DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Impulse für eine gute Personalentwicklung

Gezielt. Vorausschauend. Nachhaltig.

Band 159
2026

Schriften des Deutschen Landkreistages

Band 159
der Veröffentlichungen des Vereins für Geschichte
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber: Deutscher Landkreistag, Berlin
Redaktion: DLT-Pressestelle

Gesamtherstellung: Gödecke+Gut, Templin

ISSN 0503-9185

Vorwort

Die Landkreise und Gemeinden sind der Ort, wo Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen und Betriebe die Verwaltung erleben. Die Kommunen gewährleisten nicht nur ein funktionierendes Gemeinwesen vor Ort, sondern sind auch wichtiger Arbeitgeber.

Umso alarmierender ist es, dass die Kommunen aufgrund von stetig wachsenden Aufgaben und zusätzlichen Standards zunehmend in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt sind. Neben der Übertragung neuer Aufgaben und der zunehmenden Komplexität rechtlicher Vorgaben stellen auch die Digitalisierung, die veränderten Erwartungen von Generationen sowie der demografische Wandel die Verwaltungen vor große Herausforderungen. Gleichzeitig ist absehbar, dass es in Zukunft nicht mehr Personal geben wird, um diesen steigenden Anforderungen in der bisherigen Form gerecht zu werden. In einzelnen Bereichen ist dies bereits jetzt der Fall.

Eine gezielte und vorausschauende Personalentwicklung leistet einen wichtigen Beitrag, um als Kreisverwaltung nachhaltig und zukunftsfest aufgestellt zu sein. Die Investition in die Personalentwicklung erhöht die Arbeitgeberattraktivität der Kreisverwaltung, fördert die Leistungsfähigkeit des Personalkörpers und der Organisation und trägt schließlich auch zur Wettbewerbsfähigkeit des Standorts bei. Dies erfordert Konzepte, die sich an den Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten orientieren und gleichzeitig die strategische Entwicklung der Kreisverwaltungen unterstützen.

Die vorliegende Handreichung richtet sich an die Landkreise und Interessierte, die sich mit Personalentwicklung beschäftigen und Anregungen sowie gute Beispiele suchen. Die Praxisbeispiele bieten einen Instrumentenkasten, der an die Anforderungen vor Ort anzupassen ist. Die konkrete Umsetzung bleibt stets eine Entscheidung der einzelnen Landkreise.

Ein besonderer Dank gilt den Vertreterninnen und Vertreter der Landkreise Calw, Ludwigslust-Parchim, Uelzen, Nienburg/Weser, den Kreisen Viersen und Soest sowie dem Burgenlandkreis, dem Donnersbergkreis und dem Salzlandkreis, die sich mit viel Engagement an der Erarbeitung dieser Handreichung beteiligt haben. Ausgangspunkt war eine Initiative des Innovationsringes des Deutschen Landkreistages. Den Landkreisen Görlitz, Günzburg, Hildesheim, Lüneburg, Mayen-Koblenz, Nordsachsen und Teltow-Fläming, dem Rhein-Erft-Kreis, dem Schwarzwald-Baar-Kreis sowie der Region Hannover danken wir für die ergänzenden wertvollen Praxisbeispiele und Hinweise.

Berlin, im November 2026



»Eine gezielte und vorausschauende Personalentwicklung leistet einen wichtigen Beitrag, um als Kreisverwaltung nachhaltig und zukunftsfest aufgestellt zu sein«



Dr. Kay Ruge
Hauptgeschäftsführer
des Deutschen Landkreistages

Foto: FA Wind

Inhalt

I. Einleitung **5**

II. Ausgangssituation: Im Spannungsfeld von Fachkräftemangel, wachsenden Anforderungen und gezielter Personalentwicklung **6**

III. Personalentwicklung – Einführung **7**

1. Personal in der Kreisverwaltung 7
2. Entwicklung des Personalbestands 7
3. Begriffsbestimmung: Personalentwicklung in der Kreisverwaltung 7
   - Tarifrecht 7
   - Beamtenrecht 8
   - Kommunale Personalentwicklung 8
4. Mit Strategie zum Erfolg: Was Personalentwicklung erreichen will 8
5. Digitale Kompetenzen als Teil einer zukunftsorientierten Personalentwicklung 9
   - Begriffsbestimmung: Digitale Kompetenzen 9
   - Digitale Kompetenzen entwickeln und fördern 11
6. Zielgruppen 11
   - Führungskräfte 11
   - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 11
     - Berufsanfänger 12
     - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 12
     - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand 12
     - Bewerber und Interessenten 12
     - Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen 12

IV. Best Practices und Instrumente der Personalentwicklung **13**

1. Etablierung eines strategischen Personalmanagement 13
2. On- und Offboarding 16
3. Austauschformate für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 18
4. Quereinsteiger erfolgreich integrieren und als Impulsgeber stärken 20
5. Führungskräfteentwicklung 21
6. Entwicklung von (digitalen) Kompetenz- und Anforderungsprofilen 26
7. Einrichtung von Flexi-Teams / Mitarbeiter-Pools 28
8. Fachkarrieren neben Führungskarrieren etablieren 28
9. Hochschulabschlüsse ermöglichen 29
10. TVöD – Eingruppierung mit Merkmal des „sonstigen Beschäftigten“ 31
11. Weitere Möglichkeiten der Personalentwicklung 32

V. Organisationsstrategische Maßnahmen und Ansätze für eine nachhaltige Personalentwicklung **33**

1. Arbeitgebermarke stärken 33
2. Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle ausschöpfen 35
3. Verantwortungsvoller Umgang mit mobiler Arbeit 35
4. Aufgabenkritik und Produktivitätssteigerung durch Digitalisierung 36
5. Synergien durch gute Verwaltungsorganisation, interkommunale Zusammenarbeit und Bündelung 37

VI. Schlussfolgerungen und Empfehlungen **37**

I. Einleitung

Die föderale Digitalstrategie für die Verwaltung formuliert: *„Die Verwaltung der Zukunft setzt auf digital-kompetente Mitarbeitende. Dazu sind Investitionen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig, damit diese die Veränderung proaktiv gestalten können, sodass digitale Angebote zu einem wirklichen Mehrwert für alle Adressaten und zu einer echten Effizienzsteigerung („digitale Rendite“) führen.“*[1]

Diese Handreichung soll einerseits aufzeigen, welche Maßnahmen zur Personalentwicklung in den Landkreisen bereits etabliert sind und fester Bestandteil ihres „Standard-Repertoires“ geworden sind. Andererseits sollen die vielfältigen Praxisbeispiele inspirieren und dazu ermutigen, bestehende Personalentwicklungsstrategien weiterzuentwickeln und neue Impulse aufzunehmen. Darüber hinaus soll diese Handreichung einen Beitrag zur Modernisierung der Verwaltung leisten, indem sie veranschaulicht, wie der öffentliche Dienst – sowohl im Kleinen als auch punktuell im Großen – attraktiv gestaltet werden kann.

Neben einer gezielten Förderung und Qualifizierung des Personals wird weiterhin nachdrücklich gefordert, die Kommunalverwaltung durch eine Kombination aus Aufgabenkritik, Standardabbau und Bürokratieabbau auf Bundes- und Landesebene spürbar zu entlasten. Diese Aspekte sind jedoch nicht Gegenstand dieser Handreichung. Stattdessen liegt der Fokus auf personalbezogenen Maßnahmen, die die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken. Ergänzend werden ausgewählte organisationsstrategische Ansätze beleuchtet, die zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beitragen können.



1 IT-Planungsrat. (13. November 2024). Die föderale Digitalstrategie für die Verwaltung. Zukunftsbild und Leitlinien des Bundes, der Länder und der kommunalen Spitzenverbände für eine digital transformierte Verwaltung. Abgerufen am 29.1.2025 von it-planungsrat.de: https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/it-planungsrat/der-it-planungsrat/foederale_digitalstrategie/241122_IT_PLR_Foerderale_Digitalstrategie_Zukunftsbild_Leitlinien_Version_1.0.pdf

II. Ausgangssituation: Im Spannungsfeld von Fachkräftemangel, wachsenden Anforderungen und gezielter Personalentwicklung

Die Zahl der frei werdenden Stellen steigt, gleichzeitig gibt es immer weniger Bewerberinnen und Bewerber und der **demographische Wandel** zeichnet sich deutlich ab. Viele Stellen bleiben lange unbesetzt – ein deutliches Zeichen für den zunehmenden Arbeitskräftemangel in der Verwaltung. Zusätzlich sehen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Kreisverwaltungen mit einer stetig **wachsenden Aufgabenfülle** konfrontiert. Durch die Ausweitung bestehender Aufgaben und die Übertragung neuer Zuständigkeiten durch Bund und Länder entsteht in den Kommunen ein wachsender Personalbedarf. Die geltende Konnexität bietet dabei nur begrenzte Abhilfe, da finanzielle Erstattungen das grundlegende Problem des fehlenden Personals nicht beheben können. Die Übertragung weiterer Zuständigkeiten verstärkt die Belastungen mithin zusätzlich und schränkt den Handlungsspielraum ein. Mehr Aufgaben bei zu wenig Personal bedeuten längere Bearbeitungszeiten und wachsende Rückstände. Um die Aufgabenerfüllung dennoch weiterhin sicherzustellen, wird Arbeit (intern) umverteilt, wodurch Arbeitspensum und Themenbreite bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigen.[1]

Die Belastungssituation kommt zunehmend an ihre Grenzen. Über 50 % der im öffentlichen Dienst tätigen Personen nennt Überstunden und Mehrarbeit als Grund für psychische Belastungen, die durch die berufliche Tätigkeit entstehen.[2] Trotz der spürbaren Arbeitsbelastung schätzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen im Vergleich zur Bundes- oder Landesverwaltung ihre Tätigkeit als besonders bedeutsam, vielseitig und interessant ein.

Neben der (organisatorisch bedingten) Aufgabenbelastung sehen sich die Kreisverwaltungen auch mit den sich **veränderten Erwartungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** konfrontiert. Besonders auffällig ist die hohe **Wechselbereitschaft** – selbst bei einer grundsätzlich hohen Zufriedenheit mit den Aufgaben und dem Arbeitgeber –, vor allem in der Altersgruppe der unter 30-Jährigen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möchten sich einen vielseitigen Lebenslauf erarbeiten, der durch den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitgebern und regelmäßige Veränderungen in der beruflichen Tätigkeit entsteht.[3]

Die Wechselbereitschaft ist insofern nicht per se ein Ausdruck mangelnder Arbeitgeberattraktivität, sondern kann vielmehr in persönlichen Entscheidungen und individuellen Lebensplanungen begründet liegen.

Die flexible Einteilung von Arbeitszeit (Zeitsouveränität) sowie Freiraum zur Erledigung der Arbeit werden als wichtigste Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und von Studierenden an ihre Arbeit bzw. an künftige Beschäftigungsverhältnisse formuliert. Darüber hinaus legen 82 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierenden großen Wert auf Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, die sie als wichtige Erwartung an ihren Arbeitgeber formulieren und die ein Indikator für die Arbeitszufriedenheit sind. Dies verändert sich im Laufe der Beschäftigungszeit. Mit zunehmendem Alter wächst der Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit und dem Gefühl, dass die eigene Arbeit einen wertvollen Beitrag zum übergeordneten Auftrag der Behörde leistet.

Zusätzlich zu dieser Ausgangssituation kommen **komplexe übergeordnete Entwicklungen** (u.a. Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel) hinzu, die sich unmittelbar und mittelbar auf die Arbeit der Kreisverwaltungen auswirken und die Anforderungen an Tätigkeiten und an Aufgabenerledigung verändern.

Diese Entwicklungen sind Anlass und Motivation, um der Personalgewinnung, der Personalbindung und insbesondere der Personalentwicklung gesteigerte Aufmerksamkeit zu widmen.

---

1 Vgl. dazu: Geißler, P. D., Ursachen, Folgen und Maßnahmen des Fachkräftemangels in der Kommunalverwaltung, in: Verwaltung & Management, Sept./Okt. 2024, S. 227–239.

2 Vgl. dazu: dbb. (02. Dezember 2024). Monitor öffentlicher Dienst. Abgerufen am 27.1.2025 von dbb.de: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2025/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2025.pdf Zum Vergleich: 43 % der Erwerbstätigen insgesamt nennen Überstunden und Mehrarbeit als Grund für psychische Belastungen, die durch die berufliche Tätigkeit entstehen (dbb, 2024).

3 Vgl. dazu: Next:Public, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, 2022, abrufbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf (zuletzt abgerufen am 30.4.2025)

III. Personalentwicklung – Einführung

1. Personal in der Kreisverwaltung

Rund 1,7 Millionen Menschen arbeiten in Kommunalverwaltungen – das ist etwa ein Drittel aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Besonders auffällig: Der kommunale Bereich ist weiblich geprägt – rund 63 % der Mitarbeitenden sind Frauen. Etwa 17 % aller kommunalen Beschäftigten arbeiten in Landkreisen. In den Kreisverwaltungen selbst sind über 60 % der Beschäftigten in der zentralen Verwaltung, im Bereich Sozial- und Jugendhilfe, sowie im Bereich Sicherheit und Ordnung tätig. Hinzu kommen zahlreiche Aufgaben in Bereichen wie Schule und Kultur, Gesundheit und Sport oder auch Klima- und Nachhaltigkeit.

2. Entwicklung des Personalbestands

Mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf kommunaler Ebene, knapp über 50 %, sind zwischen 45 und 65 Jahre alt. Im Vergleich dazu liegt der Anteil dieser Altersgruppe auf Bundesebene bei 42 % und auf Landesebene bei 46 %.[1] 30 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf kommunaler Ebene ist über 55 Jahre alt und wird mithin in den nächsten zehn Jahren aus dem Dienst ausscheiden.[2] Unter den Annahmen, dass der Personalbedarf und der Anteil der öffentlich Beschäftigten an der Gesamtheit aller Erwerbstätigen konstant bleiben, wird in den nächsten Jahren eine Personallücke von einer Million Fachkräfte erwartet, wenn keine entgegenwirkenden Maßnahmen getroffen werden. Für die kommunale Ebene wird damit gerechnet, dass bis 2040 500.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fehlen werden.[3]

Die prognostizierten Entwicklungen lassen sich in der kreislichen Praxis bislang nicht flächendeckend durch konkrete Zahlen belegen. Dennoch ist festzustellen, dass die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber auf offene Stellenausschreibungen sinken, Verfahren länger dauern oder Stellen häufiger ausgeschrieben werden müssen. Gleichzeitig liegt der Altersdurchschnitt in vielen Kreisverwaltungen zum Teil noch unter dem gesamtstatistischen Wert – ein Hinweis auf frühzeitige Nachwuchsgewinnung und gezielte Personalstrategien, auch wenn die demographischen Herausforderungen nicht ausbleiben.[4]

Wie sich der künftige Personalbedarf entwickeln wird, ist von ganz unterschiedlichen schwer bestimmbaren Faktoren geprägt. Der Bestand der von den Landkreisen zu bewältigenden Aufgaben ist fraglos von maßgeblicher Bedeutung für den Personalbedarf. Der künftige Personalbedarf wird auch von Entwicklungen bestimmt, die die Art der Aufgabenerfüllung betreffen. So verändern sich mit der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung nicht nur die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Bewerbenden, sondern ermöglicht auch (repetitive) Verwaltungsprozesse weniger personalintensiv zu gestalten.

Schließlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der demografische Wandel nicht nur die Personalstruktur in den Verwaltungen betrifft, sondern Auswirkungen auf die Bevölkerung im Ganzen hat. In Landesteilen, die auf absehbare Zeit von einem dauerhaften Bevölkerungsrückgang geprägt sind, wird die Nachfrage nach den heute von den Landkreisen angebotenen öffentlichen Leistungen zurückgehen und mit weniger Personal als heute vorgehalten bewältigt werden können.

Auch wenn sich der künftige Personalbedarf stets nur anhand der konkreten Verhältnisse vor Ort bestimmen lässt, ist vor diesem Hintergrund davon auszugehen, dass die Landkreise für Quereinsteiger attraktiver werden und in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern investieren müssen.

Deshalb ist es unverzichtbar, sich sowohl mit der Weiterentwicklung des Personals als auch mit der Frage zu befassen, wie (Kreis-)Verwaltungen organisatorisch auf einen veränderten Personalbestand reagieren können. Anspruch und Ziel sind es, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und den reibungslosen Dienstbetrieb auch in Zukunft sicherzustellen.

3. Begriffsbestimmung: Personalentwicklung in der Kreisverwaltung

Tarifrecht

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst formuliert in § 5 Abs. 1: *„Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Arbeitgebern. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung."*

Als Qualifizierungsmaßnahmen werden definiert (§ 5 Abs. 3 TVöD):

a. die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen

1 Vgl. dazu Destatis. (2024). Personalstandstatistik 2022 und 2023.

2 Vgl. dazu: dbb. (2. Dezember 2024). Monitor öffentlicher Dienst. https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2025/dbb_monitor_oeffentlicher_dienst_2025.pdf (zuletzt abgerufen am 27. 1. 2025)

3 Vgl. dazu PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, PD Perspektiven: Der Weg zur öffentlichen Hand von morgen, 2024, abrufbar unter: https://www.pd-g.de/pd-perspektiven-reihe/reformagenda (zuletzt abgerufen am 30.4.2025).

4 Zum Zeitpunkt der Erarbeitung der Handreichung gaben kreisliche Praktiker ein Durchschnittsalter von knapp unter 46 Jahren an.

Tätigkeiten (Erhaltungsqualifizierung),
b. der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (Fort- und Weiterbildung),
c. die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) und
d. die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (Wiedereinstiegsqualifizierung).

Beamtenrecht
Einige Landesbeamtengesetze schreiben die Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts vor (so bspw. § 42 LBG NRW oder § 24 SächsBG). Nicht unmittelbar einschlägig, allerdings zur Orientierung kann § 46 der Bundeslaufbahnverordnung dienen. Dieser definiert für die Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts wie folgt: Im Rahmen der Personalentwicklungskonzepte sind Eignung, Befähigung und fachliche Leistung durch Personalführungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zu erhalten und zu fördern. Dazu gehören zum Beispiel

- die dienstliche Qualifizierung,
- die Führungskräfteentwicklung,
- Kooperationsgespräche,
- die dienstliche Beurteilung,
- Zielvereinbarungen,
- die Einschätzung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Einen individuellen Rechtsanspruch auf Qualifizierung vermitteln weder das Tarifrecht noch das Beamtenrecht.

Kommunale Personalentwicklung
Es ist Kernbestandteil des kommunalen Selbstverwaltungsrechts, die Auswahl, die Einstellung, Beförderung und Entlassung des Personals eigenverantwortlich vorzunehmen (Personalhoheit). Integraler Bestandteil dessen ist auch die Personalentwicklung. Traditionell folgt die Personalentwicklung dem Ansatz Stellen nachzubesetzen sowie Qualifizierung und Weiterbildung mit der Aussicht auf die Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben zu verknüpfen, was häufig mit einer Einordnung in bestehende hierarchische Strukturen sowie dienst- und tarifrechtliche Kategorien einhergeht. Dieser Ansatz ist mit Blick auf die sich verändernden Erwartungen an den Arbeitgeber, die höhere Wechselbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die unterschiedlichen Arbeitsweisen der Generationen nicht mehr in der Form aufrecht zu erhalten. Leitend für die Personalentwicklung ist die **(lebenslange) Befähigung jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin**, das eigene Aufgabengebiet möglichst gut und effektiv – zur Gestaltung und im Sinne der Organisationsziele – zu bearbeiten, auch im Zuge technischer und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Es geht mithin neben Qualifizierung auch um Stärkung und um Wertschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der geleisteten Arbeit.

