

Projekt zum Thema „Von der Stellenausschreibung zum kompetenten Mitarbeiter“



Autoren:
AL Brigitte Felbermair
Mag. Christina Diess
AL Markus Zelzer



Inhaltsverzeichnis

1	VORWORT.....	3
2	GEMEINDEVORSTELLUNG.....	4
2.1	Hohenzell	4
2.2	Pichl bei Wels.....	5
2.3	St. Georgen bei Obernberg.....	6
3	IST-ZUSTAND DER PROJEKTGEMEINDEN MIT PROBLEMATIK ZUM THEMA.....	7
3.1	Hohenzell	7
3.2	Pichl bei Wels.....	9
3.3	St. Georgen bei Obernberg.....	11
4	OPTIMIERUNGSVORSCHLÄGE.....	13
4.1	Personalentwicklungskonzepte - Allgemein	13
4.2	Objektivierung.....	18
4.2.1	in Form von allgemein gültigen Objektivierungsbögen	22
4.2.2	externe Berater	25
4.2.3	gesetzliche Grundlagen und Vorschriften zur Stellenbesetzung	26
4.3	Aufnahmeverfahren.....	27
4.3.1	Mitarbeitermappe	27
4.4	Ausbildungsplanung.....	28
4.4.1	Gesetzliche Grundlagen der Aus- und Weiterbildung.....	28
4.4.2	Anregungen zu den Ausbildungsmodulen.....	32
5	ZUKUNFTSVISIONEN.....	34
5.1	Job-Rotation	34
6	ZUSAMMENFASSUNG	41
7	LITERATURVERZEICHNIS	43

1 Vorwort

Das Thema „Personal“ ist ein Bereich, der nicht nur in der Privatwirtschaft eine große Bedeutung hat, sondern auch in Gemeinden von enormer Wichtigkeit ist.

Gemeinden sind Dienstleister und die Bürger erwarten sich eine entsprechende als auch zufriedenstellende Leistung und wollen von kompetenten Bediensteten rasch und freundlich bedient werden.

Die Beweggründe, sich mit dem Projekt „Von der Stellenausschreibung zum kompetenten Mitarbeiter“ zu beschäftigen, waren bei allen Teilnehmern ähnlich. Alle waren sich einig, dass gutes, qualifiziertes Personal der Grundstein für einen funktionierenden Gemeindedienst ist und dass die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit nur eingehalten werden können, wenn das Personal entsprechend ausgebildet und geschult ist.

Bei unserem Projekt möchten wir jedoch auch die Problematik aufzeigen, wie schwer es ist, kompetente Mitarbeiter zu bekommen bzw. wie lange ein solcher Aufnahmeprozess dauert. Weiters versuchen wir, Lösungsansätze für verschiedene Bereiche zu erarbeiten.

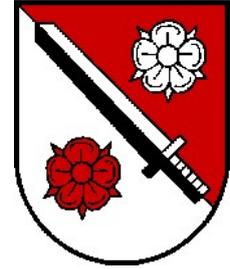
Zu Beginn möchten wir die einzelnen Gemeinden vorstellen und den Ist-Zustand der Projektgemeinden zum Projektthema anführen. Da in diesem Bereich eine Menge von Gesetzen zu berücksichtigen sind, befassen wir uns auch mit den gesetzlichen Grundlagen und Vorschriften zur Stellenbesetzung. Die Abschnitte Optimierung und Objektivierung bei der Personalaufnahme stellen einen weiteren wichtigen Schwerpunkt unserer Arbeit dar. Abschließen möchten wir mit Zukunftsvisionen und Vorschlägen für Veränderungen und möglicherweise Verbesserungen.

Auch die Entlohnung spielt im Personalbereich eine große Rolle. Gerade junge Leute sind schwer für den Gemeindedienst zu begeistern, da der Einstiegsgehalt in der Privatwirtschaft meist entsprechend höher ist und auch in weiterer Folge eine leistungsgerechte Entlohnung erfolgen kann. Dies ist bei einer Beschäftigung in einer Gemeinde, sei es in der Verwaltung oder in anderen Bereichen, kaum möglich, da aufgrund der vorgegebenen Einstufung ein sehr starres Entlohnungsschema vorgegeben ist. Hier sollten die Gemeinden etwas mehr Handlungsspielraum bekommen. Es ist uns natürlich bewusst, dass hier mit Steuergeldern gearbeitet wird und auf Sparsamkeit geachtet werden muss!

Doch nur motivierte Mitarbeiter erbringen auch eine entsprechende Leistung und wir möchten versuchen, durch Motivation und leistungsgerechte Entlohnung den Gemeindedienst wieder attraktiver zu machen und so in kürzerer Zeit „Von der Stellenausschreibung zum kompetenten Mitarbeiter“ zu kommen.

2 Gemeindevorstellung

2.1 Hohenzell



Einwohner:	2262 HWS
Fläche:	22,53 km ²
Seehöhe:	492 m ü. A.
Pol. Bezirk:	Ried im Innkreis
VA 2017 o.H.	€ 4.290.300,--
Besonderheiten:	Stadttrandgemeinde

Zusammensetzung Politik: 25 Gemeinderäte:
12 ÖVP, 7 FPÖ, 2 SPÖ, 4 GRÜNE

Bürgermeister: Thomas Priewasser (ÖVP)

Personal: In der Gemeinde Hohenzell sind 20 Personen beschäftigt

Verwaltung:	7
Bauhof:	2
Kindergarten:	9
Reinigung:	3

Gemeindeeinrichtungen und Infrastruktur:

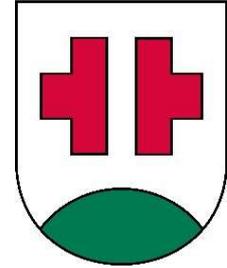
Hohenzell ist eine Stadttrandgemeinde und somit eine beliebte Wohngemeinde für Jung und Alt. Neben den wachsenden Wohnmöglichkeiten bietet die Gemeinde auch ein gutes Angebot an Arbeitsplätzen. Große Firmen, mit bis zu 300 Mitarbeitern, sowie mehrere Klein- und Mittelbetriebe stärken die Finanzkraft der Gemeinde und bieten zahlreiche Arbeitsplätze

Die Gemeinde betreibt eine eigene Wasserversorgungsanlage mit 3 Brunnenstandorten mit welchen derzeit 2 Nachbargemeinden zur Gänze mitversorgt werden.

Neben den gemeindeeigenen Bildungseinrichtungen, wie Kindergarten und Volksschule, gibt es eine private Bildungseinrichtung, welche Kindergarten, Volksschule und Hauptschule beinhaltet.



2.2 Pichl bei Wels



Einwohner:	2.800 HWS
Fläche:	26,42 km ²
Seehöhe:	332 m ü. A.
Pol. Bezirk:	Wels-Land
VA 2017 o.H.:	€ 5.471.000,00
Besonderheiten:	Schriftsteller Prof. Alois Brandstetter

Zusammensetzung Politik: 25 Gemeinderäte:
12 ÖVP, 6 FPÖ, 4 SPÖ, 2 GRÜNE, 1 DIE WEISSEN

Bürgermeister: Johann Doppelbauer (ÖVP)

Personal:

In der Marktgemeinde Pichl bei Wels sind 17 Personen beschäftigt:

Verwaltung:	7
Bauhof:	3
Schulküche:	2
Reinigung:	5

Gemeindeeinrichtungen und Infrastruktur:

Pichl bei Wels ist eine Schulgemeinde mit Volks- und Neuer Mittelschule sowie Landesmusikschule.

Durch die starke Bautätigkeit entwickelte sich Pichl zu einer ländlichen Wohngemeinde und es gibt durch die gute Infrastruktur (Geschäfte für den täglichen Bedarf, Gastronomie, medizinische Versorgung) einen steten Zuzug.

Aufgrund idealer Verkehrsanbindungen ist die Marktgemeinde auch ein starker Wirtschaftsstandort mit zwei Gewerbeparks. Es gibt ca. 75 Betriebe mit etwa 1.100 Arbeitsplätzen.

2.3 St. Georgen bei Obernberg



Einwohner: 557 HWS
Fläche: 18,34 km²
Seehöhe: 354 m ü. A.

Zusammensetzung Politik: 13 Gemeinderäte:
9 ÖVP, 4 FPÖ

Bürgermeister: Gerhard Wipplinger (ÖVP)

Personal:

In der Gemeinde St. Georgen bei Obernberg am Inn sind insgesamt 10 Personen beschäftigt:

Verwaltung: 3
Bauhof/Klärwärter: 1
Reinigung: 2
Kindergarten: 4



Wissenswertes über St. Georgen bei Obernberg am Inn

St. Georgen ist seit jeher alter Siedlungsboden (Steinzeitfunde am Nonsbach) in der Innebene mit fruchtbaren Lössböden. 1140 scheint der Ort "sancto Georgio" erstmals urkundlich auf und es werden auf dem domcapitulischen Meierhof des Bistums Passau "Edle von St. Georgen" genannt. Um 1500 entsteht der Ortsname St. Georgen. 1849 wird die Ortsgemeinde St. Georgen an der Gurten genannt und 1910 in St. Georgen bei Obernberg am Inn umbenannt. Die Gemeinde St. Georgen bei Obernberg zählt zumindest nach der Einwohnerzahl zu den kleinen Gemeinden im Bezirk Ried im Innkreis. Aufgrund der günstigen Bodenverhältnisse ist die Gemeinde stark landwirtschaftlich geprägt. In den letzten drei Jahrzehnten konnte sich jedoch auch der Betriebsstandort sowie die Wohngemeinde gut entwickeln. So beschäftigen die rund 20 Betriebe etwa 100 Arbeitnehmer.

3 Ist-Zustand der Projektgemeinden mit Problematik zum Thema

3.1 Hohenzell

Der Aufnahmeprozess beginnt in der Gemeinde Hohenzell mit der Feststellung zur Personalaussschreibung. Dies können verschiedene Aspekte sprich Kündigungen, Karenzzeiten, Pensionierung oder anderes sein. Es wird hierfür eine Personalstatistik geführt, um kommende Pensionierungen bzw. auch Abfertigungszahlungen frühzeitig zu erkennen und zu planen und auch mit den verantwortlichen Gemeindegremien abklären zu können.

Im Gemeindevorstand wird sodann die von der Amtsleitung vorbereitete Stellenausschreibung beraten und zur Veröffentlichung beschlossen. Diese erfolgt bei den nicht leitenden Stellen grundsätzlich über eine mindestens 2 wöchige Kundmachung an der Amtstafel, Veröffentlichung auf Website, Facebook und Gemeindezeitung, sowie bei leitenden Stellen in regionalen Printmedien, sowie der Amtlichen Linzer Zeitung.

Nach Beendigung der Ausschreibungsfrist werden die Bewerbungen vom Amtsleiter mit den leitenden Vorgesetzten, sprich Kindergartenleiterin oder im Falle einer Verwaltungsanstellung oder Außendienstmitarbeitern mit Bürgermeister vorbesprochen. Im Bereich des Kindergartens wird von der Leiterin eine in Frage kommende Vorauswahl zum Probearbeiten eingeladen. Dies erfolgt ebenso bei Verwaltungs- und Außendienstmitarbeitern.

Aus dieser Auswahl ergeht der Vorschlag zur Einladung zum Hearing im Personalbeirat. Die Bewerber werden somit vom Amtsleiter für die Gespräche eingeladen. Die Mitglieder des Personalbeirates entscheiden sodann nur über den Gesamteindruck, es gibt hier ein Punktesystem nach dem Schulnotenprinzip - entscheidend ist hauptsächlich fachliche Kompetenz und Auftreten.

