



# Personalkonzept 2026

Handlungsleitfaden für das Personalmanagement  
des Landkreises Hameln-Pyrmont

**Landkreis Hameln-Pyrmont**

Dezernat Personal und Digitalisierung

Amt für Personalmanagement

Süntelstraße 9

31785 Hameln

Telefon: 05151/903-0

Telefax: 05151/903-1502

landkreis@hameln-pyrmont.de

## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort .....	5
Rückschau Personalkonzept 2020 .....	7
Tätigkeitsbericht zu den aufgeworfenen Handlungsfeldern .....	8
Dreifach ausgezeichnete Arbeitgeber .....	11
Gesellschaftliche Trends und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement .....	13
Einflussfaktoren auf das Personalmanagement 2021 – 2026 .....	14
Personalkonzept 2026 .....	18
Vorstellung der Handlungsfelder 2021 - 2026 .....	19
Psychische Gesundheit .....	20
Kompetenzen und Lebenslanges Lernen .....	24
Generationenmanagement & Diversity .....	30
New Work .....	39
Führung 4.0 .....	42
Arbeits- und Unternehmenskultur .....	45
Ausblick .....	48

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Personalkonzept 2020 .....	7
Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der Mitarbeitenden .....	8
Abbildung 3: INQA .....	11
Abbildung 4: Zertifikat des Landes Niedersachsen 2020: Zukunftsfest .....	12
Abbildung 5: Leading Employer .....	12
Abbildung 6: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement .....	14
Abbildung 7: Abhängigkeiten aus dem Megatrend Digitalisierung .....	16
Abbildung 8: Prognose der Bevölkerungsentwicklung .....	17
Abbildung 9: Handlungsfelder .....	18
Abbildung 10: Entwicklung der psychischen Erkrankungen .....	20
Abbildung 11: Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen .....	21
Abbildung 12: Abweichungen vom DAK-Durchschnitt .....	21
Abbildung 13: Karriere beim Landkreis Hameln-Pyrmont .....	26
Abbildung 14: Potentiale von Mitarbeitenden erkennen und entwickeln .....	28
Abbildung 15: Altersstruktur beim Landkreis Hameln-Pyrmont .....	30
Abbildung 16: Austritte nach Pensions-/ Renteneintrittsgesprächen .....	31
Abbildung 17: Stellenplan Szenario .....	32
Abbildung 18: Rückgang der Erwerbspersonen .....	33
Abbildung 19: Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität des Landkreises Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber .....	36
Abbildung 20: Entwicklung der Neueinstellungen im Rahmen der Ausbildung .....	37
Abbildung 21: Ambidextrie .....	40
Abbildung 22: Systematischer Kulturkompass .....	47

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Generationen .....	33
-------------------------------	----

Im Jahr 2015 ist das erste Personalkonzept auf den Weg gebracht worden. Ziel des ersten Personalkonzeptes war, die Bedeutung des Personals und die Herausforderungen des Personalmanagements konzeptionell darzustellen. Mithilfe von verschiedenen Maßnahmen wollten wir der Vision, **ausgezeichneter** Arbeitgeber zu werden, einen großen Schritt näherkommen. Die Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen war und ist nur mit der Unterstützung ganz vieler Akteure möglich. Hierfür möchte ich mich bei all denen bedanken, die den bisherigen Weg konstruktiv und positiv begleitet haben. Wir sind heute ein dreifach ausgezeichneter Arbeitgeber. Wir sind ausgezeichnet worden für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur (**INQA**), wir sind ein zukunftsfester Betrieb (**Demografie Agentur Niedersachsen**) und wir wurden von Leading Employer als **TOP 1 % der Arbeitgeber** ausgezeichnet.

Gleichwohl können freie Stellen im Haus heute teilweise nur noch schwer besetzt werden, da sich die Anzahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte reduziert haben und viele Unternehmen um die besten Kräfte buhlen. Die erhaltenen Auszeichnungen helfen uns jedoch, um auf dem Arbeitnehmermarkt die notwendige Aufmerksamkeit zu erhalten und guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Landkreis zu gewinnen.