Im Sinne eines erweiterten Begriffsverständnisses wird für die Personalentwicklung eine **„lebensphasenorientierte Personalentwicklung"** zugrunde gelegt.[5]

Das Leben eines jeden einzelnen Mitarbeiters ist in unterschiedlichen Berufsphasen auch von privaten Lebensphasen beeinflusst. So können Elternschaft, Pflege, die Lebens- oder Arbeitssituation des Partners, Ehrenamt, Krankheit oder privat initiierte Weiterbildungen besondere Herausforderungen für das berufliche Arbeitsverhältnis und damit die eigene Leistungsfähigkeit mitbringen.[6] Für Berufsanfänger und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 30 stehen vor allem Weiterentwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten im Vordergrund, während mit steigendem Alter der Wunsch wächst, durch die eigene Arbeit einen sinnhaften Beitrag zu leisten.[7] Die Förderung von generationenübergreifender Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in den Personalprozessen – wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Ebenso wichtig ist es, die unterschiedlichen Interessen und Bedarfe im Gleichgewicht zu halten. Maßnahmen, die gezielt auf die Bedürfnisse der „Generation Y" und „Generation Z" eingehen, dürfen nicht zulasten der langjährig beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Generationen wirken oder als solche empfunden werden.

Dies beeinflusst auch die Personalentwicklung, die flexibel auf das veränderte Umfeld, die „Lebensrealität" sowie die individuellen Karrierewege der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht. Anstatt langfristige Entwicklungspläne zu erstellen, gewinnt es an Bedeutung, Entwicklungs- und Karrierepläne aufzustellen, die auf die kurz- bis mittelfristigen Ziele und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgestimmt sind. Darüber hinaus werden alternative Karrieremodelle immer wichtiger. Die Erarbeitung von Modellen, die sowohl vertikale wie auch horizontale Entwicklungsmöglichkeiten anbieten (Führungs- vs. Fachkarriere) wird voraussichtlich immer häufiger nachgefragt.

4. Mit Strategie zum Erfolg: Was Personalentwicklung erreichen will

Die Personalwirtschaft bzw. das Personalmanagement, einschließlich der Personalentwicklung stellen sicher, dass nicht nur geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen und langfristig an den Landkreis gebunden

5 Vgl. dazu: Rump, J./Eilers, S./Wilms, G., Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 (Fn. 10) sowie Böhle, Thomas: § 7 | Personalentwicklung | Personalmanagement. In T. Böhle (Hrsg.), Kommunales Personal- und Organisationsmanagement. C.H. Beck, 2022.

6 Vgl. dazu: Rump, P. D., Eilers, S., & Wilms, G. (2011). Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. (Fn. 10).

7 Vgl. dazu: Next:Public, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, 2022, abrufbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf (zuletzt abgerufen am 30.4.2025).

werden, sondern auch die Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten und kontinuierlich gefördert wird. Zudem wird darauf geachtet, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und zu stärken, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und eine wertschätzende Führungskultur zu etablieren.[8]

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation basiert in erster Linie auf den Menschen, die in ihr arbeiten. Mithin ist es eines der wichtigsten Ziele der Organisation die Leistungsfähigkeit des Personalkörpers sicherzustellen.[9] Im Sinne des § 1 Abs. 3 BBiG umfasst die **berufliche Handlungs- (und Leistungs-) fähigkeit** Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, um in einer sich wandelnden Arbeitswelt seine Tätigkeit auszuüben. Personalentwicklung verfolgt einen vorausschauenden Ansatz, um sowohl Überforderung wie auch Unterforderung, die auf mangelnde oder fehlende persönliche oder fachliche Kompetenz zurückzuführen sind, zu verringern.

Personalentwicklung stellt nicht nur die Leistungsfähigkeit des bereits beschäftigten Personals sicher, sondern ist auch eine Dimension und Indikator der **Arbeitgeberattraktivität**.[10] Arbeitgeberattraktivität wird (aus Sicht der Arbeitnehmer) definiert als „Summe des individuell erwarteten – bei bereits in Dienst stehenden öffentlich Beschäftigten des individuell wahrgenommenen – Nutzens aus einer Beschäftigung bei einem Arbeitgeber / Dienstherrn des öffentlichen Dienstes“[11]. Aus Sicht der Arbeitgeber ist eine hohe Attraktivität entscheidend, um genügend qualifiziertes Personal zu gewinnen und den Personalbedarf erfolgreich zu decken. Mithin geht es auch immer um die **Personalbindung** zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese kann auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden: Auf rationaler Ebene (Arbeitsplatzsicherheit), auf emotionaler Ebene (Sinnhaftigkeit, Werteverständnis), auf normativer Ebene (Verantwortungsbewusstsein) oder auf perspektivischer Ebene (Weiterentwicklungsmöglichkeiten).[12]

Das Beratungsunternehmen Next:Public identifiziert in einer breit angelegten Befragung, dass für 82 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst die Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ein wichtiges Merkmal ihrer beruflichen Tätigkeit sind. Je besser die persönlichen und fachlichen **Weiterentwicklungsmöglichkeiten** innerhalb der Organisation sind (und auch so wahrgenommen werden), desto besser wirkt sich dies auf die Weiterempfehlungsrate und damit die Arbeitgeberattraktivität (nach außen) aus. Gleichzeitig wirken die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten auch als „Haltefaktoren“. Je besser die Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen werden, desto niedriger ist die Wechselbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.[13] Eine gezielte und aktive Personalentwicklung trägt entscheidend dazu bei, Kosten und Aufwand durch Mitarbeiterwechsel und Fluktuation zu minimieren. Gleichzeitig wird dadurch die Planungssicherheit in den Organisationseinheiten nachhaltig gestärkt. Arbeitgeber, die Personalentwicklung als Investition in ihren Standort verstehen, können die Attraktivität des Arbeitsumfeld sowie die eigene Arbeitgeberattraktivität steigern.

Welche Investitionen für Fort- und Weiterbildung aufgewandt werden, variiert individuell; möglich ist die Festlegung von Stellenanteilen eines Vollzeitäquivalents oder feste Budgets je Vollzeitstelle. Ein Blick in die Wirtschaft zeigt einen klaren Trend: Laut einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft investierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 2022 im Schnitt 20,3 Stunden (etwa 10 % mehr als noch 2019) und Unternehmen durchschnittlich 1.347 € pro Beschäftigtem.[14] Dass auch die Kommunen ihr Engagement im Bereich Fortbildung deutlich ausweiten, lässt sich bspw. dem Geschäftsbericht 2023 des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands entnehmen. So haben sich bei den geprüften Organisationen die Fortbildungskosten pro Arbeitsplatz seit 2013 von rund 330 € auf etwa 600 € fast verdoppelt.[15] Kontinuierliche Weiterbildung, sei es fachlich oder methodisch, gehört zweifellos zum Berufsalltag.

Die Personalentwicklung ist auch ein Handlungsfeld, um **die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben** zu fördern. Ebenso zentral sind personalentwicklerische Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben ist die Etablierung eines **Betrieblichen Gesundheitsmanagements**, das ganzheitlich auf die Stärkung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz abzielt.

5. Digitale Kompetenzen als Teil einer zukunftsorientierten Personalentwicklung

Begriffsbestimmung: Digitale Kompetenzen

Angesichts des sich wandelnden Selbstverständnisses der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, des demografischen Wandels, der die kommenden Generationen in Verwaltung und Führungsverantwortung bringen wird, sowie

8 Färber, G./Hermanowski, R., Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes (Fn. 5).

9 Hill, H.: Personalentwicklung als Digitalisierungsturbo (Fn. 12),

10 Färber, G./Hermanowski, R., Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes (Fn. 5).

11 ebenda, S. 58 f.

12 Vgl. auch https://www.employerbranding.org/glossar/mitarbeiterbindung (zuletzt abgerufen 30.4.2025)

13 Vgl. dazu: Next:Public, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, 2022, abrufbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf (zuletzt abgerufen am 30.4.2025).

14 Seyda, Susanne / Köhne-Finster, Sabine/Orange, Fritz / Schleiermacher, Thomas: IW-Weiterbildungserhebung 2023: Investitionsvolumen auf Höchststand, in: IW-Trends, Jg. 51, Nr. 2/2024, abrufbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2024/IW-Trends_2024-02-01-Seyda_et_al.pdf (zuletzt abgerufen am 30.6.2025).

15 Bayerischer Kommunaler Prüfungsverband (Hrsg.): Die Kosten eines Arbeitsplatzes in der Kommunalverwaltung, in: Geschäftsbericht 2023, abrufbar unter: https://www.bkpv.de/fileadmin/redaktion/Geschaeftsberichte/2023/Goetz_Heller_Koebler_Kosten_eines_Arbeitsplatzes.pdf (zuletzt abgerufen am 30.6.2025).

der fortschreitenden Technologisierung werden „digitale Kompetenzen" zunehmend unerlässlich. Das Beratungsunternehmen McKinsey erwartet, dass dem öffentlichen Dienst bis 2030 etwa 140.000 „digitale Fachkräfte" fehlen werden, gleichzeitig allerdings der Bedarf an digitalen Kompetenzen deutlich steigt.[16] Erforderlich ist daher ein Ansatz, der nicht nur heutigen, ganz konkreten Bedarfen entspricht, sondern auch die zukünftig nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten berücksichtigt.[17]

Die Auseinandersetzung mit digitalen Kompetenzen ist nicht nur eine Frage der technischen Fertigkeiten, sondern auch entscheidend, um den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden. Es ist daher unabdingbar, digitale Kompetenzen in der Breite des Personalkörpers und insbesondere auf Führungsebene systematisch zu fördern. Dabei müssen Weiterbildungsangebote nicht nur technische Fähigkeiten vermitteln, sondern auch Kompetenzen in digitalen Arbeitsmethoden, Projektarbeit und Umgang mit KI umfassen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen heute in der Lage sein, mit einer steigenden Arbeitsverdichtung und einer ständigen Informationsflut durch unterschiedliche Medien und Kommunikationskanäle umzugehen. Gleichzeitig verändern sich die Arbeitsstrukturen: Aufgaben sind zunehmend projektbezogen und lösen sich von klassischen Hierarchien und starren Prozessen. Diese „Projektifizierung" erfordert neue Ansätze und Kompetenzen in der Auftragsbearbeitung, da Projekte interdisziplinär sind, Innovation fördern und unter definierten Vorgaben hinsichtlich Zeit und Budget realisiert werden müssen.

Das Forschungsprojekt „Qualifica Digitalis" des IT-Planungsrates identifiziert neun Hauptkategorien von Kompetenzen, die in einem digitalisierten/technologisierten Berufsumfeld notwendig sind bzw. werden[18]:

- Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld,
- Gestaltung & Veränderung von Organisation & Prozessen,
- Suchen, Verarbeiten & Aufbewahren von digitalen Informationen,
- Kommunizieren & Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen,
- Produzieren & Präsentieren von digitalen Inhalten,
- Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen,
- Problemlösen & Handeln im digitalen Umfeld,
- Analysieren & Reflektieren von digitalen Medien,
- Data Literacy.

„Die" eine digitale Kompetenz gibt es mithin nicht. Es ist eher ein ganzes Bündel an personalen, kognitiven und praktischen Kompetenzen. Zu „digitalen Kompetenzen" gehören auch die sozialen Kompetenzen, Managementkompetenzen (bspw. Projekt-, Prozess- oder Change Management), Orientierungskompetenzen und Führungskompetenzen.

Um die Integration in den Arbeitsalltag künftig noch reibungsloser zu gestalten, ist es wichtig, diesen Prozess gezielt zu systematisieren und zu begleiten. Dafür sind klare und verbindliche Konzepte zu entwickeln, die gezielt auf den Ausbau digitaler Kompetenzen abzielen. Dazu bestehen unterschiedliche Anknüpfungspunkte:

- Führungskräfte: Die Digitalisierung wird konsequent in die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften integriert. Denn sie ist längst keine rein technische Aufgabe mehr, die allein in der IT-Abteilung verortet ist – vielmehr betrifft sie als Querschnittsaufgabe alle Bereiche einer Kreisverwaltung. Jede Organisationseinheit ist gefordert, digitale Prozesse und Technologien gezielt für ihre Aufgaben zu nutzen und weiterzuentwickeln. Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle: Sie prägen die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen maßgeblich mit, begleiten Veränderungsprozesse und fördern den Aufbau digitaler Kompetenzen innerhalb ihrer Teams. Gleichzeitig bringt die digitale Transformation neue Anforderungen an Führung mit sich – etwa im Hinblick auf veränderte Arbeitskulturen, flexible Arbeitsmodelle, das Führen auf Distanz oder die Gestaltung hybrider Teamstrukturen.

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Digitale Kompetenzen sind heute unverzichtbar, dennoch sind sie bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch nicht ausreichend ausgeprägt. Um eine umfassende Qualifizierung sicherzustellen, werden strukturierte Digitalisierungsprogramme entwickelt und angeboten. Diese Angebote sollten ganzheitlich auf den Erwerb wesentlicher digitaler Fähigkeiten abzielen – von der Nutzung von Kollaborationstools und Schreib- und Organisationsprogrammen bis hin zu den Möglichkeiten der Digitalisierung im Vergleich zu analogen Prozessen sowie dem Einsatz von KI. Es gilt, nicht nur isolierte Themen wie etwa eine Excel-Schulung anzubieten, sondern integrierte Fortbildungen, die ein fundiertes Gesamtverständnis vermitteln.

- Bei der Besetzung von Stellen sollte sichergestellt werden, dass die erforderlichen digitalen

16 McKinsey & Company, Action, bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann, 2023, abrufbar unter: https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/action%20bittemckinsey.pdf (zuletzt abgerufen am 17.1.2025).

17 Rump, J./Eilers, S./Wilms, G., Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 (Fn. 10)

18 Schmeling, J./Bruns, L., Qualifica Digitalis: Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor, Fraunhofer FOKUS, 2020, abrufbar unter: https://www.afz.bremen.de/verwaltung-nbspent-wickeln/qualifica-digitalis/projektergebnisse-25480 (zuletzt abgerufen am 30.4.2025)

Kompetenzen in Bezug auf das jeweilige Aufgabenprofil nachvollziehbar belegt sind.

Es muss ganz selbstverständlich sein, dass Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Digitalisierung des (eigenen) Arbeitsbereichs arbeiten und hierzu Ideen entwickeln. Nur so kann sichergestellt werden, dass effektives Arbeiten in Zukunft gelingt, und vor allem, dass der Arbeitskräftemangel durch Digitalisierungseffekte gedämpft wird. Dabei sollten die Anforderungen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie auch die Bürger und Unternehmen an die Kreisverwaltungen stellen, mit in den Blick genommen werden.

Digitale Kompetenzen entwickeln und fördern

Der eGov-Campus (www.egov-campus.org) ist eine digitale Lernplattform für den öffentlichen Sektor mit einem Fokus auf E-Government und Verwaltungsinformatik. Er steht deutschlandweit kostenfrei zur Verfügung.

Themen der Kurse und Modulserien umfassen bspw. Barrierefreiheit, digitale Plattformen, Interoperabilität, künstliche Intelligenz, neues Arbeiten und führen, Prozessmanagement oder Informationssicherheitsmanagement.

Die Zielgruppen umfassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes, Studierende der Verwaltungsinformatik oder Verwaltungswissenschaften, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen sowie Behörden, die die Inhalte des eGov-Campus frei nachnutzen können.

Darüber hinaus nehmen die Landkreise eine proaktive Rolle ein und bieten eigene, landkreisspezifische Programme und Angebote an, die gezielt darauf ausgerichtet sind, die Kompetenzen bedarfsgerecht weiterzuentwickeln (vgl. Kap. 4 Best Practices und Instrumente der Personalentwicklung).

Kontakt
Prof. Dr. Hendrik Scholta
DUV Speyer
hendrik.scholta@uni-speyer.de

Luca Mollenhauer
Produktmanagement FITKO
luca.mollenhauer@fitko.de

6. Zielgruppen

Führungskräfte

Führungskräfte mit disziplinarischer Verantwortung sind zentrale Akteure bei der Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie erkennen und fördern Entwicklungspotenziale, gestalten Veränderungsprozesse aktiv mit und tragen wesentlich zur strategischen Steuerung, Prozessoptimierung und Digitalisierung in der Verwaltung bei. Darüber hinaus sichern sie Kommunikation, rechtliche Rahmenbedingungen und Ressourcenverwendung ab – intern wie extern. Als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren übernehmen sie eine Schlüsselrolle in Veränderungsvorhaben und fördern durch Netzwerkarbeit auch die interkommunale Zusammenarbeit.[19] Insofern muss *„[d]ie Führungskraft […] ein hohes Maß an Integrations- und Vernetzungsfähigkeit besitzen, über ausgeprägte strategische und konzeptionelle Kompetenz verfügen, sie sollte aus einer Vielfalt von Vorstellungen gemeinsame Ziele und einen gemeinsamen Zweck für die Organisation formen können."*[20]

Vor diesem Hintergrund kommt der Führungskultur eine besondere Bedeutung zu. Denn nicht nur fachlich-organisatorisch, sondern auch im zwischenmenschlichen Bereich prägen Führungskräfte maßgeblich das Arbeitsumfeld und die Bindung an den Arbeitgeber. Die (empfundene) Wertschätzung durch die Führungskraft und die Zufriedenheit mit der Führungskraft haben einen hohen Einfluss auf die Wechselbereitschaft und die Weiterempfehlungsrate. Je weniger Wertschätzung und Respekt die Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein Wechsel des Arbeitgebers in Erwägung gezogen wird. Umgekehrt gilt: Je größer die Zufriedenheit mit der Führungskraft, desto wahrscheinlicher wird der Arbeitgeber aktiv weiterempfohlen.[21]

Zudem ist das Verhalten der über der direkten Führungskraft tätigen Leitungspersonen bis hin zur Verwaltungsleitung ebenfalls von großer Bedeutung. Gute Führung lebt davon, Stärken und Potenziale im Team zu erkennen, gezielt zu fördern und mit Empathie sowie Wertschätzung zu begleiten. Die Rolle der Führungskraft geht über die Bearbeitung von Sachthemen hinaus: Führungskräfte sind kompetente Wegbegleiter und unterstützen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf fachlicher und menschlicher Ebene („Weichensteller").

19 Szczesniak, A., Führung in kleinen und mittleren Kommunen, vom 10.11.2023, abrufbar unter: https://kommunal.de/fuehrung-kleinen-und-mittleren-kommunen (zuletzt abgerufen am 21.1.2025).

20 Böhle, T./Rehfeld, D., § 31 Personalentwicklung und die digitale Transformation, in: Böhle, T. (Hrsg.), Kommunales Personal- und Organisationsmanagement, München 2022, C.H. Beck.

21 Next:Public, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst (Fn. 4) (zuletzt abgerufen am 30.4.2025).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Im Sinne einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung werden drei Teilgruppen gebildet: Berufsanfänger, Beschäftigte sowie solche kurz vor dem Ruhestand.

1. Berufsanfänger
Berufsanfänger haben gerade ihre Ausbildung oder ihr Studium abgeschlossen. Sie gestalten ihren Berufseinstieg in der Kreisverwaltung oder bringen ein bis zwei Jahre Berufserfahrung aus einer anderen Organisation mit. Berufsanfänger können auf erste berufsbezogene Erfahrungen aus Praktika oder Ausbildung zurückgreifen, haben (meist) wenig Wissen über die organisationsinternen Abläufe, Prozesse und Netzwerke noch über das spezifische fachliche Wissen, das für die Bearbeitung der Aufgaben erforderlich ist.

