



# MEin attraktiver Arbeitgeber

Leistungsfelder + Maßnahmen  
zur Personalentwicklung und -bindung  
in der Kreisverwaltung

Stand: Juli 2012

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Nr.</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1.	MEin attraktiver Arbeitgeber Leistungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung und -bindung	3
2.	Übersicht zu den Leistungsfeldern und Maßnahmen	17
3.	Führungsleitbild	19
4.	Dienstanweisung über die Durchführung des Mitarbeitergespräches	47
5.	Richtlinien über die Mitarbeiterbeurteilung / Leistungsbeurteilung	49
6.	Richtlinie über die Einführung von Führungsbewährung im Rahmen einer Pilotphase	63
7.	Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte 2011	67
8.	Dienstanweisung über die Gewährung leistungsbezogener Entgeltbestandteile	77
9.	Frauenförderplan 2009-2012	83
10.	Dienstanweisung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit	85
11.	Dienstvereinbarung Teleheimarbeit	93
12.	Betriebssportgruppen	99

# **MEin attraktiver Arbeitgeber Leistungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung und -bindung**

## **1. Einführung**

Die Gewinnung von geeignetem Personal, dessen Fort- und Weiterbildung sowie Bindung an den Arbeitgeber/ Dienstherrn sind wichtige strategische Aufgaben der Organisations- und Personalentwicklung, denn nur so kann die Leistungsfähigkeit der Verwaltung dauerhaft sichergestellt werden.

Eine Bestandsaufnahme sammelt unter dem Titel „MEin attraktiver Arbeitgeber“ alle Angebote und Maßnahmen, die in der Kreisverwaltung bereits installiert sind und gelebt werden.

Einige davon basieren auf gesetzlichen oder tarifrechtlichen Regelungen und gelten somit für alle öffentlichen Arbeitgeber. Ein großer Teil sind jedoch freiwillige Leistungen und können so zu Hervorhebungsmerkmalen der Kreisverwaltung zählen.

Eine gute Personalentwicklung wird der Kreisverwaltung auch im Untersuchungsbericht der Gemeindeprüfungsanstalt NRW mit einem KIWI<sup>1</sup>- Index von 4 bescheinigt. Auf der Skala von 1-5 der KIWI Merkmale bedeutet die 4, dass Handlungsmöglichkeiten auf der Basis einer ergebnisorientierten Steuerung nahezu vollständig genutzt werden.

Diese positive IST- Situation ist jedoch kein Anlass, sich beruhigt zurückzulehnen. Die demographische Entwicklung mit dem einhergehenden Fachkräftemangel und einer erforderlichen Gesundheitsfürsorge führt dazu, dass dieses Aufgabenfeld weitere Brisanz entwickelt. Es gilt, die bestehenden Maßnahmen weiterzuentwickeln und neue Themenfelder zu erschließen.

Ziel dieses Berichtes ist es, die bereits existierenden Felder zu beschreiben, um eine Basis für weitere Aktivitäten zu bilden.

## **2. Themenbereiche**

Vorliegend sind fünf Themenbereiche identifiziert und wie folgt klassifiziert worden:

- Karriere + Identifikation
- Qualifizierung + Vergütung

---

<sup>1</sup> Kommunal Index für Wirtschaftlichkeit

- Vertrauen + Soziale Anreize
- Beruf + Familie
- Gesundheit + Vorsorge

Diese fünf Themenbereiche bedingen und überschneiden sich; eine lupenreine Zuordnung der einzelnen Aspekte zu genau einem Themenfeld ist oft nicht möglich. Bei der Aufstellung wurde deutlich, dass es viele kleine Maßnahmen sind, die insgesamt dazu führen, dass die Kreisverwaltung Mettmann ein Arbeitgeber ist, der seinen Beschäftigten vielfältige Leistungen und Möglichkeiten der persönlichen wie beruflichen Entfaltung und Weiterentwicklung bietet.

## 2.1 Karriere und Identifikation

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nicht gesteuert und bestimmt werden, sondern **aktiv mitgestalten** und ihren beruflichen Alltag und ihre Perspektiven selber beeinflussen. Sie identifizieren sich mit ihren Aufgaben und Tätigkeiten und entwickeln Ideen, ihre Tätigkeit und Arbeitsabläufe interessanter, abwechslungsreicher, rechtssicherer, effektiver und wirtschaftlicher zu gestalten.

Kooperativer  
Führungsstil

Dies zeigt sich besonders eindrucksvoll, wenn Beschäftigte gezielt gebeten werden, ihre Anregungen einzubringen (z.B. beteiligten sich im Rahmen einer Haushaltskonsolidierung mehr als 100 Beschäftigte mit ihren Vorschlägen; für die Ideensammlung zur Entbürokratisierung wurden aus den Ämtern 114 Anregungen eingereicht).

Dass dieses Mitdenken und auch manchmal Querdenken gewollt ist und gefördert wird, wird schon den Auszubildenden durch die Verwaltungsführung unmittelbar bei der Begrüßung an ihrem ersten Arbeitstag in der Verwaltung mit auf den Weg gegeben.

Aber auch der Einsatz **transparenter Führungsinstrumente**, z.B. Delegation von Verantwortung, im Rahmen eines kooperativen Führungsstils bindet die Beschäftigten in die Geschicke des Hauses ein.

Transparente Führungsinstrumente

2001 haben die Führungskräfte der 1. und 2. Ebene unter externer Moderation ein „**Führungsleitbild**“ entwickelt. Dort werden in 10 Themenbereichen Spielregeln zum Umgang miteinander festgelegt. Das Führungsleitbild des Kreises Mettmann zeichnet sich dadurch aus, dass es operativ und praxisnah ist. Es wurde in einem offenen Diskussionsforum breit diskutiert. In Amts- und Abteilungsdienstbesprechungen wurde die konkrete Situation in der Abteilung/ dem Amt erörtert und Optimierungspotential ausgelotet.

Führungsleitbild

Bei der Umsetzung des Führungsleitbildes werden die Führungskräfte des Hauses durch verschiedene Führungsinstrumente unterstützt. Das zunächst jährliche, für Beschäftigte freiwillige, **Mitarbeitergespräch** ist mittlerweile in ein zweijähriges umgewandelt worden, um größere Zeiträume und Perspektiven im Blick zu haben. Eine Verlängerung des Turnus war auch deshalb unschädlich, da das Instrument der **Zielvereinbarung** hinzugekommen ist. Auch hier haben Mitarbeiter/in und Führungskraft die Gelegenheit, unabhängig vom Arbeitsalltag gemeinsame Themenfelder aufzugreifen und Vereinbarungen zu Aufgaben und zur Zusammenarbeit zu treffen.

Mitarbeitergespräch

Die eindeutige und verbindliche Vereinbarung, welche Anforderungen auf einer konkreten Stelle zu erfüllen sind, wird durch den jeweiligen Anforderungsrahmen geschaffen. Im Rahmen der Reformierung des **Beurteilungsverfahrens** 2007 wurde deutlich, dass Dienstverteilungspläne als Aufgabenzuweisung alleine nicht ausreichen, um dem Beschäftigten verlässlich zu vermitteln, welche Anforderungen diese konkrete Stelle an ihn stellt.

Beurteilungsverfahren

Daher wurde von den Führungskräften unter Einbindung des jeweiligen Beschäftigten für jeden Arbeitsplatz ein **Anforderungsrahmen** entwickelt. Darin sind, bezogen auf die sieben Merkmale der Beurteilung, die konkreten Anforderungen genau dieser Stelle beschrieben. Der Bereich Organisation hat diesen Prozess begleitet und sichergestellt, dass die formulierten Anforderungen im Einklang zur Bewertungssituation der Stelle stehen.

Diese verbindliche Hilfestellung gibt es nicht nur für Mitarbeiter/innen, auch die Führungsstellen sind in individuellen Anforderungsrahmen beschrieben. Diese Anforderungsrahmen bilden die Grundlage der Beurteilung im Rahmen der **Führungsbewährung**.

Führungsbewährung

Gemeinsam mit dem Personalrat wurde das Instrument der Führungsbewährung entwickelt. Führungskräfte werden für die Dauer von zwei Jahren auf Bewährung bestellt. Am Ende dieses Zeitraumes, dessen Verkürzung unter bestimmten Umständen möglich ist, werden sie nicht nur von ihrer Führungskraft, sondern auch von den unmittelbar unterstellten Beschäftigten beurteilt. Beide Beurteilungen werden mit dem Betroffenen besprochen und es erfolgt eine gemeinsame Entscheidung mit dem Betroffenen, ob der Einsatz auf einer Führungsstelle auf Dauer erfolgt.

Das Stichwort „**Korruptionsschutzkonzept**“ unter der Überschrift Karriere und Beteiligung erschließt sich nicht unmittelbar. Hier ist erläuternd zu sagen, dass das Prüfungsamt in Zusammenarbeit mit den Ämtern und den betroffenen Mitarbei-

Korruptionsschutzkonzept

tern und Mitarbeiterinnen als ein Kernstück des Konzeptes einen Gefährdungsatlas erstellt und fortschreibt.

Die Beschäftigten wirken an der Einschätzung des Gefährdungspotentiales und der Festlegung von Sicherungsmaßnahmen mit. Diese Einbindung führt zu einem hohen Maß an Akzeptanz und gibt gleichzeitig Sicherheit für das eigene Handeln.

**Aufstiegs- und Karrierechancen** haben auch im öffentlichen Dienst zunehmend an Bedeutung gewonnen, die Arbeitsplatzsicherheit reicht als Anreiz nicht aus. Motivierte und engagierte Beschäftigte möchten mit einem Mehr an Verantwortung und einem Aufstieg in den Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen auch eine konkrete positive Entwicklung spüren.

Grundlage der **leistungsorientierten Aufstiegsmöglichkeit** ist der flexible Einsatz auf anderen Stellen. Im Jahr 2011 waren insgesamt 45 Stellen intern ausgeschrieben. Damit haben alle Beschäftigten die Chance, sich innerhalb ihrer Laufbahn auf höherwertige Stellen oder Stellen, die ihren Neigungen und Interessen entsprechen, zu bewerben.

Leistungsorientierter  
Aufstieg durch interne  
Stellenausschreibung

**Nachwuchskräfte werden** in der Regel nach der Ausbildung auf freie Planstellen **übernommen**. Auch dabei wird stets versucht, ihren Leistungs- und Neigungsbereichen zu entsprechen. Dies gelingt in der Regel zumindest mittelfristig.

Übernahme NWK

Einsatz nach Leistungs- und Neigungsbereichen

## 2.2 Qualifizierung und Vergütung

Die Qualifizierung von Beschäftigten betrifft nicht nur die Ausbildung, sondern auch die Fort- und Weiterbildung.

Das Angebot richtet sich schon an Schülerinnen und Schüler sowie Studentinnen und Studenten. Der Kreis nimmt bereits seit Jahren am „**Girls' Day**“ teil und hat in 2012 auch erstmalig erfolgreich zusätzlich den „**Boys' Day**“ organisiert. Dieser jährliche Zukunftstag richtet sich dann in gesonderten Angeboten an Jungen und Mädchen.

Angebote Schüler/innen und Studentinnen und Studenten

Neben diesen „Schnuppertagen“ werden auch zahlreiche attraktive **Praktikumsplätze** angeboten. Sowohl im Rahmen von Schülerpraktika als auch studentischen oder berufsspezifischen Praktika, Volontariaten bzw. Anerkennungsjahren, erfolgt eine engagierte Betreuung und Begleitung durch Ausbilder in der Verwaltung.

Praktikumsplätze und  
Voluntariate

Der Kreis bildet nicht nur in klassischen Verwaltungsberufen, sondern auch in verschiedenen gewerblichen Bereichen aus. Das **Ausbildungsangebot** wird ständig daraufhin geprüft, ob

Ausbildungsangebot  
mit verschiedenen  
Studienabschlüssen

neue Ausbildungsberufe angeboten werden können. So soll zeitnah auch eine Ausbildung im dualen System zum Umweltinspektor angeboten werden.

Die Mehrzahl der derzeit 33 Nachwuchskräfte wird jedoch in den Verwaltungsberufen Beamte des gehobenen und mittleren nichttechnischen Dienstes und Verwaltungsfachangestellter ausgebildet. Die Ausbildungsleitung stellt im regelmäßigen Kontakt mit den Auszubildenden sicher, dass diese in den **praktischen Abschnitten gut betreut** werden und sich so zu selbstständigen, fachlich kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln können. Eine **Betreuung der schulischen Ausbildungssituation** wird ebenfalls gewährleistet. Neben Lern- und Arbeitsgruppen, die durch die Auszubildenden überwiegend eigenständig organisiert werden, wird Einzel- oder Gruppennachhilfeunterricht durch geeignete Kolleginnen und Kollegen oder Auszubildende aus früheren Jahrgängen organisiert. Darüber hinaus gibt es eine Ausbildungsbibliothek mit aktueller Literatur.

Durch die Vertretung in verschiedenen Prüfungsausschüssen wird sichergestellt, dass das Niveau der Prüfungen bekannt ist und eine gezielte Vorbereitung erfolgen kann. Für die **Prüfungsvorbereitung** selber wird **Sonderurlaub** gewährt.

Nach dem Abschluss ihrer Ausbildung interessieren sich einige Kolleginnen und Kollegen, ihr dann auch in der Praxis gefestigtes Wissen als **Dozentinnen und Dozenten an der Fachhochschule und/oder dem Studieninstitut** weiterzugeben. Sofern es mit den dienstlichen Belangen vereinbar ist, unterstützt die Verwaltung dieses Engagement.

Das berufliche Fortkommen ist nicht nur auf die im Rahmen der Ausbildung erworbene Laufbahnbefähigung beschränkt. Regelmäßig wird die Teilnahme am **ersten und zweiten Angestelltenlehrgang** sowie der **Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst** (auch für ältere Kollegen und Kolleginnen in Form des prüfungserleichterten Aufstieg) angeboten und wahrgenommen.

Neben den klassischen beruflichen Lebensläufen haben auch **Quer- oder Seiteneinsteiger** die Chance, in der Verwaltung zu arbeiten. Dabei handelt es sich zum Teil um Menschen ohne Ausbildung oder mit einer fachfremden Ausbildung oder Mitarbeiter/innen, die zunächst fachspezifisch eingestellt wurden, und dann in die allgemeine Verwaltung wechseln.

Diese erhalten die Möglichkeit, verwaltungsspezifische Kenntnisse in Seminaren oder Schulungen zu erwerben.

Damit steht auch Sozialarbeitern, Ingenieuren, Vermessungstechnikern, Gesundheitsaufsehern und Feuerwehrleuten eine alternative Karrieremöglichkeit offen.

Fachliche und didaktische Unterstützung während der Ausbildung

Förderung von Dozententätigkeit

Aufstieg durch Laufbahnwechsel

Ein besonderes Augenmerk legt die Kreisverwaltung auf die Identifizierung und **Entwicklung von Führungsnachwuchskräften**. Dabei sollen pragmatische und auf die Erfordernisse der Verwaltung zugeschnittene Wege beschritten werden. In 2011 wurden über eine breit angelegte Fortbildung immerhin rund 60 Kolleginnen und Kollegen, die Interesse an der Übernahme von Führungsaufgaben und Leitungsaufgaben bekundet haben, geschult.

Qualifizierung von Führungsnachwuchs

Diese Gruppe erhält in 2012 zwei weitere Schulungsmodule.

Neben den „klassischen“ Führungskarrieren sind jedoch auch **Fachkarrieren** möglich und werden gefördert. Insgesamt 5 Beschäftigte studieren derzeit berufsbegleitend am Institut für Ökonomie und Management. Der Kreis finanziert unter vereinbarten Rahmenbedingung die Studiengebühren.

Berufsbegleitendes Studium

Die Förderung von Fachkräften über die **Gewährung von Darlehn oder Stipendien** für ein Studium in den Bereichen Hoch- und Tiefbau ist ausgeschrieben.

Auch der eigenmotivierte Erwerb von **Zusatzqualifikationen** durch Beschäftigte wird unterstützt und gefördert. Möglich sind hier eine Unterstützung bei der Arbeitszeitgestaltung oder eine Erfolgsprämie bei Abschluss. Dies ist bereits 6 Beschäftigten zu Gute gekommen.

Förderung von Zusatzqualifikationen

Die so gewonnene Fachlichkeit, z.B. betriebswirtschaftliche Qualifikationen, kann die Verwaltung nutzen und brauchen.

**Fachliche und übergreifende Fortbildungsangebote**, die für die Aufgabenerfüllung erforderlich sind, werden im Rahmen der Arbeitszeit und bei Kostenübernahme angeboten. Dabei steht den einzelnen Ämtern ein fachbezogenes dezentrales Budget zur Verfügung, aus dem Fortbildungen mit primär fachlichem Schwerpunkt finanziert werden können.

Fachliche und übergreifende Fortbildungsangebote

Allgemeine, fachübergreifende Fortbildungen werden aus einem zentralen Budget finanziert. Dabei arbeitet der Kreis mit renommierten Trainern und Instituten wie dem Bergischen Studieninstitut und der Technischen Akademie Wuppertal zusammen.

Bei fachübergreifenden Fortbildungen gelingt es häufig, diese als sog. Inhouse- Veranstaltungen zu organisieren. Dies ermöglicht eine enge Abstimmung der Seminarinhalte mit den Trainern und somit einen passgenauen Zuschnitt auf die Kreisverwaltung Mettmann. So ist das Instrument Zielvereinbarung mit flächendeckenden Workshops eingeführt worden, Schulungen zu Beurteilungen und Mitarbeitgesprächen werden ebenso

angeboten wie Schulungen zum behördenfreundlichen Deutsch oder interkultureller Kommunikation usw.

Das Fortkommen der Beschäftigten zeigt sich konkret in **Beförderungen und Höhergruppierungen**. In den Jahren 2010/2011 sind 58 Tarifbeschäftigte höhergruppiert und 53 Beamtinnen und Beamte befördert worden.

Beförderungen und Höhergruppierungen

Neben der Höhergruppierung und der Stufensteigerung räumt der Tarifvertrag öffentlicher Dienst wie auch das Landesbeamtengesetz die Möglichkeit der **leistungsorientierten Bezahlung** ein. Seit 2009 wird für beide Beschäftigtengruppen gleichermaßen die Leistungsorientierte Bezahlung über Zielvereinbarungen angeboten. Mehr als 1.600 Zielvereinbarungen wurden jeweils in den Jahren 2010/ 2011 abgeschlossen. Es wurden in 2010 insgesamt 440.000 €, in 2011 insgesamt 535.000 € ausgeschüttet.

Leistungsorientierte Bezahlung

In 2012 wird erstmalig die Leistungsbeurteilung zur Zahlbarmachung der Prämie von insgesamt 564.000 € eingesetzt. Zukünftig werden Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen im jährlichen Wechsel eingesetzt.

Grundsätzlich ist die Aufgabenverteilung so angelegt und berechnet, dass eine ordentliche Aufgabenerledigung mit den entsprechenden Arbeitsmitteln innerhalb der regulären Arbeitszeit der Beschäftigten erfolgen kann. Besondere Situationen können jedoch im Einzelfall zu Arbeitsspitzen führen, die auch nicht im Rahmen der flexiblen Arbeitszeit aufgefangen werden können. Sind in diesen Situationen dann Überstunden nicht vermeidbar, werden sie in der Regel durch Freizeitausgleich abgegolten.

Unter dem Stichwort „Beteiligung“ ist das aktive Gestalten der Beschäftigten durch Anregungen und Ideen bereits erwähnt worden. Als ergänzender Anreiz ist dafür das „**Vorschlagswesen**“ eingeführt worden. Ein Gremium aus Verwaltungsvertretern und Personalrat bewertet Verbesserungsvorschläge nach ihrer Umsetzbarkeit und Effektivität und prämiiert diese entsprechend. In 2011 wurden insgesamt 19 Verbesserungsvorschläge durch Beschäftigte eingereicht (in den letzten 10 Jahren waren es insgesamt fast 200 Verbesserungsvorschläge). In 2011 betrug die ausgelobte Prämie 270 €.

Prämien für das Vorschlagswesen

## 2.3 Vertrauen und Soziale Anreize

Wikipedia definiert **Betriebsklima** wie folgt: Die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens, der Zusammenarbeit der Beschäftigten eines Wirtschafts- oder Verwaltungsbetriebes. Das Betriebsklima hat

für die Motivation der Beschäftigten starke Bedeutung; desgleichen für Arbeitgeber, da es geeignet ist, den Unternehmenserfolg zu verbessern.

Die Qualität des Betriebsklimas ist also nicht konkret messbar, jedoch gibt es Indikatoren, die von einem guten Betriebsklima zeugen.

Der Personalrat ist als Vertreter der Beschäftigten ein Kontrollorgan und wirkt an Verwaltungsentscheidungen mit. Bestimmte Entscheidungen können nur mit Zustimmung des Personalrates getroffen werden. Wird in zustimmungspflichtigen Angelegenheiten kein Einvernehmen erzielt, sieht das Landespersonalvertretungsrecht einen Gang zur Einigungsstelle vor. Der Kreis Mettmann hat einen engagierten und starken Personalrat. Verwaltung und Personalrat setzen darauf, in Gesprächen Lösungen zu erzielen, die von allen Parteien getragen werden. Daher ist in den letzten 20 Jahren keine Anrufung der Einigungsstelle erfolgt.

Personalratsmitglieder sind in Arbeitskreisen und Projektgruppen vertreten, um so die Aspekte der Personalvertretung frühzeitig einbringen zu können und gestaltend mitzuwirken. Dies führt auch dazu, dass bei der Einführung neuer Verfahren und Führungsinstrumente Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter gemeinsam die Beschäftigten informieren (z.B. beim neuen Beurteilungsverfahren und bei der Einführung von Zielvereinbarungen).

Gleiches gilt auch für die Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsstelle.

Die sog. Querschnittsämter, zentrale Einheiten die interne Dienstleistungen anbieten, verstehen sich als Serviceeinheiten, die die Beschäftigten beraten und mit ihnen gemeinsam Möglichkeiten entwickeln, um optimale Arbeitsbedingungen und –ergebnisse zu erzielen.

Um eine **aktive und qualifizierte Mitarbeiterführung** zu gewährleisten, werden Führungskräfte regelmäßig geschult und bei Bedarf auch durch einen Coach betreut. In Einzelfällen haben Führungskräfte auch nach gemeinsamer Erörterung Abstand von einer weiteren Führungstätigkeit genommen und sind entsprechend ihrer hohen fachlichen Qualifikation eingesetzt worden.

**Vertrauenskultur** ist ein sogenannter weicher Faktor und daher nur schwer messbar. Instrumente wie flexible Arbeitszeit (mit Teamabsprachen) und Teleheimarbeit sind jedoch überhaupt nur in Organisationen mit einer Vertrauenskultur möglich. Die Verwaltungsführung und der Personalrat wirken aktiv

Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Personalrat und Gleichstellungsstelle

Aktive Mitarbeiterführung

Vertrauenskultur

dabei mit, dass eine stabile und gute Vertrauenskultur in allen Bereichen gelebt wird.

**Annerkennung und Wertschätzung** zeigen sich in den persönlichen Gesten und Kontakten der Verwaltungsführung zu den Beschäftigten. Neue Nachwuchskräfte werden durch den Landrat oder seinen ständigen Vertreter begrüßt; Beschäftigten, die eine Prüfung erfolgreich abgelegt haben oder ein Dienstjubiläum begehen, gratuliert der Landrat persönlich. In diesen Situationen gibt es auch regelmäßig Gelegenheit zu einem Erfahrungsaustausch.

Ehrungen

Besondere und ungewöhnliche Leistungen werden erkannt und gewürdigt. Dies gilt z.B. für einen außergewöhnlichen Einsatz von Mitarbeitern der Kreiskasse bei einem länger andauernden Problem mit dem Geldtransportunternehmen, wie bei dem belastenden Einsatz der Mitarbeiter des Bauhofs in schneereichen Wintern oder der engagierten Erste Hilfeleistung von Beschäftigten der Führerscheinstelle.

Führungskräfte und Personalrat halten, sofern dies gewünscht ist, Kontakt zu Langzeiterkrankten. Sowohl bei freudigen Anlässen als auch bei Trauerfällen wird durch die Verwaltungsführung mindestens schriftlich Anteil genommen. Häufig geht diese Anteilnahme auch deutlich weiter und drückt sich in einer Betreuung und Begleitung der Familien aus.

Das kommunikative Miteinander ist der Kernpunkt eines angenehmen Betriebsklimas: Formale Informationsaustausche wie Dienstbesprechungen, Klausurtagungen und Konferenzen gehören ebenso dazu wie gemeinsam genutzte Kommunikationsplattformen z.B. Shared point Server, Zentrale Ablagestrukturen, Diskussionsforen und das hausinterne Mitteilungsblatt.

Vielfältige Kommunikationsformen

Aber auch die Situationen, in denen eine formlose, zwanglose private „Klönerei“ möglich ist, werden von der Verwaltungsführung gefördert. So gibt es für die Teilnahme am jährlichen **Betriebsausflug** Dienstbefreiung, an Altweiber findet eine große Feier im Kreishaus statt und auch **Frühstücks- wie Mittagskantine** sind beliebte Treffpunkte der Kolleginnen und Kollegen. Seit 2009 wird in der Mittagskantine im Verwaltungsgebäude 1 frisches Essen durch die Kantinenkräfte zubereitet. Gesunde, nahrhafte Speisen für Preise zwischen 2 und 4 € werden angeboten. Seit dieser Umstellung gibt es konstante Besucherzahlen zur Mittagszeit von über 100 Personen. Das Angebot der Kantine umfasst auch, für Feierlichkeiten im Kollegenkreis, für die beim Kreis auch Räume gebucht werden können, Buffets zu erstellen.

Frühstücks- und Mittagskantine

Betriebsveranstaltungen

Wenn auch die Verkehrslage auf den Straßen kaum beeinflusst werden kann, so soll doch durch ausreichend **kostenlo-**

Parkmöglichkeiten

**se Parkplätze** für die Beschäftigten für einen gelassenen Start in den Arbeitstag gesorgt werden.

Für dienstliche Fahrten stehen den Beschäftigten aus dem Fuhrpark Dienstwagen verschiedenster Typen zur Verfügung bzw. Außendienstlern kann auch ein Dienstwagen zur dauerhaften Nutzung zur Verfügung gestellt werden. Wenn die Wahrnehmung eines Termins mit dem öffentlichen Personennahverkehr günstiger ist, kann ein Ticket 2000 ausgeliehen werden.

Mobilitätsunterstützung

Die Fürsorge des Dienstherrn/ Arbeitgebers Kreis Mettmann geht aber auch in den privaten Wohnbereich hinein. Bei Bedarf wird bei der **Vermittlung von Wohnraum** geholfen. Durch die Beteiligung am Mettmanner Bauverein hat der Kreis ein Belegrecht an Wohnungen in Mettmann und gibt dies an Beschäftigte weiter. Beschäftigten in besonderen Funktionen, z.B. Hausmeister, wird eine Dienstwohnung gestellt. Unter bestimmten Rahmenbedingungen kann für einen Umzug oder die Anschaffung von Hausrat ein Gehaltsvorschuss gewährt werden.

Wohnraumsuche

Private Anzeigen können im Kleinanzeigenmarkt im Intranet veröffentlicht werden.

Private Kleinanzeigen

## 2.4 Beruf und Familie

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wird in der Kreisverwaltung groß geschrieben. Der Frauenförderplan stellt dabei eine verbindliche Grundlage für alle Aktivitäten dar.

Vereinbarkeit Familie/Beruf

Durch die **Flexible Arbeitszeit**, die seit 2003 als Erfolgsmodell in fast allen Verwaltungsbereichen gelebt wird, haben Beschäftigte nach Abstimmung in ihren Teams die Möglichkeit, Dienstbeginn und -ende sowie Pausenzeiten autark zu legen. Die regelmäßige monatliche Arbeitszeit kann in eigener Verantwortung um bis zu 20 Stunden über-/ oder unterschritten werden. Für besondere Situationen können Zeitguthaben in einem Jahresarbeitskonto angespart werden.

