QUELLENLAND SCHWARZWALD BAAR KREIS

Personalentwicklungsstrategie

des Landratsamtes Schwarzwald-Baar-Kreis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 4
1 Vorwort 5
2 Einleitung 6
2.1 Personalentwicklung – Warum? 6
3 Eine Bestandsaufnahme 7
3.1 Die Beschäftigtenzahlen 7
3.2 Die Altersstruktur des Landratsamtes 8
3.3 Fluktuation – wer kommt, wer geht? 9
3.3.1 Die Bewerberzahlen 9
3.3.2 Stellenwechsel und Austritte 11
3.4 Das Landratsamt als Ausbildungsbetrieb 12
3.5 Das Landratsamt – attraktiver Arbeitgeber 13
4 Wir packen es an! oder: Konkrete Maßnahmen 16
4.1 Nachwuchsförderung, - gewinnung und - bindung 16
4.1.1 Führung in Teilzeit 16
4.1.2 Ausbildung in Teilzeit 16
4.1.3 Fortbildung zu Verwaltungsfachangestellten 16
4.1.4 Fortbildung zu Verwaltungsfachwirten 17
4.1.5 Nachwuchsführungskräfteprogramm 18
4.1.6 Förderung berufsbegleitender Masterstudiengang Public Management 19
4.1.7 Unterstützungsbedarf unserer technischen Ausbildungsberufe 20
4.1.8 Neuer Studiengang B.A. – Digitales Verwaltungsmanagement 21
4.2 Motivation und Leistungsanreize 22
4.2.1 Stellenbewertung 23
4.2.2 Vorzeitiger Stufenaufstieg 23
4.2.3 Verkürzung der Probezeit 24
4.2.4 Abbau von Beförderungshemmnissen 25
4.2.5 Laufbahnaufstieg der Beamten 25
4.3 Weitere Planungen 26
4.3.1 Fortbildungen 26
4.3.2 Gesundheitsmanagement 27

4.4 Auf einen Blick 28
5 Ausblick 29

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bestandteile der Personalentwicklung 6
Abbildung 2 Entwicklung der Beschäftigtenzahlen 7
Abbildung 3 Altersstruktur der Beschäftigten 8
Abbildung 4 Altersstruktur der verbeamteten Personen 9
Abbildung 5 Bewerberzahlen im Überblick 9
Abbildung 6 Nachfrage nach den Ausbildungsberufen 10
Abbildung 7 Gründe für Austritte und Stellenwechsel 11
Abbildung 8 Altersbedingte Austritte bis zum Jahr 2020 12
Abbildung 9 Altersbedingte Austritte von 2021 bis 2026 12
Abbildung 10 Unsere Ausbildungs- und Studienplätze im Überblick 13
Abbildung 11 Geänderte Modalitäten des Verwaltungsfachwirts 18
Abbildung 12 Modalitäten zum Nachwuchsführungskräfteprogramm 19
Abbildung 13 Nicht-monetäre Leistungsanreize 22
Abbildung 14 Einflussfaktoren der Lohngerechtigkeit 23
Abbildung 15 Gewichtung der Merkmale im KGSt-Modell 23
Abbildung 16 Modalitäten des vorzeitigen Stufenaufstiegs 24
Abbildung 17 Mögliche Verkürzung der Probezeit 25
Abbildung 18 Qualifizierungsmaßnahmen des Laufbahnaufstiegs 25
Abbildung 19 BGM-Maßnahmen des Landratsamtes 27
Abbildung 20 PE-Maßnahmen des Landratesamtes im Überblick 28

1 Vorwort

Der gesellschaftliche, technologische und demografische Wandel stellt gerade auch für die öffentliche Verwaltung eine große Herausforderung dar. Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung werden immer vielfältiger, die Arbeitsabläufe zunehmend technischer und komplexer, immer mehr rechtliche Vorgaben sind zu beachten und alles soll immer schneller erledigt werden. Diese Entwicklung stellt gerade an unsere Mitarbeitenden immer höhere Anforderungen. Uns als Arbeitgeber bringt dies in die Verantwortung, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer unser Personal dieser Entwicklung standhalten kann.

Unsere Aufgaben heute und in Zukunft können wir nur mit gut ausgebildetem Personal, das Verantwortung übernimmt, das motiviert und qualitativ hochwertig arbeitet und sich den Veränderungen auch anpassen kann, bewältigen. Unsere Mitarbeitenden sehen wir als wichtigste Ressource. Nur mit ihnen können wir den Anforderungen der Zukunft erfolgreich begegnen.

Seit vielen Jahren setzen wir deshalb Maßnahmen der Personalentwicklung bedarfsgerecht ein. Die Mitarbeitenden sind selbst Teil des Wandels; unsere Belegschaft wird zunehmend älter, während vielfach der Nachwuchs fehlt. Es wird immer schwieriger, geeignetes Personal und Nachwuchsführungskräfte zu finden. Auch in der öffentlichen Verwaltung sehen wir uns in Bezug auf Personalgewinnung zunehmend in einer Konkurrenzsituation. Mehr denn je sind wir deshalb gefordert, uns als attraktiver Arbeitgeber im Werben um Fachkräfte zu positionieren. Wichtig ist uns aber auch, unser vorhandenes Personal zu halten und nicht an andere Arbeitgeber zu verlieren. Gerade unter diesem Aspekt verstehen wir Maßnahmen der Personalentwicklung als geeignetes Mittel, um Arbeitszufriedenheit und damit Bindung an unser Haus zu erzeugen. Schwerpunkte dabei sind unter anderem Qualifizierungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit.

Unsere aktuellen Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung haben wir in diesem Werk zusammengefasst. Es gibt einen Überblick über die aktuelle Personalsituation, über bereits umgesetzte Maßnahmen und über Vorhaben, die mit Blick auf die finanziellen Auswirkungen, zum Teil, auch noch mit dem Kreistag abgestimmt werden müssen.

Mit gut ausgebildetem und zufriedenem Personal können wir unsere Aufgaben auch in Zukunft verantwortungsvoll, effizient, bürgerfreundlich und in guter Qualität erfüllen und den Wandel erfolgreich für uns gestalten.

Hinweis: Die in dieser Strategie verwendeten männlichen oder weiblichen Bezeichnungen dienen ausschließlich der besseren Lesbarkeit und gelten für alle Geschlechter gleichermaßen.

2 Einleitung

2.1 Personalentwicklung – Warum?

Personalentwicklung ist ein sich ständig verändernder Prozess der Planung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen der Aus- und Fortbildung und Förderung der Mitarbeitenden. Im Wandel wechselnder Aufgaben, neuer Anforderungen, struktureller und organisatorischer Veränderungen, aber auch dem eigenen Strukturwandel der Belegschaft darf sich die Frage, ob und warum Personalentwicklung gebraucht wird, nicht stellen. Personalentwicklung muss vielmehr als Notwendigkeit gesehen werden.

Personalentwicklung gliedert sich in drei Bestandteile, die Organisationsentwicklung sowie die Team- und Personenentwicklung (Abb. 1).

Abbildung 1 Bestandteile der Personalentwicklung

Nur wenn alle drei Zahnräder ineinandergreifen, profitieren Mitarbeitende und Arbeitgeber gleichermaßen von den Maßnahmen einer Personalentwicklungsstrategie. Arbeitgeber haben das Ziel, die fachliche, methodische, soziale und persönliche Qualifikation der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, den notwendigen Fach- und Führungskräftebestand zu sichern, potenzielle Nachwuchsführungskräfte zu erkennen und dadurch die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu sichern und zu steigern. Für Mitarbeitende ergeben sich durch Personalentwicklungsmaßnahmen die Erschließung neuer Fähigkeiten. Bisher ungenutzte Potenziale können erkannt und gefördert werden, um die Mitgestaltung eigener Aufgaben- und Verantwortungsgebiete, die eigenen Chancen am Arbeitsmarkt sowie Karriere, Laufbahn- und ggf. Einkommensmöglichkeiten zu verbessern.