Einige werden jetzt sagen, dass noch manches verbessert werden kann. Das stimmt sicherlich, wir sollten dabei jedoch nicht aus den Augen verlieren, was auf der positiven Seite bereits vorhanden ist: Führungskräfteentwicklung, transparente Stellenbewertungen, Führungsgrundsätze, Homeoffice, Bürofreie Arbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, eine zusätzliche Altersvorsorge, interne Fortbildungsangebote, eine moderne IT-Ausstattung, ein Kreativraum, ein Prozessmanagement, das InnoNet, Ämtergespräche - um nur einige Punkte zu nennen.

Jeder Einzelne kann zudem aktiv dazu beitragen, dass wir auch zukünftig gute Mitarbeitende für den Landkreis Hameln-Pyrmont gewinnen: Sprechen sie gut über Ihren Arbeitgeber. Wir alle sollten uns diese besondere Verantwortung bewusst machen, auch wenn es an der ein oder anderen Stelle noch etwas zu verbessern gibt. In Gesprächen ist mir zudem aufgefallen, dass es uns teilweise schwerfällt, stolz auf die Kreisverwaltung zu sein. Dabei haben wir alle einen sehr sinnstiftenden Job. Wir gestalten mit unserer Arbeit einen Teil des Gemeinwohls. Jeder Einzelne ist mit seiner Arbeit für eine funktionierende Verwaltung erforderlich. Hierauf können und sollten wir stolz sein.

Das Personalkonzept 2026 setzt den begonnenen Weg fort und soll dazu beitragen, dass wir weiterhin gute Arbeitsbedingungen im Rahmen unserer Möglichkeiten bieten können. Leider sind die finanziellen Aussichten nicht besonders rosig, daher werden wir auch gemeinsam nach kreativen Lösungen suchen müssen.

Das Personalkonzept 2026 nimmt die großen Herausforderungen in den Blick: Digitalisierung, Demografischer Wandel und ein stetiger Aufgabenwandel. Das Konzept beschreibt unter Berücksichtigung dieser Herausforderungen wesentliche Handlungsfelder. Diese sind sicherlich nicht als abschließend zu verstehen, sondern die einzelnen Maßnahmen sind unter Berücksichtigung des immer schneller werdenden Wandels

ggf. anzupassen. Die Entstehung des Personalkonzeptes hat mit einem breiten Beteiligungsprozess stattgefunden. Alle Mitarbeitenden konnten sich zu den beschriebenen Maßnahmen einbringen. Für die Hinweise und Anregungen möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Ein wichtiger Baustein für die weitere Entwicklung der Kreisverwaltung wird das INQA-Reaudit sein. Das Reaudit wird wieder mit einer Mitarbeitendenbefragung starten. Geben Sie uns hier bitte ihr Feedback und bringen Sie sich anschließend bei der Gestaltung von Veränderungen mit ein. Denn eines darf ich feststellen: Die Verwaltung hat sich seit dem Personalkonzept 2020 verändert. Eine Beteiligung lohnt sich daher auf jeden Fall.

Andreas Pachnicke  
Dezernat Personal und Digitalisierung

Nadine Vetter  
Amt für Personalmanagement

Das im Jahr 2015 aufgestellte Personalkonzept 2020 diente als Handlungsleitfaden für das Personalmanagement beim Landkreis Hameln-Pyrmont. Mit dem darin festgeschriebenen Ziel „Der Landkreis Hameln-Pyrmont ist ein attraktiver öffentlicher Arbeitgeber mit einer erfolgreichen Verwaltung. Hierfür sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie effiziente Arbeitsprozesse notwendig. Hierauf ist die Zukunft auszurichten“ soll eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden an den Landkreis Hameln-Pyrmont als attraktiver Arbeitgeber aktiv unterstützt und begleitet werden.

