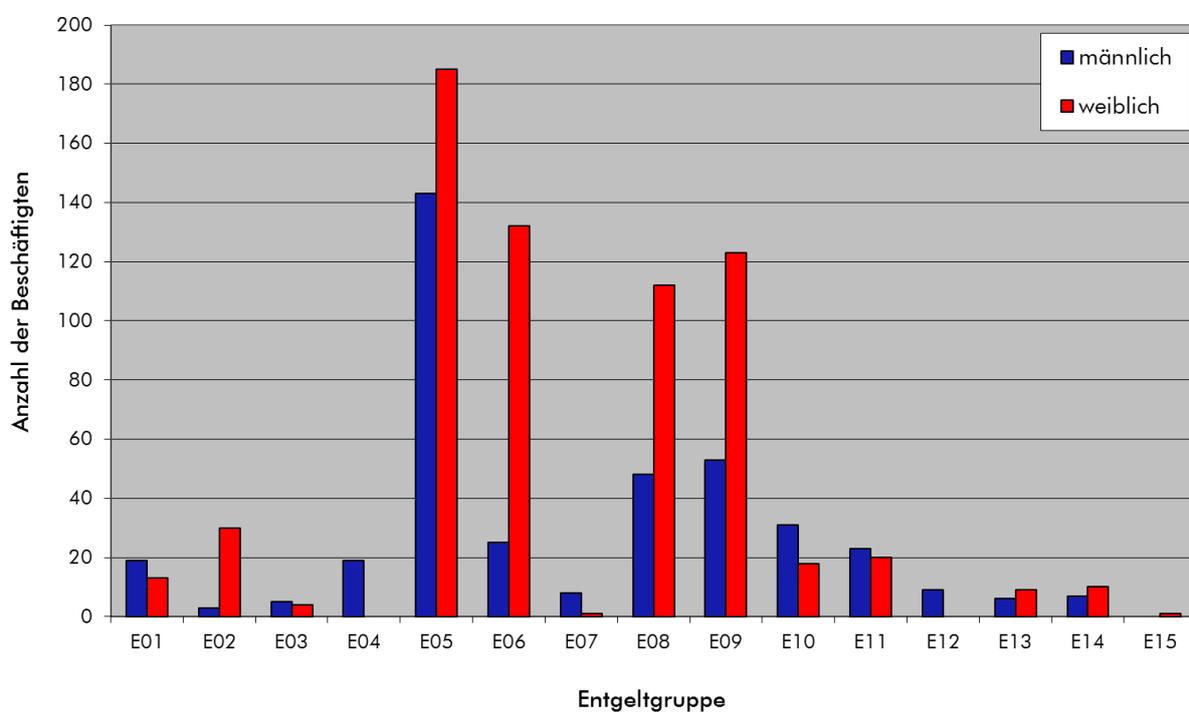


Abbildung 7: Die Entgeltgruppenverteilung nach dem Geschlecht

Besoldungsgruppenverteilung der Beamten

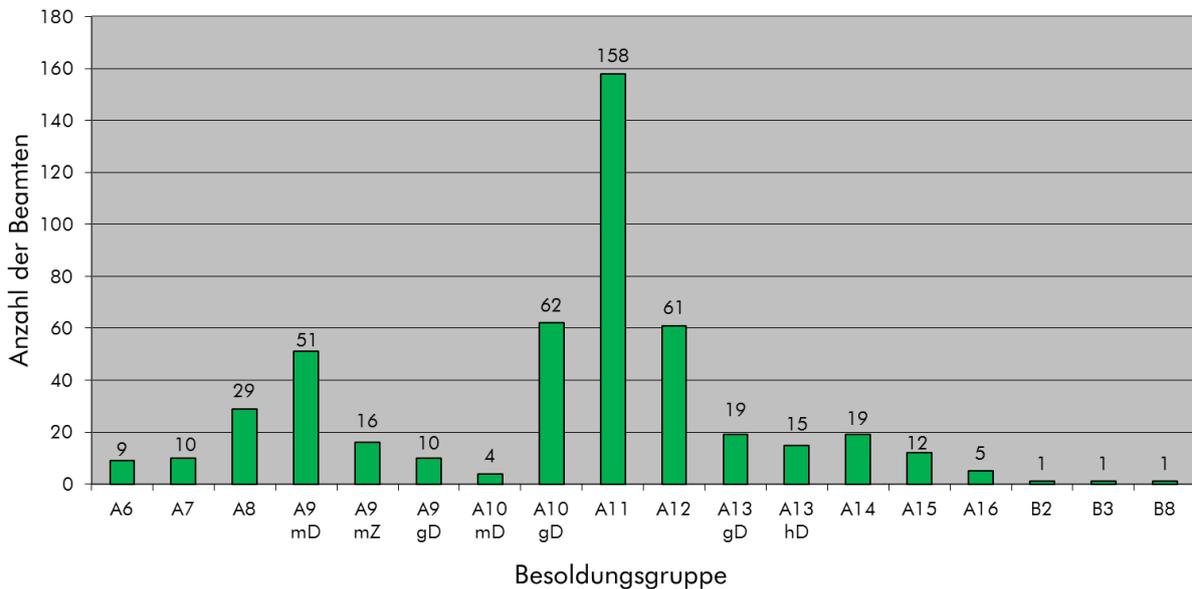


Abbildung 8: Die Besoldungsgruppenverteilung der Beamten des Landratsamt Ostalbkreis

Die am stärksten besetzte Besoldungsgruppe der Beamten ist die Gruppe A 11. In dieser Gruppe sind die häufigsten Tätigkeiten die der Revierleiter, Amtsvormünder, Sachbearbeiter sowie Sachgebietsleiter.

Auch hier haben bis zur Besoldungsgruppe A 12 die weiblichen Beschäftigten insgesamt sowie auch innerhalb der einzelnen Besoldungsgruppen jeweils ein deutliches Übergewicht. Ab Besoldungsgruppe A 12 sind die männlichen Beschäftigten (noch) in der Mehrzahl.

Besoldungsgruppen der Beamten nach dem Geschlecht

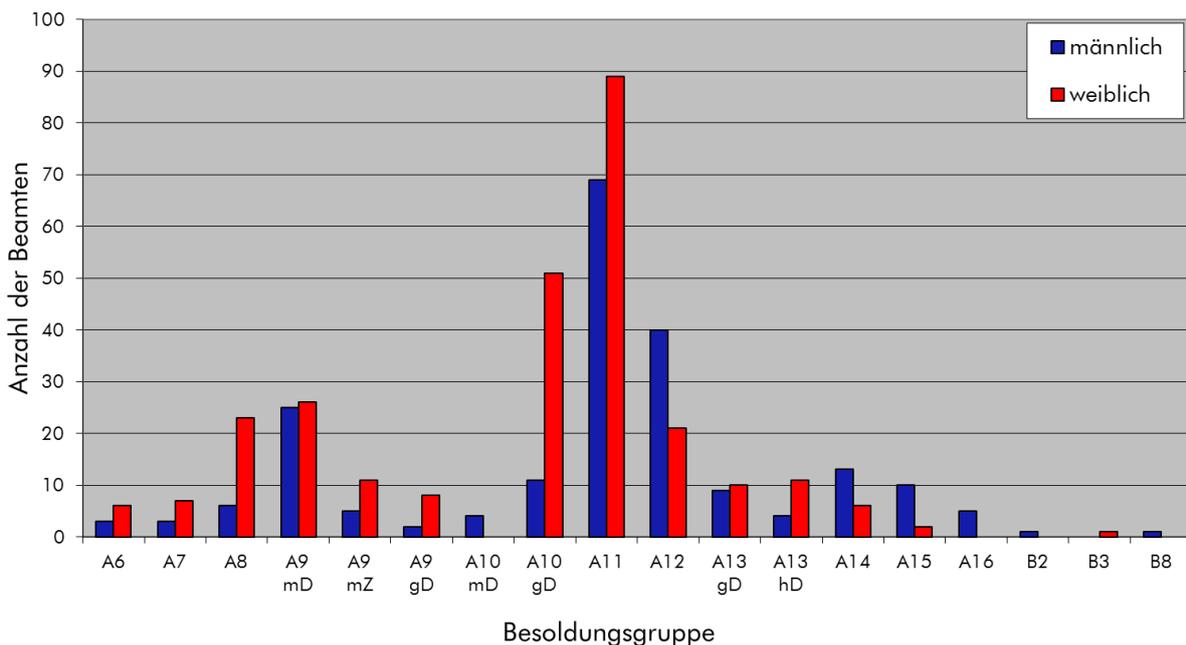


Abbildung 9: Die Besoldungsgruppenverteilung der Beamten nach dem Geschlecht

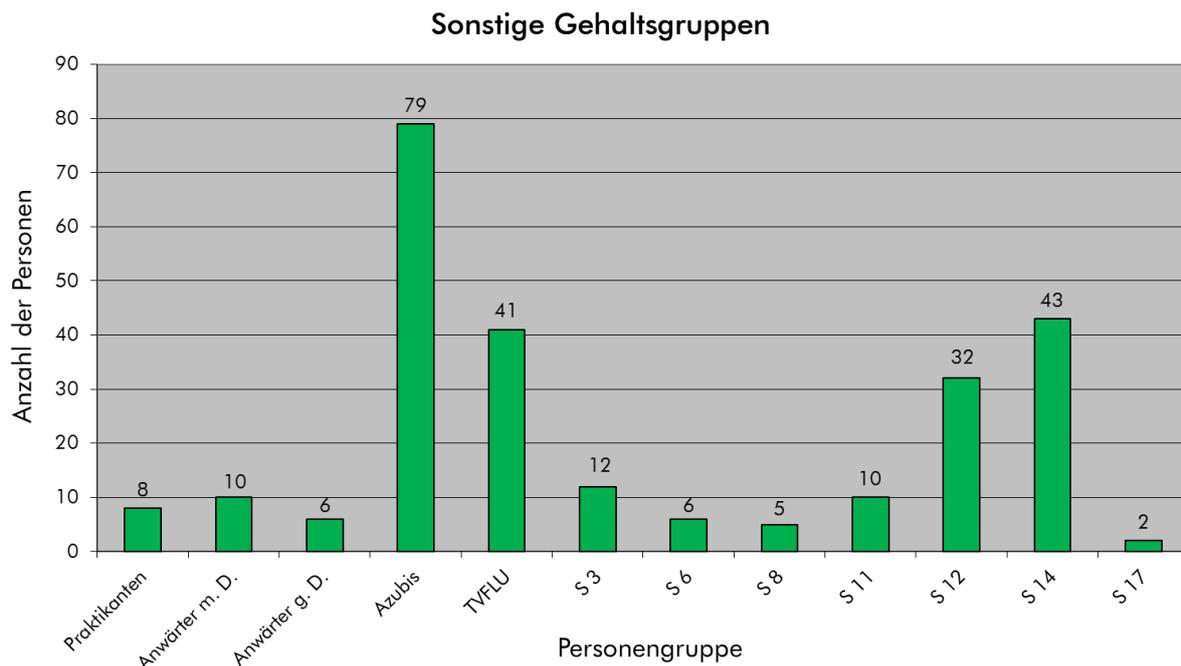


Abbildung 10: Die sonstigen Gehaltsgruppen beim Landratsamt Ostalbkreis

Bei den sonstigen Gehaltsgruppen handelt es sich um Anwärterbezüge der Beamtenanwärter des gehobenen sowie mittleren Dienstes sowie Ausbildungsvergütungen der Beschäftigten. Hinzu kommen der Tarifvertrag für Beschäftigte in der Fleischuntersuchung sowie die Tarifeinigung für den Sozial- und Erziehungsdienst („S-Tarifvertrag“). Die Ausbildungsquote beim Landratsamt Ostalbkreis beträgt 6 % und liegt damit noch über dem jährlichen Ersatzbedarf von 4,5 % der Gesamtbeschäftigten. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass in manchen Berufsbildern über und in anderen unter Bedarf ausgebildet wird und ein gewisser Teil der ausgelernten Azubis das Landratsamt wieder verlässt, um z. B. eine weiterführende Schule zu besuchen. Daher ist es das mittelfristige Ziel der Landkreisverwaltung, die Ausbildungsquote sukzessive auf 8 % zu erhöhen. Des Weiteren soll, im Interesse der künftigen Personalbedarfsdeckung, insbesondere der Kontakt zu Praktikanten im gehobenen Dienst auch während ihres Studiums an den Hochschulen Kehl und Ludwigsburg künftig aufrechterhalten und intensiviert werden.

