

Personalentwicklung im Landratsamt Tübingen

Inhalt

Vorwort	3
1 Grundlagen und Ziele der Personalentwicklung (PE)	5
1.1 Zielgruppen der Personalentwicklung	6
1.2 Regelkreis der Personalentwicklung	6
1.3 Leitbild des Landratsamtes Tübingen	7
2 Personal auswählen und besetzen	7
2.1 Anforderungsprofile	8
2.2 Personalbedarfsplanung	8
2.3 Stellenbewertung	9
2.4 Personalmarketing	9
2.5 Ausbildung	9
2.6 Einführung und Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	10
3 Personal qualifizieren und fortbilden	11
3.1 Führungskräftetraining	12
3.1.1 Führungskräftetraining für stellvertretende Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen	12
3.1.2 Führungskräftenachwuchs – TÜ FF (Fortbildung für Führungskräfte)	13
3.2 Zusatzqualifizierung/Aufstiege	13
4 Personal gewinnen und binden	14
4.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie	14
4.2 Arbeitszeitflexibilisierung	15
4.3 Telearbeit	15
4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	16
4.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement	16
4.6 Suchtprävention	17
4.7 Mobbing	17
4.8 Chancengleichheitsplan	17
4.9 Jährliches Kooperationsgespräch – Feedback geben	18
5 Förderung von Schwerbehinderten	18
6 Schlusswort	19

Stand: 30.03.2015



Vorwort

Die wichtigste Ressource für die erfolgreiche Arbeit des Landratsamtes Tübingen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Kompetenz, ihre Verantwortung, ihre Selbstständigkeit und Initiative tragen dazu bei, dass die Kreisverwaltung erfolgreich arbeitet und sie dementsprechend bei den Bürgerinnen und Bürgern akzeptiert und anerkannt ist.

Wegen der wichtigen Bedeutung von Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat der Landkreis Tübingen in den vergangenen Jahren einen umfassenden Prozess zur Personalentwicklung (PE) gestaltet. 2002 erfolgte eine Mitarbeiterbefragung. In dieser Mitarbeiterbefragung sind wesentliche Bedarfe für die Gestaltung der Personalentwicklung aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgefragt worden. Auf der Basis dieser Analyse hat eine Arbeitsgruppe wichtige Instrumente und Spielregeln für die Gestaltung der Personalentwicklung im Landratsamt Tübingen abgeleitet und festgelegt. Diese Aktivitäten sind in den Folgejahren an vielen Stellen umfassend umgesetzt worden.

Die systematische Weiterentwicklung des PE-Konzepts wurde durch Bündelung aller Kapazitäten für den Bau und Umzug in ein neues Verwaltungsgebäude teilweise unterbrochen. Bis 2006 hat eine interne Arbeitsgruppe die Zusammenführung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem zentralen Standort begleitet.

Ab 2009 wurde die Personalentwicklung wieder verstärkt aufgenommen mit der Priorisierung von Maßnahmen, insbesondere bzgl. der Erarbeitung von Konzepten zur Führungskräfteentwicklung/Führungsnachwuchs, zur Personalauswahl, zur Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und allgemein zur externen und internen Attraktivitätssteigerung der Kreisverwaltung.

In 2012 erfolgte im Rahmen eines Führungskräfte-Workshops eine Standortbestimmung die der Weiterführung und Weiterentwicklung der Personalentwicklungsaktivitäten des Landratsamtes dient. Im Rahmen der Standortbestimmung wurde geprüft, inwieweit die bisher entwickelten Instrumente ihre Ziele erfolgreich erfüllen konnten und wo ein weiterer Bedarf zur Optimierung und Weiterentwicklung besteht.

Gleichzeitig ging es durch die Standortbestimmung um die Ausrichtung der Personalentwicklung des Landkreises Tübingen auf neue und zukünftige Anforderungen. Die Veränderungen der personellen, finanziellen und technischen Rahmenbedingungen der Arbeit des Landratsamtes Tübingen erfordern kontinuierliche Anpassungen auch der Ziele und Maßnahmen der Personalentwicklung. Der demographische Wandel wird auch die Kreisverwaltung betreffen. In den nächsten Jahren wird eine größere Zahl von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern altersbedingt aus der Verwaltung ausscheiden und müssen ersetzt werden. Das zunehmend höhere Durchschnittsalter verlangt aktive Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die demographischen Veränderungen werden es für den Landkreis in Zukunft schwieri-

ger machen, ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen. Die bevorstehenden hohen altersbedingten Abgänge eröffnen jedoch auch Chancen und außergewöhnlich gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund lohnt sich Qualifizierung und Engagement in besonderem Maße.

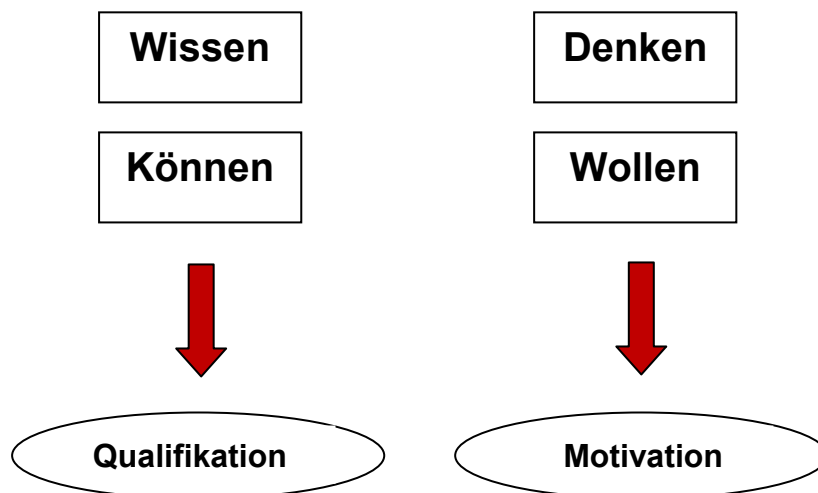
Diesen und weiteren wichtigen Veränderungen und Anforderungen will der Landkreis Tübingen aktiv und vorausschauend begegnen. Hier kommt der Personalentwicklung eine wesentliche Rolle zu. Durch die Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes soll die aktive Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen strukturiert und gesteuert werden.