3 Eine Bestandsaufnahme

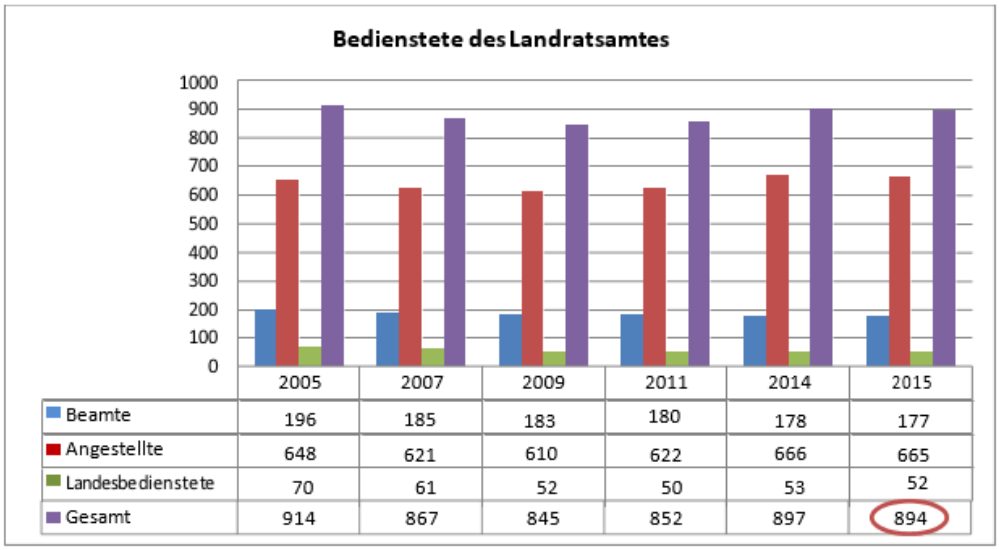
Für eine kontinuierliche Betrachtung der Entwicklung der Personaldaten des Landratsamtes Schwarzwald-Baar-Kreis wird an das Personalentwicklungskonzept 2012 (Wertvolle Ressource Personal) angeknüpft. So werden die Daten aus den Jahren 2007, 2009 und 2011 zu Grunde gelegt und für eine langfristige Betrachtung um die Daten aus dem Jahr 2014 ergänzt. Als Auswertungsstichtag wurde einheitlich der 30. Juni eines Jahres gewählt. Um die aktuellsten Daten zu berücksichtigen sind außerdem die Zahlen vom 01.01.2015 berücksichtigt.

Die Ergänzung um die Datensätze aus dem Jahr 2014 ermöglicht zudem auch, eine Analyse der aktuellen Personalsituation des Landratsamtes Schwarzwald-Baar-Kreis durchzuführen.

3.1 Die Beschäftigtenzahlen

Am 01.01.2015 zählte das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis insgesamt 894 Beschäftigte, davon 177 Beamte, 52 Landesbedienstete und 665 TVöD- Angestellte (Abbildung 2). Im Vergleich zum Jahr 2011 ist die Anzahl der Beschäftigten insgesamt um 45 Mitarbeitende gestiegen. Betrachtet man die Anzahl der Stellen laut Stellenplan sind seit 2011 28,91 Stellen hinzugekommen. Demzufolge stieg die Zahl der Stellen laut Stellenplan von 685 im Jahr 2011 auf 713 im Jahr 2015. Der gleichzeitige Anstieg an Teilzeitbeschäftigungen begründet die abweichende Zunahme der Mitarbeitendenzahl und des Stellenaufbaus. Im gleichen Zeitraum sind die Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse von 279 Verträgen in 2011 auf 310 Verträge im Jahr 2015 gestiegen.

Abbildung 2 Entwicklung der Beschäftigtenzahlen



	2005	2007	2009	2011	2014	2015
Beamte	196	185	183	180	178	177
Angestellte	648	621	610	622	666	665
Landesbedienstete	70	61	52	50	53	52
Gesamt	914	867	845	852	897	894

Hinzu kommen 47 Auszubildende und Studierende unserer dualen Studiengänge im Jahr 2015.

3.2 Die Altersstruktur des Landratsamtes

Der demografische Wandel macht sich auch im Landratsamt bemerkbar. Themen wie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, aber auch der Qualifikationen älterer Arbeitnehmender, Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement, Wissenstransfer und das Gewinnen von Nachwuchskräften rücken immer mehr in den Fokus. Im Jahr 2013 wurden durch die ausführliche Altersstrukturanalyse des Landratsamtes bereits Entwicklungstendenzen aufgezeigt und die Grundlage für Handlungsansätze geliefert. Da hierzu ein gesondertes Ergebniswerk erstellt wurde, wird an dieser Stelle auf die Abbildung der Altersstrukturanalyse verzichtet.

Eine Fortschreibung der bestehenden Analyse soll den Fachämtern jährlich zur Verfügung gestellt werden. Bei den verbeamteten Personen spiegelt sich ein ähnliches Bild wieder: Gerade bei den 40 bis 49-Jährigen kann man einen deutlichen Rückgang feststellen. Dagegen nimmt die Generation 50+ nicht nur bei den verbeamteten Personen deutlich zu. Bei den Beschäftigten waren im Jahr 2014 bereits über ein Drittel der Mitarbeitenden über 50 Jahre alt. Hierdurch gewinnen Themen wie der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und lebenslanges Lernen an Bedeutung. Im Rahmen eines Fortbildungsprogrammes und durch ein dauerhaftes betriebliches Gesundheitsmanagement werden die Themen wieder aufgegriffen und nachhaltig verankert. Eine Verzahnung der Themen, der Maßnahmen, der Zielgruppen und der Arbeitsbereiche, wie sie in Abbildung 1 bereits veranschaulicht wird, ist dabei unumgänglich.

Abbildung 3 Altersstruktur der Beschäftigten

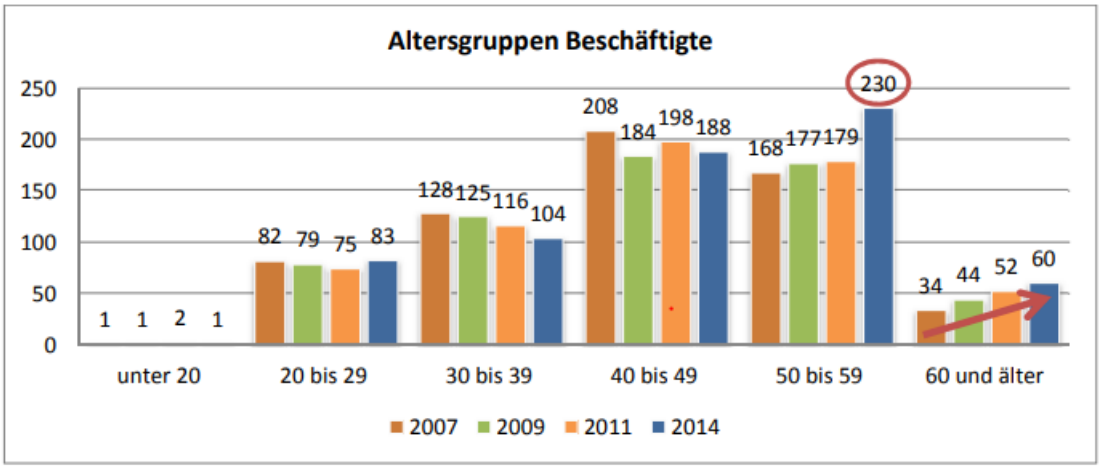
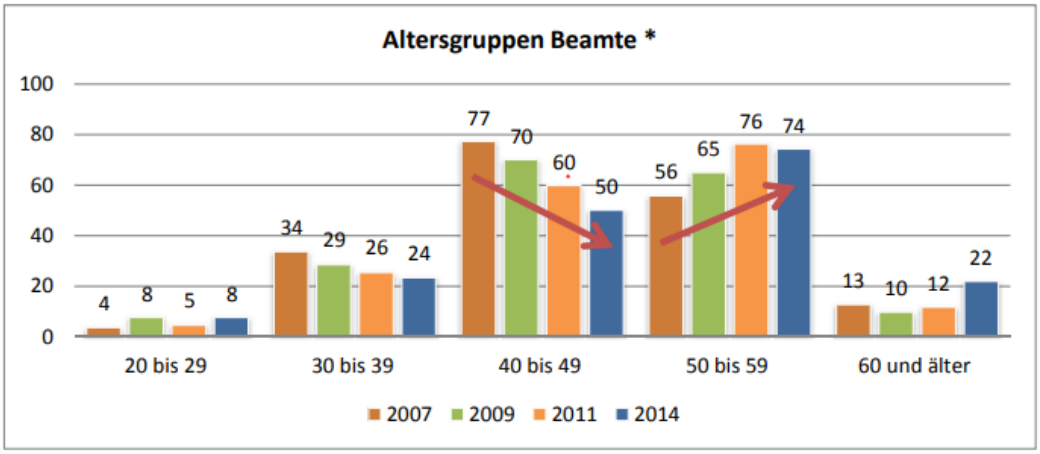


Abbildung 4 Altersstruktur der verbeamteten Personen



3.3 Fluktuation – wer kommt, wer geht?

3.3.1 Die Bewerberzahlen

Anders als bei den vorangegangenen Auswertungen werden die Bewerbungen eines vollständigen Jahres gezählt. Der Stichtag ist demnach der 31.12. eines Jahres. Betrachtet wird der Fünfjahreszeitraum von 2010 bis einschließlich 2014. Insgesamt zeichnen sich steigende Bewerberzahlen ab (Abbildung 5). Zwar sinkt die Anzahl Bewerbungen im Jahr 2014 von 1.525 auf 1.268 Bewerbungen, in den ersten fünf Monaten des Jahres 2015 zeigt sich jedoch, dass die Zahl der Ausschreibungen weiter ansteigt. Die vergleichsweise geringe Anzahl der Bewerbungen ist den noch ausstehenden Bewerbungen auf Ausbildungsstellen sowie noch laufenden Verfahren geschuldet. Diese gehen verstärkt erst in der zweiten Jahreshälfte ein.