Sonstige Gehaltsgruppen nach dem Geschlecht

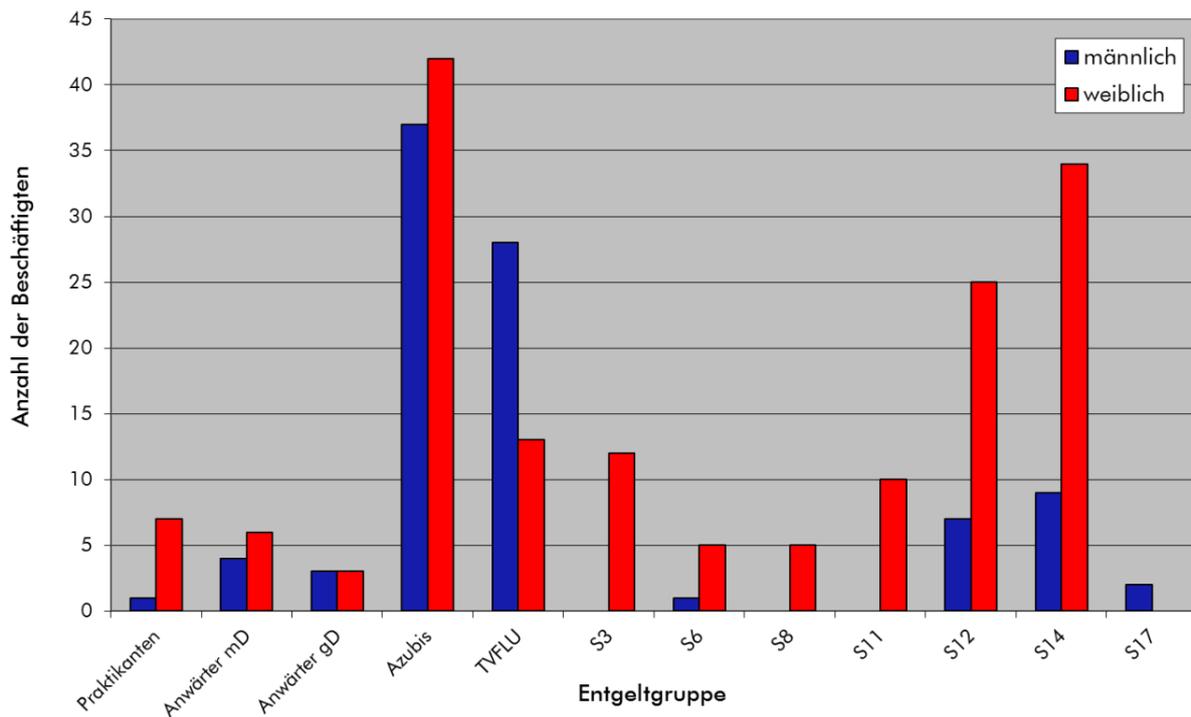


Abbildung 11: Die sonstigen Gehaltsgruppen nach dem Geschlecht

c) **Analyse des Beschäftigungsumfangs**

Das Landratsamt Ostalbkreis bietet seinen Mitarbeitern eine große Anzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung. Diese reichen von einem Umfang von 100 %, was 39 Stunden bei Beschäftigten bzw. 41 Stunden bei Beamten entspricht, bis zu einem Umfang von 5,13 %, was in diesem Fall 2:58 Wochenstunden entspricht. In der folgenden Analyse wird der unterschiedliche Beschäftigungsumfang insgesamt sowie getrennt nach dem Geschlecht aufgezeigt.

Analyse des Beschäftigungsumfangs aller Mitarbeiter

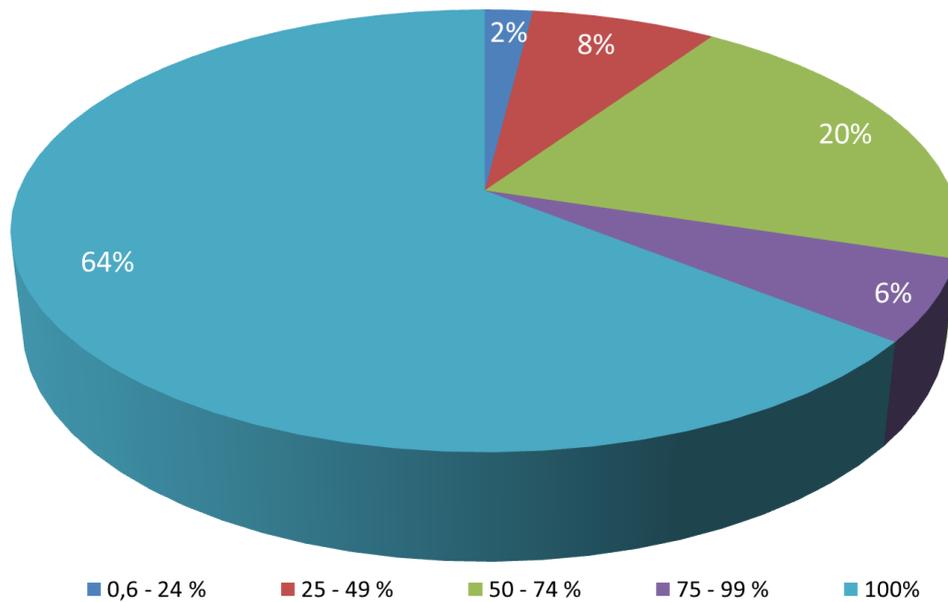


Abbildung 12: Analyse des Beschäftigungsumfangs aller Mitarbeiter des Landratsamt Ostalbkreis

Analyse des Beschäftigungsumfangs bei Männern

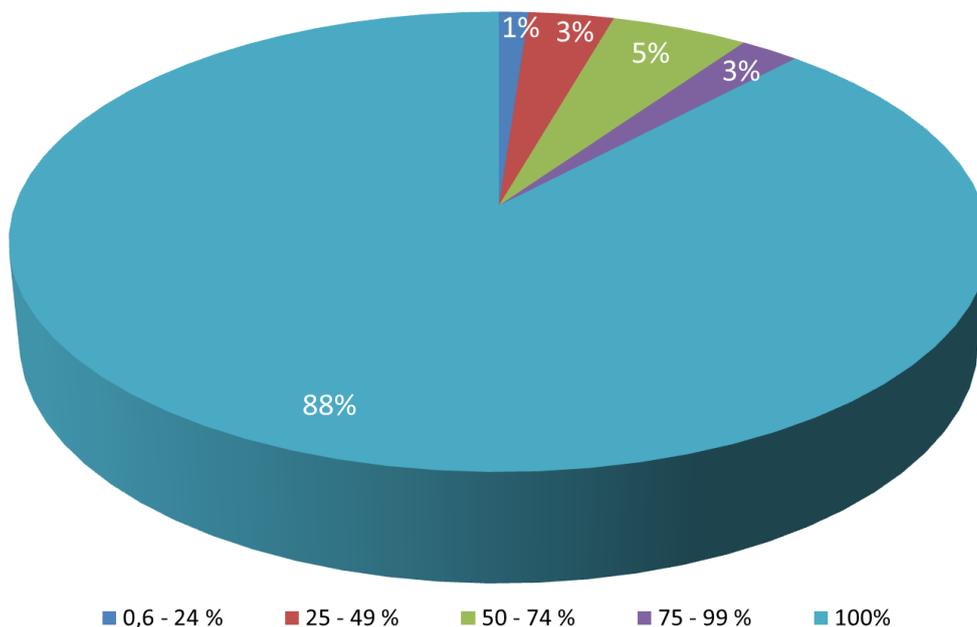


Abbildung 13: Analyse des Beschäftigungsumfangs der männlichen Mitarbeiter

Analyse des Beschäftigungsumfangs bei Frauen

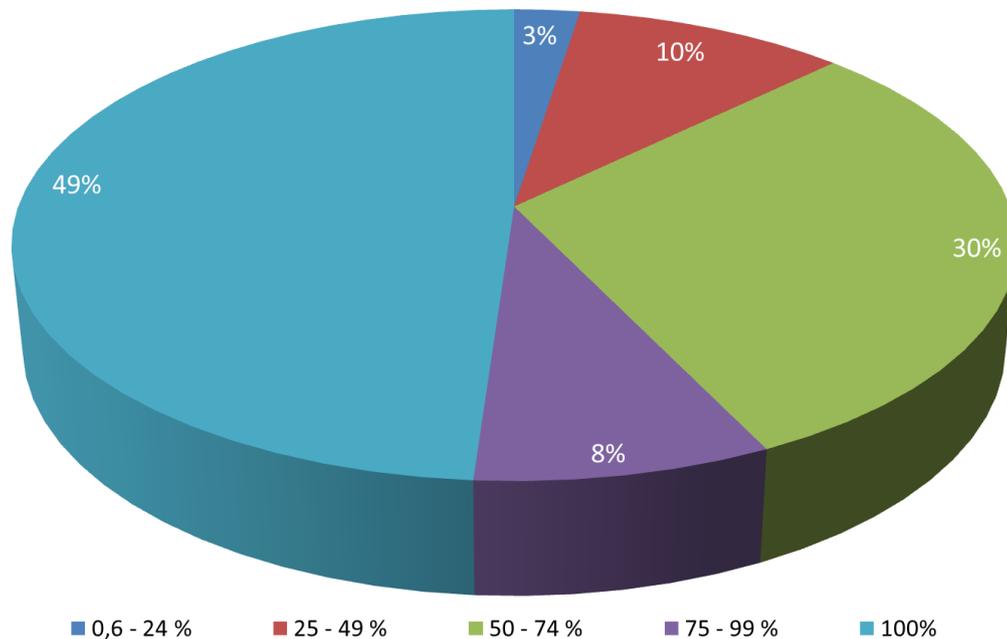


Abbildung 14: Analyse des Beschäftigungsumfangs der weiblichen Mitarbeiter

Die Abbildung 13 zeigt, dass die männlichen Mitarbeiter des Ostalbkreises zu einem weitaus höheren Teil in Vollzeit (88 %) beschäftigt sind als die weiblichen (49 %) (Abbildung 14). Weibliche Mitarbeiter sind nicht nur, größtenteils familiär bedingt, in der Mehrzahl teilzeitbeschäftigt sondern besetzen gleichzeitig auch noch den weit überwiegenden Teil der Heimarbeitsplätze (27 von derzeit 29) beim Landratsamt Ostalbkreis.

d) Analyse des altersbedingten Ausscheidens

Bei der Analyse des altersbedingten Ausscheidens wurde untersucht, wie sich die Zahl unserer Mitarbeiter, welche in Pension/Rente verabschiedet werden, in den nächsten Jahren entwickeln wird (Basis: 01.02.2015). Zu Grunde gelegt ist ein Pensions- bzw. Renteneintrittsalter zum 65. Lebensjahr, wobei durch die Rente mit 63 und die Möglichkeit bei Beamten, bis 67 zu arbeiten, die tatsächlichen Zahlen im jeweiligen Jahr divergieren können. Ausgehend von dieser Betrachtung lässt sich voraussagen, wie hoch der Personalerersatzbedarf im jeweiligen Jahr in etwa sein wird. Hierdurch können im Bereich der Ausbildung sowie der Personalgewinnung rechtzeitig entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Anzahl altersbedingt ausscheidender Mitarbeiter

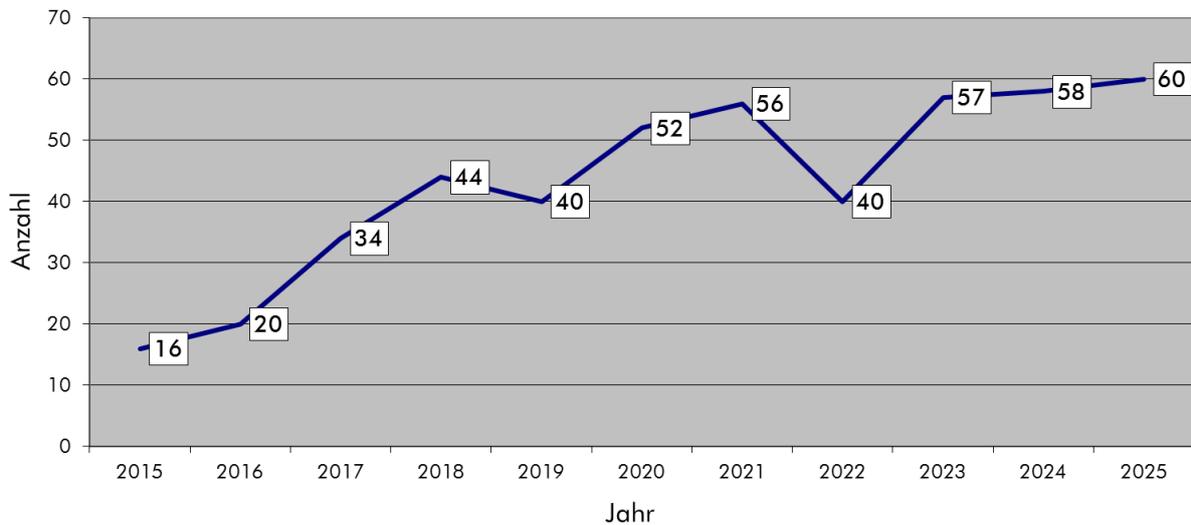


Abbildung 15: Anzahl der altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter

Entsprechend der in den Abbildungen 1 und 3 dargestellten momentanen Altersstruktur der Mitarbeiter des Landratsamts Ostalbkreis wächst die Zahl der altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter von 2015 bis zum Jahr 2021 kontinuierlich an und verharrt in den folgenden Jahren auf einem hohen Niveau. Dieser voraussichtlichen Entwicklung ist mit geeigneten Maßnahmen, insbesondere einer aktiven, innovativen Werbungsstrategie für Nachwuchskräfte in allen Berufsgruppen, zu begegnen.

