



Lutherstadt Wittenberg

*... Weltgeschichte erleben*

**Lutherstadt Wittenberg**  
**Personalentwicklungs-Konzept**  
**WiPeK**  
**1. Fortschreibung**

**Fachbereich Innerer Service**

**- April 2011 -**



## Inhaltsverzeichnis

---

### **1. Standortbestimmung**

### **2. Rückblick**

- 2.1. Anforderungsprofile
- 2.2. Einführung neuer Mitarbeiter/innen
- 2.3. Ausbildung
- 2.4. Qualifizierung
- 2.5. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
- 2.6. Leistungsanreize
- 2.7. Gender Mainstreaming
- 2.8. Betriebliches Gesundheitsmanagement
- 2.9. Personalmarketing

### **3. Bausteine der Personalentwicklung**

- 3.1. Personalbedarfsplanung
- 3.2. Personalgewinnung
- 3.3. Personalauswahlverfahren
- 3.4. Assessment-Center
- 3.5. Anforderungsprofile
- 3.6. Einführung neuer Mitarbeiter/innen
- 3.7. Ausbildung
- 3.8. Qualifizierung
- 3.9. Qualifizierungsbedarf
- 3.10. Qualifizierungsangebot
- 3.11. Führungskräfteentwicklung
- 3.12. Führung auf Probe, Führung auf Zeit
- 3.13. Beratung
- 3.14. Mobilitätsförderung
- 3.15. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
- 3.16. Zielvereinbarungen
- 3.17. Führung und Zusammenarbeit
- 3.18. Leistungsanreize
- 3.19. flexible Arbeitsbedingungen
- 3.20. Gender Mainstreaming
- 3.21. Betriebliches Gesundheitsmanagement

### **4. Umsetzung und Realisierung**

- 4.1. Verantwortliche der Personalentwicklung
- 4.2. Handlungsebenen der Personalentwicklung
- 4.3. praktische Vorgehensweise

### **5. Überprüfbarkeit und Controlling**

### **6. Ausblick**



## 1. Standortbestimmung

Die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes ist ein Prozess, an dessen Anfang eine Problemanalyse sowie die Bestands- und Bedarfsermittlung stehen. Im Ergebnis dieser Analyse folgen verbindliche Weichenstellungen und Maßnahmen, um die definierten Ziele zu erreichen, d.h. Aussagen über wichtige Handlungsfelder, Zielgruppen und Erfolgskontrolle. Ein Anspruch auf Vollständigkeit lässt sich insbesondere am Beginn eines solchen komplexen Prozesses nicht realisieren.

Im Juni 2010 wurde das grundlegend überarbeitete mittel- und langfristige Personalentwicklungskonzept (WiPeK) der Lutherstadt Wittenberg vorgestellt. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Analyse der aktuellen Situation – bezogen auf den Personalbestand und absehbare Entwicklungen des Personalbestandes, Altersstruktur und Qualifikation des Personals; gleichzeitig wurden die vielfältigen Handlungsfelder der diesseitigen Personalentwicklung aufgezeigt.

In diesem Zusammenhang muss noch einmal nachdrücklich klargestellt werden, was unter „Personalentwicklung“ zu verstehen ist: Personalentwicklung bedeutet nicht die Entwicklung des Personalbestandes oder der Personalzahlen, d.h. die Stellenentwicklung, und ist auch nicht eine moderne Bezeichnung für Weiterbildung.

**Personalentwicklung bezeichnet vielmehr einen Prozess, der darauf abzielt, das „Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“.**

Das Personalentwicklungskonzept darf deshalb nicht mit der Personalbedarfsplanung der Lutherstadt Wittenberg verwechselt werden. Personalbedarfsplanung ist die Ermittlung des Soll-Personalbestandes, die sich an den Zielen und Strategien der Gesamtverwaltung auszurichten hat. Die entsprechenden Bemessungsverfahren und Planungsparameter sind in einem separaten Konzept dargestellt.

### ☞ Konzept Personalbedarf der Lutherstadt Wittenberg

Nach erfolgter Bestandsaufnahme ist es nun an der Zeit, festzustellen, wie das Gesamtbild der Personalentwicklungsmaßnahmen der Lutherstadt Wittenberg aussieht, wo wir stehen, was erreicht wurde und wo es weiterer Anstrengungen bedarf.

Das WiPeK wird sich zukünftig inhaltlich auf konkrete und verbindliche Aussagen über Handlungsfelder, Zielgruppen und Ergebnisse konzentrieren.

Wurde der Schwerpunkt der bisherigen Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung auf die Konzipierung und Umsetzung einzelner Bausteine der Personalentwicklung gelegt, die immer sehr bedarfsorientiert ausgerichtet waren und sich an den aktuellen Entwicklungen der Lutherstadt Wittenberg orientierten, so sollen zukünftig weitere Schritte in Richtung einer leitbildorientierten, vernetzten und aufeinander abgestimmten Personalentwicklung realisiert werden.

Bei der nunmehr ersten Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes wird zunächst ein Resümee gezogen: Welche Aktivitäten gab es im Jahr 2010 zur Umsetzung des WiPeK und wie erfolgreich waren sie? In welchen Handlungsfeldern gab es keine oder nur eingeschränkte Aktivitäten und worauf ist dies ggf. zurückzuführen?



## **2. Rückblick**

Im Jahr 2010 wurden in verschiedenen Handlungsfeldern des WiPeK wichtige Akzente gesetzt und vorhandene Ansätze weiterentwickelt. Nachfolgend werden die wesentlichen Aktivitäten des vergangenen Jahres dargestellt und erläutert.

### **2.1. Anforderungsprofile**

Für eine qualifizierte Personalauswahl wie auch für andere Maßnahmen der Personalentwicklung werden Anforderungsprofile benötigt. Diese basieren auf Kriterienkatalogen, in denen die Anforderungsmerkmale von Stellen für die verschiedenen Kompetenzfelder definiert sind.

Inzwischen wurden für die einzelnen Stellenkategorien Anforderungsprofile entwickelt. Die Anforderungsprofile werden im Rahmen der verschiedenen internen (und ggf. externen) Stellenausschreibungen und Qualifizierungsmaßnahmen auf ihre Vollständigkeit und Praxis-tauglichkeit erprobt und weiter optimiert. Sie sollen zukünftig noch intensiver für Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenausschreibungen sowie für Auswahlentscheidungen genutzt werden.

### **2.2. Einführung neuer Mitarbeiter/innen**

Zur Steigerung der Einarbeitungsqualität bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die neu eingestellt wurden, intern die Stelle gewechselt haben oder die nach einer längeren Beurlaubung ihren Dienst wieder aufgenommen haben, wurde im Jahr 2010 ein Einarbeitungsleitfaden mit einer Checkliste für Vorgesetzte erstellt. Die Checkliste soll sicherstellen, dass wesentliche Punkte bei der Einarbeitung nicht in Vergessenheit geraten und dass Mitarbeiter/innen schneller integriert werden.

Weiterhin wurde eine Begrüßungsmappe für neu eingestellte Mitarbeiter/innen erarbeitet, die eine Orientierung in den ersten Arbeitstagen und Arbeitswochen gewährleisten soll.

Außerdem sind die Vorgesetzten angehalten, einen Einarbeitungsplan für die neuen Mitarbeiter/innen aufzustellen. Nach Ablauf der Einarbeitungsphase (ca. 3 bis 6 Monate) wird durch den Fachbereich Innerer Service der Erfolg der Einarbeitung kontrolliert.

### **2.3. Ausbildung**

Der vorhandene Ausbildungsplatz „Verwaltungfachangestellte/r“ konnte leider nicht besetzt werden, weil kein geeigneter Bewerber zur Verfügung stand. Hier wirkte sich bereits der allgemein beklagte Bewerbermangel negativ für die Lutherstadt Wittenberg aus.

Im Jahr 2010 wurde ein Ausbildungskonzept als Rahmenkonzept erstellt, welches eine qualitative und quantitative Bestandsaufnahme in Bezug auf die einzelnen, für die Ausbildung bei der Lutherstadt Wittenberg definierten Zielstellungen beinhaltet.

☞ Ausbildungskonzept der Lutherstadt Wittenberg



## **2.4. Qualifizierung**

Im Bereich fachübergreifender Qualifizierungen wurden im Jahr 2010 nachfrageorientierte Schwerpunkte gesetzt und Seminarangebote zur Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenz, Sozial- und Methodenkompetenz realisiert.

Im vergangenen Jahr wurde ein besonderer Fokus auf die Führungskräfteentwicklung gelegt. Eine neue Qualifizierungsreihe für Führungskräfte, zu der auch Hauptsachbearbeiter/innen und Mitarbeiter/innen in Stabsfunktionen zählen, zielte darauf ab, dieser Zielgruppe Grundlagenkenntnisse zum Thema „Führung“ zu vermitteln und sie bei der Wahrnehmung der Führungsaufgaben zu unterstützen.

Den Schwerpunkt der Qualifizierung erfahrener Führungskräfte auf der Fachbereichsebene bildeten die sogenannten Führungskräfteforen, die gemeinsam mit dem Landkreis Wittenberg durchgeführt wurden.

**Anlage 1:** Übersicht fachübergreifender Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2010

**Anlage 2:** Übersicht berufsbegleitender Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2010

## **2.5. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch**

Zum 01.01.2009 wurde bei der Lutherstadt Wittenberg das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) als verbindliches Mitarbeiterjahresgespräch eingeführt, das sich inzwischen als Instrument der individuellen Personalentwicklung in nahezu allen Organisationseinheiten etabliert hat. Für dieses Mitarbeiterjahresgespräch besteht ein Gesprächsleitfaden, der zwischenzeitlich angepasst wurde.

Die aus den Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen gemeldeten Qualifizierungsbedarfe wurden ausgewertet, geprüft und im Falle einer positiven Entscheidung bereits realisiert oder befinden sich in der Planung. Aus den Rückmeldungen ergaben sich auch wichtige Anregungen für die fachübergreifende Qualifizierung, die bei der Planung für das Jahr 2011 berücksichtigt werden sollen.

## **2.6. Leistungsanreize**

Für das Jahr 2010 wurde eine Dienstvereinbarung zur Zahlung von Leistungsentgelten im Rahmen von Zielvereinbarungen abgeschlossen. Das Zielvereinbarungssystem wurde in ausgewählten Pilotprojekten erprobt.

## **2.7. Gender Mainstreaming**

Im Jahr 2010 fanden mehrere Arbeitsgruppenberatungen zu diesem Thema statt. Zum Frauenförderplan wurde auf der Datengrundlage des Jahres 2010 ein Entwurf erstellt. Dieser soll Anfang 2011 der Verwaltungsleitung zur Kenntnis gegeben werden, bevor anschließend eine Information der Gesamtverwaltung erfolgt. Regelmäßig im Abstand von zwei Jahren soll der Frauenförderplan aktualisiert und überarbeitet werden.

☞ Frauenförderplan der Lutherstadt Wittenberg



## **2.8. Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Die Lutherstadt Wittenberg ist bereits seit geraumer Zeit auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung aktiv. Mit der Koordinierung und besseren Verzahnung der Maßnahmen der Gesundheitsförderung ist seit dem vergangenen Jahr eine Arbeitsgruppe „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) befasst. Per 01.11.2010 wurde eine Kooperation mit der AOK Sachsen-Anhalt, zunächst bis zum 31.12.2011, abgeschlossen. Im vergangenen Jahr wurden im Rahmen dieser Kooperation verschiedene erste Maßnahmen (Gesundheitstage, Vorträge zu gesundheitsbewusster Ernährung) realisiert.

## **2.9. Personalmarketing**

Über aktuelle Maßnahmen aus den verschiedenen Handlungsfeldern des Personalmanagements und der Personalentwicklung wird regelmäßig berichtet. Darüber hinaus wird versucht, die Aktivitäten auch auf andere Weise in den Organisationseinheiten publik zu machen, um möglichst viele Mitarbeiter/innen vor Ort zu erreichen. Zu diesem Zweck wurde im Jahr 2010 der Internetauftritt für den Bereich Personalmanagement optimiert.

## **3. Bausteine der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung der Lutherstadt Wittenberg besteht aus vielen Themen- und Handlungsfeldern, die durch geeignete Instrumente umgesetzt werden. Die einzelnen Bausteine greifen zum Teil ineinander bzw. bauen aufeinander auf. Dabei werden alte und neue Bausteine gleichermaßen mit einbezogen.

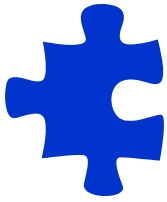
Das WiPeK bietet als Rahmenkonzept die notwendige Grundlage für die Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle systematischer Personalentwicklungsarbeit. Das Konzept besitzt aber nicht den Charakter eines „Warenhauskataloges“, in dem alle nur denkbaren Instrumente und Maßnahmen beliebig aneinander gereiht werden.

Die inhaltliche Umsetzung der Bausteine der Personalentwicklung bei der Lutherstadt Wittenberg ist ständige Aufgabe des Verwaltungshandelns und erfolgt in Verantwortung und Zuständigkeit des Fachbereiches Innerer Service.

Die für die Lutherstadt Wittenberg relevanten Bausteine der Personalentwicklung werden auf den nachfolgenden Seiten dargestellt und erläutert. Diese Aufzählung ist weder umfassend und abschließend, noch bedeutet die Reihenfolge eine Rangfolge.

Der Stand der Bearbeitung ist wie folgt zu unterscheiden:

- Bei geplanten Maßnahmen beschränken sich die Aktivitäten auf erste Überlegungen oder das Sammeln von Informationen.
- In der Bearbeitung sind Maßnahmen, die sich in der Konzeptions- oder Umsetzungsphase befinden. Hier liegen aktuelle Schwerpunkte der Personalentwicklungsarbeit.
- Bei bereits realisierten Maßnahmen handelt es sich um laufende Aufgaben der Personalentwicklung, wobei die Maßnahmen im Hinblick auf einen etwaigen Anpassungs- und Änderungsbedarf weiterhin intensiv beobachtet werden.



## Personalbedarfsplanung

### **a) Zielsetzung**

Die quantitative Personalbedarfsplanung prognostiziert, wie viele Fachkräfte, Nachwuchskräfte und Führungskräfte in einem bestimmten Zeitraum in der Verwaltung für die Aufgabenerfüllung benötigt werden. Ziel der qualitativen Personalbedarfsplanung ist die Prognose des Personalbedarfs bezüglich der Qualifikationsstruktur. Eine systematische Personalbedarfsplanung liefert die wesentliche Grundlage für eine gezielte Personalbeschaffung, Personaleinsatzplanung und Personalentwicklung.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Die erforderlichen Planungsparameter können wie folgt ermittelt werden:

- aus der Strategie der Verwaltungsleitung zu den Visionen, Zielen und Aufgaben der Kommunalverwaltung
- Ermittlung des zukünftigen Aufgabenvolumens aufgrund anstehender Gesetzesnovellen und Veränderungsprozesse
- aus Ergebnissen der internen Organisationsuntersuchungen
- mit Methoden der empirischen und analytischen Personalbemessung
- durch Auswertung vorhandener Personaldaten (Altersstruktur, Fluktuation)

Daraus abgeleitet kann der Qualifizierungsbedarf des benötigten Personals in den jeweiligen Kompetenzfeldern Fach-, Sozial-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenz ermittelt werden.

### **c) bisherige Aktivitäten**

Ein Personalbedarfskonzept der Lutherstadt Wittenberg liegt mit Stand 01/2011 vor.

Der aktuelle Schwerpunkt der Personalbedarfsplanung liegt auf der kurz- bis mittelfristigen Personalbedarfsberechnung für die Laufbahnen des mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes und des feuerwehrtechnischen Dienstes. Den Berechnungen liegen die bekannten Daten über Altersabgänge, Personalfuktuation, Stellenplanveränderungen und Arbeitszeitveränderungen zugrunde.

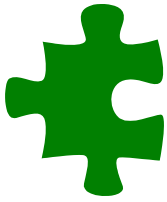
### **d) Handlungsbedarf**

Mit Hilfe einer vorausschauenden und strategischen Personalbedarfsplanung ist sicherzustellen, dass die Lutherstadt Wittenberg kontinuierlich über die im Stellenplan ausgewiesenen Personalkapazitäten verfügt.

Handlungsbedarf besteht insbesondere bei der qualitativen Bedarfsermittlung und Bedarfsplanung: es ist nicht nur zu ermitteln, wie viel Personal benötigt wird, sondern auch welche qualitativen und fachlichen Anforderungen erfüllt werden müssen; z.B. im technischen Bereich (Ingenieure).

In einem jährlichen Bericht soll dargestellt werden, ob das erforderliche Personal entsprechend den Vorgaben der Personalbedarfsplanung zur Verfügung gestellt werden konnte. Bei Abweichungen zwischen Soll und Ist sind die Gründe zu ermitteln und entsprechende Steuerungsmaßnahmen einzuleiten.

➔ mittel- und langfristige strategische Personalbedarfsermittlung und -planung



## Personalgewinnung

### **a) Zielsetzung**

Die Personalgewinnung ist der bedeutendste Schritt zu einer qualifizierten Stellenbesetzung. Deshalb ist es von immanenter Bedeutung, mit gezielten Personalgewinnungsstrategien die geeigneten Bewerber/innen zu rekrutieren. Der Personalbedarf kann jederzeit mit dem entsprechend geeigneten Personal in der benötigten Anzahl zum erforderlichen Zeitpunkt abgedeckt werden; für alle vorhandenen Ausbildungs- und Arbeitsplätze können qualifizierte und motivierte Bewerber/innen gewonnen werden.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Gezieltes Marketing zur Personalgewinnung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Geeignete Maßnahmen sind z.B.:

- Erhöhung der Attraktivität der Lutherstadt Wittenberg als potentieller Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt
- Imagewerbung einer „modernen Verwaltung“
- gezielte Werbung und Informationen auf der Homepage
- verbessertes Layout und gute Platzierung von Stellenausschreibungen
- einfaches Bewerbungsverfahren über Onlinebewerbungen
- Präsenz auf Ausbildungsmessen und Jobbörsen
- Schülerpraktika und Schülerinformationstage

Die Stellenangebote sind auf die unterschiedlichen und jeweils anzusprechenden Berufsgruppen abzustimmen.

Wesentliches Instrument des internen Marketings sind die Stellenausschreibungen. Die Schwerpunkte der Stelle sollten interessant beschrieben sein, um den richtigen Bewerberkreis anzusprechen.

### **c) bisherige Aktivitäten**

Aufgrund des bestehenden Personalüberhangs und aufgrund der angespannten Haushalts-situation werden nahezu alle vakanten Stellen intern besetzt; es sei denn, die Aufgabe erfordert eine besondere fachliche Qualifikation (z.B. Ingenieur).

Bei externen Stellenausschreibungen werden die Anzeigen aus Kostengründen lediglich im Amtsblatt, in der Regionalpresse und auf der Homepage publiziert, entsprechend überschaubar ist die Anzahl eingehender Bewerbungen.

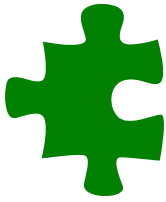
### **d) Handlungsbedarf**

Auch zukünftig soll die interne Personalgewinnung, dort wo es möglich ist, unter folgenden Erwägungen präferiert werden: den vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen geboten, was die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Identifikation mit dem Arbeitgeber und damit die Motivation und Leistungsbereitschaft erhöht.

Gezielte und verbesserte Personalgewinnungsstrategien für externe Bewerber/innen sind insbesondere im Fachkräfte- und Ausbildungsbereich zur dauerhaften Nachwuchssicherung erforderlich.

- ➔ Verbesserung des internen Personalmarketings
- ➔ Konzipierung eines externen Personalmarketings





## Personalauswahlverfahren

### **a) Zielsetzung**

Ziel jeder Auswahlentscheidung ist das Prinzip der „Bestenauslese“, d.h. die Bewerberin oder den Bewerber zu rekrutieren, die bzw. der für die Aufgabe fachlich und persönlich am besten geeignet ist. Die Auswahlverfahren sind dabei unter Berücksichtigung von fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen der Bewerber/innen an den praktischen Anforderungen der Stellen auszurichten. Frei werdende oder neu geschaffene Stellen können rechtzeitig und qualifiziert besetzt werden. Die praktizierten Regelungen für Auswahlverfahren sind transparent und dokumentiert.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- Festlegung der Anforderungsmerkmale bzw. des Anforderungsprofils
- Vorbereitung und Koordinierung der Teilnehmer/innen von Auswahlkommissionen
- Leitfaden zur Personalauswahl
- Bewerbertraining
- qualifizierte Vorauswahl
- strukturierte Interviews
- ergänzende Auswahlinstrumente
- Stellenbesetzung anhand sachgerechter Auswahlkriterien
- Bewerber/innen-Feedback

### **c) bisherige Aktivitäten**

Die Methoden und Techniken der Auswahlverfahren wurden in den letzten Jahren immer weiter entwickelt und optimiert. Wegen des bestehenden Personalüberhanges beschränkt sich das Personalauswahlverfahren aktuell auf interne Stellenausschreibungen.

Es wurde ein Leitfaden zur Personalgewinnung entwickelt, der das Auswahlverfahren transparent darstellt und als Orientierung für Mitarbeiter/innen dient und Führungskräfte bei der Personalauswahl unterstützen soll. Ebenfalls entwickelt wurde ein internes Formular für Stellenausschreibungen, mit welchem sämtliche Informationen zur Besetzung einer vakanten Position standardisiert dargestellt werden.

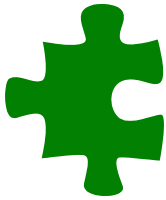
Bestandteile des Auswahlverfahrens sind nunmehr die Anforderungsprofile für die verschiedenen Stellenkategorien.

### **d) Handlungsbedarf**

Bei den Auswahlverfahren ist konsequent darauf zu achten, dass das Bewerberprofil dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle entspricht.

Angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels sind die Aktivitäten für externe Personalauswahlverfahren bzw. Stellenbesetzungen professionell vorzubereiten. Außerdem muss ein Personalmarketing (s. Personalgewinnung) aufgebaut werden.

- ➔ weitere Optimierung der Personalauswahl durch Einsatz der unter b) aufgeführten Instrumente



## Assessment-Center

### **a) Zielsetzung**

Assessment-Center sind systematische Verfahren zur qualifizierten Potentialermittlung und Professionalisierung der Personalauswahl. Sie werden insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen und bei der Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchs eingesetzt. Durch Potentialanalysen wird festgestellt, ob die Bewerber/innen dem definierten Anforderungsprofil gerecht werden.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Teilnehmer/innen werden in Bezug auf die Anforderungen, die mit einer Stelle verbunden sind, von geschulten Beobachterinnen und Beobachtern unter Anwendung von

- strukturiertem Interview
- Rollenspiel
- Fallbearbeitung und Präsentation
- Gruppenarbeit und Gruppendiskussion

etc. eingeschätzt. Die Ergebnisse werden an die Teilnehmer/innen zurückgemeldet.

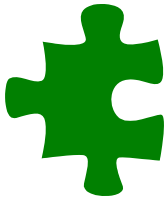
Vor der Einführung sind die Entwickler, Organisatoren und Beobachter/innen zu schulen.

### **c) bisherige Aktivitäten**

keine

### **d) Handlungsbedarf**

Es bedarf einer grundsätzlichen Positionierung der Verwaltung zur Einführung und verbindlichen Nutzung derartiger professioneller Auswahlverfahren. Die Einführung ist sorgfältig vorzubereiten und die notwendigen Schulungen sind durchzuführen.



## Anforderungsprofile

### **a) Zielsetzung**

Anforderungsprofile bilden die Grundlage für eine anforderungsgerechte Stellenbesetzung, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklungsplanung. Ausgehend von den vorliegenden Stellenbeschreibungen werden für alle Stellen bei der Lutherstadt Wittenberg Anforderungsprofile systematisch erarbeitet. Die Grundlage für die Anforderungsprofile bilden Kriterienkataloge, in denen die Anforderungsmerkmale für die verschiedenen Kompetenzfelder (Führungskompetenz, Fachkompetenz, persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz) definiert sind.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Entsprechend der jeweiligen Stellen bzw. Stellenkategorien werden

- Schlüsselkompetenzen
- fachliche Anforderungen
- methodische Anforderungen
- soziale und persönliche Anforderungen

gewichtet und ergänzt um Anforderungen, die sich aus der zukünftigen Entwicklung der Gesamtverwaltung ergeben.

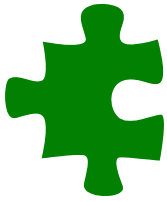
### **c) bisherige Aktivitäten**

Grundlage jeder systematischen Personalentwicklung sind Anforderungsprofile. Sie werden insbesondere für eine qualifizierte Personalauswahl sowie die systematische Bildungsbedarfsanalyse benötigt, bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten aber auch eine Basis für die individuelle Personalentwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Auf der Grundlage der vorliegenden Stellenbeschreibungen werden derzeit bei Stellenbesetzungen die von der zukünftigen Stelleninhaberin oder dem zukünftigen Stelleninhaber zu erfüllenden Anforderungen in Abstimmung mit der betreffenden Organisationseinheit individuell definiert und beschrieben. Es existiert aber noch kein verbindlicher Katalog mit Anforderungsmerkmalen für die verschiedenen Kompetenzfelder, aus dem das jeweilige Anforderungsprofil erstellt wird.

### **d) Handlungsbedarf**

Die erarbeiteten Anforderungsprofile sind auf ihre Vollständigkeit und Praxistauglichkeit hin zu erproben und weiter zu optimieren. Im Weiteren können sie dann bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen, der Formulierung von Stellenausschreibungen und bei Auswahlentscheidungen genutzt werden. Die systematische Erarbeitung von Anforderungsprofilen wird im Jahr 2011 fortgeführt.

- ➔ Erarbeitung von Anforderungsprofilen für alle Stellen
- ➔ Erarbeitung eines Katalogs mit Anforderungsmerkmalen für Kompetenzfelder



## Einführung neuer Mitarbeiter/innen

### **a) Zielsetzung**

Durch eine sorgfältige Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen wird eine vertrauensvolle Bindung zum Arbeitgeber hergestellt. Die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem neuen Arbeitsbereich wird intensiv begleitet und unterstützt. Dies ermöglicht eine schnelle Integration der Mitarbeiter/innen und führt zu größerer Motivation und höherer Leistungsfähigkeit.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- Vorbereitung des Arbeitsplatzes (Technik, Arbeitsmaterial)
- gezieltes Einarbeitungsprogramm
- Leitfaden und Begrüßungsmappe
- Einführungstage und Einführungsveranstaltungen
- Checklisten für Vorgesetzte und Kolleginnen/Kollegen
- Feedback-Gespräche
- Paten-/Mentoren-System
- individueller und auf den Arbeitsplatz bezogener Zuschnitt der Maßnahmen

Die beschriebenen Maßnahmen gelten nicht nur für neu eingestellte Mitarbeiter/innen, sondern auch bei einer Umsetzung oder Rückkehr in das Berufsleben.

### **c) bisherige Aktivitäten**

Zur Steigerung der Einarbeitungsqualität bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die neu eingestellt wurden, intern die Stelle gewechselt haben oder die nach einer längeren Beurlaubung ihren Dienst wieder aufgenommen haben, wurde im Jahr 2010 ein Einarbeitungsleitfaden mit einer Checkliste für Vorgesetzte erstellt. Die Checkliste soll sicherstellen, dass wesentliche Punkte bei der Einarbeitung nicht in Vergessenheit geraten und dass Mitarbeiter/innen schneller integriert werden.

Weiterhin wurde eine Begrüßungsmappe für neu eingestellte Mitarbeiter/innen erarbeitet, die eine Orientierung in den ersten Arbeitstagen und Arbeitswochen gewährleistet soll.

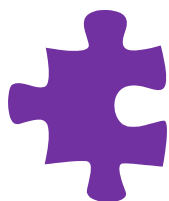
Außerdem sind die Vorgesetzten angehalten, einen Einarbeitungsplan für die neuen Mitarbeiter/innen aufzustellen. Nach Ablauf der Einarbeitungsphase (ca. 3 bis 6 Monate) wird durch den Fachbereich Innerer Service der Erfolg der Einarbeitung kontrolliert.

### **d) Handlungsbedarf**

Langfristig sind das Einarbeitungskonzept und die Checkliste zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten.

Die Eingliederung muss als Führungsaufgabe ausgewiesen und verstanden werden. Die Bedeutung der Eingliederung, die über die rein fachliche Einarbeitung hinaus reicht, muss erkannt sein.

➔ Sensibilisierung der Führungskräfte



## Ausbildung

### **a) Zielsetzung**

Die Ausbildung qualifizierter Nachwuchskräfte ist der Grundstein für die Zukunft der Verwaltung. Die praktische und theoretische Ausbildung weist eine hohe Qualität auf.

Die Ausbildung orientiert sich am Bedarf und den betrieblichen Anforderungen. Es wird sichergestellt, dass kontinuierlich qualifiziertes Fachpersonal in dem erforderlichen Umfang vorhanden ist, um die von der Lutherstadt Wittenberg für ihre Bürger/innen wahrzunehmenden Aufgaben fachlich, kompetent und wirtschaftlich erfüllen zu können.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Maßnahmen zur stetigen Verbesserung der verwaltungsinternen theoretischen und praktischen Ausbildung sind z.B.

- Förderung der Verbindung von Theorie und Praxis
- verstärkte Qualifizierung der Praxisausbilder/innen
- Erhöhung der Kommunikation und Kooperation zwischen Ausbildungsbeauftragten, Praxisausbilder/innen und zuständiger Stelle für Aus- und Weiterbildung

Um dem allgemein bekannten Bewerbermangel entgegenzuwirken, ist eine aktive, direkte und zielgruppenadäquate Information über die Ausbildungsmöglichkeiten in der Kommunalverwaltung erforderlich, z.B.

- Informationen über Internet, Filme, Plakate, Flyer, auf Messen
- strukturierte Praktika
- Kooperation mit regionalen Schulen, Jugendeinrichtungen und der Bundesagentur für Arbeit (BIZ)

### **c) bisherige Aktivitäten**

Für weitere Planungen und Organisation der Berufsausbildung in der Lutherstadt Wittenberg wurde als Rahmenkonzept ein Ausbildungskonzept erarbeitet. Darin wurden u.a. verbindliche Übernahmeregeln für die Nachwuchskräfte festgelegt.

Erstmals beteiligte sich die Lutherstadt Wittenberg im März 2010 am „Tag der Berufe“ und im September 2010 an der regionalen Ausbildungsmesse.

Im Jahr 2010 ist es nicht gelungen, den vorhandenen Ausbildungsplatz (eine Stelle) mit einem geeigneten Bewerber zu besetzen. Dies war u.a. der Tatsache geschuldet, dass das Auswahlverfahren relativ spät eingeleitet wurde. Als Konsequenz daraus wurde das Auswahlverfahren für die Besetzung des im Jahr 2011 vorgesehenen Ausbildungsplatzes frühzeitig initiiert und konnte bereits erfolgreich abgeschlossen werden.

### **d) Handlungsbedarf**

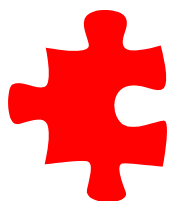
Die verwaltungsinterne Ausbildung erfordert eine permanente Anpassung der theoretischen sowie praktischen Ausbildungsinhalte an veränderte Anforderungen.

Das Konzept zur Berufsausbildung ist regelmäßig fortzuschreiben. Dabei ist zu prüfen, inwieweit die Ziele für die Ausbildung der Lutherstadt Wittenberg noch Gültigkeit besitzen und welcher Handlungsbedarf im Bezug auf die einzelnen Zielsetzungen gegeben ist.

Im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten ist eine Überbedarfseinstellung zu prüfen.

Zu prüfen ist außerdem, ob zukünftig andere Ausbildungsberufe angeboten werden müssen, um den eigenen Bedarf zu decken, z.B. Ausbildung im feuerwehrtechnischen Dienst.

➔ Verbesserung des kommunalen Ausbildungsmarketings



## Qualifizierung

### **a) Zielsetzung**

Durch die berufliche Weiterbildung werden die Leistungen der Verwaltung verbessert und die bürgernahe Aufgabenerfüllung gefördert. Als zentrales Element der Personalentwicklung zielt sie darauf, die beruflichen Kenntnisse der Mitarbeiter/innen zu erhalten und zu erweitern sowie der technischen und organisatorischen Entwicklung anzupassen.

Auch durch § 5 TVöD hat die Qualifizierung eine neue Dimension gewonnen. Es wird ausdrücklich festgeschrieben, dass ein hohes Qualifizierungsniveau und lebenslanges Lernen im gemeinsamen Interesse von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Arbeitgeber liegen. Die Qualifizierungsmaßnahmen im Sinne des Tarifvertrages reichen dabei von der Erhaltungsqualifizierung über die Fort- und Weiterbildung, die Qualifizierung für eine andere Tätigkeit bis zur Wiedereinstiegsqualifizierung.

Um eine zielgenaue und nachfrageorientierte Qualifizierung der Mitarbeiter/innen sicherstellen zu können, ist zunächst der Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Dies wird durch eine Bedarfsanalyse erreicht. Durch ein Qualifizierungscontrolling soll letztlich Transparenz hinsichtlich der Weiterbildungsaktivitäten geschaffen und der Erfolg der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen nachgehalten und gesichert werden.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- systematische Bedarfsermittlung (s. Qualifizierungsbedarf)
- fachbezogene und fachübergreifende Weiterbildung (s. Qualifizierungsangebot)
- Führungskräfteentwicklung
- Qualifizierungscontrolling

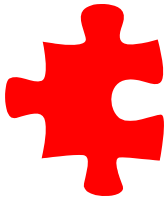
### **c) bisherige Aktivitäten**

Mitarbeiter/innen und Führungskräfte wurden jahrelang fast ausschließlich unter fachlichen Gesichtspunkten geschult und nicht nur sporadisch zu den Themen Sozial- und Methodenkompetenz.

### **d) Handlungsbedarf**

Eine erfolgreiche Weiterbildung verlangt planerische Grundlagen und ein streng am Bedarf kosten- und effizienzorientiertes Vorgehen.

Außerdem müssen verstärkt Zeit und Geld investiert werden, da sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen nur bedingt ohne Anleitung und Hilfe auf veränderte Arbeitsanforderungen einstellen können.



## Qualifizierungsbedarf

### **a) Zielsetzung**

Von ihrem klassischen Ansatz her erfordert die Qualifizierungsbedarfsanalyse eine systematische Herangehensweise. Es handelt sich hierbei um eine Ist-Analyse, die auf der Erstellung eines Anforderungs- und Eignungsprofils basiert; ein Profilvergleich gibt Aufschluss über die Eignungslücken und damit über den Qualifizierungsbedarf der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Der exakte Qualifizierungsbedarf aller Mitarbeiter/innen wird nach einheitlichen Kriterien ermittelt.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Um Weiterbildungen zielgerecht und bedürfnisorientiert planen und durchführen zu können, ist eine sorgfältige Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs erforderlich im Hinblick auf:

- fachbezogene und fachübergreifende Weiterbildung
- individuelle und gruppenbezogene Weiterbildung
- Entwicklung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz

Voraussetzung für eine systematische Qualifizierungsbedarfsanalyse ist das Vorhandensein von Anforderungsprofilen.

### **c) bisherige Aktivitäten**

Aktuell erfolgt die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der einzelnen Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, in denen die individuellen Qualifizierungsbedarfe und Entwicklungspotentiale thematisiert und im Bedarfsfall an den Fachbereich Innerer Service weitergegeben werden.

Weiterhin wird im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung für das kommende Jahr der fachbezogene und fachübergreifende Qualifizierungsbedarf in den einzelnen Organisationseinheiten durch den Fachbereich Innerer Service erfragt.

Darüber hinaus ergeben sich Qualifizierungsbedarfe zum Teil aus den Feedbacks zu bereits durchgeführten Weiterbildungsveranstaltungen.

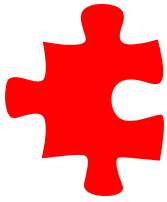
In einer Excel-Datenbank werden die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besuchten Weiterbildungsveranstaltungen und weitere Daten im Zusammenhang mit den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen erfasst; u.a. auch um Tendenzen im Hinblick auf Qualifizierungsbedarfe ableiten zu können.

### **d) Handlungsbedarf**

Der Fachbereich Innerer Service entwickelt ein Bedarfsermittlungskonzept, das ein mit den Zielsetzungen korrespondierendes Qualifizierungsangebot gewährleistet. Dabei muss die Qualifizierung auf stabilen und kalkulierbaren Grundlagen stehen.

Es soll eine Richtlinie bzw. Dienstvereinbarung bzgl. der Durchführung und Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2011 abgeschlossen werden.

- ➔ Implementierung einer systematischen Qualifizierungsbedarfsanalyse
- ➔ Erarbeitung einer Qualifizierungsrichtlinie



## Qualifizierungsangebot

### **a) Zielsetzung**

Durch fachübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter/innen in die Lage versetzt werden, den an ihren Arbeitsplätzen bestehenden sowie zukünftigen Anforderungen umfassend und auf einem qualitativ hohen Niveau gerecht zu werden.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Das betriebliche Qualifizierungsangebot muss transparent, d.h. Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt und zugänglich, sein.

Die Bedingungen bzw. Voraussetzungen für eine Teilnahme an den einzelnen Weiterbildungen müssen ebenfalls transparent sein.

Inhaltliche Schwerpunkte sind:

- Ausrichtung der Angebote am Bedarf
- zielgruppenspezifische Angebote
- Seminare für Schlüsselqualifikationen
- Seminare für fachübergreifende Kompetenzen
- modulare Weiterbildung
- Feedback zu durchgeführten Veranstaltungen
- Evaluation und Weiterentwicklung der Weiterbildungen

### **c) bisherige Aktivitäten**

In der Vergangenheit lag der Fokus auf der fachlichen Weiterbildung der Mitarbeiter/innen. Im Jahr 2010 wurden durch den Fachbereich Innerer Service im Rahmen des städtischen Weiterbildungsprogramms verstärkt Seminare zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen und fachübergreifenden Kenntnissen angeboten.

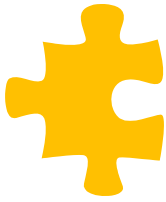
### **d) Handlungsbedarf**

Jährlich durchzuführende Weiterbildungen, die den Bedarf der Mitarbeiter/innen an fachübergreifenden Qualifikationen abdecken sollen, sind zu planen und durchzuführen. Dabei wird die Tendenz weg von der Angebotsorientierung hin zur Bedarfs- und Nachfrageorientierung verfolgt.

Die Seminarangebote sind fortlaufend zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

➔ transparente Gestaltung des Qualifizierungsangebots





## Führungskräfteentwicklung

### **a) Zielsetzung**

Die Bedeutung und Rolle der Führungskräfte hat sich deutlich verändert; erwartet werden zunehmend betriebswirtschaftliche, personalwirtschaftliche, führungsorientierte und kommunikative Kompetenzen.

Führungskräfte sind zu befähigen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Selbstverständnis einer modernen Verwaltung zu vermitteln, deren Entwicklungsziele und die Ziele der Verwaltung soweit wie möglich aufeinander abzustimmen und die Leistungsmotivation und -fähigkeit der Mitarbeiter/innen zu erhalten bzw. zu steigern.

Um frühzeitig ein Potential an Führungsnachwuchskräften zu erhalten, bedarf es einer konsequenten Vorbereitung von geeigneten und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Übernahme von Führungspositionen.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- Qualifizierungsprogramme, die sich am Anforderungsprofil für Führungskräfte orientieren
- entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung, die spezifisch auf die Übernahme von Führungspositionen ausgerichtet ist
- Führungsunterstützung, z.B. Klausurtagungen, spezifische Weiterbildungen
- kollegiale Beratungsformen und gegenseitige Hospitation
- Coaching
- Führung auf Probe und Führung auf Zeit
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Führungsqualität, z.B. Führungsdialog und Führungsfeedback

### **c) bisherige Aktivitäten**

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2010 in Kooperation mit dem Landkreis Wittenberg eine modulare Führungskräftebildung konzipiert und durchgeführt. Für die Schulung waren zunächst zwei Module außerhalb der Verwaltung vorgesehen. Dabei wurden Themen wie „Kommunikation“ und „Konfliktmanagement“ abgedeckt. Zielgruppe waren zunächst die Führungskräfte der ersten Leitungsebene.

Für die Führungskräfte der zweiten Leitungsebene (Hauptsachbearbeiter/innen etc.) wurde ein Tagesseminar als Inhouse-Veranstaltung zu den Grundlagen der Führung durchgeführt.

### **d) Handlungsbedarf**

Aufgrund der positiven Resonanz aller Beteiligten sollen die Führungskräftebildungen fortgeführt werden, teilweise wieder in Zusammenarbeit mit dem Landkreis Wittenberg. Die modulare Konzeption und die inhaltlichen Themen sind entsprechend auszurichten.

- ➔ konsequente und systematische Fortführung der Führungskräfteentwicklung
- ➔ Erarbeitung eines Konzeptes für Nachwuchsführungskräfte



## Führung auf Probe, Führung auf Zeit

### **a) Zielsetzung**

Führung auf Probe soll vorrangig die Personalentwicklung einzelner Mitarbeiter/innen verbessern und hat das Ziel, zunächst die Bewährung auf dieser Position festzustellen und die in Rede stehende Führungsposition im Fall der Bewährung auf Dauer zu übertragen. Damit können also einzelne Mitarbeiter/innen im Hinblick auf ihre Eignung als Führungskraft auf dieser Position erprobt werden. Damit wird die Entscheidungssicherheit bei der Übertragung einer Führungsposition erhöht, weil das Risiko einer personellen Fehlbesetzung minimiert wird.

Führung auf Zeit dagegen soll die aus Sicht des Arbeitgebers passgenaue Besetzung von Führungspositionen und damit auch die von vornherein ausdrücklich befristete Übertragung auf eine bestimmte Person ermöglichen. Grund kann z.B. ein zeitlich begrenztes Projekt sein, aber auch die Überlegung, Führungspositionen zwar dauerhaft mit derselben Person besetzen zu können, dies aber nicht zu wollen. Damit ist es zum einen möglich, auf einer dauerhaft vorhandenen Führungsposition einen regelmäßigen Wechsel der Person herbeizuführen, die sie innehat. Zum anderen wird hiermit aber auch erleichtert, bewährte Führungskräfte (vorbehaltlich ihrer Zustimmung) flexibel immer dort einzusetzen, wo ihre speziellen Fähigkeiten gerade benötigt werden.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Beide Instrumente sind nur für Führungspositionen ab der Entgeltgruppe 10 anwendbar.

Notwendige Voraussetzungen sind vor allem:

- geeignete Stellen
- Suche nach geeigneten Anwärterinnen bzw. Anwärtern
- Qualifizierungs- und Begleitungsangebote für die Betroffenen
- nach Beendigung für die Betroffenen einen möglichst reibungslosen Übergang zu managen

### **c) bisherige Aktivitäten**

keine

### **d) Handlungsbedarf**

Die notwendigen Einführungsschritte sind zu definieren und intern abzustimmen.



## Beratung

### **a) Zielsetzung**

Durch gezielte Beratung soll die Führungs- und Handlungskompetenz von Führungskräften gestärkt und unterstützt werden.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Coaching: beim Coaching werden Führungskräfte durch psychologisch und fachlich geschulte Berater/innen in der Optimierung der Sozial- und Managementkompetenz unterstützt.

Kollegiale Beratung: als systematischer Beratungsprozess, in dem Führungskräfte sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur zu beruflichen Fragen gegenseitig beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Mentoring: Nachwuchsführungskräfte werden über einen festgelegten Zeitraum von erfahrenen Führungskräften individuell und zielgerichtet in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt.

Supervision: dient als „Nachdenken unter Anleitung“ Einzelnen oder in der Gruppe im Wesentlichen zur Unterstützung der Mitarbeiter/innen, die am Arbeitsplatz hohen psychischen Belastungen ausgesetzt sind.

### **c) bisherige Aktivitäten**

keine

### **d) Handlungsbedarf**

Die Angebote sind in die speziellen Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte zu integrieren und die Zielgruppen sind über die Angebote zu informieren bzw. mit den Instrumenten vertraut zu machen.

→ Aufnahme der Angebote in das Qualifizierungsangebot



## Mobilitätsförderung

### **a) Zielsetzung**

Durch eine hohe Mobilität und Flexibilität der Organisation und der Mitarbeiter/innen wird die Innovationsfähigkeit der Verwaltung gestärkt, um den zukünftigen Anforderungen Rechnung tragen zu können.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Rotation: durch geplanten Wechsel auf gleichwertigen Stellen soll die Flexibilität, Mobilität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen gefördert werden.

Hospitation: durch tageweises „Mitlaufen“ bei Kolleginnen und Kollegen sollen Führungskräfte Anregungen aus der Praxis bekommen und die Möglichkeit, am Beispiel anderer eigenes Führungs- und Kommunikationsverhalten zu reflektieren.

Geeignete Maßnahmen:

- Intensivierung des Themas in Führungskräfte-Schulungen
- Förderung der Rotation durch die Führungskräfte, z.B. im Rahmen des MVG

Die Hospitation ist auch ein geeignetes Mittel zur Vorbereitung einer Nachfolgebesezung, um die Einarbeitung zu erleichtern

### **c) bisherige Aktivitäten**

keine

### **d) Handlungsbedarf**

Erforderlich sind rechtlich abgesicherte Maßnahmen zum Tausch bzw. Einsatz von Personal auf horizontaler Ebene oder zum Einsatz auf höher bewerteten Positionen.

Jobrotation im Kleinen (innerhalb der Arbeits- bzw. Fachbereiche) liegt in der Personalentwicklungsverantwortung der Führungskräfte.

Jobrotation im Großen bedarf der Unterstützung durch den Fachbereich Innerer Service, indem Rotationsangebote vermittelt werden.

Jobrotation ist in die Personalplanungen und Personalentwicklungsplanungen einzubeziehen und mit der Weiterbildung abzustimmen. Die Dauer bzw. Intervalle für Rotationen richten sich nach den konkreten Zielsetzungen.



## Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

### **a) Zielsetzung**

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) stellt ein Instrument eines umfassenden und regelmäßigen Dialogs der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der/dem Vorgesetzten über alle Rahmenbedingungen, die sich auf die tägliche Zusammenarbeit auswirken, dar. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass der/dem Vorgesetzten ein Feedback zu ihrem/seinem Führungsverhalten gegeben wird.

Durch jährliche Qualifizierungsgespräche werden die Mitarbeiter/innen aktiv an ihrer Personalentwicklung beteiligt.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- individuell auf die Verwaltung abgestimmter Leitfaden
- Schulung aller Teilnehmer/innen
- Controlling der Durchführung

### **c) bisherige Aktivitäten**

Dieses Instrument der Personalentwicklung wurde zum 01.01.2009 verbindlich bei der Lutherstadt Wittenberg eingeführt. Für alle Mitarbeiter/innen sowie Vorgesetzten fanden Schulungsveranstaltungen statt. Außerdem wurde ein ausführlicher Gesprächsleitfaden erarbeitet.

Inzwischen hat sich das MVG als Instrument der individuellen Personalentwicklung in nahezu allen Organisationseinheiten der Lutherstadt Wittenberg etabliert. Die Gespräche werden vertraulich geführt und die sich aus den Gesprächen ergebenden Qualifizierungsbedarfe weitergeleitet und durch den Fachbereich Innerer Service abgearbeitet.

### **d) Handlungsbedarf**

Die Führungskräfte sind hinsichtlich der regelmäßigen unaufgeforderten Durchführung zu sensibilisieren.

Im Rahmen des MVG soll zukünftig das Thema „Zielvereinbarungen“ stärker fokussiert werden.



## Zielvereinbarungen

### **a) Zielsetzung**

„Führen mit Zielen“ wird zu den erfolgreichsten Führungstechniken gezählt. Abgeleitet aus den übergeordneten Zielen der Verwaltung werden die Arbeitsziele der Mitarbeiter/innen im Rahmen ihrer Aufgaben gemeinsam besprochen und vereinbart. Hierbei werden auch Verantwortlichkeiten und Kompetenzen geklärt und die Vorgehensweisen zur Erreichung der Ziele festgelegt. Persönliche Ziele, Teamziele und Verhaltensweisen (z.B. Informationsverhalten) können ebenfalls durch Zielvereinbarungen festgelegt werden.

Da eine besondere Nähe zu den Aufgaben des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs (MVG) besteht und auch Ergebnisse dieses Gespräches in Zielvereinbarungen münden können, können beide Instrumente miteinander verbunden werden. Regelmäßig wird es aber insbesondere für die Festlegung von Arbeitsabläufen und Ergebnissen auf ein besonderes Vereinbarungsgespräch hinaus laufen.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Ziele zu setzen bzw. zu vereinbaren ist vordringliche Aufgabe des Stadtrates und der Verwaltungsleitung in Verbindung mit den jeweils nachgeordneten Ebenen. Sie müssen darauf hinwirken, dass auf allen Ebenen Initiativen zur Zielklärung und -präzisierung ergriffen werden. Präzise Ziele sind auch in den Fachbereichen und Organisationseinheiten unabdingbar notwendig.

Voraussetzungen dafür sind folgende Faktoren:

- Die Verwaltungsleitung geht mit gutem Beispiel voran.
- Es besteht ein Bezug zu den übergeordneten strategischen Zielen (z.B. im Leitbild).
- Es findet eine Kommunikation über gemeinsame Ziele statt.
- Eine Zielvereinbarung ist tatsächlich eine Vereinbarung, also ein Commitment, das der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter im Rahmen eines Korridors eigene Handlungsspielräume lässt.
- Zielvereinbarungen geben Orientierung und benennen Meilensteine, ohne eine neue Bürokratie aufzubauen.

### **c) bisherige Aktivitäten**

Im Rahmen des MVG hatten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, den Umgang mit dem Instrument „Zielvereinbarung“ zu üben.

Im Jahr 2010 wurden in ausgewählten Pilotprojekten Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit dem Leistungsentgelt gemäß § 18 TVöD abgeschlossen. Darüber hinaus wird dieses Führungsinstrument noch wenig genutzt – bezogen auf schriftliche Zielvereinbarungen ohne monetären Bezug.

### **d) Handlungsbedarf**

Für die Etablierung als verbindliches Führungsinstrument bedarf es eines konkreten Projektplans. Möglich ist eine schrittweise Einführung „top-down“.

Die Anwendung von Zielvereinbarungen sollte im Jahr 2011 erneut in ausgewählten Pilotprojekten durchgeführt werden. Das Angebot zum Abschluss einer entsprechenden Dienstvereinbarung wurde dem Personalrat unterbreitet.



## Führung und Zusammenarbeit

### **a) Zielsetzung**

Die Verwaltungsentwicklung erfordert ein gewandeltes Selbstverständnis von Führung und Zusammenarbeit. Dies geht mit einer stärkeren Eigenverantwortung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einher und stellt diese vor veränderte Anforderungen. Mit der Erarbeitung von Grundsätzen zur Führung und Zusammenarbeit trägt die Lutherstadt Wittenberg diesem Anspruch Rechnung. Die Grundsätze sollen Leitlinie und Perspektive für eine kooperative Führung in der Verwaltung sein.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Grundsätze bzw. Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit schaffen die Grundlage für eine ziel-, mitarbeiter/innen- und leistungsorientierte Zusammenarbeit, indem sie

- Grundsätze der Kooperation, Koordination und Information
- Pflichten und Rechte der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen
- Methoden und Mittel zur Führung und Formen der Zusammenarbeit

### **c) bisherige Aktivitäten**

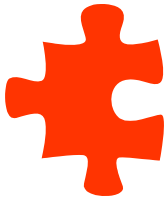
Das wechselseitige Verständnis von Führung und Zusammenarbeit wird insbesondere in den jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen thematisiert.

Außerdem wird mit jeder Weiterbildung zum Thema „Führung“ die praktische Befähigung der Führungskräfte zur Umsetzung eines kooperativen Führungsstils verfolgt.

### **d) Handlungsbedarf**

Die bestehenden Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit müssen noch stärker in der Praxis bzw. in den Köpfen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften verankert werden. Die Implementierung des Führungsleitbildes ist auch deshalb ständig nachzuhalten, da es sich auf verschiedene andere Handlungsfelder der Personal- und Organisationsentwicklung auswirkt und insbesondere die gelebte Vorbildfunktion eine fundamentale Bedeutung für die gesamte Führungs- und Verwaltungskultur besitzt.

Das Führungsleitbild muss laufend durch gezielte Maßnahmen im Rahmen der sonstigen Personalentwicklung für Führungskräfte (z.B. bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für Führungspositionen) präsent gehalten werden.



## Leistungsanreize

### **a) Zielsetzung**

Durch materielle und immaterielle Anreize werden die Verwaltungsleistungen gesteuert und die Motivation der Mitarbeiter/innen gefördert.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

Im Bereich der monetären Anreize kommen in erster Linie Leistungsprämien und Leistungszulagen entsprechend den tarif- und besoldungsrechtlichen Vorschriften in Frage. Bei den immateriellen Anreizen liegt es in der Personalentwicklungsverantwortung, Aufgaben und sozialbezogene Anreize (Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Weiterbildung, Lob, Anerkennung usw.) einzusetzen.

Materielle Anreize können herausragende Leistungen honorieren, z.B. in Form von

- Leistungsprämien (für eine einmalige erbrachte Leistung)
- Leistungszulagen (für dauernde und überdurchschnittliche Leistung)

Immaterielle Anreize sind Aufgabe der Führungsarbeit, z.B.

- Lob, Anerkennung und konstruktive Kritik
- ausreichende Information, Beteiligung und Mitgestaltung bei Veränderungsprozessen
- Delegation von Aufgaben
- Gewährung ausreichender Handlungsspielräume
- Partizipation an Entscheidungen
- Erweiterung der Aufgabenbereiche in der Tiefe und in der Breite (job enrichment und job enlargement), ohne eine Überlastung zu bewirken
- Möglichkeit zur Außendarstellung und Präsentation
- die Eröffnung von Möglichkeiten der Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung

Sicherzustellen ist ein transparentes Anreizmanagement, welches sich auf Beurteilungen stützen kann und in Mitarbeitergesprächen sowie durch Zielvereinbarungen kommuniziert und umgesetzt wird.

### **c) bisherige Aktivitäten**

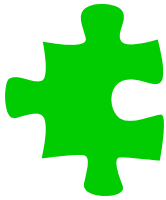
Neben dem Leistungsentgelt werden bereits eine Vielzahl der vorgenannten Instrumente genutzt, um die Motivation der Mitarbeiter/innen zu erhalten und zu fördern und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

### **d) Handlungsbedarf**

Anreizsysteme sollen eine Zielführung ohne äußeren Zwang unterstützen. Aufgabe ist es, ein Anreizmanagement zu entwickeln, welches materielle Anreize und immaterielle Anreize (aufgaben-, sozial- und umfeldbezogene Anreize) miteinander verknüpft. Ein monetäres Leistungsanreizsystem ist auf der Basis klarer und messbarer Kriterien verwaltungsindividuell zu entwickeln und zu profilieren.

Der weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit, der Gestattung von Telearbeit sowie der großzügigen Vereinbarung von Teilzeit und Sonderurlaub sind verstärkt als Leistungsanreiz Geltung zu verschaffen.





## flexible Arbeitsbedingungen

### **a) Zielsetzung**

Die Arbeitszeitflexibilisierung balanciert betriebliche wirtschaftliche Bedürfnisse der Arbeitszeitgestaltung mit den persönlichen und familiären Interessen der Mitarbeiter/innen aus. Sie setzt die Bereitschaftsfähigkeit und das Vertrauen voraus, Arbeitszeit entsprechend dem Aufgabenanfall zu gestalten. Aus unternehmerischer Sicht zielen diese Instrumente auf ein effizientes Arbeitszeitmanagement mit den Ergebnissen: Rückgang von Wartezeiten, Verkürzen der Bearbeitungszeiten, bessere Erreichbarkeit, Abbau von Überstunden, Vermeidung von Leerlaufzeiten.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- Arbeitszeitrahmen
- Arbeitszeitkonten
- Service- und Ansprechzeiten
- Teilzeitmodelle
- Telearbeit
- Vertrauensarbeitszeit (Verzicht auf arbeitgeberseitige Kontrolle)

### **c) bisherige Aktivitäten**

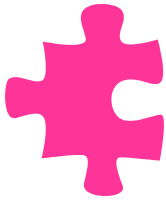
Teilzeitbeschäftigung ist neben Telearbeit und den Möglichkeiten der gleitenden Arbeitszeit oft die einzige Chance, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Dafür sind flexible Teilzeitmodelle erforderlich, mit der die Verwaltung – sicher bedingt durch ihren hohen Anteil an Mitarbeiterinnen – seit langen Jahren gute Erfahrungen macht. Nicht nur in den Grenzen des Tarifrechts und des Beamtenrechts sind Teilzeitwünschen Rechnung getragen worden. Es wurde ebenfalls versucht, die Arbeitsleistung so auf die Woche aufzuteilen, dass sowohl Mitarbeiter/innen als auch Arbeitgeber zufrieden sind.

### **d) Handlungsbedarf**

Die Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit hat sich als Modell einer pauschalierten Berücksichtigung des Arbeitsbedarfs und Modell einer Vertrauensarbeitszeit generell bewährt. Unter den Aspekten der Stärkung von Dienstleistungsorientierung und Wirtschaftlichkeit sind jedoch ergänzende Verwaltungs- und Arbeitszeitregelungen notwendig, die zu einer weiteren Flexibilisierung und zur Erreichung der o.g. Effekte beitragen.

Die Möglichkeiten der alternierenden Telearbeit als flexible Arbeitsform, bei der die Arbeitsleistung teilweise am häuslichen Arbeitsplatz und teilweise an die Verwaltung erbracht wird, werden bisher nicht genutzt.

→ Einführung der Telearbeit in Form von Individualvereinbarungen oder Pilotprojekten



## Gender Mainstreaming

### **a) Zielsetzung**

Die Lutherstadt Wittenberg fördert die Gleichstellung von Frauen und Männern, wirkt damit auf die Beseitigung bestehender Nachteile in der Verwaltung hin und nutzt damit die Chance, im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung die Gleichstellung als Instrument einer bewussten und gezielten Personalplanung und Personalentwicklung einzusetzen.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

- Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- work-life-balance für Frauen und Männer
- familienfreundliche Wiedereinstiegskonzepte
- gezielte Einbeziehung von Frauen in Personalentwicklungsprozesse

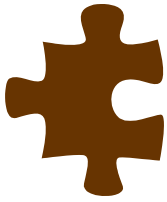
### **c) bisherige Aktivitäten**

Wie bereits aufgezeigt, fanden im vergangenen Jahr mehrere Beratungen zum Frauenförderplan statt. Die Datenerhebung hat gezeigt, dass sich die Frauenförderung bei der Lutherstadt Wittenberg insgesamt positiv entwickelt hat. Allerdings sind Frauen in einigen Hierarchiestufen immer noch deutlich unterrepräsentiert.

### **d) Handlungsbedarf**

Im Jahr 2011 ist der Frauenförderplan abschließend zu erstellen und im Rhythmus von zwei Jahren fortzuschreiben. Arbeiten zur stärkeren Vernetzung von Frauen in Führungs- und sonstigen herausgehobenen Funktionen sind fortzuführen, um auf diese Weise einen zusätzlichen Beitrag zur Frauenförderung zu leisten.

- ➔ Verabschiedung und Umsetzung des Frauenförderplans



## **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

### **a) Zielsetzung**

Es ist das gemeinsame Ziel des Arbeitgebers Lutherstadt Wittenberg, des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung, die Gesundheit der Mitarbeiter/innen zu erhalten und zu fördern. Durch ein strukturiertes betriebliches Gesundheitsmanagement werden die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen und die Arbeitsqualität erhöht.

### **b) Inhalte und Maßnahmen**

In einem Gesundheitsprogramm werden gezielte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur Steigerung der Motivation und Zufriedenheit festgelegt, z.B.

- Aufnahme des Themas in Weiterbildungsveranstaltungen
- Gesundheits- und Valtage
- Gesundheitsseminare
- Gesundheitsprävention (Arbeitsschutz, Unfallverhütung, Gefährdungsanalyse)
- Angebote für Mitarbeiter/innen mit berufsbedingten Gesundheitsbeeinträchtigungen
- berufliches Wiedereingliederungsmanagement
- Fehlzeitenmanagement
- Zusammenarbeit mit Krankenkassen und anderen örtlichen Anbietern (Sportvereine, Physiotherapie)
- Ergonomie und Ausstattung der Arbeitsräume

### **c) bisherige Aktivitäten**

Die Lutherstadt Wittenberg ist auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung seit vielen Jahren aktiv. Der betriebliche Gesundheitsschutz, der bisher den arbeitsmedizinischen Dienst und die arbeitssicherheitstechnische Betreuung umfasst, wird durch den Fachbereich Innerer Service koordiniert und gesteuert. Mit dem Arbeitsschutzausschuss und der Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement sind eine Vielzahl von Gremien mit Fragen der Gesundheitsförderung betraut.

Um die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu optimieren, wurde im November 2010 eine bis zum 31.12.2011 befristete Kooperation mit der AOK Sachsen-Anhalt abgeschlossen, die die Maßnahmen der Gesundheitsförderung noch besser koordinieren soll.

### **d) Handlungsbedarf**

Im nächsten Schritt sind die konzeptionellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Ausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu schaffen. Derzeit arbeitet eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Fachbereiches Innerer Service an der konkreten Ausgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.



## 4. Umsetzung und Realisierung

### 4.1. Verantwortliche der Personalentwicklung

Es wurde bereits dargestellt, wer für die Personalentwicklung verantwortlich ist.

☞ WiPeK, Juni 2010, S. 5

Die wesentlichen Akteure im Personalentwicklungsprozess sind jedoch die **Führungskräfte**: sie tragen die herausragende Verantwortung, müssen einen elementaren Beitrag zur Umsetzung der strategischen Personalentwicklung leisten und das „gewünschte“ Verhalten (Lernbereitschaft und Vertrauen) beispielhaft vorleben.

Die Aufgabe des **Fachbereiches Innerer Service** ist die Erarbeitung des Rahmenkonzepts, zentralen Steuerung und zielgerichtete Koordinierung der einzelnen Personalentwicklungsaktivitäten.

### 4.2. Handlungsebenen der Personalentwicklung

Personalentwicklung findet auf drei verschiedenen Ebenen statt (individuell, gruppen- und organisationsbezogen) und durchläuft dabei jeweils einen Prozess, der durchaus unterschiedlich sein kann. In den einzelnen Phasen des jeweiligen Prozesses können auch – etwa je nach Zielgruppe und/oder Handlungsfeld – unterschiedliche Maßnahmen eingesetzt werden.

Bei der **individuellen Personalentwicklung** steht die Entwicklung des Einzelnen im Vordergrund, z.B. bezogen auf die Übernahme einer bestimmten Funktion oder das Erfordernis einer Weiterbildung. Das Mitarbeitergespräch ist dabei das wichtigste Personalentwicklungsinstrument – sowohl zur Bedarfsermittlung als auch zur Erfolgskontrolle.

Die **gruppenbezogene Personalentwicklung** stellt eine bestimmte Zielgruppe in den Mittelpunkt der Maßnahmen, z.B. Führungskräfte und Ausbilder/innen

Für die **organisationsbezogene Personalentwicklung** können die auf Grundlage der ermittelten Bedarfe der Gesamtverwaltung erforderlichen Einzelmaßnahmen im Rahmen von Einzel-Programmen strukturiert und gesteuert werden. Als thematische Programme werden verschiedene Maßnahmen bzw. Projekte zur Erreichung eines strategischen Personalentwicklungsziels verstanden. Die Programme orientieren sich an den strategischen Zielen der Personalentwicklung und fassen die Projekte zusammen, die zur Erreichung des jeweiligen Zieles geplant sind.

### 4.3. praktische Vorgehensweise

Die aufgezeigten Handlungsfelder werden auf den zuvor genannten Ebenen analog den Grundsätzen des Projektmanagements umgesetzt.

Als zentraler Baustein der Personalentwicklung wird in der Lutherstadt Wittenberg kurz- bis mittelfristig die Qualifizierung anzusehen sein, an der möglichst viele Mitarbeiter/innen zu beteiligen sind.



## 5. Überprüfbarkeit und Controlling

Es besteht Klarheit darüber, dass sich der Erfolg von Personalentwicklung unter Umständen schwer nachweisen lässt. Verhaltensänderungen des Menschen sind kaum messbar, Wirkungen auf die praktische Arbeit oft erst nach längerer Zeit feststellbar bzw. nicht unbedingt der Personalentwicklung zuzuordnen.

Eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung benötigt auf der zentralen Ebene relevante Informationen, um zielgerichtet, koordiniert und zeitbezogen planen und steuern zu können. Durch einen kontinuierlichen Vergleich der festgelegten Personalentwicklungsziele und eine aktuellen Einschätzung aufbereiteter Daten ist ein Personalentwicklungscontrolling ein wirksames Steuerungssystem.

Insofern als bei jeder Fortschreibung eines Konzeptes ein Resümee gezogen wird, welche konkreten Maßnahmen in dem abgelaufenen Jahr umgesetzt wurden und was ggf. nicht umgesetzt wurde oder nicht umgesetzt werden konnte, findet schon ein Controlling statt.

Wie auch in anderen Bereichen des Controllings müssen geeignete Kennzahlen und Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung gefunden werden. Dazu zählen in erster Linie:

- Ermitteln des Durchführungserfolges der Instrumente bzw. Maßnahmen (ob am Ende die zu Beginn definierten Qualitätsziele erreicht worden sind)
- Bestimmen des Transfererfolges, d.h. Vergleich der Arbeitsergebnisse vor und nach der Maßnahme

Einen Einstieg zur Ermittlung von qualitativen Einschätzungen können Interviews und Befragungen liefern. Für die Kontrolle der Erfüllung der individuellen Entwicklungsziele sind vorrangig die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zu nutzen.

## 6. Ausblick

Mit dem vorliegenden Konzept und der aufgezeigten Bausteinen ist der Prozess der Personalentwicklung in der Lutherstadt Wittenberg nicht abgeschlossen. Der Prozess geht weiter. Die aufgezeigten Maßnahmen müssen vor allem gelebt, aber auch weiter ausgebaut werden.

Zukünftig zu betrachtende Bausteine können beispielsweise die nachfolgenden sein:

- Projektarbeit und Projektleitung
- Beurteilung als Leistungsbeurteilung
- Führungsfeedback
- interne Kommunikation
- Befragung der Mitarbeiter/innen
- altersgerechte Beschäftigung

**Alle Mitarbeiter/innen sind aufgefordert, dabei mitzuwirken und dies zu unterstützen.**



## Anlagen

---

**Anlage 1:** Übersicht fachübergreifender Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2010

**Anlage 2:** Übersicht berufsbegleitender Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2010

**Anlage 1****fachübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2010**

Thema	Datum	Teilnehmer
Nie wieder sprachlos - Fortbildung für Erzieher/innen	27.01.2010	18
Führungskräftfortbildung für FBL - 1. Teil Kommunikation	05.02.2010	4
Ablauf eines Zielvereinbarungsprozesses	02.03.2010	20
Dienstplangestaltung in Kitas	17.04.2010	22
Das Informationszugangsgesetz (IZG LSA)	11.10.2010	21
Führungskräfteschulung für HSB	18.10.2010	16
Das neue Vergaberecht	24.11.2010	18
Führungskräftfortbildung für FBL - 2. Teil Konfliktmanagement	26.11.2010	3
Excel-Grundkurs	08.11.2010	12
Power Point-Schulungen - 5 Schulungen		44
GroupWise-Schulungen - 10 Schulungen		114
Access-Grundschulung	01.12.2010	10
Seminar für Ausbilder	08.12.2010	10
Wohngeldrecht	13.12.2010	8
Umgang mit Gewalt - 1. Schulung	20.12.2010	10

## Anlage 2

## berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen im Jahr 2010

Maßnahme bzw. Kurs	Teilnehmer	Bereich	Ort	Zeitraum
<b>Bilanzbuchhalter (kommunal)</b>	2	RPA	Dessau	bis 06/2010
	2	FC, Stadtkasse	Dessau	bis 06/2010
	1	FC, Kämmerei	Dessau	bis 06/2010
	1	FC, Doppik	Luth. Wittenberg	09/2010 bis 07/2011
<b>Beschäftigtenlehrgang II</b>	1	FC, Kämmerei	Dessau	bis 03/2011
(auf eigene Kosten)				
<b>Leitungskompetenz in Kitas</b>	1	S, Kita "Pittiplatz"	Halle	03/2010 bis 12/2010
<b>Kinderschutzfachkraft</b>	1	S, Kita "Sonnenblume"	Dessau	06/2010 bis 11/2010
<b>Lehrgang für Beschäftigte des bautechnischen Verwaltungsdienstes</b>	1	ÖB, Tiefbau	Magdeburg	09/2010 bis 06/2011