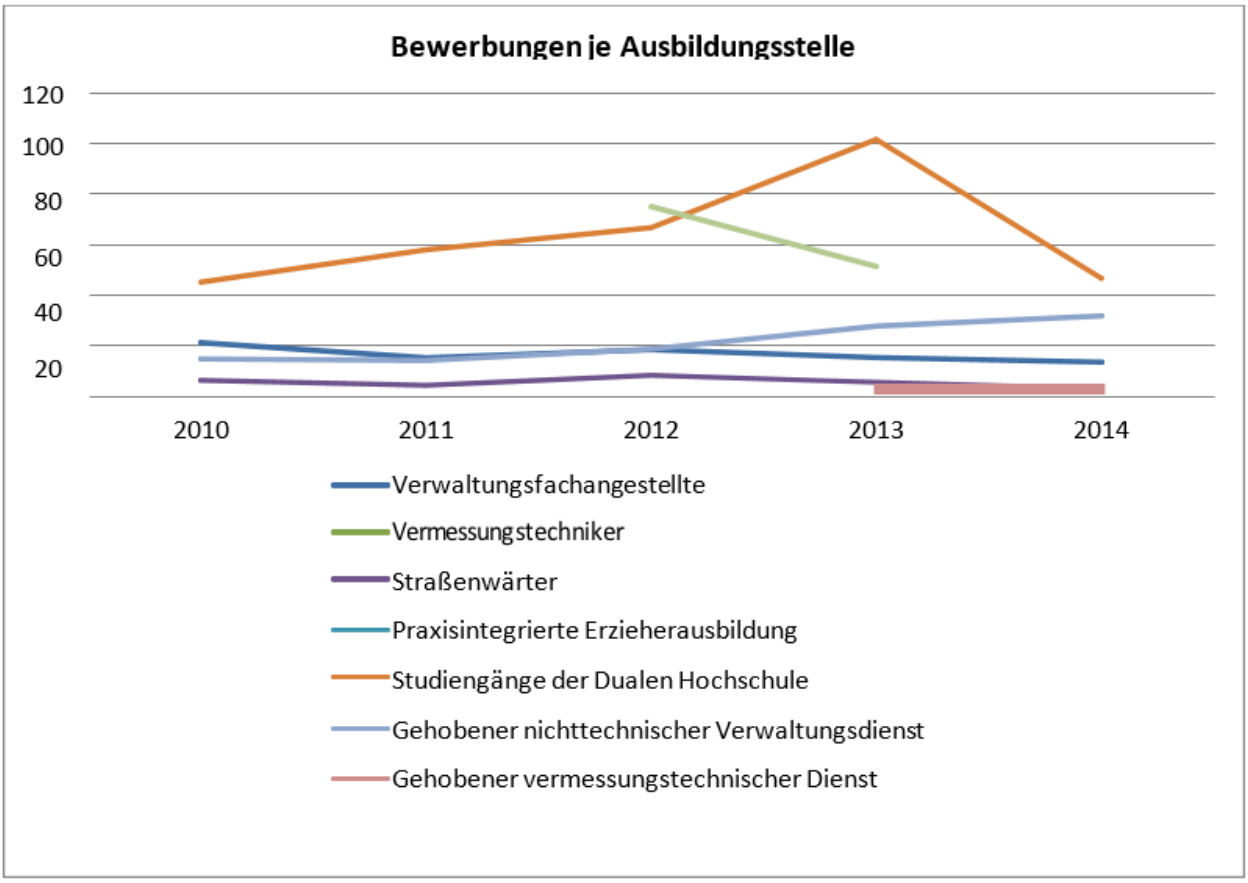
Abbildung 5 Bewerberzahlen im Überblick

	2010	2011	2012	2013	2014	Bis 31.05.2015
Ausschreibungen	36	39	48	61	62	31
Bewerbungen auf Ausschreibungen	998	953	1080	1464	1184	178
Sonstige Bewerbungen	69	82	42	61	84	15
Bewerbungen gesamt	1067	1035	1122	1525	1268	193

Zusätzlich ist zu betonen, dass nicht in allen Fachbereichen des Landratsamtes steigende Bewerberzahlen zu verzeichnen sind. Gerade im landwirtschaftlichen, aber auch sozialen Bereich mangelt es vermehrt an ausreichenden Bewerbungen. Im Bereich der Ausbildung (Abbildung 6) zeigt sich vor allem bei unseren technisch/handwerklichen Ausbildungsberufen die schwerwiegende Problematik der Nachwuchsgewinnung. Es wird immer schwieriger, junge Schulabgänger für die Ausbildung zu Verwaltungsfachangestellten sowie für die Ausbildung des Straßenwärters oder Vermessungstechnikers zu gewinnen.

Eine deutlich andere Bewerberlage, trotz rückläufiger Bewerberzahlen im Jahr 2014, zeichnet sich bei unseren DH-Studiengängen ab. In Kooperation mit der Dualen Hochschule in Schwenningen bilden wir in den Studiengängen Sozialwirtschaft, Netzwerk- und Sozialraumarbeit, Jugend-, Familien- und Sozialhilfe sowie Wirtschaftsinformatik aus. Bei den Ingenieurlaufbahnen des gehobenen Dienstes sowie im gehobenen landwirtschaftlichen Dienst können ausgeschriebene Stellen regelmäßig nicht besetzt werden, da hier nur wenige bis keine Bewerbungen eingehen.

Abbildung 6 Nachfrage nach den Ausbildungsberufen



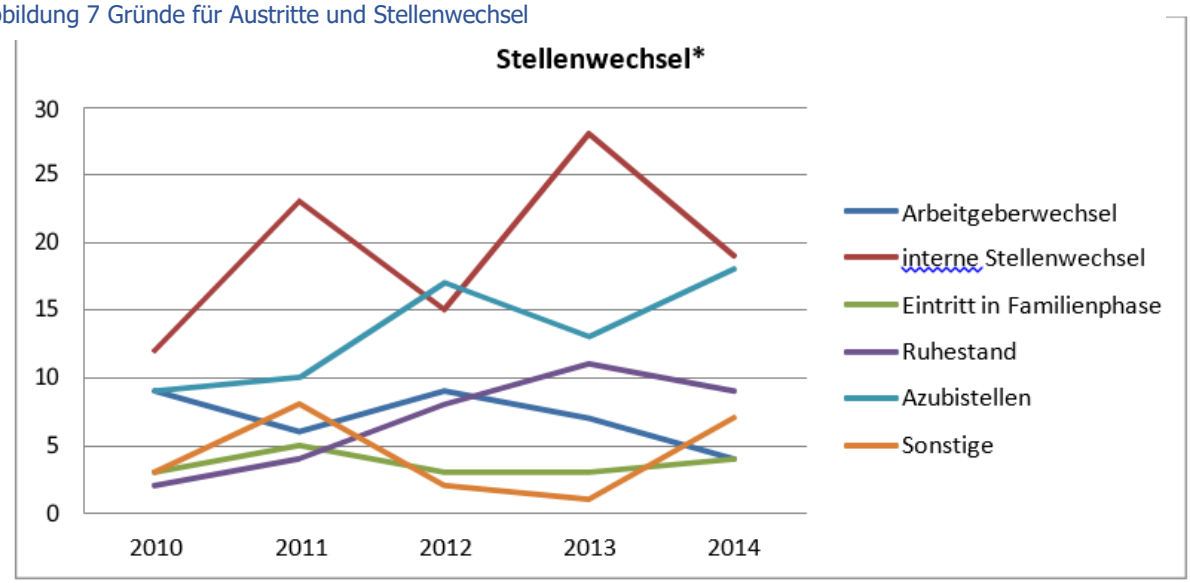
3.3.2 Stellenwechsel und Austritte

Dem internen Stellenmarkt des Landratsamtes Schwarzwald-Baar-Kreis muss eine große Beachtung geschenkt werden. Ein Großteil der Bewerbungen begründet sich durch interne Veränderungswünsche der Belegschaft. Die Tendenz ist steigend, insbesondere wenn man die Kettenreaktion an Nachbesetzungen, die ein interner Stellenwechsel auslöst, beachtet. Positiv fällt die geringe und zudem fallende Austrittsrate auf. Im Schnitt wechseln jährlich nur sieben Mitarbeitende zu anderen Arbeitgebern.