Der **Altersdurchschnitt** unserer Geschäftsbereiche im Einzelnen stellt sich wie folgt dar:

Nr.	Geschäftsbereich	Altersdurchschnitt in Jahren
01	Büro Landrat	40,2
02	Wirtschaftsförderung	36,9
03	Rechnungsprüfung	50,1
I/01	Geschäftsstelle Kreistag	35,5
10	Personal und Organisation	43,3
11	Kommunalaufsicht	52,0
12	Gebäudemanagement	51,1
13	Information und Kommunikation	37,9
20	Kämmerei	36,7
21	Schulen und Bildung	46,6
22	Straßenbau	43,5
23	Controlling und Beteiligungsmanagement	29,7
30	Forst	46,4
40	Nahverkehr	40,8
41	Baurecht und Naturschutz	45,6
42	Umwelt und Gewerbeaufsicht	46,9
43	Wasserwirtschaft	50,6
44	Landwirtschaft	47,3
45	Geoinformation und Landentwicklung	43,5

V/01	Beratung, Planung, Prävention	42,9
V/02	Jugendreferat	31,1
50	Soziales	44,7
51	Jugend und Familie	40,5
52	Integration und Versorgung	47,0
53	Jobcenter	42,4
60	Gesundheit	48,8
VII/01	Brand- und Katastrophenschutz	49,3
70	Sicherheit und Ordnung	44,3
71	Straßenverkehr	39,9
72	Veterinärwesen und Lebensmittelüberwachung	39,7
	Gesamtschnitt	43,8

e) Analyse des altersbedingten Ausscheidens bei Führungskräften

Unter denselben Prämissen wie bei Abbildung 15 wurden die altersbedingte Fluktuation und der damit verbundene Ersatzbedarf bei Führungskräften des Landratsamts Ostalbkreis untersucht.

Anzahl der altersbedingt ausscheidenden Dezernenten und Geschäftsbereichsleiter (Basis: 65. Lebensjahr)

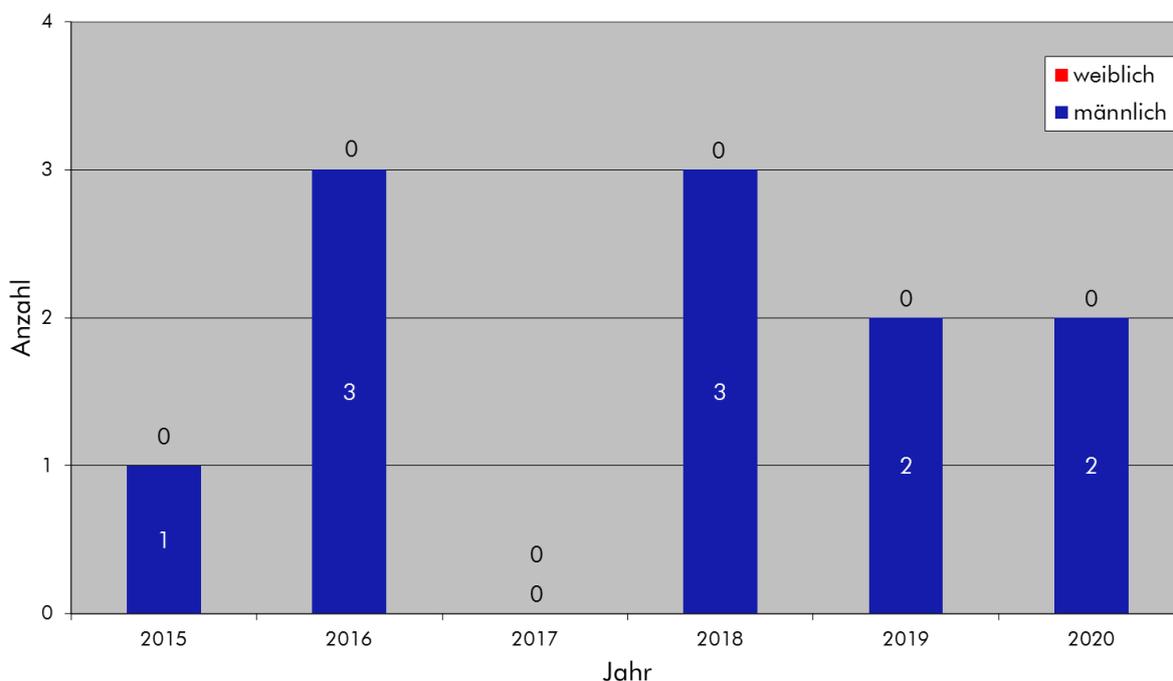


Abbildung 16: Anzahl der altersbedingt ausscheidenden Führungskräfte nach dem Geschlecht

V. Maßnahmen der Personalentwicklung

a) Bausteine der Personalentwicklung

1. Ausbildung



Als einer der größten Arbeitgeber der Region ist sich das Landratsamt Ostalbkreis seiner gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst und bietet jährlich bis zu zehn Ausbildungs- und Studiengänge an. Damit werden qualifizierte Nachwuchskräfte herangebildet und ein wichtiger Beitrag zur Personalbedarfsdeckung von morgen geleistet. Folgende Maßnahmen dienen dazu, die hohe Qualität der Ausbildung sicherzustellen und weiterzuentwickeln:

1.1 Ausbildungsbeauftragte

Für die Betreuung der Auszubildenden bei den jeweiligen Geschäftsbereichen sind speziell geschulte Ausbildungsbeauftragte benannt. Sie koordinieren den Einsatz der Auszubildenden innerhalb des Geschäftsbereichs und sorgen dafür, dass den Auszubildenden die notwendige Fachkompetenz vermittelt wird. Sie nehmen somit eine ganz zentrale Funktion in der Ausbildung wahr. Für die Ausbildungsbeauftragten finden jährlich neben Besprechungen auch Seminare u. a. zu den Themenbereichen „Führen und Leiten von Auszubildenden“, „Beurteilung“ und „Kritik- und Fördergespräche führen“ statt.



1.2 Patenschaften für Auszubildende im 1. Ausbildungsjahr



Um den Auszubildenden den Einstieg in den beruflichen Alltag zu erleichtern, übernimmt für jeden Auszubildenden im 1. Ausbildungsjahr ein Auszubildender aus dem 3. Ausbildungsjahr eine Patenschaft. Der Pate hilft dem Auszubildenden insbesondere bei Fragen zum organisatorischen Ablauf im Hause (z. B. Urlaubsregelung, Krankmeldung, Berichtsheft etc.).

1.3 Soziales Praktikum



Auszubildenden wird auf freiwilliger Basis ermöglicht, ein soziales Praktikum zu absolvieren. Ziel ist es, die Sozialkompetenz junger Menschen im Rahmen ihrer Ausbildung zu steigern. Kooperationspartner ist der Rabenhof Ellwangen, eine Einrichtung für behinderte Menschen. Die Auszubildenden arbeiten hierbei eine Woche lang Hand in Hand mit behinderten Menschen in den Werkstätten des Rabenhofs.

1.4 Azubi-Tag in Zusammenarbeit mit der AOK Ostalb



Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wird jährlich ein sogenannter Azubi-Tag in Zusammenarbeit mit der AOK Ostalb durchgeführt. Die Auszubildenden erhalten an einem Tag in den Räumlichkeiten der AOK Informationen zum Thema „Dem Stress begegnen“, „Gesunder Rücken“ und zur gesunden Ernährung. Dabei wird u. a. auch gemeinsam gesund gekocht und es werden Bewegungsübungen durchgeführt.

1.5 Seminare zur interkulturellen Kompetenz und Auslandspraktika



Durch den Umstand, dass sich Deutschland auch gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung immer mehr zu einem „Einwanderungsland“ entwickelt, werden für die Auszubildenden Seminare zur interkulturellen Sensibilisierung angeboten. Die Auszubildenden lernen dabei, Verständnis für andere Kulturen zu entwickeln und mit Menschen mit Migrationshintergrund umzugehen. Um die interkulturellen Kompetenzen noch weiter zu verstärken und unseren Auszubildenden Einblicke in die Arbeit der Behörden in anderen Ländern der EU zu geben, sind wir bestrebt, unseren Auszubildenden Auslandspraktika anzubieten. 2010 waren dazu erstmals drei Auszubildende des Landratsamtes in Rimini und lernten dort vier Wochen lang die Arbeit in einer italienischen Verwaltung kennen. Wir sind bestrebt, solche Praktika zukünftig regelmäßig anzubieten.



Auszubildende während des Sprachkurses im Zuge des Auslandspraktikums in Rimini

1.6 Evaluierung der Ausbildung

Zur Evaluierung der Ausbildung beim Landratsamt Ostalbkreis wurde von der Jugend- und Ausbildungsvertretung ein Fragebogen entwickelt, anhand dessen die Auszubildenden die Ausbildung in den jeweiligen Geschäftsbereichen bewerten können. Ergibt sich hieraus ein Verbesserungsbedarf bei der Betreuung der Auszubildenden, so werden die entsprechenden Maßnahmen umgehend eingeleitet. Den Ausbildungsstellen wird das Ergebnis der Beurteilung anonymisiert mitgeteilt.



1.7 Übernahme nach Beendigung der Ausbildung

Die Auszubildenden von heute sind das Mitarbeiterpotenzial von morgen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird die Übernahme der eigenen Auszubildenden für die Personalbedarfsdeckung immer wichtiger. Der Kreistag des Ostalbkreises hat daher beschlossen, dass möglichst alle Auszubildenden nach Abschluss ihrer Ausbildung mindestens ein Jahr weiterbeschäftigt werden sollen. In dieser Zeit haben Sie die Möglichkeit, sich zu bewähren und auf freierwerdende Stellen im Haus zu bewerben. Unser Ziel ist es, alle geeigneten Auszubildenden über diesen Zeitraum hinaus unbefristet beim Landratsamt Ostalbkreis weiter zu beschäftigen.



2. Personalgewinnung

Durch eine zielgerichtete Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Vergabe und Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten, Hochschulkontakte sowie die Teilnahme an Job- oder Ausbildungsmessen sollen möglichst viele potenzielle Bewerber angesprochen und ihr Interesse für eine Tätigkeit beim Landratsamt Ostalbkreis geweckt werden.



Überdies ist das Landratsamt Ostalbkreis bestrebt, so viele Praktika wie möglich zu vergeben. Sei es als „Schnupperpraktikum“ zur Orientierung während der Schulzeit, als Anerkennungspraktikum während des Studiums oder als Berufspraktikum nach abgeschlossenem Studium oder der Ausbildung. Durch die Praktika haben einerseits die Praktikanten die Möglichkeit, sich ein Bild der Arbeitsmöglichkeiten beim Landratsamt zu machen und andererseits kann sich der Ostalbkreis als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und damit Interesse an einer Beschäftigung bei uns wecken bzw. verstärken.

Ebenso bietet das Landratsamt Ostalbkreis an den kreiseigenen Sonderschulen die Möglichkeit, ein freiwilliges soziales Jahr (FSJ) oder den Bundesfreiwilligendienst (BFD) zu absolvieren.

Die neuen Medien, z. B. in Form von Facebook, Twitter oder Onlinebewerbungsverfahren, sollen bei der Personalgewinnung in Zukunft ergänzend zu den traditionellen Wegen der Bewerberansprache eingesetzt werden.

3. Personalauswahl

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung steht in direktem Zusammenhang mit der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters, denn die Mitarbeiter erbringen die Leistungen für die Bürgerschaft und repräsentieren dabei die Landkreisverwaltung bei ihrer täglichen Arbeit nach außen. Daher muss bereits bei der Personalauswahl

dafür Sorge getragen werden, dass der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz sitzt.

3.1 Erstellen eines Anforderungsprofils



Bei der Wiederbesetzung von Stellen ist zunächst die Frage zu klären, ob die Stelle im bisherigen Umfang und mit dem gleichen Aufgabeninhalt wiederbesetzt werden soll oder ob das Ausscheiden von Mitarbeitern zur Neuorganisation von Aufgaben und Organisationsbereichen genutzt werden kann. Die Entscheidung hierüber ist insbesondere Sache der Dezernatsleitungen.

