

# Personalentwicklung im Landratsamt Tübingen



## Inhalt

<b>1 Grundlagen und Ziele der Personalentwicklung (PE)</b> .....	<b>5</b>
1.1 Zielgruppe der Personalentwicklung .....	6
1.2 Regelkreis der Personalentwicklung .....	6
1.3 Leitbild des Landratsamtes Tübingen .....	7
<b>2 Personal auswählen und besetzen</b> .....	<b>8</b>
2.1 Anforderungsprofile .....	8
2.2 Personalbedarfsplanung .....	9
2.3 Stellenbewertung .....	9
2.4 Personalmarketing .....	10
2.5 Ausbildung .....	11
2.6 Einführung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden .....	11
<b>3 Personal qualifizieren und fortbilden</b> .....	<b>13</b>
3.1 Führungskräftefortbildungen .....	14
3.1.1 Führungskräftenachwuchs - TÜFF .....	14
3.1.2 Führungskräfte trainings für neue stellvertretende Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen .....	15
3.1.3 Follow-Up-Seminar für alle Führungskräfte .....	16
3.2 Zusatzqualifizierung und Aufstiege .....	16
<b>4 Personal gewinnen und binden</b> .....	<b>17</b>
4.1 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben .....	17
4.2 Arbeitszeitflexibilisierung .....	18
4.3 Homeoffice und mobilunterstütztes Arbeiten .....	18
4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	19
4.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	20
4.6 Suchtprävention .....	20
4.7 Mobbing .....	20
4.8 Chancengleichheitsplan .....	21
4.9 Jährliches Kooperationsgespräch - Feedback geben .....	21
<b>5 Förderung von Schwerbehinderten</b> .....	<b>23</b>
<b>6 Schlusswort</b> .....	<b>24</b>

## Vorwort

Das erfolgreiche Arbeiten unserer Kreisverwaltung ist von den Kompetenzen, der Verantwortung und der Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeitenden abhängig. Sie tragen als wichtigste Ressource dazu bei, dass wir unsere vielfältigen Aufgaben erledigen und die anstehenden Herausforderungen bewältigen können - und dass dies auch von der Einwohnerschaft wahrgenommen und geschätzt wird.



Vor diesem Hintergrund ist es uns ein wichtiges Anliegen, die Weiterentwicklung, Motivation und auch Qualifikation unserer Mitarbeitenden zu fördern. Dieses Ziel ist auch Basis unserer Personalentwicklung, die in der Kreisverwaltung sämtliche Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Mitarbeitenden, Führungskräften und Führungsnachwuchskräften umfasst. Auf Grundlage des Leitbildes, verschiedener Betrachtungen und unter Einbindung der Arbeitsgruppe Personalentwicklung wurden Maßnahmen und Spielregeln für das Landratsamt Tübingen abgeleitet, festgelegt und in den Folgejahren umgesetzt.

Unser übergeordnetes Ziel ist es dabei, die Beschäftigungsfähigkeit und die langfristige Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterschaft zu sichern. Davon ausgehend fußt jede Aktivität zur Personalentwicklung im Landratsamt Tübingen auf strategischen Zielen. Die grundlegende Ausrichtung für die Arbeit in der Personalentwicklung ist in unserem Leitbild beschrieben, welches wir bei allen Aktivitäten und Maßnahmen im Blick haben. Die drei zentralen Säulen des Leitbildes lauten: Gemeinwohlorientierte Dienstleistung erbringen; verantwortungsvoll zusammenarbeiten und kooperativ führen - den Dienstbetrieb optimal gestalten.

Die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft nehmen stetig zu, die Landkreise sind nicht nur zum Zukunfts- sondern auch zum Krisenmanager geworden. Das erfordert die Motivation und Anstrengung aller. Gleichzeitig haben wir es mit einer stetig zunehmenden Bürokratie zu tun. Die kommunalen Spitzenverbände fordern seit geraumer Zeit einen Abbau von Standards, den wir dringend brauchen, um die uns auferlegten Aufgaben und Herausforderungen wie beispielsweise die Digitalisierung bewältigen zu können. Darüber hinaus ist auch der Fachkräftemangel längst in den Verwaltungen angekommen. Diese Entwicklungen erfordern - im Zusammenwirken mit Veränderungen personeller, finanzieller und technischer Rahmenbedingungen, die auch unsere Arbeitsweise prägen - kontinuierliche Anpassungen unserer Personalentwicklung. Zur systematischen Weiterentwicklung des Landkreises ist es daher essentiell, dass Maßnahmen stets evaluiert werden, um die Personalentwicklung auf neue und zukünftige Anforderungen anzupassen.

Unser Personalentwicklungskonzept versteht sich als lebendige und fortzuschreibende Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere bzgl. der Erarbeitung von Konzepten zur Fach- und Führungskräfteentwicklung, zur Nachwuchsförderung, zum Personalrecruiting, zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Mitarbeiterbindung) und allgemein zur Attraktivitätssteigerung der Kreisverwaltung als moderner Arbeitgeber.