Der Personalbeirat verfasst sodann eine nach Punkte gereihten Vorschlag an den Gemeindevorstand. Der Gemeindevorstand trifft in der nächsten Sitzung seine Entscheidung, richtet sich aber grundsätzlich nach dem Vorschlag des Personalbeirates. Am Tag nach der Gemeindevorstandssitzung wird der/ die Bewerber/in vom Amtsleiter verständigt. Die weiteren Anstellungsgespräche werden vom Amtsleiter geführt.

Dauer eines Aufnahmeprozesses

Bekanntwerden der Stellenausschreibung – Einladung Gemeindevorstand – 1 Woche Einladungsfrist

Beratung der Stellenausschreibung im Gemeindevorstand - dann 2 Wochen Kundmachungsfrist

Probearbeiten ca. 1 Tag

Hearing im Personalbeirat – 1 Woche Einladungsfrist

Vergabe des Dienstpostens im Gemeindevorstand – 1 Woche Einladungsfrist

Wie man sieht, entsteht hier nach Bekanntwerden bzw. bei Bearbeitung eine etwa 2 Monate große Lücke bzw. Bearbeitungsdauer. Nicht zu vergessen ist hier der Kostenfaktor – von der Ausarbeitung einer Stellenausschreibung bis hin zur Anstellung passieren in der Regel ca. 10 Arbeitsstunden eines leitenden Angestellten.

Nach der Einarbeitungsphase werden je nach Anstellungsprofil die Ausbildungsmöglichkeiten besprochen, welche für den eingesetzten Bereich notwendig sind. Diese richten sich Großteils nach den Modulprüfungen der Gemeinde-Dienstausbildungsverordnung, sowie Einzelschulungen und Seminaren.

Problematik

Sehr lange Dauer des Aufnahmeprozesses, Bewerber sagen daher teilweise wieder ab, weil sie andere Zusagen erhalten. Es gibt oft keine Bewerbungen mehr und es muss erneut ausgeschrieben werden.

Geringe Entlohnung auch für Fachkräfte;

Einschränkungen im Dienstpostenplan – Kostenfaktor stark im Vordergrund!

Bei der Weiterbildung wird wenig auf Personalentwicklung Bedacht genommen. Weiterbildung passiert nur in Bezug auf den eingesetzten Verwendungsposten. Somit gibt es in Klein- und Mittelgroßen Gemeinden wenig Spielraum bei Verwendungsänderung von Mitarbeitern, sprich für Rotation in andere Gemeindeabteilungen. Hier entstehen beim Faktor Aus- und Weiterbildung immer wieder Kosten. Der Mitarbeiter hat grundsätzlich wenige Möglichkeiten der Karriereentwicklung, sprich bei Veränderungswünschen passiert oftmals auch eine Kündigung des Arbeitsplatzes.

Um gewissen Problematiken aus dem Weg zu gehen, bedarf es in Zukunft einer genaueren Planung und Konzepten. Zeit- und Kostenfaktoren müssen minimiert werden. Auch die Zusammenarbeit und die Mitarbeiterförderung müssen im öffentlichen Dienst einen höheren Stellenwert erzielen.

3.2 Pichl bei Wels

Zu Beginn einer Personalentscheidung wird im Marktgemeindeamt eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Warum wird ein zusätzlicher Mitarbeiter / eine zusätzliche Mitarbeiterin benötigt. Wurde eine Stelle frei aufgrund einer Pensionierung oder Kündigung oder ist es aufgrund der zunehmenden Arbeiten bzw. Umstrukturierungen notwendig, eine Stelle neu zu besetzen.

Weiters ist der genehmigte Dienstpostenplan anzusehen. Soll eine Stelle ausgeschrieben werden, für die kein Dienstposten vorhanden ist, muss zuerst eine Dienstpostenplanänderung erfolgen. Diese muss vom Gemeinderat beschlossen und nach der Kundmachungsfrist an das Land zur Genehmigung bzw. Kenntnisnahme (bei Personalkosten unter 25 % der ordentlichen Einnahmen) übermittelt werden.

Ist diese Analyse durchgeführt, wird im Personalbeirat über die Stellenausschreibung beraten, wobei von der Amtsleiterin ein Vorschlag vorbereitet wird. Dieser wird nun von den Mitgliedern des Personalbeirates eventuell ergänzt und korrigiert und anschließend dem Gemeindevorstand zur Beschlussfassung vorgeschlagen. In der nächsten Sitzung des Gemeindevorstandes wird dann diese Stellenausschreibung beschlossen und somit zur Veröffentlichung freigegeben.

Die Stellenausschreibung wird auf der Homepage der Marktgemeinde, an der Amtstafel sowie in der Gemeindezeitung und in regionalen Zeitungen (Tips, Bezirksrundschau) mindestens 2 Wochen veröffentlicht.

Nach Ablauf der Bewerbungsfrist werden die eingelangten Bewerbungen in einer Aufstellung zusammengefasst, wobei alle wesentlichen Punkte angeführt werden, um so einen besseren Überblick zu erhalten und die spätere Entscheidung zu erleichtern.

Von der Amtsleiterin werden die Bewerbungen in Bezug auf die gesetzlichen sowie gewünschten Aufnahmevoraussetzungen selektiert. Die Auswahl wird mit dem Bürgermeister bzw. der Obfrau des Personalbeirates abgestimmt. Bis zu 10 Bewerbungen (je nach Anzahl der eingelangten Bewerbungen) werden daraufhin im Personalbeirat näher angesehen und die möglichen Kandidaten für ein Hearing ausgewählt.

Anschließend werden die betreffenden Bewerber zum Hearing eingeladen. Dieses wird entweder vom Personalbeirat oder von einer externen Personalberatungsfirma durchgeführt. Wird das Hearing vom Personalbeirat durchgeführt, werden von der Vorsitzenden Fragen vorbereitet, welche allen Bewerbern gestellt werden. Auch die Mitglieder des Personalbeirates sowie der Bürgermeister und die Amtsleiterin, die ebenfalls beim Hearing anwesend sind, haben die Möglichkeit, noch Fragen zu stellen.

Anschließend erfolgt die Bewertung durch die Mitglieder des Personalbeirates. Auch vom Bürgermeister und der Amtsleiterin wird eine Einschätzung abgegeben. Diese sind jedoch nicht stimmberechtigt.

Die Bewertung erfolgte lange Zeit mittels Punktesystem. Vor einem Jahr wurde im Personalbeirat entschieden, von dieser Form Abstand zu nehmen und nach dem Hearing den Gesamteindruck, wobei natürlich besonders auf die Aufnahmevoraussetzungen geachtet wird, zu bewerten.

Nachdem man sich auf einen Kandidaten / eine Kandidatin geeinigt hat, wird diese/r dem Gemeindevorstand zur Beschlussfassung vorgeschlagen, wobei sich der Gemeindevorstand meist an diesen Vorschlag hält.

In der nächsten Sitzung des Gemeindevorstandes erfolgt die Beschlussfassung über die Besetzung der freien Stelle. Bereits am nächsten Tag wird die Bewerberin / der Bewerber, welche/r aufgenommen werden soll, durch die Amtsleitung vom Ergebnis verständigt.

Dauer eines Aufnahmeprozesses ca. 3 Monate.

Problematik

Sehr lange Dauer des Aufnahmeprozesses, Bewerber sagen daher teilweise wieder ab, weil sie andere Zusagen erhalten;

Geringe Entlohnung auch für Fachkräfte;

Aufgrund des Dienstpostenplanes und der Einreichungsverordnung ist man bei Personalaufnahmen nicht flexibel (z. B. bestimmte Ausbildung ist Voraussetzung).

3.3 St. Georgen bei Obernberg

Ablauf Personalauswahl:

Trotz meiner eher kurzen Tätigkeit in der Gemeinde fanden bereits einige Personalauswahlverfahren statt, wodurch ich einen guten Einblick in den Verfahrensablauf bekommen habe. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft war ich sehr über die Vielzahl an Personen, die am Auswahlverfahren beteiligt sind, überrascht.

Die letzten Neuaufnahmen erfolgten aufgrund von Dienstnehmerkündigung bzw. wegen einer Karenzierung. Daher war ein rasches Handeln von Seiten der Gemeinde erforderlich und lässt keinen zeitlichen Spielraum zu.

Bevor das Personalaufnahmeverfahren gestartet wird, versucht man durch interne Strukturveränderungen eine Nachbesetzung aus Kostengründen zu vermeiden. Jedoch lässt sich eine Nachbesetzung aufgrund der kleinen Gemeindestruktur selten vermeiden. Ist eine Personalaufnahme unabdingbar, erstellt die Amtsleitung eine Stellenausschreibung, Diese wird dann dem Gemeindevorstand zur Prüfung und zur Genehmigung vorgelegt. Anschließend erfolgt die Ausschreibung über eine mindestens 2-wöchigen Kundmachung an der Amtstafel und Veröffentlichung in der Gemeindezeitung. Für eine breitere Publikmachung wird Facebook, Schaltung eines Inserates in einer regionalen Zeitung und das AMS genutzt.

Nach Ablauf der Ausschreibungsfrist werden die Bewerbungsunterlagen nach Erfüllung der Voraussetzungen entsprechend sortiert und für den Personalbeirat aufbereitet. Speziell im Bereich des Kindergartens erhält die Leiterin die Unterlagen der Bewerber, um eine Vorauswahl treffen zu können. Wurde eine Vorauswahl getroffen, erfolgt die Einladung der Mitglieder des Personalbeirats und der betreffenden Bewerber. Für den Ablauf der einzelnen Gespräche wird ein Zeitplan erstellt. Im Gespräch mit den Bewerbern können die Mitglieder aufgrund der gestellten Fragen einen Gesamteindruck erhalten. Nach Vorstellung der Bewerber beraten die Mitglieder des Personalbeirats und nehmen für sich, mit Hilfe eines Punktesystems, eine Reihung der Bewerber vor. Aus dem eruierten Gesamtergebnis erstellt der Personalbeirat einen Reihungsvorschlag für den Gemeindevorstand.

Nachdem die Entscheidung über die Aufnahme des neuen Bediensteten im Kompetenzbereich des Gemeindevorstands liegt, wird ihm der Reihungsvorschlag zur Beschlussfassung vorgelegt. Bisher hat sich der Gemeindevorstand an den Vorschlag des Personalbeirates gehalten. Am nächsten Tag nach der Gemeindevorstandssitzung werden die Bewerber über die Entscheidung verständigt und über den weiteren Verlauf informiert.

Problematik:

Aufgrund der kleinen Gemeindestruktur müssen Nachbesetzungen sehr rasch erfolgen, um einen geordneten Betrieb gewährleisten zu können. Dies steht jedoch im starken Widerspruch zur Dauer des Nachbesetzungsprozesses. Die Gemeinde konnte sich in der Vergangenheit mit der Bestimmung gem.

§ 58 Abs. 2 Z 5 OÖ GemO. Abhilfe verschaffen und hatte dadurch ein größeres Zeitfenster für die Nachbesetzung zur Verfügung. Dieses Hilfsmittel ist jedoch nur dann möglich, wenn eine geeignete Person auch kurzfristig zur Verfügung steht. Aufgrund der Gemeindefinanzierung Neu dürfen zukünftig sogenannte Aushilfskräfte nicht länger als 2 Wochen eingesetzt werden, ansonsten muss dies mit dem zuständigen Gemeindeprüfer in Abstimmung gebracht werden.

4 Optimierungsvorschläge

4.1 Personalentwicklungskonzepte - Allgemein

Zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen kommunalen Herausforderungen werden Beschäftigte gebraucht, die ihre fachlichen, methodischen und sozialen Potenziale so weiterentwickeln, dass sie der Bürgerschaft mit einem Selbstverständnis begegnen, das neben einem konsequenten Dienstleistungsverhalten auch dem demokratischen Partizipationsbedürfnis der Bürgerschaft entspricht.