Entscheidet man sich für eine erneute Besetzung der Stelle, sollte als Grundlage der Personalauswahl der betroffene Geschäftsbereich ein Anforderungsprofil für die Stelle in Form eines Kompetenz- und Fähigkeitsprofils anfertigen. Dieses Anforderungsprofil bildet die Grundlage für die Stellenausschreibung sowie für das Interview zur Personalauswahl und damit eine bedarfsgerechte Stellenbesetzung.

3.2 Stellenausschreibung



Auf Grundlage des Anforderungsprofils erfolgt die Stellenausschreibung. Um unseren Mitarbeitern die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung zu geben, werden die zu besetzenden Stellen grundsätzlich hausintern ausgeschrieben. Beurlaubte Mitarbeiter sowie ehemalige Praktikanten, die dies wünschen, werden elektronisch über aktuelle Stellenausschreibungen informiert.

3.3 Interview zur Personalauswahl



Die Stellenbesetzung erfolgt transparent. Die in der Vorauswahl als geeignet identifizierten Bewerber werden zu einem standardisierten Interview eingeladen. Bei diesem Interview sind neben den Vertretern des Geschäftsbereichs Personal und Organisation, des betroffenen Geschäftsbereichs und des Personalrats bei Bedarf auch die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Vertretung der Schwerbehinderten anwesend. Jeder dieser Teilnehmer hat das Recht, Fragen an die Bewerber zu stellen. Im Rahmen des Interviews wird ermittelt, ob der Bewerber das Anforderungsprofil für die Stelle erfüllt und am Ende wird der nach Eignung, Leistung und Befähigung am besten geeignete Bewerber ausgewählt. Dieser Auswahlgrundsatz ist für den öffentlichen Dienst in Art. 33 Abs. 2 des Grundgesetzes verfassungsrechtlich normiert.

4. Personaleinsatz

4.1 Integration und Qualifizierung neuer Mitarbeiter



Einen ganz zentralen Punkt bei der Entwicklung neuer Mitarbeiter stellt die Weichenstellung gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit beim Landratsamt Ostalbkreis dar. Aus diesem Grund ist der Integration und Qualifizierung von neuen Mitarbeitern ein hoher Stellenwert einzuräumen. Hierzu ist bereits heute eine Reihe von Bausteinen vorhanden. Weitere Maßnahmen in diesem Bereich werden im Folgenden aufgeführt und sind bereits in Planung oder Umsetzung.

4.1.1 Handreichung für neue Mitarbeiter

Jeder neue Mitarbeiter soll an seinem ersten Arbeitstag eine Handreichung (schriftlich und digital) mit allen wichtigen Informationen zum Ostalbkreis, dem Landratsamt sowie seinem Geschäftsbereich erhalten. Gleichzeitig sind hierin auch alle für ihn relevanten Ansprechpartner sowie alle Dienstvereinbarungen, welche ihn betreffen, enthalten. Dieses Verfahren wird bereits weitgehend angewendet, ist bisher jedoch noch nicht standardisiert.



4.1.2 Einführung und fachliche Qualifizierung neuer Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz

Der neue Mitarbeiter wird vom jeweiligen Geschäftsbereichsleiter begrüßt und den Kollegen im neuen Arbeitsgebiet vorgestellt. Der neue Mitarbeiter erhält zudem einen Überblick über die Tätigkeiten im Geschäftsbereich sowie über den Inhalt seiner neuen Stelle. Soweit vorhanden sollte ihm die entsprechende Stellenbeschreibung oder eine Beschreibung der zu erledigenden Aufgaben ausgehändigt werden.

Nach ca. sechs bis acht Wochen sollte der Geschäftsbereichsleiter mit dem neuen Mitarbeiter erneut ein Gespräch führen, in dem das weitere Vorgehen zur Einarbeitung sowie der eventuell notwendige Schulungsbedarf abgeklärt wird. Die in diesem Gespräch getroffenen Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten. Dieses Verfahren wird bereits weitgehend angewendet, ist bisher jedoch noch nicht standardisiert.

Jedem neuen Mitarbeiter wird zudem ein „Begleiter“ aus seinem Sachgebiet zugeteilt, an welchen er sich mit fachlichen Fragen sowie mit Fragen zu Abläufen im Hause (z. B. Arbeitszeit, Gleitzeitregelung, Verhalten bei Krankheit, Dienstwagenreservierung usw.) wenden kann.



4.1.3 Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter (Mitarbeiterbegrüßung)

Regelmäßig finden für neu eingestellte Mitarbeiter Begrüßungsveranstaltungen statt. Bei einem gemeinsamen Frühstück mit Landrat Pavel lernen sich die neuen Kollegen untereinander kennen und können Kontakte knüpfen. Der Geschäftsbereich Personal und Organisation bringt den neuen Mitarbeitern grundlegende Sachverhalte (z. B. Urlaubskarte, Geschäftsgang, etc.) nahe, um ihnen den Start zu erleichtern, einen einheitlichen Arbeitsgang innerhalb des Landratsamts zu gewährleisten und eine Willkommenskultur zu schaffen.



Begrüßungsveranstaltung für unsere neuen Mitarbeiter im März 2015

4.1.4 Mentoring und Patenschaften



Das Mentoring soll dazu dienen, neue Mitarbeiter an die fachlichen und auch überfachlichen Aspekte ihrer Aufgabe, durchaus auch an die informellen Strukturen, heranzuführen. Hierfür wird intern, aus dem Kreis der erfahrenen Kollegen, ein Mentor bestimmt.

Eine Patenschaft bedeutet, dass ein erfahrener Mitarbeiter einem Paten in einem vorher festgelegten Zeitraum genau definierte Kompetenzen vermittelt. Das Stellen eines Mentors/Paten ist in erster Linie Aufgabe der Sachgebietsleitung.

4.1.5 Evaluierung zur Integration

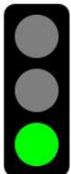


Einmal jährlich werden alle Mitarbeiter, welche im vergangenen Kalenderjahr neu eingestellt wurden, ihre Stelle gewechselt haben oder aus der Elternzeit zurückgekehrt sind, schriftlich zu ihren Erfahrungen am neuen Arbeitsplatz befragt. Dadurch soll z. B. ermittelt werden, zu welchen Bereichen sich die Mitarbeiter weitere Informationen gewünscht hätten oder ob bei dem Verfahren zur Einführung am neuen Arbeitsplatz Verbesserungen vorgenommen werden müssen.

4.2 Anerkennung von Leistungen

Durch die Anerkennung von Leistungen soll der besondere Einsatz von Mitarbeitern gewürdigt werden, welche sich über ihre eigentliche Aufgabe hinaus engagiert und um das Landratsamt Ostalbkreis und seine Aufgaben verdient gemacht haben. Durch die Würdigung dieser Leistungen sollen die Mitarbeiter weiter motiviert und anderen Mitarbeitern dadurch ein Beispiel gegeben werden.

4.2.1 Mitarbeitergespräche und leistungsorientierte Bezahlung (LOB)



Durch das System der leistungsorientierten Bezahlung beim Landratsamt Ostalbkreis soll die öffentliche Dienstleistung verbessert, die Effektivität und Effizienz der Landkreisverwaltung gesteigert und zugleich Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Mitarbeiter gesteigert werden.

Die Betriebliche Kommission hat mit Unterstützung des Geschäftsbereich Personal und Organisation das LOB-System selbst entwickelt. Es wurde im Jahr 2009 beim Landratsamt Ostalbkreis eingeführt und hat sich seither als sehr erfolgreich erwiesen. Es wird von der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter als gerecht empfunden und sorgt damit für eine hohe Akzeptanz und Zufriedenheit. Das System ist transparent und führt - dies zeigt die jährliche Überprüfung - zu ausgewogenen Ergebnissen und einer gerechten Verteilung der leistungsorientierten Bezahlung zwischen den Entgeltgruppen, zwischen Teilzeit- und Vollzeitkräften, Männern und Frauen und auch zwischen den Geschäftsbereichen. Zudem ist es so gestaltet, dass ein sehr hoher Anteil der Mitarbeiter eine Leistungsprämie erhält und es stellt gleichzeitig sicher, dass bei einer überdurchschnittlich guten Bewertung auch entsprechend hohe Prämien ausgeschüttet werden.

Im Zusammenhang mit der LOB wurden im Jahr 2009 Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und TVöD-Beschäftigten verpflichtend eingeführt. Im Jahr 2013 wurde diese Pflicht auch auf die Beamten ausgeweitet.



Mitglieder der Betrieblichen Kommission bei der Diskussion über LOB-Fälle

4.2.2 Prämien und immaterielle Leistungsanreize

Insbesondere für die Beamten der Landkreisverwaltung - welche nicht am System der leistungsorientierten Bezahlung nach § 18 TVöD partizipieren - sollen Leistungsanreize geschaffen werden. Damit sollen besonders herausragende Leistungen belohnt und zur Nachahmung angeregt werden. Ebenso soll die längerfristige Vertretung von Kollegen honoriert werden. Hierzu ist im Rahmen der beamtenrechtlichen Möglichkeiten und in Anlehnung an das bestehende LOB-System ein Konzept geplant.



4.2.3 Mitarbeiterfest

Im Jahr 2005 wurde nach der Eingliederung der unteren Sonderbehörden im Rahmen der Verwaltungsreform eine geeignete Plattform gesucht, um die neuen Kollegen kennen zu lernen. Zum Kennenlernen und Austausch über Geschäftsbereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg und auch als Dankeschön an die Mitarbeiter für die im letzten Jahr geleistete Arbeit wird seit diesem Zeitpunkt jährlich ein Fest für die Mitarbeiter der Landkreisverwaltung ausgerichtet. Bei diesem Fest wird ein ansprechendes Rahmenprogramm angeboten, die Verpflegung ist frei und so können in lockerer Atmosphäre persönliche Gespräche mit Kollegen geführt sowie persönliche Kontakte gepflegt werden.





Mitarbeiterfest 2013 im Großen Sitzungssaal des Kreishauses in Aalen

4.2.4 Jubilarfeier und Treffen für ehemalige Mitarbeiter



Einmal im Jahr findet eine Feier für Dienstjubilare und für Mitarbeiter, welche in den Ruhestand treten, statt. In gemütlicher Atmosphäre bei Kaffee und Kuchen werden die Mitarbeiter von Herrn Landrat gewürdigt und ihnen die entsprechenden Urkunden überreicht.

Auch für ehemalige Mitarbeiter findet als Wertschätzung für die geleistete Arbeit in regelmäßigen Abständen ein Treffen mit einem kleinen Rahmenprogramm an wechselnden Orten im Ostalbkreis statt.



Treffen der Ehemaligen 2011 mit Führung im Limestor Dalkingen

4.3 Gesundheitsförderung, Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Gesundheit ist die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit. Der demografische Wandel führt dazu, dass die Erwerbsbevölkerung zurückgeht und altert. Deshalb müssen wir uns als Arbeitgeber verstärkt auch im Gesundheitsmanagement engagieren.

Schon seit vielen Jahren ist die Landkreisverwaltung Vorreiter bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, die von immer mehr Unternehmen als Standortfaktor erkannt wird. Um die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken, werden unterschiedlichste Kurse zur Gesundheitsförderung angeboten - vom Kochkurs über die Rückengymnastik hin zu Entspannungstechniken. Außerdem runden die von der Landkreisverwaltung organisierte Gripeschutzimpfung und die Blutspendeaktion das Angebot ab.



Nordic-Walking-Kurs 2012 am Bucher Stausee in Kooperation mit der AOK

4.3.1 ProSalutO

Mit dem Pilotprojekt ProSalutO des Volkshochschulverbands Baden-Württemberg und der Volkshochschule Aalen soll die bisherige Gesundheitsförderung in ein professionelles Gesundheitsmanagement überführt und integriert werden. Somit wird die Gesundheit der Mitarbeiter zu einer ganzheitlichen strategischen Aufgabe, die vor allem im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegt. Ziel ist es, sowohl die Mitarbeiter als auch die Landkreisverwaltung insgesamt zu stärken.



4.3.2 Betriebssport



Die Betriebssportgemeinschaft Landratsamt Ostalbkreis e. V. (BSG) entstand 1988 aus einer lose organisierten Gruppe von Mitarbeitern. Im Laufe der Zeit entwickelte sich daraus ein vielfältiges, sportliches Programm. Angeboten werden neben Volleyball, Fußball und Badminton auch Gymnastik- und Fitnesskurse. Neu hinzugekommen ist in der Zwischenzeit auch eine Laufgruppe, welche an den Veranstaltungen des Ostalblaufcups teilnimmt. Das sportliche Angebot wird durch Wanderungen, Radtouren, Skiausfahrten sowie Tennis- und Kegeltourniere aber auch gesellige Ausflüge abgerundet. Dieses Angebot bietet den Mitarbeitern der Landkreisverwaltung die Möglichkeit, Kollegen außerhalb der Arbeitszeit und über Dienstorte und Geschäftsbereiche hinweg näher kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen. Der Landrat unterstützt den Betriebssport durch einen symbolischen Betrag.