In den Abbildungen 8 und 9 sind die zukünftigen Renteneintritte dargestellt. Die daraus resultierenden Herausforderungen für das Landratsamt lassen sich leicht ableiten:

Mit dem Ausscheiden langjähriger, erfahrener Mitarbeitenden geht auch das jeweilige Fachwissen verloren. Die Herausforderung wird sein, dieses durch gezielten Wissenstransfer zu erhalten.

Abbildung 7 Gründe für Austritte und Stellenwechsel



*ohne Landesbedienstete

Im Jahr 2014 wurden nur vier externe Austritte gezählt. Die Zahl der Mitarbeitenden, die uns in den Ruhestand verlassen, nimmt zu. Bereits an der Altersstruktur des Landratsamtes in Kapitel 3.2 zeichnet sich diese Situation ab und ist der allgemeinen demografischen Entwicklung zuzuschreiben.

Ein weiterer Aspekt ist die Nachwuchsgewinnung bzw. Nachwuchsförderung. Potenziale müssen früh erkannt und gefördert sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und geboten werden.

Hinweis zu Abbildung 8 und 9:
Gesamtzahl (Kommunal und Land); Anteil der Landesbediensteten in Klammern

Abbildung 8 Altersbedingte Austritte bis zum Jahr 2020

	2016	2017	2018	2019	2020	Gesamt
Dezernent/in	-	-	-	1 (1L)	-	1
Amtsleiter/in	1 (1L)	2 (1L)	-	-	3 (3L)	6
Sachgebietsleiter/in	-	2	3 (1L)	-	2	7
übrige Mitarbeiter/innen	3	11	10	18	18	60

Abbildung 9 Altersbedingte Austritte von 2021 bis 2026

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Gesamt
Dezernent/in	-	-	-	1 (1L)	1	-	2
Amtsleiter/in	2 (1L)	-	-	1	1	-	4
Sachgebietsleiter/in	2	2 (2L)	4 (1L)	3	2	5 (2L)	18
übrige Mitarbeiter/innen	26	31	26	26	26	25	160

3.4 Das Landratsamt als Ausbildungsbetrieb

Bei der Betrachtung der Ausbildungszahlen unserer Verwaltungsfachangestellten ist festzustellen, dass nach dem Jahr 2005 die Ausbildungsstellen reduziert wurden. Die Anzahl der Ausbildungsstellen pro Jahr setzt sich aus drei Jahrgängen zusammen. Demnach wurden die angebotenen Ausbildungsplätze von durchschnittlich jährlich 9 Plätzen in den Jahren 2005 und 2007 bis auf 6 Plätze im Jahr 2014 reduziert. Inzwischen stehen 10 Ausbildungsstellen zur Verfügung. Bei guten Leistungen und erfolgreich abgeschlossener Abschlussprüfung werden unsere Auszubildenden Verwaltungsfachangestellte in ein befristetes Arbeitsverhältnis übernommen. Dieses ist zunächst auf 18 Monate begrenzt. Besonders positiv ist zu erwähnen, dass in den letzten Jahren auch die Befristungen größtenteils in unbefristete Arbeitsverhältnisse umgewandelt werden konnten.

Sorgen bereiten jedoch, wie in Kapitel 3.3.1 erwähnt, vor allem die technisch/-handwerklichen Ausbildungsberufe. Wie in Abb. 6 dargestellt, sind die Bewerberzahlen in diesen Bereichen leider rückläufig, was die Auswahl geeigneter Nachwuchskräfte erheblich erschwert.

Abbildung 10 Unsere Ausbildungs- und Studienplätze im Überblick

Ausbildungsberuf	2005	2007	2009	2011	2014
Verwaltungsfachangestellte	28	27	25	21	19
Straßenwärter	2	-	3	3	1
Vermessungstechniker	2	2	3	1	2
Praxisintegrierte Erzieherin	-	-	-	-	1
Studenten Public Management	2	3	3	1	2
Studenten der Dualen Hochschule	7	11	9	7	8
Gehobener vermessungstechnischer Dienst	-	-	-	-	1
Straßenmeister	-	-	-	-	1
Lebensmittelkontrolleure	2	1	-	1	2
Hygienekontrolleure/ Gesundheitsaufseher	1	1	1	1	2
Gesamt	**44**	**45**	**44**	**35**	**39**

Seit dem Jahr 2013 präsentiert sich das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis jährlich als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb auf der Jobmesse „Jobs for Future" in Villingen-Schwenningen. Im Rahmen des Messeauftritts werden alle Ausbildungsberufe vorgestellt. So besteht die Möglichkeit, direkt mit dem interessierten Nachwuchs in Kontakt zu treten. Eine Auswertung des Messeerfolgs hat ergeben, dass die Anzahl der Bewerbenden, die sich auf den Besuch der Jobmesse beziehen, jährlich zunimmt. Aus diesem Grund werden wir auch in den folgenden Jahren auf der Jobs for Future um geeignete Nachwuchskräfte werben.

3.5 Das Landratsamt – attraktiver Arbeitgeber

Bei einer Umfrage der Hochschule Augsburg (Hochschule Augsburg; Arbeitgeberattraktivität 2013) gaben die jungen Absolventen – und damit potenzielle Nachwuchskräfte – fakultäts- und geschlechtsunabhängig an, das Betriebsklima sei der wichtigste Faktor für Arbeitgeberattraktivität. Das Gehalt, die Aufgabe, Work-Life-Balance, Karriere und Weiterbildung reihten sich dahinter ein. Die Bertelsmann Stiftung und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. haben Faktoren untersucht, die zur Attraktivität eines Arbeitgebers beitragen. Am wichtigsten waren den Arbeitnehmenden in der Studie (Deutsche Gesellschaft für Personalführung

e.V.; Praxis Papiere 04/2004) zufolge

- spaßbringende Arbeitsaufgaben mit erfüllenden Tätigkeiten,
- das Gehalt,
- eine unterstützende Führungskraft,
- gute Karrierechancen
- dicht gefolgt von der Balance zwischen Familien- und Arbeitswelt.

Das zeigt, dass Arbeitnehmende viel weniger als gedacht auf monetäre Anerkennung setzen und Unternehmen, einschließlich der öffentlichen Verwaltungen, leichter als allgemein angenommen ihre Arbeitgeberattraktivität ausbauen können.

Dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat sich seit längerem das Landratsamt angenommen:

- Unsere flexible Arbeitszeitregelung ermöglicht es unseren Mitarbeitenden mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, diese vor bzw. nach den festgelegten Kernzeiten zu versorgen.
- Die betriebseigene Kindertagesstätte „Pusteblume" wirkt bei bei der Betreuung unseres „jüngsten Nachwuchses" unterstützend.
- Telearbeitsplätze bieten eine weitere Flexibilisierung der Pflege- oder Betreuungssituation und können an fachlich und arbeitsorganisatorisch geeigneten Arbeitsplätzen eingerichtet werden.

Im gesundheitlichen Bereich macht sich das Landratsamt bereits in folgenden Bereichen für seine Mitarbeitenden stark:

- Im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit einer gesetzlichen Krankenkasse, welcher in der Regel zwei Jahre läuft, werden den Mitarbeitenden über das Jahr hinweg verschiedenste Gesundheitsangebote unterbreitet. Die Angebote variieren jährlich, sodass alle Zielgruppen erreicht werden können.
- Im Jahr 2012 wurde das Verfahren zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) implementiert. Es bietet unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit, gesundheitsbelastende Störfaktoren innerhalb des Arbeitsumfeldes zu identifizieren und zusammen mit den BEM-Beauftragten individuelle Lösungen zu erarbeiten.