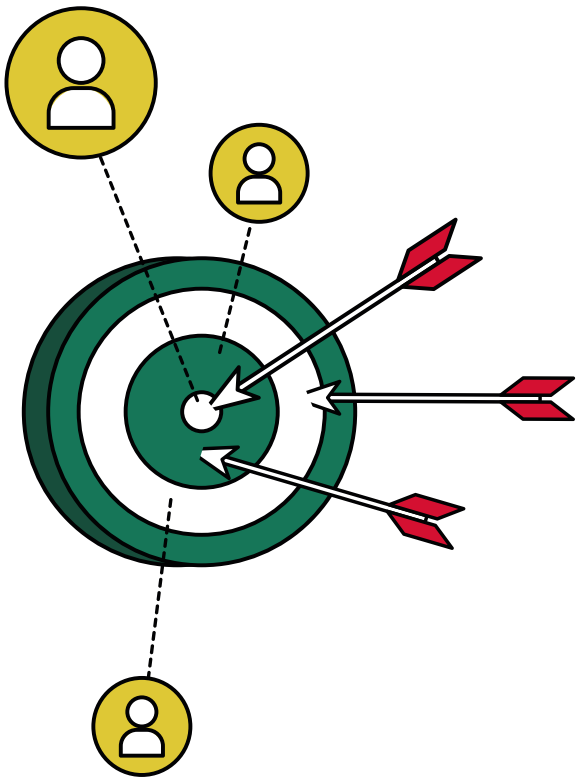
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Etablierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten schon mehrere Jahre in der Kreisverwaltung, haben sich bereits einen umfangreichen Erfahrungs- und Wissensschatz sowie ein Netzwerk erarbeitet. Häufig befinden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits erste Berufserfahrung gesammelt, sich Fachwissen angeeignet und Netzwerke aufgebaut haben, in der sog. Rush Hour des Lebens, in der zahlreiche prägende Entscheidungen getroffen werden: So sind Familienplanung und Karriereplanung zu berücksichtigen, ggf. steht der Kauf einer Immobilie an oder ein Familienmitglied wird pflegebedürftig; all dies oft in engem zeitlichem Rahmen. Erst nach einigen Jahren kehrt allmählich mehr Ruhe ein, wenn die entscheidenden „Weichen des Lebens“ gestellt wurden.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kurz vorm Ruhestand stehen, blicken auf ein langes Erwerbsleben zurück. Sie befinden sich in den letzten Jahren ihres Berufslebens und verfügen über eine langjährige Berufserfahrung und tiefes Fachwissen, das sie über die Jahre aufgebaut haben. Sie sind häufig gut vernetzt und kennen die Abläufe und Strukturen der Kreisverwaltung sehr genau. Gleichzeitig stehen sie vor einem wichtigen Übergang in ihrem Leben, bei dem sie sich zunehmend mit der Planung ihres Ruhestands und der damit verbundenen Lebensveränderungen auseinandersetzen. In dieser Phase ist es besonders wichtig, ihr Wissen nachhaltig zu sichern und an jüngere Generationen weiterzugeben, während sie selbst auf eine möglichst reibungslose und wertschätzende Übergangsphase in den Ruhestand vorbereitet werden.

4. Bewerber und Interessenten
Interessenten und Bewerber für offene Stellen in der Kreisverwaltung sind nicht Kern-Zielgruppe der Personalentwicklung. Auch wenn Maßnahmen der Personalentwicklung primär auf die interne Entwicklung abzielen, haben diese durchaus positive Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität. So werden potenzielle Interessenten und Bewerber häufig durch die Empfehlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Kreisverwaltung aufmerksam. Dieser mittelbare Effekt sollte daher keinesfalls unterschätzt werden

5. Quereinsteiger
Dem öffentlichen Dienst und der öffentlichen Verwaltung fehlen bereits jetzt mehrere tausende Fachkräfte (vgl. 3.2. Entwicklung des Personalbestands). Insofern ist es unumgänglich, sich darüber Gedanken zu machen, wie u.a. der Bewerberpool für Stellen in der Kreisverwaltung vergrößert und besser genutzt werden kann.

Hier setzen Maßnahmen an, die Quereinsteiger im Blick haben. Als Quereinsteiger gelten Personen, die bei Beginn ihrer Tätigkeit zwar schon Berufserfahrung, allerdings noch keine Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung gesammelt haben oder schon Verwaltungserfahrung haben, zuvor allerdings in einem anderen Aufgabenbereich innerhalb der öffentlichen Verwaltung tätig waren. Quereinsteiger können also unterschiedliche Kombinationen von Verwaltungs- oder Tätigkeitsnähe mitbringen. Quereinsteiger können somit a) einen Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke leisten und b) sind sie gerade nicht die „klassischen Verwaltungsmenschen“ und können damit Impulsgeber für die Organisationsentwicklung sein.[22]



22 KGSt, Quereinstieg willkommen! Wie der Quereinstieg in den öffentlichen Dienst gelingt, Köln 2023.

IV. Best Practices und Instrumente der Personalentwicklung

Im Folgenden werden verschiedene Instrumente der Personalentwicklung aus den Landkreisen vorgestellt, deren Umsetzungstiefe je nach (personeller und finanzieller) Leistungsfähigkeit der jeweiligen Kreisverwaltung variieren kann. Eine Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen vor Ort ist erforderlich.

1. Etablierung eines strategischen Personalmanagement

Eine zielgerichtete Personalentwicklung basiert auf einem strategischen Personalmanagement, das im besten Fall mit dem übergeordneten Leitbild des Landkreises verzahnt ist. Es hat nicht nur die langfristig benötigte Personalstärke im Blick, sondern definiert auch die Kompetenzen, die künftig für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung erforderlich sind. Ziel ist es, die Qualifizierung und Weiterentwicklung des bestehenden Personals voranzutreiben, durch entsprechende Instrumente die Beschäftigten zu binden und gleichzeitig die Produktivität nachhaltig zu steigern. Dabei sind im Personalmanagement einer Kommunalverwaltung immer zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen müssen die Fachämter bestmöglich in ihrer Aufgabenwahrnehmung unterstützt werden. Zum anderen sollten für die Personalgewinnung und Personalentwicklung gemeinsame Standards und Herangehensweisen etabliert werden.[1]

Ergänzend kann auf strategischer Ebene mit dem Modell der Jobfamilien gearbeitet werden. Das Modell der Jobfamilien bietet eine praxisorientierte und effektive Möglichkeit, um aus Sicht der Personalentwicklung mit unterschiedlichen Berufsbildern zu arbeiten. Dabei werden ähnliche oder vergleichbare Berufsbilder, wie etwa alle Führungskräfte der mittleren Ebene oder alle Spezialisten, zu Gruppen zusammengefasst. Diese sogenannten Jobfamilien bündeln Positionen mit gemeinsamen Kerntätigkeiten und Kompetenzanforderungen, wobei der Fokus auf den überfachlichen und erfolgskritischen Elementen liegt. Durch ihre zeitstabile Struktur schaffen Jobfamilien eine Grundlage, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielgruppenspezifisch zu fördern, ohne dabei auf jedes einzelne Berufsbild im Detail eingehen zu müssen.[2]

➜ *Kreis Viersen: Personalentwicklungskonzept*

Das Personalentwicklungskonzept „Instrumente der Personalentwicklung" beinhaltet sowohl die wesentlichen und bewährten Elemente als auch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen, die in der Kreisverwaltung Viersen bereits seit langem im Einsatz sind. Das Konzept bündelt die Bausteine an zentraler Stelle, um eine Grundlage dafür zu schaffen, die Instrumente flexibel und situationsabhängig weiterzuentwickeln. Dabei werden insbesondere die Aktivitäten in den Fokus gerückt, die dazu geeignet sind, den Zukunftstrends als innovativer und familienfreundlicher Arbeitgeber konkurrenzfähig zu begegnen. Ziel der Maßnahmen ist es außerdem, die Aufgabenwahrnehmung langfristig abzusichern, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Blick zu behalten und sie fit für die aktuellen und kommenden Herausforderungen der Arbeitswelt zu machen.

Zielgruppen
Die Instrumente der Personalentwicklung richten sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung, unabhängig von ihrer Organisationseinheit oder wahrgenommenen Funktion. Das Konzept wurde im zentralen Intranet zum Abruf bereitgestellt.

Erfahrungen und Tipps
Es hat sich bewährt, eine weit ausgelegte Definition von Personalentwicklung zu Grunde zu legen. Zum einen entspricht dies den Anforderungen der beamten- und tarifrechtlichen Regelwerke und zum anderen werden hierdurch die vielfältigen Schnittstellen zum Organisationsmanagement sowie zur Rolle der Führungskräfte bei der Maßnahmenumsetzung verdeutlicht.

Das Personalentwicklungskonzept ist möglichst flexibel aufzustellen, um situationsabhängig reagieren zu können. Hierzu gehört auch, einzelne Instrumente unter Berücksichtigung der örtlichen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

Kontakt
Susanne Klemt
Stv. Leiterin des Amtes für Personal und Organisation
susanne.klemt@kreis-viersen.de

1 Hörnig, U., Im Maschinenraum des Gemeinwohls – modernes Personalmanagement bei der Stadt Leipzig, in: Bernnat, R./Halsch, V. (Hrsg.), Strategien für eine starke Verwaltung. Best Practices und Maßnahmen, um die Fachkräftelücke zu schließen, Freiburg 2024, S. 113–133.

2 bab, Jobfamilien & Gehaltssysteme, o. D., abrufbar unter: https://www.bab.at/portfolio/work-fair/jobfamilien-gehaltssysteme/ (zuletzt abgerufen am 16.1.2025).

➜ *Landkreis Nordsachsen: Mitarbeiterreise*

Der Landkreis Nordsachsen hat eine Mitarbeiterreise erarbeitet, die unterschiedliche Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gezielt anspricht.

Zu jedem Element der Mitarbeiterreise ist ein gemeinsames Verständnis formuliert. Für die Umsetzung stehen passende Programme, Materialien und Unterlagen zur Verfügung – teils bereits eingeführt, teils derzeit in der Entwicklung..



Kontakt
Katja Herfurt
Leiterin Stabsstelle Zukunftsstrategie
katja.herfurt@lra-nordsachsen.de

➜ *Kreis Soest: Kompetenzmodell*

Der Kreis Soest hat 13 Job-Familien gebildet. Dazu gehören bspw. die obere, die mittlere und die untere Führung, ärztliche & sonstige diagnostische Tätigkeiten, gewerblich-technische Tätigkeiten, Assistenz oder Projekt- und Veränderungsmanagement. Jede Stelle in der Kreisverwaltung wird einer Job-Familie zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt im Rahmen des Kompetenzmanagements und hat keine Auswirkungen auf organisatorische Strukturen oder Stellenwertigkeiten.

In die Gesamtkonzeption der Job-Familien ist ein Kompetenzmodell integriert. Für jede Job-Familie werden Kernaufgaben sowie erforderliche Kompetenzen definiert. Das Kompetenzmodell beinhaltet fünf übergeordnete Kompetenzfelder: Aktivitätskompetenz, Fach-/Methodenkompetenz, Führungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz sowie personale Kompetenz. Jedes dieser Kompetenzfelder ist in einzelne Kompetenzen ausdifferenziert. Jede dieser Kompetenzen ist definiert, mit weiteren Komponenten verknüpft und durch typische Verhaltensweisen ergänzt, die sie kennzeichnen.

Kontakt
Elmar Diemel
Abteilungsleiter Personalentwicklung
elmar.diemel@kreis-soest.de

➜ *Landkreis Uelzen: Strategische Personalentwicklung im Baukastenprinzip*

Die Anforderungen an moderne Verwaltungen sind vielfältig und dynamisch. Um je nach Bedarf und Ziel die richtigen Instrumente aufzubauen und dann einsetzen zu können, hat sich der Landkreis Uelzen für ein Personalentwicklungskonzept im Baukastenprinzip entschieden. Dieses bietet eine flexible, individuelle und skalierbare Lösung. Die Vorteile dieses Baukastenansatzes liegen in der

1. **Flexibilität**: Man kann die relevanten Module wählen und umsetzen, die den spezifischen Bedürfnissen und Herausforderungen entsprechen.

2. **Kosteneffizienz**: Nur relevante Module werden ausgewählt und umgesetzt, wodurch Ressourcen gezielt eingesetzt werden.

3. **Individualisierung**: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten maßgeschneiderte Entwicklungsangebote, die ihre Stärken fördern und gezielt an Entwicklungspotentialen ansetzen.

4. **Skalierbarkeit**: Das Konzept ist sowohl für kleine Teams als auch für große Organisationseinheiten adaptierbar.

Nach und nach wurden einzelne Module des Baukastens entwickelt, überarbeitet und umgesetzt. Bei der

Entwicklung der einzelnen Module wurde darauf geachtet, dass sie so konzipiert wurden, dass sie unabhängig voneinander funktionieren. Sollten einzelne Module nicht den gewünschten Effekt erzielen, können diese angepasst oder ausgetauscht werden.

Zunächst muss das Fundament geschaffen werden und die Anforderungen der Organisation müssen erfüllt sein. Erst darauf aufbauend kann die Führungskraft gestärkt agieren, um die einzelnen Mitarbeiter zu unterstützen und zu fördern.

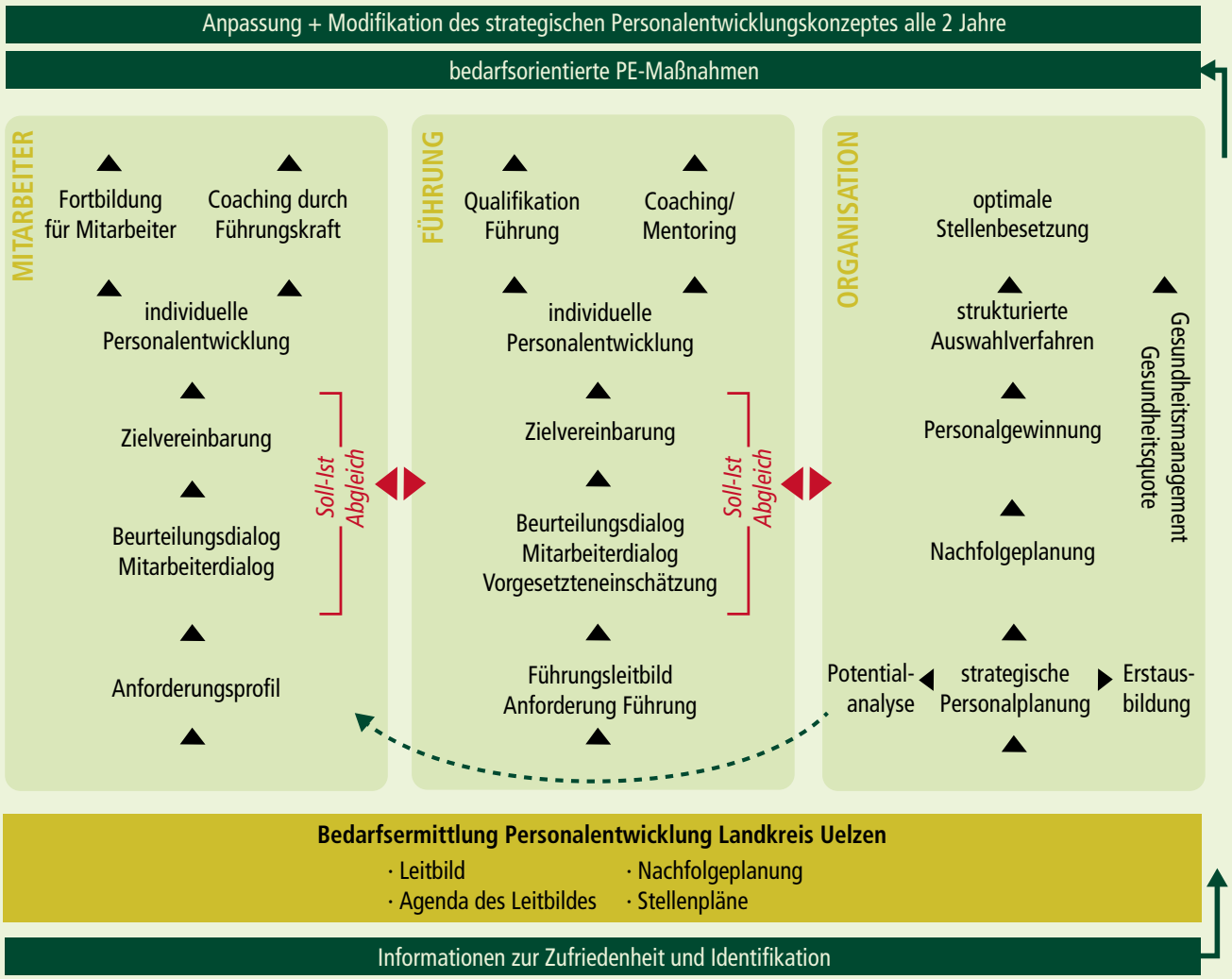
Für den Landkreis Uelzen bildet das Leitbild, die Agenda des Leitbildes, die Nachfolge- und Stellenpläne sowie die Informationen zur Zufriedenheit und Identifikation das Fundament. Darauf aufbauend findet die Personalentwicklung statt.

Wichtig ist dabei, dass im Fokus immer der strategische Personalentwicklungsbedarf der Organisation steht. Nach Festlegung des strategischen Bedarfs für die Organisation werden die entsprechenden Maßnahmen für Führungskräfte und dann für die Mitarbeiter entwickelt. Die individuelle Personalentwicklung erfolgt dann zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter.

Dieser modulare Aufbau hat sich bewährt. Vieles hat sich zwischenzeitlich etabliert. Eine Weiterentwicklung findet kontinuierlich statt.

Kontakt
Amt für Organisation
info@landkreis-uelzen.de

Strategische Personalentwicklung Landkreis Uelzen



(Leserichtung: von unten nach oben, von rechts nach links)

➜ *Landkreis Calw: Seminarangebot*

Wenn die Eltern älter werden – Balance finden zwischen Selbstfürsorge und Elternfürsorge
Das Älterwerden der Eltern ist ein natürlicher Teil des Lebens, der jedoch Herausforderungen für die gesamte Familie mit sich bringen kann. Sobald deutlich wird, dass vermehrt Unterstützung erforderlich ist, stellt sich die Frage, wie die neue Rolle als Elternkümmerer in ein bereits ausgefülltes Leben mit Beruf, Familie und Freizeit integriert werden kann. Das Seminar bietet einen Rahmen, um sich mit diesen Fragestellungen auseinanderzusetzen.

Rollenkonflikte berufstätiger Eltern – vom Tanz zwischen den Rollen
Berufstätige Eltern jonglieren täglich mit unterschiedlichen Rollen: Sie sind Erwerbstätige, möglicherweise Teil eines Teams, Mutter oder Vater, Familienmanager und Hauswirtschafter, vielleicht auch Partnerin oder Partner in einer Beziehung und Kind der eigenen Eltern. Hinzu kommen weitere Rollen in der Freizeit, im Ehrenamt oder im Freundeskreis. Es gibt viel zu tun, zu bedenken und zu koordinieren. Die Erwartungen sind hoch – sowohl von außen als auch von einem selbst. In diesem komplexen Rollentanz stellen sich Fragen nach Frustration, Unzufriedenheit oder Stress und dem Wunsch nach mehr Gelassenheit, Freude und Zufriedenheit. Oder es läuft bereits gut, und es geht darum, diese Balance beizubehalten.

Das Seminar bietet einen Raum, um die eigenen Rollen in Beruf und Familie zu reflektieren. Es wird die Gelegenheit geboten, zu erkunden, was gut gelingt, wo Herausforderungen bestehen, und zu entdecken, welche Faktoren das Leben erleichtern oder erschweren. Die Teilnehmenden können in Ruhe passende Lösungsideen und Strategien entwickeln, um ihr Rollenarrangement in die gewünschte Richtung zu lenken.