A handwritten signature in black ink, reading "Joachim Walter". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Joachim Walter
Landrat

1 Grundlagen und Ziele der Personalentwicklung (PE)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen den Veränderungen offen und verantwortungsvoll gegenüber. Doch brauchen sie Unterstützung, den anstehenden Aufgaben- und Rollenwandel erfolgreich für sich zu gestalten. Genau dies ist Aufgabe der Personalentwicklung. Personalentwicklung soll zu einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den Zielen der Verwaltung (Sachqualität, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit) führen und damit zu einer positiven Einstellung und Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der Verwaltung beitragen (**Denken**). Gleichzeitig sollen alle die Faktoren im organisatorischen und zwischenmenschlichen Bereich angesprochen und optimiert werden, durch die Motivationsblockaden beseitigt und insgesamt mehr Motivation und Zufriedenheit in der Verwaltung erreicht werden kann (**Wollen**). Voraussetzung für die erfolgreiche Wahrnehmung der eignen Aufgaben ist die Beherrschung der notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen (betriebswirtschaftliche, motivationspsychologische, arbeitsorganisatorische Kenntnisse usw.), die mit den Rollenanforderungen verbunden sind (**Wissen**). Kognitives Wissen allein reicht aber nicht aus. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in der Lage sein, ihre Kenntnisse in praxisnahen Situationen konkret umzusetzen und erfolgreich anzuwenden (**Können**).



Zusammenfassend kann deshalb gesagt werden:

Personalentwicklung umfasst in der Summe alle Instrumente und Maßnahmen einer Verwaltung, durch die insgesamt die Motivation und die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden kann.

1.1 Zielgruppen der Personalentwicklung

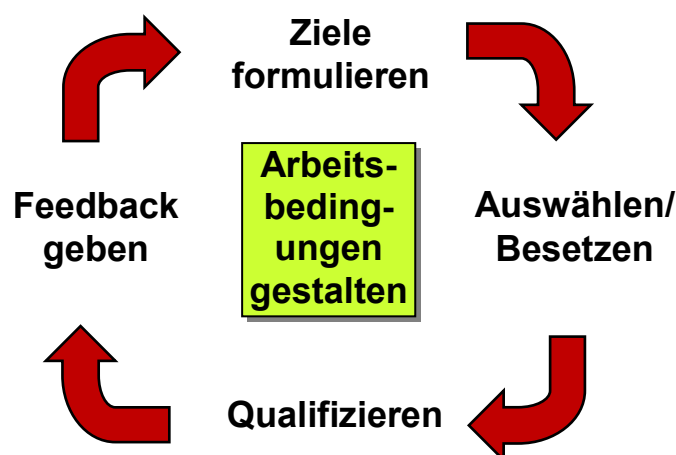
Zielgruppe für das Personalentwicklungskonzept sind **alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen die Motivation und das Leistungsergebnis. Deshalb ist es wichtig, alle in das Personalentwicklungskonzept einzubeziehen.

Wichtige Multiplikatoren für Motivation und Leistung sind die **Führungskräfte** in der Verwaltung. Sie prägen die Art der Zusammenarbeit und damit auch das Motivationsklima. Deshalb sind die Führungskräfte eine Schwerpunktgruppe der Personalentwicklung.

Wegen der demographischen Veränderungen sind auch die **Führungsnachwuchskräfte** eine wichtige Zielgruppe für konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung. Durch das Personalentwicklungskonzept soll sichergestellt werden, dass durch gezielte Vorbereitung neu zu besetzende Führungsfunktionen kompetent besetzt werden.

1.2 Regelkreis der Personalentwicklung

Jede Aktivität zur Personalentwicklung hat ihre Basis in den **Zielen**, die von der Verwaltung verfolgt und angestrebt werden. Die grundlegende Ausrichtung für die Arbeit der Verwaltung wird im Leitbild des Landratsamtes Tübingen definiert, die konkrete Ausgestaltung einzelner PE-Maßnahmen orientiert sich an den Anforderungsprofilen. Die Anforderungsprofile sind Grundlage für die **Besetzung** einzelner Stellen, die die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Anforderungen der Stellen möglichst optimal miteinander in Übereinstimmung bringen sollte. Ausgehend von der Stellenbesetzung sorgt die Personalentwicklung für die erforderliche **Qualifizierung**, um die formulierten Erwartungen erfolgreich umsetzen zu können. Gleichzeitig schafft die Qualifizierung auch die Voraussetzung für die Übernahme zukünftiger und weitergehender Verantwortung. Im **Feedback** wird evaluiert, inwieweit die formulierten Ziele tatsächlich in der Verwaltung gelebt und umgesetzt werden. Aus diesem Feedback werden wiederum weitere spezielle Ziele gewonnen und der Kreislauf der Personalentwicklung dreht sich erneut. Grundlage für diesen Regelkreis ist die **Gestaltung der Arbeitsbedingungen**, durch die wesentliche Faktoren für erfolgreiche Arbeit und Zusammenarbeit geregelt werden.



Dieser Regelkreis der Personalentwicklung ist eine gute Grundlage, um die vielen Einzelmaßnahmen der PE im Nachfolgenden zu strukturieren und zu ordnen.

1.3 Leitbild des Landratsamtes Tübingen

Die Kreisverwaltung hat schon vor einigen Jahren ein Leitbild formuliert, das in drei Bildern das Selbstverständnis zur Dienstleistungsorientierung, zur Zusammenarbeit und zur Arbeitsorganisation definiert

- Bild 1: Gemeinwohlorientierte Dienstleistung erbringen
- Bild 2: Verantwortungsvoll zusammenarbeiten und kooperativ führen
- Bild 3: Den Dienstbetrieb optimal gestalten

Zu jedem dieser Bilder sind konkrete Anforderungen für das Rollenverständnis und das persönliche Verhalten formuliert. Mit der Zeit und aus dem Druck der täglichen Anforderungen besteht die Gefahr, dass solche Leitlinien in Vergessenheit geraten. Auch stellt die Formulierung und Einführung alleine keinesfalls sicher, dass die Anforderungen an Arbeit und Zusammenarbeit tatsächlich gelebt und umgesetzt werden. Hierzu braucht es regelmäßige Impulse durch Training und Feedback. Deshalb sind im Rahmen der Verstärkung der PE-Aktivitäten des Landratsamtes, die Anforderungen des Leitbildes im Führungskräfte-Training wieder aufgegriffen worden und auch im Rahmen der Feedback-Instrumente (vor allem jährliches Kooperationsgespräch) werden vermehrt die Leitbildinhalte berücksichtigt.