Über aktuelle Veranstaltungen wird über das Extranet informiert. Hier sind auch Bilder und Berichte zu den verschiedenen Aktivitäten der Betriebssportgemeinschaft zu finden.



Die Fußballmannschaft der BSG vor dem Spiel gegen die Polizeidirektion Aalen 2012

4.3.3 Kooperation mit Fitness- und Gesundheitsstudios



Einen weiteren Baustein dieses Bestrebens stellen Kooperationen mit einigen Fitness- und Gesundheitsstudios im Ostalbkreis dar. Die Kooperationen bestehen aus kostenlosen Probetrainings, Schnupperkursen im Präventionsbereich oder auch Rabatte auf die regulären Studiopreise. Nähere Informationen zu den Angeboten sind im Extranet hinterlegt oder können direkt beim Geschäftsbereich Personal und Organisation erfragt werden.

4.3.4 Suchtprävention



Bereits im Jahr 2003 wurde eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit suchtgefährdeten bzw. suchtkranken Mitarbeitern abgeschlossen. Ziel der Landkreisverwaltung ist es, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, süchtigem Verhalten und dem Suchtmittelmissbrauch entgegenzuwirken, den Gefährdeten und abhängigen Kranken ein rechtzeitiges Hilfeangebot zu unterbreiten und ihre Therapiebereitschaft zu fördern. Durch diese präventive Arbeit sollen gleichzeitig die Ausfallzeiten der Mitarbeiter verringert werden.

4.3.5 Arbeitsschutzausschuss

Der Arbeitsschutzausschuss des Landratsamts Ostalbkreis hat die Aufgabe, Anliegen des Arbeitsschutzes, der Gesundheitsvorsorge und der Unfallverhütung zu beraten und dem Arbeitgeber Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Er soll hierbei insbesondere dem Arbeitgeber bei der Erfüllung der Aufgaben nach dem Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (ASiG) Hilfestellung leisten. Der Arbeitsschutzausschuss koordiniert die Zusammenarbeit der bei der Landkreisverwaltung mit dem Arbeitsschutz und der Unfallverhütung befassten Stellen und ist ein wichtiger Bestandteil im Bereich der Arbeitssicherheit.



4.3.6 Arbeitsplatzbegehungen

Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit führen Begehungen an den Arbeitsplätzen der Landkreismitarbeiter durch. Dabei werden direkt vor Ort Hilfestellungen in Sachen Arbeitsschutz und Gesunderhaltung der Mitarbeiter gegeben, z. B. zu den Themen „Ergonomie am Arbeitsplatz“ oder „Beleuchtung“. Größere Mängel, welche nicht direkt vor Ort beseitigt werden können, werden in einem Begehungsprotokoll erfasst und anschließend durch die zuständigen Geschäftsbereiche behoben.



Arbeitsplatzbegehung in einem unserer Forstreviere

4.3.7 Besondere Arbeitsmittel aus gesundheitlichen Gründen

Zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ist es in manchen Fällen medizinisch notwendig, für diese Mitarbeiter eine spezielle Büroausstattung oder besondere Arbeitsmittel zu beschaffen. Vorrangig sind dabei für die Beschaffung Dritte (z. B. Krankenversicherung, Rentenversicherung, Arbeitsagentur etc.) verantwortlich.



Häufig reichen die von diesen Dritten gewährten Beträge jedoch nicht vollständig zur Anschaffung aus. Das Landratsamt unterstützt seine Mitarbeiter hier, indem wir die notwendigen Arbeitsmittel und Ausstattungsgegenstände (z. B. orthopädische Drehstühle oder Sitz-Steh-Tische) über unsere Hauslieferanten anschaffen, wodurch unsere Mitarbeiter von unseren Sonderkonditionen profitieren. Sollte

der von Dritten festgesetzt Beitrag trotzdem nicht ausreichen, so wird dieser Restbetrag u. U. vom Landratsamt übernommen.

4.3.8 Fehlzeitenmanagement (Rückkehrer- und Fehlzeitengespräch)



Zwischen den Arbeitsanforderungen, den Arbeitsbedingungen, der Arbeitszufriedenheit und der Qualität der geleisteten Arbeit einerseits und der Gesundheit der Mitarbeiter andererseits besteht ein enger Zusammenhang. Dabei ist die Gesundheit eine wichtige Voraussetzung nicht nur für leistungsfähige, sondern auch für leistungsmotivierte und zufriedene Mitarbeiter. Fehlzeiten können ein Signal gestörter Arbeitszufriedenheit sein. Wer sich bei seiner Arbeit wohlfühlt, bleibt seltener zu Hause.

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Ursache von Fehlzeiten zu erkennen und soweit möglich geeignete Maßnahmen dagegen zu ergreifen. Dabei gibt es keine Patentrezepte. Hilfreich kann hierbei jedoch ein systematisches Fehlzeitenmanagement mit Arbeitshilfen zu Rückkehrer- und Fehlzeitengesprächen sein.

Rückkehrergespräche führt der unmittelbare Vorgesetzte direkt nach der Rückkehr des Mitarbeiters an seinen Arbeitsplatz. Der Inhalt des Gesprächs richtet sich nach dem Grund und der Länge der Abwesenheit.

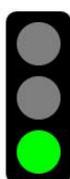
Fehlzeitengespräche sind geboten, wenn die Fehlzeitenquote hoch ist und die Krankheitsursachen unklar sind oder es Auffälligkeiten im Fehlzeitverhalten des Mitarbeiters gibt. Das Fehlzeitengespräch ist kein Problemlöser, soll jedoch dazu beitragen, die Ursache von Problemen zu erkennen. Der Geschäftsbereichsleiter entscheidet dabei, ob, wie und von welcher geeigneten Person das Gespräch geführt werden soll. Dieses Verfahren wird bereits weitgehend angewendet, ist bisher jedoch noch nicht standardisiert.

4.3.9 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)



Das betriebliche Eingliederungsmanagement soll durch die erweiterte betriebliche Prävention ein weiteres Ansteigen vor allem von chronischen Erkrankungen und Behinderungen vermeiden. Ist ein Mitarbeiter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, wird mit ihm auf freiwilliger Basis ein Verfahren vereinbart, das dazu führen soll, dass der Mitarbeiter so schnell wie möglich wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Weitere Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sind die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, die langfristige Sicherung des Arbeitsplatzes sowie die Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Fehlzeiten und Krankheitskosten. Das BEM wird nach einheitlichen Kriterien gemäß Dienstvereinbarung durchgeführt. Es ist eine vertrauliche Angelegenheit zwischen Mitarbeiter und BEM-Team, bestehend aus Betriebsarzt, Personalrat, ggf. der Schwerbehindertenvertretung sowie dem Geschäftsbereich Personal und Organisation.

4.3.10 Integration schwerbehinderter Mitarbeiter



Die dauerhafte berufliche Integration schwerbehinderter Menschen ist nur durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten auf der Grundlage gemeinsamer Anstrengungen möglich, die von Konsens und Kooperation geprägt sein sollte. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ist das Landratsamt Ostalbkreis bestrebt, in verstärktem Maße auch Stellen mit geeigneten schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Zur Regelung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben, insbesondere zur Personalpla-

nung, Arbeitsplatzgestaltung, Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit wurde deshalb zwischen der Verwaltungsspitze, dem Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung eine Integrationsvereinbarung abgeschlossen. Die Erreichung der in dieser Vereinbarung festgehaltenen Ziele wird regelmäßig durch das Integrationsteam überprüft.

4.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Förderung familienfreundlicher Angebote spielt in der heutigen Zeit - insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und unter dem Vorzeichen des gesellschaftlichen Wandels - eine zunehmende Rolle. Neben der eigenen Belegschaft werden durch die guten Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Verwaltung bis zu einem Drittel mehr Bewerbungen auf Stellenausschreibungen erreicht. Zudem stehen familienfreundliche Unternehmen bei allen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen besser da. Insbesondere weisen sie auch eine geringere Personalfuktuation, einen niedrigeren Krankenstand sowie eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen auf.⁸

Ziel des Ostalbkreises als Arbeitgeber ist es, seinen Mitarbeitern individuelle Angebote zu unterbreiten, mit denen in der jeweils konkreten Situation des Mitarbeiters eine deutliche persönliche Verbesserung herbeigeführt werden kann. Alle nachfolgend beschriebenen Angebote sind in dem Bewusstsein entstanden, dass eine gute Balance zwischen Beruf und Familie für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, aber auch für deren berufliche Leistungsfähigkeit, enorm wichtig ist.

4.4.1 Flexible Arbeitszeiten

Beim Landratsamt Ostalbkreis als attraktivem Arbeitgeber sind bereits seit langer Zeit gleitende Arbeitszeiten eingeführt. Neben der Einrichtung von Arbeitszeitkonten und dem Ausgleich von Gleitzeitguthaben ist auch die Möglichkeit gegeben, komplett flexible Arbeitszeiten für gesamte Bereiche zu vereinbaren. Insbesondere aus familiären Gründen sind zudem Ausnahmen von den Regelungen der Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit möglich. Zudem wird diese Dienstvereinbarung regelmäßig auf ihre Aktualität überprüft und neuen Anforderungen angepasst.



4.4.2 Teilzeitarbeit und Elternzeit

Den Mitarbeitern der Landkreisverwaltung werden im Sinne einer familienbewussten Personalpolitik vielfältige Möglichkeiten der Teilzeitarbeit angeboten. Das Spektrum der Teilzeitbeschäftigungen umfasst weit mehr als 100 Modelle mit einem Beschäftigungsumfang von 8 bis zu 90 Prozent, die passgenau auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind.



Mit Teilzeitbeschäftigungen während der Elternzeit verschafft die Landkreisverwaltung ihren Mitarbeitern eine zusätzliche Möglichkeit, in den wichtigen ersten drei Lebensjahren eines Kindes familiäre und berufliche Belange miteinander bestmöglich zu vereinbaren. Gleichzeitig wird die Beziehung zum Landkreis als

⁸ Evelyn Kessler: „Immer öfter bieten Unternehmen Ihren Mitarbeitern Unterstützung an“, in: Staatsanzeiger Nr. 49 vom 14.12.2012.

Arbeitgeber aufrechterhalten. Die selbe Möglichkeit steht zwischenzeitlich auch zur Pflege naher Angehöriger zur Verfügung.

Mittlerweile werden geeignete Arbeitsplätze nicht nur auf zwei, sondern auf drei oder gar vier Mitarbeiter verteilt. Dadurch wird Mitarbeitern in der Familienphase ermöglicht, in geringstem Umfang in Kontakt mit dem Berufsleben zu bleiben. Die spätere Wiedereingliederung wird somit zudem erleichtert.

4.4.3 Einrichtung einer Kleinkindbetreuung „Ostalb-TigeR“

Der Ausschuss für Bildung und Finanzen hat Anfang 2014 der Einrichtung einer betrieblichen Kleinkindbetreuung im Landratsamt Aalen zugestimmt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landkreisverwaltung noch mehr als bisher zu fördern. Das Konzept sieht die Betreuung von Mitarbeiterkindern im Alter von einem Jahr bis zum Eintritt in den Kindergarten vor. In Bedarfsfällen können auch Kindergartenkinder während der Ferien mitbetreut werden.

Der 15.09.2014 stellt einen Meilenstein in der Geschichte der Landkreisverwaltung dar. An diesem Tag nahm die betriebliche Kleinkindbetreuung unter der Bezeichnung „Ostalb-TigeR“ im Erdgeschoss des Landratsamt in Aalen ihren Betrieb auf. Die Erziehung, Bildung und Betreuung der Kinder übernehmen qualifizierte Tagespflegepersonen des Vereins P.A.T.E. e. V..



Unsere Betreuerinnen zusammen mit Mitarbeiter-Kindern im Ostalb-TigeR

4.4.4 Heimarbeit

Die Landkreisverwaltung möchte ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, die Anforderungen aus Beruf und Familie zeitlich besser zu koordinieren. Gleichzeitig ist die Verwaltung bestrebt, die Kenntnisse und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter auch während der Familienphase zu nutzen. Daher wurden und werden, soweit dies möglich und sinnvoll ist, Heimarbeitsplätze eingerichtet - der erste bereits im

Jahr 1998. Die Rahmenbedingungen für die Heimarbeit sind in einer Dienstvereinbarung geregelt.

4.4.5 Fördermaßnahmen zum Wiedereinstieg beurlaubter Mitarbeiter

Beurlaubte Mitarbeiter stellen mit ihrer Lebens- und Berufserfahrung sowie ihrer Ausbildung und ihrem Wissen ein wichtiges Arbeitskräftepotenzial für die Landkreisverwaltung dar, welches unter allen Umständen erhalten und gefördert werden sollte.

Zum 1. November 1999 traten bei der Landkreisverwaltung Richtlinien über Fördermaßnahmen zur Wiedereingliederung von beurlaubten Beschäftigten in Kraft. Mit diesen innerdienstlichen Regelungen ermöglicht es der Landkreis seinen beurlaubten Mitarbeitern, sich für ihren Wiedereinstieg durch Teilnahme an internen und externen Fortbildungen fit zu machen. Ziele dieser Fördermaßnahmen sind insbesondere der Erhalt und die Festigung der vorhandenen Berufsqualifikationen. Zudem soll das vorhandene Wissen an die jeweilige Entwicklung am Arbeitsplatz angepasst und Kontakte zu den „aktiven“ Kollegen gepflegt werden.

Um den Kontakt mit den Mitarbeitern in Elternzeit oder Beurlaubung aufrecht zu erhalten, werden außerdem in regelmäßigen Abständen Informationsveranstaltungen, sogenannte „Treffen der Beurlaubten“, organisiert. Die Beurlaubten werden hierbei über Neuerungen bei der Landkreisverwaltung räumlicher, personeller und organisatorischer Art auf dem Laufenden gehalten. Die Treffen dienen ebenso dazu, den Fortbildungsbedarf zu ermitteln. Um möglichst allen interessierten Müttern und Vätern die Teilnahme an diesem Treffen zu ermöglichen, ist währenddessen auch für die Kinderbetreuung gesorgt.

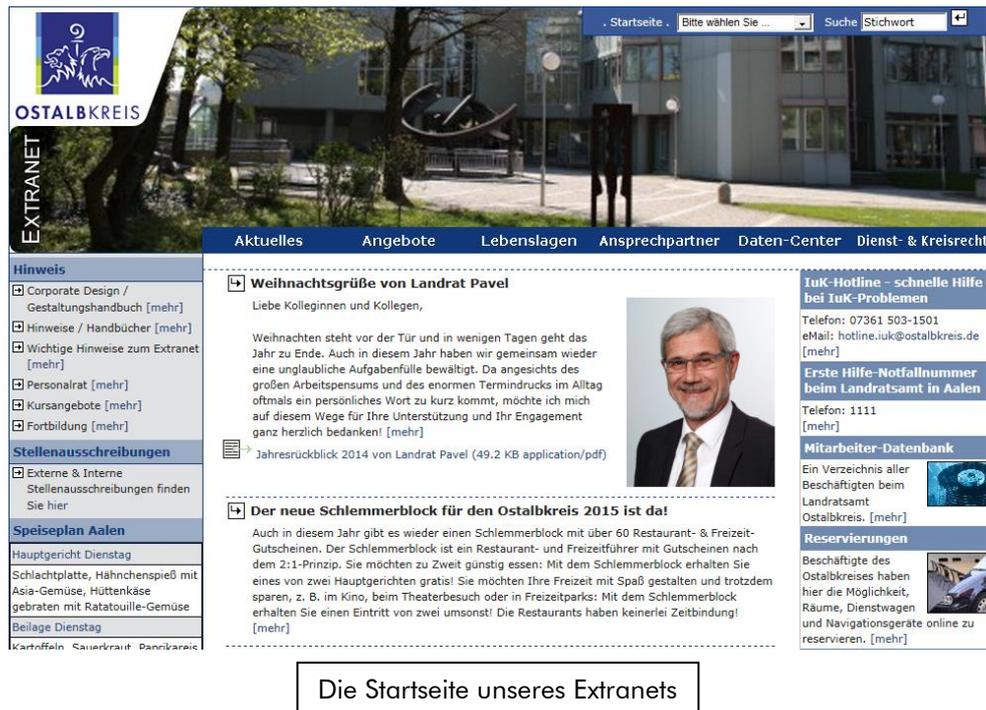
4.4.6 Weitergabe interner Stellenausschreibungen

Zusätzlich zur Information über das Extranet werden aktuelle interne Stellenausschreibungen grundsätzlich auch an die Mütter und Väter zu Hause versandt, damit auch die „Daheimgebliebenen“ die Möglichkeit haben, sich fristgerecht auf für sie interessante Stellen zu bewerben. Finden sich zwei „passende Bewerber“ können im Rahmen des Jobsharings viele Stellen auch entsprechend geteilt werden.

4.4.7 Teilnahme am Extranet des Ostalbkreises

Die Mitarbeiter in Elternzeit bzw. Beurlaubung können sich von zu Hause aus über das aktuelle Geschehen bei der Landkreisverwaltung informieren. Jeder Mitarbeiter erhält dafür einen eigenen Code, mit dem von jedem Internet-Anschluss ein Zugang zum Extranet der Landkreisverwaltung ermöglicht wird. Zudem kann ein Newsletter für bis zu zehn Themen, von Stellenausschreibungen bis zu aktuellen Gesundheitsangeboten, abonniert werden. Auch die Anmeldung und Teilnahme an den unterschiedlichsten Kursen ist mit diesem Zugangs-Code möglich.





4.4.8 Gewährung von Sonderurlaub



Für die Betreuung von Kindern im Anschluss an die Elternzeit oder von pflegebedürftigen Angehörigen wird auch außerhalb der gesetzlichen Regelungen Sonderurlaub gewährt. Für die Pflegezeit gilt wie auch bei der Elternzeit für die Mitarbeiter, möglichst frühzeitig ein Gespräch mit dem Fachbereich Personal zu suchen, um über die Möglichkeiten der individuellen Anpassung der Arbeitszeit zu sprechen.

4.4.9 Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder und Kinderbesuchstag „Ich besuche Mama und Papa im Büro!“



In den ersten drei Wochen der Sommerferien 2015 wird erstmals für Schulkinder im Alter von 6 - 12 Jahren eine halbtägige Ferienbetreuung im Landratsamt in Aalen angeboten. Die Betreuung erfolgt durch Tagesmütter des Vereins P.A.T.E. e.V.. Bei genügend Nachfrage kann dieses Betreuungsangebot zukünftig ausgeweitet werden.

Darüber hinaus gibt es für bestimmte Abschnitte des Zeltlagers Zimmerbergmühle, veranstaltet vom Kreisjugendrings Ostalb e. V., einen Zuschuss für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landkreisverwaltung.

Seit 2010 findet regelmäßig in den Herbstferien ein Kinderbesuchstag für Mitarbeiterkinder statt. Stand der erste Besuchstag noch unter dem Motto „Ich besuche Mama und Papa im Büro“, waren in den Folgejahren Themen wie Europa, der Besuch im Limesmuseum und eine Waldführung angesagt. Rund 50 Kinder verbringen so einen interessanten und vergnüglichen Tag im Landratsamt Aalen.



Landrat Pavel mit Mitarbeiterinnen und Kindern beim Besuchstag 2013

4.5 Projektgruppen

In modernen Organisationsstrukturen gewinnt die Projektorganisation an Bedeutung. Es werden Projektgruppen gebildet, die nur so lange bestehen bleiben, bis die konkrete Aufgabe, für die sie gebildet wurden, abgeschlossen ist. In Projektgruppen übernehmen die Beschäftigten neue Aufgaben und unter Umständen besondere Verantwortung neben ihrer normalen, ständigen Tätigkeit. Durch die Arbeit in diesen Projektgruppen können die Mitarbeiter neue Erfahrungen sammeln und neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben. Bei Projektgruppen mit Mitarbeitern verschiedener Geschäftsbereiche findet dabei automatisch eine interne Wissensmultiplikation statt und es werden neue persönliche Kontakte geknüpft.

Ein Beispiel für die Bildung von Projektgruppen beim Landratsamt Ostalbkreis aus der jüngsten Vergangenheit ist die Aufnahme der Unteren Sonderbehörden im Rahmen des Verwaltungsreformgesetzes 2005 sowie die Integration des Jobcenters in die Landkreisverwaltung oder die Organisation des Ostalb-Beitrages bei der Landesgartenschau 2014 in Schwäbisch Gmünd.

4.6 Einführung der elektronischen Akte (E-Akte)

Seit dem Jahr 2013 führt das Landratsamt Ostalbkreis sukzessive in der gesamten Landkreisverwaltung die E-Akte ein. Dadurch werden große Mengen an Papier und Toner eingespart und zugleich ein wichtiger Beitrag zur Wirtschaftlichkeit der Landkreisverwaltung sowie zum Umweltschutz geleistet. Insbesondere führt die E-Akte jedoch zu einer tiefgreifenden Veränderung in der Arbeit unserer Mitarbeiter mit Büroarbeitsplätzen. Die Mitarbeiter sollen daher parallel zur technischen Umstellung durch umfangreiche Schulungen auf die veränderte Arbeitsweise vorbereitet werden.



Durch die Einführung der E-Akte werden durch die Optimierung von Geschäftsprozessen die jeweiligen Durchlaufzeiten verkürzt, der Platzbedarf reduziert sowie ein besseres Arbeitsklima erreicht. Die E-Akte kommt damit sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden zu Gute.

5. Fort- und Weiterbildung

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource der Landkreisverwaltung. Ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sind von entscheidender Bedeutung für die verwaltungsinternen Abläufe und die Wirkung der Landkreisverwaltung nach außen.

Da wir einem permanenten Weiterentwicklungsprozess unterworfen sind, wollen wir allen Beschäftigten die für sie notwendigen Fortbildungen ermöglichen.

Dafür stehen fachbezogene
fachübergreifende oder
fachnahe

Seminare zur Auswahl, welche extern oder hausintern durchgeführt werden.

5.1 Fortbildungsrichtlinien



Die Beschäftigten der Landkreisverwaltung agieren als Dienstleister für die Einwohnerinnen und Einwohner des Ostalbkreises mit der Maxime, fachlich richtig, wirtschaftlich und kundenorientiert zu handeln. Die für die jeweilige aktuelle oder zukünftige Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen der Beschäftigten müssen auf dem aktuellsten Stand gehalten und weiterentwickelt werden.

Voraussetzung dafür ist eine bedarfs-, transfer- und wirkungsorientierte sowie zeit- und arbeitsplatznahe Fortbildung. Zur Umsetzung einer zeitgemäßen Fortbildung sind sowohl die Eigeninitiative der Beschäftigten wie auch die Förderung und Unterstützung der Dienststelle notwendig. Die Förderung und Unterstützung durch das Landratsamt Ostalbkreis ist dazu in den Fortbildungsrichtlinien geregelt. Weiter ist festgelegt, wer für die Genehmigung der Teilnahme an Seminaren zuständig ist, wer die Kosten trägt, welche Arbeitszeit für einen Seminarbesuch zu verrechnen ist und ob eventuell Bildungsurlaub gewährt werden kann.

5.2 Interne Fortbildungen



Hausinterne Seminare werden i. d. R. zu fachübergreifenden Themen durchgeführt, die einen größeren Teilnehmerkreis aus unterschiedlichen Sachgebieten betreffen, z. B. Gestaltung von Präsentationen, Umgang mit schwierigem Publikum, Präventionsmaßnahmen, PC-Schulungen des Geschäftsbereichs Information und Kommunikation, etc.

5.3 Externe Fortbildungen

Zahlreiche Fortbildungsveranstalter bieten Seminarprogramme zu den unterschiedlichsten Themen an. Mitarbeiter, die nach Angeboten für Fortbildungen suchen, können beim Geschäftsbereich Personal und Organisation Seminkataloge

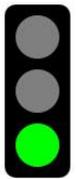
ge einsehen bzw. ausleihen oder im Internet die Seiten der Veranstalter besuchen (siehe Extranet).

Dabei finden Sie Seminare zu folgenden Themenbereichen:

- Fachübergreifende Veranstaltungen, z. B.
 - Führungfortbildung
 - Sozial- und Methodenkompetenz
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Aufstiegsfortbildung
 - Sekretariat und Assistenz

- Fachbezogene Veranstaltungen, z. B.
 - Organisation
 - Information und Kommunikation
 - Personalwesen
 - Sozialpädagogik
 - soziale Leistungen der Kommunen
 - Bauen und Planen
 - öffentliche Sicherheit und Ordnung

- Berufsbegleitende Seminare und Studiengänge
 - Betriebswirtschaft und Recht
 - Controlling, Finanzen- und Rechnungswesen
 - Organisation und IT
 - Personal, Führung, Sozial- und Methodenkompetenz
 - Masterstudiengänge



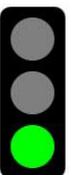
5.4 Feedback über Fortbildungsmaßnahmen

Mitarbeiter, welche Fortbildungen besuchen, erwerben neues Fach- und Methodenwissen. Sobald dieses Wissen auch für andere Mitarbeiter des Landratsamts interessant sein könnte, sollen die Ergebnisse der Fortbildungsmaßnahmen auch an die Kollegen weitergegeben werden. Gleichzeitig können die Mitarbeiter der für die Fortbildung zuständigen Stelle im Landratsamt auch ein Feedback über die Qualität der Fortbildungsmaßnahmen geben. Die Dezernenten und Geschäftsbereichsleiter haben sicherzustellen, dass Informationen über die Qualität von Fortbildungsmaßnahmen intern weitergegeben werden.



5.5 Berufsbegleitende Studiengänge und schulische Weiterbildung

Das Landratsamt Ostalbkreis unterstützt Mitarbeiter, die sich berufsbegleitend weiterbilden möchten, z. B. durch einen Master-Studiengang oder das Abitur am Abendgymnasium, entsprechend unseren Fortbildungsrichtlinien. So können Bildungsurlaub gewährt oder eine Kostenbeteiligung übernommen werden. Zudem versucht das Landratsamt, den Mitarbeitern, soweit dies mit dienstlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen ist, durch eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten entgegen zu kommen. Darüber hinaus werden im Rahmen unserer Möglichkeiten auch weitere Unterstützungen angeboten, so z. B. der kostenlose Verleih technischer Geräte, das zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten oder die Betreuung von Abschlussarbeiten.

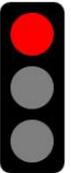


5.6 Hospitation



Bei der Hospitation werden einzelne Mitarbeiter zeitweise in andere Abteilungen oder Funktionsbereiche in für sie ansonsten untypische Tätigkeiten eingesetzt. Überdies soll Hospitation innerhalb der Landkreisverwaltung genutzt werden, um Mitarbeiter vor einem beabsichtigten Stellenwechsel mit der neuen Aufgabe und den neuen Kollegen vertraut zu machen und sie in der neuen Tätigkeit zu testen. Um andere Organisationsformen, Arbeitsweisen und -stile kennen zu lernen, wird es von der Landkreisverwaltung ausdrücklich unterstützt, wenn Mitarbeiter bei anderen Verwaltungen und Arbeitgebern für einzelne Tage hospitieren und ihre gewonnenen Erfahrungen innerhalb der Kreisverwaltung weitergeben. Die Landkreisverwaltung ist auch gerne bereit, Hospitanten aus anderen Verwaltungen zu betreuen. Bisher werden beide Möglichkeiten nur sehr spärlich genutzt. Eine Ausweitung in Zukunft wäre wünschenswert.

5.7 Wissensmanagement



Wissensmanagement bedeutet, das Wissen und die Erfahrungen unserer Mitarbeiter aufzubereiten und für andere Kollegen nutzbar zu machen. Für das Sammeln und Organisieren bietet sich dabei der Einsatz einer Software oder Webanwendung an. Informationen sollen nicht mehr lokal, sondern in einem allgemein zugänglichen Wissensportal abgelegt werden. Neben dem Sammeln und Strukturieren von Wissen stehen beim Wissensmanagement der langfristige Erhalt und die Weitergabe des Wissens im Mittelpunkt. Gerade vor dem Hintergrund der steigenden Zahl an altersbedingten Austritten in den kommenden Jahren kommt dem Wissensmanagement eine immer größere Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu. Ohne ein entsprechendes Verfahren werden uns viele Erfahrungen und wichtiges Fachwissen unwiederbringlich verloren gehen. Deshalb ist in Kürze die Implementierung eines entsprechenden Systems geplant.

6. Individuelle Karriereplanung

Durch die individuelle Karriereplanung sollen den Mitarbeitern Perspektiven für eine berufliche Weiterentwicklung innerhalb der Landkreisverwaltung, im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten und unter Berücksichtigung des jeweiligen Bedarfs, aufgezeigt werden. Ziel ist eine optimale Personalbedarfsdeckung bei gleichzeitiger Motivation der Mitarbeiter.

6.1 Verwendungsförderung für Führungspositionen



Der Geschäftsbereich Personal und Organisation erstellt eine ständig aktuelle Fluktuationsprognose, die Auskunft über die in den jeweils nächsten fünf Jahren voraussichtlich aus dem Dienst ausscheidenden Führungskräfte (Dezernats- und Geschäftsbereichsleitungen) sowie den möglichst konkreten Zeitpunkt des Endes ihres Dienst-/Beschäftigungsverhältnisses gibt.

Um eine qualifizierte Nachbesetzung und einen reibungslosen Übergang zwischen altem und neuem Stelleninhaber zu gewährleisten, wird auf dieser Basis ein internes Förderprogramm erstellt, in dessen Rahmen Verwendungsperspektiven und Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung aufgezeigt werden. Die Dezernatsleitungen benennen die potentiell geeigneten Kandidaten aus ihren Bereichen.

6.2 Beamtenaufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst

Seit der Flexibilisierung des Dienstrechts im Jahr 2011 kann das Landratsamt Ostalbkreis als Dienstherr im Rahmen der Regelungen des Landesbeamtengesetzes selbständig über den Aufstieg seiner Beamten in die nächsthöhere Laufbahn entscheiden. Hierzu wurde am 18.01.2013 erstmals eine Dienstvereinbarung erlassen, in welcher das nähere Vorgehen hierzu geregelt ist. Ziel ist es, herausragenden Beamten des mittleren Dienstes die Möglichkeit zu bieten, in den gehobenen Dienst zu wechseln. Dies trägt einerseits zur Personalbedarfsdeckung im gehobenen Dienst bei und soll andererseits die Beamten des mittleren Dienstes motivieren, indem diesen eine Entwicklungsperspektive über das Endamt ihrer Laufbahn hinaus geboten wird.



7. Führung

7.1 Führungsrichtlinien

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten soll sich in einem vorgegebenen und für die Mitarbeiter berechenbaren Rahmen bewegen. Leitlinien dieser Führung müssen gemeinsame Werte, Einstellungen und eine Kultur des Umgangs miteinander sein. Aus diesem Grund wäre es sinnvoll, dass das Landratsamt Ostalbkreis Führungsrichtlinien erlassen würde, welche Führung durch konkrete Handlungsvorschläge anschaulich machen soll. Diese sollten in einem umfassenden und transparenten Beteiligungsprozess, in allen Geschäftsbereichen und auf allen Hierarchieebenen gemeinschaftlich entwickelt werden.

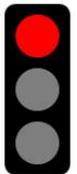


7.2 Coaching

Coaching ist ein wichtiges Instrument zur Entwicklung des Sozial- und Führungsverhaltens. Die Führungskräfte werden hierdurch unterstützt und befähigt, bessere Handlungs- und Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

Coaching wird auf aktuelle Arbeits- und Führungssituationen angewendet. Ziel ist es, Handlungsalternativen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Ein erfolgreicher Coaching-Prozess führt zu einer Verbesserung der Motivation und der Arbeitsleistung, zur Reduzierung von Konflikten, zum Rückgang von Kundenbeschwerden und damit zur Steigerung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Die Führungskräfte der Landkreisverwaltung haben dabei die Möglichkeit, einen externen Coach in Anspruch zu nehmen, der sie bei der arbeitsbezogenen Selbstreflexion unterstützt.



7.3 Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Alle Maßnahmen der Personalentwicklung setzen bei den Mitarbeitern an - unabhängig davon, auf welcher Hierarchieebene sie sich im Gefüge der Landkreisverwaltung befinden. Mitarbeiter werden informiert, qualifiziert und beteiligt - immer vor dem Hintergrund der Ziele Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungssteigerung, Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit.

Das Mitarbeitergespräch hebt sich aus der Fülle der verschiedenen Maßnahmen zur Personalentwicklung heraus. Es ist das zentrale individuelle Instrument zur Personalentwicklung.



Das Mitarbeitergespräch dient dazu, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern qualitative und quantitative Leistungsvereinbarungen zu treffen und den Beitrag jedes Einzelnen überprüfbar zu machen, die Handlungsspielräume sowie Qualifizierungs- und Entwicklungsziele mit den einzelnen Mitarbeitern zu klären und Lernprozesse am Arbeitsplatz anzuregen. Das Mitarbeitergespräch soll damit Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation schaffen, die Motivation verbessern, die Arbeitszufriedenheit erhöhen und somit zu einem besseren Arbeitsergebnis beitragen. Ein wesentlicher Faktor des Erfolgs der Landkreisverwaltung ist die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft.

Einmal jährlich müssen Mitarbeiter und Führungskraft dieses Gespräch führen. Dabei stehen die individuellen Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten im Vordergrund. Das Mitarbeitergespräch ermöglicht den Gesprächsbeteiligten, Gestaltungsideen und -anregungen für die Arbeit bzw. Arbeitsabläufe und Lösungsansätze für die eigene berufliche Entwicklung des Mitarbeiters aufzugreifen. So können weitere Angebote der Personalentwicklung bedarfsorientiert gestaltet werden.

Damit das Mitarbeitergespräch strukturiert geführt wird und ein Gewinn für beide Seiten daraus entsteht, sollte ein Leitfaden als Orientierungs- und Handlungshilfe zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs erarbeitet werden.

7.4 Führungskräftebeurteilungen



In regelmäßigen Abständen sollte das Verhalten der Führungskräfte von ihren Mitarbeitern beurteilt werden. Der Bewertungsbogen hierzu könnte aufgrund der besseren Akzeptanz gemeinsam mit einem externen Partner erarbeitet werden. Dabei gibt es neben der Möglichkeit, den vom Mitarbeiter ausgefüllten Bewertungsbogen als Diskussionsgrundlage für ein persönliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu nutzen, auch die Möglichkeit, den Bewertungsbogen anonym auszufüllen. Ein externer Partner würde dann die Auswertung übernehmen und diese an den Vorgesetzten übermitteln. Danach sollte die Führungskraft das Ergebnis mit seinen Mitarbeitern besprechen. Mit dieser Fremdeinschätzung des Verhaltens, als Ergänzung zur Selbstwahrnehmung, werden die Vorgesetzten in die Lage versetzt, gezielte Veränderungen ihres Führungsverhaltens einzuleiten.

7.5 Nachwuchsführungskräfte



Die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung hängt entscheidend von der Entwicklung ihrer Führungskräfte ab. Ein Trainee-Programm ist ein wichtiger Baustein, um eine nachhaltige Nachwuchssicherung in der Landkreisverwaltung zu erreichen und den Wandel der Verwaltung zu einem effizienten und kundenorientierten Dienstleistungskonzern weiter voran zu bringen.

Bei der Landkreisverwaltung gibt es deshalb ein Konzept zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften. Das Qualifizierungsprogramm wird in Zusammenarbeit mit einem externen Partner durchgeführt. Schwerpunkte und Ziele des Programms sind:

- Entwicklung eines gemeinsamen, mit der Kultur des Landratsamts kompatiblen Führungsverständnisses.

- Erwerb von Basiswissen über Führung und Führungsaufgaben.
- Förderung der Identifikation mit der zukünftigen Führungsrolle.
- Schärfung des Bewusstseins für die Konsequenzen von Führungshandeln.
- Förderung und Entwicklung der sozialen Kompetenzen.

Für die Teilnahme an dem Qualifizierungsprogramm können sich Mitarbeiter bewerben, die sich im gehobenen Verwaltungsdienst oder einem vergleichbaren tariflichen Beschäftigungsverhältnis befinden und die einer Übernahme von Führungsaufgaben aufgeschlossen gegenüberstehen. Das Nachwuchsführungsprogramm steht in engem inhaltlichen Zusammenhang mit den in Punkt 6 beschriebenen Maßnahmen. Es soll zukünftig in regelmäßigen Abständen mit zehn bis zwölf Teilnehmern durchgeführt werden.

8. Übergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen

8.1 Mitarbeiterbefragungen

Die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter ist wichtig für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Deshalb sollten Mitarbeiter möglichst weitgehend an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Ihr Wissen und ihre Erfahrungen spielen für den Erfolg eines Projekts eine wesentliche Rolle.



Alle zwei Jahre soll bei der Landkreisverwaltung eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. Diese Befragung dient dazu, den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter mit den verschiedenen Bedingungen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsumfeld festzustellen, neue Impulse für eine zukunftsorientierte Entwicklung der Landkreisverwaltung zu erhalten sowie den Erfolg von Maßnahmen zu überprüfen. Anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden Entwicklungen deutlich und konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sowie die im Anschluss getroffenen Maßnahmen werden innerhalb der Landkreisverwaltung kommuniziert.

8.2 Ideen- und Beschwerdemanagement

Die Kunden der Landkreisverwaltung können im Rahmen des aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements Kritik, Lob und Anregungen zur Arbeit der Landkreisverwaltung äußern. An von Kunden häufig frequentierten Stellen im Hause liegen Meinungskarten aus, welche ausgefüllt und abgegeben werden können. Momentan wird jedoch nach einem geeigneten Rücklaufsystem für die Meinungskarten gesucht. Anhand der Feedbacks der Kunden werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen evaluiert.



