



Landkreis Oder-Spree



RAHMENKONZEPT PERSONALENTWICKLUNG

INHALT

Vorwort	2
1 Auftrag und Bedeutung der Personalentwicklung	3
2 Ziele der Personalentwicklung	6
3 Zwischenstand – Das ist LOS!	7
3.1 Fachkräftebedarf sichern – Marketing, Ausbildung, Berufseinstieg	7
3.2 Qualifizierung – Fort- und Weiterbildung	7
3.3 Arbeitsorganisatorische Maßnahmen	8
3.4 Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche	9
4 Ausblick – Das wird künftig LOS sein!	11
4.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement	11
4.2 Leistungsanreize	11
4.3 Personalentwicklung für spezielle Mitarbeitergruppen	12
4.3.1 Stärkung der Führungskräfte	12
4.3.2 Verbeamtete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	13
5 Vernetzung und Erfolgskontrolle	14

VORWORT

Der Blick in die Zukunft und die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen uns als Arbeitgeber vor große Herausforderungen!

Fachkräftemangel, rückläufige Bewerberzahlen und die Alterung unserer Mitarbeiterschaft bedürfen einer Gegensteuerung. Neue Arbeitsbedingungen und ein veränderter Wertewandel sind erkennbar. Organisatorisch wird die demografische Entwicklung zwangsweise zu Aufgabenverlagerungen und -rückgängen sowie zu veränderten Aufgabenschwerpunkten in der Verwaltung führen.

Digitalisierung, „New Work“ und Künstliche Intelligenz sind künftig wichtige Themen. Dabei hat die Zukunft uns schon eingeholt: Die Corona-Pandemie hat eine Digitalisierungswelle, etwa in Form von Homeoffice, Führung auf Distanz oder Videokonferenzen, ausgelöst.

Es ergeben sich neue Handlungsfelder für die Personalentwicklung, Themen wie Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung, Personalakquise und Personalmarketing sowie Mitarbeiterbindung (zum Beispiel durch Qualifizierungsangebote, Leistungsanreize oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen) rücken in den Fokus.

Um bestehenden und neuen Anforderungen gerecht zu werden und aus einzelnen Handlungsfeldern der Personalentwicklung eine handhabbare und in sich abgestimmte Vorgehensweise zu entwickeln, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes.

Ein Personalentwicklungskonzept stellt Personalentwicklungsmaßnahmen vor, vermittelt Leitlinien und Orientierungen für den Aufbau von Strukturen und Instrumenten zur Etablierung der Personalentwicklung und dient damit zugleich als Arbeitshilfe und Handlungsanweisung. Es soll jedoch auch Transparenz schaffen und einen Überblick geben über bereits Erreichtes, über aktuelle Zwischenstände und Schwerpunktsetzungen sowie über künftige Aufgabenfelder, Verantwortlichkeiten und Prioritäten.

Ein Personalentwicklungskonzept ist darüber hinaus ein Marketinginstrument, es wirkt sowohl nach außen als auch nach innen und trägt beispielsweise dazu bei, den Landkreis Oder-Spree als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Vor allem jedoch gilt es für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung: Sowohl tariflich Beschäftigte als auch Beamtinnen und Beamte sollen von den Personalentwicklungsmaßnahmen profitieren. Ebendeshalb ist es umso wichtiger, dass das Konzept planbar und realistisch, ziel- und empfängerorientiert ist – und zugeschnitten auf unsere Verwaltung.

Einen Anspruch auf Vollständigkeit gibt es in einem Prozess nicht und so ist auch dieses Rahmenkonzept nicht als starres Programm zu verstehen. Es ist ständig fortzuschreiben, zu evaluieren, zu aktualisieren und zu diskutieren.



Michael Buhrke
Beigeordneter

Der Kreistag hat den Landrat im Dezember 2021 mit der Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes beauftragt. Dieses soll einer modernen, digitalunterstützten und arbeitnehmerfreundlichen Verwaltung gerecht werden. Die Vorzüge der Kreisverwaltung unter Berücksichtigung der Entwicklungsmöglichkeiten sind hierbei herauszuarbeiten. Mit vorliegendem Rahmenkonzept werden die beauftragten Themen dargestellt und erläutert.

Wir definieren Personalentwicklung als einen Prozess, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotenzial von Beschäftigten in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu erkennen, zu erhalten und zu fördern.

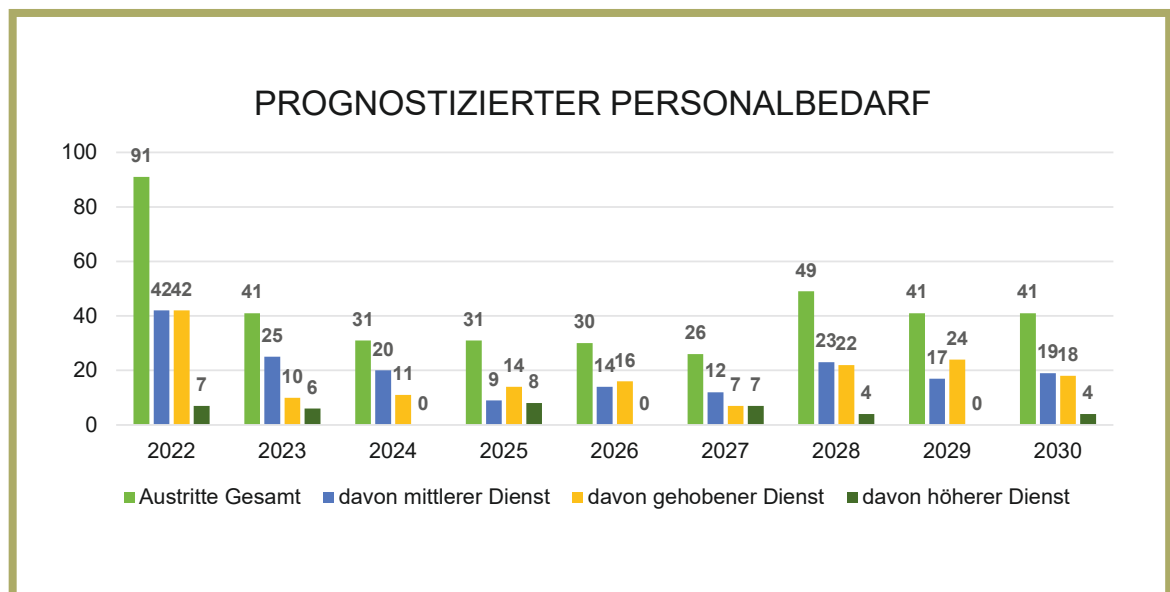
Die demografische Herausforderung trifft den öffentlichen Sektor erheblich: Eine Studie des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (pwc) zeigt, dass bis zum Jahr 2030 auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene circa 800.000 Beschäftigte fehlen werden. Bereits mehr als jeder vierte Beschäftigte in den Kommunen ist über 55 Jahre alt (zum Vergleich: Demografie-Portal Bund-Länder). Bis 2030 werden dem Arbeitsmarkt geschätzt 3,5 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen. Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsforschung in Dresden geht davon aus, dass den kommunalen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern eine Nichtbesetzungsquote von etwa 30 % droht.

Die Arbeitswelt hat sich verändert und verändert sich rasant weiter:

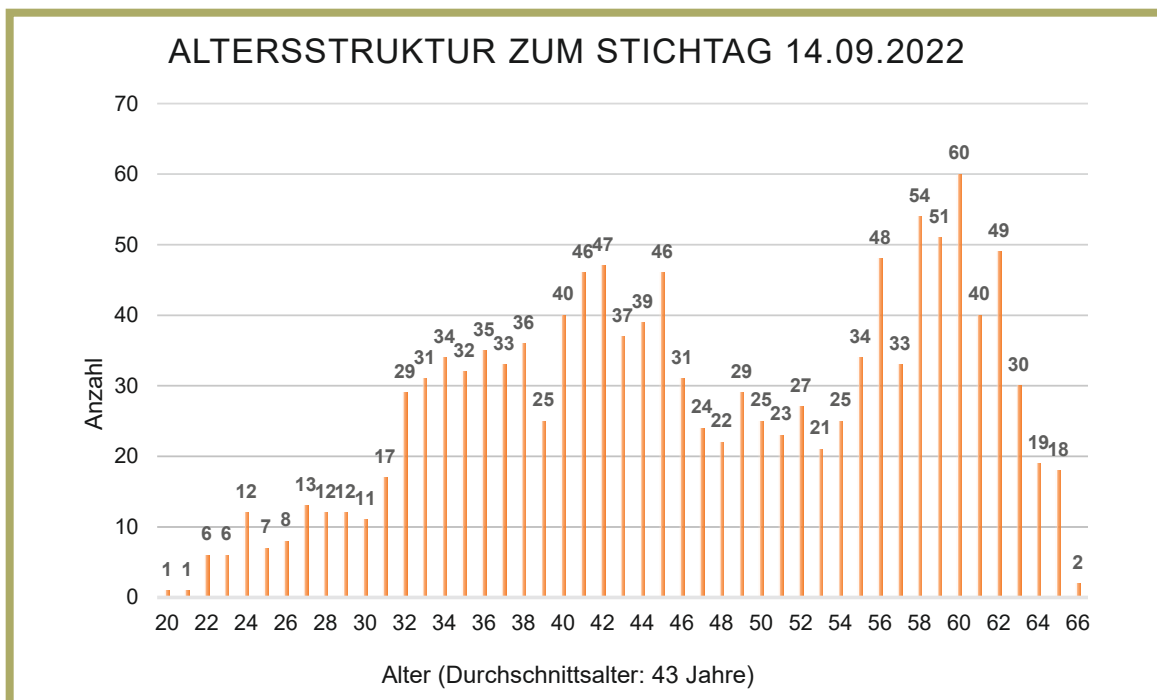
- ▶ Rückläufige Bewerberzahlen, Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel,
- ▶ Alterung der Gesellschaft, demografischer Wandel und längere Lebensarbeitszeiten,
- ▶ Fluktuation und Abwerbung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber untereinander,
- ▶ eine steigende Aufgabenkomplexität sowie steigende Anforderungen an Innovationsfähigkeit und Flexibilität,

sind nur einige Beispiele, an denen dies sichtbar wird.

Der prognostische Personalbedarf im Landkreis Oder-Spree in den nächsten Jahren, bezogen auf den Bereich der Allgemeinen Verwaltung, wird in den Ebenen mittlerer, gehobener und höherer Dienst nachfolgend dargestellt und basiert auf der Anzahl der zu erwartenden Abgänge, zum Beispiel aufgrund von Altersabgängen oder befristeten Arbeitsverhältnissen.



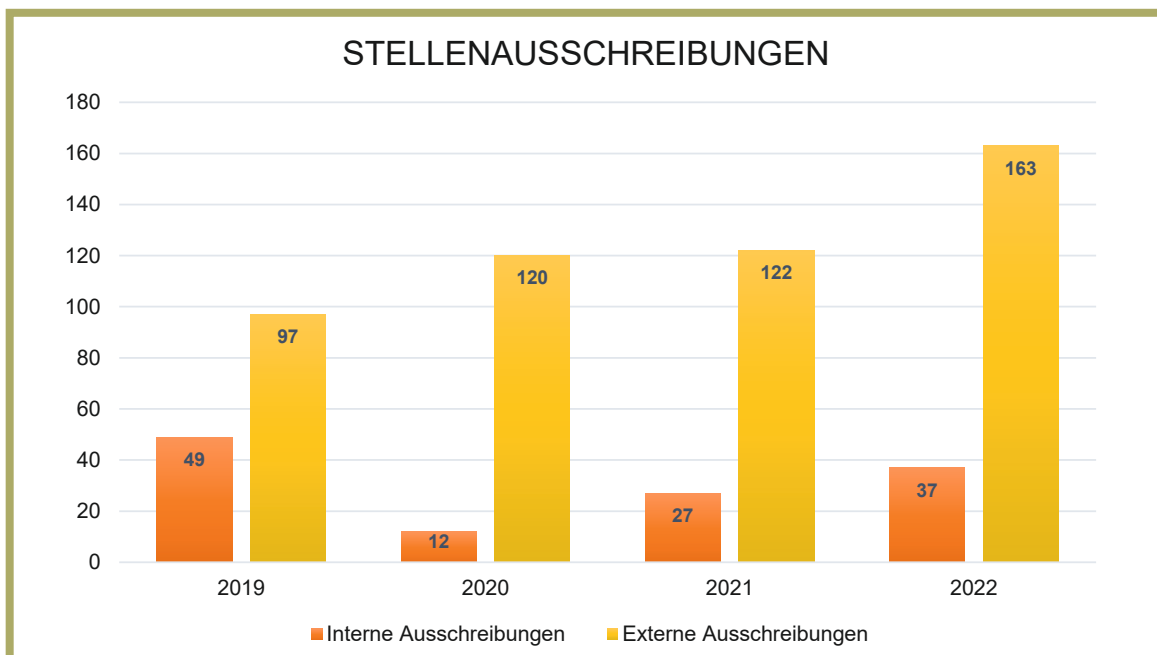
Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten der Kreisverwaltung veranschaulicht den demografischen Wandel der nächsten Jahre.



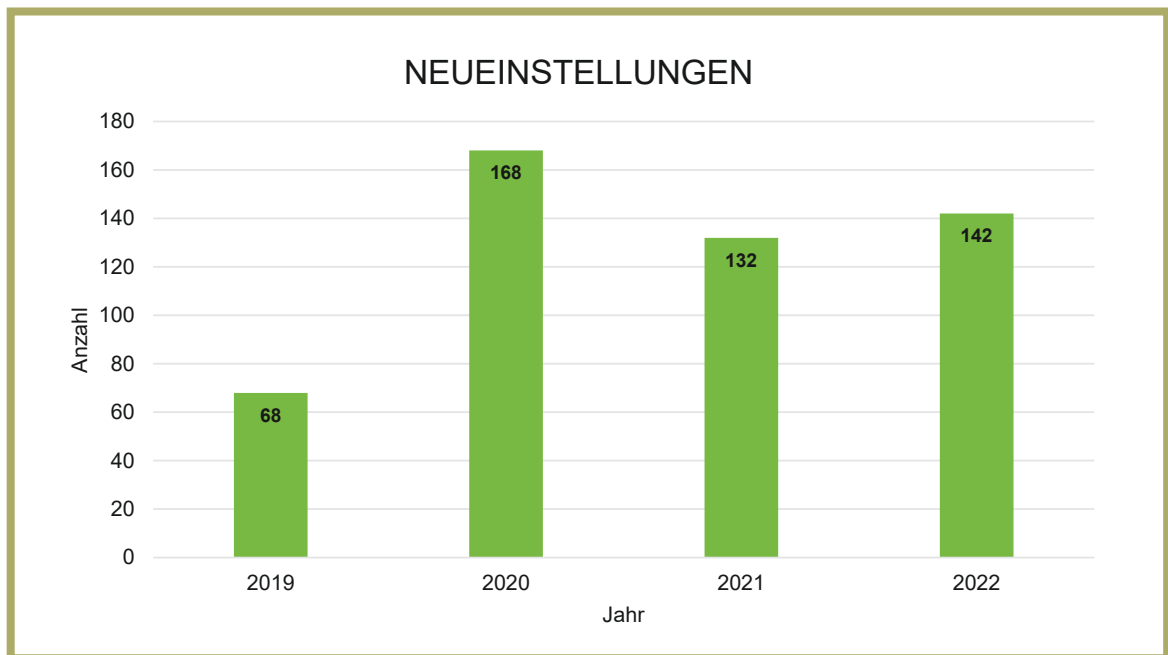
Ein Wertewandel hinsichtlich der Arbeit hat sich eingestellt. Galt früher die primäre Orientierung häufig der Erwerbsarbeit, so lässt sich eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in der Arbeit erkennen. Menschen entwickeln Hierarchien von Bedürfnissen und entsprechende Werte: Seit den 1990er Jahren stehen Selbstverwirklichung, Flexibilität, Unabhängigkeit, Arbeits- und Lebenszufriedenheit, soziale Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Wertschätzung und mehr Freizeit an erster Stelle.

Tatsache ist, dass sich Arbeitskräfte heutzutage aussuchen können, für wen sie arbeiten. Sie bewerben sich nicht mehr bei einer Arbeitgeberin oder einem Arbeitgeber, sondern diese müssen sich bei ihnen bewerben.

Eine Übersicht der internen und externen Stellenausschreibungen zeigt eine steigende Tendenz, wobei immer mehr externe Ausschreibungen, insbesondere von Fachkräften aus dem IT-Bereich oder dem Ingenieurwesen, erfolglos bleiben. Für das Jahr 2022 erfolgte eine vorläufige Hochrechnung.



Neueinstellungen, so zeigt die Übersicht, sind ab 2020 in der Kreisverwaltung auf einem hohen Niveau. Im Jahr 2020 erfolgten befristete und unbefristete Personalführungen aufgrund der Corona-Pandemie, der Bekämpfung der Afrikanischen Schweinepest sowie der Ansiedlung von TESLA. Die Zahl der Neueinstellungen im Jahr 2022 ergibt sich aus einer aktuellen Hochrechnung.



2 ZIELE DER PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung zielt sowohl auf die Interessen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber als auch auf die der Mitarbeitenden ab. Deshalb werden die Ziele einer Personalentwicklung auch von beiden Blickwinkeln betrachtet.

Aus Arbeitgebersicht tragen Personalentwicklungsmaßnahmen ...

- ▶ zu einem hohen Niveau der fachlichen Arbeit der Verwaltung sowie zur ständigen Verbesserung der Arbeitsergebnisse bei!
- ▶ zu gesunden Beschäftigten in der Verwaltung bei, die möglichst lange gern, gesund und produktiv arbeiten!

Sie dienen außerdem ...

- ▶ der Rekrutierung von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen,
- ▶ der Steigerung des Images der Verwaltung als moderne und attraktive Arbeitgeberin und
- ▶ befördern erhöhte Serviceleistungen und eine hohe Dienstleistungsqualität!

Aus Arbeitnehmersicht gewährleisten Personalentwicklungsmaßnahmen ...

- ▶ kontinuierliche, fachliche Fortbildungen und ein lebenslanges Lernen!
- ▶ die Identifikation mit der eigenen Behörde!
- ▶ neben guten arbeitsorganisatorischen Bedingungen, Work-Life-Balance und Leistungsanreizen eine hohe Motivation!
- ▶ ein modernes Arbeiten in einer modernen Verwaltung, in der Digitalisierung, Gleichbehandlung, Diversität und Nachhaltigkeit eine Rolle spielen!
- ▶ gesunde Beschäftigte!
- ▶ Karrierepfade in der (eigenen) Verwaltung!

3 ZWISCHENSTAND – DAS IST LOS!

3.1 FACHKRÄFTEBEDARF SICHERN – MARKETING, AUSBILDUNG, BERUFSEINSTIEG

Die Sicherung des Fachkräftebedarfs in der Kreisverwaltung erfolgt über Ausbildung und Studium, interne Qualifizierung sowie Stellenausschreibungen. Auszubildende, Studierende sowie Praktikantinnen und Praktikanten bilden dabei einen wesentlichen Stützpfiler der Kreisverwaltung, sie sind die Mitarbeitenden von morgen.

Eine gute Ausbildungsplanung und deren Durchführung ist entscheidend, um die Fachkräfte der Zukunft zu gewinnen. Die Kreisverwaltung Oder-Spree ist seit vielen Jahren ein anerkannter Ausbildungsbetrieb. Mit einer „Eröffnungswoche“ und einer feierlichen Begrüßungsveranstaltung heißen wir jährlich die circa 15 neuen Auszubildenden und Studierenden willkommen. Seit dem Jahr 2009 ist auch die Anzahl der Studienangebote kontinuierlich ausgebaut und erweitert worden, um den Nachwuchs für den gehobenen Verwaltungsdienst zu sichern. Um eine qualitativ hochwertige Ausbildung – mit guten bis sehr guten Abschlüssen – weiterhin sicherzustellen, ist es erforderlich, die durch die Auszubildenden in den Fachämtern geleistete Arbeit entsprechend anzuerkennen und wertzuschätzen. Deshalb werden ab sofort den auszubildenden Kolleginnen und Kollegen Langzeitkonten gemäß § 10 Absatz 6 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst eingerichtet: Bei Praxisbegleitung eines Auszubildenden oder Studierenden erfolgt eine Gutschrift von bis zu zwei Tagen Sonderurlaub auf das Langzeitkonto (je nach Dauer der Begleitung).

Eine entscheidende Rolle im Kampf um die besten Talente und Arbeitskräfte spielt das Marketing: also die Marktforschung, die Anwerbung sowie die nachhaltige Betreuung neuer Kolleginnen und Kollegen. Übergeordnetes Ziel des Marketings ist es, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

In den letzten Jahren wurde intensiv am Thema Marketing gearbeitet. Für die Gewinnung spezieller Fachkräfte, zum Beispiel Ärztinnen und Ärzte, startete der Bereich Personal und Organisation beispielsweise mit Radiospots spezielle Imagekampagnen. Bei externen Stellenausschreibungen und in Fachzeitschriften werben wir mit dem Slogan: „Arbeiten und leben in landschaftlich reizvoller Umgebung“. Der Abschnitt „Wir bieten“ in den Stellenausschreibungen ist inzwischen länger als der Abschnitt „Wir suchen“. Gerade beim Thema Marketing spielt die fortschreitende Digitalisierung eine Rolle. Die Modernisierung des Bewerbungsprozesses in der Kreisverwaltung wird durch die Einführung eines digitalen Bewerberportals im Jahr 2023 erfolgen.

Karrieremessen, der Tag der Ausbildung oder der Neujahrsempfang des Landrates dienen als Bühne und werben für den Landkreis als regionalen Arbeitgeber.

Berufsanfängerinnen, Berufsanfängern und neuen Mitarbeitenden wird angeboten, an einer Potenzialanalyse teilzunehmen. Diese ist freiwillig und soll aufzeigen, in welchen Aufgabenbereichen die oder der Beschäftigte erfolgreich und zufrieden arbeiten kann und den größten Gewinn für die Verwaltung erzielt. Womöglich können mit diesem Instrument richtungsweisende Karrierepfade aufgezeigt und vorbereitet werden und Nachwuchskräfte in der Wahl ihres Weges unterstützt und bestärkt werden. So soll der Übergang ins Berufsleben unter Berücksichtigung individueller Stärken geebnet werden.

3.2 QUALIFIZIERUNG – FORT- UND WEITERBILDUNG

Lebenslanges Lernen und eine systematische Qualifizierung sind Eckpunkte einer modernen zeitgemäßen Verwaltung und tragen wesentlich zu Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung bei. Fort- und Weiterbildung ist eines der umfassendsten und wichtigsten Handlungsfelder der Personalentwicklung.

Seit dem Jahr 2010 gibt es eine Dienstvereinbarung zur Qualifizierung. Damit wurde ein einheitliches und anwendbares Instrument für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte geschaffen, denn „die wesentliche Maxime ist zukünftig eine bedarfsorientierte und – ausgehend von den Anforderungsprofilen – passgenaue Qualifizierung. Trotzdem soll jedem Mitarbeiter die Möglichkeit offenstehen, sich unabhängig von seiner derzeitigen Tätigkeit weiter zu qualifizieren und zu entwickeln.“ Dabei wird unterschieden zwischen der „fachspezifischen- oder Erhaltungsqualifizierung“ (die Fortbildung für den Arbeitsplatz) und der „personalentwicklungsrelevanten Qualifizierung“ (die Weiterbildung und -entwicklung).

Ein Qualifizierungsausschuss konstituierte sich und es werden Qualifizierungs- oder Studienvereinbarungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeschlossen, in denen auch eine Bindung an den Arbeitgeber Landkreis Oder-Spree vereinbart wird. Ein jährlicher Qualifizierungsreport berichtet über alle Qualifizierungsmaßnahmen und ist ein erstes Controllinginstrument auf diesem Gebiet.

Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung ist absehbar, dass keine geeigneten Bewerberinnen und Bewerber mit der geforderten Fachkompetenz zur Verfügung stehen. Vereinzelt wird bereits in Stellenausschreibungen formuliert, dass in solchen Fällen und bei Ausbleiben passender Bewerbungen alternativ Quereinsteiger eingestellt werden, denen eine passgenaue Qualifizierung für die Stelle ermöglicht wird.

Bewährt haben sich die hausinternen Interessenbekundungsverfahren für bestimmte Lehrgänge und Studiengänge. Jedem Mitarbeitenden der Kreisverwaltung steht die Möglichkeit offen, sich unabhängig von der derzeitigen Tätigkeit und gemäß dem Prinzip der Bestenauslese weiter zu qualifizieren und zu entwickeln.

Im Jahr 2009 erschien erstmals die Inhouse-Fortbildungsbroschüre, in welcher verschiedenste Themen fachlicher Art, auch aus dem IT-Bereich oder der Gesundheitsförderung, angeboten werden.

Speziell für Führungskräfte läuft seit dem Jahr 2012 die verpflichtende Führungskräfte-Modulreihe „Vom Vorgesetzten zur Führungskraft“. Wichtig hierbei ist eine stetige Auffrischung bereits erworbenen Wissens sowie die kontinuierliche Aneignung neuer Kenntnisse, um künftigen Herausforderungen optimal vorbereitet zu begegnen.

Insgesamt muss der Ansatz einer lebensphasenorientierten Qualifizierung und Personalentwicklung verfolgt werden. Ein lebenslanges Lernen, das sich an den spezifischen Herausforderungen in den verschiedenen Lebensphasen orientiert, ist notwendig. Erste Ideen werden im Qualifizierungsausschuss entwickelt und umfassen beispielsweise Potenzialanalysen, Qualifizierungsangebote speziell für den höheren Dienst sowie eine perspektivische Nachwuchsführungskräfteausbildung.

3.3 ARBEITSORGANISATORISCHE MASSNAHMEN

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen werden zukünftig an Bedeutung gewinnen, vor allem dann, wenn es um die Gewinnung und die Motivationssteigerung von Kolleginnen und Kollegen geht.

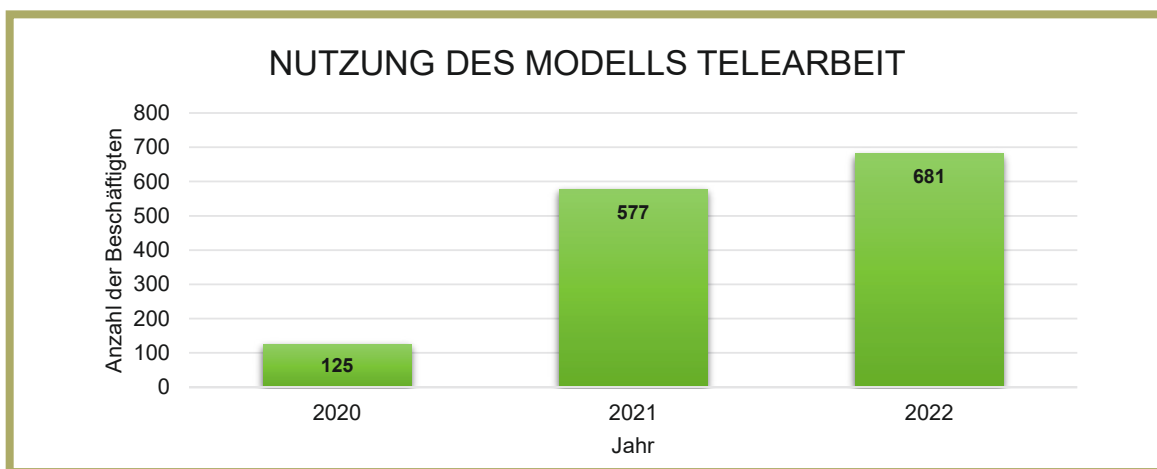
Die Anfänge in der Kreisverwaltung sind gemacht. Aktuell liegt ein Schwerpunkt auf dem sogenannten Onboarding, also auf Maßnahmen, die zum Ziel haben, neue Beschäftigte innerhalb kurzer Zeit gut zu integrieren und Engagement und Eigeninitiative zu befördern. Onboarding beginnt in der Kreisverwaltung noch vor dem ersten Arbeitstag. Der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen werden alle wichtigen Informationen bekannt gegeben. Der künftige Arbeitsplatz wird eingerichtet – von technischen Zugriffsberechtigungen bis hin zum Namensschild an der Tür.

Eine sechsmonatige Einarbeitungsphase umfasst sowohl die tätigkeitsbezogene als auch die soziale Einarbeitung und wird durch die Führungskraft begleitet, zudem findet ein erstes Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch statt.

Ein individueller Einarbeitungsplan enthält konkrete Angaben zu Ablauf, Inhalten und Zielen der Einarbeitung und benennt die zuständige Patin oder den zuständigen Paten. Die Patenschaft wird regelmäßig von einer erfahrenen Kollegin oder einem erfahrenen Kollegen übernommen und beinhaltet neben der fachlichen Einarbeitung und einem Wissensaustausch auch die Einführung neuer Beschäftigter in das Arbeitsfeld und das Team.

Onboarding ist wichtig: Fühlen sich neue Beschäftigte und Fachkräfte wohl und werden sie gut integriert, bleiben sie und ihr Wissen der Kreisverwaltung länger erhalten.

Arbeite wo und wann du willst! Von modernen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern wird erwartet, und die fortschreitende Digitalisierung der Arbeits- und Kommunikationsmittel macht es möglich, zeitgemäße Arbeitsformen anzubieten. Bereits vor Ausbruch der Corona-Pandemie wurde in der Kreisverwaltung die Dienstvereinbarung Pilotprojekt Telearbeit geschlossen. Damit war es möglich, verwaltungsweit Homeoffice (für dafür geeignete Stellen) anzubieten. Das Arbeitsmodell, bei dem die Arbeit nach vorheriger Vereinbarung teilweise in der Dienststelle und teilweise in der Wohnung der oder des Beschäftigten erbracht wird, erfreut sich großer Beliebtheit.



Homeoffice dient der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der Erhöhung und Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Mitunter lange Fahrzeiten und Wegstrecken werden eingespart. Darüber hinaus können Arbeitserleichterungen bei gesundheitlicher Beeinträchtigung oder Schwerbehinderung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit realisiert werden – dies ermöglicht und befördert Inklusion.

Für den Landkreis Oder-Spree ergibt sich mit dem Angebot zum Homeoffice die Chance, als attraktiver Arbeitgeber dem demografischen Wandel zu begegnen, den Personaleinsatz wirtschaftlicher zu gestalten und Gebäude- und Büroflächen effektiver zu nutzen. Vereinzelt wird zum Beispiel schon Arbeitsplatz-Sharing betrieben, da durch Arbeiten im Homeoffice Büroarbeitsplätze (temporär) frei werden oder sind.

3.4 VEREINBARKEIT VERSCHIEDENER LEBENSBEREICHE

Beschäftigte haben je nach Herkunft, Geschlecht und gesundheitlichem Status unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen – diesen müssen wir als Arbeitgeber gerecht werden. Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhalten und die Leistungsbereitschaft der Verwaltung zu stärken, ist eine generationen- und lebensphasenorientierte Personalarbeit erforderlich.

Mit attraktiven Rahmenbedingungen sollen die Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Pflege gefördert werden. In der Dienstvereinbarung zur Regelung der Arbeitszeit

ist festgehalten, dass eine tägliche Rahmenarbeitszeit von 12 Stunden angeboten wird. Dies gewährleistet nicht nur Service und Erreichbarkeit für Bürgerinnen und Bürger, sondern dient auch einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der Berücksichtigung der persönlichen Interessen der Beschäftigten. Des Weiteren steht beispielsweise die Beantragung von Teilzeitbeschäftigung offen. Teilzeit ist jede Arbeitszeit, die weniger Arbeitsstunden als die Arbeitszeit von vergleichbaren Personen in Vollzeit umfasst. Teilzeitbeschäftigung ist ein beliebtes Mittel, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten und wird derzeit von circa einem Drittel der Beschäftigten genutzt.

Darüber hinaus können bei Bedarf auch Pflegezeiten gemäß Pflegezeitgesetz in Anspruch genommen werden. Nach dem Familienpflegezeitgesetz können Beschäftigte bei Einverständnis des Arbeitgebers auch die Arbeitszeit reduzieren. Informationen rund um das Thema Pflege erhalten Pflegende bei neutralen und kostenfreien Beratungsstellen, den Pflegestützpunkten Brandenburg.

Auch die Themen Inklusion und Diversität nehmen einen hohen Stellenwert ein. Aktives Diversity Management trägt dazu bei, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und personelle Vielfalt zu fördern. So begrüßt die Kreisverwaltung in einem Diversity-Zusatz in den Stellenausschreibungen ausdrücklich Bewerbungen aller Menschen, unabhängig von kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität. Darüber hinaus bereits in Teilen der Verwaltung erfolgreich umgesetzt, sind mehrsprachige Formulare und Publikationen, die einen leichteren Zugang zu Angeboten und Dienstleistungen der Verwaltung ermöglichen.

Im Rahmen der besonderen Fürsorge- und Förderungspflicht gegenüber schwerbehinderten Menschen wurde eine Inklusionsvereinbarung für schwerbehinderte Mitarbeitende geschlossen, die unter anderem Regelungen zu Arbeitsplatzgestaltung und -erhaltung, Prävention und Qualifizierung beinhalten. Die Kreisverwaltung hat es sich zur Aufgabe gemacht, alle Inhalte der Webseite barrierefrei zugänglich zu machen. Veröffentlichte Inhalte werden regelmäßig durch die Redaktion geprüft und gepflegt, um einen einheitlichen Standard zu schaffen und mögliche Benachteiligungen zu unterbinden oder abzubauen.

4 AUSBLICK – DAS WIRD KÜNFTIG LOS SEIN!

4.1 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Gesundheitsmanagement ist die systematische und strukturierte Entwicklung, Planung und Lenkung betrieblicher Strukturen und Prozesse, mit dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Der Begriff Gesundheitsförderung bezeichnet dagegen Maßnahmen und Strategien, mit denen eine Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Beschäftigten erreicht werden soll.

Eine Handlungsempfehlung zum Gesundheitsmanagement liegt vor, denn wie schon Arthur Schopenhauer feststellte: *Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.*

Nach pandemiebedingter Pause wird der Gesundheitstag ab 2023 wieder stattfinden, wobei das Angebot den veränderten Bedarfen und Bedingungen angepasst werden soll. Neben der Gesundheit steht dabei das Miteinander im Fokus.

Gemeinsam Sport betreibt die Betriebssportgemeinschaft – BSG Oder-Spree e.V. – bereits seit 2009. Neben der regelmäßigen Organisation und Durchführung von Kanutouren und Bowlingturnieren steht auch die Begleitung des Gesundheitstages auf dem Programm.

Die Inhouse-Fortbildungsbroschüre wird aktualisiert und beinhaltet gezielt ganzheitliche Angebote zum Thema Gesundheit.

Zukünftig soll ein zielgerichtetes Gesundheitsmanagement, eine Verbindung aus betrieblicher Gesundheitsförderung, Personalmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie betrieblichem Eingliederungsmanagement, eingeführt werden. Um die verschiedenen Professionen der einzelnen Bereiche zusammenzuführen, wird die Bildung eines Steuerkreises Gesundheit angestrebt, dem Beteiligte aus den Bereichen Verwaltungsleitung, Personalbereich, Personalrat sowie die Verantwortliche für das betriebliche Eingliederungsmanagement, eine Amtsärztin oder ein Amtsarzt, eine Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Verantwortliche für Arbeitsschutz sowie weitere Mitarbeitende und Führungskräfte angehören. Der Steuerkreis Gesundheit soll sich in festen Intervallen treffen, um aus Kennzahlen, Vorschlägen und Ideen grundlegende Gesundheitsmaßnahmen abzuleiten, zu beschließen und festzuschreiben.

Quantitative Verfahren zur Ermittlung valider Daten sind die Fehlzeitenanalyse, die Gesundheitsreporte der Krankenkassen, Unfallstatistiken, Mitarbeiterbefragungen und Workshops. Qualitative Analysen können durch arbeitsmedizinische Untersuchungen, Gefährdungsbeurteilungen, Gesundheitszirkel und Gespräche mit Beschäftigten erhoben werden.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein gelingendes Gesundheitsmanagement ist die Sensibilisierung und Einbeziehung der Beschäftigten sowohl bei der Erfassung der Bedarfe als auch bei der Maßnahmenentwicklung. Sie kennen ihren Arbeitsplatz und die auftretenden Herausforderungen.

4.2 LEISTUNGSANREIZE

Unter einem Leistungsanreiz ist ein materieller oder immaterieller Stimulus zu verstehen, der in einem Menschen oder von außerhalb auf ihn einwirkt und zum Erbringen von Leistung bewegt. Ziel ist es, öffentliche Dienstleistungen zu verbessern und eine Effizienzsteigerung der Verwaltung zu erreichen sowie die Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten zu fördern und Führungskompetenzen zu stärken.

§ 18 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst ermöglicht es, Leistungsentgelt als variable und leistungsorientierte Bezahlung, in Form von Leistungsprämien, Erfolgsprämien oder Leistungszulagen, zusätzlich zum tarifvertraglich festgelegten Tabellenentgelt auszuschütten. Demgegenüber werden unter immateriellen Anreizen Systeme verstanden, die ohne direkten oder indirekten monetären Zufluss an Beschäftigte erfolgen. Diese Anreize werden meist mit Werten in Verbindung gebracht, die sich nur schwer messen lassen.

Im Jahr 2018 konstituierte sich die betriebliche Kommission zur leistungsorientierten Bezahlung neu. Ein Anliegen ist es, die Beurteilungsgespräche von der Auszahlung abzukoppeln, die Beurteilungsbögen zu verschlanken und Feedbackgespräche weniger bürokratisch zu gestalten. Damit soll die Akzeptanz der jährlichen Beurteilungen erhöht werden. Im Ergebnis entwickelte die Kommission einen neuen Feedbackbogen, der bis Ende Oktober 2022 von den Beschäftigten erprobt werden konnte und ab 2023 im gesamten Haus zur Anwendung kommt. Der Neustart der Feedbackgespräche ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer modifizierten leistungsorientierten Bezahlung. Ziel ist es, Ende des Jahres 2022 eine neue Dienstvereinbarung zu erarbeiten. Nach aktuellem Bearbeitungsstand soll die Ausschüttung zukünftig mittels eines alternativen Anreizsystems, zum Beispiel in Form von Gutscheinen, erfolgen, im Sinne von § 18a Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst.

Beamteninnen und Beamten soll es ermöglicht werden, am Leistungsprinzip zu partizipieren. Dafür wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, der unter anderem Vertreterinnen und Vertreter des Personalrates (Beamtenvertreterin), des Personalbereiches sowie der Personalentwicklung angehören. Ab dem Jahr 2023 soll auf Grundlage der Brandenburgischen Leistungsprämien- und -zulagenverordnung eine entsprechende Verwaltungsvorschrift erarbeitet werden.

Auch bestehende immaterielle Anreize werden weiter ausgebaut. In fast allen Handlungsfeldern der Personalentwicklung finden sich immaterielle Anreize, so zum Beispiel die Einführung eines Langzeitkontos für Auszubildende oder verbesserte Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten durch eine entsprechende Qualifizierung.

4.3 PERSONALENTWICKLUNG FÜR SPEZIELLE MITARBEITERGRUPPEN

4.3.1 STÄRKUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Führung muss neu definiert werden. Ein Aufeinandertreffen von Führungskräften und Beschäftigten soll auf Augenhöhe stattfinden. Führungskräfte sollen Teamkolleginnen und Teamkollegen stärker mit Kompetenzen ausstatten, ihnen mehr Befugnisse übertragen und sie in Entscheidungsfindungsprozesse in größerem Umfang einbeziehen. Die traditionelle Art der Führung wird durch eine beteiligungsorientierte Führungskultur abgelöst und wird zugleich zum Dienst an den Mitarbeitenden.

In der Kreisverwaltung gibt es auf den mittleren (Sachgebiete, Teams) und auf den höheren Führungsebenen (Landrat, Dezernate, Ämter, Geschäftsbereiche) insgesamt 104 Führungskräfte (Stand: November 2022). Sie sind in erster Linie und je nach Führungsebene Führungskraft und weniger Fachkraft. Für sie ist daher die Fortentwicklung ihrer Persönlichkeits-, Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenzen von großer Wichtigkeit. Deshalb durchlaufen alle Führungskräfte der Kreisverwaltung die interne Führungskräfte-Modulreihe. Um sich auch auf neue Herausforderungen wie Digitalisierung, Führung auf Distanz oder „New Work“ einzustellen, ist eine neue Fortbildungsreihe – zu Beginn erst einmal mit den Amtsleitungen – geplant. Grundlage für die bereits etablierte Modulreihe ist ein Basis-Anforderungsprofil, welches die entscheidenden Kompetenzen beinhaltet. Neben dem Basis-Anforderungsprofil spiegeln Führungsleitlinien das Leitungsselbstverständnis der Kreisverwaltung wider. Diese Leitlinien zeigen Erwartungen auf und dienen dazu, ein Selbstverständnis in der Rolle als Führungskraft herzustellen. Sie geben Orientierung und bieten die Chance zur weiteren Auseinandersetzung.

Aus den Mitarbeiter-Workshops zum Sozialen Handeln sind viele Forderungen an die Führungskräfte gestellt worden, wie Fachlichkeit, Ermöglichung von Selbständigkeit (statt Kontrolle und enger Regulierung) oder Führung durch konkrete Ziele. Dabei wurden Grundsätze erarbeitet, die das Verhalten und Handeln der Führungskräfte prägen sollen. Die Forderungen aus den Mitarbeiter-Workshops finden sich in dem neuen Feedbackbogen (Beurteilungsbogen), der ab dem Jahr 2023 zur Anwendung kommt. Mit diesem Beurteilungsbogen besteht für die Beschäftigten die Möglichkeit, ihrer unmittelbaren Führungskraft ein Feedback zu geben. Damit ist ein Anfang gemacht für ein kontinuierliches Feedback der Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften und umgekehrt. Konstruktive, wertschätzende, gegenseitige Rückmeldungen tragen dazu bei, aktiv Verbesserungen im Arbeitsprozess zu erzielen.

Das Instrument Führung auf Probe (§ 31 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) wird in der Kreisverwaltung regelmäßig praktiziert und hat sich bewährt. Sowohl interessierte und potenziell zukünftige Beschäftigte als auch der Arbeitgeber profitieren von diesem Instrument. Es bietet im Tarfbereich eine gute Alternative zur sofortigen und dauerhaften Übertragung einer Führungsposition.

In der Diskussion ist auch gezieltes Coaching, also die intensive Unterstützung und Beratung durch psychologisch geschulte Beraterinnen und Berater in besonderen individuellen und kollektiven Konfliktsituationen. Coaching wird bereits eingesetzt und soll fortan in größerem Umfang von Führungskräften genutzt werden können.

4.3.2 VERBEAMTETE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Ein Beschluss der Verwaltungsleitung (August 2020) bestimmt, dass das Verbeamtungskonzept nachhaltig gestaltet werden soll. Danach soll Beamtenrecht eingehalten und kontinuierlich fortgeschrieben werden.

Neben den circa 1200 tariflich Beschäftigten gibt es 73 verbeamtete Mitarbeitende (Stand: November 2022) in der Kreisverwaltung.

Viele Beamtinnen und Beamte der Kreisverwaltung bekleiden seit ihrer Verbeamtung (im Jahr 1995/1996) denselben Dienstposten. Personalentwicklungsmaßnahmen beziehungsweise Möglichkeiten der Entwicklung, innerhalb der Laufbahngruppe oder einer höheren Laufbahn, sind aufgrund gesetzlicher Einschränkungen, politischer Willensbildung oder fehlender Dienstposten praktisch nicht vorhanden. Dies soll und wird sich ändern, darin sind sich Verwaltungsleitung, Personalbereich und Personalrat einig. Zum Zwecke der Aufgabenerfüllung und im Sinne der Fachkräftebindung wurde ein konkretes Verfahren festgehalten und in Kraft gesetzt (vergleiche Protokoll der Verwaltungskonferenz, Sitzung vom 27. August 2020). Damit ist der Weg geebnet, Dienstposten neu zu besetzen, Verbeamtungen von Anwärtnerinnen und Anwärtern oder geeigneten Beschäftigten vorzunehmen und Beförderungssämter auszuschreiben. Bediensteten soll es möglich sein, sich zu entwickeln und entsprechende Karrierewege in der Verwaltung zu durchlaufen.

Seit einigen Jahren erfolgt die Besetzung von Dienstposten im Rahmen transparenter Auswahlverfahren in einem ersten Schritt ausschließlich für Bedienstete. Findet sich keine geeignete verbeamtete Bewerberin beziehungsweise kein geeigneter verbeamteter Bewerber, wird die Ausschreibung für Beschäftigte vorbereitet.

Im Jahr 2020 wurden erstmals wieder Ernennungen von zwei Beamten auf Widerruf (Nachwuchskräfte des mittleren Dienstes) vorgenommen. Die Möglichkeit, Bedienstete des mittleren Dienstes auszubilden, ist durch das Niederlausitzer Studieninstitut gegeben. Für den gehobenen Dienst kann der Nachwuchs aus Absolventen der Technischen Hochschule Wildau, Fachrichtung Öffentliche Verwaltung Brandenburg, rekrutiert werden. Mit diesem Bachelor-Abschluss wird die Laufbahnbefähigung für den gehobenen Dienst erworben. Im technischen Verwaltungsdienst, zum Beispiel im Kataster- und Vermessungsamt, befinden sich aktuell ein interner Mitarbeitender sowie drei externe Studierende im Studiengang Geodäsie, der zur Teilnahme an der Laufbahnbefähigung für den gehobenen technischen Dienst berechtigt. Im Kampf um Fachkräfte muss der mögliche Wert des Angebots einer Verbeamtung potenzieller Bewerberinnen und Bewerber unbedingt Beachtung finden.

Personalentwicklung ist nur vernetzt erfolgreich. Bei jeder neu umzusetzenden Maßnahme sind die Schnittstellen und Wechselwirkungen mit bereits vorhandenen oder in der Folge einzuführenden Bausteinen oder Handlungsfeldern der Personalentwicklung zu prüfen; ebenso wie die Widerspruchsfreiheit einzelner Bausteine, die sich in ihrer Zielsetzung nicht behindern dürfen.

Nur zusammen ergeben alle Maßnahmen oder Handlungsfelder der Personalentwicklung einen geschlossenen Personalentwicklungsansatz. Sie hängen zusammen und sind teilweise voneinander abhängig. Ein effizientes Onboarding trägt beispielsweise zu einer gelungenen Eingliederung neuer Kolleginnen und Kollegen bei und fördert die Teamentwicklung. Ein guter Teamspirit wirkt sich positiv aus auf Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten.

Zwei Beispiele aus dem Handlungsfeld Qualifizierung erläutern die Notwendigkeit eines vernetzten Arbeitens näher:

- ▶ Mit den Fachämtern werden jährlich Stellenplan- oder Strategiegespräche geführt, in denen es auch um Personalentwicklungsthemen geht, beispielsweise Qualifizierungen, Mitarbeiterabgänge sowie Überlegungen zur (eventuellen) Nachbesetzung. Diese Informationen sind für eine stimmige Aus- und Fortbildungsplanung (in haushaltsrechtlicher und inhaltlicher Sicht) wichtig. Die Ausschreibung der Ausbildungsberufe und Studienrichtungen sowie die Anzahl der Plätze für das kommende Jahr hängen davon ab. Anhand der reinen Mitarbeiterabgänge, also der altersbedingten Fluktuation, kann zwar eine Planung erfolgen, jedoch fehlen entscheidende Informationen zum Beispiel zu zukunftssträchtigen Berufen und Studienrichtungen.
- ▶ Ein wichtiges Instrument für den Personalbereich sind Umfragen unter den Beschäftigten. So geht etwa der Zusammenstellung der neuen Inhouse-Fortbildungsbroschüre eine Mitarbeiterumfrage zu Fortbildungswünschen voraus. Anliegen und Interessen der Beschäftigten, zum Beispiel hinsichtlich spezieller Gesundheitsangebote oder auch IT-Themen, sollen so Berücksichtigung bei der Programmgestaltung finden.

Der Erfolg dieses Rahmenkonzeptes hängt davon ab, alle Maßnahmen koordiniert und konsequent anzuwenden und umzusetzen. Schlüsselpositionen in der Umsetzung nehmen die Dienststellenleitung und die Führungskräfte ein, die als Personalentwicklerinnen und -entwickler für ihre Mitarbeitenden verantwortlich sind.

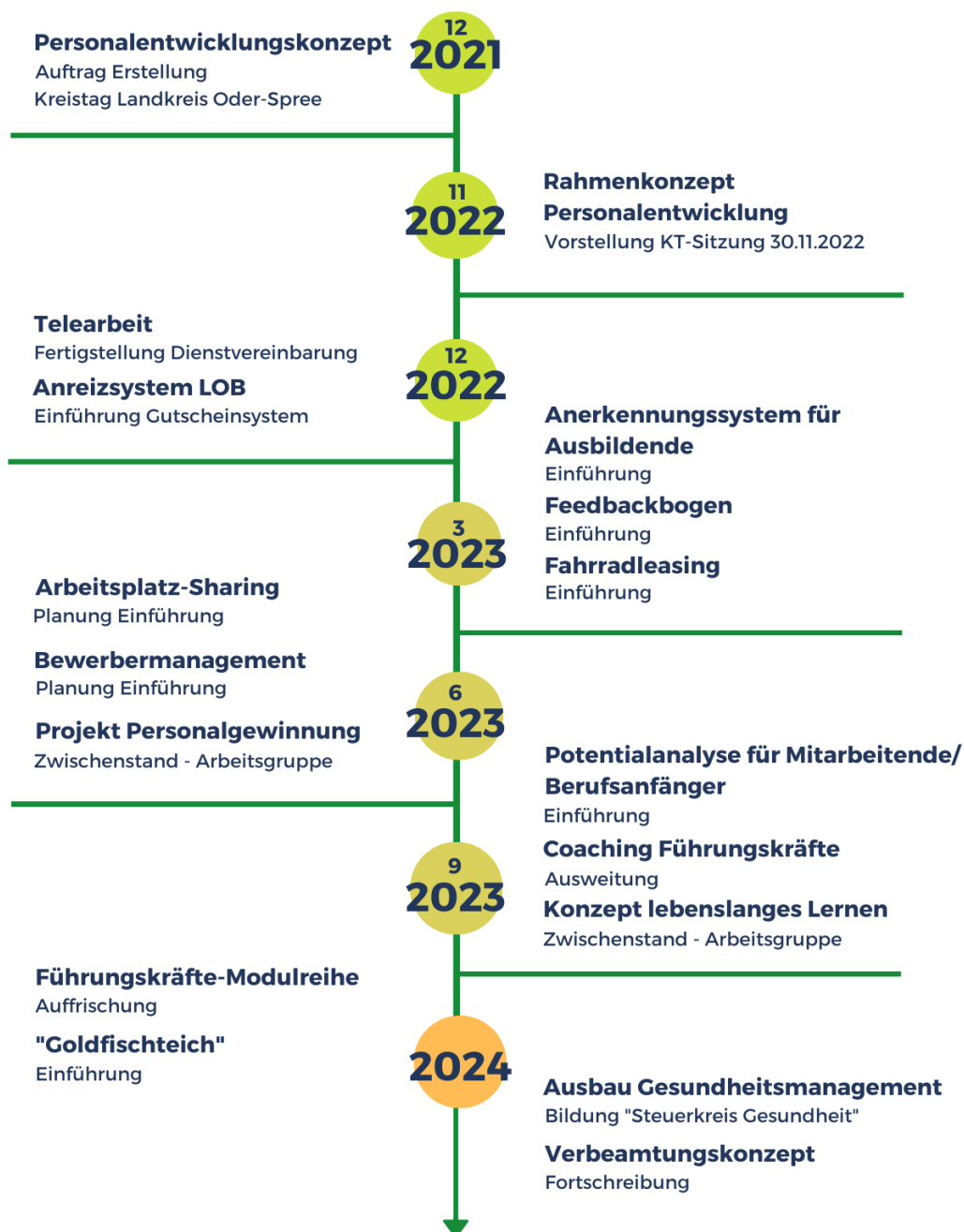
Für eine Evaluation der aufgezeigten Maßnahmen muss das Konzept ständig überprüft und angepasst werden. Möglicherweise müssen Wirkungsziele erneut betrachtet und gemäß der strategischen Ausrichtung geändert werden. Ebenfalls müssen sich wandelnde Rahmenbedingungen beurteilt sowie durchgeführte Maßnahmen aktualisiert werden. Daneben ist es nötig, stetig zu kontrollieren, welche Maßnahmen erreicht wurden oder sich aktuell in der Umsetzung befinden. Ergeben sich bei der Realisierung bestimmter Maßnahmen Komplikationen, müssen Ausmaß und Form derselben festgestellt und entsprechende Lösungsansätze entwickelt werden – und diese schließlich auch zur Anwendung kommen.

Den Prozess der Personalentwicklung zu fördern und die entsprechenden Maßnahmen mitzugestalten, liegt in den Händen aller Beteiligten. Für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Instrumente sind Mitarbeitende und Führungskräfte gefragt. Maßnahmen müssen erprobt und bewertet werden, Erkenntnisse sowie Vorschläge für eine Anpassung sollen dem Team Personalentwicklung zugeleitet werden.

Das vorliegende Rahmenkonzept ist – wie bereits im Vorwort erwähnt – kein starres Konstrukt, es soll ein Arbeitsinstrument sein, das ständig evaluiert und fortgeschrieben werden muss. In diesem Sinne:

„LOS geht`s!“

Personalentwicklungskonzept - Zeitplan konkreter Maßnahmen



IMPRESSUM

Kreisverwaltung Landkreis Oder-Spree
Der Landrat
Amt für Personal und Organisation
Breitscheidstraße 7
15848 Beeskow
Tel.: 03366 35-1160
E-Mail: personalamt@l-os.de

Bildnachweis: Kreisverwaltung Landkreis Oder-Spree, Titelbild: AdobeStock: spuno
Verantwortlich: Personalentwicklung

Stand: 16. November 2022