In den nächsten Jahren wird eine größere Zahl von Führungskräften und Mitarbeitenden altersbedingt aus der Verwaltung ausscheiden und muss ersetzt werden. Das zunehmend höhere Durchschnittsalter unserer Beschäftigten verlangt aktive Maßnahmen zum Erhalt der

Gesundheit und der Leistungsfähigkeit. Die demografischen Veränderungen machen es für uns schwieriger, ausreichend qualifizierte Fach- und Führungskräfte am Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen und binden. Die bevorstehenden hohen altersbedingten Abgänge eröffnen jedoch auch Chancen und gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

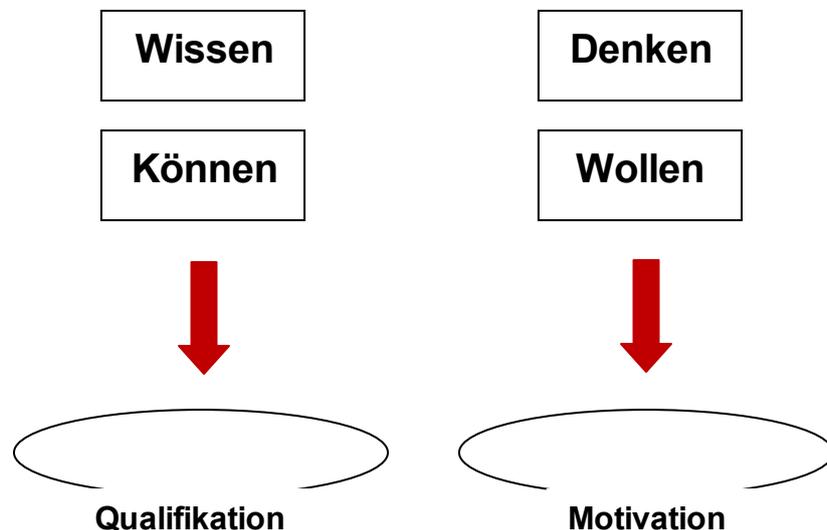
Diesen und weiteren wichtigen Veränderungen und Anforderungen will der Landkreis Tübingen aktiv und vorausschauend begegnen. Hier kommt der Personalentwicklung eine wesentliche Rolle zu. Durch sie soll die aktive Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen strukturiert und gesteuert werden.

A handwritten signature in black ink, reading "Joachim Walter". The signature is written in a cursive style with a prominent, sweeping flourish at the end.

Joachim Walter  
Landrat

## 1 Grundlagen und Ziele der Personalentwicklung (PE)

Die Mitarbeitenden 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: eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Zielen der Verwaltung. Personalentwicklung soll zu einer positiven Einstellung und Identifikation mit den Zielen und Aufgaben der Verwaltung beitragen (**Denken**). Gleichzeitig sollen Methoden- und Sozialkompetenz optimiert werden, Motivationsblockaden beseitigt und insgesamt mehr Arbeitszufriedenheit in der Verwaltung erreicht werden (**Wollen**). Voraussetzung für die erfolgreiche Wahrnehmung der Aufgaben ist die notwendige Fachkompetenz, u.a. betriebswirtschaftliche, motivationspsychologische und arbeitsorganisatorische Kenntnisse, die mit den Rollenanforderungen verbunden sind (**Wissen**). Kognitives Wissen allein reicht aber nicht aus. Die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, ihre Fach- und Methodenkompetenzen in praxisnahen Situationen konkret umzusetzen und erfolgreich anzuwenden (**Können**).



Zusammenfassend kann deshalb gesagt werden:

**Personalentwicklung umfasst in der Summe alle Instrumente und Maßnahmen des Landratsamtes, durch die insgesamt die Motivation und Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und die Qualifikation der Mitarbeitenden gesteigert werden kann.**

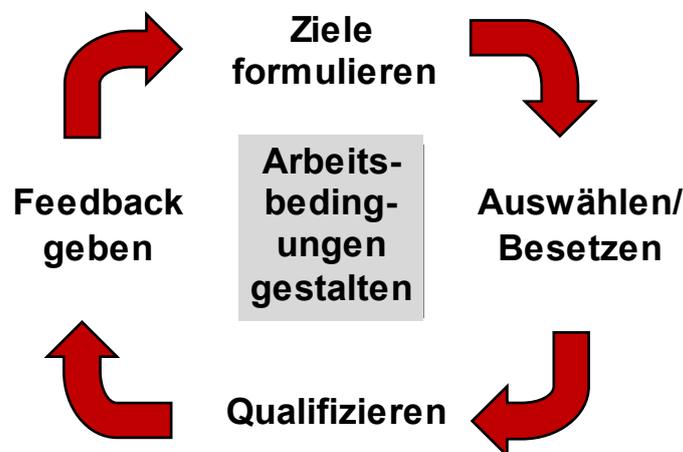
## 1.1 Zielgruppe der Personalentwicklung

Zielgruppe sind **alle Mitarbeitenden im Landratsamt**, da sie die wichtigste Ressource sind und zu einer erfolgreichen Aufgabenerfüllung wesentlich beitragen.

Wichtige Multiplikatoren für Motivation und Leistungsbereitschaft und somit eine Schwerpunktzielgruppe sind dabei unsere **Führungskräfte**. Sie prägen die Art der Zusammenarbeit und damit wesentlich auch das Arbeitsklima sowie die Motivation der Mitarbeitenden. Aufgrund der demografischen Veränderungen sind auch die **Führungsnachwuchskräfte** eine weitere wichtige Zielgruppe für konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung. Durch das Personalentwicklungskonzept soll sichergestellt werden, dass durch gezielte Maßnahmen und Instrumente die zu besetzenden Führungspositionen kompetent (nach-)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 Personalentwicklungsmaßnahmen orientiert sich an den Anforderungsprofilen. Die Anforderungsprofile sind Grundlage für die **Besetzung** einzelner Stellen, die die Potentiale der Mitarbeitenden und die Anforderungen an die Stellen möglichst optimal miteinander in Einklang bringen sollen. 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 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 strategische Anforderungen für das Rollenverständnis und das persönliche Verhalten formuliert. Damit die gesetzten Anforderungen an die tägliche Arbeit und die Zusammenarbeit tatsächlich gelebt und umgesetzt werden, braucht es regelmäßige Impulse in Form von Training und Feedback. Deshalb wird die strategische Zielsetzung des Leitbildes und dessen Inhalte in Aktivitäten der Personalentwicklung, wie z. B. im Führungskräfte-Training oder auch im Rahmen der Feedbackinstrumente (z. B. jährliches Kooperationsgespräch) stets mit aufgegriffen.