Ebenfalls zur Gesunderhaltung und zur Erhaltung der Motivation und der Arbeitskraft unserer Mitarbeitenden dienen sogenannte Sabbatjahre. Im Beamtenrecht werden diese Freistellungsjahre ermöglicht und können zur Regeneration während einer privat individuell gestaltbaren Auszeit genutzt werden. Sabbatjahre wurden im Landratsamt in Einzelfällen praktiziert.

Das ämterübergreifende Fortbildungsangebot bietet unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich weiterzubilden und zu entwickeln. Fachspezifische Fort- und Weiterbildungen werden anforderungsgerecht von den jeweiligen Fachämtern initiiert.

Mitarbeitende, die ihre Arbeitsstelle mit den öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen, haben über das Landratsamt die Möglichkeit, ein vergünstigtes Jobticket zu erwerben und erhalten zusätzlich einen Zuschuss zu ihrer Fahrkarte. Das Landratsamt unterstützt die umweltfreundliche Alternative zum Auto und erstattet vier Monatsbeiträge einer Jahreskarte zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel. Hierfür stellte der Kreistag ab dem Jahr 2014 Mittel zur Verfügung.

Das Personal ist das wichtigste Gut einer Organisation. Nur mit motivierten, gesunden und zufriedenen Mitarbeitenden können Aufgaben und Herausforderungen erfolgreich bestritten werden. Mit der vorliegenden Personalentwicklungsstrategie haben wir weitere Maßnahmen identifiziert, mit denen wir unsere etablierten Mitarbeitenden, aber auch Nachwuchs- und Führungskräfte, erreichen möchten. Im nachfolgenden Kapitel sind ausführliche Informationen zu den einzelnen Maßnahmen sowie deren Umsetzung dargestellt.

4 Wir packen es an! oder: Konkrete Maßnahmen

In Kapitel 3.5 wurde bereits an konkreten Beispielen gezeigt, dass das Landratsamt sich schon heute aktiv für seine Mitarbeitenden einsetzt. Mit sich wandelnden äußeren Gegebenheiten, z.B. aus der Wirtschaft, der Politik oder der Gesellschaft, sind Änderungen, Anpassungen und Entwicklungen unabdingbar. Genannt seien hier beispielsweise Einflüsse wie die aktuelle Wirtschaftslage, gesetzliche Änderungen oder auch der demografische Wandel.

4.1 Nachwuchsförderung, - gewinnung und - bindung

Durch den demografischen Wandel wird es immer schwieriger, qualifizierte Fachkräfte und vor allem auch geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Eine verschärfte Konkurrenzsituation zu anderen Arbeitgebern kommt erschwerend hinzu. Umso wichtiger ist es, unserem Fach- und Führungskräftenachwuchs Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und anzubieten.

4.1.1 Führung in Teilzeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt dem Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis, als einem der größten Arbeitgeber im Landkreis, besonders am Herzen. Neueren Studien zufolge verändern sich die Lebensentwürfe der Gesellschaft zunehmend. Dies hat zur Folge, dass vielfältigere Führungsmodelle sich zukünftig etablieren werden. Solche Modelle sind bereits heute fester Bestandteil unserer Arbeitsplatzstrukturen und sollen auch zukünftig bedarfsgerecht eingesetzt werden.

4.1.2 Ausbildung in Teilzeit

Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Freizeit stellt für viele Personen eine große Herausforderung dar. Gerade junge Eltern oder Alleinerziehende entscheiden sich daher oft im Vorfeld gegen eine Ausbildung. Eine Berufsausbildung in Teilzeit, ermöglicht es, Familie, Beruf und Freizeit besser zu vereinbaren. Aus diesem Grund möchten wir zukünftig, neben der klassischen Vollzeitausbildung zu Verwaltungsfachangestellten, Ausbildungsstellen in Teilzeit anbieten.

4.1.3 Fortbildung zu Verwaltungsfachangestellten

Das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis möchte zukünftig Mitarbeitenden mit einer verwaltungsfremden Berufsausbildung die Möglichkeit bieten, den Verwaltungslehrgang I, zu absolvieren. Es handelt sich hierbei um eine Umschulungsmaßnahme, für die die Prüfungsordnung für die Durchführung von Abschluss- und Umschulungsprüfungen in anerkannten Ausbildungsberufen des öffentlichen Dienstes gilt. An die Zulassung ist insbesondere die Voraussetzung geknüpft, dass die Bewerbenden mindestens das Eineinhalbfache der Zeit, die als Ausbildungszeit vorgeschrieben ist,

in dem Beruf tätig gewesen sein muss, in dem die Prüfung abgelegt werden soll. Über die Zulassung zur Abschlussprüfung entscheidet das Regierungspräsidium Karlsruhe. Die Teilnahmekosten übernimmt das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis.

4.1.4 Fortbildung zu Verwaltungsfachwirten

Der Verwaltungsfachwirt bietet vor allem unseren jungen Verwaltungsfachangestellten die Möglichkeit, sich weiterzubilden und zu qualifizieren. Auch ohne Abschluss der Allgemeinen Hochschulreife bzw. der Fachhochschulreife ist es möglich, den Verwaltungsfachwirt zu absolvieren. Er ermöglicht einen Aufstieg über die Entgeltgruppe 9a hinaus, vor allem auf Sachbearbeitungsstellen unserer Fachämter.

Sowohl die Nachfrage nach qualifiziertem Personal als auch die Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden nach Qualifikation ist gestiegen. Daher ist die Notwendigkeit gegeben, die Modalitäten des bisherigen Verfahrens anzupassen.

Um der Nachfrage zukünftig besser zu begegnen, wird die bisherige Beschränkung auf zwei Teilnehmende, aufgehoben. Geeignete Mitarbeitende sollen jährlich die Möglichkeit zur Teilnahme an der Qualifizierungsmaßnahme bekommen.

Aufgrund der hohen Nachfrage haben wir uns für ein strukturiertes Auswahlverfahren entschieden. Dieses ist notwendig, um das Potenzial der Mitarbeitenden zu erkennen und um eine gerechte Entscheidung zu gewährleisten.

Interessierte Mitarbeitende können sich für die Weiterbildung bewerben und werden anhand folgender Kriterien für die Teilnahme an der Weiterbildungsmaßnahme ausgewählt:

- Bewerbermotivation
- Beurteilung des Vorgesetzten
- Noten der Ausbildungsprüfung
- Aktuelle Entgeltgruppe
- Betriebszugehörigkeit
- Bisherige Tätigkeiten.

Einen Überblick über die Änderungen gegenüber dem bisherigen Verfahren zeigt Abbildung 11.

Abbildung 11 Geänderte Modalitäten des Verwaltungsfachwirts

	BISHER	NEU
Rhythmus	Alle 2 Jahre (nächster Beginn in 2016)	Jährlich
Anzahl der Plätze	Max. 2	Bedarfsorientiert
Bewerbung	Benachrichtigung der Personalabteilung nach Absprache mit dem Amtsleiter	Bewerbung über Loga mit Einreichung eines Motivationsschreibens
Auswahl	Zuteilung nach Eingang des Teilnahmewunsches.	Strukturiertes Auswahlverfahren
Kostenbeteiligung	Das Landratsamt übernimmt die Lehrgangskosten (derzeit ca. 2.500 €). Fahrt- und evtl. Übernachtungskosten trägt der Teilnehmer.	Das Landratsamt übernimmt die Lehrgangskosten. Fahrt- und evtl. Übernachtungskosten trägt der Teilnehmer.

4.1.5 Nachwuchsführungskräfteprogramm

Auswertungen der Altersstrukturanalyse aus dem Jahr 2013 ergaben, dass ab dem Jahr 2017 vermehrt Führungskräfte aus dem Landratsamt altersbedingt ausscheiden werden. Um den entstehenden Bedarf an qualifizierten Führungskräften auch hausintern decken zu können, wird das Nachwuchsführungskräfteprogramm angeboten. Das Programm richtet sich an potenzielle Führungskräfte. Es soll ihnen wertvolle Führungskompetenzen vermitteln. Über einen Zeitraum von einem Jahr werden insbesondere folgende Seminarinhalte vermittelt:

- Meine Rolle als Führungskraft
- Führungsinstrumente verstehen und anwenden
- Reflektion der sich ergebenden Veränderungen für Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse durch Digitalisierung, demographischer Entwicklung und Wertewandel und der damit verbundenen Weiterentwicklung der Führungsrolle
- Vermittlung konkreter und praktischer Methoden, mit denen Führungskräfte die anstehenden digitalen Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können.