Flexible Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeit alleine reicht jedoch nicht immer aus, um die familiären Belange zu befriedigen. Daher bietet die Kreisverwaltung eine Vielzahl von **Teilzeitmodellen** (zwischen 6 Wochenstunden und vollzeitnah). In Abstimmung mit den Einsatzbereichen kann die Arbeitszeit dabei auf einzelne Wochentage verteilt werden oder in Form einer Halbtagsarbeit erfolgen. Das Teilen von Stellen ist auch möglich und wurde von zwei Müttern erfolgreich jahrelang auf einer Führungsfunk-

Teilzeitarbeit

tion wahrgenommen.

Aktuell gibt es 327 Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse.

Eine weitere Chance, Familie und Beruf zu vereinbaren ist in der **Teleheimarbeit** gegeben. Derzeit profitieren 27 Beschäftigte von diesem Angebot. Teleheimarbeit richtet sich jedoch an alle Beschäftigten, sofern die jeweilige Tätigkeit geeignet ist, angeboten. Es profitieren also nicht nur Eltern von diesem Angebot.

Teleheimarbeit

Als Angebot für berufstätige Eltern stehen **20 Belegplätze** im **Kindergarten** unmittelbar hinter dem Kreishaus zur Verfügung.

Betriebskindergarten

Auch verschiedene Elternzeitmodelle stellen einen wichtigen Bestandteil der Unterstützung von berufstätigen Eltern dar.

Elternzeitmodelle

Familiäre Verpflichtungen ergeben sich nicht nur durch die Erziehung von Kindern, sondern auch durch die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen. Auch für diese Personen sind eine **Beurlaubung** sowie Teilzeitangebote etc. möglich.

Beurlaubung für  
Betreuung und Pflege

Während der Elternzeit und Beurlaubung soll auch weiterhin Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen gehalten werden. Selbstverständlich erhalten sie weiterhin das **hausinterne Mitteilungsblatt**. Sie haben die Möglichkeit, an Veranstaltungen und Schulungen teilzunehmen.

Eine junge Mutter hat sich im Oktober letzten Jahres um die Teilnahme an einer Führungsnachwuchskräftequalifizierung beworben. Da eine Kinderbetreuung für den Säugling nicht möglich war, hat dieser jüngste Teilnehmer an der Schulung teilgenommen.

Gerade für **Langzeitbeurlaubte** werden auch bei Bedarf **Informationsveranstaltungen** angeboten, in denen sie über Entwicklungen und Aktivitäten der Kreisverwaltung informiert werden und ihrerseits Fragen stellen können.

Informationsveranstal-  
tung für Beurlaubte

## 2.5 Gesundheit und Vorsorge

Der Kreis setzt ein strukturiertes Gesundheitsmanagement mit verschiedenen Bausteinen und unterschiedlichen Akteuren ein. Ziele der **betrieblichen Gesundheitsförderung** sind Reduzierung von Fehlzeiten, Steigerung von Motivation und Produktivität der Beschäftigten sowie Bekämpfung der Ursachen chronischer Krankheiten. Dabei muss man sich bewusst machen, dass die Aktivitäten des Arbeitgebers nur als Anstoß verstanden werden können. Ein gesundes, aktives Leben muss auch in der Freizeit angestrebt werden.

Als Impulse verstehen sich die **Gesundheitstage**, die alle zwei Jahre durchgeführt werden. Es werden Gesundheitschecks und Informationen angeboten. Rund 300 Beschäftigte haben von diesem Angebot bisher Gebrauch gemacht.

Gesundheitstage

Auch die bisher durchgeführten Aktionen wie Nichtraucherkurs mit Erfolgsprämie und Initiativen: „Mit dem Fahrrad zum Dienst“ und „Der Kreis speckt ab“ bilden den Auftakt für einen verantwortlichen und bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit.

Darüber hinaus arbeitet die Kreisverwaltung in der betrieblichen Gesundheitsförderung eng mit der BARMER zusammen. Es konnten bisher über **100 Kurse** angeboten werden, aus denen sich **Betriebssportgruppen** gebildet haben (z.B. Aqua-Fitness, Nordic-Walking, Radfahren, Tanzen).

Kurse zur Gesundheitsförderung

Betriebssportgruppen

Neben Aktionen zur allgemeinen Gesundheit werden auch gezielt einzelne Situationen aufgegriffen.

Dazu zählt die Vorsorge für den Bewegungsapparat und die Augen: An den Arbeitsplätzen werden **Gefährdungsbeurteilungen** in Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit erstellt.

Die Büroarbeitsplätze sind mit **ergonomischen Möbeln** und flimmerfreien **Flachbildschirmen** ausgestattet, die Bürostühle ermöglichen aktives Sitzen. Dem Problem der Haltungsschäden durch sitzende Tätigkeit wird mit dem Angebot von **Masageterminen** im Kreishaus entgegengewirkt.

Moderne Büro- und Arbeitsplatzausstattung

Der Schutz vor viralen Erkrankungen wird nicht nur durch eine regelmäßige Aufklärung über Handhygiene und sonstige Schutzmaßnahmen gewährleistet, sondern auch durch das Angebot von kostenlosen **Gripeschutzimpfungen**, an denen jährlich mehr als 100 Beschäftigte teilnehmen, und der Aufstellung von Desinfektionsmitteln in den Waschräumen und zur persönlichen Verwendung für die Beschäftigten am Arbeitsplatz.

Impfungen

Mit einer **Dienstvereinbarung Sucht** und dem Einsatz einer ausgebildeten Suchthelferin werden Betroffenen und dem Umfeld fachkundige Hilfestellungen angeboten. So werden unter anderem auch Vorträge und Informationsangebote von fachkundigen Externen durchgeführt.

Suchtprävention

Das **Betriebliche Eingliederungsmanagement** im Bereich der psychischen Erkrankungen wird auf professionellem Ni-

BEM

veau ab 2012 durch die Firma AHG Assist begleitet.  
Mit dieser Firma hat der Kreis einen kompetenten, erfahrenen Partner gewonnen, der über das Betriebliche Eingliederungsmanagement hinaus auch in Burn - Out - Situationen oder in schwierigen Lebenssituationen, auch unabhängig von dienstlichen Bezügen, Beschäftigten der Kreisverwaltung und deren Angehörige fachliche Beratung anonym und für sie kostenfrei anbietet.

Psychologische Unterstützungangebote

Für Schwerbehinderte oder von Schwerbehinderung bedrohte Menschen können Beratungs- und Unterstützungsleistungen des Integrationsfachdienstes in Anspruch genommen werden.

### **3. Ausblick**

Neben diesen Aktivitäten sind auch weitere Themenfelder zu bearbeiten, um die Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung unter den wandelnden Rahmenbedingungen sicherzustellen. Die anschließende Auflistung stellt dabei nur einen kleinen Aufgabenkatalog dar:

- Kampf um Fachkräfte (technisch, medizinisch, pflegerisch)
- Burn – Out, Überforderung, Demotivation, pers. Problemlagen
- Lebensqualität und Wohnort im Kreis in der Personalgewinnung einsetzen bzw. bewusst machen
- Interne Stellenbesetzungsverfahren optimieren
- Altersgerechte Arbeitsbedingungen
- Ständige Optimierung der Arbeitsmittel und der Raumorganisation
- Fachkarrieren ermöglichen



# MEin attraktiver Arbeitgeber

Leistungsfelder + Maßnahmen zur Personalentwicklung und  
-bindung in der Kreisverwaltung Mettmann

## Karriere + Identifikation

- Kooperativer Führungsstil
- Transparente Führungsinstrumente
- Führungsleitbild
- Mitarbeitergespräch
- Beurteilungsverfahren
- Führungsbewährung
- Korruptionsschutzkonzept
- Leistungsorientierter Aufstieg durch interne Stellenausschreibungen
- Übernahme nach der Ausbildung
- Einsatz nach Leistungs- und Neigungsbereichen

## Qualifizierung + Vergütung

- Praktikumsplätze für Schüler- und Studenten/innen
- Volontariate
- Ausbildungsangebote mit verschiedenen Studienabschlüssen
- Fachliche und didaktische Unterstützung während der Ausbildung
- Unterstützung nebenberuflicher Dozententätigkeit
- Aufstieg durch Laufbahnwechsel
- Qualifizierung von Führungsnachwuchs
- Berufsbegleitendes Studium
- Förderung von Zusatzqualifikationen
- Fachliche und fachübergreifende Fortbildungsangebote
- Beförderungen und Höhergruppierungen
- Leistungsorientierte Bezahlung
- Prämien für das Vorschlagswesen

## Vertrauen + Soziales

- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Personalrat und Gleichstellungsstelle
- Aktive Mitarbeiterführung
- Vertrauenskultur
- Ehrungen
- Moderne Kommunikationsformen
- Frühstücks- und Mittagskantine
- Betriebsveranstaltungen
- Parkmöglichkeiten
- Mobilitätsunterstützung
- Unterstützung bei der Wohnraumsuche
- Kleinanzeigenmarkt im Intranet

## Beruf + Familie

- Frauenförderung
- Flexible Arbeitszeit
- Teilzeitarbeit
- Teleheimarbeit
- Betriebskindergarten
- Elternzeitmodelle
- Beurlaubung zur Betreuung und Pflege
- Informationsveranstaltungen für Beurlaubte

## Gesundheit + Vorsorge

- Gesundheitstage
- Kurse zur Gesundheitsförderung
- Betriebssportangebote
- Moderne Büro- und Arbeitsplatzausstattung
- Impfungen
- Suchtprävention
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Psychologische Unterstützungsangebote



# Führungsleitbild Kreis Mettmann

## Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der Kreisverwaltung Mettmann



- 8 Leitgedanken unserer Verwaltungskultur
- Grundsätze unserer Führung und Zusammenarbeit
- Spielregeln und Instrumente (Textteil)



Kreis Mettmann

05.10.2001

## 8 Leitgedanken unserer Verwaltungskultur

<b>Leistung</b>	<b>Verantwortung</b>
<p>Gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern als 'Kunden' unserer Verwaltung wollen wir eine optimale Leistung erbringen. Dementsprechend wird in unserer internen Zusammenarbeit Leistung gefordert. Unsere Führungskräfte formulieren die Leistungserwartungen und geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechende Rückkopplung.</p>	<p>Um unsere Leistungsziele zu erreichen, übernimmt jeder von uns die Verantwortung für die kompetente und loyale Aufgabenerledigung in seinem Arbeitsbereich. Deshalb arbeiten wir mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung.</p>
<b>Identifikation</b>	<b>Zufriedenheit</b>
<p>Jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter repräsentiert unsere Verwaltung nach außen. Dementsprechend streben wir eine positive Identifikation mit unserer Verwaltung und dem jeweiligen Aufgabenbereich nach innen und nach außen an.</p>	<p>Identifikation mit unserer Verwaltung und der eigenen Aufgabe kann nur aus der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation entstehen. Deshalb wollen wir, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich wohlfühlen und Freude an ihrer Arbeit haben.</p>
<b>Vertrauen</b>	<b>Offenheit</b>
<p>Zur Zufriedenheit gehört eine Arbeitsatmosphäre, die durch Vertrauen und Akzeptanz untereinander geprägt ist. Wir wissen um unsere unterschiedlichen Persönlichkeiten und Berufs- und Lebenserfahrungen. Gerade deshalb gehen wir vertrauensvoll und positiv aufeinander zu und miteinander um.</p>	<p>Vertrauen setzt Offenheit voraus. Deshalb formulieren wir offen und direkt unsere Ziele, Erwartungen, Erfahrungen, Empfindungen u.a. und öffnen uns gleichzeitig für das, was unsere jeweilige Gesprächspartnerin oder unser jeweiliger Gesprächspartner ausdrücken will.</p>
<b>Fairness</b>	<b>Angemessene Belastung</b>
<p>Dabei drücken wir unsere Ziele und Erwartungen so aus, dass wir einander nicht verletzen. Konflikte werden dabei nicht ausgespart, aber positiv und konstruktiv im gegenseitigen Interessenausgleich gelöst.</p>	<p>Wir setzen uns entsprechend den aktuellen Erfordernissen der Aufgabe ein und sind auch bei der Arbeitszeitgestaltung entsprechend flexibel. Gleichzeitig stellen wir sicher, dass keine dauerhafte Überbelastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattfindet.</p>

# Grundsätze unserer Führung und Zusammenarbeit

<b>1. Kooperativ Führen</b>	<b>2. Motivieren</b>
Leistung <b>und</b> Zufriedenheit als Ziel	Leistungspotentiale entfalten
Leistungserwartungen formulieren	Motivationsbedingungen verbessern
Zufriedenheitsfaktoren formulieren	Soziale Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen
Führungsaufgabe vorrangig wahrnehmen	Motivationsdefizite erkennen, ansprechen und beseitigen
<b>3. Kommunizieren</b>	<b>4. Ziele setzen</b>
Miteinander, nicht übereinander sprechen	Ziele vereinbaren
Zuhören und sachlich formulieren	Klare Ziele definieren
Emotionen ansprechen	Vereinbarungen einhalten
Konflikte konstruktiv bearbeiten	Eigene Zielplanung organisieren
<b>5. Entscheiden</b>	<b>6. Informieren</b>
Initiative ergreifen und Entscheidungen zeitnah treffen	Regelmäßig informieren
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen	Frühzeitig, präzise, knapp und offen informieren
Vorgesetzte bleiben in der Entscheidungsverantwortung	Information ist Bring- und Holschuld
Ergebnis loyal umsetzen	Persönlich informieren
<b>7. Besprechen</b>	<b>8. Delegieren</b>
Feste, regelmäßige Besprechungstermine vereinbaren	Gestaltungsspielräume schaffen
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktivieren und einbeziehen	Entscheidungsverantwortung klar abgrenzen
Kreativität fördern	Informationsregeln definieren
Ergebnisorientiert vorgehen	Eingriff und Durchgriff vermeiden
<b>9. Rückkopplung geben</b>	<b>10. Fördern</b>
Verhalten beobachten	Richtige Frau / richtiger Mann am richtigen Platz
Lob und Anerkennung geben	Anforderungen der Stelle definieren
Kritik konstruktiv ansprechen	Anforderungsorientiert qualifizieren
Jährliches Mitarbeitergespräch führen (evtl. Korrektur nach Entscheidung über die Einführung des Jährlichen Mitarbeitergesprächs)	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und entwickeln

# **Führungsleitbild Kreis Mettmann**

**- Spielregeln und Instrumente -**



<b>Inhaltsübersicht:</b>	<b>Seite</b>
<b>Unser Ziel: Verwaltungsarbeit und Verwaltungsklima optimieren</b>	<b>2</b>
<b>1. Kooperativ Führen</b>	<b>2</b>
<b>2. Motivieren</b>	<b>4</b>
<b>3. Kommunizieren</b>	<b>6</b>
<b>4. Ziele setzen</b>	<b>8</b>
<b>5. Entscheiden</b>	<b>10</b>
<b>6. Informieren</b>	<b>11</b>
<b>7. Besprechen</b>	<b>12</b>
<b>8. Delegieren</b>	<b>14</b>
<b>9. Rückkopplung geben</b>	<b>17</b>
<b>10. Fördern</b>	<b>20</b>

## ***Unser Ziel: Verwaltungsarbeit und Verwaltungsklima optimieren***

Als 'Dienstleistungsbetrieb' für die Bürgerinnen und Bürger in unserem Kreisgebiet tragen wir eine sehr wichtige Verantwortung für die Gestaltung des Gemeinwesens in unserem regionalen Bereich. Auf der Grundlage der knappen finanziellen Rahmenbedingungen stellt dies hohe Anforderungen an unsere Arbeit. Eine erfolgreiche Arbeit ist nur möglich mit engagierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Motivation und Zufriedenheit hängen wesentlich mit den Erfahrungen zusammen, die wir in der täglichen Kommunikation und Zusammenarbeit miteinander machen. Unser Führungsleitbild soll deshalb die Leitgedanken und Instrumente beschreiben, die für unsere tägliche Zusammenarbeit maßgebend sind. Indem wir dies auch schriftlich formulieren, schaffen wir klarere Spielregeln für unsere Zusammenarbeit und so die Grundlage, Verwaltungsarbeit und Verwaltungsklima im gemeinsamen Dialog untereinander zu optimieren.

### ***1. Kooperativ Führen***

#### **Leistung und Zufriedenheit als Ziel**

Um die Leitgedanken unserer Verwaltungskultur in der täglichen Kommunikation praktisch umzusetzen, gestalten wir unsere Zusammenarbeit auf der Basis kooperativer Führung. Mensch und Aufgabe stehen für uns mit gleicher Bedeutung im Mittelpunkt. Dies bedeutet, dass unsere Führungskräfte Leistung und Zufriedenheit als übergeordnete Führungsziele gleichermaßen wichtig nehmen. Das Leistungsziel wird erreicht, wenn die Aufgaben sach- und zeitgerecht bearbeitet und erfüllt werden. Arbeitszufriedenheit entsteht, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld weitestgehend selbstständig mitgestalten können.

Kooperative Zusammenarbeit bedeutet für uns konkret, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u.a.

zum Aspekt Leistung	zum Aspekt Zufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeitnah und zeitgerecht arbeiten</li> <li>• sachlich kompetent und qualifiziert arbeiten</li> <li>• ihren Aufgabenbereich selbstständig bearbeiten</li> <li>• Selbstinitiative zur Problemlösung ergreifen</li> <li>• über den eigenen Funktionsbereich hinaus denken</li> <li>• unsere Verwaltung auch nach außen hin positiv präsentieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• an der Zielfindung und –setzung beteiligt werden</li> <li>• in die Entscheidungsfindung einbezogen werden</li> <li>• Gestaltungsspielräume für den Arbeitsablauf haben</li> <li>• eigene Ideen einbringen und umsetzen können</li> <li>• ein offenes und vertrauensvolles Arbeitsklima vorfinden</li> <li>• die Arbeitsverteilung als gerecht empfinden</li> </ul>

**Leistungserwartungen und Zufriedenheitsfaktoren formulieren**

Diese Aufzählung ist nicht vollständig und kann abschließend nur bezogen auf die einzelne Stelle definiert werden. Deshalb formulieren unsere Vorgesetzten konkret, welche Leistungsanforderungen bezogen auf die einzelnen Arbeitsplätze wichtig sind. Umgekehrt formulieren unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche Rahmenbedingungen in der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes ihnen persönlich bedeutsam sind. Über die Erfüllung dieser gegenseitigen Erwartungen tauschen sich Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig aus

**Führungsaufgabe vorrangig wahrnehmen**

Zur kooperativen Führung gehört es auch, dass unsere Führungskräfte die Führungsaufgaben vorrangig wahrnehmen. Zu diesen Führungsaufgaben gehört all das, was in diesen Führungsleitlinien angesprochen wird: das Vereinbaren von Zielen, das Einbeziehen in Entscheidungen, die Weitergabe von Informationen, die Durchführung von Besprechungen, die Klärung von Konflikten, das Ansprechen von Leistungsdefiziten und Unzufriedenheit u.a. Diese Führungstätigkeiten stehen in Konkurrenz zur sachbearbeitenden Funktion, Steuerungsfunktion und Präsentationsfunktion der Führungsrolle. Häufig wird die Führungsverantwortung mit der verbleibenden Restkapazität erledigt. Uns aber ist wichtig, dass die Führungsrolle mit erster Priorität wahrgenommen wird.

## 2. Motivieren

### Leistungspotentiale entfalten

Viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden in der Arbeit ihren Sinn. Das gelingt dann, wenn sie in der Arbeit Bedürfnisse befriedigen und Ziele erreichen können. Motivation und Leistungsbereitschaft braucht deshalb nicht geschaffen, sondern muss freigesetzt und gefördert werden. Stimmen die Rahmenbedingungen, entsteht leichter Motivation. Die Rahmenbedingungen sind durch drei Motivationsfelder gegeben, zu denen jeweils spezifische Motivationsfaktoren gehören (Beispiele):

Position	Funktion (Aufgabe)	Beziehung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beruflicher Status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstständige Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lob und Anerkennung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsspielräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensvoller Umgang miteinander</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Beförderungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielseitigkeit der Aufgabenstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenseitige Toleranz und Akzeptanz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelfristige Karriereperspektive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairness und Partnerschaftlichkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsanreize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbare Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfsbereitschaft</li> </ul>

### Motivationsbedingungen verbessern

Auf den Motivationsfaktor 'Position' nehmen insbesondere die bei uns im Haus praktizierten Instrumente der Personalentwicklung Einfluss (vgl. Abschnitt 10). Für die Motivationsfelder „Funktion“ und „Beziehung“ trägt überwiegend der direkte Vorgesetzte die Verantwortung. Eine wichtige Führungsaufgabe ist es daher, für gute Motivationsbedingungen zu sorgen. Zu diesen Motivationsbedingungen gehören neben den vielen in diesem Führungsleitbild beschriebenen Elementen des Führungsverhaltens natürlich auch die spezifischen Arbeitsplatzbedingungen: Räumliche und technische Ausstattung, Temperatur- und Lichtverhältnisse, Arbeitsplatzergonomie u.a.

### Soziale Verantwortung für Mitarbeiter übernehmen

Wichtiges Merkmal der Beziehung zwischen Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der persönliche Umgang miteinander. Führungskräfte sollten über die wichtigsten Merkmale der privaten Situation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert sein. Führungskräfte schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über private Belange reden können.

nen, damit diese ggf. mit den beruflichen Abläufen wenn möglich in Übereinstimmung gebracht werden können. Aufgabe der Führungskräfte ist es auch, die sozialen Kontakte untereinander und gemeinsame Aktivitäten zu fördern .

**Motivationsdefizite erkennen**

Trotz der vielen Bemühungen um positive Motivationsbedingungen treten fallweise Motivationsdefizite auf. Hier ist der Vorgesetzte aufgefordert, nach den Ursachen eingeschränkter Motivation zu suchen: Warum ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nicht bereit oder in der Lage mehr zu leisten? Bei der Suche nach den Ursachen sollte nicht schnell und bequem auf Faktoren ausgewichen werden, die Vorgesetzte nicht selbst beeinflussen können. Motivationshemmnisse liegen oft ganz in der Nähe. Zudem wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meist gut zu unterscheiden, welche Faktoren die Vorgesetzten beeinflussen können und welche nicht.

**Motivationsdefizite ansprechen**

Sind Motivationsdefizite sichtbar, gehen die Vorgesetzten im Arbeitsalltag auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu und nehmen Kontakt auf. Ziel dieser Motivierungsgespräche ist es, im gemeinsamen Dialog die Ursachenfaktoren für die derzeitigen Motivationsprobleme herauszuarbeiten und eine von beiden Seiten akzeptierte Vereinbarung herbeizuführen, auf deren Grundlage sich die Motivation erneut entwickeln kann. In diesen Gesprächen muss die Offenheit vorhanden sein, auch über unangenehme und kritische Dinge zu sprechen. Für die Vorgesetzten gilt dabei zu überzeugen und bereit zu sein, sich überzeugen zu lassen.

**Motivationsdefizite beseitigen**

Liegen die Motivationsprobleme in Ursachenfaktoren begründet, die nicht von den Vorgesetzten selbst beeinflusst werden können (z. B. Ausstattung der Arbeitsplätze, Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen, Zusammenarbeit mit zentralen Diensten u.a.), so sollten sie den Kontakt zu den zuständigen Stellen im Hause aufnehmen, um gemeinsam eine akzeptierte Vereinbarung zu erreichen.

### **3. Kommunizieren**

#### **Miteinander, nicht übereinander sprechen**

Führung und Zusammenarbeit in unserer Verwaltung vollziehen sich im Wesentlichen über Kommunikation und Gespräche. Dazu gehören Zielvereinbarungsgespräche, Sachentscheidungsgespräche, Motivationsgespräche, Rückkopplungsgespräche, Konfliktlösungsgespräche, Schlichtungsgespräche u.a. Entscheidend für die Qualität unserer Verwaltungskultur ist es deshalb, dass wir mehr miteinander anstatt übereinander sprechen.

#### **Zuhören**

In diesen Gesprächen und Dialogen sollte uns bewusst sein, dass jeder der beteiligten Gesprächspartner seine eigene Sicht und Interpretation des Gesprächsthemas mitbringt. Denn jeder hat seine spezielle Aufgabenverantwortung und trägt seine persönliche Berufs- und Lebensgeschichte. Jeder von uns präsentiert jeweils nur einen Teil der Wirklichkeit, die unsere Realität als Gesamtverwaltung ausmacht. Deshalb liegt die wesentliche Qualität des Dialogs erst einmal darin, unsere unterschiedlichen Erfahrungswelten und Wirklichkeiten füreinander transparent werden zu lassen. Die „Kunst des Zuhörens“ ist deshalb ein ganz wichtiger Teil erfolgreicher Gesprächsführung. Unsere Dialoge sollten darum bemüht sein, die Sachgeschichte, die Ziele, die Bewertungen und Interpretationen wechselseitig füreinander zu erschließen.

#### **Emotionen ansprechen**

In allen unseren Gesprächen und Dialogen spielen sachliche Fragen eine Rolle, aber auch unsere persönlichen Stimmungen und Gefühle und die Art, wie wir den Umgang miteinander empfinden. Wir neigen aber dazu, unsere Gespräche über den Austausch von Argumenten zu „rationalisieren“ und die häufig dahinterstehenden Beziehungs- und emotionalen Fragen auszuklammern. Auch hier sollten wir den Mut haben, auch Emotionen zuzulassen und das, was uns wirklich bewegt, zum Thema unserer Gespräche zu machen. Dies gilt umso mehr, als die Qualität unserer Beziehungen der wesentliche Bestandteil auch unserer eigenen Zufriedenheit ist.

#### **Sachlich formulieren**

„Dass“ wir miteinander Sprechen macht den einen Teil der Qualität unserer Kommunikation aus. „Wie“ wir miteinander sprechen den anderen Teil. Auch hier hilft uns der Gedanke der unterschiedlichen Erfahrungswelten weiter. In unseren Dialogen spricht jeder für sich selbst: über seine Wahrnehmungen, seine Ziele, seine Bewertungen.

Ohne unsere Erfahrungen und Perspektiven auf unseren Gesprächspartner zu projizieren. So führen wir unsere Dialoge im Respekt und in der Achtung voreinander als unterschiedliche Persönlichkeiten. Wenn wir das tun, haben wir keine Schwierigkeiten damit, dass unsere Gespräche sachlich, fair, offen, klar und von gegenseitiger Wertschätzung geprägt sind.

**Vertraulichkeit  
wahren**

Zwischen Vertraulichkeit und Transparenz besteht ein Spannungsverhältnis. Entsprechend dem Leitgedanken der Offenheit wollen wir unsere Kommunikation möglichst offen und transparent gestalten. Auf der anderen Seite gibt es persönliche Dinge und Informationen in der Frühphase von Entscheidungen im Charakter von Vorüberlegungen, die vertraulich mitgeteilt werden. Deshalb müssen wir uns darauf verlassen können, dass vertrauliche Informationen auch vertraulich bleiben.

**Konflikte  
als Chance**

In einem so differenzierten Betrieb wie unserer Verwaltung entstehen Konflikte. Diese können in unterschiedlichen Sachzielen, persönlichen Interessenlagen, Verhaltensstilen oder Beziehungsstörungen ihre Ursache haben. Wichtig ist, dass wir das Auftreten von Konflikten nicht nur als Störung sehen. Konflikte können Anlass sein, notwendige Fragen aufzuwerfen und neue und kreative Problemlösungen zu suchen. Konflikte sollten nicht verdrängt, sondern konstruktiv ausgetragen werden.

**Konflikte  
konstruktiv  
bearbeiten**

Jeder von uns ist aufgefordert, die Initiative zur Aufarbeitung eines Konfliktes zu ergreifen. Wichtig ist, dass wir uns unserer eigenen negativen Emotionen in Konfliktsituationen bewusst sind und auch unserem Konfliktpartner seine negativen Gefühle zugestehen. Trotz aller negativen Emotionalität ist es Ziel, gemeinsam zu einer konstruktiven Konfliktlösung zu kommen. Hierbei ist es wichtig, auch den eigenen Anteil an der Entwicklung der Konfliktsituation zu sehen und zu akzeptieren. Aus dieser Toleranz für die Person und die Position des anderen kann eine mögliche Konfliktlösung ergebnisoffen angesprochen und ein gemeinsamer Weg im Interessenausgleich gefunden werden.

