

Version 1 - Entwurf bitte vertraulich behandeln

Inhalt

1. Personalentwicklung.....	2
2. Gutes Arbeitsklima	4
3. Interne Kommunikation als Führungsaufgabe	6
4. Werte und Prinzipien klären und vermitteln	8
5. Personalplanung.....	10
6. Personalgewinnung.....	12
7. Motivierende Personalmaßnahmen	14
8. Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten	16
9. Einbeziehung.....	17
Führungskompetenzen kennen und weiterentwickeln.....	18
Unsere Stärken als attraktiver Arbeitgeber	20
Maßnahmenplan.....	21

Hinweis:

Punkt 1-4 → Mitarbeiterorientierte Führung und Kommunikation

Punkt 5-7 → Arbeitsorganisation und Veränderungsmanagement

Punkt 8-9 → Partizipation und Motivation

1. Personalentwicklung

Ziel: Wissen und Kompetenz unserer sind unsere wesentlichen Erfolgsfaktoren. Daher bieten wir ihnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit erschließen wir die Potenziale aller unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) und binden sie an uns.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
<p>1.1 Entwicklungsperspektive mit jedem / jeder MA besprechen</p> <p>Wir sprechen mit jedem / jeder MA einmal im Jahr über seine/ihre Perspektiven. Wir vereinbaren konkrete Entwicklungsschritte mit jedem / jeder MA.</p> <p>Themen, die gemeinsam besprochen werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit, persönliche Erwartungen und Ziele der MA abfragen (Interesse an neuen Aufgaben, selbständige Bearbeitung bestimmter Projekte, Angehen selbsterkannter Schwächen, Verhaltensweisen, usw.) • Feedback über die Leistung und Verhalten der MA geben • Die MA fragen: Was läuft gut, was könnte besser werden? • Anstehende Projekte und Arbeitsaufgaben • Gemeinsam überlegen, wie die Gesundheit der MA verbessert werden kann und welche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit sinnvoll sind. • Weiterbildungsbedarf, -interesse, -wünsche; auch Lernen in der Organisation berücksichtigen • Vorausschauende Betrachtung der sich verändernden Leistungsfähigkeit älterer MA und Vorbereitung auf alternative Tätigkeiten – auch Aufgabenumverteilung / Aufgabemischung einbeziehen. Eine To-Do-Liste von Veränderungsmaßnahmen erstellen. • Arbeitsplatzgestaltung (ergonomische Arbeitsmittel; technische Arbeitshilfen zur Erleichterung der Arbeit) • Ggf. Perspektive als FK / Nachfolgerin bzw. Nachfolger • Klärung persönlicher Angelegenheiten – wie Freiräume für Partnerschaft, Kinder, Angehörige • Hobbies, ehrenamtliches Engagement, das auch für die Verwaltung hilfreich ist und bei dem die Verwaltung unterstützend tätig werden kann 	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>1.2 Weiterbildung und Qualität der Qualifizierung</p> <p>Wir kümmern uns um die Umsetzung der Weiterbildung. Wir überprüfen die Qualität und den Nutzen der Weiterbildung gemeinsam mit dem / der jeweiligen MA.</p> <p>Zum Beispiel klären:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passende Weiterbildungsangebote ermitteln; kostenlose Weiterbildung durch Innungen, Kammern, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen usw. nutzen • Möglichkeiten des Lernens im Betrieb aktiv nutzen; zum Beispiel kollegialer Austausch, Schulungen durch Kollegen und Kollegin, Zeit zum Üben neuer Arbeitsverfahren • Organisation der Weiterbildung: Buchung, Trainer, Räume, Ankündigungen, Technik • Vereinbarung über Finanzierung, Einrechnung von Arbeitszeit (Bildungsurlaub), Unterbringungskosten, Fördermöglichkeiten prüfen usw. • Rückfrage zur Qualität der Weiterbildungsmaßnahme – auch Defizite und enttäuschte Erwartungen ansprechen • Rückfrage zu Nutzung und Nutzen der neu erworbenen Fähigkeiten 	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver</p>	<input type="checkbox"/>

