

Für die Zukunft gesattelt.

Ausbildung

Fortbildung

Vereinbarkeit Beruf und Pflege/Familie

## Personalentwicklungskonzept der Kreisverwaltung Warendorf

Personalentwicklung

Gesundheitsmanagement

Flexible Arbeitszeit Arbeitsschutz

Beurteilung Demografischer Wandel

Digitalisierung

Mitarbeiter

Führung

Home-  
Office



## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Verwaltung der Zukunft hat sich zahlreichen Herausforderungen zu stellen, die sie nur mit motiviertem, engagiertem und gut qualifiziertem Personal zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger im Kreis Warendorf bewältigen kann.

Eine gelingende Personalentwicklung bringt dabei die Aufgabenwahrnehmung mit den Potentialen, den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang. Darüber hinaus muss es gelingen, zukunftsfähig zu bleiben und neues Personal zu gewinnen. Die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels wird die größte Herausforderung in den kommenden Jahren werden. Bis zum Jahr 2030 wird in etwa die Hälfte des Personals aus Altersgründen oder aus anderen Gründen die Kreisverwaltung Warendorf verlassen.

### **Personal binden, Personal gewinnen und Personal weiterentwickeln.**

Diese drei zentralen Aspekte sind handlungsleitend in diesem Personalentwicklungskonzept. Die verschiedenen Maßnahmen und Instrumente, die sich über Jahre entwickelt haben, werden neu beschrieben. Vor mehr als 15 Jahren wurde bereits ein Personalentwicklungskonzept erstellt. Die Maßnahmen daraus haben sich weiterentwickelt, wurden modifiziert oder wurden vernachlässigt.

Es ist daher an der Zeit, ein aktuelles Personalentwicklungskonzept aufzustellen und dieses auch weiterzuentwickeln. Das neue Konzept ist daher bewusst so aufgebaut, dass für die einzelnen Maßnahmen zunächst eine Bestandsbeschreibung erfolgt, aber auch festgelegt ist, welche weiteren Schritte zukünftig mit welcher Priorität erfolgen sollen. Es ist ein praxisorientiertes Konzept, das die Personalentwicklung für die kommenden Jahre systematisiert und durch Fortschreibung weiterentwickelt.

Im Mai dieses Jahres wurden in einem Workshop mit Dezernats-, Amts- und Sachgebietsleitungen Ideen und Vorschläge für die weitere Personalentwicklung erarbeitet, um dieses Konzept auf eine breite Basis zu stellen. Viele Aspekte sind in dieses Konzept eingeflossen, so dass ich davon überzeugt bin, dass wir für die Herausforderungen, die an die Verwaltung der Zukunft gestellt werden, bestens aufgestellt sind.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Olaf Gericke



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Herausforderungen an die Verwaltung der Zukunft .....</b>	<b>7</b>
1.1. Die Herausforderungen durch den Demografischen Wandel.....	7
1.2. Die Herausforderungen durch Digitalisierung .....	8
1.3. Die Herausforderungen durch eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben .....	9
1.4. Die Herausforderung, ein „Attraktiver Arbeitgeber“ zu sein – durch gelingende Personalentwicklung .....	9
<b>2. Basis und Inhalt des Personalentwicklungskonzeptes .....</b>	<b>11</b>
2.1. Das Modell „Verwaltung der Zukunft“ .....	11
2.2. Die Systematik der Konzeptentwicklung.....	12
2.3. Berichtswesen.....	13
<b>3. Beschreibung der Instrumente der Personalentwicklung.....</b>	<b>14</b>
3.1. Führungskräfteentwicklung.....	14
3.2. Führungsnachwuchskräfteentwicklung.....	15
3.3. Leistungsanreize / Bewertung .....	16
3.4. Mitarbeitergespräche.....	17
3.5. Leitbild / Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit .....	18
3.6. Ausbildung .....	19
3.7. Fort- und Weiterbildung.....	21
3.8. E-Learning / andere Weiterbildungsformen .....	22
3.9. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf .....	23
3.10. Flexible Arbeitszeiten .....	25
3.11. Telearbeit / Homeoffice .....	26
3.12. Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	27
3.13. Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	29
<b>4. Entwicklung weiterer Personalentwicklungsinstrumente .....</b>	<b>30</b>
4.1. Evaluation .....	30



## 1. Herausforderungen an die Verwaltung der Zukunft

Die Rahmenbedingungen der Arbeit und die Anforderungen, die an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt werden, ändern sich ständig. Aufgaben kommen hinzu oder entfallen, Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen, Ziele und finanzielle Rahmenbedingungen verändern sich regelmäßig.

Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich. Diskussionen zu den vielbenutzten Schlagworten wie „Generation y“ oder „Generation z“, „Work-Life-Balance“ oder „Work-Life-Separation“ und „Employer-Branding“ geben nur einen kleinen Ausschnitt wieder, der sich auf die sehr unterschiedlichen und sich verändernden Bedürfnisse, Ansprüche und Erwartungen derjenigen bezieht, die sich bei Arbeitgebern bewerben oder die bereits im Erwerbsleben stehen. Noch vor einigen Jahren war es so, dass viele Stellensuchende sich um wenige zur Verfügung stehende Stellen beworben haben. Heute ist es in einigen Berufszweigen umgekehrt: die Arbeitgeber müssen sich fast schon bei den Stellensuchenden bewerben.

In den vergangenen Jahren haben sich einige Schwerpunktthemen herausgebildet, mit denen sich alle Arbeitgeber – auch die Kreisverwaltung Warendorf – beschäftigen müssen, um zukunftsfähig zu bleiben:

- Demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Schaffung eines attraktiven Arbeitgeberimages

Die Herausforderungen, die Arbeitgeber in diesen Bereichen zu bewältigen haben, erfordern ein erhöhtes Engagement und Umdenken, wenn es darum geht, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und vorhandenes Personal zu binden und weiter zu entwickeln.

„Personalentwicklung“ erhält vor diesem Hintergrund verstärkte Bedeutung. Der Kreis Warendorf hat sich bereits vor ca. 15 Jahren auf den Weg gemacht und ein erstes Personalentwicklungskonzept erstellt. Viele Bausteine, die damals entwickelt wurden, haben sich seitdem verändert. Auch geht die Bedeutung von Personalentwicklung heute sehr viel weiter, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

### 1.1. Die Herausforderungen durch den Demografischen Wandel

Die Kreisverwaltung Warendorf wird bis 2030 rund 300 Mitarbeitende durch Altersabgänge verlieren. Bei derzeit rund 1.250 Beschäftigten entspricht dies ca. einem Viertel der Beschäftigten. Hinzu kommen nicht kalkulierbare freiwillige Austritte durch Kündigungen, die im Durchschnitt bei 28 Beschäftigten jährlich liegen. In der Addition ergibt sich ein Wert, der etwas vereinfacht so zu beschreiben ist, dass in den kommenden 12 Jahren in etwa die Hälfte aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Dienst ausscheidet.