#### **4. Ziele setzen**

##### **Handlungs- rahmen**

Die einzelnen Organisationseinheiten unserer Verwaltung können nicht alleine über ihre Ziele entscheiden. Rechtsvorschriften, Vorgaben von Landesbehörden, Beschlüsse der politischen Gremien, Entscheidungen der Verwaltungsspitze, Vorgaben übergeordneter Organisationseinheiten etc. geben den Handlungsrahmen vor, in dem die eigene Zielplanung und Zielkonkretisierung abläuft. Dieser Handlungsrahmen ist manchmal sehr eng und setzt genaue Vorgaben. Manchmal ist er sehr weit und lässt umfassende Gestaltungsspielräume. Damit gewinnt der Begriff zielorientierter Führung zwei Bedeutungen:

- Konkretisierung der vorgegebenen Zielvorgaben und Definition von sachlich und zeitlich fixierten Arbeitszielen und Umsetzungsstrategien,
- Definition von selbstgesetzten Zielen für den eigenen Arbeitsbereich; unter Berücksichtigung der Ressourcen die Arbeitsschwerpunkte festlegen.

##### **Ziele vereinbaren**

Im Sinne der angestrebten kooperativen Verwaltungskultur ist der Grundsatz der „Führung durch Zielvereinbarungen“ wichtig. Sofern Ziele nicht vorgegeben sind, sollen sie in einem offenen und partnerschaftlichen Dialog zwischen Vorgesetzter / Vorgesetztem sowie Mitarbeiterin und Mitarbeiter vereinbart werden. Sind die Zielvorgaben eng, sollte der Vorgesetzte Hintergrund und Ursachen der anstehenden Aufgabe erklären und begründen und mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter den Weg der Umsetzung gemeinsam erarbeiten. Sind die Zielvorgaben weiter, sollte das Ziel selbst gemeinsam erarbeitet und abgestimmt werden. Wesentlich ist, dass in diesem Dialog beide Beteiligten ihre Erfahrungen und Perspektiven offen einbringen können, so dass realistische Ziele miteinander abgesprochen werden, die wirklich auch erreicht werden können.

##### **Klare Ziele definieren**

Die im Gespräch gewonnene Vereinbarung sollte konkret und präzise miteinander abgestimmt werden. Dazu gehört die konkrete Beschreibung der Aufgabe selbst und den damit verbundenen Anforderungen, die Festlegung des Zeitpunktes der Erledigung sowie ggf. die Vereinbarung von Zwischenterminen, zu denen eine jeweilige Rückkopplung über den Erledigungsstand stattfindet.

### **Vereinbarun- gen einhalten**

Haben wir Ziele miteinander vereinbart, sind sie für beide Seiten verbindlich. Wird erkennbar, dass die getroffene Vereinbarung nicht oder nicht im vereinbarten Maß oder nicht zum vereinbarten Zeitpunkt voll eingehalten werden kann, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre/n Vorgesetzte/n jeweils rechtzeitig informieren und sich über die Ursachen austauschen.

### **Eigene Zielplanung organisieren**

Neben der Vereinbarung von Zielen übergeordneter Entscheidungsebenen (Politik, Verwaltungsleitung u.s.w.) sollten in jedem Funktionsbereich eigene Ziele definiert werden. Diese beziehen sich auf die Fragen:

- Welche Aufgaben werden erfüllt?
- Mit welcher zeitlichen und sachlichen Priorität die Aufgaben bearbeitet?
- In welcher Weise mit welchen inhaltlichen Vorgaben die Aufgaben erledigt?
- Welche Verhaltensweisen im Umgang miteinander und im Umgang mit den jeweiligen Kunden werden angestrebt?

### **Zielplanungs- klausur**

Die Vereinbarung solcher Ziele ist Teil des kontinuierlichen Dialoges zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der regelmäßigen Zusammenarbeit. Darüber hinaus soll in jedem Funktionsbereich einmal im Jahr zum Jahresende bzw. Jahresanfang eine Zielplanungsklausur stattfinden, an der möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bzw. eine repräsentative Auswahl) teilnehmen. Aufgabe dieser Zielplanungsklausur ist es, aus der Kopplung vorgegebener Arbeitsaufträge und den gemeinsam erarbeiteten, selbst gesetzten Bereichszielen eine umfassende Zielplanung der Arbeit des Funktionsbereiches für das jeweils nächste Planungsjahr festzulegen.

## **5. Entscheiden**

### **Initiative ergreifen und Entscheidungen zeitnah treffen**

In der Zusammenarbeit zwischen den Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden permanent Entscheidungen getroffen. Eine Zeitvorgabe für eine Aufgabe muss festgelegt, zwischen zwei Entscheidungsalternativen eine Auswahl getroffen, die Tendenz bei der Wahrnehmung eines rechtlichen Ermessens festgelegt, über die Zuordnung einer neuen Aufgabe entschieden werden u.s.w. Jeder dieser Entscheidungsprozesse hat ein zugrunde liegendes Problem, bezieht sich auf verschiedene Ziele, hat verschiedene Lösungsmöglichkeiten und verlangt nach der Entscheidung eine systematische Durchführungsplanung.

### **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen**

Häufig kommen Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogen auf diese Entscheidungsparameter zu ähnlichen Bewertungen, häufig aber sind ihre Perspektiven auch unterschiedlich. Gemäß den Grundgedanken kooperativer Führung findet ein Dialog über diese unterschiedlichen Perspektiven statt. In diesem Dialog müssen Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in die Chance haben, ihre Position offen, klar und angemessen umfangreich darlegen zu können. Dadurch werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einbezogen.

### **Ergebnis loyal umsetzen**

Bezogen auf den ihm übertragenen Aufgabenbereich bleibt die/der Vorgesetzte in der Ergebnisverantwortung und hat damit die abschließende Entscheidungskompetenz. Die Entscheidung sollte im Konsens getroffen werden. Nicht in allen Situationen aber ist ein solcher Konsens möglich. Die/der Vorgesetzte versucht ihre/seine/n Mitarbeiter/innen von ihrer/seiner Position zu überzeugen. Wo dies nicht gelingt, muss sie/er fallweise eine Anweisung erteilen. Diese Anweisung muss von ihr/ihm begründet und erklärt werden. Verantwortung der Mitarbeiterin /des Mitarbeiters ist es, diese Anweisung konsequent umzusetzen. Entscheidend für das kooperative Führungsmodell ist: nicht das Entscheidungsergebnis kann immer von allen Seiten akzeptiert sein, aber der Entscheidungsprozess muss als offener und partnerschaftlicher Dialog gestaltet werden.

## **6. Informieren**

### **Regelmäßig informieren**

Die regelmäßige gegenseitige Information ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche und effiziente Aufgabenerfüllung. Ohne genaue Information entstehen aufgrund der Komplexität der Aufgabenzusammenhänge häufig Reibungsverluste und Doppelarbeiten. Deshalb ist jeder von uns aufgefordert, von sich aus den Informationsbedarf anderer Personen und Dienststellen in unserer Verwaltung zu erkennen und zu befriedigen.

### **Frühzeitig, präzise, knapp und offen informieren**

Für ein optimales Informationsmanagement in unserer Verwaltung im Spannungsverhältnis zwischen Informationsdefiziten und Informationsüberflutung sind für uns folgende Grundregeln wichtig:

- Informationen müssen so umfassend sein, dass sie alle für das Handeln unseres internen Partners wichtige Parameter enthalten,
- Informationen müssen so präzise, knapp und deutlich formuliert sein, dass sie auf den wesentlichen Informationskern konzentriert sind,
- Informationen müssen frühzeitig erfolgen, damit unser interner Partner sich rechtzeitig einstellen und vorbereiten kann,
- Informationen müssen insoweit Hintergründe und Aufgabenzusammenhänge beinhalten, damit die Handlungsziele erkennbar und nachvollziehbar werden,
- Informationen müssen vollständig weitergereicht und nicht vorenthalten werden.

### **Information ist Bring- und Holschuld**

Information ist Bring- und Holschuld zugleich und lebt deshalb von der doppelten Verantwortung sowohl der Vorgesetzten wie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die/der Vorgesetzte gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alle Informationen, die ihnen ein eigenständiges und verantwortungsbewusstes Arbeiten ermöglichen. Umgekehrt geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer/ihrem Vorgesetzten unaufgefordert die Informationen, die diese/r für den Überblick in ihrem/ seinem Verantwortungsbereich und zur Entscheidungsfindung braucht. Weil diese Information aus eigenem Antrieb bei der Komplexität der Aufgaben nicht immer perfekt funktionieren kann, holen sich Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechselseitig die Infor-

mationen ein, die für die Optimierung der Aufgabenerfüllung jeweils erforderlich sind.

**Persönlich informieren**

Angesichts der Fülle an Informationen sind mündliche Informationen den schriftlichen vorzuziehen. Das unterstreicht die Bedeutung von Einzelgesprächen und Mitarbeiterbesprechungen. Durch die präzise Formulierung der Information sollte gleichzeitig sichergestellt werden, dass der zeitliche Besprechungsaufwand die Verwaltungseffizienz nicht beeinträchtigt.

**7. Besprechen**

**Teambildung unterstützen**

Zufriedenheit und Motivation entstehen nicht nur aus der Zusammenarbeit mit der/dem direkten Vorgesetzten, sondern auch auf der Basis der Kommunikation und Beziehungen in der eigenen Arbeitsgruppe. Entscheidend ist, dass wir uns mit Blick auf den Umgangstil untereinander und die gemeinsame Verantwortung für die Arbeitsergebnisse als Team verstehen, das sich wechselseitig stützt und unterstützt. Deshalb sind alle aufgerufen, zu einem positiven Teamklima in der jeweiligen Arbeitsgruppe beizutragen. Darüber hinaus ist es mit Blick auf die Komplexität der Aufgabenzusammenhänge wichtig, bei fachübergreifenden Aufgaben auch über die derzeitige Organisationsstruktur hinweg Projektteams zu schaffen.

**Ziele der Besprechungen**

Ein wichtiges Instrument, um im Team Gemeinsamkeit zu praktizieren, sind die regelmäßigen Besprechungen. Mitarbeiterbesprechungen dienen dazu, in der Gruppe Informationen auszutauschen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und die Beziehungs- und Teamqualität zu verbessern. Gerade der letztgenannte Beziehungsgedanke wird bei der Planung von Mitarbeiterbesprechungen häufig vernachlässigt, weshalb sie leider in vielen Fällen zu selten stattfinden.

**Festen Besprechungstag vereinbaren**

In jedem unserer Amtsbereiche wird zwischen den Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Turnus der Mitarbeiterbesprechungen fest miteinander vereinbart: Wie häufig finden Besprechungen statt, wie lange ist die Besprechungsdauer, wer ist Teilnehmer an der Besprechung. Dabei empfiehlt es sich, eher häufiger und dafür kürzer zu tagen und die Besprechungstermine am Jahresanfang (Fester Besprechungstag) festzulegen. In kleineren Ämtern sollten die

Besprechungen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam stattfinden, in größeren Ämtern als zeitlich verschachtelte Besprechungen der einzelnen Führungsebenen hintereinander.

### **Tagesordnung**

Im Sinne der Ergebnisorientierung unserer Arbeit sollten die Mitarbeiterbesprechungen eine Tagesordnung haben, die auch klare Zeitziele für die jeweiligen Besprechungspunkte vorsieht. Diese Tagungsordnung kann bereits vor der Sitzung vorliegen oder zum Beginn der Sitzung von der Sitzungsleitung gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt werden. Wichtig ist, dass Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen die Chance haben, ihre Themen in die Tagesordnung einzubringen.

### **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktivieren und einbeziehen**

Die Verantwortung für die Durchführung der Mitarbeiterbesprechungen liegt bei der/dem jeweiligen Vorgesetzten. Die Moderation einzelner Sitzungen kann aber durchaus an einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert werden, die diese Aufgabe regelmäßig oder fallweise übernehmen. Das hat den Vorteil, dass die/der Vorgesetzte von der Leitungsfunktion entlastet ist und damit innerlich freier und konzentrierter an der inhaltlichen Diskussion mitwirken kann. Dies hat auch den Vorteil, dass sich die Balance der Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Besprechung gleichgewichtiger auf alle Beteiligten verteilt.

### **Kreativität fördern**

Das Maß der Entscheidungsmitwirkung der Mitarbeiter im Rahmen von Besprechungen ist von Thema zu Thema unterschiedlich. Über das Maß dieser Beteiligung entscheidet die/der Vorgesetzte. Zu bestimmten Themen informiert sie/er über die Entscheidungen, die von ihm getroffen worden sind. Zu anderen Themen lässt sie/er sich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beraten, bevor sie/er abschließend entscheidet (Entscheidungsvorbehalt). Bei weiteren Themen wird in der Gruppe gemeinsam entschieden, so dass durch den Diskussionsprozess entweder Konsens erreicht oder eine Mehrheitsentscheidung herbeigeführt wird. Um Missverständnissen entgegenzutreten, sollte die/der Vorgesetzte bei jedem Entscheidungsthema deutlich machen, welches Maß an Entscheidungsmitwirkung in der Gruppe (Information, Beratung, Entscheidung) sie/er eingeplant hat.

### **Ergebnisorientiert vorgehen**

Zur Ergebnisorientierung der Besprechungsarbeit gehört es auch, dass Protokolle der Besprechungsergebnisse erstellt werden. Diese

Besprechungsprotokolle sollten kurz aber präzise folgende Parameter enthalten: Was? Wer? Mit wem? An wen? Bis wann?

## **8. Delegieren**

### **Ziele der Delegation**

Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt bei Vorgesetzten die Bereitschaft voraus, den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sach- und funktionsgerecht so zu gestalten, dass Selbstständigkeit und Gestaltungsspielräume entstehen. Umgekehrt erhalten die Vorgesetzten den benötigten Raum für konzeptionelle, organisatorische und Führungsaufgaben (Entlastungsfunktion).

### **Was ist Delegation?**

Im delegierten Aufgabenbereich übernimmt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die umfassende Verantwortung für die übertragenen Aufgaben. Sie oder er **bearbeitet** die Aufgaben selbstständig, sie/er **entscheidet** selbstständig und **unterschreibt** die abgeschlossenen Vorgänge. Bis auf die verbleibende Kontrollverantwortung ist die/der Vorgesetzte in die Aufgabenerledigung im delegierten Aufgabenbereich nicht mehr eingeschaltet. Ein erfolgreicher Umgang mit dem Instrument Delegation setzt seitens der/des Vorgesetzten voraus, dass sie/er das notwendige Zutrauen in die Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbringt. Seitens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, der mehr Verantwortung erhält, ist es wichtig, dass sie/er sich von der neuen Aufgabe herausfordern lässt und nicht aus Furcht vor Misserfolg zurückschreckt.

### **Delegationsvereinbarung**

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte mit Hilfe der Delegation Aufgaben in solchem Umfang wahrnehmen können, die ihren/seinen persönlichen Kompetenzen und ihrer/seiner Leistungsfähigkeit entsprechen. Damit beruht Delegation auf einer persönlichen Vereinbarung zwischen der/dem Vorgesetzten und jedem ihrer/seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In dieser Delegationsvereinbarung sollte bezogen auf die Einzelaufgaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters festgelegt werden:

- Welche Aufgaben liegen im delegierten Bereich?
- Bei welchen Aufgaben bestehen Entscheidungsvorbehalte der/des Vorgesetzten?

- Bei welchen Aufgaben/Anlässen bestehen Informationspflichten seitens der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?

Damit diese Delegationsvereinbarung funktioniert, sollten sich Vorgesetzte sowie Mitarbeiterin und Mitarbeiter ihrer jeweiligen Verantwortung bewusst sein:

Verantwortung der/des Vorgesetzten	Verantwortung der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, die/der über die entsprechende Qualifikation verfügt</li> <li>• Förderung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, damit sie/er die Selbstständigkeit im Delegationsbereich eigenständig ausfüllen kann</li> <li>• Kontrolle der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, inwieweit die formulierten Erwartungen und Ziele eingehalten werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Leistungsfähigkeit, um den Delegationsbereich voll auszufüllen</li> <li>• Information an den Vorgesetzten über den Stand der Aufgabenerledigung im Delegationsbereich</li> <li>• Gemeinsame Klärung von Aufgaben mit der/dem Vorgesetzten, die nicht ins vereinbarte Delegationsraster hineinfallen</li> </ul>

## Delegationsgespräche

Delegation kann häufig die Motivationsfunktion für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter und die Entlastungsfunktion für die/den Vorgesetzte/n nicht voll erfüllen, weil die Absprachen über die Kompetenzabgrenzung nicht klar genug sind. Deshalb sollen alle Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von Delegationsgesprächen die Verantwortungsabgrenzung besprechen und die Ergebnisse kurz schriftlich dokumentieren. Bei diesen Delegationsgesprächen sollen beide für jede im Dienstverteilungsplan genannte Aufgabe festlegen, welche in den delegierten Bereich der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters fällt, wo Entscheidungsvorbehalte der/des Vorgesetzten bestehen und welche Spielregeln für die Information der/des Vorgesetzten durch die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter maßgebend sind. Im Rahmen der Delegationsgespräche sollte gleichzeitig geprüft werden, inwieweit bisher von der/m Vorgesetzten wahrgenommene Aufgaben auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbstständig erledigt und damit delegiert werden könnten. Dabei geht es primär um die Frage, wie die Selbstständigkeit der Mitarbeiter erweitert werden kann und nicht darum, unangenehme Aufgaben auf die nächstniedrigere Ebene abzuwälzen.

**Eingriff**

Die Vorgesetzten greifen in den delegierten Arbeitsbereich ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ein. Einen Überblick über den Erledigungsstand erhalten sie aus den regelmäßigen Informationen seitens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und aus den gemeinsam vereinbarten Kontrollen. Sind in Ausnahmefällen Einzelfalleingriffe erforderlich, so nennt die/der Vorgesetzte die Gründe ihres/seines Eingreifens und versucht, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dementsprechende Akzeptanz zu erreichen. Sollte dauerhaft die/der Vorgesetzte mit der Leistungserledigung im delegierten Arbeitsbereich nicht zufrieden sein, so muss im Einzelfall die vereinbarte Delegation rückgängig gemacht werden. Dies setzt die erneute Durchführung eines Delegationsgespräches mit einer Neuabgrenzung der Entscheidungskompetenzen voraus.

**Durchgriff**

Gleichermaßen sollten Arbeitsaufträge in der Regel nicht über mehrere Hierarchiestufen hinweg erteilt werden, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der/m direkten Vorgesetzten gegenüber verantwortlich sind und die vereinbarten Ziele in Zusammenarbeit mit dieser/m realisieren sollen. Sollte ein solcher Durchgriff im Einzelfall dennoch notwendig sein, werden die direkten Vorgesetzten durch die/den beauftragende/n Vorgesetzte/n und durch die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert.

**Kontrolle  
erforderlich**

Das Thema Kontrolle hat in jeder Verwaltung einen unangenehmen Beigeschmack. Trotzdem ist Kontrolle der Zwilling der Delegation. Nehmen wir Delegation ernst, sind die einzelnen Vorgesetzten mit der Aufgabenerledigung im voll delegierten Bereich nicht mehr befasst. Gleichzeitig tragen sie aber die Verantwortung für sachgerechte, zeitgerechte, zielgerichtete, wirtschaftliche und kundenorientierte Aufgabenerledigung in ihrem Arbeitsbereich. Deshalb müssen sie sich von Zeit zu Zeit einen Überblick verschaffen, ob entsprechend diesen Zielen gearbeitet wird.

Damit wird die Frage wesentlich, „wie“ wir in unserer Verwaltung kontrollieren. Jede Form der Totalkontrolle widerspricht dem Grundgedanken der Delegation. Deshalb geht es um die Definition von Spielregeln für eine Stichprobenkontrolle, mit deren Hilfe die/der Vorgesetzte sich einen repräsentativen Überblick über die Art der Aufgabenerledigung durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter verschafft. Diese Spielregeln - auch das ist Teil des Delegationsgesprächs - sollten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern jeweils vereinbart werden. Kontrollergebnisse können in ein konstruktives Fehlermanagement einmünden.

### **9. Rückkopplung geben**

Zielorientierte Führung vollzieht sich im Dreiklang von Zielvereinbarung, Umsetzung und Rückkoppelung. Sind Ziele erreicht worden, sind wir in unserer Arbeit bestätigt und gewinnen Selbstvertrauen und Kraft, um neue Anforderungen anzugehen. Sind Ziele nicht oder nur teilweise erreicht worden, so ist dies Anlass, unsere Anstrengungen zu verstärken oder über eine realistische Anpassung unserer Ziele nachzudenken. Ohne regelmäßige Rückkoppelung läuft unser Verhalten sachlich und psychologisch ins Leere.

#### **Verhalten beobachten**

Die Vorgesetzten können ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur dann eine kompetente Rückkoppelung geben, wenn sie sich kontinuierlich mit der Arbeitssituation und der Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen und das entsprechende Leistungsverhalten beobachten. Vorgesetzte sollen das wahrnehmen, „was“ ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun und „wie“ sie es tun. Das ist ein wichtiger Teil ihrer Führungsverantwortung. Nur so ist eine zeitnahe und kontinuierliche Rückkoppelung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich.

#### **Lob und Anerkennung geben**

Leider konzentrieren wir unsere Rückkopplung häufig auf die negativen Punkte. Das positive Verhalten wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Dabei gewinnt jeder von uns Kraft und Energie, wenn er neben dem Erfolg in der Arbeit auch die konkrete verbale Bestätigung durch Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen erfährt. Darin liegt die Bedeutung der Anerkennung. Für die gegenseitige Anerkennung gibt es jeden Tag vielfältige Anlässe. Nut-

zen wir diese Anlässe und geben uns untereinander mehr Anerkennung.

**Anerkennung  
soll echt sein**

Anerkennung sollte möglichst direkt und situationsadäquat ausgedrückt werden. Dazu haben wir viele sprachliche Formen und Ausdrucksmöglichkeiten. Wichtig ist, dass unsere Anerkennung echt und überzeugend ist, weder übertrieben noch zu zurückhaltend formuliert wird. Daneben treten andere Möglichkeiten der Anerkennung, indem ich Aufmerksamkeit schenke, mir Zeit nehme, um Rat bitte, an Entscheidungen beteilige, mehr Verantwortung übertrage, zu Fortbildungsmaßnahmen einlade u.v.a.m..

**Kritik konstruktiv  
ansprechen**

So wie wir positives Verhalten durch Anerkennung bestätigen, sollten wir negatives Verhalten durch angemessene Kritik korrigieren. Manchmal scheuen wir uns vor dem Aussprechen von Kritik, weil wir Sorge haben, den anderen zu verletzen. Das Zurückhalten von Kritik hilft aber weder der Sacharbeit noch der gemeinsamen Beziehung. Deshalb sollten wir die Dinge, die uns stören, direkt und klar ansprechen.

**Korrigierende  
Hinweise**

Korrigierende Hinweise sind die alltäglichen Rückkoppelungen, die Vorgesetzte im Rahmen des Soll-Ist-Abgleiches geben. Diese kleinen Hinweise geben die Vorgesetzten konstruktiv, aufbauend und Unterstützung gewährend.

**Kritikgespräch**

Werden korrigierende Hinweise von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht oder nicht ausreichend beachtet, führt der Vorgesetzte ein Kritikgespräch. Für dieses Kritikgespräch ist wichtig, dass

- das Gespräch als Vier-Augen-Gespräch geführt wird,
- die/der Vorgesetzte den Sachverhalt gemäß seiner Wahrnehmung vorurteilsfrei schildert,
- Bewertungen und insbesondere Abwertungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vermieden werden,
- die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Gelegenheit hat, seine Perspektive des Sachverhaltes darzustellen,
- konkrete Vereinbarungen zur Überwindung der kritisierten Situation getroffen werden.

<b>Konsequenzen</b>	Führen mehrfache, in dieser Form konstruktiv geführte Kritikgespräche nicht zu einer Verbesserung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, müssen Konsequenzen gezogen werden, die auch von dienst- oder arbeitsrechtlicher Bedeutung sein können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Ursachen von Fehlleistungen in der Leistungswilligkeit begründet sind.
<b>Beschwerde</b>	Wichtiges Ziel der von uns angestrebten Verwaltungskultur ist Offenheit. Deshalb formulieren auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Erwartungen an die Vorgesetzten und geben positive (Anerkennung) und negative (Kritik) Rückmeldung. Durch diesen Dialog sollte es üblicherweise möglich sein, eine Gemeinsamkeit der gegenseitigen Erwartungen zu erreichen. Dies gelingt aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber nicht immer. Manchmal fühlen sie sich in den Gesprächen mit ihren Vorgesetzten nicht verstanden und ernst genommen. Manchmal sagt die/der Vorgesetzte eine Veränderung ihrer/seiner Verhaltensweisen zu, hält dies aber nicht ein. Wenn trotz eingehender Aussprache zwischen der/dem Vorgesetzten und der jeweiligen Mitarbeiterin/dem jeweiligen Mitarbeiter die unterschiedlichen Auffassungen nicht in Einklang gebracht werden können, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Recht, sich bei der/dem nächsthöheren Vorgesetzten über ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n zu beschweren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben danach Anspruch auf eine Rückkoppelung.
<b>Jährliches Mitarbeitergespräch führen</b>	Das Jährliche Mitarbeitergespräch wird als verbindliches Führungsgespräch (für Vorgesetzte) einmal im Jahr zwischen der/dem Vorgesetzten und ihren/seinen direkt zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. Ziel dieses Einzelgespräches ist es, bezogen auf die Arbeit und Zusammenarbeit des letzten Jahres Bilanz zu ziehen und gleichzeitig Vereinbarungen für die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Zukunft zu treffen. Das Gespräch soll vertrauensvoll und in einer persönlichen Atmosphäre geführt werden, damit in gegenseitiger Akzeptanz und Offenheit über die Zusammenarbeit des abgelaufenen Jahres reflektiert werden kann. Das Jährliche Mitarbeitergespräch ersetzt nicht die vielfältigen Anlässe und Situationen, bei denen Vorgesetzte/r sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gespräche führen. Das Jahresgespräch fasst diese verschiedenen Gespräche bilanzierend zusammen und zieht daraus Schlüsse für die Verbesserung von Arbeit und Zusammenarbeit in der Zukunft.

## 10. Fördern

### Lernende Organisation

Wir sehen unsere Verwaltung als eine dynamische Organisation, die auch aktuellen Gegebenheiten Rechnung trägt und neue Entwicklungen vorausschauend berücksichtigt. Das setzt bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, die Bereitschaft, hinzuzulernen und eine eigene fachliche, methodische und soziale Kompetenz voraus.

Jede Maßnahme der Personalentwicklung lebt immer aus dem Spannungsverhältnis zwischen dem spezifischen Potential der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und den konkreten Anforderungen der einzelnen Stelle:

Anforderungsprofil	Mitarbeiterpotential
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturierungskompetenz</li><li>• Integrationskraft</li><li>• Formulierungsgeschick</li><li>• Konzentrationsfähigkeit</li><li>• Präsentationsgeschick</li><li>• Belastbarkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• logisch - analytisch</li><li>• verbal - sprachlich</li><li>• sozial - kommunikativ</li><li>• kreativ - innovativ</li><li>• ökonomisch</li><li>• fachlich</li></ul>

### Verantwortung für Personalförderung

An der Personalförderung wirken das Haupt- und Personalamt sowie sämtliche Führungskräfte in allen Bereichen der Verwaltung mit. Für Konzepte und zentrale Koordination liegt schwerpunktmäßig die Verantwortung im Querschnittsamt, in den mit Fragen der Personalförderung beschäftigten Arbeitsgruppen sowie beim Personalrat und der Gleichstellungsstelle.

Die Verantwortung für die Personalförderung im Einzelnen liegt in erster Linie bei den Führungskräften in den jeweiligen Bereichen der Verwaltung.

Die entscheidende Aufgabe für Personalentwicklung liegt darin, die jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit den An-

## **Richtige Frau / richtiger Mann am richtigen Platz**

forderungen der Stellen in Übereinstimmung zu bringen. Dies einerseits, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in ihren Aufgaben wohl fühlen können und daraus Motivation und Zufriedenheit entsteht, dies andererseits aber auch, damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unsere Verwaltung optimal genutzt werden kann. Deshalb gilt der Grundsatz: Die richtige Frau/der richtige Mann an den richtigen Platz.