Um das formulierte Ziel zu erreichen, wurden in dem Konzept anhand der in 2015 aktuellen Trends und Erfordernisse Handlungsfelder festgelegt:

- Personalgewinnung
- Unternehmenskultur
- Gesunde Führung
- Förderung der Fähigkeiten
- Gesundheit
- Familie & Beruf

Das Personalmanagement hat sich in den Jahren 2015-2020 an dieser Zielrichtung orientiert, um insbesondere sich und mittelbar natürlich auch die anderen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung zu modernisieren und weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus hat insbesondere der Zertifizierungsprozess für das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ in den zurückliegenden Jahren einen entscheidenden Beitrag zur Weiterentwicklung des Personalmanagements beim Landkreis Hameln-Pyrmont geleistet.



Abbildung 1: Personalkonzept 2020

## TÄTIGKEITSBERICHT ZU DEN AUFGEWORFENEN HANDLUNGSFELDERN

Im Personalkonzept 2020 wurden zur Weiterentwicklung des Personalmanagements verschiedene Handlungserfordernisse dargelegt. Über diese wird nachfolgend berichtet, um jeweils das Tätigwerden sowie den erreichten Fortschritt aufzuzeigen. Dieser Tätigkeitsbericht bezieht sich lediglich auf die damals verifizierten Handlungserfordernisse und umfasst nicht alle in dieser Zeit durchgeführten Maßnahmen im Personalmanagement. Diese sind tiefergehend dem zweijährigen Personal- und Organisationsbericht zu entnehmen, der bislang für die Jahre 2017 und 2019 aufgestellt wurde.

Das Amt für Personalmanagement musste sich seit 2015 kontinuierlich weiterentwickeln, um seine Steuerungsfunktion im Personalwesen, insbesondere aufgrund der sich ständig steigenden Zahl der Mitarbeitenden, erfüllen zu können. Während sich die Anzahl der Mitarbeitenden in 2015 noch auf 609 belief, ist sie in 2021 auf 751 angestiegen; mithin eine Steigerung von 23,32 %. Dieser Umstand hat in den vergangenen Jahren im Amt für Personalmanagement zu einer erheblichen quantitativen Arbeitsverdichtung geführt. Trotzdem sollte die angestrebte serviceorientierte Weiterentwicklung des Personalmanagements realisiert werden.