## 2 Personal auswählen und besetzen

Im Hinblick auf den Fach- und Führungskräfemangel spielt das Personalrecruiting und -auswahlverfahren zunehmender eine wesentliche Rolle, damit die wichtigen Aufgaben des Gemeinwohls und der Daseinsvorsorge des öffentlichen Dienstes auch in Zukunft voll erfüllt werden können. Ebenfalls geht es darum 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 diese Transparenz sicherzustellen verfügt das Landratsamt Tübingen bereits 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 auf Basis des Anforderungsprofils ausgerichtet. Einzelfallbezogen werden einzelne Elemente (Präsentation, Rollenspiel u.a.) mit in das Interview eingebaut, um das Potential der Bewerberinnen und Bewerber anschaulicher zu erhalten. Die Fragen und der genaue Ablaufplan für die Vorstellungsgespräche werden im Vorfeld zwischen der Fachabteilung und der Abteilung Personal und Organisation abgestimmt. Bei den einzelnen Vorstellungsgesprächen werden den Interviewten die zuvor schriftlich festgelegten gleichen Fragen gestellt, um diese unter gleichen Bedingungen innerhalb des Gremiums bewerten zu können. Die Vorstellungsgespräche werden ergebnisoffen geführt, ohne Vorfestlegungen auf bestimmte Kandidaten. Mit allen internen Bewerberinnen und Bewerbern wird nach dem Auswahlverfahren ein Feedbackgespräch geführt. Mit diesem Vorgehen wird so insgesamt ein professionelles und weitgehend objektives Personalauswahlverfahren ermöglicht.

### 2.1 Anforderungsprofile

Die Anforderungsprofile tragen wesentlich dazu bei, dass die Handlungsziele und der damit verbundene Maßnahmenbedarf für die Personalentwicklung konkretisiert werden. Anschaulicher als im Leitbild dargestellt. Anforderungsprofile sind daher Grundlage einer ganzen Reihe wichtiger personenbezogener Personalentwicklungsaktivitäten:

- Personalrecruiting
- Personalauswahl und -besetzung
- Einarbeitung (On Boarding)
- Entscheidung über die Übernahme
- Qualifizierung / Fortbildung
- Führung und Motivation
- Jährliches Kooperationsgespräch
- Beurteilung

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 Mitarbeitenden besprechen. Die Gelegenheit hierfür besteht im jährlich zu führendem Kooperationsgespräch.

Anforderungsprofile sind ebenfalls maßgebende Entscheidungsgrundlagen bei der Besetzung von Führungspositionen. Zur erfolgreichen Ausübung einer Führungsposition stehen als Führungspotentiale vielmehr die persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen im Vordergrund. Deshalb werden im Rahmen der Besetzung von Führungspositionen die Sozialkompetenzen gegenüber den Fachkompetenzen deutlich stärker gewichtet.

## **2.2 Personalbedarfsplanung**

Quantitative Basis jeder Personalentwicklung ist der Stellenplan. Durch jährliche systematische Fortschreibung des Stellenplans im Rahmen des Haushaltsplans betreibt das Landratsamt Tübingen eine konsequente Personalbedarfsplanung.

Zusätzlich wird mit einer im Landratsamt angelegten personalbedarfsorientierten und vorausschauenden Ausbildung sichergestellt, dass entsprechend freiwerdende Stellen möglichst durch eigenes Personal besetzt werden können. Mit diesem Weg möchte der Landkreis Tübingen im Hinblick auf die demografische Entwicklung darauf hinwirken, auch zukünftig über motiviertes und qualifiziertes Personal zu verfügen.

Der Personalbedarf wird regelmäßig auch auf Basis der Altersstrukturanalyse betrachtet. Die Altersstrukturanalyse dient dazu, um sektoral verstärkte Fluktuation rechtzeitig zu erkennen, um gegensteuern zu können. Vor diesem Hintergrund soll das Instrument der Altersstrukturanalyse noch differenzierter im Landkreis Tübingen ausgebaut und eingesetzt werden. Für die Fachabteilungen wird die Analyse zukünftig noch detaillierter erfolgen.

Die Planung und Zuordnung von Stellen zu einzelnen Organisationseinheiten erfolgt flexibel orientiert an den Bedürfnissen der Fachabteilungen.

## **2.3 Stellenbewertung**

Im Landratsamt wird jede Stelle von dem Gremium „Stellenbewertungskommission“ nach einem differenzierten Bewertungssystem bewertet. Vertreten in der Stellenbewertungskommission sind, die Verwaltung (Erste Landesbeamtin, Leitung Geschäftsbereich 1, Leitung Abteilung Personal und Organisation, Stellvertretende Leitung Abteilung Personal und Organisation als Geschäftsstelle und Leitung Eigenprüfung und Kommunalaufsicht) und vier Beteiligte aus dem Personalratsgremium. Nach der Stellenbewertung werden den Mitarbeitenden der bewerteten Stellen von der Abteilung Personal und Organisation individuelle Einzelgespräche angeboten.