2 Personal auswählen und besetzen

Dem Personalauswahlverfahren kommt eine große Bedeutung zu, um für die Zukunft Qualifikation und Motivation des neu eingestellten Personals sicherzustellen. Gleichzeitig geht es bei internen Stellenbesetzungen um die transparente Gestaltung der sich innerhalb des Landratsamtes bietenden Aufstiegsmöglichkeiten. Hier soll durch das Stellenbesetzungsverfahren sichergestellt werden, dass sowohl eine mit Blick auf die Anforderungsmerkmale optimale Stellenbesetzung erfolgt, als auch das Stellenbesetzungsverfahren für die hausinternen Bewerberinnen und Bewerber transparent und nachvollziehbar abläuft.

Um dies sicherzustellen verfügt das Landratsamt Tübingen seit September 2010 über einen Leitfaden zur Personalauswahl, der sich in der Praxis bewährt hat. Den Stellenausschreibungen liegt jeweils ein konkretes Anforderungsprofil zugrunde. Die Vorstellungsgespräche werden strukturiert an diesem Anforderungsprofil ausgerichtet. Fallweise werden einzelne Elemente (Präsentation, Rollenspiel u.a.) in das Interview eingebaut, um noch konkreteres Material zum Potential der Bewerberinnen und Bewerber zu erhalten. Die Fragen und der genaue Ablaufplan für die Vorstellungsgespräche werden im Vorfeld zwischen der Fachabteilung und der Abteilung Personal abgestimmt. Allen Bewerberinnen und Bewerbern werden – als Gesprächsbasis - die gleichen schriftlich festgelegten Fragen gestellt, um diese unter gleichen Bedingungen innerhalb des Gremiums bewerten zu können. Die Vorstellungsgespräche werden ergebnisoffen geführt, ohne Vorfestlegungen auf bestimmte Kandidatinnen und Kandidaten. Mit allen internen Bewerberinnen und Bewerbern wird nach dem Auswahlverfahren ein Feedback-Gespräch geführt. Mit diesem Leitfaden wird so insgesamt ein professionelles und weitgehend objektives Verfahren ermöglicht.

Leitfaden Personalauswahl

2.1 Anforderungsprofile

Die konkreten Handlungsziele für die Personalentwicklung ergeben sich noch konkreter als aus dem Leitbild aus den Anforderungsprofilen. Anforderungsprofile sind Grundlage einer ganzen Reihe wichtiger personenbezogener PE-Aktivitäten:

- Personalauswahl / Stellenbesetzung
- Einarbeitung
- Entscheidung über die Übernahme
- Qualifizierung / Fortbildung
- Führung und Motivation
- Jährliches Kooperationsgespräch
- Beurteilung

Im Rahmen der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) sind im Landratsamt Tübingen nicht nur Stellenbeschreibungen, sondern auch Anforderungsprofile formuliert worden. Damit ist eine ganz wichtige Grundlage für eine sowohl gezielte wie personenbezogene Personalentwicklung geschaffen. Entscheidend ist, dass die Führungskräfte diese Anforderungsprofile mit Blick auf Veränderungen der Arbeitsplätze nicht nur aktualisieren und an neue Anforderungen anpassen, sondern die Anforderungsprofile regelmäßig mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprechen. Die entscheidende Gelegenheit hierfür besteht im jährlichen Kooperationsgespräch.

Anforderungsprofile sind auch maßgebende Entscheidungsgrundlagen bei der Besetzung von Führungspositionen. Gerade wegen der demographisch anstehenden Fluktuation auch bei den Führungskräften ist es wichtig, dass die Führungspotentiale für die Besetzung von Führungsaufgaben im Vordergrund stehen. Deshalb sollen in Zukunft bei der Besetzung von Führungsfunktionen die persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen gegenüber der Fachkompetenz deutlich stärker gewichtet werden, als dies bisher der Fall war.

2.2 Personalbedarfsplanung

Quantitative Basis jeder Personalentwicklung ist der Stellenplan. Durch die systematische Fortschreibung des Stellenplans betreibt das Landratsamt Tübingen eine konsequente Personalbedarfsplanung. So konnte in der Vergangenheit sichergestellt werden, dass auch durch rechtzeitig vorbereitende Ausbildung freiwerdende Stellen soweit wie fachlich möglich durch eigenes Personal besetzt werden konnten. Diese konsequent am Personalbedarf orientierte und vorausschauende eigene Ausbildung wird auch weiterhin beibehalten werden.

Der in den nächsten Jahren demographisch bedingten verstärkten Fluktuation soll dadurch Rechnung getragen werden, dass die zu erwartende Fluktuation auf längere Zeiträume von 5, 10 und 15 Jahren hochgerechnet wird. Dies soll für die Fachabteilungen differenziert erfolgen, um sektoral verstärkte Fluktuation rechtzeitig zu erkennen und damit gegensteuernd zu helfen. Separat sollen auch die Führungsfunktionen hochgerechnet werden, um eine klare Datenbasis für die Gestaltung der Führungsnachwuchsentwicklung zu haben.

Die Personalsteuerung, d.h. die Zuordnung von Stellen zu einzelnen Organisationseinheiten, wird orientiert an den Bedürfnissen der Fachabteilungen möglichst flexibel gehandhabt. In diesem Zusammenhang ist es wünschenswert, verfügbare Mittel auch für den Einsatz von befristeten Aushilfskräften u.a. einzusetzen. Ein solcher variabler Personaleinsatz sollte im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten flexibel zwischen der Personalabteilung und den einzelnen Fachabteilungen besprochen und miteinander abgestimmt werden.

2.3 Stellenbewertung

Beim Landratsamt Tübingen werden die einzelnen Stellen von dem Gremium „Stellenbewertungskommission“, in welchem die Verwaltung (Leitung Geschäftsbereich 1, Leitung Abteilung Personal, stellvertretende Leitung Abteilung Personal und gleichzeitig Geschäftsstelle, Leitung Eigenprüfung, Leitung IT und Organisation) und vier Mitglieder des Personalrats vertreten sind, nach einem differenzierten System bewertet. Die Abteilung Personal bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der bewerteten Stellen nach der Bewertung jeweils ein individuelles Einzelgespräch an.

