



BAYERISCHER LANDKREISTAG

**BAYERISCHER
INNOVATIONSRING**
für Landratsämter



LEITFADEN

FÜR EIN DEMOGRAPHIE- ORIENTIERTES PERSONAL- MANAGEMENT IN DEN LANDRATSÄMTERN

Oktober 2014

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Vorbemerkung	4
1. Herausforderungen der demographischen Entwicklung	5
1.1. Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	5
1.2. Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt	5
1.3. Veränderungen der Gesellschaft	6
2. Standortbestimmung	7
2.1. Leitfragen zur Standortbestimmung	7
2.2. Altersstrukturanalyse	7
2.2.1. Untersuchung der aktuellen Altersstruktur	7
2.2.2. Prognose der künftigen Altersstruktur	8
2.3. Mitarbeiterbefragungen	9
3. Instrumente zur Personalbindung	10
3.1. Führungskräfteentwicklung	10
3.2. Arbeitszeit	11
3.3. Vereinbarkeit von Familie und Beruf	11
3.3.1. Wiedereinstieg nach Familienphase erleichtern	11
3.3.2. Wohnraum- und Telearbeit	12
3.3.3. Familienfreundliche Arbeitszeit	13
3.3.4. Kinderbetreuung	13
3.4. Gleichstellungskonzept	13
3.5. Identifikation mit dem Arbeitgeber / Betriebsklima	14
3.6. Entlohnungssysteme / Leistungsanreize	14
3.7. Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Altersgrenze	15
4. Instrumente zur Personalgewinnung	16
4.1. Attraktivität kommunizieren	16
4.1.1. Was kommunizieren	16
4.1.2. Wie kommunizieren	16
4.1.3. Wen ansprechen (Zielgruppe)	18
4.2. Eigene Ausbildung von (Fach-)Kräften	18
5. Betriebliches Gesundheitsmanagement	19
5.1. Definition des betrieblichen Gesundheitsmanagements	19
5.2. Argumente für ein betriebliches Gesundheitsmanagement	19
5.3. Struktur eines betrieblichen Gesundheitsmanagements	20
5.4. Handlungsfelder eines betrieblichen Gesundheitsmanagements	20

Impressum:

Herausgeber:

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München
Telefon (089) 286615-0
Telefax (089) 282821
info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Johann Keller
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Sebastian Weiss OHG
Werftstraße 11
94469 Deggendorf



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anteil der bei den Mitgliedern der Projektgruppe „Personal und Führung“ in den nächsten 15 Jahren ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5
Abbildung 2:	Anteil verschiedener Altersgruppen an der gesamten Belegschaft bei den Mitgliedern der Projektgruppe „Personal und Führung“	6
Abbildung 3:	Veränderung der Bevölkerung 2032 gegenüber 2012 nach Altersgruppen	6
Abbildung 4:	Überblick über immaterielle Leistungsanreize	15
Abbildung 5:	Elemente eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.	19

Vorbemerkung

Die demographische Entwicklung stellt das Personalmanagement an den Landratsämtern vor neue Herausforderungen:

- Die zunehmende Anzahl der mittelfristig aus den Landratsämtern ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in einer Zeit nachbesetzt werden, in der das Angebot an Arbeitskräften aufgrund der demographischen Entwicklung tendenziell abnimmt.
- Die Landratsämter sind einem zunehmend stärkeren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt.
- Das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt tendenziell an.
- Mit der Alterung der Gesellschaft verändern sich auch die Problemlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere ist davon auszugehen, dass künftig die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an Bedeutung zunehmen wird.

Das Personalmanagement an den Landratsämtern muss sich mit diesen Herausforderungen auseinandersetzen und sich im erforderlichen Umfang demographieorientierter ausrichten. Um die Landratsämter dabei zu unterstützen, hat die Projektgruppe „Personal und Führung“ des Bayerischen Innovationsrings unter der Leitung von Landrat Armin Kroder, Landkreis Nürnberger Land, unter Mitwirkung der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management und des Kommunalen Arbeitgeberverbands Bayern diesen Leitfaden erstellt. Der Leitfaden soll für mögliche Handlungsbedarfe sensibilisieren und ist als „Werkzeugkasten“ für den jeweils richtigen „Maßnahmen-Mix“ vor Ort gedacht. Der Projektgruppe gehören die Landkreise Cham, Erding, Freising, Haßberge, Nürnberger Land, Oberallgäu und Würzburg an.

Der Leitfaden geht in Kapitel 1 zunächst auf die wesentlichen Herausforderungen der demographischen Entwicklung für das Personalmanagement an den Landratsämtern ein. Nachdem sich die demographische Entwicklung regional unterschiedlich auf die einzelnen Landkreise auswirkt, empfiehlt der Leitfaden in Kapitel 2, S. 7 ff., die Durchführung einer Standortbestimmung, um den konkreten Handlungsbedarf vor Ort festzustellen. Diese kann insbesondere anhand von Leitfragen, mittels einer Altersstrukturanalyse und/oder einer Mitarbeiterbefragung vorgenommen werden. Auf Grundlage der dabei festgestellten Handlungsbedarfe sollte sich jedes Landratsamt anschließend den für sich passenden „Maßnahmen-Mix“ zusammenstellen. Die Kapitel 3, S. 10 ff. (Instrumente zur Personalbindung), Kapitel 4, S. 16 ff. (Instrumente zur Personalgewinnung) sowie Kapitel 5, S. 19 ff. (betriebliches Gesundheitsmanagement) dienen hierbei als „Werkzeugkasten“.

Der Leitfaden richtet sich an die Entscheiderinnen und Entscheider in den Landratsämtern (insbesondere Landrätinnen/Landräte) und dient den mit der Umsetzung betrauten Verantwortlichen als Hilfestellung. Die örtlichen Verhältnisse sind bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

1. Herausforderungen der demographischen Entwicklung

Die demographische Entwicklung wirkt sich sowohl auf die Anzahl der in Bayern lebenden Menschen als auch auf die Altersstruktur der bayerischen Bevölkerung aus. Allerdings sind die Auswirkungen regional zum Teil unterschiedlich, so dass der Handlungsdruck variieren kann. Gleichwohl sind die Landratsämter mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert, die nachfolgend kurz dargestellt werden.

1.1. Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Der Deutsche Landkreistag geht davon aus, dass die Verwaltungen der Landkreise in den nächsten 20 Jahren ca. die Hälfte ihres gegenwärtigen Personals altersbedingt verlieren werden.¹ Dies deckt sich im Wesentlichen mit den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse, die die Mitgliedslandkreise der Projektgruppe „Personal und Führung“ des Bayerischen Innovationsrings durchgeführt haben; bei diesen Landratsämtern scheiden in den nächsten 15 Jahren zwischen 30 und 40 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt aus:

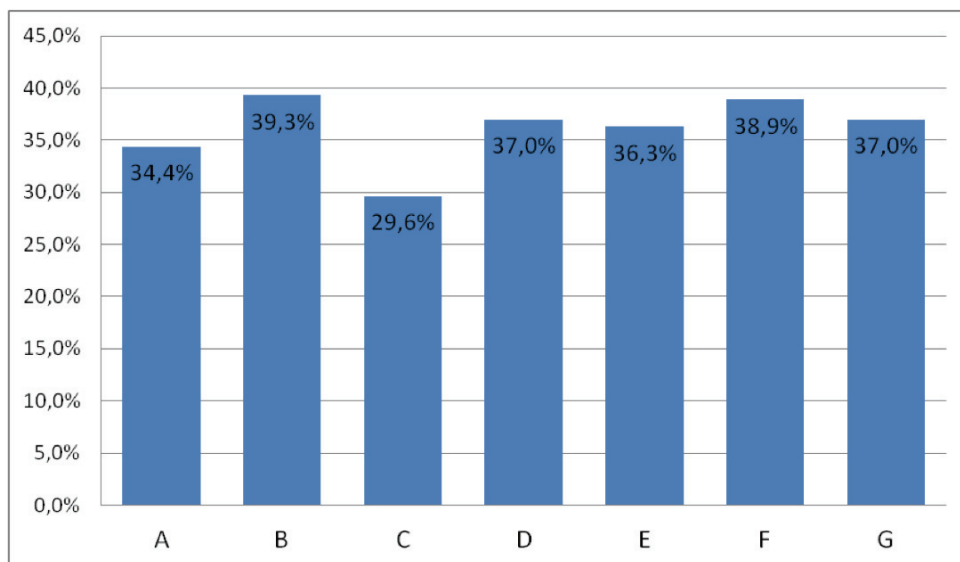


Abbildung 1: Anteil der bei den Mitgliedern der Projektgruppe „Personal und Führung“ in den nächsten 15 Jahren ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Herausforderung:

Die zunehmende Anzahl der mittelfristig aus den Landratsämtern ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in einer Zeit nachbesetzt werden, in der das Angebot an jungen Arbeitskräften bzw. an Fachkräften aufgrund der demographischen Entwicklung tendenziell abnimmt (vgl. Kapitel 1.3, S. 6). Die Landratsämter sind damit einem zunehmend stärkeren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt.

1.2. Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt

Der Deutsche Landkreistag weist darauf hin, dass 50% der Beschäftigten in den westdeutschen Landkreisen älter als 45 Jahre sind.² Die bei den Mitgliedslandkreisen der Projektgruppe „Personal und Führung“ des Bayerischen Innovationsrings durchgeführte Altersstrukturanalyse kommt zum Ergebnis, dass bei diesen Landratsämtern 30 - 40 % der Belegschaft älter als 50 Jahre sind:

¹ Deutscher Landkreistag (Hrsg.), Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen, 2012, S. 5, online abrufbar unter: http://www.kreise.de/_cms1/images/stories/publikationen/bd-103.pdf (20.10.2014).

² Deutscher Landkreistag (Hrsg.), Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen, 2012, S. 4, online abrufbar unter: http://www.kreise.de/_cms1/images/stories/publikationen/bd-103.pdf (20.10.2014).

	A	B	C	D	E	F	G
20 und jünger	6%	3%	5%	2%	2%	3%	3%
21 bis 30	9%	9%	12%	12%	10%	11%	9%
31 bis 40	15%	15%	22%	15%	17%	15%	17%
41 bis 50	36%	34%	32%	34%	35%	32%	33%
51 bis 60	31%	31%	24%	31%	30%	33%	33%
61 +	3%	9%	6%	6%	7%	6%	4%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 2: Anteil verschiedener Altersgruppen an der gesamten Belegschaft bei den Mitgliedern der Projektgruppe „Personal und Führung“

Herausforderung:

Mit zunehmendem Alter der Belegschaft sowie der Verlängerung der Lebensarbeitszeit steigt auch die Bedeutung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

1.3. Veränderungen der Gesellschaft

Die demographische Entwicklung wirkt sich nicht nur auf Anzahl der in Bayern lebenden Personen, sondern auch auf die Altersstruktur der bayerischen Bevölkerung aus. Nach den Bevölkerungsvorausberechnungen des Bayerischen Landesamts für Statistik und Datenverarbeitung steigt der Anteil der über 65-Jährigen bis 2032 um 39 % gegenüber dem Jahr 2012 bzw. von 2,46 Mio. Personen (2012) auf 3,43 Mio. im Jahr 2032; der Anteil der anderen Altersgruppen nimmt um jeweils rd. 6 % ab.³

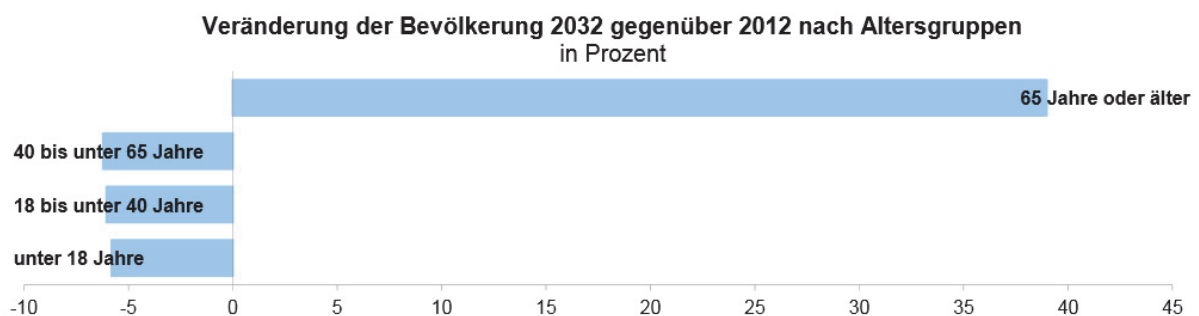


Abbildung 3: Veränderung der Bevölkerung 2032 gegenüber 2012 nach Altersgruppen⁴

Herausforderung:

Mit der Alterung der Gesellschaft verändern sich auch die Problemlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere ist davon auszugehen, dass künftig die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an Bedeutung zunehmen wird.

³ Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2032, Juni 2014, S. 5, 7 und 18, online abrufbar unter: https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/demwa/beitragsheft_546.pdf (20.10.2014).

⁴ Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2032, Juni 2014, S. 5, online abrufbar unter: https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/demwa/beitragsheft_546.pdf (20.10.2014).



2. Standortbestimmung

Die demographische Entwicklung wirkt sich zum Teil unterschiedlich auf die einzelnen Landkreise aus. Der Leitfaden empfiehlt deshalb zunächst, eine Standortbestimmung durchzuführen, um den konkreten Handlungsbedarf vor Ort festzustellen. Die Standortbestimmung kann insbesondere anhand von Leitfragen (Kapitel 2.1, sogleich unten), mittels einer Altersstrukturanalyse (Kapitel 2.2, S. 7 ff.) und/oder einer Mitarbeiterbefragung (Kapitel 2.3, S. 9) vorgenommen werden. Auf Grundlage der festgestellten Handlungsbedarfe kann sich jedes Landratsamt den für sich passenden „Maßnahmen-Mix“ zusammenstellen. Die Kapitel 3, S. 10 ff. (Instrumente zur Personalbindung), Kapitel 4, S. 16 ff. (Instrumente zur Personalgewinnung) sowie Kapitel 5, S. 19 ff. (betriebliches Gesundheitsmanagement) dienen als „Werkzeugkasten“.

2.1. Leitfragen zur Standortbestimmung

Für die Landkreise ergeben sich aus den in Kapitel 1, S. 5 f., dargestellten Entwicklungen verschiedene relevante Leitfragen, zum Beispiel:

- Welche Auswirkungen hat der demographische Wandel auf den eigenen Landkreis bzw. die umliegenden Landkreise?
- Welche Entwicklungen sind nicht abzuwenden, welche sind beeinfluss- und gestaltbar?
- Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf uns als Organisation und unser Arbeitsumfeld (Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen etc.)?
- Welche Auswirkungen haben diese auf den einzelnen Beschäftigten inklusive Sie selbst?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen müssen unsere Beschäftigten (inklusive der Führungskräfte) mitbringen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?
- Wie bleibt die Lern- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit zunehmendem Alter erhalten?
- Wie lassen sich die unterschiedlichen Lernmuster und Arbeitsweisen von Älteren und Jüngeren berücksichtigen?
- Wie lassen sich jüngere und ältere Beschäftigte angemessen binden?
- Wie können junge Menschen für das Landratsamt als Arbeitgeber begeistert werden?

Die Leitfragen sollten gemeinsam von Verwaltungsspitze, der kompletten Führungsebene sowie der Personalabteilung beantwortet werden. Hierzu bietet sich ein Workshoptag (ggf. mit externer Moderation) an, um einen ersten Einblick in die Relevanz und einen Überblick über die vorhandenen Ideen zu bekommen.

Im Anschluss sollten die Ergebnisse der Standortbestimmung aufbereitet und in einen Maßnahmenplan münden. Es wird festgelegt, bis wann die Maßnahmen zeitlich umzusetzen sind und wer hierfür jeweils verantwortlich ist. Der Stand der Umsetzung sollte regelmäßig evaluiert werden.

2.2. Altersstrukturanalyse

Durch den Vergleich der aktuellen mit der prognostizierten Altersstruktur können mögliche personelle Herausforderungen der Zukunft rechtzeitig erkannt und geeignete Strategien zur Bewältigung des Altersstrukturwandels entwickelt werden.

2.2.1. Untersuchung der aktuellen Altersstruktur

Der erste Schritt der Analyse besteht darin, die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft zu ermitteln. Hierbei kann wie folgt vorgegangen werden:⁵

⁵ In Anlehnung an: Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Praxisorientierte Empfehlungen zur Altersstrukturanalyse und zur Nutzung vorhandener IT-Tools, Stand: Juni 2012, S. 6, online abrufbar unter: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-it-tools.pdf?__blob=publicationFile (20.10.2014).

1. Festlegen der Organisationseinheiten, die analysiert werden sollen, z.B.:

- das Landratsamt als Ganzes
- bestimmte Bereiche, zum Beispiel einzelne Geschäftsbereiche bzw. Abteilungen
- ausgewählte Beschäftigtengruppen (Kreis-/Staatspersonal, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit/ohne Leitungsfunktion, männlich/weiblich, befristet/unbefristet, teilzeit-/vollzeitbeschäftigt, Laufbahn-/Entgeltgruppen usw.)

2. Berechnung und Darstellung⁶

- Summierung der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahrgang oder Zuordnung zu gebildeten Altersgruppen (Fünf- oder Zehnjahresschritte; ggf. Ausrichtung der Klassen an der Systematik der vorhandenen Personalstatistik)
- Berechnung der Anteilswerte in Bezug auf die o.g. Beschäftigtengruppen
- Berechnung des Altersdurchschnitts
- Darstellung: tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendiagrammen

3. Analyse der Ergebnisse

- Vergleich der Ergebnisse unterschiedlicher Analyseeinheiten (Organisationseinheiten, Beschäftigtengruppen etc.)
- Ableitung und Diskussion möglicher personalpolitischer Probleme

Zeigen die gewonnenen Daten zum Beispiel auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen, so lassen sich daraus Handlungsfelder und -bedarfe ableiten.

2.2.2. **Prognose der künftigen Altersstruktur**

Die Prognose soll darüber Auskunft geben, ob von einem weitgehend gleich bleibenden, wachsenden oder sinkenden Personalbestand auszugehen ist. Hierbei kann wie folgt vorgegangen werden:⁷

1. Ausgangspunkt: Aktuelle Altersstrukturdaten (s. Kapitel 2.2.1, S. 7 f.)

2. Berechnung und Darstellung

Wesentlich sind Annahmen über zentrale Einflussfaktoren der zukünftigen Alters- und Behördenstruktur, die der Prognose zu Grunde gelegt werden, insbesondere

- Fluktuation (d.h. Beendigung des Dienst- bzw. Beschäftigungsverhältnisses außerhalb des regulären Eintritts in den Ruhestand)
 - Von welcher Fluktuationsquote, differenziert für die unterschiedlichen Altersgruppen, ist auszugehen?
 - Wird die Quote zukünftig eher gleich bleiben oder sind Veränderungen wahrscheinlich?
- Neueinstellungen
 - In welchem Umfang können bzw. dürfen Neueinstellungen vorgenommen werden?
 - In welchem Umfang sollen Neueinstellungen vorgenommen werden (auch: soll/darf ggf. über Bedarf ausgebildet werden)?
 - Ist eine Kompensation zum Beispiel durch Einstellung befristeter Kräfte möglich/vorgesehen?
 - Ist zu erwarten, dass geeignete Bewerber am Arbeitsmarkt zu finden sind?

⁶ Siehe hierzu die Beispiele in den Kapiteln 1.1, S. 5 und 1.2, S. 5 f.

⁷ In Anlehnung an: Bundesministerium des Innern: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Praxisorientierte Empfehlungen zur Altersstrukturanalyse und zur Nutzung vorhandener IT-Tools, Stand: Juni 2012, S. 7, online abrufbar unter: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-it-tools.pdf?__blob=publicationFile (20.10.2014).



- Berufsaustritt

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in welchem Alter voraussichtlich das Haus verlassen (Regelaltersgrenze und vorgezogene Altersrenten, z.B. für schwerbehinderte Menschen oder langjährig Versicherte)?

Anschließend werden die aktuellen Altersstrukturdaten unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen hochgerechnet (ggf. mehrere Szenarien mit unterschiedlichen Entwicklungen). Der Prognosezeitpunkt sollte

- nicht in zu großer Ferne liegen, damit noch realistische Annahmen getroffen werden können, aber auch
- weit genug gefasst sein, um deutliche Veränderungen veranschaulichen zu können.

Bewährt hat sich ein Zeitraum von fünf bzw. zehn Jahren. Die Darstellung kann tabellarisch oder bildhaft in Form von Balken- oder Kurvendiagrammen erfolgen, jeweils im Vergleich zur aktuellen Altersstruktur.

3. Analyse der Ergebnisse:

- Vergleich der aktuellen mit der prognostizierten Altersstruktur
- Identifizierung möglicher zukünftiger personeller Herausforderungen
- Entwicklung von Lösungsstrategien

Praxistipp:

Folgende kostenlose Tools unterstützen Sie bei Analyse und Prognose der Altersstruktur:

- <http://www.demobib.de/bib/index.id,1689.html> (20.10.2014), Hilfe/Anleitung unter <http://www.demobib.de/cweb/cgi-bin-noauth/moin.cgi/DemografieKompass> (20.10.2014)
- <http://www.ihk-demografierechner-bayern.de> (20.10.2014)

2.3. Mitarbeiterbefragungen

Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument der Mitarbeiterbeteiligung und eine Hilfestellung für Führungskräfte, mit dem ein Stimmungsbild über den Arbeitsalltag, die Zusammenarbeit im Landratsamt sowie die Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt aufgezeigt wird. Schwachstellen können erkannt und Stärken weiter ausgebaut werden. Aus den Befragungsergebnissen kann jedes Landratsamt die individuell erforderlichen Handlungsbedarfe und Maßnahmen ableiten.

Praxisbeispiel:

- Der Bayerische Innovationsring führt in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen an den Landratsämtern durch.
- Im Landratsamt Nürnberger Land haben sich bei der Mitarbeiterbefragung im Jahr 2009 konkrete Handlungsfelder ergeben. Es wurden vier Projektgruppen (Unternehmenskultur, Imageoffensive, Führung, Personalentwicklung) eingerichtet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte wurden in die Erarbeitung von Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten einbezogen und konnten sich für die Mitarbeit in den Projektgruppen bewerben.

3. Instrumente zur Personalbindung

In den nächsten 15 bis 20 Jahren scheidet bei den Landratsämtern ein hoher Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und muss in einer Zeit nachbesetzt werden, in der das Arbeitskräfteangebot aufgrund der demographischen Entwicklung tendenziell abnimmt. Damit sich dieses Spannungsfeld z.B. durch Arbeitgeberwechsel nicht zusätzlich verschärft, werden nachfolgend Maßnahmen beschrieben, um das Personal mittel- und langfristig an das Landratsamt zu binden.

3.1. Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte nehmen bei der Personalbindung eine zentrale Rolle ein (Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima etc.), weshalb auf die Führungskräfteentwicklung – ergänzend zu dem hierzu bereits veröffentlichten Leitfaden⁸ – nachfolgend genauer eingegangen wird:

- Neue Führungskräfte gewinnen / „Perspektivpool“ für Führungsaufgaben
 - Rechtzeitige Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften
 - Fortbildungen zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben (z.B. auch speziell für Frauen)
- Neue Führungskräfte für ihre Aufgabe qualifizieren

Praxisbeispiel:

Im Landratsamt Nürnberger Land werden neue Führungskräfte im Rahmen einer Schulung mit ihren neuen Aufgaben und Verpflichtungen sowie mit Personalentwicklungs- und Führungsinstrumenten vertraut gemacht.

- Fortbildung für Führungskräfte

Praxisbeispiel:

Zahlreiche Landratsämter bieten Führungskräftewerkstätten als Fortbildungsangebot für Führungskräfte an. Inhalte können z.B. arbeitsrechtliche Grundlagen oder Führungsinstrumente sein.

- Austausch zwischen Führungskräften

Praxisbeispiel:

In vielen Landratsämtern findet regelmäßig ein sogenannter Führungskräfte-Dialog statt. Der Führungskräfte-Dialog ist eine Plattform zum Informationsaustausch zwischen Amtsleitung und Führungskräften bzw. Führungskräften untereinander.

- Mitarbeiter- und zielorientierte Führung
- Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzeigen, ermöglichen und soweit möglich verbessern
- Mitarbeitergespräche durchführen⁹
- Feedback und Rückmeldung durch und an Führungskräfte
- Angebote zur Mediation, Supervision, Coaching etc.

⁸ Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), Empfehlungen zur Führungskräfte-Entwicklung in den Landratsämtern, 2012, online abrufbar unter: <http://www.bay-landkreistag.de/Landkreistag/BayerischerInnovationsring/Veroeffentlichungen/PersonalundFuehrung.aspx> (20.10.2014).

⁹ Siehe hierzu etwa: Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern e.V. (Hrsg.), LoB 2.0: Das motivierende Mitarbeitergespräch. Leistungsbewertung als Wertschätzung: Praxisleitfaden für kommunale Arbeitgeber, 2012.



3.2. Arbeitszeit

- Flexible Arbeitszeitregelungen
 - Arbeitszeiterfassung
 - Möglichkeit des Zeitausgleichs
 - Gleitende Arbeitszeit

Praxisbeispiele:

- Das Landratsamt Würzburg bietet derzeit beispielsweise über 50 verschiedene Arbeitszeitmodelle an und berücksichtigt, soweit dienstliche Belange das zulassen, den individuellen Bedarf.¹⁰
- Das Landratsamt Nürnberger Land hat mit der DV zur gleitenden Arbeitszeit flexible Arbeitszeitregelungen getroffen, z.B. keine Kernzeitregelung. Ziel ist die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit.

- Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung (Teilzeit), zeitliche Befristung sichert Anspruch auf Vollzeit
- Führungsaufgaben in Teilzeit wahrnehmbar (z.B. durch Jobsharing oder vollzeitnahe Teilzeit)
- Arbeitszeitkonto (z.B. Jahresausgleichskonto oder - soweit möglich - nach § 10 TVöD)
- Sabbatjahr-Modelle

3.3. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Leitfaden geht von einem Verständnis von Familie und Beruf aus, das sowohl die Betreuung (minderjähriger) Kinder als auch die Pflege betreuungs- und unterstützungsbedürftiger Angehöriger einschließt und trägt dadurch den sich abzeichnenden gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung.¹¹

3.3.1 Wiedereinstieg nach Familienphase erleichtern

- Kontakt halten

Praxisbeispiel:

- Das Landratsamt Würzburg lädt jährlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit zu einem sog. Kontakthalte treffen ein. In einem informellen und gemütlichen Rahmen gibt es Infos zur aktuellen Situation und zu Veränderungen im Landratsamt. Es gibt die Möglichkeit, sich wiederzusehen und auszutauschen und damit das Interesse an der „alten“ und „künftigen“ Arbeitsstelle wachzuhalten. Kinder sind an diesem jährlichen Treffen ebenfalls erwünscht.¹²
- Beim Landratsamt Nürnberger Land findet einmal jährlich „Ein Wiedersehen im Landratsamt“ der beurlaubten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen statt. Bei einem Frühstück erhalten die Beurlaubten aktuelle Informationen und haben die Möglichkeit sich auch untereinander auszutauschen.
- Am Landratsamt Erding wurde ein sog. „Elternzeitverteiler“ eingerichtet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Elternzeit oder Sonderurlaub gehen und weiterhin am Geschehen im Landratsamt interessiert sind, erhalten an ihre private Mailadresse aktuelle Stellenausschreibungen, die Mitarbeiterzeitung etc. zugesandt, um so regelmäßig Kontakt zum Landratsamt halten zu können.

¹⁰ Vgl. hierzu und zu weiteren Maßnahmen: http://www.landkreis-wuerzburg.de/PDF/Familienfreundliches_LRA.PDF?ObjSvrID=1755&ObjID=1141&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&ts=1286192342 (20.10.2014).

¹¹ Siehe hierzu Kapitel 1.3, S. 6 sowie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf insgesamt: Deutscher Landkreistag (Hrsg.), Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung, 2010, online abrufbar unter: <http://www.landkreistag.de/images/stories/publikationen/band%2091.pdf> (20.10.2014).

¹² Vgl. hierzu und zu weiteren Maßnahmen: http://www.landkreis-wuerzburg.de/PDF/Familienfreundliches_LRA.PDF?ObjSvrID=1755&ObjID=1141&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&ts=1286192342 (20.10.2014).

- Regelmäßige Informationen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Möglichkeit der Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Nürnberger Land informiert seine beurlaubten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über aktuelle Stellenausschreibungen und das Inhouse Fortbildungsprogramm. Der Personalrat lädt alle Beurlaubten zu seinen Veranstaltungen ein, z. B. Betriebsausflug, Personalversammlung, Jahresabschluss-/Weihnachtsfeier.

- „Rückkehrgespräch“ mit der Personalverwaltung
- Möglichkeit, während der Familienpause an internen Fortbildungen teilzunehmen (z.B. IT-Schulungen, spezielle Inhouse-Seminare)

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Freising bietet jährlich ein Inhouse-Seminar zum Thema „Wieder zurück im Beruf - Tipps zum Wiedereinstieg ins Berufsleben“ an. Zielgruppe sind beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach Familienpause oder Sonderurlaub in den Beruf zurückkehren wollen oder in den letzten Jahren zurückgekehrt sind.

- Flexible Einstiegsmodelle nach Ende der Elternzeit
- Möglichkeit der Teilzeit während der Elternzeit, ggf. auch mit sehr niedriger Stundenzahl

3.3.2. Wohnraum- und Telearbeit

- Wohnraumarbeit bedeutet „Arbeiten im häuslichen Bereich“ im Rahmen des bestehenden Arbeits- oder Dienstverhältnisses.
- Telearbeit ist eine besondere Form der Wohnraumarbeit, bei der eine auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit mit einer gewissen Regelmäßigkeit an einem vom Arbeitgeber gestellten und mit der Dienststelle online verbundenen PC-Arbeitsplatz verrichtet wird.¹³
- Bei alternierender Wohnraum- und Telearbeit sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abwechselnd sowohl in der Dienststelle als auch zu Hause tätig.¹⁴
- Neben der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann Wohnraum- und Telearbeit auch dazu beitragen,
 - die Attraktivität des Landratsamts als Arbeitgeber zu steigern,
 - qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden,
 - den Wiedereinstieg nach einer längeren Beurlaubung zu erleichtern,
 - die Rahmenbedingungen für Schwerbehinderte zu verbessern,
 - den Raumbedarf in der Dienststelle zu reduzieren,
 - Fahrtzeiten und Fahrtkosten zu verringern.

Praxisbeispiel:

Im Landratsamt Oberallgäu ist es möglich, insbesondere im Hinblick auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergänzend zur Tätigkeit im Landratsamt Telearbeit zu vereinbaren. Voraussetzung ist, dass die Tätigkeiten ohne Beeinträchtigung des Betriebsablaufs bei eingeschränktem unmittelbarem Kontakt zur Verwaltung durchgeführt werden können und messbare Ergebnisse haben. Zur Aufteilung der Arbeitszeit auf die betriebliche und häusliche Arbeitsstätte wird eine schriftliche Vereinbarung geschlossen. Evtl. sind Zeiten zu vereinbaren, an denen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter persönlich oder telefonisch erreichbar ist.

¹³ Siehe zu den datenschutzrechtlichen Anforderungen an die Telearbeit: Bayerischer Landesbeauftragter für den Datenschutz, 25. Tätigkeitsbericht für den Berichtszeitraum 2011/2012, Nr. 2.1.4, S. 32 ff., online abrufbar unter <http://www.datenschutz-bayern.de/tbs/tb25/tb25.pdf> (20.10.2014).

¹⁴ Vgl. zu den Definitionen die Richtlinie zur Teilzeit-, Tele- und Wohnraumarbeit im Geschäftsbereich des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration vom 27.11.2007, Az. P2/1323/4/07, abrufbar über die Datenbank BAYERN-RECHT.

3.3.3. Familienfreundliche Arbeitszeit

- Elternzeit bzw. Familienpflegezeit zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Praxisbeispiel:

Grundsätzlich kann die Verteilung der Elternzeit ohne die Zustimmung des Arbeitgebers auf zwei Zeitabschnitte erfolgen (§ 16 BEEG). Beim Landratsamt Haßberge ist eine Verteilung der Elternzeit auf weitere Zeitabschnitte möglich. Aktuell wurde ein Antrag auf Verteilung der Elternzeit auf 4 Zeiträume genehmigt.

- Bei der Urlaubsgewährung werden die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern berücksichtigt.
- Rücksicht auf familiäre Verpflichtungen, z.B. durch familienfreundliche Besprechungszeiten¹⁵

3.3.4. Kinderbetreuung

- Eigene Kinderbetreuungsplätze

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Cham bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit 01.04.2009 eine Kinderbetreuungsmöglichkeit in der Großtagespflegestelle „Landkreismäuse“ an. Die Großtagespflegestelle wird von drei in der Kindertagesbetreuung erfahrenen und qualifizierten Betreuungspersonen auf selbständiger Basis betrieben (GbR). Finanziell wird sie durch das Amt für Jugend und Familie unterstützt, welches die Betreuerinnen auch fachlich begleitet. Die Großtagespflegestelle hat keine Schließtage während des gesamten Jahres (mit Ausnahme von Wochenenden und Feiertagen), es entsteht somit keine Betreuungslücke in den Schulferien. Die betriebliche Kinderbetreuung am Landratsamt Cham ist das erste „betriebseigene“ Kinderbetreuungsangebot einer Behörde im Landkreis, in der Oberpfalz und eines der ersten Angebote bayern- und bundesweit.

- Eltern-/Kindbüro bzw. Möglichkeit, Kinder (in Ausnahmefällen) ins Büro mitzunehmen
- Kinderbetreuung in der Ferienzeit und/oder an Feiertagen

Praxisbeispiele:

- Das Landratsamt Freising bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im August für drei Wochen eine Betreuungsmöglichkeit für Kinder von vier bis ca. 13 Jahre im Landratsamt an.
- Das Landratsamt Haßberge bietet eine Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Alter von 6 – 12 Jahren an. Die Betreuung deckt die ersten beiden Wochen der Sommerferien ab und wird von Studierenden der Fachakademie für Sozialpädagogik übernommen. Die Zahl der zu betreuenden Kinder variiert zwischen 16 und 30.
- Viele Landratsämter bieten zudem am Buß- und Betttag eine Kinderbetreuungsmöglichkeit an.

3.4. Gleichstellungskonzept

- Im Vergleich zu den anderen Instrumenten zur Personalbindung sind die Landratsämter nach Art. 4 Abs. 1 des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes alle fünf Jahre zur Erstellung eines Gleichstellungskonzeptes verpflichtet. Die Verwirklichung von Gleichstellung und Chancengleichheit ist eine dienstliche Aufgabe. Für die Umsetzung sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere die Führungskräfte verantwortlich. Im Gleichstellungskonzept sind Initiativen zur Sicherung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie strukturelle Maßnahmen zur Verbesserungen und Förderung der Gleichstellung zu entwickeln und darzustellen.

¹⁵ Siehe hierzu insgesamt: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Familienbewusste Arbeitszeiten: Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen – Zur richtigen Zeit am richtigen Ort., Dezember 2012, abrufbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Arbeitszeiten-Leitfaden.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (20.10.2014).

- Das Gleichstellungskonzept ist Teil einer innovativen Personal- und Organisationsentwicklung und gibt einen Überblick über die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf dieser Grundlage lassen sich individuelle Maßnahmen für die Kommune erarbeiten.

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Nürnberger Land hat in seinem Gleichstellungskonzept sieben Schwerpunkte festgelegt, z.B. Wohnraum- und Telearbeit, Frauen in Führungspositionen. Für die Schwerpunkte wurde der Ist-Zustand analysiert und handlungsorientierte Maßnahmen erarbeitet. Die zur Umsetzung und Handlung Verantwortlichen werden klar benannt, um mehr Verbindlichkeit zu erlangen.

3.5. Identifikation mit dem Arbeitgeber / Betriebsklima

- Gute Einarbeitung und Hilfestellungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Methoden- und Erfahrungswissen weitergeben, Mentoring-Programm bzw. Einarbeitungs-Paten, Wissensdatenbank)
- Teamfördernde Maßnahmen

Praxisbeispiele:

- Das Landratsamt Würzburg besucht mit seinen Auszubildenden den Kletterwald.
- Am Landratsamt Erding werden zu Beginn eines Ausbildungsjahres Ausflüge mit allen Auszubildenden bzw. Anwärterinnen und Anwärtern organisiert, wie z.B. Besuch des Landtags, Teilnahme an einer Verhandlung am Arbeitsgericht oder Besuch der Staatskanzlei mit anschließendem Erfahrungsaustausch.

- Kontakt halten während Elternzeit/ Sonderurlaub
- Gemeinschaftsveranstaltungen (z.B. Betriebsausflug, Sommerfeste)
- Sportliche Gemeinschaftserlebnisse, z.B.
 - Skifahren am Wochenende
 - Wanderungen (zusätzlich zum Betriebsausflug, z.B. am Nachmittag)
 - Angebot an Sportmöglichkeiten außerhalb des Dienstes („Betriebssport“)
 - Teilnahme an der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“
 - Teilnahme am „Firmenlauf“
- Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Person, z.B. bei Jubiläen, wichtigen Lebensereignissen

3.6. Entlohnungssysteme / Leistungsanreize

- Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen, z.B.
 - vorgezogener Stufenaufstieg nach § 17 Abs. 2 TVöD
 - Leistungsentgelt nach § 18 TVöD
 - Leistungsprämien für Beamte
- Arbeitsmarktzulagen für bestimmte Berufsgruppen (z.B. Ingenieurinnen/Ingenieure, IT)
- Daneben kommt auch den vielfältigen immateriellen Leistungsanreizen große Bedeutung zu (allerdings sind auch diese für den Landkreis in der Regel mit Ausgaben verbunden):

Immaterielle Leistungsanreize

Personen-bezogener Arbeits-einsatz	Personal-entwick-lung	Arbeits-gestal-tung	Flexibili-sierung der Arbeits-zeit	Arbeits-platzaus-stattung	Führung	Mitar-beiterbe-teiligung	Arbeits-atmos-phäre	Soziale Leis-tungen
Interessen-bezogener Arbeits-einsatz	Personen- und ver-waltungs-bezogene Personal-entwick-lung	Job En-largement	Flexibile Arbeits-zeit	Größe des Arbeits-raumes	Mitarbei-ter und zielorien-tierte Führung	Mitarbei-ter als Mitunter-nehmer	Verwal-tungskultur	Aus-stattung der Sozial-räume
Fähigkeits-bezogener Arbeits-einsatz	Fort-bildung	Job En-richment	Teilzeit-arbeit	Gestaltung und Aus-stattung des Arbeits-raumes	Rückmel-dung durch Vorge-setzte	Mitarbei-terbeteili-gung in der Ver-waltungs-reform	Infor-mation und Kommu-nikation	Freizeit-angebote
	Karriere-planung	Job Rotation	Telearbeit		Rückmel-dung an Vorge-setzte	Mitarbei-terorien-tierte Leitbild-entwick-lung		Beratungs-angebote
	Parallel-karrieren	Team-arbeit			Mitar-beiterge-spräch	Mitar-beiterbe-fragung		Gesund-heits-förderung
	Frauenför-derung/ Gleich-stellungs-arbeit	Projekt-arbeit				Vor-schlags-wesen		Soziale Personal-Dienstleis-tungen
						Qualitäts-zirkel		Betriebs-kinder-garten

Abbildung 4: Überblick über immaterielle Leistungsanreize¹⁶

3.7. Weiterbeschäftigung nach Erreichen der Altersgrenze

Eine weitere Möglichkeit der Bindung qualifizierten Fachpersonals besteht darin, Tarifbeschäftigte, die aufgrund des Erreichens der Regelaltersgrenze nach § 33 Abs. 1 Buchst. a) TVöD aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden, über das Erreichen der Regelaltersgrenze hinaus (befristet) weiter zu beschäftigen. Diese Möglichkeit ist in § 33 Abs. 5 TVöD vorgesehen. Zur Weiterbeschäftigung ist ein neuer schriftlicher Arbeitsvertrag abzuschließen; ein Anspruch hierauf besteht jedoch nicht.

Für das neu begründete Arbeitsverhältnis gilt der TVöD. Darüber hinaus findet das Kündigungsschutzgesetz Anwendung. Das bedeutet, das Arbeitsverhältnis kann nur bei Vorliegen eines verhaltens-, personen- oder betriebsbedingten Kündigungsgrundes i.S.v. § 1 Abs. 2 KSchG beendet werden. Es empfiehlt sich daher, die Beschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus in der Regel zu befristen.

¹⁶ Quelle: Busse, Beate: Motivieren ohne Geld: Mit knappem Budget Motivation und Leistungsbereitschaft fördern, 2012, S. 40, in: Gourmelon, Andreas (Hrsg.), Personalmanagement im öffentlichen Sektor.

4. Instrumente zur Personalgewinnung

Das in den kommenden Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung sinkende Angebot an Arbeits- bzw. Fachkräften führt zu einem zunehmenden Wettbewerb mit anderen privaten und öffentlichen Arbeitgebern bzw. Dienstherren, gerade angesichts des sich abzeichnenden vergleichsweise hohen Nachbesetzungsbedarfs von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.¹⁷ Die nachfolgenden Instrumente dienen als Hilfestellung.

4.1. Attraktivität kommunizieren

Gerade im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern gilt es, die eigene Attraktivität herauszustellen und aktiv zu kommunizieren. Die nachfolgenden Ausführungen dienen hierbei als Hilfestellung.

