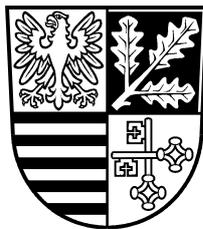


Der Vorsitzende

---



Kreistag  
Potsdam-Mittelmark

---

## Beschluss ( öffentlich )

**Sitzung**                      **8. Sitzung des Kreistages**  
**Sitzungsdatum**            **04.03.2010**

### TOP 12.

<b>Personalentwicklungsprogramm 2015 (Beschluss Nummer: 2010/205)</b>
---------------------------------------------------------------------------

### **Beschluss**

Der Kreistag nimmt das Personalentwicklungsprogramm 2015 vom 1. November 2009 zur Kenntnis.

Verteiler:            FB 1

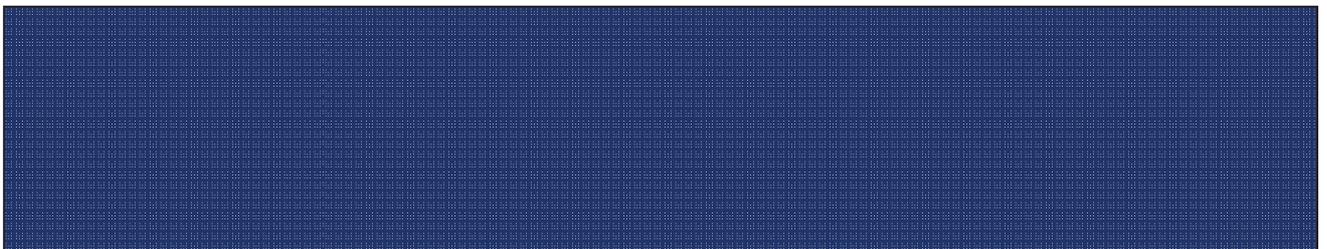
Lothar Koch  
Vorsitzender des Kreistages



**Landkreis Potsdam-Mittelmark**

## **Personalentwicklungsprogramm 2015 Kreisverwaltung Potsdam – Mittelmark**

Stand: 1. November 2009



**Copyright 2009 Landkreis Potsdam-Mittelmark**

**Personalentwicklungsprogramm 2015 (Ausgabe 2, Stand: November 2009)**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung und ohne Quellenangabe unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Landkreis Potsdam-Mittelmark**

Der Landrat  
Fachbereich 1 (Zentrale Steuerung und Innerer Service)  
Fachbereichsleiter: André Köppen  
Niemöllerstraße 1  
14806 Belzig  
033841/91 370  
[fb1@potsdam-mittelmark.de](mailto:fb1@potsdam-mittelmark.de)

Soweit in diesem Programm jeweils nur die männliche Form genannt wird, so erfolgt dies allein aufgrund der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer die männliche und die weibliche Form gemeint. Der Begriff „Beschäftigter“ in diesem Programm meint die Angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Tarifvertrag sowie die Beamtinnen und Beamten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkungen</b> .....	4
<b>A. Ziele unseres Personalentwicklungsprogramms</b> .....	5
<b>B. Akteure unseres Personalentwicklungsprogramms</b> .....	6
<b>C. Handlungsfelder der Personalentwicklung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark</b> .....	8
1. Vorbildfunktion des Verwaltungsvorstandes, der Verwaltungsleitung sowie aller Führungskräfte .....	8
2. Führungskräfteentwicklung und Leitgedanken zu den Führungsgrundsätzen.....	8
3. Führungskräftefeedback.....	9
4. Qualifizierung.....	9
5. Programm zur Personalgewinnung .....	10
a. Auswahlverfahren.....	11
b. Einarbeitung neuer Beschäftigter.....	11
c. Einarbeitung bei internen Personalveränderungen.....	11
d. Einarbeitung übernommener Ausgebildeter und Rotationsverfahren.....	12
e. Führungskräftenachwuchs.....	12
f. Personalgewinnung und TVöD.....	12
6. Programme zur Motivationsförderung und zur Mitarbeiterbindung .....	13
a. Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung.....	13
b. Einbeziehung der Beschäftigten .....	13
c. Flexible Arbeitszeitmodelle.....	13
7. Verbesserung der Rahmenbedingungen.....	16
a. Ausstattung der Arbeitsplätze .....	16
b. Jobticket .....	16
c. Tarifgerechte Eingruppierung.....	16
d. Standorte.....	16
e. Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Betreuung .....	16
f. Zeitarbeit.....	17
g. Wiedereingliederung.....	17
h. Gleichstellung .....	17
8. Förderung der Verwaltungskultur und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung .....	18
a. Selbstverständnis des Führungsteams .....	18
b. Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	18
c. Betriebliche Gesundheitsförderung und demografischer Wandel.....	18
d. Betriebliche Gesundheitsförderung – Gesundheitskompetenz und Selbst- management.....	19
e. Gesundheitsreporte – Fehlzeiten .....	19
f. Soziale Betreuung .....	19
g. Mediation .....	20
h. Coaching .....	21
<b>D. Personal- und Stellenbedarfsplanung</b> .....	22
<b>E. Berichtswesen</b> .....	22

## **Vorbemerkungen**

Dieses Personalentwicklungsprogramm 2015 stellt die Fortschreibung des bisherigen Personalentwicklungskonzeptes der Kreisverwaltung und gleichzeitig die schriftliche Zusammenfassung vieler Einzelaktivitäten auf dem Gebiet der Personalentwicklung dar. So wird verdeutlicht, dass bereits an vielen wichtigen Vorhaben intensiv gearbeitet wird.

Hervorzuheben sind aus meiner Sicht insbesondere die große Verantwortung unserer Führungskräfte für den Personalentwicklungsprozess und die damit bestehenden verbindlichen Aktivitäten. Weitere Schwerpunkte sollen künftig in den Bereichen Fortbildung und weiterhin in der Fortschreibung unseres Leistungsentgeltsystems gesetzt werden. Beide Themen sind meines Erachtens ebenfalls für die Personalentwicklung maßgeblich.

Das Personalentwicklungsprogramm 2015 soll uns in den kommenden Jahren bei der Personalentwicklungsarbeit begleiten. Insoweit wird es sicherlich weitere Ergänzungen oder Überarbeitungen geben. Für Anregungen und ergänzende Hinweise sind wir jederzeit dankbar.

Belzig, im November 2009

Wolfgang Blasig  
Landrat

## **A. Ziele unseres Personalentwicklungsprogramms**

Dieses Personalentwicklungsprogramm gilt für alle tarifvertraglich Beschäftigten sowie für die Beamtinnen und Beamten der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark. Es ist unbegrenzt gültig. Die Angabe „Personalentwicklungsprogramm 2015“ stellt lediglich eine Orientierungshilfe dar und soll dem Wunsch Ausdruck verleihen, dass eine regelmäßige inhaltliche Anpassung vorgenommen werden sollte.

Wir definieren „Personalentwicklung“ als einen Prozess, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Die Personalentwicklung orientiert sich dabei in Ihrer Aufgabenstellung an den strategischen Zielen, die der Kreistag im Rahmen des Steuerungskreislaufs beschlossen hat.

Mit unserem „Personalentwicklungsprogramm 2015“ verfolgen wir insgesamt nachfolgende Zielsetzungen:

### Ziel 1: Attraktiver Arbeitgeber Potsdam-Mittelmark

Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein. Wir wollen uns mit unseren Angeboten und Rahmenbedingungen von anderen öffentlichen Arbeitgebern absetzen.

Wir müssen uns als Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark den demographischen Herausforderungen der Zukunft stellen. Bevölkerungsrückgang, Personalknappheit und ein steigendes Durchschnittsalter unserer Beschäftigten sind und werden als Herausforderungen zu meistern sein.

### Ziel 2: Gut ausgebildete und engagierte Beschäftigte für eine qualifizierte und bürgerfreundliche Aufgabenerfüllung

Wir wollen unsere Beschäftigten regelmäßig und intensiv fortbilden und weiterqualifizieren. Wir beabsichtigen, weiterhin konsequent auszubilden. Wir wollen sehr gut qualifiziertes Personal gewinnen.

Wir erwarten von unseren Beschäftigten ein hohes Engagement bei der Bewältigung der Aufgaben. Durch die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten ermöglichen wir unseren Beschäftigten den steigenden Anforderungen auch zukünftig gerecht zu werden.

Gut ausgebildete Beschäftigte sind motiviert und tragen zu einer effektiven und bürgerfreundlichen Aufgabenerledigung in höchstem Maße bei.

### Ziel 3: Gesunde und motivierte Beschäftigte

Wir wollen als Arbeitgeber einen maßgeblichen Beitrag für die Gesundheit unserer Beschäftigten leisten. Uns ist die Gesundheit unserer Beschäftigten wichtig. Das Gesundheitsmanagement der Kreisverwaltung liefert dazu effektive Unterstützung und wichtige Anregungen.

Wir wollen unsere Beschäftigten motivieren – einerseits durch gute Rahmenbedingungen und andererseits durch die Belohnung von guten Leistungen beispielsweise mithilfe der Instrumente des TVöDs.

### Ziel 4: Ausgewogene Balance zwischen Dezentralität und Zentralität in der Personalentwicklung

Unser Ziel ist es, die Personalentwicklung ausgewogen in einer Balance zwischen der dezentralen Ressourcenverantwortung und der zentralen Dienstleistung zu entwickeln. Dabei müssen den zentralen und dezentralen Ressourcen entsprechende Berichtspflichten gegenüberstehen.

Wir betrachten den Verwaltungsmodernisierungsprozess ganzheitlich, d.h. Personalentwicklung kann nicht isoliert für sich stehen. Vielmehr müssen alle Verwaltungsmodernisierungsaktivitäten sowie die übrigen Verwaltungsaktivitäten nach zu berücksichtigenden Aspekten der Personalentwicklung untersucht werden.

## **B. Akteure unseres Personalentwicklungsprogramms**

In den einzelnen Handlungsfeldern dieses Personalentwicklungsprogramms übernehmen unterschiedliche Akteure einzelne Programmpunkte. Wesentlich ist hierbei ein verlässliches und vertrauensvolles Zusammenwirken aller Akteure.

### **Unser Verwaltungsvorstand und unsere Verwaltungsleitung**

Verwaltungsvorstand sind in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark der Landrat und der 1. Beigeordnete. Sie bilden mit den Fachbereichsleitern, dem Geschäftsführer der MAIA und der Leiterin des Rechnungsprüfungsamtes die Verwaltungsleitung. Die Mitglieder der Verwaltungsleitung sind zielvorgabend und Vorbild zugleich.

Personalentwicklung muss von der Verwaltungsleitung gewollt und von ihrer Bedeutung her erkannt sein. Sie hat den Führungskräften klare Zielvorgaben zu machen und den notwendigen Gestaltungsspielraum zu definieren. Personalentwicklungsziele werden mit den Mitgliedern der Verwaltungsleitung entsprechend jährlich vereinbart.

In der Hauptverwaltungskonferenz werden die wesentlichen Grundlagen und Richtlinien der Personalentwicklungspolitik in der Kreisverwaltung erörtert und zur Umsetzung beschlossen. Einmal beschlossene Aktivitäten sind umzusetzen. Die Mitglieder der Verwaltungsleitung sind verpflichtet, Zweifelsfragen in der Hauptverwaltungskonferenz zu erörtern. Der Prozess der Personalentwicklung darf jedoch nicht unterlaufen werden.

### **Unsere Führungskräfte**

Führungskräfte sind die wesentlichen Akteure des Personalentwicklungsprozesses. Von ihrer Einstellung, ihrer Veränderungsbereitschaft und ihrer Kompetenz hängt es ab, Veränderungen zu fördern und zu steuern und die Mitarbeiter dabei zu unterstützen. Im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung sind sie für die Personalentwicklung in ihrem Bereich zuständig. Ihre Aufgabe ist es, in regelmäßigen Gesprächen die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die organisatorischen Ziele ihres Verantwortungsbereiches aufeinander abzustimmen. Die Führungskräfte haben ihre Mitarbeiter zu fördern und entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Sie selbst haben eine Vorbildfunktion.

Die Führungskräfte erfassen für ihren Zuständigkeitsbereich den Personalentwicklungsbedarf und leiten diesen an den Fachdienst 12 weiter.

### **Unsere Beschäftigten**

Wir möchten erreichen, dass sich unsere Beschäftigten aktiv in den Personalentwicklungsprozess einbringen. Sie können durch Eigeninitiative und Eigenverantwortung zu ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung beitragen. Sie sind dabei verpflichtet, insbesondere in den jährlichen Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarung, auf ihre eigenen Interessen und Potenziale hinzuweisen. Die Kreisverwaltung als Arbeitgeber fördert durch ihr Personalmanagement die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter in Bezug auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung.

Der Fachdienst 12 unterstützt diese Aktivitäten.

### **Fachbereich 1 als interner Dienstleister**

Der Fachbereich Innerer Service und Zentrale Steuerung sieht seine Verantwortung:

- in der Steuerungsfunktion der Personalentwicklungsinstrumente und deren strategischer Ausrichtung
- in der Servicefunktion als interner Dienstleister der Kreisverwaltung

Reine arbeitsrechtliche Aspekte bleiben von der Servicefunktion unberührt.

### **Personalrat**

Der Personalrat ist in seiner Gesamtheit ein wichtiges Bindeglied im Personalentwicklungsprozess. Neben den gesetzlich vorgegebenen Aufgaben ist er begleitend und beratend tätig. Der Personalrat bringt eigene Vorstellungen in den Gesamtprozess ein.

### **Schwerbehindertenvertretung**

Die Schwerbehindertenvertretung vertritt die Interessen unserer schwerbehinderten und unserer gleichgestellten Beschäftigten. Sie ist in den vorgesehenen Fällen zu informieren und zu beteiligen. Die bereits gute praktische Arbeit soll fortgeführt werden.

### **Gleichstellungsbeauftragte**

Unsere hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte soll künftig intensiver in die einzelnen Arbeitsschwerpunkte einbezogen werden. Es ist langfristig angedacht, hierzu einen Gleichstellungsplan zu erarbeiten.

## **C. Handlungsfelder der Personalentwicklung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark**

### **1. Vorbildfunktion des Verwaltungsvorstandes, der Verwaltungsleitung sowie aller Führungskräfte**

Insbesondere der Verwaltungsvorstand und die Verwaltungsleitung, aber auch die Führungskräfte der Verwaltung insgesamt erfüllen für die Beschäftigten eine Vorbildfunktion. Anforderungen, Chancen und Erwartungen der Führungskräfte sollen sich an dem eigenen Führungsverhalten messen lassen können. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden.

### **2. Führungskräfteentwicklung und Leitgedanken zu den Führungsgrundsätzen**

Die Führungskräfteentwicklung ist für uns ein wesentlicher Teilbereich der Personalentwicklung, mit der die Führungskompetenz von aktiven Führungskräften und Nachwuchsführungskräften gestärkt wird. Es handelt sich dabei um einen langfristigen Lernprozess, bei dem sowohl individuelle als auch allgemeine Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungskräfte eingesetzt werden.

Der individuelle Entwicklungsbedarf hängt dabei auch von den persönlichen Ressourcen – Stärken, Schwächen, Zielen – und dem Selbstverständnis in der Funktion als Führungskraft ab. Der persönliche Entwicklungsbedarf sollte durch die Führungskraft eigenverantwortlich oder als Ergebnis aus Gesprächen mit Vorgesetzten und Beschäftigten ermittelt werden. Der Fachdienst 12 steht den Führungskräften unterstützend zur Seite und hilft bei der Vermittlung externer Schulungsangebote. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, das interne Führungskräftecoaching in Anspruch zu nehmen.

Unter den allgemeinen Maßnahmen verstehen wir Schulungen, Seminare und andere Veranstaltungen, in denen Führungsinstrumente wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Motivations- und Konfliktlösungstechniken erläutert und erprobt werden. Darüber hinaus werden themenspezifisch Weiterbildungen angeboten – beispielsweise die gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung. Diese Angebote sollen zukünftig ausgebaut werden und noch besser auf den Bedarf der Führungs- und Nachwuchsführungskräfte abgestimmt werden.

Langfristig soll mithilfe des Führungskräftefeedbacks der Entwicklungsbedarf der Führungskräfte evaluiert und durch entsprechende Maßnahmen begleitet werden.

Da Führungskompetenz in großer Abhängigkeit zu der Persönlichkeit eines Menschen steht, wird die Gewinnung von Nachwuchsführungskräften, bei denen das entsprechende Führungspotenzial zu erkennen ist, an Bedeutung gewinnen. Dabei ist es Aufgabe der heutigen Führungskräfte, dieses Potenzial zu erkennen und zu fördern als auch entsprechende Mitarbeiter für Führungspositionen vorzuschlagen und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Die Führungskräfteentwicklung orientiert sich sinngemäß an den im Leitbild des Landkreises Potsdam-Mittelmark entwickelten Grundsätzen:

- Vorbildfunktion der Führungskräfte für die Beschäftigten
- Nachhaltige Nutzung der natürlichen Umwelt
- Schaffung einer integrierten Kommunalverwaltung
- Soziale Gerechtigkeit
- Zukunftsbeständige Wirtschaftsentwicklung
- Bürgernahe Aufgabenerledigung
- Konsequente Entwicklung des Kostenbewusstseins

- Förderung offener und ehrlicher Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander und nach außen
- Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Die Führungskräfte sind in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich für die Einhaltung und Umsetzung dieser Grundsätze zuständig und verantwortlich. Die Ausrichtung an diesen Grundsätzen ist für die tägliche Arbeit einer Führungskraft und für die Führungskräfteentwicklung maßgeblich.

### **3. Führungskräftefeedback**

Wir halten ein regelmäßiges Führungskräftefeedback für notwendig und sinnvoll. Dabei soll jedem einzelnen Beschäftigten in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit gegeben werden, ausführliche Rückmeldungen zu Führung und Verhalten seiner Führungskraft zu geben.

Die bereits bestehende Möglichkeit, über die Fragen 1 bis 3 im jährlichen Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung Rückmeldungen zu geben, soll weitergenutzt werden. Allerdings handelt es sich hierbei um eine freigestellte Feedbackmethode. Eine systematische Auswertung sowie die Frage der Ernsthaftigkeit auf beiden Gesprächsseiten sind nicht möglich bzw. nicht nachprüfbar.

Aus diesen dargestellten Gründen ist angedacht, langfristig ein strukturiertes Führungsfeedback zu schaffen. Ein neutraler Moderator holt gezielt Feedback innerhalb eines Teams ein und nimmt eine strukturierte Auswertung vor. Die Ergebnisse des Prozesses werden sicherlich Einfluss auf die weitere Führungstätigkeit haben. Dazu ist ein gesondertes Konzept zu erarbeiten, das mit entsprechenden Schulungen einzuführen ist.

### **4. Qualifizierung**

Qualifizierung wird gemäß § 5 TVöD auch als Teil der Personalentwicklung gesehen. Wir wollen der Aus-, Fort- und Weiterbildung weiterhin einen hohen Stellenwert beimessen und notwendige Maßnahmen im Rahmen des Budgets fördern. Kurzfristig ist die Dienstvereinbarung Aus- und Fortbildung gemeinsam mit dem Personalrat zu überarbeiten.

#### **a. Ausbildung**

Wir wollen weiterhin ausbilden und jährlich die notwendige Zahl an Ausbildungsplätzen anbieten. Die Ausbildung soll qualifiziert und stabil auf hohem Niveau durchgeführt werden. Dazu werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Grundlage der AEVO zur Ausbildung der Ausbilder (AdA) entsandt, um im Rahmen einer 120 h Ausbildung die erforderlichen Handlungsfelder kennenzulernen und anzuwenden. Um eine qualitätsgerechte Ausbildung in der Kreisverwaltung realisieren zu können, bietet eine solche Ausbildung, die seit 2009 wieder eine pflichtige Grundlage zur Ausbildung darstellt, die Basis.

Anhand von Rahmenplänen der jeweiligen Ausbildungsberufe bzw. der Studienordnung werden vom Fachdienst 12 detaillierte Ausbildungspläne erarbeitet und die zu vermittelnden Kenntnisse aufbereitet. Die praktische Unterweisung liegt in den nach dem Rahmenplan bestimmten dezentralen Bereichen.

#### **b. Fort- und Weiterbildung**

Um dem gemeinsamen Interesse an einem hohen Qualifikationsniveau und lebenslangem Lernen von Beschäftigten und Arbeitgeber gerecht zu werden, bietet der Arbeitgeber die entsprechenden Möglichkeiten der Qualifizierung. Dazu gehören fachspezifische Fort- und Weiterbildungen, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildungen sowie ein- und mehrtägige Seminare. Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, der Führungskraft seinen

Fortbildungsbedarf mitzuteilen. In Abstimmung mit der Führungskraft soll über den Bedarf und die tatsächliche Inanspruchnahme einer Fort- und Weiterbildung entschieden werden. Auch die Führungskraft hat hierbei die Möglichkeit, den Arbeitnehmer über eventuell notwendige Qualifizierungen zu informieren.

Die Fachbereiche / Fachdienste erhalten ein jährliches Fortbildungsbudget, über welches sie im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung verfügen können.

Der Fachbereich 1 organisiert und finanziert zentrale Schulungsmaßnahmen, die sinnvollerweise für die gesamte Verwaltung anzubieten und durchzuführen sind, wie z.B. Inhouse-Seminare und komplexere Schulungsreihen.

### **c. Akteure**

Aus-, Fort- und Weiterbildung gehört grundsätzlich zu den zentralen Aufgaben des Fachdienstes 12. Akteure für die Ausbildung sind die jeweiligen Ausbilder in den Fachbereichen, die im Rahmen einer Ausbildung zum Ausbilder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erlangt haben, um eine qualitätsgerechte Ausbildung zu ermöglichen. Ebenso sind die Ausbildungsbeauftragten in den Fachdiensten an der Ausbildung unserer Nachwuchskräfte wesentlich beteiligt. Hier erlernen die Auszubildenden die praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie befähigen sollen, nach Abschluss ihrer Berufsausbildung eine eigenständige Tätigkeit innerhalb der Kreisverwaltung aufnehmen zu können.

Um Abläufe zu optimieren und die Führungskräfte im Rahmen von dezentraler Personal- und Ressourcenverantwortung zu stärken, wurden für die Realisierung von Fort- und Weiterbildung dezentrale Fortbildungsbeauftragte benannt.

### **d. Die Rolle unserer Führungskräfte**

In der betrieblichen Praxis nimmt die Bedeutung von Bildungscontrolling deutlich zu, ebenso formiert sich eine stärker an konkreten Erfordernissen und Zielgruppen orientierte Personalarbeit. Somit haben Führungskräfte eine entscheidende Rolle, die sich auf Entwicklungsmaßnahmen wie Aus-, Fort-, und Weiterbildung auswirkt. Die Führungskraft soll durch Präsenz vor Ort die jeweiligen Bedarfe ermitteln, analysieren und auswerten. Die Führungskraft übermittelt den Bedarf über den dezentralen Fortbildungsbeauftragten an den Fachdienst 12.

## **5. Programm zur Personalgewinnung**

Die demographische Entwicklung, der Spezialkräftemangel, aber auch die Begrenzungswirkungen des TVöD zwingen uns, die Aktivitäten zur Gewinnung qualifizierten Personals dauerhaft zu verstärken. Es ist festzuhalten, dass der Landkreis in der Zukunft erhebliche Anstrengungen unternehmen muss, um sehr gutes neues Personal zu gewinnen und um gleichzeitig darüber hinaus eine Arbeitgeberbindung zu erreichen, die langfristig gefestigt werden kann. Während die Personalgewinnung in erster Linie unter Federführung des Fachbereichs 1 erfolgt, so bleibt die Mitarbeiterbindung dauerhaft unseren Führungskräften vor Ort vorbehalten. Die dargestellten Personalentwicklungsinstrumente sind dabei als Unterstützung vor Ort gedacht, deren Anwendung von den Führungskräften erwartet wird.

Insbesondere die Umsetzung der zum Abschnitt 5. und sodann zum Abschnitt 6. dargestellten Programmpunkte wird mit zusätzlichen Kosten verbunden sein.

### **a. Auswahlverfahren**

Wir wollen in jedem Fall eine optimale Personalauswahl treffen. Hierzu sind im Vorfeld einer Stellenausschreibung in Zusammenarbeit mit den Führungskräften vor Ort spezifische Anforderungsprofile zu erarbeiten, die Grundlage für die Ausschreibung und das weitere Stellenbesetzungsverfahren sind. Anforderungsprofile müssen sich immer an den jeweiligen Aufgabeninhalten der Stelle orientieren und Aussagen zu den notwendigen Kompetenzen und Voraussetzungen treffen. Diese Informationen werden in der Stellenbeschreibung verankert. Schließlich soll mit der Gewinnung neuen Personals die Gewähr verbunden sein, qualitativ hochwertiges Personal für die Aufgaben der Zukunft zur Verfügung zu haben. Externe Bewerber, die das Anforderungsprofil nicht erfüllen, werden nicht eingestellt.

Die derzeitige Dienstanweisung Nr. 13 regelt die Verfahrensweise zur Besetzung von Stellen. Sie wird kurzfristig um entsprechende Rahmenregeln für die Personalbeschaffung ergänzt.

Die Auswahlgespräche sind entsprechend der bestehenden Rahmenregeln vorzubereiten und durchzuführen. Dem eigentlichen Gespräch soll in der Regel ein praktischer Test von etwa einer Stunde Dauer vorgeschaltet werden.

### **b. Einarbeitung neuer Beschäftigter**

Wir wollen unsere neu eingestellten Beschäftigten optimal einarbeiten und integrieren. Unsere neuen Beschäftigten sollen sich rasch mit unserer Verwaltung identifizieren, ihre Aufgaben erkennen und beherrschen lernen und mit Interesse an die Aufgabenerfüllung herangehen.

Nach der Auswahl eines Bewerbers beginnt die Aufgabe, den neuen Beschäftigten einzuarbeiten und an die neue Tätigkeit heranzuführen. Dies geschieht nicht automatisch, vielmehr ist es erforderlich, den „Neuen“ intensiv zu beraten und zu begleiten. Die in den Rahmenregeln zur Einführung neuer Mitarbeiter (Dienstanweisung Nr. 49) vorgegebene Vorgehensweise legt den Mindeststandard für die notwendigen Begleitungsschritte fest. Sie dient gleichzeitig als Orientierungshilfe für alle Beteiligten. So sind solche Maßnahmen wie das Gespräch im FD 12, die Einführung durch den Vorgesetzten, die Benennung eines „Mentors“, die Informationsbereitstellung, das Feedback nach dem Ende der Probezeit im FD 12 einige Maßnahmen, die zur Verbesserung des Personalmanagements beitragen. Die genannten Maßnahmen sind von allen Führungskräften verbindlich anzuwenden.

Die Probezeit für neu eingestellte Mitarbeiter ermöglicht es dem Arbeitgeber vertreten durch die Führungskräfte vor Ort, sich in dieser Zeit abschließend ein Bild über die getroffene Personalauswahl zu machen und gegebenenfalls Fehler zu korrigieren. Die Führungskräfte vor Ort tragen die Verantwortung für die Einarbeitung neuer Beschäftigter sowie für eine erfolgreiche Absolvierung der Probezeit. Der Fachdienst 12 kann diesen Prozess nur unterstützend begleiten. Beschäftigte, die sich in der Probezeit nicht bewähren, können nicht über die Probezeit hinaus weiterbeschäftigt werden. Die Fachbereichsleiter tragen hierfür die Verantwortung.

### **c. Einarbeitung bei internen Personalveränderungen**

Auch Beschäftigte, die intern umgesetzt werden, müssen mit derselben Sorgfalt wie neu eingestellte Beschäftigte in das neue Tätigkeitsfeld eingearbeitet werden.

Hierzu ist es notwendig, dass in den Fachdiensten vor Ort die notwendigen Vorbereitungen getroffen und in der Folgezeit begleitet werden.

Bei der Übernahme unserer Ausgebildeten in feste Arbeitsverhältnisse überwacht der Fachdienst Personal- und Organisationsverwaltung diesen Einarbeitungsprozess über einen längeren Zeitraum. Mit den weiteren Aspekten dieses Punktes befasst sich auch der nachfolgende Punkt d.

#### **d. Einarbeitung übernommener Ausgebildeter und Rotationsverfahren**

Wir wollen unsere Ausgebildeten in feste Arbeitsverhältnisse übernehmen, wenn sie die notwendigen Ausbildungsergebnisse erzielt haben.

Nach der Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis bedarf die weitere Begleitung einer besonderen Aufmerksamkeit. Im Laufe eines Jahres werden nach Abschluss der Ausbildung in regelmäßigen Abständen Gespräche mit den Ausgebildeten geführt und protokolliert, um Aussagen zur Einarbeitungsfortschritt am Arbeitsplatz und zu den persönlichen Zielen zu erhalten. Gleichzeitig können im Rahmen dieser Gespräche Hinweise und Anregungen gegeben werden oder Nachfragen erfolgen.

Wir verfolgen das Ziel, dass unsere Ausgebildeten in den ersten Jahren nach Abschluss ihrer Ausbildung auf mindestens zwei unterschiedlichen Stellen eingesetzt werden und ihnen erst dann dauerhaft eine Tätigkeit übertragen wird (sog. Rotationsverfahren). Ein mehrmaliger Stellenwechsel ist für die Persönlichkeitsentwicklung und die späteren Einsatzmöglichkeiten besonders wichtig und förderlich. Die Führungskräfte und die Beschäftigten vor Ort sind gehalten, das Rotationsverfahren nach besten Kräften zu unterstützen und zu fördern. Das entsprechende Verfahren ist in einer Rahmenregel als Dienstanweisung 47 festgelegt worden.

#### **e. Führungskräfte nachwuchs**

Der Gewinnung neuer Führungskräfte soll zukünftig mehr Bedeutung beigemessen werden. Den Führungskräften wird im Rahmen ihrer Eigenverantwortung ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Führungsgeschick abverlangt, was sich nicht zuletzt in der Aufgabenerfüllung in hoher Qualität niederschlägt. Deshalb ist dieses Potenzial mit geeigneten Maßnahmen zukünftig mehr zu fordern und zu fördern.

Führungskräfte nachwuchs kann im Rahmen der Personalentwicklung zum einen aus dem eigenen Personalbestand herausgebildet oder aber durch Einstellung gewonnen werden. Das neue Tarifrecht bietet im Hinblick auf die Besetzung von Stellen mit Führungsverantwortung neue Möglichkeiten. Führungspositionen können auf Probe für längstens 2 Jahre oder auf Zeit für die Dauer von 4 Jahren bis längstens zwölf Jahre in Abhängigkeit von der Entgeltgruppe während eines bereits bestehenden Arbeitsverhältnisses oder aber für ein vorerst befristetes Arbeitsverhältnis übertragen werden.

Mit diesen Varianten haben wir die Möglichkeit, Führungskräfte nachwuchs zu testen, Stärken aber auch Schwächen frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls zu korrigieren, um uns nach Ablauf der jeweils vorgegebenen Fristen abschließend zu entscheiden.

Es obliegt den Führungskräften vor Ort, Potenziale in ihren eigenen Reihen zu erkennen. Es ist dann aber notwendig, diese Informationen an den Fachdienst 12 heranzutragen und verwaltungsübergreifend zu denken.

#### **f. Personalgewinnung und TVöD**

Der TVöD setzt für die Einstiegsgehälter neugewonnener Fachkräfte enge Grenzen. Es wird künftig grundsätzlich nicht möglich sein, höhere Einstiegsgehälter zu gewähren, als dies tarifvertraglich vorgesehen ist. Dies würde zu einem Ungleichgewicht im Gesamtvergütungsgefüge führen. Hingegen ermöglichen unsere bereits vereinbarten Instrumentarien zum Leistungsentgelt entsprechende Leistungsanreizmöglichkeiten.

## **6. Programme zur Motivationsförderung und zur Mitarbeiterbindung**

Wichtige Instrumente der Personalentwicklung sind gleichzeitig Motivationsfördermaßnahmen, die unterschiedliche Personengruppen ansprechen können.

### **a. Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung**

Mitarbeitergespräche sind ein bedeutendes Instrument bei der Personalentwicklung. Sie geben die Möglichkeit, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Abstand zum Tagesgeschehen Zielvorstellungen zum Aufgabengebiet zu äußern, mögliche oder auch nötige Verbesserungen des Arbeitsablaufs zu thematisieren und Erwartungen zur weiteren beruflichen Entwicklung zu besprechen und dienen ebenso als Feedback für die Führungskraft. Die Führungskraft soll dieses Gespräch nutzen, um die Auffassungen, Interessen und Probleme der Mitarbeiter/innen noch besser kennen zu lernen.

Bereits im Jahr 2000 wurden in der Kreisverwaltung die Grundlagen für die Einführung der jährlichen Mitarbeitergespräche geschaffen. Sehr zögerlich wurde anfangs davon Gebrauch gemacht. Mit der Einführung des Leistungsentgelts sind die Mitarbeitergespräche wieder in den Vordergrund gerückt.

Der Abschluss von entgeltrelevanten Zielvereinbarungen sollte Motivation und Leistungsanreiz für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen sein, denn den Mitarbeitern wird hier neben der Erfüllung der Arbeitsaufgaben die Möglichkeit eingeräumt, für zusätzliche Aufgaben, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Kreativität erfordern, belohnt zu werden.

Das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung soll jährlich geführt werden, wobei bei Entgeltrelevanz das Abrechnungs- und das neue Zielvereinbarungsgespräch zusammenfallen sollten. Die Verfahrensweise regelt der Leitfaden für das jährliche Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung und zur Rahmendienstvereinbarung Leistungsentgelte.

### **b. Einbeziehung der Beschäftigten**

Wir wollen, dass alle Beschäftigten der Kreisverwaltung regelmäßig und ausreichend informiert werden.

Neben dem jährlichen Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung sind die Führungskräfte verpflichtet, in regelmäßigen Abständen Dienstbesprechungen durchzuführen sowie die Beschäftigten in sonstiger geeigneter Weise mit den notwendigen Informationen zu versorgen.

Der Fachbereich 1 bietet darüber hinaus zu bestimmten Einzelthemen gesonderte Informationsveranstaltungen an (Leistungsentgelt, Altersvorsorge ect.). Weitere Informationen werden regelmäßig über das Kommunalportal verbreitet.

Die Beschäftigten sind gehalten, Informationsdefizite aktiv anzumelden und entsprechende Informationen und Gespräche abzufordern. Niemand darf benachteiligt werden, weil er notwendige Informationen einfordert.

### **c. Flexible Arbeitszeitmodelle**

Wir wollen unseren Beschäftigten eine weitgehend eigenständige Handhabung des Arbeitszeitbeginns und –endes ermöglichen. Dabei ist maßgeblich auch auf die Interessen der Bürger und Kunden einzugehen. Die Öffnungs- und Sprechzeiten für den Publikumsverkehr legen die Fachbereichsleiter in eigener Zuständigkeit fest.

Die flexiblen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten ermöglichen eine weitgehend selbstbestimmte Einteilung der Arbeitszeit. Gleichzeitig erbringt der Arbeitgeber gegenüber seinen Beschäftigten einen großen Vertrauensvorschuss. Langfristig soll geprüft werden, inwieweit die flexible Arbeitszeit durch die Vertrauensarbeitszeit abgelöst werden kann.

- **Kurzarbeitszeitkonten**

Die Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit ist Grundlage für die Regelungen zu Kurzzeitarbeitskonten. Die Möglichkeit, in arbeitsintensiveren Phasen Arbeitszeitguthaben anzusammeln und in schwächeren Zeiten abzulösen, stärkt die Eigenverantwortung der Beschäftigten und ist im Interesse der Bürger und Kunden.

- **Langzeitarbeitskonten**

Wir wollen prüfen, ob mittelfristig sog. „Langzeitarbeitskonten“ eingeführt werden können. Nachdem der Gesetzgeber die Möglichkeiten nach dem „Flexi II-Gesetz“ geschaffen hat, wird zu prüfen sein, inwieweit Langzeitkonten für die Beschäftigten der Kreisverwaltung eingeführt werden können. Langzeitkonten ermöglichen es, für bestimmte Lebensphasen Arbeitszeitguthaben anzusparen, die dann in einer Freistellungsphase wieder in Arbeitsentgelt umgewandelt werden können. Dieses Modell könnte mittelfristig das Altersteilzeitmodell ablösen.

- **Altersteilzeit**

Altersteilzeitmodelle in der herkömmlichen Art können langfristig aus Kostengründen und aufgrund des gesetzlich vorgesehenen späteren Renteneintrittsalters nicht mehr weitergeführt werden. Für den Übergangszeitraum sind –solange noch zulässig– nur noch echte Teilzeitvereinbarungen möglich. Dies bedeutet, dass während der gesamten Vertragslaufzeit Teilzeitarbeit geleistet wird.

- **Teilzeitarbeit**

Wir wollen Teilzeitarbeitsmodelle fördern und unterstützen. Der gesetzliche und der tarifvertragliche Anspruch auf Teilzeitarbeit kann in der Regel problemlos realisiert werden. Bislang hat der Landkreis Potsdam-Mittelmark keine unbefristeten Teilzeitarbeitswünsche ausgeschlagen.

Bevorzugt werden seitens des Arbeitgebers unbefristete Teilzeitarbeitsverhältnisse. Befristete Teilzeitarbeitsverhältnisse werden zwar ebenso realisiert, allerdings kann eine befristete Stellennachbesetzung nicht immer sinnvoll und nur mit unverhältnismäßig hohem Verwaltungsaufwand bewerkstelligt werden. Daher sind befristete Teilzeitarbeitsverhältnisse mit Nachbesetzungsoption nur für sinnvolle Stellenanteile und einen längeren Zeitraum denkbar.

- **Heim- und Telearbeitsplätze**

Heim- und Telearbeitsplätze existieren in der Verwaltung bislang nur aufgrund von Einzelvereinbarungen. Es ist zu prüfen, inwieweit Bedarf besteht und ob sinnvolle Rahmenregeln zur Ausgestaltung geschaffen werden können.

- Arbeitsplätze an anderen Standorten

Es soll außerdem geprüft werden, inwieweit allgemeine Arbeitsplätze an anderen Standorten der Kreisverwaltung zur Verfügung gestellt werden könnten, um eine ortsnahe Aufgabenerledigung zu erreichen.

#### **d. Leistungsanreize**

Leistungsanreize spielen für die Motivation der Beschäftigten eine immer größere Rolle. Wir wollen besondere Leistungen der Beschäftigten belohnen. Dabei haben die Führungskräfte in den einzelnen Organisationseinheiten eine hohe Verantwortung inne, denn Leistungsanreize müssen gerecht und transparent ausgereicht werden. Wir wollen monetäre und nicht-monetäre Leistungsanreize zur Anwendung bringen.

- **Steuerungskreislauf und Ziele**

Leistungsanreize sollten sich am Steuerungskreislauf der Verwaltung sowie an den Zielen des Kreises Potsdam-Mittelmark orientieren. Es empfiehlt sich, Belohnungen vorzugsweise dann zu gewähren, wenn entsprechende Zielstellungen erreicht werden.

- **Ausbau der nicht-monetären Leistungsanreize**

Wir wollen künftig vermehrt nicht-monetäre Leistungsanreize setzen. Dazu zählen wir beispielsweise Lob und Anerkennung, aber z.B. auch Gutscheine für bestimmte herausragende Leistungen. Dazu müssen wir mittelfristig Arbeitsanleitungen und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen.

- **Leistungsanreizsysteme nach Tarifvertrag und nach Rechtsverordnung**

Das Leistungsentgeltssystem nach TVöD sowie das System zur Einbeziehung der Beamtinnen und Beamten sollen nach Maßgabe des Tarifvertrages und der einschlägigen Besoldungsvorschriften ausgebaut und regelmäßig fortgeschrieben werden.

Das Leistungsentgeltssystem wird durch den Erfahrungsaustausch mit anderen öffentlichen Verwaltungen begleitet und weiterentwickelt.

Es ist vorgesehen, die „Rahmendienstvereinbarung Leistungsentgelt“ stetig fortzuschreiben.

## **7. Verbesserung der Rahmenbedingungen**

### **a. Ausstattung der Arbeitsplätze**

Wir wollen eine moderne und zweckmäßige Ausstattung unserer Verwaltungsstandorte für unsere Beschäftigten und für unsere Bürger und Kunden. Es soll mittelfristig eine Rahmenregel in Form einer Dienstanweisung zum Ausrüstungs- und Ausstattungsstandard der Arbeitsplätze erarbeitet werden (verantwortlich ist Fachdienst 56).

### **b. Jobticket**

Wir wollen als Arbeitgeber unsere Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen, unterstützen. Im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten bieten wir unseren Beschäftigten ein Jobticket des VBB an, das gegenüber dem Normalpreis günstiger ist. Zudem kann beim Erwerb des Tickets Ratenzahlung vereinbart werden, obwohl nur der Preis für die Einmaljahreszahlung zugrunde gelegt wird. Daraus ergibt sich für die Beschäftigten ein weiterer Vorteil. Das Jobticket wird über den Fachdienst 12 ausgegeben.

### **c. Tarifgerechte Eingruppierung**

Wir wollen, dass die nach Tarifvertrag Beschäftigten tarifgerecht eingruppiert sind. Dazu sind seitens der Führungskräfte bei geänderten Arbeitsabläufen umgehend die Stellenbeschreibungen zu aktualisieren und dem Fachdienst 12 zur Überprüfung der Eingruppierung zu übersenden. Darüber hinaus sind Stellenbeschreibungen jeweils nach 3 Jahren zu überprüfen und dem Fachdienst 12 vorzulegen.

Führungskräfte verhalten sich in Eingruppierungsfragen neutral.

### **d. Standorte**

Die grundsätzlichen Verwaltungsstandorte sind für die kommenden Jahre festgeschrieben. Ohne Gebietsstrukturveränderungen soll es keine Standortveränderungen mehr geben.

Wir wollen, dass sich unsere Beschäftigten künftig auf die vorhandenen Verwaltungsstandorte verlassen können.

### **e. Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Betreuung**

Wir wollen die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten erhalten und fördern. Aus diesem Grund müssen alle notwendigen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen durchgeführt werden.

Die Aufgaben des Arbeitsschutzes und der arbeitsmedizinischen Betreuung werden vom Fachdienst 12, vom Fachdienst 56 und der Fachkraft für Arbeitssicherheit wahrgenommen. Das Nähere regelt eine entsprechende Dienstanweisung.

Den Fachbereichsleitern und den Fachdienstleitern sind die „Unternehmerpflichten zur Unterweisung“ übertragen, sodass diese Aufgabe dezentral zu erledigen ist. Der Fachdienst 12 und der Fachdienst 56 sind dabei als Dienstleister tätig.

Wir wollen, dass die Arbeitsplätze unserer Beschäftigten so eingerichtet und gestaltet sind, dass die Beeinträchtigungen für die Gesundheit des Einzelnen so gering wie möglich sind. Neben dem Mobiliar und der technischen Ausstattung bedeutet dies auch, dass die Arbeitsplätze regelmäßig durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit überprüft werden und dass die notwendigen Maßnahmen zur Behebung etwaiger Missstände zeitnah eingeleitet werden. Hierbei wird es auch notwendig sein, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten erkennen, dass ein optimal gestalteter Arbeitsplatz dauerhaft zur Gesunderhaltung beiträgt.

#### **f. Zeitarbeit**

Wir wollen für die Erfüllung unserer Aufgaben grundsätzlich nur eigene Beschäftigte einsetzen. Nur in bestimmten eng umgrenzten Ausnahmefällen soll auch eine Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen möglich sein. Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn der Einsatzzeitraum so kurz bemessen wird, dass die Gewinnung eigenen Personals unwirtschaftlich ist oder qualifizierte Kenntnisse notwendig sind, die erst aufgrund längerer Einarbeitungszeiten erlangt werden könnten, aber dauerhaft nicht benötigt werden. In diesen wenigen denkbaren Einsatzfeldern soll jeweils gemeinsam mit dem Personalrat eine Lösung erarbeitet werden.

#### **g. Wiedereingliederung**

Wir wollen kurzfristig ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) vereinbaren. Das BEM soll unsere erkrankten Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu verbessern und zu erhalten.

In dem Konzept sind die weiteren Elemente einer gesunden Mitarbeiterführung, die bereits praktiziert werden (Rückkehrgespräche, Seminarreihen „gesundes Führen“) zu integrieren.

#### **h. Gleichstellung**

Wir wollen langfristig eine Gleichberechtigung in unserer Verwaltung erreichen. Dazu soll in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten ein Gleichstellungsplan erarbeitet werden. Der Gleichstellungsplan soll sich insgesamt zu allen gleichstellungsrelevanten Themenbereichen des Personalentwicklungsprogramms äußern und langfristig in das Programm integriert werden.

## **8. Förderung der Verwaltungskultur und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung**

Im Mittelpunkt der Fortführung unserer Arbeit steht u. a. der Bereich der kulturellen Prävention, der alle wertorientierten und führungsbezogenen Interventionen umfasst und darauf abzielt, eine gesunde Unternehmenskultur zu etablieren.

### **a. Selbstverständnis des Führungsteams**

In diesem Kontext sehen wir die Fortführung der Umsetzung einer gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung. Den Auftakt dazu haben wir im Jahr 2006 mit einem Training für die Führungskräfte der Verwaltungsleitung begründet. Wir haben so gemeinsam den Grundstein für ein passgerechtes, reibungsfreies und lösungsorientiertes Miteinander im Rahmen von Klausurtagungen entwickelt. Diese Arbeit soll weiterentwickelt werden. Im Fokus der Aufmerksamkeit steht dabei auch künftig die Entwicklung des Selbstverständnisses zum Führungsteam.

Wir wollen weiterhin die Führungskräfte der Kreisverwaltung in ihrer Führungsrolle stärken und weiterentwickeln. Wir wollen den Austausch der Führungskräfte fördern und fordern. Um dieses Ziel zu erreichen, bieten wir regelmäßig eine mehrtägige Strategietagung an, zu der neben allen Führungskräften des Hauses auch die Geschäftsführer der kreislichen Mehrheitsbeteiligungen eine Einladung erhalten.

Zu Einzelthemen sollen weitere Konferenzen angeboten werden. Beispielgebend sei an dieser Stelle der Entgelttag genannt, der sich allein mit dem Thema Leistungsentgelt beschäftigt.

Wir bieten außerdem spezielle Seminare zu Führungsthemen an, die sich nur an Führungskräfte richten.

### **b. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Wir wollen das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) als Managementaufgabe fortlaufend entwickeln und die sich daraus ableitenden Projekte evaluieren. Wir begreifen das BGM als Gesamtstrategie auf unserem Weg zur Verwaltungsmodernisierung. Deshalb sollen die Schwerpunkte des betrieblichen Gesundheitsmanagements umfassen:

- Maßnahmen der Verhaltensprävention – Veränderung ungesunder Verhaltensweisen der Beschäftigten durch aktives, selbstverantwortliches Arbeiten am persönlichen Gesundheitsverhalten – Erhöhung der persönlichen Gesundheitskompetenz
- Maßnahmen der Verhältnisprävention – Veränderung gesundheitsbelastender Verhältnisse am Arbeitsplatz – Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit dem Ziel der Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten
- Stärkung gesundheitsförderlicher Potenziale – Etablierung eines gesundheitsgerechten Führungsstils als dauerhafte Managementaufgabe

### **c. Betriebliche Gesundheitsförderung und demographischer Wandel**

„Demografie“ und „Gesund älter werden“ sind die Trendthemen nicht nur in Deutschland. Unbeschadet des gesamtgesellschaftlichen demografischen Wandels ist für den öffentlichen Dienst generell in Deutschland ein hohes Durchschnittsalter in den Belegschaften festzustellen. Hierzu berichten wir jährlich ausführlich im Rahmen der Personalberichterstattung.

Wir wollen langfristige Programme erarbeiten, die sich mit den Aufgaben einer „alternden Belegschaft“ auseinandersetzen. Wir denken hier insbesondere an

- eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit ab dem 63. Lebensjahr („63plus“)
- altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze
- gleitender Übergang in die Altersrente mit Möglichkeiten der geringfügigen Weiterbeschäftigung.

Bezüglich der Fragestellung „Arbeitsbedingungen und ältere Beschäftigte“ planen wir die Durchführung einer strukturierten Mitarbeiterbefragung. Langfristig sehen wir es als erfolgsversprechend an, das von uns bisher noch nicht eingesetzte Instrument der Arbeitssituationsanalyse in ausgewählten Bereichen unserer Kreisverwaltung anzuwenden. Die Arbeitssituationsanalyse ist ein Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung, in dem über ein moderiertes Gruppengespräch Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches ihre wichtigsten Arbeits- und Gesundheitsbelastungen analysieren und realistische Verbesserungsvorschläge erarbeiten. Die Ergebnisse sollen generell bei Organisationsuntersuchungen Berücksichtigung finden, ebenso wird eine gemeinsame Reflektion mit der verantwortlichen Führungskraft vereinbart.

#### **d. Betriebliche Gesundheitsförderung – Gesundheitskompetenz und Selbstmanagement**

Die im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung von uns angebotenen Gesundheitskurse sind eine Komponente, um die persönliche Gesundheitskompetenz zu stärken und das eigene Gesundheitsverhalten positiv zu entwickeln. Unseren eingeschlagenen Weg der direkten und indirekten Förderung krankenkassenfinanzierter Gesundheitsangebote werden wir fortsetzen und in diesem Zusammenhang weitere Kooperationen entwickeln. Die psychosozialen Arbeitsbedingungen sind weiterhin ein wichtiges Untersuchungs- und Handlungsfeld. Die bisher erfolgreich durchgeführten Trainings zur Stressbewältigung werden wir auch weiterhin für unsere Beschäftigten anbieten.

Eine Erweiterung unseres Prämiensystems halten wir mittelfristig für erstrebenswert, wird jedoch im Kontext einer stabilen Haushaltslage gesehen.

#### **e. Gesundheitsreporte – Fehlzeiten**

Wir wollen die bereits erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Krankenkassen unserer Beschäftigten mit dem Ziel einer gemeinsamen Gesundheitsförderung fortsetzen.

Dazu liefern uns die Gesundheitsreporte der Krankenkassen Aufschluss über unsere Krankenstände, die Diagnosehauptgruppen sowie deren Verteilung nach Altersgruppen. Insbesondere sind die Dauer der Arbeitsunfähigkeiten sowie die Häufigkeit ein wichtiger Aspekt bei der Beurteilung unserer Fehlzeiten. In unseren vergangenen Personalberichten haben wir ausführlich über Fehlzeiten als Störfaktor und Kostenfaktor in unserer Verwaltung berichtet. Ein besonderes Augenmerk legen wir auf die Begutachtung so genannter motivationsbedingter Fehlzeiten, die als verdeckte Fehlzeiten in den Karenztagen enthalten sein können. Es ist selbstverständlich, dass wir bezüglich unserer krankheitsbedingten Fehlzeiten die Ursachenanalyse weiter ausbauen, gemeinsam mit den Fachbereichen und den Fachdiensten besprechen und die dazu notwendigen gesundheitsförderlichen Maßnahmen entwickeln, umsetzen und evaluieren.

#### **f. Soziale Betreuung**

Gesundheitsmanagement erfordert auch die Fürsorge und soziale Betreuung des Personenkreises, der wegen längerer Abwesenheit seine Tätigkeit nicht wahrnehmen kann. Dazu gehören die Langzeiterkrankten wie auch Beschäftigte in Elternzeit oder sonstiger längerer Abwesenheit (z. B. Beurlaubungen, längerfristige Abordnungen).

Langzeitkrank sind Beschäftigte, sofern sie den Entgeltfortzahlungszeitraum von 6 Wochen überschreiten.

Wir wollen als Arbeitgeber im Rahmen unserer Fürsorgepflicht unterstützend tätig werden. Bereits im Leitfaden für Führungskräfte aus dem Jahr 2000 wurde diese Problematik aufgenommen mit der Beschreibung der Verfahrensweise im Umgang mit Langzeitkranken. Nach dem regelmäßigen Kontakt während der Arbeitsunfähigkeit soll sich zu Beginn der Wiederaufnahme der Tätigkeit ein Rückkehrgespräch anschließen. Dieses dient vor allem dazu, dem Beschäftigten den Wiedereinstieg zu erleichtern und um auch zu prüfen, ob betriebliche Gründe die Ursache für eine Erkrankung sein könnten. Hier sind unsere Führungskräfte vor Ort mit einem behutsamen Umgang gefragt, um dieser sozialen Verantwortung und Betreuung gerecht zu werden. Für den dann gesunden Beschäftigten soll die Arbeitsaufnahme bestmöglich gestaltet werden.

Wir wollen künftig unseren Beschäftigten in Elternzeit oder bei sonstiger längerer Abwesenheit intensiver begleiten, um den Wiedereinstieg in das Berufsleben bestmöglich vorzubereiten. Dazu gehört, diesen Personenkreis mit landratsamtsinternen Informationen zu versorgen (Kommunalportal), in Veranstaltungen des Arbeitgebers miteinzubeziehen oder auch Fortbildungsmaßnahmen zum Wissenserhalt zu ermöglichen. Sofern Beschäftigte wegen der Abwesenheit nicht mehr Stelleninhaber ihrer Stelle sind, sollen ihnen vor der Rückkehr Stellenausschreibungen zur Kenntnis gegeben werden. Ebenso sollen während der Kontakte in der Abwesenheitszeit, insbesondere vor der Rückkehr, künftige Einsatzmöglichkeiten bzw. entsprechende Maßnahmen zur Einarbeitung erörtert werden. Es ist nicht immer möglich, Monate im Voraus den künftigen Einsatz abschließend festzulegen. Ziel ist es aber, dem Rückkehrer rechtzeitig vor dem Wiedereinstieg seine künftige Tätigkeit zu benennen. Gleichzeitig ist der Beschäftigte angehalten, uns Änderungswünsche bezüglich der Konditionen zum Arbeitsverhältnis so rechtzeitig wie möglich anzuzeigen, um diese berücksichtigen zu können (z. B. Teilzeitarbeit, Dienort).

### **g. Mediation**

Wir wollen weiterhin die Möglichkeit einer Mediation anbieten. Die Mediation ist ein kooperatives Schlichtungsverfahren bei dem ein neutraler Dritter (Mediator/In) versucht, eine Einigung für die beiden Konfliktparteien zu erreichen. Es handelt sich bei einem Mediationsverfahren um ein erprobtes Verfahren zur Lösung von Konflikten, welches bestimmten Regeln und Phasen unterliegt. Konflikte werden als Belastung, Bedrohung, als zeitraubend empfunden und binden wertvolle Energien. Der Konflikt kann die Arbeit, die Menschen und deren Umgebung blockieren.

Wer mit Auseinandersetzungen leben muss, reagiert häufig mit gesundheitlichen Problemen (Bluthochdruck, Magenschmerzen, Schlafstörungen). Ständiger Ärger und innere Unruhe schränken das allgemeine Wohlbefinden ein. Machtkämpfe und Reibereien lassen manchen Mitarbeiter die Krankschreibung als einzigen Ausweg scheinen. Nur durch die Abwesenheit vom Arbeitsplatz gelingt es dann, sich aus dem Konfliktfeld zu lösen und Ruhe zu finden. Ein hoher Krankenstand kann durchaus ein Hinweis auf konfliktreiche Arbeitsbeziehungen sein.

Mit dem Einsatz des Verfahrens der Mediation in unserem Hause ist das Ziel verbunden, die Kommunikation zu verbessern und langfristig eine positive Streitkultur zu entwickeln.

## **h. Coaching**

Im Rahmen eines modernen Personalmanagements bieten wir mit diesem Personalentwicklungskonzept das Instrument Coaching in unserem Hause an und möchten damit den Weg der bereits ersten positiven Erfahrungen fortsetzen.

Das Coaching ist eines der innovativsten Personalentwicklungsinstrumente überhaupt. In der Wirtschaft bereits vielfältig etabliert und bisher vorwiegend dem Top-Management oder dem Führungskräftenachwuchs vorbehalten, hat es sich zunehmend als effizientes Instrument auch für die mittlere Führungsebene oder die Zielgruppe von Projektmanagern ausgeweitet. Es wird in diesem Zusammenhang ressourcen- und lösungsorientiert gearbeitet. Die Ziele des Coache (Coache ist die übliche Bezeichnung für den Gecoachten) in seiner konkreten beruflichen Lebenswelt stehen im Mittelpunkt der Arbeit und münden in einen unmittelbaren Praxistransfer.

#### **D. Personal- und Stellenbedarfsplanung**

Der Fachdienst 12 erarbeitet in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten einen Personal- und Stellenbedarfsplan, der jährlich aktualisiert wird. Es soll jeweils ein Zeitraum von 3 Jahren im Voraus betrachtet werden.

#### **E. Berichtswesen**

Die Berichterstattung an den Kreistag Potsdam-Mittelmark sowie an interessierte Dritte erfolgt weiterhin jährlich in Form des Personalberichts, der bereits seit 1999 regelmäßig erscheint. In diesem Bericht werden für das vorangegangene Jahr Fakten und Zahlen dokumentiert sowie Entwicklungstendenzen aufgezeigt. In den Personalbericht werden neben der zentralen Berichterstattung auch Berichte über dezentrale Ressourcenverwendungen aufgenommen.