## 2.4 Personalmarketing

Wir sind mit einem vielfältigen Aufgabenportfolio ein attraktiver Arbeitgeber in der Region. Diese Attraktivität gilt es beizubehalten und zu verstärken. Die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft sind andauernd. Wir haben es mit einer stetig zunehmenden Bürokratie zu tun, die es uns erschwert, die uns neu auferlegten Aufgaben wie beispielsweise die Digitalisierung bewältigen zu können. Darüber hinaus ist auch der Landkreis Tübingen vom Fach- und Führungskräfte-mangel betroffen. Diese Entwicklungen erfordern - im Zusammenwirken mit Veränderungen personeller, finanzieller und technischer Rahmenbedingungen - kontinuierliche Anpassungen unserer Personalentwicklung.



Attraktive Arbeitszeitregelungen, Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die interne Zusammenarbeit, Führungskultur, Betriebliches Gesundheitsmanagement, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Aufgaben und Tätigkeiten sowie eine moderne technische Ausstattung 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 noch mehr gesteigert, als auch das Marketing dieser Erfolgsfaktoren verstärkt wird. Zur weiteren Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sollen die Vorzüge einer Beschäftigung beim Landkreis Tübingen noch besser hervorgehoben und öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden.

Hierbei muss zwischen unterschiedlichen Zielgruppen differenziert werden. Eine wichtige Zielgruppe sind dabei die Auszubildenden sowie Praktikantinnen und Praktikanten, 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. Der Landkreis Tübingen ist auf diversen Internetseiten wie beispielsweise Facebook, XING, Kununu und Jobware vertreten. Der Ausbau dieser Auftritte wird vorangetrieben. Ebenfalls wird die „Karriereseite“ des Landkreises derzeit überarbeitet, um die Online-Präsenz weiter zu steigern. Durch Präsenz an Hochschulfestivals wird der direkte Kontakt und Austausch mit potenziellen neuen Nachwuchskräften gesucht. Ebenso wird der Landkreis Tübingen u.a. auch durch Angebote für Studierende, wie „Speed-Dating-Interviewterminen“ als interessanter Arbeitgeber präsentiert.

Das Personalmarketing soll zukünftig auch verstärkt die Gruppe der „Quereinsteiger“ berücksichtigen. Bislang rekrutiert der Landkreis Tübingen seine Mitarbeitenden überwiegend auf dem klassischen Wege (u.a. übers Hochschulmarketing). Aufgrund des Fachkräftemangels sollen vermehrt die überfachlichen Kompetenzen der Quereinsteigenden genutzt werden.

Diesen und weiteren wichtigen Veränderungen und Anforderungen wollen wir aktiv und vorausschauend begegnen. Hier kommt der Personalentwicklung eine wesentliche Rolle zu. Durch sie soll die aktive Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen strukturiert und gesteuert werden.

## 2.5 Ausbildung

Das Landratsamt Tübingen engagiert sich als attraktiver Arbeitgeber stark in der Berufsausbildung. Der Bereich Ausbildung hat sich zu einem der Schwerpunkte unserer Personalarbeit und der Personalentwicklung entwickelt. Angefangen über die Bereitstellung von Praktikumsplätzen für Schülerinnen und Schüler, Studierende und Personen, die sich in der Berufsorientierungsphase befinden als auch über die Bereitstellung



von qualifizierten Ausbildungsplätzen in verschiedenen Verwaltungsberufen und im technischen Bereich. Neben den klassischen Verwaltungsberufen wie Verwaltungsfachangestellte, Verwaltungswirte oder dem Bachelor of Arts Public Management werden beim Landratsamt auch technische Berufe angeboten, wie Vermessungstechniker oder Straßenwärter. Darüber hinaus ist das Landratsamt Tübingen Praxispartner für verschiedene Studiengänge der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Mit unseren Ausbildungsplätzen bieten wir zudem auch schwerbehinderten jungen Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund eine Zukunftschance und nehmen dadurch auch eine gesellschaftliche Verantwortung wahr.

Die Ausbildung erfolgt auf der Grundlage unserer Ausbildungskonzeption praxisorientiert und hat neben den fachlichen Kompetenzen auch die Stärkung der sozialen und persönlichen Kompetenzen zum Ziel. Je größer die praxisnahe und handlungsorientierte Ausbildung zusammen mit der Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenzen ist, desto größer ist der direkte Nutzen bei einer späteren Tätigkeit für das Landratsamt. 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.

Ziel ist, die eigenen Ausbildungskapazitäten, u.a. Praktikumsplätze (auch für Quereinsteigende) weiter zu erhöhen. Den Ausbau des Angebots an Praktikumsplätzen sieht der Landkreis als zentralen Hebel zum Personalrecruiting.

## 2.6 Einführung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden

Eine erfolgreiche Einarbeitung ist nicht nur Voraussetzung für die fachliche Integration der Mitarbeitenden, sondern auch für das persönliche „Ankommen“ im Landratsamt. Deshalb hat eine systematische Einarbeitung einen hohen Stellenwert. Wenn das Ausscheiden der Mitarbeitenden frühzeitig bekannt ist, wird durch rechtzeitige Gestaltung des Personalauswahlverfahrens eine möglichst nahtlose Wiederbesetzung der Stelle angestrebt. Bei interner Stellenbesetzung kann teilweise eine Einarbeitung durch den bisherigen Mitarbeitenden erfolgen.

Zum Gelingen des Wissenstransfers soll daher von den Führungskräften auch veranlasst werden, die Aufgaben, Abläufe, Dokumente, Interaktionspartner usw. von den ausscheidenden Mitarbeitenden zu dokumentieren, so dass dieses Wissen für die Übergabe zur Verfügung steht. Für diese Dokumentation und für die Einarbeitung insgesamt tragen die jeweils

direkten Vorgesetzten die Verantwortung. Sie sollen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine fachlich angemessene Einarbeitungszeit zur Verfügung stellen.