Kontakt
Martina ten Zweege
Gleichstellungsbeauftragte
martina.ten-zweege@kreis-calw.de

2. On- und Offboarding

Strukturierte On-, Re- und Offboarding-Prozesse sind notwendige Bestandteile eines (organisations- und branchenübergreifenden) Wissenstransfers, um reibungslose Abläufe zu gewährleisten. Das Onboarding ist ein zentraler Baustein in der Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Arbeitgeber. Onboarding ist der strukturierte Prozess der zielgerichteten Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeitender auf fachlicher, kultureller, organisatorischer, persönlicher und sozialer Ebene. Das Onboarding bietet nicht nur die Möglichkeit, essenzielles Wissen zu vermitteln und eine fundierte fachliche Einarbeitung sicherzustellen, sondern auch die Chance, neue Arbeitsweisen einzuführen und alte, überholte Prozesse bewusst hinter sich zu lassen.

Offboarding hingegen beschreibt das begleitete und strukturierte Ausscheiden eines Mitarbeiters. Wenn der Arbeitgeber den ausscheidenden Mitarbeiter aktiv begleitet und einen positiven Eindruck hinterlässt, ergeben sich daraus vielfältige Chancen. Zum einen stärkt dies die Wahrscheinlichkeit, dass der ehemalige Mitarbeiter positiv über den Arbeitgeber spricht und ihn weiterempfiehlt. Zum anderen kann es die Chance erhöhen, dass der Mitarbeiter später zurückkehrt – etwa, wenn sich der neue Arbeitsplatz nicht wie erhofft entwickelt hat. Offboarding kann insofern eine Rückkehr mit neuen Kompetenzen und Erfahrungen ermöglichen. Darüber hinaus kann ein strukturiertes Offboarding den Wissenstransfer sowie ggf. die Sicherung von informellem Wissen gewährleisten.

➜ *Landkreis Calw: Seminarangebot*

Abschied Erwerbstätigkeit – auf zu neuen Ufern
Der Übergang von der aktiven Berufstätigkeit in den Ruhestand gehört mit zu den bedeutendsten Veränderungen im Leben und ist oft mit einer Vielzahl von Erwartungen und ambivalenten Gefühlen verbunden. Während der Berufsjahre mag der Wunsch nach mehr Freiheit und Ruhe bestehen, gleichzeitig bietet die Arbeit Struktur, finanzielle Sicherheit, soziale Kontakte, Anerkennung und oft auch ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Freude. Daher ist es verständlich, dass der Ruhestand bei manchen mit gemischten Gefühlen erwartet wird. Fragen wie ‚Wie kann die Zeit sinnvoll genutzt werden?' oder ‚Welche Rolle übernimmt man jetzt?' können Unsicherheiten und Selbstzweifel auslösen. Andererseits gibt es viele, die sich auf die neu gewonnene Zeit für Hobbys, Familie, Freunde, Weiterbildung oder ehrenamtliche Tätigkeiten freuen. Für andere treten neue Verpflichtungen in den Vordergrund, Aufgaben, die während der Berufstätigkeit zurückgestellt wurden und nun neu verhandelt werden müssen.

Unabhängig davon, ob der Ruhestand mit Vorfreude oder Skepsis betrachtet wird, ist es wertvoll, diesen Lebensübergang bewusst zu gestalten. Das Seminar bietet einen Raum, um sich individuell auf diese Veränderungen vorzubereiten.

Kontakt
Martina ten Zweege
Gleichstellungsbeauftragte
martina.ten-zweege@kreis-calw.de

➜ *Donnersbergkreis: Onboarding*

Bei der Kreisverwaltung Donnersbergkreis gliedert sich der Onboarding-Prozess in drei Phasen:

- Vorbereitungsphase
- Orientierungsphase und
- Integrationsphase

Diese Phasen werden durch ein Patenmodell ergänzt. Als Hilfestellung für Führungskräfte und Paten gibt es einen Führungskräfteleitfaden und ein Patenhandbuch. Hier sind alle wichtigen Schritte zusammengefasst und mit Ideen und Tipps für die Durchführung des Onboardings versehen.

1. **Vorbereitungsphase:** ab Stellenzusage bis zum ersten Arbeitstag

2. **Orientierungsphase:** erster Arbeitstag bis drei Monate Beschäftigung

3. **Integrationsphase:** ab 4. Monat bis 6 Monate Beschäftigung

Erfahrungen und Tipps
Die Paten berichten durchweg über positive Erfahrungen und auch die Rückmeldung der neuen Mitarbeiter ist überwiegend sehr gut. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt durch die Führungskräfte derzeit in unterschiedlichem Umfang. Der Prozess wird weiter begleitet und bei Bedarf angepasst.

Die Konzeptionierung bindet Ressourcen im Personalbereich, die Nacharbeiten sind aber überschaubar. Für die Fachbereiche selbst, in die neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzugliedern sind, ist der Prozess nun strukturierter. Auch wenn dies im Einzelfall zunächst etwas mehr Zeit erfordern mag als in der Vergangenheit, ist dies lediglich eine kurzfristige Betrachtung, die langfristig zu einer guten Arbeitsbeziehung beiträgt.

Kontakt
Personalreferat
personal@donnersberg.de

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Onboarding*

Das Onboarding ist für die Kreisverwaltung von besonderer Relevanz, da es neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilft, sich schnell zurechtzufinden, die Strukturen und Abläufe zu verstehen und sich mit dem öffentlichen Dienst zu identifizieren. Ein gutes Onboarding fördert die Motivation, Integration ins Team und langfristige Bindung – gerade angesichts des Fachkräftemangels in der Verwaltung.

Neben der Optimierung des Bewerbungsverfahrens (z.B. in Form schnellerer Rückmeldung), das rein digital und somit modern und bewerberfreundlich abläuft, ist auch der anschließende Einstellungsprozess i.R.d. Onboardings digitalisiert. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übermitteln über QR-Codes alle erforderlichen Personalunterlagen vorab ausschließlich digital. Sie haben zudem die Möglichkeit, vorab Einsicht in wichtige Dienstanweisungen und -vereinbarungen zu nehmen.

Am Tag der Einstellung werden die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Begrüßung mit einem Willkommens-Geschenk, einem digitalen FAQ, einem Lageplan und einer Übersicht über die wichtigsten Querschnittsämter und Ansprechpartner ausgestattet.

Außerdem ist in Planung, individuelle Seminarpläne für die ersten Monate in der Kreisverwaltung zu konzipieren (z.B. „1x1 der Kommunalverwaltung“ für Quereinsteiger oder Module zu IT-Sicherheit) sowie ein Angebot für eine erste gemeinsame Mittagspause zu schaffen.

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

3. Austauschformate für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Um in einem regelmäßigen Rhythmus und in einem strukturierten Rahmen Raum für den Austausch über berufliche Ziele, Entwicklungsperspektiven, notwendige Unterstützungsbedarfe sowie Aspekte des Arbeitsklimas, der Zusammenarbeit oder der persönlichen Situation zu schaffen, setzen viele Landkreise auf unterschiedlichste Gesprächsformate und -angebote.

➜ *Landkreis Lüneburg: Kollegialer Austausch*

Seit 2024 bietet der Landkreis Lüneburg seinen Führungskräften die Möglichkeit für einen kollegialen Austausch ohne Tagesordnung vor einer konkreten Sitzung an. Die Teilnahme ist freiwillig. Hierbei handelt es sich um eine effektive Möglichkeit, die Kommunikation und den Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften zu fördern:

1. **Regelmäßiger Austausch**: Durch die Regelmäßigkeit des Austauschs (viermal jährlich, eine Stunde) wird eine Routine entwickelt, die die Führungskräfte dazu anregt, sich regelmäßig auszutauschen und voneinander zu lernen.

2. **Informeller Rahmen**: Der Austausch erfolgt im Vorfeld der formalen Sitzung – in einer offenen, informellen Atmosphäre.

3. **Ohne Tagesordnung**: Durch den Verzicht auf eine feste Tagesordnung entsteht Raum für einen offenen Austausch – die Führungskräfte können ihre Gedanken und Erfahrungen frei teilen, ohne an eine vorgegebene Struktur gebunden zu sein.

4. **Kurze Dauer**: Die Dauer von einer Stunde ist lang genug, um einen sinnvollen Austausch zu ermöglichen, aber kurz genug, um die Zeit der Führungskräfte nicht zu sehr in Anspruch zu nehmen.

5. **Gastfreundschaft**: Als kleine Geste wird ein kleiner Imbiss angeboten.

Dieser kollegiale Austausch kann dazu beitragen, dass die Führungskräfte:

- **Voneinander lernen**
- **Vertrauen aufbauen** und
- **Herausforderungen besprechen**

Kontakt
Claudia Döpper
Fachdienstleitung Interne Dienste und Organisationsentwicklung
claudia.doepper@landkreis-lueneburg.de

➜ *Kreis Soest: Wissenstransfer*

Ein pragmatisches Wissensmanagement ist existentieller Teil einer wirksamen Personalentwicklung. Im Kreis Soest gehört dazu ein Wissenstransfermodell, das ein Frühwarnsystem für Wissensausfälle ermöglicht. Eine Möglichkeit der Darstellung ist dabei die Einteilung der Stellen bzw. der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über ein Ampelsystem. Die Klassifizierung ermöglicht eine entsprechende Vorsorge (z.B. durch entsprechende Ablaufpläne, Wissensdatenbanken) und sie bestimmt auch die Tiefe eines Wissenstransfers (von einer normalen Einarbeitung in der Zulassungsstelle bis zu begleiteten umfangreichen Wissenstransferinterviews bei der Abteilungsleitung).

- Das Wissen ist eher allgemein (Bürgerservice: breit gefächterte Aufgaben aus verschiedenen Abteilungen).
- Das relevante Wissen ist bei mindestens zwei Mitarbeitern vorhanden (Buchstabensachbearbeitung in der Ausländerbehörde).
- Die Fachthemen, Projekte, Prozesse werden nicht mehr verfolgt (Aufgabenverlagerung zum Landesfinanzamt nach dem UVG).
- Das Wissen lässt sich durch Seminare, Anleitung, o.ä. schnell wieder aufbauen.
- Das Wissen ist bereits gut gesichert (Abläufe, Checklisten, Beschreibungen, Anleitungen (QM)).

- Das Wissen ist in Teilbereichen sehr spezifisch (Stellenanteil für Betreuung eines Fachprogramms, nach Stellenwechsel kann das Programm nicht mehr vollumfänglich bedient/administriert werden).
- Das relevante Wissen ist zum Teil bei mindestens zwei Mitarbeitern vorhanden (Stellvertretung nur für bestimmte Aufgabenbereiche eingerichtet).
- Das Wissen lässt sich in einzelnen Aspekten nur durch einen begleiteten Wissenstransfer sichern (gehobene Sachbearbeitung, z. B. Bearbeitung von Widersprüchen oder Gerichtsverfahren).
- In Teilbereichen bedeutet der Wissensverlust ein Risiko.

- Das Wissen ist sehr bereichsspezifisch und beruht auf viel Erfahrungswissen (langfristige Ausübung einer Führungs- oder Schlüsselposition, während der sich viel Erfahrungswissen angesammelt hat, das aufgrund seiner Art nicht dokumentiert wurde).

Kontakt
Elmar Diemel
Abteilungsleiter Personalentwicklung
elmar.diemel@kreis-soest.de

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Mitarbeitendenjahresgespräche (MJG)*

Der Rhein-Erft-Kreis hat zur Förderung einer vertrauensvollen Kommunikationskultur in der Kreisverwaltung das Instrument des Mitarbeitendenjahresgesprächs (MJG) als weiteren Baustein einer strategischen Personalentwicklung eingeführt. Damit werden die Weichen für eine ergebnisfördernde Zusammenarbeit gestellt, notwendige Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen aufgezeigt und das Vertrauen gestärkt.

Die Gespräche werden einmal jährlich geführt. Während die Teilnahme für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig ist, besteht für die unmittelbaren Vorgesetzten die Verpflichtung eines Gesprächsangebotes gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Grundlage der MJG bildet ein „Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen". Als Hilfestellung werden den Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern vorbereitende Unterlagen an die Hand gegeben. Das MJG ist zu dokumentieren.

Erfahrungen und Tips
Der Mehrwert (Sinn und Zweck) der MJG sollte ins Haus kommuniziert werden, denn es besteht die Gefahr, dieses jährliche Gespräch lediglich als zusätzlichen Aufwand zu betrachten. In dem Jahr, in dem zusätzlich die Erstellung der Regelbeurteilungen (inkl. Beurteilungsgespräch) vorgenommen wird, kommt dieser Erläuterung nochmals ein besonderen Stellenwert zu.

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

4. Quereinsteiger erfolgreich integrieren und als Impulsgeber stärken

Um die Attraktivität des öffentlichen Diensts für Quereinsteiger zu erhöhen, können die Anforderungsprofile offener Stellen stärker auf die erforderlichen Kompetenzen, ohne die erforderlichen Qualifikationsanforderungen aufzuweichen, ausgerichtet werden. Potenzielle Nachqualifizierungsbedarfe können im Auswahlverfahren identifiziert werden. Darüber hinaus kann für die Eingruppierung nach dem TVöD auch das Merkmal „sonstiger Beschäftigter" (vgl. dazu 4.10 TVöD – Eingruppierung mit Merkmal des „sonstigen Beschäftigten") relevant werden.

Im Rahmen des Onboardings wird sichergestellt, dass Vorbehalte abgebaut und je nach Vorerfahrungen, das notwendige zusätzliche Wissen für ihren jeweiligen Arbeitsbereich im öffentlichen Dienst aufgebaut werden kann. Dazu können bspw. grundlegende verwaltungsrechtliche Kenntnisse, Grundlagen des Vergaberechts, Grundzüge des Haushaltswesens und Finanzmanagements, Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung, Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung gehören. Ein Besuch einer Kreisratssitzung kann ein solches Onboarding-Programm ergänzen. Verschiedene Formate sollten eine strukturierte Orientierung für Quereinsteiger ermöglichen.

➜ *Donnersbergkreis: Quereinsteigerschulungen*

Aufgrund des Fach- und Arbeitskräftemangels gewinnen Quereinsteiger zunehmend an Bedeutung. Um den fehlenden verwaltungsrelevanten Hintergrund auszugleichen, bietet der Kreis Quereinsteigerschulungen an, die dieses Verwaltungswissen vermitteln sollen. Diese Schulungen sind fest im Schulungsplan der Kreisverwaltung verankert und können bereits mit Dienstantritt im Einarbeitungsplan gebucht werden.

Folgende Einarbeitungsschulungen werden angeboten:

- Allgemeines Verwaltungsrecht
- Deeskalation und Selbstschutz am Arbeitsplatz – Basisschulung
- Kommunales Haushaltsrecht
- Leichte Verwaltungssprache

Erfahrungen und Tipps
Die Schulungen wurden 2025 zum zweiten Mal angeboten. Die Nachfrage ist groß und die Rückmeldungen durchweg positiv. Die Schulungen werden als Inhouse-Schulungen mit bis zu 25 Personen durchgeführt. Bisher sind nur die eigenen Mitarbeitenden eingeplant, mittelfristig wäre auch hier eine interkommunale Zusammenarbeit denkbar, um auch mehr Termine im Jahr anbieten zu können. Eine Erweiterung der Einsteigerschulungen wird ebenfalls geprüft.

Kontakt
Personalreferat
personal@donnersberg.de

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Nachwuchsförderprogramm für technische Berufe*

Im Jahr 2019 wurde das Nachwuchsförderungsprogramm für technische Berufe ins Leben gerufen. Das Rekrutieren von gut ausgebildeten Fachkräften stellt für die Kreisverwaltung eine große Aufgabe dar. Um diese Aufgabe bewältigen zu können, wird im Rahmen eines Nachwuchsförderprogramms jungen Berufseinsteigern die Möglichkeit gegeben, Praxiserfahrung in bestimmten Bereichen der öffentlichen Verwaltung zu sammeln.

Vorteile für die Bewerber:

- praxisnahe Einarbeitung in verantwortungsvolle Aufgaben,
- individuelle fachliche Qualifizierung und Entwicklung,
- Möglichkeit, Erfahrungen für das Berufsleben zu sammeln,
- Unterstützung und Förderung von Berufseinsteigern.

Einsatzbereiche

- Kreisentwicklung und Ökologie
- Liegenschaftskataster und Geoinformation
- Hochbau / Obere Bauaufsicht und Wohnungswesen
- Gebäudemanagement
- Digitalisierung
- Straßenbau und Verkehr
- Technischer Umweltschutz

Zielgruppe
Berufseinsteiger / innen mit einer Ausbildung als Techniker/in oder einem Studium im Bereich Technik oder Wirtschaft

Erfahrungen und Tipps
Es konnten bereits einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Einsatzbereiche gewonnen werden.

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

5. Führungskräfteentwicklung

Führungskräften kommt eine Schlüsselfunktion in der Organisation der Kreisverwaltung zu. Je besser es einer Führungskraft gelingt, klare Impulse zu setzen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Handlungsspielräume zu eröffnen, desto reibungsloser gestaltet sich das Zusammenspiel in der Organisation und desto effektiver gelingt die Aufgabenerledigung. Die Herangehensweisen, Einstellungen und die Motivation der Führungskräfte strahlen aus und prägen eigenes Verhalten sowie die Arbeitsatmosphäre spürbar.

➜ *Landkreis Günzburg: Nachwuchsführungstraining*

Die Teilnehmer des Nachwuchsführungstrainings haben das Ziel, eine Führungsaufgabe im Landratsamt zu übernehmen. Dieses Training soll darauf vorbereiten. Das Training findet in einer Gruppe von maximal zwölf Personen statt.

Das Nachwuchsführungskräftetraining ist modular über einen Zeitraum von zwei Jahren aufgebaut. Der Schwerpunkt liegt auf der Stärkung von Sozial- und Methodenkompetenzen. Diese sind unerlässlich für eine gute Führungskraft. Mit insgesamt neun Modulen lernen die Nachwuchskräfte unter anderem die Grundlagen der Führung, rechtliche Aspekte, Teamführung und verschiedene Führungsinstrumente kennen. Außerdem bauen die Nachwuchskräfte ihre eigene Führungspersönlichkeit hinsichtlich Werten, Haltung und Selbsterfahrung aus. Die Vorbereitung auf die Aufgaben einer Führungskraft findet gezielt statt. Bereits erworbene Führungskompetenzen können gezielt reflektiert und erweitert werden.

Zielgruppe
Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion, die Interesse an Führungsaufgaben haben.

Zugangsvoraussetzungen:

- Ausbildung als Beamtin/Beamter der Qualifikationsebene 3 der Fachrichtung Verwaltung und Finanzen oder Verwaltungsinformatik oder erfolgreich abgeschlossener Beschäftigtenlehrgang II
- ein für die Führungspositionen des Landratsamts geeignetes Studium oder die tatsächliche Ausübung einer Führungsposition

Erfahrungen und Tipps
Die modulare Ausgestaltung des Trainings wird sehr positiv angenommen. Die Teilnehmer schätzen ebenso den Aufbau des Netzwerks durch das gesamte Haus sehr. Die Verbindung aller Methoden im Training entwickelt die eigene Persönlichkeit, das Team und die gesamte Organisation weiter.

Kontakt
Philipp Höb
Fachbereichsleitung Personalverwaltung, Personalentwicklung
p.hoeb@landkreis-guenzburg.de

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Nachwuchsführungskräfteprogramm*

Das Nachwuchsführungskräfteprogramm stellt eine Qualifizierungsmaßnahme für engagierte Mitarbeiter mit Führungsambitionen dar. Dabei handelt es sich um ein verbindliches Trainingskonzept, das gezielt auf die Vermittlung persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen ausgerichtet ist – als Grundlage für eine erfolgreiche Ausübung von Führungsaufgaben.

Die Maßnahme ist modular aufgebaut und wird im Zeitraum ungefähr eines Jahres durchgeführt. Im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme wird das Anforderungsprofil für Führungskräfte festgelegt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen im Rahmen von Selbstreflexion ihre Rolle finden. Des Weiteren werden die Themen Kommunikation, Selbstorganisation sowie Konfliktmanagement behandelt. Abschließend finden Einzelfeedbacks sowie ein Feedback an die Personalleitung und Personalentwicklung statt. Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt per Bewerbungsverfahren.

Zielgruppe
Die Maßnahme richtet sich primär an engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit oder Vollzeit aus der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt mit Führungsambitionen.

Erfahrungen und Tipps
Zum einen sollte die Teilnehmerzahl möglichst gering sein und zum anderen das Angebot nicht im Übermaß (max. alle zwei Jahre) eröffnet werden. So kann eine kontinuierlich hohe Qualität des Programms sichergestellt werden. Zugangsvoraussetzungen sowie alle Eventualitäten müssen vorab klar und eindeutig geregelt sowie kommuniziert werden.

Dringend erforderlich ist ein gezieltes Erwartungsmanagement. So entsteht bspw. mit der Teilnahme kein Anspruch auf die spätere Bekleidung einer Führungsposition. Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten nach der Modulreihe bei Bedarf weiter begleitet werden. Zudem sollten nachfolgend ggf. weitere individuelle Personalentwicklungsangebote erarbeitet werden.

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

➜ *Donnersbergkreis: FIT für die Zukunft – Interkommunales Nachwuchsprogramm*

Zielsetzung

- ganzheitliches Schulungsprogramm für zukünftige Fach- und Führungskräfte
- Grundlage schaffen schon vor Beginn einer Fach- oder Führungskarriere
- Verbesserung und Weiterentwicklung der bestehenden Führungsqualitäten
- Vernetzung auf interkommunaler Ebene

Auswahlprozess

- Eigenbewerbung mit Motivationsschreiben
- Bearbeitung einer Fallstudie, Vorstellung im Rahmen eines Vorstellungsgespräches

Zielgruppe
Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

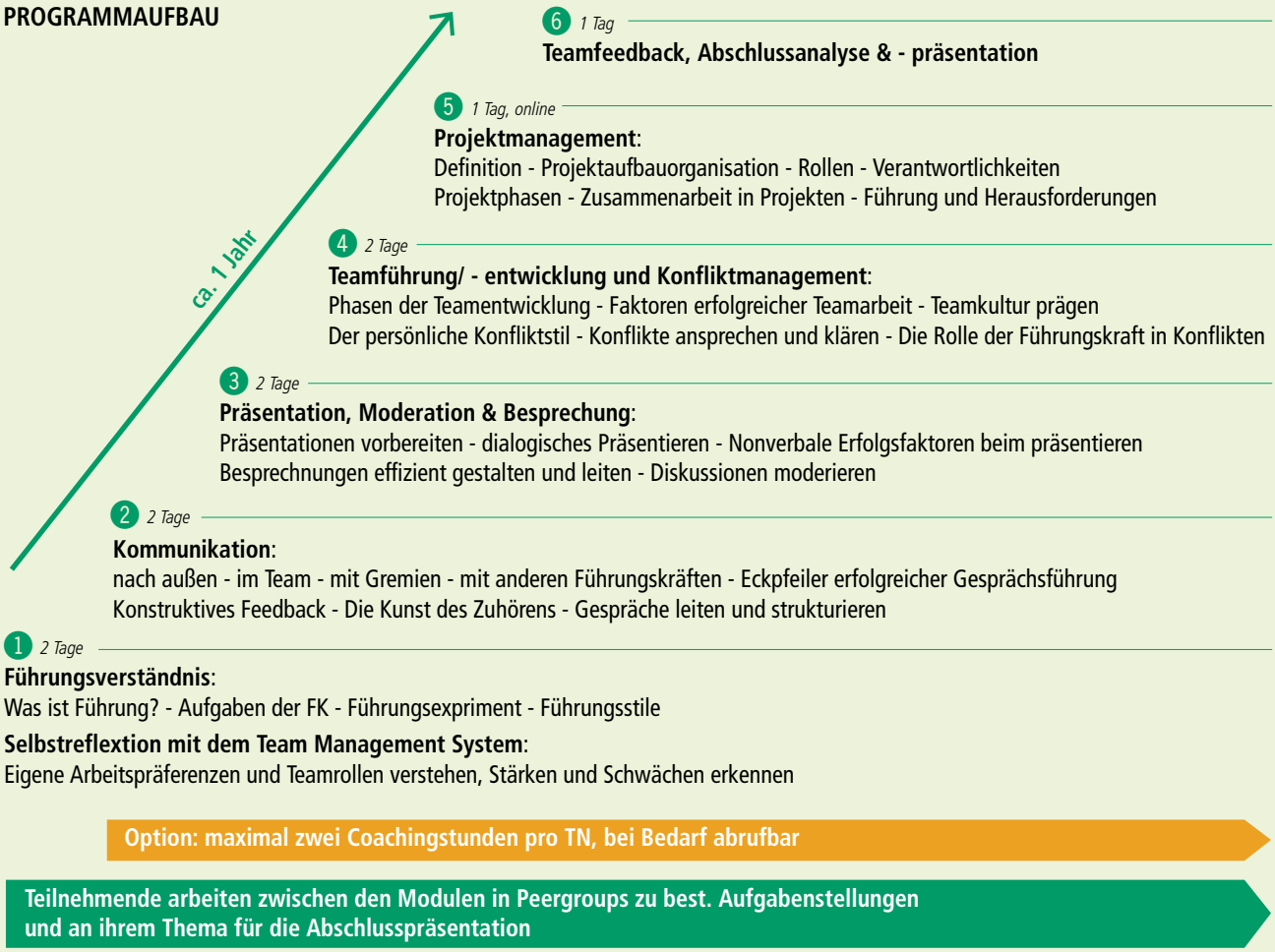
Zugangsvoraussetzungen:

- Laufbahnbefähigung gehobener Dienst
- aktuell noch keine Leitungsfunktion innerhalb der Kreisverwaltung
- Höchstalter: 55 Jahre
- unbefristeter Arbeitsvertrag
- Mindestbeschäftigungszeit: zwei Jahre

Erfahrungen und Tips
Das Programm läuft bereits mehrere Jahre und wird sehr gut angenommen. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden sind durchweg positiv und einige der Absolventinnen und Absolventen begleiten bereits erfolgreich eine Führungsposition. Das Programm profitiert insbesondere vom interkommunalen Austausch.

Kontakt
Personalreferat
personal@donnersberg.de

PROGRAMMAUFBAU



➜ *Schwarzwald-Baar-Kreis: Nachwuchsführungskräfteprogramm*

Um den entstehenden Bedarf an qualifizierten Führungskräften auch intern decken zu können, wird alle drei bis vier Jahre ein hausinternes Nachwuchsführungskräfteprogramm angeboten. Das Programm richtet sich an potenzielle Führungskräfte und soll ihnen wertvolle Führungskompetenzen vermitteln. Über einen Zeitraum von einem Jahr werden insbesondere folgende Seminarinhalte vermittelt:

- Rolle als Führungskraft
- Führungsinstrumente verstehen und anwenden
- Reflextion der sich ergebenden Veränderungen für Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse durch Digitalisierung, demographische Entwicklung und Wertewandel und der damit verbundenen Weiterentwicklung der Führungsrolle
- Vermittlung konkreter und praktischer Methoden, mit denen Führungskräfte die anstehenden digitalen Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können.

Weitere Bestandteile des Nachwuchsführungskräfteprogramms sind zwei interne Hospitationswochen, die entsprechend von Amts- oder Dezernatsleitungen begleitet werden.

Aus der Teilnahme am Nachwuchsführungskräfteprogramm ergibt sich kein Anspruch auf eine Führungsposition; die Teilnahme wird jedoch bei der Auswahlentscheidung entsprechend berücksichtigt.

Erfahrungen und Tipps
Das Landratsamt hat das interne Nachwuchsführungskräfteprogramm bereits einmal durchgeführt. Das Programm ist bei den Mitarbeitenden auf großes Interesse gestoßen. Insgesamt haben 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Programm teilgenommen. Davon haben inzwischen vier Personen eine Führungsposition übernommen, drei Personen sind inzwischen aus dem Dienst ausgeschieden und sieben Personen haben derweil noch keine Führungsposition inne. Das Programm hat im Vergleich zu einer Durchführung außerhalb der Landkreisverwaltung die interne Vernetzung und Zusammenarbeit ämterübergreifend gefördert.

Für die Durchführung der Inhouse-Seminare wird mit einem Projektpartner zusammengearbeitet. Gemeinsam wurde ein Programm konzipiert, das ca. ein Jahr lief. Das Programm beinhaltete eine Projektauftaktveranstaltung, sieben Seminarmodule, interne Hospitationswochen, Abschlusspräsentationen sowie persönliche Feedbackgespräche. Die Arbeitsmenge ist gut durch eine Person zu verarbeiten.

Kontakt
Aylin Ak
Hauptamt
a.ak@lrasbk.de



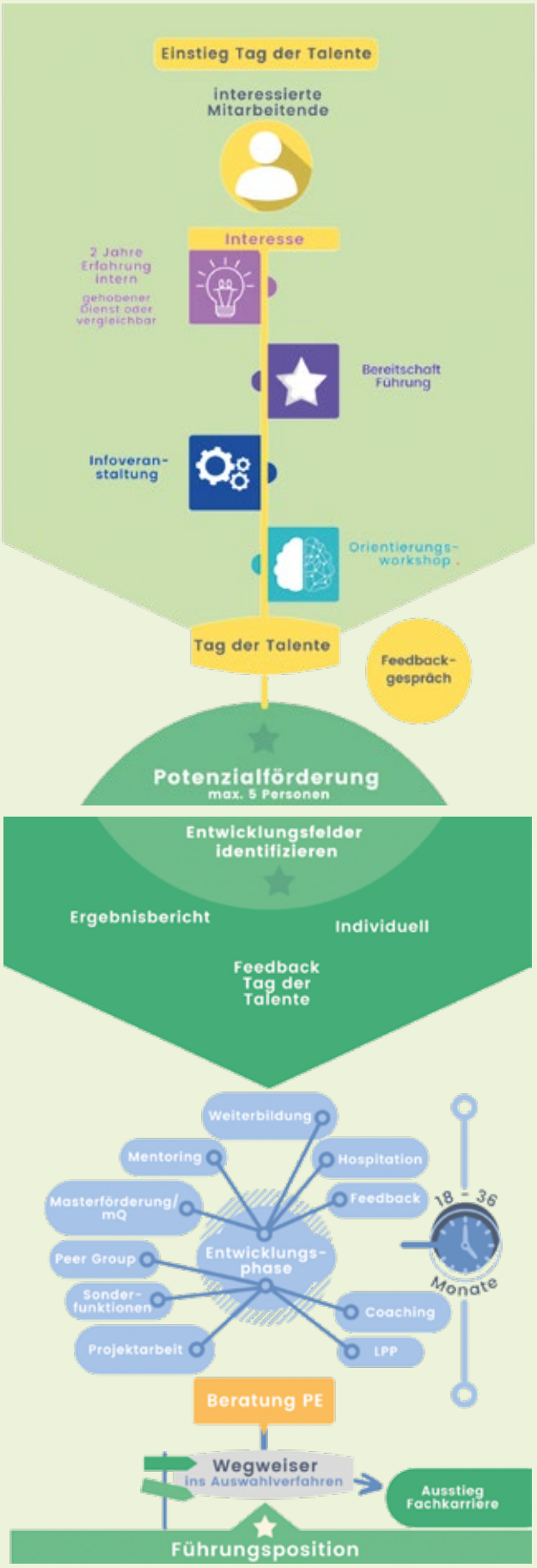
➜ *Kreis Soest: Talentmanagement*

Ziel des Programms ist es, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungspositionen zu bringen.

Zielgruppe
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gehobenen Laufbahn (Verwaltung und Spezialisten)

Erfahrungen und Tipps
Die Unterstützung im Prozess wird als besonders wertvoll empfunden. Dies ermöglicht eine gezielte Bearbeitung persönlicher Entwicklungsthemen. Besonders wertvoll ist der geschützte Rahmen, um sich schrittweise dem Thema Führung zu nähern und neue Ansätze auszuprobieren. Die Begleitung durch das Coaching wird als essenziell für die Weiterentwicklung wahrgenommen, insbesondere in Bereichen wie der Konfliktbewältigung. Der Austausch in der Peergroup und im Teilnehmernetzwerk bietet zusätzlichen Mehrwert und förderte die Entwicklung nachhaltig.

Kontakt
Elmar Diemel
Abteilungsleiter Personalentwicklung
elmar.diemel@kreis-soest.de



COACHING
Erstgespräch und fortlaufender Coaching, Ziele, Entwicklung

ANDERE INSTRUMENTE
Passgenaue Erarbeitung, Feedback, weitere Seminare

ZUSAMMENARBEIT FÜHRUNGSKRAFT
z. B. Feedback, Aufgabenübertragung

PEERGROUP
Gegenseitiger Austausch, Netzwerke

SEMINARE
2 x 2 Tage

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Modulreihe für neue Führungskräfte*

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die erstmalig eine Führungsrolle in der Kreisverwaltung wahrnehmen, die nötigen Softskills zu vermitteln, wird diese Modulreihe bedarfsorientiert durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein verbindliches Trainingskonzept, das gezielt auf die Vermittlung persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen ausgerichtet ist – als Grundlage für eine erfolgreiche Ausübung von Führungsaufgaben.

Die Maßnahme ist modular aufgebaut und wird im Zeitraum von ungefähr einem Jahr abgehalten. Im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme werden persönliche Entwicklungsziele der Führungskräfte festgelegt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen im Rahmen von Selbstreflexion ihre Rolle finden. Des Weiteren werden die Themen Kommunikation, Selbstorganisation sowie Konfliktmanagement behandelt. Abschließend finden Einzelfeedbacks sowie ein Feedback an die Personalleitung und Personalentwicklung statt.

Zielgruppe
Diese Maßnahme richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erstmalig eine Führungsposition bekleiden.

Erfahrungen und Tipps
Die Teilnehmerzahl der Modulreihe sollte möglichst gering sein, um ein dynamisches Miteinander zu fördern.

Sinn und Zweck dieser Maßnahme sollten vorab den Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommuniziert werden.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten nach der Modulreihe bei Bedarf weiter begleitet und ggf. weitere individuelle Personalentwicklungsangebote erarbeitet werden.

Seminarangebot für etablierte Führungskräfte

Der Rhein-Erft-Kreis hat in den letzten Jahren systematisch Trainings für Führungskräfte durchgeführt. Angesichts schwieriger werdender Rahmenbedingungen (demographische Entwicklung, Arbeitsmarktkonkurrenz, Wertewandel, Digitalisierung etc.) steigen die Anforderungen an die Führungskräfte. Daher hat der Rhein-Erft-Kreis jährlich stattfindende Seminare zu relevanten Themen etabliert. Mit diesem Seminarangebot soll den Führungskräften Unterstützung für die erfolgreiche Erfüllung ihrer Aufgaben angeboten werden.

Um eine dynamische Zusammenarbeit gewährleisten zu können, wird dieses Seminarangebot in Kleingruppen durchgeführt. Es handelt sich um ein Ein-Tages-Seminar, das in der Regel inhouse durchgeführt wird.

Zielgruppe
Alle etablierten Führungskräfte der Kreisverwaltung.

Erfahrungen und Tipps
Das Seminarthema sollte den Führungskräften vorab erläutert werden. Da sich das Seminarangebot an alle Führungskräfte richtet, sollten Themen ausgewählt werden, die für eine Vielzahl von Führungskräften relevant sind.

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

➜ *Landkreis Teltow-Fläming: Qualifizierung von Führungskräften*

Im Rahmen der Personalentwicklung hat es sich die Kreisverwaltung Teltow-Fläming zur Aufgabe gemacht, Führungskräfte in der Verwaltung zu fördern und zu fordern. Die Fortbildung von Führungskräften nimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Funktion ein, die neben der Teilnahme an erforderlichen Fachfortbildungen auch durch die jährliche Absolvierung mindestens zweier Weiterbildungen ohne Fachbezug erfüllt werden soll.

Zielgruppe
Alle Führungskräfte.

Erfahrungen und Tipps
Die Inhalte der Seminare werden im Rahmen des Wissenstransfers aufgearbeitet und auch neuen Führungskräften im Einarbeitungsprozess zur Verfügung gestellt. Die Themenauswahl erfolgt nach aktuellem Bedarf.

Kontakt
L. Wache
Amt für zentrale Steuerung, Organisation und Personal
personalentwicklung@teltow-flaeming.de

6. Entwicklung von (digitalen) Kompetenz- und Anforderungsprofilen

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen rückt neben der Weiterentwicklung formaler Ausbildungen und Studiengänge die Entwicklung von (digitalen) Kompetenzen in den Blick. Gute Beispiele zeigen, wie innovative Ansätze, zielgerichtete Schulungsprogramme und praxisnahe Lösungen nicht nur die Effizienz und Effektivität steigern, sondern auch die Akzeptanz neuer Technologien fördern können. Diese Ansätze verdeutlichen, wie durch gezielte Maßnahmen sowohl die Mitarbeitenden gestärkt als auch die Verwaltung insgesamt zukunftsfähig gestaltet werden kann.

➜ *Kreis Viersen: Digitallotsen*

Als Voraussetzung für die Durchführung von Digitalisierungsprojekten ist es das Ziel des Digitallotsen-Programms, motivierte und technikaffine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die die Digitalisierung als Chance und Gestaltungsaufgabe wahrnehmen. Der Fokus liegt dabei auf einer besseren internen Kommunikation unter Nutzung neuer digitaler Formate, um die Digitalkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Zielgruppen
Das Programm richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung, unabhängig von ihrer Organisationseinheit oder wahrgenommenen Funktion.

Erfahrungen und Tipps
Es kommt in besonderem Maße darauf an, dass die Digitallotsinnen und -lotsen Begeisterung für die Mitgestaltung digitaler Themen, Offenheit für digitale Arbeits- und Kommunikationsformen, ein grundlegendes technisches Verständnis sowie die Bereitschaft mitbringen, sich zu engagieren und weiterzubilden. Um bestimmte Aspekte umzusetzen, bedarf es zudem einer ausgeprägten Kooperations- und Überzeugungsfähigkeit.

Um möglichst alle Bereiche der Verwaltung abzubilden, ist die Runde mit fast vierzig Personen relativ groß. Es hat sich bewährt, dennoch auf Präsenzveranstaltungen zu setzen, wenngleich mehr als vier Treffen im Jahr nicht zu realisieren sind. Aus diesem Grund tauschen sich die Kolleginnen und Kollegen ergänzend über eine digitale Kollaborationssoftware aus.

Digitales Fortbildungsprogramm

Das digitale Fortbildungsprogramm bietet den Mitarbeitenden über das Intranet eine adressatengerechte Aufbereitung sowie Vorauswahl bestehender Fortbildungsangebote zu vier grundlegenden Themenbereichen:

Innerhalb des Themenbereiches „Software“ werden die Grundlagen zu den meistgenutzten Standardanwendungen der Kreisverwaltung vermittelt. „Rechtliches“ beinhaltet die im Kontext der Digitalisierung maßgeblichen rechtlichen Rahmenbedingungen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Verwaltungsdigitalisierung u.a. mit datenschutzrechtlichen Themen und Fragen der rechtssicheren elektronischen Aktenführung. Im Bereich „Persönliche Kompetenzen“ geht es um individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in der elektronischen Verwaltungs- oder digitalen Zusammenarbeit produktiv eingesetzt werden können. Schließlich werden innerhalb des Bereiches „Arbeitsmethoden“ grundlegende Aspekte des Organisationsmanagements behandelt.

Zielgruppen
Das Fortbildungsprogramm richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung, unabhängig von ihrer Organisationseinheit oder wahrgenommenen Funktion.

Erfahrungen und Tipps
Gesteuert über entsprechende Fortbildungsbudgets stand es den Mitarbeitenden auch bisher frei, sich bedarfsorientiert in bestimmten Bereichen weitere Kenntnisse anzueignen. Das digitale Fortbildungsprogramm bietet eine übersichtliche Darstellung möglicher Themenfelder und Schwerpunkte und erleichtert so den Einstieg. Die Integration einer einfachen Kontaktmöglichkeit zur gezielten Mitteilung weitergehender Bedarfe oder Vertiefungen ermöglicht es darüber hinaus, das digitale Fortbildungsprogramm regelmäßig zu evaluieren, zu ergänzen oder anzupassen.

Kontakt
Susanne Klemt
Stv. Leiterin des Amtes für Personal und Organisation
susanne.klemt@kreis-viersen.de

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Fort- und Weiterbildungen*

Neben den verwaltungsspezifischen Fortbildungen (Verwaltungslehrgang I [Basis- und Aufbaukurs], Verwaltungslehrgang II, modulare Qualifizierung, Ausbildungsaufstieg), baut der Rhein-Erft-Kreis fortwährend sein Schulungsangebot aus.

Im Fokus stehen Angebote für Quereinsteiger, um den Einstieg in die öffentliche Verwaltung zu erleichtern (z.B. „1x1 der Verwaltung"). Aber auch Seminare zum Thema Verwaltungsrecht sowie Rechtsanwendung werden eingeführt und etabliert, um rechtssicheres Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten zu können.

Da auch das Thema Ausbildung in der Kreisverwaltung eine sehr große und wichtige Rolle einnimmt, werden die Ausbildungsbeauftragten der einzelnen Organisationseinheiten gestärkt. In regelmäßigen Abständen finden gemeinsame Termine mit der Ausbildungsleitung (offener Austausch) statt. Zudem werden spezielle Seminare zur Stärkung der Ausbildungsbeauftragten angeboten (erstmalig 2025).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Berufsgruppen (Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, fachspezifisches Personal, Führungskräfte etc.) sollen zukünftig individueller gefördert werden.

Erfahrungen und Tipps
Einige Maßnahmen wurden erstmalig durchgeführt und wurden sehr gut von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenommen. Wichtig ist hier eine klare Kommunikation bezüglich der Inhalte der einzelnen Maßnahmen.

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

➜ *Landkreis Mayen-Koblenz: MYK-Akademie*

Mit der MYK-Akademie hat die Kreisverwaltung Mayen-Koblenz eine digitale Lernplattform geschaffen, die traditionelle Fortbildung und Personalentwicklung ergänzt und dabei moderne, innovative Wege nutzt. Das Ziel: Fortbildungen effizienter und flexibler gestalten, ohne lange Anfahrten oder hohen organisatorischen Aufwand.

Der entscheidende Impuls kam während der Corona-Pandemie, als Präsenzveranstaltungen ausfielen und Videokonferenzen erste digitale Erfahrungen ermöglichten. Eine umfassende Marktanalyse führte schließlich zur Entscheidung, eine Plattform zu nutzen, die bereits bestehende Inhalte bietet, aber auch eigene Materialien integrieren kann.

Nach intensiver Planung und einem komplexen Ausschreibungsverfahren wurde 2023 der Zuschlag erteilt. Danach entstand innerhalb von vier Monaten die MYK-Akademie, die im Januar 2024 erfolgreich gestartet wurde. Besonderen Wert legte die Verwaltung auf eine authentische Einführung: Eine Mitarbeiterin des Fortbildungsbereichs begrüßt die Nutzenden in einem eigens produzierten Video vor der Kulisse der Kreisverwaltung.

Seitdem bietet die Plattform kompakte Fachseminare beispielsweise für Quereinsteiger, aber auch zu Methodenkompetenzen wie Präsentationstechniken oder Zeitmanagement. Weiterhin werden über die Lernplattform auch die Pflichtunterweisungen z. B. aus dem Bereich Brandschutz und Arbeitssicherheit durchgeführt. Geplant sind zukünftig aber auch Onboarding-Programme und individuelle Lernpfade.

Zielgruppe
Die MYK-Akademie richtet sich an alle Mitarbeitenden.

Erfahrungen und Tipps
Es sollte genügend Zeit für die Erst-Recherche, insbesondere aber für das Ausschreibungsverfahren eingeplant werden. Hier wird der Aufwand oft unterschätzt. Mit einem guten Projektplan ist die Umsetzungsphase dann zwar arbeitsintensiv, kann aber dennoch schnell und strukturiert durchgeführt werden. Im Anschluss daran ist der Personalaufwand dann überschaubar.

Weiterhin ist die Partizipation aller Beteiligten sehr wichtig. Bereits ab den ersten Planungen sollte daher regelmäßig und auf ansprechende Weise (z. B. mit Videoclips und Fotos) informiert werden.

Kontakt
Bereich Personalentwicklung:
Nicole Bähner - nicole.baehner@kvmyk.de

Bereich Fortbildung:
Anna Bornheim - anna.bornheim@kvmyk.de

➜ *Schwarzwald-Baar-Kreis: Digitale Lernplattform*

Auf der Lernplattform finden die Mitarbeiter des Landratsamts digitale Angebote zu den unterschiedlichsten Themenbereichen. Die E-Learning-Plattform steht allen Mitarbeitern zur Verfügung. Sie ist über PCs, Tablets oder Smartphones mit Internetanschluss erreichbar. Auf der Lernplattform sind verschiedene Online-Schulungen – von A wie Arbeitssicherheit bis Z wie Zeitmanagement – hinterlegt. Zudem sind für jede Abteilung spezielle, fachspezifische Schulungen freigeschaltet.

Um den gesetzlichen Vorschriften zu entsprechen, wurden für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verschiedene Pflichtschulungen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Datensicherheit und Datenschutz hinterlegt. Diese variieren jährlich inhaltlich und sind jedes Jahr aufs Neue innerhalb des Jahres zu absolvieren.

Zielgruppen
Alle Mitarbeiter.

Erfahrungen und Tipps
Die Einführung einer digitalen Lernplattform stellt ein zukunftsorientiert und mit koordiniertem Aufwand durchzuführendes Vorhaben dar, das nicht unterschätzt werden sollte. Insbesondere dann, wenn jährlich wiederkehrende Pflichtschulungen vorgesehen sind, ist die Teilnahme aller Mitarbeitenden mit PC-Arbeitsplatz verpflichtend. Dies führt erfahrungsgemäß – vor allem in der Anfangsphase – zu einem erhöhten Informations- und Unterstützungsbedarf innerhalb der Belegschaft. Bei technischen Rückfragen ist die zuständige Administration in besonderem Maße gefordert.

Vor der Einführung empfiehlt es sich, verschiedene Anbieter sorgfältig zu prüfen – insbesondere im Hinblick auf die Kompatibilität mit dem bestehenden Personalverwaltungssystem. Sollte keine Schnittstelle vorhanden sein, müssen Nutzerwechsel (Ein- und Austritte) manuell gepflegt werden.

Zudem sollte frühzeitig festgelegt werden, wie mit Beschäftigten ohne PC-Zugang verfahren wird. Wenn Pflichtschulungen geplant sind, ist vorab zu klären, wie viele Schulungen vorgesehen sind, wer die Teilnahme dokumentiert und welche Maßnahmen bei Nichtteilnahme zu ergreifen sind. Eine vorausschauende Planung dieser Aspekte erleichtert die Einführung und den laufenden Betrieb erheblich.

Mit einer guten Planungsphase zu Beginn des Projekts, reduziert sich der Aufwand im Verlauf des Projekts.

Kontakt
Aylin Ak
Hauptamt
a.ak@lrasbk.de

7. Einrichtung von Flexi-Teams/Mitarbeiter-Pools

Um kurzfristige Arbeitsspitzen (temporär) abzufedern oder um projektbezogen Organisationseinheiten zu unterstützen, gibt es das Modell der sog. Flexi-Teams oder Mitarbeiter-Pools, deren Kapazitäten ganz gezielt angefordert werden können. Diese Teams sind interdisziplinär besetzt und darauf ausgerichtet, ihre Kompetenzen und Arbeitszeit flexibel den aktuellen Bedürfnissen einer Organisationseinheit anzupassen.

Chancen liegen im Bereich des Krisenmanagements und des Katastrophenschutzes, der Abdeckung von temporär hohem Arbeitsaufkommen oder in der phasenweisen Unterstützung von Bereichen, die einen besonders hohen Personalmangel aufzeigen. Aus der kreislichen Praxis sind die ersten Erfahrungen (zum Zeitpunkt der Erstellung der Handreichung) eher gemischt. Fragestellungen ergäben sich, wenn sich ein „Klebeeffekt" einstellt, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig in den Bereichen bleiben (wollen), in denen sie eingesetzt werden. Darüber hinaus müssten die in entsprechenden, flexiblen Einheiten eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschiedenen Herausforderungen und Anforderungen umgehen, was sich in der Eingruppierung und Ausgestaltung der Tätigkeitsbeschreibung wiederfinden muss.

8. Fachkarrieren neben Führungskarrieren

Führungsmodelle und -karrieren sind in den Kreisen weit verbreitet und gelebt. Entsprechende Führungskräfteentwicklungs-Programme sind entsprechend etabliert. Fachkarrieren hingegen sind zwar mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten weit verbreitet, gleichwohl sie in der Praxis oft nur für ausgewählte Tätigkeitsprofile verbreitet sind.

Dabei können Fachkarrieren einerseits ein attraktives Angebot für qualifizierte Fachkräfte sein, andererseits wichtige Chance für die Organisation sein, die maßgeblich wissensbasiert arbeitet und gleichzeitig Entlastung für (disziplinarische) Führungskräfte sein.

Die Frage nach der Gestaltung von Fachkarrieren stellt sich auch vor dem Hintergrund des veränderten Karriereverständnis. *„An die Stelle einer früheren Kontinuität und*

➜ *Kreis Soest: Programm „Karriere im Blick“*

Das Programm verfolgt das Ziel, Mitarbeitende, die keine Führungsposition anstreben, bei ihrer Karriereplanung und beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Es bietet ihnen die Möglichkeit, ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen auszubauen, neue Perspektiven zu entwickeln und individuelle Karrierewege jenseits von Führungsverantwortung zu gestalten.

Auf Basis einer fundierten Persönlichkeitsanalyse und eines persönlichen Beratungsgesprächs entsteht ein maßgeschneiderter Karrierekompass. Die Persönlichkeitsanalyse nutzt ein wissenschaftlich fundiertes, toolgestütztes Verfahren, das Einblicke in Charaktereigenschaften, Motive und Kompetenzen gibt. Daraus lassen sich Maßnahmen und Erkenntnisse ableiten, die den weiteren Berufsweg gezielt unterstützen.

Der Karrierekompass wird individuell für jeden Teilnehmer des Programms erstellt. Dieser berücksichtigt nicht nur die Vorerfahrungen, sondern enthält vor allem kurz- und langfristige Entwicklungsziele. In vier Bereichen werden Entwicklungsziele formuliert: Tell-Show-Do, Selbstreflexion, Feedback und Learning-on-the-job.

Zielgruppe
Alle Mitarbeiter.

Kontakt
Elmar Diemel
Abteilungsleiter Personalentwicklung
elmar.diemel@kreis-soest.de

vorgezeichneter Karrierepfade treten heute immer häufiger individuelle Bedürfnisse nach flexiblen Arbeitsmodellen, einhergehend mit möglicher beruflicher Neuorientierung und/ oder Weiterentwicklung. Sich verändernde Anforderungen und Wünsche führen für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu der Frage, ob „Karriere“ immer ein vertikaler Aufstieg sein muss.“[3]

Für die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen zur Förderung von Karrieren können drei Anknüpfungspunkte berücksichtigt werden: Die strategische Dimension des Karriere- und Personalmanagements, die kulturelle Dimension des Karriereverständnisses sowie die organisationale Dimension. Alle drei Dimensionen tragen dazu bei, dass Karrierepfade ggf. durchlässiger werden und als gleichwertig angesehen werden.

Um Fach- und Führungskarrieren klarer zu konturieren und gezielt zu fördern, kann die präzisere Profilierung der jeweiligen Stellenbeschreibungen ein geeignetes Instrument sein. So könnten Führungsstellen beispielsweise einen deutlich höheren Managementanteil aufweisen, während der Anteil fachlicher Aufgaben bewusst reduziert wird.

Trotz aller Bemühungen, den individuellen Bedürfnissen und dem sich wandelnden Verständnis von Karriere gerecht zu werden, bleibt die Besetzung klassischer Führungspositionen weiterhin von zentraler Bedeutung. Zur Förderung der Attraktivität dieser Positionen und zur Gewinnung geeigneter Kandidaten stehen bewährte Instrumente der Führungskräfteentwicklung zur Verfügung. Diese ermöglichen es, Führungskompetenzen zu erkennen, weiterzuentwickeln und gezielt zu reflektieren.

9. Hochschulabschlüsse ermöglichen

Entsprechend ihrer Qualifikation können Mitarbeitern Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen übertragen werden. Nach Abschluss einer Ausbildung streben manche frisch ausgebildeten Nachwuchskräfte nach weiteren Entwicklungsmöglichkeiten und möchten sich perspektivisch in Richtung anspruchsvollerer Aufgabenfelder weiterqualifizieren.

Ein (berufsbegleitendes) Studium eröffnet nicht nur Chancen zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung, sondern stärkt zugleich die langfristige Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation.

3 KGSt, Karriere „machen“. Wege gehen. Chancen nutzen. Perspektiven erweitern, Köln 2024, S. 6

➜ *Landkreis Hildesheim: PE Bachelorstudium – Wir zahlen – Du bleibst*

Der Landkreis Hildesheim ermöglicht für ausgebildete Verwaltungsfachanstellte mit Hochschul-Zugangsberechtigung ein Bachelor-Studium an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN). (Bei der Kreisverwaltung) ausgebildete Verwaltungsfachangestellte, die sich in der Regel nach der Ausbildung ohnehin als Anwärter oder Anwärterinnen (Beamtenverhältnis auf Widerruf) bewerben, erhalten so ein u.U. attraktiveres Angebot.

Mit diesem Angebot werden gut geeignete Bachelorstudenten und -studentinnen gewonnen, die während des Studiums in einem unbefristeten TV-Arbeitsverhältnis stehen. Durch Abschluss eines Qualifizierungsvertrags, der eine Bindungsklausel bzw. alternativ eine Rückzahlungspflicht enthält, werden die Studenten und Studentinnen fünf Jahre an den Landkreis gebunden. Nach Abschluss des Studiums sowie sechs Monaten Praxiserfahrung werden die Beschäftigten in ein Beamtenverhältnis auf Probe berufen. Das Angebot trägt somit nicht nur zur Personalentwicklung, sondern auch zur Arbeitgeberattraktivität und zur Mitarbeiterbindung bei.

Personalentwicklungsmaßmahme für VfA mit HS-Zugangsberechtigung

Erwerb der Laufbahnbefähigung „gehD" nach § 15 Abs. 2 Nr.1 NLVO durch

3 Jahre Studium an der HSVN* inkl. Quali-Vertrag mit Bindung für 5 Jahre beim Landkreis Hildesheim

+

6 Monate berufliche Tätigkeit** beim Landkreis Hildesheim

Studium im Beschäftigungsverhältnis TVöD

BV auf Probe

*Bildungsvoraussetzung nach § 24 Abs. 1 Satz 1 NLVO

** Voraussetzung: berufliche Tätigkeit nach § 25 i. V. m. Nr. 12 der Anlage 4 der NLVO grds. Vollzeit

Kontakt
Kathrin Beelte
Amt für Organisation, Personal und Digitalisierung
kathrin.beelte@landkreishildesheim.de

➜ *Schwarzwald-Baar-Kreis: Berufsbegleitender Masterstudiengang Public Management*

Die Hochschulen Kehl und Ludwigsburg bieten jedes Jahr den berufsbegleitenden Masterstudiengang Public Management an. Er richtet sich an berufstätige (Nachwuchs-)Führungskräfte mit mindestens zweijähriger Berufserfahrung im öffentlichen Sektor. Der Schwerpunkt dieses akademischen Studiums liegt im Erwerb und Ausbau von Führungskompetenzen. Der Studiengang umfasst fünf Semester, für die eine Semestergebühr in Höhe von ca. 500 € zuzüglich eines Studierendenwerksbeitrags und sonstiger Verwaltungskosten in Höhe von insgesamt ca. 100 € anfallen.

Das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis möchte jährlich zwei Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, am berufsbegleitenden Master of Arts - Public Management unter Gewährung einer entsprechenden Förderung teilzunehmen. Dazu gehören die Übernahme von Studiengebühren, die Übernahme von Verwaltungskosten, eine Entfernungspauschale sowie die entgeltliche Freistellung während vereinzelnder Präsenztage

Während längerer Präsenzblöcke, wie z.B. der Prüfungswochen, ist Gleitzeit oder Urlaub zu beantragen. Ebenfalls zählen Präsenztage am Wochenende nicht zur Arbeitszeit. Für Selbstlernphasen wird keine entgeltliche Freistellung gewährt.

Zielgruppen
Alle Mitarbeitenden, die die Voraussetzung zur Zulassung zum Masterstudiengang Public Management besitzen.

Erfahrungen und Tipps
Die Personalentwicklungsmaßnahme fördert ausschließlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den höheren Dienst aufsteigen möchten. Aus diesem Grund ist die Zielgruppe der PE-Maßnahme nicht besonders groß. Daher wurde diese bisher wenig angefragt. Für die Einführung und Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahme ist nur ein vergleichsweise geringer Zeitaufwand erforderlich.

Kontakt
Aylin Ak
Hauptamt
a.ak@lrasbk.de



10. TVöD – Eingruppierung mit Merkmal des „sonstigen Beschäftigten“

Es gibt häufig Bewerber und Bewerberinnen, die nicht die (formalen) tariflichen typischen Berufs- oder Laufbahnausbildungen mitbringen, die allerdings durch lange Berufserfahrung, vergleichbare Qualifikationen oder nachweisbare Fähigkeiten in der Lage sind, gleichwertige Tätigkeiten wie tariflich qualifizierte Personen auszuüben. Um diesen Personen eine attraktive Eingruppierung zu ermöglichen, wurde das Merkmal „sonstige Beschäftigte“ eingeführt. Dies sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund gleichwertiger Fähigkeiten und ihrer Erfahrungen entsprechende Tätigkeiten ausüben. Sonstige Mitarbeiter sind also diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

- keine der im Tätigkeitsmerkmal geforderten Vor- oder Ausbildung nachweisen können, die jedoch objektiv für die Tätigkeit erforderlich ist,
- dennoch alle anderen Anforderungen der Tätigkeitsmerkmale erfüllen müssen, das heißt, sie müssen umfassend die Fähigkeiten und Erfahrungen besitzen, die den ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Tätigkeitsmerkmalen entsprechen.

Die Bewerberinnen und Bewerber sollten die Aufgaben der jeweiligen Entgeltgruppe erfüllen können, wie sie üblicherweise entsprechend ausgebildeten Personen übertragen werden. Wenn ein „sonstiger Beschäftigter“ in eine Entgeltgruppe eingestuft werden soll, die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit abgeschlossener Hochschulbildung vorgesehen ist, muss die Tätigkeit so gestaltet sein, dass sie eine abgeschlossene Hochschulbildung erfordert. Das bedeutet insbesondere, dass die Person in der Lage sein muss, Zusammenhänge zu verstehen und Ergebnisse zu erarbeiten, wie es bei einer passenden fachlichen Ausbildung der Fall wäre.[4] Neben der entsprechenden Tätigkeit sind gleichwertige Fähigkeiten und Erfahrungen der Person erforderlich. *„Fähigkeiten sind in der Person des Beschäftigten liegende Anforderungen, die darauf abstellen, welche persönliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorweist. Die in dem jeweiligen Tätigkeitsmerkmal genannten Fähigkeiten müssen durch die auszuübende Tätigkeit gefordert werden.“*[5] Erfahrung hingegen wird durch die Ausübung einer einschlägigen Tätigkeit über einen gewissen Zeitraum gewonnen. Es ist davon auszugehen, dass je länger man eine Tätigkeit ausübt, desto besser diese Tätigkeit beherrscht wird. Insofern wird ein Zusammenhang zwischen Erfahrung und Können vermutet.

Diese Regelung im TVöD soll den öffentlichen Dienst attraktiver für Quereinsteiger machen, die ggf. nicht die eindeutigen Ausbildungsprofile mitbringen. Gleichzeitig bietet sie ein Instrument der Flexibilisierung, die Arbeitgebern die Möglichkeit eröffnet, auf veränderte Anforderungen der Arbeitswelt zu reagieren, bspw. bei interdisziplinären Tätigkeiten, die nicht in die klassischen Muster passen.

Die Erfahrungen in der kreislichen Praxis zeigen, dass die Anwendung dieser Variante mit Herausforderungen verbunden ist. Wenn überhaupt, lässt sie sich lediglich in Einzelfällen anwenden.

4 Teichert, A., Eingruppierung – Entgeltordnung (VKA)/4.4 Der „sonstige Beschäftigte“, o. D., abrufbar unter: https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/tvoed-office-professional/eingruppierung-entgeltordnung-vka-44-der-sonstige-beschaeftigte_idesk_PI13994_HI10490183.html (zuletzt abgerufen am 30.4.2025).

5 Bundesverwaltungsamt, Sonstige Beschäftigte – Definitionen und Vorgehensweisen, 2019, S.10 abrufbar unter: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Eingruppierung/190725_Definition_Vorgehen_sonstige_Beschaeftigte.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (zuletzt abgerufen am 30.4.2025).

11. Weitere Möglichkeiten der Personalentwicklung

➜ Region Hannover: Was Frauen stärkt - Ein Entwicklungsangebot für Mitarbeiterinnen

Dieses Programm unterstützt Mitarbeiterinnen dabei, ihre berufliche Entwicklung aktiv zu gestalten – und das in allen Phasen des Berufslebens. Es macht Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar, fördert die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und lädt dazu ein, Kompetenzen gezielt auszubauen und selbstbewusst einzubringen.

In einer offenen Lernumgebung kommen Kolleginnen aus unterschiedlichen Bereichen und Altersgruppen zusammen. So entsteht Raum für Austausch, gegenseitige Inspiration und neue Perspektiven, unabhängig von Funktion oder Tarifgruppe. Gleichzeitig wird der Aufbau eines tragfähigen Netzwerks unterstützt. Ein weiteres Ziel: engagierte und entwicklungsbereite Mitarbeiterinnen langfristig an die Region Hannover binden.

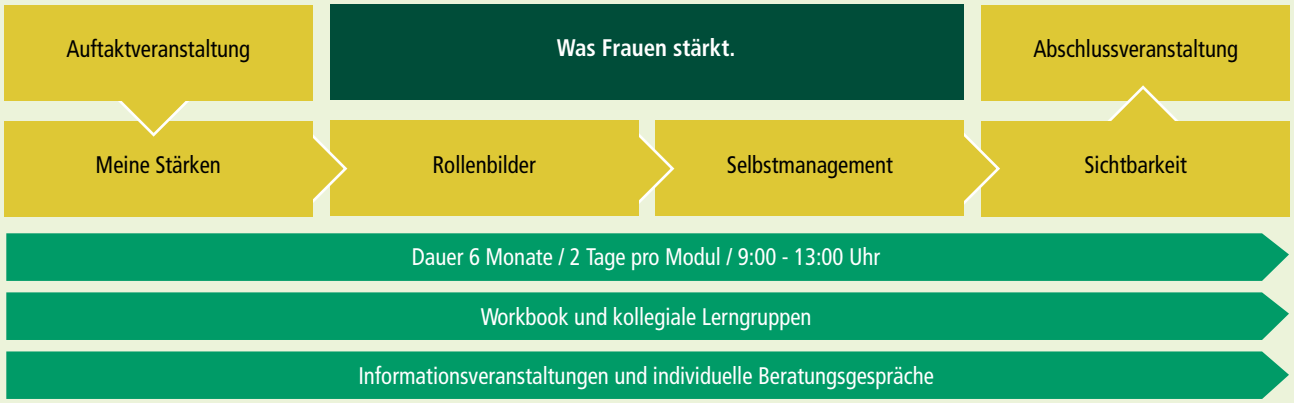
Erfahrungen und Tipps

Der Aufwand ist im Rahmen vergleichbarer Angebote mit externen und internen Anbietern zu sehen. Er steht in einem sinnvollen Verhältnis zu den erreichten Erfolgen. Die Arbeit in einer festen Gruppe hat sich als besonders wirkungsvoll erwiesen. Eine vertrauliche Atmosphäre schafft den Rahmen für persönliche Reflexion und den offenen Austausch. Die Teilnehmerinnen profitieren dabei vor allem von:

- der gemeinsamen Bearbeitung von Erfahrungen und Perspektiven,
- dem Raum für individuelle Entwicklungsideen,
- und dem nachhaltigen Netzwerk, das über die Module hinaus trägt.

Besonders geschätzt werden die kollegialen Lerngruppen, in denen die Inhalte vertieft und konkrete Umsetzungsschritte entwickelt werden. Die durchweg positiven Rückmeldungen zeigen: Das Programm stärkt die Identifikation mit der Region Hannover als Arbeitgeberin.

Durchführung:



Die modulare Veranstaltungsreihe wird durch Pre- und PostClass-Elemente ergänzt. Diese bestehen aus Impulsfragen, die zur Reflexion anregen und zur Vorbereitung bzw. Nachbereitung genutzt werden können, allein oder im Austausch mit anderen. Zur Verfügung gestellt werden sie in Form eines Workbooks, das gleichzeitig als persönliche Entwicklungsbegleitung dient.

Zielgruppen

Das Angebot richtet sich an alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiterinnen der Region Hannover, die

- eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein abgeschlossenes Studium mitbringen
- und Interesse an ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung haben.

Wenn Sie ein ähnliches Angebot umsetzen möchten, empfehlen wir:

- Binden Sie frühzeitig die Interessenvertretungen ein. So fließen wichtige Perspektiven direkt in die Konzeptentwicklung.
- Wählen Sie die Teilnehmerinnen per Losverfahren aus, um Fairness und Offenheit zu gewährleisten.
- Nutzen Sie verschiedene Kommunikationskanäle, um das Programm intern bekannt zu machen – von der Intranet-Meldung bis zur persönlichen Ansprache.

Kontakt

Dr. Hilko Paulsen - hilko.paulsen@region-hannover.de
Ute Ripke - ute.ripke@region-hannover.de
Region Hannover, Team Personalentwicklung und Ausbildung

V. Organisationsstrategische Maßnahmen und Ansätze für eine nachhaltige Personalentwicklung

Die beschriebenen Instrumente und Maßnahmen sind unerlässlich, um sicherzustellen, dass das Personal über die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen verfügt, um Aufgaben effizient, zukunftsorientiert und auch im Einklang mit den Anforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu bewältigen und deren Potenziale optimal zu nutzen. Gleichzeitig haben diese Veränderungen Einfluss auf sämtliche Aspekte der Arbeitswelt – vom vertraglichen Arbeitsverhältnis (Vollzeit, Teilzeit, Minijob) über den Arbeitsort (Büro, Homeoffice, mobil) und die zeitliche Struktur der Arbeit bis hin zu Inhalten, Organisation und Teamstrukturen.

Ergänzend zu den genannten personalbezogenen Maßnahmen sollten auch organisatorische und strategische Ansätze genutzt werden, sodass Personal, Organisation und Technologie zur Aufgabenerledigung aufeinander abgestimmt werden. Dabei muss Ziel und Prämisse sein, den Dienstbetrieb und die Erreichbarkeit kundenorientiert sicherzustellen, gleichzeitig die Anzahl qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber für offene Stellen zu erhöhen, die Produktivität und Effektivität der Aufgabenerledigung zu steigern und das bestehende Personal langfristig an die Organisation zu binden – im Sinne einer nachhaltigen Gewinnung und Bindung.

Im Rahmen der internen Organisationsentwicklung bspw. bedarf es einer detaillierten Analyse der konkreten Arbeitsbereiche und Tätigkeiten, um gezielt festzustellen, in welchen Bereichen tatsächliche Personalengpässe bestehen und in welchen Aufgabengebieten Effizienzgewinne durch Digitalisierung und Prozessverbesserungen erreicht werden können, die mittel- bis langfristig zu einer Reduzierung des Personalbedarfs führen. Auf dieser Grundlage können Prioritäten gesetzt und Potenziale identifiziert werden – sei es in Form von Digitalisierungsmöglichkeiten, Prozessoptimierungen oder einer verbesserten Arbeitsorganisation, etwa durch den Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle und Homeoffice.

Veränderungen – insbesondere durch digitale Umstellungen – können Unsicherheiten erzeugen. Daher ist es entscheidend, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden, ihre Perspektiven aufzunehmen und durch kontinuierliche Kommunikation Vertrauen zu schaffen. Nur wenn der Sinn und Nutzen von Neuerungen nachvollziehbar ist, wird deren Umsetzung erfolgreich gelingen.

1. Arbeitgebermarke stärken

Um als attraktiver Arbeitgeber bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern wahrgenommen zu werden, wird es immer wichtiger, die Vielseitigkeit der Aufgaben und die Karrieremöglichkeiten aktiv nach außen zu kommunizieren und die Arbeitgebermarke der Kreisverwaltung gezielt zu stärken.

Diese Arbeitgebermarke wirkt nicht nur nach außen, sondern wird auch intern gelebt, um ihre Authentizität zu stärken und die Bindung sowie Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Kreisverwaltung zu fördern. So verstanden formuliert eine Arbeitgebermarke „ein Werteversprechen der Behörde“ an zukünftige und bestehende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.[1] Eine starke Arbeitgebermarke und Identifikation mit dem Arbeitgeber entfalten ihre Wirkung auch über das eigentliche Arbeitsverhältnis hinaus – etwa, wenn Mitarbeiter den Arbeitgeber wechseln oder in den Ruhestand treten.

➜ *Landkreis Nordsachsen: Arbeitgebermarke – Regionshelden*

Ziel ist es, eine überzeugende Arbeitgebermarke zu etablieren, die potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten anspricht und zur Bewerbung motiviert. Dieses Arbeitgeberleitbild sollte aktiv über verschiedene Kanäle kommuniziert werden, um eine möglichst breite Zielgruppe zu erreichen – sei es über Social Media, Imagekampagnen oder andere Kommunikationsformate. Eine zentrale Rolle spielen dabei auch die bestehenden Mitarbeitenden, die als authentische Botschafter ihre positiven Erfahrungen mit dem Arbeitgeber nach außen tragen können.

Unter dem Link www.regionshelden.de erreicht man das Karriereportal des Landkreis Nordsachsen.

Zielgruppen
Alle derzeitigen und zukünftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Landkreises.

Kontakt
Katja Herfurt
Leiterin Stabsstelle Zukunftsstrategie
katja.herfurt@lra-nordsachsen.de

1 Next:Public, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst (Fn. 4) (zuletzt abgerufen am 30.04.2025).

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Employer Branding – Gestaltung einer neuen Arbeitgebermarke*

Ziel des neuen Employer Branding ist es, den Rhein-Erft-Kreis als attraktive Arbeitgebermarke zu definieren. Die neue Marke wird mit einem neuen Slogan zielgerichtet an entsprechende Zielgruppen kommuniziert. Das neue Design soll über einen Wiedererkennungswert mit dem bisherigen Corporate Design des Rhein-Erft-Kreises verfügen.

Grundlage ist eine Mitarbeiterbefragung. Herausgearbeitet wurde ein Arbeitgeberversprechen, ein Arbeitgeberclaim sowie ein neues Keyvisual. Herzstück dieses Projekts wird die neugestaltete Karrierewebsite des Rhein-Erft-Kreises sein (inkl. professionell gestaltetes Bild- und Videomaterial). Das interne und externe Marketing sowie die Ansprache potentieller Bewerberinnen und Bewerber wird, basierend auf dem bestehenden Wertemodell des Rhein-Erft-Kreises, grundlegend neu gestaltet.

Neben der Gestaltung der Arbeitgebermarke werden auf Grundlage der Mitarbeiterbefragung weitere Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt.

Zielgruppen

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung.
- Potenzielle Bewerber und Bewerberinnen.

Erfahrungen und Tipps

Die Mitarbeiterumfrage wurde positiv angenommen. Wichtig ist, die vorhandenen Ergebnisse zu analysieren und auf dieser Basis weitere Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zu gestalten. So wird gezeigt, dass die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung auch positive Auswirkungen mit sich bringt.

Kontakt

Diana Sontopski - diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de
Teamleiterin Personalentwicklung

➜ *Kreis Viersen: Arbeitgeberkampagne „Karriere mit V-Faktor“*

Seit Ende 2021 läuft die Arbeitgeberkampagne des Kreises Viersen unter der Linie „Karriere mit V-Faktor“. Die Linie interpretiert die Alleinstellungsmerkmale bzw. Arbeitgebermarke der Kreisverwaltung durch entsprechende Schlüsselbegriffe, in denen textlich ein „V“ steckt. Dieses wiederum wird durch die Victory-Geste der Kampagnen-Motive aus unterschiedlichen Berufsgruppen ersetzt. Die Motive wurden mit eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vor real existierenden Hintergründen am Arbeitsplatz umgesetzt (z.B. Ingenieurin/Ingenieur, Ärztin/Arzt, Juristin/Jurist).

Die Arbeitgeberkampagne beinhaltet neben analoger Werbung (z.B. auf Bussen, Werbebannern und Plakaten in der Großfläche) vor allem eine digitale Präsenz in Form der Karriereseite (www.karriere-mit-v-faktor.de) und in den sozialen Medien sowie bei Suchmaschinen. Durch einen entsprechenden Messestand erfolgt die professionelle Vertretung auf Veranstaltungen. Die sonstigen genutzten Werbemittel (insbesondere Give-Aways) werden ebenfalls konzeptionell unter dem Dach der Arbeitgebermarke entwickelt und eingeplant.

Zielgruppen

Zielgruppe der Kampagne sind in erster Linie Fachkräfte im Alter von 25 bis 40 Jahren, ggf. nach Abschluss ihres Studiums oder ihrer Ausbildung aus technischen Bereichen, aus dem medizinischen Bereich sowie aus dem Verwaltungsbereich. Für die definierten Zielgruppen wurden entsprechende Kampagnenmotive entwickelt.

Die für die Motive genutzten Schlagwörter greifen die Arbeitgebermarke auf, haben aber immer einen direkten inhaltlichen Bezug zum dargestellten Berufsbild. Die Arbeitgeberkampagne wird kontinuierlich weiterentwickelt und um entsprechende Motive ergänzt.

Erfahrungen und Tipps

Wenn Mitarbeitende selbst Gesicht zeigen, gewinnt die Arbeitgebermarke spürbar an Authentizität, Nahbarkeit und Charme. Durch eine fortlaufende Maßnahmen-, Werbe und Redaktionsplanung wird die Kampagne immer wieder mit neuen Elementen versehen, um diese aktiv im Bewusstsein zu halten. Eine gezielte Vernetzung der Werbemaßnahmen im digitalen und analogen Bereich schafft eine größere Reichweite und Sichtbarkeit. Die Zusammenarbeit mit einer erfahrenden Agentur hat sich bewährt, da eine solche Maßnahme nicht nur mit eigenen Ressourcen durchgeführt werden kann.

Mit der Arbeitgeberkampagne wird ein wesentlicher Beitrag zur Digitalisierung geleistet. So wird das Bewerbermanagement-Verfahren vollständig digital abgewickelt – vom Erstkontakt mit den Bewerbenden bis zu den internen Prozessen und Beteiligungswegen. Seit dem Kampagnenstart ist die Karriereseite auf Platz 1 der von den Bewerbenden angegebenen Werbemitteln, die Anzahl qualifizierter Bewerbungen insgesamt ist deutlich gestiegen und die interne Resonanz im Haus ist sehr positiv.

Kontakt

Susanne Klemt - susanne.klemt@kreis-viersen.de
stv. Leiterin des Amtes für Personal und Organisation

2. Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle ausschöpfen

Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeitmodelle, die sich an den unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen orientiert, kann für Arbeitgeber ein wichtiger Ansatz sein, um mehreren Herausforderungen gleichzeitig zu begegnen. Flexible Arbeitszeitmodelle stärken nicht nur die Arbeitgeberattraktivität, sondern leisten auch einen wertvollen Beitrag zur Milderung des Arbeitskräftemangels. Homeoffice und flexible Arbeitszeiten könnten Anreize schaffen, die Arbeitszeit zu erhöhen, indem sie es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtern, ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen besser zu vereinbaren. Dazu können bspw. die Anpassung von Arbeitsbeginn, die Einteilung der Arbeitszeit in einem bestimmten Zeitraum oder (wo möglich) die Flexibilisierung des Arbeitsorts gehören. Es geht also um Zeitsouveränität. Schon moderate Anpassungen in der Stundenanzahl könnten dabei spürbare Entlastungseffekte erzielen und zur effizienteren Verteilung der Arbeitslast beitragen.

Mit einem guten Konzept und der transparenten Klärung unterschiedlicher Erwartungen können Homeoffice, hybrides Arbeiten und flexiblere Arbeitszeitmodelle wertvolle Potentiale heben. Die Arbeitsmodelle bieten nicht nur den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern größere Flexibilität und Zufriedenheit, sondern schaffen auch für die Kreisverwaltung spürbare Mehrwerte, etwa durch gesteigerte Effizienz oder verlängerte Servicezeiten, Attraktivität als Arbeitgeber und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Kreisverwaltung kann als Arbeitgeber durch die Schaffung transparenter Angebote dazu beitragen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu ermöglichen. Solche Angebote können beispielsweise – ausgehend vom Arbeitszeitmodell – Informationen zu den Auswirkungen auf Rentenansprüche, Gehalt oder andere arbeitsbezogene Rahmenbedingungen umfassen. Dies erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur die Orientierung, sondern stärkt auch das Vertrauen in die bereitgestellten Informationen und ermöglicht Entscheidungen, die sowohl kurzfristige als auch langfristige Perspektiven berücksichtigen.

Voraussetzung für den Erfolg solcher Modelle ist eine vertrauenswolle und wertschätzende Organisations- und Dialogkultur, die mit den entsprechenden Maßnahmen begleitet und gefördert werden kann.

3. Verantwortungsvoller Umgang mit mobiler Arbeit

Eine gesetzliche Regelung zum mobilen Arbeiten gibt es nicht und wird (derzeit) nicht als notwendig erachtet. Spätestens seit der Pandemie hat sich das Homeoffice – oder mobiles Arbeiten – auch im öffentlichen Dienst als bewährtes Modell etabliert. Grundsätzlich haben Arbeitgeber bzw. Dienstherren viel Gestaltungsspielraum, wenn es darum geht, den Arbeitsprozess zu organisieren. Sie können Regelungen dazu erarbeiten, wo, wie und unter welchen Bedingungen die Arbeit erledigt wird. Zu dem Gestaltungsspielraum und Weisungsrecht gehört allerdings nicht die einseitige Anweisung temporär oder permanent zu Hause, statt im Büro zu arbeiten.[2]

Mittlerweile ist mobiles Arbeiten in vielen Dienstvereinbarungen fest verankert und gehört zum Arbeitsalltag. Damit dies gut funktioniert, gibt es eine grundlegende Voraussetzung: Die jeweilige Tätigkeit muss dafür geeignet sein. Zudem sollten seitens der Kreisverwaltung die technischen Voraussetzungen – sowohl Hard- als auch Software – gegeben sein, und die Anforderungen an Datenschutz und Informationssicherheit müssen erfüllt werden. Gleichzeitig tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verantwortung, dienstliche Informationen vor unbefugtem Zugriff zu schützen und die grundlegenden Vorgaben des Arbeitsschutzes einzuhalten. Gerade steigernde Anforderungen an die Informationssicherheit erschweren in Teilen die Durchführung von Homeoffice.

In der Praxis lassen sich sowohl Vor- als auch Nachteile benennen, die organisationsspezifisch abgewogen werden sollten. Diese sollten in die konkrete (organisatorische) Gestaltung und Umsetzung von mobilem Arbeiten und Präsenzarbeit einfließen.

✓ Vorteile

Homeoffice als Instrument des Personalmanagements lässt die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben flexibler werden. Aus Perspektive der **Arbeitgeberattraktivität** bietet dies zahlreiche Vorteile, insbesondere durch die Schaffung von (psychischen) Entlastungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der wohl größte Pluspunkt liegt in der gesteigerten Flexibilität und den erweiterten Gestaltungsspielräumen, die sich positiv auf die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** auswirken.

Besonders deutlich wird dies am **Wegfall von Arbeitswegen**: Kürzere oder ganz entfallende Pendelzeiten schaffen nicht nur Raum für private und berufliche Angelegenheiten und Verpflichtungen, sondern könnten in manchen Fällen sogar eine Erhöhung der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit begünstigen.

Der Wechsel zwischen Büro und heimischem Arbeitsplatz kann zudem als Bestandteil des **betrieblichen Gesundheitsmanagements** gesehen werden. Insbesondere für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Großraumbüros oder Mehrpersonenbüros tätig sind, kann das Arbeiten im heimischen Umfeld eine Entlastungsmöglichkeit sein.

2 Seckelmann, M./Humberg, M., Qualifica Digitalis – AP 5 – Analyse des Rechtsstatus, Speyer 2021.

Abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Homeoffice-Regelungen können dadurch auch **Raumkapazitäten** neu geschaffen und effizienter genutzt werden. Dies gilt besonders, wenn auf das permanente Vorhalten einer festen Anzahl von Arbeitsplätzen verzichtet wird.

⊗ Nachteile
Ohne klare Rahmenbedingungen kann Homeoffice Risiken für die Organisationskultur mit sich bringen. Je nach Gestaltung der Homeoffice-Regelungen besteht die Gefahr, dass **persönliche Begegnungen** zwischen Mitarbeitenden seltener werden und der **soziale Austausch** außerhalb geplanter Besprechungen nahezu entfällt. Spontane Begegnungen und die daraus entstehenden (Flur-)Gespräche entfallen im Homeoffice nahezu vollständig. Das erschwert nicht nur die unkomplizierte Klärung kurzer dienstlicher Fragen „auf dem kurzen Dienstweg", sondern stellt auch eine Herausforderung für das soziale Gefüge der Organisation dar. Ganz gleich, wie gut die technischen Möglichkeiten für den virtuellen Austausch auch sein mögen – oft sind die (empfundenen) Hürden, eine/n Kollegen/Kollegin oder die Führungskraft, ohne konkreten dienstlichen Anlass anzurufen, dennoch hoch. Ein gleichwertiger Ersatz für ein persönliches Gespräch ist dies nicht.

Mit dem selteneren persönlichen Austausch wird es schwieriger, Kolleginnen und Kollegen in ihrer Persönlichkeit wahrzunehmen oder Themen jenseits der fachlichen Arbeit zu erkennen, die dennoch einen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben könnten. Eine hohe Homeoffice-Quote kann sich auch nachteilig auf die **Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber** auswirken. Ohne gezielte (virtuelle) Maßnahmen zur Förderung der Verbundenheit und bei großer räumlicher Distanz zu den Büroräumen besteht die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Arbeitgeber abnimmt – was wiederum die Wechselbereitschaft erhöhen kann.

4. Aufgabenkritik und Produktivitätssteigerung durch Digitalisierung

Der Einsatz von Technologien ermöglicht Produktivitätssteigerungen. Durch elektronische Aktenführung, Automatisierung von wiederkehrenden Prozessschritten, Einsatz von KI zur Verarbeitung und Analyse großer Datenmengen oder dem Einsatz von Robotik werden Tätigkeiten, die bislang manuell ausgeführt wurden, durch den gezielten Einsatz von Technik unterstützt oder ergänzt. Einfache, zeitaufwändige Arbeiten können sogar vollständig ersetzt werden, sodass mehr (menschliche) Zeit in höherwertige Tätigkeiten investiert werden kann bzw. Arbeitszeit in Tätigkeiten investiert werden kann, die sonst unerledigt blieben.

Mit der Digitalisierung von Aufgaben und Prozessen ist die Erwartung verknüpft, etwas einzusparen, sei es in finanzieller, zeitlicher und personeller Hinsicht. Digitalisierung verspricht einen positiven Effekt auf den Ressourceneinsatz, etwa wenn Prozesse (teil-) automatisiert ablaufen, Vorgänge dunkelverarbeitet werden oder Papier eingespart wird. Bis mit Hilfe digitaler Anwendungen und technischer Unterstützung nachhaltige Entlastungseffekte einsetzen, sind dennoch in der Regel nicht unerhebliche (finanzielle, personelle und zeitliche) Aufwände zu investieren, um einen Prozess erfolgreich zu digitalisieren oder neu zu organisieren.

➜ *Rhein-Erft-Kreis: Mobiles Arbeiten*

Die Möglichkeit der Heimarbeit ist neben dem Modell der gleitenden Arbeitszeit bereits seit vielen Jahren in der Kreisverwaltung etabliert. Das Modell der Heimarbeit wird durch das mobile Arbeiten ersetzt. Das mobile Arbeiten ermöglicht es, den Dienst nicht nur am häuslichen Arbeitsplatz zu verrichten, sondern auch an verschiedenen Arbeitsorten innerhalb Deutschlands. Das Arbeiten im öffentlichen Raum ist grundsätzlich gestattet, sofern die gesetzlichen und dienstlichen Bestimmungen – insbesondere des Datenschutzes – eingehalten werden.

Mobiles Arbeiten soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten, Familie und Beruf zu vereinbaren, Arbeitserleichterungen für Menschen mit Behinderung und/oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu erreichen und eine hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation zu erzielen. Die Kreisverwaltung möchte durch das Angebot der mobilen Arbeit eine effektivere und wirtschaftlichere Aufgabenerledigung erreichen. Zudem wird eine flexible Büroraumnutzung angestrebt; Raum- und Arbeitsplatzkosten sollen reduziert werden.

Mobiles Arbeiten soll sowohl die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Interessen der Kreisverwaltung berücksichtigen. Daher ist darauf zu achten, dass das Gleichgewicht zwischen mobilen Arbeiten und Arbeiten in Präsenz gewährleistet ist. Betriebliche Abläufe dürfen nicht beeinträchtigt werden. Das mobile Arbeiten ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Es besteht ferner eine Mindestanwesenheitspflicht in Präsenz. Die gleitende Arbeitszeit findet auch hier Berücksichtigung (Kern- und Gleitzeiten müssen Beachtung finden).

Zielgruppe
Grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung (es gibt jedoch einige Einschränkungen u.a. wegen Publikumsverkehr o.ä.).

Kontakt
Diana Sontopski
Teamleiterin Personalentwicklung
diana.sontopski@rhein-erft-kreis.de

Diese eher ernüchternde Erkenntnis muss im Kontext einer langfristigen und gesamtwirtschaftlichen Perspektive betrachtet werden. Zahlen der Europäischen Kommission zeigen, dass das Produktivitätswachstum seit 2007 sinkt und sogar strukturell niedrig ist und somit Risiken für die globale Wettbewerbsfähigkeit der EU birgt.[3] Die Investitionen in die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit, die Steigerung der Prozesseffizienz und die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind insofern als wichtige Beiträge zur gesamtwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Bundesrepublik auch im europäischen Kontext zu verstehen. Vor dem Hintergrund der aller Voraussicht nach nicht weniger werdenden Aufgabenbelastung ist es eine zwingende Notwendigkeit, repetitive Prozesse zu automatisieren und wo geboten, die Möglichkeiten der Digitalisierung sachgerecht einzusetzen. Mit gezielten Investitionen in die Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts unterstützen, indem z.B. effiziente Verwaltungsprozesse und digitalisierte (Genehmigungs-) Verfahren nicht zum Investitionshemmnis werden.[4] Darüber hinaus ist es wichtig, die Kommunalverwaltung durch moderne, zeitgemäße technische Ausstattung und Arbeitsmethoden als attraktive Arbeitgeberin zu stärken und gleichzeitig ihre Erreichbarkeit für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen aufrecht zu erhalten.

5. Synergien durch gute Verwaltungsorganisation

Die Landkreise sind seit jeher Bündelungsbehörden. Auch unter dem Aspekt „Personalentwicklung und Karriere gestalten" können interkommunale Ansätze, im Sinne einer „Netzwerkkommune" angedacht werden. So ist es nicht ausgeschlossen, dass Formen der interkommunalen Zusammenarbeit zusätzliche Möglichkeiten für Führungs-, Fach- und Projektkarrieren schaffen.

3 European Commission, Proposal for a Joint Employment Report from the Commission and the Council, Strasbourg 2024, abrufbar unter: https://commission.europa.eu/document/download/23d334e4-f4b8-480c-bdcf-111a40c0c4f0_en?filename=COM_2024_701_1_EN.pdf (zuletzt abgerufen am 2.5.2025).

4 Beckert, B./Eberling, E./Feidenheimer, A./Friedewald, M./Gotsch, M./Klobasa, M./ Schubert, T., Die Digitalisierung aus Innovationsperspektive: Faktencheck und Handlungsbedarf, Karlsruhe 2021, abrufbar unter: https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/policy-briefs/policy_brief_digitalisierung.pdf (zuletzt abgerufen am 2.5.2025).

VI. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Modernisierung der Verwaltung umfasst weit mehr als reine Aufgabenkritik und den Abbau von Standards. Sie bedeutet ebenso die gezielte Förderung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Personals. Denn nur mit einem leistungsfähigen und gut aufgestellten Personal können Verwaltungen den vielfältigen Herausforderungen gerecht werden und zugleich eine hohe Qualität ihrer Leistungen sicherstellen. Verwaltungsmodernisierung muss beide Aspekte betrachten und gleichermaßen gezielt angehen. Verwaltungsmodernisierung stellt insofern nicht nur die Frage, welche Aufgaben und Leistungen von der öffentlichen Hand erbracht werden sollen, sondern auch, wie diese effizient, zukunftsorientiert und mit welchem qualifizierten Personal bewältigt werden können.

Im Rahmen dieser Handreichung wurden Erkenntnisse für die Personalentwicklung herausgearbeitet:

I. Herausforderungen der Personalentwicklung

Wachsender Aufgabenbestand: Die Kreisverwaltungen stehen vor der Herausforderung, dass neue gesetzliche Vorgaben und gesellschaftliche Erwartungen den Druck und Belastung kontinuierlich erhöhen. Stetig wachsende Aufgaben, zusätzliche Standard sowie erweiterte Leistungs- und Rechtsansprüche schränken die Kommunen in ihrer Handlungsfähigkeit zunehmend ein und belasten die Kapazitäten des Personals erheblich.

Demographischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Der stetig wachsende Aufgabenbestand steht einem Personalbedarf gegenüber, der in vielen Bereichen aufgrund des Mangels an verfügbaren und gewinnbaren Fachkräften nicht mehr gedeckt werden kann.

Veränderte Erwartungen: Es ist ein Wandel der Erwartungen an die Arbeitswelt und an die Arbeitgeber festzustellen. So ist bspw. die Wechselbereitschaft, trotz grundsätzlicher Zufriedenheit, höher als noch vor einigen Jahren.

II. Strategische Personalentwicklung als Instrument, um die Leistungsfähigkeit der Organisation sicherzustellen

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung: Eine lebens- und berufsphasenorientierte Personalentwicklung, die von der Einstellung bis zum Austritt aus der Kreisverwaltung Maßnahmen ausgehend von der jeweiligen beruflichen und privaten Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet, trägt wesentlich zur Weiterentwicklung des Personals bei.

Qualifizierung als Schlüssel: Unabhängig von etwaigen Höherqualifizierungen sind Weiterbildungen, insbesondere auch solche, die digitale Kompetenzen fördern, essenziell. Dazu gehören nicht nur fachbezogene Weiterbildungen, sondern auch Angebote, die die methodischen und sozialen Kompetenzen weiterentwickeln.

Führungskräfte als entscheidende Akteure: Führungskräfte sind eine entscheidende Zielgruppe der Personalentwicklung. Sie gestalten die Arbeitsorganisation ihrer Verantwortungsbereiche und sind als Weichensteller für die fachliche und soziale Entwicklung ihres Teams verantwortlich.

III. Organisationsstrategische Ansätze in die Personalentwicklung einbeziehen

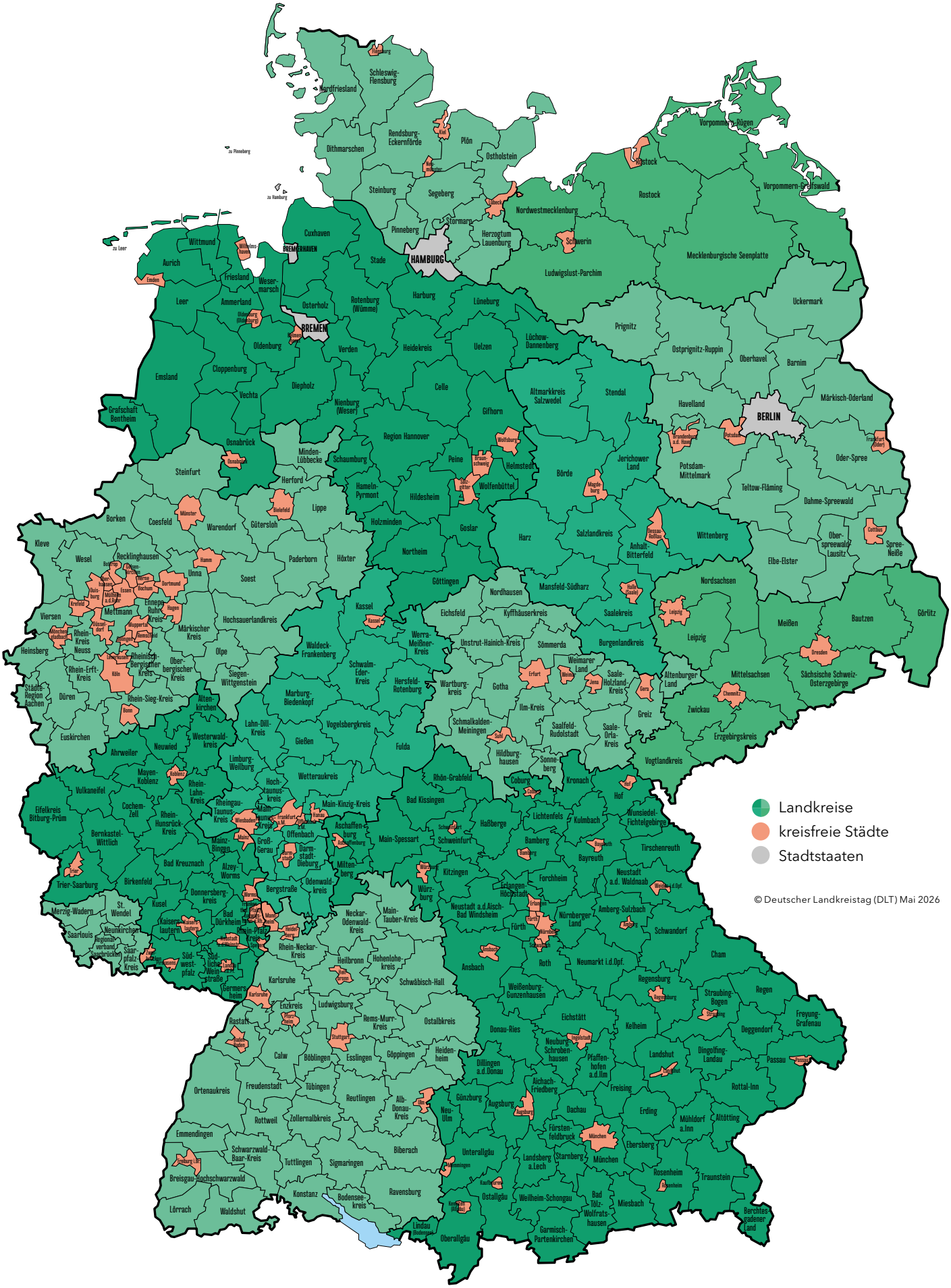
Arbeitszeitmodelle strategisch gestalten: Flexible Arbeitszeitmodelle können mit den Möglichkeiten mobilen Arbeitens kombiniert, Potenzial zur Steigerung der Arbeitszeit eröffnen.

Möglichkeiten der Digitalisierung gezielt einsetzen: Im Zuge der Digitalisierung sind Prozesse zu optimieren und, sofern möglich, auch zu automatisieren. Klug eingeführte digitale Anwendungen steigern die Effizienz, tragen zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur Wettbewerbsfähigkeit (des Standorts wie auch als Arbeitgeber) bei.

Arbeitgebermarke etablieren: Eine Arbeitgebermarke wirkt nicht nur nach außen, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, sondern ist Teil der internen Organisationsentwicklung. Dies stärkt ihre Authentizität und fördert zugleich die Bindung und Identifikation der Mitarbeitenden mit der Kreisverwaltung. Eine starke Arbeitgebermarke und Identifikation mit dem Arbeitgeber wirken weit über das bestehende Arbeitsverhältnis hinaus – etwa, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitgeber wechseln oder in den Ruhestand treten.

Die Landkreise zeigen mit zahlreichen Praxisbeispielen, dass auch in den bestehenden Strukturen des öffentlichen Diensts viele Maßnahmen umgesetzt werden können und in die Weiterentwicklung der Organisation und des Personalkörpers investiert wird. Sie machen vor, wie eine gelungene und wirkungsvolle Personalentwicklung mit attraktiven Angeboten, einer offenen und wertschätzenden Organisationskultur sowie gezielten Entwicklungsprogrammen ein positives Arbeitsumfeld schafft, das die Zufriedenheit des Personals sowie Attraktivität der Kreisverwaltung als Arbeitgeber erhöht.

Die 294 Landkreise in Deutschland



© Deutscher Landkreistag (DLT) Mai 2026

Impulse für eine gute Personalentwicklung



DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Deutscher Landkreistag
Ulrich-von-Hassell-Haus
Lennéstraße 11
10785 Berlin

Tel. 030 590097-312
www.landkreistag.de
presse@landkreistag.de

Band 159
2026