Im Zeitraum der kommenden 5 Jahre werden zwischen 2018 bis 2022 insgesamt 90 Personen aufgrund ihres Alters aus dem Dienst des Kreises Warendorf ausscheiden (Stand: 30.01.2018). 20 davon haben eine Führungsfunktion. Die nicht exakt planbare weitere Fluktuation ist hier nicht berücksichtigt.

Im Jahr 2014 lag das Durchschnittsalter der Beschäftigten der Kreisverwaltung Warendorf bei 44 Jahren, im Jahr 2016 ist es auf 44,5 Jahre angestiegen. Zum 31.12.2017 lag es bei 44,2 Jahren.

Die Herausforderungen in den kommenden Jahren werden darin bestehen, im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte als attraktiver Arbeitgeber am Markt bestehen zu können, die Ausbildungskapazitäten zu erhöhen und Ausbilderinnen und Ausbilder zu gewinnen, die qualitativ hochwertig und verantwortungsvoll ausbilden. Weiterhin muss das Werben um so genannte Quereinsteiger intensiviert werden, da ausscheidendes Personal nicht ausschließlich über Ausbildung kompensiert werden kann.

Wichtig wird es darüber hinaus sein, die Arbeitsfähigkeit „älterer“ Kolleginnen und Kollegen durch adäquate Angebote der Gesundheitsförderung des Arbeitsschutzes zu erhalten.

## **1.2. Die Herausforderungen durch Digitalisierung**

Als Grundlage einer modernen und effizienten Verwaltung gewinnt die fortschreitende Digitalisierung immer mehr an Bedeutung. Immer mehr Arbeitsabläufe verlaufen digital bzw. müssen auf Digitalisierung umgestellt werden. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten, dass ihnen der Zugang zu Dienstleistungen einfacher und unkomplizierter ermöglicht wird. Online-Anträge, Online-Formulare, Informationen über das Internet rund um die Uhr sind inzwischen Standard. Wie sich die digitale Kommunikation weiterentwickeln wird, lässt sich nur erahnen.

Aber auch intern werden immer mehr Prozesse digitalisiert. Stand am Anfang der Digitalisierung die Nutzung der Standard-Anwendungen für Textverarbeitung, so sind Arbeitsplätze heutzutage ohne unterschiedlichste Fach-Anwendungen nicht mehr denkbar.

Die Digitalisierungsstrategie der Kreisverwaltung Warendorf sieht in den kommenden Jahren Schwerpunkte im Bereich des „Digitalen Bauamtes“ und der Einführung der elektronischen Akte (E-Akte).

Im Rahmen eines Pilotprojektes soll im Jahr 2018 im Jobcenter der Kreisverwaltung die klassische papierbasierte Aktenführung durch die E-Akte abgelöst werden. Die Verwaltung ist davon überzeugt, dass durch die Umstellung für das Jobcenter mit seinen 13 Anlaufstellen große Effizienzgewinne zu erwarten sind. Zudem bietet das Projekt die Chance, dort gewonnene Erkenntnisse für die flächendeckende Einführung der E-Akte und weiterer Digitalisierungsprozesse in die Kreisverwaltung einzubringen. Die E-Akte führt zu weitreichenden Veränderungen in den kommunalen Arbeitsabläufen. Neben den technischen Herausforderungen für die IT stehen somit vor allem die Geschäftsprozesse im Fokus der Betrachtungen auf dem Weg zu einer papierlosen Verwaltung.

Die Herausforderungen in den kommenden Jahren werden im Bereich der Qualifizierungen der Beschäftigten im Bereich der IT-Kompetenzen liegen. Aber auch andere Fragestellungen, wie z.B. gesundheitliche Probleme aufgrund steigender Bildschirmtätigkeiten, werden thematisiert werden. Weiterhin werden neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt, z.B. bei Führung von Personen bzw. Teams mit hohem Homeoffice-Anteil, der Berücksichtigung unterschiedlicher IT-Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Beratung zu gezielter Weiterbildung.

### **1.3. Die Herausforderungen durch eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

„Die NEUE Vereinbarkeit zielt auf die Modernisierung der Arbeitskultur hin zu einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung gibt. Dabei kommt es darauf an, die Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen.“<sup>1</sup>

Die Kreisverwaltung Warendorf hat im Jahr 2010 damit begonnen, sich bewusst als familienfreundlicher Arbeitgeber aufzustellen. Im Jahr 2018 ist erneut das Siegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann-Stiftung für weitere drei Jahre bestätigt worden. Im Rezertifizierungsverfahren ist deutlich geworden, dass nicht nur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern auch die Vereinbarkeit von Pflege (älterer Angehöriger) und Beruf wachsende Bedeutung einnimmt. Dies entspricht der o.g. Definition „NEUE Vereinbarkeit“: Arbeitgeber sollten und müssen genauer in den Blick nehmen, welche Lebensphasen mit besonderen familiären bzw. privaten Herausforderungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbunden sind. Denn Beschäftigte können sich dann optimal auf die Arbeit konzentrieren, wenn das private Umfeld stimmt.

### **1.4. Die Herausforderung, ein „Attraktiver Arbeitgeber“ zu sein – durch gelingende Personalentwicklung**

Arbeitgeberattraktivität entsteht durch eine Vielzahl von Faktoren, da sowohl für Bewerberinnen und Bewerber als auch für die Beschäftigten unterschiedliche und sehr individuelle Aspekte eine Rolle spielen:

Arbeitsort, Arbeitsweg, Arbeitszeit, Vergütung, Aufgabenzuschnitt, Entwicklungsmöglichkeiten, Verhältnis zu Kolleginnen, Kollegen sowie Vorgesetzten, Führungsverhalten, Betriebsklima, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und vieles mehr.

Angesichts eingangs dargestellter Zahlen zum altersbedingten Ausscheiden von Beschäftigten, den Herausforderungen durch Fluktuation, Digitalisierung und wachsenden Ansprüchen von Bürgerinnen, Bürgern, Beschäftigten und Bewerberinnen und Bewerbern, wurden durch die Verwaltungsleitung bereits erste wichtige Entscheidungen getroffen, die die Kreisverwaltung zukunftsfähiger und attraktiver werden lassen:

- 1. Ausbildungsoffensive: Die Steigerung der Einstellungszahlen von Auszubildenden und Intensivierung der Werbemaßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften**
- 2. Ausweitung der Telearbeit (Homeoffice)**
- 3. Durchführung eines Workshops für Dezernats- und Amtsleitungen zu Themen der Personalentwicklung**
- 4. Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesbetreuung**
- 5. Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes**

---

<sup>1</sup> Definiert im Memorandum „Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“ durch das Bundesfamilienministerium, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), den Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), den Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) im September 2015

In dem folgenden Personalentwicklungskonzept werden die genannten Aspekte ausführlich beschrieben.

Das Konzept beschreibt darüber hinaus weitere bestehende Instrumente der Personalentwicklung bei der Kreisverwaltung Warendorf.