8.3 Vorschlagswesen „Die clevere Idee“

Um allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu eröffnen, ihren Arbeitsplatz aktiv mit zu gestalten, wurde bereits im Jahr 1996 das betriebliche Vorschlagswesen aus der Taufe gehoben. Dieses Konzept wird aktuell unter dem neuen Slogan „Die clevere Idee“ weiterentwickelt und hat das Ziel, das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter zu nutzen.



Einzelne Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen haben die Möglichkeit, durch kreative, pfiffige Vorschläge Arbeitsabläufe und -bedingungen zu optimieren, Kos-

ten zu senken, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, die Arbeitssicherheit zu erhöhen oder die Umwelt zu entlasten. Näheres hierzu regeln die Richtlinien zum Vorschlagswesen.

8.4 Leitbild



Das Selbstverständnis und die Grundprinzipien, an denen sich die Mitarbeiter der Landkreisverwaltung bei ihrem Handeln orientieren, sollen sich im Leitbild der Landkreisverwaltung wiederfinden. Das Leitbild wird von Mitarbeitern und Führungskräften der Landkreisverwaltung erarbeitet. Während dieses Prozesses entsteht ein Dialog zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen, welcher zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und zu einem neuen Selbstverständnis führen soll und letztendlich in einem besseren Service für externe und interne Kunden mündet.

8.5 Corporate Identity

Corporate Identity entsteht durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen. Basis dafür ist das Unternehmensleitbild, welches durch die Corporate Identity mit Leben gefüllt wird. Ziel der Corporate Identity ist eine nachhaltige Entwicklung der Landkreisverwaltung.

Die Mitarbeiter identifizieren sich positiv mit ihrem Arbeitgeber. Das Selbstverständnis der Landkreismitarbeiter leitet sich aus den strategischen Zielen der Verwaltung ab und drückt sich sichtbar folgendermaßen aus:

8.5.1 Corporate Design



Im Jahr 2000 wurde erstmals ein einheitliches Erscheinungsbild, das sogenannte Corporate Design, für die Landkreisverwaltung definiert. Damit wurde eine visuelle Leitlinie geschaffen, die es den Bürgern als Kunden, aber auch allen Mitarbeitern ermöglicht, sich mit dem Ostalbkreis zu identifizieren. Ziel war es, mit einem einheitlichen und durchgängigen Erscheinungsbild auf allen Printmedien und im Internet den Wiedererkennungswert des Landratsamts zu erhöhen. Die Umsetzung des Corporate Designs ist in einem Gestaltungshandbuch dokumentiert, das allen Geschäftsbereichen zur Verfügung gestellt und bei Bedarf aktualisiert wird. Alle Vorlagen der Landkreisverwaltung stehen zudem im Extranet als Download bereit. Das Corporate Design des Ostalbkreises wurde im Jahr 2014 grundlegend überarbeitet.

8.5.2 Namensschilder



Alle Mitarbeiter der Landkreisverwaltung erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit ein Namensschild, welches sie während der Dienstzeit tragen sollen, so dass sie für interne und externe Kunden als Landkreismitarbeiter erkennbar sind und mit Namen angesprochen werden können. Die Dezernats- und Geschäftsbereichsleitungen sind angehalten, mit gutem Beispiel voranzugehen und bei ihren Mitarbeitern das Tragen der Namensschilder zu fördern.



8.6 Newsletter und Mitarbeiter-Info

Die Bediensteten der Landkreisverwaltung werden regelmäßig über Neuigkeiten informiert. Zu diesem Zweck können sich Mitarbeiter für einen Newsletter registrieren und individuelle Interessensgebiete wie Stellenausschreibungen, Fortbildungen und Gesundheitsangebote der Landkreisverwaltung auswählen. Zudem wird die so genannte „Mitarbeiter-Info“, welche über Änderungen und geplante Maßnahmen, die im allgemeinen Interesse stehen, erstellt und an alle Mitarbeiter versandt. Beurlaubte Mitarbeiter erhalten die „Mitarbeiter-Info“ per E-Mail oder Post.



8.7 Chancengleichheitsplan

Zur Verbesserung der Chancengleichheit und zur Förderung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen soll in der Landkreisverwaltung ein Chancengleichheitsplan aufgestellt werden. Dadurch soll der bereits bestehende Frauenförderplan weiterentwickelt und an die neuen Gegebenheiten, insbesondere die Unterrepräsentanz von Männern in der Landkreisverwaltung, angepasst werden.



8.8 Schutz vor Mobbing

Unter Mobbing am Arbeitsplatz wird das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte verstanden, die in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht oder andere ebenso geschützte Rechte wie die Ehre oder die Gesundheit der Betroffenen verletzen. Dabei muss es sich um fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende Verhaltensweisen handeln, auch wenn sie nicht nach einem vorgefassten Plan erfolgen. Vereinzelt auftretende, alltägliche Konfliktsituationen zwischen Kollegen oder Vorgesetzten und Untergebenen sind nicht als Mobbing anzusehen.⁹ Dies gilt insbesondere auch für die berechtigte Kritik z. B. an der Arbeitsweise oder dem persönlichen Verhalten am Arbeitsplatz.



Aktuell haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in Problemfällen jederzeit über den Kummerkasten (auch virtuell) und bei Bedarf anonym zu artikulieren. Unberührt davon bleibt ihr Recht, sich jederzeit an die Personalvertretung oder den Geschäftsbereich Personal und Organisation zu wenden. Die Aufarbeitung dieser Fälle erfolgt zunächst im regelmäßigen Jour-fix zwischen der Personalverwaltung und dem Personalrat. Darüber hinaus ist es jedoch erforderlich, einen systematischen Leitfaden zu erarbeiten, um das Thema zu erkennen und zu bewältigen.

8.9 Geschäftsbereichsgespräche

Die Hauptverantwortung für die Maßnahmen der Personalentwicklung liegt beim Geschäftsbereich Personal und Organisation (P & O). Umgesetzt werden können die Maßnahmen jedoch nur in einem partizipativen Prozess mit allen Geschäftsbereichen. Nur so können sie auch ihre Wirkung entfalten.



⁹ Merkblatt: Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Um dies zu erreichen, sollen regelmäßige, formale und individuelle Gespräche zwischen dem Geschäftsbereich Personal und Organisation als Anbieter und den Geschäftsbereichsleitungen als Nachfrager der Personalentwicklungsmaßnahmen geführt werden. Darin kann P & O die Geschäftsbereiche über aktuelle Erkenntnisse aus der Personalstrukturanalyse für ihren Bereich unterrichten und geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen aufzeigen. Auf der anderen Seite können die jeweiligen Geschäftsbereiche P & O über aktuelle oder anstehende Herausforderungen informieren sowie Unterstützungsbedarf anmelden. So können Herausforderungen frühzeitig aufgegriffen werden und es kann bereits agiert werden, bevor sie sich zu Problemen entwickeln.

b) Übersicht über den Stand der Umsetzung der Bausteine

Ziffer	Maßnahme	Stand der Umsetzung			
		umgesetzt	in der Umsetzung	in der Planung	noch ausstehend
1.	Ausbildung				
1.1	Ausbildungsbeauftragte				
1.2	Patenschaften für Auszubildende im 1. Ausbildungsjahr				
1.3	Soziales Praktikum				
1.4	Azubi-Tag in Zusammenarbeit mit der AOK Ostalb				
1.5	Seminar zur interkulturellen Kompetenz				
1.6	Evaluierung der Ausbildung				
1.7	Übernahme nach Beendigung der Ausbildung				
2.	Personalgewinnung				
3.	Personalauswahl				
3.1	Erstellen eines Anforderungsprofils				
3.2	Stellenausschreibung				
3.3	Interview zur Personalauswahl				
4.	Personaleinsatz				
4.1	Integration und Qualifizierung neuer Mitarbeiter				
4.1.1	Handreichung für neue Mitarbeiter				
4.1.2	Einführung und fachliche Qualifizierung neuer Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz				
4.1.3	Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter				
4.1.4	Mentoring und Patenschaften				
4.1.5	Evaluierung zur Integration				
4.2	Anerkennung von Leistungen				

4.2.1	Mitarbeitergespräche und Leistungsorientierte Bezahlung (LOB)				
4.2.2	Prämien und immaterielle Leistungsanreize				
4.2.3	Mitarbeiter-Fest				
4.2.4	Jubilarfeier und Treffen für ehemalige Mitarbeiter				
4.3	Gesundheitsförderung				
4.3.1	ProSalutO				
4.3.2	Betriebssport				
4.3.3	Kooperation mit Fitnessstudios				
4.3.4	Suchtprävention				
4.3.5	Arbeitsschutzausschuss				
4.3.6	Arbeitsplatzbegehungen				
4.3.7	Besondere Arbeitsmittel aus gesundheitlichen Gründen				
4.3.8	Fehlzeitenmanagement (Rückkehrer- und Fehlzeitengespräch)				
4.3.9	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)				
4.3.10	Integration schwerbehinderter Mitarbeiter				
4.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie				
4.4.1	Flexible Arbeitszeit				
4.4.2	Teilzeitarbeit und Elternzeit				
4.4.3	Einrichtung einer Kleinkindbetreuung „Ostalb-Tiger“				
4.4.4	Heimarbeit				
4.4.5	Fördermaßnahmen zum Wiedereinstieg				
4.4.6	Teilnahme am Extranet des Ostalbkreises				
4.4.7	Weitergabe interner Stellenausschreibungen				
4.4.8	Gewährung von Sonderurlaub				
4.4.9	Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeitern und Kinderbesuchstag "Ich besuche Mama und Papa im Büro"				

4.5	Projektgruppen				
4.6	Einführung der elektronischen Akte				
5.	Fort- und Weiterbildung				
5.1	Fortbildungsrichtlinien				
5.2	Interne Fortbildungen				
5.3	Externe Fortbildungen				
5.4	Feedback über Fortbildungsmaßnahmen				
5.5	Berufsbegleitende Studiengänge und schulische Weiterbildung				
5.6	Hospitation				
5.7	Wissensmanagement				
6.	Individuelle Karriereplanung für Führungspositionen				
7.	Führung				
7.1	Führungsrichtlinien				
7.2	Coaching				
7.3	Regelmäßige Mitarbeitergespräche				
7.4	Führungskräftebeurteilung				
7.5	Nachwuchsführungskräfte				
8.	Übergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen				
8.1	Mitarbeiterbefragungen				
8.2	Ideen- und Beschwerdemanagement				
8.3	Vorschlagswesen "Die clevere Idee"				
8.4	Leitbild				
8.5	Corporate Identity				
8.5.1	Corporate Design				
8.5.2	Namensschilder				
8.6	Newsletter und Mitarbeiter-Info				

VI. Fazit und Ausblick

Mit dem vorliegenden Personalentwicklungskonzept wurde eine Bestandsaufnahme der aktuell beim Landratsamt Ostalbkreis vorhandenen sowie geplanten Bausteine und der neuen Ideen für weitere Bausteine der Personalentwicklung für die Landkreisverwaltung definiert.

Anhand der Ist-Analyse in Kapitel IV. haben wir einen Überblick über die heutige Struktur unserer Mitarbeiter gewonnen. Diese Analyse ermöglicht auch Blicke in die Zukunft, etwa durch die Vorausberechnung der altersbedingt ausscheidenden Kollegen.

Ausgehend von der Ist-Struktur und den zukünftigen Aufgaben, welche auf unser Landratsamt als moderner Dienstleistungsbetrieb zukommen, gilt es nun, Ziele für eine zukünftige Mitarbeiterstruktur zu definieren (Soll). Um den Zielerreichungsgrad feststellen zu können, ist es unerlässlich, die Ziele durch die Entwicklung von Kennzahlen messbar zu machen (Soll/Ist-Vergleich). Dadurch wird zum einen die Effektivität der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahme sichtbar und zum anderen kann steuernd eingegriffen werden, sollten die Maßnahmen nicht die erwünschte Wirkung erzielen.

Die strategische Steuerung der Personalentwicklung beim Landratsamt Ostalbkreis obliegt der Verwaltungsspitze sowie dem Kreistag. Hier sind künftig die inhaltlichen Ziele zu definieren (Sachziele) sowie die für die Umsetzung erforderlichen Mittel bereitzustellen (Finanzziele). Die konkrete Umsetzung (Ist-Analyse, Kennzahlenentwicklung, Umsetzungsstrategie, evtl. neue Zielvorschläge) obliegt dann den hierfür zuständigen Umsetzungsverantwortlichen der Landkreisverwaltung. Der Geschäftsbereich Personal und Organisation nimmt dabei eine Bündelungsfunktion wahr. Die Umsetzung der PE-Maßnahmen entsprechend dem vorliegenden Konzept startet im Jahr 2015.



Landratsamt Ostalbkreis
Stuttgarter Str. 41
73430 Aalen
www.ostalbkreis.de