Abbildung 12 Modalitäten zum Nachwuchsführungskräfteprogramm

	NEU
Rhythmus	Bedarfsorientiert, ca. alle 3 - 4 Jahre
Anzahl der Plätze	Bedarfsorientiert
Auswahl	Interessierte Mitarbeitende können sich bewerben. Die Auswahl findet analog dem Auswahlverfahren für den Verwaltungsfachwirt statt.
Kosten	Die Kosten werden vollständig vom Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis getragen.
Dauer/Zeitbedarf	Dauer des gesamten Programms: Innerhalb eines Jahres ca. 8 Module, mit 1-2 Tagen; Plus zwei interne Hospitationswochen
Auswirkungen der Teilnahme	Aus der Teilnahme am Nachwuchsführungskräfte-programm ergibt sich kein Anspruch auf eine Führungsposition, wird aber bewertend bei der Auswahlentscheidung berücksichtigt. Für die Neubesetzung einer Führungsposition ist die bereits abgeschlossene Teilnahme am Nachwuchsführungskräfteprogramm keine zwingende Voraussetzung.

Weitere Bestandteile des Nachwuchsführungskräfteprogramms sind zwei interne Hospitationswochen, die entsprechend von Amts- oder Dezernatsleitungen begleitet werden. Hospitationswünsche werden hierbei, insoweit möglich, berücksichtigt.

4.1.6 Förderung berufsbegleitender Masterstudiengang Public Management

Der berufsbegleitende Masterstudiengang Public Management (MPM) wird seit 2010 jährlich von der Hochschule Kehl angeboten. Ziel des Studiums ist der Erwerb und Ausbau von Führungskompetenzen. Der Masterstudiengang umfasst fünf Semester, für die eine Semestergebühr in Höhe von ca. 500,00 Euro zuzüglich eines Studierendenwerksbeitrags und sonstigen Verwaltungskosten in Höhe von insgesamt ca. 100,00 Euro anfallen.

Zukünftig möchte das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis jährlich zwei Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, am berufsbegleitenden Master of Public Management, unter Gewährung einer entsprechenden Förderung, teilzunehmen. Die Förderzusage umfasst Folgendes:

- Übernahme der Studiengebühren
- Übernahme der Verwaltungskosten und des Studierendenwerks-

beitrags

- Entfernungspauschale (einmalig)
- Entgeltliche Freistellung während vereinzelnder Präsenztage (z.B. immer freitags).

Während längerer Präsenzblöcke, wie z.B. der Prüfungswochen, ist Gleitzeit oder Urlaub zu beantragen. Ebenfalls zählen Präsenztage am Wochenende nicht zur Arbeitszeit. Für Selbstlernphasen wird keine entgeltliche Freistellung gewährt. Die Auswahl der Bewerbenden findet analog dem Auswahlverfahren für den Verwaltungsfachwirt statt.

4.1.7 Unterstützungsbedarf unserer technischen Ausbildungsberufe

Zielgruppe Hochschulabsolventen:

Wie bereits in Kapitel 3.3.1 und 3.4 erwähnt, hat das Landratsamt besonders bei unseren technischen Ausbildungsberufen mit der Nachwuchsgewinnung und -bindung zu kämpfen. Folgende Problematik weist auf akuten Handlungsbedarf hin:

Das Landratsamt bildet jährlich Auszubildende in den technischen Ausbildungsberufen aus. Nach der Ausbildung entscheiden sich die jungen Menschen oft dazu, an entsprechenden Hochschulen zu studieren, um ihr Fachwissen zu vertiefen. Nach dem abgeschlossenen Studium kehren die Absolventen jedoch nicht mehr zum Landratsamt zurück, sondern gehen in die freie Wirtschaft oder in Ballungsgebiete.

In diesen Fällen bietet das Landratsamt zwar eine hochwertige Ausbildung, kann im Anschluss daran jedoch selbst nicht davon profitieren. Aus diesem Grund wird die Notwendigkeit gesehen, eine frühe Bindung zu den Studierenden aufzubauen, um sich als Arbeitgeber vorzustellen und aktiv anzubieten.

Denkbar sind hier Patenprogramme sowie das Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten in den vorlesungs- und prüfungsfreien Zeiten. Als Patenprogramme werden beispielsweise betreute praktische Projekte bzw. die Begleitung einer Studien- oder Bachelorarbeit gesehen. Bei einer solchen Zusammenarbeit können beide Seiten gleichermaßen profitieren, wenn die Themenwahl sowohl den Interessen der Studierenden als auch der Paten (den Interessen der jeweiligen Fachämter) entspricht. Ziel ist es, die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Hochschulen zu verstärken und uns aktiv als Mitglied für Patenprogramme und Kooperationen anzubieten.

Ergänzend kann den angehenden Hochschulabsolventen in den Semesterferien eine bezahlte Beschäftigungsmöglichkeit in unserem entsprechenden Fachamt angeboten werden. Innerhalb der Ferienbeschäftigung hat das Landratsamt die Möglichkeit, die jungen Nachwuchskräfte kennenzulernen und sich als potenzieller Arbeitgeber zu positionieren. So wird eine Bindung zu den Studierenden aufgebaut und die Chance, Hochschulabsolventen für das Landratsamt zu gewinnen, erhöht.

Das Angebot von Ferienbeschäftigungen und Patenprogrammen kann bei Bedarf und entsprechender Kapazität auf alle Mangelberufe ausgedehnt werden.

4.1.8 Neuer Studiengang B.A. – Digitales Verwaltungsmanagement

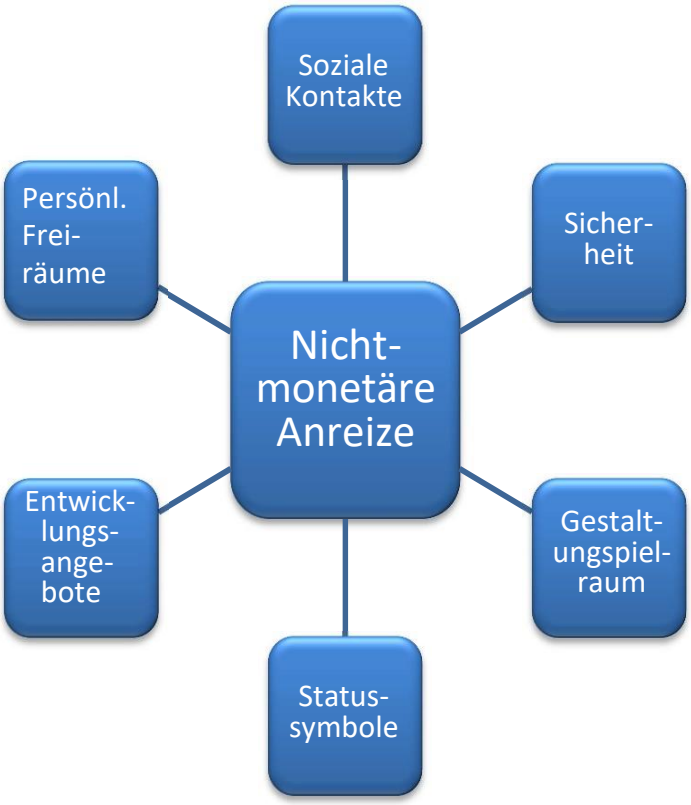
Im September 2021 startete an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl der Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement. Die Schwerpunkte des Studiengangs liegen in den Bereichen der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Das Studium ist speziell auf Digitalisierungsprozesse im öffentlichen Verwaltungsbereich ausgelegt und soll hier den digitalen Wandel im öffentlichen Dienst begleiten. Um geeignetes Personal für die Gestaltung und Umsetzung dieses digitalen Wandels auszubilden, sollen die Studierenden des Bachelorstudiengangs „Gehobener Dienst im digitalen Verwaltungsmanagement" gezielt diejenigen Kompetenzen entwickeln, die benötigt werden, um die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung sowohl strategisch, als auch operativ zu steuern und ihre Chancen zu nutzen.

Um den Bedarf an qualifizierten Fachkräften zukünftig decken zu können und um qualifizierten Nachwuchs im Bereich Digitalisierung zu gewinnen, wird das Landratsamt ab September 2022 einen Studienplatz in Kooperation mit der Hochschule Kehl zur Verfügung stellen.