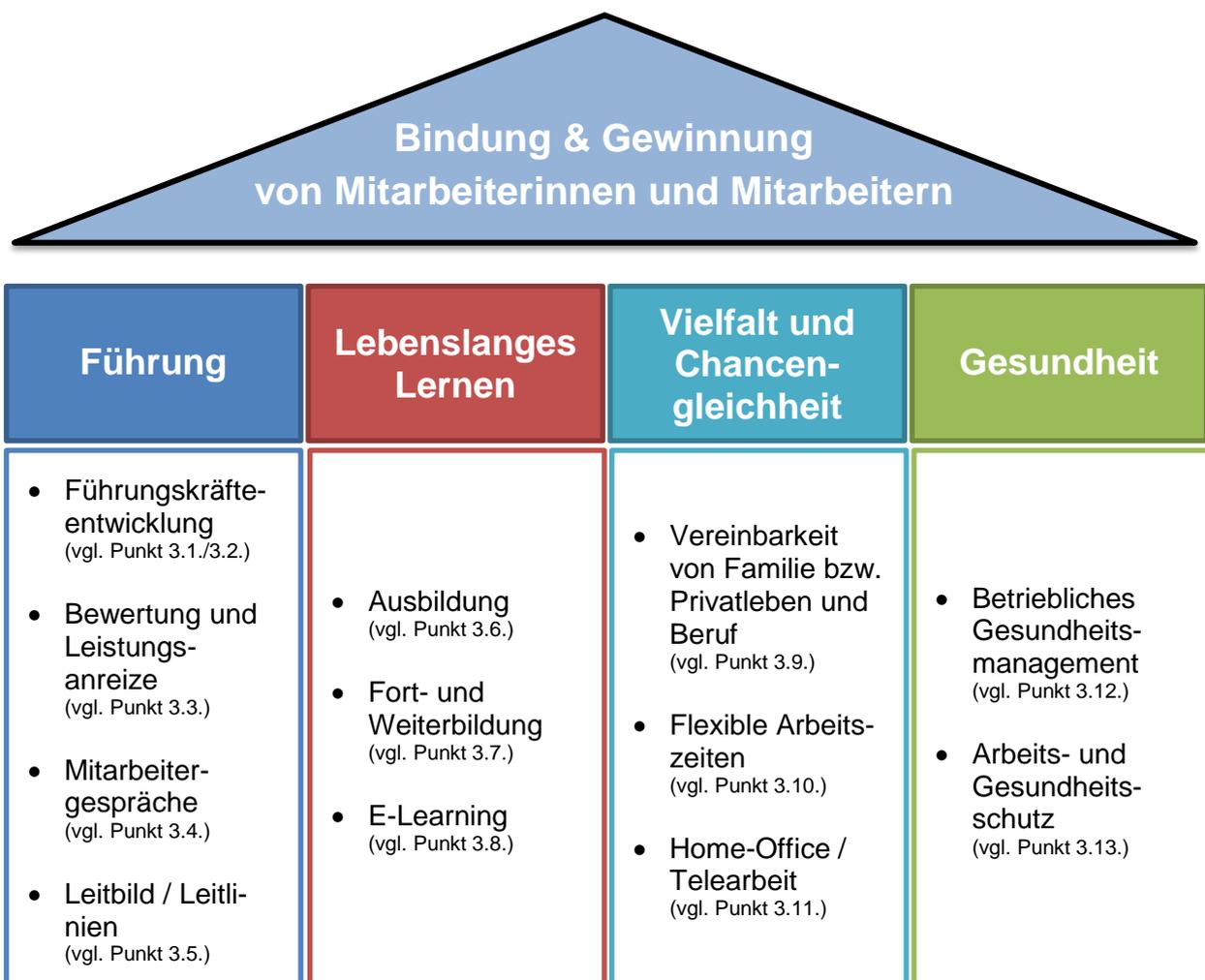
## 2. Basis und Inhalt des Personalentwicklungskonzeptes

### 2.1. Das Modell „Verwaltung der Zukunft“

Der Praxisreport „Verwaltung der Zukunft“ der Bundesregierung aus dem Jahr 2014, herausgegeben durch die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA – angesiedelt bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin) hat „vier Säulen zukunftsorientierter Verwaltungen“ definiert, die auf der Grundlage von fairen und verlässlichen Arbeitsbedingungen basieren:

- Personalführung
- Chancengleichheit & Diversity
- Gesundheit
- Wissen & Kompetenz

Diesem Beispielmodell folgend wurden die bestehenden Maßnahmen der Personalentwicklung bei der Kreisverwaltung Warendorf in einem ähnlichen Modell zusammengefasst:



## 2.2. Die Systematik der Konzeptentwicklung

Die in der Abbildung auf Seite 11 dargestellten einzelnen Personalentwicklungsinstrumente der Kreisverwaltung Warendorf werden nach einem einheitlichen Schema näher beschrieben.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) fasst treffend zusammen:

„Kommunale Personalentwicklung hat in den 90er Jahren einen enormen Entwicklungsschub vollzogen. Anfangs bezog sich dieser Entwicklungsschub vor allem auf Qualifizierungsmaßnahmen. Mittlerweile gibt es in den Kommunen eine Fülle an Personalentwicklungsinstrumenten. Was häufig noch geleistet werden muss, ist eine klare strategische Ausrichtung der Personalentwicklung sowie ein angemessenes Controlling.“ (www.kgst.de)

Um die verschiedenen Maßnahmen / Instrumente der Personalentwicklung der Kreisverwaltung Warendorf einheitlich und systematisch zu beschreiben, wird nach folgendem Schema vorgegangen:

1. Bezeichnung und Zielsetzung der Maßnahme
2. Beschreibung der bisherigen Aktivitäten
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf – bezogen auf <u>zukünftige</u> Maßnahmen (ggf. mit zeitlichem Planungshorizont)
4. Festlegung einer Prioritätsstufe (Einordnung in die Gesamtmaßnahmenplanung): - kurzfristig = 0 – 1 Jahr - mittelfristig = 1 – 3 Jahre - langfristig = 3 – 5 Jahre
5. Darstellung des Bearbeitungsstandes („in Planung“, „in Bearbeitung“, „umgesetzt“) in Bezug auf die Maßnahmenplanung zu Punkt 3.

Die Kreisverwaltung Warendorf hat in den Jahren 2000 bis 2003 ein Personalentwicklungskonzept erstellt. Viele Maßnahmen haben sich daraus entwickelt, einige Maßnahmen sind aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen nicht weiter verfolgt worden. Was grundlegend fehlte, war eine Fortschreibung und Evaluierung (Auswertung).

Es soll – angelehnt an die o.g. Schritte zur Konzepterstellung – Gegenstand der weiteren Diskussionen des neuen Personalentwicklungskonzeptes sein,

- die bestehenden Instrumente hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen zu überprüfen,
- Ziele und Herausforderungen neu zu benennen,
- die Prioritäten, Herangehensweisen und nötigen Ressourcen festzulegen.

