

Heidelberg



Bild: Stadt Heidelberg



# Mitarbeitenden-Magnet Verwaltung

K360 Grad-Festival Berlin, 13. Juni 2024, Christine Gebler, Stadtverwaltung Heidelberg

# Agenda

→ **Impulse für die eigene Organisation und Arbeit, Ideen, um eine attraktive Arbeitgeberin zu sein und ein passendes Personalmanagement zu steuern.**

- **#teamheidelberg**
- **Handlungsfeld Personal und Organisation**
- **Mini-Workshop: Ideen und Hebel für Kommunen**
- **Abschluss**

# #teamheidelberg



**160.000 Einwohnerinnen und Einwohner**

98% der Heidelberger fühlen sich wohl in ihrer Stadt

**12 Mio. Gäste jährlich**



**Älteste** deutsche Universität (1386)

**3.000 Beschäftigte** in der Stadtverwaltung, davon 55 % weiblich

**6 Dezernate**  
**34 Dienststellen**  
**44% Frauen**

auf Führungsebene (bis Ebene stv. Abteilungsleitungen)

**Personalbudget Stadtverwaltung**  
218,2 Millionen € im Haushalt 2024

**Gemeinderat**  
48 Sitze

**35% Akademiker**  
(Bundesdurchschnitt 17 %)

**10 verschiedene Universitäten**

**57 Nobel-preisträger**

**40.000 Studierende**  
(20% international)

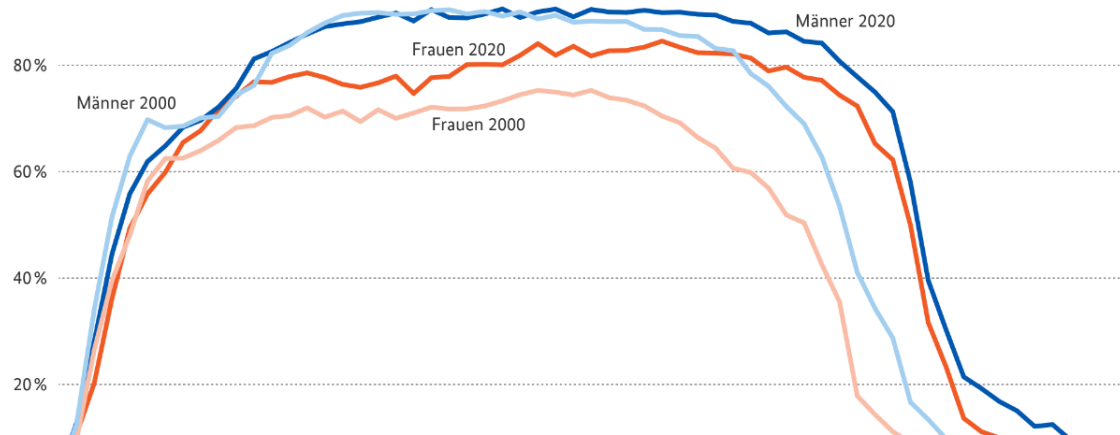
**5.000 Promovierende & Habilitierende**  
(20% international)



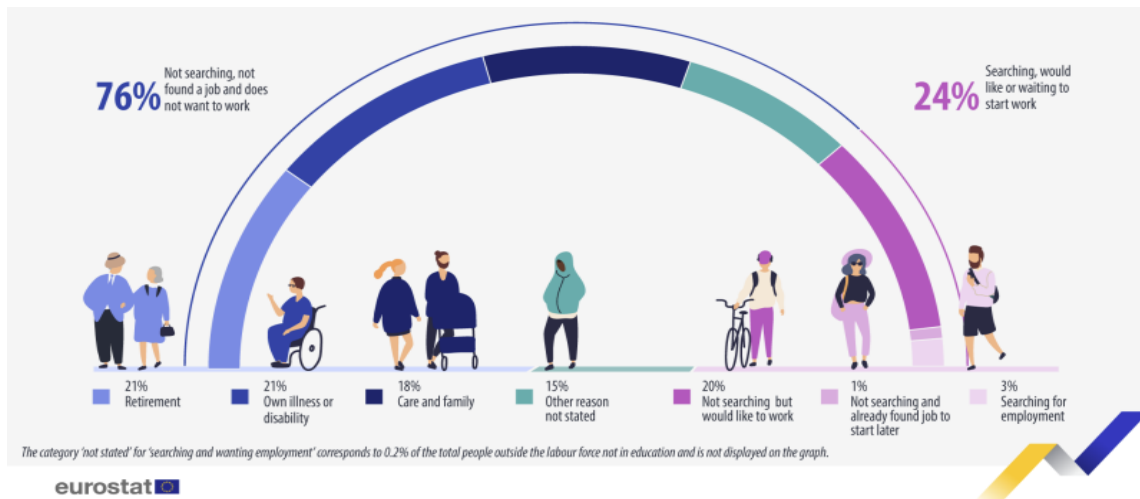
**50% weiblich**

# Stand der Dinge...

# Zahl der Erwerbstätigen



Die Beschäftigtenzahl ist mit 83 % auf dem Höchststand.



Die Zahl der Erwerbsfähigen und Arbeitssuchenden liegt bei 3 %.

# Personalsituation 2024 im öffentlichen Dienst

**EXKLUSIV** Überlastete Jugendämter

## Kinder in Not

Stand: 23.01.2024 05:02 Uhr

Der Personalmangel in vielen Jugendämtern sorgt laut einer Umfrage von *Report Mainz* immer wieder für eine Gefährdung von Kindern und Jugendlichen. Oft fehlen auch geeignete Plätze, um Kinder in Not unterzubringen.

Von *Aleksandra van de Pol* und *Gottlob Schober*

<https://www.tagesschau.de/investigativ/report-mainz/kinder-jugendhilfe-jugendamt-kindeswohl-inobhutnahme-100.html>, abgerufen am 07.06.2024

**In den nächsten zehn Jahren scheiden 1,36 Millionen (entspricht 27 Prozent) der Beschäftigten altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst aus.**

Personalmangel im öffentlichen Dienst

## Dem Staat fehlen über 500.000 Beschäftigte

Der dbb hat erneut die Staatsaufgaben mit dem vorhandenen Personal abgeglichen. Das Ergebnis ist verheerend.

07. November 2023 || Arbeit & Wirtschaft



<https://www.dbb.de/artikel/dem-staat-fehlen-ueber-500000-beschaefigte.html>

Kita-Bericht 2024

## An Kitas fehlen mehr als 125.000 Fachkräfte

Das Gute-Kita-Gesetz von 2019 sollte für eine bessere Betreuung an Kindertagesstätten sorgen. Laut einer aktuellen Studie zeigt sich jedoch eine gegenteilige Entwicklung.

3. Juni 2024, 8:31 Uhr / Quelle: ZEIT ONLINE, dpa, AFP, Iak / 908 Kommentare /



Durchschnittlich fehlen in jeder Kita mehr als zwei Fachkräfte, häufig sind es sogar mehr. © Sean Gallup/Getty Images

<https://www.zeit.de/arbeit/2024-06/kita-bericht-fachkraeftemangel-paritaetischer-gesamtverband>, abgerufen am 07.06.2024

# Der Arbeitsmarkt ist leer.



# Der Stellenmarkt ist voll.



Bild: pixabay



# Auf was wir schauen können...

# Demografie – Digitalisierung – Wertewandel



Bild: pixabay

# Flexibility und Generational Leadership

## Trends der Arbeitswelt

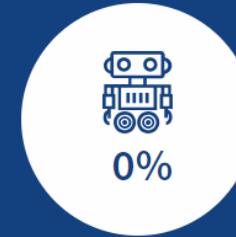
KI wird Routinetätigkeiten übernehmen. Die besonders relevanten Kompetenzen von Menschen werden daher Empathie, Kreativität und analytisches, kritisches Denken sein.

Flexibilität ermöglichen, sich an schnell verändernde Situationen anzupassen.

Altersgemischte Generationen und diverse Kulturen müssen in die Arbeitswelt integriert werden. Das erfordert eine differenzierte Personalpolitik und Führung hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Quelle: Zukunftsinstitut.de

## Automatisierbarkeit im Beruf Erzieher/in



Keine der 8 Kerntätigkeiten in diesem Beruf ist – Stand heute – automatisierbar.

ABER: Technologien entwickeln sich weiter, Tätigkeitsprofile wandeln sich.

Es ist möglich, dass auch in Ihrem (Wunsch-)Beruf künftig Tätigkeiten von Robotern übernommen werden könnten, die bislang nur von Menschen erledigt werden.

Neue Technologien in Ihrem (Wunsch-)Beruf

Dieser Beruf gehört zur Berufegruppe „Spezialisten in der Kinderbetreuung und -erziehung“

Beschäftigte:	312.819	+148,7% seit 2021	▲
offene Stellen:	13.045		
Arbeitslose:	8.024		
Entgelt:	3.638€ brutto		

Stand: 31.12.2022

Quelle: <https://job-futuromat.iab.de/#top>

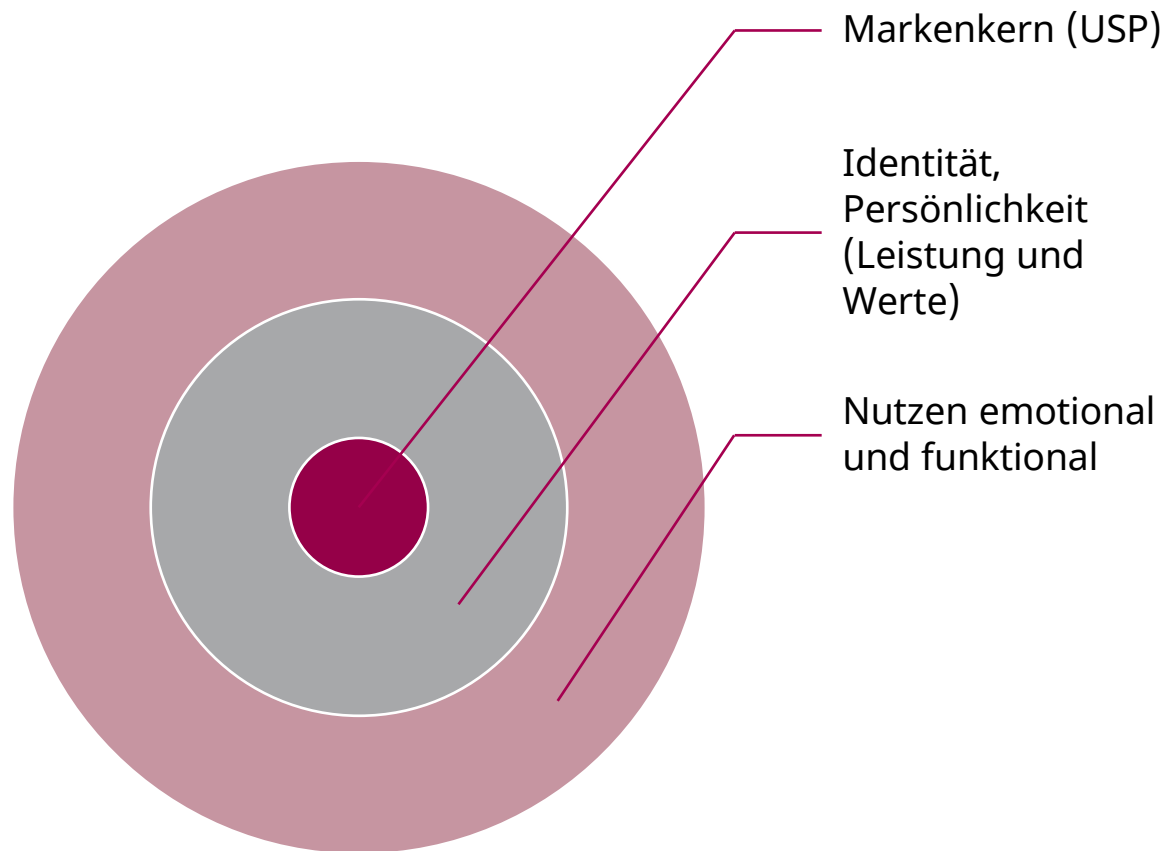
# Arbeit steht nicht mehr an 1. Stelle



Bild: pixabay

# Kommune macht Sinn!

## Aber: eine gute Arbeitgebermarke ist gar nicht so einfach zu entwickeln



- Wer sind wir?
- Wie präsentieren wir uns?
- Worin unterscheiden wir uns von anderen Kommunen (und freien Trägern)?
- Was sind unsere gemeinsamen Werte?
- Wie werden diese sichtbar?
- Wie visualisieren wir diese?
- Wie können wir die Marke als Arbeitgeberin für Identität und Loyalität nutzen?
- **Und vor allem: wie leben wir die Marke intern mit unserer Bestands-Belegschaft?**

# Wertewandel der Arbeit sinnstiftend –selbstbestimmt/selbstorganisiert - ganzheitlich



Unternehmen und Verwaltung ringen mit der VUKA-Welt, mit der Digitalisierung und der Transformation der (Arbeits-)Welt.

Die bisherigen Systeme werden den Wünschen und Anforderungen nicht mehr gerecht.

Immer weniger Beschäftigte sollen immer mehr Aufgaben erledigen.

**Wie können wir „Arbeit“ zu einem „Raum“ gestalten, in dem sich Beschäftigte verwirklichen und ihre Talente leben können? Und wert-entsprechend bezahlen?**

Welche Bedingungen, Effekte und Faktoren sind für Sie relevant?

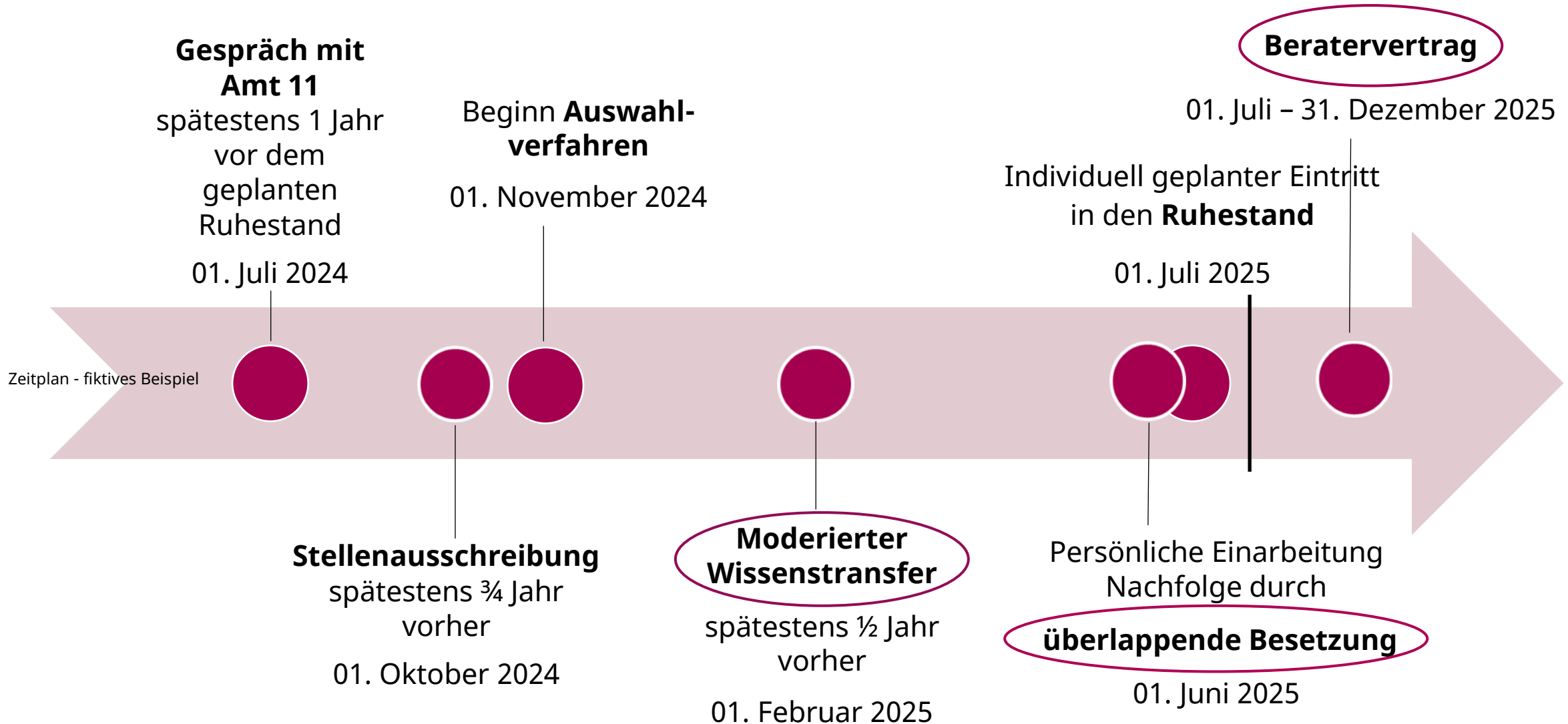
# Was wir tun können...



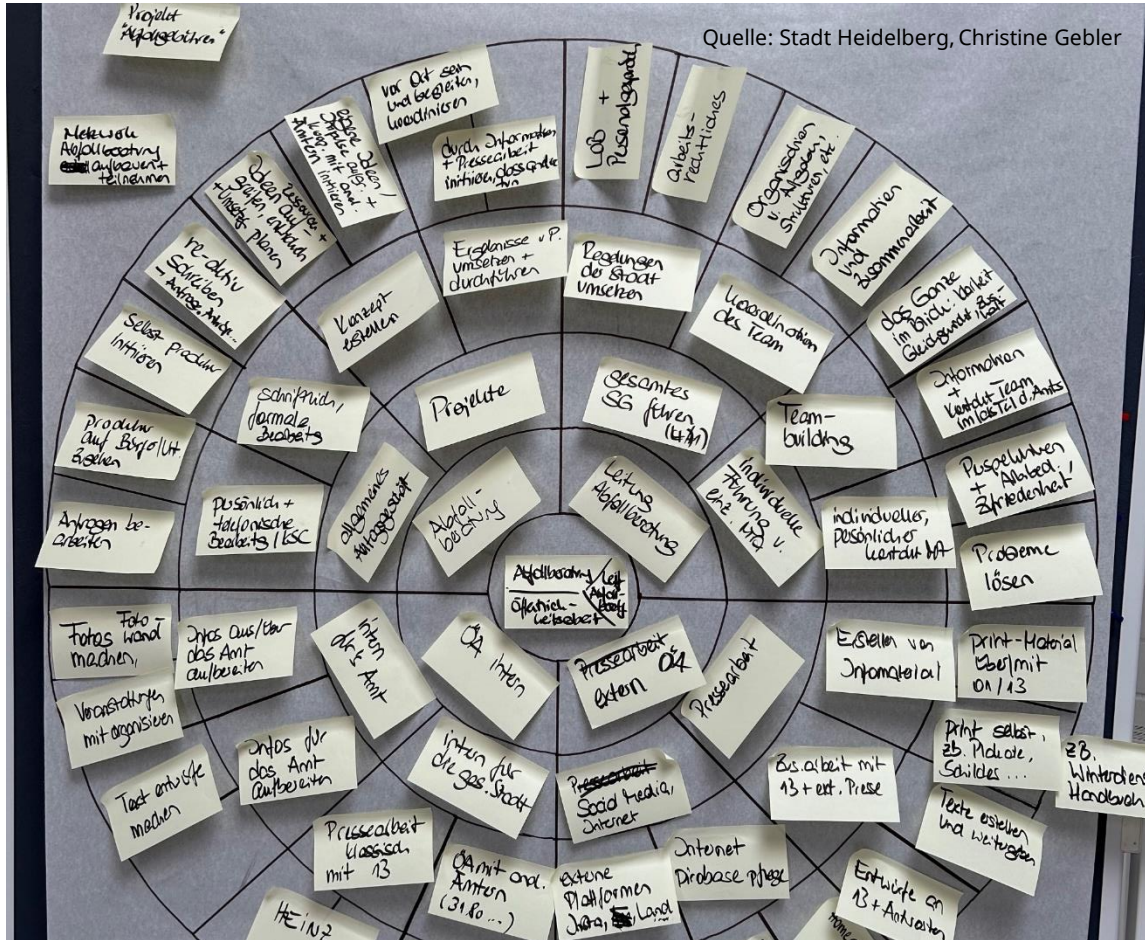


# Nach dem Spiel ist vor dem Spiel...

In den nächsten zehn Jahren gehen rund ein Drittel der Beschäftigten in Ruhestand.



# Wissenstransfer-Dokumentation und Einarbeitungsplan



## Instrumente der Stadt Heidelberg zur Wissenssicherung:

- Wissenstransfer-Workshop
- Überlappende Besetzung
- Honorarvertrag

Phase	Aufgabe	Ansprechpartner*in	Hinweise, offene Fragen	Abwesenheit/ Anwesenheiten s. Homeoffice-Liste
Ziel Woche 1	Personal- und Organisationsamt, Abteilung kennenlernen, Themen der Abteilung kennenlernen, Aufgaben und Schnittstellen, Überblick Stand Planung Fortbildungsprogramm, vertraut machen mit Ablage/Laufwerk/WEKAN/Enaio			
Montag, 03.07.2023	08:00 - 08:15 Uhr Kennenlernen AL 11 (Treffpunkt im Büro 0.30a Christine)  08:30 - 10:00 Uhr Büro Christine: Begrüßung und Start, auch mit den Kolleginnen vor Ort, Tasse Kaffee/Tee, anschließend Rundgang in Amt 11 und Rathaus (Druckerei, Beschaffungsstelle, Hausmeister, Infotheke, Casino, Fahrradhof, 318, Alter und Neuer Sitzungssaal etc., 116, 138, Schulungszentrum 040 und EDV-Raum, Kantine - wenn frei)  Technik-Check + Schlüssel  12:00 - 12:15 Uhr Daily 11.2  12:30 - 14:00 Uhr „Einen „Heidel“ in Heidelberg“	Christine  Christine  Aylin		Urlaub Sabine, Dorothee

Quelle: Stadt Heidelberg, Christine Gebler

# Recruiting 2024

Als Arbeitgeberin auf allen Kanälen sichtbar sein. Authentisch und mit Charakter.

BADEN BADEN

WIR IM RATHAUS

Für jedes tierische Talent  
den richtigen Job.



durchstarten mit dem #teamheidelberg

Quelle: LinkedIn Stadt Heidelberg

### Stadt Heidelberg

Regierungsverwaltung · Heidelberg, Baden-Württemberg · 2 Tsd. Follower:innen · 1 Tsd.-5 Tsd. Beschäftigte

Johann Franz Theodor & 80 weitere Kontakte sind hier beschäftigt

Nachricht Follower:in

Start Info Beiträge Jobs Personen

#### Info

Willkommen bei der Stadt Heidelberg - wo Innovation, Lebensqualität und Vielfalt Hand in Hand gehen! Wir suchen Visionäre und Macher, die gemeinsam mit uns die Zukunft gestalten und das Leben unserer Bürgerinnen und Bürger heute und morgen verbessern wollen. Mit mehr als 2.700 Kolle ... mehr anzeigen

Alle Details anzeigen →

#### Beiträge Ihrer Unternehmensseite

Stadt Heidelberg · 1.930 Follower:innen · 1 Tag · Bearbeitet

Ein inspirierender Tag voller neuer Ideen und Impulse auf dem KGS Personalkongress ... mehr

Stadt Heidelberg hat dies geteilt

Eckart Würzner · Follower:in · Oberbürgermeister der Stadt Heidelberg · 1 Woche

Als Arbeitgeberin ist es uns als Stadt Heidelberg wichtig, das freiwillige Engagement unserer Mitarbeitenden zu fördern - unsere ... mehr

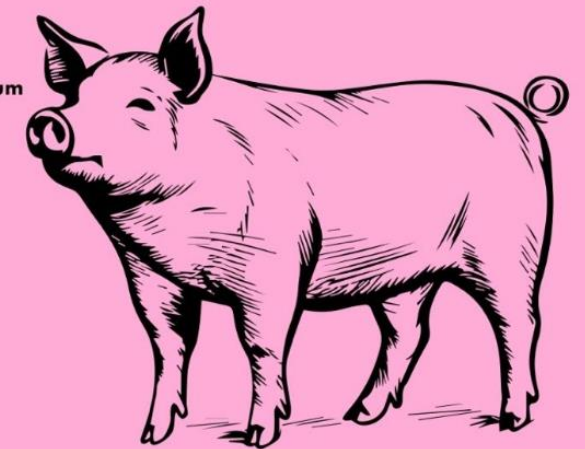
Quelle: Charlotte Thieme, linkedIn am 07.06.2024

## SCHWEIN GEHABT?!

WIR SUCHEN  
FACHREFERENT:IN  
LEISTUNGSPRÜFUNG SCHWEIN

### QUALIFIKATION

- landwirtschaftliches Studium
- saumäßiges Fachwissen rundums Schwein
- eigenständige Regie des Saustalls
- smarter als der rosa Vierbeiner

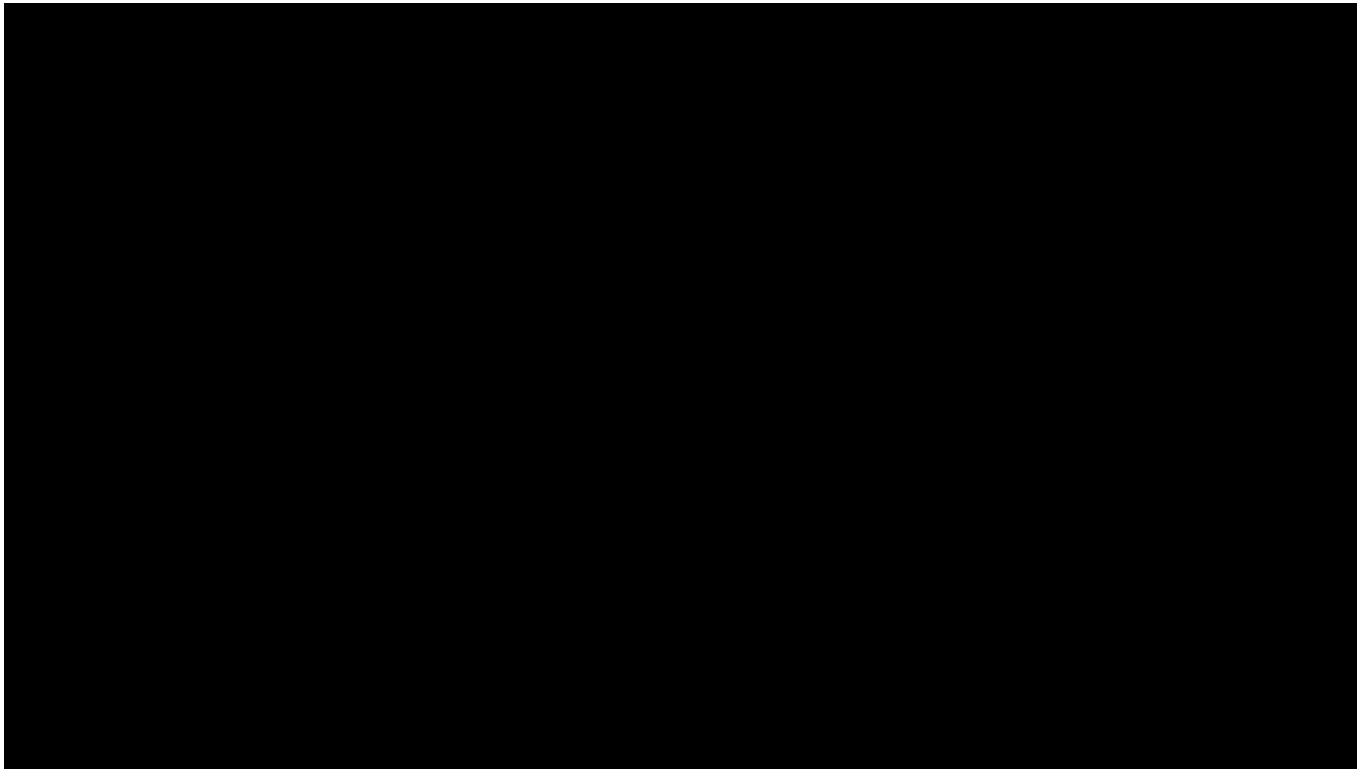


### WIR BIETEN

“artgerechte Haltung” in Büro & Homeoffice:  
Vergütung nach EG 13 TV-L, flexible Arbeitszeiten, bezahlte Fort- und Weiterbildungen, Gesundheitsfür- & vorsorge, 30 Tage Urlaub, Weihnachten & Silvester frei, Jahressonderzahlung

# Recruiting bei den Nachwuchstalenten vor Ort...

<https://www.herzwerker.de/herzwerkstatt/herzwerkstatt-eintrag/57194/index.php>

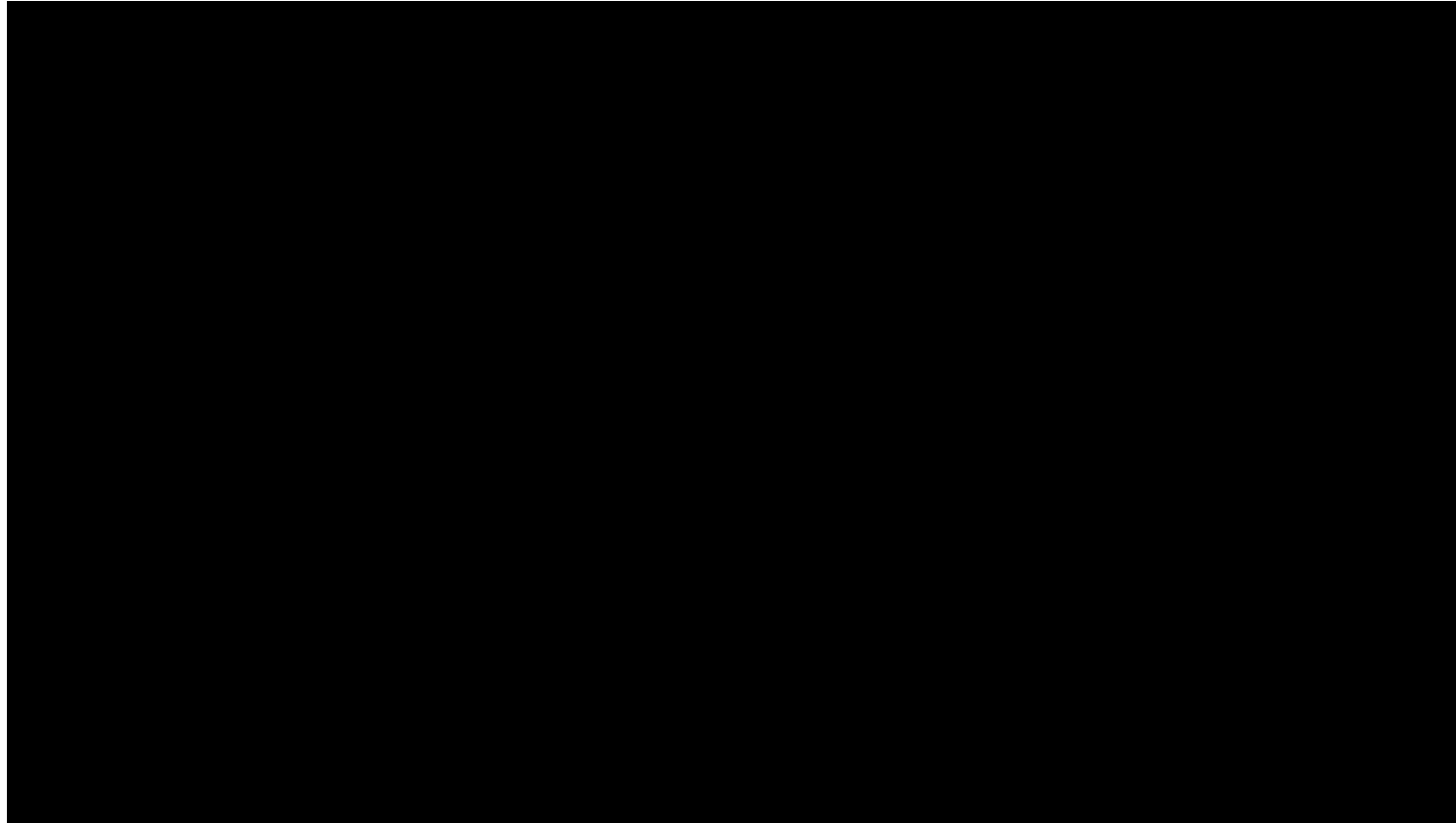


## Szenische Berufsberatung

<https://youtu.be/Z4gAfaVLC2o?t=188>

The screenshot shows the website 'HERZWERKER.de' with a navigation menu including 'Herzwerker Check-Bar', 'Herzwerkstatt', 'Kindertagesbetreuung', 'Kinder- und Jugendhilfe', 'Behindertenhilfe', and 'Projekte und Downloads'. The main content area features a video thumbnail showing a group of people in a room, with one person playing a keyboard. Below the thumbnail, the text reads: 'Startseite > Für Fach- und Lehrkräfte > Berufsberatung als Theaterprojekt' followed by the heading 'Berufsberatung als Theaterprojekt' and a paragraph: 'Berufsberatung mal anders: Die szenische Berufsberatung ist ein innovatives Konzept, um junge Menschen für die sozialen Berufe zu begeistern. Im Rahmen einer Projektwoche zur Berufsorientierung stellen Schülerinnen und Schüler die ganze Bandbreite des Berufsfelds vor: in einem Theaterprojekt auf eine spannende Art und Weise, die bei ihnen und den Mitschülerinnen und Mitschülern richtig Eindruck hinterlässt.'

# Weitere Recruitingideen



Recruiting-Bus des Lands Berlin



Quelle: Stadt Heidelberg, Christine Gebler

# Auf neuen Wegen Talente finden



## **Kita-Direkt**

neue Formate für Ausbildung und Berufseinstieg

## **Ausländische Fachkräfte**

aus Spanien, Brasilien, Kolumbien, Namibia etc.

## **Quereinsteigende und Ergänzungskräfte**

Qualifizierung Oktober 2023 – April 2024 für Arbeitssuchende: 12 neue Kolleginnen und Kollegen gefunden. 😊

## **Beruf als Anti-Aging-Kur - Silverpreneure**

Entscheidung in der AG Kita-Krise im Dezember 2023: Die Stadt Heidelberg schrieb im Januar 2024 die Erzieherinnen, die in den letzten 4 Jahren in Rente gingen, an, ob sie nicht weiter arbeiten wollten.

 **Christine Gebler** • Sie  
Veränderungen, die bewegen. Leiterin der Abteilung Strategische Per...  
3 Wochen • 🔒

Wir freuen uns sehr über die neuen Kolleginnen und Kollegen! 🥳🌈🚀

 **Stadt Heidelberg**  
1.950 Follower:innen  
3 Wochen • 🔒

Gemeinsam mit der [Bundesagentur für Arbeit](#) Heidelberg und dem [bfw-Unternehmen für Bildung](#). haben wir bundesweit Geschichte geschrieben 😊! ... mehr



 Sie und 3 weitere Personen

 Carolin Jüngst und 22 weitere Personen

 Gefällt mir  Kommentar  Teilen  Senden

 889 Impressions [Analysen anzeigen](#)

# Jobfuturomat – Abfrage „Erzieher/in“

## Technologien, die diesen Beruf verändern könnten

[Digitale Tafel](#) (z.B. im Kindergarten eine digitale Tafel verwenden, um mit den Kindern digitale Bilder zu malen und das Medium Computer näherzubringen)

[Digitales Dokumentenmanagement \(DMS\)](#) (z.B. Erziehungsmaßnahmen, Erziehungsmaterialien und Beobachtungsergebnisse digital verwalten)

[Dokumentenkamera](#) (z.B. eine Dokumentenkamera verwenden, um ein Bilderbuch im Kindergarten für die Gruppe zu visualisieren)

[Game Based Learning](#) (z.B. in der Ferienbetreuung die Schüler und Schülerinnen mithilfe von Gamification-Elementen und Lernspielen zu besseren Leistungen motivieren)

[Lernplattformen und -Apps](#) (z.B. zusammen mit Schulkindern im Ergänzungsunterricht Hausaufgaben und Erklärvideos aus Lernplattformen abrufen)

[Lernroboter](#) (z.B. mit Lernrobotern die Kinder spielerisch in die Welt des Programmierens einführen)

[Open Educational Resources \(OER\)](#) (z.B. lizenzfreie Materialien für die Konzeption neuer Fördermaßnahmen abrufen und verwerten)

[Virtuelles Training](#) (z.B. zu betreuende Jugendliche mit VR-Brillen und Apps zur kreativen Betätigung anregen)

## Weiterführende Links zu diesem Beruf

- Geeignete Anpassungsweiterbildungen
- Relevante Aufstiegsweiterbildungen
- Komplette Berufsbeschreibung
- Hilfe und Kontakt

## Statistische Zahlen zur Berufegruppe

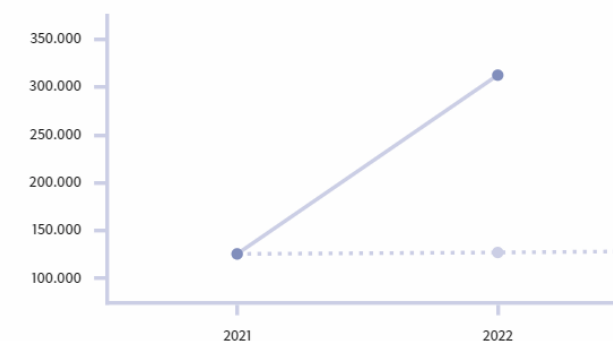
Beschäftigte

Stellen, Arbeitslose

Entgelt

### Beschäftigte

Spezialisten in der Kinderbetreuung und -erziehung



Entwicklung seit 2021: +148,7%  
(alle Berufe: +17,5%)

[So wird die Anzahl der Beschäftigten ermittelt](#)

[Daten als Tabelle ausgeben](#)

Stand: 31.12.2022

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Zu Beginn von 2021 wurde eine überarbeitete Fassung der Klassifikation der Berufe eingeführt. Vergleichbarkeit der Daten davor und danach zum Teil nur eingeschränkt möglich.

# Themen der Organisationsentwicklung



**Transformationen  
und Veränderungen  
begleiten**



**Führungskraft  
werden**



**Führungsarbeit  
gestalten**



**Kompetenzen  
ausbauen**



**Entwicklung  
moderieren**



**Projekte leiten und  
unterstützen**



**Abläufe  
verbessern**



**Kooperativ  
arbeiten**



**Wissen teilen und  
sichern**



# Jobwechsel ist Chef:innensache



Umfragen zeigen, dass 43 Prozent der Führungskräfte im unteren und mittleren Management und 57 Prozent im leitenden Management einen Wunsch nach beruflicher Veränderung haben.

## Geld ist nicht alles, aber Wertschätzung!

- zusammen arbeiten
- Arbeitsbeziehung und Kontext gestalten
- transformative Führung, Authentizität und professionelles Rollenverständnis statt Regieanweisungen.



# Orientierung, Entwicklung und Resilienz sind Führungsthemen



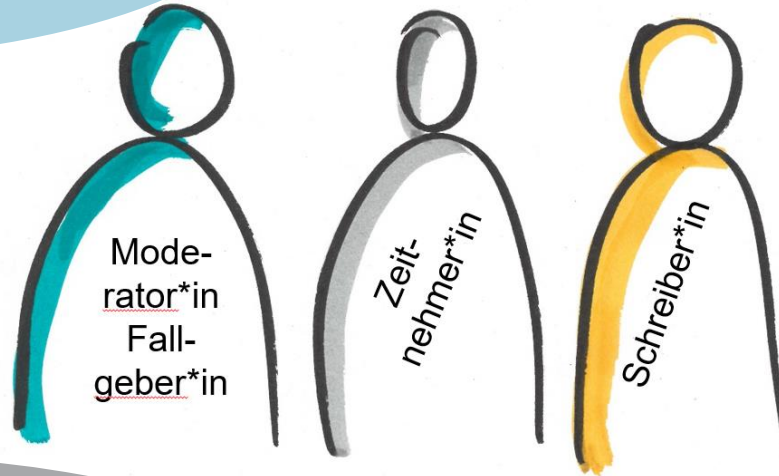
Bild: pixabay

- Entwicklungschancen bieten
  - beruflich (Karriere, Projekte, Führen)
  - persönlich
  - menschlich
- Personalentwicklungsangebote (Fort- und Weiterbildung, blended learning, Kompetenzen für Kooperation, KI...)
- Veränderungen gemeinsam gestalten und Ideen umsetzen
- vernetzen und integrieren, für Zugehörigkeit sorgen
- gemeinsame Arbeit im und am System, regelmäßige Reflexion (→ Retrospektiven)

# Workshop – Themengruppen, ca. 30 Minuten

1  
Marke entwickeln, sichtbar  
werden und bleiben,  
Mitarbeitende gewinnen,  
Recruiting

3  
offboarding, onboarding



2  
Mitarbeitende  
binden und langfristig halten

4  
Führungskräfte und  
Organisationskultur

Mitarbeitende anreden und langfristig halten

1 Thema, Problem

- hohe Fluktation in allen Bereichen
- innerlich und extern in der Verwaltung
- fehlende Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
- fehlende Motivation in Führungsverantwortung zu gehen

5Min

2 Questionstorming

- Wie kann ich MA motivieren in Führungsverantwortung zu gehen?
- Was sind Führungsqualitäten?
- Wie kann ich die Wissenswahlens<sup>über</sup> in unterschiedl. Stellen stellen?
- Welche Unterstützung brauchen die MA?
- Wie kann Wissen & Erfahrung von langjährigen MA weiter geben?
- Was gibt es für Soft Skills neue MA zu halten?

10Min

4 Ideen, Möglichkeiten

- Tandembildung bei Ein- arbeitsung / Mentoring
- Freiräume schaffen, Flexibilität bieten
- Identitäten für den Arbeitgeber schaffen
- Willkommenskultur, Teambuilding ausbauen - Vertrauen bilden
- Verlässlichkeit als Führungskraft bieten (Wendel- möglichkeiten intern)

10Min

3 Die 3 Top-Fragen

- 1) Welche Unterstützung brauchen die MA, um sie zu halten (Soft Skills)? Rahmenbedingungen
- 2) Wie kann ich MA motivieren in (Führungs-) Verantwortung zu gehen?
- 3) Was braucht es für Führung?

5Min

Bild: Christine Gebler

Mitarbeitende gewinnen, Recruiting  
Arbeitgeber sein und bleiben

Thema / Problem

- Personalarbeit > Stellenmarkt
- fehlende Haltung/Motiv. bei Personalbereich
- fehlende PR Strategie
- Bearbeitung MA -> Struktur/ Anforderungen

5Min

2 Questionstorming: Fragen

- Wie können wir attraktiv für Bewerber\*innen werden?
- Welche Vorteile, die DA haben auf die unterschiedl. Abteilungen?
- Wie bekommen wir neue Vorgesetzte dazu eine Absache neu aufzunehmen?

10Min

4 Ideen, Möglichkeiten

- Vorteile / Vorteile der Verwaltung darstellen
- gutes + kreatives Onboarding --> pos. Mund-zu-Mundpropaganda bei Zielgruppen
- eigene Personalebene in anderen Abt.
- Erfolgsbip.: Kooperations im H&E-Bereich + freien Tätigen
- gute gewachte Social Media- Kampagnen (Image/Recruiting)
- Kooperation mit den Werkstätten um die Region zu stärken.
- Trainer-Programm in der Jugendhilfe RO

10Min

3 Die 3 Top-Fragen

- Wie können die operativen Bereiche die Personalabteilung "ins Boot" holen? in Verbindung
- Wie können wir mit den Leitenden Tätigkeiten flexibel/ agil arbeiten?
- Wie können wir uns gut ver- kaufen? (z. B. Team)

Bild: Christine Gebler

# Führung & Kultur

## ① Thema, Problem

- Wie realisiert man eine gemeinsame Kultur bis auf MA-Ebene?
- fehlendes Verständnis für unterschiedl. Lebensphasen in einem Team
- externe Veränderungs-impulse wupfen

5 Min

## ② Questionstorming, Fragen

- Wie nehmen wir alle mit?
- Was brauchen andere Mitarbeitende (und Führungskräfte)?
- Wie gehen wir mit Widersprüchen um?
- Wie lösen wir Betank zu Kultur aus?
- Wie schaffen wir Räume für Dialog und Zeit?
- Wie integrieren wir Bestehendes in die Entscheidung?
- Was brauchen wir eine Kulturveränderung?
- Wie schafft man einen Raum des Vertrauens?
- Wie bezieht man Individualität in einer gemeinsamen Kultur?

10 Min

## ④ Ideen, Möglichkeiten

- Gemeinsam Diskutieren: Wie sollen wir zusammenarbeiten?
- Veränderung muss an den Bestehenden anknüpfen
- Führungskräfte als Vorbild: schon Dialograum schaffen
- Formate mit und ohne Führungskräfte
- FLK - sich unterstützen
- individuelle und gemeinsame Reflektionsräume
- Sparräume in 4 Zyklen (Lup) spürt besprochen
- Gewaltfreie Kommunikation als Standard-Kommunikation für FLK

10 Min

## ③ Die 3 Top-Fragen

- Wie wollen wir zusammen arbeiten?
- Wie kommen wir zu ehrlichem, offenem Dialog?
- Wie gelingt die Verständigung?

5 Min

Bild: Christine Gebler

# Offboarding, onboarding

## ① Thema, Problem

- Offboarding noch nicht im Fokus
- Off- & Onboarding als Brücke / Kreislauf verstehen
- Das, wenn Offboarding aufgrund von Rahmenbedingungen nicht möglich
- fehlendes Wissensmanagement

5 Min

## ② Questionstorming: Fragen

- Wie gestalte ich den Off-/Onboarding-Prozess unabhängig?
- Wie rücke ich das Offboarding in den Fokus?
- Wie gestalte ich eine langfristige Personalplanung?
- Wie schaffe ich Ferarall ohne zusätzliche Personalressourcen?

10 Min

## ④ Ideen, Möglichkeiten

- Stadtbriefe
- Hospitalation vor Stellenantritt?
- Ankommensordner, aber von neuen Kollegen innen organisiert / geändert wird
- Zeit für Besessenen schaffen
- „Nachschlüsselwerkzeug“ internes Wiki
- digitale Formate nutzen

10 Min

## ③ Die 3 Top-Fragen

- Wie sichern wir Wissen im OAHag?
- Und machen es transparent / sichtbar?
- Und wie machen wir Aufgaben sichtbar?

5 Min

Bild: Christine Gebler

# Fazit

authentische:r, agile:r Arbeitgeber:in sein

Marke entwickeln  
und als attraktiven  
Arbeitgeber  
sichtbar machen

Bei Lernenden für  
Berufsorientierung  
sorgen

Schnittstellen zu  
Ausbildung und  
Studium  
verbessern

Nachwuchs (für  
Führung)  
gewinnen

Quer- und  
Wiedereinsteiger  
aktiv ansprechen

Personalstrategie

# Quellen und Hinweise

<https://www.grosse-zukunft-erzieher.de/paedagogische-fachkraefte-gesucht/fachkraeftekampagne-tausend-rollen-dein-job/social-media/downloads/>

<https://www.herzwerker.de/herzwerkstatt/herzwerkstatt-eintrag/57194/index.php>

Karrierebus Hauptstadt Berlin <https://www.berlin.de/karriereportal/kampagnen/landingpage.1102396.php>

Frederic Laloux und sein Buch Reinventing Organizations <https://www.reinventingorganizations.com/>

Holokratie - <https://www.holacracy.org/>

Nachbarschaftshilfe und Pflegeorganisation: Buurtzorg in Holland



Vielen Dank! Und jetzt... Ran an die Fragen...

Bild: Stadt Heidelberg

**Stadt Heidelberg**

Rathaus, Marktplatz 10, 69117 Heidelberg

Christine Gebler, Personal- und Organisationsamt

Stellvertretende Leiterin und Abteilungsleiterin Strategische Personalentwicklung und Changemanagement

Telefon 06221 58-11600

[christine.gebler@heidelberg.de](mailto:christine.gebler@heidelberg.de)

[www.heidelberg.de](http://www.heidelberg.de)

 **Heidelberg**