



**Stadt Blaustein
Alb-Donau-Kreis
Beratungsvorlage**

Beratungsgremium:

Gemeinderat

Sitzung am

20.09.2016

Vorlagen Nr.

75 /2016

öffentlich
 nicht-öffentlich

Amt:

Haupt- und Personalamt

Beratungsgegenstand:

Vorstellung des Abschlussberichts zu dem Robert-Bosch-Förderprojekt
„Personalentwicklung bei der Stadt Blaustein“

Beschlussantrag:

Zur Kenntnisnahme

Sylvia von Darl-Späth
Erste stellv.
Bürgermeisterin

I. Sachvortrag

Im Rahmen des Programms „Die Kommunalverwaltung Baden-Württemberg im Zeichen des demografischen Wandels“ der Robert-Bosch-Stiftung wurden der Stadt Blaustein für den Zeitraum 01.07.2014 bis 30.06.2016 19.200 € für das Vorhaben

„Einführung eines strukturierten Personalentwicklungskonzepts in der Stadtverwaltung Blaustein mit den Schwerpunkten „Fördern und Fordern“ aller Mitarbeiter“

bewilligt.

In der Gemeinderatssitzung am 21.04.2015 wurde dem Gemeinderat das Projekt mit den beiden dazugehörigen Modulen vorgestellt. Zu einem ging es um ein strukturiertes Personalentwicklungskonzept und zum anderen um die Qualifizierung der Führungskräfte in der Stadtverwaltung. Das Projekt wurde fristgerecht abgeschlossen und der Robert-Bosch-Stiftung der Abschlussbericht zur Verfügung gestellt (Anlage 1).


Aus diesem Projekt ist ein Personalentwicklungskonzept entstanden, das der Personalrat zusammen mit der Dienststellenleitung als Dienstvereinbarung verabschiedet hat und allen Mitarbeitern in der Mitarbeiterversammlung im Juli vorgestellt wurde (Anlage 2).

In der Gemeinderatssitzung werden der Abschlussbericht und das Personalentwicklungskonzept kurz vorgestellt.

Die in der Gemeinderatssitzung am 21.04.2015 über das Konzept hinaus vorgestellten weiteren Personalentwicklungsinstrumente

- 1. Mitarbeitergewinnung – Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch interessante Arbeitszeitmodelle und Wohnrauarbeit**
- 2. Durchführung von Leistungsbeurteilungen**
- 3. Betriebliches Gesundheitsmanagement – „Gesunde Führung“**
- 4. Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Ausstiegsberatung)**

werden nach und nach ausgearbeitet und als Ergänzung in die Dienstvereinbarung mit aufgenommen.


.....
Anke Jaeger
Leiterin Haupt- und Personalamt

Anlagen:

- Abschlussbericht des Projekts „Die Kommunalverwaltung Baden-Württemberg im Zeichen des demografischen Wandels der Robert-Bosch-Stiftung“
- Personalentwicklungskonzept der Stadt Blaustein



Stadt Blaustein, Marktplatz 2, 89134 Blaustein,
Haupt- und Personalamtsleiterin Anke Jaeger,
jaeger@blaustein.de, Tel: 07304 802 -100

Abschlussbericht des Projekts

„Die Kommunalverwaltung Baden-Württemberg im Zeichen des demografischen Wandels der Robert-Bosch-Stiftung“

**Hier: Projektvorhaben der Stadt Blaustein „Einführung eines strukturierten
Personalentwicklungskonzepts in der Gemeindeverwaltung Blaustein mit den
Schwerpunkten „Fördern und Fordern“ aller Mitarbeiter**

Allgemeines:

Die Stadt Blaustein versteht unter Personalentwicklung die systematische Fortbildung und Weiterentwicklung von Beschäftigten mit dem Ziel, sie für die derzeit wahrzunehmenden Tätigkeiten hervorragend zu qualifizieren und auf zukünftige Aufgaben bestmöglich vorzubereiten. Die Stadt Blaustein hat dabei insbesondere ein Augenmerk auf die älteren Beschäftigten geworfen und als Projektziel die steigende Arbeitgeberattraktivität für qualifizierten Nachwuchs definiert.

1. Allgemeine Angaben

Bezeichnung des Vorhabens

Einführung eines strukturierten Personalentwicklungskonzepts in der Gemeindeverwaltung Blaustein mit den Schwerpunkten „Fördern und Fordern“ aller Mitarbeiter.

Bewilligungsnummer und tatsächliche Dauer
32.5.3313.0036.0 / 01.07.2014 bis 14.07.2016

Antragsteller

Stadt Blaustein, Haupt- und Personalamtsleitung Herr Thomas Schwäble, ab 01.02.2015
Frau Anke Jaeger (beide Diplomverwaltungswirte)

Teilnehmer

Das Vorhaben der Stadt Blaustein hat sich in zwei Teilprojekte gegliedert. Zum einem in den Bereich der Führungskräfteentwicklung mit 30 Teilnehmern, die sich aus allen Bereichen und unterschiedlichen Führungsebenen zusammengesetzt haben.

Zum anderen aus dem Projekt „Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts“ von Mitarbeitern für Mitarbeiter unter der Leitung von Prof. Dr. Achim Weiland, Professor für das Lehrgebiet Personalentwicklung der Hochschule Neu-Ulm. In der Projektgruppe haben zu Beginn aus unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung 11 Beschäftigte mitgewirkt, zum Abschluss waren es noch 7 Mitarbeitende.

Inhalte, Methoden und Zeitplan des Projekts

Die Inhalte des Vorhabens waren Teil des Antrags und werden hier nur kurz zusammengefasst. Zum einen sollten die Führungskräfte der Stadt Blaustein weiterentwickelt und geschult werden, um damit für Ihre Mitarbeiter kompetente und in der Führung gut qualifizierte Ansprechpartner zu werden. So sollte in einem Teilprojekt ein Augenmerk auf die Qualifizierung der Führungskräfte geworfen werden. Bei dem zweiten Teilprojekt sollten Mitarbeiter angeleitet für die Stadt Blaustein ein Personalentwicklungskonzept mit einzelnen Instrumenten entwerfen.

Beide Projekte wurden durch unterschiedliche Seminarleiter begleitet. So wurden die Führungskräfte über die Akademie für Führung und Verantwortung geschult und die Projektgruppe von Herrn Prof. Achim Weiland begleitet.

Aufgrund eines Führungswechsels in der Haupt- und Personalamtsleitung konnte der Zeitplan zunächst nicht wie im Antrag beschilert gestartet werden. Mit einer Verzögerung von einem halben Jahr hat die Umsetzungsphase für beide Projekte erst im März 2015 begonnen. Diese Verzögerung wurde aber aufgrund einer straffen Organisation zum größten Teil wieder eingeholt.

2. Ziele und Erwartungen

Grundsätzlich wurde als Ziel in beiden Projekten die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der Stadt Blaustein für die bereits beschäftigten und die zukünftigen Mitarbeiter definiert. Dazu gehören altersgerechte Weiterbildungsangebote und gute Ausstiegsberatung genauso wie die Schulung und damit Vorbereitung der Führungskräfte auf ganz unterschiedliche Mitarbeiterstrukturen. Zum einen Beschäftigte, die bereits seit 30 Jahren bei der Stadt arbeiten und zum anderen junge Mitarbeiter, die mit anderen Erwartungen und Zielen bei der

Stadt Blaustein einsteigen. Unterschiedliche Altersgruppierungen benötigen unterschiedliche Führung. Darauf wurde bei der Fortbildung der Führungskräfte geachtet.

Die Stadt Blaustein hatte in einem umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation neu strukturiert. Daran anschließend wurden in einem Teamentwicklungsprozess die neu geschaffenen Teams, Abteilungen und Fachbereiche bei der Zusammenführung der Mitarbeiter, aber auch bei der Neuorganisation ihrer Aufgaben professionell begleitet.

Das Projekt der Robert-Bosch-Stiftung sollte an diese Maßnahmen anknüpfen und die Führungskräfte und Mitarbeiter in den neuen Strukturen und mit teilweise neuen Aufgaben weiter- und fortbilden, um sowohl den Beschäftigten als auch der Stadt Blaustein als Arbeitgeber einen Mehrwert zu schaffen. Die Mitarbeiter sehen dadurch in der Stadt Blaustein einen attraktiven Arbeitgeber und die Stadt profitiert von den Maßnahmen durch das Bleibeverhalten der Beschäftigten. Sollte es doch zu einem Wechsel bzw. Ausstieg kommen, sind eine gute Ausstiegspolitik und durchdachte und systematisch entwickelte Prozesse bei der Einführung neuer Mitarbeiter wertschätzende Faktoren, die zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führen können.

3. Vorbereitung

Beteiligte

Begleitet wurde das Projekt „Qualifizierung von Führungskräften“ durch einen in der Stadtverwaltung gegründeten Steuerungskreis, der sich zusammengesetzt hat aus dem Bürgermeister, einem Mitglied des Gemeinderats (stellvertr. Bürgermeisterin), dem Personalratsvorsitzenden und der Hauptamtsleiterin sowie einer externen Begleitung. Aufgabe des Steuerungskreises ist die strategische Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung sowie deren Controlling und die Zusammenführung beider Themenbereiche, d.h. die Führungskräfteentwicklung mit den Personalentwicklungsinstrumenten in Einklang zu bringen.

Zum Teilnehmerkreis der Führungskräfteentwicklung gehörten der Bürgermeister, die Amtsleiter, die Fachbereichs- und Abteilungsleiter, die Teamleitungen, die Leitung Bücherei, die Kindergartenleitungen, die Mitarbeiter mit Personalverantwortung und der Personalratsvorsitzende. Insgesamt waren es 29 Teilnehmer/innen, die in zwei Gruppen eingeteilt wurden. Begleitet wurde dieses Entwicklungsprogramm von der Führungsakademie Bad Boll, mit der gemeinsam auch die Gesamtkonzeption der Führungskräfteentwicklung ausgearbeitet wurde.