Um zu verhindern, dass Maßnahmen „im Sande verlaufen“ ist eine regelmäßig Überprüfung und Fortschreibung erforderlich.

Hierzu wird eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die in regelmäßigen Abständen das Personalentwicklungskonzept auf seine Aktualität überprüft, die Festlegung der Prioritäten vornimmt und Impulse für weitere, neue und zukünftige Personalentwicklungsinstrumente gibt.

Die Arbeitsgruppe bilden die Personaldezernentin, der Leiter des Haupt- und Personalamtes, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sachgebietes Personalentwicklung im Haupt- und Personalamt, die Vorsitzende des Personalrates und die Vorsitzende der Jugend- und Aus-

zubildendenvertretung. Die Personaldezernentin informiert regelmäßig den Verwaltungsvorstand über die Ergebnisse der Arbeitsgruppe.

### **2.3. Berichtswesen**

Regelmäßige Personalstrukturberichte bzw. Kennzahlensets, die quantitative Grunddaten u.a. zur Personalstruktur, zum Einsatz finanzieller Mittel, zu verschiedenen Quoten beinhalten, bilden die Diskussionsgrundlage für die Fortschreibung dieses Konzeptes.

### 3. Beschreibung der Instrumente der Personalentwicklung

<b>3.1. Führungskräfteentwicklung</b>	
1. Zielsetzung	Es wird ein differenziertes Fort- und Weiterbildungsangebot für Führungskräfte mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont entwickelt und angeboten.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>In der Vergangenheit wurden Einzel-Fortbildungen zu unterschiedlichen und aktuellen Themen in dem jährlich erscheinenden hausinternen Fortbildungsprogramm angeboten. In den Jahren 2014, 2015 und 2016 wurden z.B. folgende Fortbildungen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NKF kompakt für Führungskräfte</li> <li>- LOB- und Beurteilungsgespräche professionell führen</li> <li>- (Sucht-) Probleme am Arbeitsplatz – Auffälligkeiten wahrnehmen und richtig reagieren</li> <li>- Burnout – Modediagnose oder mehr?</li> <li>- Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ein wichtiges Thema</li> <li>- Besprechungen rationell gestalten</li> <li>- I do it my way – Frau bleiben und erfolgreich führen</li> <li>- Arbeitsschutz - eine Aufgabe für Führungskräfte?!</li> <li>- Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) und Beurteilungen in der Kreisverwaltung Warendorf</li> <li>- Chefsache Gesundheit : Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeitenden gesundheitsorientiert führen</li> <li>- Mentoring im Münsterland – Ein interkommunales Programm</li> </ul> <p>Im Fortbildungsprogramm 2017 wurde neben den Einzelfortbildungen eine „Bausteinreihe“ zu verschiedenen Unterthemen im Bereich von Führung für verschiedene Gruppen von Führungskräften angeboten (Führungsrolle und Führungsaufgaben, Führen im Dialog, Führen im Team, Führen in Veränderungen, sich selbst gut organisieren und - gesund – führen).</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>Die im Fortbildungsprogramm 2017 angebotenen Fortbildungen sind noch nicht umgesetzt worden. Die Angebote werden im Jahr 2018 realisiert.</p> <p>Es werden insbesondere noch einmal junge Führungskräfte persönlich angesprochen, die o.g. Bausteinreihe zu nutzen.</p> <p>Darüber hinaus werden Fortbildungen für Dezernatsleitungen und Amtsleitungen zu aktuellen Themen kurzfristig nach Bedarf organisiert.</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurzfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung

<b>3.2. Führungsnachwuchskräfteentwicklung</b>	
1. Zielsetzung	Junge und ambitionierte Nachwuchskräfte, die für Führungsaufgaben geeignet sind, werden gezielt gefördert.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Die Kreisverwaltung befürwortet die Teilnahme an Master-Studiengängen der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Münster (VWA), der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) und der Universität in Kassel.</p> <p>Bei der Teilnahme am Studiengang der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Münster (VWA) erfolgen eine Freistellung vom Dienst und eine finanzielle Beteiligung.</p> <p>Die Berücksichtigung von besonders qualifizierten Nachwuchskräften auf entsprechenden Stellen (Entwicklungsstellen) ist das Ziel der Personaleinsatzplanung.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>Damit Führungsnachwuchskräfte auf die Führungsaufgabe vorbereitet sind, wenn entsprechende Stellen zu besetzen sind, ist es sinnvoll, ein Konzept zu erstellen, mit dem folgende Ziele erreicht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die potentiell für Führungsaufgaben geeignet sind, müssen erkannt, ausgewählt und ggf. motiviert werden. Dazu sind Methoden und Auswahlkriterien zu entwickeln.</li> <li>b) Die Förderung von Führungsnachwuchskräften durch Qualifizierung wird strukturiert und systematisiert.</li> <li>c) Weiterhin sollen Auswahl- und Förderkriterien entwickelt werden, nach denen die Teilnahme an berufsbegleitenden Qualifizierungen und Studiengängen möglich ist.</li> </ul>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	mittelfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Planung

<b>3.3. Leistungsanreize / Bewertung</b>	
1. Zielsetzung	Es werden regelmäßige Beurteilungen erstellt und die leistungsorientierte Bezahlung wird fortgeführt.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Auf der Grundlage von Richtlinien werden <b>Beurteilungen</b> durch die Vorgesetzten erstellt und Beurteilungsgespräche geführt. Die Leistungen der Mitarbeiter/innen sollen nach dem im Grundgesetz verankerten Leistungsprinzip differenziert und untereinander vergleichbar bewertet werden. Dafür sind regelmäßige Beurteilungen ein geeignetes Instrument. Sie haben zum Ziel, ein möglichst objektives und differenziertes Bild der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Mitarbeiter/innen zu zeichnen. Zum Jahresbeginn 2018 wurden die Vordrucke für Beurteilungen erheblich vereinfacht, um den Aufwand für Beurteilerinnen und Beurteiler deutlich zu reduzieren.</p> <p>Mit der <b>leistungsorientierten Bezahlung (LOB)</b> erhalten Entgelt und Bezüge zusätzliche, variable Bestandteile, die von den Beschäftigten selbst zu beeinflussen sind. Die leistungsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu stärken und die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Gleichzeitig sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. Es besteht seit 2007 eine entsprechende Dienstvereinbarung, ab dem Jahr 2009 wurde LOB auch für die verbeamteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>a) Da die Vordrucke für die Beurteilungen verändert wurden, ist eine Anpassung der Beurteilungsrichtlinien erforderlich.</p> <p>b) In der Dienstvereinbarung zu LOB sind kleinere Anpassungen notwendig, die sich aus der Anwendungspraxis ergeben haben.</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurzfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung

<b>3.4. Mitarbeitergespräche</b>	
1. Zielsetzung	Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind von den Vorgesetzten zu führen.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Derzeit werden zu verschiedenen Gegebenheiten und Anlässen Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt, die als solche teils in Dienstvereinbarungen, Richtlinien, Konzepten ausdrücklich erwähnt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beurteilungsgespräche</li> <li>- Gespräch im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung</li> <li>- „Beurlaubungsgespräch“ (i.d.R. vor einer Elternzeit)</li> <li>- Gespräche mit Beschäftigten, die nach längerer Beurlaubung wieder in den Beruf zurückkehren</li> <li>- Gespräche im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements gem. § 167 Abs. 2 SGB (Sozialgesetzbuch) IX</li> <li>- „anlassunabhängiges Dienstgespräch“</li> </ul>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>Es erscheint eine Evaluation (z.B. Befragung) sinnvoll zu sein, wie die verschiedenen Formen von Mitarbeitergesprächen an- bzw. wahrgenommen werden.</p> <p>(Welche Formen von Gesprächen werden tatsächlich durch Führungskräfte geführt? Welche Gespräche werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften als sinnvoll erachtet? Sind Strukturierungshilfen gewünscht? Sind Zielvereinbarungen sinnvoll bzw. notwendig?)</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	mittelfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Planung

<b>3.5. Leitbild / Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit</b>	
1. Zielsetzung	Leitbild und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bilden die Eckpfeiler der Behördenkultur für die Kreisverwaltung Warendorf.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Die Kreisverwaltung Warendorf verfügt über ein <b>Leitbild</b> in mehrfach überarbeiteter Fassung. Ursprüngliche Leitgedanken in der ersten Fassung waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtmäßiges Handeln</li> <li>- Wirtschaftliches Handeln</li> <li>- Handeln zur Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger</li> <li>- Handeln zur Zufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul> <p>Diese Leitgedanken sind nach wie vor aktuell. Ergänzt wurde 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltfreundliches Handeln</li> </ul> <p><b>Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit</b> Die Verkündung eines modernen kooperativen Führungsstils allein reicht nicht aus. Es wurden daher Führungsrichtlinien entwickelt, die eine Hilfestellung in der täglichen Führungspraxis bieten und zu wirklich gelebtem Führungsverhalten anregen. Inhalte sind u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkennung und Kritik</li> <li>- Information und Kommunikation</li> <li>- Hilfen zur Konfliktlösung bieten</li> <li>- Beteiligung am Entscheidungsprozess</li> <li>- Verantwortungsbereitschaft zeigen</li> <li>- Koordination und Organisation</li> <li>- Förderung und Entwicklung</li> </ul>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	Die Inhalte bedürfen der Überprüfung hinsichtlich zu ergänzender bzw. zu verändernder Aspekte. Darüber hinaus ist es anzustreben, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematischer in die Verwaltung eingeführt werden und sich mit den Zielen des Leitbildes und der Leitlinien identifizieren.
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	langfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Planung

<b>3.6. Ausbildung</b>	
1. Zielsetzung	Die Kreisverwaltung ist bestrebt, ein Höchstmaß an Ausbildungsstellen zur Verfügung zu stellen. Die Maßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften und Ausbilderinnen und Ausbildern werden intensiviert.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>In den zurückliegenden 10 Jahren wurden jeweils zum Ausbildungsbeginn jährlich durchschnittlich 20 Auszubildende eingestellt, so dass sich bezogen auf 3 Ausbildungsjahre regelmäßig ca. 60 Auszubildende in der Ausbildung befinden. Aktuell wird in folgenden Ausbildungsberufen ausgebildet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beamtenanwärter/innen für den gehobenen Verwaltungsdienst</li> <li>- Beamtenanwärter/innen für den mittleren Verwaltungsdienst</li> <li>- Verwaltungsfachangestellte/-r</li> <li>- Verwaltungslehrgang II (für Quereinsteigende)</li> <li>- Notfallsanitäter/in</li> <li>- Straßenwärter/in</li> <li>- Fachinformatiker/in</li> <li>- Vermessungstechniker/in</li> <li>- Lebensmittelkontrolleur/in</li> <li>- Beamtenanwärter/in für den gehobenen bautechnischen Dienst</li> </ul> <p>Abhängig von der Anzahl der ausgeschriebenen Ausbildungsplätze und -berufe gehen jährlich zwischen 350 und 500 Bewerbungen für die Ausbildungsstellen ein. Für die Besetzung von 20 Ausbildungsstellen sind zwischen 80 und 100 Vorstellungsgespräche zu führen.</p> <p>Neben der theoretischen Ausbildung an Studieninstituten, Berufskollegs, Fachschulen und der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) wird die praktische Ausbildung in der Verwaltung durch ca. 120 Ausbilderinnen und Ausbilder gewährleistet.</p> <p>Für die Auszubildenden werden besondere Einführungstage und hausinterne Seminare angeboten. Die ständigen Wechsel zwischen den Ausbildungsstationen (Theorie und Praxis in verschiedenen Bereichen) erfordern einen hohen Planungsaufwand in der Organisation der Ausbildung.</p> <p>Die Werbung für die Ausbildung erfolgt über verschiedene Internetseiten, durch Printmedien, durch Kooperationen mit Schulen und durch Auftritte auf lokalen und überregionalen Ausbildungsmessen. Praktika für unterschiedliche Zielgruppen (Schüler, Studierende, Berufsanerkennungsjahre, Trainees) und Berufsfelderkundungstage tragen darüber hinaus zur Nachwuchsgewinnung bei.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	a) Im Rahmen der <b>Ausbildungsoffensive</b> (vgl. Seite 9) ist es geplant, die Einstellungszahl im Jahr 2019 um 10 auf voraussichtlich 35 Einstellungen zu erhöhen.

	<p>b) Für eine Steigerung der Ausbildungszahlen ist die Gewinnung zusätzlicher Ausbilder/innen und die Akquirierung zusätzlicher interner Ausbildungsmöglichkeiten notwendig. Hierzu sollen zweimal jährlich Ausbilder-Workshops durchgeführt werden, die die Attraktivität der Ausbildertätigkeit fördern. Darüber hinaus sollen mehr Weiterbildungsangebote für die Ausbilderinnen und Ausbilder Anreiz sein, die Ausbildertätigkeit wahrzunehmen.</p> <p>c) Die Werbeaktivitäten, um neue Auszubildende zu gewinnen, werden erhöht:  ein Film zu Werbezwecken soll entstehen, Tablet-PCs für neue Auszubildende sollen Standard werden, die Neugestaltung von Informationsmaterial, die Entwicklung einer separaten „Karriere-Internetseite“, eine Ausbildungsmesse ausschließlich zu den beim Kreis Warendorf angebotenen Ausbildungsberufen und die Ausweitung der Kooperation mit Schulen und Universitäten werden angestrebt.</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurz- bzw. mittelfristig (stetiger Prozess)
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung: zu b) Noch im Jahr 2018 wird ein erster Workshop stattfinden. zu c) Erste Gespräche zu Inhalten des Ausbildungsfilms und zur Neugestaltung des Informationsmaterials haben stattgefunden. Die Ausweitung der Kooperation mit Schulen wird zu Beginn der Werbephase für die Ausbildungsstellen 2020 mit Beginn des Jahres 2019 erfolgen.

<b>3.7. Fort- und Weiterbildung</b>	
1. Zielsetzung	Fort- und Weiterbildungen werden in verschiedener Form und für verschiedene Zielgruppen angeboten.
2. Bisherige Aktivitäten	<p><b>Fortbildung</b> Seit vielen Jahren wird durch das Haupt- und Personalamt zentral für die Gesamtverwaltung ein Fortbildungsprogramm erstellt und herausgegeben. Im Fortbildungsprogramm 2018 sind 32 Fortbildungsangebote zu unterschiedlichen Themen angeboten: z.B. Deeskalation, Prioritätenmanagement, Umgang mit Menschen mit psychischen Störungen, Vergabe von freiberuflichen Leistungen, Arbeitsschutz, Gesundheitsvorsorge, Krebsprävention, Grundbuchrecht, Ausbilden am Arbeitsplatz etc.</p> <p>Darüber hinaus verfügen die Fachämter eigenverantwortlich über eigene Fortbildungsbudgets, die für fachbezogene Fortbildungen, aber auch z.B. für Supervision und Coachings genutzt werden. Im Jahr 2016 nahmen die Beschäftigten der Verwaltung an 2.129,5 Fortbildungstagen teil. Im Jahr 2017 stieg diese Zahl auf 2.654.</p> <p><b>Weiterbildung</b> Neben Fachfortbildungen, die i.d.R. nach ein bis zwei Tagen abgeschlossen sind, bieten längerfristige Weiterbildungen berufliche Entwicklungsperspektiven. Ausgeschrieben bzw. angeboten werden regelmäßig folgende Weiterbildungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltungslehrgänge I und II (ehemals Angestelltenlehrgänge I und II)</li> <li>- Qualifizierungsaufstieg für den Zugang für die Laufbahngruppe 2 (ehemals prüfungserleichterter Aufstieg) für Beamtinnen und Beamte</li> <li>- Aufstiegslehrgänge für Beamtinnen und Beamte des feuerwehrtechnischen Dienstes</li> <li>- Weiterbildung zum/r Notfallsanitäter/in</li> </ul> <p>Darüber hinaus werden in Einzelfällen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer speziellen Berufsgruppe angehören, Weiterbildungen als gezielte Entwicklungsmaßnahme ermöglicht (z.B. Meisterschule, Qualifizierungen im technischen, sozialen oder medizinischen Bereich)</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>a) Weiterhin wird jährlich ein hausinternes Fortbildungsprogramm angeboten.</p> <p>b) Die Ausweitung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung ist beabsichtigt (vgl. 3.12. und 3.13.).</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	<p>a) kurz- bzw. mittelfristig (stetiger Prozess)</p> <p>b) kurzfristig</p>
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung

<b>3.8. E-Learning / andere Weiterbildungsformen</b>	
1. Zielsetzung	Ergänzend zu „klassischen“ Schulungen und Seminaren werden neue Fort- und Weiterbildungsformen eingeführt.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Das Amt für Informationstechnik und Statistik stellt Selbstlernkurse zur Verfügung. Im IT-Schulungsraum des Kreises werden Kurse in Form von Video-Einheiten angeboten, die ein breites Spektrum von Themen abbilden. Es gibt keine festen Termine, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden, wann sie welchen Kurs durchführen möchten.</p> <p>Darüber hinaus ist im Intranet umfangreiches Schulungs- und Selbstlernmaterial zu verschiedenen Software-Anwendungen hinterlegt.</p> <p>Das Amt für Informationstechnik und Statistik organisiert auf Wunsch individuell angepasste Schulungsformate.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	Die Entwicklung alternativer Fort- und Weiterbildungsformen wird aufgrund zunehmender Digitalisierung an Bedeutung gewinnen (z.B. Online-Schulungen; „Lernen am Arbeitsplatz“; Übertragung von Sonderaufgaben und Projekten, Arbeit mit Lernplattformen etc.)
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	mittelfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Planung

<b>3.9. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf</b>	
1. Zielsetzung	Durch viele verschiedene Maßnahmen wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessert.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Die Bertelsmann-Stiftung hat zu Beginn des Jahres 2018 die familienfreundlichen Arbeitsbedingungen in der Kreisverwaltung bestätigt und somit zum zweiten Mal das Qualitätssiegel „familienfreundlicher Arbeitgeber“ verliehen. In den Jahren 2011 bis 2013 durfte bereits das Siegel „Familienfreundlicher Mittelstand“ des Projektes <b>Familie-Arbeit-Mittelstand im Münsterland (FAMM)</b> geführt werden.</p> <p>Der Zertifizierung durch die Bertelsmann-Stiftung gehen eine Mitarbeiterbefragung und eine Arbeitgeberbefragung voraus. Darüber hinaus werden Interviews geführt und ein Workshop thematisiert, welche Angebote und Maßnahmen zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen.</p> <p>Mit der Verleihung des Siegels „familienfreundlicher Arbeitgeber“ werden folgende Aspekte positiv hervorgehoben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Unternehmens- und Führungskultur</li> <li>- die Verankerung der Vereinbarkeit in der verwaltungsinternen Kommunikation</li> <li>- die konkrete Unterstützung der Vereinbarkeit durch das Zusammenwirken der Beschäftigten mit den Vorgesetzten, der Mitarbeitervertretung und dem Haupt- und Personalamt durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten (z.B. flexible Arbeitszeit, Teilzeitarbeitsmodelle, Telearbeit / Homeoffice, Planung der Arbeitszeit)</li> <li>• Themenrelevante Unterstützungs- bzw. Serviceangebote (z.B. Pflegekoffer, Ansprechpartner und Informationen im Intranet, Fachvorträge, Fortbildungsangebote, Mutterschutzmappe, Kinderferienbetreuung, Konzept für Wiedereinsteiger/innen)</li> </ul> </li> </ul>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>Auf Grundlage der Befragungsergebnisse der Rezertifizierung im Jahr 2018 und den Ideen aus dem Workshop vom 30.01.2018 wurden vier Entwicklungsziele festgelegt, auf die die Kreisverwaltung innerhalb der nächsten 3 Jahre (Laufzeit des Siegels) genauer schauen möchte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle durch alternierende Telearbeit.</li> <li>2. Erhöhung der Transparenz vorhandener Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.</li> <li>3. Entwicklung und Umsetzung von Unterstützungsmöglichkeiten für pflegende Angehörige.</li> <li>4. Erstellung eines Konzeptes zur Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung bei der Kreisverwaltung Warendorf.</li> </ol>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurzfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung: In das Fortbildungsprogramm 2018 ist bereits zusätzlich eine Informationsveranstaltung zu Pflegeleistungen aufgenommen worden.

	<p>Das Amt für Kinder, Jugendliche und Familien ist mit der Erstellung eines Konzeptes für eine betrieblich organisierte Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren befasst. Das Amt für Hochbau und Immobilienmanagement ist mit der Prüfung der räumlichen Realisierung beauftragt.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>3.10. Flexible Arbeitszeiten</b>	
1. Zielsetzung	Ein Höchstmaß an Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsmodells für die Beschäftigten wird angestrebt.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Im Jahr 2011 wurde die Dienstvereinbarung über <b>flexible Arbeitszeiten</b> bei der Kreisverwaltung Warendorf erarbeitet, die aktuell Bestand hat. Mit dieser Dienstvereinbarung wurde eine sehr weitreichende Flexibilisierung der Arbeitszeit für die Beschäftigten eingeführt.</p> <p>Die „Kernarbeitszeit“ wurde abgeschafft, feste „Servicezeiten“ wurden eingeführt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen vertrauens- und verantwortungsvollen Umgang mit der Arbeitszeit abverlangen. Um einerseits Flexibilität und Selbstbestimmung für die Beschäftigten und andererseits Serviceangebote für die Bürgerinnen und Bürger in Einklang bringen zu können, müssen sich die Beschäftigten untereinander abstimmen und verlässliche Vereinbarungen treffen.</p> <p>Die <b>Arbeit in Teilzeit</b> wird in den unterschiedlichsten Ausprägungen praktiziert. Es gibt Formen der geringfügigen Beschäftigung (auch z.B. bei Rentenbezug) und insbesondere für Eltern ist i.d.R. ab einem Stundenumfang von 14 Stunden wöchentlich Teilzeitarbeit in beliebiger Höhe möglich (unter Berücksichtigung des Stellenplans und der dienstlichen Interessen).</p> <p><b>Altersteilzeit</b> (im Blockmodell) oder auch in Teilzeitform ist ebenso möglich, wie eine Beschäftigung über die Regelaltersgrenze hinaus.</p> <p>In Einzelfällen wird auf Antrag der/des Beschäftigten eine <b>Freistellung</b> z.B. für einige Wochen oder auch ein Jahr (Sabbatical) gewährt.</p> <p>Die Ausweitung der Telearbeit erfolgte zu Beginn des Jahres 2018 (siehe Erläuterungen zu 3.11.)</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	Die „Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten bei der Kreisverwaltung Warendorf“ wird zu redaktionellen Änderungen und der Konkretisierung einiger Detailregelungen überarbeitet.
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurzfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung

<b>3.11. Telearbeit / Homeoffice</b>	
1. Zielsetzung	Die Telearbeit soll erheblich ausgeweitet werden.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Mitte Dezember 2017 wurde die Dienstvereinbarung über alternierende Telearbeit bei der Kreisverwaltung Warendorf (DV Telearbeit) verändert, um Telearbeit attraktiver zu machen. Die Personaldezernentin hat in zwei Mitteilungen an die Beschäftigten deutlich gemacht, dass sie mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Telearbeit ermöglichen möchte.</p> <p>Folgende wesentliche Änderungen wurden vorgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es können nun auch Beschäftigte Telearbeit beantragen, die seit einem halben Jahr bei der Kreisverwaltung beschäftigt sind (zuvor: ein Jahr).</li> <li>- Telearbeit ist bereits mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mind. 10 Stunden möglich (zuvor: 19,5 Stunden).</li> <li>- Die Verteilung der Arbeitszeit auf die häusliche und betriebliche Arbeitsstätte wird von den Beschäftigten in Absprache mit deren Vorgesetzten bzw. Amtsleitungen vorgenommen. Der Anteil, der auf die betriebliche Arbeitsstätte entfallenden Arbeitszeit ist so zu gestalten, dass der soziale Kontakt zur Dienststelle aufrechterhalten bleibt. (Zuvor: betriebliche Arbeitsstätte: mind. 30% der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit, häusliche Arbeitsstätte: mind. 40% - max. 70% der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit). D.h., die Anforderungen an die zeitliche Verteilung wurden deutlich vereinfacht.</li> <li>- Es muss kein separater Raum mehr am häuslichen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Eine Einrichtung des Telearbeitsplatzes ist auch in Räumen gestattet, die für den gewöhnlichen Aufenthalt vorgesehen sind, sofern der Datenschutz gewährleistet ist (z.B. abschließbarer Schrank).</li> </ul> <p>In den Jahren 2008 bis 2017 hat sich die Zahl der Telearbeitsplätze nach und nach auf 34 gesteigert.</p> <p>Seit Änderung der Dienstvereinbarung haben binnen weniger Monate 38 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Neueinrichtung eines Telearbeitsplatzes beantragt. Somit wird die Änderung der Dienstvereinbarung im Jahr 2018 mindestens zu einer Verdoppelung der Telearbeitsplätze führen.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>a) Die Anträge nach der Neuerung der Dienstvereinbarung werden umgesetzt.</p> <p>b) Es wird die Einrichtung eines Pools von vorübergehenden, kurzzeitigen, mobilen Telearbeitsplätzen (Laptops) angestrebt.</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	zu a) kurzfristig zu b) mittelfristig
5. Bearbeitungsstand	in Bearbeitung

<b>3.12. Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	
1. Zielsetzung	Die Förderung und der Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten – insbesondere vor dem Hintergrund eines steigenden Altersdurchschnitts – erhalten eine höhere Priorität.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Noch vor Jahren war der Arbeits- und Gesundheitsschutz auf die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten beschränkt. In Zeiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hat ein Umdenken stattgefunden. Heute ist es Ziel, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und arbeitsbedingten Krankheiten vorzubeugen.</p> <p>Um dieses Ziel zu erreichen hat der Kreis seit dem Jahr 2013 seine Angebote zur Gesundheitsförderung intensiviert und stetig ausgebaut.</p> <p>Folgende Angebote/ Kurse stehen den Mitarbeitenden derzeit zur Verfügung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachvorträge zu gesundheitsrelevanten Themen</li> <li>- Rückenschulprogramme</li> <li>- Sportabzeichenaktion</li> <li>- Fitness- und Yogakurse</li> <li>- Mobile Massage</li> <li>- Bonusprogramm zur Förderung gesundheitsbewussten Verhaltens</li> <li>- kostenlose Gripeschutzimpfung</li> <li>- Betriebssport (Fußball, Badminton, Volleyball, Gymnastik)</li> <li>- Teilnahme an Aktionen der gesetzl. Krankenkassen (AOK-Firmenlauf, Mit dem Rad zur Arbeit)</li> <li>- Blutspendeaktionen</li> </ul> <p>Darüber hinaus besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, eine individuelle Beratung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und/ oder den Betriebsarzt in Anspruch zu nehmen. Bei Vorliegen der Voraussetzungen erfolgt eine Ausstattung des Arbeitsplatzes, der die ergonomischen Vorgaben an ein gesundheitsgerechtes Arbeitsumfeld – z. B. durch die Bereitstellung eines elektrisch höhenverstellbaren Schreibtisches - übertrifft.</p> <p>Daneben wurde im Jahr 2013 eine Mitarbeiterin als Soziale Ansprechpartnerin ausgebildet, die den Beschäftigten als erste Ansprechpartnerin in der Beratung von Problemen und Konflikten, die soziale und gesundheitliche Auswirkungen auf die Betroffenen haben, zur Verfügung steht.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>a) Die im Rahmen der Gesundheitsförderung angebotenen Kurse und Programme sollen weiter ausgebaut werden. Im Bereich der Arbeitsplatzausstattung muss es langfristiges Ziel sein, alle Büroarbeitsplätze durch die Bereitstellung von elektrisch höhenverstellbaren Schreibtischen gesundheitsförderlich zu gestalten.</p> <p>b) Insbesondere vor dem Hintergrund der Verlängerung des Arbeitslebens gilt es, die Arbeitsfähigkeit der „älteren“ Be-</p>

	<p>schäftigten zu erhalten. Der Ausbau gesundheitsfördernder Maßnahmen für diese Zielgruppe muss intensiviert werden. Weiterhin werden psychische Belastungen der Beschäftigten im Rahmen der Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilungen (vgl. Punkt 3.13.) genauer in den Blick genommen.</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurz- bzw. mittelfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung

<b>3.13. Arbeits- und Gesundheitsschutz</b>	
1. Zielsetzung	Ziel des Arbeitsschutzes ist die Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit.
2. Bisherige Aktivitäten	<p>Sichere und gesunde Arbeitsplätze sind der Schlüssel für leistungsstarke Unternehmen. Um den damit gestiegenen Erwartungen und Ansprüchen gerecht zu werden, wurde im Jahr 2013 eine Vollzeitstelle im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eingerichtet.</p> <p>Das wichtigste Ziel des Arbeitsschutzes – die Beschäftigten bestmöglich vor berufsbedingten Gefahren und schädigenden Belastungen zu schützen – konnte mit Inkrafttreten der Dienst-anweisung Arbeitsschutz erreicht werden. Ableitend hiervon wurden weitere allgemeine Maßnahmen des Arbeitsschutzes, wie zum Beispiel die Regelung zum Erhalt von Bildschirmarbeitsplatzbrillen oder die Ausbildung und Schulung von Sicherheitsbeauftragten, Erst- und Brandschutzhelferinnen und -helfern geschaffen.</p> <p>Ein weiteres Instrument, um den Folgen des demographischen Wandels wirksam zu begegnen, besteht in der Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 167 II SGB IX (Sozialgesetzbuch IX).</p> <p>Im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements hat der Arbeitgeber insbesondere zu klären, wie eine Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden kann und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.</p>
3. Maßnahmenplanung / Handlungsbedarf	<p>Um die Standards im Bereich des Arbeitsschutzes auf einem hohen Niveau zu halten, muss die im Jahr 2012 erstellte Gefährdungsbeurteilung regelmäßig fortgeschrieben werden.</p> <p>Nach einer erfolgreichen Erstteilnahme am Prämiensystem der Unfallkasse NRW im Jahr 2018 ist eine regelmäßige Teilnahme am Prämiensystem anzustreben. Die Unfallkasse NRW zeichnet mit dem Prämiensystem die Mitgliedsunternehmen für ein nachweislich überdurchschnittliches Arbeitsschutzsystem aus.</p>
4. Priorität / zeitlicher Planungshorizont	kurz- und mittelfristig
5. Bearbeitungsstand zu 3.	in Bearbeitung

## 4. Entwicklung weiterer Personalentwicklungsinstrumente

Die Liste weiterer zu behandelnder Themen bzw. besonders zu berücksichtigender Zielgruppen ist lang. Einige Beispiele werden im Folgenden beschrieben.

Die **Personaleinsatzplanung** ist ein hochkomplexes Themenfeld, da sie nur teilweise planbar ist. Scheiden Mitarbeitende kurzfristig auf eigenen Wunsch aus, bewegt sich die Personaleinsatzplanung immer in einem Spannungsfeld, eigenes und bekanntes Personal zu fördern oder die Stelle mit einer externen Kraft zu besetzen. „Externe“ benötigen in der Regel eine längere Einarbeitungszeit, ihre Fähigkeiten sind nicht exakt bekannt und sie müssen gänzlich neu in den Betrieb integriert werden.

Das **Wissensmanagement**, also die Sicherung und Weitergabe vorhandenen Wissens, ist insbesondere in Zeiten hoher Fluktuation ein sehr wichtiges Thema. Interessant ist vor allem, wie „Erfahrungswissen“ langjährig Beschäftigter erhalten werden kann. Die Entwicklung von **Einarbeitungskonzepten** und das Wissensmanagement sind eng miteinander verbunden. Einarbeitungskonzepte können festlegen, welches Wissen auf der jeweiligen Stelle erforderlich ist, welche Einarbeitungsschritte notwendig sind und welcher Qualifizierungsbedarf sich bei der Übernahme einer neuen Aufgabe ergibt.

Die **Personalgewinnung** wird bedingt durch den demografischen Wandel eine große Herausforderung der Zukunft werden. Insbesondere in Mangelberufen oder bei der Gewinnung von jungen Männern für die Verwaltung werden besondere Werbeaktivitäten notwendig werden.

**Führungskonzepte und eine Feedbackkultur** werden immer notwendiger, da Führungskräfte mit erheblich mehr und differenzierteren Erwartungshaltungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konfrontiert werden.

Die Instrumente der Personalentwicklung lassen sich – neben einer differenzierten Umsetzung in verschiedenen Arbeitsbereichen – ebenso zielgruppenspezifisch ausrichten (z.B. gezielte Förderung von jungen / älteren Mitarbeiter/innen als sogenannte lebensphasenorientierte Personalentwicklung).

Dieses Konzept ist daher nicht abgeschlossen und starr, sondern muss sich – **abhängig von personellen und finanziellen Ressourcen** – weiterentwickeln und auf aktuelle Trends und Themen reagieren.

### 4.1. Evaluation

In gleichem Maße, mit dem neue Themen angegangen werden, ist es zwingend erforderlich, bestehende Instrumente auszuwerten und zu überprüfen (Evaluation) und dafür auch ggf. „Neues“ zurückzustellen.

Denn Maßnahmen, die es zwar auf dem Papier gibt, die aber in der Praxis nicht greifen, die nicht akzeptiert werden, die nicht wirtschaftlich sind, sind nicht zielführend.

Über allem steht das Ziel der Mitarbeitergewinnung, -bindung und -qualifizierung. Dieses Ziel wird nur durch authentische, zielgerichtete und wirkungsvolle Maßnahmen erreicht.



**Herausgeber**  
Kreis Warendorf  
Der Landrat  
Haupt- und Personalamt

Waldenburger Str. 2  
48231 Warendorf

(Stand: Mai 2018)

[www.kreis-warendorf.de](http://www.kreis-warendorf.de)