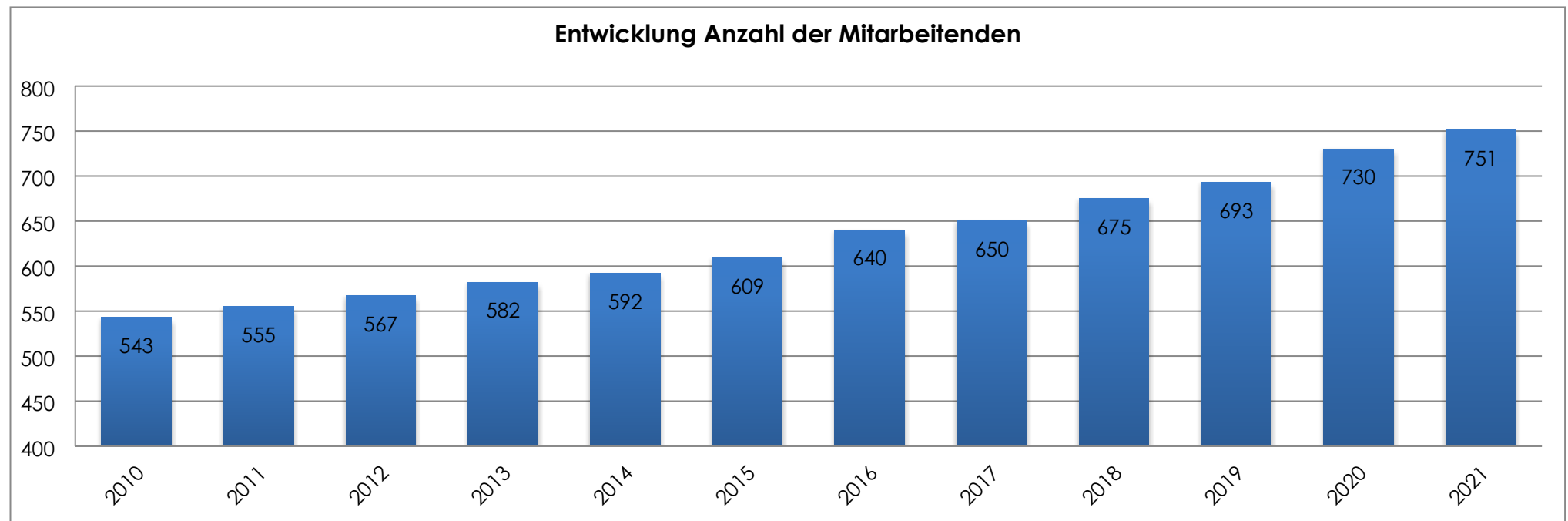


Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der Mitarbeitenden



Hierfür musste die Aufbau- und Ablauforganisation des Amtes angepasst werden. So steht jedem Mitarbeitenden jetzt ein/e feste/r AnsprechpartnerIn in der Bezügeabrechnung sowie für weitere Personalangelegenheiten ein/e bestimmte/r PersonalreferentIn zur Seite. Zur Standardisierung der Prozesse und zur Definition von Qualitätsstandards wurden Checklisten eingeführt, die einen einheitlichen und nachvollziehbaren Service für die Mitarbeitenden ermöglichen. Dazu zählt beispielsweise der etablierte Onboarding-Prozess. Zur Erhöhung der Mitarbeitendenbindung, schon vor dem ersten Arbeitstag, begleiten die Personalreferenten die neuen Mitarbeitenden bereits ab dem erfolgreichen Auswahlprozess aktiv im Rahmen eines strukturierten Onboardings. Mit dem Dienstantritt der neuen Mitarbeitenden werden die Führungskräfte durch Leitfäden sowie Meilensteingespräche von den Personalreferenten bei der Integration unterstützt. Die vom Amt für Personalmanagement initiierten und häufig gemeinsam mit der Dezernatsleitung, dem Amt für Informationstechnologie und dem Amt für Finanzen durchgeführten Ämtergespräche ermöglichen den Austausch über die individuellen Personal-, Weiterbildungs-, Technik- und Finanzbedarfe der Ämter. Mit diesen Veränderungen ist das Personalmanagement inzwischen in der Lage, eine effektive Dienstleistungsfunktion für die Mitarbeitenden, die Führungskräfte sowie für die Verwaltungsleitung der Kreisverwaltung wahrzunehmen.

Zur Förderung der Fähigkeiten konnten im Rahmen der Personalentwicklung neue Standards etabliert werden. Die Trainingsakademie ermöglicht den Mitarbeitenden, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Alle zwei Jahre wird ein neuer Themenschwerpunkt definiert. Dazu zählten bislang unter anderem „Ich im Fokus“ zur Stärkung der Resilienz sowie „Kommunikation und Innovation“ zum Erwerb von neuen Kompetenzen im Wandel der Organisation.

Darüber hinaus wurde ein internes Fortbildungsprogramm entwickelt, das insbesondere aus den im Rahmen der Mitarbeiterjahresgespräche gemeldeten Fortbildungsbedarfen gespeist und jährlich neu aufgelegt wird. Für neue Führungskräfte wurden spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen mit inhaltlichen Seminaren sowie individuellen Coachings konzipiert und implementiert. Zudem wird die kontinuierliche Führungskräfteentwicklung durch Führungswerkstätten sowie den jährlichen Führungstag gefördert. Abgerundet wird das Angebot für Führungskräfte durch das neu etablierte Führungskräftefortbildungsprogramm, das sich sowohl aus internen als auch aus externen Modulen zusammensetzt.