## **Anforderungen der Stelle definieren**

Die Umsetzung dieses Grundsatzes setzt ein professionelles Stellenbesetzungskonzept voraus. Um für externe und interne Stellenbesetzungen klare Kriterien für den Auswahlprozess zu gewinnen, soll bei der Stellenbesetzung mit Blick auf die jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen ein konkretes Anforderungsprofil erstellt werden. Es ist vorgesehen, dass in Zukunft der Abgleich zwischen den Anforderungen der Stelle und dem jeweiligen Potential der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit Auswahlinstrumenten (z.B. strukturiertes Interview) erfolgt. Entsprechend dem Leitgedanken der Leistungsorientierung unserer Verwaltung sollen unsere Personalentscheidungen nach Leistung und Befähigung getroffen werden. Keine Mitarbeiterin und kein Mitarbeiter kann angesichts der knappen Stellensituation einen Anspruch darauf haben, in der Positions- und Besoldungshierarchie weiter zu kommen. Aber jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf, dass über die knappen Aufstiegsmöglichkeiten möglichst gerecht entschieden wird. Diese Entscheidungen sollen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst nachvollziehbar sein. Deshalb führen wir bei jedem hausinternen Personalauswahlprozess mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Gespräch, in dem der Entscheidungsprozess dargestellt und die Entscheidung erläutert wird.

## **Anforderungs- orientiert qualifizieren**

Um die sich wandelnden Anforderungen erfüllen zu können, ist die permanente Entwicklung und Fortbildung der eigenen Kompetenzen erforderlich. Initiative und Bereitschaft hierzu liegen bei jeder Mitarbeiterin und bei jedem Mitarbeiter selbst. Eine besondere Verantwortung tragen aber auch die Vorgesetzten, die im Sinne einer systematischen Mitarbeiterförderung

- die Unterweisung, Einweisung und Einarbeitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst oder durch einen fachkundigen Dritten vornehmen lassen,

- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst viele Informationen für den Einblick in Zusammenhänge und zur Vermittlung von Fachkenntnissen geben,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur selbstständigen Entwicklung ihrer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten anregen und
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, arbeitsplatzbezogene Fortbildungsveranstaltungen zu besuchen.

Insgesamt sollen die fachübergreifenden Fortbildungsmöglichkeiten ausgeweitet werden. Dazu gehört auch ein gezieltes Entwicklungsprojekt für Führungsnachwuchskräfte. Bei der Umsetzung der einzelnen Fortbildungsmaßnahmen haben die Führungskräfte die Aufgabe, für die notwendige Erfolgskontrolle und den Praxistransfer der jeweiligen Fortbildungsinhalte zu sorgen.

### **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und entwickeln**

Zur Mitarbeiterförderung gehört aber auch die Weiterentwicklung der Stelle. Viele gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Kompetenz und Neigung, mehr Verantwortung an ihrem Arbeitsplatz zu übernehmen. Die Vorgesetzten sollten sie dabei ermutigen und unterstützen u.a. durch

- die Übernahme von mehr Entscheidungsverantwortung und damit auch größerer Selbstständigkeit im eigenen Arbeitsbereich,
- die Übernahme von anspruchsvollen Aufgaben,
- den zeitweisen Wechsel von Aufgabeninhalten zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen, damit mehr Abwechslungsreichtum in der Aufgabenwahrnehmung entsteht,
- die Übernahme von Projektaufträgen u.a., die nur fallweise zu erledigen sind,
- die Teilnahme an Qualitätszirkeln, Arbeitsgruppen, Moderatorenteams u.a., die themenbezogen an der Verwaltungsoptimierung mitwirken.

### **Arbeitsplatzwechsel**

Manchmal ist der Abgleich zwischen Potential und Anforderung an der bisherigen Stelle nicht optimal zu regeln. Übersteigt das Potential die Anforderungen der Stelle deutlich, so sollten die Vorgesetzten die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterin/ihres Mitarbeiters nicht behindern, indem sie sie im bisherigen Arbeitsgebiet festhalten wollen, son-

dern sie auch bei einem Arbeitsplatzwechsel gezielt unterstützen. Hinweise und Empfehlungen für die weitere berufliche Verwendung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind deshalb an das Haupt- und Personalamt weiterzugeben.

### **Mitarbeiter- beurteilung**

Eine wichtige Rolle im Abgleich zwischen Anforderung der Stelle und tatsächlicher Leistung am jeweiligen Arbeitsplatz spielt auch die Mitarbeiterbeurteilung. Hier sind die Führungskräfte aufgefordert, ausgehend von den Anforderungsprofilen für die jeweiligen Arbeitsplätze das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig zu beobachten und eine situationsbezogene Rückkopplung zu geben (vgl. Nr. 9, Rückkopplung geben). Auf der Basis dieser regelmäßigen Beobachtungen und Gespräche kann dann bei der Beurteilung eine zusammenfassende Bewertung gegeben werden. Durch geeignete Maßnahmen ist sicherzustellen, dass alle Führungskräfte dabei den gleichen Maßstab anlegen und so eine differenzierte und gleichzeitig einheitlich praktizierte Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserer Verwaltung erfolgt.

### **Frauenförderung**

Die Vorgesetzten fördern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren persönlichen Fähigkeiten. Da in unserer Verwaltung in höherwertigen Funktionen Frauen noch unterrepräsentiert sind, gehört die berufliche Förderung von Frauen gemäß Frauenförderplan des Kreises Mettmann zu den Führungsaufgaben der/des Vorgesetzten. Dazu gehört u.a. auch Teilzeitarbeit und die Teilung von Arbeitsplätzen zu unterstützen und Frauen auch unabhängig von ihrer Wochenarbeitszeit eine Chance zu geben, auf herausgehobenen Arbeitsplätzen eingesetzt zu werden.



# DIENSTANWEISUNG ÜBER DIE DURCHFÜHRUNG DES MITARBEITERGERSPRÄCHES (DA MAG) VOM 01.02.2002

---

## 1. Grundsätze, Ziele

- 1.1 Das jährliche Mitarbeitergespräch wird bei der Kreisverwaltung eingeführt. Es zielt im Wesentlichen darauf ab,
- die Entwicklungschancen und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern,
  - den Partnerschaftsgedanken zu realisieren,
  - die Eigenständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Motivation der Beschäftigten zu verbessern,
  - eine persönliche Form des Miteinanders zu erreichen und somit zu einer generellen Verbesserung des Arbeitsklimas beizutragen,
  - einen gegenseitigen Lernprozess zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten zu eröffnen,
  - die Kommunikation und Kooperation zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten zu intensivieren,
  - die persönliche Beziehungsebene zwischen der/dem Vorgesetzten und der/dem Beschäftigten zu klären,
  - Möglichkeiten für Anregungen und Verbesserungen zu bieten und somit die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu optimieren.
- 1.2 Das Mitarbeitergespräch ist **kein** Beurteilungsgespräch und ersetzt **nicht** regelmäßige Dienstgespräche.
- 1.3 Zur Erleichterung der einheitlichen Durchführung wird auf den Leitfaden für das Mitarbeitergespräch verwiesen.

## 2. Anwendungsbereich

Die Dienstweisung gilt für alle Beschäftigten der Kreisverwaltung Mettmann einschließlich der Eigenbetriebe.

## 3. Gesprächspartner/innen

Das Mitarbeitergespräch findet als Vier-Augen-Gespräch, d. h. als Einzelgespräch statt. Das Gespräch ist von der/dem unmittelbaren Vorgesetzten zu führen. Eine Delegation ist nicht zulässig. Wer unmittelbare/r Vorgesetzte/r ist, ergibt sich aus dem Aufbau der Organisationseinheit. In Sachgebieten "alter Art", in denen mehr als fünf Beschäftigte tätig sind, führt der/die Sachgebietsleiter/in das Gespräch, obwohl sie/er nach der ADGO kein/e Vorgesetzte/r ist.

## 4. Häufigkeit und Dauer

- 4.1 Die Führung des Mitarbeitergespräches ist den Beschäftigten 1x jährlich anzubieten.
- 4.2 Der/Die Vorgesetzte muss die/den Beschäftigten zum jährlichen Mitarbeitergespräch mindestens zwei Wochen vorher schriftlich oder mündlich einladen. Es steht den Beschäftigten frei, die Einladung anzunehmen. Bei der Terminierung sollte auf die persönlichen Wünsche der/des Beschäftigten Rücksicht genommen werden.

4.3 Die Gesprächsdauer ist nicht zeitlich begrenzt. Sollten Gesprächsthemen, die eine/r der Gesprächspartner/innen für erörterungswürdig hält, nicht angesprochen werden können, sollte eine Fortsetzung des Gespräches möglichst zeitnah (innerhalb von zwei Wochen) erfolgen.

4.4 Während des Gespräches sollten Störungen vermieden werden.

## **5. Inhalte des Gesprächs**

5.1 Die wesentlichen Inhalte des Mitarbeitergesprächs sind die Themenkreise:

- Zusammenarbeit
- Aufgaben und Aufgabenerfüllung
- Veränderung in der Organisation
- Persönliche Qualifizierung und Entwicklung

5.2 Der/Die Beschäftigte kann in Vorbereitung des Gespräches Themenvorschläge einreichen.

## **6. Vertraulichkeit**

Das Mitarbeitergespräch ist für beide Gesprächspartner/innen vertraulich, es sei denn, es wird zu einzelnen Gesprächspunkten etwas Gegenteiliges vereinbart.

## **7. Dokumentation**

7.1 Eine Gesprächsnotiz wird nur dann gefertigt, wenn die Beteiligten sich hierauf verständigen.

7.2 Die Gesprächsnotiz ist handschriftlich zu fertigen. Die Gesprächsnotiz ist von den Beteiligten abzuzeichnen. Jeder erhält eine Ausfertigung.

7.3 Wechselt einer der Beteiligten die Stelle, ist die Gesprächsnotiz von beiden Seiten zu vernichten.

7.4 Wenn die Beteiligten der Auffassung sind, dass eine dritte Stelle eingeschaltet werden soll, so ist dies kenntlich zu machen.

## **8. Zuständigkeit der Personalabteilung**

8.1 Die Personalabteilung fordert die Vorgesetzten turnusmäßig auf, das Mitarbeitergespräch anzubieten.

8.2 Die Anzahl der durchgeführten Gespräche ist von den Vorgesetzten der Personalabteilung schriftlich zu melden.

## **9. Inkrafttreten**

Diese Dienstanweisung tritt am 01.02.2002 in Kraft.

Mettmann, den 22.01.2001

gez. Hendele

---

---

**Richtlinien**  
**über die Mitarbeiterbeurteilung / Leistungsbeurteilung**  
**der Kreisverwaltung Mettmann**

<b>1. ALLGEMEINES</b>	<b>2</b>
<b>2. GRUNDSÄTZE FÜR DIE BEURTEILUNG</b>	<b>2</b>
<b>3. GELTUNGSBEREICH UND BEURTEILUNGSSTICHTAG</b>	<b>3</b>
<b>4. BEURTEILER/INNEN</b>	<b>3</b>
4.1 Anforderungen	3
4.2 Zuständigkeit	3
<b>5. ABLAUF DES BEURTEILUNGSVERFAHRENS</b>	<b>3</b>
5.1 Anforderungsrahmen	3
5.2 Beurteilungszeitraum	4
5.3 Beurteilungsspiegel	4
5.4 Beurteilungsgespräch	4
5.5 Einwände, Gegendarstellung	5
<b>6. AUFBAU UND HANDHABUNG DES BEURTEILUNGSBOGENS</b>	<b>5</b>
6.1 Beurteilungsmerkmale	5
6.2 Beurteilungsskala	5
6.3 Berechnung und Erläuterung des Gesamtwertes	6
6.4 Besonderheiten	6
<b>7. VERÖFFENTLICHUNG</b>	<b>7</b>
<b>8. VERTRAULICHKEIT DER BEURTEILUNG</b>	<b>7</b>
<b>9. ÜBERGANGSREGELUNG</b>	<b>7</b>
<b>10. INKRAFTTRETEN</b>	<b>7</b>

**ANLAGE**

**Anforderungsrahmen**

## 1. Allgemeines

Beurteilungen geben wichtige Informationen für die Personalplanung, Personalführung und Personalentwicklung.

Gleichzeitig erhalten die Beurteilten über die Beurteilung eine Rückmeldung ihrer Qualifikation.

Dienstliche Beurteilungen bilden **eine** Grundlage für personelle Maßnahmen und sollen die Auswahl nach Eignung, Befähigung und fachlicher Qualifikation unterstützen sowie einen optimalen Einsatz der Beschäftigten ermöglichen.

Die Beurteilung beinhaltet Leistungsrückmeldung und Leistungsanreiz. Es ist daher unbedingt erforderlich, die Beurteilung weder zu wohlwollend noch ungerechtfertigt negativ, sondern sachgerecht und den tatsächlichen Leistungen und Verhaltensweisen entsprechend vorzunehmen.

Grundlegende Informationen über die Durchführung der Beurteilung sind in einem Leitfaden festgehalten, der Führungskräften und Beschäftigten einen umfassenden Überblick der Hintergründe und inhaltlichen Details geben soll. Ziel ist es, eine möglichst einheitliche Interpretation der einzelnen Beurteilungsmerkmale zu erreichen.

## 2. Grundsätze für die Beurteilung

Wegen der besonderen Bedeutung der Beurteilung für den Werdegang und das berufliche Fortkommen der Beschäftigten muss mit größter Sorgfalt und Aufmerksamkeit das zu beurteilende Verhalten über den gesamten Beurteilungszeitraum wahrgenommen, systematisch mit den Anforderungen verglichen, abgewogen und bewertet werden. Selbstverständlich soll auch zwischen den Beurteilungen jeder geeignete Anlass genutzt werden, um mit der/dem zu Beurteilenden über negative und positive Leistungsbeurteilungen zu sprechen. Geben konkrete Ereignisse Anlass zu einer solchen Abstimmung, sollte diese so zeitnah wie möglich erfolgen.

Die Beurteilung soll auftretende Änderungen des Verhaltens beachten. Dabei ist es unerheblich, ob eine Ursache wie z.B. Krankheit oder persönliche Probleme identifiziert werden kann oder ob es sich evt. um reine Zufallsschwankungen handelt.

Eine etwaige Beschränkung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit sowie die Art der gesundheitlichen Beeinträchtigungen ist bei jeder Beurteilung, insbesondere bei der Beurteilung der Leistung Schwerbehinderter zu beachten. Vor der Beurteilung eines/einer Schwerbehinderten soll der/die Beurteiler/in sich eingehend über die Auswirkungen der Behinderung unterrichten

Die Urteilsbildung kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Durch Beobachtungsfehler werden bestimmte Verhaltensweisen der/des zu Beurteilenden nicht wahrgenommen oder, ebenso unzutreffend, überbetont. Beurteilungsfehler entstehen durch die Tendenz, Verhaltensweisen nicht unabhängig voneinander zu betrachten. Bei der Abfassung der Beurteilung sollte das Ergebnis kritisch auf den Einfluss von möglichen Fehlerquellen überprüft werden.

Beurteilungen können ihren Zweck nur erfüllen, wenn sie ein möglichst zutreffendes, verlässliches und damit objektives Bild der Fähigkeiten und Eigenschaften der/des zu Beurteilenden zeichnen.

Die Abgabe einer Beurteilung erfordert daher ein besonders großes Maß an Verantwortung. Ungerechtfertigt positive Beurteilungen benachteiligen diejenigen, die tatsächlich gute Leistungen erbringen.

### **3. Geltungsbereich**

Die Richtlinien gelten für Beamte/Beamtinnen und Arbeitnehmer/innen der Kreisverwaltung Mettmann mit Ausnahme von:

- 3.1 Wahlbeamten/Wahlbeamtinnen
- 3.2 Dezernenten
- 3.3 Beurlaubten Beschäftigten
- 3.4 Beamten/Beamtinnen im Vorbereitungsdienst/Auszubildende, Praktikanten/Praktikantinnen
- 3.5 Beschäftigten, die zum Beurteilungsstichtag noch nicht 1 Jahr bei der Kreisverwaltung beschäftigt sind bzw. im Anschluss an eine Beurlaubung oder sonstige Freistellung nach Wiederaufnahme des Dienstes noch nicht mindestens ein Jahr beim Kreis tätig sind.
- 3.6 Beschäftigte, die das 57. Lebensjahr vollendet haben, können auf eine (Regel-) Beurteilung nach diesen Richtlinien verzichten. Der Verzicht ist formlos schriftlich auf dem Dienstweg gegenüber der Abteilung Personalwesen zu erklären.

### **4. Beurteiler/innen**

#### **4.1 Anforderungen**

Die unterschiedlich ausgeprägten Leistungs- und Verhaltensweisen der zu Beurteilenden müssen deutlich erfasst werden und in die Beurteilung einfließen.

Voraussetzung für eine gerechte und objektive Beurteilung ist, dass die/der Beurteiler/in sich aus eigener Anschauung ein Urteil bildet. Einzelne Arbeitskontakte oder kurzfristige Einblicke in die Arbeit reichen nicht aus.

Je sorgfältiger und aufmerksamer über den gesamten Beurteilungszeitraum beobachtet, verglichen, abgewogen und die Wahrnehmung rückgemeldet wird, desto zuverlässiger wird die Urteilsabgabe.

#### **4.2 Zuständigkeit**

Die Beurteilung erfolgt durch die/den jeweilige/n Vorgesetzte/n.

Es beurteilen

- die Dezernenten die Amtsleiter/innen
- die Amtsleiter/innen die Abteilungsleiter/innen
- die Abteilungsleiter/innen die Mitarbeiter/innen ihrer Abteilung,

Für Regie- und Eigenbetriebe gilt die analoge Anwendung.

Beurteilungen, deren Gesamturteil mit dem Ergebnis „erfüllt die Anforderungen hervorragend“ abschließen, sind vor Bekanntgabe an die/den Beurteilte/n über das Haupt- und Personalamt dem Landrat vorzulegen.

### **5. Ablauf des Beurteilungsverfahrens**

#### **5.1 Anforderungsrahmen**

Mit dem In-Kraft-Treten dieser Richtlinien und in der Folge jeweils zu Beginn eines neuen Beurteilungszeitraumes beschreibt der/die unmittelbar Vorgesetzte im Dialog mit den Beschäftigten die Anforderungen des Arbeitsplatzes und definiert damit den Anforderungsrahmen.

Als Vorlage hierfür dienen die Anforderungsstufen zur Differenzierung von Beurteilungsmerkmalen, die den Richtlinien als Anlage beigefügt sind. Diese Stufen werden für die Festlegung des Anforderungsrahmens abgeglichen mit den beurteilungsrelevanten und inhaltlichen Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes. In der Konsequenz werden die beschriebenen Leistungsstufen gegebenenfalls angepasst.

In besonderen Einzelfällen kann auch vereinbart werden, ausnahmsweise nicht alle Merkmale zur Beurteilung heranzuziehen. Dies ist im Beurteilungsbogen unter Besonderheiten zu begründen (vgl. Ziffer 6.4).

## **5.2 Beurteilungszeitraum**

In diesem Zeitraum wird die Leistung der Mitarbeiter/innen mit dem gemeinsam festgelegten Anforderungsrahmen kontinuierlich verglichen. So ist sichergestellt, dass die Beurteiler immer einen genügend großen Zeitraum zur Verfügung haben, um die Leistungen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter/innen sachgerecht beurteilen zu können.

Die Beurteilung wird unter Verwendung des Formblattes vorgenommen und den Mitarbeitern im Rahmen eines Gespräches bekannt gegeben.

Haben Mitarbeiter/innen während des Beurteilungszeitraumes innerhalb der Kreisverwaltung den Arbeitsplatz gewechselt, sollte vor der Beurteilung eine Zusammenarbeit im Allgemeinen über mindestens sechs Monate bestehen.

Wenn im Zusammenhang mit der Leistungs- und Verhaltensabfrage bei einer anstehenden Beförderung der/die Betreffende die Stelle noch nicht sechs Monate innehat, wird eine formlose Beurteilung angefordert. Diese soll Aussagen über Leistung und Verhalten des/der Betroffenen enthalten und mit einer Beurteilungsnote nach den Richtlinien abschließen.

Es ist dauernde Aufgabe aller Führungskräfte, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben Arbeitszielen auch Probleme der Zusammenarbeit und der Leistung zu erörtern sowie Stärken zu loben oder Fehler zu korrigieren. Darüber hinaus sollen gegebenenfalls individuelle Förderungen aufgezeigt werden, um eine (weitere) Leistungsverbesserung zu erreichen.

Auch die Mitarbeiter/innen sind aufgerufen, zur eigenen Orientierung von sich aus aktiv Mitteilungen über die persönliche Leistung und Arbeitsergebnisse einzufordern und unaufgefordert Rückmeldungen an den/die Vorgesetzte/n über den Stand der Aufgabenerfüllung zu geben.

Die Beurteilung ist somit das Ergebnis eines kontinuierlichen Kommunikations- und Führungsprozesses. Nur so kann das objektive Verhalten möglichst realistisch und angemessen abgebildet werden.

## **5.3 Beurteilungsspiegel**

Nach Abschluss des Beurteilungszeitraumes melden die Beurteiler/innen die beabsichtigten Endnoten für ihren Bereich an die Amtsleitung und in der Folge dem Dezernenten. Hier werden mit den Beurteiler/innen bei Abstimmungsbedarf die gewählten Maßstäbe und Grundausrichtungen der Beurteilungen erörtert.

Im Anschluss erhält die Verwaltungskonferenz eine ämter- bzw. dezernatsweise Zusammenfassung der beabsichtigten Beurteilungsnoten in Form einer Verteilungskurve. Dieser Abgleich gewährleistet die einheitliche Anwendung des Beurteilungsverfahrens.

## **5.4 Beurteilungsgespräch**

Nach dem Abgleich im Beurteilungsspiegel gibt der/die beurteilende Vorgesetzte den Mitarbeitern die Beurteilung im Rahmen eines Gespräches bekannt.

Eine frühzeitige Rückmeldung über die Einstufung der persönlichen Leistung soll durch die enge Einbindung der Mitarbeiter/innen bereits zu Beginn des Verfahrens sichergestellt werden. Das Beurteilungsgespräch zum Abschluss des Verfahrens ist verpflichtend. Im Beurteilungsgespräch erhält die/der Beurteilte die abschließende, umfassende Rückmeldung über das persönliche Leistungsniveau im zurückliegenden Beurteilungszeitraum.

Im Einzelfall kann aufgrund der Abstimmung im Rahmen des Beurteilungsgespräches eine Änderung der Beurteilung bezüglich einzelner Merkmale vereinbart werden.

Das Beurteilungsgespräch bietet auch den geeigneten Rahmen, um die im Hinblick auf die Beurteilungsergebnisse weiteren Entwicklungen zu erörtern. So können Entwicklungsziele für die Mitarbeiter/innen besprochen und geeignete Fortbildungs- und Förderungsmaßnahmen abgestimmt

oder überlegt werden, wobei auch die Mitarbeiter/innen persönliche Wünsche und Anregungen einbringen können.

### **5.5 Einwände, Gegendarstellung**

Hat das Beurteilungsgespräch stattgefunden, wird dies auf dem Beurteilungsvordruck mit einer Unterschrift bestätigt. Ist die beurteilte Person mit der Beurteilung nicht einverstanden, kann von ihr innerhalb von zwei Wochen ein neues Gespräch verlangt werden, an dem auf ihren Wunsch eine Person ihres Vertrauens (z.B.: eine Vertretung des Personalrates, die Gleichstellungsbeauftragte, bei Schwerbehinderten auch die Vertrauensperson der Schwerbehinderten) teilnehmen kann.

Gibt es kein Einverständnis mit der endgültigen Fassung der Beurteilung, hat die beurteilte Person das Recht zur Gegendarstellung, die auf dem Dienstweg an das Haupt- und Personalamt zu richten ist. Eine Erörterung der schriftlich begründeten Stellungnahme der beurteilten Person wird dann zwischen ihr, ggf. einer Vertrauensperson, dem/der Vorgesetzten und dem Haupt- und Personalamt stattfinden.

Führt die Gegendarstellung zu einer neuen Beurteilung, wird sie zusammen mit der angefochtenen Beurteilung vernichtet. Ansonsten wird die Gegendarstellung zusammen mit der angefochtenen Beurteilung zur Personalakte genommen.

Die beurteilte Person ist berechtigt, Personen ihres Vertrauens – z.B. Personalratsmitglieder oder die Gleichstellungsbeauftragte – mit der Wahrnehmung ihrer Interessen zu beauftragen.

## **6. Aufbau und Handhabung des Beurteilungsbogens**

Vor der Urteilsabgabe sind der gesamte Bogen, die Definition der Merkmale sowie die Inhalte des Leitfadens nochmals durchzulesen. Zusätzlich muss der jeweilige Anforderungsrahmen präsent sein und evt. vereinbarte Änderungen der Erwartungsstufen einzelner Merkmale berücksichtigt werden.

### **6.1 Beurteilungsmerkmale**

Für alle Beschäftigten sind 10 Merkmale aus den Bereichen „Fachkenntnisse“, „Arbeitsverhalten“ und „Persönlichkeitsmerkmale“ zu beurteilen. Vorgesetzte werden darüber hinaus anhand von drei weiteren Merkmalen hinsichtlich ihrer „Führungskompetenz“ beurteilt.

Im Beurteilungsbogen werden die Leistungsmerkmale (für Mitarbeiter/innen 7, für Führungskräfte 10) und Persönlichkeitsmerkmale (3) separat ausgewiesen. Die Reihenfolge beinhaltet keine Aussage über die Wichtigkeit dieser Merkmale.

### **6.2 Beurteilungsskala**

Die Merkmale sind jeweils auf einer Beurteilungsskala einzustufen, die fünf Stufen mit den folgenden Ausprägungen umfasst:

<u>Wert</u>	<u>⇒</u>	<u>Ausprägungsgrad</u>
50	⇒	erfüllt die Anforderungen nur zum Teil
75	⇒	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen
100	⇒	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt
125	⇒	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich
150	⇒	erfüllt die Anforderungen hervorragend

Die Beurteilung ist jeweils durch Ankreuzen des zutreffenden Wertes zu kennzeichnen.

Wenn ein/e Mitarbeiter/in den Anforderungen ihres/seines Tätigkeitsbereiches voll entspricht, so erfüllt sie/er die Anforderungen des Arbeitsplatzes uneingeschränkt und ist mit dem Wert 100 zu beurteilen.

Um eine gerechte Differenzierung der Beurteilung zu garantieren, ist es wichtig, dass nicht nur im Mittelbereich der Skala, sondern auch in den oberen bzw. unteren Bereichen Einstufungen vorgenommen werden. Selbstverständlich nur, wenn eine Leistung oder ein Verhalten tatsächlich dementsprechend ausgeprägt war.

### **6.3 Berechnung und Erläuterung des Gesamtwertes**

Die Gesamtbeurteilung ist rechnerisch aus den Einzeleinstufungen zu ermitteln. Dazu sind die für jedes Merkmal zugeordneten Skalenwerte zu addieren. Diese Summe ist durch die Anzahl der insgesamt hinzugezogenen Merkmale zu dividieren. Für die Berechnung der ganzzahligen Gesamtnote wird der Wert entsprechend gerundet.

Es ist darauf zu achten, dass bei der Beurteilung kein Merkmal ausgelassen wird. Können ausnahmsweise nicht alle Merkmale eingestuft werden, so ist dies unter der Rubrik „Besonderheiten“ zu begründen. Sollten Merkmale nicht beurteilt werden können, muss ferner die Ermittlung der Gesamtbeurteilung entsprechend angepasst werden, indem durch die entsprechende, geringere Anzahl von Merkmalen dividiert wird.

Es ist unbedingt zu vermeiden, zuerst das Gesamturteil festzulegen und danach entsprechend die Einzelbeurteilung vorzunehmen. Ein rechnerisch aus den Einzeleinstufungen ermitteltes Gesamtergebnis ist in jedem Fall objektiver als ein globales Gesamturteil.

In Fällen, in denen die Endnote von der Aussage „erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt“ positiv oder negativ abweicht, sind die Beurteiler/innen aufgefordert, ihre Entscheidung in der Rubrik „Erläuterung zum Gesamtwert“ näher zu begründen.

### **6.4 Besonderheiten**

Sollten über das Ankreuzen der Skalenpunkte hinaus Informationen über die/den zu Beurteilende/n weitergegeben werden, so kann dies unter der Rubrik „Besonderheiten“ geschehen. Dort ist auch zu vermerken und zu begründen, wenn Merkmale in der Beurteilung ausgelassen wurden oder besondere Leistungen, Stärken oder Schwächen hervorgehoben werden sollen.

Hier sollen auch Beschränkungen in der Einsatzfähigkeit oder besondere Leistungen in Anbetracht einer Behinderung aufgezeigt werden. Wurde bei der abschließenden Beurteilung eine beschränkte Arbeits- und Einsatzfähigkeit berücksichtigt, so ist dies hier zu vermerken. Bei Abweichungen gegenüber früheren Beurteilungen ist zu prüfen, ob diese auf die Behinderung zurückzuführen sind. Das Resultat dieses Abgleichs ist ebenfalls schriftlich zu fixieren.

Besondere Tätigkeiten wie z.B. die Teilnahme an Lehrgängen, der Erwerb von Leistungszeugnissen, das Engagement in einer Arbeitsgemeinschaft, eine Dozenten/innen-, Prüfer/innen- oder Ausbildungstätigkeit können in dieser Rubrik angegeben und beurteilt werden, sofern sie für die weitere berufliche Entwicklung von Bedeutung sein können.

Auch Arbeitsergebnisse, die Mitarbeiter/innen in Wahrnehmung von Führungsfunktionen erbracht haben, ohne diese aber formgebunden übertragen bekommen zu haben, können hier festgehalten werden. Sachgebietsleiter/innen alter Prägung, Leiter/innen von Einrichtungen, Ausbildungsbeauftragte u. a. können unter Verwendung der Merkmale aus dem Bereich Führungskompetenz für ihre besonderen Leistungen beurteilt werden.

## **7. Veröffentlichung**

Nach Abschluss des Beurteilungsverfahrens werden die Ergebnisse veröffentlicht. Die Angaben werden in anonymisierter Form für die Gesamtverwaltung, die Dezernate und - sofern eine Anonymisierung nach den Bestimmungen des Datenschutzes möglich ist - auch für die Ämter publiziert.

Die Veröffentlichung soll eine Einordnung der eigenen Beurteilungsnote in die Gesamtverteilung ermöglichen und zu einer stärkeren Transparenz des Beurteilungsverfahrens beitragen.

## **8. Vertraulichkeit der Beurteilung**

Die Beurteilung wird zu den Personalakten genommen und kann von der/dem Beurteilten damit jederzeit eingesehen werden. Sie ist besonders vertraulich zu behandeln und daher dem Haupt- und Personalamt im verschlossenen Umschlag zuzuleiten. Vorgesetzte stellen den Beurteilten Kopien der Beurteilung aus.

## **9. Übergangsregelung**

In der Zeit bis zum Abschluss des ersten Beurteilungsverfahrens nach den neuen Richtlinien werden in Auswahlverfahren die Beurteilungen nach den früheren Richtlinien hinzugezogen.

Vergleichende Aussagen über Gesamtwerte, die aus den verschiedenen Verfahren resultieren, können aufgrund der differierenden Maßstabsinterpretation nicht getroffen werden.

## **10. Inkrafttreten**

Diese Richtlinien treten am 04.07.2011 in Kraft.

Mettmann, den 15.04.2011

Thomas Hendele

Landrat

# Anlage

## Anforderungsrahmen

Die folgenden Beispiele sind keine verbindliche Festlegung sondern dienen allein der Orientierung. Die beschriebenen **Anforderungsstufen** sollen eine einheitliche Anwendung der Beurteilungsmerkmale unterstützen und bauen aufeinander auf: positive Eigenschaften einer unteren Stufe sind bei den folgenden, höheren mit inbegriffen.

Die Anpassung an die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes, d.h. die Festlegung der **erwarteten, den Anforderungen entsprechenden** Leistung, erfolgt jeweils im Dialog mit den Beschäftigten. Diese Vorgespräche finden erstmalig mit dem In-Kraft-Treten der neuen Beurteilungsrichtlinien und in der Folge jeweils zu Beginn eines neuen Beurteilungszeitraums statt. So wird ein für alle Beteiligte realistischer und transparenter Anforderungsrahmen definiert.

### Allgemeine Definition der Anforderungsstufen zur Differenzierung von Beurteilungsmerkmalen

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Die Leistung ist fehlerhaft, es treten gravierende Fehler auf oder es unterlaufen fortgesetzt kleine Fehler. Der/die MA ist für diesen Aufgabenbereich nicht geeignet, insgesamt werden keine verwertbaren Arbeitsergebnisse erzielt. Die Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb des Fachamtes sind erschöpft.	Es gibt Mängel, die auf Dauer nicht so beibehalten werden dürfen, Arbeitet nicht immer voll zufriedenstellend. Verbesserungen sind erforderlich und möglich, Beurteiler und MA müssen sich gemeinsam um Verbesserungen bemühen.	Das Arbeitsergebnis ist in der Regel nicht zu beanstanden. Gelegentlich unterlaufen kleine, nicht gravierende Fehler. Arbeitet grundsätzlich reibungslos.	Braucht auch in schwierigen Fällen selten Hilfe. Zeigt Leistungen, die über die Erwartungen hinaus gehen. Hat erkennbare Stärken.	Spitzenleistung, hervorragende Leistung.

## I. Fachkenntnisse

### 1 Fachwissen

Umfang und Differenziertheit der für den Tätigkeitsbereich erforderlichen Kenntnisse. Grad der Sicherheit und Exaktheit, mit der Fachkenntnisse in der Praxis angewandt und ggf. mit weiteren Informationen verknüpft werden (Beachtung der Gesetze, Vorschriften, Verordnungen etc.) sowie die Fähigkeit, das Wesentliche eines Sachverhaltes schnell zu erfassen.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Mangelnde Bereitschaft zur Aktualisierung des Wissens. Basiswissen ist nicht vorhanden.  Einschlägige Vorschriften werden nicht berücksichtigt oder nicht erkannt, mangelnde Beherrschung der Fachkenntnisse.	Fachkenntnisse entsprechen überwiegend dem gegenwärtigen Wissensstand.  Es besteht Unsicherheit in der Beherrschung der Fachkenntnisse, einige Fehler.	Verfügt über vielseitiges Fachwissen. Der Kenntnisstand wird laufend aktualisiert. Ist im Normalfall nicht auf fachliche Hilfe angewiesen.  Fachwissen wird größtenteils sicher genutzt.  Vorerfahrungen fließen ein.	Das Fachwissen ist umfassend, aktuell und umfasst auch Randbereiche. Nützliche Erkenntnisse anderer Fachgebiete werden gesucht und eingebunden.  Berücksichtigung von weiterführenden Vorschriften. Kenntnisse werden sicher angewandt.	Außergewöhnlich umfangreiches und sehr exaktes Fachwissen. Hat einen weitreichenden Überblick über alle Bereiche, die mit dem eigenen Fachgebiet verknüpft sind. Kenntnisse sind immer aktuell.  Berücksichtigung von umfassenden Vorschriften. Fachwissen wird überaus sicher angewandt.

## 2 Denk- und Entscheidungsfähigkeit

Fähigkeit, Einzelheiten und Zusammenhänge eines Sachverhalts und einer Situation zu durchdenken und nach kritischer Überprüfung zu einem begründeten Urteil zu kommen

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Ist schwerfällig und begreift langsam, kann sich nicht entscheiden. Scheut klare Entschlüsse. Schiebt Entscheidungen vor sich her.	Braucht Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Entschließt sich nur zögernd und nicht immer mit der nötigen Klarheit und Bestimmtheit.	Entscheidet mit angemessener Schnelligkeit und Bestimmtheit. Trifft klare Entscheidungen in angemessener Zeit.	Entscheidet auch zwischen mehreren Alternativen schnell und sachgerecht. Ist in der Entscheidungsfindung prompt und außerordentlich bestimmt.	Kommt auch in schwierigen Situationen unter Abwägung der Risiken zu klaren und eindeutigen Entschlüssen, selbst wenn noch nicht alle Folgen der Entscheidung abzusehen sind.

## II. Arbeitsverhalten

### 3 Planung und Organisation des Arbeitsablaufes

Fähigkeit, den Arbeitsablauf zu strukturieren und konstruktive Neuerungen vorzuschlagen. Fähigkeit vorausschauend das Verhältnis von Kosten und Nutzen zu berücksichtigen, Einhalten von Terminen.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
<p>Geht ohne Planung und mit zu geringer Umsicht an die Durchführung von Aufgaben heran.</p> <p>Schafft wenig, arbeitet langsam, braucht viel Zeit. Vergisst übertragene Aufgaben zu erledigen. Verpasst Termine.</p> <p>Bringt keine konstruktiven Vorschläge zur Problemlösung.</p> <p>Es besteht ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Erfolg.</p>	<p>Geht genügend umsichtig an Aufgaben heran. Schafft eine ausreichende Arbeitsmenge.</p> <p>Wird durchschnittlichen Arbeitsanforderungen im Allgemeinen gerecht, ist um zweckmäßige Arbeitsweise bemüht.</p> <p>Problemlösungsansätze erfolgen kaum oder sind nur selten umsetzbar.</p> <p>Es besteht im Allgemeinen ein angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Erfolg.</p>	<p>Nimmt Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit in Angriff. Erbringt die geforderte Arbeitsmenge und organisiert Abläufe im Wesentlichen richtig.</p> <p>Bewältigt durchschnittliche Arbeitsanforderungen in angemessener Zeit.</p> <p>Ist bereit, konstruktiv an der Optimierung von Arbeitsabläufen mitzuwirken.</p> <p>Plant und handelt ressourcenschonend. Kosten-Nutzen- Aspekte werden bei der Aufgabenerledigung berücksichtigt.</p>	<p>Geht sehr vorausschauend und planvoll an Aufgaben heran. Schafft eine überdurchschnittliche Arbeitsmenge.</p> <p>Bewältigt einen durchschnittlichen Arbeitsanfall in kurzer Zeit.</p> <p>Gibt vielfach neue Impulse zur Optimierung bestehender Arbeitsabläufe.</p> <p>Mittel werden sehr rationell und erfolgreich eingesetzt.</p>	<p>Gestaltet Arbeitsabläufe äußerst rationell, zielstrebig und wirtschaftlich. Schafft eine sehr große Arbeitsmenge.</p> <p>Wird auch großem Arbeitsanfall in kurzer Zeit voll gerecht.</p> <p>Entwickelt selbständig wertvolle neue Lösungswege und erprobt hierzu auch erfolgreich neue Methoden zur Zielerreichung.</p> <p>Mittel werden äußerst rationell eingesetzt, um einen optimalen Erfolg zu sichern.</p>

#### 4 Selbständigkeit und Flexibilität

Fähigkeit, unabhängig von Anleitung zu arbeiten und sich auf wechselnde Aufgaben, neue Sachverhalte und Situationen einzustellen.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
<p>Arbeitet nur nach genauer Anweisung und bedarf häufig der Hilfe durch andere. Erledigung routinemäßiger Aufgaben nur nach Aufforderung, benötigt detaillierte Anleitung.</p> <p>Wechselnde Arbeitssituationen und -inhalte erfordern grundsätzlich eine eingehende, detaillierte Anleitung mit Praxisbeispielen. Eine Umstellung erfolgt langsam und schwerfällig.</p>	<p>Erledigt routinemäßige Aufgaben im allgemeinen selbständig, benötigt geringen Anleitungsaufwand.</p> <p>Benötigt zur Einstellung auf unterschiedliche Arbeitssituationen und -inhalte zunächst häufig Unterstützung</p>	<p>Führt routinemäßige Aufgaben eigenständig durch und begegnet dabei auftretenden Problemen selbständig.</p> <p>Neue Arbeitsaufgaben und Situationen werden mit wenig Hilfestellung innerhalb eines angemessenen Zeitraumes erfasst..</p>	<p>Führt auch ungewohnte Aufgaben mit großer Selbständigkeit durch und begegnet dabei auftauchenden Problemen selbständig.</p> <p>Auch komplexere Problemstellungen werden angemessen schnell und selbständig erfasst. Zusammenhänge zwischen vorhandenem Wissen und neuen Aufgaben werden hergestellt.</p>	<p>Sieht sofort was zu tun ist und bewältigt auch sehr schwierige und neuartige Aufgaben vollkommen selbständig.</p> <p>Relevante Informationen werden auch aus umfangreichem neuen Material sicher herausgefiltert. Vorhandenes Wissen wird eigenständig auch auf schwierige, unvorhergesehene Problemstellungen übertragen, neue auch aufgabenübergreifende Kenntnisse werden vorausschauend angeeignet, zukunftsorientierte Denkmodelle entwickelt</p>

#### 5 Arbeitsgüte (Genauigkeit und Verwendbarkeit der Arbeitsergebnisse)

Grad der Sorgfalt, Gründlichkeit und Verwendbarkeit der Arbeitsergebnisse. Berücksichtigt werden Genauigkeit (Qualität, Fähigkeit, gründlich zu arbeiten) und Brauchbarkeit (Darstellung der Arbeitsergebnisse in zweckmäßiger, angemessener Form. Hierzu zählt auch die Fähigkeit, sich präzise, verbindlich und verständlich auszudrücken).

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
<p>Die Arbeitsergebnisse sind oft fehlerhaft. Die Arbeit ist kaum brauchbar.</p> <p>Der Ausdruck ist unpassend, ungenau und unverständlich und die Argumentation fachlich nicht begründet oder falsch.</p> <p>Grammatik und Orthographie werden nicht korrekt verwendet.</p>	<p>Die Arbeitsergebnisse sind noch zufriedenstellend, Korrekturen und Nachbereitung sind zum Teil erforderlich.</p> <p>Die Ausdrucksweise ist häufig aussageschwach, ungenau und oft nicht sachbezogen. Der Aufbau einer Argumentation ist in Teilen logisch unverständlich und fachlich unvollständig begründet.</p> <p>Zeitweilig bestehen Unsicherheiten bei der korrekten Anwendung von Grammatik und Orthographie.</p>	<p>Die Arbeitsergebnisse sind zufriedenstellend und sorgfältig ausgeführt, enthalten nur vereinzelt Fehler, es gibt selten Anlass zur Beanstandung.</p> <p>Gedanken und Sachverhalte werden klar, adressatengerecht und verständlich ausgedrückt. Amtsdeutsch wird vermieden. Die fachliche Begründung ist präzise.</p> <p>Grammatikalische und orthographische Regeln werden korrekt beherrscht.</p>	<p>Die Arbeitsergebnisse sind korrekt und Fehler nahezu ausgeschlossen.</p> <p>Gedanken und Sachverhalte werden präzise und auch in schwierigen Situationen verständlich vermittelt.</p> <p>Argumentationen sind sehr klar und treffend aufgebaut. Aussagen werden präzise und logisch formuliert.</p>	<p>Die Arbeitsergebnisse sind hervorragend und fehlerfrei. Die Arbeit ist uneingeschränkt verwertbar.</p> <p>Die Ausdrucksweise ist gewandt, treffsicher und präzise. Selbst sehr komplexe Sachverhalte werden verständlich und schnell vermittelt.</p> <p>Argumentationen sind äußerst klar und verständlich aufgebaut. Aussagen werden besonders gewandt und überzeugend formuliert.</p>

## 6 Kundenorientierung / Verhandlungsgeschick

Bereitschaft, im Umgang mit Kunden höflich und hilfsbereit zu sein und auch andere Standpunkte zu respektieren. Fähigkeit, in Verhandlungen nach innen und außen gewandt und überzeugend zu argumentieren und angestrebte Verhandlungsziele zu erreichen.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Kein höflicher und angemessener Umgang mit Publikum.  Geht auf Gesprächspartner und dessen Interessen nicht ein. Verhandelt schwerfällig und ungeschickt. Wird leicht unsachlich und hat kein klares Verhandlungsziel. Erreicht oft nur Zufallsergebnisse.	Im Allgemeinen höflicher und angemessener Umgang mit Publikum.  Stellt sich im Allgemeinen auf Gesprächspartner ein. Vertritt den persönlichen Standpunkt meist sachlich und hinreichend geschickt. Ist genügend zielbewusst und kommt meist noch zu akzeptablen Verhandlungsergebnissen.	Grundsätzlich höflicher und angemessener Umgang mit Publikum.  Zeigt Einfühlungsvermögen gegenüber Gesprächspartnern und vertritt den eigenen Standpunkt sachgerecht. Verschiedene Interessen werden berücksichtigt, das Handeln auf die Zielsetzung abgestimmt.	Höflicher und angemessener Umgang auch mit schwierigem Publikum. Schafft eine positive Gesprächsatmosphäre in der andere Standpunkte respektiert werden.  Argumentiert effizient. Stellt den eigenen Standpunkt sehr geschickt und überzeugend dar.	Besonders geschickter und situationsangemessener Umgang mit Publikum.  Es besteht ein breites Repertoire an Verhandlungsstrategien, das situationsgerecht eingesetzt wird und auch bei schwierigsten Verhandlungspartnern zum Erfolg führt. Der eigene Standpunkt wird außerordentlich geschickt, diplomatisch und sehr überzeugend dargestellt.

## 7 Kommunikation

Zweckmäßige und zeitgerechte Information. Erläuterung von Zusammenhängen und Hintergründen. Durchführung bzw. Nachfrage von regelmäßigen Gesprächen (Besprechungen, MAG, etc.).

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Informationen werden nicht weitergegeben.  Fehlende Gesprächsbereitschaft.  Keine Einbindung bei Planungs- und Entscheidungsprozessen.	Informationen werden weitergegeben, Gesprächsbereitschaft ist zum Teil vorhanden.  Eine Beteiligung bei Planungs- und Entscheidungsprozessen erfolgt kaum.	Umfassende Informationen werden weitergegeben, Gesprächsbereitschaft liegt grundsätzlich vor.  Planungs- und Entscheidungsprozesse werden abgestimmt.	Umfassende Informationen werden weitergegeben. Regelmäßige und zeitnahe Gesprächsbereitschaft ist auch zu diffizilen Themen vorhanden.  Planungs- und Entscheidungsprozesse werden frühzeitig abgestimmt.	Zusammenhänge und Hintergründe werden erläutert.  Erzeugt Gesprächsbereitschaft auch bei kritischen Gesprächspartnern.  Planungs- und Entscheidungsprozesse werden selbständig initiiert.

### III. Führungskompetenz

#### 8 Kooperative Führung und Zielsetzung

Fähigkeit/Bereitschaft, sowohl Leistungserwartungen zu vermitteln als auch Zufriedenheitsfaktoren nachzufragen und Ziele im Dialog zu vereinbaren

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Leistungserwartungen und Zielvorstellungen werden nicht oder missverständlich mitgeteilt. Der Einsatz des Personals wird selten gesteuert. Die anfallenden Arbeitsaufgaben sind im Detail kaum bekannt.	Leistungserwartungen und Zielvorstellungen werden mitgeteilt aber nicht näher erläutert. Der Einsatz des Personals wird zum Teil gesteuert. Anfallende Arbeitsaufgaben sind größtenteils bekannt, es erfolgt keine zukunftsorientierte Planung.	Leistungserwartungen werden offen und nachvollziehbar vermittelt und auf konkrete Ziele übertragen. Die Existenz alternativer Wege zur Erledigung der anfallenden Arbeitsaufgaben wird akzeptiert und im Austausch mit den MA besprochen. Personaleinsatz und -planung erfolgen optimal.	Ziel- und Strategieentscheidungen werden mit Bezug auf die Entwicklung und Bedarfe der größeren übergeordneten Einheit sowie nach qualifizierter Abschätzung der zu erwartenden kommunalpolitischen und gesellschaftlichen Dynamik getroffen. Die daraus resultierenden Leistungserwartungen werden offen und nachvollziehbar vermittelt. Der Weg zur Zielerreichung wird den MA freigestellt.	Qualitative Ziel- und Strategieentscheidungen erfolgen unter Berücksichtigung nahezu aller denkbaren möglichen Entwicklungen. Leistungserwartungen an MA werden nach dieser Festlegung offen und nachvollziehbar vermittelt. Der Weg zur Zielerreichung wird den MA freigestellt.

#### 9 Förderung und Delegation

Förderung der beruflichen Entwicklung durch Angebote zur anforderungsorientierten Qualifikation. Übertragung von Aufgaben den Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen entsprechend, Schaffung von Gestaltungsspielräumen, Treffen von Delegationsvereinbarungen.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Artikulierte Förderungswünsche und -bedarfe der MA werden nicht berücksichtigt. Erkennt bzw. fördert die Potenziale der MA nicht und setzt sich nicht für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Die Übertragung von Aufgaben erfolgt nicht personen- oder situationsgerecht. Eine Begleitung findet nicht statt.	Die Förderung der MA beschränkt sich auf Seminare und Schulungen. Eine interne Begleitung und Förderung der Weiterentwicklung findet nicht statt. Erkennt und fördert teilweise die Potenziale der MA und setzt sich teilweise für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Die Übertragung von Aufgaben erfolgt nicht immer entsprechend des individuellen Potentials der MA. Eine angemessene Begleitung findet nicht statt.	Die Förderung der beruflichen Entwicklung der MA erfolgt gemäß den individuellen Eignungen und Interessen. Erkennt und fördert die Potenziale der MA und setzt sich für die Gleichstellung im Sinne des AGG ein. Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung werden zur eigenverantwortlichen Erledigung personen- und situationsgerecht übertragen und begleitet.	MA werden in ihrer beruflichen Entwicklung aktiv unterstützt und motiviert, an Fördermaßnahmen teilzunehmen. Betreibt eine gezielte Entwicklung der MA und setzt sich besonders für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung werden zur eigenverantwortlichen Erledigung personen- und situationsgerecht übertragen und optimal begleitet.	MA werden entsprechend ihrer Eignungen und Interessen in ihrer beruflichen Entwicklung besonders gefördert. Der Einsatz möglicher Fördermaßnahmen wird optimal geplant. Setzt sich für die Personalentwicklung der MA und die Gleichstellung von Frauen und Männern auch in Bezug auf die Gesamtverwaltung ein. Schätzt treffsicher ein, wie weit eine situationsgerechte Delegation möglich ist. Schafft optimale Gestaltungsspielräume entsprechend des individuellen Potentials.

## 10 Kontrolle und Rückkopplung

Überprüfung der Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter/innen. Anerkennung/Korrekturen/Kritik direkt und situationsadäquat ausdrücken.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Meidet Kritik, übt unsachliche, nicht konstruktive Kritik, übt Kritik über Dritte.	Kritisiert selten, wenig konstruktiv.	Kritik erfolgt angemessen und konstruktiv.	Kritik ist zeitnah, angemessen und konstruktiv.	Kritik ist immer angemessen und sehr konstruktiv.

## IV. Persönlichkeitsmerkmale

### 11 Einsatzbereitschaft und Ausdauer

Bereitschaft zur Übernahme von Arbeiten, die über das erforderliche Pensum hinausgehen. Bereitschaft, notwendige Arbeiten ohne konkreten Auftrag in Angriff zu nehmen und zu erledigen. Fähigkeit, unter Zeitdruck und Stress Leistungen zu erbringen und auch Misserfolge zu verkraften.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
<p>Zeigt keine Bereitschaft sich auch nur zeitweilig über das gewohnte Pensum hinaus einzusetzen.</p> <p>Muss zur Übernahme von Aufgaben aufgefordert werden, handelt nicht aus eigenem Antrieb.</p> <p>Kann den Arbeitsanfall unter zusätzlichen Belastungen (z.B. Termindruck, erhöhte Arbeitsmenge, ungewohnte Aufgaben, etc.) nicht bewältigen.</p>	<p>Ist in besonderen Notfällen nach Aufforderung dazu bereit, vorübergehend Aufgaben aus anderen Arbeitsbereichen mit zu übernehmen.</p> <p>Ohne Aufforderung werden auch notwendige Arbeiten nur selten erledigt.</p> <p>Bewältigt das übliche, bestehende Arbeitspensum bei Schwierigkeiten nur selten.</p>	<p>Ist engagiert und bereit, von Zeit zu Zeit Mehrarbeit auch kurzfristig zu erledigen. Offerierte Angebote zur Unterstützung und Weiterentwicklung werden wahrgenommen.</p> <p>Kann den Arbeitsanfall im Allgemeinen auch bei vorübergehend auftretenden Schwierigkeiten hinlänglich gut bewältigen.</p>	<p>Zeigt hohes Engagement und ist bereit, auch eine anspruchsvolle Mehrarbeit zu übernehmen, die z.B. eine nähere Einarbeitung erfordert.</p> <p>Übernimmt notwendige Arbeiten auch ohne Auftrag um Arbeitsziele zu erreichen.</p> <p>Ist physisch und psychisch in der Lage, zeitlich begrenzte Mehrbelastungen auch längerfristig mit einer minimalen Beeinträchtigung des Arbeitspensums zu bewältigen.</p>	<p>Setzt sich mit großem Engagement für die Arbeit ein und übernimmt alle dazu notwendigen Arbeiten und Sonderaufträge auch über einen längeren Zeitraum.</p> <p>Wird häufig von sich aus aktiv und erledigt auch komplexe Aufgaben um Arbeitsziele zu erreichen.</p> <p>Bewältigt auch ein umfangreiches Arbeitspensum mit anspruchsvollen Aufgaben sicher - selbst bei schwierigen, zeitlich ausgedehnten Situationen.</p>

## 12 Verantwortungsbereitschaft

Bereitschaft, die mit dem Arbeitsgebiet verknüpfte Verantwortung zu tragen und für das eigene Handeln einzustehen.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Es besteht keine Bereitschaft die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Die Tragweite eigener Handlungen wird nicht erfasst. Fehler werden nicht eingeräumt.	Es besteht wenig Bereitschaft die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Fehler werden auf Nachfragen eingeräumt.	Die Verantwortung für eigene Entscheidungen wird übernommen. Eigene Fehler werden eingestanden.	Die Verantwortung für eigene Entscheidungen wird ohne Einschränkung übernommen. Fehler werden rückhaltlos und umgehend eingestanden.	Die Tragweite der eigenen Handlungen ist immer gegenwärtig und die Verantwortung für alle denkbaren Folgen wird übernommen. Fehler werden berichtet und offensiv veröffentlicht wenn diese auch von Informationsgehalt für Andere sind.

## 13 Kooperative Zusammenarbeit

Bereitschaft, Andere zu unterstützen und teamorientiert zu handeln. Konstruktiver Umgang mit persönlichen und sachlichen Konflikten.

50	75	100	125	150
erfüllt die Anforderungen nur zum Teil	erfüllt die Anforderungen mit Einschränkungen	erfüllt die Anforderungen uneingeschränkt	erfüllt die Anforderungen überdurchschnittlich	erfüllt die Anforderungen hervorragend
Informationen werden nicht weitergegeben. Es ist keine Bereitschaft zur Kooperation erkennbar.  Akzeptiert keine Kritik, führt keine konstruktiven Auseinandersetzungen.	Die Informationsweitergabe ist nur bedingt zweckdienlich. Teamorientiertes Handeln findet selten statt, es mangelt an Kooperationsbereitschaft.  Nimmt Kritik selten an, kritisiert selbst kaum oder wenig konstruktiv. Offene Auseinandersetzungen werden vermieden.	Die Informationsweitergabe erfolgt rechtzeitig und zweckdienlich. Zu Vorgesetzten und Kollegen wird ein angemessener Kontakt hergestellt. Ist aktiv an der Herstellung einer positiven Arbeitsatmosphäre und produktiven Zusammenarbeit beteiligt.  Kann konstruktive Kritik üben und annehmen. Es besteht die Bereitschaft, sich mit Kritik auseinander zu setzen und diese zukünftig zu berücksichtigen.	Die Informationsweitergabe erfolgt zuverlässig zeitnah und zweckdienlich. Zu Vorgesetzten und Kollegen wird ein angemessener Kontakt hergestellt.  Kritik wird als Ansporn gesehen und aktiv eingefordert, um das eigene Verhalten zu optimieren. Eigene kritische Anregungen werden konstruktiv und angemessen formuliert.	Die Informationsweitergabe erfolgt grundsätzlich frühzeitig, zweckdienlich und umfassend. Zu Vorgesetzten und Kollegen wird aktiv ein angemessener Kontakt hergestellt und gepflegt. Ist zentral an der Herstellung einer positiven Arbeitsatmosphäre beteiligt und koordiniert die Zusammenarbeit.  Die aktive und passive Kritikfähigkeit ist optimal. Beharrt bei divergierenden Meinungen nicht auf dem eigenen Standpunkt. Ist bereit, aktiv die Lösung eines Konfliktes zu unterstützen.

## **Richtlinie über die Einführung von Führungsbewährung im Rahmen einer Pilotphase bei der Kreisverwaltung Mettmann**

Führung stellt andere Ansprüche und Voraussetzungen als eigene fachliche Arbeit. Ohne Erprobung „im Echtbetrieb“ kann die Eignung zur Wahrnehmung einer Führungsfunktion allenfalls vermutet werden. Die Führung auf Bewährung gibt beiden Parteien (Verwaltung als Arbeitgeber und dem/r Bewerber/in) die Möglichkeit, zu prüfen, ob er/ sie die notwendigen Kompetenzen für die Wahrnehmung von Führung bereits besitzt bzw. ob diese noch erworben werden müssen.

Dabei ist festzuhalten, dass die im Rahmen der Führung auf Bewährung gewonnenen Erkenntnisse, keinen Rückschluss auf eine sonstige Leistungsfähigkeit oder Einsatzmöglichkeit geben.

Mit dem Ziel einer verbesserten Besetzung von Führungspositionen bei der Kreisverwaltung im Interesse des/ der Bewerber/in, der Mitarbeiter/innen und der dienstleistungsorientierten, wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung wird das Instrument der Führungsbewährung eingeführt.

### **1. Geltungsbereich**

Diese Dienstanweisung gilt für alle neu zu besetzenden Stellen, auf denen Personalführung erfolgt. Sie gilt zunächst für die Dauer von zwei Jahren.

### **2. Dauer der Bewährungszeit**

Die Bewährungszeit beträgt maximal zwei Jahre. Eine Verkürzung ist nach einem Jahr möglich.

Die Bewährungszeit wird als Wartezeit nach dem Beamtenrecht bzw. hausinternen Regelungen anerkannt.

### **3. Verfahrensregelung**

Vor Beginn der Bewährungszeit werden die Anforderungen an die Führungsaufgabe formuliert. Das Kompetenzprofil für Führungskräfte ergibt sich aus dem Führungsleitbild und dem Anforderungsrahmen für Führungskräfte. Die Anforderungen, Stärken und Schwächen sowie mögliche Hilfestellungen/ Begleitungen werden in einem individuellen Personalentwicklungsgespräch erörtert.

Weiterhin wird auf Vorschlag der Führungskraft in Abstimmung mit allen Beteiligten (Stelleninhaber/in, Personalrat) durch das Amt 10 festgelegt, welche Beschäftigten eine Beurteilung nach der Bewährungszeit abgeben. Dies sind grundsätzlich die unmittelbaren unterstellten Beschäftigten. Sollte diese Regelung wegen der Größe der Gruppe nicht zweckmäßig sein, so wird eine gesonderte Regelung getroffen. Dabei sollten zwischen der beurteilten Führungskraft und den beurteilenden Beschäftigten regelmäßige dienstliche Kontakte, die eine qualifizierte Beurteilung ermöglichen, bestehen.

Während der Bewährungszeit werden bei aktuellen Erkenntnissen Rückmeldegespräche mit dem Ziel, Verhaltensweisen zu erörtern und ggf. Änderungen zu vereinbaren, geführt. Zu diesen Gesprächen können je nach Situation bzw. Anlass die Personalverwaltung, die Personalvertretung und die Gleichstellungsstelle hinzugezogen werden.

Feedbackgespräche zwischen Stelleninhaber/in und Führungskraft finden vierteljährlich statt.

Nach einem Jahr können Führungskraft und/ oder Stelleninhaber/in, wenn sie zu der begründeten Auffassung gelangt sind, dass eine Eignung bereits zu diesem Zeitpunkt dauerhaft und nachhaltig festgestellt werden kann, die Verkürzung der Bewährungszeit beantragen.

Durch das Haupt- und Personalamt werden dann bereits zu diesem Zeitpunkt die in Ziffer 4 genannten Stellungnahmen eingeholt und die Bewährung geprüft.

Sollte einem Verkürzungsantrag nicht entsprochen werden, d.h. die Bewährung kann noch nicht festgestellt werden, so ist dies dem Betroffenen in einem Gespräch mitzuteilen; für diesen Fall bleibt es bei der ursprünglich vorgesehenen Probezeit.

Zum Ende der Bewährungszeit werden die gewonnenen Erkenntnisse (Ziffer 4) ausgewertet und eine Verwendungsentscheidung getroffen.

Die Auswertung der Ergebnisse und die Abgabe einer Empfehlung erfolgt durch den Leiter des Haupt- und Personalamtes. Die Führungskraft und der Personalrat werden über die zusammengefassten und anonymisierten Bewertungsergebnisse informiert.

Der Leiter des Haupt- und Personalamtes führt ein erläuterndes Abschlussgespräch mit dem/der Stelleninhaber/in. Die Entscheidung obliegt dem Landrat.

#### **4. Feststellung der Bewährung**

Um einen möglichst verlässlichen, umfassenden Eindruck über das Führungsverhalten zu gewinnen und alle Aspekte zu erfassen, sollen verschiedene Einschätzungen/ Wahrnehmungen abgefragt und daraus ein Gesamtbild ermittelt werden:

- a) Einschätzung durch die unmittelbare Führungskraft mittels der Beurteilungsmerkmale: Kooperative Führung und Zielsetzung, Förderung und Delegation, Kontrolle und Rückkopplung.
- b) Erwartet wird auch eine Einschätzung der unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Merkmalen „kooperative Führung und Zielsetzung, Förderung und Delegation, Kontrolle und Rückkopplung“, es sei denn, es liegen persönliche Gründe vor, durch die sich ein/e Mitarbeiter/in an einer unvoreingenommenen Einschätzung gehindert sieht.

Neben der Einschätzung der Führungskräfte und der unmittelbaren Mitarbeiter/innen fließen auch Erkenntnisse des Haupt- und Personalamtes, der Personalvertretung und der Gleichstellungsstelle ein.

## 5. Konsequenzen

### 5.1 Bei festgestellter Bewährung:

- Die Funktion wird dauerhaft übertragen und die Einweisung in die Planstelle wird vorgenommen. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgt eine Beförderung bzw. Eingruppierung.
- Weitere Beurteilungen erfolgen ausschließlich nach den jeweils gültigen Beurteilungsrichtlinien der Kreisverwaltung.
- Der/ die Stelleninhaber/in wird sofern er/sie Interesse hat bei einem entsprechenden Bedarf angesprochen, als Mentor/in für neue Führungskräfte zu fungieren.

### 5.2 Wenn die Bewährung nicht festgestellt wird, ist eine Verlängerung der Probezeit grundsätzlich nicht vorgesehen.

Der/die Mitarbeiter/in wird in einem anderen, den Fähigkeiten entsprechenden Aufgabenfeld eingesetzt.

## 6. Inkrafttreten

Die Dienstanweisung tritt zum 01.05.2010 in Kraft.

Mettmann, den *07. April 2010*



Thomas Hendele  
Thomas Hendele





# Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte 2011

Konzeptioneller Rahmen

Stand: April 2011

<u>Übersicht</u>	Seite
<b>1. Handlungsfelder</b>	2
1.1 Handlungsfelder der Personalentwicklung	
1.2 Handlungsfelder der Personalentwicklung nach Bearbeitungsfortschritt	
<b>2. Rahmenbedingungen</b>	4
2.1 Vakante Führungsstellen in den nächsten 10 Jahren	4
2.2 Zulassungsvoraussetzungen	5
2.3 Auswahlverfahren	5
2.4 Entwicklungs- und Qualifikationsbausteine	6
2.5 Prüfungen und Zertifikate	7
2.6 Startaufstellung	7
<b>3. Anlage</b>	
Übersicht über die Entwicklungs- und Qualifikationsbausteine	8

## 1. Handlungsfelder

Die zunehmend dynamischer werdenden Herausforderungen an die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung und der sie stützenden Führungskultur erfordern auch eine stetige Weiterentwicklung der Handlungsfelder von Personalentwicklung.

Aufbauend auf den aus den Jahren 2003, 2008 und 2010 stammenden Konzepten zur Personalentwicklung, wurden die Handlungsfelder unserer Personalentwicklung an diese Anforderungen angepasst und weiter entwickelt.

Das ehemalige Handlungsfeld Altersteilzeit (13) wurde durch die Leistungsorientierte Bezahlung abgelöst und wird nun im Handlungsfeld Arbeitszeitsysteme (8) mit erfasst. Hinzugekommen sind die Handlungsfelder Führungsbewährung (17), Mentoring (18), Wissensmanagement (19) und Controlling-Kompetenzen (20).

Die aufgeführten Handlungsfelder sind in ihren jeweiligen und durchaus veränderlichen Rahmenbedingungen zu sehen.

Dazu zählen u.a. die sich aus den Einflüssen der demografischen Entwicklung und knappen Ressourcen ergebenden Folgen.

### 1.1 Handlungsfelder der Personalentwicklung

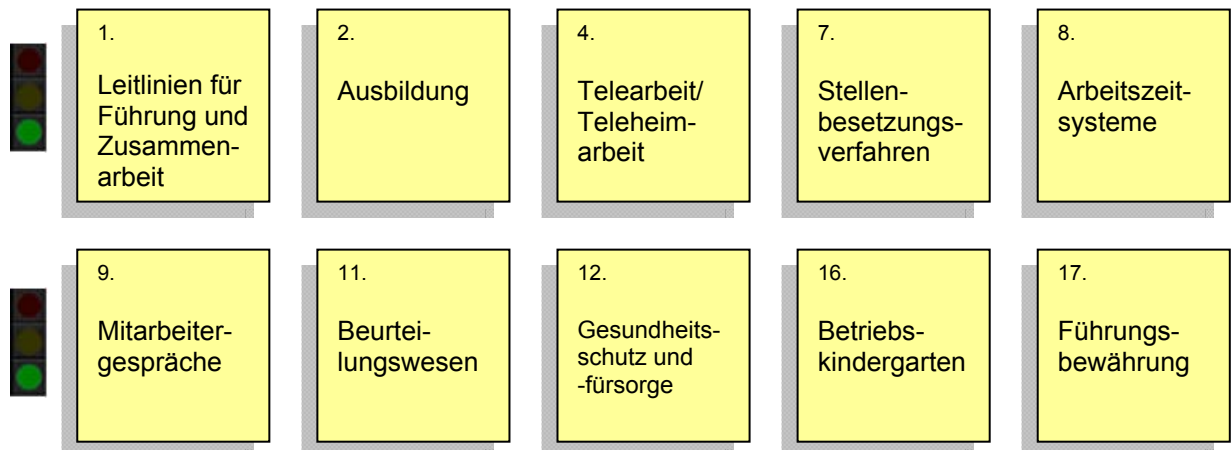


Abb.1: Handlungsfelder der Personalentwicklung

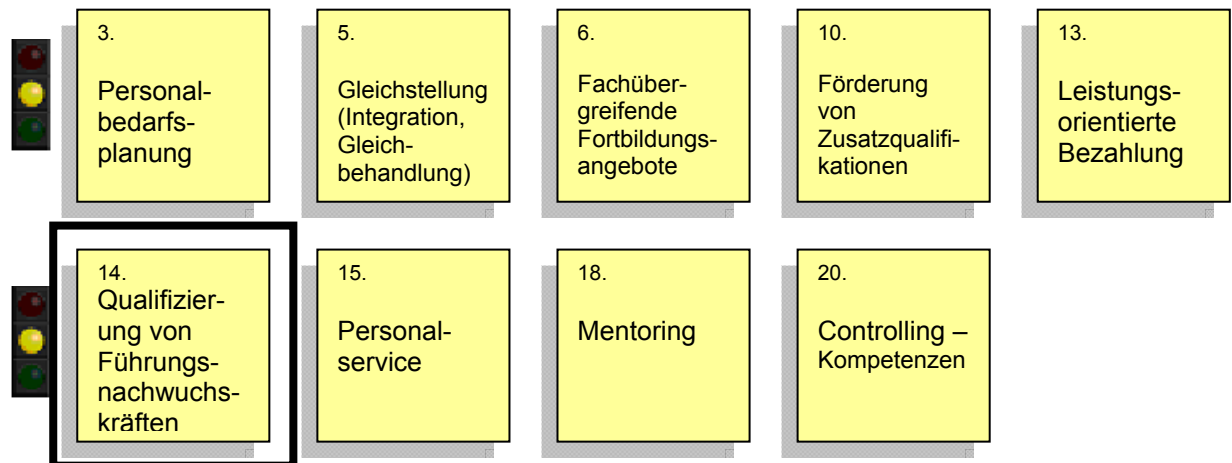
## 1.2 Handlungsfelder nach Bearbeitungsfortschritt

In der vorliegenden Übersicht wurden die Handlungsfelder der Personalentwicklung mit ihrer bisher erfolgten Bearbeitungsintensität eingeordnet.

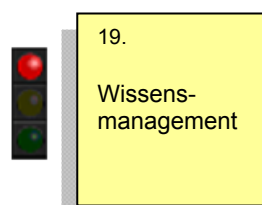
### Laufende Bearbeitung oder installiertes Projekt



### Erste Maßnahmen ergriffen, weiterer Entwicklungs- bzw. Umsetzungsbedarf



### Offenes Entwicklungsfeld; konzeptionelle Absicherung / Ergänzung erforderlich



## 2. Rahmenbedingungen

Einen wichtigen Teilbereich der Personalentwicklung stellt die Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften (14) dar.

Auch in diesem Bereich der Personalentwicklung gilt es, erfolgversprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch zielgruppenorientierte Angebote an die Verwaltung zu binden. Sie sollen frühzeitig in mehreren, teilweise aufeinander aufbauenden Fortbildungsmaßnahmen zur Vermittlung und Anreicherung von Führungskompetenzen und der Fähigkeit zur Kommunikation und Zusammenarbeit mit Einzelnen und in Gruppen, geschult werden.

Ziel ist es, sowohl die fachlich-methodischen als auch die sozialen Kompetenzen der potentiellen Führungskräfte weiter zu entwickeln und Ihnen die Führungsgrund- und Leitsätze der Kreisverwaltung Mettmann zu vermitteln.

### 2.1 Vakante Führungs- und Leitungsstellen in den nächsten 10 Jahren

Um die erforderlichen Bedarfe konkreter abschätzen zu können, wurde eine erste Analyse voraussehbarer Vakanzen der nächsten Jahre vorgenommen.

Jahr	Anzahl	Sachgebietsleiter a.P.	NTD <sup>1</sup>		TD <sup>2</sup>		Abteilungsleiter (einschl. SGL n.P.)	NTD		TD		M <sup>3</sup>		CH <sup>4</sup>		Amtsleiter	NTD		TD			
			g.D.	h.D.	g.D.	h.D.		g.D.	h.D.	g.D.	h.D.	g.D.	h.D.	g.D.	h.D.		g.D.	h.D.	g.D.	h.D.	g.D.	h.D.
			2011	2	1			1			1			1							0	
2012	4	0					4	3		1						0						
2013	4	2	2				0									2		2				
2014	5	0					4	1	1				2			1		1				
2015	2	1	1				1		1							0						
2016	3	2			2		0									1		1				
2017	3	1	1				0									2		2				
2018	1	0					1	1								0						
2019	3	1	1				1					1				1		1				
2020	4	1			1		3	1	1					1		0						
<b>Gesamt</b>	<b>31</b>	<b>9</b>					<b>15</b>									<b>7</b>						

mit Beschäftigten in der Nachbesetzungskette ca. 50 Personen einbeziehen

(Stand: Januar 2011)

In den nächsten 10 Jahren werden aufgrund von Ruhestand durch Erreichen der Altersgrenze sowie der Freizeitphase der Altersteilzeit, 31 Personen in Führungs- und Leitungsfunktionen planmäßig ausscheiden.

Um die hierdurch entstehenden vakanten Stellen optimal zu besetzen, muss frühzeitig ein breites Feld an potentiellen Führungsnachwuchskräften durch gezielte Schulungen auf die damit verbundenen Anforderungen vorbereitet werden.

<sup>1</sup> Nichttechnischer Dienst

<sup>2</sup> Technischer Dienst

<sup>3</sup> Medizinischer Dienst

<sup>4</sup> Chemischer Dienst

Mittelfristig soll das für eine Übernahme von Führungstätigkeiten benötigte Grundwissen allen (potentiellen) Führungskräften vermittelt werden.

Die erfolgreiche Teilnahme an einem Qualifizierungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte begründet keinen Anspruch auf eine Führungsposition, vergrößert aber auf der einen Seite den Handlungsspielraum der Personalverantwortlichen bei der Besetzung von Führungsstellen und andererseits das Wissens- und Verhaltensrepertoire der beschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 2.2 Zulassungsvoraussetzungen

Um geeignetes Personal frühzeitig auf mögliche Führungstätigkeiten vorzubereiten, sollen zwar möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Qualifizierung profitieren, es soll aber insbesondere ein Augenmerk auf den engagierten Nachwuchs gelegt werden.

Dieser Nachwuchs soll bereits über Berufserfahrung verfügen und auch bereit dazu sein, sich außerhalb der Arbeitszeit zu engagieren.

Weitere Zulassungsvoraussetzungen für das Qualifizierungsprogramm sind:

1.	Mind. Eingruppierung	A 10 / EG 9 / S 11
2.	Mindestalter	27 Jahre
3.	Bereitschaft zur Teilnahme an Qualifizierungsangeboten auch außerhalb der Arbeitszeit mit Abschlusstest unter Einbeziehung der Zielsetzungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie <sup>5</sup>	Vorhanden
4.	Gesamtwert der letzten Beurteilung unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale	Vorzugsweise Gesamtwert ab 100 Punkten, mindestens 88 Punkte
5.	Fundierte Stellungnahme der Vorgesetzten*	Vorhanden

\* Stärkung der Vorgesetztenfunktion: Evtl. weitergehende Differenzierung (auf bestimmte Schlüsselqualifikationen bzw. das Anforderungsprofil von Führungskräften) erforderlich.

Ausnahmen von o.g. Zulassungsvoraussetzungen sind in begründeten Fällen möglich.

## 2.3 Auswahlverfahren

Um ein breites Feld an potentiellen Führungsnachwuchskräften durch gezielte Schulungen auf die Anforderungen praktischer Führungstätigkeiten vorzubereiten, sollen möglichst viele an

<sup>5</sup> vgl. Frauenförderplan, S. 14, Handlungsfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

Führungstätigkeiten interessierte Mitarbeiter mit den besonderen Anforderungen an Führungskräften vertraut gemacht werden.

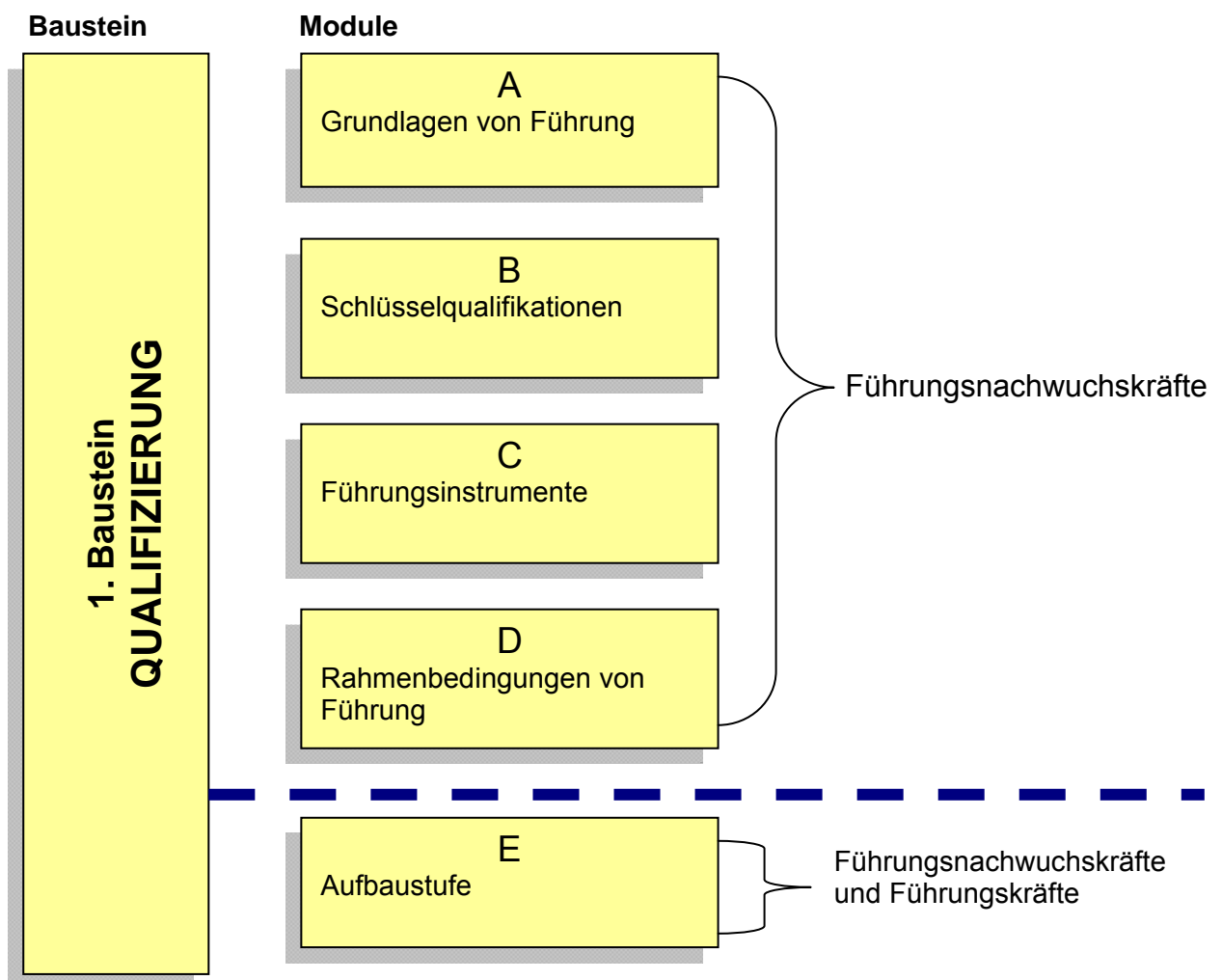
Angesprochen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Interesse daran haben und bereit dazu sind, das Führungsleitbild des Kreises Mettmann zu leben und an die übrigen Beschäftigten weiterzugeben. Daher soll, mit Ausnahme der im Vorfeld festgelegten Zulassungsvoraussetzungen, keine weitergehende Bewerberselektion stattfinden.

## 2.4 Entwicklungs- und Qualifikationsbausteine

Um engagierte Führungsnachwuchskräfte weiter zu fördern bzw. für die Übernahme von Führungstätigkeiten vorzubereiten, können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Die Qualifizierung stellt hierbei den 1. Baustein dar. Auf diesem Baustein sollen, nach erfolgreicher Absolvierung, nach und nach weitere Angebote aufgesetzt werden.

Nachfolgende Grafik veranschaulicht die verschiedenen Module, die im 1. Baustein, der „Qualifizierung“, vermittelt werden.

Das letzte Modul (Modul E) ist als sog. Aufbaustufe konzipiert. Hier können Erfahrungsträger des Hauses (erfahrene Führungskräfte) gemeinsam mit potentiellen Führungskräften in Kontakt treten und einen gemeinsamen Lern- und Austauschprozess entwickeln.



Den vorbeschriebenen Modulen wurden in einem ersten Schritt Inhalte zugeordnet. Diese Inhalte sollen von einem potentiellen Anbieter in Schulungen vermittelt werden.

Die Technische Akademie Wuppertal hat bereits ein erstes Angebot für eine Qualifizierung vorgelegt.

Die dort vorgeschlagenen Seminarinhalte wurden in der anliegenden Grafik den Inhalten, die die Module enthalten sollen, gegenüber gestellt.

Die inhaltliche Ausgestaltung des 1. Bausteins ist der Anlage entnehmbar.

Die hier aufgeführten weiteren Bausteine (Mentoring, Wissensmanagement, e-Learning, Hospitation, Jobrotation) können – je nach Bedarf – den 1. Baustein künftig ergänzen und werden hier zunächst nur nachrichtlich aufgeführt.

## **2.5 Prüfungen und Zertifikate**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms nehmen nach erfolgreicher Absolvierung der Module an einem Abschlusstest teil.

Der Abschlusstest soll die erfolgreiche Teilnahme bestätigen, als auch das überdurchschnittliche Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer belegen.

Die inhaltliche Ausgestaltung der Abschlusstests, entsprechende Zertifikate bzw. mögliche Empfehlungen des qualifizierenden Institutes werden in Rücksprache mit dem Anbieter entwickelt.

## **2.6 Startaufstellung**

Das Qualifizierungsprogramm soll etappenweise in 2011 starten.

Zunächst soll das Modul A Grundlagen von Führung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im 2. Quartal dieses Jahres (evtl. mit Einbeziehung des Moduls B Schlüsselqualifikationen) innerhalb von 3 Schulungstagen vermittelt werden.

Die weiteren Module (Schlüsselqualifikationen, Führungsinstrumente, Rahmenbedingungen von Führung sowie die Aufbaustufe) sollen nach erfolgreicher Absolvierung im weiteren Verlauf des Jahres vermittelt werden.

Die Schulungsinhalte sollen von externen Referenten (z.B. Technische Akademie Wuppertal), dem Bergischen Studieninstitut und auch von Experten des eigenen Hauses vermittelt werden.

Baustein	Module	Nr.	Inhalte	Angebot (Seminarinhalte)
<b>1. Baustein QUALIFIZIERUNG Führungsnachwuchskräfte (Führungskräfte)*</b>	<b>A Grundlagen von Führung</b>	1	Führungsleitbild des Kreises Mettmann	
		2	Führung, Leadership und Teamentwicklung	1.Grundlagen erfolgreicher Führung 2.Reflexion der Führungstätigkeit 3.Mitarbeitermotivation
		3	Persönlichkeitsentwicklung	
		4	Aufgabenbezogene Führung mit Zielen	4. Reflexion der neuen Rolle als Führungskraft 5.Erfolgreiches Arbeiten im Team 6.Delegation
		5	Gesundheitsprävention	
	<b>B Schlüsselqualifikationen</b>	6	Rhetorik	
		7	Projektmanagement / Prozessorientierung	
		8	Zeitmanagement / Selbstorganisation	
	<b>C Führungsinstrumente</b>	9	Kommunikation und Konfliktmanagement	7.Gesprächsführung 8.Feedback 9.Kritische Führungssituationen bewältigen 10.Gesprächstraining (Video)
		10	Gesprächssituationen	11.Mitarbeitergespräche führen
		11	Personalbeurteilung	
	<b>D Rahmenbedingungen von Führung</b>	12	Flexibilisierung der Arbeitszeit	
		13	Telearbeit	
		14	Gleichstellung	
		15	Zielvereinbarungen	
		16	Dienstrecht / Arbeitsrecht (LPVG)	
		17	Arbeitsschutz	
		18	Gesundheitsfürsorge	
		19	Korruptionsprävention	
		20	Ausbildung	
		21	Neues Kommunales Finanzmanagement	
		22	Grundsätze der Organisationsarbeit	
		23	Entbürokratisierung	
		24	Ressourcenverantwortung	
		25	Controlling / Kosten	
		<b>E Aufbaustufe</b>	26	Grundlagen moderner Personalentwicklung
	27		Dienstleistungsorientierung	
	28		Gremienarbeit / strategisches Management	
	29		strategische Ziele	
	30		Führungsfeedback / Entwicklungsbedarfe	

\*Insbesondere Modul E

Baustein	Module	Nr.	Inhalte	Angebot (Seminarinhalte)
2. Baustein MENTORING			<p>Weitergabe von beruflichem und persönlichem Erfahrungswissen</p> <p>Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen</p> <p>Dialogunterstützung und Entwicklung einer Vertrauenskultur</p>	
3. Baustein WISSENSMANAGEMENT				
4. Baustein e-LEARNING				
5. Baustein HOSPITATION				
6. Baustein JOBROTATION				

## **Dienstvereinbarung über die Gewährung leistungsbezogener Entgeltbestandteile**

Zwischen dem Kreis Mettmann - vertreten durch den Landrat – und dem Personalrat der Kreisverwaltung Mettmann - vertreten durch seinen Vorsitzenden – wird unter Beachtung des § 70 des Landespersonalvertretungsgesetzes (LPVG NRW) in der zuletzt geänderten Fassung vom 09.10.2007 (GV NRW, S. 394) und des § 18 Abs. 6 des Tarifvertrages für den Öffentlichen Dienst vom 01.01.2010 (TVöD-VKA) folgende Dienstvereinbarung abgeschlossen.

### **Präambel**

Für eine erfolgreiche Anwendung leistungsorientierter Vergütungs- und Besoldungsbestandteile ist es unter Berücksichtigung des betrieblichen Friedens aus Sicht beider Partner dieser Vereinbarung notwendig, ein einheitliches Honorierungssystem für die Tarifbeschäftigten und die Beamten einzuführen.

Gleichheit wird dabei hinsichtlich des Systems erstellt. Durch die Bildung zweier unterschiedlicher Töpfe wird in der Ausschüttung der finanzielle Gegenwert eines Prämienpunktes bei den Tarifbeschäftigten und bei den Beamtinnen und Beamten differieren.

Das Instrument der Zielvereinbarung zur Feststellung einer leistungsorientierten Bezahlung hat sich bewährt und wird weiterhin eingesetzt. Die Ermittlung von Prämien auf Grundlage der Leistungsbeurteilung wird im Jahr 2012 erprobt.

Dabei kommt das Instrument der Leistungsbeurteilung zu dem Instrument der Zielvereinbarung hinzu, ersetzt dieses jedoch nicht.

### **Abschnitt 1 Allgemeine Regelungen**

#### **1. Gegenstand und Geltungsbereich**

(1) Als Instrumente zur Feststellung von Leistungen für die Gewährung leistungsbezogener Entgeltbestandteile nach § 18 TVöD-VKA und Leistungsbezügen nach § 6 Landesbesoldungsgesetz werden jährlich alternierend Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung eingesetzt; beginnend in 2011 mit dem Instrument der Zielvereinbarung.

(2) Die Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Kreisverwaltung, die an der leistungsorientierten Bezahlung teilnehmen. Sie gilt zunächst bis 31.12.2013. Die Befristung erfolgt mit dem Ziel einer Evaluierung.

(3) Von dieser Dienstvereinbarung ausgeschlossen sind Nachwuchskräfte.

(4) Beschäftigte anderer Arbeitgeber/Dienstherrn werden auf ihren Antrag in das Verfahren aufgenommen, wenn sie von ihrem Arbeitgeber/Dienstherrn mangels entsprechender Regelungen oder auf Grund der Abordnung/Zuweisung zum Kreis Mettmann keine Leistungsprämierung erhalten können.

#### **2. Honorierung des Engagements**

(1) Das Haupt- und Personalamt errechnet im Rahmen der tariflichen Vorgaben die Höhe des nach § 18 TVöD zur Verfügung stehenden Topfes (2011: 1,5%; 2012: 1,75%). Sowie den Topf für Beamtinnen und Beamte, dieser wird in der prozentualen Höhe auf 1% festgeschrieben.

Eine Aussage über die Höhe eines Prämienpunktes kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht getroffen werden, da sich diese erst durch die Anzahl der erreichten Punkte berechnet. Die Töpfe werden für die Beschäftigtengruppen getrennt ausgeschüttet.

(2) Bei Teilzeitkräften und befristet Beschäftigten bemisst sich eine Prämie grundsätzlich nach dem zeitlichen Umfang ihrer Beschäftigung (§ 24 Abs. 2 TVöD).

(3) Beschäftigte, die während eines Zielvereinbarungszeitraumes ausscheiden, erhalten bei Zielerreichung eine anteilige Prämie, auf der Grundlage der Prämienhöhe des Vorjahres, mit ihrem letzten Gehalt.

Besonderheiten werden durch die betriebliche Kommission<sup>1</sup> beraten.

## **Abschnitt 2: Zielvereinbarungen als Instrument zur leistungsorientierten Bezahlung**

### **3. Partner/innen von Zielvereinbarungen**

(1) Die Führungskraft bietet den Beschäftigten den Abschluss von Zielvereinbarungen, in denen für einen festgelegten Zeitraum Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung gemeinsam festgelegt werden, an. Den Beschäftigten ist der Abschluss freigestellt. Wird kein Einvernehmen erzielt, kommt keine Zielvereinbarung zustande. Die Führungskraft hält in einem Aktenvermerk fest, dass keine Zielvereinbarung abgeschlossen wurde.

(2) In der Regel kann jährlich eine Gruppen- und eine Individualzielvereinbarung abgeschlossen werden.

Sollte es aufgrund der Aufgabenstruktur nicht möglich oder sinnvoll sein, beide Zielarten abzuschließen, so können auch zwei Individual- oder zwei Gruppenziele abgeschlossen werden.

### **4. Auswahl von Zielen**

(1) Um ein realistisches Ziel zu finden, das gleichzeitig einen Ansporn darstellt, müssen bei Zielen, deren Gegenstand eine Optimierung bzw. eine Erhaltung eines hohen Standards ist, der IST- Stand und der Standard bekannt sein.

Dieser IST- Zustand sollte objektiv und ohne großen Aufwand ermittelbar sein. Es ist sinnvoll, auf bestehende Daten zurückzugreifen (Ein-/ Ausgangslisten, Bearbeitungslisten, Statistiken etc.).

Solche Ziele sind z.B.:

- Verringerung von Fehlerzahlen,
- Verkürzung von Wartezeiten/ Bearbeitungszeiten,
- Verbesserung von Dienstleistungen,
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

(2) Ziele, die keine Optimierung einer bestehenden Situation zum Gegenstand haben (z.B. neues Kontrollfeld im ordnungsbehördlichen Bereich, Erstellung einer Informationsbroschüre, Einführung einer neuen Software, Änderung des Ablagesystems etc.), sollten unter Berücksichtigung der bestehenden Aufgaben so ausgewählt werden, dass die „Alltagsarbeit“ nicht unvertretbar beeinträchtigt wird.

---

<sup>1</sup> Die betriebliche Kommission ist mit je vier Vertretern von Verwaltung und Personalrat besetzt.  
Verwaltung: Herr Kohnert, Herr Lochmann, Herr Waldhoff, Herr Schäfer  
Personalrat: Herr Karger, Herr Pascher, Herr Reuter, Herr Guddorf

Der Abschluss von Zielvereinbarungen, die zu einer unzulässigen Leistungsverdichtung führen, ist ausgeschlossen. Gegenstand von Zielvereinbarungen können jedoch Leistungsverbesserungen sein.

(3) Zur Akzeptanz von Zielvereinbarungen sollen nur solche Ziele gewählt werden, deren Erreichung unmittelbar durch den/ die Beschäftigte/n steuerbar ist. Die Ziele müssen in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein.

(4) Eine Zielvereinbarung, die nicht erfüllt wurde, kann im Folgejahr wiederholt werden. Eine erfüllte Zielvereinbarung kann nur dann wiederholt werden, wenn durch sie ein ungewöhnlich hoher Standard erreicht wurde, dessen Erhalt eine erneute Prämierung rechtfertigt.

## 5. Formulierung und Überprüfung von Zielvereinbarungen

(1) Ziele müssen konkret formuliert werden, damit die Zielerreichung in der Vereinbarungslaufzeit anhand quantitativer und/oder definierter qualitativer Kriterien möglichst objektiv messbar ist. Bei Zielen, die eine Optimierung zum Gegenstand haben, erfolgt die Zielfeststellung über den Abgleich der zu Beginn festgestellten IST- Situation mit der IST- Situation zum Stichtag.

(2) Zielvereinbarungen werden unter bestimmten Rahmenbedingungen abgeschlossen (z.B. Personalvolumen, technische Ausstattung, Aufgabensituation, Standard der übrigen Aufgabenerfüllung). Diese Rahmenbedingungen werden in der Zielvereinbarung dargestellt. Eine Änderung der Rahmenbedingungen kann bei entsprechender Intensität Einfluss auf die Möglichkeit der Zielerreichung haben. Die Zielvereinbarung wird dann ggf. gemeinsam angepasst.

(3) Grundsätzlich sind bei einer Zielvereinbarung zwei Stufen der Zielerreichung vorzusehen:

Ziel erreicht	= 2 Punkte
Ziel überwiegend erreicht	= 1 Punkt

Durch die Möglichkeit, zwei Zielvereinbarungen abzuschließen, können also insgesamt maximal 4 Punkte pro Teilnehmer/in erzielt werden.

Wann eine Teilzielerreichung vorliegt, ist in der Zielvereinbarung möglichst konkret zu beschreiben. Durch sie soll sichergestellt werden, dass auch in den Fällen, in denen ein Ziel nur knapp verfehlt wurde, eine anteilige Honorierung möglich ist.

(5) Zielvereinbarungen sind schriftlich zu formulieren und von der Führungskraft und der/dem Beschäftigten zu unterzeichnen. Die/der Beschäftigte erhält eine Ablichtung.

Der betrieblichen Kommission sind bis zum 30.05 eines Jahres die in einem Amt abgeschlossenen Zielvereinbarungen zu melden.

Die betriebliche Kommission prüft stichprobenartig, ob die Kriterien der Dienstvereinbarung eingehalten sind.

(6) Beim Abschluss von Zielvereinbarungen werden sog. Zielzwischenstandsgespräche vereinbart. In diesen stimmen die Beteiligten den Sachstand gemeinsam ab.

(7) Die Beurteilung, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht, liegt in der Verantwortung der Partner/innen der Zielvereinbarungen. Auf Wunsch werden sie dabei vom „Team Zielvereinbarungen“ begleitet. Das Ergebnis des Abschlussgesprächs ist zu dokumentieren. Die betriebliche Kommission unterstützt die Beteiligten und hilft bei der Klärung von Zweifelsfragen und Meinungsverschiedenheiten.

(8) Soweit der zwischen der/dem Beschäftigten oder der Gruppe und der Führungskraft vorgesehene Inhalt einer Zielvereinbarung von einzelnen Vorgaben oder Regelungen dieser Dienstvereinbarung abweicht, ist die Zielvereinbarung nur wirksam, wenn diese Abweichung von der betrieblichen Kommission genehmigt wurde. Die jeweils stimmberechtigten Mitglieder dieser paritätisch besetzten Kommission werden hiermit von den Partnern dieser Dienstvereinbarung bevollmächtigt, solche Ausnahmen nach pflichtgemäßem Ermessen im Einzelfall durch einen einvernehmlichen, zustimmenden Beschluss der in der Sitzung anwesenden Mitglieder zuzulassen, wenn dies mit den Zielen und Grundlagen dieser Dienstvereinbarung in Einklang steht.

## **6. Datenschutz**

(1) Die Zielvereinbarungen unterliegen dem Datengeheimnis nach dem Datenschutzgesetz des Landes NRW sowie den entsprechenden spezialgesetzlichen Regelungen.

Danach ist es Personen, die einen dienstlichen Zugang zu den Zielvereinbarungen haben, untersagt, die personenbezogenen oder personenbeziehbaren Daten zu einem anderen als zu dem vereinbarten Zweck zu verarbeiten oder zu veröffentlichen.

Insbesondere ist die Verarbeitung von Leistungsdaten und die Auswertung der Daten zu einer Leistungs- oder Verhaltenskontrolle außerhalb dieses Projektes unzulässig.

(2) Bei einem Funktions- oder Stellenwechsel einer der beiden Partner/innen der Zielvereinbarung werden die Unterlagen vernichtet, es sei denn, die Zielvereinbarung wird mit dem /der Stellennachfolger/in weitergeführt.

(3) Alle personenbezogenen oder personenbeziehbare Unterlagen der Zielvereinbarung in Papier- und Dateiform werden nach der Beendigung/ Abwicklung des Projektes ordnungsgemäß vernichtet bzw. gelöscht.

## **Abschnitt 3: Leistungsbeurteilung als Instrument zur leistungsorientierten Bezahlung**

### **7. Zeitraum und Merkmale**

(1) Im Jahr 2012 wird der leistungsorientierte Entgeltbestandteil erstmals durch die Leistungsbeurteilung (Beurteilungszeitraum 01.01.2011 bis 01.11.2012) festgestellt.

Die Teilnahme ist insoweit nicht freiwillig. Jeder Beschäftigte, der beurteilt wird, kann eine Prämie erzielen.

Während des zweijährigen Beurteilungszeitraumes sind von der Führungskraft Rückmeldung zu der aktuellen Leistungseinschätzung zu geben, diese Rückmeldungen sollen auch von den Beschäftigten aktiv eingefordert werden (siehe auch Ziffer 5.2 der Richtlinien zum Beurteilungsverfahren).

(2) Die Beurteilungen für den Zeitraum 2011/2012 müssen zwingend bis zum 28. Februar 2013 abgestimmt im Haupt- und Personalamt vorliegen, um die zeitgerechte Zahlbarmachung sicherzustellen.

(3) Für die Ermittlung der Prämie werden die Leistungsmerkmale berücksichtigt, d.h. für Beschäftigte die Merkmale 1-7 und für Führungskräfte die Merkmale 1-10.

## 8. Ermittlung der Prämienpunkte

(1) Die Prämien werden wie folgt gestaffelt gewährt:

Summe der Leistungsmerkmale	Prämienpunkt
88 - 112	2
113 - 137	3
138 - 150	4

## 9. Inkrafttreten, Laufzeit

Die Dienstvereinbarung tritt zum 01.01.2011 in Kraft. Sie setzt die Dienstvereinbarung vom 01.06.2009 außer Kraft.

Sie kann mit einer Frist von drei Monaten jeweils zum Jahresende gekündigt werden.

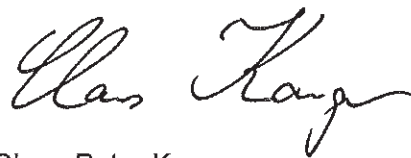
Eine Nachwirkung wird ausgeschlossen.

Verwaltung und Personalrat vereinbaren, sich drei Monate vor Ablauf der Dienstvereinbarung über die Fortsetzung oder Veränderung der Vereinbarung zu verständigen.

Mettmann, den *16. März 2011*



Thomas Hendele  
Landrat



Claus Peter Karger  
Personalratsvorsitzender





# Frauenförderplan



der Kreisverwaltung  
Mettmann

2009 bis 2012

Da der neue Frauenförderplan Ende dieses Jahres neu aufgelegt wird, wird auf den Ausdruck des Frauenförderplans 2009-2012 aus Aktualitäts- und Kostengründen verzichtet.

Stattdessen wird ausdrücklich auf die elektronische Version im Intranet hingewiesen.



# **Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Kreisverwaltung Mettmann (DV FAZ)**

Zwischen dem Kreis Mettmann, vertreten durch den Landrat, und dem Personalrat der Kreisverwaltung Mettmann, vertreten durch seinen Vorsitzenden, wird unter Beachtung des § 70 Landespersonalvertretungsgesetz NRW die folgende Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Kreisverwaltung Mettmann (DV FAZ) geschlossen:

## **Präambel**

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist eine wichtige Voraussetzung, um den steigenden Anforderungen an das Dienstleistungsangebot der Verwaltung und mitarbeiterbezogenen Gestaltungswünschen gerecht zu werden. Hierbei kommt auch der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine gesteigerte Bedeutung zu.

Eine effektive Arbeitszeitflexibilisierung hängt wesentlich davon ab, inwieweit alle Beteiligten bereit sind, sich mit Engagement, Kooperationsbereitschaft und Eigenverantwortlichkeit einzubringen. Dies setzt eine Verwaltungskultur voraus, die auf Vertrauen, Verantwortung und Kooperationsbereitschaft beruht.

## **1. Gegenstand der Dienstvereinbarung**

Regelungsinhalt dieser Dienstvereinbarung ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit bei der Kreisverwaltung Mettmann.

Die Dauer der gesetzlich bestimmten oder tariflich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit wird von dieser Dienstvereinbarung nicht berührt. Regelungen, die über tarifliche Rahmenbedingungen hinausgehen, sind als übertarifliche Vereinbarungen gekennzeichnet.

## **2. Geltungsbereich der Dienstvereinbarung**

Diese Dienstvereinbarung gilt grundsätzlich für alle Beschäftigten der Kreisverwaltung Mettmann.

In einigen Bereichen der Verwaltung bestehen jedoch besondere Aufgabenstellungen, die eine gesonderte Arbeitszeitregelung erfordern. Hierzu gehören zum Beispiel die Tageseinrichtungen oder der Bauhof. Die gesonderten Arbeitszeitregelungen werden zwischen Verwaltung und Personalrat vereinbart.

## **3. Grundsätze der Arbeitszeitflexibilisierung**

### **3.1 Ziele der Arbeitszeitflexibilisierung**

Flexible Arbeitszeitmodelle müssen mit den Zielen einer modernen und kundenorientierten Dienstleistungsverwaltung in Einklang stehen und sollen daher insbesondere dazu beitragen,

- bürgerfreundliche Dienstleistungen anzubieten,
- die Motivation der Beschäftigten zu stärken sowie
- die Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Verwaltungsarbeit zu verbessern.

Die flexible Arbeitszeitgestaltung muss in diesem Sinne kostenneutral erfolgen und darf daher nicht mit zusätzlichen Kosten für die Verwaltung verbunden sein.

### **3.2 Service und Aufgabenorientierung**

Die Arbeitszeitmodelle der einzelnen Organisationseinheiten müssen die Erfüllung der dienstlichen Anforderungen gewährleisten. Dies bedeutet, dass sich die Arbeitszeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung ihrer Belange nach dem Bedarf der jeweiligen Kundinnen und Kunden und der optimalen Aufgabenerledigung im Fachbereich richtet.

### **3.3 Motivationsförderung und Flexibilität**

Mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung wird eine erhöhte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten angestrebt. Die Fachbereiche sollen daher den Wünschen der Beschäftigten zur Gestaltung ihrer Arbeitszeit im Rahmen der Vertretbarkeit entsprechen.

### **3.4 Vereinbarungen und Vertrauensbasis**

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung setzt gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskraft und Beschäftigten sowie den Beschäftigten untereinander voraus. Auf dieser Basis sollen Führungskraft und Beschäftigte innerhalb der nachfolgend noch näher bestimmten Rahmen gemeinsam klare und nachvollziehbare Vereinbarungen zur Ausgestaltung der flexiblen Arbeitszeit erarbeiten.

### **3.5 Eigenverantwortlichkeit und Kooperation**

Die Entwicklung und Handhabung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung erfordern Eigenverantwortlichkeit der Fachbereiche und Kenntnisse über die Zusammenhänge fachbereichsübergreifender Arbeitsabläufe. Vor der Einführung eines Arbeitszeitmodells in einem Fachbereich sind die Beschäftigten daher über die Möglichkeiten und Auswirkungen des angestrebten Arbeitszeitmodells zu informieren.

Ein Arbeitszeitmodell wird unter Berücksichtigung der dienstlichen Anforderungen mindestens für das jeweilige Jahr vorausgeplant. Die Feinsteuerung des vereinbarten Arbeitszeitmodells soll anschließend eigenverantwortlich im Team erfolgen.

Das Arbeitszeitmodell eines Fachbereiches darf ohne vorherige Absprache andere Fachbereiche aber nicht beeinträchtigen. Die Fachbereiche sind zur Einvernehmlichkeit verpflichtet.

## **4. Richtlinien der Arbeitszeitflexibilisierung**

### **4.1 Rahmenarbeitszeit**

Es gilt ein täglicher Arbeitszeitrahmen von:

Montag bis Freitag von 06.30 Uhr bis 19.30 Uhr (13 Stunden)

Diese Rahmenarbeitszeit gilt für alle Beschäftigten. Sie stellt hinsichtlich der Dauer eine übertarifliche Vereinbarung dar (vgl. § 6 Abs. 7 TVöD). Andere Arbeitszeitrahmen sind möglich, soweit dies dienstlich erforderlich ist.

## 4.2 Öffnungs- und Funktionszeiten

Es werden folgende einheitliche Öffnungszeiten angestrebt:

Montag bis Freitag	von 08.00 Uhr bis 12.00 Uhr
Montag bis Mittwoch	von 13.00 Uhr bis 15.00 Uhr
Donnerstag	von 14.00 Uhr bis 18.00 Uhr

Weitergehende besondere Öffnungszeiten sind nach Absprache mit dem Haupt- und Personalamt möglich und dürfen durch flexible Arbeitszeitregelungen nicht eingeschränkt werden.

Die Öffnungszeiten stellen gleichzeitig Hauptfunktionszeiten dar. In der Hauptfunktionszeit soll die größtmögliche Personalpräsenz erreicht werden.

Die Hauptfunktionszeiten werden durch die bereichsbezogenen Funktionszeiten ergänzt. In diesen Zeiten ist eine geringere Personalpräsenz vertretbar. In den Fachbereichen sollen dennoch kompetente Ansprechpartner/innen zur Verfügung stehen.

Jeder Fachbereich legt für sich die Funktionszeiten unter Berücksichtigung der beschriebenen betrieblichen Anforderungen fest. Die bereichsbezogenen Arbeitszeitmodelle werden gemeinsam von den Beschäftigten und den jeweiligen Führungskräften entwickelt. Saisonale Arbeitsschwankungen müssen berücksichtigt werden.

Sind Beschäftigte des Kreises in Servicebereichen von kreisangehörigen Städten eingesetzt (z. B. KreisServiceCenter), orientiert sich die Dauer der täglichen Arbeitszeit an den Regelungen der jeweiligen kreisangehörigen Stadt.

## 4.3 Terminvereinbarungen

Zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots sind den Kundinnen und Kunden Termine anzubieten. Daher ist im Kundenkontakt auch auf die Möglichkeit einer Terminabsprache außerhalb der allgemeinen Öffnungszeiten hinzuweisen.

## 4.4 Individuelle Arbeitszeit

Innerhalb der Rahmenarbeitszeit können Lage und Dauer der individuellen Arbeitszeit amts- oder abteilungsintern frei vereinbart werden. Die zu leistende Arbeitszeit kann durch die Beschäftigten selbst platziert werden. Die Vorstellungen zur individuellen Arbeitszeit sind unter Berücksichtigung der erforderlichen Personalpräsenz im Team abzusprechen.

Dabei ist zu beachten, dass die Funktions- und Arbeitsfähigkeit anderer Fachbereiche nicht beeinträchtigt werden. Zudem ist wichtig, dass bei der gewählten Arbeitszeit auch tatsächlich Arbeit anfällt beziehungsweise zu erledigen ist. Rufbereitschaften und Bereitschaftsdienste sind auf das Notwendige zu beschränken.

## 4.5 Arbeitszeiterfassung / Folgen missbräuchlichen Verhaltens

Die Verpflichtung der Beschäftigten zur Nutzung der Zeiterfassung wird von dieser Dienstvereinbarung nicht berührt. Die abgeleisteten Arbeitszeiten sind zu dokumentieren. Verstöße gegen diese auf Gegenseitigkeit ausgerichtete Dienstvereinbarung können, neben anderen rechtlichen Konsequenzen, zu einer befristeten oder dauerhaften Rückführung einer/eines Beschäftigten auf feste Arbeitszeiten führen.

#### 4.6 Arbeitszeitkonten

Zur Verwaltung der Arbeitszeit werden ein Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeitkonto eingerichtet.

Auf das Monatskonto werden alle Plus-/Minus-Minuten in Höhe von maximal 20 Stunden gebucht und vom Beschäftigten disponiert. Zum Monatsende darf das Monatskonto Minus-Einheiten, die über 20 Stunden hinausgehen, nicht ausweisen.

Guthaben, die 20 Stunden überschreiten, können nach Absprache mit der Führungskraft in das Jahreskonto übertragen werden. Ab 165 Stunden werden weitere Guthaben nur nach vorheriger Zustimmung des Haupt- und Personalamtes in das Jahreskonto übertragen.

Die Beschäftigten können mit dem Haupt- und Personalamt die Einrichtung eines Lebensarbeitszeitkontos vereinbaren. Die Einrichtung eines solchen Kontos stellt eine Einzelfallregelung dar. Eine pauschale Einrichtung für alle Beschäftigten des Hauses ist nicht möglich (vgl. § 10 Abs. 6 TVöD). Auf dem Lebensarbeitszeitkonto können Arbeitszeiten für maximal 1 Arbeitsjahr angesammelt werden. Dies entspricht 1.760 Stunden (220 Tage x 8 Stunden).

Auf das Lebensarbeitszeitkonto können besondere Zeitguthaben gebucht werden, die durch die Verrichtung zusätzlicher Tätigkeiten oder durch außergewöhnliche Umstände entstanden sind (z. B. Mitwirkung im Katastrophenschutz, Überstunden, Urlaub, der wegen besonderer Umstände nicht angetreten werden konnte). Die unmittelbare Möglichkeit, solche Zeitguthaben zu erwirtschaften, ist Voraussetzung für die Vereinbarung eines Lebensarbeitszeitkontos. Eine Bestätigung der zuständigen Amts- bzw. Dezernatsleitung ist erforderlich.

Alle sonstigen Arbeitszeiten werden über das Monats- und das Jahreskonto abgewickelt.

#### 4.7 Zeitausgleich

Der Ausgleich von Zeitguthaben richtet sich nach den persönlichen Belangen der Beschäftigten unter Berücksichtigung der dienstlichen Notwendigkeiten. Er ist im Konsens mit dem Team und der Führungskraft zu vereinbaren.

Der Ausgleich des Monatskontos kann wie folgt durchgeführt werden:

- stundenweise;
- halbe tage- oder tageweise, bis zu insgesamt 3 Tagen pro Monat.

Der Ausgleich des Jahreskontos kann wie folgt durchgeführt werden:

- stunden-, halbe tage- oder tageweise;
- wochenweise;
- bei besonderen persönlichen oder betrieblichen Situationen bis maximal 10 Arbeitstage zusammenhängend.

Das Guthaben des Jahreskontos ist jeweils zum 31.03. und 30.09. eines Jahres vollständig abzubauen. Die/der Beschäftigte unterrichtet die Führungskraft in welchem zeitlichen Rahmen das Guthaben abgebaut werden soll. Die Unterrichtung der Führungskraft muss spätestens 1 Monat vor Ablauf der Frist erfolgen, damit die Abwesenheit in den dienstlichen Planungen Berücksichtigung finden kann.

Eine/ein Beschäftigte/r kann aus persönlichen Gründen die Übertragung eines Guthabens in das nächste Halbjahr beantragen. Dem Antrag ist unter Berücksichtigung der

Jahresplanung beziehungsweise der Arbeitszeiten im Team nachzukommen. Die/der Beschäftigte ist verpflichtet, das Jahreskonto im folgenden Halbjahr vollständig abzubauen. Dasselbe gilt, wenn eine/ein Beschäftigte/r einen genehmigten Freizeitausgleich aus persönlichen Gründen nicht antreten kann.

Sollte eine Führungskraft aus dienstlichen Gründen einen genehmigten Freizeitausgleich trotz vorheriger fristgerechter Anzeige durch die/den Beschäftigten ganz oder teilweise widerrufen müssen, wird das nicht in Anspruch genommene Zeitguthaben auf das Jahreskonto zurückgebucht.

Die Gutschrift erfolgt unabhängig vom Stand des Jahreskontos und steht der/dem Beschäftigten bis zum Ablauf des nachfolgenden Buchungshalbjahres zur Verfügung. Führungskraft und Beschäftigte/r sind verpflichtet, eine verbindliche Vereinbarung darüber zu schließen, wann die/der Beschäftigte den entfallenen Freizeitausgleich ersatzweise antreten kann. Diese Regelungen beruhen auf § 10 Abs. 5 Buchstabe d) TVöD.

Der Ausgleich des Lebensarbeitszeitkontos erfolgt durch Freizeitausgleich in Höhe des Guthabens unmittelbar vor dem Ausscheiden aus dem aktiven Dienstverhältnis (in vollen Tagen).

Der Kontostand eines Lebensarbeitszeitkontos einer/eines Beschäftigten wird einmal jährlich zum Jahresende erfasst. Die zuständige Amts- bzw. Dezernatsleitung meldet dem Haupt- und Personalamt das Saldo. Das Haupt- und Personalamt bestimmt ab dem vorletzten Dienstjahr einer/eines Beschäftigten erstmals das voraussichtliche Dienstende auf der Basis des angesammelten Zeitguthabens auf dem Lebensarbeitszeitkonto.

Zeitguthaben auf dem Lebensarbeitszeitkonto, die wegen eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Dienst bei der Kreisverwaltung Mettmann nicht mehr berücksichtigt werden kann, verfallen. Eine Vergütung dieses Zeitguthabens ist ausgeschlossen.

#### 4.8 Sollarbeitszeit und Pausen

Die wöchentliche Sollarbeitszeit (Montag bis Freitag) für Vollzeitkräfte richtet sich nach den jeweils geltenden tarif- bzw. beamtenrechtlichen Regelungen. Für Teilzeitkräfte richtet sich die Sollarbeitszeit nach der jeweiligen einzelvertraglichen Vereinbarung.

Nach Abzug aller Pausen darf die tägliche Arbeitszeit von Tarifbeschäftigten nach den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes eine Zeit von 10 Stunden nicht überschreiten (Höchstarbeitszeit). Bei Beamten soll sie nach der Arbeitszeitverordnung NRW 10 Stunden nicht überschreiten.

Spätestens nach einer Arbeitszeit von 6 Stunden ist die Arbeitstätigkeit durch eine Pause von mindestens 30 Minuten, nach einer Arbeitszeit von 9 Stunden durch eine weitere Pause von mindestens 15 Minuten zu unterbrechen.

Den Beschäftigten wird zwischen 8.00 Uhr und 10.30 Uhr eine Frühstückspause von maximal 1 Stunde ermöglicht, sofern dies mit den dienstlichen Belangen vereinbar ist. Bis zu einer Dauer von 15 Minuten gilt die Frühstückspause als Arbeitszeit. Darüber hinaus gehende Zeiten sind zu erfassen und über das Monatskonto abzurechnen. Die Frühstückspause kann nur zusammenhängend in Anspruch genommen werden. Eine Aufteilung auf Intervalle unter 15 Minuten ist nicht zulässig.

Die Mittagspause beträgt mindestens 30 Minuten. Beschäftigte, die in der Zeit der Mittagspause das Verwaltungsgebäude verlassen, müssen die Zeiterfassung betätigen.

Bei einer Mittagspause, die über die Dauer von 30 Minuten hinaus geht, ist die Dauer der Pause unabhängig vom Aufenthaltsort ebenfalls zu erfassen und über das Monatskonto abzurechnen.

Sonstige Arbeitsunterbrechungen (wie Raucherpausen, private Erledigungen, Arztbesuche) sind über die Zeiterfassung zu dokumentieren und wiederum über das Monatskonto abzurechnen. Die Nichtbeachtung dieser Regelung führt zu dienst- und arbeitsrechtlichen Konsequenzen.

#### **4.9 Mehrarbeit und Überstunden**

Die Möglichkeit, die Arbeitszeit im Rahmen dieser Dienstvereinbarung flexibel zu gestalten, darf grundsätzlich nicht zu Mehrarbeit oder Überstunden führen. Dies gilt vor allem für die Ansammlung von Zeitguthaben und die Inanspruchnahme der Zeitkonten.

Für die Anerkennung von Mehrarbeit oder Überstunden gilt, dass die Arbeitszeit außerhalb der Rahmenarbeitszeit oder an arbeitsfreien Tagen geleistet wurde. Mehrarbeit oder Überstunden stellen im Rahmen der flexiblen Arbeitszeitregelung eine Ausnahme dar.

Die Regelungen der Allgemeinen Dienst- und Geschäftsordnung des Kreises Mettmann (ADGO) zur Anordnung von Überstunden und zur Beteiligung des Personalrates sind zu beachten.

#### **4.10 Dienstbefreiung / private Erledigungen**

Ziffer 4.4 der ADGO stellt den Grundsatz auf, dass für die Erledigung privater Angelegenheiten die Möglichkeiten der Flexiblen Arbeitszeit zu nutzen sind. Dienstbefreiung kann bis zu einer Höchstdauer von 4 Stunden nur noch in besonderen Fällen genehmigt werden und ist restriktiv zu handhaben.

Die Erledigung privater Belange (z. B. Behörden- oder Arztbesuche) ist also in Absprache mit dem Team und dem Vorgesetzten möglich und stellt Freizeit dar. Rechtliche oder tarifliche Regelungen werden hierdurch nicht eingeschränkt.

### **5. Salvatorische Klausel**

Soweit gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen in Kraft treten, die Inhalte dieser Dienstvereinbarung ganz oder teilweise regeln oder aufheben, wird hiervon die Gültigkeit der übrigen Regelungen nicht berührt. An die Stelle der Regelung in der Dienstvereinbarung tritt die rechtliche Regelung. Eine Nachwirkung der Dienstvereinbarung ist in diesem Fall ausgeschlossen.

Änderungen oder Ergänzungen der Dienstvereinbarung können zwischen Verwaltung und Personalrat ohne vorherige Kündigung einvernehmlich vereinbart werden.

An die Stelle einer unwirksamen Regelung tritt, soweit rechtlich möglich, eine Regelung, die dem Zweck der unwirksamen Regelung entspricht. Das gleiche gilt, wenn sich herausstellt, dass diese Dienstvereinbarung eine Regelungslücke enthält.

### **6. Kündigung**

Diese Dienstvereinbarung kann mit einer Frist von 6 Monaten schriftlich zum Monatsende gekündigt werden.

Im Falle der Kündigung verpflichten sich die Vertragsparteien, umgehend in Verhandlungen über eine neue Dienstvereinbarung einzutreten und einen Abschluss innerhalb einer Frist von längstens 12 Monaten anzustreben.

Eine weitergehende Nachwirkung wird ausgeschlossen. Dieses Verfahren gilt auch für die Kündigung von Teilen dieser Dienstvereinbarung.

### **7. In Kraft treten / Außer Kraft treten**

Diese Dienstvereinbarung tritt am 01.07.2010 in Kraft.

Sie löst die Dienstvereinbarung über die Einführung der flexiblen Arbeitszeit in der Kreisverwaltung Mettmann vom 25.11.2002 ab, die an diesem Tage außer Kraft tritt.

Mettmann, den 16.06.2010



Thomas Hendele  
Landrat



Claus Karger  
Personalratsvorsitzender



Zwischen dem Kreis Mettmann - vertreten durch den Landrat – und dem Personalrat der Kreisverwaltung Mettmann - vertreten durch seinen Vorsitzenden – wird unter Beachtung des § 70 des LPVG NRW folgende Dienstvereinbarung abgeschlossen.

## **Präambel**

Teleheimarbeit soll die Verwaltungsziele Mitarbeitermotivation durch Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsarbeit durch Einsparung von Büroraum unterstützen.

Die Teleheimarbeit soll grundsätzlich in allen Ämtern gefördert und Arbeitsprozesse im Rahmen der Möglichkeiten für die Teleheimarbeit tauglich gestaltet werden. Grundsätzlich soll Teleheimarbeit für Beschäftigte in Vollzeit- und Teilzeitschäftungsverhältnissen angeboten werden.

Die unterzeichnenden Parteien tauschen sich auch nach Einführung der Teleheimarbeit über die Erfahrungen und Probleme im Zusammenhang mit dieser neuen Arbeitsform laufend aus. Auf Problemstellungen, die zum Zeitpunkt der Unterzeichnung nicht abgesehen werden konnten, wird flexibel reagiert.

## **§ 1 Gegenstand der Vereinbarung**

- (1) Gegenstand der Vereinbarung ist die Regelung der Teleheimarbeit in der Kreisverwaltung Mettmann.
- (2) Telearbeit beschreibt Formen der Arbeit, bei denen diese mittels Informations- und Kommunikationstechnologien außerhalb der Dienststelle erbracht wird. Teleheimarbeit liegt dann vor, wenn Beschäftigte ihre Aufgaben grundsätzlich ausschließlich zu Hause (häusliche Arbeitsstätte) erfüllen und die Dienststelle nur für dienstliche Termine und aus aufgabenbezogenen Gründen aufsuchen.
- (3) Die Teleheimarbeit wird unbefristet gewährt, solange sich die bei der Entscheidung zugrunde liegenden Rahmenbedingungen nicht ändern.

## **§ 2 Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Kreisverwaltung Mettmann.

Ausgenommen sind grundsätzlich

- Beschäftigte in der Ausbildung (auch Beamtenanwärter/innen),
- Beschäftigte innerhalb der laufbahnrechtlichen oder tarifrechtlichen Probezeit,
- Führungskräfte,
- Vorzimmerkräfte,
- Mitarbeiter/innen im Schalterbereich/ mit hohem Publikumsverkehr,
- Mitarbeiter/innen, deren Arbeit ein spezielles technisches Umfeld erfordert (z.B. Labor, Druckerei, Poststelle, Kantine, Bauhof, Kasse, Telefonzentrale)
- Mitarbeiter/innen in den Einrichtungen und Schulen
- Hausmeister

### **§ 3 Eignung von Person und Aufgabe zur Teleheimarbeit**

- (1) Für die Gewährung der Teleheimarbeit ist die grundsätzliche Geeignetheit von Person und Aufgabe zur Telearbeit erforderlich.
- (2) Grundsätzlich sind alle Beschäftigten für Teleheimarbeit geeignet, die die notwendige Zuverlässigkeit und die persönliche als auch fachliche Fähigkeit besitzen, eigenverantwortlich zu arbeiten.
- (3) Grundsätzlich sind alle Tätigkeiten für Teleheimarbeit geeignet, die eigenständig und eigenverantwortlich durchführbar sind und die ohne erhebliche Beeinträchtigung des Dienstablaufes bei eingeschränktem unmittelbarem Kontakt zur Dienststelle auf den häuslichen Arbeitsplatz verlagert werden können. Bestehende Möglichkeiten zur telearbeitstauglichen Gestaltung von Arbeitsplätzen sind dabei auszuschöpfen.

### **§ 4 Flexible Anwesenheit und Arbeitsplatznutzung in der Dienststelle**

- (1) Teleheimarbeit wird nur bei flexibler Anwesenheit und flexibler Arbeitsplatznutzung gewährt.
- (2) Teleheimarbeiter können den im Amt zur Verfügung stehenden Büroraum flexibel mitbenutzen (Desk-Sharing), z.B. bei Abwesenheiten aufgrund von Teilzeitarbeit oder Urlaub. Ein eigener, fester Arbeitsplatz wird nicht vorgehalten. Der/ die Beschäftigte hat seine/ ihre Anwesenheit in Absprache mit den Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen entsprechend flexibel zu planen.
- (3) Die Anwesenheitszeiten in der Dienststelle sind flexibel. Teleheimarbeiter sind verpflichtet, die Dienststelle für Besprechungen und aus anderen aufgabenbezogenen Gründen (z.B. Kundengespräch, Aktenzugriff, Post austausch) aufzusuchen. Die Anwesenheit ist mit den jeweiligen Vorgesetzten und ggf. im Team flexibel zu planen und abzusprechen.

### **§ 5 Einzelvereinbarung und Kündigung der Teleheimarbeit**

- (1) Teleheimarbeit wird unbefristet gewährt. Zur Regelung von Einzelheiten schließt der Kreis mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine schriftliche Vereinbarung ab.
- (2) Die ganze oder teilweise Aufhebung der Einzelvereinbarung zieht automatisch die Beendigung des Teleheimarbeitsverhältnisses nach sich.
- (3) Eine Kündigung der Teleheimarbeit ist nur in Ausnahmefällen und aus wichtigem Grund mit einer Frist von 3 Monaten möglich.  
Als wichtige Gründe gelten insbesondere eine unvorhersehbare erheblich Änderung der persönlichen Situation bei dem/ der Teleheimarbeiter/in, mangelnde Eignung des/ der Teleheimarbeiters/in sowie eine wesentliche Änderung der Arbeitsinhalte oder der verwaltungsinternen Arbeitsabläufe. Dem Rückkehrwunsch wird im Rahmen der Möglichkeiten Sorge getragen. Eine Wiedereingliederung in die Räumlichkeiten der Dienststelle kann nach Ablauf der Kündigungsfrist auch in der Form erfolgen, dass der/ die ehemalige Teleheimarbeiter/in zunächst in einem Büroraum untergebracht wird, der nicht in unmittelbarer Nähe zu den Räumlichkeiten der übrigen Mitarbeiter/innen der Abteilung liegt.

- (4) Ein Wechsel der Stelle während der Teilnahme an der Teleheimarbeit führt in der Regel zum Widerruf der Einzelvereinbarung und damit zur Beendigung der Teleheimarbeit.

## **§ 6 Verpflichtungen der Beschäftigten**

- (1) Die Beschäftigten haben eine ungestörte Arbeit im häuslichen Umfeld sicher zu stellen. Sie sind zur Einhaltung der arbeitsschutzrechtlichen Anforderungen wie Arbeitsschutz und Unfallverhütungsvorschriften am häuslichen Arbeitsplatz im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verantwortlich. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat eine unterstützende Beratungs- und Belehrungsfunktion. Eine Verpflichtung zur Einhaltung der Vorschriften ist Bestandteil der Einzelvereinbarung.
- (2) Die Vorgaben des gesetzlichen Datenschutzes kommen bei der Teleheimarbeit uneingeschränkt zur Anwendung. Die Beschäftigten haben dafür Sorge zu tragen, dass in der häuslichen Arbeitsstätte die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz eingehalten werden. Alle Daten und Informationen sind durch die Beschäftigten so zu schützen, dass Dritte – hierzu zählen auch Familienangehörige und sonstige im Haushalt lebende Personen – keine Einsicht oder Zugriff nehmen können. Zu vernichtende Akten und Unterlagen dürfen nur in der Dienststelle vernichtet werden. Die Datenschutzstelle berät und belehrt in allen Belangen rund um den Datenschutz. Eine entsprechende Verpflichtung zur Einhaltung der Vorschriften ist Bestandteil der Einzelvereinbarung.
- (3) Die Fachkraft für Arbeitssicherheit und Mitarbeiter der Datenschutzstelle sind berechtigt, sich stichprobenartig und bei Hinweisen auf Verstöße gegen die arbeits- und datenschutzrechtlichen Anforderungen den häuslichen Arbeitsplatz anzuschauen.
- (4) Ein Zugangsrecht zur Wohnung ist durch die/den Teleheimarbeitende/n den Beschäftigten des Amtes 16, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Datenschutzstelle und ggf. dem Vertrauensmann für Schwerbehinderte nach vorheriger Ankündigung/Absprache zu gewähren. Eine entsprechende Regelung ist Bestandteil der Einzelvereinbarung. Die Verweigerung des Zutrittsrechtes führt zur Ablehnung des Antrages bzw. kann zur fristlosen Beendigung der Teleheimarbeit führen. Den Betroffenen ist vorher Gelegenheit zur Darlegung der Gründe zu geben. Grundsätzlich ist die Wahrnehmung von Teleheimarbeit von der Gewährung des Zugangsrechts abhängig.

## **§ 7 Bereitstellung von Arbeitsmitteln und Kostenübernahme**

- (1) Die Beschäftigten stellen einen geeigneten häuslichen Arbeitsplatz (inklusive Mobiliar) zur Verfügung und tragen die in diesem Zusammenhang anfallenden Kosten für Instandhaltung, Miete, Strom, Heizung und Reinigung.
- (2) Der Kreis stattet die häusliche Arbeitsstätte mit den notwendigen technischen Arbeitsmitteln aus. Er stellt die Betreuung und Wartung sicher und trägt einmalig die Kosten des Telekommunikationsanschlusses zur dienstlichen Nutzung sowie

die laufenden Verbindungskosten. Die notwendigen Verbrauchsmaterialien werden zur Verfügung gestellt.

- (3) Bei einem Umzug trägt der/ die Teleheimarbeiter/in die Kosten für den Transport der Arbeitsmittel und die Wiedereinrichtung des Teleheimarbeitsplatzes.
- (4) Die aus dienstlichen Gründen beschafften technischen Arbeitsmittel dürfen ausschließlich dienstlich genutzt werden. Die Nutzung eines privaten PC für dienstliche Zwecke ist nicht erlaubt.
- (5) Nach Beendigung der Teleheimarbeit ist die Rücknahme der Arbeitsmittel durch den Dienstherrn zu ermöglichen. Es erfolgt kein Vor- oder Nachteilsausgleich
- (6) Für Fahrten zwischen der häuslichen und der betrieblichen Arbeitsstätte wird keine Entschädigung gezahlt.

### § 8 Beteiligungen

- (1) Die Einrichtung / Auflösung eines jeden einzelnen Teleheimarbeitsplatzes bedarf der Zustimmung des Personalrates gem. § 72 Abs. 3 Nr. 4 und Abs. 4 Nr. 1 und 10 LPVG.

### § 9 Schlussbestimmungen, In-Kraft-Treten

Diese Vereinbarung tritt mit dem Datum der Unterzeichnung in Kraft.

Sie kann von beiden Parteien mit einer Frist von sechs Monaten gekündigt werden. Eine Nachwirkung ist ausgeschlossen. Diese Dienstvereinbarung kann jederzeit im gegenseitigen Einvernehmen der Vertragspartner geändert werden.

Soweit einzelne Regelungen der Dienstvereinbarung aufgrund anderweitiger rechtlicher Regelungen unwirksam bzw. angreifbar sein sollten, wird die Wirksamkeit der Dienstvereinbarung im Übrigen hierdurch nicht berührt.

Die Vereinbarung tritt außer Kraft, wenn und soweit abschließende gesetzliche oder ergänzende Vorschriften bzw. tarifliche Regelungen in Kraft treten, die Fragen, die Gegenstand dieser Dienstvereinbarung sind, abweichend regeln.

Mettmann, den 21.12.2010



Thomas Hendele  
Landrat



Klaus Pascher  
Stellvertretender Personalratsvorsitzender

## **1. Status der Teleheimarbeitenden**

Für die in Teleheimarbeit Beschäftigten ändert sich an ihrem Status nichts. Bestehende Arbeits- oder Beamtenverhältnisse bleiben im Übrigen mit allen Rechten und Pflichten während der Teleheimarbeit erhalten.

Durch die Teleheimarbeit kann die jeweilige Stelle weder qualitativ noch quantitativ verändert werden.

Beschäftigte, die Teleheimarbeit leisten, sind in die Personalentwicklung voll zu integrieren und dürfen im Rahmen der beruflichen Fortentwicklung weder unberücksichtigt bleiben noch benachteiligt oder bevorzugt werden. Dies gilt insbesondere für den amtsbezogenen und kreisinternen Informationsfluss.

Teleheimarbeit darf sich nicht nachteilig auf den beruflichen Werdegang der Beschäftigten, insbesondere auf die dienstliche Beurteilung, auswirken. Die Tätigkeit darf nicht dazu führen, dass den Beschäftigten geringwertige Aufgaben übertragen werden.

Die maßgeblichen Vorschriften des Arbeits- und Dienstrechts bleiben durch die Teleheimarbeit unberührt.

## **2. Freiwilligkeit**

Teleheimarbeit wird auf freiwilliger Basis auf Antrag eines / einer Beschäftigten durchgeführt. Ein Anspruch auf Teleheimarbeit besteht nicht.

## **3. Antragsverfahren**

- 3.1 Der Antrag auf Teleheimarbeit ist gegenüber Amt 10 zu stellen. Zur inhaltlichen Prüfung wird er an die jeweilige Amtsleitung weitergeleitet.
- 3.2 Die Amtsleitung prüft den Geltungsbereich nach § 2 dieser DV sowie die Geeignetheit von Person und Aufgabe nach § 3 DV. Innerhalb eines Monats ist der Antrag mit begründetem Prüfungsergebnis und Votum an Amt 10 zurückzugeben.
- 3.3 Bei positivem Votum der Amtsleitung leitet Amt 10 den Antrag zur Prüfung der technischen Realisierbarkeit des Teleheimarbeitsplatzes an das Amt für Informationstechnik weiter. Die Datenschutzstelle und die Fachkraft für Arbeitssicherheit belehren und beraten die Antragsteller über ihre Pflichten nach § 6 dieser DV und verpflichten die Beschäftigten entsprechend.
- 3.4 Ist der Teleheimarbeitsplatz technisch realisierbar und sind die Verpflichtungen erfolgt, wird die Beteiligung nach § 8 der DV Teleheimarbeit durchgeführt und der Teleheimarbeitsplatz eingerichtet. 10-2 schließt dazu die entsprechende Einzelvereinbarung ab.
- 3.5 Werden nicht alle erforderlichen Kriterien erfüllt, erhält der/ die Antragsteller/in eine Ablehnung unter Angabe der Gründe. Vor der Mitteilung der Ablehnung wird die Beteiligung nach § 8 der DV durchgeführt.

#### **4. Einzelvereinbarung**

Die Aufnahme von Teleheimarbeit ist in einer gesonderten Vereinbarung mit den Beschäftigten zu regeln, die mindestens folgende Bestandteile hat:

- Auflistung der Tätigkeiten, die in Teleheimarbeit erledigt werden sollen
- Vertretungsregelungen
- Kommunikationszeiten (Erreichbarkeit), die bei der Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz einzuhalten sind
- Festlegung der fiktiven Arbeitszeit pro Tag (wichtig bei Krankheit und Urlaub)
- Regelungen zur Arbeitsplatzausstattung
- Erklärung im Sinne des § 4 dieser Dienstvereinbarung
- Regelungen zur Kostenerstattung Telekommunikation
- Datenschutzverpflichtung (Erklärung zur Einhaltung der Datenschutzbestimmungen)
- Verpflichtung zur Einhaltung der Arbeitssicherheitsvorschriften
- Gewährung eines Zugangsrechtes zur Wohnung für Mitarbeiter des Amtes 16 und der Datenschutzstelle, sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Hinweis auf diese Dienstvereinbarung und damit auch die Anlage 1 als Bestandteil der Einzelvereinbarung
- Kündigungsfristen

#### **5. Haftung**

Hinsichtlich der Haftung im Falle der Beschädigung der zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel einschließlich des Verlustes von Daten- bzw. Aktenbeständen gelten die jeweiligen gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.

Die Haftung der Teleheimarbeitenden ist wie bei allen Beschäftigten des Kreises geregelt, d.h. die Teleheimarbeitenden haften bei vorsätzlichem oder grob fahrlässigem Verhalten.

Dritte, einschließlich im Haushalt lebende Angehörige, haften nach den allgemeinen Vorschriften.

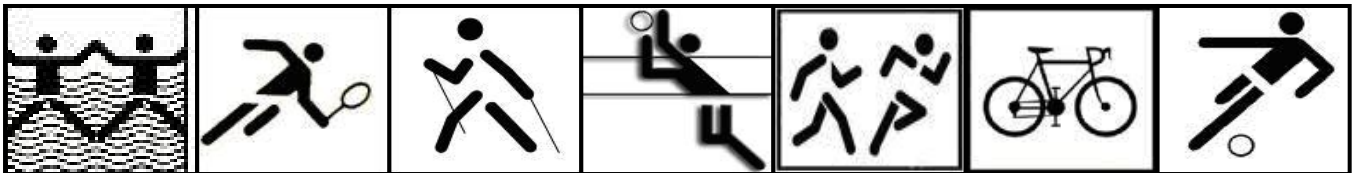
#### **6. Arbeitszeit**

Die festgelegte wöchentliche Arbeitszeit bleibt bei Teleheimarbeit unverändert.

- Es wird keine Festlegung der Präsenzzeiten in der Dienststelle getroffen. Die Anwesenheit ist gemäß § 4 (3) dieser DV flexibel zu planen.
- Außerhalb der in der Einzelvereinbarung festgelegten Kommunikationszeiten können die Teleheimarbeiterinnen und Teleheimarbeiter ihre Arbeitszeit frei bestimmen.

Hierbei sind die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen des Arbeitsschutzes zu beachten. Zeitzuschläge werden nicht gezahlt.

- Fahrzeiten zwischen der Dienststelle und der häuslichen Arbeitsstätte werden grundsätzlich nicht auf die Arbeitszeit angerechnet.
- Mehrarbeit ist grundsätzlich nicht möglich. Hier gelten die grundlegenden Regelungen zur Mehrarbeit.
- Hinsichtlich Urlaub, Krankheit und sonstiger Arbeitsverhinderung gelten die allgemeinen Bestimmungen.

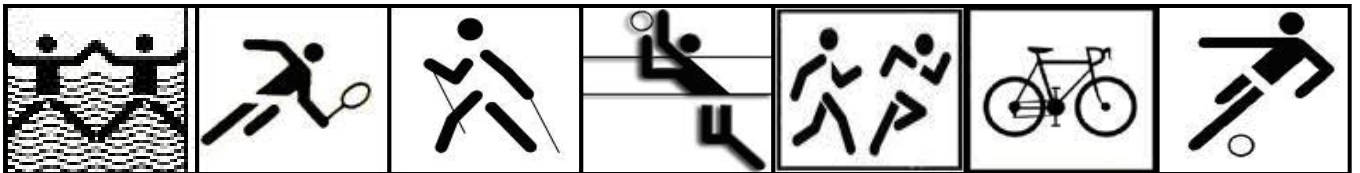


## Betriebssportgruppen (Intranet *Mitarbeiter/-innen Service*)

Was	Wer	Wann	Wo
<b>Aquafitness</b>	Ilka Bechem ☎ 1516 Anette Pesler ☎ 2037 Stefan Salewski ☎ 1529	Dienstag 16.30-17.15 Uhr  (Auch während der Schulferien)	Medi Sport Auf dem Hüls Mettmann
<b>Badminton</b>	Andreas Biesewinkel ☎ 1441	Mo. 16.00-17.00 Uhr Mi. 16.00-18.00 Uhr	Int. Tennis-Sport GmbH Bollenhöhe 3 40822 Mettmann
<b>Entspannung</b>	Anja Lindemann ☎ 02104/50759	Montag 17.00 – 18.00 Uhr	VG III, R. 3.015 (Kapelle)
<b>Fahrradgruppe</b>	Stefan Salewski ☎ 1529	April-Oktober Mittwoch 16.30 Uhr	Eingang Parkplatz SVA
<b>Fußball – Ü 40 „Oldies“</b>	Lothar Breitsprecher ☎ 1405	Montag 16.00 – 17.30 Uhr	Turnhalle Erich-Kästner- Förderschule Goethestraße
<b>Fußball – I</b>	Bojan Smigoc ☎ 2142	Montag 16.00 – 17.30 Uhr	Förderschule Am Thekbusch
<b>Fußball – II</b>	Christian Dorka ☎ 1555 Marco Saar ☎ 1568	Mittwoch 17.00 – 19.00 Uhr	Berufskolleg Mettmann, Koenneckestraße 25, Mettmann
<b>Laufgruppe</b>	Andrea Karnath-Mitzinger ☎ 1828	Montag 16.00 Uhr ca. 1 - 1 ½ Std.	Parkplatz Neanderthal- Museum
<b>Tanzgruppe Disco-Fox</b>	Ralf Hühne ☎ 9822126	Montag, 14-tägig 16.30-17.30	Tanzschule Krauss Mettmann
<b>Tennis</b>	Walter Schmidt ☎ 1260 Reinhard Kniep ☎ 1399	Mi.. 16.30-18.00 Uhr Do. 16.30-18.00 Uhr	<b>Tennis und Hockeyclub Grün- Weiß Mettmann</b>
<b>Nordic-Walking</b>	Gabi Münch ☎ 2952	<b>Sommer</b> Di.+Do. 17-18.00 Uhr <b>Winter</b> Di+Do 16.30-17.30	<b>Sommer</b> Parkplatz Altenheim ME <b>Winter</b> Industriegebiet ME B7 (ehem.Sportbox)
<b>Volleyball</b>	David Gonsior <a href="mailto:david.gonsior@kreis-mettmann.de">david.gonsior@kreis- mettmann.de</a>	<b>Dienstags</b> 17.00 – 18.30 Uhr	BK Mettmann, Könneckestraße

- Bitte wenden -





Was	Wer	Wann	Wo
<b>Wasserski / Wakeboard</b>	Anja Ueberhoff ☎ 1439	<b>Einzeltermine:</b>	<b>Wasserskianlage Langenfeld</b> <a href="http://www.wasserski-langenfeld.de">http://www.wasserski-langenfeld.de</a>
		<b>18.04.2012</b> von 17 Uhr bis 19 Uhr	auf Bahn 3
		<b>16.05.2012</b> von 18 Uhr bis 20 Uhr	auf Bahn 3
		<b>27.06.2012</b> von 18 Uhr bis 20 Uhr	auf Bahn 3
		<b>18.07.2012</b> von 18 Uhr bis 20 Uhr	auf Bahn 4
		<b>15.08.2012</b> von 17 Uhr bis 19 Uhr	auf Bahn 3
		<b>19.09.2012</b> von 17 Uhr bis 19 Uhr	auf Bahn 3