Parallel dazu wurde mit den Stadträten eine Klausurtagung im Februar 2016 durchgeführt, die u.a auch die Visionen der Stadt Blaustein zum Inhalt hatte. Diese Klausurtagung wurde ebenfalls von der Führungsakademie Bad Boll begleitet. So konnten diese Ergebnisse dann auch zum Abschluss der Führungskräfteentwicklung vorgestellt und in das weitere zielorientierte Vorgehen der Verwaltung einfließen.

Die Arbeitsgruppe „Strukturiertes Personalentwicklungskonzept“ setzte sich zunächst aus 12 Personen zusammen, die am 11. Juni 2015 mit einem Start-up-Workshop ihre Arbeit aufgenommen hatten. Da alle Gruppierungen der Stadtverwaltung in der Gruppe vertreten sein sollten, wurden vorab die Bereiche festgelegt, aus denen die Teilnehmer zu bestimmen waren. Dazu gehörten das Haupt- und Personalamt, die Kämmerei, das Bauamt, der Bauhof, die Kindergärten, der Personalrat und der Eigenbetrieb Bad Blau. Dazu konnten sich noch weitere Freiwillige melden, die nach einer Personalversammlung, in der das Projekt vorgestellt wurde, Ihr Interesse bekundet hatten. Im Projektverlauf hatte sich die Gruppe dann auf 7 Beschäftigte reduziert. Als externer Moderator wurde Prof. Dr. Achim Weiland, Professor für Personalentwicklung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, eingesetzt.

Ablauf, Schwierigkeiten, Probleme

Bei der Vorbereitung des Projekts hat es weder bei der Qualifizierung der Führungskräfte noch bei der Arbeitsgruppe Strukturiertes Personalentwicklungskonzept größere Probleme gegeben.

Aufgrund des personellen Wechsels in der Funktion der Haupt- und Personalamtsleitung ist es zu einem verzögerten Beginn des Gesamtprojekts gekommen.

Bei der Qualifizierung der Führungskräfte war der Großteil der Teilnehmer von den Maßnahmen ganz begeistert. Einige sehr langjährige Führungskräfte (teilweise bis zu 25 Jahre bei der Stadt Blaustein tätig) haben grundsätzlich die Sinnhaftigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen in Frage gestellt, die Fortbildungen aber trotzdem weiter wahrgenommen.

Bei der Arbeitsgruppe Strukturiertes Personalentwicklungskonzept sind im Laufe des Jahres 5 Mitarbeitende ausgestiegen, weil ihnen der Arbeitsaufwand zu groß war oder ihnen der Zugang zu dem Thema gefehlt hat. Auch hat es innerhalb der Gruppe kleinere Abstimmungsprobleme gegeben.

Im Ergebnis haben die 7 Teilnehmer jedoch ein hervorragendes Resultat erzielt.

4. Durchführung

Der Projektverlauf war entsprechend des Antrages, bis auf die Erstellung einer Broschüre für über die Führungskräfteentwicklung. Auf den Druck wird verzichtet, da geplant ist, ein Artikel in einer Zeitschrift (Verwaltung innovativ) zu veröffentlichen. Statt der Broschüre über die Qualifizierung von Führungskräften wird nun jährlich ab 2017 ein Inhouse-Schulungskatalog herausgegeben, in denen Fortbildungen speziell für Führungskräfte aber auch Schulungen für Mitarbeiter im Rathaus angeboten werden. Näheres kann dem beigefügten Personalentwicklungskonzept (Anlage 2) entnommen werden.

Eine weitere Änderung erfolgte bei der Verausgabung der Mittel. Zunächst war aus dem Gesamtbetrag ein höherer Anteil für die Erarbeitung eines Strukturierten Personalentwicklungskonzepts vorgesehen. Da diese Arbeitsgruppe aber hervorragende Arbeit sehr eigenständig und mit großem Engagement geleistet hat, konnte der größere Teil des Budgets in die Führungskräftequalifizierung einfließen. Was aus Sicht der Hauptamtsleitung eine sinnvolle Investition war.

Sowohl Dr. Diehl von der Akademie für Führung und Verantwortung als auch Prof. Achim Weiland waren sehr gute und hochkompetente Kooperationspartner. Beide konnten die Teilnehmer bestens motivieren und für die einzelnen Themen begeistern.

Bei der Durchführung war es wichtig, dass es eine Verzahnung zwischen der Führungskräfteentwicklung und der Arbeitsgruppe PE-Instrumente gegeben hat, damit die Ergebnisse der Arbeitsgruppe von den Führungskräften auch mitgetragen wurden.

So wurden die Führungskräfte bei den einzelnen Veranstaltungen immer über den Stand in der Arbeitsgruppe informiert. Diese hatte wiederum die Möglichkeit, aufgrund von Informationen aus der Führungsriege, ihre Personalentwicklungsinstrumente auf die Führungskultur bei der Stadt Blaustein anzupassen.

Beide Projekte wurden wie folgt durchgeführt:

Qualifizierung der Führungskräfte der Stadt Blaustein

Im September 2015 wurde mit einem Workshop gemeinsam mit allen Führungskräften eine Vision zur Führungskultur erarbeitet.

Daran anschließend wurden im Herbst 2015 zwei Führungswerkstätten und im Frühjahr 2016 eine Führungswerkstatt durchgeführt. Die Führungskräfte in der Stadtverwaltung Blaustein sind gemeinsam mit dem Bürgermeister verantwortlich vielfältige Managementaufgaben zu meistern und Menschen ganzheitlich und zielorientiert zu fördern und zu fordern. Darüber hinaus haben sie eine Vorbildfunktion und sind dafür zuständig, dass in ihren Teams die Aufgaben bürgernah und serviceorientiert erledigt werden. Sie tragen eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung und immer höherer Anforderungen im Berufsalltag stark gefordert werden und teilweise an Ihre Belastungsgrenzen stoßen. Um so mehr ist eine gute Führungskultur in der Stadtverwaltung von enormer Bedeutung.

Das in der heutigen Zeit immer wichtiger werdende Thema „FÜHRUNG“ wurde in den drei Führungswerkstätten mit den Themen „Selbst- und Rollenmanagement“, „Kommunikation und Konfliktmanagement“ sowie „Change-Management – Veränderungsprozesse begleiten“ bearbeitet. Damit will die Stadt sich zukunftsfähig aufstellen und für ihre Beschäftigten eine gute Führungskultur erlebbar machen und damit deren Zufriedenheit steigern. Denn nur motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Stadtverwaltung weiter tragen und für die Bürger und Bürgerinnen ein Ort sein, an dem sie sich wahrgenommen und verstanden fühlen.

So wurde in einem abschließenden Workshop im Juni 2016 das weitere Vorgehen mit den Führungskräften erarbeitet und die Vision der Stadt Blaustein, die – wie bereits erwähnt - parallel zur Führungskräfteentwicklung in einer Klausurtagung mit den Gemeinderäten entwickelt wurde, vorgestellt.

Als nachhaltige Entwicklung in dem Führungskräfteprogramm wird am Anschluss an dieses Programm ein fortlaufendes Führungskräfteprogramm erarbeitet, das regelmäßige Fortbildungen zu führungsrelevanten Themen, regelmäßige Klausurtagungen, Einzelcoachings, Teamentwicklungen, Führungstandems und Hospitationen zum Inhalt hat. Nur so ist eine nachhaltige Entwicklung der Führungskräfte möglich. Neue Führungskräfte werden zunächst mit einem einwöchigen Einführungskurs extern zum Thema Führung fortgebildet und steigen dann bei dem laufenden Führungskräfteprogramm der Stadt Blaustein mit ein.

Strukturiertes Personalentwicklungskonzept

Die Arbeitsgruppe hatte zunächst mit 12 Personen am 11. Juni 2015 mit einem Start-up-Workshop ihre Arbeit aufgenommen. Dieser halbtägige Workshop diente insbesondere zur Festlegung und Formulierung des Projektauftrags, in dem sich die Arbeitsgruppe Spielregeln festgelegt, Rahmenbedingungen definiert und das Ziel des Projektes dargelegt hat. Außerdem wurden auch die nicht zu bearbeitenden Themen festgehalten. Oberstes Ziel der Arbeitsgruppe war die Entwicklung von PE-Instrumenten zur zielgerichteten und systematischen Qualifizierung der Mitarbeiter der Stadt Blaustein sowie die Steigerung der Attraktivität der Stadt Blaustein als Arbeitgeber durch gute Personalentwicklung.

Prof. Weiland hat eine Einführung in das Thema „Was kann Personalentwicklung sein?“ gegeben und im weiteren Verlauf wurden mögliche PE-Instrumente vorgestellt. Daran anschließend haben die Teilnehmer eine Auswahl von PE-Instrumenten getroffen, die sie bearbeiten wollten. Bei der Auswahl wurde berücksichtigt, dass sowohl älteren Beschäftigten die Möglichkeit geboten wird, sich auf immer schwierigere und vielfältigere Anforderungen im Berufsleben vorzubereiten und sich dafür weiterbilden zu können, als auch jungen Beschäftigten die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und für zukünftige Perspektiven eröffnet wird. Bis Juni 2016 hat die Arbeitsgruppe 6 PE-Instrumente auf Stärken und Schwächen überprüft und im Anschluss inhaltlich ausgearbeitet, Checklisten und Fragebögen entwickelt und die PE-Instrumente im Juli 2016 in einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt.

5. Nachbereitung

In beiden Projektgruppen war die Resonanz sehr positiv und hat die Zusammenarbeit innerhalb der Ämter aber auch darüber hinaus gefördert. Defizite sind offensichtlich geworden und müssen nun dringend durch weitere Projekte aufgearbeitet werden (wie z.B. Zuständigkeitsregelungen, Prozessdefinitionen, etc.).

In der Mitarbeiterversammlung wurde die Verständlichkeit und Sinnhaftigkeit der PE-Instrumente nach deren Vorstellung auf einer großen Matrix abgefragt und durchweg mit gut bis sehr gut bewertet.

Über die PE-Instrumente hinaus ist deutlich geworden, dass recht frühzeitig mit Nachfolgeregelungen aufgrund von Versetzungen in den Ruhestand begonnen werden muss. Die Stadtverwaltung Blaustein wird in den nächsten Jahren einen vergleichbar hohen Wechsel in einigen Bereichen zu verzeichnen haben. Mit einer guten Nachfolgeplanung und Aufbau von jungen qualifizierten Führungskräften kann man einem Engpass entgegen wirken. Außerdem wurde deutlich, dass das Thema Wissensmanagement bei der Stadt Blaustein schnellstmöglich aufgegriffen werden muss, um einen guten Wissenstransfer zu gewährleisten.

6. Zielerreichung

Zur Dokumentation der Zielerreichung wird auf das beigefügte „Personalentwicklungskonzept der Stadt Blaustein“ (Anlage 2) verwiesen.

Sowohl die Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppen als auch darüber hinaus wurde im Projektverlauf immer besser und hat zum Schluss in Form eines guten Austausches zwischen der Arbeitsgruppe und den Führungskräften stattgefunden. So konnten die eingangs definierten Ziel vollumfänglich erreicht werden.

Jedoch wurden die weiteren auf die Zukunft auszurichtenden Aufgaben deutlich. So werden als nächstes Projekt das Qualitätsmanagement, von dem die Personalentwicklung ein Baustein darstellt, in Form von Prozessdokumentationen und eine großangelegte Mitarbeiterbefragung, aus der sich dann weitere Maßnahmen ableiten werden, auf der Agenda stehen.

Die guten Erfahrungen in der Ausarbeitung von Themen durch Mitarbeiter, wie es die Arbeitsgruppe Strukturiertes Personalentwicklungskonzept gezeigt hat, werden dabei einfließen. Die Förderung der Robert-Bosch-Stiftung konnte damit bei der Stadt Blaustein als Grundlage für den Aufbau einer modernen, prozessorientierten und Mitarbeiter wertschätzenden Verwaltung genutzt werden. Das Ziel und sogar Lust auf mehr konnte bei den Mitarbeitern bestens erreicht werden.

7. Öffentlichkeitsarbeit

Zu Beginn des Projekts wurde in der Zeitung über die Förderung durch die Robert-Bosch-Stiftung berichtet. Nun, nach Abschluss des Projekts, wird wieder ein größerer Bericht in der regionalen Zeitung erscheinen. Dies ist bereits mit der Redakteurin abgeklärt. Aller Voraussicht nach wird dies im September erfolgen.

Darüber hinaus ist geplant gemeinsam mit Prof. Achim Weiland einen Artikel in der Verwaltung innovativ herauszugeben.

Während des laufenden Projekts wurden die Mitarbeiter der Stadt Blaustein immer wieder entweder in der Mitarbeiter- oder in der Personalversammlung über den Stand informiert. Auch in den Sprengeltreffen der Hauptamtsleitungen im Alb-Donau-Kreis wurde über diese Förderung und dem Personalentwicklungsprogramm diskutiert.

In der Mitarbeiterversammlung am 14. Juni 2016 wurden dann die Ergebnisse aus der Arbeitsgruppe PE-Instrumente vorgestellt.

8. Perspektiven

Die Stadt Blaustein wird auch ohne weitere Fördermittel zukünftig (ab Haushaltsjahr 2017) ein Budget für Personalentwicklungsmaßnahmen und die weitere Qualifizierung von Führungskräften einstellen und damit das begonnene Programm fortsetzen.

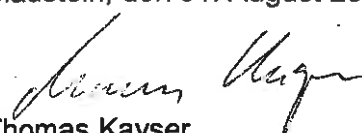
Auf Wunsch der Mitarbeiterschaft werden weitere PE-Instrumente vom Haupt- und Personalamt erarbeitet und die eingeführten Module begleitet bzw. die Umsetzung überwacht, wie z.B. die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen und die Ausarbeitung einer Qualifizierungsmatrix.

Das begonnene Konzept wird kontinuierlich weiter ausgearbeitet und durch eine Mitarbeiterin im Hauptamt betreut.

Dieser Abschlussbericht wird den Stadträten in der Septembersitzung vorgelegt und dem Personalrat zur Kenntnis gegeben. Der Personalrat war jederzeit mit in die Thematik involviert, da er durch Personalratsmitglieder sowohl bei der Führungskräftequalifikation als auch bei der Arbeitsgruppe PE-Konzept vertreten war. Das Personalentwicklungskonzept wurde als Dienstvereinbarung gemeinsam zwischen Arbeitgeber und Personalrat abgeschlossen und erhält damit einen ganz besonderen Stellenwert.

Die Mittelabrechnung liegt als Anlage 1 ebenfalls bei.

Blaustein, den 01. August 2016


Thomas Kayser
Bürgermeister


Anke Jaeger
Haupt- und Personalamtsleiterin

PERSONALENTWICKLUNGS- KONZEPT DER STADT BLAUSTEIN

Dienstvereinbarung
zwischen der Stadt Blaustein, vertreten durch
Herrn Bürgermeister Thomas Kayser
Und dem Personalrat der Stadt Blaustein,
vertreten durch den Vorsitzenden
Herrn Ralf Puchmayr

Marktplatz 2, 89134 Blaustein

Tel. 07304 802-0

Fax 07304 802-111

www.blaustein.de

stadt@blaustein.de

AZ: 052.25

**Blaustein**



INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	2
I. Einführung neuer Mitarbeiter.....	3
II. Qualifizierungsmatrix (QM)	12
III. Stellenbeschreibungen	15
IV. Strukturiertes Mitarbeitergespräch bei der Stadt Blaustein	21
V. Weiterbildungskatalog	29
VI. Vertretungsregelung.....	33

I. Einführung neuer Mitarbeiter

Leitfaden und Checkliste für Führungskräfte

Die Bedeutung der Einführung neuer Mitarbeiter - ein wichtiger und oft vernachlässigter Teil

Die ersten Tage als Mitarbeiter bei der Stadt Blaustein sind – wie bei allen anderen Arbeitgebern auch – einerseits von Neugierde und Motivation, andererseits aber auch von Orientierungslosigkeit und Unsicherheit geprägt. Gerade am Anfang ist es deshalb wichtig, neuen Mitarbeitern den Einstieg zu erleichtern und sie schnell in die Stadt Blaustein als attraktiven Arbeitgeber zu integrieren. Je mehr wir neuen Mitarbeitern helfen, sich am neuen Arbeitsplatz einzurichten und Unsicherheiten abzubauen, umso besser sind sie in der Lage, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und die Gesamtorganisation rasch kennenzulernen.

Was soll eine gute Einführung von neuen Mitarbeiter/innen leisten?

Einführung in den Job: Wissen vermitteln über die genauen Arbeitsaufgaben und die Anforderungen (dies beeinflusst wesentlich die Qualität der Arbeit)

Einführung in das Team: Kennenlernen der neuen Kollegen organisieren sowie Wissen vermitteln über Aufgabenverteilung und Rollen im Team (wer macht was? was ist mein Anteil daran?)

Einführung bei der Stadt Blaustein: Wissen vermitteln über die Stadt Blaustein, ihre Schwerpunkte, das Organigramm, die Geschäftsverteilung, etc.

Eine systematische Einführung ist Führungsaufgabe

Die Personalverantwortung und die damit verbundene Einführung neuer Mitarbeiter liegen bei der Führungskraft. Die Führungskraft kann jedoch von einem Mitarbeiter unterstützt werden, der bei der Orientierung unterstützt oder Teile der Einführung übernimmt (Startbegleiter für neue Mitarbeiter, siehe Seite 3).

Wichtig ist eine geplante und systematische Einführung. Es gibt folgende Schritte

Einführungs- und Orientierungsgespräch am 1. Arbeitstag

Startbegleitung zur Einführung neuer Mitarbeiter

Erstellen eines systematischen Einarbeitungsplans

Feedback während der Einarbeitungszeit sowie ein Gespräch am Ende des ersten Monats

Mitarbeitergespräch am Ende der Einarbeitungsphase (frühestens nach drei Monaten und spätestens nach sechs Monaten)

Einführungs- und Orientierungsgespräch am 1. Arbeitstag

Am ersten Arbeitstag sollen neue Mitarbeiter von der Führungskraft bei Arbeitsbeginn persönlich begrüßt und in einem Einführungs- und Orientierungsgespräch folgende Inhalte erfahren:

Einordnung der Organisationseinheit in die Stadt Blaustein und Einordnung der Stelle in das Team

Aufgaben, Anforderungen und Erwartungen an den neuen Mitarbeiter

Besprechung des Einarbeitungsplans

Erläuterung der Startbegleitung

Rundgang und Kennenlernen der Kollegen sowie des Startbegleiters

Erklärung wichtiger Rahmenbedingungen: Teambesprechungen, Mittags- und Pausenregelung,...

Geben Sie dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl des „Willkommen-Seins“.

Startbegleitung zur Einführung neuer Mitarbeiter

Wenn Sie einen neuen Mitarbeiter in ihr Team aufnehmen, ist es sinnvoll, ihm eine Startbegleitung zur Seite zu stellen. Startbegleiter sind vor allem für die soziale Einführung in den ersten Wochen zuständig, denn neue Mitarbeiter sind darauf angewiesen, dass sie jemand in die Stadt Blaustein einführt. Eine Startbegleitung erleichtert die Eingliederung und entlastet die Führungskraft.

Aufgaben von Startbegleitern

Soziale Integration fördern

Räumliche Orientierung im Unternehmen geben

Kultur und „informelle Regeln“ der Stadt Blaustein näher bringen

Ansprechperson bei Fragen sein

Evtl. fachliche Unterstützung in der Einarbeitungsphase geben

Wichtig

Bei einer erneuten Einstellung in eine Organisationseinheit sollte nach Möglichkeit eine andere Person die Startbegleitung übernehmen, um die Überlastung eines einzigen Startbegleiters zu vermeiden.

Die Startbegleitung muss in den zeitlichen Ressourcen des Startbegleiters berücksichtigt werden.

Wofür bleiben Sie als Führungskraft weiterhin verantwortlich? Diese Aufgaben können nicht der Startbegleitung übertragen werden.

Im Vorfeld und während des Starts gute Absprache mit dem Startbegleiter

Begrüßung des neuen Mitarbeiters und Orientierungsgespräch

Reflexionsgespräche und Feedback über die Arbeitsleistung

Erstellung des Einarbeitungsplans sowie Absprache mit den betroffenen Abteilungen

Arbeitsplatzbeschreibung

Weisungsbefugnis

Der Einarbeitungsplan

Denken Sie über mögliche erste Arbeitsinhalte für die ersten Wochen und Monate nach und erstellen Sie einen Einarbeitungsplan (Vorlage auf Seite 9). Beachten Sie dabei, den neuen Mitarbeiter weder zu über- noch zu unterfordern. Folgende negative Strategien sollen Sie bei der Einarbeitung vermeiden:

Bei der „Wurf-ins-kalte-Wasser-Strategie“ werden dem neuen Mitarbeiter unverzüglich schwierige Aufgaben mit hoher Verantwortung, ohne umfangreiche Unterstützung und ohne Einweisung übergeben. Er ist auf sich gestellt und nicht selten überfordert, was zu Misserfolgserlebnissen und Demotivation führt.

Bei der „Schon-Strategie“ wird der neue Mitarbeiter durch die Übertragung einfacher Aufgaben bei großzügigen Zeitvorgaben wenig beansprucht. Bei dieser Form der Einführung fehlt die Chance sich zu bewähren. Der Mitarbeiter langweilt sich und ist unterfordert.

Feedbackgespräche - Gespräch am Ende der Probezeit – Erstes Mitarbeitergespräch am Ende der Einarbeitungszeit

- In den ersten Wochen sollten Gespräche zwischen dem neuen Mitarbeiter und der Führungskraft stattfinden. Diese Gespräche können auch spontan ohne Planung stattfinden. Sie dienen der Rückkoppelung für beide Seiten: Die Führungskraft kann etwas über den Stand der Einarbeitung und die Befindlichkeit während der Einarbeitung erfahren. Der neue Mitarbeiter kann zwischendurch Fragen stellen, für die er vielleicht nicht explizit ein Gespräch erbeten hätte. Thematisieren Sie in diesen Gesprächen auch offen, was gut und was weniger gut läuft.
- Führen Sie ein Gespräch drei Wochen vor Ende der Probezeit. Dieses Gespräch ist ein Feedback-Gespräch, in dem Sie und Ihr neuer Mitarbeiter Gelegenheit haben, über Ihre gegenseitigen Eindrücke und Einschätzungen sprechen zu können.
- Es ist wichtig, neuen Mitarbeitern genügend Zeit für die Einarbeitung zu geben. Eine 100 %ige Arbeitsleistung ist nicht von Beginn an möglich. Die Erfahrung zeigt, dass dies – abhängig von den Aufgaben – erst nach 3 - 6 Monaten realistisch ist. Ein Mitarbeitergespräch am Ende der Einarbeitungszeit hilft, gegenseitige Erwartungen zu besprechen und Aufgaben und Ziele zu definieren.
- Vor den bereits erwähnten Gesprächen ist es sinnvoll, ein Feedback des Startbegleiters einzuholen, der den neuen Mitarbeiter betreut.

Was sollten Sie beachten, wenn es am Ende der Probezeit doch zu einer Trennung kommt?

- Sprechen Sie die Gründe klar an und holen Sie sich ein Feedback über die Trennungsgründe.
- Machen Sie sich bewusst, dass ein Trennungsgrund nicht nur bei dem Mitarbeiter zu suchen ist, sondern auch bei Ihnen liegen könnte (falsche Auswahlentscheidung, zu wenig Kontakt gesucht,...).

- Trennen Sie sich fair. Achten Sie darauf, Ihrem Mitarbeiter jede Unterstützung zukommen zu lassen, damit es zu einer „sauberen“ Trennung kommt. Gestalten Sie den Prozess so, dass Sie sich danach noch in die Augen schauen können.

Checkliste

Die folgende Checkliste unterstützt Sie bei der Einführung neuer Mitarbeiter und umfasst drei Bereiche.

Vor dem ersten Arbeitstag

Vor dem ersten Arbeitstag werden alle Formalitäten rund um den Dienstvertrag erledigt und der Arbeitsplatz wird eingerichtet. Weiterhin sind die zukünftigen Kollegen zu informieren und ein Startbegleiter zu bestimmen. Denken Sie auch darüber nach, was die ersten relevanten Arbeitsaufgaben sind und erstellen Sie einen Einarbeitungsplan.

Der erste Arbeitstag

Am ersten Tag begrüßt die Führungskraft den neuen Mitarbeiter persönlich und in einem Orientierungsgespräch werden alle wichtigen Informationen gegeben. Weiterhin sollen die Arbeitskollegen sowie der Startbegleiter vorgestellt werden, und der Mitarbeiter an seinen Arbeitsplatz gebracht werden.

Die Einarbeitungsphase

In der Einarbeitungsphase (bis zu sechs Monaten) brauchen neue Mitarbeiter zur fachlichen Einarbeitung und Integration besondere Aufmerksamkeit, insbesondere durch den direkten Vorgesetzten. Betreuung und Rückkoppelung (Feedback zur Arbeit durch die Führungskraft) sollen eine optimale Einarbeitung sicherstellen.

Die folgende Checkliste beinhaltet einige Punkte, die für alle Mitarbeiter der Stadt Blaustein gelten. Die jeweilige Führungskraft muss die Checkliste in Bezug auf Arbeitsplatz und Aufgaben des neuen Mitarbeiters konkretisieren.

Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiter _____

Eintrittsdatum _____

Startbegleiter _____

Organisationseinheit _____

Maßnahmen / Aufgaben / Wer macht was?	Verantwortlicher (konkret benennen)	<input checked="" type="checkbox"/>
3 Wochen vor Eintritt: Ausarbeitung eines Einarbeitungsplans	Führungskraft	
2 Wochen vor Eintritt: Einarbeitungsplan (Soll-Zustand) muss an das Haupt- und Personalamt überreicht werden	Führungskraft	
Unmittelbare Kollegen informieren: Name, Arbeitsbeginn, Aufgaben und Funktion des neuen Mitarbeiters	Führungskraft	
Festlegen und Vorbereiten des Startbegleiters	Führungskraft	
EDV und Technik: Bereitstellen von Arbeitsplatz und Ausstattung, wie z. B. PC, Telefon, Drucker, Arbeitsgeräte Notwendige Software installieren / Passwörter einrichten		
Bereitstellen von Arbeitsmitteln, Arbeitskleidung, persönlicher Schutzausrüstung, ...		
Schlüssel, Stempelchip, ... organisieren		
Eventuell Visitenkarten bestellen		
Sonstiges, z. B. Dienstplan ausarbeiten		

Erster Arbeitstag	Verantwortlicher (konkret benennen)	<input checked="" type="checkbox"/>
Begrüßung und Orientierungsgespräch	Führungskraft	
Rundgang durch die Abteilung – Arbeitsplatz zeigen – Vorstellung der Kollegen – Vorstellung des Startbegleiters – Räumliche Orientierung (z. B. Aufenthaltsraum, Toiletten, Fluchtwege, Rettungsschlauch, Erste-Hilfe-Kasten, Feuerlöscher)	Führungskraft	
Einarbeitungsplan besprechen	Führungskraft	
Schlüssel, Stempelchip, etc. übergeben		
Erklärung Zeiterfassungs-System		
Überreichung Willkommensbroschüre		
Sonstiges, z. B. Spinde, Sicherheitsfächer		

Erste Arbeitswoche	Verantwortlicher (konkret benennen)	<input checked="" type="checkbox"/>
Besprechung der ersten Arbeitsschritte, Definition erster Projekte und Aufgaben (siehe Einarbeitungsplan)	Führungskraft	
Eventuell IT-Systeme erklären (Regisafe,...)		
Vorstellen bei erweitertem Personenkreis (z. B. wichtigen Ansprechpersonen in Einrichtungen der Stadt Blaustein, bei Kunden oder Lieferanten, bei Kooperationspartnern, bei Behörden); Rundgang im Rathaus		
Information über wichtige Formulare, wie z. B. Dienstreiseantrag, Unfallmeldung		
Einführung in das Verbandsbuch, Einweisung in z. B. Defibrillator		
Interne Gebräuche und Regeln erklären, wie z. B. Teambesprechungen, Kaffeekasse		
Sonstiges		

Die ersten drei bis sechs Monate	Verantwortlicher (konkret benennen)	<input checked="" type="checkbox"/>
Fortlaufende Betreuung des neuen Mitarbeiters und Feedback zur Erledigung der ersten Aufgaben	Führungskraft	
Feedbackgespräch am Ende der Probezeit	Führungskraft	
Sonstiges, z. B. Corporate Design erklären		
Checkliste und Einarbeitungsplan (Ist-Zustand) an Haupt- und Personalamt geben	Führungskraft	

Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter

Aufgaben Erste Aufgaben und Projekte konkret benennen	Informationen Welche Informationen werden benötigt? Wo und von wem erhält der neue Mitarbeiter diese?	Hilfestellung durch Wer bietet konkrete Unterstützung bei der Bearbeitung der Aufgabe?	Erlедigt bis Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?

II. Qualifizierungsmatrix (QM)

I. Beschreibung des Instruments

Die Qualifizierungsmatrix ist eine Matrix, aus der hervorgeht, was genau welcher Mitarbeiter in welchem Arbeitsbereich kann und wofür er weitergebildet werden soll oder weitergebildet werden möchte. Dieses Instrument dient der systematischen Personalentwicklung und dem Personaleinsatz von Mitarbeitern in einem Team zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs der Aufgabenerfüllung.

Die Qualifizierungsmatrix ist kein Instrument zur Personalbeurteilung.

II. Anleitung für die Führungskräfte

1. Bitte fassen Sie alle Mitarbeiter Ihres Verantwortungsbereichs in einer Matrix zusammen. Schreiben Sie die Namen Ihrer Mitarbeiter untereinander in die erste Spalte der Matrix. Das beigefügte Beispiel hilft Ihnen beim Ausfüllen der Matrix.

2. Sammeln Sie alle anfallenden Aufgaben in Ihrem Team, fassen Sie diese zu Oberbegriffen zusammen und tragen Sie diese in die erste Zeile der Matrix ein. Bitte beachten Sie hierbei, dass Sie nur Aufgaben und keine Tätigkeiten erfassen.

Beispiel

telefonieren – Tätigkeit (diese Tätigkeit wird nicht in die QM aufgenommen, da diese Tätigkeit nur Mittel zum Zweck ist)

Einsatz in der Telefonzentrale = Aufgabe (diese Aufgabe wird in die QM aufgenommen, wenn ein Mitarbeiter dafür zuständig ist)

3. Definieren Sie im nächsten Schritt, wie oft diese Aufgaben durch alle Mitarbeiter wahrgenommen werden müssen zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung bei Abwesenheiten (Urlaub, Krankheit, ...). Bestimmen Sie den Soll-Zustand und tragen Sie den entsprechenden Wert in die zweite Zeile ein.

4. Im nächsten Schritt erfassen Sie in der Matrix den IST-Zustand der aktuell vorhandenen Qualifikation jedes Mitarbeiters anhand der in der Legende benutzten Kürzel.

Gleichen Sie das Ergebnis pro Aufgabenbereich mit Ihrer Planung (SOLL-Zustand) ab. Stellen Sie mögliche Über- und Unterdeckung fest.

5. Abschließend besprechen Sie mit allen betroffenen Mitarbeitern die ausgefüllte Matrix, überprüfen gemeinsam den Inhalt auf Richtigkeit und Vollständigkeit und nehmen ggf. Änderungen oder Ergänzungen mit auf.

6. Bitte entscheiden Sie auf der Grundlage dieser Informationen, welche Qualifikations-Maßnahmen wichtig sind und führen Sie diese durch.

**III. Musterbeispiel
Qualifizierungsmatrix Stadt Blaustein**

Abteilung I Bürgerservice																				
maximal benötigte Anzahl an Qualifikationen	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Mitarbeiter																				
Mitarbeiter																				
Mitarbeiter																				

Legende

EA	Einarbeitung abgeschlossen
E	in Einarbeitung
G	Einarbeitung geplant

IV. Aktualisierung der Matrix

Die QM muss einmal im Jahr aktualisiert werden. Wir empfehlen die Aktualisierung nach den jährlich durchgeführten Mitarbeitergesprächen, um so den aktuellen Stand zum Fortbildungsbedarf erfassen zu können.

Ausnahmen

Nach dem Abschluss einer Qualifizierung muss die QM-Matrix aktualisiert werden. Ebenso ist eine Aktualisierung bei Personalwechsel oder Änderungen des Aufgabenbereichs von Mitarbeitern notwendig.

V. Veröffentlichung

Die QM wird innerhalb der genannten Abteilung / dem gesamten Team veröffentlicht. Es besteht die Möglichkeit, die QM in der Abteilung auszuhängen oder in einem für alle Mitarbeiter zugänglichen Datei-Ordner abzulegen.

VI. Dokumentation

siehe Veröffentlichung

Zusätzlich muss einmal im Jahr zum Jahresende eine Kopie an den direkten Vorgesetzten weitergeleitet werden.

VII. Verbindlichkeit

Die QM ist ein verbindliches Personalentwicklungsinstrument.

VIII. Zielgruppe

Die QM-Vorlage wird allen Führungskräften mit der Bitte um Nutzung ausgehändigt. Unterstützen Sie bitte die Einführung dieses Personalentwicklungsinstruments, auch wenn das erste Ausfüllen einen bestimmten Zeitaufwand erfordert.

III. Stellenbeschreibungen

Was sind Stellenbeschreibungen?

Stellenbeschreibungen sind ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument für das Personalmanagement.

Mit ihrer Hilfe wird strukturiert und verbindlich dokumentiert:

- die Beziehungen und Charakterisierung einer Stelle bei der Stadt Blaustein
- die einzelnen Aufgaben, Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten des Stelleninhabers
- seine Kompetenzen
- die organisatorische Einbindung in die Stadtverwaltung Blaustein mit Vorgesetzten und Führungsverantwortung.

Der Arbeitsplatz / Die Stelle ist dadurch gekennzeichnet, dass der Stelleninhaber die mit der Stelle verbundenen Aufgaben erledigen muss, für seine Entscheidungen und Handlungen die Verantwortung trägt und dafür die notwendigen Kompetenzen mitbringt.

Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen müssen aufeinander abgestimmt sein. Die Stellenbeschreibung ist die Dokumentation dafür.

§ 2 des Nachweisgesetzes definiert einen gesetzlichen Anspruch auf eine kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit. Dies ist schriftlich zu fixieren und wird ausschließlich intern verwahrt.

Definition

Eine Stellenbeschreibung ist eine personenneutrale, schriftliche Beschreibung einer Stelle hinsichtlich ihrer

- Ziele
- Vollmachten
- Aufgaben
- Kompetenzen
- Anforderungen
- Beziehungen zu anderen Stellen

Ziele einer Stellenbeschreibung

Die zentrale Funktion einer Stellenbeschreibung ist das Regeln und damit das Herstellen von Klarheiten für alle Beteiligte, hinsichtlich der mit dieser Stelle gegebenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten:

- macht die Arbeit transparent
- Sicherheit für den Arbeitnehmerin Bezug auf seine Aufgaben
- bietet Führungskräften eine Übersicht über Aufgabenstellung und Aufgabenverteilung
- Qualitätssicherung, da zu allen Stellen die erforderlichen Kompetenzen sichtbar sind oder da aus den Stellenbeschreibungen die erforderlichen Kompetenzen bei Stellenneubesetzung ersichtlich werden
- Grundlage für Neueinsteiger bei der Einarbeitung / bessere und einfachere Auswahl von Bewerbern
- Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen / Qualifikationen der Stelle (Soft Skills/Hard Skills siehe Anhang)

Die Inhalte und Aufgaben von Stellenbeschreibungen ergeben sich aus den Anforderungen der Stelle. Je mehr Funktionen mit der Stelle verfolgt werden, umso umfassender fallen auch die Stellenbeschreibungen aus.

Erstellung

Die Stellenbeschreibungen sind mit angehängtem Formblatt zu erstellen. Sie werden zwischen Führungskraft und den beteiligten Mitarbeitern durchgesprochen.

Es werden Stellen beschrieben, die von mehreren Personen besetzt werden können. Stellenbeschreibungen sollten pro Organisationseinheit abgefasst werden (d.h. eine Stellenbeschreibung für die Erzieher beim Kindergarten Regenbogen, eine Stellenbeschreibung für die Erzieher beim Kindergarten Bärenstark, eine Stellenbeschreibung für die Erzieher beim Kindergarten Wirbelwind, eine Stellenbeschreibung für die Gärtner beim Bauhof...)

In einer einzigen Stellenbeschreibung können Personen auf einer Stelle mit gleichem Aufgabengebiet und mit gleichem Beschäftigungsgrad zusammengefasst werden.

Führungspositionen sind in der Regel nur von einer Person besetzt, so dass Führungskräfte eine eigene Stellenbeschreibung bekommen müssen.

Um den Aktualisierungsaufwand zu begrenzen, sollte man bei den Vorgesetzten und den Vertretungsregelungen nur die Stelle angeben und nicht die Person.

Ausfüllhinweis

Qualifikationen und Kompetenzen

Diese unterteilen sich in Hard Skills (harte Faktoren) und Soft Skills (weiche Faktoren). Zusammen bilden sie die berufliche Handlungskompetenz einer Person.

Hard Skills

Sind berufstypische Qualifikationen. Sie werden durch Studium, Ausbildung und praktische Erfahrungen vermittelt und können durch Zeugnisse und Leistungstests objektiv sichtbar gemacht werden.

- Fachliche Qualifikation (Studium / Ausbildung)
- Zusatzqualifikation z.B. Fortbildung
- Berufserfahrung
- Berufliche Tätigkeit, Studienzeit oder Praktika im Ausland
- Fremdsprachenkenntnisse
- EDV Kenntnisse
- Engagement im privaten Bereich (Vereine, Organisationen, Parteien)
- Besondere berufliche Fähigkeiten / Erfahrungen

Soft Skills

Soziale Kompetenz häufig auch Soft Skills genannt, ist die Gesamtheit individueller Einstellungen und Fähigkeiten, die dazu dienlich sind, eigene Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und in diesem Sinne auch das Verhalten und die Einstellungen dieser Gruppe zu beeinflussen. Soziale Kompetenzen umfasst eine Vielzahl von Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich bzw. notwendig sind. Ein zuweilen mit ihr gleichgesetzter Teilaspekt der sozialen Kompetenz ist dabei die sogenannte soziale Intelligenz als „Fähigkeit“, andere zu verstehen sowie sich ihnen gegenüber situationsangemessen und klug zu verhalten.

Im Arbeitsleben versteht man unter Soft Skills die Fähigkeit, das Verhalten und die Einstellung von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen (Stichwort Teamfähigkeit und Motivation).

Soft Skills sind außerfachliche bzw. fachübergreifende Kompetenzen. Sie betreffen direkt die Persönlichkeit und gehen über fachliche Fähigkeiten hinaus.

Zu ihnen gehören sämtliche Eigenschaften, Fähigkeiten, Qualifikationen, die neben den Hard Skills berufliche und private Erfolge bestimmen.

Sie betreffen persönliche Kompetenzen, soziale Kompetenzen und methodische Kompetenzen.

In dieser Liste finden Sie Soft Skills, die für Ihren Bereich evtl. zutreffend sind:

persönliche Kompetenzen	soziale Kompetenzen	methodische Kompetenzen
Selbstvertrauen Selbstdisziplin Selbstreflektion Engagement Eigeninitiative Motivation Neugier Belastbarkeit Eigenverantwortung Flexibilität Ausdauer Kreativität Leistungsbereitschaft Lernbereitschaft Mobilität Organisationsfähigkeit Zuverlässigkeit selbstständiges Arbeiten Entscheidungsfähigkeit Selbstvertrauen Ehrgeiz	Empathie Teamfähigkeit Überzeugungskraft Kontaktfreudigkeit Pünktlichkeit Zielstrebigkeit Engagement Hilfsbereitschaft selbstständiges Arbeiten Eigeninitiative Toleranz Konfliktfähigkeit Fähigkeit zu Kritik und Selbstkritik Delegationsfähigkeit Kommunikationsfähigkeit	Präsentationstechniken Umgang mit neuen Medien strukturierte und zielorientierte Arbeitsweise analytische Fähigkeiten Problemlösungskompeten z Stressresistenz Organisationstalent Zeitmanagement Rhetorik Planungsfähigkeit Transferfähigkeit

Die Soft Skills lassen sich zwar in diese drei Kategorien einteilen, jedoch greifen diese ineinander über, sodass Kompetenzen aus dem einen Bereich zumeist auch Fähigkeiten aus einem anderen Bereich erfordern.

Beispielsweise erfordert eine gelungene Präsentation auch ein gewisses Maß an Selbstvertrauen.

Stellenbeschreibung

1. Organisatorische Einordnung der Stelle

1.1 Name, Vorname	
1.2 Amt / Fachbereich	1.3 Teamleitung (Bauhof, Bad Blau)
1.4 Beschäftigungsgrad <input type="checkbox"/> Vollzeit <input type="checkbox"/> Teilzeit	
Wo.-Std.	v. H.

2. Angaben zur Organisationsstruktur

2.1 Funktion der Stelle	
2.2 Führungskraft (wer ist Vorgesetzter?)	
2.3 Führung von Mitarbeitern (wer ist unterstellt?)	
2.4 Stellvertretung (wen vertritt der MA?)	

3. Befugnisse

Welche Befugnisse sind dem Mitarbeiter übertragen?	In welchen Angelegenheiten?
3.1 Feststellungsbefugnis	
3.2 Entscheidungsbefugnis	
3.3 Unterschriftsbefugnis	
3.4 Bewirtschaftungsbefugnis	

4. Aufgaben und Kompetenzen

4.1 a) Aufgaben	
4.1 b) Erforderliche gesetzl. Grundlagen	
4.1 c) Erforderliche Fachkompetenz(en)	
4.1 d) Erforderliche Methodenkompetenz(en)	
4.1 e) Erforderliche Sozialkompetenz(en)	
4.1 f) Erforderliche Selbstkompetenz(en)	
4.2 Sonderfunktionen	

Blaustein, den _____

Blaustein, den _____

Unterschrift Führungskraft

Unterschrift Mitarbeiter

IV. Strukturiertes Mitarbeitergespräch bei der Stadt Blaustein

Ziel

Regelmäßiger, gegenseitiger und verpflichtender Austausch zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten

Zielgruppe

Alle Mitarbeiter der Stadt Blaustein.

Dieses Gespräch muss nicht verpflichtend durchgeführt werden für Praktikanten und Auszubildende, da es dort das Ausbildungsgespräch gibt; es muss auch nicht durchgeführt werden für geringfügig Beschäftigte.

Turnus

Einmal jährlich; der Vorgesetzte soll die Termine für alle ihm zugeordneten Mitarbeiter innerhalb eines Vierteljahres wahrnehmen.

Vorbereitung des Gesprächs

Haupt- und Personalamt	1. Schulung / Vorbereitung der Führungskräfte
	2. Ausgabe an die Führungskräfte von - Checkliste für das jährliche Mitarbeitergespräch bei der Stadtverwaltung Blaustein - Mitteilung über die Durchführung des Mitarbeitergesprächs - Protokoll über das Mitarbeitergespräch
	3. Vorstellung des Personalentwicklungs-Instruments „Strukturiertes Mitarbeitergespräch“ im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung
FK	4. Festlegung der Räumlichkeit für die Durchführung des Gesprächs: Ausschluss von Störfaktoren (keine Kundschaft, kein Telefon); empfohlen wird ein Raum außerhalb des Büros als „neutraler“ Ort
	5. Einladung an den Mitarbeiter mindestens zwei Wochen vor Termin versenden und dem Mitarbeiter die Checkliste für das jährliche Mitarbeitergespräch bei der Stadt Blaustein aushändigen
MA und FK	6. Checkliste dient zur inhaltlichen Vorbereitung von Führungskraft und Mitarbeiter
FK	7. Weitere PE-Instrumente (Qualifizierungsmatrix, Einarbeitung von neuen Mitarbeitern...) können zur Vorbereitung herangezogen werden

Durchführung des Gesprächs

8. Durchführung des Gesprächs anhand der Checkliste

Nachbereitung des Gesprächs

Führungskraft	9. Schriftliche Dokumentation anhand der Vordrucke - Protokoll des Mitarbeitergesprächs an beide Gesprächspartner und - Mitteilung über die Durchführung des Mitarbeitergesprächs an Haupt- und Personalamt
	10. Umsetzung der mit dem Mitarbeiter vereinbarten Maßnahmen und ggf. Anpassung anderer PE-Instrumente (Qualifizierungsmatrix, individueller Entwicklungsplan...)

Checkliste für das jährliche Mitarbeitergespräch bei der Stadt Blaustein

Diese Checkliste stellt exemplarisch fünf wichtige Themengebiete mit entsprechenden Fragen vor. Bitte entscheiden Sie selbst, welche Themengebiete mit welchen Fragen prioritär mit Ihrem Mitarbeiter / Ihrer Mitarbeiterin im Rahmen des Mitarbeitergesprächs behandelt werden sollen.

I. **Arbeitsaufgaben**

1. Wo lagen die Schwerpunkte Ihrer Arbeit (z. B. in Bezug auf die zeitliche Inanspruchnahme oder die Bedeutung)?
2. Was ist im letzten Jahr gelungen, was ist weniger gut gelungen? Wo liegen die Gründe für Erfolg und Misserfolg?
3. War bei den übertragenen Aufgaben und den vereinbarten Zielen immer klar, worum es eigentlich ging?
4. Welche Unterstützung ist zur Aufgabenerfüllung erforderlich (z. B. Veränderungen bei Aufgabenzuschnitt oder Arbeitsmenge)?
5. Sind Ihre Fähigkeiten richtig eingesetzt?
6. Welche Aufgaben kommen auf uns zusätzlich zu bzw. werden sich verändern (kurzfristig, langfristig)? Welche Aufgaben sind davon delegierbar / verzichtbar?

II. **Arbeitsumfeld**

1. Ist die Arbeitsplatzausstattung zufriedenstellend?
2. Ist die Infrastruktur ausreichend (Reinigung, Kopierer, ...)?
3. Wie ist das Arbeits- und Betriebsklima?
4. Kann der Arbeitsablauf optimiert werden?
5. Welche Störfaktoren gibt es?
6. Sind besondere (persönliche) Umstände zu berücksichtigen (z. B. Behinderung, Arbeitszeitregelung)? Gibt es eine besondere häusliche Situation, über die wir reden sollten z. B. in Bezug auf Arbeitszeit oder Einsatz?
7. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitszeitgestaltung?
8. Was ist für Sie wichtig, damit Sie eine Balance zwischen Ihrer Tätigkeit bei der Stadt Blaustein und Ihrem privaten Leben außerhalb der Stadt erreichen können?

III. Umgang mit Bürgern und Kunden

1. Wie klappt Ihr Umgang mit Bürgern, Kunden und sonstigen Ansprechpartnern (Lieferanten, Behörden)?
2. Ist der gegenseitige Umgang freundlich, hilfsbereit und verbindlich?
3. Gibt es Probleme mit Bürgern oder Kunden, die wir gemeinsam bearbeiten müssen?

IV. Zusammenarbeit und Führung

1. Wie sehen Sie die Zusammenarbeit zwischen Ihnen als Mitarbeiter und mir als Führungskraft?
2. Wie bewerten Sie den Informationsaustausch zwischen uns?
3. Erhalten Sie die notwendigen Informationen von Kolleginnen / Kollegen oder aus anderen Organisationseinheiten? Geben Sie die notwendigen Informationen an Kolleginnen / Kollegen oder an andere Organisationseinheiten weiter?
4. Bekommen Sie ausreichend und adäquate Rückmeldungen von mir?
5. Brauchen Sie weitere Unterstützung (z. B. Rückhalt, Anerkennung)?
6. War Kritik von mir an Ihnen gerechtfertigt, hat Sie Kritik geärgert oder hat sie Ihnen geholfen?
7. Sind Sie ausreichend in die Entscheidungsfindung eingebunden?
8. Ist mehr Verantwortung und Selbständigkeit zur Aufgabenerfüllung erforderlich?
9. Gibt es Bereiche, in denen es Ihnen schwerfällt, die Ihnen übertragenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übernehmen?
10. Beachte ich den Grundsatz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und gebe ich Ihnen die Möglichkeit zur Balance zwischen Berufsalltag und Privatleben?

V. Persönliche Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

1. Sind Sie mit Ihrer Tätigkeit / Rolle / Situation zufrieden?
2. Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?
3. Sind berufliche Veränderungen gewollt oder absehbar (Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel, Jobrotation, Teilzeit...)?
4. Wo sehen Sie Fortbildungsbedarf und Fortbildungsmöglichkeiten?
5. Was können Sie selbst zu Ihrer Weiterqualifizierung beitragen und welche Unterstützung brauchen Sie?
6. Welche vorhandenen Potenziale bei Ihnen können zukünftig in der Arbeit ausgeschöpft werden?

VI. Sonstiges

Mitteilung über die Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Arbeitgeber	Stadt Blaustein
Bereich / Einrichtung	
Name der Führungskraft	
Name des Mitarbeiters	
Termin des Mitarbeitergesprächs	_____
Uhrzeit des Mitarbeitergesprächs	_____ Uhr bis _____ Uhr
Örtlichkeit des Mitarbeitergesprächs	

Die im Mitarbeitergespräch besprochenen Themen werden schriftlich festgehalten. Die Protokollführung erfolgt durch die Führungskraft. Die Gesprächsinhalte werden vertraulich behandelt und finden keinen Eingang in die Personalakte. Beide Gesprächsteilnehmer erhalten jeweils eine Ausfertigung der Aufzeichnung zur persönlichen Verwahrung.

Unterschrift Führungskraft

Unterschrift Mitarbeiter

Ausfertigung Haupt- und Personalamt

Protokoll des Mitarbeitergesprächs

Name der Führungskraft	
Name des Mitarbeiters	
Termin des Mitarbeitergesprächs	_____

I. Arbeitsaufgaben

--

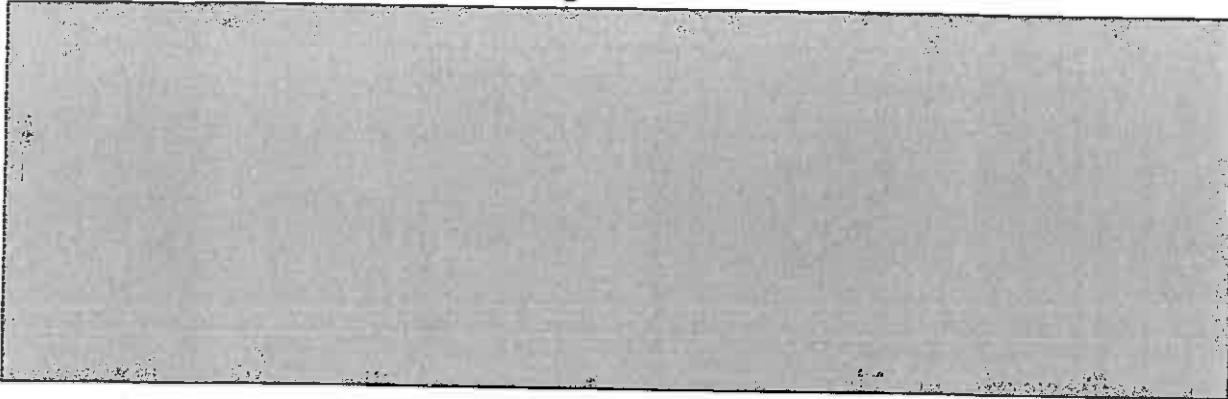
II. Arbeitsumfeld

--

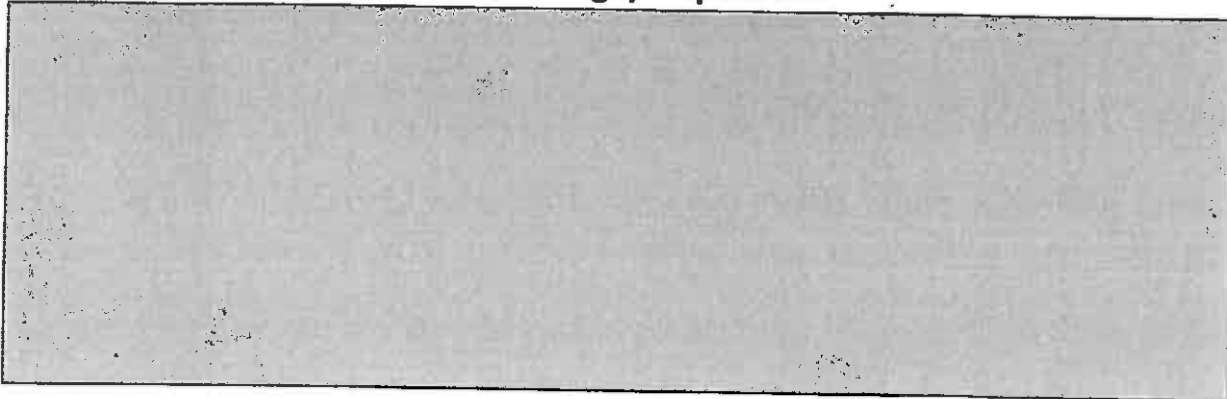
III. Umgang mit Bürgern und Kunden

--

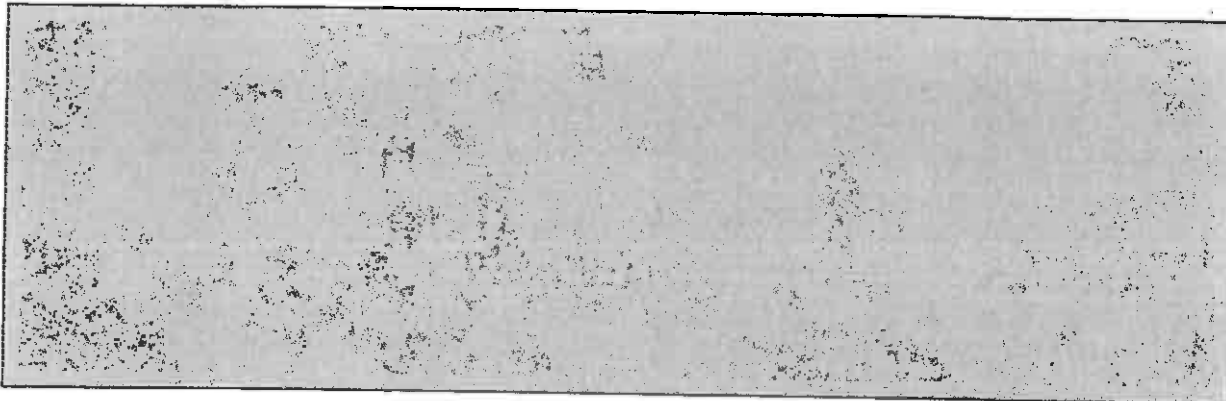
IV. Zusammenarbeit und Führung




V. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven



VI. Sonstiges



Themen, welche mit dritten Personen weiter besprochen werden dürfen / sollen



Die im Mitarbeitergespräch besprochenen Themen wurden in diesem Protokoll schriftlich festgehalten. Die Gesprächsinhalte werden von beiden Teilnehmern vertraulich behandelt und finden keinen Eingang in die Personalakte. Beendet der Mitarbeiter das Arbeitsverhältnis bei der Stadt Blaustein, wird das Gesprächsprotokoll vernichtet.

Unterschrift Führungskraft
für die Aufzeichnung

Unterschrift Mitarbeiter
für die Richtigkeit

Ausfertigung Mitarbeiter

Ausfertigung Führungskraft

V. Weiterbildungskatalog

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Stadt Blaustein legt mit dem vorliegenden Weiterbildungskatalog erstmalig und einmal jährlich Angebote für Weiterbildungsaktivitäten mit den Schwerpunkten Persönlichkeitsentwicklung und fachgebundene Qualifizierung vor.

Lebensbegleitendes Lernen – ein aktuelles Thema – wird durch die Weiterbildungsangebote der Stadt Blaustein unterstützt. Die Angebote orientieren sich an Ihren Bedürfnissen. Als Teilnehmer erweitern Sie Ihre Fertigkeiten und Kompetenzen. Ihre Erkenntnisse und Ihre Entwicklung sind existenziell für die Stadt Blaustein. Wenn sich jeder Einzelne von uns entwickelt, entwickelt sich unsere Organisation weiter.

Ganz gleich, ob Sie Ihre sozialen Kompetenzen erweitern möchten oder lieber Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nutzen wollen, hier finden Sie alles.

Bitte beachten Sie die jeweiligen Seminarbeschreibungen, die Ihnen Informationen zur Zielgruppe, zu Mindest- und Höchstteilnehmerzahl, zu Arbeitszeitregelung etc. geben. Bitte beachten Sie, dass wir erst nach Ablauf der Anmeldefrist eine feste Seminarzusage an Sie versenden können.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen nach der Weiterbildung für weitergehende Fragen und individuelle Umsetzungsmaßnahmen sehr gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns, In-House-Seminare bei der Stadt Blaustein innerhalb dieses Weiterbildungskataloges anbieten zu können.

Gerne erwarten wir Ihr Feedback zu den Veranstaltungen und Vorschläge darüber hinaus, damit wir den Katalog immer mehr Ihren Bedürfnissen anpassen können.

Ihr
Haupt- und Personalamt

Inhaltsverzeichnis

I. IT

- Word, Excel, Outlook
- Powerpoint
- Regisafe
- Ingrada

II. Kommunikation

- Rhetorik / Körpersprache
- Schreibstil
- Telefonseminar
- Konfliktmanagement / Beschwerdemanagement
- Präsentations- und Moderationstechniken, Sitzungsleitung
- MA-Gespräche führen
- Führungsseminar

III. Arbeitssicherheit

- Erste Hilfe
- Hygiene, Reinigung
- Brandschutzübung
- Verwaltungsstab Notfallmanagement

IV. Projektmanagement

V. Sprachkurse

- Englisch

VI. Organisation am Arbeitsplatz

- Zeitmanagement / Selbstmanagement
- Protokollführung

VII. Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Aqua Cycling / Jogging
- Yoga
- Wirbelsäulengymnastik
- Entspannungstechniken

Kursname:

Nummer

Zielgruppe

Kurzbeschreibung der Inhalte

Termin / Dauer

Anmeldefrist

Örtlichkeit

Teilnehmerzahl (minimal, maximal)

Arbeitszeit

Ja/Nein

Anmeldung

Titel

Nummer

Termin/Dauer

Mitarbeiter: _____

Unterschrift Mitarbeiter

Unterschrift der unmittelbaren Führungskraft
Ich befürworte die Teilnahme meines Mitarbeiters

Feedbackbogen

Titel

Nummer

Termin/Dauer

Bitte nehmen Sie sich Zeit, um uns Feedback zur Veranstaltung zu geben. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 1 – 4, wobei 1 die schlechteste und 4 die beste Bewertung ist.

Wie bewerten Sie den Seminarinhalt?

wissenswert	1	2	3	4
aktuell	1	2	3	4
praxisnah	1	2	3	4

Wie bewerten Sie den Referenten?

Kompetenz und Fachwissen	1	2	3	4
Methodik und Wissensvermittlung	1	2	3	4

Wie bewerten Sie das Seminar im Hinblick auf

Atmosphäre	1	2	3	4
Verpflegung	1	2	3	4
Räumlichkeit	1	2	3	4
Zeitdauer	1	2	3	4

Inwieweit wurden Ihre Erwartungen hinsichtlich folgender Punkte erfüllt?

Die gesamte Veranstaltung	1	2	3	4
Neues Wissen und Erkenntnisse	1	2	3	4
Austausch zwischen den Teilnehmern	1	2	3	4
Unterlagen	1	2	3	4

Welche weiteren **Anregungen** in Bezug auf das Seminar haben Sie?

Würden Sie das Seminar weiterempfehlen?

ja

nein warum nicht: _____

VI. Vertretungsregelung

Zweck

Vertretungsregelungen haben den Sinn, für vorhersehbare (z.B. Urlaub, Dienstreise, längere Besprechungen) und auch unvorhersehbare Fälle (z.B. Krankheit, Unfall, Kündigung) des Personenausfalls die Fortführung der Aufgabenwahrnehmung zu ermöglichen. Daher muss vor Eintritt eines solchen Falles geregelt sein, wer wen in welchen Angelegenheiten mit welchen Kompetenzen vertritt. Dies ist besonders in den Fachbereichen von Bedeutung, da dafür meist Spezialwissen erforderlich ist und eine rechtzeitige Einarbeitung unkundiger Mitarbeiter für den Vertretungsfall nicht möglich ist. Außerdem werden unnötige Frustrationen wegen Nicht-Erreichbarkeit bei Kollegen und Kunden vermieden.

Voraussetzungen für eine Vertretung

Für die Vertretungsregelungen sind folgende Randbedingungen einzuhalten:

- Verfahrens- und Projektstand muss hinreichend dokumentiert sein; der eigene Termin-Kalender oder der Team-Kalender müssen, falls vorhanden, gepflegt werden
- Das Benennen eines Vertreters allein reicht nicht aus; der Vertreter muss geschult werden, damit er die Aufgaben inhaltlich übernehmen kann. Der Vertreter muss rechtzeitig informiert werden.
- Stellt sich heraus, dass es Personen gibt, die aufgrund ihres Spezialwissens nicht kurzfristig ersetzbar sind, so bedeutet deren Ausfall eine gravierende Gefährdung des Normalbetriebes. Hier ist es von besonders großer Bedeutung, einen Vertreter zu schulen.
- Der Aufgabenumfang im Vertretungsfall muss festgelegt werden, d.h. eventuelle Aufteilung auf mehrere Personen
- Der Vertreter darf die erforderlichen Zugangs- und Zutrittsberechtigungen nur im Vertretungsfall wahrnehmen.
- Ist es in Ausnahmefällen nicht möglich, für Personen einen kompetenten Vertreter zu benennen oder zu schulen, sollte frühzeitig überlegt werden, welche externen Kräfte für den Vertretungsfall eingesetzt werden können.

Vorgehensweise

Jeder Mitarbeiter hat in der Zeit seiner Büro-Abwesenheit dafür Sorge zu tragen, dass

1. Eingehende **Anrufe** zu einem anderen zuständigen Mitarbeiter umgeleitet werden
2. Eingehende **E-Mails** zu einem anderen zuständigen Mitarbeiter umgeleitet werden, oder über den Outlook-Abwesenheitsassistenten automatisch beantwortet werden
3. Ein Hinweisschild an der Bürotür angebracht ist

1. Telefon umstellen

Wann wird umgestellt?

Grundsätzlich bei jeder längeren Abwesenheit (z.B. Urlaub, Dienstreise oder Dienstgang, Besprechung, längere Pause).

Zu wem wird umgestellt?

Die laut Stellenbeschreibung zur Vertretung vorgesehene Person. Mögliche Ausnahmen:
Umstellung auf eigenes, dienstliches Mobiltelefon (Dienst-Handy) falls vorhanden

Wie wird umgestellt?

Gemäß Bedienungsanleitung für das Telefon, bzw. Dienst-Handy

Was ist zu beachten?

Der Stellvertreter ist wenn möglich, also bei vorhersehbarer längerer Abwesenheit, über den Zeitraum der Vertretung zu informieren. Der Vertretene meldet sich zuvor beim Stellvertreter ab und bei seiner Wiederkehr zurück.

2. E-Mails automatisch beantworten oder umleiten

Wann werden E-Mails automatisch beantwortet?

Je nach Erforderlichkeit und eigenem Ermessen in denjenigen Fällen, in denen keine ständige Vertretung benötigt wird.

Zur Einrichtung des Abwesenheitsassistenten erstellt der Administrator bei der Stadtverwaltung Blaustein eine Anleitung.

Durch eine automatische Antwort, die durch den Abwesenheitsassistenten aktiviert werden kann, kann u.a. der Absender einer E-Mail aufgefordert werden, die Mitteilung erneut zu senden und an das angegebene neue Postfach zu adressieren. Alternativ sollte die direkte Weiterleitungsfunktion genutzt werden.

Wenn der Nutzer keine Regelung im Abwesenheitsassistenten generieren kann, z.B. bei unvorhersehbarer längerer Abwesenheit, richtet der Systemadministrator für den PC des Abwesenden ein neues Passwort ein, mit dessen Hilfe der Vertreter das elektronische Postfach auf dienstliche Mails sichtet und im Abwesenheitsassistenten die Regel zur automatisierten Antwort an den Sender hinterlegt.

Wann und zu wem werden E-Mails weitergeleitet?

Je nach Erforderlichkeit werden die E-Mails mindestens bei jeder längeren Abwesenheit, z.B. Urlaub, Dienstreise, Fortbildung, Krankheit ab 1 Tag an die in der Stellenbeschreibung zur Vertretung vorgesehenen Person weitergeleitet.

Was ist zu beachten?

Der Stellvertreter ist rechtzeitig über den Zeitraum der Vertretung zu informieren. Der Vertretene meldet sich zuvor beim Stellvertreter ab und bei seiner Wiederkehr zurück.

3. Hinweisschild anbringen

Wann ist das Hinweisschild anzubringen?

Grundsätzlich bei jeder längeren Abwesenheit, z.B. Urlaub, Dienstreise oder Dienstgang, Besprechung, längere Pause.

Inhalt des Hinweisschildes?

Dauer der Abwesenheit, Name und Zimmer-Nummer des Stellvertreters, falls benötigt

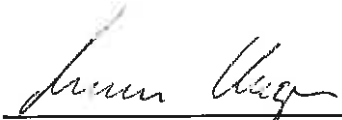
Wie wird das Schild angebracht?

Individuelle Anpassung des Musterschilds in REGISAFE ausdrucken und in den vorgesehenen Platzhalter neben der Bürotür einstecken (Größe DIN-C-5)

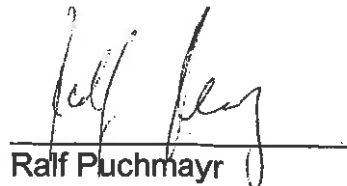
Was ist zu beachten?

Der Stellvertreter ist rechtzeitig über den Zeitraum der Vertretung zu informieren. Der Vertretene melde sich zuvor beim Stellvertreter ab und bei seiner Wiederkehr zurück.

Blaustein, 14. Juli 2016



Thomas Kayser
Bürgermeister



Ralf Puchmayr
Vorsitzender Personalrat