4.2 Motivation und Leistungsanreize

Bereits seit dem Jahr 2007 ist nach § 18 TVöD ein Teil des Leistungsentgelts variabel und leistungsbezogen zu bezahlen. Ziel der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB), also der Anerkennung von Leistung, ist es, Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten zu fördern sowie die Führungskultur und -kompetenz zu stärken. Das Landratsamt hat hierzu mit dem Personalrat die Dienstvereinbarung Leistungsorientierte Bezahlung abgeschlossen. In dieser wurde festgelegt, dass die Ausschüttung der Leistungsprämien jährlich im März für die Leistungen des vorangegangenen Jahres entsprechend der Leistungsbewertung der Vorgesetzten erfolgt. Auch für die Beamten wurden die Möglichkeiten des § 76 Landesbesoldungsgesetz genutzt. Entsprechend der gesetzlichen Voraussetzungen erhalten jährlich maximal 35% der Kreisbeamten Leistungsprämien. Doch mindestens genauso wichtig sind nicht-monetäre Leistungsanreize für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Abbildung 13).

Abbildung 13 Nicht-monetäre Leistungsanreize



4.2.1 Stellenbewertung

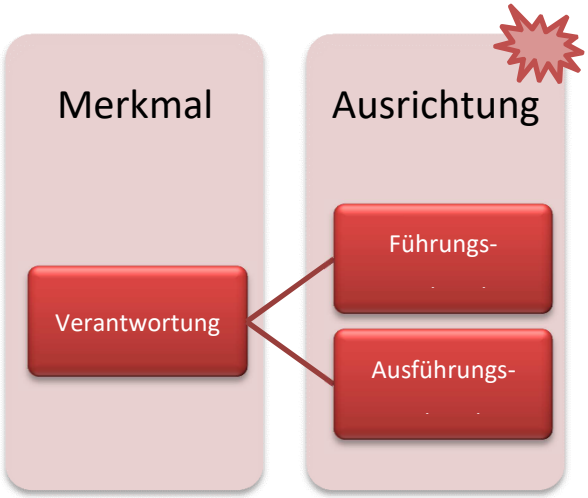
Das subjektive Gerechtigkeitsempfinden in Bezug auf die jeweilige Entlohnung eines jeden Mitarbeitenden hängt von unterschiedlichen Einflussfaktoren ab (Abbildung 14).

Abbildung 14 Einflussfaktoren der Lohngerechtigkeit

Im öffentlichen Dienst richtet sich die Eingruppierung von Stellen an der Entgeltordnung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst. Die Eingruppierung in die jeweilige Entgeltgruppe folgt dem Grundsatz der Tarifautomatik.

Im Beamtenbereich werden die Stellen mit dem analytischen Verfahren der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bewertet. Grundlage ist bei uns derzeit das Gutachten aus dem Jahr 2009.

Abbildung 15 Gewichtung der Merkmale im KGSt-Modell



4.2.2 Vorzeitiger Stufenaufstieg

Die Leistungsprämie nach der Dienstvereinbarung ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung über das Tabellenentgelt hinaus. Zusätzlich dazu ist im § 17 TVöD die Möglichkeit des vorzeitigen Stufenaufstiegs für die Beschäftigten des Tarifbereichs geregelt. Dieser unterstützt insbesondere Anliegen der Personalentwicklung. Gemäß § 17 (2) TVöD kann zur Erreichung der Stufen vier bis sechs ein vorzeitiger Stufenaufstieg stattfinden, wenn die Leistungen erheblich über dem Durchschnitt liegen. Liegen die Leistungen erheblich unter dem Durchschnitt, ist eine Verlängerung der Stufenlaufzeit entsprechend möglich.

In Abbildung 16 sind die Rahmenbedingungen für den vorzeitigen Stufenaufstieg dargestellt.

Abbildung 16 Modalitäten des vorzeitigen Stufenaufstiegs

	Ausführung
Wer kann aufsteigen?	TVöD-Beschäftigte auf Vorschlag des Dezernenten.
Wer entscheidet?	Der Landrat entscheidet über den vorzeitigen Stufenaufstieg.
Begrenzung	Max. 10 Personen jährlich.
Voraussetzung	Die Entscheidung darüber, ob die Leistung erheblich über dem Durchschnitt liegt, wird auf Grundlage interner Beurteilungsgrundsätze getroffen.
Wann wird entschieden?	Zu Beginn des Kalenderjahres, zeitgleich mit der Leistungsbewertung.

Der vorzeitige Stufenaufstieg ist bei Beamten seitdem Dienstrechtsreformgesetz (2011) nicht mehr vorgesehen und gilt daher nur für Angestellte. Bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden, die bereits zuvor im öffentlichen Dienst tätig waren, bietet sich zudem die Möglichkeit, nach § 16 (2a) TVöD, neben der bisher erreichten Stufe auch die in dieser Stufe bereits erreichte Stufenlaufzeit zu berücksichtigen.

4.2.3 Verkürzung der Probezeit

Gerade bei der Nachwuchsgewinnung können unterschiedliche Handlungsspielräume der Verwaltungen bzgl. einer möglichen Verkürzung der Probezeit der jungen Beamten die Wahl des Dienstherren beeinflussen. Für die Bewerbenden um eine Beamtenstelle sind neben dem zu erledigenden Aufgabenbereich auch ein rasches Weiterkommen und die Entwicklungsmöglichkeit in der Behörde für ihre Entscheidung, die angebotene Stelle anzunehmen, ausschlaggebend.

Die Möglichkeiten, die sich zur Verkürzung der Probezeit bei den verbeamteten Personen bieten, sind in § 19 (2) LBG aufgeführt. Demnach kann die Probezeit jeweils um ein Jahr verkürzt werden bei

- überdurchschnittlicher Bewährung (§ 19 (2) Nr. 1 LBG)
- Erwerb der Laufbahnbefähigung mit hervorragendem Ergebnis (§ 19 (2) Nr. 2 LBG).

So kann bei herausragenden Leistungen die Übernahme ins Beamtenverhältnis auf Lebenszeit frühzeitig erfolgen und die Probezeit auf zwei Jahre oder sogar auf ein Jahr verkürzt werden. Die Entscheidung darüber, ob sich die verbeamtete Person überdurchschnittlich bewährt hat, wird auf Grundlage von internen Beurteilungsgrundsätzen getroffen. Gerade bei den jungen Nachwuchsbeamten wird das als Mehrwert betrachtet und steigert die Attraktivität des Arbeitgebers.

Abbildung 17 Mögliche Verkürzung der Probezeit

Merkmal	Definition
Überdurchschnittliche Bewährung	Ab einer Bewertung von sechs Punkten und besser kann die Probezeit um ein Jahr verkürzt werden.
Hervorragende Laufbahnprüfung	Eine hervorragende Laufbahnprüfung haben die besten 20 % der Absolventen eines Jahrgangs erzielt. Die Probezeit kann um ein Jahr verkürzt werden.

4.2.4 Abbau von Beförderungshemmnissen

Das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis möchte sich zukünftig an den Beförderungsrichtlinien des § 20 Landesbeamtengesetz Baden-Württemberg orientieren und keine zusätzlichen Wartezeiten voraussetzen. Ein Rechtanspruch auf Beförderung besteht nicht, daher wird die Entscheidung einer Beförderung nach wie vor anhand interner Beurteilungsgrundsätze getroffen.

4.2.5 Laufbahnaufstieg der Beamten

Vor Inkrafttreten des Dienstrechtsreformgesetzes war der Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Verwaltungsdienst prüfungslos mit einer Ausnahmebewilligung des Landespersonalausschusses möglich. Den Landespersonalausschuss gibt es nun nicht mehr; nach § 22 LBG hat jeder Dienstherr selbst zu entscheiden, unter welchen Voraussetzungen ein Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst möglich ist. Auch über den Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst entscheidet der Dienstherr nunmehr selbst.

Abbildung 18 Qualifizierungsmaßnahmen des Laufbahnaufstiegs

Aufstieg	Maßnahme
Vom mittleren in den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst	Teilnahme und Prüfung des Lehrgangs zum Verwaltungsfachwirt.
Vom gehobenen in den höheren nichttechnischen Verwaltungsdienst	Erfolgreicher Abschluss des Masterstudiengangs „Master of Public Management"; Absolvierung einer Führungsfortbildung, die auf den Einzelfall abgestimmt ist.
Vom mittleren in den gehobenen technischen Dienst (z. B. vermessungstechnischer Dienst)	Absolvierung einer mit dem Fachamt abgestimmten Qualifizierungsmaßnahme.

Die Ministerien haben jeweils für ihren Geschäftsbereich den Zugang zu den Laufbahnen geregelt und auch die Ausbildungs- und Prüfungsordnungen an das neue Beamtenrecht in Baden-Württemberg angepasst. Sofern die jeweiligen Fachministerien in ihren Laufbahnvorschriften keine Sonderregelungen für den Aufstieg getroffen haben, werden die Qualifizierungsmaßnahmen für den Laufbahnaufstieg vom Dienstherrn selbst konkretisiert. Abbildung 17 zeigt mögliche Qualifizierungsmaßnahmen für einen Laufbahnaufstieg.

