

# Personal- und Organisationsbericht 2018



**Landratsamt Karlsruhe**  
Dezernat I - Personal- und Organisationsamt



## Inhalt

1	Einleitung .....	4
2	Benchmark .....	5
3	Zahlen und Daten .....	6
3.1	Aufbauorganisation .....	6
3.2	Stellen .....	7
3.3	Beschäftigte .....	8
3.4	Teilzeitquote .....	10
3.5	Altersteilzeit .....	10
3.6	Altersstruktur und Prognose .....	11
3.7	Altersbedingte Abgänge .....	12
3.8	Fluktuation .....	13
3.9	Krankheitsbedingte Abwesenheit .....	14
3.10	Bewerberanzahl und Einstellungsverfahren .....	15
3.11	Personalkosten .....	16
4	Organisationsentwicklung .....	18
4.1	Organisationsstruktur .....	18
4.2	Aufbauorganisation .....	18
4.2.1	Strukturelle Änderungen .....	18
4.2.2	Neue Liegenschaften/Raumkonzept .....	20
4.2.2.1	Neue Standorte Triwo Technopark Bruchsal sowie Gartenstraße 76-78 ..	20
4.2.2.2	BGV-Neubau (Parkgebäude) .....	20
4.3	Ablauforganisation .....	21
4.3.1	Prozessoptimierung mit dem Fokus auf Bürgernähe .....	21
4.3.2	Ablauforganisation E-Government .....	23
4.3.3	Neue Raumkonzepte .....	25
5	Arbeitgebermarke .....	26
6	Personalentwicklung .....	27
6.1	Personalentwicklungskonzept .....	27
6.1.1	Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	28
6.1.2	Überarbeitung des Mitarbeitergesprächs .....	28
6.1.3	Führungskräfte und Mitarbeiterführung .....	28
6.1.4	Einarbeitungsprozess .....	29
6.1.4.1	START-UP .....	29
6.1.4.2	Neueinsteigertreffen .....	30
7	Recruiting .....	31

8	Ausbildung .....	32
8.1	Ausbildungsberufe.....	32
8.2	Praktikum .....	36
8.3	Freiwilliges Soziales Jahr .....	36
8.4	Ausbildungsmarketing .....	37
9	Fortbildung .....	38
9.1	Fortbildungsprogramm .....	38
9.2	Nachwuchsführungskräfte .....	39
9.3	E-Learning .....	39
10	Gesundheitsmanagement .....	41
10.1	Gesundheitskonzept.....	41
10.1.1	Gesundheitsförderung.....	42
10.1.2	Interner Beratungsdienst .....	42
10.1.3	Arbeitsschutz und -medizin .....	43
10.2	Corporate Health Audit.....	44
11	Ergebnis und Ausblick .....	45

## 1 Einleitung

Die dritte Fortschreibung des Personal- und Organisationsberichts seit 2011 wurde aufbauend auf den vorherigen Berichten erstellt und dient der Zusammenfassung bisheriger Entwicklungen im Personal- und Organisationsbereich. Der Bericht umfasst sowohl aktuelle Sachstände als auch künftige Anhaltspunkte und Entwicklungsansätze.

Die demographischen Entwicklungen stellen das Landratsamt Karlsruhe weiterhin vor große Herausforderungen. Schwerpunktthemen der Personalarbeit sind daher u. a. die Personalgewinnung und die Mitarbeiterbindung. In diesem Zusammenhang spielen auch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie ein effektives Personalmarketing eine entscheidende Rolle. Außerdem gilt es, die Rahmenbedingungen für die zukünftige Aufgabenerledigung anzupassen und weiterzuentwickeln, beispielsweise durch eine entsprechende Personalplanung und eine zielgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung.

Wie bereits im Personal- und Organisationsbericht 2016 werden im ersten Teil des Berichtes Kennzahlen und Statistiken abgebildet. Im zweiten Teil werden Entwicklungen in der Aufbau- und Ablauforganisation dargestellt und es wird auf Neuerungen der Personalentwicklung, Veränderungen in den Bereichen Aus- und Fortbildung sowie beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement eingegangen. Abschließend gibt der Bericht ein zusammenfassendes Ergebnis sowie einen Ausblick auf weitere mögliche Entwicklungen.

## 2 Benchmark

Benchmarking bedeutet, mit Hilfe von Kennzahlen die eigene Leistungsfähigkeit vergleichend zu überprüfen. Ziel ist, Informationen zur Verbesserung der Leistungserstellung zu ermitteln und diese im Vergleich zu bewerten. Auswertungen und Analyse der Benchmarks bieten Anlass und Hinweise zur Optimierung der internen Steuerung und bilden eine Grundlage zur Reflektion der eigenen Kennzahlen.

Das Landratsamt Karlsruhe nimmt an interkommunalen Vergleichen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) teil. Für die Koordination der Benchmarks im Landratsamt Karlsruhe ist die Projektgruppe Organisationsentwicklung verantwortlich. Aktuell beteiligt sich das Landratsamt Karlsruhe an folgenden Vergleichsringen der KGSt: Jugendhilfe (seit 1997), Kommunales Rechnungswesen (seit 1997), Zulassungswesen (seit 1997), Fahrerlaubniswesen (seit 1998) und Personalwesen (seit 1999). 2017 neu hinzugekommen ist der Vergleichsring Forderungsmanagement (Kämmereiamt).

Für den Personal- und Organisationsbericht wird auf Daten des Vergleichsrings Personalwesen zurückgegriffen.

Dem Vergleichsring stehen die Daten folgender Landkreise zur Verfügung: Alb-Donau-Kreis, Böblingen, Calw, Enzkreis, Esslingen, Göppingen, Heidenheim, Hohenlohekreis, Karlsruhe, Konstanz, Ludwigsburg, Main-Tauber-Kreis, Ostalbkreis, Rastatt, Rhein-Neckar-Kreis, Rottweil und Schwäbisch Hall. Im vorliegenden Bericht wird die Verwendung der Datenbasis des Vergleichsrings wie folgt gekennzeichnet:

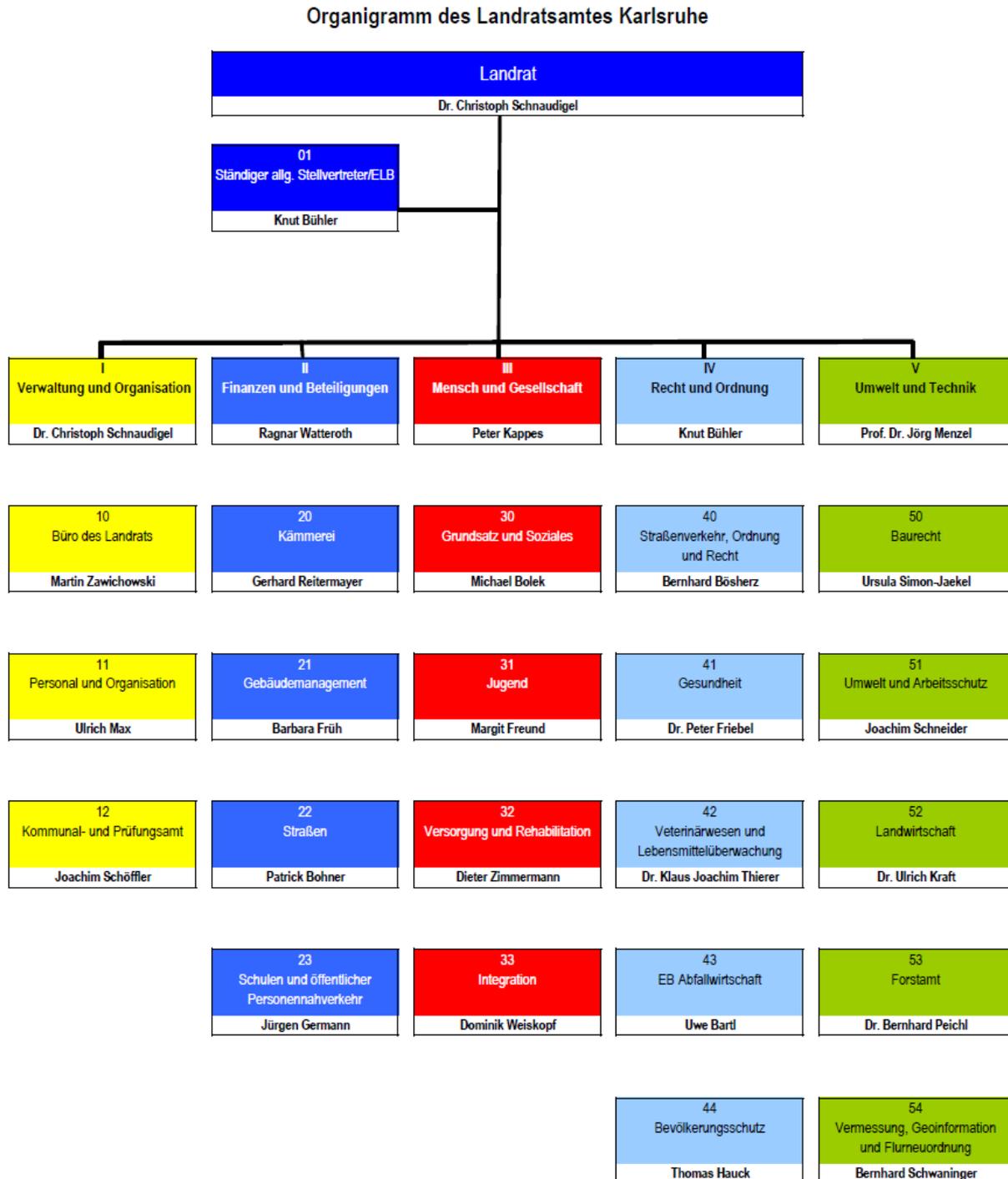
### Benchmark KGSt

Verglichen werden die Daten aus den Jahren 2015 bis 2016. Die Auswertung des Jahres 2017 liegt noch nicht vor. Zur Anzahl der Beschäftigten definiert die KGSt im Vergleichsring alle Beamten und Beschäftigten, inklusive Auszubildende und Praktikanten. Beurlaubte Personen, Personen im Erziehungsurlaub und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Eigenbetrieben (Abfallwirtschaftsbetrieb) sowie freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt.

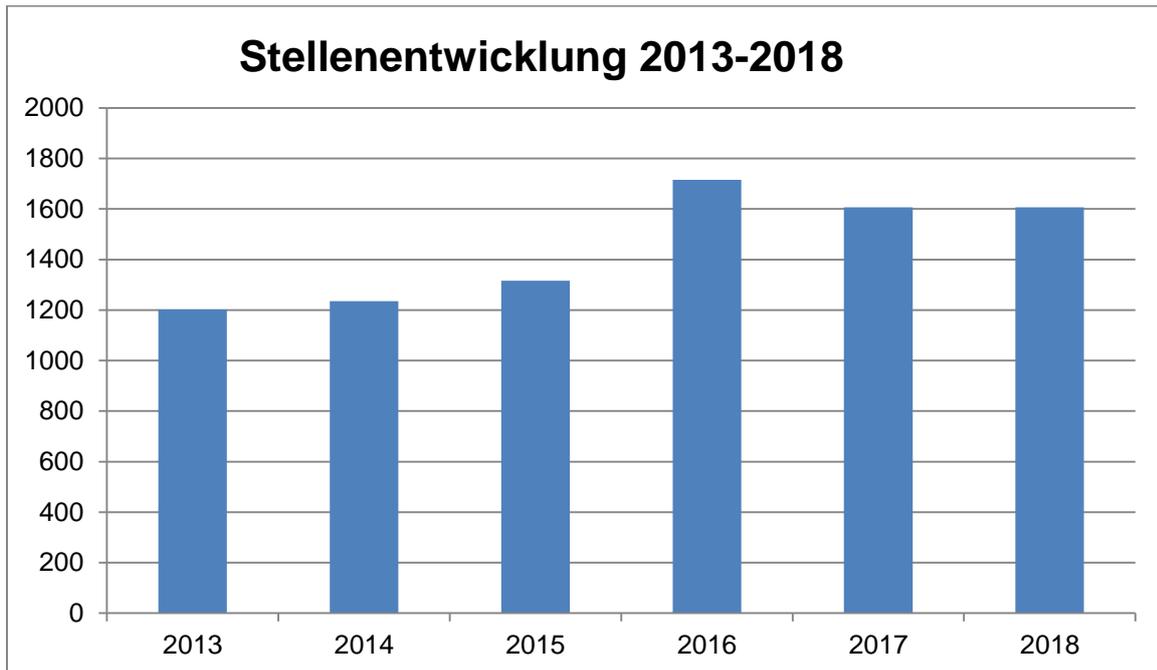
Da seit Einführung der Doppik kein übergeordneter Vergleich des Landkreistages mehr stattfindet, können die Daten im aktuellen Bericht nicht für das Benchmarking zugrunde gelegt werden.

## 3 Zahlen und Daten

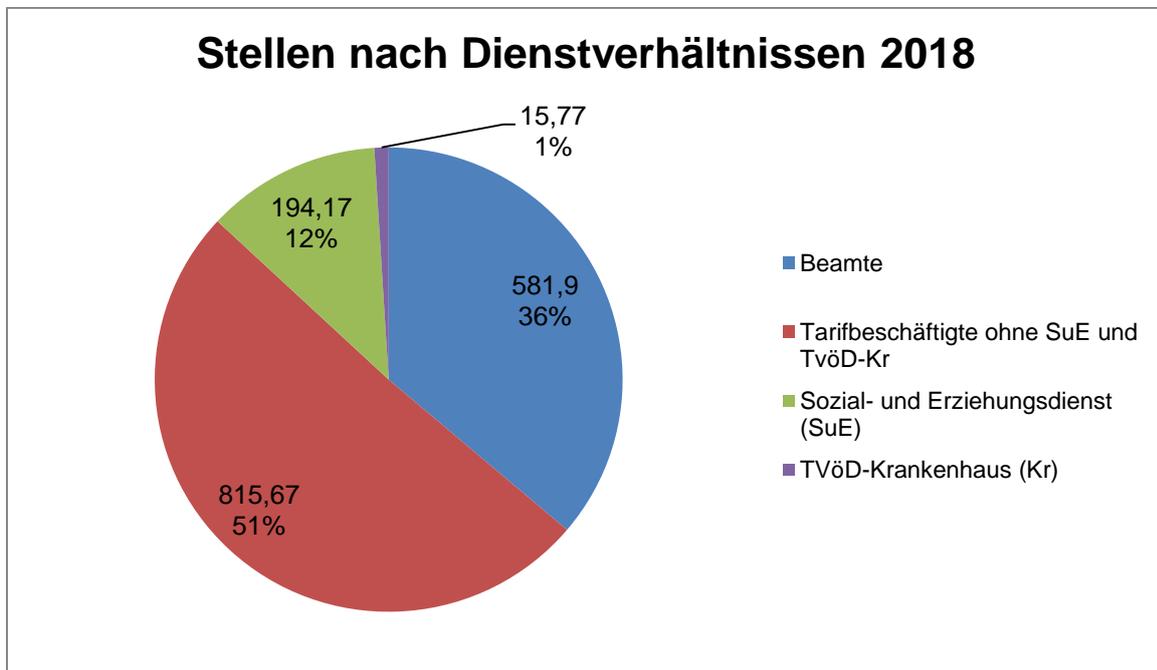
### 3.1 Aufbauorganisation



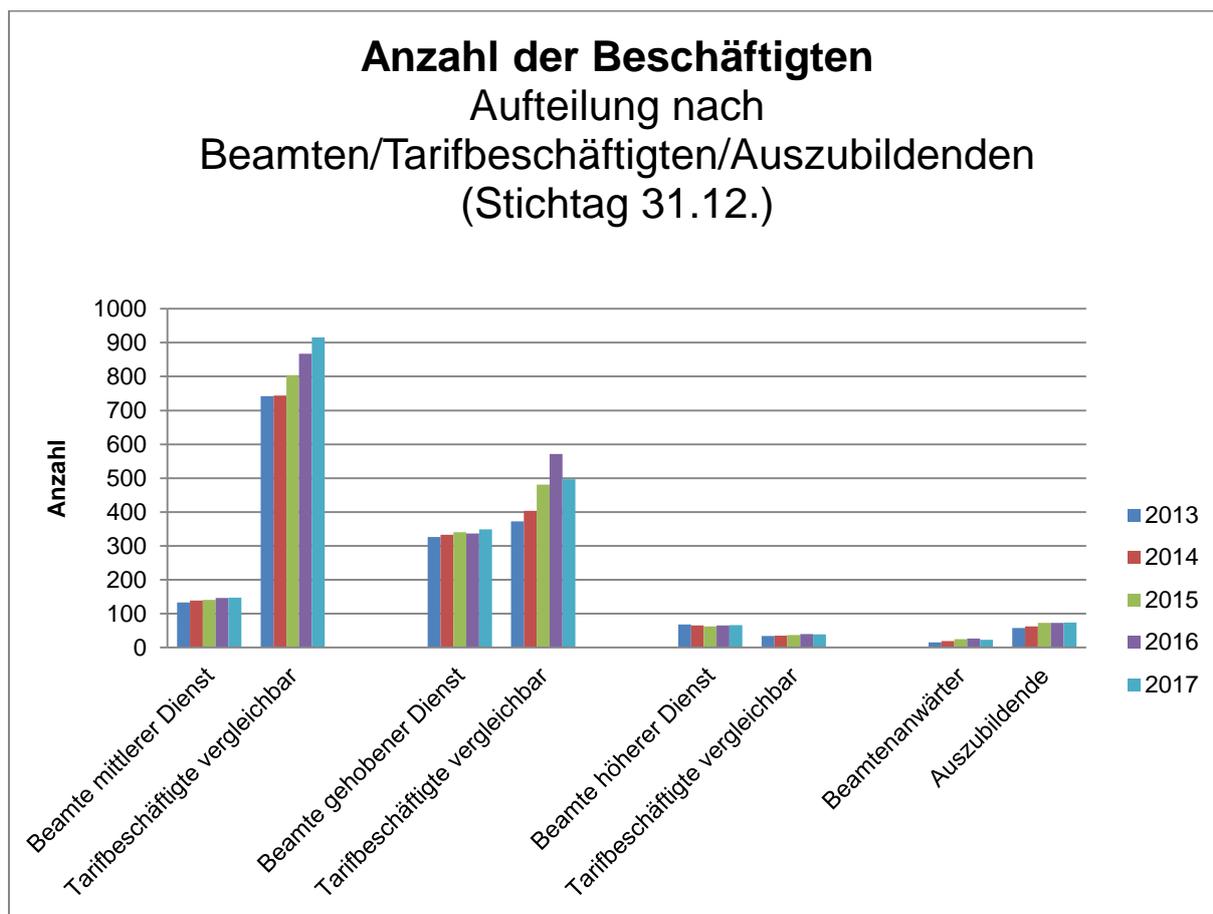
### 3.2 Stellen



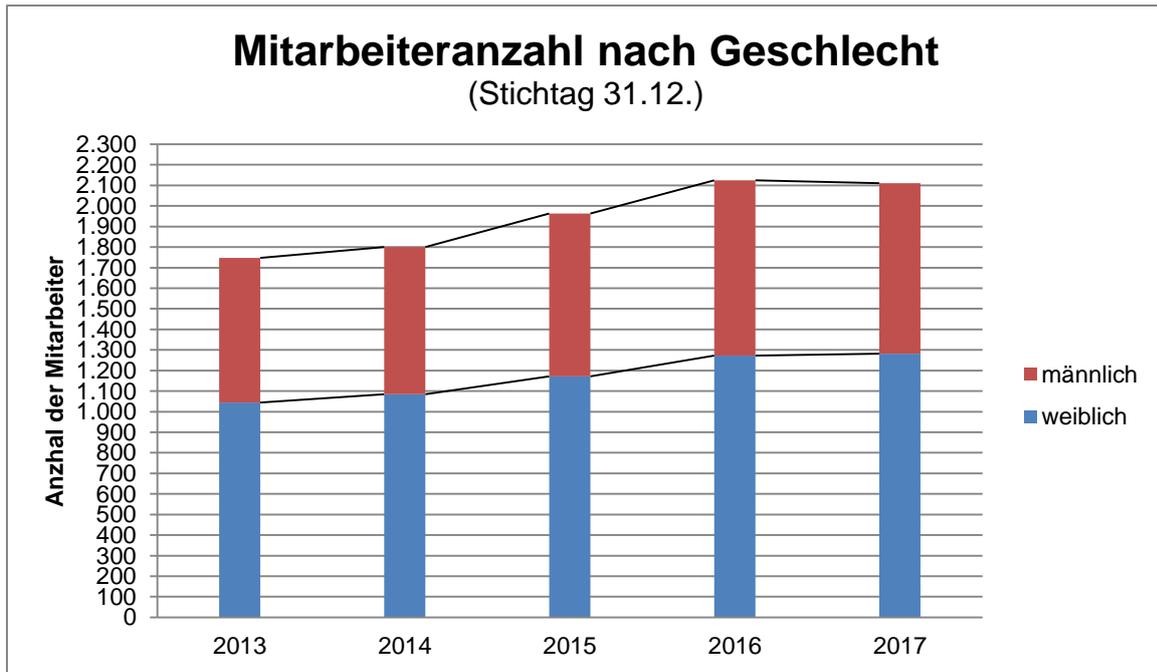
Nachdem die Gesamtzahl der Stellen in Folge der Flüchtlingskrise von 2015 (1.315,95 Stellen) bis 2016 (1.715,26 Stellen) um 399,31 Stellen gestiegen ist, konnten bereits im Jahr 2017 durch Abklingen des Flüchtlingsstromes 107,75 Stellen wieder abgebaut werden.



### 3.3 Beschäftigte



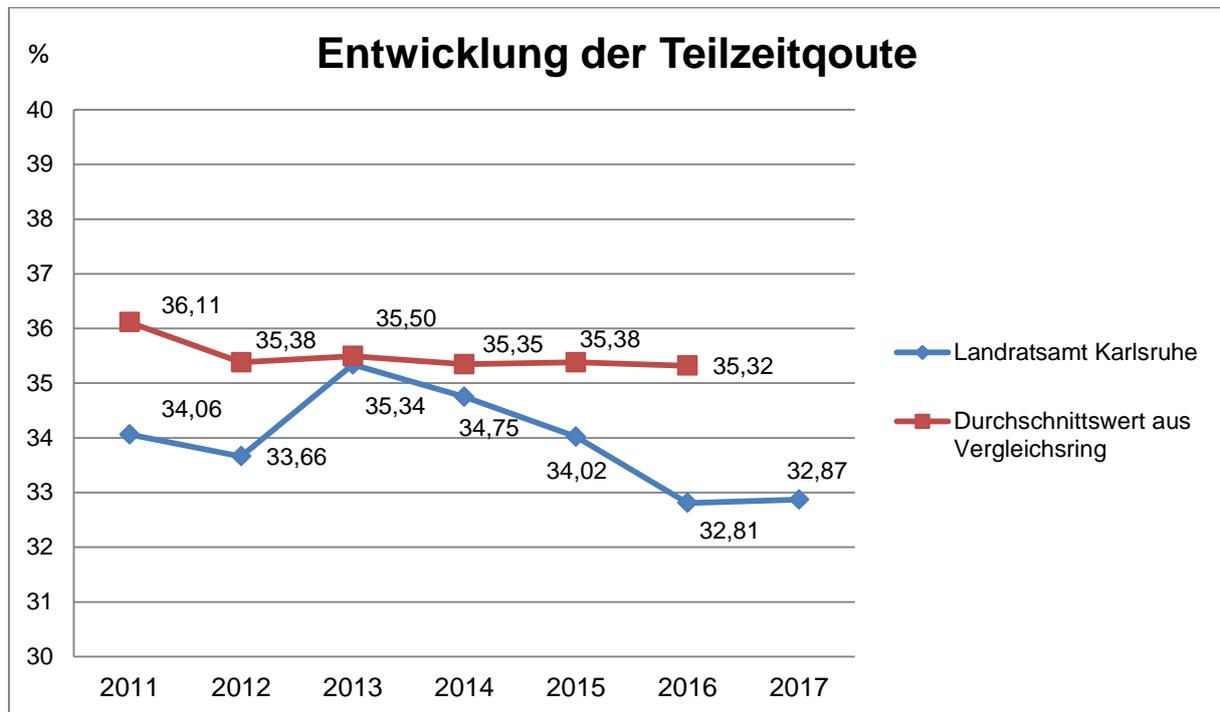
Der überwiegende Teil der Beschäftigten des Landratsamtes Karlsruhe sind Tarifbeschäftigte vergleichbar mit Beamten im mittleren Dienst (bis Entgeltgruppe 9a), gefolgt von Tarifbeschäftigten vergleichbar mit Beamten im gehobenen Dienst (Entgeltgruppen 9b bis 12) und den Beamten im gehobenen Dienst. Von 2016 bis 2017 ist der Stellenzuwachs bei den Tarifbeschäftigten vergleichbar mit Beamten im mittleren Dienst am größten (5,54 %). Nachdem ab dem Jahr 2015 der größte Stellenzuwachs bei den Tarifbeschäftigten vergleichbar mit dem gehobenen Dienst zu verzeichnen war, ist dort im Jahr 2017 der größte Stellenrückgang festzustellen (-12,96 %), gefolgt von den Beamtenanwärtern (-11,54 %). Der Stellenzuwachs bei den Tarifbeschäftigten vergleichbar mit Beamten im mittleren Dienst und der Stellenrückgang bei den Tarifbeschäftigten vergleichbar mit dem gehobenen Dienst hängt damit zusammen, dass die Entgeltgruppe 9 TVöD in der neuen Entgeltordnung (siehe auch Kapitel 3.11 Personalkosten) aufgeteilt wurde. Stellen der Entgeltgruppe 9a TVöD werden nun dem mittleren Dienst zugeordnet, Stellen der Entgeltgruppen 9b und 9c TVöD dem gehobenen Dienst.



Prozentual hat sich das Verhältnis von weiblichen und männlichen Mitarbeitern bis 2016 nicht verändert. Der Anteil männlicher Mitarbeiter betrug zwischen 2013 und 2016 40 Prozent, der Anteil weiblicher Mitarbeiter dementsprechend 60 Prozent der gesamten Mitarbeiteranzahl. Im Jahr 2017 ist der Anteil weiblicher Mitarbeiter um einen Prozentpunkt auf 61 % gestiegen, der Anteil männlicher Mitarbeiter dementsprechend auf 39 % gesunken.

### 3.4 Teilzeitquote

#### Benchmark KGSt



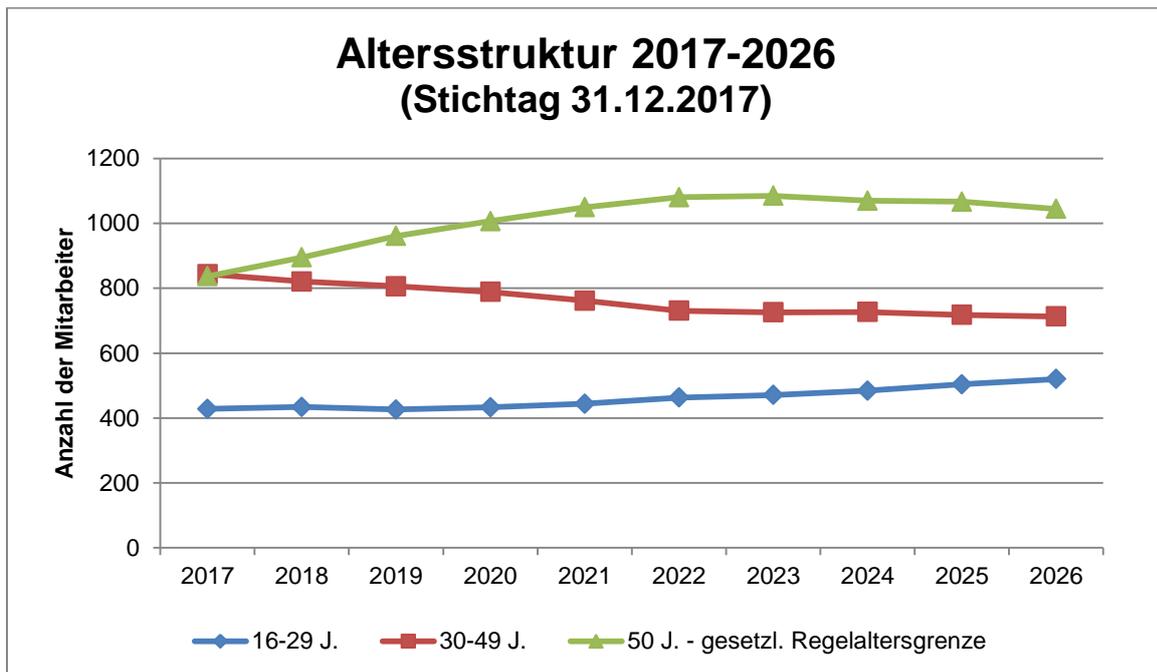
Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten beträgt im Jahr 2017, gemessen an allen Beschäftigten (Vergleichsringdaten), insgesamt 32,87 %. Dies entspricht 614 von insgesamt 1.868 Personen. Von 2013 bis 2016 ist ein Rückgang zu beobachten, im Jahr 2017 ein minimaler Anstieg. Im Vergleich zu den am Benchmark teilnehmenden Landratsämtern liegt die Quote des Landkreises Karlsruhe seit 2011 immer unterhalb des Durchschnitts und entfernte sich von 2013 bis 2016 kontinuierlich von diesem.

Die Veränderung der Quote ist auf den Bedarf im Bereich Asyl zurückzuführen. Grundsätzlich sind beim Landratsamt Karlsruhe alle Stellen teilbar und – wenn gewünscht – wird jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter Teilzeitarbeit ermöglicht.

### 3.5 Altersteilzeit

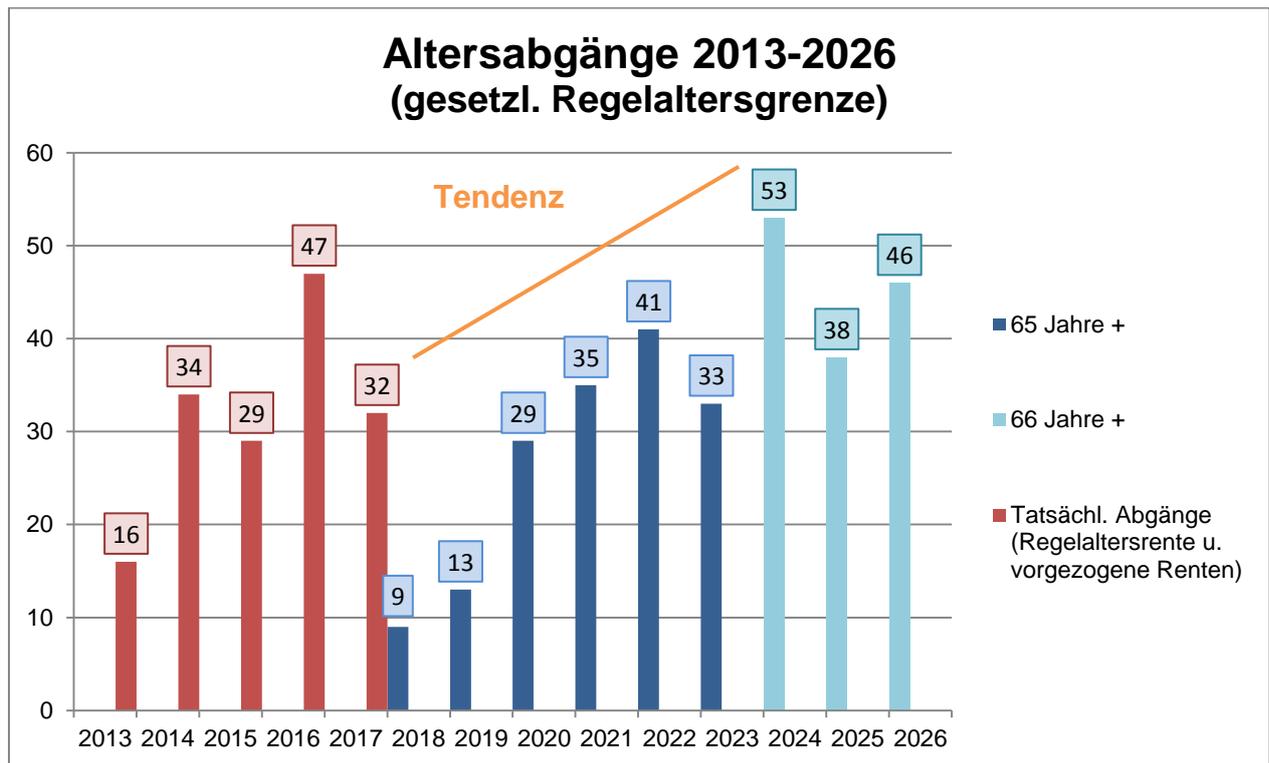
Älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann im Rahmen der Altersteilzeit ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglicht werden. Die Nachfrage nach Altersteilzeit nimmt im Landratsamt Karlsruhe zu. Allein in den Jahren 2016 und 2017 wurden 14 neue Altersteilzeitverträge abgeschlossen.

### 3.6 Altersstruktur und Prognose



Im Zeitraum von 2017 bis 2026 wächst das Delta zwischen der Gruppe der 16-29-Jährigen und der über 50-Jährigen weiter an. In Verbindung mit der sinkenden Zahl der Gruppe der 30-49-Jährigen bedeutet dies eine kontinuierliche Steigerung des Gesamtdurchschnittsalters der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Landratsamt Karlsruhe.

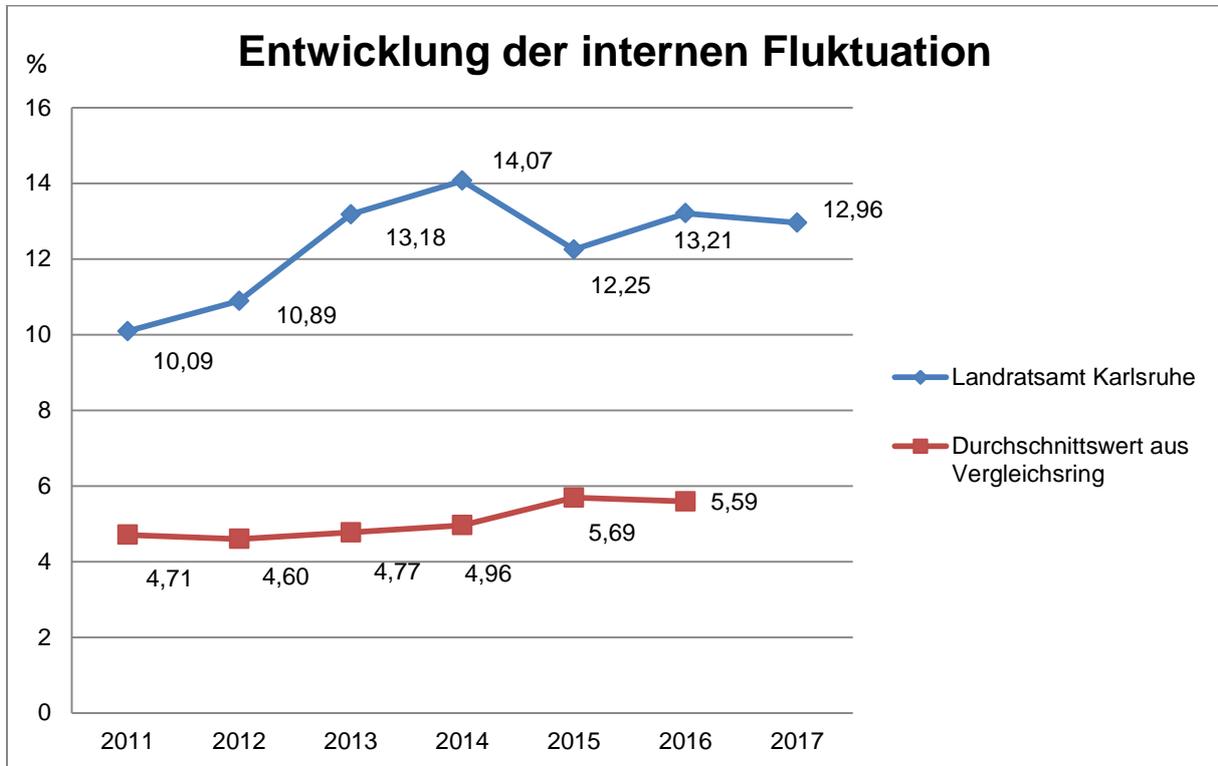
### 3.7 Altersbedingte Abgänge



Von Bedeutung ist, dass innerhalb von fünf Jahren zwischen 2019 und 2024 über 200 Personen die Regelaltersgrenze erreichen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass tendenziell immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von Krankheiten ausscheiden bzw. im Rahmen des Rentenpakets vorzeitig abschlagsfrei in Rente gehen (Angehörige der Geburtsjahrgänge 1951 und 1952, die mindestens 45 Jahre in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert waren, können bereits mit 63 Jahren ohne Abschläge in Rente gehen. Ab dem Geburtsjahrgang 1953 erhöht sich diese Altersgrenze schrittweise je Geburtsjahrgang um weitere 2 Monate).

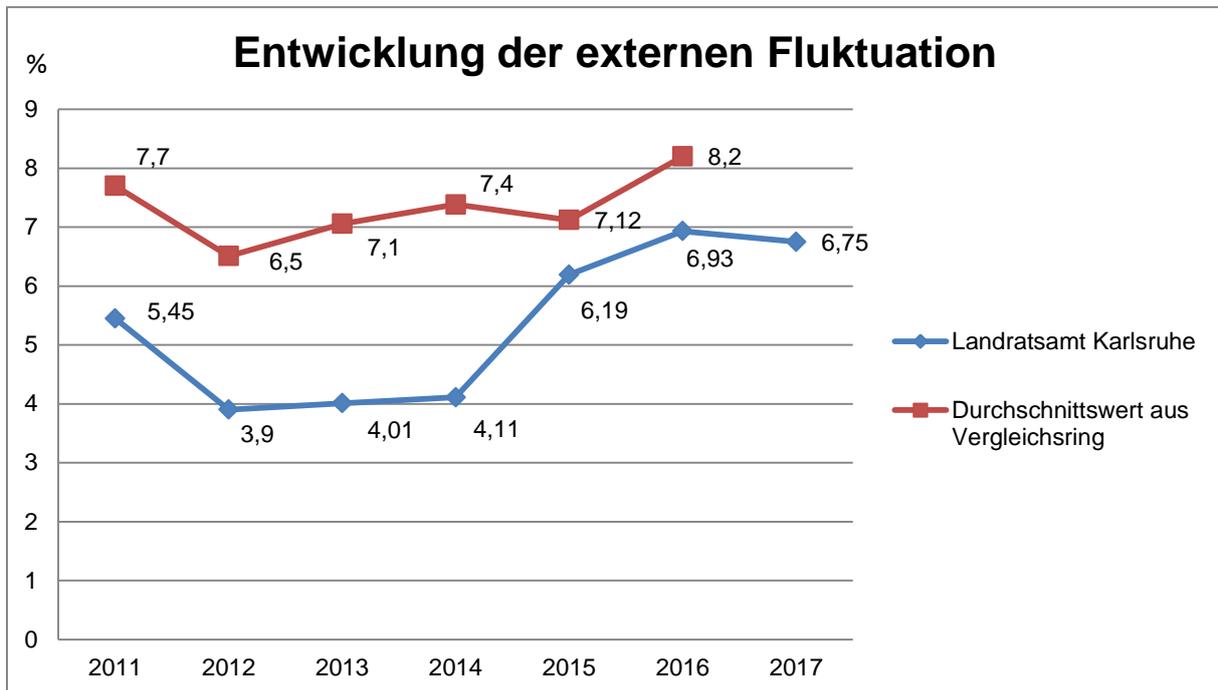
### 3.8 Fluktuation

#### Benchmark KGSt



Nachdem die interne Fluktuationsrate beim Landratsamt Karlsruhe vom Jahr 2011 bis zum Jahr 2014 kontinuierlich gestiegen ist, kam es im Jahr 2015 zu einem Abfallen der Rate um 1,82 Prozentpunkte. Im Jahr 2016 ist ein Anstieg auf 13,21 % zu verzeichnen, im Jahr 2017 sinkt die Rate leicht um 0,25 Prozentpunkte. Die interne Fluktuationsrate des Landratsamtes liegt im genannten Zeitraum durchweg mindestens fünf Prozentpunkte über der durchschnittlichen Fluktuationsrate aus den Vergleichsdaten.

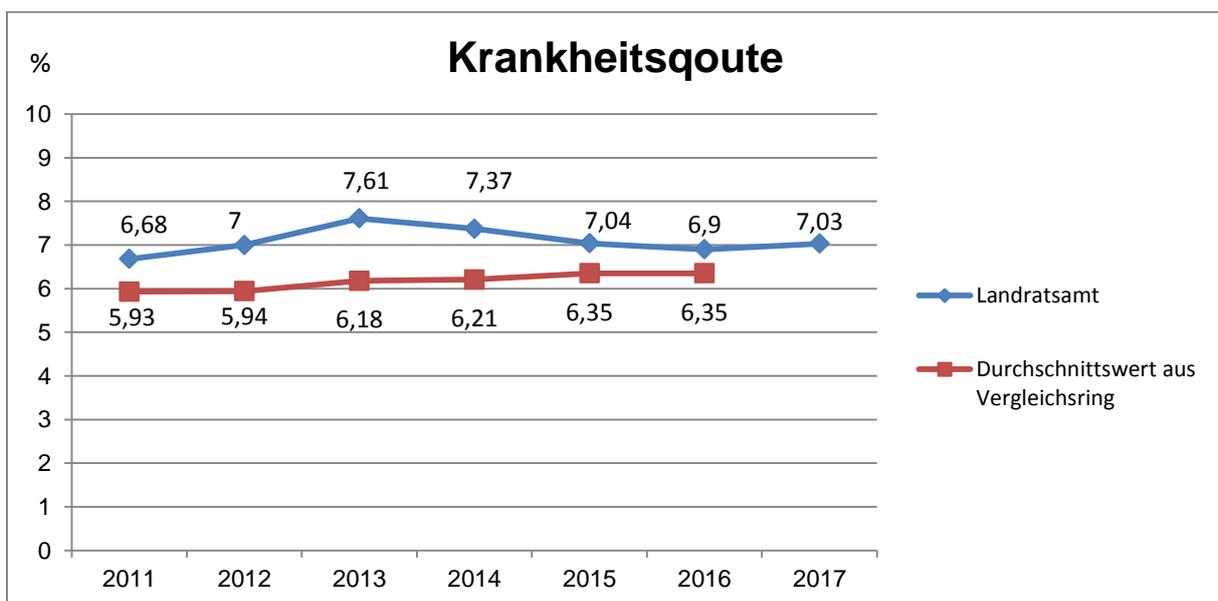
### Benchmark KGSt



Über den betrachteten Zeitraum liegt die externe Fluktuationsrate des Landratsamtes Karlsruhe niedriger als die Mittelwerte aus den Vergleichsringdaten. Die Rate des Landratsamtes stieg zwischen 2014 und 2017 um 2,64 Prozentpunkte.

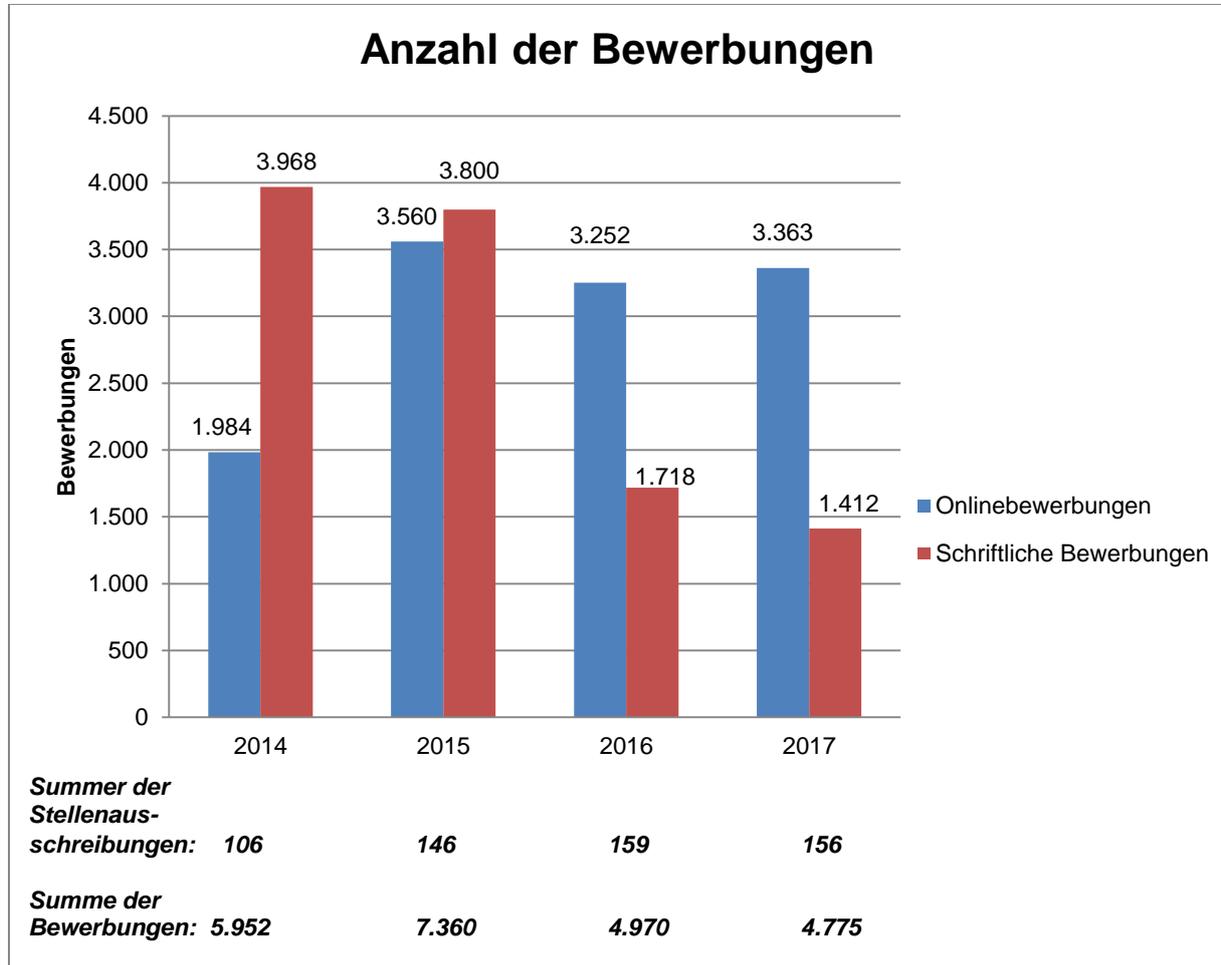
### 3.9 Krankheitsbedingte Abwesenheit

### Benchmark KGSt



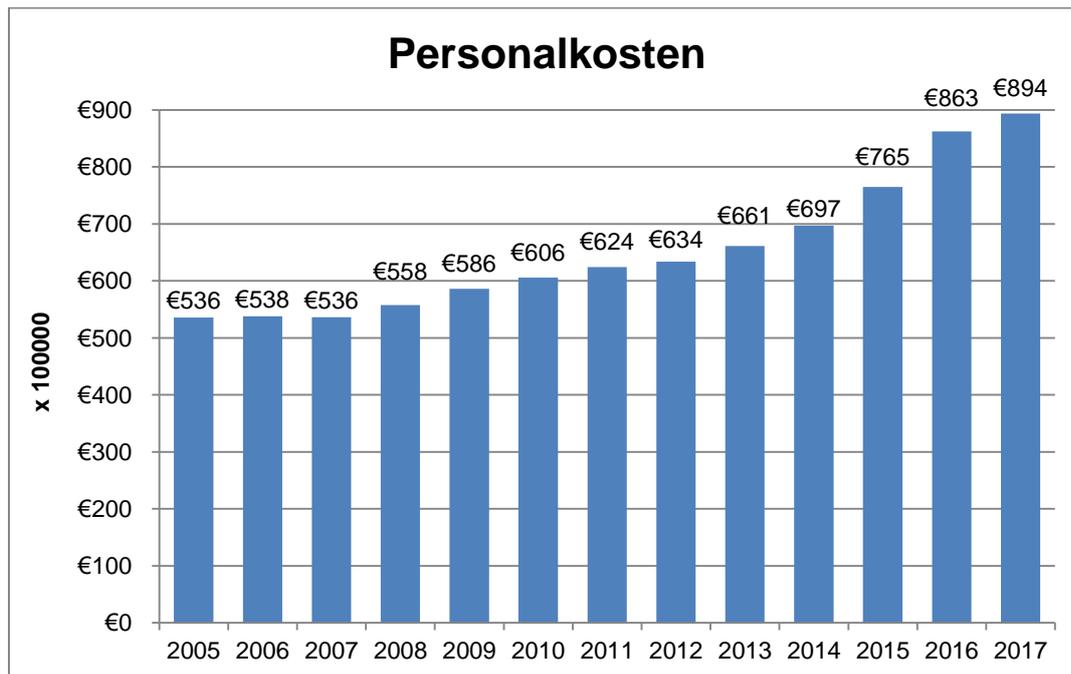
Nachdem die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Landratsamt Karlsruhe von 2011 bis 2013 stetig zunahmen, ist die Quote von 2013 bis 2017 wieder auf 7,03 % gesunken.

### 3.10 Bewerberanzahl und Einstellungsverfahren



Im Jahr 2014 gingen für 106 Ausschreibungen 5.952 Bewerbungen ein. Im darauffolgenden Jahr wurden 146 Stellen ausgeschrieben und die Anzahl der Bewerbungen stieg auf 7.360. In den beiden Jahren dominierten noch die schriftlichen bzw. E-Mail-basierten Bewerbungen. Im Jahr 2016 gingen für 159 Stellenausschreibungen 3.252 Onlinebewerbungen ein, 654 davon waren dem Bereich Ausbildung zuzuordnen. Per Post oder E-Mail gingen insgesamt 1.718 Bewerbungen ein. Der Anteil der Onlinebewerbungen betrug 65 %. Im Jahr 2017 wurden 156 Stellen ausgeschrieben und es gingen insgesamt 4.775 Bewerbungen ein, 1.061 im Bereich der Ausbildung. Der Anteil der Bewerbungen, die über das Online-Verfahren abgewickelt wurden, betrug 70 %.

### 3.11 Personalkosten



Die Personalkosten des Landratsamtes stiegen in den letzten Jahren kontinuierlich an. Dies lässt sich im Wesentlichen durch die regelmäßigen Tarifierhöhungen bei den Beschäftigten sowie Besoldungserhöhungen bei den Beamten begründen. Die deutlichen Anstiege ab dem Jahr 2015 haben ihre Ursache in der Bewältigung des Asylthemas.

So wurden im Jahre 2016 für die Erledigung der Asylaufgabe 375,41 Stellen im Haushaltsplan eingestellt. Da die Stellen im Jahr 2016 entsprechend den tatsächlich dem Landkreis Karlsruhe zugewiesenen Asylbewerbern mit Personal besetzt wurden, war es jedoch nicht erforderlich, alle geplanten Stellen zu besetzen. Im Vollzug stieg das Personalbudget mit 9.787.898 € daher nicht proportional zum geplanten Stellenzuwachs an.

Die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) und die Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes haben sich am 29.04.2016 nach langjährigen Verhandlungen auf eine Entgeltordnung für den TVöD verständigt. Diese enthält gegenüber den bisherigen Regelungen einige Änderungen und trat zum 01.01.2017 in Kraft. Angesichts veränderter Berufsbilder und Anforderungsprofile im öffentlichen Dienst ist das Eingruppierungsrecht der Tarifbeschäftigten modernisiert worden. Teilweise sieht die Entgeltordnung aufgrund anderer Zuordnung von Tätigkeitsmerkmalen geänderte Eingruppierungen vor. Beim Landratsamt Karlsruhe kam es – vorwiegend bedingt durch die neu ausgewiesenen Entgeltgruppen EG 7, EG 9a und EG 9c TVöD – zu zahlreichen Höhergruppierungen. Das Verfahren erforderte eine Antragsstellung von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vom 01.01.2017 bis 31.12.2017 haben 168 Personen einen Antrag auf Höhergruppierung gestellt. Davon wurden 132 Anträge genehmigt. Hierdurch sind dem Landkreis zusätzliche Personalkosten von rund 190.000,00 € entstanden, welche im Haushalt 2017 so nicht eingeplant werden konnten.

Die Abschlüsse der Tarifrunden seit 2012 bewirkten im unteren Bereich der Entgeltgruppen eine gute Wettbewerbsfähigkeit in der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber dem Bereich der freien Wirtschaft. In den mittleren und oberen Entgeltgruppen hin-

gegen führten die Tarifabschlüsse dazu, dass hier der öffentliche Dienst deutlich hinter den Verdienstmöglichkeiten in der freien Wirtschaft zurück bleibt. Daher ist es zunehmend schwieriger, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Bewerber für den mittleren und oberen Entgeltgruppenbereich zu finden, die bereit sind, bei diesem Lohnniveau Führungsaufgaben zu übernehmen. Für die Aufgabenerledigung in der Zukunft bedeutet dies, dass das Landratsamt Karlsruhe mit deutlich zunehmendem Aufwand auf dem Arbeitsmarkt unterwegs sein muss, ohne die Nachteile des Verdienstniveaus im mittleren und oberen Entgeltgruppenbereich ausgleichen zu können.

## 4 Organisationsentwicklung

### 4.1 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur verkörpert das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Einheiten und Ressourcen einer Institution. Sie unterscheidet zwei Bereiche, die Aufbau- und Ablauforganisation, die eng miteinander verbunden sind. Während früher der Fokus auf die Aufbauorganisation gerichtet war, stehen heute insbesondere die Geschäftsprozesse und ihre "Produkte" (Prozesssicht) unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt der Betrachtung.

### 4.2 Aufbauorganisation

Die Betrachtung der Aufgaben und ihrer jeweiligen Teilaufgaben, deren sachgerechter Bündelung sowie der Zuordnung – mit den für die Aufgabenerledigung erforderlichen Befugnissen und Verantwortlichkeiten – zu einzelnen Stellen und Organisationsbereichen steht hier im Vordergrund.

Die Aufbauorganisation beschäftigt sich vorrangig mit den beiden folgenden Bereichen:

#### **Stelle**

Organisatorische Einordnung / Teambildung, Bündelung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung nach dem Sachzusammenhang, Aufgabenverteilung (Mengenteilung bzw. Spezialisierung), Informationsbedarf und -deckung (Kommunikationsbeziehungen), Sachmitteleinsatz, Vertretungssituation

#### **Struktur**

Anzahl der Instanzen (flache, steile Hierarchie), Delegationsgrad, Größe der Organisationseinheiten (Leitungsspanne)

Die Aufbaustruktur mit den hierarchischen Ebenen und den Organisationseinheiten ist im Organigramm des Landratsamtes Karlsruhe abgebildet. Im Gesamtgeschäftsverteilungsplan sind die einzelnen organisatorischen Einheiten mit ihren Stellen und Tätigkeiten in den einzelnen Bereichen sowie die ausgewiesenen Leitungsfunktionen und die jeweiligen Größen der Einheiten (sogenannte Leitungsspanne) ausgewiesen. Die praktische Aufgabenwahrnehmung spiegelt sich in der Ablauforganisation wider.

#### 4.2.1 Strukturelle Änderungen

Für eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung – insbesondere im Zuge zunehmend komplexerer Aufgabenstellungen und oftmaliger Beteiligung von vielen Personen an der Aufgabenwahrnehmung – sollte ein definierter und geordneter organisatorischer Rahmen gegeben sein. Dennoch ist Organisation nicht als statisches Modell zu verstehen. Sie muss sich vielmehr neuen Anforderungen wie beispielsweise auf Basis veränderter Aufgabenstellungen oder technischer Entwicklungen möglichst rasch anpassen können. Ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Kontinuität auf der einen Seite sowie ständiger Anpassung und Optimierung andererseits ist der Schlüssel für eine dauerhaft funktionsfähige Verwaltung mit effektiver Aufgabenwahrnehmung.

Der stetige Wandel im Behördenalltag, dem sich auch das Landratsamt Karlsruhe nicht entziehen kann, zeigt sich im Folgenden in den strukturellen Anpassungen, die sich im Zeitraum 2016 bis 2018 im Haus ergeben haben:

Die 2015 auf Basis der steigenden Asylbewerberzahlen und der damit einhergegangenen hohen Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begonnene (vorübergehende) Erweiterung der Aufbaustruktur im Amt für Grundsatz und Soziales mit dem Ausbau der bisherigen Abteilung 3 (Hilfe für Flüchtlinge und Migranten) in drei Abteilungen mündete im Juli 2016 im neu geschaffenen Amt – Amt für Integration – im Sozialdezernat. Im Amt für Integration sind drei Abteilungen ausgewiesen:

- Abteilung 1 – Leistung und Haushalt
- Abteilung 2 – Flüchtlingsaufnahme
- Abteilung 3 – Beratung und Integration

Gleichermaßen im Zusammenhang mit der Asylthematik und der daraus resultierten hohen Anzahl von Unterkünften wurde die Kommunalanstalt für Wohnraum (KWLK AöR) 2016 auf den Weg gebracht, die zum 01.01.2017 ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen hat. Ihre Aufgabe ist die Bereitstellung von Wohnraum, insbesondere für die Unterbringung von Flüchtlingen im Landkreis Karlsruhe, sowie die Beratung und Unterstützung von kreisangehörigen Städten und Gemeinden bei der Anschlussunterbringung von Flüchtlingen. Die Kommunalanstalt ist in zwei Abteilungen gegliedert:

- Abteilung 1 – Finanzen mit den Haushaltsangelegenheiten, der Budgetüberwachung und Beschaffung
- Abteilung 2 – Immobilienmanagement mit der technischen Objektbetreuung sowie Gebäude- und Grundstücksverwaltung

Mit der weiteren Veränderung des Gesamtthemenkomplexes "Asyl", der Übernahme des Integrationsmanagements (Pakt für Integration) durch den Landkreis Karlsruhe und der erweiterten Aufgabenübernahme durch die Kommunalanstalt wurde 2017 die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb des Landratsamtes Karlsruhe hierzu untersucht sowie die folgenden Anpassungen in der Aufbauorganisation festgelegt. Neben den objektbezogenen Tätigkeiten – Gebäudeunterhaltung und -betrieb für die Objekte der Flüchtlingsunterbringung – übernimmt die Kommunalanstalt seit 15.09.2017 sämtliche Beschaffungsvorgänge für die operative Umsetzung im Asylkomplex – Objektausstattung und persönliche Ausstattung der Flüchtlinge in der vorläufigen sowie Anschlussunterbringung.

Im Weiteren wurden sämtliche Beschaffungsvorgänge für das Landratsamt, die bislang vom Amt für Gebäudemanagement wahrgenommen wurden, als Arbeitgeberleistungen beim Personal- und Organisationsamt in Abteilung 4 "Servicedienste" als Sachgebiet "Beschaffung" zusammengefasst. Die zentrale Vergabestelle ist im Amt für Gebäudemanagement in Abteilung 4 "Zentrale Vergabestelle, kaufmännisches Gebäudemanagement" im Hinblick auf den Ablauf des Vergabeverfahrens – geregelt in den Verdingungsordnungen (VOL, VOB, VOF) – verblieben.

Bereits Ende 2016 erfolgte die Verlagerung der Fuhrparkverwaltung vom Amt für Gebäudemanagement in das Personal- und Organisationsamt in Abteilung 4 "Servicedienste" als weiterer interner Service innerhalb des Sachgebietes "Interne Dienstleistungen".

Die Asylthematik – einhergehend auch hier mit Personalmehrungen – sowie Veränderungen in der Aufgabenstellung im Zuge von Gesetzesänderungen mit dem Inkrafttreten des Gesundheitsdienstgesetzes (ÖGDG) – Wegfall bzw. Zuwachs von Aufgaben – machte eine Neustrukturierung der Aufbauorganisation im Gesundheitsamt erforderlich. Mit der Einrichtung der Medizinischen Gutachtenstelle 2017 wurde die bisherige Abteilung 5 “Versorgungsärztlicher Dienst” aufgelöst und vier Abteilungen ausgewiesen:

- Abteilung 1 – Amtsärztliche Gutachtenstelle
- Abteilung 2 – Gesundheitsförderung und Sozialmedizin
- Abteilung 3 – Gesundheitsschutz
- Abteilung 4 – Kinder- und Jugend(zahn)ärztlicher Dienst

Die “Verschlankung” von bisher fünf auf vier Abteilungen hatte eine stärkere Integration der Versorgungsmedizin sowie die Neuordnung der Aufgabenbereiche und klare Zuordnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die einzelnen Abteilungen bzw. Sachgebiete zur Folge.

## **4.2.2 Neue Liegenschaften/Raumkonzept**

### **4.2.2.1 Neue Standorte Triwo Technopark Bruchsal sowie Gartenstraße 76-78**

Durch die stark gestiegene Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Landratsamt Karlsruhe im Zuge der Asylthematik sowie einem Aufgabenzuwachs in den betroffenen Fachämtern und Querschnittsbereichen war eine Verlagerung von organisatorischen Einheiten aufgrund fehlender Raumkapazitäten sowohl am Standort Beiertheimer Allee 2 als auch in der Außenstelle Bruchsal in neue Liegenschaften erforderlich.

Im Juli 2016 zog das Amt für Vermessung, Geoinformation und Flurneuordnung nach Bruchsal in die neuen Räumlichkeiten im Triwo Technopark. Kurz darauf haben das Amt für Straßen sowie das Amt für Schulen und öffentlicher Personennahverkehr den Standort Gartenstraße 76-78 bezogen.

Durch die Auslagerung der drei Ämter und die hierdurch frei gewordenen Räume am Standort Beiertheimer Allee 2 konnten die bis dahin fehlenden Raumkapazitäten sowohl im Langbau als auch im Hochbau für die betreffenden Einheiten vorerst generiert werden.

### **4.2.2.2 BGV-Neubau (Parkgebäude)**

Auf Basis der weiter anhaltenden angespannten Raumsituation am Standort Beiertheimer Allee 2 sowie im Sozialdezernat am Standort Wolfartsweierer Straße 5 sowohl aufgrund der Asylthematik als auch im Zuge von Gesetzesänderungen (beispielsweise im Bereich Leistungen n. d. Unterhaltsvorschussgesetz im Jugendamt) und der damit einhergehenden veränderten Aufgabenstellung bzw. dem Personalzuwachs wird die Bürofläche im BGV-Neubau (Parkgebäude) für Entspannung sorgen.

Folgende Einheiten mit rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen im Parkgebäude untergebracht werden:

- Gesundheitsamt
- Aufgabenbereiche des Sozialdezernates

Mit der Verortung der zuvor genannten Einheiten werden Ämter mit Schnittstellenthematik zusammengeführt. Im Weiteren können aktuelle Hygienestandards im Gesundheitsamt realisiert werden, die am Standort Beiertheimer Allee 2 veraltet sind. Das Sicherheitskonzept (Kundensteuerung durch Untersuchungsräume im Erdgeschoss etc.) wird im neuen Gebäude Berücksichtigung finden.

Der Baubeginn ist für Mai 2018, die Fertigstellung des Gebäudes für 2019 geplant, so dass ein Bezug der neuen Liegenschaft Anfang 2020 nach jetzigem Planungsstand möglich sein wird.

Infolgedessen soll der Standort Gartenstraße 76-78 künftig aufgelöst werden. Außerdem sollen die Einheiten des Dezernats III – mit Ausnahme der Psychologischen Beratungsstelle – vom Standort Kriegsstraße 78 in das Parkgebäude verlegt werden.

### **4.3 Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation bildet das räumliche und zeitliche Zusammenwirken der an der Aufgabenerledigung beteiligten Personen und Sachmittel ab. Ziel ist die reibungslose Aufgabenerledigung zwischen allen Beteiligten.

Ausgelöst durch die Haushaltskonsolidierung sowie durch Veränderungen im Kundenverhalten hat sich der Druck erhöht, eine hochwertige Dienstleistung in angemessener Zeit und zu ggf. angemessenen Kosten zu erbringen. Mit dem Fokus auf der Prozessorientierung bestimmen optimale Abläufe den Aufbau der Organisation. Die verstärkte Nutzung moderner IT erhöht im Weiteren die Transparenz und Effizienz in den Prozessabläufen.

Schnellere Laufzeiten in der Kommunikation, die Optimierung von internen Abläufen und eine Erhöhung der Transparenz sind nur wenige Vorteile, die der digitale Wandel in der Verwaltung mit sich bringt. Ein nicht orts- oder zeitgebundener Zugang zur Verwaltung in Form von E-Government ist dabei nicht nur eine Frage der IT, sondern auch eine der Organisation. Unter E-Government versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern, aber auch zwischen behördlichen Institutionen untereinander, durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien. Für eine erfolgreiche Einführung von E-Government bedarf es daher einer angepassten Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb der Verwaltung. Gesetzliche Grundlage für diese digitale Öffnung der Verwaltung ist das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz - EGovG).

#### **4.3.1 Prozessoptimierung mit dem Fokus auf Bürgernähe**

Im Rahmen der Untersuchungen im Amt für Straßenverkehr, Ordnung und Recht wurden zentrale Kundenbereiche wie die Zulassungsstellen im Landkreis Karlsruhe sowie die Ausländerabteilung betrachtet. Die Erfahrungen aus den Untersuchungen zeigen mit Blick auf eine moderne und bürgerfreundliche Verwaltung, dass es weiterer Anpassungen in den Abläufen bedarf.

Die Organisationsuntersuchung ergab, dass an allen vier Standorten der KFZ-Zulassungsstelle des Landkreises jeweils Maßnahmen zur Optimierung der Abläufe mit dem Fokus auf Bürgerfreundlichkeit notwendig sind. Am Standort Bruchsal wurden ein Händlerkonzept erarbeitet und spezielle Schalter ausgewiesen. Am Standort Bretten kam es zu einer Schaltererweiterung. In den KFZ-Zulassungsstellen Ettlingen und Karlsruhe soll die Prozessoptimierung im Rahmen eines neuen Konzeptes umgesetzt werden.

Für die Ausländerabteilung des Amtes für Straßenverkehr, Ordnung und Recht wurde in der Organisationsuntersuchung festgestellt, dass die Schaffung eines vorgelagerten Servicebereichs sinnvoll ist. Darüber hinaus werden weitere Kernprozesse aus der Perspektive der Bürgerfreundlichkeit betrachtet.



Das Drei-Säulen-Modell des Bürgerservices sieht drei Bearbeitungsbereiche vor: den Service-Bereich mit Frontoffice, die erweiterte Erreichbarkeit und den Ausbau des Online-Angebots sowie bei Bedarf die qualifizierte Sachbearbeitung im Backoffice. Grundlage dessen ist die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen.

### 4.3.2 Ablauforganisation E-Government

Die bisher wichtigsten Meilensteine bei der Schaffung eines soliden Fundamentes innerhalb des Landratsamtes Karlsruhe waren die Einführung des Dokumentenmanagementsystems Regisafe, die Erneuerung und Zentralisierung der Druckerlandschaft und die Installation der modernen VoIP-Telekommunikationsanlage. Hervorzuheben ist zudem der Ausbau des Service Portals und in diesem Zusammenhang das zentrale Mitarbeitermanagementsystem, über welches verwaltungsinterne Prozesse initiiert, genehmigt und bereitgestellt werden.

Mit der Digitalisierungsoffensive „Landratsamt 4.0“ strebt der Landkreis Karlsruhe – unter dem Fokus der Umsetzung des E-Government-Gesetzes – eine moderne, effiziente und bürgerorientierte Ausrichtung der Verwaltung an. Das Personal- und Organisationsamt sowie die Abteilung IuK wurden beauftragt, bereits vorhandene Projekte weiter voranzutreiben und umzusetzen sowie neue Projekte in die vorhandene Großprojektstruktur zu integrieren, damit auch diese vom gesammelten Knowhow profitieren. Eingerichtet ist die Projektstruktur mit dem IT-Planungsrat als zentrales Steuerungs- und Entscheidungsgremium sowie einer zentralen Arbeitsgruppe für die Steuerung der Einzelprojekte:

#### **E-Akte und E-Justice**

Der Starttermin für die Umsetzung der elektronischen Akte in der Versorgungsverwaltung war am 01.03.2018. Die elektronische Akte kann nun komplett durchlaufen werden. Praktisch bedeutet dies, vom Verscannen der Altakte, der Digitalisierung der Eingangspost des Fachamtes über das Erstellen des Gutachtens vom ärztlichen Dienst bzw. von Außengutachtern bis zum finalen Erlass des Bescheides an den Antragsteller wird eine medienbruchfreie, elektronische Durchführung des Prozesses ermöglicht. Hintergrund für die Wahl dieses Pilotbereiches ist die verpflichtende Nutzung des elektronischen Rechtsverkehrs, welche bis zum 01.01.2022 gesetzlich vorgeschrieben ist. Der Landkreis Karlsruhe hat sich neben dem Landkreis Biberach als Pilotlandkreis bereit erklärt, den elektronischen Rechtsverkehr mit dem Sozialgericht Karlsruhe einzuführen. Außerdem können durch die Digitalisierung dieser Prozesse und Akten alleine beim Landratsamt Karlsruhe in diesem Verfahren 2.300 laufende Meter Papierakten kurzfristig eingespart, dezentral und somit effektiver bearbeitet werden.

#### **E-Personalakte**

Für eine effiziente und effektive Arbeitsweise im eigenen Haus muss auch die Sicherung und die Bereitstellung von Personaldaten betrachtet werden. Das Landratsamt Karlsruhe hat sich hier das Ziel gesetzt, die Personalakten künftig in digitaler Form zu führen.

#### **E-Kataster**

Im Bereich des Amtes für Vermessung, Geoinformation und Flurneuordnung sollen die vorhandenen Katasterdaten digital verwaltet und archiviert werden. Die Digitalisierung bringt für die Katasterverfahren eine Beschleunigung der Informationsbeschaffung und damit eine Beschleunigung für die tägliche Arbeit in den Verfahren. Wertvolle Lagerflächen können anderweitig genutzt und die vorhandenen teils historischen Originaldokumente einer Langzeitarchivierung zugeführt werden.

#### **E-Rechnung**

Rechnungen sollen in Zukunft vom Eingang über die elektronische Verarbeitung bis zur Belegung digitalisiert abgebildet werden. Die papierlose Belegarchivierung soll auch hier

Platzprobleme reduzieren. Zusätzlich erfolgt eine Verminderung der Laufzeiten und die Kreiskasse kann sich früher auf die anstehenden Zahlungen einstellen.

### **E-Postlauf**

Die Digitalisierung des Posteingangs und -ausgangs im Landratsamt Karlsruhe ist eng mit dem Projekt E-Akte verknüpft und ist ein weiterer Schritt zur Führung einer papierlosen Akte.

### **E-Learning**

In Zusammenarbeit mit benachbarten Landkreisen und einer externen Firma wurde ein Konzept erarbeitet, das die Vorteile des E-Learnings aufgreift und entsprechende Online-Schulungsangebote beinhaltet. Unabhängig von einer Präsenzschiulung mit zeitlicher Gebundenheit können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit 15.01.2018 Wissensinhalte mithilfe dieses Programmes online erarbeiten und Lernkontrollen durchführen.

### **Ausbau des Service Portals (interne Dienste)**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können über das Service Portal verschiedene Dienste rund um ihren Arbeitsplatz abrufen bzw. beantragen. Durch die Schaffung von Schnittstellen zu anderen Fachprogrammen können die dort erzeugten Daten benutzerspezifisch abgelegt und damit eine doppelte Darstellung vermieden werden. Dieses Portal „lebt“ und wird ständig an die Bedarfe des Hauses angepasst.

### **Mitarbeiterportal**

Neben dem bereits bestehenden Service Portal für interne Dienstleistungen wurde zum 22.01.2018 ein Mitarbeiterportal installiert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landratsamtes können künftig ihre Entgeltnachweise digital einsehen und ihre Personalstammdaten wie Anschrift und Bankverbindung selbst ändern. Ein komplett digitaler Workflow wird darüber hinaus für den Bereich Reisekosten in Kürze zur Verfügung stehen: von der Einreichung, über die Genehmigung bis hin zur Auszahlung in kürzeren Abständen.

### **Ausbau des Online-Angebots incl. Berücksichtigung von Bürgerterminals und E-Payment**

Im Bereich des Bürgerservices wird der Fokus insbesondere auf dem bevorstehenden Relaunch der Homepage des Landratsamtes Karlsruhe und damit verbunden dem Ausbau der Online-Dienste liegen. In Kombination mit der Einführung von Online-Bezahlungsmöglichkeiten können somit für die Bürgerinnen und Bürger künftig medienbruchfreie Dienstleistungen angeboten werden, die den Einstieg in die Verwaltungswelt erleichtern. Im Vordergrund stehen die Nutzung von Synergieeffekten, die Verkürzung von Wartezeiten, die Reduzierung der Bearbeitungszeiten und bürgerfreundlichere Prozesse.

### 4.3.3 Neue Raumkonzepte

Für die Entwicklung neuer Raumkonzepte sprechen viele Gründe. Ein Aspekt ist die verstärkte Förderung von Kommunikation und Kooperation, denn in Zellenbürostruktur lässt sich spontane Kommunikation nur schwer realisieren, diese ist auf Basis gestiegener Anforderungen an Gruppen- und Projektarbeit jedoch erforderlich. Dadurch können die Abwicklung von Projekten vereinfacht werden und immer wieder neue Zusammensetzungen von Arbeitsgruppen ermöglicht werden. Außerdem geht es bei der Aufgabenerledigung weniger um die Abarbeitung von Vorgängen in der Sachbearbeitung, sondern vermehrt um regen Wissensaustausch. Darüber hinaus rückt ungenutzte Bürofläche als Kostenfaktor mehr und mehr in den Fokus, denn Zellenbüros (Einzel-/Doppelzimmer) stehen je nach Tätigkeit (Außendienst, Teilzeit, Home-Office) häufig „leer“ bzw. sind lediglich z. T. besetzt. Mit mobiler Technik lassen sich der Trend und die Entwicklung von non-territorialen Bürokonzepten (keine festen Arbeitsplätze) und Desk-Sharing-Büros (das Teilen von festen Arbeitsplätzen) zudem leicht umsetzen.

Aus folgenden Fragen lassen sich Handlungsansätze ableiten:

- Wie sieht der Arbeitsplatz LRA 2025 aus?
- Welche Arbeitsweisen haben sich bis zu diesem Zeitpunkt ausgebildet bzw. verändert?
- Welche Arbeitsprozesse laufen digital ab?
- Welche Serviceleistungen bieten wir den Bürgerinnen und Bürgern und anderen Behörden wo an? Wie erbringen wir diese Serviceleistungen?
- Welche technischen Hilfsmittel benutzen wir?
- Inwieweit ist die Digitalisierung bis 2025 umgesetzt (Aktenvolumen, Flächenbedarf)?
- Welche räumlichen Gegebenheiten bzw. welche Ausstattung (Möblierung/technische Hilfsmittel) müssen wir anbieten, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen bzw. weiterhin in dem bisherigen Maße gewährleisten zu können? Wie muss unser künftiges Raumkonzept aussehen, damit wir spätestens im Jahr 2025 sagen können, das Landratsamt Karlsruhe hat seine Arbeitgeberattraktivität gesteigert?
- Wie könnte eine Zusammenlegung mit anderen (externen) Einheiten (beispielsweise Zulassungsstelle mit Stadt Karlsruhe oder der Großen Kreisstadt Ettlingen) aussehen und wie können wir sie räumlich in der Zukunft abbilden?
- Wie können wir Kommunikationswege so gestalten, damit alle an Informationen partizipieren können?
- Wie können wir - unter Berücksichtigung der z. T. unterschiedlichen Arbeitsabläufe in den verschiedenen Einheiten des Landratsamtes Karlsruhe - Arbeitsplätze möglichst flexibel nutzen?
- Was müssen wir dafür tun, um eine Offenheit bzw. Transparenz in unsere Arbeitsprozesse zu bringen? Wie erreichen wir räumlich gesehen Offenheit/Transparenz in unseren Arbeitsabläufen?
- Wie und in welchem Umfang möchten wir „echte“ Beteiligung leben?
- Wie können wir optimal die Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im neuen Raumkonzept gewährleisten?

## 5 Arbeitgebermarke

Die aktuelle Bewerbersituation zeigt, dass das Landratsamt als Arbeitgeber immer mehr um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten werben muss. Um qualifiziertes Personal zu gewinnen, muss sich das Landratsamt Karlsruhe von anderen Arbeitgebern abheben. Eine Arbeitgebermarke signalisiert den Bewerbern, wofür das Landratsamt als Arbeitgeber steht und was es einzigartig macht.

Zur Darstellung der Stärken des Landratsamtes sowie zur Positionierung und Durchsetzung auf dem Arbeitsmarkt wurde die Arbeitgebermarke Landratsamt Karlsruhe mit Hilfe eines Workshops entwickelt und im Jahr 2017 intern und extern publiziert. Im Rahmen der Ausarbeitung wurden bestehende Merkmale als zentrale Werte definiert. Dies sind die Werte, für die das Landratsamt Karlsruhe steht:



### EIN STARKES TEAM FÜR EINE STARKE ZUKUNFT

Vielfalt, Verlässlichkeit, Flexibilität, Leistung, Karriere

Folgende Maßnahmen tragen zur Etablierung der Arbeitgebermarke bei und werden nach und nach umgesetzt:

- Einbindung der Arbeitgebermarke in das Intranet sowie die Karriereseite des Internetauftritts
- Arbeitgebermarke als fester Bestandteil in den Stellenausschreibungen
- Abstimmung der Messeauftritte im Sinne der Arbeitgebermarke
- Einbindung in die sozialen Netzwerke
- Feste Verankerung der Arbeitgebermarke in der Philosophie des Landratsamtes

## 6 Personalentwicklung

### 6.1 Personalentwicklungskonzept

Das Personalentwicklungskonzept aus dem Jahr 2011 wurde überarbeitet und aktualisiert und erscheint 2018 in neuer Struktur. Teilkonzepte wurden integriert und neue und bestehende Themen aufgenommen. Das Personalentwicklungskonzept bildet einen Rahmen für alle Bausteine und Prozesse der Personalentwicklung und dient als Sammlung oder Nachschlagewerk aller damit verbundenen Maßnahmen in strukturierter und einheitlicher Form. Die Maßnahmen des Personalentwicklungskonzeptes zielen darauf ab, die Leistungsanforderungen und -ziele des Landratsamtes bestmöglich mit den Erwartungen, Bedürfnissen, Potenzialen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen. Um den Verwaltungsalltag auch in Zukunft leistungsstark und qualifiziert zu meistern, eine moderne und offene Verwaltungskultur zu unterstützen sowie motivierte, qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist es wichtig, das Personalentwicklungskonzept nicht als statisch angelegtes Werk zu betrachten, sondern als dynamischen, fortzuschreibenden Prozess.

Das überarbeitete Konzept setzt sich aus folgenden Bausteinen zusammen:



Den einzelnen Bausteinen sind Themenfelder mit konkreten Zielen und Maßnahmen zugeordnet.

Insbesondere die nachfolgenden Themenfelder wurden weiterentwickelt.

### 6.1.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genießt im Landratsamt Karlsruhe einen sehr hohen Stellenwert. Daher hat sich das Landratsamt bewusst für eine familien- und lebensphasenorientierte Personalpolitik entschieden und entwickelt die zahlreichen attraktiven Maßnahmen und Angebote kontinuierlich weiter. Unter „Familie“ werden alle Formen des auf Dauer angelegten privaten Zusammenlebens mit Angehörigen verstanden, die sich durch die Wahrnehmung von Verantwortung füreinander auszeichnen.

Ziel ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich bei ihren familiären Aufgaben zu unterstützen, mehr Flexibilität und einen leichten Wiedereinstieg zu ermöglichen sowie die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Maßnahmen, wie beispielsweise Home-Office, flexible Arbeitszeitregelungen und Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit, eine Betriebskinderkrippe oder Kinderbetreuung in den Sommerferien und bei betrieblichen Veranstaltungen, tragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei.

Das Landratsamt Karlsruhe wurde von der berufundfamilie Service GmbH, einer Initiative der gemeinnützigen Hertie Stiftung, als familienbewusster Arbeitgeber zertifiziert. Die Rezertifizierung erfolgte im Jahr 2016. Außerdem erhielt das Landratsamt Karlsruhe die Auszeichnung „Familienfreundlich in der Wirtschaftsregion Bruchsal“. Die Rezertifizierung erfolgte im Jahr 2017.

### 6.1.2 Überarbeitung des Mitarbeitergesprächs

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung. Es soll den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter fördern und die Möglichkeit bieten, Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte zum Ausdruck zu bringen. Es bietet zudem den Rahmen, um Themen wie Zusammenarbeit, Arbeitsumfeld, Arbeitszufriedenheit, Leistungsverhalten, Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen anzusprechen sowie Ziele zu vereinbaren. Der Leitfaden für das Mitarbeitergespräch beinhaltet mögliche Themen und Fragestellungen, die zur Gestaltung des Mitarbeitergesprächs genutzt werden können.

Alle Führungskräfte werden hinsichtlich des Inhalts und der Gesprächsführung im zweitägigen Seminar „Das Mitarbeitergespräch“ geschult. Zusätzlich gab es im Jahr 2016 Informationsveranstaltungen für alle Führungskräfte bei denen u. a. das Mitarbeitergespräch ausführlich behandelt wurde.

Alle Führungskräfte sind verpflichtet bis zum 30.09. jeden Jahres das Mitarbeitergespräch zu führen und die Durchführung dem Personal- und Organisationsamt zu bestätigen. Neu ist nun, dass die Rückmeldung an das Personal- und Organisationsamt, soweit möglich, digital über das Service Portal erfolgt.

### 6.1.3 Führungskräfte und Mitarbeiterführung

Die Qualität des Führungshandelns im Landratsamt Karlsruhe soll weiterhin stetig verbessert werden. Gleichzeitig sollen die Führungskräfte Unterstützung und Wertschätzung für ihr Engagement erfahren und eine einheitliche Führungssprache bzw. ein einheitliches Führungsverständnis vermittelt werden, denn die Führungskräfte sind wichtige Beteiligte der Personalentwicklung.

Gemeinsam wurde an der Entwicklung von Führungsleitlinien gearbeitet. Alle Führungsebenen waren, durch Führungskräfteinformationsveranstaltungen oder Führungsklausuren, maßgeblich an der Ausgestaltung beteiligt. In diesem Prozess wurden Merkmale guter Führung priorisiert, woraus Kernbotschaften mit aussagekräftigen und stimmigen Statements entstanden sind.

Aufbauend auf die gemeinsam erarbeiteten Führungsleitlinien wurde das Führungshandbuch als Handreichung und Nachschlagewerk für alle Führungskräfte erstellt, um sie in ihrem Führungshandeln bestmöglich zu unterstützen. Im Handbuch werden rechtliche und Landratsamt-interne Regelungen zu unterschiedlichen Führungsaufgaben, die das tägliche Führungshandeln bestimmen, im Einzelnen erläutert.

Wie bereits 2016 finden auch 2018 Informationsveranstaltungen für alle Führungsebenen statt, in welchen das Personal- und Organisationsamt über Neuerungen und Planungen aus dem Bereich der Personalentwicklung informiert.

#### 6.1.4 Einarbeitungsprozess

Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll ein erfolgreicher Start im Landratsamt Karlsruhe ermöglicht werden. Der Handlungsleitfaden und die Checklisten zur Einarbeitung sowie die monatlich stattfindende START-UP-Schulung und das Neueinsteigertreffen sind etabliert und unterstützen den Aufnahmeprozess, die Einarbeitung und die Identifikation mit dem Arbeitgeber, denn eine erfolgreiche Einarbeitung ist die Grundvoraussetzung für ein dauerhaftes, erfolgreiches und vertrauensvolles Arbeitsverhältnis.

##### 6.1.4.1 START-UP

Um eine gemeinsame Grundlagenbasis für die Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger des Landratsamtes zu schaffen, wurde 2016 das START-UP-Programm eingeführt. Da sich das Programm als Einstieg in die Arbeit beim Landratsamt bewährt hat, wird es weiterhin jeweils am Monatsanfang durchgeführt.

Die Seminarthemen sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Inhalte und Seminarthemen des START-UP	
Tag	Themen
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitbild, Knigge, PW, PEK, Intranet</li> <li>- AZ – Aufbau und Organisation</li> <li>- „LRA Insider – Ihr Knowhow für den Einstieg“</li> <li>- Gesundheit und Arbeitssicherheit</li> <li>- Reisekosten</li> <li>- Zeiterfassung IBIX</li> <li>- Zentrales Mitarbeitermanagement (ZMM)</li> <li>- E-Mail-System LOTUS NOTES</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regisafe-Grundlagen</li> <li>- Der PC Arbeitsplatz im Landratsamt Karlsruhe</li> <li>- Informationssicherheit</li> <li>- Datenschutz</li> </ul>
3	<p><b>Zusätzlich für den Bereich Asyl</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erste Hilfe</li> <li>- Brandschutz</li> </ul>

#### 6.1.4.2 Neueinsteigertreffen

Das Neueinsteigertreffen wurde im Jahr 2016 eingeführt und wird einige Monate nach dem START-UP in regelmäßigen Zeitabständen für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Landratsamt durchgeführt. Bisher konnten sieben Veranstaltungen organisiert werden. Die Teilnehmeranzahl lag dabei zwischen 13 und 24 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Beim Neueinsteigertreffen wird gemeinsam der Einstieg im Amt reflektiert. Darüber hinaus erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen vom Personal- und Organisationsamt zu verschiedenen Themen, wie dem Einarbeitungskonzept, den Mitarbeitergesprächen, der Arbeitgebermarke, Neuerungen wie etwa der Einführung des Mitarbeiterportals oder des LRA-Campus. In einer Gruppenarbeit wird evaluiert, welche Gründe für die Entscheidung, das Landratsamt Karlsruhe als Arbeitgeber zu wählen, ausschlaggebend waren. Des Weiteren wird die Arbeitszufriedenheit thematisiert und eruiert, ob seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterer Informationsbedarf besteht. Außerdem wird Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch und Kennenlernen gegeben.

Ziel ist es, durch das Neueinsteigertreffen die Mitarbeiterbindung zu stärken und gleichzeitig auch die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Außerdem sollen durch die Rückmeldungen Prozesse optimiert und Verbesserungen hervorgerufen werden.

Die Veranstaltung wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr begrüßt und insgesamt sehr positiv bewertet. Das Neueinsteigertreffen ist auch als Zeichen von Wertschätzung des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sehen und ist eine Maßnahme zur Mitarbeiterbindung.

## 7 Recruiting

Der Fokus liegt weiterhin auf der Gewinnung von ausreichend Fachpersonal. Damit verbunden sind die drei Bausteine Ausbildung, Qualifizierung sowie die Akquise von Fachkräften. Ziel ist es, ausreichend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

### **Ausbildungsinitiative**

Durch ein bedarfsorientiertes Angebot an Ausbildungsberufen und Studiengängen sowie Maßnahmen im Rahmen des Ausbildungsmarketings soll dem Fachkräftemangel entgegenwirkt werden (siehe Kapitel 8).

### **Qualifizierungsmaßnahmen**

Der Fachkräftemangel macht künftig auch das Einstellen von mehr Quereinsteigern erforderlich. Dies hat zur Folge, dass dieser Beschäftigtenkreis nach- und weiterqualifiziert werden muss, um die Qualität der Aufgabenerledigung zu sichern.

### **Personalmarketing**

Das Personal- und Organisationsamt ist jedes Jahr im September an den Personalmessen der Hochschulen für öffentliche Verwaltung in Kehl und Ludwigsburg zur Gewinnung von neuen Fachkräften im gehobenen nichttechnischen Dienst vertreten. Gerade in den Zeiten des demografischen Wandels ist es an dieser Stelle von Bedeutung, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Es gestaltet sich zunehmend schwieriger, geeignetes Fachpersonal für den gehobenen Dienst zu rekrutieren. Wir befinden uns hier in der Region in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen großen Verwaltungen, die ebenfalls einen steigenden Personalbedarf verzeichnen.

Derzeit wird der Messestand an die Arbeitgebermarke angepasst und der Auftritt an den Personalmessen im Gesamten optimiert, um als attraktiver Arbeitgeber die Absolventinnen und Absolventen aktiv anzuwerben.

Des Weiteren wird aktuell auf der Homepage die Karriereseite für das Landratsamt neu aufgebaut. Auch hier wird die Arbeitgebermarke thematisiert. Neben Informationen zum Landratsamt und zum Landkreis Karlsruhe werden dort die Stellenausschreibungen abrufbar sein. Auch die Stellenausschreibungen werden mit dem Logo der Arbeitgebermarke versehen. Interessierte können sich dann direkt über das Bewerbermanagementsystem bewerben. Die Webseite ist zudem kompatibel mit allen mobilen Endgeräten. Um dem aktuellen Trend, sich schnell und unkompliziert bewerben zu können, nachzugehen, wurde im Bewerbermanagementsystem die Möglichkeit der Kurzbewerbung integriert. Dadurch wird der gesamte Bewerbungsprozess für die Bewerberinnen und Bewerber vereinfacht.

## 8 Ausbildung

### 8.1 Ausbildungsberufe

Das Landratsamt bildet im Jahr 2017 in folgenden Ausbildungsberufen aus:

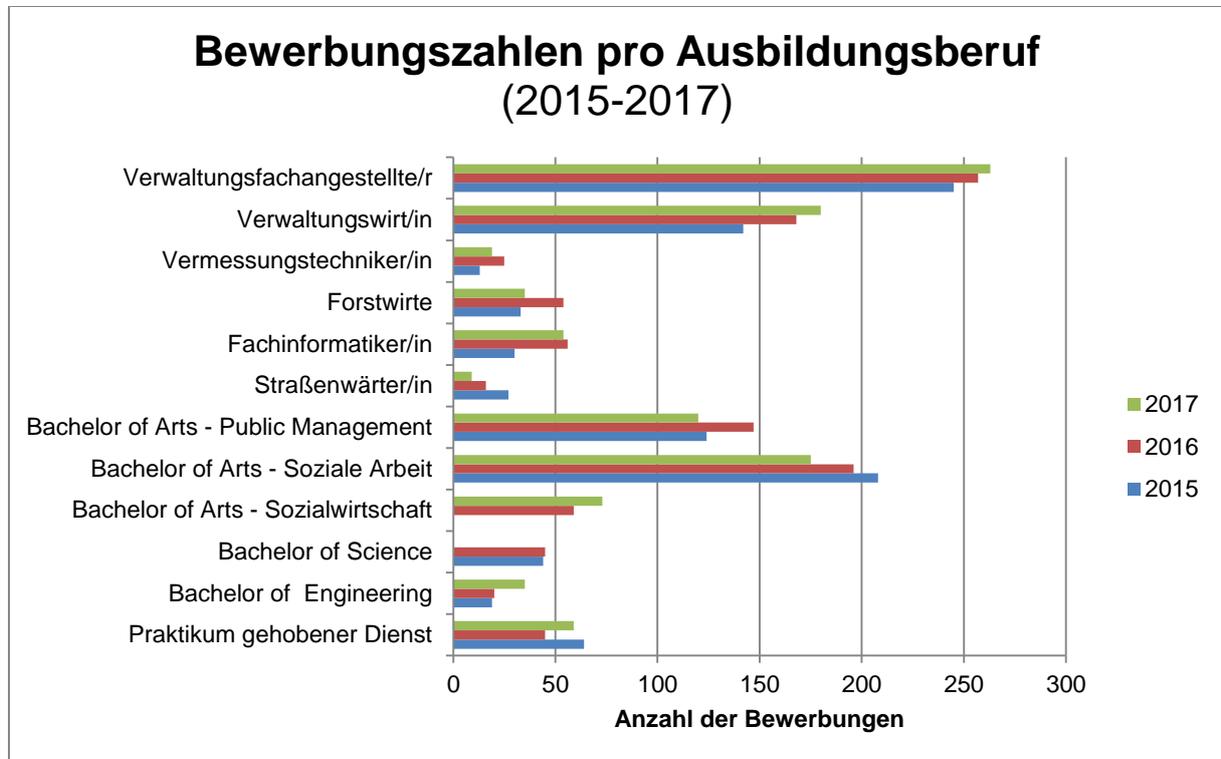
- Verwaltungsfachangestellte/r
- Verwaltungswirt/in
- Bachelor of Arts - Public Management
- Bachelor of Arts - Soziale Arbeit
- Bachelor of Arts - Sozialwirtschaft (neu ab 2015)
- Bachelor of Science - Sicherheitswesen
- Bachelor of Engineering - Bauingenieurwesen (neu ab 2015)
- Vermessungstechniker/in
- Mittlerer vermessungstechnischer Dienst
- Gehobener vermessungstechnischer Dienst
- Forstwirt/in
- Straßenwärter/in
- Straßenmeisteranwärter/in
- Fachinformatiker/in für Systemintegration (in Kooperation mit dem CyberForum e. V.)

Daneben leisten mehrere Regierungsinspektoranwärterinnen und Regierungsinspektoranwärter ihren Praxisabschnitt im Landratsamt Karlsruhe in verschiedenen Bereichen ab. Ein Austausch besteht auch mit dem Regierungspräsidium Karlsruhe.

Anzahl der Auszubildenden							
Beruf	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Verwaltungsfachangestellte/-r	7	6	7	8	7	9	8
Verwaltungswirt/-in	4	4	4	6	7	8	6
Vermessungstechniker/-in	1	2	2	3	3	2	2
Forstwirt/-in	5	5	5	7	6	8	5
Fachinformatiker/-in	1	1	1	0	1	2	1
Straßenwärter/-in	0	2	1	1	2	1	2
Bachelor of Arts - Public Management	4	3	8	8	10	10	8
Bachelor of Arts - Soziale Arbeit	3	3	3	4	4	4	3
Bachelor of Arts - Sozialwirtschaft					1	1	1
Bachelor of Science			1	1	1	1	1
Bachelor of Engineering					2	0	1
<b>Gesamt</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>38</b>

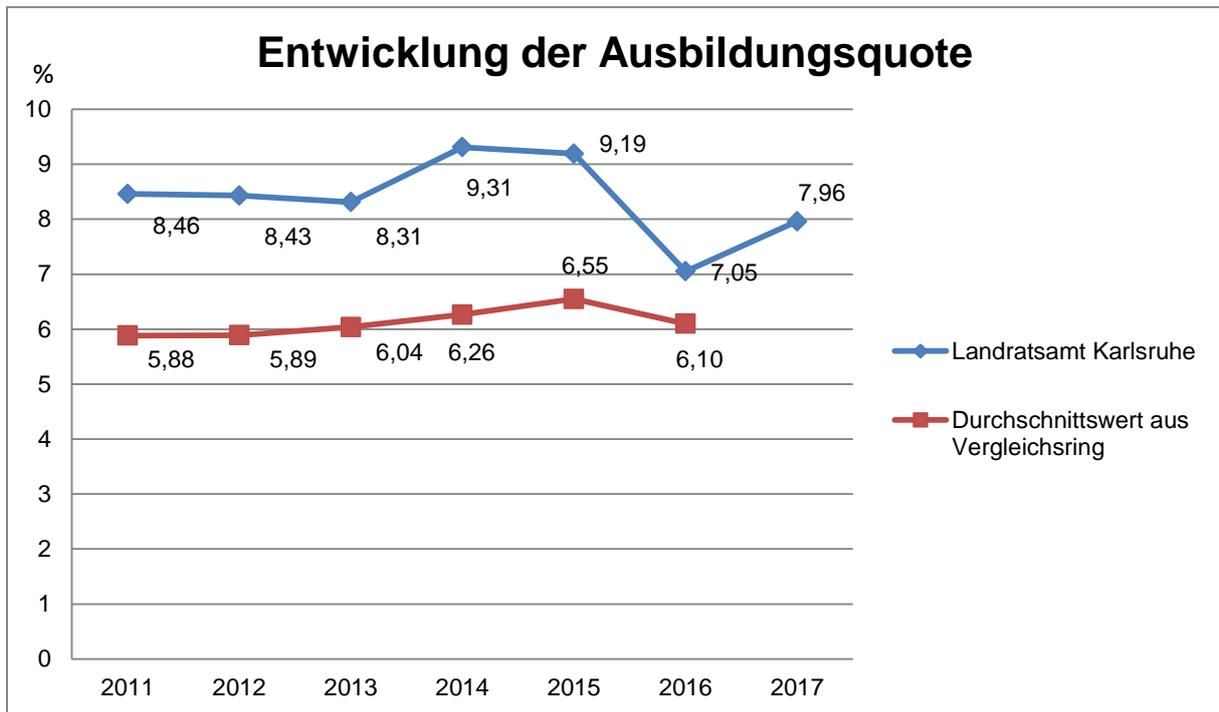
In Folge der Beschäftigungs- und Ausbildungsinitiative, die die Gewinnung von ausreichend qualifiziertem Personal zum Ziel hatte, ist die Zahl der Ausbildungsplätze in den Jahren 2015 und 2016 angestiegen. Aufgrund der vorhandenen Ausbildungskapazitäten in den einzelnen Bereichen, aber auch wegen mangelnder Platzkapazitäten an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) können diese Zahlen aus 2015/2016 im Moment nicht dauerhaft auf diesem Niveau gehalten werden.

Die beiden Studiengänge **Bachelor of Arts - Sozialwirtschaft** und **Bachelor of Engineering - Bauingenieurwesen** werden seit dem Ausbildungsjahr 2015 angeboten, um eigene Fachkräfte in diesem Bereich auszubilden und so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die ersten Absolventinnen und Absolventen schließen das Studium im Jahr 2018 ab.

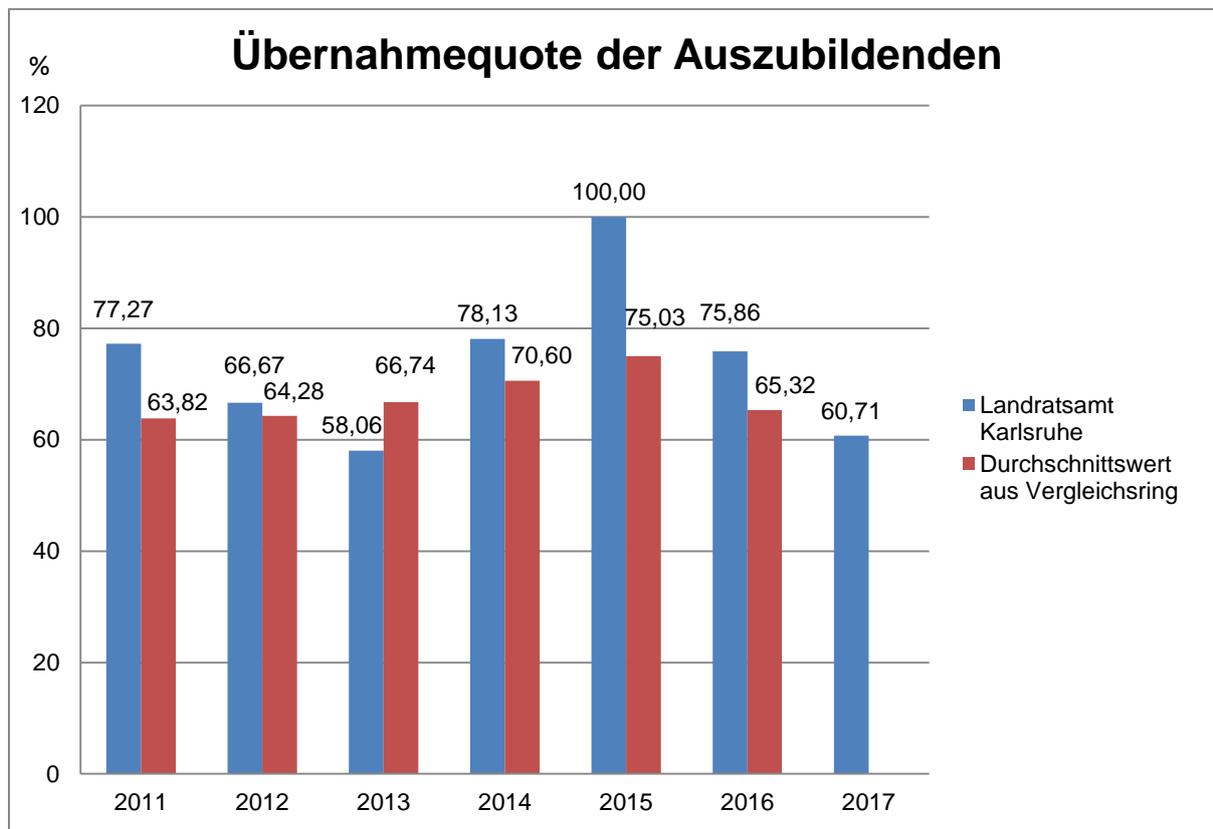


Die Betrachtung der Bewerbungszahlen erscheint derzeit noch positiv auszufallen. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass durch zusätzliche Marketingarbeit hierfür ein immer höherer Aufwand betrieben werden muss. Insgesamt ist auch die Qualität der eingegangenen Bewerbungen nicht mehr auf so hohem Niveau wie in den vergangenen Jahren.

## Benchmark KGSt



Im interkommunalen Vergleich bildet das Landratsamt Karlsruhe durchschnittlich mehr Auszubildende pro Jahr aus als die teilnehmenden Landratsämter. Grund für die gesunkene Quote im Jahr 2016 ist die gestiegene Mitarbeiterzahl. Die Ausbildungskapazitäten werden weiterhin ausgeschöpft.

**Benchmark KGSt**


Außer im Jahr 2013 lag die Übernahmequote des Landratsamtes Karlsruhe stets über dem Mittelwert der Vergleichsringdaten. In den letzten Jahren war jedoch immer mehr festzustellen, dass vor allem Auszubildende zum/zur Verwaltungsfachangestellten und zum/zur Verwaltungswirt/in im Anschluss an ihre Ausbildung das Landratsamt Karlsruhe verließen, um die Allgemeine Hochschulreife bzw. die Fachhochschulreife zu erwerben und anschließend zu studieren.

## 8.2 Praktikum

Das Anbieten von Praktikumsplätzen zur Berufsorientierung hat sich als Ausbildungsmarketinginstrument bewährt. Das Landratsamt Karlsruhe bietet die Möglichkeit, im Rahmen eines Praktikums das Landratsamt kennenzulernen. Die Berufsorientierungspraktika werden in den klassischen Verwaltungsbereichen sowie in den Ausbildungsberufen zum/zur Fachinformatiker/-in, Vermessungstechniker/-in, Forstwirt/-in und Straßenwärter/-in angeboten. Darüber hinaus bietet das Landratsamt zur Vorbereitung oder im Rahmen eines Studiums verschiedene Pflichtpraktika an, z. B. im sozialen Bereich. Studierende, die ein Pflichtpraktikum zur Vorbereitung oder im Rahmen eines Studiums machen (3 Monate und länger) erhalten eine Praktikumsvergütung in Höhe von 300,00 Euro monatlich.

<b>Anzahl Praktikanten 2013-2017</b>		
<b>Jahr</b>	<b>Praktikumsbewerbungen</b>	<b>Zusagen</b>
<b>2013</b>	224	95
<b>2014</b>	279	110
<b>2015</b>	333	154
<b>2016</b>	364	185
<b>2017</b>	398	201

Darüber hinaus betreut das Landratsamt jährlich mehrere Referendarinnen und Referendare.

<b>Betreuung Referendare 2013-2017</b>	
<b>Jahr</b>	<b>Zuweisung Referendare</b>
<b>2013</b>	5
<b>2014</b>	13
<b>2015</b>	14
<b>2016</b>	12
<b>2017</b>	9

## 8.3 Freiwilliges Soziales Jahr

Das Landratsamt Karlsruhe bietet ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) an den Sonderschulen des Landkreises und in den Gemeinschaftsunterkünften an. Die Sozialdienstleistenden unterstützen die Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landratsamtes und übernehmen überwiegend Hilfstätigkeiten. Die Anzahl der Helferinnen und Helfer im Freiwilligendienst an den Schulen richtet sich nach der Anzahl der dort zu betreuenden Schülerinnen und Schüler. Neu hinzugekommen ist seit dem 01.09.2017 eine Stelle am Empfangsbereich im Hauptgebäude in Karlsruhe.

<b>Anzahl der Personen im Freiwilligen Sozialen Jahr 2010-2018</b>	
<b>Jahrgang</b>	<b>Anzahl der Personen im FSJ</b>
<b>2010/2011</b>	31
<b>2011/2012</b>	39
<b>2012/2013</b>	39
<b>2013/2014</b>	39
<b>2014/2015</b>	41
<b>2015/2016</b>	44
<b>2016/2017</b>	60
<b>2017/2018</b>	53

## 8.4 Ausbildungsmarketing

Bewährt haben sich folgende Marketingmaßnahmen, die weitergeführt werden:

- Praktikantentage
- Ausbildungstag
- Facebook-Auftritt
- Azubis werben Azubis
- Onlinebewerbungen
- Praktika zur Berufsorientierung
- Ausbildungsbörsen
- Plakate und Flyer

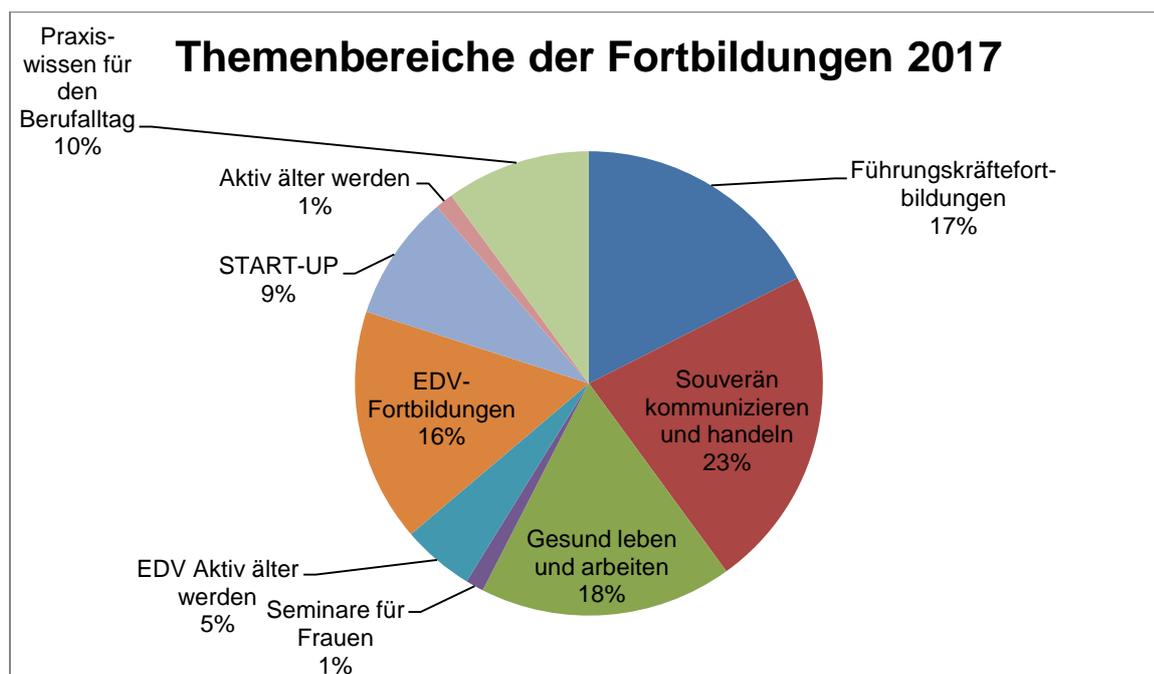
Neu hinzugekommen sind die Ausbildungsvideos. Im Herbst 2016 wurden für jeden Ausbildungsberuf des Landratsamtes Azubi-Videos zur Nachwuchsgewinnung gedreht. Seit Anfang 2017 sind die Videos online und kommen sehr gut bei den jugendlichen Bewerberinnen und Bewerbern an.

## 9 Fortbildung

### 9.1 Fortbildungsprogramm

Das Landratsamt stellt seinen Beschäftigten ein vielseitiges Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Neben bewährten Grundlagenschulungen werden auch vertiefende Kurse sowie Vorträge angeboten. Insbesondere in den Bereichen Führung, Kommunikation und Gesundheit wurden zahlreiche neue Themen in das Programm aufgenommen, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Arbeit zu unterstützen.

In das Fortbildungsprogramm 2017 wurden Sprachtrainings für den Verwaltungsalltag in Englisch und Französisch aufgenommen, da vor allem im Bereich Asyl der Bedarf besteht. Der Themenbereich „Sozial- und Methodenkompetenz“ wurde in „Souverän kommunizieren und handeln“ umbenannt. Die „Männerseminare“ wurden mangels Nachfrage aus dem Programm genommen. Der Anteil der EDV-Fortbildungen ist gesunken, da drei EDV-Seminare im START-UP-Programm eingebettet sind, weshalb das START-UP-Programm im Diagramm abgebildet wird.



Zusätzlich zum hausinternen Fortbildungsprogramm runden externe fachspezifische Fortbildungen sowie Qualifizierungsangebote die Weiterbildungsmaßnahmen ab. Hierzu zählen u. a.

- der Verwaltungsfachwirt
- Qualifizierungslehrgänge der Verwaltungsschule des Gemeindetages
- verwaltungsrechtliche Fortbildungen
- Fortbildungsmaßnahmen des Landkreistages
- Schulungen ämterpezifischer Anwendungsprogramme

## 9.2 Nachwuchsführungskräfte

Um den Führungsnachwuchs in den eigenen Reihen aufzubauen und zu binden und ihn auf eine neue Rolle vorzubereiten oder ihn bei der Umsetzung der neuen Führungsaufgaben zu unterstützen, bietet das Landratsamt ein Programm zur Nachwuchsführungskräftequalifizierung an. Im Rahmen dieses Programms werden Kompetenzen gezielt gefördert sowie Führungswerte und die Führungskultur des Landratsamtes vermittelt. Das Programm läuft jeweils über zwei Jahre und beinhaltet neben Führungsseminaren und Workshops auch eine Projektarbeit sowie ergänzende Bausteine zu Themen, die im Landratsamt von Bedeutung sind, wie z. B. Gesundheitsförderung oder Arbeitssicherheit. Nach zwei erfolgreichen Runden des Programms, ist die dritte Runde im Herbst 2017 mit 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gestartet und läuft bis in das Jahr 2019.

## 9.3 E-Learning

Im Rahmen des Projekts Landratsamt 4.0 wurde zum 15.01.2018 E-Learning beim Landratsamt Karlsruhe eingeführt. Mit der onlinebasierten Lernplattform LRA-Campus geht das Landratsamt in ein neues Lernzeitalter. Durch die Einführung von E-Trainings soll das Fortbildungsangebot für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert und ausgebaut werden.

Wichtig hierbei ist besonders:

- eine einfache und transparente Übersicht aller digitalen Weiterbildungsangebote
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Selbstverantwortung und Eigeninitiative für ihre Weiterentwicklung zu unterstützen
- ihnen handlungsorientiertes Lernen zu ermöglichen
- ihre eigenverantwortliche Lernentwicklung zu fördern und ihnen mehr Entscheidungsfreiheit zu geben, wann, was und wie sie lernen



Im LRA-Campus werden sowohl freiwillige als auch verpflichtende E-Trainings zur Verfügung gestellt. Derzeit können Trainings und Checks zu den Themen Arbeitssicherheit, Brandschutz und Informationssicherheit absolviert werden.

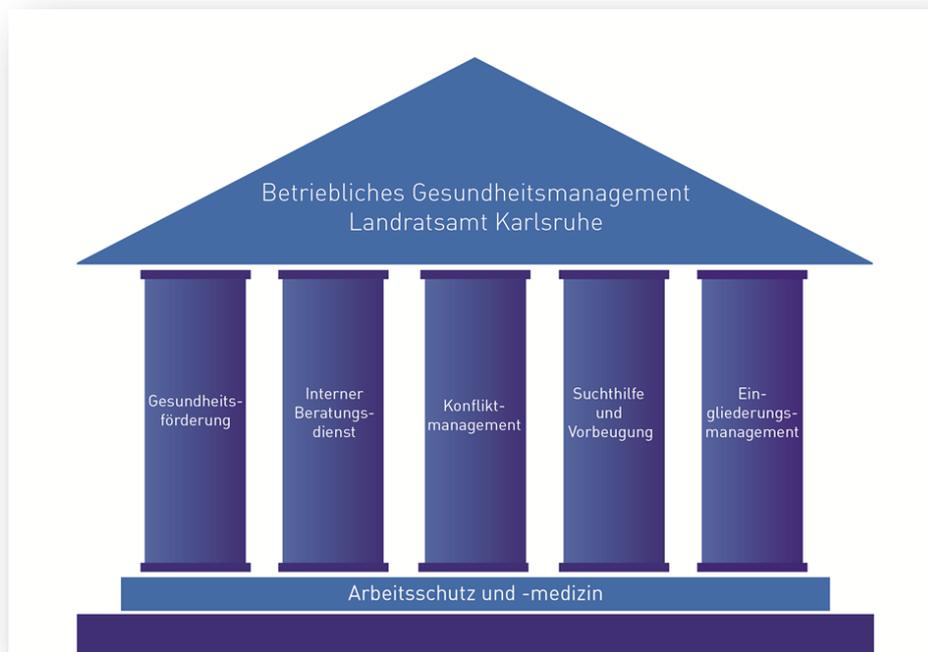
Erweitert wird der LRA-Campus im Laufe des Jahres 2018 um E-Trainings zu den Themen Datenschutz, Unternehmenspflichten und Social Media. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, weitere E-Trainings z. B. Konfliktmanagement oder Zeitmanagement dem LRA-Campus hinzuzufügen.



## 10 Gesundheitsmanagement

### 10.1 Gesundheitskonzept

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) im Landratsamt zeichnet sich durch die feste Steuerungssystematik, klare Strukturen, die strategische Ausrichtung sowie ein umfangreiches Angebot an Prävention und Gesundheitsförderung aus. Die enge Verzahnung des Gesundheitsmanagements mit der Personalentwicklung und dem Arbeitsschutz ermöglicht es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein ganzheitliches Angebot zur Verfügung zu stellen.



Das BGM des Landratsamtes Karlsruhe besteht aus unterschiedlichen Maßnahmen und Angeboten aus den Bereichen Gesundheitsförderung, Interner Beratungsdienst, Konfliktmanagement, Suchthilfe und Vorbeugung, Betriebliches Eingliederungsmanagement sowie Arbeitsschutz und -medizin.

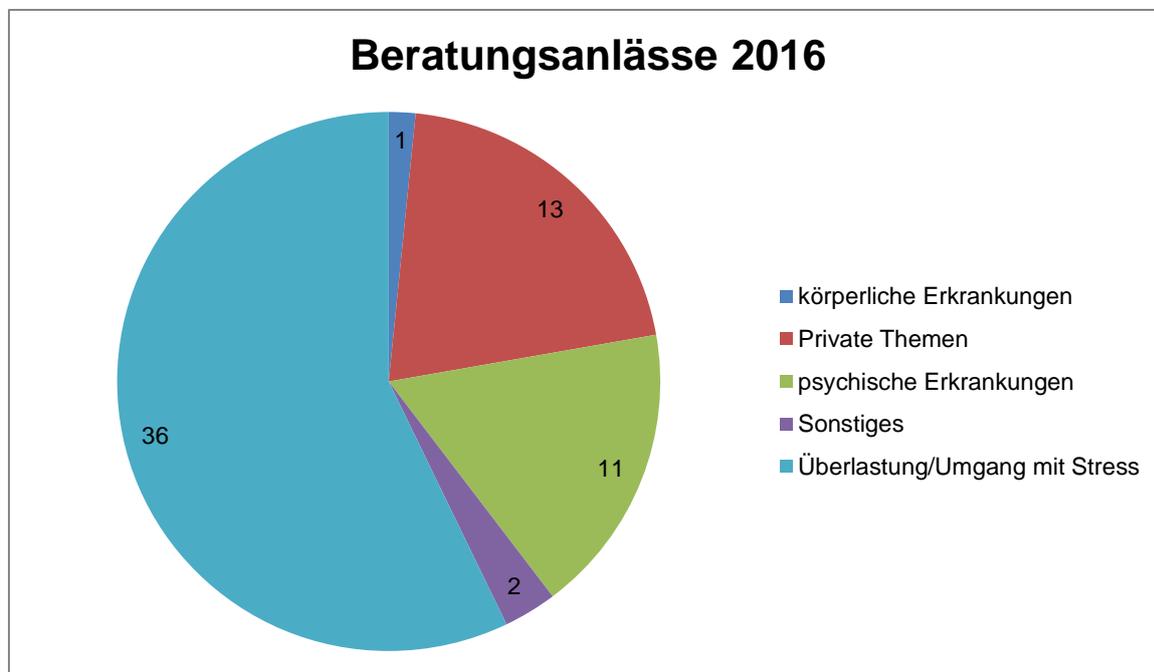
### 10.1.1 Gesundheitsförderung

Die Gesundheitsförderung beinhaltet die Durchführung von konkreten Projekten in den einzelnen Organisationseinheiten sowie die Realisierung übergreifender Maßnahmen rund um die Gesundheit aller Beschäftigten. Folgende Maßnahmen wurden bzw. werden umgesetzt:

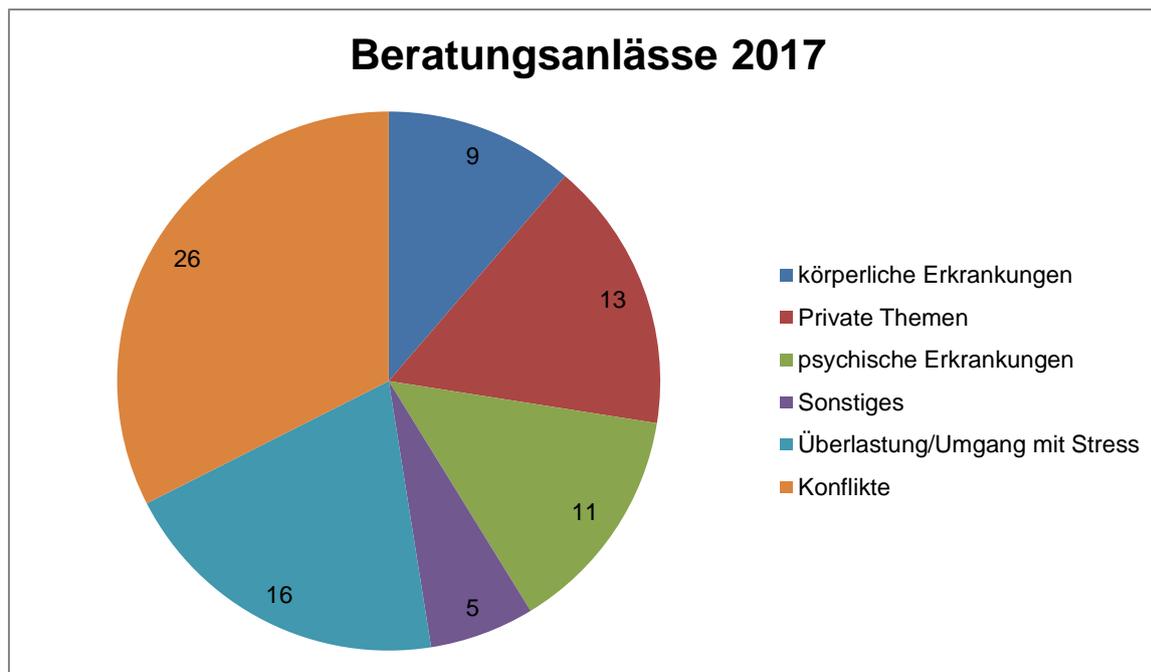
- Regelmäßige Bewegte und Entspannte Pausen an verschiedenen Standorten (Beiertheimer Allee, Wolfartsweierer Straße, Dienstleistungszentrum Bruchsal, Landwirtschaftszentrum Bruchsal)
- Implementierung von neuen (Betriebs-)sportgruppen, wie Badminton oder Faszientraining
- Organisation von Ernährungskursen
- Seminar „Arbeit und Gesundheit“ für Auszubildende
- Weiterführung des Projekts „Bewegung im Forst“ durch zwei Multiplikatorenschulungen
- Start des Projekts „Gesundes Arbeiten in der Integrierten Leitstelle“ durch eine Bedarfsanalyse mittels Gesundheitszirkel
- Verschiedene Vorträge und Seminare im internen Fortbildungsprogramm

### 10.1.2 Interner Beratungsdienst

Der Interne Beratungsdienst (IBD) ist ein freiwilliges Angebot des BGM, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei beruflichen oder privaten Problemen, die sich auf die Arbeit auswirken, individuell und professionell zu beraten und zu unterstützen. In den Jahren 2016 und 2017 wurde der IBD überwiegend aufgrund von Konflikten bzw. Überlastungen kontaktiert:



2016: Beratungsanlässe N=63



2017: Beratungsanlässe N=80

### 10.1.3 Arbeitsschutz und -medizin

Im Landratsamt Karlsruhe sind zwei Sicherheitsingenieurinnen sowie eine Betriebsärztin bestellt, die die gesetzlichen Grundlagen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes umsetzen.

#### Betriebsärztliche Betreuung

Zum Ende des Jahres 2017 verließ die bisherige Betriebsärztin Dr. Zugenmaier ihre Gemeinschaftspraxis und überließ ihrer Geschäftspartnerin Frau Dr. Kurali die Praxis, die das Landratsamt nun weiterhin betreuen wird. Das Landratsamt bezieht folgende Leistungen von ihr:

- Arbeitsmedizinische Vorsorge
- Sehtesttage, Blutdruck- und Blutzuckertage
- Informationsveranstaltungen Gesundheitsfürsorge für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gemeinschaftsunterkünften und in den Kreisschulen
- Teilnahme an den ASA-Sitzungen sowie Stellungnahmen zu Themen des Arbeitsschutzes

#### Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung ist die Grundlage für viele weitere Maßnahmen des Bereiches Arbeitsschutz und -medizin, wie zum Beispiel Unterweisungen, Vorsorge und die Persönliche Schutzausrüstung. Die Amtsleiter erstellen ihre Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilungssoftware „riskoo“. Über Prüffragen, die von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit im Vorfeld ausgearbeitet werden, wird die Konformität des jeweiligen Amtes mit den aktuellen Arbeitsschutzvorschriften und den berufsgenossenschaftlichen Empfehlungen ermittelt. Über eine Auswahl branchenspezifischer Prüfkataloge, die aus aktuellen gesetzlichen Anforderungen und Unfallverhütungsvorschriften zusammengestellt werden, können die Verantwortlichen die Gefährdungsbeurteilung erstellen. Zwischenzeitlich arbeiten mit Ausnahme des Forstes (eigene Fachkraft für Arbeitssicherheit, eigenständig erstellte Gefährdungsbeurteilung) alle Ämter mit dem genannten Online-Tool. Zur Umset-

zung der Gefährdungsbeurteilung nach dem Mutterschutzgesetz (Erfordernis nach Gesetzesänderung zum 01.01.2018) wurden Prüflisten für 24 Tätigkeitsbereiche erstellt, die im Landratsamt anfallen (unabhängig davon, ob Frauen in den einzelnen Bereichen tätig sind).

### **Begehungen**

Einen weiteren großen Aufgabenbereich stellen die Begehungen der Liegenschaften dar. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 63 sicherheitstechnische Begehungen durchgeführt (15 Verwaltungsgebäude bzw. Außenstellen, 18 kreiseigene Schulen bzw. deren Außenstellen und 30 Gemeinschaftsunterkünfte). Für jede Begehung wird ein Begehungsbericht erstellt, der die sicherheitsrelevanten Gefährdungen aufführt und Maßnahmen zu deren Beseitigung bzw. Minderung empfiehlt. Die Umsetzung der Maßnahmen wird fachkundig begleitet und in eigens hierfür erstellten Listen dokumentiert. Es erfolgt auch eine Wirksamkeitskontrolle.

### **Allgemeine Beratung**

Im Rahmen der allgemeinen Beratung werden sicherheitsrelevante und ergonomische Fragestellungen aus den verschiedenen Ämtern beantwortet bzw. entsprechende Einschätzungen abgegeben. Hierunter fallen beispielsweise Fragen zur Lagerung von und zum Umgang mit Gefahrstoffen, zur Nachrüstung von Schutzeinrichtungen an Altmaschinen in Schulen, zur Desinfizierbarkeit von Holzbetten (Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren mit dem Förderschwerpunkt körperliche und motorische Entwicklung), zur Ausstattung eines Batterieladeraums (Straßenmeisterei) und zur Verwendung eines geeigneten Atemschutzes bei Chemikalieneinsatz (Legionellenbekämpfung in Schule).

## **10.2 Corporate Health Audit**

Das Landratsamt ist durch EuPD Research Sustainable Management, Handelsblatt, TÜV SÜD Akademie und die ias-Gruppe im Rahmen des Corporate Health Award (CHA) 2017 mit dem Exzellenzsiegel ausgezeichnet worden.



Für die Prüfung erfasste der Auditor allgemeine Unternehmensdaten wie etwa die Mitarbeiterstruktur, Belastungen und Gefährdungspotenziale. Im zweiten Schritt wurden die vorhandenen Gesundheitsstrukturen identifiziert. In der Strategieanalyse wurde untersucht, inwieweit dem Gesundheitsmanagement eine ganzheitliche Strategie zugrunde liegt und die implementierten Maßnahmen einem Controlling unterzogen werden. Abschließend erfasste der Prüfer, für welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter welche Maßnahmen angeboten werden und welche Ressourcen das Landratsamt der betrieblichen Gesundheitsförderung bereitstellt.

## 11 Ergebnis und Ausblick

### Personalgewinnung

Das Landratsamt Karlsruhe steht im Bereich der Personalgewinnung in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Altersabgänge, steigende Fluktuation, Mangel an Fachkräften und Konkurrenz zu anderen Behörden als Arbeitgeber sowie eine ungünstige Tarifstruktur gerade in den oberen Eingruppierungsbereichen machen eine Aufgabenerledigung in der gewohnten Qualität immer schwieriger.

Die Einführung einer Arbeitgebermarke, einer Karriereseite und neue Wege im Bewerbermanagement, Werbung auf Personal- und Ausbildungsmessen sind unverzichtbare Maßnahmen im Recruitingprozess. Bereits in den Bewerbungsverfahren muss jedoch auch mit Aspekten der Nachwuchsförderung, Karriereplanung und attraktiver Bezahlung geworben werden. Diesbezüglich wurde das Personalentwicklungskonzept im Beamtenbereich durch Möglichkeiten der Probezeitverkürzung bei hervorragendem Abschluss der Laufbahnprüfung und überdurchschnittlicher Bewährung erweitert.

Der Recruitingprozess als solcher ist aufwendiger geworden. Gerade im technischen Bereich sind oftmals mehrere Ausschreibungsverfahren notwendig, bis eine geeignete Bewerberin oder ein geeigneter Bewerber gefunden werden kann. Insgesamt ist festzustellen, dass die Zahl der Bewerbergespräche in den einzelnen Verfahren zu früheren Jahren ebenfalls gestiegen ist.

Der Fachkräftemangel wird es darüber hinaus in den kommenden Jahren erforderlich machen, mehr Quereinsteiger einzustellen. Diese Situation hatten wir bereits in der Hochphase Asyl. Die Folge hiervon ist, dass dieser Beschäftigtenkreis nach- und weiterqualifiziert werden muss. Um die Qualität der Aufgabenerledigung zu sichern, sind demnach erhöhte Anstrengungen und ein erhöhter Mitteleinsatz notwendig.

### Mitarbeiterbindung

Der Mitarbeiterbindung ist gegenüber vergangener Jahre ebenfalls ein höherer Stellenwert beizumessen. Die jüngere Generation ist wesentlich flexibler und nicht mehr so verwurzelt mit dem Arbeitgeber, wie dies bei der älteren Generation der Fall war.

START-UP und Neuensteigertreffen sind nur erste Schritte der Mitarbeiterbindung. Positiv wirken sich Maßnahmen der Gesundheitsförderung, ein angenehmes Betriebsklima, eine wertschätzende offene Führungskultur, flexible Arbeitszeitgestaltung und gute Karrieremöglichkeiten aus. Hier gilt es, die bereits erschlossenen Wege weiter zu gehen und zu intensivieren.

### Bereits implementierte Maßnahmen des Personal- und Organisationsmanagements

Notwendige Veränderungen und Neuerungen im Personal- und Organisationsbereich wurden vorgenommen. Im Fokus standen hierbei insbesondere die Digitalisierung der Arbeit im Rahmen des Projektes „Landratsamt 4.0“, die Arbeitgebermarke Landratsamt Karlsruhe, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Rezertifizierung des Audits berufundfamilie im Jahr 2016, die Umsetzung der Führungsleitlinien und des Führungshandbuchs sowie die Erweiterung der Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und die Re-

zertifizierung mit dem Corporate Health Award im Jahr 2017 sowie strukturelle Änderungen in der Aufbauorganisation und die Überarbeitung des Raumkonzeptes.

### **Geplante Maßnahmen des Personal- und Organisationsmanagements**

Das Landratsamt Karlsruhe muss auch weiterhin auf äußere Entwicklungen und Gegebenheiten, wie demographische Entwicklungen und gesetzliche Änderungen, reagieren und die Maßnahmengestaltung dementsprechend anpassen.

Im Bereich der Personalentwicklung wird ein Schwerpunkt u. a. auf dem Auf- und Ausbau der Führungskräftekompetenzen liegen. Dies soll u. a. mit Hilfe eines strategischen Kompetenzmodells, das auf der Grundlage der Führungsleitlinien aufgebaut ist, erreicht werden. Durch das Kompetenzmodell soll eine einheitliche Führungssprache bzw. ein einheitliches Führungsverständnis vermittelt werden. Zudem sollen die Führungskräfte in deren Führungshandeln unterstützt werden. Im Mittelpunkt steht außerdem die individuelle, stetige Weiterentwicklung im Rahmen der Führungskräftequalifizierung. Auch der Vernetzung von Führungskräften kommt eine immer größere Bedeutung zu.

Aufgrund des drohenden Wissensverlustes beispielsweise beim Ausscheiden langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, muss der Fokus außerdem auf das Thema Wissensmanagement gelegt werden, um dieses kontinuierlich auf- und auszubauen und im Rahmen dessen neue Maßnahmen zu implementieren.

Schnellere Laufzeiten in der Kommunikation, die Optimierung von internen Abläufen und die Erhöhung der Transparenz sind nur einige Vorteile, die die Digitalisierung mit sich bringt. Auf dem Weg zu einer modernen, effizienten und digitalen Ausrichtung der Verwaltung wird das Projekt „Digitalisierung - Landratsamt 4.0“ weiter vorangetrieben und umgesetzt. U. a. stehen hier Themen wie die elektronische Personalakte auf der Agenda. Die Einrichtung eines Mitarbeiterportals und die Einführung von E-Trainings in unserem LRA-Campus konnten bereits umgesetzt werden. Im Bereich der Organisationsentwicklung spielen weiterhin die Verbesserung des Bürgerservices sowie die Entwicklung neuer Raumkonzepte eine große Rolle.