Geschäftsordnung der Stellenbewertungskommission im Landratsamt Tübingen

2.4 Personalmarketing

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind bei einzelnen Fachfunktionen teilweise jetzt schon spürbar. Bewerbungszahlen gehen zurück, die Bewerberqualität lässt nach, in wenigen Fällen war es bereits schwierig, einzelne Funktionen nach zu besetzen. Auch wenn sich diese Erfahrung erst bei wenigen Stellen gezeigt hat, wird die Tendenz zunehmen. Die Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte und qualifizierte Fachkräfte wird zunehmen.

Das Landratsamt Tübingen ist ein attraktiver Arbeitgeber in der Region. Diese Attraktivität gilt es beizubehalten und zu verstärken. Dazu dienen insbesondere die Maßnahmen der Personalentwicklung, die mit diesem Konzept weiter entwickelt und verstärkt werden. Arbeitszeitregelungen, Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die interne Zusammenarbeit, Führungskultur, Betriebliches Gesundheitsmanagement, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Aufgaben und Tätigkeiten sind u.a. wichtige Motivatoren für die Aufnahme und den Beibehalt der Berufstätigkeit im Landratsamt Tübingen. Diese Attraktivitätsfaktoren gilt es im Bewusstsein der im Arbeitsmarkt anzusprechenden Zielgruppen zu verankern, indem sowohl die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert als auch das Marketing dieser Erfolgsfaktoren verstärkt wird. Hierbei muss zwischen unterschiedlichen Zielgruppen differenziert werden. Eine wichtige Zielgruppe sind dabei die Auszubildenden, die für die Berufsausbildung im Landratsamt gewonnen werden sollen. Hier sind bereits eine Reihe von Aktivitäten im Personalmarketing etabliert, die in Zukunft fortgeführt und noch weiter ausgeweitet werden sollen.

2.5 Ausbildung

Das Landratsamt Tübingen engagiert sich als attraktiver Arbeitgeber stark in der Berufsausbildung. Angefangen über die Bereitstellung von Praktikumsplätzen für Schüler, Studenten und Personen, die sich in der Berufsorientierungsphase befinden als auch über die Bereitstellung von qualifizierten Ausbildungsplätzen in verschiedenen Verwaltungsberufen und im technischen Bereich. Darüber hinaus ist das Landratsamt Tübingen Praxispartner für verschiedene Studiengänge der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Mit seinen Ausbildungsplätzen bietet das Landratsamt Tübingen zudem auch schwerbehinderten jungen Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund eine Zukunftschance und nimmt dadurch auch eine gesellschaftliche Verantwortung wahr.



Die Ausbildung erfolgt auf der Grundlage einer hierzu im September 2013 erstellten Ausbildungskonzeption praxisorientiert und hat neben den fachlichen Kompetenzen auch die Stärkung der sozialen und persönlichen Kompetenzen zum Ziel. Die Ausbildung soll einen wichtigen Beitrag dazu leisten, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der stetig komplexer werdenden Aufgabenerfüllung den künftigen Bedarf an engagierten und motivierten Nachwuchskräften in quantitativer und qualitativer Hinsicht sicherzustellen. Zudem fühlen sich die eigenen Nachwuchskräfte dem Landkreis Tübingen gegenüber besonders verbunden.

□ Ausbildungskonzeption

2.6 Einführung und Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Eine erfolgreiche Einarbeitung ist nicht nur Voraussetzung für die fachliche Integration einer jeden neuen Mitarbeiterin bzw. eines jeden neuen Mitarbeiters, sondern auch für die persönliche Integration in das Landratsamt. Deshalb hat eine systematische Einarbeitung einen wichtigen Stellenwert. Wenn das Ausscheiden einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters frühzeitig bekannt ist, wird durch rechtzeitige Gestaltung des Personalauswahlverfahrens eine möglichst nahtlose Wiederbesetzung der Stelle angestrebt. Bei interner Stellenbesetzung kann teilzeitige Einarbeitung erfolgen, solange die ausscheidende Mitarbeiterin bzw. der ausscheidende Mitarbeiter noch da ist und die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter noch an ihrem bzw. seinem alten Arbeitsplatz tätig ist.

Zum Gelingen des Wissenstransfers soll daher die ausscheidende Mitarbeiterin bzw. der ausscheidende Mitarbeiter verbindlich veranlasst werden, die Aufgaben, Abläufe, Dokumente, Interaktionspartner u.a.m. vor ihrem bzw. seinem Ausscheiden zu dokumentieren, so dass sie für die Übergabe zur Verfügung stehen. Für diese Dokumentation und für die Einarbeitung insgesamt tragen die jeweils direkten Vorgesetzten die Verantwortung. Sie sollen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine angemessene Einarbeitungszeit zur Verfügung stellen.

Von direkten Vorgesetzten können konkrete mit der Einarbeitung verbundene Aufgaben an andere kompetente Beschäftigte delegiert werden. Der bzw. die Vorgesetzte soll dabei auch

von der Möglichkeit Gebrauch machen, einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter als Hauptverantwortliche bzw. Hauptverantwortlichen die Rolle als Patin bzw. Pate für die inhaltliche und soziale Einarbeitung und Integration der neuen Beschäftigten zuzuweisen. Um einer Patenrolle gerecht zu werden, werden hierfür spezielle Schulungen angeboten.

Im Rahmen der Einarbeitung bespricht die direkte Vorgesetzte bzw. der direkte Vorgesetzte mit der neuen Mitarbeiterin bzw. mit dem neuen Mitarbeiter auch das Anforderungsprofil und gibt in regelmäßigen Abständen schon in der Einarbeitungszeit Feedback, wie sie bzw. er die Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters an diesem Anforderungsprofil einschätzt. Dieses Feedback ist dann auch Grundlage der Entscheidung über die Übernahme, die nur dann erfolgen sollte, wenn der Vorgesetzte sicher ist, dass die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter das Anforderungsprofil in allen Facetten dauerhaft erfolgreich erfüllen kann.

Zur Unterstützung der Führungskräfte in der Einarbeitung wurde in 2012 im Rahmen der Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes von der Personalverwaltung ein Einarbeitungskonzept erarbeitet. Zu den vorgesehenen Aktivitäten gehören insbesondere neben einem Einarbeitungsplan, der Patenfunktion, zeitnahen Feedbackgesprächen während der Probezeit auch die Gestaltung eines Willkommenstages, und eine Begrüßungsmappe. Zudem findet für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine „Kennenlernrunde“ (2x jährlich) mit dem Landrat, der Leitung des Geschäftsbereiches 1, der Leitung der Abteilung Personal und dem Personalrat statt.



□ Leitfaden zur Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

3 Personal qualifizieren und fortbilden

Aufgabe der Fortbildungsmaßnahmen ist es, die Kompetenz und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Blick auf die formulierten Anforderungsprofile weiter zu entwickeln. Das Landratsamt Tübingen stellt seit mehreren Jahren ein breites Fortbildungsangebot zur überfachlichen Kompetenzerweiterung im Rahmen des jährlichen Fortbildungsprogramms zur Verfügung. Das Fortbildungsprogramm wird regelmäßig weiterentwickelt und an aktuelle Bedarfe angepasst. Alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, durch ihre Anregungen und Vorschläge die Weiterentwicklung des jährlichen Fortbildungsprogramms zu unterstützen. Gleichzeitig ist angedacht, von Zeit zu Zeit auch eine Be-

darfsabfrage bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen, um die gewünschten Fortbildungsschwerpunkte erkennen zu können.

Auch im Rahmen der Mitarbeiterakademie, welche durch die „Arbeitsgruppe Personalentwicklung 2020“ ins Leben gerufen wurde, können sich seit 2015 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landratsamtes weiterbilden. Durch diverse Angebote „von Mitarbeiter für Mitarbeiter“ kann das breite fachliche Spektrum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses an interessierte Kollegen weitergegeben werden - sei es für deren privates oder dienstliches Interesse. Damit besteht die Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern, die Arbeitsfelder der Kollegen kennenzulernen und von ihrem Know-how zu profitieren.

Neben dem hausinternen fachübergreifenden Fortbildungsprogramm stellt die externe fachspezifische Fortbildung eine weitere wichtige Komponente dar.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, selbst Initiative für ihre weitere Qualifizierung und Fortbildung zu ergreifen. Sie können häufig ihren Qualifizierungsbedarf am besten einschätzen. Gleichzeitig sehen auch die Führungskräfte, wo mit Blick auf die Anforderungsprofile noch Qualifikationsbedarf besteht. Im gemeinsamen Gespräch sollten Führungskräfte und Beschäftigte Fortbildungsziele und konkrete Fortbildungsmaßnahmen miteinander reflektieren und vereinbaren. Gelegenheit hierzu besteht im jährlichen Kooperationsgespräch (s.u.), das systematisch für die Ansprache von Fortbildungsmaßnahmen genutzt werden sollte.

Die Fortbildung kann und soll Grundkompetenzen vermitteln und trainieren, die für die erfolgreiche Gestaltung einer Arbeitsaufgabe wichtig sind. Für die notwendige Qualifizierung am Arbeitsplatz trägt letztendlich aber die jeweils zuständige Führungskraft Verantwortung. Auf der Basis der im Rahmen der Fortbildung vermittelten Schlüsselkompetenzen unterstützt sie die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter der praktischen Anwendung am Arbeitsplatz durch fachliche Erklärungen und Erläuterungen, gemeinsame Analyse von komplexen Fällen oder Sachverhalten, realistischer und erreichbarer Zielvereinbarungen, Kontrolle der Lernfortschritte und entsprechendes Feedback, Ermunterung und Anerkennung, u.a.

- Leitfaden zur Fortbildung
- Jährliches zentrales Fortbildungsprogramm

3.1 Führungskräfte training

Die Führungskräfte haben als Multiplikatoren einen sehr wichtigen Einfluss auf Motivation, Zusammenarbeit und Kommunikationsklima. Die beim Landratsamt Tübingen durch Offenheit, Eigenverantwortung, Initiative und positiven Zusammenhalt geprägte Führungskultur gilt es, ständig fortzuführen und weiter zu optimieren. Zu diesem Gelingen werden die Führungskräfte im Rahmen des PE-Konzeptes unterstützt und angehalten, dies selbst vorzuleben und in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich umzusetzen.

3.1.1 Führungskräfte training für stellvertretende Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen

Wegen der wichtigen Rolle der Führungskräfte für Arbeitszufriedenheit, Motivation, Zusammenarbeit und Arbeitsklima ist die Intensivierung des Führungskräfte trainings ein wichtiger Schwerpunkt in der Weiterentwicklung des PE-Konzeptes des Landratsamtes Tübingen. Dies betrifft zum einen die Zielgruppe der stellvertretenden Abteilungsleitungen als auch der Sachgebietsleitungen, die ihre Führungsrolle im direkten Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfüllen. Durch das Training erhalten sie eine systematische Unterstützung in der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben. Das Trainingsprogramm ist modular aufgebaut und

besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Bausteinen, die die wesentlichen Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Führung vermitteln und trainieren (Führungsrolle, Motivation, Kommunikation, Feedback, Teamentwicklung, Moderation, Konfliktmanagement, Präsentation u.a.).

Im Kontext der Durchführung des Qualifizierungsprogramms für die stellvertretenden Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen soll auch eine Klärung ihrer Führungsrolle erfolgen. Konkret geht es um die Definition der Kompetenzen und Verantwortungen, die sie im Rahmen ihrer Führungsrolle haben.

Führungskräfte-Training bietet nicht nur Unterstützung für persönliche Qualifizierung und Entwicklung, sondern ist gleichzeitig Baustein für die Entwicklung einer motivierenden und kooperativen Verwaltungskultur. Damit leistet Führungskräfte-Training auch einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung des Leitbildes des Landratsamtes Tübingen. Voraussetzung für die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Verwaltungskultur ist aber, dass alle Führungskräfte an einem solchen Prozess aktiv teilnehmen. Deshalb ist die Teilnahme an den vorgesehenen Führungskräfte-Trainings für die Führungskräfte verbindlich.

3.1.2 Führungskräfte-nachwuchs – TÜ FF (Fortbildung für Führungskräfte)

Die demographische Entwicklung in der Kreisverwaltung des Landratsamtes Tübingen wird bis zum Jahr 2020 dazu führen, dass 25 von 60 Führungspositionen altersbedingt neu zu besetzen sein werden. Diese Zahl wird sich durch Stellenwechsel noch weiter erhöhen. Um qualifizierten, engagierten und leistungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der eigenen Kreisverwaltung die Chance zu geben, sich für eine zukünftige Führungsposition zu empfehlen, hatte eine Arbeitsgruppe aus erfahrenen Führungskräften und Personalrat 2009/2010 in mehreren Arbeitsgruppensitzungen ein Qualifizierungsprogramm – TÜ FF – erarbeitet, welches das Ziel hat, die Potentiale der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine Leitungsaufgabe zu erkennen und systematisch weiterzuentwickeln.

Entsprechend dem Qualifizierungsprogramm wird ein offenes Bewerbungsverfahren durchgeführt, das Auswahlverfahren erfolgt aufgrund einer Potentialanalyse mit Blick auf die besten Potentiale für erfolgreiche Führung. Das Qualifizierungsprogramm ist auf einen Zeitraum von 18 Monaten angesetzt und umfasst einen Zeitaufwand von ca. 300 Stunden. Es besteht aus 5 Bausteinen: Fortbildungsmodulen, Transfergruppen, Hospitationen, Projektarbeit und einem Abschluss/Perspektivgespräch. In den Fortbildungsmodulen sollen insbesondere die persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen erweitert werden. Inhalte der Seminare sind daher Führungsstil und Führungsrolle, Konfliktmanagement, sowie Projektmanagement und Präsentation.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem 1. Durchgang des Qualifizierungsprogramms TÜ FF 2010, an dem 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen haben wurde die 2. Auflage TÜ FF 2015 entsprechend angepasst und optimiert.

- Führungskräfte-nachwuchs TÜ FF 2010**
- Führungskräfte-nachwuchs TÜ FF 2015**

3.2 Zusatzqualifizierung/Aufstiege

Das Landratsamt Tübingen bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Möglichkeit, diverse berufsbegleitende Aufstiegsfortbildungen zu absolvieren, die das Landratsamt durch einen Teil der Kostenübernahme und zusätzliche Freistellungstage unterstützt; z.B. Masterstudiengang Public Management, Aufstiegslehrgang vom mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst in den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst, Verwaltungsfachwirt für Beschäftigte. Von diesen Angeboten wird regelmäßig Gebrauch gemacht.

4 Personal gewinnen und binden

Themen, wie der demographische Wandel, die Sicherung von Fachkräften betreffen auch die Kreisverwaltung. Um deren Dienstleistungsqualität aufrecht zu erhalten und weiter steigern zu können, ist motiviertes Fachpersonal eine zwingende Voraussetzung. Aufgabe der Personalwirtschaft ist es, in einem Umfeld sinkender Absolventenzahlen und höherem Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors die bestehenden Vorzüge einer Tätigkeit bei der Kreisverwaltung herauszustellen, um die Attraktivität in einem „Krieg um Talente“ - „War of talents“ noch mehr zu steigern. Dies soll durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke geschehen.

Zudem wurde im Jahr 2014 zur Optimierung der Personalgewinnung ein Online-Bewerbungsmanagement eingeführt.



4.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der Kreisverwaltung ein wichtiges Anliegen. Hinsichtlich Maßnahmen speziell zur Kinderbetreuung, besteht eine Kooperation mit dem Regierungspräsidium Tübingen zur Betreuung in der Kleinkindgruppe „tapsi“ für Kinder zwischen 1 und 3 Jahren. Die Betreuung selbst findet im Regierungspräsidium statt.

Durch eine weitere Kooperation mit dem Regierungspräsidium besteht für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, am Sommerferienprogramm-Betreuungsangebot „Mühlbachbande“ teilzunehmen; dieses Programm wird vom Landratsamt auch bezuschusst.

In den Oster-, Pfingst-, Sommer- und Herbstferien steht unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kinderbetreuung auch die Teilnahme am TSG-Feriensportcamp offen.

Über die einzelnen Betreuungsangebote werden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Intranet regelmäßig informiert; beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Wiedereinstiegsgesprächen explizit darauf hingewiesen.

Ein Schwerpunkt unserer Personalentwicklung hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt auch in unserer Kontaktpflege zu den Beurlaubten und dem Wiedereinstieg nach einer Zeit der Beurlaubung.

Seit 2012 werden alle Beurlaubten einmal jährlich von der Abteilung Personal persönlich zu einem Beurlaubtentreffen eingeladen, an dem auch der Personalrat teilnimmt. Hierbei werden die Beurlaubten sowohl über die aktuellen tariflichen und gesetzlichen Änderungen, insbesondere natürlich auch bzgl. Beurlaubungsregelungen informiert, als auch über neue Regelungen und Neuerungen im Landratsamt.

Der Wiedereinstieg nach der Beurlaubung steht stets im Fokus dieser Treffen; die Beurlaubten erhalten hierbei sämtliche wichtige Informationen zum Wiedereinstieg und gleichzeitig haben sie die Möglichkeit, des direkten Austausches hierzu.

Ein weiterer Baustein zum Wiedereinstieg ist die Möglichkeit des Zugriffes während der Beurlaubung von zu Hause auf das Intranet „Landratsamt intern“; hierdurch können sich die Beurlaubten stets über sämtliche aktuellen Informationen auf dem Laufenden halten, sowie z.B. auch über bestehende allgemeine Regelungen zum Hausrecht.

Weiterhin haben unsere Beurlaubten die Möglichkeit, an unserem internen Fortbildungsprogramm teilzunehmen, welches jährlich neu aufgelegt wird und auch im Intranet eingestellt ist. Dieses Fortbildungsprogramm enthält zudem speziell für unsere Beurlaubten ein entsprechendes Angebot an EDV-Schulungen, zur Erleichterung des Wiedereinstiegs.

Auch zur Überbrückung von personellen Engpässen, z.B. aufgrund von Langzeiterkrankungen binden wir unsere Beurlaubten ein, sofern dies für alle Beteiligten passt.

Zum besseren Gelingen und zur Erleichterung des Wiedereinstiegs erhalten auch Rückkehrerinnen und Rückkehrer nach Beurlaubung einen Paten bzw. eine Patin.

Diese Angebote sollen auch weiterhin beibehalten und bei Bedarf ergänzt werden.



4.2 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Rahmenvorgaben, um ihre Berufsarbeit mit den privaten Anliegen und Bedürfnissen in Übereinstimmung zu bringen. Gleichzeitig sind die Regelungen für das Landratsamt Tübingen die Grundlage, einen erfolgreichen Betrieb orientiert an den betrieblichen Zielen verbunden mit der notwendigen zeitlichen Flexibilität sicherzustellen. Private Interessen und betriebliche Bedürfnisse müssen deshalb miteinander in Übereinstimmung gebracht und ausgeglichen werden. Die Verantwortung hierfür liegt jeweils bei der direkten Vorgesetzten bzw. bei dem direkten Vorgesetzten.

Die Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit gibt einen sehr flexiblen Rahmen zur Arbeitszeitgestaltung vor und bietet daher ein breites Spektrum, die jeweils individuell gewünschten und mit dem betrieblichen Ablauf abgestimmten Arbeitszeiten, insbesondere für Teilzeitbeschäftigte, optimal umzusetzen.

Diese hohe Flexibilität des Arbeitszeitmodells wird sehr gut angenommen und umgesetzt; dies spiegelt sich darin wieder, dass es derzeit ca. 215 unterschiedliche Arbeitszeitmodelle gibt.

Dienstvereinbarung Arbeitszeit



4.3 Telearbeit

Eine größere Flexibilität in der zeitlichen Gestaltung der eigenen beruflichen Tätigkeit entsteht auch durch die Einrichtung von Telearbeitsplätzen. Für dieses wichtige Instrument, welches insbesondere auch die Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, wurde zum 01.01.2014 eine entsprechende Dienstvereinbarung erarbeitet, wodurch die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit geschaffen wurde, d.h. dass die Tätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselseitig sowohl zu Hause als auch im Büro der Dienststelle erfolgt.

Dienstvereinbarung Telearbeit



4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Die moderne Arbeitswelt zeichnet sich durch ihre Schnellebigkeit, ihren fortschreitenden Wandel und ihrem Drang zur Optimierung aus. Mehr denn je müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetent, flexibel, gesund und leistungsfähig sein.

Die Erhaltung und Förderung der körperlichen, psychischen und sozialen Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein ganz wichtiges Ziel der Personalentwicklung. Dabei sollte einerseits vermieden werden, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen durch die berufliche Tätigkeit in der Kreisverwaltung entstehen. Hier haben präventive vor kurativen Maßnahmen den Vorrang. Andererseits sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden, auch außerberuflich verursachte Beeinträchtigungen ihrer Gesundheit aufarbeiten und beseitigen zu können. Für das Gesundheitsmanagement des Landratsamts Tübingen gilt deshalb der Leitsatz: interne Ursachen abbauen, externe Ursachen abfedern.

Angesichts der Bedeutung des Themas wurde 2014 ein Steuerungsgremium BGM eingerichtet, welches eine Konzeption „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Landratsamt Tübingen“ erstellt hat. Das Steuerungsgremium arbeitet als zentrales Planungs-, Beratungs- und Entscheidungsgremium. Im Rahmen des Gesundheitsmanagements tragen beide Partner Verantwortung: der Betrieb mit seiner Sorge für die Vermeidung betrieblich bedingter Krankheitsursachen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Selbstverantwortung für eine aktive und verantwortliche persönliche Gesundheitsvorsorge.

Beim Landratsamt Tübingen wurden bereits eine Reihe von Angeboten und Aktivitäten initiiert und entsprechende Fortbildungs- und Beratungsangebote durchgeführt, die in Zukunft weitergeführt und verstärkt werden sollen, z.B.:

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Offene Gesundheitskurse, UKFiT, Kooperationen mit TSG (Sonderkonditionen für LRA Bedienstete)
- Gesunde Ernährung/Koch- und Backkurse
- Betriebssportangebote
- Gesundheitstag (u.a. mit Check-Ups, Vorträgen, Mitmachaktionen)
- Mit dem Rad zur Arbeit
- Angebote im jährlichen Fortbildungsprogramm (z.B. Rückenschule, Stressabbau, Work-Life-Balance)

Konzeption BGM

4.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Weiterer wichtiger Bestandteil des Gesundheitsmanagements ist die Wiedereingliederung nach Krankheit. Nach längerfristiger Erkrankung unterstützt sie die Beschäftigten in einer schnellen und gleichzeitig belastungsadäquaten Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit. Gleichzeitig gibt sie Gelegenheit, ggfs. vorhandene Belastungen und Konflikte am Arbeitsplatz zu thematisieren und Lösungen zu erarbeiten. Die im Jahre 2011 erarbeitete Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement im Landkreis Tübingen wird dementsprechend schnell und konsequent umgesetzt.

Dienstvereinbarung betriebliches Eingliederungsmanagement

4.6 Suchtprävention

Das Landratsamt Tübingen ist wie andere Betriebe und Verwaltungen auch in einzelnen Fällen mit Suchtproblematiken konfrontiert. Hier ist es wichtig, die wahrgenommene Suchtproblematik frühzeitig anzusprechen und den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfühlsam aber gleichzeitig auch konsequent Unterstützung anzubieten. Hier ist ein enges Zusammenspiel zwischen den Führungskräften und der Personalabteilung erforderlich. Im Rahmen des BGM wird 2015 eine Dienstvereinbarung „Prävention und Umgang mit Suchterkrankungen und Suchtgefährdungen am Arbeitsplatz erarbeitet, welche den Führungskräften Handlungsleitlinien im Umgang mit Suchtproblemen gibt und gleichzeitig Ansprechpartner innerhalb und außerhalb der Verwaltung und notwendige Unterstützungsangebote benennt und festlegt.

- Dienstvereinbarung Prävention und Umgang mit Suchterkrankungen und Suchtgefährdungen am Arbeitsplatz (in Bearbeitung)**

4.7 Mobbing

Eine von Respekt, Toleranz und Anerkennung gekennzeichnete Zusammenarbeit führt zum kollegialen Verhalten im gegenseitigen Verständnis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landratsamts Tübingen. Dagegen führen unsoziale Verhaltensweisen und nicht gelöste Konflikte zu Folgen, die das Arbeitsumfeld nachhaltig negativ beeinflussen, die Personalkosten aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen erhöhen, den Arbeitsablauf stören und die Qualität der Arbeitsleistung mindern.

Mobbing stellt hierbei eine besondere, folgenschwere Form der Konfliktaustragung dar, die zur Störung des Arbeitsfriedens führt. Hierzu wurde bereits 1997 eine Dienstvereinbarung „Mobbing“ erlassen, die den Beschäftigten des Landratsamts, die sich durch Mobbing psychisch und körperlich belastet fühlen, Möglichkeiten aufzeigt - zunächst ohne Einschaltung des offiziellen Dienstweges – sich auszusprechen und beraten zu lassen.

- Dienstvereinbarung Mobbing**

4.8 Chancengleichheitsplan

Das Landratsamt Tübingen führt seit langem Maßnahmen durch, um die Berufssituation von Frauen in der Verwaltung zu unterstützen und zu fördern. Die Ziele und konkreten Maßnahmen der beruflichen Förderung von Frauen waren im Frauenförderplan aus dem Jahre 1998 festgehalten und sind nun im Chancengleichheitsplan vom April 2012 fortgeschrieben worden.

Eine wichtige Rolle für die Förderung der beruflichen Entwicklung von Frauen spielt auch das Stellenbesetzungskonzept. Die verbindliche Formulierung von Anforderungsprofilen führt auch dazu, dass in Zukunft verstärkt neben der Fachlichkeit auch die Sozial- und Methodenkompetenz bei der Stellenbewertung von Fach- und Führungsfunktionen eine Bedeutung spielt. Die klare Regelung und Objektivierung des Personalauswahlverfahrens sorgt gleichzeitig dafür, dass die Besetzungsentscheidung mit Blick auf Eignung und Befähigung objektiviert werden. Sollte sich im Einzelfall im Personalauswahlverfahren eine Gleichrangigkeit bei den Bewerbungen ergeben, gilt nach den Grundsätzen des Chancengleichheitsgesetzes, dass weibliche Bewerberinnen vorzuziehen sind.

Von den insgesamt 64 Führungspositionen (Geschäftsbereichsleitungen, Abteilungsleitungen, stellvertretende Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen) sind 27 Führungspositionen, d.h. 42% mit Frauen besetzt und 37 Führungspositionen, d.h. 58% mit Männern besetzt.

Chancengleichheitsplan

4.9 Jährliches Kooperationsgespräch – Feedback geben

Im Rahmen der im Jahr 2002 ergriffenen Aktivitäten zur Personalentwicklung hat das Landratsamt Tübingen das „Kooperationsgespräch“ zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeführt. Durch die später erfolgte Einführung von Leistungsorientierter Bezahlung (LOB) hatte das Kooperationsgespräch an Verbindlichkeit und systematischer Umsetzung verloren. Aufgrund der derzeitigen Aussetzung der LOB-Gespräche wurden ab 2012 die Kooperationsgespräche wieder flächendeckend als verbindliches Instrument zur jährlichen Reflexion der Arbeit und Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeführt.

Die im Leitbild des Landratsamtes Tübingen beschriebenen Grundgedanken zur innerbetrieblichen Zusammenarbeit und Verwaltungskultur sollen in der täglichen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten tatsächlich „gelebt“ werden. Ob dies gelingt, darüber sollen sich Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig Feedback geben. Ein solches „Kommunikations-Feedback“ kann sehr gut mit dem jährlichen Kooperationsgespräch erreicht werden. Das Kooperationsgespräch fasst die vielen Einzelgespräche im Lauf eines Jahres zusammen und bilanziert die gegenseitige Zusammenarbeit, sowohl aus der Perspektive des Vorgesetzten als auch aus der Perspektive des Beschäftigten. So wird es zum Instrument nicht nur für einseitiges sondern gegenseitiges Feedback.

Im Mittelpunkt steht der offene Meinungsaustausch zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter mit der bzw. dem direkten Vorgesetzten. Thematisiert Arbeits- und Führungsverhalten, die Zusammenarbeit mit der bzw. dem Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen, insbesondere auch die persönliche und berufliche Entwicklungs- und Fördermöglichkeit.

Die Durchführung des Gespräches ist zu bestätigen. Mit geeigneten Instrumenten soll in größeren Abständen auch eine Evaluation der Qualität der Gesprächsführung erfolgen. Zu ihrer Unterstützung sollen die Führungskräfte eine Schulung zur Gesprächsführung im Kooperationsgespräch erhalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in regelmäßigen Abständen auf die Wiedereinführung des Kooperationsgespräches vorbereitet.

Leitfaden Kooperationsgespräch

5 Förderung von Schwerbehinderten

Dem Landratsamt Tübingen ist es ein besonderes Anliegen, - auch hinsichtlich der Inklusion - schwerbehinderten Menschen angemessene Gelegenheit zu beruflicher Tätigkeit zu geben. Dementsprechend sind auch bereits derzeit Stellen innerhalb der Kreisverwaltung mit Schwerbehinderten besetzt und schwerbehindertengerecht ausgestattet. Nach dem 9. Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX) – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen – sind auf 5 % der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Beim Landratsamt sind zum Stand 01.12.2014 39 Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt: dies entspricht einer Quote von 6,71 %. Auch in Zukunft wird weiterhin verstärkt darauf geachtet, dass Schwerbehinderte Beschäftigungsmöglichkeiten inner-

halb der Kreisverwaltung erhalten. Weitere Anforderungen und Maßnahmen der Schwerbehindertenförderung ergeben sich aus § 83 SGB IX.

6 Schlusswort

Personalentwicklung ist als Summe aller Instrumente definiert worden, mit denen insgesamt Qualifikation und Motivation im Landratsamt Tübingen optimiert werden können. Ausgehend von dieser Definition kommen eine Vielzahl von Einzelinstrumenten für das hauseigene Personalentwicklungskonzept in Betracht. Bei der konkreten PE-Planung ist aber zu berücksichtigen, dass nicht alle PE-Instrumente zum gleichen Zeitpunkt gleich wirksam sind und Rücksicht auf die verfügbare Umsetzungskapazität genommen werden muss. Deshalb gilt es, Prioritäten zu setzen.

Daher versteht sich dieses Konzept als lebendige und fortzuschreibende Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen des Landratsamtes Tübingen.

Werner Walz
Leiter Geschäftsbereich 1

Renate Fischer
Leiterin Abteilung Personal