Neben der Personalentwicklung etablierte sich seit 2015 auch das Organisationsmanagement im Amt für Personalmanagement. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Durchführung von Organisationsuntersuchungen und Beratungen der Organisationseinheiten. Hierbei bildet die Erfassung und Optimierung von Prozessen zunehmend einen Schwerpunkt, um neben einer Standardisierung der Aufgabenerledigung insbesondere das Wissensmanagement zu etablieren. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Prozessmanagements bei der zunehmenden Digitalisierung, wurde zur Sicherstellung einer nachhaltigen Implementierung eine Stelle in der Stabstelle Digitalisierung mit einer Prozessmanagerin besetzt. Von den OrganisatorInnen werden darüber hinaus Stellenbemessungen und -bewertungen durchgeführt sowie Dienstvereinbarungen für den Abschluss mit dem Personalrat vorbereitet. Die Arbeit des Organisationsmanagements zielt auf einen effektiven Ressourceneinsatz ab, aus dem eine angemessene Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden und abwechslungsreiche Aufgabengebiete resultieren. Nur eine solche Kombination garantiert eine wirkungsvolle Aufgabenwahrnehmung.

Auch das Gesundheitsmanagement trägt zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei und stellt eine Voraussetzung für eine leistungsfähige Kreisverwaltung dar. Die drei definierten Säulen des Gesundheitsmanagements wurden ebenfalls fortentwickelt. Sie beziehen sich auf

- Arbeitsschutz und arbeitsmedizinische Vorsorge
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Betriebliche Gesundheitsförderung

Zur Weiterentwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung wurde eine Kooperationsvereinbarung mit der BARMER Krankenkasse geschlossen sowie der „Steuerungskreis Gesundheitsförderung“ ins Leben gerufen. In diesem Handlungsfeld wurde der Blick insbesondere auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden gelegt. In 2019 wurde im Anschluss an die Auftaktveranstaltung zur psychischen Gesundheit bei der Arbeit in der Kreisverwaltung erstmals eine psychische Gefährdungsbeurteilung zur Erhebung der psychischen Belastung bei der Arbeit durchgeführt. Die Mitarbeitendenbefragung wurde von der Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften GmbH anhand des international anerkannten Fragebogens „COPSOQ“ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) durchgeführt und begleitet. Im Anschluss an die Befragung, Auswertung und Ergebnispräsentation wurden die Befragungseinheiten vom Amt für Personalmanagement dabei unterstützt, geeignete Maßnahmen zur Reduzierung der psychischen Belastung einzuleiten.

Um die erreichten Fortschritte im Personalmanagement auch an potenzielle Bewerbende zu kommunizieren, wurde das Recruiting ebenfalls weiterentwickelt. Der Landkreis Hameln-Pyrmont verfügt nun über eine Karriereseite (<https://karriere.hameln-pyrmont.de/>), auf der die Vorzüge des Landkreises als Arbeitgeber vorgestellt werden. Für einen komfortablen Zugang wurde zudem ein Bewerberportal eingerichtet, welches dem Bewerbenden online zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung steht. Das Bewerbermanagementsystem trägt zur Optimierung und Professionalisierung des Personalauswahlprozesses bei.

Die durch das Personalkonzept 2020 erwirkte Aufhebung des Einstellungsstopps ermöglicht es dem Personalmanagement flexibler zu agieren, um eine möglichst zeitnahe Stellenbesetzung zu ermöglichen. Dieses flexible Agieren ist für eine dauerhafte Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung unerlässlich und trägt ebenfalls zur Entlastung der bestehenden Mitarbeitenden bei, die die Aufgabenerledigung bei vakanten Stellen im Rahmen der Vertretung sicherstellen müssen.

Um den zunehmenden Personalbedarf durch altersbedingte und unternehmensfremde Fluktuation sowie den bestehenden Fachkräftemangel zu decken, zählen „verwaltungsfremde“ QuereinsteigerInnen vermehrt zur Zielgruppe der Personalgewinnung. Für diese werden zwischenzeitlich bedarfsgerechte Schulungen angeboten sowie eine Weiterqualifizierung im Rahmen des Angestelltenlehrgangs I ermöglicht. Zur Förderung der Nachwuchsgewinnung wurde das kommunale Ausbildungsnetzwerk „Be-Ha-Py“ (<https://behapy.de/>) gegründet. Zudem hat der Landkreis sowohl die Anzahl als auch die Vielfalt der Ausbildungs-/Studienangebote kontinuierlich erhöht bzw. erweitert.

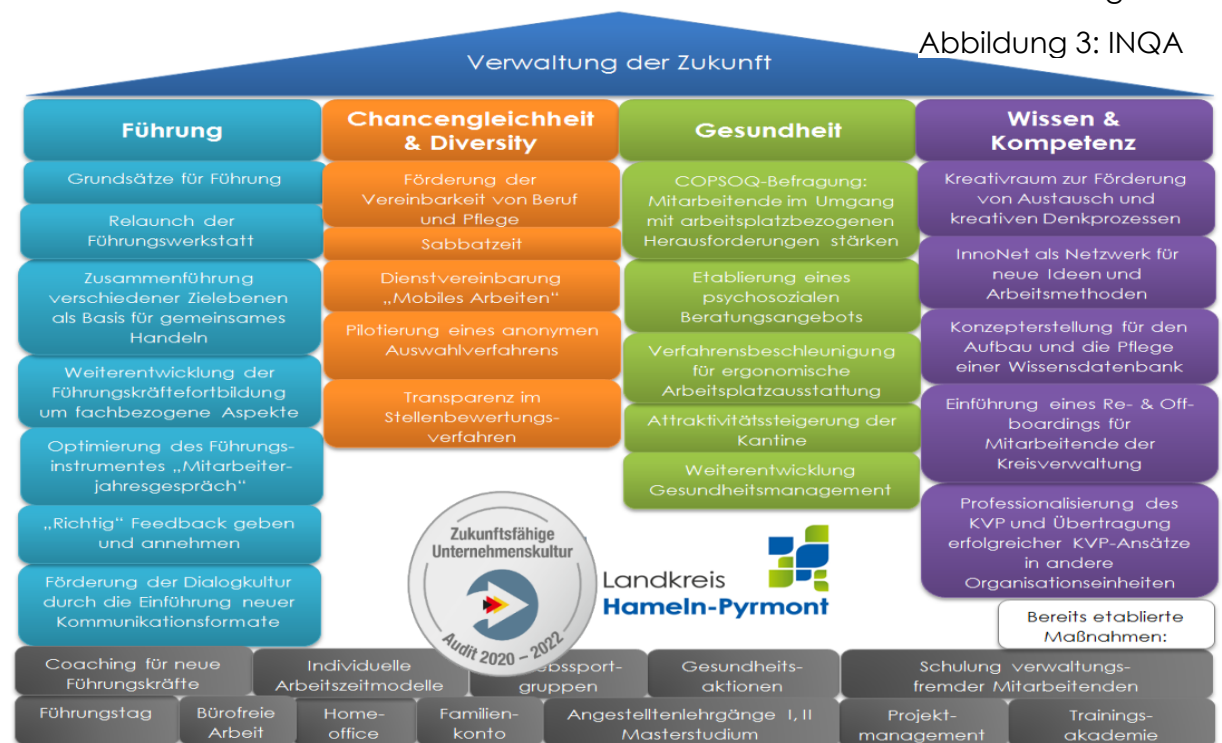
Für eine Steuerungsunterstützung im Personalmanagement werden im Personalcontrolling standardisiert Kennzahlen erhoben. Darunter fallen beispielsweise die Gesundheits- oder Fluktuationsquote, die Altersfluktuation oder die Beschäftigungsdauer. Insbesondere das Aufstellen von Zeitreihen ermöglicht es, bisherige Entwicklungen und zu erwartende Tendenzen abzulesen. Als Grundlage für das Fachcontrolling dient insbesondere die in 2015 erfolgreich eingeführte HR-Software Loga, die flexible Auswertungsmöglichkeiten bietet. Das Personalcontrolling ist demnach nicht mehr nur rein finanziell ausgerichtet, sondern beschäftigt sich weiterführend auch mit den qualitativen Aspekten des Personalmanagements. Anknüpfend hieran wurde der Personal- und Organisationsbericht etabliert, der alle zwei Jahre aufgestellt wird und über die Entwicklungen im Personalmanagement anhand von Kennzahlen und Zeitreihen sowie über die Umsetzung der Maßnahmen des Personalkonzeptes berichtet.

## DREIFACH AUSGEZEICHNETER ARBEITGEBER

Für seine bisherigen Bemühungen auf dem Gebiet der Arbeitgeberattraktivität hat der Landkreis Hameln-Pyrmont im vergangenen Jahr drei Auszeichnungen erhalten:

1. INQA: Als einer von bundesweit sechzehn Arbeitgebern ist der Landkreis Hameln-Pyrmont im Rahmen des INQA-Audits (Initiative Neue Qualität der Arbeit) von der Demografie Agentur des Bundes in 2020 als Arbeitgeber mit einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur ausgezeichnet worden. In einem partizipativen, mitarbeiterorientierten Prozess wurden über einen Zeitraum von zwei Jahren insgesamt 22 Maßnahmen aus den Bereichen Führung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz in einen unumkehrbaren Prozess überführt und haben so spürbar zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beigetragen ([Startseite - INQA-Audit](#)). Außerdem konnte die Arbeitgeberattraktivität des Landkreises Hameln-Pyrmont sowohl für die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung aber auch für potentielle Bewerbende erhöht werden.

Als besonders wertvoll während des Audits wurden die interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektgruppe sowie die stets vertrauensvolle Unterstützung des Projektes durch die Verwaltungsleitung beschrieben. Die



Projektgruppe ist stolz auf Ihre geleistete Arbeit und die Veränderungen, die sie initiiert hat!

2. ZUKUNFTSFEST: In der Kategorie „Sozialpartnerschaftlich die Digitalisierung gestalten!“ ist die Kreisverwaltung von der Demografie Agentur des Landes Niedersachsen für die aktive Gestaltung des demografischen Wandels und der Digitalisierung in enger Zusammenarbeit mit dem Personalrat ausgezeichnet worden. [„Zukunftsfest“ – Zertifikat des Landes Niedersachsen – Demografieagentur](#)



Abbildung 4: Zertifikat des Landes Niedersachsen 2020: Zukunftsfest

3. LEADING EMPLOYERS: Auf der Grundlage einer extern durchgeführten Metadatenanalyse von über 200 Quellen (z.B. Karriereseite, Bewertungsportale, Auditierungen) hat der Landkreis in 2021 die Auszeichnung als das TOP 1% aller Arbeitgeber in Deutschland verliehen bekommen! [Leading Employers - Top 1% der Arbeitgeber \(leading-employers.org\)](#)



Abbildung 5: Leading Employer

Die erhaltenen Auszeichnungen sind als Ergebnis der vielfältigen Maßnahmen der vergangenen Jahre zu verstehen, die Arbeitgeberattraktivität des Landkreises Hameln-Pyrmont sowohl für die Mitarbeitenden als auch für potentielle neue KollegInnen kontinuierlich zu erhöhen und zu verbessern. Hierzu haben viele Mitarbeitende im Rahmen von INQA, aber auch der Personalrat, die Verwaltungsleitung sowie das Amt für Personalmanagement einen entscheidenden Beitrag geleistet! Vielen Dank für die gezeigte Initiative und aktive Unterstützung!

Die erhaltenen Auszeichnungen bieten nunmehr eine gute Grundlage, um sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren und sich von anderen Arbeitgebern hervorzuheben. Um qualifizierte Fachkräfte zu binden, bzw. neu für den Landkreis zu gewinnen, ist so ein

Heraushebungsmerkmal in der heutigen Zeit von entscheidender Bedeutung. Für die Zukunft gilt es, diesen hohen Standard aufrecht zu erhalten, um als attraktiver öffentlicher Arbeitgeber mit einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur durch die Bindung und Rekrutierung von qualifiziertem Personal dauerhaft die Funktionsfähigkeit der Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont aufrecht erhalten zu können!

Hierfür ist es erforderlich, dass der Landkreis als Arbeitgeber auch zukünftig den gesellschaftlichen (Mega)Trends stets offen begegnet und sein zukünftiges Handeln daran ausrichtet. