



**Personalentwicklungskonzept
des Kreises Stormarn**

**2. Auflage
Bad Oldesloe, Mai 2002**

Gesamtprojekt Personalentwicklungskonzept

Gesamtleitung: Peter Kupper

Steuerungsgruppe:

Monika Boës, Dieter Krabbes, Peter Kupper,
Bärbel Onas, Klaus Plöger, Werner Saddig

Teilprojekte:

Projekt 1: Führungsleitlinien

Leitung: Bärbel Onas, Werner Saddig

Projekt 2: Mitarbeitergespräch

Leitung: Gisela Schuhmacher

Projekt 3: Teamarbeit, Projektarbeit

Leitung: Christoph Asmussen

Projekt 4: Aus- und Fortbildung

Leitung: Joachim Sauer

Projekt 5: Beurteilungsrichtlinien

Leitung: Frank Müller

Projekt 6: Frauenförderplan

Leitung: Monika Boës

Projekt 7: Arbeitszeit

Leitung: Klaus Sahlmann

Herausgeber: Kreis Stormarn
Fachbereich Inneres
23840 Bad Oldesloe
Projektzeitraum 1998 - 1999

2., aktualisierte Auflage, Mai 2002

G:\PROJEKTE\PERSENTWPE-Konzept.DOC

Gesamtinhaltsverzeichnis

Projekt 1 - Führungsleitlinien	6
Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit.....	6
Anhang zur Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit	7
Planung.....	7
Entscheidung	7
Aufgabenerfüllung	7
Kontrolle.....	8
Motivation	8
Kommunikation.....	8
Unterstützung	9
Projekt 2 - Mitarbeitergespräch: Leitfaden für das Gespräch zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Vorgesetzten (Mitarbeitergespräch)..	10
I. Einleitung.....	11
II. Zielvereinbarung	12
III. Das Umfeld des Mitarbeitergespräches.....	14
IV. Anlagen	17
1. Stichwortliste.....	17
2. Fragen zur Vorbereitung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters	18
3. Fragen zur Vorbereitung der Vorgesetzten bzw. des Vorgesetzten.....	19
4. Ideen-Katalog	20
5. Das Gespräch im Überblick	21
6. Muster Zielvereinbarungen	22
Projekt 3 - Teamarbeit, Projektarbeit: Handlungsrahmen für Team- und Projektarbeit.....	23
Historische Entwicklung.....	24
Teamarbeit.....	25
Verschiedenartigkeit	25
Zusammenarbeit	25
Gemeinsames Ziel	25
Synergie.....	25
Arten und Strukturen von Teams.....	26
Selbstverwaltete Teams.....	26
Selbstbestimmte Teams	26
Stabteams	26
Linienteams	26
Projektteams	26
Kriterien für erfolgreiche Teams.....	27
Voraussetzungen für Teamarbeit	28
Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung	28
Das Team braucht eine Aufgaben- und Rollenverteilung.....	28
Das Team braucht ein Ziel	29
Das Team braucht schnelle Kommunikation	29
Das Team braucht Führung	29
Das Team braucht Unterstützung	30
Das Team braucht ein Leistungserlebnis	30
Projektarbeit.....	31

Struktur von Projekten	31
Voraussetzungen für Projektarbeit	32
Kriterien zur Besetzung einer Projektgruppe	33
Rahmenbedingungen für Projektarbeit	33
Team- und Projektarbeit im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation	33
Projekt 4 - Aus- und Fortbildung	35
Vorbemerkung	36
§ 1 Ausbildungsstationen	36
§ 2 Räumliche und sachliche Voraussetzungen	36
§ 3 Arbeitsmittel	36
§ 4 Einführungsphase	37
§ 5 Ausbildungsmappe	37
§ 6 Ausbildereignung	37
§ 7 Qualitätsskontrolle	37
§ 8 Ausbildungsfremde Tätigkeiten	38
Gesamtausbildungsrahmenplan	39
Projekt 5 - Beurteilungsrichtlinien	40
1. Vorwort	41
2. Ziel der Beurteilung	41
3. Beurteilungsstichtag und Beurteilungsspiegel	42
4. Beurteilungsmaßstab und Gesamtbeurteilung	42
5. Schwerbehinderte	42
6. Zuständigkeiten	43
6.1 Befangenheit	43
7. Beurteilungsarten	44
7.1 Regelbeurteilung	44
7.2 Anlaßbeurteilung	44
Beamtinnen und Beamte	44
Angestellte	45
Arbeiterinnen und Arbeiter	45
Auszubildende	45
8. Verfahren bei der Beurteilung	45
8.1 Fertigen der Beurteilung	45
8.2 Gegendarstellung	47
8.3 Abschluß des Beurteilungsverfahrens	47
Anlage 1 - Beurteilungsbogen -	48
Anlage 2 - Beurteilungsbogen für Beamtinnen/Beamte im Vorbereitungsdienst, Auszubildende des Berufes "Verwaltungsfachangestellte/r Fachbereich Kommunalverwaltung" und für Auszubildende des Berufes "Bauzeichner/in" -	58
Anlage 3 - Arbeitsplatzprofil -	60
Anlage 4 - Beurteilungsspiegel -	62
Projekt 6 - Frauenförderplan	63
Grundsatz	64
I. Istanalyse	64
II. Personelle Maßnahmen	65
1. Vorstellungsgespräch	65
2. Auswahlentscheidungen	65
3. Funktionsübertragung/Beförderung/Aufstieg	65
4. Information	65

5. Beurlaubung/Wiedereinstieg	65
6. Gremienbesetzung	66
III. Organisatorische Maßnahmen	66
1. Geschäftsverteilung	66
2. Arbeitszeitflexibilisierung/Teilzeitbeschäftigung	66
IV. Fortbildung	67
Vergütungsgruppen	69
Besoldungsgruppen	70
Lohngruppen	71
Vergütungsgruppen KR	72
Projekt 7 - Arbeitszeit	73
Präambel	74
§ 1 Geltungsbereich	74
§ 2 Rahmenarbeitszeit	74
§ 3 Geschäftszeit	75
§ 4 Regelarbeitszeit	75
§ 5 Übertragbarer Arbeitszeitsaldo	76
§ 6 Ausgleich von Zeitguthaben	77
§ 7 Automatisierte Arbeitszeiterfassung	77
§ 8 Arbeitsbefreiung, Sonderurlaub sowie Arbeitsunterbrechung	78
§ 9 Besondere Regelung	79
§ 10 Inkrafttreten	79
Anlage I	80
Anlage II	80
Anlage III	81
Anlage IV	83
Anlage V	90

Projekt 1 - Führungsleitlinien

Basis erarbeitet von der
Teilprojektgruppe Führungsleitlinien
(Isa Brüggemann-Bornhöft, Dr. Thomas Haarhoff, Richard Kolling,
Klaus Kucinski, Rudolf Maslo, Volker Meyer, Bärbel Onas,
Christian Restin, Werner Saddig, Klaus Sahlmann, Rainer Schuldt)

im Rahmen des Gesamtprojektes
Personalentwicklungskonzept

Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit

Der Kreisausschuß des Kreises Stormarn hat in seiner Sitzung am 01. Febr. 1995 beschlossen, die Kreisverwaltung zu einem bürgerInnen- und ergebnisorientierten Dienstleistungsunternehmen mit dezentraler Führungs- und Organisationsstruktur weiterzuentwickeln. Dieses wurde in einem Leitbild präzisiert. Es schreibt allen Führungskräften eine besondere Verantwortung zu. Führungskräfte sind derzeit der Landrat, die Fachbereichsleiter und die FachdienstleiterInnen. Sie üben die Dienst- und Fachaufsicht aus.

Dieser Anspruch erfordert veränderte Formen der Zusammenarbeit und des Führungsstils. Die Führungsverantwortung wird getragen durch einen kooperativen, d.h., von Vertrauen und dem erklärten Willen zur Zusammenarbeit bestimmten Führungsstil.

- Führungskräfte sind bereit, den kooperativen Führungsstil umzusetzen und achten auf Wertschätzung und Gleichrangigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Führungskräfte haben Vorbildfunktion und sind loyal bezüglich der Ziele der Gesamtverwaltung.
- Führungskräfte fördern die Kommunikation und konstruktive Kritikfähigkeit.
- Führungskräfte steuern die Aufgabenerledigung durch eindeutige Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle umfassend und versetzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage, eigenverantwortlich im Sinne der Zielvereinbarungen tätig zu werden. Vor diesem Hintergrund wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet, daß sie engagiert, konstruktiv und kooperativ in ihren Arbeitsbereichen mitwirken und ihre Führungskräfte sachkundig bei anstehenden Entscheidungen und Problemlösungen unterstützen.
- Elemente zur Aufgabenerfüllung der Führungskräfte (Definitionen im Anhang) sind Planung, Entscheidung, Kontrolle, Motivation, Kommunikation/Kooperation und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Anhang zur Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit

Planung

Planung ist ein in die Zukunft gerichteter Prozeß, der Wege aufzeigt und transparent macht, um Ziele zu erreichen und Aufgaben zu erfüllen.

- In allen Organisationseinheiten werden Strategien zur Aufgabenerfüllung entwickelt und vereinbart.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, die Aufgabenerledigung durch eigene Vorschläge zu verbessern.
- Aus den Zielen der Gesamtverwaltung werden die Ziele der Fachbereiche und Fachdienste entwickelt, vereinbart und fortgeschrieben.
- Innerhalb der Fachbereiche und Fachdienste werden mit den Beteiligten die Ziele abgestimmt und vereinbart.

Entscheidung

In Entscheidungsprozesse sind die SachbearbeiterInnen einzubeziehen. Dies fördert die Motivation der Beschäftigten und verbessert das Ergebnis.

- Alle MitarbeiterInnen haben die Pflicht, Entscheidungen nachvollziehbar vorzubereiten; Führungskräfte begründen ihre Entscheidungen.
- Entscheidungen werden im Rahmen der jeweils vereinbarten Entscheidungsbefugnisse zeitnah getroffen.
- Alle am Entscheidungsprozeß Beteiligten tragen die Entscheidung und vertreten diese nach außen.

Aufgabenerfüllung

Die Aufgabenerfüllung ist das entscheidende Mittel zum Erreichen unserer Ziele.

Hierbei sind Führungskräfte zu unterstützen durch:

- ein Aus- und Weiterbildungskonzept
- die Bereitstellung von Zeit zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben
- eine funktionsgerechte Aufbau- und Ablauforganisation
- Information
- Qualifizierung zur Führung
- ein Personalentwicklungskonzept.

Führungskräfte sind verantwortlich für:

- die Beschreibung der Ziele und Aufgaben für ihren Entscheidungsbereich,
- die Bereitstellung des erforderlichen Personals und der Sachmittel,
- die Verteilung der Aufgaben nach Art und Menge in Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- den Informationsaustausch,
- die Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Sicherung eines guten Arbeitsklimas,
- die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,.

- den aufgaben und persönlichkeitsgerechten Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Kontrolle der Aufgabenerledigung,
- die Konfliktsteuerung und
- die Durchsetzung und Einhaltung der Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit.

Kontrolle

Kontrolle ist ein Steuerungsinstrument zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung. Kontrolle ist in erster Linie sachbezogen und in zweiter Linie personenbezogen.

- Führungskräfte erläutern Inhalt, Sinn und Form der Kontrolle.
- Führungskräfte besprechen das Arbeitsergebnis und geben Hinweise und Hilfestellungen; dies dient der Ergebnissicherstellung.
- Führungskräfte sprechen Lob und Kritik aus.

Motivation

Eine Aufgabe von Führungskräften ist es, die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Ziel der Motivation ist die Herstellung einer möglichst großen Übereinstimmung persönlicher Neigungen mit den Erfordernissen der Aufgabenerledigung.

Motivation ist erforderlich, um langfristig gute Arbeitsergebnisse zu erzielen.

Führungskräfte motivieren durch:

- größtmögliche Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Festlegung von Arbeitsinhalten und Zielen sowie Entscheidungen,
- umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Eröffnung von Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten,
- Förderung von Erfolgserlebnissen, Anerkennung guter Arbeit, konstruktive Kritik, Gerechtigkeit und
- Schaffung eines guten Arbeitsumfeldes.

Kommunikation

Kommunikation ist Sprache und Verhalten

- Die arbeitsteilige Aufgabenerledigung erfordert den wechselseitigen Austausch von Informationen durch Kommunikation.
- Fehlende oder falsche Information behindert die Erfüllung der Aufgaben.
- Kommunikation muß offen sein und darf nicht herabsetzen oder verletzen; sie muß Widerspruch zulassen.
- Führungskräfte führen in der Regel einmal monatlich Dienstbesprechungen durch. Im Vordergrund steht der Informationsaustausch innerhalb eines Fachbereiches und Fachdienstes.

Unterstützung

Führungskräfte unterstützen ihre MitarbeiterInnen.

Das bedeutet:

- Gesprächsbereitschaft für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Zugehen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Vertraulichkeit wahren,
- Berücksichtigung der Persönlichkeit,
- Gesprächsführung auf partnerschaftlicher Ebene,
- sich Kritik stellen und sich mit ihr auseinandersetzen,
- Fehler eingestehen und sich entschuldigen,
- sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeit nehmen und
- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre Aufgaben einführen.

Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Das Ziel einer bürgerInnen- und ergebnisorientierten Verwaltung wird geprägt einerseits durch das Verhalten zu Bürgerinnen und Bürgern, andererseits durch die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften. Daher kommt dem Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander und gegenüber Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, daß sie:

- bereit und in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen,
- durch zielgerichtetes Mitdenken eine erfolgreiche Bearbeitung der Aufgaben gewährleisten,
- bestmögliche Leistungen erbringen,
- wirtschaftlich denken und handeln,
- offen und sachlich ihre Meinung äußern und berechtigte Kritik akzeptieren,
- Informationen vollständig weitergeben,
- Führungskräfte sachkundig bei anstehenden Entscheidungen und Problemlösungen unterstützen,
- Rückmeldungen der Zielerreichung an ihre Führungskräfte geben,
- Führungskräfte zeitnah über wichtige Sachverhalte unterrichten,
- getroffene Entscheidungen anerkennen, beachten und vertreten, auch wenn sie nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen,
- zu einem guten Arbeitsklima beitragen,
- in persönlichen und sachlichen Konfliktfällen zuerst mit dem/r betroffenen Kollegen/In eine Lösung des Konfliktes versuchen und
- Eigeninitiative Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung zeigen.

Projekt 2 - Mitarbeitergespräch: Leitfaden für das Gespräch zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Vorgesetzten (Mitarbeitergespräch)

erarbeitet von der
Teilprojektgruppe „Mitarbeitergespräch“
(Günter Fischer, Birgit Föhre, Jürgen Kaack,
Iris Knabe, Dieter Krabbes, Ingo Lange,
Astrid Matern, Gisela Schuhmacher)

im Rahmen des Gesamtprojektes
„Personalentwicklungskonzept“

Inhaltsverzeichnis Projekt 2

I. Einleitung.....	11
II. Zielvereinbarung	12
III. Das Umfeld des Mitarbeitergespräches.....	14
IV. Anlagen	17
1. Stichwortliste	17
2. Fragen zur Vorbereitung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.....	18
3. Fragen zur Vorbereitung der Vorgesetzten bzw. des Vorgesetzten	19
4. Ideen-Katalog	20
5. Das Gespräch im Überblick	21
6. Muster Zielvereinbarungen.....	22

I. Einleitung

Die Verwaltungsstrukturreform der Kreisverwaltung Stormarn hat in einer Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten unserer Verwaltung unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben, daß der Personalentwicklung eine große Bedeutung zukommt. Das **Mitarbeitergespräch** ist dabei ein wichtiges Element, das dauerhaft eingeführt werden soll.

Die Weiterentwicklung zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen ist ohne **Sie** als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter nicht denkbar. Daher gilt es **Ihnen** mit besonderem Interesse zu begegnen, **Sie** zu motivieren und zu qualifizieren. Lassen **Sie** sich für Veränderungen begeistern und nehmen **Sie** an der Organisationsentwicklung aktiv teil. **Sie** haben die Chance, Bedürfnisse, Wünsche und Interessen mit Bedarfen und Anforderungen, die an eine moderne Verwaltung gestellt werden, in Übereinstimmung zu bringen.

Das **Mitarbeitergespräch** soll zum Erfolg beitragen. Das Mitarbeitergespräch gilt für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzte auf allen Hierarchieebenen. Oberste Ebene bildet der Landrat mit den jeweiligen Amtsleiterinnen und Amtsleitern, die unterste Vorgesetztenebene bildet hier die Abteilungsleitung. Der Dialog wird von beiden Seiten **vorbereitet, offen** und **vertraulich** geführt. Also nicht, wie so oft in der Vergangenheit, zwischen Tür und Angel gesucht und häufig nur bei unangenehmen Entwicklungen oder aus konkretem Anlaß.

Es soll etwas **Neues** begonnen werden und ersetzt nicht andere Gespräche wie Beurteilungs-, Kritik- oder Konfliktgespräch. Das sich jährlich wiederholende Mitarbeitergespräch ist gekennzeichnet durch:

- sich gegenseitig ernst nehmen,
- Zuhören,
- den Gebrauch beiderseitig offener Fragen,
- unvoreingenommen sein,
- beschreiben statt werten,
- die Gesprächsrichtung offen lassen und
- die Gesprächsergebnisse gemeinsam finden.

Dieses Miteinander ist eine große Chance. Wie die Erfahrungen anderenorts gezeigt haben, werden durch eine von gegenseitigem Vertrauen getragene Zusammenarbeit gemeinsam definierte Ergebnisse, die den Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten gerecht werden, leichter erreicht.

Sie können:

- stärker als bisher auf eigene berufliche Entwicklungen **Einfluß nehmen**,
- **Gestaltungsideen** und **Anregungen** für die Arbeit bzw. Arbeitsabläufe **geben**,
- **Lösungsansätze** für bestimmte Problemstellungen **aufzeigen** und damit
- die **Personalentwicklung** in unserer Verwaltung **aktiv unterstützen**.

Wir werden durch diese Art der Zusammenarbeit:

- eine **Erhöhung der Arbeitszufriedenheit** erreichen,
- die **Ideen**, den **Sachverstand** und die **Erfahrungen** der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters stärker in die Planung **einbeziehen** können,
- eine **Rückmeldung** für das eigene Verhalten **erhalten**,
- die **Arbeit** effektiver gestalten und
- **Ergebnisse beurteilen** können.

Die nachstehenden Erläuterungen und Hilfen sollen dabei als Orientierungs- und Handlungshilfe dienen.

II. Zielvereinbarung

Neben dem Beitrag, den das Mitarbeitergespräch zur Personalentwicklung leisten soll, wird von ihm auch ein wichtiger Impuls für zielorientiertes Verwaltungshandeln erwartet.

Zielorientiertes Arbeiten und zielorientierter Umgang miteinander gehören zu den Grundprinzipien der Entwicklung des öffentlichen Dienstes und der Verwaltung hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen.

Für die öffentliche Verwaltung ist ein solches Denken in vielen Bereichen etwas Neues. Ziele zu entwickeln, sie zu definieren und als Grundlage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbaren, ist mithin etwas Ungewohntes.

Deshalb können von den Mitarbeitergesprächen in dieser Hinsicht auch keine Wunder erwartet werden. Zunächst geht es um erste Schritte, die die notwendigen Erfahrungen vermitteln. In Zielen zu denken und zu handeln, ist ein Lern- und Entwicklungsprozeß, für den das Mitarbeitergespräch Mut machen und Hilfestellung leisten soll. Ziele können nur dann eine nützliche und verbindliche Arbeits- und Umgangsgrundlage sein, wenn sie konkret formuliert sind.

Auch hier wird die Erfahrung der beste Ratgeber sein.

Die Vereinbarung von gegenseitig zu benennenden Arbeits- und Umgangszielen soll zunächst zentraler Punkt des Mitarbeitergespräches sein.

Sich auf - schriftliche - Vereinbarungen einzulassen, ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Vorgesetzten gleichermaßen ungewohnt. Dies ist gerade in einem ersten Mitarbeitergespräch zu berücksichtigen, um sich gegenseitig nicht zu überfordern.

Das Gespräch über Zielvereinbarungen ist kein einseitig von der/dem jeweiligen Vorgesetzten geführtes Gespräch, sondern beinhaltet Zielvereinbarungen **„von oben nach unten“ und „von unten nach oben“** (Gegenseitigkeit); auch findet es in einem partnerschaftlichen, gleichberechtigten Rahmen statt.

Sowohl für die Tätigkeit und das Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters als auch der/des Vorgesetzten werden Ziele vereinbart. Dabei sind sowohl äußere Rahmenbedingungen, als auch die persönliche Situation der Beteiligten, welche das Erreichen der optimalen Ziele beeinflussen können, zu erörtern sowie bei der Vereinbarung der Ziele zu berücksichtigen. Hierzu gehören ausdrücklich auch

- (arbeitsbedingte) gesundheitliche Belastungen,
- Belastung durch Überforderung oder Unterforderung,
- Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen aus dem Arbeitsumfeld und
- arbeitsorganisatorische Belastungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren.

Die vereinbarten Ziele müssen

- definiert sowie überprüfbar bzw. meßbar sein (z.B. nach Qualität, Menge, Aufwand, Zeiträumen, Fristen etc.),
- umsetzbar sein in konkretes Handeln,
- überschaubar und eindeutig, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
- erreichbar sein sowie
- Handlungsspielräume beinhalten.

Auf Zielkategorien wie „mehr, besser, höher, schneller usw.“, d.h. ohne konkrete Festlegungen, ist zu verzichten, denn sie sind nicht überprüfbar.

Sobald eine Zielvereinbarung abgeschlossen ist, bedeutet dies nicht, daß sich Vorgesetzte ihrer Führungsverantwortung entziehen können. Gerade in der Zeit der Umorientierung müssen sie beratend zur Verfügung stehen und mit positiven Rückmeldungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigeninitiative ermutigen.

Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ebenfalls an diesem Prozeß beteiligt und zu eigenständigem, aktiven Handeln bei der Vertretung Ihrer Interessen aufgefordert.

Die getroffenen Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten und unterliegen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte Mitarbeitergespräch.

Für einzelne Zielvereinbarungen (z.B. aus dem Bereich der Personalentwicklung) kann die Vertraulichkeit im gegenseitigen Einvernehmen aufgehoben werden.

Wenn schon ein Mitarbeitergespräch stattgefunden hat, ist auch über die Umsetzung der damals vereinbarten Ziele zu sprechen (was wurde erreicht? was nicht? warum?).

Im Interesse der Vertraulichkeit ist nur die jeweils aktuelle Fassung der Zielvereinbarung aufzubewahren.

Das Unterschreiben der Zielvereinbarungen soll dokumentieren, daß die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden.

III. Das Umfeld des Mitarbeitergespräches

Das Mitarbeitergespräch unterscheidet sich grundlegend von alltäglichen Gesprächen oder Dienstbesprechungen. Es ist nicht mit anlaßbezogenen Konflikt-, Kritik- oder Beurteilungsgesprächen zu verwechseln und bedarf daher der Gestaltung eines eigenen, auf diesen Gesprächstypus zugeschnittenen Umfeldes. Zur Bestimmung des Umfeldes sind die folgenden Fragen zu klären:

1. Welche Personen nehmen an dem Mitarbeitergespräch teil?
2. Wie ist die Räumlichkeit für ein solches Gespräch zu gestalten?
3. Welcher zeitliche Rahmen ist für ein solches Gespräch zu veranschlagen?
4. Welche Rollen haben die Gesprächsteilnehmer?
5. Welche Regeln sind zu beachten?
6. Welche Hilfsmittel/Materialien stehen für ein solches Gespräch zur Verfügung?

Zu 1. Personen

Das Mitarbeitergespräch ist ein Zwiegespräch, das - wie der Name es bereits sagt - zwischen der/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter geführt wird. Da Mitarbeitergespräche auch persönliche Anteile beinhalten, können sie nur unter vier Augen stattfinden. Bei der Hinzunahme einer dritten, unbeteiligten Person (z.B. PR, GB) handelt es sich nicht mehr um ein Mitarbeitergespräch im Sinne dieses Leitfadens, sondern um eine andere Gesprächsform.

Zu 2. Räumlichkeiten

Wählen Sie einen Raum, in dem Sie ungestört sind. Das kann das Büro der/des Vorgesetzten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters oder auch ein ruhiger Konferenzraum sein. Findet das Gespräch im Arbeitszimmer des/der Vorgesetzten statt, dann ist der Schreibtisch ein ungünstiger Ort. Es ist besser, einen separaten runden Tisch oder - falls nicht vorhanden - eine Überecksitzordnung zu wählen.

Vermeiden Sie jegliche Störungen. Dazu zählen auch andere Besucher, aber natürlich auch eingehende Telefongespräche. Gerade bei kritischen Gesprächsinhalten können kleine Störungen katastrophale Folgen haben. Sorgen Sie also für eine Gesprächsatmosphäre, die wirklich innere Aufnahmebereitschaft sichert.

Zu 3. Zeit

Das Mitarbeitergespräch ist regelmäßig wiederkehrend auf Einladung der/des Vorgesetzten zu führen (einmal jährlich im 1. Quartal) bzw. zeitnah beim Wechsel des/der Vorgesetzten und/oder der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Die/der Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter vereinbaren rechtzeitig - d.h. möglichst 2 bis 3 Wochen vorher - einen gemeinsamen Gesprächstermin. Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit veranschlagt werden (1 bis 2 Stunden). Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber nicht auf eine feste Zeitgrenze. Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen oder verliert das Gespräch den Charakter eines Mitarbeitergesprächs (z.B. Streitgespräch), vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten 2 Wochen.

Zu 4. Rollen

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten. Beide bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor.

Das Mitarbeitergespräch ist ein sehr persönlicher Dialog. Er fordert von beiden Gesprächsbeteiligten

ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der/des anderen einzulassen.

Ein Gespräch im Dialog zu führen heißt vor allem, daß die Gesprächspartner

- einander ernst nehmen,
- einander zuhören,
- das Gespräch durch Fragen gestalten,
- nicht mit vorgefaßten Meinungen ins Gespräch gehen,
- beschreiben statt werten,
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam finden.

Berücksichtigen Sie, daß das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen sich nicht erzwingen läßt, aber wachsen und sich entwickeln kann. Respektieren Sie bei allen Themen insbesondere die Privatsphäre Ihrer Gesprächspartnerin/Ihres Gesprächspartners.

Kritik ist möglich und erwünscht, sollte aber konstruktiv, d.h. mit Blick auf zukünftige positive Veränderungen, sein.

Bringen Sie sich aktiv in das Gespräch ein. Äußern Sie Ihre Vorstellungen, Ideen und Wünsche.

Das Mitarbeitergespräch lebt von der Gegenseitigkeit und Gleichberechtigung. Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt vorrangig bei der/dem Vorgesetzten, jedoch auch bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten. Achten Sie auf wechselnde Gesprächsrichtungen und gleich verteilte Gesprächszeiten. Monologe sind zu vermeiden.

Zu 5. Regeln

Das Mitarbeitergespräch kann nicht erzwungen werden, sondern beruht vom Ansatz her auf Freiwilligkeit. Grundsätzlich ist dieses Gespräch jedoch gewünscht. Möchte eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter das Gespräch nicht führen, soll die/der Vorgesetzte zumindest in einer Art Vorgespräch versuchen zu klären, welche Gründe dafür vorliegen.

Beachten Sie die Notwendigkeit, die wichtigsten Gesprächsthemen mit einer klaren - schriftlichen - Zielvereinbarung abzuschließen, und überlegen Sie gemeinsam, welche der Zielvereinbarungen Sie an dritte Stellen weitergeben wollen oder müssen. Sinn der schriftlichen Vereinbarung ist es, für beide Beteiligten einen Handlungsrahmen für das kommende Jahr zu formulieren. Dieser Handlungsrahmen gibt Ihnen Sicherheit und Orientierung im täglichen Handeln.

Das Unterschreiben der Zielvereinbarungen soll dokumentieren, daß die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden. Sollte es zu keiner Übereinstimmung kommen, werden die abweichenden Positionen festgehalten. Es kann ggf. auch abgesprochen werden, die Zielvereinbarungen erst nach einer Bedenkzeit von bis zu max. 3 Tagen zu unterschreiben.

Sich auf - schriftliche - Zielvereinbarungen einzulassen, ist für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzte der Verwaltung gleichermaßen ungewohnt. Berücksichtigen Sie dies besonders im ersten Gespräch.

Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt haben, sollten die vorherigen Zielvereinbarungen unter folgenden Fragestellungen auswerten:

- Welche Arbeitsziele konnten erreicht bzw. nicht erreicht werden, welche Aufgaben konnten abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen werden?

- Welche Umstände haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie sehen Sie die Zusammenarbeit im letzten Jahr?
- Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- Welche sonstigen Vereinbarungen wurden getroffen und wie wurden sie umgesetzt?

Das Gesprächsergebnis inklusive der schriftlichen Absprachen wird zwischen den Beteiligten vertraulich behandelt und bleibt damit bei den Beteiligten unter Verschuß. Es ist sicherzustellen, daß die schriftlich festgehaltenen Absprachen Dritten (inklusive Schreibdienst, Geschäftszimmer, Vertretung) nicht zugänglich sind.

Einvernehmlich können jedoch einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden, wenn sie beiderseits getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z.B. Fortbildungswünsche und -bedarfe) enthalten.

Im Falle eines Stellenwechsels der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vernichtet die/der Vorgesetzte die gesamten Unterlagen.

Bei einem Wechsel der/des Vorgesetzten entscheiden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und die/der Vorgesetzte gemeinsam, welche der Zielvereinbarungen der/dem neuen Vorgesetzten weitergegeben werden sollen. Die übrigen Protokolle sind zu vernichten.

Zu 6. Materialien

Nutzen Sie die beiliegenden Checklisten zur Vorbereitung und Dokumentation des Gespräches. Zur Gestaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre darf die eine oder andere kulinarische Köstlichkeit mitgebracht werden.

Bad Oldesloe, 15. Dezember 1998

Klaus Plöger
Landrat

IV. Anlagen

1. Stichwortliste

Hilfestellung für das Mitarbeitergespräch

Thema: Zusammenarbeit	Will ich ansprechen
– Einarbeitung und Erläuterung der Aufgaben	<input type="checkbox"/>
– Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/>
– Delegation	<input type="checkbox"/>
– Informationsfluß	<input type="checkbox"/>
– Mitwirken an Entscheidungen	<input type="checkbox"/>
– Kontrolle und Rückmeldungen	<input type="checkbox"/>
– Rückhalt und Unterstützung	<input type="checkbox"/>
– Anerkennung und Kritik	<input type="checkbox"/>
– Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>
– Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>
– weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
Thema: Aufgaben und Arbeitsumfeld	Will ich ansprechen
– Arbeitsziele	<input type="checkbox"/>
– Arbeitsschwerpunkte	<input type="checkbox"/>
– Quantität der Arbeit	<input type="checkbox"/>
– Qualität der Arbeit	<input type="checkbox"/>
– Aufgabenkritik	<input type="checkbox"/>
– Arbeitsabläufe	<input type="checkbox"/>
– Handlungs- und Entscheidungsräume	<input type="checkbox"/>
– Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen und Dritten	<input type="checkbox"/>
– Führungsaufgabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	<input type="checkbox"/>
– weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
Thema: Förder- und Entwicklungsmaßnahmen	Will ich ansprechen
– Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung	<input type="checkbox"/>
– Fortbildungsbedarf und -wünsche	<input type="checkbox"/>
– Möglichkeiten des arbeitsplatznahen Lernens	<input type="checkbox"/>
– Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung	<input type="checkbox"/>
– Sonstige Veränderungswünsche	<input type="checkbox"/>
– weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
Thema: Verwaltungsmodernisierung	Will ich ansprechen
– Auswirkungen von Veränderungen am jetzigen Arbeitsfeld	<input type="checkbox"/>
– Befürchtungen	<input type="checkbox"/>
– Erwartungen	<input type="checkbox"/>
– Eigene Beiträge/Vorschläge/Initiativen	<input type="checkbox"/>
– weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>

2. Fragen zur Vorbereitung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Sie haben mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten vereinbart, ein individuelles Mitarbeitergespräch zu führen. In diesem Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch um persönliche Aspekte gehen, die für Ihre berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind. Damit das Gespräch für Sie auch den größtmöglichen Nutzen bringt, ist es wichtig, daß Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten. Die nachfolgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, sich auf das Gespräch mit Ihrer Vorgesetzten/Ihrem Vorgesetzten einzustimmen.

- Welche Aufgaben haben Sie in der letzten Zeit besonders angesprochen, welche weniger? warum?
- Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig?
Wo ist das bei der derzeitigen Tätigkeit bereits gegeben?
Was müßte noch getan werden?
- Welche momentanen Rahmenbedingungen empfinden Sie als fördernd bzw. hemmend für Ihre berufliche Entwicklung?
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten können Sie am derzeitigen Arbeitsplatz nicht oder nur in sehr geringem Umfang einsetzen?
- Welche zusätzlichen oder anderen Aufgaben würden Sie gerne übernehmen, um Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten noch besser als bisher einsetzen zu können?
- Welche fachlichen und persönlichen Stärken sehen Sie bei sich?
- Was müßte getan werden, damit Sie diese stabilisieren oder noch besser einsetzen können?
- Wo sehen Sie momentan Ihre fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungsnotwendigkeiten?
- Welche weiteren Maßnahmen könnten Ihnen bei Ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung helfen?
- Wie könnte Sie dabei Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter persönlich unterstützen?
- Was haben Sie bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln? Was wollen Sie weiterhin tun?
- Welcher Zeitraum wäre für die Maßnahme realistisch?
- Welche generellen Vorstellungen und Wünsche haben Sie von Ihrer beruflichen Entwicklung?
- Inwieweit sind Ihre Entscheidungswünsche aufgrund Ihrer beruflichen Vergangenheit begründet und realistisch?

3. Fragen zur Vorbereitung der Vorgesetzten bzw. des Vorgesetzten

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Mitarbeitergespräch ist die sorgfältige Vorbereitung. Im Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch persönliche Aspekte, die für die berufliche Tätigkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters von Bedeutung sind, gehen. Die nachfolgenden Leitfragen können Ihnen die Vorbereitungsarbeit erleichtern und Ihnen dabei helfen, sich auf das vor Ihnen liegende Gespräch einzustimmen. Ideal ist es sicherlich, wenn Sie im Gespräch möglichst viele konkrete Beispiele und Situationen nennen, um Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter das besser verdeutlichen zu können, was Sie ihr/ihm mitteilen wollen.

- Wo sehen Sie momentan die fachlichen und/oder persönlichen Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- Was könnte getan werden, damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ihre/seine Stärken stabilisieren oder weiter ausbauen kann?
- Welche Stärken hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, die sie/er Ihrer Ansicht nach momentan nicht oder nicht genügend einsetzt?
- Was könnte getan werden, damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter diese Stärken noch besser als bisher in seine Tätigkeit einbringen kann?
- Welche fachlichen und/oder persönlichen Defizite sehen Sie zur Zeit bei Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter?
Welche konkreten Beispiele oder Situationen können Sie dafür anführen?
- Stellen Sie sich einmal den Idealzustand vor: Wenn die Defizite beseitigt sind, was macht dann die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter anders oder wie verhält sie/er sich dann?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen (s. Übersichtsblatt) könnten für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in Frage kommen?
- Welche andere Aufgabe oder Funktion als die derzeitige, könnten Sie sich für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter noch vorstellen? Was spricht dafür?
- Was hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln?
- Welcher Zeitraum sollte für die geplante Entwicklung vorgesehen werden?
- Was können Sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter konkret zusagen? Wozu benötigen Sie noch die Abstimmung mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten und/oder der Personalabteilung?

4. Ideen-Katalog

Lernen und damit Entwicklung findet überwiegend am Arbeitsplatz statt! Der entwicklungsfördernden Gestaltung des Arbeitsumfeldes einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Der nachfolgende Ideenkatalog kann Ihnen einige Anregungen dazu geben.

- In ein Projektteam als Mitglied berufen
- Projektleitung übertragen
- externes Referat oder Vortrag zu einem Thema übertragen
- Referententätigkeit im Rahmen der betrieblichen Fortbildung
- Stellvertretung übertragen und „leben“
- Teilnahme an wichtiger Sitzung oder Besprechung anstelle der/des Vorgesetzten
- Tagung vorbereiten oder leiten
- Abteilungsbesprechung moderieren
- Patenschaft für neue Kollegin/neuen Kollegen, die/der in der Einarbeitungsphase ist, übertragen
- Zusätzliche, herausfordernde Aufgaben übertragen
- eine Führungskraft als Gesprächspartner zur Unterstützung in schwierigen Situationen gewinnen
- Mitarbeiterin/Mitarbeiter als Ausbildungsbeauftragten benennen
- Handlungsspielraum der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erweitern
- mehr schwierige und verantwortungsvolle Sonderaufgaben an Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter delegieren
- Begleitung durch die Personalabteilung/Unterstützung bei der Umsetzung
- Beobachtung durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten (vorher Vereinbarungen treffen!) in relevanten Situationen und anschließend gemeinsames Auswertungsgespräch führen
- Seminarbesuch gemeinsam vorbereiten (Lernziele vereinbaren!) und nach Seminarbesuch Auswertung und Vereinbarung darüber, wie Erlerntes in das Arbeitsfeld übertragen werden kann
- Jahresziele vereinbaren
 - ① Zielvereinbarungsgespräch = Entwicklungsmaßnahme
 - ② Jahresziele selbst = Entwicklungsmaßnahme
- Lernpartnerschaft organisieren
- Seminarbesuch

6. Muster Zielvereinbarungen

Ort: _____

Datum: _____

Zielvereinbarungen

des Mitarbeitergespräches vom: Datum: _____

zwischen

Name: _____

Name: _____

Thema	Wer	Bis wann	Bemerkungen
-------	-----	----------	-------------

Mitarbeiter/in

Vorgesetzte/r

Projekt 3 - Teamarbeit, Projektarbeit: Handlungsrahmen für Team- und Projektarbeit

erarbeitet von der
Teilprojektgruppe „Team- und Projektarbeit“
(Christoph Asmussen, Gabriele Boie, Jens Dührkop,
Daniel Heimrath, Maren Krumm, Hans-Peter Mahr,
Marion Schmidt-Wernecke, Uta Weinrich)

Inhaltsverzeichnis Projekt 3

Historische Entwicklung	24
Teamarbeit	25
Verschiedenartigkeit	25
Zusammenarbeit	25
Gemeinsames Ziel	25
Synergie	25
Arten und Strukturen von Teams	26
Selbstverwaltete Teams	26
Selbstbestimmte Teams	26
Stabteams	26
Linienteams	26
Projektteams	26
Kriterien für erfolgreiche Teams	27
Voraussetzungen für Teamarbeit	28
Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung	28
Das Team braucht eine Aufgaben- und Rollenverteilung	28
Das Team braucht ein Ziel	29
Das Team braucht schnelle Kommunikation	29
Das Team braucht Führung	29
Das Team braucht Unterstützung	30
Das Team braucht ein Leistungserlebnis	30
Projektarbeit	31
Struktur von Projekten	31
Voraussetzungen für Projektarbeit	32
Kriterien zur Besetzung einer Projektgruppe	33
Rahmenbedingungen für Projektarbeit	33
Team- und Projektarbeit im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation	33

Historische Entwicklung

Die Ursprünge für Team- und Projektarbeit liegen im wesentlichen im Manhattan-Projekt der USA, das in den vierziger Jahren dieses Jahrhunderts eingerichtet wurde, um die Atombombe zu bauen. Damals zog die US-Regierung über 50.000 Menschen aus fast allen Disziplinen der Wissenschaft zu diesem Projekt zusammen, die alle nur das eine Ziel verfolgten: die USA in die Lage zu versetzen, zuerst eine Atombombe zünden zu können. Es galt damals, erstmalig verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zu einer gemeinsamen, sich ergänzenden Arbeit unter einem enormen Zeitdruck (bedingt durch die parallel in Deutschland betriebenen Forschungen) zusammenzubringen.

Weitere wichtige Großprojekte auf dem Weg zur Entwicklung moderner Team- und Projektarbeit waren das Raumfahrtprogramm der USA (innerhalb von zehn Jahren einen Menschen auf den Mond und wieder zurück zu bringen) und der Wiederaufbau der Montanindustrie nach dem zweiten Weltkrieg in Europa.

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur Entwicklung heutiger Team- und Projektarbeit war die humanistische Psychologie der 70er Jahre, in der die Menschen als Bestandteile eines gesamten Systems definiert wurden. Dieser Einfluß kam aus den USA. Dort hatten sich, angeleitet durch den Anthropologen Gregory Bateson, Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen (Pädagogen, Psychologen, Kommunikationswissenschaftler etc.) auf Kongressen zusammengefunden und Systemtheorien auf den Weg gebracht.

Eine weitere Strömung, die der psychologischen Dynamik von Gruppen und den Theorien des Lernens in Gruppen Rechnung tragen wollte, kam aus der Kunstpädagogik. Exemplarisches Lernen und Arbeiten in Gruppen und inhaltlichen Zusammenhängen, heute an Schulen in Form von „Projektwochen“ praktiziert, wurde daraus entwickelt.

Die Erfahrungen dieser Projekte und Diskussionen bilden die Basis für die heutige Team- und Projektarbeit. Wichtige, für heutige Arbeitsformen unabdingbare Rahmenbedingungen wurden dort entwickelt. So ist Projektarbeit von der zeitlichen Befristung und Einmaligkeit des Auftrages bzw. der Bedingungen, sowie der Interdisziplinarität der Projektgruppe geprägt. Teamarbeit ist dagegen von der Dauerhaftigkeit und der Interdisziplinarität des Teams geprägt.

Die Verschiedenartigkeit, d.h. das Zusammenbringen von Menschen mit unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten (Interdisziplinarität) ist das Kernelement für beide Arbeitsformen – nicht mit dem Ziel der Gleichmacherei und der bloßen Anhäufung von Fachwissen, sondern dem der gestaltenden/moderierenden Kombination der Verschiedenheiten. Es gilt Synergie-Effekte zu erzielen; das Ergebnis der Team- oder Projektarbeit ist nicht nur die Summe des Eingebrauchten, sondern ein möglichst Vielfaches.

Insofern gelten die folgenden Beschreibungen der Teamarbeit im wesentlichen auch für die Projektarbeit.

Teamarbeit

Ein Team ist eine Gruppe von

verschiedenartigen Menschen
die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind
und zusammenarbeiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen
und Synergie-Effekte auszunutzen.

Verschiedenartigkeit

Ein Team besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten, zu denen Unterschiede in Alter, Geschlecht, Ausbildung, Familienstand usw. kommen. Der Teamgedanke zielt nicht auf Gleichmacherei ab, sondern auf die Kombination der Verschiedenheiten.

Im Segen der Teamarbeit liegt zugleich auch ihr Fluch, der darin besteht, daß jedes Mitglied anders ist. Jedes Mitglied bringt andere Stärken und Schwächen ein. Der bewußte Umgang mit der Vielseitigkeit und Flexibilität der Mitglieder ist die unschätzbare Stärke eines Teams. Verschiedenartigkeit macht kreativ!

Zusammenarbeit

Die Konzepte von gemeinsamen Zielvorgaben und Zusammenarbeit ergänzen einander, denn wer zusammenarbeitet, tut das natürlich um eines Vorteils (oft eines materiellen) willen. Dabei geht es nicht um den Verlust der eigenen Identität.

Gemeinsames Ziel

Der Schlüssel zum Teamerfolg liegt darin, daß der einzelne Mensch nicht nur die Gruppenaufgaben kennt, sondern auch die dahinter liegenden Gründe bzw. die Mission/die Ziele. Wichtig ist auch, daß diese Ziele beiden Seiten Vorteile bieten, der Gesamtheit wie dem Einzelnen.

Motivation kommt aus der Mission, Kraft kommt aus dem Ziel

Synergie

Der wichtigste Einzelaspekt von Teamarbeit ist der Synergie-Effekt. Synergie entsteht, wenn das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile (2+2=5 ... oder mehr).

Mehr Leistung + neue Ideen + weniger Zeitaufwand + mehr Spaß = Synergie

Arten und Strukturen von Teams

Grundsätzlich lassen sich zwei Teamstrukturen unterscheiden:

Selbstverwaltete Teams

empfangen Anweisungen/Zielvorgaben „von oben“ und entscheiden eigenständig, wie sie Aufgaben bewältigen. Selbstverwaltete Teams sind nicht voll autonom.

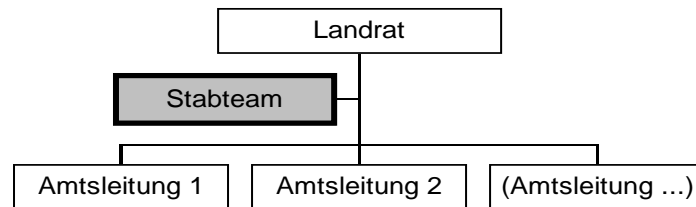
Selbstbestimmte Teams

stellen die höchste Form der Teamarbeit dar. Sie arbeiten unabhängig. Sie entscheiden nicht nur, wie und wann sie etwas tun, sondern auch was. Selbstbestimmte Teams sind selten.

Entsprechend ihrer Funktionen können drei Arten von Teams unterschieden werden:

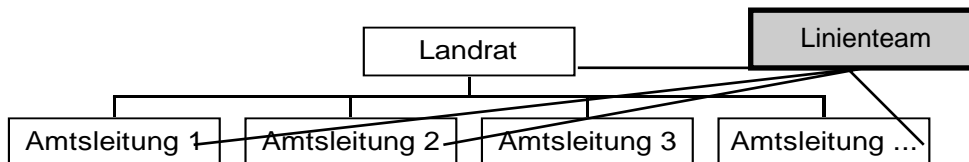
Stabteams

mit beratender Funktion als alleinige Aufgabe zur Vorbereitung der Entscheidung der entsprechenden Führungsebene, sie haben keine Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis



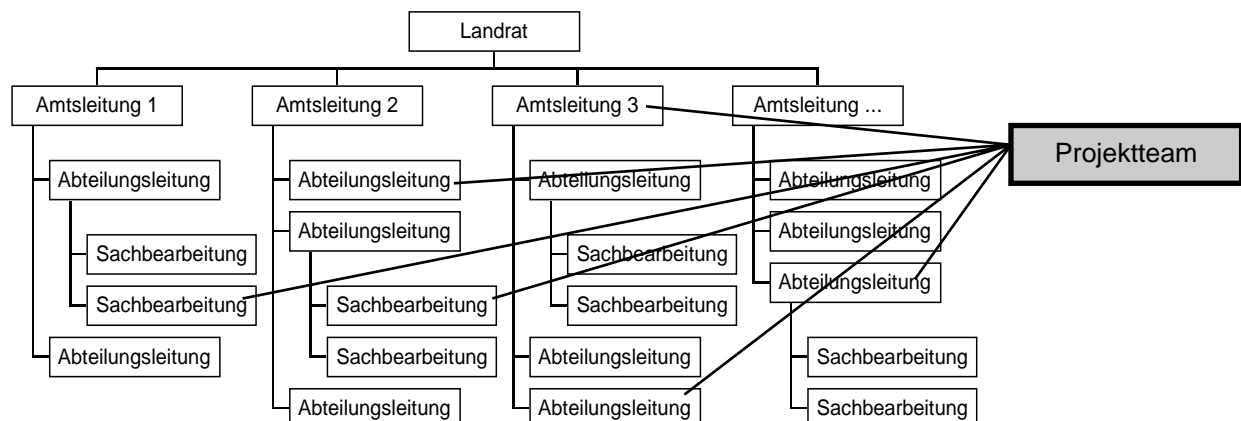
Linienteams

mit entscheidender und/oder ausführender Funktion als ständiger Zusammenschluß von Entscheidungstragenden (z.B. Rationalisierungskommission)



Projektteams

mit sachlich und zeitlich begrenzter, entscheidender und ausführender Funktion, als vorübergehender Zusammenschluß von Mitgliedern verschiedener hierarchischer Ebenen und Funktionen (Stab und Linie) (z.B. Projektleitungsgruppe)



Kriterien für erfolgreiche Teams

1. Das Team ist in die Gesamtplanung der Verwaltung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Gesamtorganisation.
2. Alle Teammitglieder sind gleichwertig und müssen für ihre Arbeit qualifiziert sein. Sie können ihre Qualifikation so in das Team einbringen, daß eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.
3. Für die Auswahl der Teammitglieder und während der Teamarbeit sind alle hierarchischen Abstufungen aufgehoben. Es zählt allein die fachliche und kommunikative Kompetenz als Zeichen des zuvor definierten Grades von Teamfähigkeit.
4. Teamfähigkeit beweist ein Mitglied dadurch, daß es seine Pflicht ernst nimmt, seine Erfahrungen und sein Wissen voll in die Teamarbeit einzubringen. Nützliche Ideen dürfen nicht zum Eigennutz zurückgehalten werden.
5. Im Team darf alles in Frage gestellt werden. Jede Meinung ist anzuhören. Alle Teammitglieder kommunizieren offen und direkt miteinander und sind bereit, sich auf Risiken einzulassen.
6. Die Teammitglieder verzichten bei der Besprechung ihrer Fehler und Schwächen auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können. Sie suchen bewußt neue Erfahrungen und stellen ihre Person ganz in den Dienst des Teams.
7. Die Teammitglieder unterhalten und knüpfen systematisch zu anderen Gruppen Kontakte, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten. Neue Ideen außerhalb des Teams werden wohlwollend aufgenommen, umgesetzt und weitergegeben.
8. Das Team kennt seine Ziele und hält sie für erreichbar und erstrebenswert. Jedes Teammitglied kann sich mit den operational (in der Erreichung meßbar) formulierten Zielen und Aufgaben identifizieren.
9. Jedes Teammitglied kann das Team zur Lösung einer Aufgabe zusammenrufen, wenn es das Team als Ganzes betrifft.
10. Jedes Teammitglied kann die anderen Teammitglieder zur Lösung einer Aufgabe, die in seinem Arbeitsbereich liegt, zusammenrufen. Dies geschieht auf Gegenseitigkeit, d.h. das Teammitglied ist dann verpflichtet, eine entsprechende Zeit auch anderen zur Verfügung zu stellen.
11. Wesentliche Stützpfiler eines Teams sind:
 - klar definierte Rollen,
 - guter Informationsfluß und
 - verwaltungstechnischer Rückhalt.
12. Die Teamleitung nimmt eine Dienstleistungsfunktion wahr, sie ist Erste unter Gleichen, das "Leitpferd" im "Pferdegespann" Team. Sie kann die Rolle nur ausfüllen, wenn sie als solche von den Teammitgliedern anerkannt wird.
13. Zu den Aufgaben der Teamleitung gehört
 - die Koordination der Einzelziele der Teammitglieder,
 - die Formulierung eines eindeutigen Teamziels,
 - die Planung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses gemeinsam mit den Teammitgliedern (Wächter über Zielvereinbarungen und Regeln),

- die Erfüllung aller organisatorischen Funktionen zur Gewährleistung eines guten Informationsflusses,
- die Erfüllung eines verwaltungstechnischen Rückhalts durch Zuordnung von Aufgaben und Dokumentation der Ergebnisse,
- der Aspekt der inneren Distanz (Beobachter des Gesamtbildes: Innen- und Außen-sicht).

Sonstige Führungsfunktionen legt das Team fest.

14. Während einer Teamsitzung wird die Diskussion zu einzelnen Sachfragen von demjenigen Teammitglied geleitet, das den besten Überblick dazu hat.
15. Jedes Teammitglied beherrscht die Grundregeln der Moderationstechnik und ist in der Lage, eine Besprechung für sein Arbeitsgebiet konsequent und zielorientiert durchzuführen.
16. Zur vollständigen Information abwesender Teammitglieder wird während der Teamsitzungen ein Protokollbuch geführt, das die Beiträge der einzelnen Teammitglieder festhält. Das Fazit der Teamsitzung wird zusätzlich als Ergebnisprotokoll allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt.
17. Alle Diskussionen und Arbeitsergebnisse dürfen ohne Einverständnis des Teams nicht nach Außen weitergegeben werden.
18. Für die Ergebnisse aus der Teamarbeit sind alle Teammitglieder verantwortlich. Teamentscheidungen muß jedes Mitglied vertreten. Kann sich ein einzelnes Mitglied einer Mehrheitsentscheidung nicht anschließen, muß es dies zu Protokoll geben.
19. Die Erfolgskontrolle ist Angelegenheit des gesamten Teams, unabhängig von einer weiteren Erfolgskontrolle und Verwendung durch die Gesamtorganisation.

Voraussetzungen für Teamarbeit

Damit die Leistungsvorteile der Teamarbeit sich realisieren lassen, müssen bestimmte Voraussetzungen, sowohl in den Rahmenbedingungen, wie in der inneren Struktur des Teams gegeben sein.

Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung

Die auftraggebende Stelle (Geschäftsleitung, Management etc.) beschränkt sich zu Beginn des Projekts – wenn Aufwand, Chancen und Risiken bewertet sind – auf Richtlinien, Budget und moralische Unterstützung. Sie gibt dem Team die Freiheit, sich zu finden, zu strukturieren, seine eigene Richtung zu bestimmen, sich Ziele zu setzen und sie im Laufe des Entwicklungsprozesses zu verfeinern und in Ergebnisplänen zu präzisieren.

Das Team braucht eine Aufgaben- und Rollenverteilung

Ob die Aufgabenverteilung vorgegeben ist oder das Team sich selbst strukturieren kann, ist nebensächlich. Wichtig ist, daß jedes Teammitglied eine bestimmte Funktion/Rolle hat oder übernehmen kann. Dies muß vom Team akzeptiert sein und (das ist nicht selbstverständlich) von ihm selbst. Rollen und Aufgabenstrukturen sollen flexibel gehandhabt werden (sowohl arbeitsbezogen, als auch lernbezogen, qualifizierend). Die Entwicklung der richtigen Art von (Rollen-)Beziehungen zur rechten Zeit ist ausschlaggebend für Produktivität und Effektivität im Team.

Unterschiede in Bezug auf Autorität und Bedeutung, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talent und

Neigung verschwinden nicht einfach. Sie stellen das Team und seine Leitung vor eine zusätzliche Herausforderung. Fällt es dem Team schwer, Aufgaben zu definieren, Verantwortung aufzuteilen und Mittel zuzuweisen, dann wird es nicht lange dauern, bis sich einzelne Mitglieder unzufrieden fühlen und an sich und den anderen zu zweifeln beginnen.

Das Team braucht ein Ziel

Das Ziel kann von außen oder selbst festgesetzt sein. Wichtig und unabdingbar ist, daß Zielsetzungen von allen anerkannt und als wichtig erachtet werden. Dies gelingt um so besser, je mehr Einfluß und Beteiligung das Team an der Formulierung und Aufgabenstellung hat. Dazu braucht das Team Verständnis und Wissen über die Hintergründe, Strategien und Perspektiven.

Wichtig: Für eine dauerhafte Identifikation mit einer Zielsetzung müssen zudem objektive und subjektive Ziele (zumindest in Teilbereichen) übereinstimmen. Konkret: Das einzelne Teammitglied muß mit der Erreichung des betrieblichen Ziels zugleich auch persönliche Ziele (wie z.B. Anerkennung, Erfolg, Entwicklung, Einkommen, Qualifizierung, fachliche Interessen) zu einem gewissen Maß befriedigen können. Ist dies über längere Zeit nicht möglich, reduziert sich der teamspezifische Motivationseffekt bzw. an seine Stelle tritt Gleichgültigkeit oder Frust.

Das Team braucht schnelle Kommunikation

Gegenseitige und reibungsarme Kommunikation ist das zentrale Arbeitsinstrument, mit dessen Hilfe Probleme analysiert, Erfahrungen ausgetauscht, Wissen transportiert, Entscheidungen getroffen, Synergien geschaffen, das Zusammenspiel gewährleistet, das Klima erhalten und dadurch ein Mehr an Produktivität erzeugt werden.

Durch Kommunikation tritt das Team mit anderen Gruppen in Kontakt, nützt außenliegende Ressourcen, klärt Schnittstellen, stimmt ab, vereinbart. Diese Kommunikation muß schnell und offen sein, d.h. möglichst wenig durch starre, formale Abläufe verzögert, durch hierarchische Strukturen unterbrochen oder gar durch außerhalb des Teams liegende ‚politische Interessen‘ getriggert.

Anmerkung: Bei räumlicher Trennung, hohen Abwesenheitszeiten oder einer Größe von mehr als 10 bis 12 Teammitgliedern braucht es ein durchdachtes, gegliedertes Netz von geregelten Kommunikationsanlässe bzw. Kommunikationszeiten und -räumen, um den Kommunikationsfluß zu erhalten und zu fördern.

Das Team braucht Führung

Team ist kein demokratisches oder antiautoritäres Konzept. Es kann auch eine weitgehend direktiv geführte Gruppe ein gutes Team sein, ebenso wie eine Gruppe Gleichgestellter. Die Frage ist eher die Art und Weise, wie Führung praktiziert und organisiert wird.

Führung im Team ist nicht Selbstzweck, sondern hat eine Dienstleistungsfunktion für Leistungserstellung, Problembewältigung, Teamerhalt und Teamentwicklung. Sie ist somit abhängig von der Art und den Umständen des Auftrages, den strukturellen Bedingungen und der personellen Zusammensetzung des Teams.

Damit ist Führung ein Vorgang in und mit dem Team und in diesem Sinne partizipativ. Sie darf nicht dauerhaft ohne, oder auf Kosten des Teams geschehen. Ein Team kann nur dann seine optimale Leistungsfähigkeit bewahren, wenn die Mitglieder die Führungskraft als Träger ihrer Teambemühungen ansehen und ihr in der Art und Weise, wie sie Führung gestaltet, weitgehend zustimmen. Ein gutes Team führt sich in Teilbereichen selbst, d.h. es

entwickelt und akzeptiert ein prozeßhaftes und komplexes Vorgehen auf den verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit, als z.B. Zielfindung – Strategie – Methodenentwicklung, Arbeitsteilung – Gestaltung – Spielregeln.

Es kann ein sehr viel stärkerer Druck sein, sich der Gruppe verantwortlich zu fühlen. Führung ist dann nur mehr ein Lückenbüßer, wenn angemessene Selbststeuerungspotentiale nicht verfügbar sind, d.h. wenn sonst nichts hilft, um die freiwillige Einordnung mit persönlichem Engagement in die akzeptierte Struktur zur Verwirklichung der Teamziele optimal zu ermöglichen.

Führung im Team wird zur „gärtnerischen“ Pflege der spontanen Ordnung. Manche Führungskräfte glauben, sie müßten ihre eigene Autorität aufgeben, es würde genügen, die Weisung auszugeben, das Team solle sich selbst führen. Damit bewirken sie jedoch etwas Paradoxes: Sie machen sich damit unfähig, Mitwirkung, Teamarbeit und Eigenverantwortung situativ zu strukturieren. Das wiederum macht den Mitgliedern ein produktives Arbeiten streckenweise unmöglich. Häufig reagieren Teams auf solch ein Führungsvakuum, indem sie passiv werden.

Im Team geht es bei der Führung nicht darum, zu kontrollieren, sondern einzudämmen – nämlich Konflikte und Ängste, die produktive Arbeit stören. Teamleitungen müssen in dieser Weise präsent sein, bereit, jene Konflikte zu regeln, mit denen die Gruppe alleine nicht zurecht kommt, und innerlich zu akzeptieren, daß bei der Arbeit in einem risikobehafteten Umfeld zwangsläufig Ängste und Spannungen entstehen.

Das Team braucht Unterstützung

Nicht alle Arbeiten eines Projektes können in bzw. vom Team erledigt werden, d.h., daß die Regelorganisation funktionale Unterstützungsaufgaben erfüllen muß. Dabei können jedoch sogenannte Immunreaktionen auftreten. In der Regel wird das Projektteam nicht völlig boykottiert, aber energiezehrende Reaktionen vom Typus „Da könnte a jeder kommen“ oder „Wer ist Ihr Chef? Machen Sie das schriftlich“ sind durchaus zu erwarten.

Wichtig ist auch, wenn Neuland betreten wird, müssen Fehler erlaubt sein. Ohne Fehler keine Innovationen. Ermutigung und Förderung sind wichtig.

Das Team braucht ein Leistungserlebnis

Ein Team, das keine Herausforderung erkennt, das zuwenig Resultate erzielt, dessen Output nicht dem Aufwand entspricht, verliert Motivation und damit die Fähigkeit, gemeinsam, offen und selbstkritisch die eigene Situation zu analysieren, Ursachen zu diagnostizieren und in Korrekturen umzusetzen.

Geschieht dies nicht in ausreichendem Maße, so erhöht sich die Neigung, daß – wie auch anderen Orten – z.B. ein externer Sündenbock gesucht oder widrige Umstände vorschnell in Anspruch genommen werden. Dies schwächt das Team. Bleibt der Erfolg länger aus, beginnen Selbstzweifel. Fragen nach der Existenzberechtigung oder dem Sinn des Zusammenwirkens breiten sich unterschwellig aus.

Projektarbeit

Es hat sich in der Praxis von Organisationen gezeigt, daß die Grundorganisation häufig überfordert ist, wenn es gilt, einmalige, komplexe, zeitlich begrenzte Vorhaben mit wesentlicher Bedeutung für die jeweilige Organisation durchzuführen. Hier hat sich als ergänzende Organisationsform die Projektarbeit bewährt.

In der Praxis von Organisationen können das sein: Umfangreiche Investitionen, neue Aufgaben/Produkte, neue Verwaltungsabläufe, Beteiligungen, aber auch die Organisationsentwicklung selbst in einer bestimmten Phase.

Auf jeden Fall handelt es sich um Innovationen, also Neuerungen und Vorhaben, die nicht zur täglichen Routine gehören und aufgrund ihrer Vielgliedrig- und Vielschichtigkeit nicht einer einzelnen Organisationseinheit zugeordnet werden können.

Projekte sind entsprechend durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Aufgabenstellung mit Risiko und einer gewissen Einmaligkeit (keine Routineangelegenheit)
2. Eindeutige Aufgabenstellung, Verantwortung und Zielsetzung für ein Gesamtergebnis
3. Zeitliche Befristung (klare Anfangs- und Endtermine)
4. Verschiedenartige, untereinander verbundene, wechselseitig voneinander abhängige Teilaufgaben bzw. Stellen
5. Begrenzter Ressourceneinsatz
6. Besondere, auf das Vorhaben abgestimmte Organisation

Struktur von Projekten

Die Laufzeit eines Projektes kann je nach Größe und Komplexität unterschiedlich lange sein, im Kern folgt jedoch jedes Projekt einer bestimmten Struktur, dem Projektlebenszyklus, der sich in vier Phasen aufgliedert:

1. Definitionsphase

Sie ist die Voraussetzung für den Start des Projektes. Hier werden die Ziele abgeklärt und das Ganze auf Wirtschaftlichkeit und Durchführbarkeit überprüft. Das Ergebnis ist der verabschiedete Projektauftrag.

Einzel Schritte:

Projektanalyse - Zielklärung - Potentialanalyse - Definition des Projektes - Grobplanung - Durchführbarkeitsprüfung - Wirtschaftlichkeit - Projektauftrag

2. Planungsphase

Hier werden die einzelnen Tätigkeiten und der zeitliche Ablauf festgelegt. Diese Phase ist die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung in der Realisierungsphase.

Einzel Schritte:

Definition Arbeitspakete - Feinplanung - Verantwortung klären - Risikoanalyse - Definition der Schnittstellen

3. Realisierungsphase

Hier geht es nicht nur um die Umsetzung des Geplanten, sondern auch um eine kontinuierliche Überprüfung des Projektfortschrittes. Es muß sichergestellt sein, daß das Projekt sich noch auf der richtigen Schiene befindet. Zielabweichungen sind einer Entscheidung zuzuführen.

Einzel Schritte:

Information an Meilensteinen - Abnahme - Planung aktualisieren - Steuerung bei Abweichungen - Projektverfolgung - Arbeitspakete durchführen

4. Abschlußphase

Mit der Abnahme durch den Auftraggeber wird die Abschlußphase eingeläutet. Hier steht die Know-how-Sicherung und die Reintegration der Projektbeteiligten im Vordergrund.

Einzel Schritte:

Auflösung des Projektes - Reintegration der Projektbeteiligten - Projektabschlußbericht

Voraussetzungen für Projektarbeit

Für eine erfolgreiche Projektarbeit sind einige wichtige Voraussetzungen zu erfüllen. Es muß

1. ein klarer Projektauftrag erteilt werden, der auch die Zielsetzung, Einzelaufgaben, besonderen Kompetenzen sowie die zur Verfügung stehenden Mittel für das Projekt vorgibt,
2. eine Projektleitung ernannt werden, die den Projektablauf moderiert und die beteiligten Stellen und Fachabteilungen koordiniert,
3. sofern es sich um eine Projektgruppe handelt, eine möglichst "handverlesene" Auswahl der Mitglieder stattfinden, wobei die Fachabteilungen zu beteiligen sind,
4. festgelegt werden, ob und welche externen Fachleute in welcher Form an dem Projekt mitarbeiten,
5. eine projektverantwortliche Person (häufig Mitglied der Verwaltungsleitung) als Vorgesetzte der Projektleitung oder der Projektgruppe bestimmt werden, der regelmäßig zu berichten ist und die die üblichen Vorgesetztenpflichten gegenüber den Projektmitgliedern wahrnimmt,
6. ein Zeit- und Kostenplan erstellt werden (nach Möglichkeit durch Netzplan, Balkendiagramme oder andere Planungshilfen visualisiert),
7. geklärt sein, wie an den "Schnittstellen" des Projektes, also zu den betrieblichen Stellen und Fachabteilungen hin, die Informations- und Entscheidungsabläufe zwischen den Beteiligten zu organisieren sind,
8. die notwendigen Kontrollen vorgeplant werden (Terminverfolgung, Arbeitsablauf und –aufwand, Zwischenergebnisse, Abrechnungen Ergebnisse u.ä.),
9. dazu von den Projektmitgliedern eine Dokumentation über den Ablauf der Projektarbeit erstellt werden (Planungsunterlagen, Protokolle, Gesprächsnotizen, Zwischenberichte, Abrechnungen Ergebnisse u.ä.),
10. sichergestellt werden, daß die von den Projektmitgliedern erarbeiteten Vorschläge und Ergebnisse, die einer Entscheidung der Verwaltungsleitung bedürfen, mit Hilfe der projektverantwortlichen Person ohne Verzug auch beraten und entschieden werden (Annahme, Ablehnung oder Änderung der Vorlagen bzw. Fortsetzung oder Abschluß des Projektes),
11. eine Rückkopplung an die Projektmitglieder über den Erfolg ihrer Arbeit und die weiteren Ergebnisse erfolgen, wobei mit Anerkennung oder auch konstruktiver Kritik nicht gespart zu werden braucht,
12. schließlich eine Nachbereitung stattfinden, bei der festgestellt wird, mit welchem Aufwand und Erfolg das Projekt durchgeführt und realisiert wurde und welche praktischen Erfahrungen für künftige Projekte gewonnen werden konnten.

Kriterien zur Besetzung einer Projektgruppe

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich für die Projektarbeit bei der Auswahl der Beteiligten. Die Projektgruppe soll in der Regel aus besonders initiativreichen und qualifizierten Beschäftigten bestehen. Diese aus ihren jeweiligen Arbeitsbereichen herauszuziehen, ist in jeder Verwaltung schwierig, da die zur Verfügung stehende Zahl der Beschäftigten begrenzt ist.

Grundsätzlich sollte die Auswahl weniger nach Rangstufe, als vielmehr nach folgenden Kriterien erfolgen:

1. fachlicher Kompetenz,
2. Teamfähigkeit,
3. Betroffenheit (z.B. des eigenen Aufgabengebietes),
4. zeitlicher Verfügbarkeit oder
5. sonstigen, individuellen Eignungsmerkmalen.

Zu vermeiden ist nach Möglichkeit, daß innerhalb einer Projektgruppe Mitglieder tätig sind, die sonst in einem Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis zueinander stehen. Die Befangenheit, aber auch die Konfliktrichtigkeit, die sich hieraus ergeben könnte, wäre womöglich sowohl für die Projektgruppe insgesamt, als auch für die einzelnen Beteiligten eine zu große Belastung. Es sollte im Übrigen selbstverständlich sein, daß die Rangstufen der Mitglieder einer Projektgruppe, zumal wenn sie unterschiedlich sind, aufgehoben sind und keine Rolle spielen dürfen, wenn die Gruppe arbeitet.

Rahmenbedingungen für Projektarbeit

Die wichtigsten Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projektarbeit sind:

1. Projektarbeit funktioniert nur, wenn die Führungskräfte der beteiligten Bereiche mitziehen. Nur dann lassen sich Lösungen für Konflikte zwischen den Bereichen finden und nur dann sind ausreichend Freiräume für die Realisierung gegeben.
2. Projektarbeit erfordert definierte Organisationsstrukturen. Die Verantwortlichkeiten für die Projektarbeit müssen definiert sein. Ein Lenkungsausschuß für die Steuerung von zusammenhängenden Projekten ist ein wesentliches Element einer solchen Projektstruktur.
3. Projekte und Tagesgeschäft müssen klar getrennt sein. Projekte, die nebenher laufen sollen, sind zum fast sicheren Scheitern verurteilt. Projektmitglieder müssen freigestellt oder zumindest so vom Tagesgeschäft entlastet werden, daß sie ausreichend Zeit für die Projektarbeit haben.
4. Projektleitende müssen im Projektarbeit geschult sein. In Projekten treten eine Vielzahl von Konflikten auf. Neben dem Handwerkszeug der Projektarbeit ist daher auch ein profundes Wissen und Können bei der Konfliktbewältigung erforderlich.
5. Projekte erfordern klare Ziele und Rahmenbedingungen. Ein Projekt kann nicht funktionieren, wenn es kein klares, meßbares Ziel und keine klar definierten Rahmenbedingungen besitzt.
6. Projekte müssen früh sterben, wenn es absehbar ist, daß sie nicht erfolgreich sein werden. Ein Projekt zu beenden, ist nicht das Problem - ein Problem ist es nur, wenn ein Projekt nicht rechtzeitig beendet und sinnlos Geld ausgegeben wird.

Team- und Projektarbeit im Zusammenhang mit der

Gesamtorganisation

Im Zusammenhang mit Team und Projektarbeit wird häufig auf der Ebene der Fähigkeiten diskutiert, tatsächlich jedoch die Ebene der Glaubenssätze und der Werte der Organisation gemeint. Fragen hierzu: Welche „inoffizielle“ Ziele werden in unserer Verwaltung, von den Auftraggebenden, von den Beschäftigten eigentlich verfolgt? Wie steht das Projekt im Interesse anderer? Sind Änderungen im „Machtgefüge“ abzusehen? Ist die Projektarbeit von politischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Änderungen / Bedingungen abhängig?

Bei der Initiierung von Teams und Projekten ist die Konfliktfähigkeit nach innen und außen zu beachten, da es in einer Gesamtorganisation immer wieder Widerstände gegenüber Neuerungen/Änderungen gibt.

Projektteams müssen hoch abgesichert sein, sonst werden die Ergebnisse von Außen (im Gesamthaus) boykottiert (Abwehr und Immunsystem einer Organisation). Dies gilt besonders bei eingefahrenen (behördlichen) Strukturen.

Im Zusammenhang mit Teams ist auch das Phänomen des „virtuellen Teams“ zu beachten: Jedes Teammitglied kann auch „stellvertretend“ für den eigenen Vorgesetzten, für Interessen anderer Gruppen im Team, bewußt oder unbewußt, arbeiten. Die Einflüsse des „virtuellen Teams“ können wesentlich zum Erfolg oder Mißerfolg der Arbeit des Teams beitragen. Hierbei ist die Frage zu stellen, wer Gewinner bzw. Verlierer aus dem Team oder dem Projekt ist. Dies gilt sowohl für die jeweiligen Mitglieder, als auch für die Außenstehenden. Der Interessenlage am Erfolg oder Scheitern des Projektes ist die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

Wer ist Gewinner, wenn das Projekt klappt? Wer ist Gewinner, wenn das Projekt scheitert?

Wenn Rahmenbedingungen nicht stimmen, wird unter Personen gekämpft, die stellvertretend für das System die Konflikte darstellen (Mikrokosmos, Brennglasfunktion).

Projekt 4 - Aus- und Fortbildung

erarbeitet von der
Teilprojektgruppe „Aus- und Fortbildung“
(Andreas Falk, Günter Lipski, Heike Möschwitzer, Andreas Musiol,
Anja Ohldag, Claudia Ohldörp, Kirsten Ramm, Joachim Sauer,
Gerd Schäfer, Waltraud Sellhorn, Marian Szymczak)

im Rahmen des Gesamtprojektes
„Personalentwicklungskonzept“

(Die Dienstvereinbarung zur Fortbildung wird z.Zt. noch bearbeitet)

Ausbildungsrichtlinien für die Kreisverwaltung

erarbeitet von der
Unterprojektgruppe „Ausbildung“
(Andreas Musiol, Anja Ohldag, Claudia Ohldörp, Gerd Schäfer)

Aktualisierte Fassung vom 20.10.2001

Inhaltsverzeichnis Projekt 4

Vorbemerkung.....	36
§ 1 Ausbildungsstationen.....	36
§ 2 Räumliche und sachliche Voraussetzungen.....	36
§ 3 Arbeitsmittel	36
§ 4 Einführungsphase.....	37
§ 6 Ausbildereignung	37
§ 7 Qualitätsskontrolle	37
§ 8 Ausbildungsfremde Tätigkeiten.....	38
Gesamtausbildungsrahmenplan	39

Vorbemerkung

Die Ausbildung bei der Kreisverwaltung Stormarn hat nach den geltenden bundes- und landesrechtlichen Vorschriften für die Ausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten im Rahmen eines Ausbildungsverhältnisses bzw. zur Kreisinspektorin/zum Kreisinspektor im Rahmen des Vorbereitungsdienstes für Beamtinnen und Beamten im gehobenen Dienst zu erfolgen.

Im Interesse einer interessanten und erfolgreichen Ausbildung und zur Sicherstellung einer möglichst hohen Qualität sind diese Richtlinien von den mit der Ausbildung betrauten Personen zu beachten.

§ 1 Ausbildungsstationen

Der in der Anlage befindliche Gesamtausbildungsrahmenplan legt die Ausbildungsstationen und den Ausbildungsverlauf der Verwaltungsfachangestellten für die gesamte Ausbildungsdauer fest.

Der praktische Teil des Vorbereitungsdienstes der Anwärter/innen und der in diesem Zusammenhang stehende Ausbildungsverlauf wird durch den Fachdienst Personal festgelegt.

Der Gesamtausbildungsrahmenplan stellt gleichwertige Ausbildungsverläufe sicher und schafft Transparenz für die gesamte Dauer der Ausbildung. Die Zuweisung erfolgt zukünftig durch den FD Personal direkt an die/den Ausbilder/in und nicht mehr an die/den FB-Leiter/in bzw. an die Ausbildungskoordinatoren. Die Ausbildungskoordinatoren entfallen ersatzlos.

§ 2 Räumliche und sachliche Voraussetzungen

Die räumlichen und sachlichen Voraussetzungen für die Ausbildungsstationen sind gemäß den allgemeinen Arbeitsplatzrichtlinien zu schaffen.

Die Ausbildungsstationen sind unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einer den Anforderungen des Arbeitsplatzes genügenden PC-Ausstattung zu versehen.

§ 3 Arbeitsmittel

Den Auszubildenden, Anwärter/innen sind zu Beginn der Ausbildung/des Vorbereitungsdienstes Arbeitsmittel für den schulischen Teil der Ausbildung zur Verfügung zu stellen. Der Fachdienst Personal hat hinsichtlich der Art und Menge der Arbeitsmittel nähere Einzelheiten festgelegt. Im einzelnen handelt es sich um:

- Organisationshandbuch des Kreises
- Bundes- und landesrechtliche Vorschriften als Loseblattsammlung (ohne Ergänzungslieferungen)
- Schulbedarf für 3 Jahre Ausbildungszeit im voraus (Schreibpapier, Ordner und Schreibmittel)

§ 4 Einführungsphase

Zu Beginn der Ausbildung werden die Auszubildenden in den zentralen Dienstes des FB Inneres allgemein mit den Aufgaben dieser Querschnittsabteilung vertraut gemacht. Im Verlauf der Einführungsphase werden den Auszubildenden und auch den Anwärter/innen die Grundkenntnisse in der Datenverarbeitung vermittelt.

§ 5 Ausbildungsmappe

Auf den Ausbildungsstationen sollen Ausbildungsmappen der jeweiligen Ausbildungsstation vorgehalten werden, die bei Bedarf zu aktualisieren sind. In diesen Ausbildungsmappen sollen die Organisationspläne, die Stellenprofile, Auszüge aus den Ausbildungsrichtlinien der Verwaltungsfachhochschule Altenholz und der Verwaltungsschule Bordesholm und eine Übersicht über die zu vermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse enthalten sein.

§ 6 Ausbildereignung

Ausbildungsberechtigt für Verwaltungsfachangestellte sind ausschließlich Personen, die die erforderliche Ausbildungsqualifikation gemäß der Ausbilder-Eignungsverordnung vorweisen können. Die Aufgabe der Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten und von Anwärter/innen ist in das jeweilige Stellenprofil aufzunehmen und erforderliche Zeitanteile für die Ausbildung bereit zu stellen.

Die Ausbilder-Eignungsverordnung schreibt vor, dass Ausbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz (u.a. Verwaltungsfachangestellte) ausschließlich durch qualifizierte Ausbilder/in erfolgt. Diese Qualifikation wird durch Ableistung eines Lehrganges in der Verwaltungsschule (Ausbildung der Ausbilder) erlangt. Beamte, die vor dem 01.03.1999 fünf Jahre lang ohne wesentliche Unterbrechung ausgebildet haben, können hievon befreit werden.

Für die Ausbildung der Anwärter/innen (praktischer Teil des Vorbereitungsdienstes) ist diese Qualifikation der Ausbilder/in nicht zwingend vorgeschrieben, es wird aber versucht, auch die Anwärter/innen nur qualifizierten Ausbilder/innen zuzuweisen.

§ 7 Qualitätsskontrolle

Um die Umsetzung der in der Verordnung über die Berufsausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten festgelegten Ausbildungsinhalten nachprüfbar zu machen, wird eine Übersicht über die zu vermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse (siehe Anlage 2) eingeführt, die durch die/den Ausbilder/in sowie den Auszubildenden am Ende eines Ausbildungsabschnittes auszufüllen ist.

Die Übersicht über die Fertigkeiten und Kenntnisse wird von der Verwaltungsschule Bordesholm zur Qualitätskontrolle vorgeschlagen. Was die Einführung dieser Übersichten betrifft herrscht mit den Ausbildern Einvernehmen.

Durch die Änderung der Ausbildungsrichtlinien hält die Projektgruppe die Aufrechterhaltung

des Ausbildungsgremiums nicht mehr für notwendig. Bei Änderungen stimmt sich der Fachdienst Personal mit der Jugend- und Ausbildungsvertretung ab.

§ 8 Ausbildungsfremde Tätigkeiten

Im Interesse einer guten und fundierten Ausbildung sind Auszubildende und Anwärter/innen nicht zu ausbildungsfremden Tätigkeiten heranzuziehen.

Übersicht zu den Kenntnissen und Fertigkeiten, die aus dem Ausbildungsplan beim Auszubildenden _____ in der Ausbildungseinheit _____ vermittelt werden sollen:

Kenntnisse und Fertigkeiten	Bestätigung durch Ausbilder	Bestätigung durch Auszubildenden
Abgestimmt auf die Ausbildungseinheit gem. Mitteilung an die Ausbilderin den Ausbilder		

Anmerkungen (z.B. Inhalte sind nicht vermittelt worden/Grund , konnten nicht umfassend vermittelt werden/Grund) _____

Daraufhin von der Ausbildungsleitung erfolgte Maßnahmen: _____

Gesamtausbildungsrahmenplan

1. Ausbildungsjahr

	August	September	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
A	EW	EW	FD 41/5	FD 41/5	FD 13/2	FD 13/2	FD 11/1	FD 11/1	FD 11/2	FD 11/2	FD 12/3	FD 12/3
B	EW	EW	FD 13/2	FD 13/2	FD 41/5	FD 41/5	FD 11/2	FD 11/2	FD 11/1	FD 11/1	Rechn. wesen	Rechn. wesen
C	EW	EW	FD 11/1	FD 11/1	FD 11/2	FD 11/2	FD 41/5	FD 41/5	FD 13/2	FD 13/2	FD 61 / 63	FD 61 / 63
D	EW	EW	FD 11/2	FD 11/2	FD 11/1	FD 11/1	FD 13/2	FD 13/2	FD 41/5	FD 41/5	FD 41/1 / 43/2	FD 41/1 / 43/2

2. Ausbildungsjahr

	August	September	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
A	FD 12/3	FD 41/1 / 43/2	FD 41/1 / 43/2	FD 41/1 / 43/2	FD 14	FD 14	FD 14	Rechn. wesen	Rechn. wesen	Rechn. wesen	FD 31/1	FD 31/1
B	Rechn. wesen	FD 12/3	FD 12/3	FD 12/3	FD 61 / 63	FD 61 / 63	FD 61 / 63	FD 14	FD 14	FD 14	FD 41/1 / 43/2	FD 41/1 / 43/2
C	FD 61 / 63	Rechn. wesen	Rechn. wesen	Rechn. wesen	FD 12/3	FD 12/3	FD 12/3	FD 31/1	FD 31/1	FD 14	FD 14	FD 14
D	FD 41/1 / 43/2	FD 14	FD 14	FD 14	Rechn. wesen	Rechn. wesen	Rechn. wesen	FD 12/3	FD 12/3	FD 12/3	Amt/	Amt/

3. Ausbildungsjahr

	August	September	Oktober	November	Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
A	FD 61 / 63	FD 61 / 63	Amt/	Amt/	Amt/	Amt/	VAL	VAL	VAL			
B	FD 31/1	FD 31/1	Amt/	Amt/	Amt/	Amt/	VAL	VAL	VAL			
C	Amt/	Amt/	Amt/	Amt/	FD 41/1 / 43/2	FD 41/1 / 43/2	VAL	VAL	VAL			
D	Amt/	Amt/	FD 61 / 63	FD 61 / 63	FD 31/1	FD 31/1	VAL	VAL	VAL			

Projekt 5 - Beurteilungsrichtlinien

Basis erarbeitet von der
Teilprojektgruppe Beurteilungsrichtlinien
(Astrid Matern, Bärbel Onas, Waltraud Sellhorn, Andreas Figur,
Frank Müller Joachim Sauer, Dirk Willhoeft)

im Rahmen des Gesamtprojektes
Personalentwicklungskonzept

Inhaltsverzeichnis Projekt 5

1. Vorwort	41
2. Ziel der Beurteilung	41
3. Beurteilungsstichtag und Beurteilungsspiegel.....	42
4. Beurteilungsmaßstab und Gesamtbeurteilung.....	42
5. Schwerbehinderte	42
6. Zuständigkeiten	43
6.1 Befangenheit	43
7. Beurteilungsarten	44
7.1 Regelbeurteilung.....	44
7.2 Anlaßbeurteilung.....	44
Beamtinnen und Beamte	44
Angestellte.....	45
Arbeiterinnen und Arbeiter	45
Auszubildende.....	45
8. Verfahren bei der Beurteilung	45
8.1 Fertigen der Beurteilung	45
8.2 Gegendarstellung.....	47
8.3 Abschluß des Beurteilungsverfahrens.....	47
Anlage 1 - Beurteilungsbogen -	48
Anlage 2 - Beurteilungsbogen für Beamtinnen/Beamte im Vorbereitungsdienst, Auszubildende des Berufes "Verwaltungsfachangestellte/r Fachbereich Kommunalverwaltung" und für Auszubildende des Berufes "Bauzeichner/in" -	58
Anlage 3 - Arbeitsplatzprofil -.....	60
Anlage 4 - Beurteilungsspiegel -.....	62

1. Vorwort

Die Schleswig-Holsteinische Laufbahnverordnung sieht die dienstliche Beurteilung von Beamtinnen und Beamten verbindlich vor. Nach § 38 dieser Verordnung sind die Eignung und Leistung der Beamtinnen und Beamten mindestens alle fünf Jahre oder wenn es die dienstlichen oder persönlichen Verhältnisse erfordern zu beurteilen. Die Beurteilung soll sich insbesondere erstrecken auf allgemeine geistige Veranlagung, Arbeitsleistung, Belastbarkeit und soziales Verhalten. Die dienstliche Beurteilung ist mit einem Gesamturteil abzuschließen.

Unter Berücksichtigung dieses gesetzlichen Auftrages sind die nachfolgenden Beurteilungsgrundsätze im Einvernehmen mit dem Personalrat der Kreisverwaltung Stormarn entwickelt worden, die grundsätzlich für alle bei der Kreisverwaltung Stormarn beschäftigten Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeiter, Auszubildenden und für die Beamtinnen und Beamten gelten sollen.

Bei Stellenbesetzungen wird eine am Arbeitsplatzprofil der zu besetzenden Stelle orientierte Bewertung der einzelnen Beurteilungsmerkmale vorgenommen.

Für eine Stellenbesetzung ist neben der Beurteilung, das Ergebnis eines Auswahlgesprächs zu berücksichtigen.

2. Ziel der Beurteilung

Für die Aufgaben der Personalplanung sowie für Personalentscheidungen ist es notwendig, aktuelle, umfassende und realistische Informationen über die Leistung und Befähigung sowie über das Arbeitsverhalten der Bediensteten zu erfassen und sie für folgende Ziele nutzbar zu machen:

- a) leistungsgerechter und flexibler Personaleinsatz,
- b) Förderung und Weiterbildung der Bediensteten,
- c) Feststellung des individuell am besten geeigneten Arbeitsplatzes,
- d) bessere Entfaltung der Fähigkeiten und Verbesserung der Motivation der Bediensteten,
- e) frühzeitiges Erkennen von Schwierigkeiten und Schwachstellen.

Hierfür die entsprechenden Informationen zu liefern, ist Aufgabe einer Beurteilung.

Zur bestmöglichen Erfüllung dieser Aufgabe sind die beiliegenden Beurteilungsbogen zu verwenden:

- Anlage 1: für Beamtinnen und Beamte, Angestellte und Arbeiterinnen u. Arbeiter,
Anlage 2: für Beamtinnen und Beamte im Vorbereitungsdienst, für Auszubildende des Berufes "Verwaltungsfachangestellte/r Fachbereich Kommunalverwaltung" und für Auszubildende des Berufes "Bauzeichner/in",
Anlage 3: Arbeitsplatzprofil "Ermittlung der Anforderungen, die zur Bewältigung der den Arbeitsplatz "prägenden" Aufgaben zu erfüllen sind",
Anlage 4: Beurteilungsspiegel.

Die Beurteilung hat sich von jeder Übersteigerung der Werturteile in gleicher Weise wie von jeder Beeinflussung durch persönliche Zu- oder Abneigung freizuhalten. Sie muß in klarer, sachlicher und nicht verletzender Form die für den dienstlichen Einsatz innerhalb der Verwaltung bedeutsamen Vorzüge und Unzulänglichkeiten der zu Beurteilenden erkennen

lassen. Unzutreffende Beurteilungen, insbesondere Gefälligkeitsbeurteilungen, machen eine ordnungsgemäße Personalentwicklung unmöglich und schaden nicht nur der Verwaltung, sondern in vielen Fällen auch der/den Beurteilten.

Der Beurteilungsprozeß ist kein einmaliger Vorgang, der sich in dem Ausfüllen des Beurteilungsbogens erschöpft. Jede Vorgesetzte und jeder Vorgesetzte sollte sich ständig einen Überblick über das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse der Bediensteten verschaffen und auch außerhalb der offiziellen Beurteilungstermine das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen und hierbei die sich aus dem Aufgabengebiet ergebenden Anforderungen deutlich machen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist so frühzeitig wie möglich auf beobachtete Mängel hinzuweisen, um ihr oder ihm eine faire Chance zur Verbesserung der Leistungen und Änderung des Verhaltens einzuräumen. In gleicher Weise haben Vorgesetzte angesichts guter Leistungen Anerkennung und Lob auszusprechen, um die Motivation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu erhalten und zu steigern.

Für die Beurteilerin oder den Beurteiler sollen Beurteilungen die Verpflichtung zu intensiver Auseinandersetzung mit dem Arbeitsplatz und den Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeuten. Sie müssen sich mit den Umständen befassen, unter denen die Aufgaben erfüllt werden und dabei auch ihre eigenen Leistungen und Führungsfähigkeiten überprüfen. Sie sind zur Teilnahme an Fortbildungen und Veranstaltungen zur Förderung einheitlicher Beurteilungsgrundsätze verpflichtet.

3. Beurteilungstichtag und Beurteilungsspiegel

Für die Regelbeurteilung wird als Beurteilungstichtag jeweils der 01. März d. J. festgesetzt, die Erstellung der Beurteilung hat in den Vormonaten Januar oder Februar zum Stichtag zu erfolgen.

Die Erstbeurteilerin/der Erstbeurteiler hat erstmalig im Jahre 2001 50 Prozent der Beschäftigten regelzubeurteilen. Im Jahre 2002 erfolgt die Regelbeurteilung der zweiten 50 Prozent.

Durch den Fachdienst Personal des Fachbereiches Inneres ist einmal jährlich, zum 01. September d. J., und erstmalig im Jahre 2002, ein Beurteilungsspiegel nach Anlage 4 mit Dienstlichen Mitteilungen zu veröffentlichen.

4. Beurteilungsmaßstab und Gesamtbeurteilung

An die Erstellung der Beurteilungen ist ein einheitlicher Maßstab anzulegen. Es gilt zu verhindern, daß extrem anspruchsvolle Leistungsanforderungen an die Bediensteten oder - andererseits - eine relativ weitherzige Vorstellung dessen, was von den einzelnen erwartet werden muß, der jeweiligen Einzelbeurteilung als Maßstab zugrunde gelegt werden. In beiden Fällen würden Beurteilungsvergleiche verhindert und damit eines der wichtigsten Ziele der Beurteilungspraxis, die personalrechtliche und personalwirtschaftliche Auswertung unmöglich gemacht.

5. Schwerbehinderte

Bei der Beurteilung von schwerbehinderten Bediensteten sind das Schwerbehindertengesetz

und die Richtlinien über die Einstellung, Beschäftigung und begleitende Hilfe Schwerbehinderter in der Landesverwaltung (Schwerbehindertenrichtlinien), in ihren jeweils gültigen Fassungen, zu beachten.

Bei objektiv festgestellter Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit ist der/die Schwerbehindertenvertreter/in vom Beurteiler vor der Beurteilung mit Einverständnis des zu Beurteilenden einzuschalten. Dieser wird dann in einem vertraulichen Gespräch über Art und Schwere der Behinderung gemeinsam mit der/dem Behinderten abklären, inwieweit die erkannte Minderung behinderungsbedingt ist und ob, bzw. wie sie kompensiert werden kann (z. B. technische Hilfen, Arbeitsplatzgestaltung, etc.).

Das Ergebnis dieses Gespräches wird dann den Beurteilenden bekannt gegeben. Medizinische Details werden nur in dem Maß offengelegt, wie es von der/dem behinderten Mitarbeiter/in gewünscht wird. Vorschläge zur Kompensation der Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit sollten vor einer endgültigen Beurteilung umgesetzt und eine angemessene Einarbeitungszeit eingeräumt werden.

6. Zuständigkeiten

Bei der Abgabe einer dienstlichen Beurteilung wird grundsätzlich zwischen der Erstbeurteilerin/dem Erstbeurteiler und der Zweitbeurteilerin/dem Zweitbeurteiler unterschieden. Es gelten folgende Zuständigkeitsregelungen:

<u>Beurteilung</u>	<u>Erstbeurteiler/in</u>	<u>Zweitbeurteiler/in</u>
der Auszubildenden und der Anwärter/innen	Ausbilder/in	Fachdienstleiter/in
der Sachbearbeiter/innen und der Arbeiter/innen	Fachdienstleiter/in	Fachbereichsleiter/in
der Fachdienstleiter/innen	Fachbereichsleiter/in	- ohne -
der Fachbereichsleiter/innen	Landrat/rätin	- ohne -

Für Beschäftigte, die keinem Fachdienst zugeordnet sind, erfolgt die Erstbeurteilung durch die Leiterin/den Leiter des Fachbereiches. Eine Zweitbeurteilung entfällt.

Sofern organisatorisch eine andere Funktionsbezeichnung festgelegt worden ist, regelt sich die Zuständigkeit entsprechend (z. B. Leiter/in des Stabsbereiches gleich Fachbereichsleiter/in).

6.1 Befangenheit

Die Beurteilerinnen und Beurteiler, die befangen sind, dürfen keine Beurteilung abgeben. Im Zweifel entscheidet die Landrätin/der Landrat hierüber und bestimmt eine andere Beurteilerin oder einen anderen Beurteiler.

Hält die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die beurteilende Vorgesetzte oder den beurteilenden Vorgesetzten für befangen, so ist dieses dem nächsthöheren Vorgesetzten unter Angabe von Gründen mitzuteilen. Die Einwendungen sind zu prüfen und es ist eine Entscheidung zu treffen. Im Zweifel wird die Entscheidung von der Landrätin/vom Landrat getroffen. Die abschließende Entscheidung ist der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter schriftlich bekannt zu geben und in einem verschlossenen Umschlag der Leiterin/dem Leiter

des Fachdienstes Personal zu übersenden und aktenkundig zu machen.

7. Beurteilungsarten

Es wird unterschieden zwischen Regelbeurteilung und Anlaßbeurteilung.

Der maßgebliche Beurteilungszeitraum beginnt grundsätzlich mit der Einstellung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in die Dienste des Kreises Stormarn bzw. mit dem Dienstantritt im jeweiligen Fachbereich.

Von der regelmäßigen Beurteilung sowie von der Beurteilung aus besonderem Anlaß wird abgesehen, wenn die letzte Beurteilung weniger als ein Jahr zurückliegt.

Nach Vollendung des 55. Lebensjahres erfolgt eine Beurteilung nur auf Antrag.

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ist für jeden neuen Beurteilungszeitraum unabhängig von früheren Beurteilungen zu beurteilen. Auf frühere Beurteilungen darf nicht zurückgegriffen werden (Ausnahme: Anlaßbeurteilung, siehe Pkt. 7.2). Der Beurteilerin/dem Beurteiler darf keine Einsicht in die Personalakte gewährt werden.

Im beurteilenden Fachbereich verbleibt keine Ausfertigung der Beurteilung.

7.1 Regelbeurteilung

Für Angestellte, Arbeiterinnen und Arbeiter sowie Beamtinnen und Beamte sind regelmäßig Beurteilungen abzugeben. Die regelmäßigen Beurteilungen sind alle fünf Jahre abzugeben.

Einer regelmäßigen Beurteilung werden nicht unterzogen:

- Beamtinnen oder Beamte, die sich in einer Einführungs- oder Bewährungszeit, befinden (Aufstieg),
- Bedienstete, die am Beurteilungsstichtag langfristig beurlaubt sind (Erziehungsurlaub, Sonderurlaub),
- Bedienstete, die eine Probezeit ableisten,
- Bedienstete, nach Vollendung des 55. Lebensjahres (nur auf Antrag).

7.2 Anlaßbeurteilung

Anlaßbeurteilungen werden auf Anforderung des Fachdienstes Personal erstellt.

Die Erstellung der Beurteilung hat einen Monat vor dem Stichtag zu erfolgen.

Bei Anlaßbeurteilungen ist grundsätzlich die letzte Regelbeurteilung heranzuziehen. Werden in der Anlaßbeurteilung Abweichungen vorgenommen, sind diese zu begründen.

Aus besonderen Anlaß sind zu beurteilen:

Beamtinnen und Beamte

- vor Beendigung der Probezeit (vor der Anstellung),
- vor einer Beförderung oder einem Wechsel der Laufbahngruppe,
- nach Umsetzung auf einen anderen Dienstposten nach Ablauf von sechs Monaten,

- vor jeder Umsetzung,
- aus Anlaß der Entbindung von der bisherigen Tätigkeit für voraussichtlich mehr als ein Jahr (z. B. Beurlaubung, Abordnung o. ä.),
- wenn sie zum Aufstieg zugelassen werden sollen,
- vor Ablauf der Einführungszeit,
- auf Antrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Angestellte

- vor Beendigung der Probezeit,
- vor einer beabsichtigten Weiterbeschäftigung nach Ablauf eines befristeten Arbeitsvertrages,
- aus Anlaß der Entbindung von der bisherigen Tätigkeit für voraussichtlich mehr als ein Jahr (z. B. Beurlaubung, Abordnung o. ä.),
- vor Besuch des Angestelltenlehrgangs I oder II (einschl. AdA),
- vor der endgültigen Übertragung eines neuen höherwertigen Arbeitsplatzes (nach fünf Monaten),
- Zwischenbeurteilung nach der Hälfte der zurückgelegten tariflichen Bewährungszeit,
- vor Umsetzung innerhalb der Verwaltung,
- auf Antrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Arbeiterinnen und Arbeiter

- vor Beendigung der Probezeit,
- vor einer beabsichtigten Weiterbeschäftigung nach Ablauf eines befristeten Arbeitsvertrages,
- aus Anlaß der Entbindung von der bisherigen Tätigkeit für voraussichtlich mehr als ein Jahr (z. B. Beurlaubung, Abordnung o. ä.),
- vor der endgültigen Übertragung eines neuen höherwertigen Arbeitsplatzes (nach fünf Monaten),
- Zwischenbeurteilung nach der Hälfte der zurückgelegten tariflichen Bewährungszeit,
- vor Umsetzung innerhalb der Verwaltung,
- auf Antrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Auszubildende

- vor Beendigung der Probezeit,
- nach jeder Ausbildungsstation,
- vor dem Verwaltungseinführungs- und Verwaltungsabschlußlehrgang (zusammenfassende Beurteilung)

8. Verfahren bei der Beurteilung

8.1 Fertigen der Beurteilung

Zum Beurteilungsstichtag nimmt die/der Erstbeurteiler/in nach Anlage 1 oder 2 in Verbindung mit dem Arbeitsplatzprofil des jeweiligen Arbeitsplatzes (Anlage 3) eine Bewertung der beobachteten Leistungen und Verhaltensweisen vor. Diese ist mit der Zweitbeurteilerin/dem Zweitbeurteiler zu erörtern.

Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter ist entsprechend seiner Tätigkeit unter Berücksichtigung ihres/seines Ausbildungsstandes zu beurteilen.

Die Beurteilung muß sich im übrigen aus dem Gesamteindruck ergeben, den die Beurteilerin/der Beurteiler aus eigener Anschauung gewonnen hat und darf sich insoweit nicht auf einzelne Kontakte oder kurzfristige Einblicke in die Arbeit der/des zu Beurteilenden stützen.

Ziel ist allerdings, eine möglichst differenzierte Beurteilung insbesondere bei der Bewertung der einzelnen Beurteilungsmerkmale und zwischen den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erhalten.

Die Beurteilung schließt mit einem (rechnerischen) Gesamturteil. Das Gesamturteil setzt sich aus einer ziffernmäßigen und einer dementsprechend verbalen Bewertung zusammen.

Die ziffernmäßige Bewertung ergibt sich aus dem Durchschnitt aller vergebenen Bewertungen der Beurteilungsmerkmale (z. B. "13" Merkmale aus der Anlage 1) unter Berücksichtigung der arbeitsplatzbezogenen Gewichtung (Arbeitsplatzprofil gemäß Anlage 3).

In der Beurteilungspraxis wird erwartet, daß die Mehrheit der zu beurteilenden Beschäftigten den Anforderungen des Arbeitsplatzes im Gesamturteil voll entspricht (Ziffernmäßige Bewertung zwischen 2,90 und 3,59 - befriedigend).

Hier wird die verbale Bewertung wie folgt zugeordnet:

<u>Ziffernmäßige Bew.</u>	<u>verbale Bewertung des Gesamturteils</u>
1,00 - 1,59	= <u>sehr gut</u> - ist die bestmögliche Gesamt-bewertung; sie ist nur Mitarbeiterinnen/Mitar-beitern zu erteilen, die sich nach Eignung, Befähigung und Leistung erheblich gegenüber den "gut" beurteilten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auszeichnen.
1,60 - 2,29	= <u>gut</u> - ist besonders befähigten Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern zu erteilen, die sich nach Eignung, Befähigung und Leistung erheblich vom Durchschnitt abheben.
2,30 - 2,89	= <u>vollbefriedigend</u> - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbei-tern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung über dem Durchschnitt liegen.
2,90 - 3,59	= <u>befriedigend</u> - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung den zu erstellenden Anforderungen voll entsprechen.
3,60 - 4,59	= <u>ausreichend</u> - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung den zu stellenden Anforderungen trotz geringfügiger Mängel noch genügen.
4,60 - 5,59	= <u>mangelhaft</u> - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung den Anforderungen nicht entsprechen, jedoch die Beseitigung der bestehenden Mängel in absehbarer Zeit erwarten lassen.
5,60 - 6,00	= <u>ungenügend</u> - ist nur zu erteilen, wenn die unerläßlichen Anforderungen an ein Laufbahn-amt nach Eignung, Befähigung und Leistung nicht erfüllt und eine Behebung der erheblichen Mängel nicht oder kaum noch zu erwarten ist.

Das Gesamturteil wird nur für Entscheidungen über Ernennungen, Höhergruppierungen, Aufstieg oder Laufbahnwechsel herangezogen.

Im Rahmen eines persönlichen Gespräches sind die einzelnen Bewertungen bekanntzugeben und zu erläutern. Gegenstand des Beurteilungsgesprächs sind die konkret beobachteten und für die Beurteilung relevanten Fakten.

Mit Einverständnis der oder des zu Beurteilenden können andere, die an der Beurteilung mitgewirkt haben, hinzugezogen werden.

Der Zeitpunkt der Bekanntgabe und Besprechung ist auf dem Beurteilungsvordruck durch Unterschrift der oder des Beurteilenden aktenkundig zu machen.

Der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ist eine Ausfertigung der Beurteilung durch die Erstbeurteilerin/den Erstbeurteiler gegen Unterschrift auszuhändigen.

Auf Antrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ist zur Erörterung der Einwände ein weiteres Beurteilungsgespräch zu führen. Es können hinzugezogen werden:

- die betriebliche Suchtkrankenhilfe,
- die Gleichstellungsbeauftragte,
- die Landrätin/der Landrat,
- die Leiterin/der Leiter des Fachdienstes Personal,
- die Schwerbehindertenvertretung,
- ein Mitglied des Personalrates,
- eine bisherige Vorgesetzte oder ein bisheriger Vorgesetzter.

8.2 Gegendarstellung

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ist berechtigt, innerhalb eines Monats schriftlich eine Gegendarstellung abzugeben.

Bei nicht beigelegten Meinungsverschiedenheiten fertigt bei Beamtinnen und Beamten der Dienstvorgesetzte den rechtsmittelfähigen Bescheid (§§ 88 ff. der Verwaltungsgerichtsordnung). Bei Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern erläßt der Fachbereich Inneres die abschließende Entscheidung, so daß die Möglichkeit der gerichtlichen Überprüfung besteht.

Beurteilung und Gegendarstellung kommen in die Personalakte.

8.3 Abschluß des Beurteilungsverfahrens

Die Beurteilung ist erst nach Abschluß des Verfahrens in einem verschlossenen Umschlag der Leiterin/dem Leiter des Fachdienstes Personal des Fachbereiches Inneres zu übersenden und zur Personalakte zu nehmen.

Diese Richtlinie tritt mit Wirkung vom 01. Januar 2001 in Kraft.

Bad Oldesloe, 20. April 2000

Klaus Plöger
Landrat

Anlage 1 - Beurteilungsbogen -

Beurteilungsbogen			
Name:	Vorname:	Datum der Beurteilung:	
Fachbereich, -dienst, Sachgebiet:	Funktion:		
In jetziger Funktion seit:	Beurteilungszeitraum von / bis:		
Schwerbehindert: (siehe BU-Richtlinie)	Nein ()	Ja ()	
Beurteilungsart:	Regelbeurteilung ()	Anlaßbeurteilung ()	Datum der letzten Beurteilung:
Aufgaben gemäß Stellenprofil, Stand:			(Anlage)

Beurteilungskriterien

Ziffer	=	Verbale Umschreibung
1	=	<u>Sehr gut</u>
2	=	<u>Gut</u>
3	=	<u>Befriedigend</u>
4	=	<u>Ausreichend</u>
5	=	<u>Mangelhaft</u>
6	=	<u>Ungenügend</u>
0	=	Eine Beurteilung ist nicht möglich. Sofern eine Beurteilung nicht möglich ist, ist dies zu begründen.

Gewichtung

Bedeutung des Beurteilungsmerkmals für diese Stelle/für diesen Arbeitsplatz		
3	=	<u>Große</u> Bedeutung des Beurteilungsmerkmals für diesen Arbeitsplatz
2	=	<u>Mittlere</u> Bedeutung
1	=	<u>Geringe</u> Bedeutung
0	=	Beurteilungsmerkmal <u>kommt</u> für den Arbeitsplatz <u>nicht vor</u>

1 Arbeitsplatzbezogene Fähigkeiten:			
1.1 Fachwissen/Fachkönnen (Aktualität, Anwendung in der Praxis, Erfahrung, Umfang, Weitergabe)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen: Besitzt hervorragende, umfassende und stets aktuelle Fachkenntnisse, versteht es äußerst geschickt, umfangreiches Wissen erfolgreich in die Praxis umzusetzen und weiterzugeben	(1)		
Verfügt über besonders vielseitige aktuelle Fachkenntnisse, kann das breite Fachwissen gut und erfolgreich in der Praxis verwerten, informiert	(2)		
Verfügt über gründliche, fundierte Fachkenntnisse und wendet diese praktisch gut an	(3)		
Besitzt die fachlichen Grundkenntnisse und wendet sie praktisch an	(4)		
Die Grund- und Fachkenntnisse sind noch zu vervollständigen	(5)		
Kaum verwertbare Grund- und Fachkenntnisse	(6)		
1.2 Denkvermögen und Kreativität (Eigenständigkeit, Einfallsreichtum, Klarheit, Logik)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen: Sehr differenzierte Betrachtungsweise von Problemen und Zusammenhängen. Erkennt sehr schnell das Wesentliche. Höchst systematischer und streng logischer Gedankenablauf. Ausgezeichnete eigenständige und konstruktive Ideen; sehr kreativ	(1)		
Differenzierte Betrachtungsweise von Problemen und Zusammenhängen. Erkennt klar das Wesentliche. Systematischer und logischer Gedankenablauf. Gute eigenständige und konstruktive Ideen; kreativ	(2)		
Sieht Probleme und deren Zusammenhänge, berücksichtigt verschiedene Gesichtspunkte. Erkennt das Wesentliche, denkt folgerichtig. Hat brauchbare eigene Einfälle und Vorstellungen; teilweise kreativ	(3)		
Erkennt im allgemeinen, worauf es ankommt. Denkt genügend geordnet und erfasst Sachzusammenhänge meist selbständig. Entwickelt mitunter brauchbare Einfälle und Vorstellungen.	(4)		
Das Wesentliche einer Sache wird teilweise erkannt. Sachzusammenhänge werden nur selten erkannt. Sein Denken haftet an Einzelheiten.	(5)		
Das Wesentliche einer Sache wird oftmals nicht erkannt. Es fehlt an Folgerichtigkeit im Denkablauf. Keine klaren Vorstellungen und kaum brauchbare Einfälle.	(6)		
1.3 Ausdruck	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
1.3.1 Ausdruck; mündlich (Präzision, Überzeugung, Verbindlichkeit, Verständlichkeit)			
Einzelwertungen: Verfügt über eine besonders gewandte, klare, überzeugende und präzise Ausdrucksweise und kann verständlich und verbindlich vortragen	(1)		
Verfügt über eine sehr gewandte, sichere und deutliche Ausdrucksweise und kann verständlich vortragen	(2)		
Drückt sich klar und verständlich aus, kann vortragen	(3)		
Drückt sich verständlich aus	(4)		
Drückt sich nicht klar und verständlich genug aus	(5)		

Kann sich nicht klar und verständlich ausdrücken, wirkt unbeholfen	(6)		
1.3.2 Ausdruck; schriftlich (Formulierung, Gliederung, Präzision, Verständlichkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Formuliert ausgesprochen prägnant, differenziert und gewandt. Vollkommen klare, überaus folgerichtige und höchst übersichtliche Darstellung. Hervorragender Stil	(1)		
Versteht es klar, präzise und verständlich zu formulieren. Sehr klare, folgerichtige und übersichtliche Darstellung. Guter Stil	(2)		
Formuliert verständlich. Klare, folgerichtige und übersichtliche Darstellung. Verfügt über einen guten Ausdruck	(3)		
Drückt sich verständlich aus, Vorlagen bedürfen teilweise der Überarbeitung im Ausdruck	(4)		
Formuliert nicht klar und verständlich genug	(5)		
Drückt sich unklar, mißverständlich und ungeschickt aus	(6)		
1.4 Urteilsfähigkeit (Systematik, Zielsicherheit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Sehr gut fundiertes, außergewöhnlich sachgerechtes und besonders abgewogenes Urteil. Vollkommen klare und ganz eindeutige Schlußfolgerungen mit sehr hohem Grad an praktischer Verwertbarkeit.	(1)		
Sehr fundiertes, sachgerechtes und gut abgewogenes Urteil. Klare Schlußfolgerungen mit guten Realisierungsmöglichkeiten.	(2)		
Begründetes, sachgerechtes und abgewogenes Urteil. Praktisch verwertbare Schlußfolgerungen.	(3)		
Trifft im Urteil im allgemeinen den Kern der Sache. Die Schlußfolgerungen sind gelegentlich nicht eindeutig und abgewogen genug.	(4)		
Wenig bedachtes Urteil, das häufig an der Sache vorbeigeht. Unausgewogene und häufig unbrauchbare Schlußfolgerungen.	(5)		
Nicht verwertbares Urteil, unbrauchbare Schlußfolgerungen.	(6)		
2 Leistungsverhalten:			
2.1 Leistungsvermögen (Arbeitstempo, Ausdauer, Belastbarkeit, Menge)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Außerordentlich tatkräftig, ausdauernd und leistungsfähig, hält starken Belastungen und schwierigen Situationen stand, begegnet erhöhten Anforderungen souverän	(1)		
Sehr tatkräftig, geht erhöhten Anforderungen und Belastungen mit großer Energie und Ausdauer schnell an	(2)		
Greift Aufgaben tatkräftig an, ausdauernd, wird auch gesteigerten Anforderungen gerecht	(3)		
Zeigt sich normalen Anforderungen und Belastungen gewachsen	(4)		
Nicht voll leistungsfähig und belastbar	(5)		
Nicht leistungsfähig, hält normaler Beanspruchung nicht stand	(6)		
2.2 Leistungsgüte (Qualität, Rationalität, Sorgfalt, Verwertbarkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Arbeitet äußerst sorgfältig und rationell, erzielt gleichbleibend qualitativ sehr gute Arbeitsergebnisse	(1)		

Arbeitet besonders sorgfältig und konzentriert, erzielt stets gute Arbeitsergebnisse	(2)		
Arbeitet sorgfältig und gründlich, erreicht gute Arbeitsergebnisse	(3)		
Leistet ordentliche Arbeit, erzielt Arbeitsergebnisse, die der nachträglichen Kontrolle bedürfen	(4)		
Arbeitet nicht sorgfältig genug und die Arbeitsergebnisse sind nicht uneingeschränkt brauchbar	(5)		
Arbeitet fehlerhaft und erzielt keine brauchbaren Arbeitsergebnisse	(6)		
2.3 Soziales Verhalten	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
2.3.1 Umgang mit Bürgerinnen/Bürger (Auftreten, Hilfsbereitschaft, Höflichkeit)			
Einzelwertungen:			
Ist auch in schwierigen Situationen vollkommen sicher und bestimmt im Auftreten. Geht mit sehr viel Einfühlungsvermögen und sehr großer Hilfsbereitschaft auf die Bürgerinnen/Bürger ein. Ist außergewöhnlich höflich und sehr rücksichtsvoll.	(1)		
Ist sehr sicher und bestimmt im Auftreten. Zeigt gutes Einfühlungsvermögen und große Hilfsbereitschaft gegenüber den Bürgerinnen/Bürgern. Ist sehr höflich und rücksichtsvoll.	(2)		
Ist sicher und bestimmt im Auftreten. Ist den Bürgerinnen/Bürgern gegenüber höflich, aufgeschlossen und hilfsbereit.	(3)		
Im allgemeinen genügend sicher und bestimmt im Auftreten. Den Bürgerinnen/Bürgern gegenüber meist höflich und vorwiegend aufgeschlossen.	(4)		
Nur geringe Sicherheit und Bestimmtheit im Auftreten. Zeigt wenig Aufgeschlossenheit und Rücksicht gegenüber den Bürgerinnen/Bürgern.	(5)		
Zeigt keine Aufgeschlossenheit, Rücksicht und ist unhöflich.	(6)		
2.3.2 Umgang mit Kolleginnen/Kollegen (Hilfsbereitschaft, Kollegialität, Kontaktbereitschaft, Teamfähigkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Verhält sich stets sehr kollegial und fördert in starkem Maße die gute Zusammenarbeit. Setzt sich sehr hilfsbereit für seine Kolleginnen/Kollegen ein. Ist außergewöhnlich höflich und sehr rücksichtsvoll.	(1)		
Verhält sich sehr kollegial und setzt sich hilfsbereit für seine Kolleginnen/Kollegen ein. Trägt zur guten Zusammenarbeit bei, wirkt ausgleichend.	(2)		
Ist hilfsbereit und verhält sich kollegial. Arbeitet bereitwillig mit seinen Kolleginnen/Kollegen zusammen.	(3)		
Ist hilfsbereit und arbeitet teilweise mit seinen Kolleginnen/Kollegen zusammen.	(4)		
Legt kaum Wert auf kollegiale Zusammenarbeit.	(5)		
Legt keinen Wert auf Zusammenarbeit.	(6)		
2.4 Arbeitsorganisation (Folge- und Nebenwirkungen, Koordination mehrerer Aufgaben, Ökonomie, Ressourcen (Personal, Material, Technik), Selbständigkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			

Organisatorisch besonders befähigt, gestaltet den Arbeitsablauf durch geschickten Einsatz der Ressourcen äußerst rationell und vorausschauend. Setzt stets die richtigen Prioritäten.	(1)		
Organisatorisch befähigt, nutzt alle Rationalisierungsmaßnahmen des Arbeitsablaufs voll aus, geschickter Einsatz der Ressourcen, setzt die richtigen Prioritäten.	(2)		
Ordnet seinen eigenen Arbeitsbereich rationell und setzt Prioritäten.	(3)		
Arbeitet nicht immer rationell genug und setzt nur teilweise Prioritäten.	(4)		
Arbeitet nicht rationell, organisatorisch nicht besonders befähigt.	(5)		
Arbeitet unrationell, versteht nicht zu organisieren.	(6)		
2.5 Dienstauffassung, Verantwortungsbewusstsein (Einsatzbereitschaft, Initiative, Zuverlässigkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Außerordentlich verantwortungs- und pflichtbewußt, besonders gewissenhaft und zuverlässig, ständig voll einsatzbereit und sehr tatkräftig. Nimmt zusätzliche, auch unangenehme Tätigkeiten ganz selbständig wahr.	(1)		
Besonders gewissenhaft, verantwortungs- und pflichtbewußt, zuverlässig, stets einsatzbereit und tatkräftig. Nimmt zusätzliche, auch unangenehme Tätigkeiten wahr.	(2)		
Gewissenhaft und zuverlässig, verantwortungsbewußt und einsatzbereit, scheut vor zusätzlichen Tätigkeiten nicht zurück.	(3)		
Verläßlich, fühlt sich für die unmittelbar übertragenen Aufgaben verantwortlich, genügt im allgemeinen seinen Pflichten, übernimmt zusätzliche Tätigkeiten nur nach Aufforderung.	(4)		
Nicht sorgfältig und verantwortungsbewußt genug, bedarf des Anstoßes sowie der Anleitung. Übernimmt zusätzliche Tätigkeiten nur, wenn es unvermeidbar ist.	(5)		
Nicht zuverlässig, wenig verantwortungsbewußt, desinteressiert, weicht zusätzlichen Tätigkeiten stets aus.	(6)		
2.6 Verhandlungsgeschick (Einfühlungsvermögen, Geschicklichkeit, Rhetorik, Verbindlichkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Verhandelt sehr sicher, zielbewußt, überlegen und einfallreich, überzeugt ihre/n Vertragspartner/in / seine/n Vertragspartner/in durch ihre/seine Verbindlichkeit, Gradlinienkeit und Sachlichkeit.	(1)		
Verhandelt sicher, zielstrebig und überzeugend, argumentiert verbindlich und sachlich.	(2)		
Verhandelt sachlich und korrekt, kann überzeugen.	(3)		
Verhandelt im ganzen gesehen sachlich und korrekt.	(4)		
Ist nicht gewandt genug, um selbständig zu verhandeln.	(5)		
Zum Verhandeln zu schwerfällig und ungeschickt.	(6)		
2.7 Entscheidungsfähigkeit (Bestimmtheit, Entschlußkraft, Schnelligkeit)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Kommt unmittelbar zu ganz klaren und eindeutigen Entscheidungen. Ist dabei in der Entscheidungsfindung prompt und außerordentlich bestimmt.	(1)		

Kommt zu ganz klaren und eindeutigen Entscheidungen. Ist dabei in der Entscheidungsfindung schnell und bestimmt.	(2)		
Kommt zu klaren Entscheidungen und ist dabei in der Entscheidungsfindung zügig und bestimmt.	(3)		
Kommt zu genügend klaren Entscheidungen, in einer angemessenen Schnelligkeit und Bestimmtheit.	(4)		
Kommt nur zögerlich zu einer Entscheidung, benötigt viel Zeit.	(5)		
Kann sich nicht entscheiden.	(6)		
3 Personalführung (nur für Fachbereichs- und Fachdienstleiter/in)			
3.1 Zielorientierung (Prioritätenwahl, Zielsetzung, Zielverfolgung)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Setzt klare und überzeugende individuelle Ziele sowie Prioritäten und berücksichtigt stets die Zielvorgaben der Verwaltungsführung und der Politik. Dabei wird die Umsetzung der Ziele und Aufgaben außerordentlich zielbewußt verfolgt und im erforderlichen Maße kontrolliert.	(1)		
Setzt klare und überzeugende Ziele sowie Prioritäten und berücksichtigt die Zielvorgaben der Verwaltungsführung und der Politik. Dabei wird die Umsetzung der Ziele und Aufgaben zielbewußt verfolgt und im erforderlichen Maße kontrolliert.	(2)		
Setzt klare Ziele und berücksichtigt die Zielvorgaben der Verwaltungsführung und der Politik. Dabei wird die Umsetzung der Ziele und Aufgaben zielbewußt verfolgt und kontrolliert.	(3)		
Setzt Ziele und berücksichtigt die Zielvorgaben nur teilweise. Dabei wird die Umsetzung der Ziele und Aufgaben verfolgt.	(4)		
Ziele unter Berücksichtigung der Zielvorgaben werden nur selten gesetzt. Dabei wird die Umsetzung der Ziele und Aufgaben nur teilweise verfolgt.	(5)		
Ziele unter Berücksichtigung der Zielvorgaben werden nicht gesetzt.	(6)		
3.2 Delegationsverhalten (Aufgabendelegation, Kompetenzübertragung, Personaleinsatz)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Es werden äußerst umfangreiche Entscheidungsbefugnisse geschaffen und akzeptiert. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden in einem außergewöhnlich hohem Maße delegiert. Sie/Er versteht es, besonders geschickt die Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen zu unterstützen und dies bei einer außerordentlich planvollen Aufgabenverteilung und Einsatzes der Ressource Personal.	(1)		
Es werden umfangreiche Entscheidungsbefugnisse geschaffen und akzeptiert. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden in einem hohem Maße delegiert. Sie/Er versteht es, geschickt die Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen zu unterstützen und dies bei einer planvollen Aufgabenverteilung und Einsatzes der Ressource Personal.	(2)		

Es werden Entscheidungsbefugnisse geschaffen und akzeptiert. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden delegiert. Sie/Er versteht es, die Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen zu unterstützen.	(3)		
Entscheidungsbefugnisse werden nur teilweise geschaffen und akzeptiert. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden überwiegend delegiert. Sie/Er versteht es nur bedingt, die Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen zu unterstützen.	(4)		
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden nur sehr selten delegiert. Sie/Er versteht es nicht, die Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen zu unterstützen.	(5)		
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden nicht delegiert.	(6)		
3.3 Information (Informationsbeschaffung, Informationsvermittlung)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter/innen stets sehr umfassend und entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben. Beschafft sich umfangreiche sowie aktuelle Informationen und sorgt für rechtzeitige, sachliche und präzise Informationsübermittlung.	(1)		
Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter/innen umfassend und entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben. Beschafft sich umfangreiche Informationen und sorgt für rechtzeitige, sachliche und präzise Informationsübermittlung.	(2)		
Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben. Beschafft sich Informationen und sorgt für sachliche Informationsübermittlung.	(3)		
Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter/innen nur teilweise entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben. Beschafft sich wenige Informationen und sorgt nur für eine bedingte Informationsübermittlung.	(4)		
Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter/innen werden nur selten entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben informiert. Beschafft sich keine Informationen.	(5)		
Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter/innen werden nicht informiert.	(6)		
3.4 Kommunikation (Gesprächsbereitschaft, Mitarbeiterbesprechung)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
Einzelwertungen:			
Sucht stets das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen und führt im erforderlichen Maße Mitarbeiterbesprechungen durch.	(1)		
Sucht häufig das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen und führt im erforderlichen Maße Mitarbeiterbesprechungen durch.	(2)		
Sucht das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen und führt Mitarbeiterbesprechungen durch.	(3)		
Sucht teilweise das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen und führt nur selten Mitarbeiterbesprechungen durch.	(4)		
Sucht selten das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen und führt nur auf Nachfrage Mitarbeiterbesprechungen durch.	(5)		
Sucht weder das Gespräch mit den Mitarbeiter/innen, noch werden Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt.	(6)		

3.5 Aufsicht/Kontrolle (Beurteilungsvermögen, Leistungsüberblick)	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
<p>Einzelwertungen:</p> <p>Verschafft sich stets den erforderlichen Überblick über die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter/innen und kann eigene Erkenntnisse zu einer sehr zutreffenden, sachgerechten und differenzierten Beurteilung verarbeiten. Die Beurteilung der Mitarbeiter/innen ist außerordentlich ausgewogen.</p> <p>Verschafft sich den erforderlichen Überblick über die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter/innen und kann eigene Erkenntnisse zu einer zutreffenden, sachgerechten und differenzierten Beurteilung verarbeiten. Die Beurteilung der Mitarbeiter/innen ist sehr ausgewogen.</p> <p>Hat den Überblick über die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter/innen und kann eigene Erkenntnisse zu einer sachgerechten Beurteilung verarbeiten. Die Beurteilung der Mitarbeiter/innen ist ausgewogen.</p> <p>Hat nur zum Teil den Überblick über die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter/innen und kann eigene Erkenntnisse lediglich teilweise zu einer sachgerechten Beurteilung verarbeiten. Die Beurteilung der Mitarbeiter/innen ist wenig ausgewogen.</p> <p>Hat nur einen geringen Überblick über die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter/innen und kann eigene Erkenntnisse nicht zu einer sachgerechten Beurteilung verarbeiten. Die Beurteilung der Mitarbeiter/innen ist nicht ausgewogen.</p> <p>Hat keinen Überblick über die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter/innen und kann auch keine Beurteilungen erstellen.</p>	(1)		
<p>3.6 Motivation (Erhöhung der Leistungsbereitschaft)</p>	Beurteilung	Gewichtung	Punkte
<p>Einzelwertungen:</p> <p>Besitzt die außergewöhnliche Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben zu interessieren sowie ihre Leistungsbereitschaft in einem hohen Maße zu fördern und zu erhöhen. Spricht dabei stets Anerkennung und Kritik offen aus. Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen entsprechend der vorhandenen Ressourcen äußerst einfühlsam, vorausschauend und zielbewußt.</p> <p>Besitzt die Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben zu interessieren sowie ihre Leistungsbereitschaft zu fördern und zu erhöhen. Spricht dabei Anerkennung und Kritik offen aus. Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen entsprechend der vorhandenen Ressourcen einfühlsam, vorausschauend und zielbewußt.</p> <p>Besitzt die Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben zu interessieren sowie ihre Leistungsbereitschaft zu fördern. Spricht dabei Anerkennung und Kritik offen aus. Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen entsprechend der vorhandenen Ressourcen zielbewußt.</p>	(1)		

	Besitzt nur teilweise die Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben zu interessieren sowie ihre Leistungsbereitschaft zu fördern. Spricht dabei Anerkennung und Kritik nicht immer offen aus. Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen zielbewußt.	(4)	
	Besitzt eine nur sehr geringe Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben zu interessieren sowie ihre Leistungsbereitschaft zu fördern. Spricht dabei Anerkennung und Kritik nur sehr selten aus. Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen nur wenig.	(5)	
	Besitzt keine Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter/innen für ihre Aufgaben zu interessieren sowie ihre Leistungsbereitschaft zu fördern. Spricht keine Anerkennung und Kritik aus. Fördert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter/innen nicht.	(6)	
4	Gesamtpunktzahl:		
	Gesamtsumme der Gewichtung:		
	Ziffernmäßiges Bewertungsergebnis: (Gesamtpunktzahl dividiert durch Gesamtsumme der Gewichtung)		

Die Beurteilung schließt mit einem (rechnerischen) Gesamturteil. Das Gesamturteil setzt sich aus einer ziffernmäßigen und einer dementsprechend verbalen Bewertung zusammen.

Die ziffernmäßige Bewertung ergibt sich aus dem Durchschnitt aller vergebenen Bewertungen der Beurteilungsmerkmale (z.B. "13" Merkmale) unter Berücksichtigung der arbeitsplatzbezogenen Gewichtung (Arbeitsplatzprofil gemäß Anlage 3).

Hier wird die verbale Bewertung wie folgt zugeordnet:

Ziffernmäßige Bew. verbale Bewertung des Gesamturteils

- 1,00 - 1,59 = sehr gut - ist die bestmögliche Gesamt-bewertung; sie ist nur Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die sich nach Eignung, Befähigung und Leistung erheblich gegenüber den "gut" beurteilten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern auszeichnen.
- 1,60 - 2,29 = gut - ist besonders befähigten Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern zu erteilen, die sich nach Eignung, Befähigung und Leistung erheblich vom Durchschnitt abheben.
- 2,30 - 2,89 = vollbefriedigend - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung über dem Durchschnitt liegen.
- 2,90 - 3,59 = befriedigend - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung den zu erstellenden Anforderungen voll entsprechen.
- 3,60 - 4,59 = ausreichend - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung den zu stellenden Anforderungen trotz geringfügiger Mängel noch genügen.
- 4,60 - 5,59 = mangelhaft - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung, Befähigung und Leistung den Anforderungen nicht entsprechen, jedoch die Beseitigung der bestehenden Mängel in absehbarer Zeit erwarten lassen.
- 5,60 - 6,00 = ungenügend - ist nur zu erteilen, wenn die unerläßlichen Anforderungen an ein Laufbahn-amt nach Eignung, Befähigung und Leistung nicht erfüllt und eine Behebung der erheblichen Mängel nicht oder kaum noch zu erwarten ist.

5	Begründung für nicht beurteilte Punkte und ergänzende Hinweise:
----------	--

Wertung Punkt/e	x	Wertig- keits- zahl	=	Einzel- Ergebnis Punkt/e
--------------------	---	---------------------------	---	--------------------------------

1 Geistige Eigenschaften

1.1 Auffassungsgabe

(Fähigkeit, Sachverhalte und Zusammenhänge, systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu verarbeiten)

_____ x 1 = _____

1.2 Organisatorische Befähigung

(Fähigkeit, die verfügbaren Hilfsmittel zur Erfüllung der gestellten Aufgaben systematisch sinnvoll einzusetzen, rationell zu erarbeiten und Arbeitstechniken anzuwenden)

_____ x 1 = _____

1.3 Sprachliche Ausdrucksfähigkeit

a) mündlich

(Fähigkeit, Gedanken und Sachverhalte mündlich darzulegen)

_____ x 1/2 = _____

b) schriftlich

(Fähigkeit, Gedanken und Sachverhalte schriftlich und orthographisch richtig darzustellen)

_____ x 1/2 = _____

2 Fachliche Kenntnisse

(Umfang des im Ausbildungsgebiet erworbenen und gezeigten fachlichen Wissens; Güte und Menge der geleisteten Arbeit unter Berücksichtigung der zeitlichen Vorgaben)

_____ x 3 = _____

3 Verhalten in der Ausbildung

3.1 Lernbereitschaft/Motivation

(Im Verhalten zum Ausdruck kommende Einstellung zur Ausbildung; Bereitschaft, sich für die Erfüllung der gestellten Aufgaben und das Erreichen des Ausbildungsziels einzusetzen)

_____ x 1 = _____

3.2 Leistungsvermögen

(Physisches und psychisches Vermögen, den Arbeitsanfall zu bewältigen und Schwierigkeiten zu überwinden; Energie, Ausdauer, Belastbarkeit, Konzentration auch bei Ablenkung)

_____ x 1 = _____

3.3 Soziales Verhalten

(Maß an Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Einordnung, Umgangsformen (verbale Umschreibung))

4 Besondere Bemerkungen

(z. B. Neigungen, Beeinträchtigungen)

5 Durchschnittspunktzahl

(Die Durchschnittspunktzahl ergibt sich aus der Summe der vorstehenden Einzelergebnisse, geteilt durch die Summe der Wertigkeitszahlen; § 15 APOmD bzw. § 15 APOgD ist anzuwenden.)

_____ : _____ = _____

6 Gesamtnote

Ort/Datum

Unterschrift/Amtsbezeichnung

Anlage 3 - Arbeitsplatzprofil -

Ermittlung der Anforderungen, die zur Bewältigung der den Arbeitsplatz "prägenden" Aufgaben zu erfüllen sind

Fachbereich:		Fachdienst:	
Stellenplan-Nummer:		Organ. Kurzzeichen:	

prozentualer Anteil Gewichtung	Bedeutung des Beurteilungsmerkmals für diesen Arbeitsplatz			
	kommt nicht vor 0	geringe (bis 33 %) 1	mittlere (bis 66 %) 2	große (bis 100 %) 3
1 <u>Arbeitsplatzbezogene Fähigkeiten:</u>				
1.1 <u>Fachwissen/Fachkönnen</u> Setzt das Vorhandensein und die Anwendung umfassender Fachkenntnisse voraus				
1.2 <u>Denkvermögen und Kreativität</u> Zusammenhänge sind zwischen verschiedenen Gegebenheiten eigenständig zu erkennen. Eigene Ideen und neue Bearbeitungs-/Lösungsvorschläge sind einzubringen				
1.3 <u>Ausdruck</u>				
1.3.1 <u>Ausdruck; mündlich</u> Die anfallenden Situationen erfordern einen verständlichen und präzisen Ausdruck				
1.3.2 <u>Ausdruck; schriftlich</u> Darstellungen sind in präziser, geordneter und verständlicher Form notwendig				
1.4 <u>Urteilsfähigkeit</u> Aus den vorgegebenen Fakten sind eigenständige Schlußfolgerungen zu ziehen				
2 <u>Arbeitsplatzbezogenes Leistungsverhalten:</u>				
2.1 <u>Leistungsvermögen</u> Ein tatkräftiges und ausdauerndes Arbeiten, auch in kritischen Situationen, ist erforderlich				
2.2 <u>Leistungsgüte</u> Es muß sorgfältig und gründlich gearbeitet werden				X
2.3. <u>Soziales Verhalten</u>				
2.3.1 <u>Kontakt mit Bürgerinnen/Bürger</u>				
2.3.2 <u>Kontakt mit Kolleginnen/Kollegen</u> Die Aufgabenerledigung setzt eine kooperative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten voraus				

<p>2.4 <u>Arbeitsorganisation</u> Die Arbeitsabläufe sind planvoll und rationell unter Beachtung von Kosten und Nutzen zu organisieren</p>				
<p>2.5 <u>Dienstauffassung, Verantwortungsbewußtsein</u> Eigeninitiative und Verantwortungsbewußtsein sind Voraussetzungen</p>				
<p>2.6 <u>Verhandlungsgeschick</u> Verhandlungen sind mit anderen Personen notwendig, um zu sachgerechten bzw. zielgerechten Ergebnissen zu kommen</p>				
<p>2.7 <u>Entscheidungsfähigkeit</u> Eigenständige Entscheidungen und die Übernahmen der Verantwortung für diese Entscheidungen sind erforderlich</p>				
<p>3 <u>Arbeitsplatzbezogene Personalführung:</u></p>				
<p>3.1 <u>Zielorientierung</u> Es sind klare Ziele unter Berücksichtigung der Zielvorgaben zu setzen</p>				
<p>3.2 <u>Delegationsverhalten</u> Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind zu delegieren</p>				
<p>3.3 <u>Information</u> Informationen sind zu beschaffen und zu vermitteln</p>				
<p>3.4 <u>Kommunikation</u> Gespräche und Besprechungen sind zu führen</p>				
<p>3.5 <u>Aufsicht/Kontrolle</u> Leistungskontrolle und Beurteilungsvermögen sind erforderlich</p>				
<p>3.6 <u>Motivation</u> Die Leistungsbereitschaft ist zu erhöhen</p>				

Bad Oldesloe, _____

Unterschrift
Fachdienstleiter/in
Fachbereichsleiter/in
Landrat/Landrätin

Anlage 4 - Beurteilungsspiegel -

Beurteilungsspiegel für die Kreisverwaltung Stormarn für das Jahr - für den Zeitraum

In der Beurteilungspraxis wird erwartet, daß die Mehrheit der zu beurteilenden Beschäftigten den Anforderungen des Arbeitsplatzes im Gesamturteil voll entspricht (Ziffernmäßige Bewertung zwischen 2,90 und 3,59).

Fachbereich	Anzahl Mitarbeiter/innen	1,00	1,60	2,30	2,90	3,60	4,60	5,60
		bis 1,59	bis 2,29	bis 2,89	bis 3,59	bis 4,59	bis 5,59	bis 6,00
		sehr gut	gut	vollbefriedigend	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
Angabe in Prozent (auf volle Zahlen gerundet)								
1	nnn	n	n	nn	nn	n	n	n
2	nnn	n	n	nn	nn	n	n	n
3	nnn	n	n	nn	nn	n	n	n
4	nnn	n	n	nn	nn	n	n	n
5	nnn	n	n	nn	nn	n	n	n
6	nnn	n	n	nn	nn	n	n	n
	nnn	Prozent	Prozent	Prozent	Prozent	Prozent	Prozent	Prozent

Ziffernmäßige Bew.

verbale Bewertung des Gesamturteils

- 1,00 - 1,59 = sehr gut - ist die bestmögliche Gesamt-bewertung; sie ist nur Mitarbeiterinnen/Mitar-
beutern zu erteilen, die sich nach Eignung, Befähigung und Leistung erheblich gegenüber den "gut"
beurteilten Mitarbeiterinnen/Mitararbeitern auszeichnen.
- 1,60 - 2,29 = gut - ist besonders befähigten Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter zu erteilen,
die sich nach Eignung, Befähigung und Leistung erheblich vom Durchschnitt abheben.
- 2,30 - 2,89 = vollbefriedigend - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbei-tern zu erteilen, die nach
Eignung, Befähigung und Leistung über dem Durchschnitt liegen.
- 2,90 - 3,59 = befriedigend - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung,
Befähigung und Leistung den zu erstellenden Anforderungen voll entsprechen.
- 3,60 - 4,59 = ausreichend - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung,
Befähigung und Leistung den zu stellenden Anforderungen trotz geringfügiger Mängel noch genügen.
- 4,60 - 5,59 = mangelhaft - ist Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu erteilen, die nach Eignung,
Befähigung und Leistung den Anforderungen nicht entsprechen, jedoch die Beseitigung der bestehenden Mängel in absehbarer Zeit erwarten lassen.
- 5,60 - 6,00 = ungenügend - ist nur zu erteilen, wenn die unerläßlichen Anforderungen an ein Laufbahn-
amt nach Eignung, Befähigung und Leistung nicht erfüllt und eine Behebung der erheblichen Mängel nicht oder kaum noch zu erwarten ist.

Projekt 6 - Frauenförderplan

Basis erarbeitet von der
Teilprojektgruppe „Frauenförderplan“
(Monika Boës, Carmen Dobbrunz, Astrid Germer, Ursula Grube,
Dr. Thomas Haarhoff, Helga Krause, Heike Uhlenbrok, Ines Woisin-Röder)

im Rahmen des Gesamtprojektes
„Personalentwicklungskonzept“

Inhaltsverzeichnis Projekt 6

Grundsatz	64
I. Istanalyse	64
II. Personelle Maßnahmen	65
1. Vorstellungsgespräch	65
2. Auswahlentscheidungen.....	65
3. Funktionsübertragung/Beförderung/Aufstieg.....	65
4. Information	65
5. Beurlaubung/Wiedereinstieg	65
6. Gremienbesetzung.....	66
III. Organisatorische Maßnahmen	66
1. Geschäftsverteilung.....	66
2. Arbeitszeitflexibilisierung/Teilzeitbeschäftigung	66
IV. Fortbildung	67
Vergütungsgruppen	69
Besoldungsgruppen	70
Lohngruppen	71
Vergütungsgruppen KR	72

Grundsatz

„Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

(Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland)

Die vom Verfassungsgeber mit Wirkung vom 15.11.1994 angebrachte Ergänzung des Grundgesetzes ist auf Landesebene durch das **Gesetz zur Gleichstellung der Frauen im öffentlichen Dienst (Gleichstellungsgesetz - GstG) vom 13.12.1994** (GVOBl. Schl.-H. S. 562) umgesetzt worden.

Das Gesetz fördert die Gleichstellung der Frauen im öffentlichen Dienst, insbesondere durch die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die für beide Geschlechter die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, die Kompensation von Nachteilen, die vor allem Frauen als Folge der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilungen erfahren, und die gerechte Beteiligung von Frauen an allen Lohn-, Vergütungs- und Besoldungsgruppen sowie in Gremien.

Gemäß § 11 GstG sind alle einen Stellenplan bewirtschaftenden Dienststellen mit regelmäßig mindestens 20 Beschäftigten verpflichtet, einen Frauenförderplan zu erstellen. Grundlagen des Frauenförderplanes sind eine Bestandsaufnahme und eine Analyse der Beschäftigtenstruktur sowie eine Schätzung der im Geltungsbereich des Frauenförderplanes zu besetzenden Personalstellen, möglichen Beförderungen und durch Abbau wegfallenden Stellen.

Gemäß § 11 Abs. 5 GstG ist im Frauenförderplan festzulegen, in welcher Zeit und mit welchen personellen, organisatorischen und fortbildenden Maßnahmen die Gleichstellungsverpflichtung nach § 1 GstG gefördert werden soll.

I. Istanalyse

Dem Frauenförderplan beigelegt ist eine Analyse der vorhandenen Stellen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Berufsgruppen, Lohn-, Vergütungs- und Besoldungsgruppen und dem sich im einzelnen ergebenden Anteil an weiblichen Beschäftigten. Hieraus ergeben sich die Bereiche, die im Zusammenhang mit der Verwirklichung des Grundrechtes der Gleichberechtigung von Frauen und Männern besondere Aufmerksamkeit erfordern.

Die Analyse

- ist fachbereichsbezogen zu erstellen,
- ist jährlich zu aktualisieren,
- muß den Umfang der Teilzeitbeschäftigung von Frauen und die Eingruppierung dokumentieren,
- muß die Veränderung der Arbeitssituation dokumentieren und dabei auf die Fragen eingehen:
 - Ist die Beurlaubte auf den alten/auf einen neuen Arbeitsplatz zurückgekehrt?
 - Wie hat sich die Arbeitszeit entwickelt, alt/neu, unbefristet/befristet?
 - Sind unbefristet teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen Stundenaufstockungen ermöglicht worden?

Die Beschäftigtenstatistik wird von der Dienststelle erarbeitet und den Beschäftigten einmal im Jahr per Dienstlicher Mitteilung bekanntgemacht.

II. Personelle Maßnahmen

1. Vorstellungsgespräch

In Bereichen (Lohn-, Vergütungs- und Besoldungsgruppen), in denen Frauen unterrepräsentiert sind, werden sie mindestens entsprechend ihrem Anteil an den Bewerbungen zum Vorstellungsgespräch eingeladen, wenn sie die gesetzlich oder sonst vorgesehenen Voraussetzungen für die Besetzung der Stelle erfüllen.

Fragen, wie die Betreuung von Kindern neben der Berufstätigkeit gewährleistet werden kann, sind unzulässig.

2. Auswahlentscheidungen

Bei der Qualifikationsbeurteilung sind Fähigkeiten und Erfahrungen, die durch die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen in häuslichen Bereichen (Familienarbeit) erworben wurden, zu berücksichtigen, soweit ihnen für die Eignung, Leistung und Befähigung der Bewerberinnen erkennbar Bedeutung zukommt (§ 8 Abs. 2 GStG). Dies gilt insbesondere auch, wenn Familienarbeit neben der Erwerbsarbeit geleistet wurde. Hohe Belastbarkeit und Organisationstalent, das Frauen - gerade die Alleinerziehenden - unter Beweis stellen, wenn sie Familienarbeit und Berufstätigkeit miteinander verbinden, können qualifikationserhöhend wirken.

Berufstätigkeit bzw. das Einkommen des Partners dürfen nicht berücksichtigt werden.

Das Auswahlverfahren richtet sich nach den entwickelten Regelungen.

3. Funktionsübertragung/Beförderung/Aufstieg

Eine Verbesserung von Aufstiegsmöglichkeiten ist durch konsequente Übertragung von Aufgaben zur eigenverantwortlichen Bearbeitung und Entscheidung zu fördern.

Sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert, sind die Landrätin/der Landrat und die Fachbereichsleitungen aufgefordert im Sinne des Gleichstellungsgesetzes tätig zu werden.

4. Information

Frauenspezifische Informationen aus dem Arbeitsrecht müssen von der Dienststelle zügig an die Mitarbeiterinnen weitergeleitet werden. Die Gleichstellungsbeauftragte kann vierteljährliche Informationsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter durchführen.

5. Beurlaubung/Wiedereinstieg

Zur umfassenden Information beurlaubter Beschäftigter sind Beratungsgespräche zu führen: Insbesondere sind vor der Beurlaubung die rechtlichen Auswirkungen zu erläutern, wobei zum Ausdruck gebracht werden soll, daß die Dienststelle ein großes Interesse an der Rückkehr der Beurlaubten hat und auch Möglichkeiten des Qualifizierungserhaltes während der Beurlaubung bestehen. Hinweise auf die Unterbrechung von Zeiten des Bewährungsaufstieges, die Möglichkeit, eine Beihilfe in Geburtsfällen zu erhalten, sowie auf die Regelungen zum Kinderkrankengeld aus dem Sozialgesetzbuch - SGB V § 45 - sollen gegeben werden.

Rechtzeitig vor Ablauf der Beurlaubung oder in Vorbereitung einer frühzeitigen Rückkehr in das Berufsleben ist ein Gespräch zur Klärung der Frage von Einsatzmöglichkeiten und Präferenzen zu führen.

Beurlaubte sind in den Informations- und Kommunikationsfluß der Dienststelle einzubinden. Dazu gehören die Einladung zu Personalversammlungen und Fortbildungsveranstaltungen,

Mitteilungen zum Verlauf der Verwaltungsstrukturreform sowie die Zusendung der Schwanenpost und der Dienstlichen Mitteilungen.

Dem Antrag auf eine vorzeitige Rückkehr aus der Beurlaubung ist zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu entsprechen.

Bei durch Beurlaubungen ausgelösten Besetzungen soll unter Beachtung der Auswahlgrundsätze Frauen eine zusätzliche Möglichkeit eines beruflichen (Wieder-)Einstieges durch bevorzugte Berücksichtigung eingeräumt werden.

Bei Rückkehr von Beurlaubten aus dem Erziehungsurlaub soll diesen, wenn personalwirtschaftlich möglich, der Arbeitsplatz bei gleicher Vergütung wieder angeboten werden, auch wenn der Wiedereinstieg zu veränderten zeitlichen Bedingungen erfolgt.

Bei Veränderung des Stellenprofils mit Auswirkungen auf das Beschäftigungsverhältnis im bisherigen Aufgabenbereich, ist die Beurlaubte zu informieren.

6. Gremienbesetzung

Die geringe Teilhabe von Frauen an Positionen mit Verantwortung und Einfluß zeigt sich auch bei der Besetzung von Gremien. Folge dieses geringen Frauenanteiles ist nicht nur der fehlende oder ungenügende Einfluß auf die Arbeit dieser Gremien. Die Mitarbeit in Gremien, die dort gesammelten Erfahrungen und die dabei geknüpften Kontakte sind förderlich für die weitere berufliche Entwicklung insgesamt. In Kenntnis dessen soll in der Personalentwicklungsplanung untersucht werden, zu welchen Gremien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsandt sind (durch Wahl, Bestellung, Benennung oder auf Vorschlag).

Die geforderten Voraussetzungen für die Auswahlentscheidung sind festzustellen. Dabei ist auch zu prüfen, ob beispielsweise Mitarbeiterinnen unterhalb der bislang für eine Gremienbesetzung herangezogenen Ebene entsandt werden können.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach diesem Maßstab in Betracht kommen, werden gezielt angesprochen.

III. Organisatorische Maßnahmen

1. Geschäftsverteilung

Bei Veränderung des Stellenprofils ist auf die Bündelung von höherwertigen Tätigkeiten, die einen Aufstieg/eine Höhergruppierung auslösen könnten, zum Zwecke der Motivation und des beruflichen Aufstieges besonderer Wert zu legen.

Die Einrichtung von Mischarbeitsplätzen für Assistenz Tätigkeiten ist zur Errichtung der bereits vorab beschriebenen Ziele zu fördern. Durch Abbau von Arbeitsteilung, vor allem in den Bereichen Schreibdienst, Registratur und Vorzimmer, sollen Arbeitsplätze aufgewertet werden, um auch die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen.

Im Falle einer Schwangerschaft wird der Schwangeren unter Berücksichtigung der Erfordernisse des Arbeitsplatzes für maximal vier Wochen eine Vertretung mit einer ihr entsprechenden Arbeitszeit an die Seite gestellt. Diese soll einen reibungslosen Übergang durch rechtzeitige Einarbeitung ermöglichen und gleichzeitig die Schwangere unterstützen und entlasten.

2. Arbeitszeitflexibilisierung/Teilzeitbeschäftigung

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird durch eine flexible Arbeitszeit gefördert.

Größere Arbeitssouveränität der Beschäftigten erleichtert nicht nur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern trägt zu einer höheren Motivation und damit zu einer Leistungssteigerung der Beschäftigten bei.

In der Beurteilung darf die Ausübung einer Teilzeittätigkeit nicht im Sinne eines geringeren Leistungsvermögens bzw. geringerer Belastbarkeit gewertet werden. Verantwortungs- und Pflichtbewußtsein werden durch eine Teilzeittätigkeit nicht geschmälert. Die Lernbereitschaft kann bei Teilzeit nur entsprechend der angebotenen Lernmöglichkeiten in Teilzeit beurteilt werden.

Teilzeitbeschäftigung ist eine der Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung, die zum weit- aus überwiegenden Teil von Frauen genutzt wird. Teilzeitarbeit beschränkt sich heute im wesentlichen auf den mittleren und gehobenen Dienst, d. h. Teilzeitbeschäftigung in Leitungsfunktionen bildet noch eine Ausnahme. Die Förderung der Arbeitszeitsouveränität als Folge von Flexibilität bei der Festlegung der Arbeitszeit und der Entscheidung für Teilzeitarbeit darf auch vor Führungspositionen nicht haltmachen und hat für die Dienststelle den Vorteil, daß ein breites Potential an gut ausgebildeten Kräften erhalten bleibt.

Die Arbeitsorganisation ist z. B. bei Terminen und Dienstbesprechungen auf die Belange von Teilzeitbeschäftigten abzustellen.

Gemeinschaftsveranstaltungen sind zeitlich so zu legen, daß möglichst viele Teilzeitbeschäftigte innerhalb ihrer Arbeitszeit teilnehmen können.

IV. Fortbildung

Kosten einer Kinderbetreuung oder die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen können gemäß Ziffer 9.5 der Fortbildungsrichtlinien des Landes erstattet werden, wenn diese durch die Teilnahme an dienstlichen Fortbildungsmaßnahmen unvermeidbar entstehen.

Es sind Angebote spezieller, hausinterner Fortbildungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen im Rahmen der Personalentwicklungsplanung, die die Aufstiegsmöglichkeiten stärken, z. B. im Hinblick auf Führungskompetenz, vorzusehen. Es ist darauf hinzuwirken, daß zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Fortbildung Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeboten werden.

Bei der Gestaltung von Fortbildungsangeboten sind frauenspezifische Themen, insbesondere für Beurlaubte und Wiedereinsteigerinnen, zu berücksichtigen.

Fortbildungsveranstaltungen sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. durch Aushang in der Dienststelle, bekanntzumachen. Das Fortbildungsangebot, insbesondere der Verwaltungsakademie Bordschholm sowie hausinterne Fortbildungen, sind auch Beurlaubten zugänglich zu machen.

Vergütungsgruppen

Vergütungsgruppe	Beschäftigte			Arbeitszeitvol. der Teilzeitkräfte	Personalkapazität C+E	weibliche Beschäftigte			Arbeitszeitvol. der Teilzeitkräfte	Personalkapazität H+K	Frauenanteil an Personalkapazität (L*100:F)	Frauenanteil am den Beschäftigten (G*100:B)
	insgesamt	Vollzeitkräfte	Teilzeitkräfte			insgesamt	Vollzeitkräfte	Teilzeitkräfte				
A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
höh. D.												
Ia	7	5	2	1,279	6,279	3	1	2	1,279	2,279	36,295	42,857
Ib	6	4	2	1	5	4	2	2	1	3	60	66,666
II	9	9	0	0	9	1	1	0	0	1	11,111	11,111
geh. D.												
III	32	27	5	3,597	30,597	9	5	4	2,688	7,688	25,126	28,125
IV a	31	25	6	3,868	28,868	18	12	6	3,868	15,868	54,967	58,064
IV b	87	58	29	16,716	74,716	57	31	26	15,216	46,216	61,855	65,517
V b	9	7	2	1,149	8,149	7	5	2	1,149	6,149	75,457	77,777
mittl. D.												
V b	54	47	7	3,687	50,687	31	25	6	3,187	28,187	55,609	57,407
V c	40	31	9	4,979	35,979	26	17	9	4,979	21,979	61,088	65
VI b	64	45	19	11,213	56,213	35	19	16	9,59	28,59	50,86	54,687
VII	104	66	38	21,51	87,51	74	37	37	21,043	58,043	66,327	71,153
VIII	3	2	1	0,818	2,818	0	0	0	0	0	0	0
Ausbildung	13	13	0	0	13	10	10	0	0	10	76,93	76,93

Besoldungsgruppen

Besoldungsgruppen	Beschäftigte					weibliche Beschäftigte						
	insgesamt	Vollzeitkräfte	Teilzeitkräfte	Arbeitszeitvol. der Teilzeitkräfte	Personalkapazität C+E	insgesamt	Vollzeitkräfte	Teilzeitkräfte	Arbeitszeitvol. der Teilzeitkräfte	Personalkapazität H+K	Frauenanteil an Personalkapazität (L*100:F)	Frauenanteil am den Beschäftigten (G*100:B)
A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
B 5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
A 16	4	4	0	0	4	1	1	0	0	1	25	25
A 15	5	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
A 14	4	3	1	0,759	3,759	1	0	1	0,759	0,759	20,191	25
A 13	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
geh. D.												
A 13	8	8	0	0	8	1	1	0	0	1	12,5	12,5
A 12	13	13	0	0	13	2	2	0	0	2	15,384	15,384
A 11	29	27	2	1,05	28,05	13	11	2	1,05	12,05	42,959	44,827
A 10	21	14	7	3,751	17,751	13	6	7	3,751	9,751	54,932	61,904
A 9	4	4	0	0	4	3	3	0	0	3	75	75
Ausbildung	11	11	0	0	11	6	6	0	0	6	54,545	54,545
mitt. D.												
A 9 + Z	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
A 9	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
A 8	4	2	2	1,132	3,132	3	1	2	1,132	2,132	68,071	75
A 7	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
A 6	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	100	100

Lohngruppen

Lohngruppe	Beschäftigte					weibliche Beschäftigte						
	insgesamt	Vollzeitkräfte	Teilzeitkräfte	Arbeitszeitvol. der Teilzeitkräfte	Personalkapazität C+E	insgesamt	Vollzeitkräfte	Teilzeitkräfte	Arbeitszeitvol. der Teilzeitkräfte	Personalkapazität H+K	Frauenanteil an Personalkapazität (L*100:F)	Frauenanteil am den Beschäftigten (G*100:B)
A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
mittl. D.												
4	2	1	1	0,623	1,623	1	0	1	0,623	0,623	38,385	50
4a	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
5a	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
einf. D.												
1	2	0	2	1,298	1,298	2	0	2	1,298	1,298	100	100
1a	1	0	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	100	100
2	3	1	2	1,584	2,584	2	0	2	1,584	1,584	61,3	66,666
2a	5	0	5	2,911	2,911	5	0	5	2,911	2,911	100	100
3	1	0	1	0,519	0,519	1	0	1	0,519	0,519	100	100
3a	3	1	2	1,464	2,464	2	0	2	1,464	1,464	59,415	66,666
Straßenb.m. D.												
4	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
5	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
5a	8	7	1	0,5	7,5	0	0	0	0	0	0	0
8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
8a	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
einf. D.												
2a	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
sonstige	4	2	2	0,544	2,544	3	1	2	0,544	1,544	60,691	75

Vergütungsgruppen KR

Vergütungs- gruppe	Beschäftigte			Arbeitszeitvol. der Teilzeit- kräfte	Personal- kapazität C+E	weibliche Beschäftigte			Arbeitszeitvol. der Teilzeit- kräfte	Personal- kapazität H+K	Frauenanteil an Personal- kapazität (L*100:F)	Frauenanteil am den Be- schäftigten (G*100:B)
	ins- gesamt	Vollzeit- kräfte	Teilzeit- kräfte			ins- gesamt	Vollzeit- kräfte	Teilzeit- kräfte				
A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
IV m. D.	2+		2	1,714	1,714	2	0	2	1,714	1,714	100	100
II e. D.	2	0	2	1,714	1,714	2	0	2	1,714	1,714	100	100
III	1	0	1	0,857	0,857	1	0	1	0,857	0,857	100	100
sonst.	8	3	5	2,881	5,881	0	0	0	0	0	0	0

Projekt 7 - Arbeitszeit

Basis erarbeitet von der
Teilprojektgruppe Arbeitszeit
(Astrid Germer, Britta Kanneberg, Ernst Klein, Gerold Lackner, Oliver Löwenforst,
Werner Saddig, Klaus Sahlmann, Volker Scharfenberg, Marion Steffen, Christian
Restin, Brigitte Wolff-Christiansen)
im Rahmen des Gesamtprojektes
Personalentwicklungskonzept

Inhaltsverzeichnis Projekt 7

Präambel	74
§ 1 Geltungsbereich	74
§ 2 Rahmenarbeitszeit.....	74
§ 3 Geschäftszeit	75
§ 4 Regelarbeitszeit.....	75
§ 5 Übertragbarer Arbeitszeitsaldo	76
§ 6 Ausgleich von Zeitguthaben	77
§ 7 Automatisierte Arbeitszeiterfassung	77
§ 8 Arbeitsbefreiung, Sonderurlaub sowie Arbeitsunterbrechung	78
§ 9 Besondere Regelung	79
§ 10 Inkrafttreten	79
Anlage I.....	80
Anlage II.....	80
Anlage III	81
Anlage IV	83
Anlage V	90

Dienstvereinbarung gemäß § 57 Mitbestimmungsgesetz Schl. H.(MBG) zur "Flexibilisierung der Arbeitszeit" (2002)

Zwischen dem Kreis Stormarn und dem Personalrat der Kreisverwaltung Stormarn wird nachfolgende Dienstvereinbarung geschlossen:

Präambel

Wir stimmen überein, dass die Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger sowie die dienstlichen Belange Vorrang vor privaten Interessen an flexibler Arbeitszeit haben.

§ 1 Geltungsbereich

(1) Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten im Sinne von § 3 Mitbestimmungsgesetz der inneren Verwaltung des Kreises Stormarn mit Ausnahme der Bereiche, in denen besondere Dienstpläne vereinbart sind. Bereiche, für die besondere Dienstpläne gelten, sind in der **Anlage I** unter A aufgeführt.

(2) Für Jugendliche unter 18 Jahren gilt diese Vereinbarung nur im Rahmen der Bestimmungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes - § 3 Abs. 2 Buchst. D -.

(3) Für werdende Mütter gilt diese Vereinbarung nur im Rahmen der Bestimmungen des Mutterschutzgesetzes.

(4) Weitere Ausnahmen können mit Zustimmung des Personalrates getroffen werden.

§ 2 Rahmenarbeitszeit

(1) An den betriebsüblichen Wochenarbeitstagen gilt eine Rahmenarbeitszeit

**Montag bis Donnerstag von 6.00 Uhr bis 19.00 Uhr und
Freitag von 06.00 Uhr bis 16.00 Uhr.**

Innerhalb dieses Arbeitszeitrahmens wird unter Berücksichtigung der Geschäftszeit und der übrigen dienstlichen Belange (§ 3) die persönliche Arbeitszeit innerhalb der Organisationseinheit Die Mitglieder der einzelnen Organisationseinheiten werden von der Fachbereichs-/Fachdienstleitung und den Beschäftigten schriftlich festgelegt. frei vereinbart. Kann eine Einigung nicht erzielt werden, gilt hinsichtlich der täglichen Arbeitszeit die individuell bestimmte (Teilzeitbeschäftigte) bzw. in § 4 festgelegte Regelarbeitszeit.

(2) Die Arbeitspausen sind in ihrer tatsächlichen Länge, unabhängig davon, ob das Dienstgebäude verlassen wird, zu berücksichtigen. An allen Arbeitstagen, an denen mehr als 6 Stunden oder mehr als 9 Stunden gearbeitet wird, sind mindestens 30 bzw. 45 Minuten als Pause anzurechnen. Die Mittagspause ist in die Zeit von 12.00 Uhr bis 14.00 Uhr zu legen.

(3) Die Beschäftigten müssen grundsätzlich nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden haben (§ 5 Arbeitszeitgesetz).

(4) Die regelmäßige tägliche Gesamtarbeitszeit darf 10 Stunden nicht überschreiten - § 3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) -.

§ 3 Geschäftszeit

(1) Die Geschäftszeit ist der Zeitraum, in dem die Organisationseinheiten für Besucherinnen und Besucher erreichbar sein müssen.

Als Geschäftszeit gilt verbindlich

**Montag, Dienstag, Donnerstag und Freitag
08.30 Uhr bis 12.00 Uhr
zusätzlich Donnerstag 14.00 Uhr bis 17.00 Uhr.**

Darüber hinaus nach Vereinbarung im Rahmen der Rahmenarbeitszeit (§ 2).

Abweichende Geschäftszeiten sind nach Abstimmung mit der Dienststelle und dem Personalrat möglich.

(2) Während der Geschäftszeit muß ausreichend Ausreichend Personal ist vorhanden, wenn der Arbeitsanfall/die Bedienung des Publikums in angemessener Zeit bewältigt werden kann. Personal zur Verfügung stehen. Die Anwesenheit während der Geschäftszeit muß innerhalb der Organisationseinheiten durch verbindliche Vereinbarungen selbst geregelt werden. Außerhalb der festgelegten Geschäftszeit ist sicherzustellen, daß der Dienstbetrieb aufrechterhalten und insbesondere die Erreichbarkeit einzelner Organisationseinheiten ggf. unter Nutzung technischer Einrichtungen sowie die organisationsinterne und -übergreifende Kommunikation im erforderlichen Umfang gewährleistet ist.

Kommt eine Regelung nicht zustande, gilt § 2 Abs. 1 Satz 3 (tägliche Regelarbeitszeit).

§ 4 Regelarbeitszeit

(1) Die Regelarbeitszeit ist die Gesamtstundenzahl, die nach den gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen oder den vertraglichen Vereinbarungen in einer Woche zu leisten ist. Sie beträgt z. Zt.

- | | |
|--|--------------------|
| • für vollbeschäftigte Beamtinnen und Beamte | 40,0 Wochenstunden |
| • für vollbeschäftigte Angestellte
sowie Lohnempfängerinnen und Lohnempfänger | 38,5 Wochenstunden |
| • für Teilzeitbeschäftigte | gem. Vereinbarung |

(2) Die tägliche Regelarbeitszeit verteilt sich wie folgt:

A) vollbeschäftigte Angestellte, Arbeiterinnen und Arbeiter

Tag	von	bis	Pause	Regelarbeitszeit
Montag	07.30	15.42	30 Minuten	7 Std. 42 Min.
Dienstag	07.30	15.42	30 Minuten	7 Std. 42 Min.
Mittwoch	07.30	15.42	30 Minuten	7 Std. 42 Min.
Donnerstag	07.30	15.42	30 Minuten	7 Std. 42 Min.
Freitag	07.30	15.42	30 Minuten	7 Std. 42 Min.

B) vollbeschäftigte Beamtinnen und Beamte

Tag	von	bis	Pause	Regelarbeitszeit
Montag	07.30	16.00	30 Minuten	8 Std. 00 Min.
Dienstag	07.30	16.00	30 Minuten	8 Std. 00 Min.
Mittwoch	07.30	16.00	30 Minuten	8 Std. 00 Min.
Donnerstag	07.30	16.00	30 Minuten	8 Std. 00 Min.
Freitag	07.30	16.00	30 Minuten	8 Std. 00 Min.

C) Teilzeitbeschäftigte

Bei Teilzeitbeschäftigten ergibt sich die Lage der täglichen Arbeitszeit aus der vom Fachdienst Personal im Einvernehmen mit dem Fachbereich/Fachdienst festgelegten Zeit bzw. aus dem Arbeitsvertrag.

D) Jugendliche

Mo. bis Do. kommt	Zeitraumen	Arbeitszeit	Pausen	Anwesenheit
	7.00-8.30 Uhr			
Pause	9.30-9.45 Uhr		15 Minuten	
Anwesenheit	9.45-12.30 Uhr			
Pause	12.30.-13.15 Uhr		45 Minuten	
Anwesenheit	13.15-16.12 Uhr			
Summen		8 Std. 12 Min	1 Std.	9 Std. 12. Min.
Freitag kommt	Zeitraumen	Arbeitszeit	Pausen	Anwesenheit
	7.00-8.30 Uhr			
Pause	9.30-9.45 Uhr		15 Minuten	
geht	12.57 Uhr			
Summen		5 Std. 42 Min	15 Minuten	5 Std. 57 Min
Summen/Woche		38 Std. 30 Min		

Die festgelegten Zeiten sind Grundlage für die tägliche Arbeitszeiterfassung sowie für die Erfassung der Fehltag bzw. Arbeitsbefreiungen (auch stundenweise).

§ 5 Übertragbarer Arbeitszeitsaldo

(1) Pro Monat darf maximal ein **Zeitguthaben** in Höhe der individuellen Wochen-/Regelarbeitszeit (§ 4) erarbeitet und in den Folgemonat übertragen werden. Ein so angesammeltes Zeitguthaben darf insgesamt das zweifache der individuellen Wochen-/Regelarbeitszeit nicht übersteigen.

Beispiel 1:	individuelle Wochenarbeitszeit	=	38,5 Std.
	monatlich übertragbares Zeitguthaben	=	höchstens 38,5 Std.
	angesammeltes Zeitguthaben insgesamt	=	höchstens 77,0 Std.

Beispiel 2:	individuelle Wochenarbeitszeit	=	30 Std.
	monatlich übertragbares Zeitguthaben	=	höchstens 30 Std.
	angesammeltes Zeitguthaben insgesamt	=	höchstens 60 Std.
Beispiel 3:	individuelle Wochenarbeitszeit	=	19,25 Std.
	monatlich übertragbares Zeitguthaben	=	höchstens 19,25 Std.
	angesammeltes Zeitguthaben insgesamt	=	höchstens 38,5 Std.

(2) Insgesamt darf maximal eine **Zeitschuld** in Höhe der individuellen Wochen-/Regelarbeitszeit (§ 4) in den Folgemonat übertragen werden. Innerhalb von 3 Monaten muß der Arbeitszeitsaldo ausgeglichen sein.

§ 6 Ausgleich von Zeitguthaben

(1) Zeitguthaben sind so auszugleichen, daß die Funktions- und Arbeitsfähigkeit der Organisationseinheiten nicht beeinträchtigt werden. Der ganz- oder mehrtägige Ausgleich von Zeitguthaben ist daher zwischen der Fachbereichs-/Fachdienstleitung und der Organisationseinheit zu vereinbaren. Für den Ausgleich von Zeitguthaben wird die Regelarbeitszeit zugrunde gelegt.

(2) Übertragbare Zeitguthaben sind keine Überstunden im tariflichen Sinne.

(3) Zeitguthaben, das die nach § 5 Abs. 1 bestimmte Höchstgrenze übersteigt, wird ersatzlos gestrichen. Ausgenommen hiervon sind lediglich die von der Dienststelle mit Zustimmung des Personalrates angeordneten Überstunden oder Ruf-/Bereitschaftsdienste. Diese Zeit wird gesondert, entsprechend den tariflichen oder gesetzlichen Bestimmungen oder nach Vereinbarung abgegolten.

§ 7 Automatisierte Arbeitszeiterfassung

(1) Der tatsächliche Arbeitsbeginn, das tatsächliche Arbeitsende sowie Pausen sind von den Beschäftigten persönlich per Zeiterfassungskarte zu dokumentieren. Es ist nicht statthaft, die Arbeitszeit durch andere Personen erfassen zu lassen. Jeder Mißbrauch der Arbeitszeiterfassung stellt eine Arbeits bzw. Dienstpflichtverletzung dar. Er ist unter Umständen auch als Betrug strafbar.

Sowohl zum Ein als auch zum Ausstempeln ist nur das Zeiterfassungsgerät, das dem Arbeitsplatz am nächsten liegt, zu benutzen. Sollte das Zeiterfassungsgerät defekt sein oder die Betätigung des Zeiterfassungsgerätes wurde aus anderen Gründen nicht durchgeführt (z. B. Zeiterfassungskarte nicht mitgeführt, Ein-/Ausstempeln vergessen), ist ein Zeit-Korrektur-Beleg auszufüllen und über die Fachbereichs- bzw. Fachdienstleitung der/dem für die Eingabe in das Zeiterfassungssystem Verantwortlichen zuzuleiten - **Anlage V** -.
Ausnahmen von der Arbeitszeiterfassung sind in der **Anlage II** aufgeführt.

(2) Bei Dienst- und Fortbildungsreisen wird der für die An- und Abreise benötigte Zeitaufwand als Arbeitszeit berechnet, sofern die tägliche Regelarbeitszeit überschritten wird. Wird bei einer eintägigen Dienstreise die Arbeit in der Dienststelle nicht aufgenommen oder beendet, so ist die geleistete Arbeitszeit über den Korrekturbeleg nachzuerfassen (ab Abfahrt bis Ankunft Ausgangsort, jedoch nicht mehr als vom Dienort aus gerechnet).

Vor Beginn oder nach Beendigung der Fortbildung im Dienstgebäude abgeleistete Arbeitszeiten sind durch die Beschäftigten per Zeiterfassungskarte zu dokumentieren.

(3) Die Fachbereichs- bzw. Fachdienstleitungen sind bei der Überprüfung der Zeiterfassung bzw. der Aufzeichnungen über die Zeiterfassung dafür verantwortlich, daß

- die Arbeitszeitkonten regelmäßig überprüft,
- Zeitdefizite und Zeitguthaben protokolliert,
- Unklarheiten mit den Beschäftigten besprochen und
- die Arbeitszeitlisten/ -protokolle mindestens 1 Jahr aufbewahrt werden.

(4) Berufsschultage mit mindestens 6 Unterrichtsstunden (270 Minuten) werden mit der Regelarbeitszeit bewertet. An Schultagen mit weniger als 6 Unterrichtsstunden ist nach Beendigung des Unterrichts der Ausbildungsplatz auf dem kürzesten Weg wieder aufzusuchen.

§ 8 Arbeitsbefreiung, Sonderurlaub sowie Arbeitsunterbrechung

(1) Angestellte/Arbeiter

Besteht ein rechtlicher (tariflicher) Anspruch auf Arbeitsbefreiung (zum Anspruch siehe **Anlage III**), so bezieht sich die Arbeitsbefreiung immer auf die im Einzelfall anzusetzende tägliche Regelarbeitszeit. Dies gilt gleichermaßen auch für Urlaubs- und Krankheitszeiten.

Für die Genehmigung in den Fällen des § 52 BAT/§ 29 BMT-G Abs. 1 Buchstabe a bis d und Buchstabe f ist die Fachbereichsleitung zuständig.

Sofern ein Anspruch auf stundenweise Arbeitsbefreiung an einzelnen Arbeitstagen besteht (z. B. wegen Arztbesuch, Wahrnehmung amtlicher Termine oder Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten) gilt nur die unvermeidbar in die Geschäftszeit (§ 3) fallende Zeit der Arbeitsunterbrechung als geleistete Arbeitszeit.

Für die Genehmigung in den Fällen § 52 BAT/§ 29 BMT-G Abs. 1 Buchstabe e sowie die Absätze 2 ff. ist der Fachdienst Personal zuständig. Entsprechende Anträge sind dem Fachdienst auf dem Dienstweg rechtzeitig vorzulegen.

(2) Beamtinnen/Beamte

Besteht ein rechtlicher Anspruch auf Sonderurlaub (zum Anspruch siehe **Anlage IV**), besteht dieser immer auf die im Einzelfall anzusetzende tägliche Regelarbeitszeit. Dies gilt gleichermaßen auch für Urlaubs- und Krankheitszeiten. Die Sonderurlaubsverordnung, wird in der jeweils geltenden Fassung angewendet.

Für die Genehmigung in den Fällen der §§ 12 Nr. 1 und § 13 Abs. 1 Nr. 1, 3, 4 und 5 a.a.O. ist die Fachbereichsleitung zuständig. Sofern ein Anspruch auf stundenweisen Sonderurlaub an einzelnen Arbeitstagen besteht (z. B. wegen Arztbesuch, Wahrnehmung amtlicher Termine oder Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten), gilt nur die unvermeidbar in die Geschäftszeit (§ 3) fallende Zeit der Arbeitsunterbrechung als geleistete Arbeitszeit.

In den sonstigen in der Sonderurlaubsverordnung beschriebenen Fällen ist der Fachdienst

Personal zuständig. Entsprechende Anträge sind dem Fachdienst Personal auf dem Dienstweg rechtzeitig vorzulegen.

(3) Die Fachbereichs-/Fachdienstleitung kann Arbeitsbefreiung bis zu mehreren Stunden in unumgänglichen Sonderfällen, die nicht gesetzlich bzw. tariflich geregelt sind, gewähren.

Arbeitsunterbrechungen aus privaten Gründen können weder als Arbeitszeit noch als Arbeitsbefreiung abgerechnet werden. Ausgenommen sind Arbeitsbefreiungen, auf die ein rechtlicher Anspruch besteht.

§ 9 Besondere Regelung

Das Recht der Beschäftigten, die Arbeitszeit selbst zu bestimmen, kann für insgesamt sechs Arbeitstage im Monat durch die Vorgesetzten eingeschränkt werden, wenn dies in dienstlich begründeten Ausnahmefällen notwendig ist. Weitergehende Einschränkungen können nur im Einvernehmen mit dem Personalrat vorgenommen werden.

§ 10 Inkrafttreten

(1) Diese Dienstvereinbarung tritt nach der erfolgten Erprobung im Jahr 2001 am 1. Januar 2002 für die Dauer von 3 Jahren, endend am 31.12.2004, in Kraft.

(2) Mit dem Inkrafttreten dieser Dienstvereinbarung werden die Dienstvereinbarungen über die gleitende Arbeitszeit vom 23. Dezember 1993 und vom 10. Oktober 2000 außer Kraft gesetzt.

Bad Oldesloe, Dezember 2001

Klaus Plöger
Landrat

Saddig
Vorsitzender des Personalrates

Anlage I

zur Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit (besondere Dienstpläne)

Folgende Bereiche bleiben aus dienstlichen Gründen von der Teilnahme an der Flexibilisierung der Arbeitszeit ausgenommen:

- . Kreisleitstelle
- . Hausmeisterdienst
- . Reinigungskräfte - nur Stundenaufsummierung -.

Anlage II

zur Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Ausnahmen von der Arbeitszeiterfassung)

Von der automatisierten Zeiterfassung nach § 7 Abs. 1 sind ausgenommen:

- . der Landrat / die Landrätin
- . die Sozialarbeiter/Innen des Fachbereiches 2 Jugend, Schule und Kultur und des Fachdienstes Gesundheit (soweit sie in einer Außenstelle tätig sind)
- . die Beschäftigten der Kreisleitstelle und andere, denen am Arbeitsort keine automatisierte Zeiterfassung möglich ist.

Anlage III

zur Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Arbeitsbefreiungen gemäß § 52 BAT bzw. § 29 BMT-G)

Nachstehender Text des § 52 BAT gilt sinngemäß auch für die Arbeiterinnen und Arbeiter

§ 52

Arbeitsbefreiung

(1) Als Fälle nach § 616 BGB, in denen der Angestellte unter Fortzahlung der Vergütung (§ 26) und der in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen im nachstehend genannten Ausmaß von der Arbeit freigestellt wird, gelten nur die folgenden Anlässe:

- | | | |
|-----|--|---|
| a) | Niederkunft der Ehefrau | 1 Arbeitstag, |
| b) | Tod des Ehegatten, eines Kindes oder Elternteils | 2 Arbeitstage, |
| c) | Umzug aus dienstlichem oder betrieblichem Grund an einen anderen Ort | 1 Arbeitstag, |
| d) | 25-, 40- und 50jähriges Arbeitsjubiläum | 1 Arbeitstag, |
| e) | schwere Erkrankung | |
| aa) | eines Angehörigen, soweit er in demselben Haushalt lebt, | 1 Arbeitstag
im Kalenderjahr, |
| bb) | eines Kindes, das das 12. Lebensjahr noch nicht vollendet hat, wenn im laufenden Kalenderjahr kein Anspruch nach § 45 SGB V besteht oder bestanden hat, | bis zu 4
Arbeitstage im
Kalenderjahr, |
| cc) | einer Betreuungsperson, wenn der Angestellte deshalb die Betreuung seines Kindes, das das 8. Lebensjahr noch nicht vollendet hat oder wegen körperlicher, geistiger oder seelischer Behinderung dauernd pflegebedürftig ist, übernehmen muß, Eine Freistellung erfolgt nur, soweit eine andere Personal zur Pflege oder Betreuung nicht sofort zur Verfügung steht und der Arzt in den Fällen des Doppelbuchstaben aa) und bb) die Notwendigkeit der Anwesenheit des Angestellten zur vorläufigen Pflege bescheinigt. Die Freistellung darf insgesamt 5 Arbeitstage im Kalenderjahr nicht überschreiten. | bis zu 4
Arbeitstage im
Kalenderjahr |
| f) | Ärztliche Behandlung des Angestellten, wenn diese während der Arbeitszeit erfolgen muß, | erforderliche
nachgewiesene
Abwesenheitszeit
einschließlich
erforderlicher
Wegezeiten. |

(2) Bei Erfüllung allgemeiner staatsbürgerlicher Pflichten nach deutschem Recht, soweit die Arbeitsbefreiung gesetzlich vorgeschrieben ist und soweit die Pflichten nicht außerhalb der Arbeitszeit, gegebenenfalls nach ihrer Verlegung, wahrgenommen werden können, besteht der Anspruch auf Fortzahlung der Vergütung (§ 26) und der in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen nur insoweit, als der Angestellte nicht Ansprüche auf Ersatz dieser Bezüge geltend machen kann. Die fortgezahlten Bezüge gelten in Höhe des Ersatzanspruchs als Vorschuß auf

die Leistungen der Kostenträger. Der Angestellte hat den Ersatzanspruch geltend zu machen und die erhaltenen Beträge an den Arbeitgeber abzuführen.

(3) Der Arbeitgeber kann in sonstigen dringenden Fällen Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung der Vergütung (§ 26) und der in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen bis zu drei Arbeitstagen gewähren.

In begründeten Fällen kann bei Verzicht auf die Bezüge kurzfristige Arbeitsbefreiung gewährt werden, wenn die dienstlichen oder betrieblichen Verhältnisse es gestatten.

(4) Zur Teilnahme an Tagungen kann den gewählten Vertretern der Kreisvorstände, der Bezirksvorstände, der Bundesabteilungsvorstände sowie des Hauptvorstandes bzw. der Kreisvorstände, der Landesvorstände, der Bundesberufs- und der Bundesfachgruppenvorstände auf Anfordern der vertragschließenden Gewerkschaften Arbeitsbefreiung bis zu sechs Werktagen im Jahr unter Fortzahlung der Vergütung (§ 26) und der in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen erteilt werden, sofern nicht dringende dienstliche oder betriebliche Interessen entgegenstehen.

Zur Teilnahme an Tarifverhandlungen mit dem Bund, der Tarifgemeinschaft deutscher Länder und der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände oder ihrer Arbeitgeberverbände kann auf Anfordern einer der vertragschließenden Gewerkschaften Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung der Vergütung (§ 26) und der in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen ohne zeitliche Begrenzung erteilt werden.

(5) Zur Teilnahme an Sitzungen von Prüfungs- und von Berufsbildungsausschüssen nach dem Berufsbildungsgesetz sowie für eine Tätigkeit in Organen von Sozialversicherungsträgern kann den Mitgliedern Arbeitsbefreiung unter Fortzahlung der Vergütung (§ 26) und der in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen gewährt werden, sofern nicht dringende dienstliche oder betriebliche Interessen entgegenstehen.

Protokollnotizen:

- . Als Zulagen, die in Monatsbeträgen festgelegt sind, gelten auch Monatspauschalen der in § 47 Abs. 2 Unterabs. 2 genannten Bezüge.
- . Zu den "begründeten Fällen" im Sinne des Absatzes 3 Unterabs. 2 können auch solche Anlässe gehören, für die nach Absatz 1 kein Anspruch auf Arbeitsbefreiung besteht (z.B. Umzug aus persönlichen Gründen).

Anlage IV

zur Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit

Landesverordnung über die Bewilligung von Urlaub aus anderen Anlässen für die Beamtinnen und Beamten (Sonderurlaubsverordnung - SUVO)

Vom 14. Januar 1998 (GVOBl. Schl.-H. S. 29)

Inhaltsübersicht

Abschnitt I

Verfahrensvorschriften

- § 1 Geltungs- und Anwendungsbereich
- § 2 Verfahren
- § 3 Widerruf und Verlegung
- § 4 Ersatz von Aufwendungen
- § 5 Fortzahlung der Besoldung

Abschnitt II

Einzelatbestände

- § 6 Sonderurlaub zur Ausübung staatsbürgerlicher Rechte und zur Erfüllung staatsbürgerlicher Pflichten
- § 7 Sonderurlaub für Zwecke der Gefahrenabwehr und für humanitäre Zwecke
- § 8 Sonderurlaub für gewerkschaftliche Zwecke
- § 9 Sonderurlaub für Zwecke der militärischen Verteidigung sowie für politische, kirchliche und Selbsthilfeszwecke
- § 10 Sonderurlaub für sportliche Zwecke
- § 11 Höchstdauer eines Sonderurlaubs nach den §§ 7 bis 10
- § 12 Sonderurlaub für gesundheitliche Zwecke
- § 13 Sonderurlaub aus persönlichen Anlässen
- § 14 Sonderurlaub zur Ableistung eines freiwilligen sozialen oder ökologischen Jahres
- § 15 Sonderurlaub zur Ausübung einer Tätigkeit in öffentlichen zwischenstaatlichen oder überstaatlichen Einrichtungen
- § 16 Sonderurlaub zur Wahrnehmung von Aufgaben der Entwicklungszusammenarbeit
- § 17 Sonderurlaub zur Übernahme einer Lehrtätigkeit an deutschen Auslandsschulen, Europaschulen oder im Nordschleswigschen Schuldienst
- § 18 Sonderurlaub für Angehörige des wissenschaftlichen Personals
- § 19 Sonderurlaub in besonderen Fällen

Abschnitt III

Schlußvorschriften

- § 20 Änderung der Erholungsurlaubsverordnung § 21 Inkrafttreten, Außerkrafttreten
- § 21 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Aufgrund des § 105 Abs. 1 Satz 2 und Abs. 2 des Landesbeamtengesetzes (LBG) verordnet die Landesregierung:

Abschnitt 1 - Verfahrensvorschriften

§ 1 Geltungs- und Anwendungsbereich

(1) Diese Verordnung gilt für die Beamtinnen und Beamten des Landes, der Gemeinden, der Kreise, der Ämter und der sonstigen der Aufsicht des Landes unterstehenden Körperschaften des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit sowie der rechtsfähigen Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts.

(2) Andere Rechtsvorschriften, nach denen Urlaub aus anderen Anlässen bewilligt wird, bleiben unberührt.

§ 2 Verfahren

(1) Sonderurlaub wird nur bewilligt, wenn die Angelegenheit nicht außerhalb der Arbeitszeit, bei Teilnahme an der gleitenden Arbeitszeit nicht außerhalb der Kernzeit, erledigt werden kann. Bei Lehrkräften im Schul- und Hochschuldienst sollen bei einem Sonderurlaub, der fünf Arbeitstage überschreitet, die Ferien oder vorlesungsfreie Zeit berücksichtigt werden.

(2) Die Beamtin oder der Beamte hat den Sonderurlaub rechtzeitig bei der oder dem Dienstvorgesetzten zu beantragen. Die Beamtin oder der Beamte hat dafür zu sorgen, daß ihr oder ihm Mitteilungen der Dienstbehörde jederzeit zugeleitet werden können, wenn die oder der Dienstvorgesetzte dies verlangt. Kann Sonderurlaub aus einem von der Beamtin oder dem Beamten nicht zu vertretenden Grund nicht rechtzeitig beantragt werden, ist der Antrag unverzüglich nach Bekanntwerden des Urlaubsanlasses zu stellen.

(3) Für die Bewilligung des Sonderurlaubs ist die oder der Dienstvorgesetzte zuständig, soweit in dieser Verordnung nichts anderes bestimmt ist. Sie oder er kann diese Befugnis anderen Personen übertragen. Soll Sonderurlaub nur stundenweise bewilligt werden, ist dafür die oder der unmittelbare Vorgesetzte zuständig. Der Leiterin oder dem Leiter einer Behörde wird der Sonderurlaub von der vorgesetzten Behörde erteilt. Die oberste Dienstbehörde bestimmt, ob und für welche Zeit die Leiterin oder der Leiter einer Behörde sich selbst beurlauben kann.

(4) Ist die durchschnittliche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit auf mehr oder weniger als fünf Arbeitstage in der Kalenderwoche verteilt, erhöht oder vermindert sich die Dauer des Sonderurlaubs in den Fällen des § 6 Abs. 4, § 7, § 8 Abs. 1, §§ 9 bis 11 und § 13 Abs. 2 entsprechend. Ergeben sich bei der Berechnung des Sonderurlaubs

Bruchteile eines Urlaubstages von 0,5 oder mehr, wird auf einen vollen Urlaubstag aufgerundet.

§ 3 Widerruf und Verlegung

(1) Sonderurlaub bis zur Dauer von zehn Arbeitstagen kann nur aus zwingenden dienstlichen Gründen widerrufen werden.

(2) Sonderurlaub ist zu widerrufen, wenn dieser zu einem anderen als dem bewilligten Zweck verwendet wird oder wenn andere Gründe, die die Beamtin oder der Beamte zu vertreten hat, den Widerruf erfordern. In diesen Fällen ist der Sonderurlaub auf den Erholungsurlaub des gleichen Jahres, soweit die Beamtin oder der Beamte diesen Urlaub bereits genommen hat, auf den Erholungsurlaub des folgenden Jahres, anzurechnen.

(3) Auf Antrag der Beamtin oder des Beamten kann ein bewilligter Sonderurlaub hinausgeschoben oder abgebrochen werden (Verlegung), wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen.

§ 4 Ersatz von Aufwendungen

(1) Mehraufwendungen, die durch einen Widerruf des Sonderurlaubs nach § 3 Abs. 1 entstehen, werden nach den Bestimmungen des Reise- und Umzugskostenrechts ersetzt. Zuwendungen, die von anderer Seite zur Deckung der Aufwendungen geleistet werden, sind anzurechnen.

(2) Absatz 1 gilt auch für Mehraufwendungen, die anlässlich der Wiederaufnahme des Dienstes in den Fällen des § 15 Abs. 1 und § 16 entstehen, wenn die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle spätestens bei Beendigung des Sonderurlaubs schriftlich anerkannt hat, daß dieser dienstlichen Interessen oder öffentlichen Belangen dient.

§ 5 Fortzahlung der Besoldung

(1) Während des Sonderurlaubs wird die Besoldung weitergezahlt, soweit in dieser Verordnung nichts anderes bestimmt ist. Kann die Beamtin oder der Beamte Ansprüche auf Ersatz des Verdienstausfalles geltend machen, wird keine Besoldung gewährt. Satz 2 gilt nicht für die Fälle des § 6.

(2) Erhält die Beamtin oder der Beamte in den Fällen des § 19 Abs. 2 Zuwendungen von anderer Seite, so ist die Besoldung entsprechend zu kürzen, es sei denn, der Wert der Zuwendungen ist gering.

§ 7 Sonderurlaub für Zwecke der Gefahrenabwehr und für humanitäre Zwecke

Für die

1. Ausübung einer Tätigkeit infolge der Heranziehung zum Einsatz
 - a) im Seenotrettungsdienst der Deutschen Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger zwecks Rettung von Menschenleben,
 - b) im freiwilligen Sanitätsdienst bei Vorliegen eines dringenden öffentlichen Interesses,
 - c) bei humanitären Hilfsleistungen im Ausland,
 2. Teilnahme an Ausbildungsveranstaltungen und Übungen der Deutschen Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger,
 3. Teilnahme an einem geschlossenen Lehrgang zur Ausbildung als Pflegehilfskraft
- soll Sonderurlaub bewilligt werden, wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Sonderurlaub nach § 7 darf zusammen bis zu einer Gesamtdauer von fünfzehn Arbeitstagen im Kalenderjahr bewilligt werden.

§ 8 Sonderurlaub für gewerkschaftliche Zwecke

(1) Für die Teilnahme an

1. Sitzungen des überörtlichen Vorstandes einer Gewerkschaft oder eines Berufsverbandes, dem die Beamtin oder der Beamte angehört,
2. Tagungen von Gewerkschaften oder Berufsverbänden auf internationaler, Bundes- oder Landesebene, beim Fehlen einer Landesebene auf Bezirksebene, wenn die Beamtin oder der Beamte als Mitglied eines Gewerkschafts- oder Berufsverbandsvorstandes oder als Delegierte oder Delegierter teilnimmt,

kann Sonderurlaub bewilligt werden, wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Bei Gewerkschaften, die mehrere Beschäftigtengruppen vertreten, treten an die Stelle des Vorstandes die für Angelegenheiten der Beamtinnen und Beamten zuständigen gewählten, überörtlichen Landes- und Bundesausschüsse oder Kommissionen. Sonderurlaub nach Satz 1

darf fünf Arbeitstage im Kalenderjahr nicht überschreiten.

(2) Für die Teilnahme an Sitzungen, Versammlungen oder Verhandlungen als Vertreterin oder Vertreter oder als Beauftragte oder Beauftragter einer Gewerkschaft, einer Spitzenorganisation einer Gewerkschaft oder eines Berufsverbandes kann Sonderurlaub für die Dauer der notwendigen Abwesenheit vom Dienst bewilligt werden, wenn aufgrund eines Gesetzes Beteiligungsrechte wahrgenommen werden und dienstliche Gründe nicht entgegenstehen.

§ 9 Sonderurlaub für Zwecke der militärischen Verteidigung sowie für politische, kirchliche und Selbsthilfzwecke

Für die Teilnahme an

1. dienstlichen Veranstaltungen im Sinne des § 1 Abs. 4 des Soldatengesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Dezember 1995 (BGBl. 1 S. 1737), zuletzt geändert durch Artikel 20 des Gesetzes vom 18. Juni 1997 (BGBl. 1 S. 1430),
2. Sitzungen des überörtlichen Vorstandes einer Partei, dem die Beamtin oder der Beamte angehört, und an Parteitagen auf Bundes-, Landes- oder Bezirksebene, wenn die Beamtin oder der Beamte als Mitglied eines Parteivorstandes oder als Delegierte oder Delegierter teilnimmt,
3. a) Sitzungen überörtlicher Verfassungsorgane oder überörtlicher Verwaltungsgremien der Kirchen oder sonstiger öffentlich-rechtlicher Religionsgesellschaften, wenn die Beamtin oder der Beamte dem Verfassungsorgan oder Gremium angehört,
b) Tagungen der Kirchen oder öffentlich-rechtlicher Religionsgesellschaften, wenn die Beamtin oder der Beamte auf Anforderung der Kirchenleitung oder obersten Leitung der Religionsgesellschaft als Delegierte oder Delegierter oder als Mitglied eines Verwaltungsgremiums der Kirche oder der Religionsgesellschaft teilnimmt,
4. Tagungen von überörtlichen Selbsthilfeorganisationen zur Betreuung behinderter Personen, wenn es sich um eine Tagung auf Bundes- oder Landesebene handelt und die Beamtin oder der Beamte als Mitglied eines Vorstandes der Organisation teilnimmt,

kann Sonderurlaub bewilligt werden, wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Sonderurlaub nach Satz 1 darf drei Arbeitstage im Kalenderjahr nicht überschreiten.

§ 10 Sonderurlaub für sportliche Zwecke

(1) Sonderurlaub kann bewilligt werden für die aktive Teilnahme als Sportlerin oder Sportler, ehrenamtliche Trainerin oder ehrenamtlicher Trainer, Betreuerin oder Betreuer oder Schiedsrichterin oder Schiedsrichter

1. an Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften, internationalen Länderwettkämpfen sowie dazugehörigen Vorbereitungskämpfen auf Bundesebene,
2. an Europapokal-Wettbewerben sowie Endkämpfen um deutsche Meisterschaften,
3. am Deutschen Turnfest,

wenn die Beamtin oder der Beamte von einem dem Deutschen Sportbund angeschlossenen Verband oder Verein benannt worden ist und dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Sonderurlaub nach Satz 1 darf fünf Arbeitstage im Kalenderjahr nicht überschreiten; die oberste Dienstbehörde kann Sonderurlaub nach Nummer 1 auch für einen längeren Zeitraum bewilligen.

(2) Sonderurlaub kann bewilligt werden für die Teilnahme an

1. Kongressen und Vorstandssitzungen internationaler Sportverbände, denen der Deutsche Sportbund oder ein ihm angeschlossener Verband angehört,
2. Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen des Nationalen Olympischen

Komitees, des Deutschen Sportbundes oder eines ihm angeschlossenen Verbandes auf Bundesebene,

3. Vorstandssitzungen eines dem Deutschen Sportbund angeschlossenen Verbandes auf Landesebene,

wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen und die Beamtin oder der Beamte als Mitglied des Gremiums teilnimmt. Sonderurlaub nach Satz 1 darf drei Arbeitstage im Kalenderjahr nicht überschreiten.

§ 11 Höchstdauer eines Sonderurlaubs nach den §§ 7 bis 10

Sonderurlaub nach den §§ 7, 8 Abs. 1 sowie §§ 9 und 10 mit Ausnahme des § 10 Abs. 1 Nr. 1 darf insgesamt fünfzehn Arbeitstage im Kalenderjahr nicht überschreiten.

§ 12 Sonderurlaub für gesundheitliche Zwecke

Für die Dauer der notwendigen Abwesenheit vom Dienst

1. für ärztliche Behandlungen der Beamtin oder des Beamten,
 2. für Heilkuren, deren Notwendigkeit durch ein amts- oder vertrauensärztliches Zeugnis nachgewiesen ist,
 3. für Badekuren, soweit sie nach § 11 Abs. 2 des Bundesversorgungsgesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Januar 1982 (BGBl. 1 S. 21), zuletzt geändert durch Gesetz vom 18. Juni 1997 (BGBl. I S. 1382), versorgungsärztlich verordnet sind
- ist Sonderurlaub zu bewilligen, wenn zwingende dienstliche Gründe nicht entgegenstehen.

§ 13 Sonderurlaub aus persönlichen Anlässen

(1) Sonderurlaub soll für folgende persönliche Anlässe bewilligt werden

1. a)) Niederkunft der Ehefrau oder Lebensgefährtin 1 Arbeitstag,
b) Muß der Beamte aus diesem Grunde die Betreuung seiner Kinder, die bis zu 2
das achte Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die wegen Arbeitstagen,
körperlicher, geistiger oder seelischer Behinderung dauernd
pflegebedürftig sind, übernehmen, weil eine andere Person für diesen
Zweck nicht sofort zur Verfügung steht,
2. Schwere Erkrankung
a) einer oder eines Angehörigen, der Lebensgefährtin oder des 1 Arbeitstag im
Lebensgefährten, soweit diese oder dieser in demselben Haushalt lebt, Kalenderjahr,
b) einer Betreuungsperson, wenn die Beamtin oder der Beamte aus bis zu 4
diesem Grunde die Betreuung ihrer oder seiner Kinder, die das achte Arbeitstagen im
Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die wegen körperlicher, Kalenderjahr:
geistiger oder seelischer Behinderung dauernd pflegebedürftig sind,
übernehmen muß,

Sonderurlaub wird nur bewilligt, soweit eine andere Person für diesen Zweck nicht sofort zur Verfügung steht und in den Fällen des Buchstaben a die Beamtin oder der Beamte die nach ärztlicher Bescheinigung unerläßliche Pflege oder Betreuung der / des Erkrankten übernehmen muß.

3. Tod der Ehefrau, des Ehemannes, der Lebensgefährtin, des 2 Arbeitstage,
Lebensgefährten, eines Kindes oder eines Elternteils
4. Umzug aus Anlaß der Versetzung, Abordnung, Zuweisung nach § 123 a 1 Arbeitstag,
des Beamtenrechtsrahmengesetzes oder Umsetzung an einen anderen Ort
aus dienstlichen Gründen
5. 25-, 40- oder 50jähriges Dienstjubiläum 1 Arbeitstag.

(2) Sonderurlaub soll bis zu zehn Arbeitstagen im Kalenderjahr, bei Alleinerziehenden bis zu zwanzig Arbeitstagen im Kalenderjahr, bewilligt werden, wenn es nach ärztlichem Zeugnis erforderlich ist, daß die Beamtin oder der Beamte zur Beaufsichtigung, Betreuung oder

Pflege eines erkrankten Kindes dem Dienst fernbleibt, eine andere im selben Haushalt lebende Person für diesen Zweck nicht zur Verfügung steht und das Kind das zwölfte Lebensjahr noch nicht vollendet hat.

(3) Die oder der Dienstvorgesetzte kann aus anderen wichtigen persönlichen Gründen Sonderurlaub bis zur Dauer von drei Arbeitstagen bewilligen. § 2 Abs. 3 Satz 3 bleibt unberührt.

§ 14 Sonderurlaub zur Ableistung eines freiwilligen sozialen- oder ökologischen Jahres

Zur Ableistung eines freiwilligen sozialen Jahres nach dem Gesetz zur Förderung eines freiwilligen sozialen Jahres vom 17. August 1964 (BGBl. 1 S. 640), zuletzt geändert durch Artikel 18 des Gesetzes vom 24. März 1997 (BGBl. 1 S. 594), oder eines freiwilligen ökologischen Jahres nach dem Gesetz zur Förderung eines freiwilligen ökologischen Jahres vom 17. Dezember 1993 (BGBl. 1 S. 2118), geändert durch Artikel 19 des Gesetzes vom 24. März 1997 (BGBl. 1 S. 594), kann Beamtinnen oder Beamten Sonderurlaub unter Wegfall der Besoldung bis zur Dauer eines Jahres bewilligt werden, wenn zwingende dienstliche Gründe nicht entgegenstehen.

§ 15 Sonderurlaub zur Ausübung einer Tätigkeit in öffentlichen zwischenstaatlichen oder überstaatlichen Einrichtungen

(1) Wird eine Beamtin oder ein Beamter zur Wahrnehmung einer hauptberuflichen Tätigkeit in öffentliche zwischenstaatliche oder überstaatliche Einrichtungen entsandt, ist für die Dauer dieser Tätigkeit Sonderurlaub unter Wegfall der Besoldung zu bewilligen; die Entscheidung trifft die oberste Dienstbehörde.

(2) Wird eine Beamtin oder ein Beamter nicht entsandt, kann zur Wahrnehmung einer hauptberuflichen Tätigkeit in einer öffentlichen zwischenstaatlichen oder überstaatlichen Einrichtung Sonderurlaub unter Wegfall der Besoldung bis zur Dauer eines Jahres bewilligt werden, wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Die oberste Dienstbehörde kann die Dauer des Sonderurlaubs verlängern; bei Beamtinnen und Beamten des Landes bedarf diese Entscheidung der Zustimmung des Ministeriums für Finanzen und Energie.

§ 16 Sonderurlaub zur Wahrnehmung von Aufgaben der Entwicklungszusammenarbeit

Zur Übernahme von Aufgaben der Entwicklungszusammenarbeit kann die oberste Dienstbehörde Sonderurlaub unter Wegfall der Besoldung bewilligen, wenn dienstliche Gründe nicht entgegenstehen.

§ 17 Sonderurlaub zur Übernahme einer Lehrtätigkeit an deutschen Auslandsschulen, Europaschulen oder im Nordschleswigschen Schuldienst

(1) Zur Übernahme einer durch die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen vermittelten Lehrtätigkeit an deutschen Auslandsschulen einschließlich der dem Bundesministerium der Verteidigung unterstehenden Auslandsschulen und an Europäischen Schulen kann Sonderurlaub unter Wegfall der Besoldung bis zu der vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur allgemein bestimmten Dauer bewilligt werden. Gleiches gilt für durch die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen vermittelte Bundesprogrammlehrkräfte.

(2) Für eine Tätigkeit als Landesprogrammlehrkraft kann Sonderurlaub bewilligt werden.

(3) Für eine Tätigkeit im deutschen Schuldienst in Nordschleswig oder bei dem Deutschen

Generalsekretariat in Nordschleswig kann die oberste Dienstbehörde Sonderurlaub unter vollem oder teilweisem Wegfall der Besoldung bis zur Dauer von fünf Jahren bewilligen; eine Verlängerung ist zulässig.

§ 18 Sonderurlaub für Angehörige des wissenschaftlichen Personals

(1) Für eine Tätigkeit, die der wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland oder im Ausland dient oder für die Arbeit der Hochschule förderlich ist, kann die oberste Dienstbehörde Professorinnen und Professoren sowie Angehörigen des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen Sonderurlaub unter Fortzahlung der Besoldung, vollem oder teilweisem Wegfall der Besoldung bewilligen.

(2) Die oberste Dienstbehörde kann die Befugnis zur Bewilligung des Sonderurlaubs auf die Hochschule übertragen, soweit eine Dauer von sechs Monaten nicht überschritten wird.

§ 19 Sonderurlaub in besonderen Fällen

(1) Sonderurlaub unter Wegfall der Besoldung kann bewilligt werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt und dienstliche Gründe nicht entgegenstehen. Sonderurlaub für die Dauer von mehr als drei Monaten kann nur in besonders begründeten Fällen durch die oberste Dienstbehörde bewilligt werden.

(2) Die oberste Dienstbehörde kann die Besoldung ganz oder teilweise weitergewähren, wenn ein Sonderurlaub, der für einen in den §§ 6 bis 18 nicht genannten Zweck bewilligt wird, auch dienstlichen Zwecken dient. Sofern ein solcher Sonderurlaub für einen längeren Zeitraum als einen Monat bewilligt wird, bedarf es bei Beamtinnen und Beamten des Landes der Zustimmung des Ministeriums für Finanzen und Energie.

Abschnitt 111 - Schlußvorschriften

§ 20 Änderung der Erholungsurlaubsverordnung

Die Erholungsurlaubsverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Januar 1987 (GVOB1. Schl.-H. S. 53), zuletzt geändert gemäß Verordnung vom 24. Oktober 1996 (GVOB1. Schl.-H. S. 652), wird wie folgt geändert:

1. In § 2 werden folgende Absätze 3 und 4 angefügt:

“(3) Die Beamtin oder der Beamte hat den Urlaub rechtzeitig bei der oder dem Dienstvorgesetzten zu beantragen. Die Beamtin oder der Beamte hat dafür zu sorgen, daß ihr oder ihm Mitteilungen der Dienstbehörde jederzeit zugeleitet werden können, wenn die oder der Dienstvorgesetzte dies verlangt.

(4) Die oberste Dienstbehörde bestimmt, ob und für welche Zeit die Leiterin oder der Leiter einer Behörde sich selbst beurlauben kann.”.

2. § 10 wird gestrichen.

§ 21 Inkrafttreten, Außerkrafttreten

Diese Verordnung tritt am 1. Februar 1998 in Kraft. Gleichzeitig treten die Nummern 1, 3, 4 und 6 bis 9 zu § 17 des Deutschen Beamtengesetzes (§§ 89 und 105 LBG) der Verordnung zur Durchführung des Deutschen Beamtengesetzes vom 29. Juni 1937 (RGBl. I S. 669), zuletzt geändert gemäß Verordnung vom 24. Oktober 1996 (GVOBI. Schl.-H. S. 652), außer Kraft.

Anlage V

zur Dienstvereinbarung über die Flexibilisierung der Arbeitszeit
Arbeitszeit-Korrektur

An

Name	Vorname	Fachbereich/-dienst

Grund

<input type="checkbox"/> Zeiterfassungsgerät nicht bzw. falsch bedient <input type="checkbox"/> Dienstreise/Dienstgang <input type="checkbox"/> Arbeitsunfähig (stundenweise) <input type="checkbox"/> Freizeitausgleich (ganztäglich) <input type="checkbox"/> Arbeitsbefreiung (stundenweise) <input type="checkbox"/> Sonstiges <hr/> <hr/> <hr/>
--

Korrektur von Kommt-Geht-Buchungen

Datum	Kommt	Geht	Bemerkung

Zeitgutschriften/-abzüge

Datum	+/-	Zeit	Bemerkung

Unterschriften

Datum	Mitarbeiter/in	Fachdienstleitung