4.1.1. Was kommunizieren

Inhalte der Kommunikation können beispielsweise sein:

- die im Landratsamt durchgeführten Maßnahmen zur Personalbindung¹⁸
- sicherer Arbeitsplatz vor Ort
- beste Übernahmechancen
- ggf. Angebot von unbefristeten Arbeitsverträgen
- Zusatzversorgung im öffentlichen Dienst / betriebliche Altersvorsorge
- vielfältige Einsatzmöglichkeiten
- qualitativ gute und abwechslungsreiche Aufgaben
- sinnstiftende Arbeit
- Fort- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Stärken des Landkreises bzw. des Landratsamts herausstellen (z.B. Ergebnisse aus Bürger-/Kundenbefragungen)
- Nutzen für die Gesellschaft sowie für die Bürgerinnen und Bürger (z.B. gut funktionierende Verwaltung als Standortfaktor und wichtiger Bestandteil der Demokratie)
- Angebot an Praktikumsstellen
- Ausbildungsberufe für Schulabgängerinnen und Schulabgänger jeder Qualifikationsstufe
- Nachwuchskräfte berichten über ihre Erfahrungen

4.1.2. Wie kommunizieren

- Veranstaltungen / Vorträge
 - Ausbildungs-/Fachmessen
 - Tag der offenen Tür
 - Lernort Landratsamt/Tag der Ausbildung am Landratsamt
 - Veranstaltung eines Berufsinformationstags
 - Teilnahme an Informationsveranstaltungen der Schulen und Hochschulen
 - Mitwirkung am Girls' und Boys' Day

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Nürnberger Land nimmt jedes Jahr am Girls' und Boys' Day teil. Der Girls' und Boys' Day ist ein bundesweites großes Berufsorientierungsprojekt, an dem Mädchen und Jungs die Berufe kennenlernen, in denen sie unterrepräsentiert sind. Ziel des Tages ist es, langfristig den Frauenanteil in Technik, IT, Handwerk und Naturwissenschaften und den Männeranteil in dienstleistungsorientierten und sozialen Berufen anzuheben. Schülerinnen können an dem Tag Einblicke, z.B. in die Hausmeistertätigkeiten und den Gartenbau, Schüler in die Tätigkeit eines Vorzimmers oder des Infopunktes gewinnen.

¹⁷ Vgl. hierzu Kapitel 1.1, S. 5.

¹⁸ Siehe hierzu Kapitel 3, S. 10 ff.

- Kommunikationsmittel
 - Erstellen von professionellen Plakaten, Infoständen, Flyern, Roll-Ups, Image-Filmen etc.

Praxisbeispiel:

- Die Projektgruppe „Personal und Führung“ des Bayerischen Innovationsrings hat gemeinsam mit der Technischen Hochschule Deggendorf den Image-Film „Komm in unser Team!“ erstellt, um die Landratsämter bei der Gewinnung von Nachwuchskräften zu unterstützen. Die bayerischen Landratsämter können den Film über den Bayerischen Landkreistag beziehen.
- Am Landratsamt Erding sind auf Roll-Up's, Plakaten und Flyern die eigenen Auszubildenden bzw. Anwärterinnen und Anwärter abgebildet und schaffen so z. B. auf Messen, an denen sie regelmäßig vor Ort teilnehmen, eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber.

- Plakate und Flyer informieren im Landratsamt über Ausbildungsmöglichkeiten
- Bereitstellung von Plakaten und Flyern für Schulen und Hochschulen
- ansprechender Internetauftritt
- Schülerzeitungen (Informationen, Interviews, Annoncen etc.)
- Werbung im Rundfunk (Radio, Fernsehen) und im Kino
- Pressegespräche
- ansprechende und aussagekräftige Stellenausschreibungen in Zeitungen, die Interesse wecken (z.B. kräftige Farben, Layout) und ggf. mit Hinweis auf den o.g. Image-Film „Komm in unser Team!“ oder vergleichbare Videos¹⁹

Praxisbeispiel des Landkreises Nürnberger Land:

nürnberg land

Der Landkreis Nürnberger Land sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n

Kassenverwalter/Kassenverwalterin

zur Leitung und Organisation der Kreiskasse in Vollzeit.

Wir bieten ein unbefristetes Arbeitsverhältnis nach dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst in Entgeltgruppe 9 TVöD (bis Entwicklungsstufe 6).

Weitere Informationen zur Stelle finden Sie unter www.nuernberger-land.de (Stellenangebote). Bitte senden Sie Ihre Unterlagen bis **28.07.2014** an das Landratsamt Nürnberger Land, Personalverwaltung in 91205 Lauf oder an bewerbung@nuernberger-land.de. Da eine Rücksendung der Bewerbungsunterlagen nicht erfolgen kann, bitten wir ausschließlich um Zusendung von Kopien.

Schwerpunkte unserer Personalpolitik sind: Gleichstellung von Frauen und Männern, Förderung der Teilzeitarbeit, Bevorzugung von Schwerbehinderten bei gleicher Qualifikation.

- Gute Erfahrungen wurden z.B. auch mit Stellenausschreibungen in Gemeindeblättern gemacht.
- Hinweis auf Ausbildungsmöglichkeiten im Briefkopf und/oder auf Briefkuverts des Landratsamts
- soziale Medien
- Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit oder Personaldienstleistern

¹⁹ Siehe hierzu auch die Ergebnisse der Studie „Video-Content in Online-Jobbörsen“ der FH Düsseldorf, insbesondere S. 60 f., online abrufbar unter: http://kommunikationsforschung.fh-duesseldorf.de/fileadmin/fsp_kommunikationsforschung/dokumente/Job-Video_Praesentation_1-0-0_20120506_SP.pdf (20.10.2014).

4.1.3 Wen ansprechen (Zielgruppe)

1. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sind insbesondere:
 - Schülerinnen und Schüler/ Studentinnen und Studenten
 - Fachkräfte
 - Personen mit Migrationshintergrund und andere Personengruppen, die im Landratsamt ggf. noch unterrepräsentiert sind²⁰
2. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, z.B.
 - Lehrerinnen und Lehrer
 - Berufsberaterinnen und Berufsberater
 - Eltern
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

4.2. Eigene Ausbildung von (Fach-)Kräften

- Bessere Vorbereitung auf Tätigkeit im Landratsamt
- Möglichkeit, einzelne Bewerbergruppen zielgenauer anzusprechen
- (Langfristige) Bindung an das Landratsamt
- Deckung des Personalbedarfs (demographische Entwicklung)
- Duale Studiengänge (auf Verwaltung abgestimmt)
- Ausbildung mit Übernahme aller Auszubildenden, sofern die Ausbildung erfolgreich durchlaufen wurde
- Ausbildung in verschiedenen Berufsbildern, auch kaufmännische, technische Berufe oder im IT-Bereich
- Über Bedarf ausbilden, um auch unvorhergesehenen Personalbedarf abdecken zu können
- Springerstellen schaffen:
 - Flexibilität
 - Springerinnen und Springer erhalten Überblick über verschiedene Sachgebiete/Abteilungen
 - Ausfälle/Spitzenbelastungen können leichter kompensiert werden
 - Anreize setzen, Springerstellen zu übernehmen
- Ausbildung in Teilzeit

Praxisbeispiel:

In den Landratsämtern Cham, Nürnberger Land und Oberallgäu gibt es bereits Erfahrungen mit der Ausbildung in Teilzeit.

²⁰ Siehe hierzu sowie zu den damit verbundenen Handlungsfeldern der interkulturellen Öffnung des Landratsamts, der interkulturellen Kompetenz sowie der Willkommens- und Anerkennungskultur: Deutscher Landkreistag (Hrsg.), Handreichung „Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung“, 2014, <http://www.landkreistag.de/images/stories/publikationen/bd-116.pdf> (06.08.2014).

5.3. Struktur eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist dann besonders nachhaltig und wirkungsvoll, wenn es als Teil der Organisationsstrategie und als selbstverständliche Führungsaufgabe implementiert wird. Besonders wichtig ist, dass die Amtsleitung die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements immer wieder heraushebt und die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen unterstützt.

Bei der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements müssen die Gegebenheiten im jeweiligen Landratsamt berücksichtigt werden. Dabei ist beispielsweise folgende Struktur denkbar:

- **Koordinator/-in Gesundheitsmanagement**

Die/der „Koordinator/-in Gesundheitsmanagement“ hält den Gesamtprozess am Laufen, führt Vorgespräche, organisiert Besprechungen, Workshops und Seminare, unterstützt die Einrichtung von Arbeitsgruppen und unterrichtet über alle wichtigen Informationen rund um das betriebliche Gesundheitsmanagement im Landratsamt.

- **Steuerungsgruppe für das betriebliche Gesundheitsmanagement**

Die Steuerungsgruppe diskutiert nach Möglichkeit keine inhaltlichen Details, sondern formuliert konkrete Ziele. Zur konkreten Umsetzung dieser Ziele werden Arbeitsgruppen gegründet. Die Steuerungsgruppe beschließt ferner über die Lösungsvorschläge, die in den Arbeitsgruppen erstellt worden sind. Mitglieder der Steuerungsgruppe können beispielsweise sein:

- Koordinator/-in Gesundheitsmanagement
- Personalrat
- Personalabteilung / Personalentwicklung
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Führungskräfte
- etc.

Praxisbeispiel:

Im Landratsamt Würzburg wurde auf Anregung des Landrats ein Arbeitskreis Gesundheit eingerichtet, dem folgende Personen angehören:

- Koordination: Personalleiter
- 2 Mitglieder des Personalrates
- 1 Mitarbeiter der Personalverwaltung
- Sportreferentin des Landkreises
- Betriebsärztin (zu bestimmten Einzelthemen zusätzlich der Sicherheitsingenieur)
- 2 Mitarbeiterinnen des Gesundheitsamtes
- 3 Sozialpädagoginnen
- 2 Beamte der 3. Qualifikationsebene
- 1 Beamter der 2. Qualifikationsebene

- **Arbeitsgruppen**

Die Arbeitsgruppen werden zeitlich befristet eingerichtet, um im Auftrag der Steuerungsgruppe Arbeitsbedingungen zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Die erarbeiteten Lösungen sollen ganz konkret und direkt umsetzbar sein. Themenfelder für Arbeitsgruppen können z.B. „gesunde Ernährung“ oder „gesunde Bewegung“ sein.

5.4. Handlungsfelder eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Entsprechend der in Kapitel 5.1, S. 19, beschriebenen Elemente eines betrieblichen Gesundheitsmanagements wird nachfolgend auf die verschiedenen Handlungsfelder eingegangen. Dabei liegt der Schwerpunkt vor allem auf den in der Regel freiwilligen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung:



- Verpflichtende Handlungsfelder
 - Arbeitsschutz inkl. Suchtgefährdungen

Praxisbeispiel:

Das Landratsamt Nürnberger Land hat eine Dienstvereinbarung zur Prävention und Behandlung von Alkohol- und anderen Suchtkrankheiten geschlossen. Darin ist z.B. das Vorgehen bei Suchtmittelmissbrauch nach einem 5-Stufen-Plan für die Führungskräfte erläutert und die Ernennung einer/s internen Suchbeauftragten geregelt.

- Betriebliches Eingliederungsmanagement inkl. Suchterkrankungen
- Betriebliche Gesundheitsförderung, z.B.
 - Führungskräftebildungen (z.B. gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung)
 - Fortbildungsangebote zu verschiedenen Gesundheitsthemen wie psychische Erkrankungen, Burn out und den geeigneten Umgang mit diesen. Dazu gehören auch individuelle Angebote wie Supervision und Schulungen für den Umgang mit schwierigen Bürgerinnen und Bürgern.

Praxisbeispiel:

Am Landratsamt Erding gibt es seit 2013 Vorträge und darauf aufbauende Seminarangebote für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“. In Zusammenarbeit mit dem Centrum für Disease Management der TU München können sich interessierte Kolleginnen und Kollegen weiterbilden und Lösungsansätze zum Umgang mit psychisch belasteten und kranken Mitarbeitern erarbeiten.

- Stressmanagement am Arbeitsplatz, z.B. mit Entspannungsangeboten während der Mittagszeit (z.B. Life Kinetik, Meditation)
- Alters- und altersgerechte Arbeitsplätze
- bei Aufgaben- bzw. Arbeitsverteilung Alter/Leistungsfähigkeit berücksichtigen
- Konfliktberatung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte, auch im Sinne von Fallberatungen für psychosoziale Problemstellungen
- „Willkommensgespräche“ nach längerer Abwesenheit (z.B. Urlaub)
- Gesundheitstag mit jeweils einem zentralen Thema (z.B. psychische Gesundheit und Stress, Resilienz, Ernährung)

Praxisbeispiel:

- Das Landratsamt Oberallgäu hat gute Erfahrungen gemacht, einen Gesundheitstag mit einem speziellen Thema und dann im Laufe des Jahres vertiefend Inhouse-Seminare anzubieten (z.B. Gesundheitstag zum Thema „Augen“ mit Optikern, Blindenbund, Büchertisch und Impuls-Vorträgen der Augenschule Allgäu-Bodensee und einer Augentrainingspraxis; vertiefende Workshops und Seminare „Gesundes Sehen am Arbeitsplatz“ und „Fit- und gesund am PC-Arbeitsplatz – sich und den Augen Gutes tun“).
- Das Landratsamt Freising veranstaltet jährlich einen Gesundheitstag mit Themen wie z.B. Rückenvermessung, Kreislauf-Check, Augendruckmessung, diverse Beratungen durch ansässige Krankenkassen. Dazu gibt es zur Mittagszeit ein „gesundes Mittagessen“ für die Mitarbeiter kostenlos.

- Präventive Maßnahmen im Bereich des Bewegungsapparates (z.B. Rückenschule und Massagen)

Praxisbeispiel:

- Im Landratsamt Nürnberger Land gibt es alle zwei Wochen die Möglichkeit für eine Mobile Massage. So sparen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeit und Anfahrtswege.
- Auch das Landratsamt Freising bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit einer mobilen Massage an. Die Kosten dafür sind selbst zu übernehmen. Die Anwendung findet unter Anrechnung auf die Arbeitszeit statt.

- Angebot an gesundheitsbewusster Ernährung
- Angebot an Dienst-Fahrrädern
- Angebote z.B. in Kooperation mit Fitness-Studios, der VHS oder Vereinen vor Ort (Aushandeln von Sonderrabatten etc.)
- Angebot von kostenlosen Impfungen oder Vorsorgeuntersuchungen
- sportliche Gemeinschaftserlebnisse (siehe Kapitel 3.5, S. 14)





Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags erarbeiten 22 Landkreise Handlungsempfehlungen für die Modernisierung der Landratsämter. Für die Projektarbeit wurden die Projektgruppen Personal und Führung, Betriebswirtschaft, Organisation/eGovernment sowie Service- und Kundenorientierung eingerichtet. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



**BAYERISCHER
LANDKREISTAG**

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de