Grundsätzlich gibt es in den meisten kleinen bis mittelgroßen Gemeinden eine sehr situationselastische Personalentwicklungsstruktur. Eine Personalveränderung wird durch den Arbeitnehmer angekündigt bzw. ist durch eine bevorstehende Pensionierung anständig - und das Amt reagiert. Auch der eingesetzte Arbeitsplatz ist selten flexibel gestaltet. Somit passiert eine Einstellung und der Arbeitnehmer durchläuft auch nur die notwendigen Ausbildungsmaßnahmen. Es gibt wenig Spielraum zum Kennenlernen von anderen Bereichen.

Gibt es nun ein ordentliches Entwicklungskonzept, sollten die Problematiken bei Personalwechsel, sowie bei Veränderungswünschen der Mitarbeiter leichter bewältigbar werden.

Allgemeine Definition: Personalentwicklung (PE) [1] umfasst die auf die Bedarfe und Bedürfnisse der Organisation abgestimmte berufseinführende, berufsbegleitende und arbeitsplatznahe Aus- und Weiterbildung des Personals, sowie die Ableitung geeigneter Maßnahmen und Strategien aus den Unternehmenszielen, die eine Qualifizierung von Humanressourcen zum Ziel haben. Dabei sind Aspekte der Organisationsentwicklung und die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens (bspw. Berufseinsteiger, Fachkräfte, Führungskräfte) zu berücksichtigen.

PE ist ein Teilgebiet der Personalwirtschaft innerhalb der Betriebswirtschaft, der Organisationssoziologie, der Erwachsenenbildung (Andragogik) innerhalb der Pädagogik sowie der Personalpsychologie bzw. Wirtschaftspsychologie mit dem Ziel, Menschen, Teams und Organisationen dazu zu befähigen, ihre Aufgaben in betrieblichen Arbeitssystemen erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen.

Eine andere Definition liefert Peterke: „Personalentwicklung ist die Aufgabe und Disziplin zur Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Er geht davon aus, dass Lernen im Unternehmen immer wichtiger wird. Dennoch schwindet die Bedeutung der breiten Personalentwicklung als Funktion oder Abteilung in Unternehmen, da ein relatives Überangebot von Fachkompetenzen am Arbeitsmarkt in Verbindung mit kurzfristigen

Rationalisierungsmöglichkeiten durch Freisetzung oftmals einen wesentlich größeren Beitrag zu betrieblich geplanter Kostenoptimierung erwarten lassen, als der relativ teure und langwierige Aufbau von Fach- und Schlüsselkompetenzen. Dem gegenüber gewinnt die hoch spezialisierte Personalentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern mit Kundenkontakt neben der rein fachlich notwendigen Basisarbeit zur Bedienung von Werkzeug und Software gegenwärtig weiter an Bedeutung.

Aus Sicht der Gemeinde ist das Thema Personalentwicklung sicherlich nicht so komplex wie in einer privatrechtlichen Struktur. Dennoch sollten sich Gemeinden mit dem Thema „Entwicklung“ auseinandersetzen. In Bezug auf die kommenden Jahre und die neue VRV 2015 wird das Personal strenger als je zuvor als Zahl definiert und einer Kostenstelle zugeordnet. Somit sollte eine genaue Weiterbildungs- und Karriereplanung von Mitarbeitern Grundvoraussetzung werden, um auch die Voraussetzungen der neuen Bilanzierung zu erfüllen.

Ziele der Personalentwicklung [2]

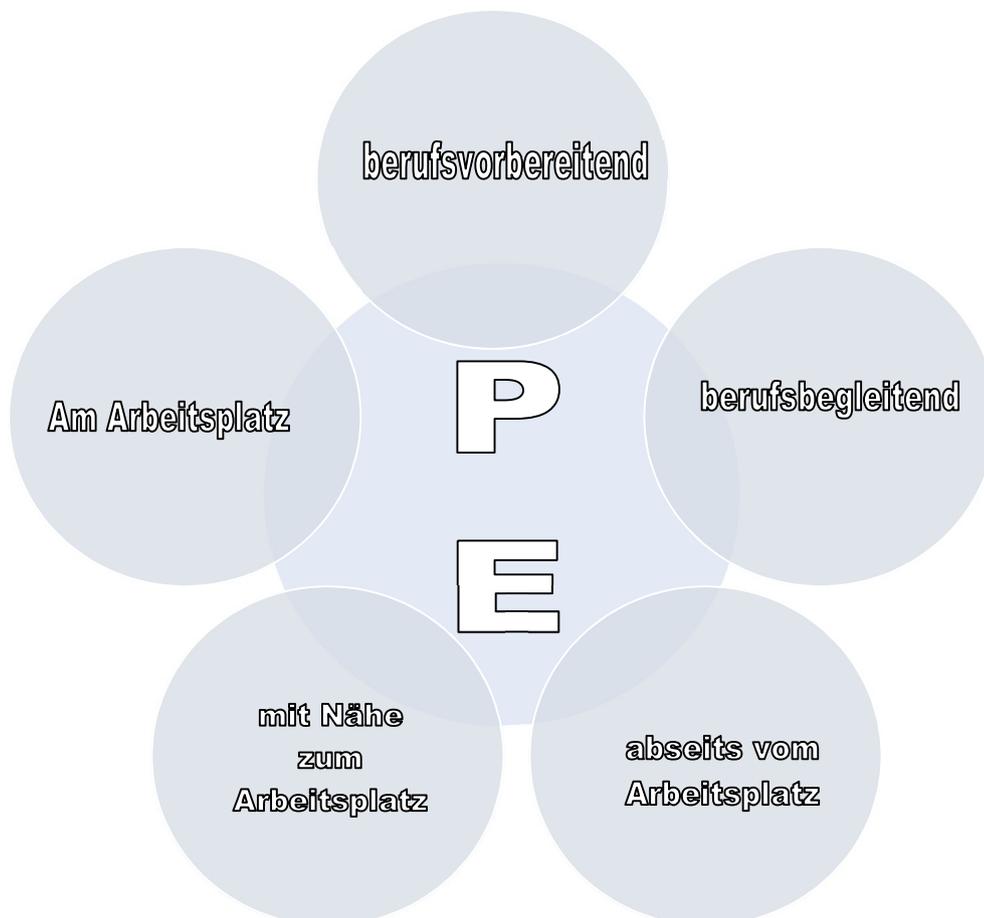
Aus Sicht der Gemeinde

- Steigerung der Qualifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Förderung von Führung und Motivation
- Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung
- Verbesserung der kommunikativen Unternehmenskultur
- Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz
- Erhöhung der Mobilität innerhalb und außerhalb des Gemeindedienstes
- Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes und Deckung des zusätzlichen Bedarfs im Rahmen des rechtlichen Dienstpostenplanes
- Entwicklung geeigneter Rekrutierungsinstrumente und Karriereangebote
- Anpassung an technologische Erfordernisse
- Aufdecken von Fehlbesetzungen und Defiziten
- Senkung der Fluktuation, sprich Personalveränderungen

Aus Sicht der Mitarbeiter

- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation
- Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten
- Übertragung neuer/erweiterter Aufgaben
- verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten
- Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes
- Steigerung der individuellen Mobilität auf dem Arbeitsmarkt
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit
- Erhöhung des persönlichen Prestiges
- Einkommensverbesserung

Maßnahmen der Personalentwicklung [3]



Berufsvorbereitende Maßnahmen

Personalentwicklung beginnt bereits weit vor der Einstellung. Schon heute an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von morgen denken! Das heißt, mit berufsvorbereitenden Maßnahmen gilt es potentiellen Nachwuchs auszubilden, zu fördern und optimalerweise auch – im Sinne einer guten Personalmarketing-Strategie – bereits an das Unternehmen – sprich die Gemeinde als Arbeitgeber zu binden. Geeignete Maßnahmen sind etwa eine **betriebsinterne Berufsausbildung** (mit entsprechendem Ausbildungskonzept), **berufsbegleitendes (duales) Studium, Trainee-Programme, Praktika** oder **Coaching**.

Maßnahmen am Arbeitsplatz

Der erste Eindruck, den ein neuer Mitarbeiter bekommt, kann bereits über die Motivation, das Engagement und den Grad der Eigeninitiative entscheiden. Daher sollte man sich ausreichend Zeit für das An-Bord-Nehmen des neuen Kollegen bzw. der neuen Kollegin und das **Einarbeiten** in seine bzw. ihre Tätigkeit und das neue Umfeld nehmen. Hierzu zählen etwa auch **Mentoringprogramme**, in denen ältere (im Sinne von länger im Unternehmen arbeitende) Kollegen ihre Erfahrungen und ihr fachliches Wissen an den Neuen oder die Neue weitergeben. Dies muss hier zwangsläufig nicht der Amtsleiter oder Abteilungsleiter sein. Einen Schritt weiter geht **Coaching**, bei dem der Mentor extra für seine Coachingfunktion ausgebildet ist. Mentoring und Coaching ist jedoch nicht nur etwas für neue Kolleginnen und Kollegen, sondern sollte Bestandteil der Maßnahmen für alle Mitarbeiter sein. Weitere Maßnahmen, die am Arbeitsplatz selbst durchgeführt werden können, sind etwa **Job Enrichment** (Erweiterung des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums), **Job Enlargement** (Vergrößerung des Arbeitsfeldes) und **Job Rotation** (Arbeitsplatz- bzw. Tätigkeitswechsel unter Mitarbeitern). Diese hier angeführten Themen werden noch gesondert und tiefer in dieser Projektarbeit behandelt.

Berufsbegleitende Maßnahmen

Viele der obigen Maßnahmen, etwa Coaching oder Mentoring, können auch als berufsbegleitende Maßnahmen durchgeführt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei die Vermittlung von neuen Qualifikationen – seien es Ergänzungsqualifikationen, Anpassungsqualifikationen oder Aufstiegsqualifikationen. In Verbindung mit den Wünschen und Ansprüchen der Mitarbeiter dienen diese Maßnahmen zur langfristigen Vorbereitung auf neue Positionen im Gemeindebetrieb.

Maßnahmen mit Nähe zum Arbeitsplatz

In dieser Kategorie dreht sich alles um Maßnahmen, die zwar nicht direkt am, aber nahe am Arbeitsplatz durchgeführt werden können. Sie finden in der Regel innerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Das können Projektarbeiten sein oder Lernpartnerschaften und Lernstätten, die zu bestimmten Themen oder Lernzielen veranstaltet werden. Denkbare Themen für Lerngruppen sind etwa die Herausbildung eines Qualitätsbewusstseins, Stärkung der Identifikation mit dem Arbeitgeber oder spezifische persönliche wie fachliche Weiterbildungen.

Maßnahmen abseits vom Arbeitsplatz

In der letzten Kategorie kommen wir nun zu Maßnahmen, die außerhalb des regulären Arbeitsrhythmus stattfinden und nicht zwingend an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden sind. Auch wenn alle fünf Maßnahmengruppen von ihrer Bedeutung für die Personalentwicklung gleich wertvoll sind, handelt es sich hierbei quasi um die „Königsdisziplin“. Einerseits ist die Gestaltung und Umsetzung der Maßnahmen für gewöhnlich komplexer und zeit-/kostenintensiver, andererseits setzen Off-The-Job-Maßnahmen unter Mitarbeitern schon einen gewissen Level an Engagement und Motivation voraus. Ist dies nicht der Fall, werden **Seminare, Fortbildungen oder Workshops** die etwa am Wochenende stattfinden, leicht als Strafe denn als Bereicherung empfunden. Gleichwohl bieten diese Veranstaltungen abseits des üblichen Arbeitsumfeldes ganz spezifische Möglichkeiten, um etwa die Teamentwicklung zu fördern und ein „Wir“-Gefühl zu stärken. Mit Blick auf Personalmarketing bietet es sich etwa an, Off-the-Job-Maßnahmen mit Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation zu kombinieren, sprich nach dem Wochenendseminar trifft man sich noch gemeinsam in der Kneipe oder geht auf die Bowlingbahn.

Hier sind wir schließlich bei einem wichtigen Punkt, der für alle Maßnahmen gilt. Egal was Sie in Richtung Personalentwicklung unternehmen: **Es sollte nicht nur um Qualifikation und Bildung gehen, sondern allen Beteiligten auch Spaß machen.** Nur wer motiviert bei der Sache ist, wird Personalentwicklungsmaßnahmen gerne annehmen und engagiert mitmachen.

Fazit

“Change is about learning.” [4] Am wirksamsten ist Personalentwicklung, wenn diese als langfristig angelegte und strategische Maßnahme verstanden wird. Dies bedeutet, dass eine strategische Personalentwicklung darauf abzielt, die Lernfähigkeit, das Innovationspotenzial und die Veränderungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen. Dabei geht es vor allem darum, die Organisation und die in ihr arbeitenden Menschen in „Schwung“ zu halten, das Thema Veränderung als positiv und allgegenwärtig zu positionieren und durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen.

Auch wenn sich nicht immer alle Maßnahmen aus dem Bereich der Privatwirtschaft im Öffentlichen Sektor durchführen lassen, gibt es sicherlich in manchen Gemeinden Möglichkeiten und auch vielleicht den Wunsch nach solchen Entwicklungsprozessen.

Vor Jahren war der Öffentliche Dienst ein angesehener und sicherer Arbeitsplatz, dies hat sich jedoch im Laufe der Zeit gewandelt. Die Einstellungen der Generationen ändern sich und somit auch die Bindung an den Arbeitsplatz.

Aus unserer Sicht sind Gemeinden mehr als zuvor gefordert Personalkonzepte einzuführen, um aus ihren Mitarbeitern keine verstaubten Bürokraten zu machen, sondern kompetente Fachkräfte, welche gerne in die Gemeinde gehen, um jeden Tag von neuem den Bürgern ihrer Gemeinde freundlich und auch gerne mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

4.2 Objektivierung

Das Wort Objektivierung kommt aus dem lateinischen „objectum“ und heißt „das dem Verstand vorgesetzte“. Durch die Objektivierung soll ein Sachverhalt, in diesem Fall eine Stellenbewerbung, als allgemein gültig definiert werden. Grundsatz der Objektivierung ist die Gleichbehandlung aller Bewerber (z. B. keine Voreingenommenheit, frei von äußeren Einflüssen). Ziel eines Aufnahmeverfahrens soll sein, jene/n Bewerber/in einzustellen, der/die die Aufnahmekriterien am besten erfüllt.

Generell können zwei Arten der Objektivierung unterschieden werden:

- Objektivierung 1. Grades („intersubjektive Nachvollziehbarkeit“) – Es wird mit Hilfe von bestimmten Vorgehensweisen versucht, eine vollständige und vom Betrachter unabhängige Betrachtung eines Sachverhaltes/einer Sache zu erlangen. Diese Betrachtungsweise ist somit auf alle Betrachter (Subjekte) übertragbar und nachvollziehbar. Das heißt, es soll für Störgrößen keine Möglichkeit geben, Einfluss zu nehmen.
- Objektivierung 2. Grades („Entsubjektivierung“) – Es wird mit Hilfe von Vergleichen (Benchmarking), Dokumentation der Vorgehensweise und Berücksichtigung einer Restunsicherheit versucht, eine subjektive Betrachtungsweise objektiv darzustellen. Das heißt, im Nachhinein wird versucht, Störgrößen herauszufiltern. [1]

In der Personalobjektivierung kommt wohl eher die Objektivierung 1. Grades zur Anwendung. Da die Objektivierung generell von Personen durchgeführt wird, ist eine vollständige Objektivität in der Realität kaum möglich, da äußere Einflüsse immer eine Rolle spielen werden.

Personalbeirat

Gemäß § 14 Oö. Gemeinde-Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002 ist zur **Begutachtung** der aufgrund von Stellenausschreibungen eingelangten **Bewerbungen** und zur Abgabe eines **Weiterbestellungsgutachtens** in jeder Gemeinde ein Personalbeirat einzurichten. Dieser besteht in Gemeinden mit bis zu fünf Bediensteten aus zwei Dienstgebervertreter(inne)n und einem(r) Dienstnehmervertreter(in). In den übrigen Gemeinden aus vier Dienstgebervertreter(inne)n und drei Dienstnehmervertreter(inne)n.

Die Mitglieder des Personalbeirates sind bei der Ausübung ihres Amtes an keine Weisungen gebunden. Sitzungen des Personalbeirates sind nicht öffentlich. Der Bürgermeister sowie der Leiter / die Leiterin eines Gemeindeamtes haben das Recht an den Sitzungen mit beratender Stimme teilzunehmen.

Über die Sitzungen des Personalbeirates ist eine Verhandlungsschrift zu erstellen. Bei Befangenheit ist das Mitglied des Personalbeirates von der Beratung und Beschlussfassung ausgeschlossen, auf Verlangen hat das Mitglied allerdings zur Erteilung von Auskünften an der Sitzung teilzunehmen.

A) Weiterbestellung

Gemäß § 12 Oö. Gemeinde-Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002, Abs. 1 hat der Gemeinderat spätestens ein Jahr vor Ablauf der Bestelldauer dem Inhaber (der Inhaberin) einer leitenden Funktion im Sinn des § 8 Abs. 1 z. 3 und 4 schriftlich mitzuteilen, dass

1. er (sie) mit Ablauf der Bestelldauer mit dieser Funktion für einen Zeitraum von weiteren fünf Jahren betraut wird, oder
2. ein Gutachten des Personalbeirates zur Frage der Weiterbestellung eingeholt wird.

Lt. Abs. 5 hat der Personalbeirat den Erfolg der bisherigen Funktionsausübung insbesondere in fachlicher und innerdienstlicher Hinsicht unter Berücksichtigung der vereinbarten bzw. vorgegebenen Ziele zu beurteilen. Vor Erstattung eines Gutachtens, das die Weiterbestellung nicht mehr vorschlägt bzw. die vorzeitige Abberufung vorschlägt, ist der Inhaber der Funktion vom Personalbeirat zu hören.

Abs. 6 besagt, dass das Gutachten des Personalbeirates die begründete Empfehlung zu enthalten hat, ob der Inhaber dieser Funktion

1. mit dieser für weitere fünf Jahre befristet betraut wird,
2. mit dieser nicht mehr betraut wird oder
3. vorzeitig von der befristeten Funktion abberufen werden soll.

- B) Zur Personal-Objektivierung zählen die Stellenausschreibung, die Bewerbung als auch das Objektivierungsverfahren.**

Stellenausschreibung

Gemäß § 9 OÖ. Gemeinde-Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002 hat eine Stellenausschreibung jedenfalls zu enthalten:

- a) die Aufgabenbeschreibung, die vorgesehene Verwendung, die Funktionslaufbahn und das Beschäftigungsausmaß sowie die Art des Dienstpostens
- b) die Dauer einer allfälligen befristeten Anstellung oder Postenbesetzung
- c) die Möglichkeit zur befristeten Weiterbestellung gemäß § 8 Abs. 4, sofern es sich um die Ausschreibung einer leitenden Funktion handelt
- d) die allgemeinen Aufnahmevoraussetzungen nach den dienstrechtlichen Vorschriften
- e) die besonderen Aufnahmevoraussetzungen gemäß § 8 Abs. 2 Z. 2, wobei für jedes dieser Erfordernisse ausdrücklich anzuführen ist, ob es unbedingt zu erfüllen oder nur als erwünscht anzusehen ist
- f) die Art des vorgesehenen Auswahlverfahrens
- g) die Bewerbungsfrist in der Dauer von mindestens zwei Wochen

Allgemeine Aufnahmevoraussetzungen sind insbesondere:

- a) die Ausbildung
- b) die persönliche, insbesondere gesundheitliche und fachliche Eignung für die Erfüllung der Aufgaben, die mit der vorgesehenen Verwendung verbunden sind
- c) ein bestimmtes Mindest- oder Höchstalter

Besondere Aufnahmevoraussetzungen ergeben sich aus der vorgesehenen Verwendung und können sein:

- a) eine Fach- oder Spezialausbildung
- b) sonstige besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten
- c) eine bisherige Berufspraxis

Die Stellenausschreibung der Funktion des Leiters (der Leiterin) eines Gemeindeamtes muss vom Gemeinderat beschlossen werden. Sonstige Stellenausschreibungen sind vom Gemeindevorstand zu beschließen.

Eine Stellenausschreibung ist je nach Art des zu besetzenden Dienstpostens zu veröffentlichen. Die Veröffentlichung muss aber jedenfalls ortsüblich erfolgen. Die Stellenausschreibung einer leitenden Funktion muss darüber hinaus in der Amtlichen Linzer Zeitung veröffentlicht werden.

§ 9, Abs. 6 Oö. GDG 2002 besagt, dass in folgenden Fällen **keine Stellenausschreibung** durchzuführen ist:

1. die Besetzung eines Dienstpostens durch einen Bediensteten (eine Bedienstete) der Gemeinde, ausgenommen die Besetzung der leitenden Funktionen im Sinn des § 8 Abs. 1 z. 3 und 4
2. die Aufwertung eines besetzten Dienstpostens
3. die Weiterbestellung eines (einer) Bediensteten in seiner (ihrer) leitenden Funktion (§ 8 Abs. 4)
4. die Aufnahme eines Lehrlings nach dem Ende der Lehrzeit in ein Vertragsbedienstetenverhältnis, sofern vor der Begründung des Lehrverhältnisses ein Objektivierungsverfahren nach § 11 durchgeführt wurde
5. die Umwandlung eines befristeten Dienstverhältnisses in ein unbefristetes, sofern vor der Begründung des befristeten Dienstverhältnisses ein Objektivierungsverfahren nach § 11 durchgeführt wurde
6. die Aufnahme von Bediensteten für nicht länger als drei Monate (hierfür ist der Bürgermeister zuständig)

Bewerbung

Die Bewerbungen müssen innerhalb der gesetzten Frist im Gemeindeamt eingelangt sein und die geforderten Unterlagen beinhalten, um eine objektive Bewertung vornehmen zu können.

Sämtliche eingelangten Bewerbungen sind vertraulich zu behandeln. Nach Abschluss des Auswahlverfahrens sind die Bewerber vom Ergebnis zu verständigen.

Gründe für eine Bewerbung für den Gemeindedienst:

Ein Gemeindeamt ist eine Servicestelle für alle Bürgerinnen und Bürger; die Anforderungen an die Bediensteten der Gemeindeämter sind in der letzten Zeit sehr stark angestiegen und es kommen auch in Zukunft aufgrund zahlreicher Neuerungen und Veränderungen große Herausforderungen auf sie zu, daher

- aufgrund der Vielfältigkeit der Arbeiten sehr interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit
- Kontakt mit und zu Bürgern = Kunden
- Kontakt mit den politischen Mandataren (Gemeindevorstand = Dienstbehörde)
- meist Arbeitsplatz im Heimatort

Objektivierungsverfahren

Vom Gemeindeamt sind die innerhalb der Bewerbungsfrist eingehenden Bewerbungen zu sammeln und zu prüfen, ob die Aufnahmevoraussetzungen erfüllt werden. Verspätet einlangende Bewerbungen sind zurückzustellen.

Über die eingelangten Bewerbungen ist vom Gemeindeamt eine Liste zu erstellen, in der alle Bewerber angeführt sind und zusammen mit einem begründeten Entwurf eines Aufnahme- oder Besetzungsvorschlages dem Personalbeirat so zeitgerecht zu übermitteln, dass sie mindestens 7 Tage vor der Personalbeiratssitzung bei allen Mitgliedern einlangen. Bei mehreren Bewerber/innen ist vom Gemeindeamt eine Reihung vorzunehmen. Dem Entwurf ist weiters eine begründete Empfehlung, welche Bewerber/innen wegen des Nichterfüllens der Ausschreibungskriterien im weiteren Verfahren nicht mehr zu berücksichtigen sind, anzuschließen.

Eine Reihung kann erstellt werden:

4.2.1 in Form von allgemein gültigen Objektivierungsbögen

Eine Möglichkeit der Bewertung ist, nach allgemein gültigen Objektivierungsbögen vorzugehen. Jedes Mitglied im Personalbeirat, erhält einen Punktebogen und nach diesem werden die einzelnen Aufnahmekriterien bewertet.

Folgende Bewertungskriterien sind möglich:

- Ausbildung
- Berufsbezogene Praxis
- Verwendungsbezogene Weiterbildung (z. B. absolvierte Kurse)
- Erreichung des Anforderungsprofils
- soziale Umstände
- besondere Umstände (z. B. Wohnsitz)

Für jedes Kriterium werden Punkte vergeben, diese werden addiert und es wird eine Gesamtsumme ermittelt.

Aufgrund dieser Gesamtsumme werden 3 – 4 Bewerber/innen zu einem Vorstellungsgespräch (Hearing) eingeladen, für welches ebenfalls wieder Punkte vergeben werden und sich am Ende eine Gesamtsumme ergibt. Diese Gesamtsumme ist ausschlaggebend für die Aufnahme einer/eines Bewerbers/Bewerberin in den Gemeindedienst. Diese Reihung wird dem Gemeindevorstand zur Beschlussfassung vorgeschlagen.

Folgende Fragen können bei einem Vorstellungsgespräch (Hearing) gestellt werden:

- Warum haben Sie sich für diese Stelle entschieden?
- Welche Erfahrungen bzw. Kenntnisse und Ausbildung haben Sie in diesem Bereich?
- Sind Sie bereit, noch weitere Ausbildungen bzw. notwendige Prüfungen zu machen?
- Wofür waren Sie in Ihrem letzten Job verantwortlich?
- Wie stellen Sie sich den idealen Arbeitsplatz bzw. Arbeitsumfeld vor?
- Wie wünschen Sie sich den/die ideale/n Chef/in?
- Wie würden Sie Ihre Arbeitsweise beschreiben?
- Können Sie sich gut in ein Team einfügen? Ist Teamarbeit für Sie wichtig oder sind Sie eher ein Einzelkämpfer?
- Wie gehen Sie mit Stress bzw. Belastung um? Wie oder worin finden Sie den notwendigen Ausgleich?
- Sind Sie bereit Überstunden zu machen bzw. auch abends (bei Sitzungen) zu arbeiten?
- Warum sollten wir uns für Sie entscheiden bzw. warum wollen Sie bei uns arbeiten?
- Ab wann könnten Sie bei uns arbeiten?
- Haben Sie noch Fragen an uns?

MUSTER EINES OBJEKTIVIERUNGSBOGENS für die Verwaltung

Kriterien:	vom Beirat max. zu vergebende Punkte:		vom Beirat vergebene Punkte:
A) Ausbildung			
1. Schulische Ausbildung			
Volksschule	0		-----
Hauptschule	0		-----
Abgeschl. Berufsausbildung (HASCH)	40		-----
Höhere Schule (Matura)	50		-----
2. Fachliche Beurteilung (Zeugnisse)			
Ausgezeichnet	50		-----
Sehr gut	40		-----
Gut	30		-----
Befriedigend	10		-----
Nicht geeignet	0		-----
3. Berufsbezogene Praxis			
(Abweichungen möglich)	im öff. Dienst	sonstige	-----
größer als 5 Jahre	30	15	-----
3 – 5 Jahre	20	10	-----
1 – 3 Jahre	10	5	-----
Weniger als 1 Jahr	0	0	-----
4. Verwendungsbezogene Weiterbildung			
Ja	25		-----
Teilweise	10		-----
Nein	0		-----
B) Soziale Umstände			
Bewertungswürdige soziale Umstände (Arbeitslosigkeit, Unglücksfälle usw.)	bis 10		-----
C) Besondere Umstände			
1. Wohnsitz in der Gemeinde			
(Abweichung im Konsens möglich)			
Ja	10		-----
Nein	0		-----
2. Bereits bei der Marktgemeinde Pichl bei Wels beschäftigt (Abweichung im Konsens möglich)			
Ja	50		-----
Nein	0		-----
		Punktezahl	-----

D) Vorstellungsgespräch (Hearing)

Ausgezeichnet	50
Sehr gut	30
Gut	15
Befriedigend	0

Gesamt-Punktezahl

Bei der Objektivierung ohne Punktevergabe kommt die Sache an sich oft zu kurz. Politische Entscheidungen spielen oft eine große Rolle und es herrscht nicht immer Einigkeit bei den Mitgliedern des Personalbeirates. Da im Gemeindedienst der Einstiegsgehalt niedrig ist, ist es meist nicht leicht, Fachkräfte anzuwerben. Auch der vorgegebene Dienstpostenplan gibt einen Rahmen vor und macht eine Personalaufnahme nicht gerade einfach. Es werden hohe Anforderungen gestellt und es kann oft nur eine Bezahlung erfolgen, die diesen nicht entspricht. Eine leistungsgerechte Entlohnung kann somit nicht geboten werden.

Um hier den Gemeinden mehr Handlungsspielraum zu gewähren, wäre es notwendig, dieses System zu überdenken und etwas zu lockern. Im Rahmen des Voranschlages sollte jede Gemeinde über die Bezahlung ihrer Dienstnehmer mitentscheiden und somit auch die Motivation der Dienstnehmer durch leistungsgerechte Entlohnung steigern können.

4.2.2 externe Berater

Zu den Sitzungen des Personalbeirates können von Gemeinden externe Berater zur Unterstützung bei Personalentscheidungen herangezogen werden. Dies kann sein in Form von psychologischen Tests über das Internet oder die Durchführung von einem Hearing (Vorstellungsgespräch). Von externen Beratern wird auch die komplette Abwicklung der Personalentscheidung (von der Ausschreibung bis zum Reihungsvorschlag für den Personalbeirat) angeboten.

Auch diese Methode hat ihre Vor- und Nachteile, welche in der Folge kurz aufgelistet werden:

Vorteile:

- qualitativ hohe Übereinstimmung der Kenntnisse und Erfahrungen des Kandidaten mit den Anforderungen der Position
- Reduzierung der erforderlichen Einstellungsgespräche und des Zeitaufwandes
- hoher Grad an Objektivität und Sachlichkeit
- keine Emotionen
- Gemeinde kann sich auf die Erfahrung des externen Beraters auf diesem Gebiet verlassen

Nachteile:

- Kostenfaktor
- Behandlung von vertraulichen Informationen
- Berater haben keine Kenntnisse von der Gemeinde und ihren Strukturen

Die letzte Entscheidung liegt jedoch immer beim Gemeindevorstand bzw. beim Gemeinderat, der bei seinem Beschluss nicht an den Vorschlag des Personalbeirates gebunden ist.

4.2.3 gesetzliche Grundlagen und Vorschriften zur Stellenbesetzung

Die gesetzlichen Grundlagen für Personalentscheidungen finden sich

- im OÖ. Gemeinde-Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002, (§§ 6 bis 19)
- im OÖ. Gemeindebedienstetengesetz (§§ 6 bis 14)
- im Oö. Objektivierungsgesetz 1994.

Weiters sind die Oö. Gemeinde-Einreichungsverordnung sowie die Dienstpostenplanverordnung zu beachten.

4.3 Aufnahmeverfahren

4.3.1 Mitarbeitermappe

Neue Kollegen haben viele Fragen. Mit Hilfe einer Mitarbeitermappe verschafft man sich Abhilfe, indem alle Fakten für die tägliche Arbeit wiedergegeben werden. So sind die Kollegen nicht nur gut informiert, es fällt ihnen auch leichter, sich schneller einzuleben.

Die Mitarbeitermappe kann sich als gutes Hilfsmittel erweisen, wenn ein nahtloser Übergang zwischen dem abgehenden Mitarbeiter und dem neuen Kollegen nicht möglich ist und die Zeit für die Einarbeitung und Einschulung fehlt. Bereits im Vorfeld könnte man Interviews mit dem ausscheidenden Kollegen führen und die Ergebnisse entsprechend für den Nachfolger erfassen.

Inhalt:

- Begrüßungsschreiben
- Allgemeine Informationen für Bedienstete
- Mitglieder Gemeinderat
- Email-Adress-Liste
- Parteien-/Kundenverkehrszeiten
- Arbeitszeiten (wenn vorhanden Gleitzeitregelung)
- Dienstbetriebsordnung
- Information über Kündigungsfristen
- Information zum Erholungsurlaub
- Antrag auf Zeitausgleich und Urlaub und Pflegefreistellung
- Richtlinien für die Gewährung von Sonderurlaub + Ansuchen Sonderurlaub
- Ausbildungsplanung
- Einschulungsplan
- Etc.

Mit der Mitarbeitermappe schafft man eine grundsätzliche Orientierung im Organisationsbereich des Gemeindeamtes. Weiters enthält sie wichtige Formulare, die im alltäglichen Berufsleben immer wieder benötigt werden. Die gesetzlichen Bestimmungen können als Nachschlagewerk für den einzelnen Bedarfsfall verwendet werden. Sinnvoll ist es, die Überreichung dieser Mappe mit einem ersten Einführungsgespräch zu verbinden und die Inhalte auch mündlich im Detail durchzusprechen. Dieses Gespräch und die Übergabe der Mitarbeitermappe kann auch als erstes Unterweisungsgespräch kurz dokumentiert und schriftlich bestätigt werden.

4.4 Ausbildungsplanung

Wie bereits in Punkt 4.1 angeführt spielt das Personalentwicklungskonzept eine große Rolle. Somit kommt auch der Ausbildungsplanung große Bedeutung zu. Wo wir auch schon beim Leitthema der Projektarbeiten angekommen sind – „Von der Stellenausschreibung zum kompetenten Mitarbeiter.“

Grundsätzlich werden die Mitarbeiter auf ihren Dienstposten bestellt bzw. angelehrt und durchlaufen die gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsmodule lt. OÖ. Gemeindedienstausbildungsverordnung¹. Diese verordnet, die nach Verwendungszweck und Gehaltseinstufung des Mitarbeiters entsprechenden Ausbildungsmodule zu machen.

Die Ausbildungsverordnung wurde im Jahr 2005 reformiert und ersetzte die B bzw. C Gemeindeprüfung, welche nicht mit der Voraussetzung für das Erreichen einer Verwendung kombinierbar war.

Um nun den Status des kompetenten Mitarbeiters zu erreichen, spielen viele Faktoren mit. Allem voran spielt die Persönlichkeit der einzelnen Personen eine sehr große Rolle – da diese aber kaum beeinflussbar ist – legt man die Schwerpunkte auf Maßnahmen der Personalentwicklung, sprich Aus- und Weiterbildung. Die gesetzlichen Grundlagen für die Weiterbildung legen sich wie folgt fest.

4.4.1 Gesetzliche Grundlagen der Aus- und Weiterbildung

Die Oö. Gemeinde-Dienstausbildungsverordnung 2005 gilt für Bedienstete, die in den Anwendungsbereich des OÖ. Gemeinde-Dienstrechts- und Gehaltsgesetz 2002 idgF und des Oö. Gemeindebedienstetengesetz idgF fallen.

Die Modulprüfungen sind mit den Funktionslaufbahnen des Gemeindedienstrechts- und Gehaltsgesetzes 2002 verbunden. Siehe hier die Anlage 2 der Ausbildungsverordnung. Die Modul 1 Ausbildung haben jedoch alle Bediensteten zu durchlaufen.

Modul 1

Modul 1 besteht aus einer Einführungsveranstaltung.

Inhalte des Moduls 1 sind Grundinformationen über:

1. den Dienstgeber (insbesondere Gemeindeorganisation)
2. das Dienstrecht einschließlich Gleichbehandlung
3. den Gemeindehaushalt mit Schwerpunkt Kostenbewusstsein
4. die Personalvertretung
5. Kundenorientierung

Modul 1 ist innerhalb der ersten sechs Monate ab Beginn des Dienstverhältnisses zu absolvieren.

¹ Wurde mit LGBL 82/2005 erlassen

Modul 2 - Allgemeine Ausbildung

Die Modul 2 Ausbildung ist für Bedienstete ab der Gehaltsstufe GD 21.7 vorgesehen. Hier ist jedoch klar erkennbar, dass die Ausbildung auf die allgemeine Verwaltung abzielt. Die leitenden Angestellten des Außendienstes wie zB. Bauhofleiter GD17.3, Küchenleiter – GD 16.6, GD 14.4 – finden hier keine Zuordnung mehr. Hier ist man in der Praxis auf externe Ausbildungswege angewiesen.

Gegenstände des Moduls 2 sind:

1. Dienstrecht einschließlich Gleichbehandlung
2. Finanzverfassungs- und Finanzausgleichsrecht
3. Gemeinderecht
4. Grundstrukturen der EU
5. Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden
6. Österreichisches Verfassungsrecht
7. Verwaltungsverfahren

Der Dienstausbildungslehrgang dient der Vermittlung des erforderlichen und der Vertiefung des durch Selbststudium erworbenen Wissens. Die schriftliche Dienstprüfung findet frühestens 5 Wochen nach Beendigung des Dienstausbildungslehrgangs im Rahmen einer Klausur statt. Sie ist in drei unterschiedlichen Ausbildungstypen anzubieten, die sich je nach ausgeübter Verwendung im Umfang und Schwierigkeitsgrad unterscheiden.

1. Ausbildungstyp 1:

Aufgaben: Beantwortung von Fragen und/oder Verfassen einer Sachverhaltsdarstellung auf Grund eines zur Verfügung gestellten Aktes.

2. Ausbildungstyp 2:

Aufgaben: Beantwortung von Fragen und/oder Verfassen einer Sachverhaltsdarstellung auf Grund eines zur Verfügung gestellten Aktes und/oder Erstellen eines Amtsvortrags an ein Gemeindeorgan und/oder Ausarbeitung eines Bescheidentwurfs.

3. Ausbildungstyp 3:

Aufgaben: Beantwortung von Fragen und/oder Verfassen einer Sachverhaltsdarstellung auf Grund eines zur Verfügung gestellten Aktes und/oder Erstellen eines Amtsvortrags an ein Gemeindeorgan und/oder Ausarbeitung eines Bescheidentwurfs.

Die Begutachtung der schriftlichen Dienstprüfung hat durch ein Mitglied der Prüfungskommission zu erfolgen. Bei der Begutachtung der schriftlichen Arbeiten und bei ihrer Bewertung ist die

Rechtschreibung, die stilistische Gewandtheit und die inhaltliche Richtigkeit zu prüfen und zu berücksichtigen. Die Beurteilung der Prüfung hat in Form einer Gesamtbewertung mittels Punkten zu erfolgen. Die Dienstprüfung gilt als „bestanden“, wenn mindestens 60% der maximal möglichen Punkteanzahl erreicht wurden, sie gilt als „bestanden mit Auszeichnung“, wenn mindestens 90% der maximal möglichen Punkteanzahl erreicht wurden. Bei Nicht-Bestehen ist die schriftliche Dienstprüfung zur Gänze zu wiederholen.

Modul 3 – Fachausbildung

An Prüfungsthemen kommen neben rechtlichen auch technische oder andere für die Ausübung einer Funktion erforderlichen Inhalte in Frage, sodass sichergestellt ist, dass die Bediensteten nach dem Studium dieses Stoffes ihre Funktion entsprechend ausüben können.

Die Modul 3 Prüfung wird erst ab einem Gehaltsposten von GD 18.4 – Buchhalter eingefordert. Hier wird bereits spezielles Fachwissen abgefragt.

Die Prüfungsthemen sind folgenden Fachgebieten zu entnehmen:

1. Abgaben- und Abgabenverfahrensrecht
2. Bau-, Straßen- und Raumordnungsrecht
3. Dienstrecht einschließlich Gleichbehandlung
4. Finanzverfassungs- und Finanzausgleichsrecht
5. Forst-, Jagd- und Fischereirecht
- 5a. Gemeinde(verbands)recht
6. Gewerberecht
7. Grundverkehrsrecht einschließlich Grundbuchrecht
8. Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden
9. Nationalrats-, Landtags- und Kommunalwahlrecht
10. Polizeirecht, insbesondere Vereins- und Versammlungsrecht, Melderecht und ortspolizeiliche Zuständigkeiten
11. Sanitäts- und Veterinärrecht
12. Sozialhilferecht
13. Staatsbürgerschafts- und Personenstandsrecht
14. Straßenverkehrsrecht
15. Umweltrecht
16. Wasserrecht

Die mündliche Fachprüfung ist in drei unterschiedlichen Ausbildungstypen anzubieten, die sich je nach ausgeübter Verwendung im Inhalt, Umfang und Schwierigkeitsgrad unterscheiden.

1. Ausbildungstyp 1: 5 Fächer aus den Fachgebieten
2. Ausbildungstyp 2: 7 Fächer aus den Fachgebieten
3. Ausbildungstyp 3: 9 Fächer aus den Fachgebieten

Der Bürgermeister wählt die Fachgebiete nach Maßgabe aus den Fachgebieten mit Rücksicht auf die Anforderungen der Verwendung, die Kernaufgaben und auf Grundlage der Aufgabenbeschreibung des (der) Bediensteten aus und teilt sie den Kandidaten (Kandidatinnen) mit.

Die mündliche Prüfung kann mit mehreren Kandidaten (Kandidatinnen) gleichzeitig vorgenommen werden und darf insgesamt drei Stunden, für den einzelnen Kandidaten (die einzelne Kandidatin) aber eine Stunde nicht übersteigen. Sie hat sich auf die Feststellung der Kenntnisse in den einzelnen Fachgebieten zu erstrecken.

Modul 4 - Ausbildung für Führungskräfte

Inhalte des Moduls 4 sind insbesondere:

1. Führungsverhalten und -verständnis
2. Kommunikation
3. Organisationsgrundlagen und -entwicklung
4. Teamorientiertes Arbeiten
5. Umgang mit Konflikten

Modul 4 soll innerhalb von fünf Jahren ab Beginn der Verwendung, für die Modul 4 gemäß der Anlage vorgesehen ist, abgelegt werden.

Neben den gesetzlich geforderten Ausbildungsmodulen gibt es noch zahlreiche Seminar, Fortbildungsreihen usw. welche von Instituten wie zum Beispiel Gemeindebund – OÖ Gemeindeverwaltungsschule, OÖ Kommunale Managementakademie, Gemdat, BIKE usw. angeboten werden.

Die Angebote der genannten Unternehmen werden zahlreich angenommen und dienen zur weiteren Vertiefung des Fachwissens.

Weiters gibt es auch eine Partnerschaft mit der Fachhochschule Oberösterreich. Hier gibt es anrechenbare Punkte (ECTS) aus Ausbildungsprogrammen der Gemeindeverwaltungsschule bei gewissen Studienrichtungen der FH Oberösterreich.

4.4.2 Anregungen zu den Ausbildungsmodulen

Nun ist auch aus der Sicht des Projektteams die Ausbildungsverordnung bereits in die Jahre gekommen und bedarf einer Reformierung. Im Hinblick auf Personalentwicklung und auch den Lauf der Zeit sollte man sich regelmäßig mit den Anforderungen der Weiterbildung und Ausbildung auseinandersetzen.

Modul 1

Hier müsste eine definitive Trennung auf Innendienst, Handwerkliche Verwendung, sowie Kindergartenpädagogik durchgeführt werden. Es gibt hier im Einführungsbereich schon Informationen die wesentlich beim Dienstbeginn sind. Auch wenn Kindergartenpädagoginnen nicht der OÖ. Einreichungsverordnung unterliegen, wäre eine entsprechende Einbindung empfehlenswert.

Modul 2

Im Bereich von Modul 2 würden sich aus eigener Erfahrungen der Projektteammitglieder Verbesserungen ergeben.

Aus unserer Sicht ist die OÖ. Gemeindeordnung eine der wichtigsten Gesetze in unserer Dienststelle. Diese wird nur kurz durchgearbeitet. Hier wäre auf jeden Fall großes Potential für mehr Information gegeben. Dies kommt immer wieder zum Ausdruck, wenn Informationsveranstaltungen zum Thema Gemeindeordnung angeboten werden.

Es wäre durchaus sinnvoll, wenn sich der Arbeitgeber, sprich Bürgermeister mehr in die Aufgabenbereiche einbinden könnte. Es macht wenig Sinn, wenn ein Mitarbeiter im Modul 2 die komplexen Materiengesetze durchstudiert, wenn er sie in seinem Arbeitsbereich nicht weiter braucht. Es wäre hier notwendig, ein vertieftes Basiswissen in den Vordergrund zu stellen und dann auch bei den Prüfungen das notwendige Maß zu finden. Ebenso sollte man in Bezug auf den Außendienst und gewisse Funktionen, welche Leitungscharakter haben die Modul 2 Ausbildung ausweiten.

Es wird hier empfohlen, wie auch in Modul 3, dem Bürgermeister die Fachgebiete auswählen zu lassen bzw. wie auch in Modul 3 eine spezifische Auswahl treffen zu können.

Modul 3

Im Modul 3 wird die Ausbildung schon komplexer, da sich konkret auf Fachgebiete konzentriert werden kann. Es sollte hier gemeinsam mit dem Vorgesetzten und dem Bürgermeister über die Auswahl der abzufragenden Fachgebiete gesprochen werden.

Hier kommt das Thema Personalentwicklung wieder zum Tragen. Ein geeignetes Entwicklungskonzept wäre somit die Grundlage für die Fachauswahl in Modul 3.

Modul 4

Was Modul 4 betrifft, hiezu kann man sagen, dass der Lehrgang eine positive Auswirkung auf seine Teilnehmer hat, da geteiltes Leid immer halbes Leid ist. Aus persönlicher Sicht ist der Lehrgang wichtig für jene, welche noch nie als Führungskraft gearbeitet haben, da hier wesentliche Aspekte in Bezug auf Mitarbeiter, sprich Kollegenschaft aufgezeigt werden, sozusagen vom Kollegen zum Chef.

Weiters werden wichtige Persönlichkeitsthemen angesprochen, welche einen großen Beitrag zur eigenen Weiterbildung nehmen. Hier wäre sogar zu überlegen, ob die Themen der Persönlichkeitsbildung bzw. aus der Seminarreihe von Modul 4 nicht auch bei Anwärtern des Modul 2 und 3 zur Anwendung kommen sollen.

Was die Ausbildung von Führungskräften anbelangt, hier wurde auch während der Seminarreihe des Modul 4 immer wieder klar, dass Seminare oder Fortbildungstage zu den aktuellen oder auch alltäglichen Themen immer wichtiger werden. Allein die Amtsleiterseminare sind aus unserer Sicht zu wenig. Die allgegenwärtigen Themen im Gemeinwesen sind ständig im Wachstum und benötigen viel eigene Energie zur Abarbeitung. Es wäre hier sinnvoll mehrere Seminartage zu investieren, um bei gewissen Themen das Rad seiner Gemeinde vielleicht nicht immer wieder neu erfinden zu müssen.

Es ist hierzu noch abschließend positiv zu erwähnen, dass während der Ausarbeitungszeit dieses Projektes die Anregungen über Modul 4 vom Gemeindebund angenommen wurden und mit Info Scheiben Nr. 42a/ 2017 eine 2. Variante von Modul 4 für das Jahr 2018 angeboten wird. Hierzu wünschen wir allen Teilnehmern alles Gute.

5 Zukunftsvisionen

5.1 Job-Rotation

Einleitung

Arbeitnehmer, die bereits einige Berufserfahrungen gesammelt haben, besitzen neben ihrem Fachwissen viel organisatorisches, methodisches und soziales Wissen.

Wissen setzt sich bekanntlich aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen, Werten und Ahnungen zusammen [5]. Dies gilt für den Arbeitgeber zu bewahren. Gerade die berufsbezogenen Erfahrungen sind die wichtigsten Potentiale, die zu sichern sind.

Der Arbeitgeber müsste ein großes Interesse daran haben, sich frühzeitig um den Erhalt des Wissens zu bemühen und einen erfolgreichen Wissenstransfer zu veranlassen und beugt so den Verlust beruflichen Erfahrungswissens vor. Gerade wenn Pensionierungen anstehen oder Mitarbeiter kündigen, besteht ein dringender Handlungsbedarf für die Nachbesetzung. Ein nahtloser Übergang wäre wünschenswert, damit die noch vorhandene Zeit für Einarbeitung und Einschulung entsprechend genutzt werden kann. Oft besteht diese Möglichkeit der Einschulungsphase nicht mehr und die Tätigkeiten einer Person werden meist bis zur Nachbesetzung auf mehrere aufgeteilt [6]. Um diesen Wissensverlust auszugleichen, haben wir als Projektgruppe uns zur Aufgabe gemacht, Lösungsansätze für dieses Worst-Case-Szenario zu finden. Gerade aus eigener Erfahrung musste ich erfahren, dass sehr viel Wissen verloren gegangen ist und es zeitaufwendig ist, bestimmte Vorgehensweisen nachzuvollziehen. Im Bereich der Gemeinde ist Insiderwissen essentiell und als nicht ortskundige Person aufwendiger sich zurecht zu finden. Zum Beispiel bei bereits abgeschlossenen Projekten kommen im Nachhinein immer wieder Fragen auf, die abzuklären sind.

Bei der Ausarbeitung des Themas stößt man unausweichlich auf den Begriff Wissensmanagement, das sich unter anderem auch mit dem Wissenstransfer auseinandersetzt.

Wissensmanagement:

Das Wissensmanagement beschäftigt sich mit der Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen. Grundsätzlich geht es jedoch darum, die Ressource Wissen wie Kapital oder Arbeit bewusst zu nutzen [7].

Wissen

Wie bereits oben erläutert, besteht Wissen aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen, Werten und Ahnungen und wird als immaterielles Gut gewertet. Es ist komplexer als reine Informationen und kann deshalb nicht so leicht gespeichert und verarbeitet werden.

[7]

Dabei hat man die verschiedenen Wissensarten zu unterscheiden:

Implizites Wissen:	Explizites Wissen:
Im Kopf gespeichert	Wenig kontextgebunden
Nicht sichtbar	In Dokumenten gespeichert
Subjektive Einsichten	Problemlos mittel- und übertragbar
Schwer mittel- und übertragbar	Leicht in Worte zu fassen
Personenbezogenes Wissen	Leicht imitierbar
Beispiel Fremdsprache	Beispiel: Fachbuch

Tabelle 1 [7]

Die größte Herausforderung liegt jedoch im Wissenstransfer, da dieser häufig noch gar nicht oder unstrukturiert vorhanden ist. Unter Wissenstransfer versteht man grundsätzlich die Identifikation - Transfer und Integration von Wissen zwischen unterschiedlichen Organisationen [8] bzw. jegliche Form von Experten-Laien-Kommunikation.

Meistens liegt es an der mangelnden Zeit, der zu späten Erkenntnis der Notwendigkeit eines Wissenstransfers oder der fehlenden Systematik. Im Bereich der Gemeinden wird diese Situation aufgrund der langen Dauer des Ausnahmeprozesses zusätzlich verschärft. Bis zur Aufnahme des neuen Bediensteten hat in den meisten Fällen der Vorgänger die Gemeinde bereits verlassen.

Umso wichtiger ist es, den Prozess der Wissensweitergabe zu systematisieren. Dort, wo das Wissensverlustrisiko groß ist, sollten Maßnahmen getroffen werden.

Normalerweise würde man bei abgehenden Personen Interviews führen und die Ergebnisse entsprechend für den Nachfolger dokumentieren. Wurde dies jedoch verabsäumt, muss man sich an anderen Instrumenten bedienen, um den Verlust wieder gut zu machen.

Für die Wissensweitergabe wurden verschiedene Instrumente näher betrachtet. Dabei kamen folgende Lösungsmöglichkeiten in Frage:

- Job-Rotation
- Mentoring
- Mitarbeitermappe

Begriff Job-Rotation:

Bei der Erarbeitung des Themas hätte man sich vorgestellt, dass die neuen Mitarbeiter eine Art Job-Rotation durchlaufen sollen.

Seit den siebziger Jahren wird Jobrotation in Deutschland vor allem von größeren Firmen als Qualifizierungsinstrument für überwiegend in Führungspositionen tätige Mitarbeiter genutzt.

Die Arbeitsplatz-Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel innerhalb eines Arbeitssystems [9].

Das Rotationsprinzip wird in folgenden Bereichen eingesetzt:

- Arbeitsorganisationen
- Ohne Gruppenbezug
- Job-Rotation als Methode der Arbeitsmarktpolitik

Jobrotation als Arbeitsorganisation:

Bei Jobrotation innerhalb einer Arbeitsorganisation tauschen die Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze, Aufgaben und Verantwortungen für einen vorgegebenen Zeitraum aus. Der Wechsel des Arbeitsplatzes bringt grundsätzlich einige Vorteile mit sich. Eine Anwendung ist nur dort möglich, wo durch Qualifikationen und Fachwissen der rotierenden Mitarbeiter die qualifizierten Arbeitsergebnisse nicht beeinträchtigt werden. [10]

Zusätzlich unterscheidet man in diesem Bereich zwischen Job-Enlargement und Job-Enrichment.

Job-Enlargement:

Der Mitarbeiter erhält zusätzliche Tätigkeiten, die demselben Anforderungsniveau entsprechen. Dabei handelt es sich um jene Aufgaben, die seiner eigenen vor- oder nachgelagert sind. Somit erhält der Mitarbeiter nähere Kenntnisse und Fähigkeiten über den Ablauf des Produktionsprozesses [11].

Job-Enrichment:

Hier erhält der Mitarbeiter Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus, die mehr Verantwortung und einen größeren Handlungsspielraum mit sich bringen [11].

Job-Rotation als Methode der Arbeitsmarktpolitik

Zur Deckung des betriebsspezifischen Qualifikationsbedarfs wird dem Unternehmen die Möglichkeit geboten, Mitarbeiter für eine benötigte Fortbildung freizustellen und für diese Zeit einen oder mehrere Stellvertreter einzusetzen. Als Stellvertreter werden dabei Arbeitslose eingesetzt, die sich im Vorhinein in Weiterbildungsmaßnahmen neue Qualifikationen angeeignet haben, die sie nun einsetzen können. Dieser Austausch ist für die Zeit der Weiterbildung befristet. Jedoch werden dabei Stellvertreter, die

sich bewähren, vom Unternehmen übernommen, so dass es zu einer Entlassung des Arbeitsmarktes kommt. Zusätzlich erfährt der Arbeitsmarkt eine Entlastung. [9]

Job-Rotation ohne Austausch der Mitarbeiter

Das Instrument der Job-Rotation kann auch auf einzelne Personen angewendet werden, ohne dass ein anderer Mitarbeiter den frei werdenden Arbeitsplatz einnimmt. Der systematische Wechsel kann für mehrere Monate in anderen Abteilungen oder Standorten stattfinden und nach Beendigung der Job-Rotation wird der alte Arbeitsplatz wieder eingenommen.

Ziel ist es, dass alle Tätigkeitsbereiche umfassend kennengelernt werden, damit der Mitarbeiter die Führung dieses Bereiches übernehmen kann. In diesem Sinne ist Job-Rotation ein wesentlicher Bestandteil von Traineeprogrammen. In einigen Unternehmen, Institutionen und auch im öffentlichen Bereich findet man solche Ausbildungsprogramme wie zum Beispiel:

WKÖ, Land OÖ, BMLVS und etc.

Fazit:

Bei der Job-Rotation hat sich nun herausgestellt, dass die Anwendbarkeit nur sehr schwer möglich ist. Die Job-Rotation zielt darauf ab, dass Mitarbeiter aufgrund eines Rotationssystems entweder innerhalb oder außerhalb eines Standortes für eine befristete Zeit einen Arbeitsplatz einnehmen und selbständig die Arbeit übernehmen.

Nachbesetzungen in der Gemeinde erfolgen meistens aufgrund von Abgängen, aber auch wegen eines erhöhten Arbeitsaufkommens. Würde der neue Kollege eine Art Job-Rotation durchlaufen, verzögert sich der Einsatz weiter auf dem konkreten Dienstposten.

Dies lässt darauf schließen, dass der Einsatz eines Job-Rotation-Programms im kommunalen Bereich nur bedingt umsetzbar ist. Die Freistellung eines neuen Kollegen in einer anderen Gemeinde wird sich in der Praxis sehr schwer umsetzen lassen.

Folgende Herausforderungen müssen überwunden werden bzw. Schwierigkeiten ergeben sich:

- Bereiterklärung einer Gemeinde an der Teilnahme einer Job-Rotation
- Fehlendes Job-Rotation-Programm
- Die Gemeinde sollte ähnliche Strukturen haben (Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Kindergarten etc.)
- Erstellung eines Ausbildungsprogramms bzw. Ablauf, welche Themen sollen behandelt werden
- Bei Entstehung von Kosten – wer trägt die Kosten
- Ressourcenknappheit für die Freistellung

Mentoring:

Mentoring ist ein Prozess, der in den USA zu Beginn des 20. Jahrhundert eingesetzt wurde und diente für einen gewissen Zeitraum als Unterstützung und Betreuung von jüngeren Nachwuchskräften durch ältere und erfahrene Führungskräfte. Beim Mentor handelt es sich meist um eine Person, die nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet wurde, sondern die Person verfügt über Berufserfahrungen meist gekoppelt mit einem guten Netzwerk [12].

Im Mentoring geht es vor allem um den Aufbau von personenbezogenen Netzwerken zur Stärkung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen. Die zentrale Netzwerkbeziehung besteht zwischen Mentees und Mentorinnen/Mentoren. Hier finden intensive Beratungs- und Austauschbeziehungen einer berufserfahrenen Person und einer weniger berufserfahrenen Person statt. Dadurch entstehen zumeist auch Netzwerke zwischen verschiedenen Generationen [5].

Abgrenzung zum Coaching:

Obwohl die beiden Instrumente sich sehr stark ähneln und sich ihre Wirkung überschneidet, so lassen sie sich doch klar voneinander abgrenzen. Die Unterschiede sind sehr vielfältig und zum Teil offensichtlich. Die folgende Aufstellung ist generalisierend, grenzt die beiden Felder aber gut voneinander ab.

Mentoring	Coaching
Der Mentor ist i. d. R. ein älteres, erfahrenes Organisationsmitglied, oft hierarchisch über dem Mentee angesiedelt. •	Der Coach ist ein interner oder externer Dienstleister, der in keiner hierarchischen Beziehung zu seinem Coachee steht.
Know-how • Das vom Mentor vermittelte Know-how leitet sich in erster Linie aus seiner Erfahrung und den Kenntnissen der Prozesse der Organisation ab. Es findet Wissenstransfer statt.	Der Coach bringt insbesondere seine Methodenvielfalt ein, um dem Coachee zu Entwicklungsschritten zu verhelfen. Es findet kein Wissenstransfer statt.
Thematisierte Anliegen • Es werden i. d. R. nur Anliegen der Organisation thematisiert, die von diesem Wissenstransfer profitieren soll. Als Angehöriger dieser Organisation kann der Mentor nie unabhängig sein. •	Der Coach berücksichtigt die Anliegen des Coachee bis in den privaten Bereich hinein, wenn es gewünscht und nötig ist. Er ist insbesondere als externer Dienstleister neutral.
Ziel und Vorgehensweise • Ziel des Mentoring ist die langfristige Bindung des Mitarbeiters an die Organisation durch andauernde Betreuung ohne festes Ende.	Beim Coaching steht die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters im Fokus, die durch Hilfe zur Selbsthilfe erreicht werden soll.

Tabelle 2 [13]

Neben den Unterschieden lassen sich natürlich auch einige Gemeinsamkeiten finden. Sowohl Mentor, als auch Coach dienen dem Mentee bzw. Coachee als Gesprächspartner und Zuhörer, die sich mit dem Praxisfeld beschäftigen, wenn auch auf unterschiedliche Art und Weise.

Ziel des Mentorings

Die Ziele des Mentoring können verschiedene sein, lassen sich aber grob in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen ist das die individuelle Entwicklung des Mentee, zum anderen die Entwicklung der Organisation, sprich Gemeinde.

Im Vorfeld sollen die Ziele klar definiert werden. Diese können jedoch im Laufe des Prozesses natürlich nachjustiert oder sogar stark verändert werden.

Folgende Ziele könnten für ein Mentoring im Bereich der kommunalen Verwaltung definiert werden:

Intensiver Austausch zwischen den Amtsleiterkollegen

Aufbau und Stärkung eines Netzwerkes zw. den AL-Kollegen

Förderung der Entwicklung des neuen Amtsleiters

Effizienzsteigerung in der kommunalen Verwaltung

Mentor:

Er sollte im besten Fall eine ähnliche Laufbahn mit ähnlichen Aufgaben zurückgelegt haben, die der neue Kollege anstrebt. Wichtig ist auch, einen erfahrenen Kollegen zu finden, der die Zeit aufbringen kann, seine Funktion als Mentor entsprechend zu erfüllen. Beide Parteien profitieren vom Mentoring. Für eine gelungene Mentoring-Beziehung ist eine gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen Grundvoraussetzung. Es soll eine Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, in der potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können. [14]

Ablauf:

Zu Beginn des Prozesses ist eine Vereinbarung zu treffen, in der Inhalte, allgemeiner Ablauf, zeitlicher Rahmen, Ziele und Vertrauensgrundsätze festgehalten werden.

Die Inhalte von Mentoring können sich in drei Abschnitte gliedern lassen.

1. Beratung:

Dabei geht es um Weitergabe von Insiderwissen, Erweiterung des beruflichen Horizonts, Vermittlung von informellem Wissen.

2. Anleitung:

Hier sollen Entwicklungspotenziale erkannt werden und eine gezielte Vermittlung von Kontakten stattfinden. Weiters soll das Selbstbewusstsein und die Eigenverantwortung gestärkt werden.

3. Unterstützung:

Der Mentee soll bei der Entwicklung neuer Ideen und Verhaltensweisen unterstützt werden, sowie den Umgang mit komplexen Problemen am Vorbild des Mentors lernen. [15]

Der allgemeine Ablauf soll den Prozess in Abschnitten (Einführungsphase, Mentoring, Abschlussgespräch) gliedern. Dabei ist abzuklären, in welcher Form und wie häufig ein Austausch zwischen den Beteiligten stattfinden soll.

Zu Beginn sind noch häufigere Gespräche erforderlich, je fortgeschrittener der Prozess ist, desto weniger ist der Austausch mit dem Mentor notwendig. Im Abschlussgespräch sollte über den gesamten Verlauf des Mentoringprozesses gesprochen und noch einmal reflektiert werden, was war gut und schlecht.

Damit das Mentoring auch eine nachhaltige Wirkung erfährt, muss der Prozess auch unbedingt dokumentiert werden. Bereits weiter oben wurde die Mitarbeitermappe für neue Kollegen vorgestellt und stellt ein geeignetes Hilfsmittel für die Dokumentation über den Ausbildungsverlauf dar.

In einem eigenen Abschnitt der Mappe kann man einen Bereich für das Mentoring vorsehen. Dort wird die schriftliche Vereinbarung mit dem Mentor abgelegt und an Hand einer Checkliste sieht man auf einem Blick, welche Punkte bereits behandelt wurden und welche noch offen sind. Dadurch erhält der Kollege ein individuelles Nachschlagewerk und kann es jederzeit selbst ergänzen.

Fazit:

In der kommunalen Verwaltung lässt sich Mentoring mit Elementen aus dem Coaching sehr gut umsetzen. Jedoch muss zuerst die größte Herausforderung überwunden werden, indem ein geeigneter Mentor zur Verfügung steht. Es ist abzuklären, ob in der eigenen Gemeinde oder in einer Nachbargemeinde jemand diese Aufgabe übernehmen kann bzw. will. Wenn diese erste Hürde überwunden ist, kann ein Konzept über den Mentoringprozess ausgearbeitet werden. Dabei sollte man sich einen Überblick über das Tätigkeitsfeld des Mentee verschaffen. In jeder Gemeinde sollte ein Geschäftsverteilungsplan vorliegen. Dieser regelt die Verteilung der Geschäfte in der Verwaltung und gilt als Arbeitsgrundlage für eine organisatorische Grundorientierung und kann somit Auskunft über die wesentlichen Aufgaben geben.

Eine Möglichkeit der Umsetzung wäre, wenn in jedem Bezirk ein Amtsleiterkreis besteht, der sich junger Nachfolger annimmt. Die regelmäßigen Treffen sollen einen offiziellen Charakter haben. Die Themen werden bereits im Vorhinein festgelegt und sollen mit dem Mentoringprogramm übereinstimmen. Dadurch hat man die Kontrolle, dass alle Fachgebiete, die bereits zu Beginn festgelegt wurden, auch aufgearbeitet werden.

6 Zusammenfassung

„Mitarbeiter sind das wertvollste Gut eines Unternehmens und damit auch das wichtigste Erfolgskapital.
Es sind nicht Computer, technische Einrichtungen, Maschinen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“

Hermann Rubner

Zusammenfassend möchten wir festhalten, dass es uns sehr wichtig war, sich mit diesem Projektthema zu befassen.

Wie bereits eingangs erwähnt, sind kompetente Mitarbeiter in einem Gemeindeamt von großer Bedeutung und lassen den Dienstleistungsbetrieb „Gemeinde“ erst funktionieren.

Es war uns ein Anliegen, die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie man neu eingestelltes Personal einsatzfähig macht bzw. auf welche Vorschriften und Gesetze man bei der Personaleinstellung achten muss und wie schwierig und langwierig ein Aufnahmeprozess sein kann.

Gerade in der heutigen Zeit wäre es oft notwendig und auch von Vorteil, rasch handeln zu können. Dies ist leider im bestehenden System nicht möglich.

Als weiterer wichtiger Abschnitt wurden die Aufgaben von Führungskräften betrachtet. Wie geht man mit den Themen Personalmangel, Kostenfaktor, zusätzliche Aufgaben oder Personalbewertung um.

Welche Möglichkeiten an Unterweisung, Einschulung (z. B. Mitarbeitermappe) können angeboten werden, um eine kürzere Einschulungszeit zu ermöglichen und in der Folge rascher einen kompetenten Mitarbeiter zu erhalten.

Auch in der Personalwirtschaft ist eine ordentliche Planung das Um und Auf. Geregelt Nachbesetzungen aufgrund von Pensionierungen sind entsprechend zu planen. Doch auch überraschende Personalveränderungen aufgrund von nicht erwarteten Kündigungen, Krankheit etc. müssen bewältigt werden. Und dies stellt aufgrund der Tatsache, dass eine leistungsgerechte Entlohnung nicht möglich ist, eine enorme Schwierigkeit dar.

Ein weiteres Thema waren die aktuellen Dienstprüfungsmodule, welche nach Ansicht des Projektteams einer Evaluierung bedürfen. Auch dieser Punkt wurde kritisch durchleuchtet und dabei wurde festgestellt, dass auch hier Verbesserungen in Bezug auf die Ausbildungsverordnung nötig wären.

Im letzten Abschnitt haben wir uns mit der Notwendigkeit eines gemeindeinternen Pools beschäftigt und dabei herausgefunden, dass es für uns als Führungskräfte von enormer Wichtigkeit ist, ein gutes Netzwerk aufbauen zu können und auch auf die unterschiedlichen Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen zurückgreifen zu können.

Abschließend darf festgehalten werden, dass jeder einzelne Mitarbeiter ein wichtiges Glied in der Kette darstellt und somit zur Gesamtheit des Systems beiträgt. Gut ausgebildete und informierte Mitarbeiter sind das Fundament einer gut funktionierenden Gemeinde.

Wir sehen uns als Dienstleister einer neuen Generation. Jeder Bürger zahlt jährlich einen großen Anteil an Steuer und Abgaben an den Bund, Länder und Gemeinde und für diese finanziellen Leistungen sollte er auch den gleichen Gegenwert an Leistung von uns bekommen.

7 Literaturverzeichnis

- [1] „Wikipedia,“ [Zugriff am 10 2017].
- [2] www.oeffentlicherdienst.gv.at.
- [3] www.softgarden.de.
- [4] Beer et. al, „Why change programs, don't produce change,“ Harvard Business Review, 1990, p. 159.
- [5] S. A. Ernst, „In Wissenstransform: Wissensmanagement in gleichstellungsorientierten Netzwerken,“ LIT Verlag Münster, 2002.
- [6] B. Krabina, 2017. <http://kdz.eu/de/wissenssicherung-was-bleibt-wenn-mitarbeiterinnen-bzw-mitarbeiter-gehen>.
- [7] S. Herhards und B. Trauner, „Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis,“ Hanser Verlag GmbH Co KG.
- [8] B. Ackermann. <https://www.saq-qualicon.ch/media/docs/fachartikel/strukturiertes-wissenstransfer.pdf>. [Zugriff am 2017].
- [9] H. Oschmiansky, G. Schmid und B. Uhrig, „Qualifikation und Beschäftigung, Jobrotation als Instrument der Weiterbildung und Integration von Arbeitslosen,“ Bonn, 2001.
- [10] https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/innovative-formen-der-arbeitsorganisation-21-jobrotation_idesk_PI10413_HI582882.html. [Zugriff am 2017].
- [11] M. v. Deft. <http://www.infranken.de/sv/karriere/fachkraefte/Was-ist-Job-Enlargement-und-Job-Enrichment;art160274,1560777>.
- [12] W. Vogelauer. http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/06_coaching/Mentoring-WV.pdf.
- [13] https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/mentoring-konzepte-ziele-und-vorgehensweise_idesk_PI10413_HI3572743.html.
- [14] „Mentoring- ein uraltes Konzept,“ 15 11 2001. <http://derstandard.at/509658/Mentoring--ein-uraltes-Konzept>.
- [15] <https://www.vorarlberg.at/pdf/mentoring-arbeitsbuch-web.pdf>.
- [16] OÖ Gemeinde- Dienstrechts- und Gehaltsgesetz, 2002.
- [17] OÖ Gemeindebedienstetengesetz, 2001.
- [18] OÖ Landes- Vertragsbedienstetengesetz, 1994.
- [19] OÖ Gemeinde-Einreihungsverordnung, 2005.
- [20] OÖ Gemeindebeamten-Dienstzweigeverordnung, 2001.
- [21] W. Vogelauer. http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/06_coaching/Mentoring-WV.pdf.