Von direkten Vorgesetzten können konkrete mit der Einarbeitung verbundene Aufgaben an andere kompetente Beschäftigte delegiert werden. Die Vorgesetzten sollen dabei auch von der Möglichkeit Gebrauch machen, eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter als Hauptverantwortliche bzw. Hauptverantwortlichen die Patenrolle für die inhaltliche und soziale Einarbeitung und Integration der neuen Beschäftigten zuzuweisen.

Im Rahmen der Einarbeitung besprechen die Vorgesetzten mit den neuen Mitarbeitenden das Anforderungsprofil und geben in regelmäßigen Abständen während der Einarbeitungszeit Feedback, wie sie bzw. er die Entwicklung der/des Mitarbeitenden einschätzt. Dieses Feedback ist 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 von der Personalverwaltung ein Einarbeitungskonzept erarbeitet. Zu den vorgesehenen Aktivitäten gehören insbesondere neben einem Einarbeitungsplan, der Patenfunktion auch zeitnahen Feedbackgesprächen während der Probezeit und ein Begrüßungspaket.

Zudem findet für alle neuen Mitarbeitenden mehrmals im Jahr eine „Kennenlernrunde“ mit dem Landrat, der Ersten Landesbeamtin, der Leitung des Geschäftsbereiches 1, der Leitung der Abteilung Personal und Organisation und dem Personalrat statt.



### 3 Personal qualifizieren und fortbilden

Aufgabe der Fortbildungsmaßnahmen ist es, die Kompetenz und Qualifikation der Mitarbeitenden im Landratsamt mit Blick auf die formulierten Anforderungsprofile weiterzuentwickeln.

Wir stellen seit mehreren Jahren ein breites Fortbildungsangebot zur überfachlichen Kompetenzerweiterung im Rahmen des jährlichen Fortbildungsprogramms zur Verfügung. Seit Januar 2023 wird das zentrale Fortbildungsprogramm über die digitale Lernmanagementplattform „TüCampus“ zugänglich gemacht. Das Fortbildungsprogramm wird regelmäßig weiterentwickelt und an aktuelle Bedarfe und Themen angepasst. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden werden dazu aufgefordert, durch ihre Anregungen und Vorschläge die Weiterentwicklung der Fortbildungsmöglichkeiten zu unterstützen. Durch die Evaluierung der Fortbildungsangebote, können die Bedarfe entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst werden.



Mit dem TüCampus wurde eine moderne Lösung etabliert, um alle zentralen Weiterbildungsmöglichkeiten - vom Excel-Kurs über verschiedenste Gesundheitsangebote bis hin zum Azubi-Knigge-Seminar - den Mitarbeitenden in ansprechender Form und niederschwelliger Zugänglichkeit anzubieten.



Alle wichtigen Informationen, Unterlagen, Meeting-Links und Termine finden sich zentral an einer Stelle im TüCampus. Zu den klassischen Seminaren bietet der TüCampus außerdem eTrainings an, die speziell für den öffentlichen Dienst entwickelt werden. Von Pflichtunterweisungen über Fachtrainings bis hin zu Soft Skills, schaffen die eTrainings interaktive, moderierte und hochwertig aufbereitete Lernmöglichkeiten. Diese können zeit- und ortsunabhängig absolviert werden.

Auch im Rahmen der „Mitarbeiterakademie“, welche durch die „Arbeitsgruppe Personalentwicklung“ ins Leben gerufen wurde, ist es möglich sich seit 2015 weiterzubilden. Durch diverse Angebote „von Kollegen für Kollegen“ kann das breite fachliche Spektrum der Mitarbeitenden des Hauses an interessierte Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden - sei es für deren privates oder dienstliches Interesse. Damit besteht die Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern, fachfremde Arbeitsfelder kennenzulernen und so von dem Know-how anderer zu profitieren. Diese Angebote können ebenfalls über den TüCampus eingesehen und gebucht werden.

Neben dem hausinternen fachübergreifenden Fortbildungsprogramm stellt die externe fachspezifische Fortbildung eine weitere wichtige Komponente dar. Alle Mitarbeitenden sind aufgefordert, selbst Initiative für ihre weitere Qualifizierung und Fortbildung zu ergreifen. Sie können gewöhnlich ihren Qualifizierungsbedarf am besten einschätzen. Gleichzeitig sehen ansonsten die Führungskräfte, wo mit Blick auf die Anforderungsprofile noch Qualifikations-

bedarf 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 soll. Die Fortbildung soll die noch fehlenden fachlichen Kompetenzen vermitteln und trainieren, die für die erfolgreiche Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben wichtig sind.

Für die notwendige Qualifizierung am Arbeitsplatz trägt letztendlich aber die jeweils zuständige Führungskraft Verantwortung. Sie unterstützt auch ihre Mitarbeitenden bei der praktischen Anwendung des Erlernten am Arbeitsplatz durch:

- fachliche Erklärungen und Erläuterungen
- gemeinsame Analysen von komplexen Fällen oder Sachverhalten
- realistischer und erreichbarer Zielvereinbarungen
- Kontrolle der Lernfortschritte
- wertschätzendes Feedback
- Ermunterung und Anerkennung

### 3.1 Führungskräftefortbildungen

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



Um dies langfristig zu gewährleisten, werden die Führungskräfte des Landratsamtes von Beginn an durch unterschiedliche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten begleitet.

Die unterschiedlichen Führungskräfte trainings leisten auch einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung unseres Leitbildes und einer positiven Zusammenarbeit. 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 Führungskräftefortbildungen für die Führungskräfte verbindlich.

#### 3.1.1 Führungskräftenachwuchs - TÜFF

Die demografische Entwicklung in der Kreisverwaltung des Landratsamtes Tübingen wird bis zum Jahr 2032 dazu führen, dass 21 von 65 Führungspositionen (ca. 32 %) altersbedingt neu zu besetzen sein werden. Diese Zahl wird sich durch Stellenwechsel noch weiter erhö-

hen. Um qualifizierten, engagierten und leistungsbereiten Mitarbeitenden aus der eigenen Kreisverwaltung die Chance zu geben sich für eine zukünftige Führungsposition zu empfehlen, wurde 2009 der TÜFF (Qualifizierungsprogramm für zukünftige Führungskräfte im Landratsamt Tübingen) erarbeitet. Das Qualifizierungsprogramm startete im Jahr 2010 erstmals mit 13 Teilnehmenden und verfolgt bis heute das Ziel, die Potentiale der Teilnehmenden für eine Leitungsaufgabe zu erkennen und systematisch weiterzuentwickeln.



Entsprechend dem Qualifizierungsprogramm wird ein offenes Bewerbungsverfahren, unter Beteiligung eines externen Partners, durchgeführt. Das Auswahlverfahren erfolgt aufgrund einer Potentialanalyse mit Blick auf die Potentiale für erfolgreiche Führung. Das Qualifizierungsprogramm ist auf einen Zeitraum von ca. 18 Monaten angesetzt und umfasst einen Zeitaufwand von ca. 300 Stunden. Es besteht aus 5 Bausteinen:

- Fortbildungsmodule
- Transfergruppen
- Hospitationen
- Projektarbeit und
- Abschluss/Perspektivgespräch

In den Fortbildungsmodulen sollen insbesondere die persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen erweitert werden. Inhalte der Seminare sind daher u.a. Führungsstil und Führungsrolle, Konflikt-, Selbst- sowie Projektmanagement und Präsentation.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem 1. Durchgang des Qualifizierungsprogramms TÜFF 2010 wurde die weiteren Auflagen des TÜFF entsprechend angepasst und optimiert. In 2023 begann die 4. Runde des Führungskräftenachwuchstrainings, bei dem erneut 13 Mitarbeitende für aufgenommen wurden.

### **3.1.2 Führungskräfte Trainings für neue stellvertretende Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen**

Da Führungskräfte in Bezug auf u. a. Arbeitszufriedenheit, Zusammenarbeit und Arbeitsklima eine wesentliche Rolle spielen, ist die Intensivierung von Führungskräfte Trainings - vor allem bei der Übernahme einer Führungsposition als neue Führungskraft - wichtiger Schwerpunkt in der Weiterentwicklung.

Dies betrifft zum einen die Zielgruppe der neuen stellvertretenden Abteilungsleitungen und zum anderen der neuen Sachgebietsleitungen, die ihre Führungsrolle im direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden erfüllen. Durch dieses intensive „Führungskräfte 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 erfolgt auch eine Klärung ihrer Führungsrolle. Konkret geht es um die Definition der Kompetenzen und Verantwortungen, die sie im Rahmen ihrer Führungsrolle haben.

### **3.1.3 Follow-Up-Seminar für alle Führungskräfte**

Das jährliche „Follow-Up-Seminar“ ist ein fester Baustein für alle stellv. Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen des Landkreises, um die Entwicklung einer motivierenden und kooperativen Verwaltungskultur voranzutreiben. Es werden immer unterschiedliche Themeninhalte (angepasst an aktuelle Bedürfnisse) behandelt, um im Landratsamt Tübingen eine moderne Führungskultur aufrechtzuerhalten.

An den Follow-Up-Seminaren dürfen auch Mitarbeitende mit bereits erworbenen Führungsqualifikationen (z. B. Master, TÜFF) teilnehmen, ohne aktuell eine Führungsposition inne zu haben. Dadurch wird gewährleistet, dass „Führung“ bei diesen Personengruppen präsent bleibt, um sie später für geeignete Führungsstellen ggfls. einzusetzen. So wird eine durchgängig positiv geprägte Führungskultur sichergestellt.

## **3.2 Zusatzqualifizierung und Aufstiege**

Das Landratsamt Tübingen bietet seinen Mitarbeitenden zusätzlich die Möglichkeit, diverse berufsbegleitende Aufstiegsfortbildungen zu absolvieren. Die Mitarbeitenden werden dabei durch eine Teilkostenübernahme und zusätzliche Freistellungstage unterstützt.

Beispielhaft werden folgende Aufstiege gefördert:

- Masterstudiengang Public Management
- Aufstiegslehrgang vom gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst in den höheren nichttechnischen Verwaltungsdienst
- Aufstiegslehrgang vom mittleren nichttechnischen Verwaltungsdienst in den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst
- Verwaltungsfachwirt

Von diesen Angeboten wird regelmäßig Gebrauch gemacht.

## 4 Personal gewinnen und binden

Um die Dienstleistungsqualität im Landratsamt Tübingen aufrechtzuerhalten und weiter steigern zu können, ist motiviertes Fachpersonal eine zwingende Voraussetzung. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit lebensphasenorientiert ausgestalten können und sich mit dem Landkreis verbunden fühlen. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, in einem Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors die bestehenden Vorzüge einer Tätigkeit bei uns im Landratsamt herauszustellen, um die Attraktivität in einem „War of talents“ noch mehr zu steigern. Dies soll durch die professionelle Entwicklung einer Arbeitgebermarke geschehen. Ebenso ist geplant, das Potenzial unserer Mitarbeitenden als „Werbende“ uns zu Nutzen zu machen, um geeignetes Personal zu rekrutieren. Ganz nach dem Motto „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“.



Zur Optimierung der Personalgewinnung arbeitet das Landratsamt seit 2014 mit einem Online-Bewerbungsmanagement-Tool. Mit zunehmenden Online-Bewerbungen und gestiegenen Anforderungen an ein solches Tool wurde 2020 auf einen moderneren Bewerbungsmanager „Check-In“ umgestellt.

Vor dem Hintergrund der Bindung der Mitarbeitenden kommt auch dem Gesundheitsmanagement eine wachsende Bedeutung zu. Der Landkreis Tübingen verfolgt seit Jahren das Ziel, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit, die Mitarbeiterzufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhalten und Krankheitszeiten zu verringern. Mit einem vielseitigen Gesundheitsmanagement und verschiedenen unterjährigen Gesundheitsangeboten für die Belegschaft wird der Landkreis der Zielerreichung gerecht.

### 4.1 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist der Kreisverwaltung ein wichtiges Anliegen. Der Landkreis Tübingen bietet umfassende Arbeitszeitmodelle für die Mitarbeitenden an, die bestmöglich lebensphasenorientiert gestaltet werden können. 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 die Kinder unserer Mitarbeitenden die Möglichkeit, an dem Betreuungsangebot „Sommerferienprogramm Mühlbachbande“ teilzunehmen, welches vom Landratsamt bezuschusst wird. Generell in allen Ferien steht unseren Mitarbeitenden zur Kinderbetreuung auch die Teilnahme am TSG-Feriensportcamp offen.

Über die einzelnen Betreuungsangebote werden unsere Mitarbeitenden regelmäßig informiert. Auch beurlaubte Mitarbeitende werden in den Wiedereinstiegsgesprächen explizit darauf hingewiesen.

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

Um den Wiedereinstieg nach der Beurlaubung zu vereinfachen, ist die Personalverwaltung mit den Beurlaubten in regelmäßigem Kontakt. Ebenso besteht die Möglichkeit von zu Hause aus, auf das Intranet „Landratsamt intern“ zugreifen zu können, um sich über aktuelle Informationen auf dem Laufenden zu halten. Darüber hinaus können alle Abwesenden am zentralen Fortbildungsprogramm teilnehmen, welches quartalsweise angeboten wird und für die Rückkehrenden zudem spezielle Angebote (z. B. EDV-Schulungen) zur Erleichterung des Wiedereinstiegs enthält. Zur optimalen Eingliederung erhalten die Rückkehrenden ebenfalls einen Paten bzw. eine Patin.



Sofern von den Beurlaubten gewünscht, binden wir diese auch zur Überbrückung von kurzzeitigen personellen Engpässen mit ein. Diese Angebote sollen auch weiterhin beibehalten und bei Bedarf ergänzt werden.

## 4.2 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit sind für die Mitarbeitenden wichtige Rahmenvorgaben, um ihre Berufsarbeit mit den privaten Anliegen und Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Gleichzeitig sind diese Regelungen auch die Grundlage, einen erfolgreichen Betrieb des Landratsamts Tübingen, 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 wird von den Mitarbeitenden sehr gut angenommen und umgesetzt. Dies spiegelt sich darin wieder, dass es derzeit ca. 350 unterschiedliche Arbeitszeitmodelle im Landratsamt Tübingen gibt.

## 4.3 Homeoffice und mobilunterstütztes Arbeiten

Um den Mitarbeitenden entsprechend Flexibilität in der zeitlichen Gestaltung der eigenen beruflichen Tätigkeit anzubieten, wurde schon im Jahr 2014 die alternierende Telearbeit im Landratsamt Tübingen in Form einer Dienstvereinbarung eingeführt. Die Möglichkeit alternie-

rend von zuhause aus an bestimmten Arbeitstagen zu arbeiten, bietet insbesondere auch den flexiblen Rahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Bis 2022 bestand die Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit, d.h. dass die Tätigkeit bzw. die Arbeit der Mitarbeitenden wechselseitig sowohl von zu Hause aus, als auch im Büro - der Dienststelle - erfolgten. Durch die Corona-Pandemie wurde diese Dienstvereinbarung weiterentwickelt und nach aktuellen Bedürfnissen des Arbeitsmarktes angepasst. Zum 01. Juni 2022 trat die aktuell geltende modernere Dienstvereinbarung Homeoffice und mobilunterstütztes Arbeiten in Kraft. Neben den bestehenden Möglichkeiten bis zu 80% der individuellen Arbeitszeit im alternierenden Homeoffice zu arbeiten, gibt es darüber hinaus auch die Möglichkeit mobilunterstützt zu arbeiten, sofern die dienstlichen Belange gewährleistet sind.

Das mobilunterstützte Arbeiten ist nicht gleichzusetzen mit dem Arbeiten im Homeoffice. Mobilunterstütztes Arbeiten zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht an den häuslichen und dienstlichen Arbeitsplatz (Schreibtisch) gebunden ist. Zudem ist es an die wahrzunehmenden Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden gekoppelt. Ansonsten ermöglicht das mobilunterstützte Arbeiten, flächendeckend im Landratsamt mobil zu arbeiten (z. B. in Besprechungen und Desk-Sharing (Arbeitsplatzteilung)).

Beim Landratsamt Tübingen haben 366 Beschäftigte zusätzlich einen alternierenden Homeoffice-Arbeitsplatz: dies entspricht einer Gesamtquote von 34 % (Stand 01.06.2023).

#### 4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

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

Die Erhaltung und Förderung der körperlichen, psychischen und sozialen Gesundheit der Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden unterstützt werden, auch außerberuflich verursachte Beeinträchtigungen ihrer Gesundheit aufarbeiten und beseitigen zu können. Für das Gesundheitsmanagement des Landratsamtes Tübingen gilt deshalb der Leitsatz: interne Ursachen abbauen, externe Ursachen abfedern.

Angesichts der Bedeutung des Themas wurde bereits 2014 ein Steuerungsgremium BGM eingerichtet, welches die Konzeption „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Landratsamt Tübingen“ ins Leben gerufen 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 Mitarbeitenden mit ihrer Selbstverantwortung für eine aktive und verantwortliche persönliche Gesundheitsvorsorge

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

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Offene Gesundheitskurse, Kooperationen mit TSG und UKFit (Sonderkonditionen für unsere Bediensteten)
- Betriebssportangebote, BGM-Raum
- Gesundheitstag (u.a. mit Check-Ups, Vorträgen, Mitmachaktionen)
- Mit dem Rad zur Arbeit, Stadtradeln, Erbelauf, Sportabzeichen, Treppe statt Aufzug
- Angebote im jährlichen Fortbildungsprogramm (z.B. Rückenschule, Gesunde Ernährung/Koch- und Backkurse, Stressabbau, Work-Life-Balance)
- Gesundheitsscouts
- BGM-Newsletter mit Tipps rund um das Thema „Gesundheit und Prävention“

#### **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.

#### **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 Mitarbeitenden einfühlsam aber gleichzeitig auch konsequent Unterstützung anzubieten. Hier ist ein enges Zusammenspiel zwischen den Führungskräften und der Abteilung Personal und Organisation erforderlich. Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde 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 sowie notwendige Unterstützungsangebote benennt und festlegt.

#### **4.7 Mobbing**

Eine von Respekt, Toleranz und Anerkennung gekennzeichnete Zusammenarbeit führt zum kollegialen Verhalten im gegenseitigen Verständnis aller Mitarbeitenden des Landratsamts Tübingen. Dagegen führen unsoziale Verhaltensweisen und nicht gelöste Konflikte zu Fol-

gen, 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 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.

#### **4.8 Chancengleichheitsplan**

Das Landratsamt Tübingen führt seit längerer Zeit 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 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 67 kreiseigenen Führungspositionen (Landrat, Geschäftsbereichsleitungen, Abteilungsleitungen, stellvertretende Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen) sind 34 Führungspositionen, d.h. 50,7 % mit Frauen besetzt und 33 Führungspositionen, d.h. 49,3 % mit Männern besetzt (Stand: 01.06.2023).

#### **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 Mitarbeitenden zur jährlichen Reflexion der Arbeit und Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende 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 Per-

spektive des Vorgesetzten als auch aus der Perspektive des jeweiligen Beschäftigten. So wird es zum Instrument nicht nur für einseitiges, sondern gegenseitiges Feedback.

Im Mittelpunkt steht der offene Meinungs-austausch zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten und thematisiert vor allem Verhalten, die Zusammenarbeit im Team und insbesondere auch die persönliche und berufliche Entwicklungs- und Fördermöglichkeit des Mitarbeitenden.

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 Mitarbeitenden werden in regelmäßigen Abständen auf die Wiedereinführung des Kooperationsgespräches vorbereitet.

## 5 Förderung von Schwerbehinderten

Dem Landratsamt Tübingen ist es ein besonderes Anliegen - auch hinsichtlich der Inklusion - behinderte Menschen angemessene Gelegenheit zu beruflicher Tätigkeit zu geben. Grundlage des Inklusionsgedanken ist die gleichberechtigte Teilhabe behinderter Menschen am gesellschaftlichen Leben. Wir wollen schwerbehinderten Menschen und ihnen gleichgestellten Menschen als Arbeitgeber verbesserte Chancen im Arbeitsleben bieten, ihre Ausbildung und Beschäftigung fördern. Dementsprechend sind auch 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 63 Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Mitarbeitenden besetzt: dies entspricht einer Quote von 6,78 % (Stand 01.05.2023). Das Landratsamt Tübingen erfüllt hiermit seine Vorbildfunktion als öffentlicher Arbeitgeber. Um das inklusive Betriebsklima aufrechtzuerhalten, pflegen wir ein verständnisvolles und tolerantes Miteinander hinsichtlich der unterschiedlichen Stärken und Schwächen. Auch in Zukunft wird weiterhin verstärkt darauf geachtet, dass Schwerbehinderte Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb der Kreisverwaltung erhalten. Weitere Anforderungen und Maßnahmen der Schwerbehindertenförderung ergeben sich aus § 83 SGB IX.

Darüber hinaus wird durch die in 2021 ausgearbeitete Handlungsempfehlung zur Förderung der beruflichen Teilhabe wesentlich behinderter Menschen im Landratsamt Tübingen sichergestellt, dass auch Menschen mit „wesentlicher Behinderung“ am Arbeitsleben teilhaben können. Zielgruppen sind Personen, die aufgrund ihrer wesentlichen Behinderung auf besondere Unterstützung und individuell angepasste Arbeitsplätze angewiesen sind. Im Landratsamt Tübingen wurden durch Kreistagsbeschlüsse in den Haushalten 2020 und 2021 insgesamt 2,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ) geschaffen, um geeignete inklusive Arbeitsverhältnisse für bis zu 5 Menschen mit wesentlicher Behinderung dauerhaft anzubieten, um so der kommunalen Verantwortung gerecht zu werden. Es handelt sich dabei um vollumfängliche, sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten.

## 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 Maßnahmenplanung ist aber zu berücksichtigen, dass nicht alle Personalentwicklungsinstrumente 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 und Organisation