4.3 Weitere Planungen

4.3.1 Fortbildungen

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren sehr verändert. Der „Job auf Lebenszeit" ist seltener geworden. Befristete Arbeitsverhältnisse nehmen zu und auch der technische Fortschritt und die Globalisierung, das Internet und der demografische Wandel verändern Arbeitsmärkte und Anforderungen. Um den Herausforderungen der Arbeitswelt begegnen zu können, muss jeder sein Wissen anpassen und erweitern. Und das bedeutet lebenslang zu lernen.

Ein Bericht des Adult Education Survey zeigt, dass Arbeitgeber ihrer Verantwortung bereits nachkommen und ein großes Fortbildungsangebot aufweisen. Denn Weiterbildung findet tatsächlich vor allem im Umfeld des Arbeitsplatzes statt. 2010 waren 59 Prozent der besuchten Weiterbildungen betriebliche Maßnahmen. Diese fanden während der Arbeitszeit statt oder wurden vom Arbeitgeber bezahlt. Davon profitieren die Mitarbeitenden oft doppelt. Gerade fachübergreifende Qualifikationen wie die sogenannten „Soft Skills", also persönliche und soziale Kompetenzen wie Eigeninitiative, Team- und Konfliktfähigkeit oder Selbstmanagement sind arbeitgeberunabhängig und können in unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen nützlich sein.

Doch berufliche Weiterbildung liegt auch in der Verantwortung jedes einzelnen Arbeitnehmenden.

Ziel der Personalentwicklung des Landratsamtes ist es, ein Fortbildungsprogramm als festen Bestandteil zu implementieren. So sollen ganzjährig Fortbildungsangebote in Anspruch genommen werden können. Dabei sollen feste Rubriken wie Gesundheitsvorsorge, Sozial- und Methodenkompetenz sowie Führungskräftefortbildungen entstehen. Innerhalb dieser Themenbereiche wird dann ein abwechslungsreiches Seminarangebot stattfinden. Besondere Angebote für spezielle Zielgruppen wie bspw. Frauen, Männer oder auch ältere Mitarbeitende sollen innerhalb der einzelnen Rubriken platziert werden.

4.3.2 Gesundheitsmanagement

Laut dem Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) sind es immer mehr Verwaltungen und Unternehmen der Kommunen, Städten und Gemeinden, die erkannt haben, dass

- nur gesunde Mitarbeitende motiviert und leistungsfähig sind,
- der demografische Wandel (gesundheitlich) attraktive Arbeitsplätze auch für den öffentlichen Dienst unabdingbar macht,
- zusätzliche und teilweise neue Belastungen durch Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst ausgelöst werden,
- Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) Selbstverständnis und Teil der Unternehmenskultur sein muss.

Ziel ist es, ein strukturiertes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) für das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis einzuführen und umzusetzen. Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte für das Thema sensibilisiert und geschult werden. So kann gesundheitsförderndes Verhalten erzeugt und die Vorbildfunktion der Führungskräfte gefördert und genutzt werden.

Anzusetzen ist bei den bereits bestehenden Maßnahmen des BGM (Abb. 19), die das Landratsamt bereits in der Vergangenheit implementierte.

Abbildung 19 BGM-Maßnahmen des Landratsamtes

Maßnahme
Dienstvereinbarung Sucht
Dienstvereinbarung BEM
Dienstvereinbarung Gleitende Arbeitszeit
Gefährdungsbeurteilungen
Jährlich wechselnde Gesundheitsangebote
Überprüfung der Ergonomie am Arbeitsplatz (Arbeitsplatzbegehung)
Zuschuss zur Bildschirmarbeitsplatzbrille
Arbeitsmedizinische Vorsorge beim Betriebsarzt
Betriebssport
Gesundheitsvideos erstellt durch unsere Auszubildenden
Firmenfitnessprogramm
Jährliche Grippeschutzimpfungen

Diese Maßnahmen gilt es konzeptionell zu festigen, den aktuellen Gegebenheiten anzupassen und zu erweitern. Hierbei sollte vor allem der Bedarf der Mitarbeitenden ermittelt und bei der Umsetzung beachtet werden. Besondere Zielgruppen müssen identifiziert werden.

4.4 Auf einen Blick

Zusammenfassend veranschaulicht Abbildung 19 einen Überblick über die bereits implementierten Personalentwicklungsmaßnahmen des Landratsamtes Schwarzwald-Baar-Kreis.

Abbildung 20 PE-Maßnahmen des Landratesamtes im Überblick

Personalentwicklungsmaßnahmen
Flexible Arbeitszeitgestaltung (gleitende Arbeitszeit)
Teilzeitarbeitsplätze
Betriebliche Kindertagesstätte Pusteblume
Möglichkeit der Telearbeit
Leistungsbeurteilung
Zuschuss für das Jahres-Abo ÖPNV
Jährlich variierende Gesundheitsangebote
Moderne Arbeitszeitmodelle
Fort- und Weiterbildungsangebote
Leistungsgerechte Bezahlung
Moderne Arbeitsplatzgestaltung
Qualifizierungsmaßnahmen

5 Ausblick

Sich ständig ändernde äußere Einflüsse und Gegebenheiten wie demografische Entwicklungen, der Strukturwandel – auch des eigenen Hauses -, gesetzliche oder organisatorische Änderungen geben die Notwendigkeit der Fortschreibung einer Personalentwicklungsstrategie vor. Mit den Entwicklungen des Personals, ob als einzelner Mitarbeitender oder als Team, sowie auch mit den Entwicklungen und Veränderungen der Organisation als Gesamtes, muss sich solch eine Strategie fortlaufend anpassen, entwickeln und verändern.

In den kommenden Jahren werden unterschiedliche Herausforderungen auf das Landratsamt zukommen. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung unserer eigenen Belegschaft rücken moderne Teilzeitmodelle immer weiter in den Fokus. Teilzeitbeschäftigung eröffnet vor allem auch neue Chancen, Familien- und Erwerbsleben besser miteinander zu verbinden - für Männer und Frauen. Sie dient aber auch dazu, die Rückkehr in den Beruf zu fördern, Zeit für Weiterbildung zu gewinnen und den Übergang in den Ruhestand flexibler zu gestalten.

Die derzeitigen Entwicklungen führen auch zu der Frage, auf welche Weise ein Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und zukünftigen Mitarbeitenden gewährleistet werden kann.

Mit den Mitarbeitenden, die aus Altersgründen ausscheiden, verlässt auch oft wertvolles Wissen und Erfahrung das Landratsamt. Wissen und Erfahrung müssen dann neu aufgebaut werden. Um vorbeugend zu reagieren, kann frühzeitig eine geeignete Form des Wissensmanagements etabliert werden. Andernfalls kann das Ausscheiden eines erfahrenen Beschäftigten einen Know-how-Verlust mit sich bringen, der nur schwer und langwierig ausgeglichen werden kann. In Einzelfällen konnten bereits in der Vergangenheit überschneidende Übergänge im Landratsamt praktiziert werden. Damit wurden Wissensweitergabe und Arbeitsplatzübergabe erheblich erleichtert.

Eine aktive Gestaltung der Austrittsphase z.B. über (Alters-) Teilzeitmodelle oder der Inanspruchnahme eines Sabbatjahres, also eines längeren Sonderurlaubs, können ebenso zur Planung überschneidender Übergänge genutzt werden. Auch Beschäftigungsmodelle für bereits ausgeschiedene Mitarbeitender sind zu überdenken. Diese können dann in beratender Funktion dem Landratsamt zur Verfügung stehen. Dabei wird die Idee des Senior Experten Service (SES) aufgegriffen. Dieser ermöglicht es, die fachlichen Erfahrungen von Menschen, die aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden sind, in den Dienst des Landratsamtes zu stellen.

In Anlehnung an dieses Modell könnten bereits ausgeschiedene Mitarbeitende des Landratsamtes den Nachwuchskräften als Ansprechpartner in beratender Funktion zur Verfügung stehen.

Aufgeführt sind nur einige Personalentwicklungsmaßnahmen die eine effiziente, moderne, serviceorientierte und bürgernahe Verwaltung bei der Bewältigung der genannten Herausforderungen umsetzen kann. Bei der Personalentwicklung handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der flexibel an die Gegebenheiten angepasst werden muss. Aus diesem Grund, sind die aufgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen nicht abschließend. Die Aktualisierung der vorliegenden Personalentwicklungsstrategie stellt einen weiteren strategischen Schritt dar.