Arbeitgeber sichtbar zu werden.	
<p>1.3 Kompetenzen älterer MA und von MA im Ruhestand nutzen</p> <p>Wir überlegen gemeinsam mit älteren MA, wie wir ihre Kompetenzen in der letzten Phase als MA oder nach ihrem Ausscheiden aus dem Berufsleben nutzen können.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pate/Patin beziehungsweise Mentor/Mentorin für Neulinge oder jüngere MA • Durchführung von Arbeitseinweisungen und / oder Unterweisungen • Verantwortung für bzw. Durchführung von Aus- und Weiterbildung • Beraterinnen oder Berater für Arbeitsteams • Organisation der Arbeitsvorbereitung • Begleitung von Veränderungsprozessen 	
Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.	<input type="checkbox"/>

2. Gutes Arbeitsklima

Ziel: Wir schaffen ein leistungsförderndes Arbeitsklima, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) gerne zur Arbeit kommen und sich ihr Engagement entfalten kann.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
2.1 MA Orientierung geben Wir vermitteln den MA, welche Erwartungen wir an die Aufgabenerledigung stellen. Dabei achten wir darauf, dass zwischen den FK und den MA ein gemeinsames Verständnis über die Ziele besteht. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Spezifische und konkrete Erwartungen führen eher zu einer höheren Leistung als missverständliche, vage oder gar keine Erwartungen • Mit dem Arbeitsteam Vereinbarung / Zielvereinbarung treffen, die sicherstellen, dass die MA weder unter- noch überfordert werden • Regelmäßige Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung und umgehende Information bei Abweichung • MA ermutigen, Probleme rechtzeitig zu melden 	
2.2 Stärken nutzen – Grenzen akzeptieren – Schwächen ausgleichen Wir wissen, dass jeder unserer MA spezielle Stärken, Grenzen und Schwächen besitzt. Wir setzen unsere MA dementsprechend ein. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Stärken, Grenzen und Schwächen in gemeinsamen Gesprächen herausarbeiten • Mit den MA verbindlich vereinbaren, wie die jeweiligen Stärken und Vorstellungen beim Arbeitseinsatz berücksichtigt werden können • Einsatzbereiche bewusst auswählen – Was machen die MA gerne? Welche MA passen zu welchen Bereichen und zu welcher Funktion? • Grenzen von MA akzeptieren und dem Betroffenen oder der Betroffenen die Grenzen nicht negativ anlasten. • Gemeinsam festlegen und vereinbaren, wie festgestellte Schwächen angegangen werden können 	
Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.	<input type="checkbox"/>
2.3 Teamgeist fördern Wir achten darauf, dass in der Verwaltung ein guter Teamgeist herrscht. Wir setzen einzelne Teams so zusammen, dass sie fachlich und menschlich gut funktionieren (die „Chemie“ muss stimmen). Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teamgespräche planen und durchführen • Konflikte werden direkt angesprochen und geklärt • Gemeinschaftsaktivitäten organisieren – gemeinsam feiern, Sport treiben 	
Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.	<input type="checkbox"/>

<p>2.4 Persönliche Lebensbedingungen beachten</p> <p>Wir berücksichtigen die besondere persönliche Situation und die Lebensbedingungen von den MA, damit Einflüsse aus dem persönlichen Umfeld die Arbeitsergebnisse möglichst wenig beeinträchtigen.</p> <p>Dazu gehören zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeiten, die den MA eine gewisse Flexibilität ermöglichen • Wiedereingliederung nach Krankheit • In besonderen Fällen MA auch mal kurzfristig frei geben (zum Beispiel Arztbesuch des Kindes, Pflege von Familienangehörigen) • Zeit und Unterstützung für Notfälle von Familienangehörigen ermöglichen • Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten • Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten im Pflegefall • Zusammenarbeit mit Familienservice / Sozialeinrichtungen zu Bereichen wie Pflege, Kinderbetreuung, Sozialberatung (Partnerschaft, Kinder, Schulden), Gesundheitsberatung, Suchtberatung • Übergang in die Rente, Arbeitszeitreduzierung, Weiterbeschäftigung; Renten- und Versicherungsberatung 	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.</p>	<input type="checkbox"/>

3. Interne Kommunikation als Führungsaufgabe

Ziel: Die interne Kommunikation ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Art der Kommunikation wirkt sich unmittelbar auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) aus. Eine offene und zielorientierte Kommunikation stellt sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) informiert sind, sich ernst genommen fühlen und sich einbringen können.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
3.1 Techniken guter Gespräche und Gesprächsführung Uns ist klar, dass bei Gesprächen unser Gegenüber oft nicht das gleiche versteht, wie wir. Uns sind die Techniken für das Gelingen von guter Kommunikation bekannt. Wir wissen diese umzusetzen. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • sich auf das Gespräch vorbereiten und ggf. vorher Stichworte machen • deutlich machen, worin für uns und den MA der Erfolg des Gesprächs besteht • auf das Wesentliche konzentrieren • klare und eindeutige Sprache • einfache, verständliche und respektvolle Wortwahl • Beispiele zur Verdeutlichung der Aussagen • aktiv zuhören und Interesse zeigen • Fragen stellen • den Gesprächspartner / die Gesprächspartnerin zu Wort kommen lassen • auf ausgewogene Gesprächsanteile achten • nachfragen, ob die MA die Aussagen verstanden haben • Sich auf Konfliktgespräche gezielt vorbereiten und entsprechende Techniken anwenden ggf. Seminare zur Gesprächsführung nutzen. 	
3.2 Rahmenbedingungen guter Gespräche Die Rahmenbedingungen des Gesprächs werden dem Anlass und Zweck angepasst. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden • Ort, Raum, Ambiente • zeitliche Vorgaben • eingesetzte Medien • Ziele des Gespräches benennen • Regelungen zum Gesprächsverhalten • Gesprächsverlauf klar strukturieren • Gesprächsergebnisse zum Schluss zusammenfassen gegebenenfalls schriftlich festhalten • klare Vorgaben auch zum Konfliktverhalten 	
3.3 Vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten schaffen Wir fördern vielfältige Möglichkeiten, damit sich MA in der Verwaltung über Themen, die sie bewegen, aussprechen können. Zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsbereiche, Sitzecken, Tee-/Kaffeeküche • Gemeinsame Pausen • Offene Tür • Stammtisch/Jour Fix 	

<ul style="list-style-type: none"> • „Kummerkasten“ • Billardtisch/Kicker/Sportangebote 	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>3.4 Regelmäßige Information und persönlicher Austausch</p> <p>Wir halten die MA über wichtige Entwicklungen regelmäßig auf dem Laufenden. Wir sind erreichbar für die Fragen der MA und antworten ihnen zeitnah. Wir organisieren den regelmäßigen Austausch der MA über ihre Erfahrungen bei der Arbeit.</p> <p>Zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen / Austausch über neue Projekte, Vorschriften und Aktivitäten • Informationen über Verwaltungsentwicklung und Strategien • Informationen über veränderte Zuständigkeiten, neue MA • Erfahrungsaustausche über die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung • Bürgerbefragung und Diskussion der Ergebnisse • Mitarbeiterbefragung und Diskussion der Ergebnisse 	

4. Werte und Prinzipien klären und vermitteln

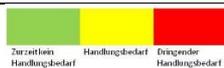
Ziel: Wir kennen den Sinn unserer Arbeit. Wir haben verbindliche Werte und Prinzipien formuliert, an denen wir uns orientieren. Wir leben Werte und Prinzipien aktiv vor.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
4.1 Sinn der Arbeit in der Verwaltung vermitteln Wir vermitteln der Belegschaft den Nutzen, den wir mit unserer Arbeit gegenüber Bürgerinnen und Bürgern und der Gesellschaft stiften wollen. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • In Gesprächen mit unseren MA immer wieder auf den grundlegenden Nutzen ein, den wir stiften wollen • Der Nutzen, den wir stiften wollen, ist schriftlich festgelegt • Der Nutzen, den wir stiften wollen, ist auch nach außen sichtbar formuliert 	
4.2 Grundlegende Werte und Prinzipien erkennen Wir haben einen klaren Blick darauf, welche Werte zu unserem Ziel beitragen. Wir haben die Werte und Prinzipien formuliert, die für uns als Verwaltung unverzichtbar sind. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Werte bzw. Prinzipien unter anderem: Wertschätzung, Fairness, Mut, Teamgeist, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Gesundheit, Termintreue, Fleiß, Ehrgeiz, Qualität, Bürgerzufriedenheit, Nachhaltigkeit, Innovation • Jeder in der Verwaltung kann die Frage beantworten: Was macht uns leistungsstark? 	
4.3 Werte und Prinzipien vermitteln Wir machen unsere Werte für alle MA ersichtlich. Wir achten darauf, dass die Werte lebendig bleiben. Wir machen daher immer wieder deutlich, wo die Werte für unsere Arbeit wichtig sind und wie sie im Alltag gelebt werden sollen. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Unsere Werte und Prinzipien sind im Intranet, in Broschüren oder auf Aushängen für alle leicht ersichtlich • Wir greifen Beispiele auf, in denen die MA unsere Werte umgesetzt haben • Wir gehen in unseren Gesprächen mit MA und Bürgerinnen und Bürgern auf die Bedeutung der Werte ein • Wir organisieren ein Gespräch oder einen Workshop, an dem wir mit den MA über die Umsetzung der Werte sprechen (zum Beispiel jährlich) • Wir akzeptieren keinen Verstoß gegen unsere Werte und Prinzipien • Wir honorieren das besondere Engagement für Werte, die für die Verwaltung besonders wichtig sind • Neuen MA werden bei der Einarbeitung die Werte und Prinzipien vermittelt 	

<p>4.4 Vorleben der Werte und Prinzipien</p> <p>Wir gehen als FK mit gutem Beispiel voran. Wir zeigen, wie die Werte in der Praxis umgesetzt werden.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiges Gespräch der FK, wie wir die Werte im Alltag umsetzen • Wir zeigen an konkreten Beispielen aus unserer Arbeit, wie Bürgerorientierung, Termintreue oder Wertschätzung praktiziert werden • Die MA geben Rückmeldung, wie wir die Werte umsetzen 	
<p>4.5 Werte und Prinzipien weiterentwickeln</p> <p>Wir stellen unsere Werte und Prinzipien immer wieder auf den Prüfstand. In regelmäßigen Abständen diskutieren wir mit den MA und Bürgerinnen und Bürgern, ob die bisherigen Werte und Prinzipien für unsere Verwaltung noch maßgeblich zielführend sind.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der externen Wahrnehmung (Bürgerinnen und Bürger befragen) • Anpassung an gesellschaftlichen Wertewandel • Gespräch mit Bürgerinnen und Bürger, welche Werte ihnen wichtig sind • Einbezug weiterer externer Personen, um neue Perspektiven kennen zu lernen • Austausch mit anderen Verwaltungen über deren Erfahrungen und Werte; auch Erfahrungen in Kooperationen nutzen • 	

5. Personalplanung

Ziel: Wir sind durch die Anzahl und die Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) heute und in Zukunft gut aufgestellt. Wir legen Wert auf eine langfristige Personalplanung. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) haben individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
<p>5.1 Personalbedarf und Personalplan</p> <p>Wir kennen unsere Mitarbeiterstruktur und die Kompetenz unserer MA. Wir ermitteln unseren Personalbedarf abhängig von den zukünftigen Anforderungen sowie unserer Strategie. Wir entwickeln eine entsprechende Personalplanung.</p> <p>Ein entsprechendes Vorgehen kann zum Beispiel so aussehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist-Personalbestand erfassen als Liste aller MA mit Geburtsdatum/Alter, Qualifikationen, Tätigkeiten/Arbeitsplatz, körperlichen und psychische Belastungen in drei Schweregrade aufgeteilt, Qualifizierungsbedarf, Funktionen • Soll-Personalbedarf ermitteln als Liste mit zukünftig erforderlichen MA / Personengruppen (Alter, Geschlecht usw.), Qualifikationen, Tätigkeiten • Daten aus beiden Listen analysieren und Maßnahmen festlegen • Personalentwicklungsplan erstellen und mit den betreffenden MA besprechen / vereinbaren • Ableitung von Handlungsfeldern (Rekrutierung, Reduzierung von Belastungen, Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität, Qualifizierung, Nachfolgeregelung) <p>Bei Bedarf auch die Instrumente zur Altersstrukturanalyse und die Angebote der Demografieberater und -beraterinnen nutzen.</p> <p>Siehe auch Punkt „Personalgewinnung“</p>	
<p>5.2 Flexible Beschäftigungsformen</p> <p>Wir prüfen, ob wir bei unserer kurz- und mittelfristigen Personalplanung auch flexible Beschäftigungsformen nutzen, um Projekte angehen zu können, die keine festen Stellen finanzieren. Dabei achten wir darauf, dass diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) in die Arbeitsprozesse eingebunden sind und soweit wie möglich gleichbehandelt werden.</p> <p>Flexible Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, Kooperationen</p> <p>Einbindung in die Arbeitsprozesse bedeutet zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Arbeitsaufgabe • Arbeitsschutzunterweisung • Einführung in die Arbeitsgruppe 	
<p>5.3 Wichtiges Wissen im Unternehmen bewahren</p> <p>Wir sorgen dafür, dass vorhandenes Wissen auch bei einem Wechsel oder bei einem Ausfall von einzelnen Personen in der Verwaltung erhalten bleibt.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfen, welche Personen für die Verwaltung wichtiges Wissen besitzen • Schriftliche Dokumentation der wesentlichen Abläufe – Checklisten, Gebrauchsanleitungen, Anweisungen, Gefährdungsbeurteilung; Dokumentationen regelmäßig aktualisieren • Sammlung der Dokumente an einem vereinbarten Ort • Stellvertretungsregelung; sicherstellen, dass diese die Arbeit jederzeit übernehmen kann 	

<ul style="list-style-type: none"> • Beim Ausscheiden von MA: frühzeitiges Einarbeiten von neuen bzw. von anderen MA <p>Siehe auch INQA-Check „Wissen & Kompetenz“</p>	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>5.4 Wiedereingliederungsplanung → zu Punkt 1 Personalplanung</p> <p>Bei längeren Abwesenheiten von MA (wie zum Beispiel Elternzeit, Krankheit) halten wir Kontakt zu ihnen. Wir kümmern uns gemeinsam mit diesen darum, wie eine Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess stattfinden kann.</p> <p>Zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche vor der geplanten Abwesenheit und auch während der Abwesenheit • den Abwesenden Informationen über wesentliche Entwicklungen in der Verwaltung geben • die Abwesenden zu Versammlungen, Feiern oder Ausflüge einladen • zum Wiedereinstieg frühzeitig Kontakt mit den MA aufnehmen • gemeinsam Maßnahmen planen - wie Arbeitsplatzanpassung, Umsetzung, Arbeitshilfen, Qualifizierung • gegebenenfalls Interessenvertretung und auch Schwerbehindertenvertretung einbinden • Gesetzlich vorgeschriebenes betriebliches Eingliederungsmanagement nach Krankheit 	

6. Personalgewinnung

Ziel: Wir präsentieren uns als attraktiver Arbeitgeber. Wir gewinnen die zu uns und zur Aufgabe passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA).

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
6.1 Vielfältige Rekrutierungswege Wir überlegen uns, über welche Rekrutierungswege wir Personal gewinnen können und gehen dabei auch neue Wege. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • MA werben MA • Soziale Netzwerke im Internet • Ausbildungsplatzbörsen im Internet • Präsentation unserer Verwaltung in Schulen – auch gemeinsam mit den eigenen Auszubildenden • Girls- & Boys-Days und Praktika nutzen, um Interesse an der Arbeit in unserer Verwaltung zu wecken und ihren Sinn zu verstehen • Mit Fachhochschulen und Universitäten zusammen arbeiten; Praktika, Diplomarbeiten, duales Studium 	
6.2 Ausbildung Wir bilden passend aus, so dass der Fachkräftebedarf unserer Verwaltung auch zukünftig zu sichern. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Kontaktaufnahme zu Schulen und Bildungseinrichtungen • Jugendlichen die Perspektiven im öffentlichen Sektor deutlich machen – Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen • Ausbildungskooperationen mit mehreren Verwaltungen bilden 	
Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.	<input type="checkbox"/>
6.3 Blick für neue Zielgruppen öffnen Bei der Personalgewinnung überlegen wir uns, wie wir auch neue Zielgruppen ansprechen können. Neue Zielgruppen können zum Beispiel sein: <ul style="list-style-type: none"> • Berufswechsler • Menschen ohne Ausbildungsabschluss, Studienabbrecher/in • Langzeitarbeitslose • Menschen mit Einschränkungen • Ältere Menschen als Auszubildende • Zuwanderer 	
Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.	<input type="checkbox"/>
6.4 Personalauswahl Wir formulieren Stellenausschreibungen sehr konkret und beschreiben, was	

uns als Arbeitgeber auszeichnet. Im Bewerbungsgespräch achten wir darauf, dass Erwartungen und Angebote offen angesprochen werden.

Aus Sicht der Verwaltung zum Beispiel:

- Ehrliche und glaubwürdige Darstellung der Verwaltung
- Konkrete Auflistung der Aufgaben und Tätigkeiten
- Vermittlung eines realistischen Bildes des Aufgabenbereichs; Arbeitsplatz zeigen und mögliche Kolleginnen und Kollegen vorstellen
- Anforderungen an die individuelle Leistungsbereitschaft formulieren

Aus Sicht des Bewerbers / der Bewerberin zum Beispiel:

- Berufs- und Lebensziele
- Erwartungen an die Arbeit, den Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit
- Hobbies und Interessen
- Bedeutung sozialer Bindungen (Familie, Freunde, Bekannte)
- Finanzielle Vorstellungen

Bewerbungsgespräche systematisch vorbereiten – zum Beispiel Gesprächsthemen aufschreiben, Fragen auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen vorbereiten.

Bei der Auswahl der Personen darauf achten, dass diese auch menschlich zu uns passen.

7. Motivierende Personalmaßnahmen

Ziel: Wir nutzen vielfältige Instrumente, um den Bedürfnisse und unterschiedlichen Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) gerecht zu werden. Dabei beachten wir, dass diese mit den Anforderungen der Verwaltung im Einklang sind.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
7.1 Spezielle Arbeitszeitmodelle Wir bieten unseren MA individuelle Arbeitszeitregelungen an. Die Arbeitszeitregelungen sind mit den MA eindeutig und schriftlich vereinbart. Zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitkonten • Transparenz der Zeiterfassung • Vertrauensarbeitszeit • Arbeitsplatzteilung • Telearbeit • Teilzeit, Job-Sharing • An Lebensphasen angepasste Arbeitszeitmodelle – zum Beispiel Kindererziehung, vor und nach dem Renteneintritt (Altersteilzeitarbeit) • Sabbaticals (berufliche Auszeit für private Interessen oder Weiterbildung) • Abgestimmte Urlaubsplanung 	
Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.	<input type="checkbox"/>
7.2 Gesunde MA Wir schaffen Arbeitsbedingungen, damit die Gesundheit unserer MA gefördert wird. Wir ermuntern unsere MA zu einer gesunden Lebensführung. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Belastende Arbeitsbedingungen ermitteln (Gefährdungsbeurteilung) und Arbeit entsprechend gestalten • Fehlzeiten erfassen und Ursachen auf den Grund gehen • Angebote der Krankenkassen nutzen, Gesundheitsberichte von Krankenkassen erstellen lassen • Auf gesundheitsförderliche Ernährung achten; Obst, Wasser zur Verfügung stellen • Gesundheitstage mit Krankenkassen, Sportstudios, Vereinen planen • Rauchfreie Verwaltung, Angebote zur Suchtprävention • aktive Pausen, Sportangebote 	
7.3 Spezielle Vergütungsformen Wir haben spezielle Vergütungsformen für besondere Leistungen und Lebenssituationen. Die Kriterien der Vergabe der besonderen Vergütung sind bekannt. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsbeteiligungen • Unterstützung bei Altersvorsorge • Prämien (Leistung, Treue, Jubiläen) • Variable Vergütung auf Basis von Ergebnissen des Arbeitsteams / der Verwaltung insgesamt • Arbeitgeberdarlehen für besondere Ereignisse – wie Haushaltsgründung, Eheschließung, Kinder 	

<ul style="list-style-type: none"> • Zuschüsse in besonderen Lebenslagen (Kinder, Pflege von Angehörigen, Ausbildung) • Dienstwagen, Handy, Laptop • Versicherungen 	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>7.4 Neue MA</p> <p>Wir stellen sicher, dass neue MA strukturiert eingearbeitet werden und rechtzeitig alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen erhalten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Beschreibung der Arbeitsaufgaben und der Abläufe • Einweisung und Unterweisung • Pate bzw. Patin zur Begleitung und Klärung von offenen Fragen • Persönlicher Vorstellung des Teams • Willkommensgruß (kleines Präsent) • Arbeitsplatz ist rechtzeitig eingerichtet • Passende persönliche Schutzausrüstung • Punkte notieren, die in der Einarbeitungsphase wichtig sind und organisieren, dass die realisiert werden –Einblick in benachbarte Arbeitsbereiche 	

8. Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten

Ziel: Mit unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind wir uns einig, dass Arbeit mehr ist, als reiner Broterwerb. Wir pflegen einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang. Wir machen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen deutlich, welchen wichtigen Beitrag sie für unsere Arbeit leisten.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
8.1 Vertrauen und Selbständigkeit Wir trauen den MA zu, dass sie die vorgegebenen Arbeitsaufgaben auf ihre eigene Art und Weise gut lösen. Wir ermutigen sie dazu, selbständig zu arbeiten. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Motivieren, die Fachkompetenz und die Erfahrung eigenständig einzubringen • Offen für neue und ungewöhnliche Lösungen der MA sein • MA motivieren mit Fehlern offen umzugehen und gemeinsam aus Fehlern zu lernen • Häufigkeit und Detailgrad von Kontrollen hinterfragen • Kriterien für Kontrollen schaffen und Kriterien sowie Ergebnisse transparent machen 	
8.2 Respekt Wir pflegen einen wertschätzenden und höflichen Umgang. Wir loben gute Leistungen. Wir machen den MA deutlich, dass sie als Mensch für uns wichtig ist. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv die Meinung der MA einfordern und sie ernst nehmen • Alle menschlich gleich behandeln unabhängig von ihrer Position, ihrem Geschlecht, ihrem Alter, ihrer Herkunft, ihrer Anschauung • Besondere Leistungen besonders honorieren • Der privaten Situation der MA gegenüber aufgeschlossen sein 	
8.3 Verlässlichkeit Wir sagen klar und eindeutig, was wir von den MA erwarten. Wir halten Wort gegenüber den MA. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgaben eindeutig formulieren • Vor Änderungen der Arbeitsaufgaben und Bedingungen werden die MA informiert und es wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht • Über Veränderungsprozesse und Krisensituationen wird offen und frühzeitig mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesprochen 	

9. Einbeziehung

Ziel: > Folgt <

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
9.1 Einbeziehung der MA Wir beziehen unsere MA in die Gestaltung unserer Prozesse ein. Wir wollen von ihrem Wissen und Können profitieren. Wir schätzen sie als Experten für die Arbeit in unserem Betrieb. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • MA bei Entwicklung von Ideen einbeziehen • Erfahrungen der MA mit den Bürgerinnen und Bürgern gemeinsam auswerten • MA bei der Planung des eigenen Arbeitsbereiches beteiligen • Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen abfragen und gemeinsam Verbesserungen vereinbaren 	
9.2 Einbeziehung der Bürger und Bürgerinnen > Folgt <	

Führungskompetenzen kennen und weiterentwickeln

Ziel: Ich schärfe meine Wahrnehmung für die eigene Person und für meine Wirkung auf Andere. Ich investiere in meine eigene Entwicklung. So kann ich meine Stärken gezielt einsetzen und lasse die eigenen Schwächen nicht zum Hemmschuh werden. Das ist Grundlage dafür, dass ich als Führungskraft wertvoll bin, ohne mich verstellen zu müssen.

Die folgenden Checkpunkte sind in Ich-Form geschrieben, da es um die persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Führungskraft geht.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
Klarheit über meine Stärken und Schwächen Ich verschaffe mir Klarheit über meine eigenen Stärken und Schwächen als FK. Ich versuche, mir meine persönlichen Eigenarten bewusst zu machen. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Ich mache mir bewusst, was andere an mir schätzen und was sie nicht mögen • Ich spreche mit Anderen über meine Stärken und Schwächen – zum Beispiel mit meinem Lebenspartner / meiner Lebenspartnerin, Bekannten, Freunden • Ich nutze Tests, Coaching-Gespräche oder Seminare, um mir ein klareres Bild über meine Stärken und Schwächen zu machen 	
Rückmeldung einfordern und akzeptieren Ich hole mir gezielt Rückmeldungen zu meinem Verhalten von meinen MA ein. Ich mache mir klar, dass Hinweise zu meinen Schwächen mir helfen, mich weiter zu entwickeln. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Ich hole regelmäßiges (anonymisiertes) FK-Feedback ein • Ich gehe mit Rückmeldung konstruktiv um und rechtfertige mich nicht • Ich gestehe Fehler ein; das ist kein Zeichen von Schwäche sondern wird als Stärke empfunden 	
MA authentisch begegnen Ich kann auf die Dauer nicht erfolgreich sein, wenn ich nicht tue, was zu mir passt. Ich bemühe mich um Authentizität und verstecke mich nicht hinter einer Rolle oder Maske. Mit meinen persönlichen Schwächen kann ich selbstbewusst umgehen. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit MA über die Atmosphäre und den Umgang in der Verwaltung führen, ohne dass sie Angst vor Sanktionen haben müssen • Aktiv den Kontakt zu den MA suchen und mit ihnen auch über private Erlebnisse sprechen 	
Führungskompetenzen weiterentwickeln Ich mache mir Gedanken, wie ich meine Kompetenzen weiterentwickeln kann. Dabei nutze ich Unterstützung von zum Beispiel Freunden, Kolleginnen und Kollegen, Beratern und Beraterinnen, Coaches. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Ich setze mir Ziele, überlege mir Maßnahmen und überprüfe, ob diese Ziele erreicht wurden • Ich nehme an Trainings zur Entwicklung meiner Stärken teil • Ich nehme Coaching als Entwicklungsunterstützung wahr 	

-
- | | |
|------------------------------------|--|
| • Ich nutze Literatur, Selbsttests | |
|------------------------------------|--|

ENTWURF

Unsere Stärken als attraktiver Arbeitgeber

Check-punkt	Stärken	Interne Kommunikation	Externe Kommunikation

Arbeitgeberattraktivität wird zum Beispiel erlebbar in:

- Gutem Arbeitsklima
- Wertschätzender Führung
- Angemessener Entlohnung
- Flexiblen Arbeitszeitmodellen
- Gut gestalteten Arbeitsplätzen
- Hilfen bei familiären und persönlichen Angelegenheiten
- Guter Qualität der Leistungen

Arbeitgeberattraktivität nach außen darstellen zum Beispiel durch:

- Gespräche mit Bürgern und Bürgerinnen
- Gepflegte Erscheinung und freundliches Auftreten im Bürger- und Bürgerinnenkontakt
- Corporate Design
- Internet, Flyer
- Social Media
- Regionale Messen
- Artikel in der regionalen Presse
- Auftritte auf Veranstaltungen und Messen
- Qualitätssiegel
- Tag der offenen Tür

Maßnahmenplan

Checkpunkte	Maßnahmen	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortlich	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum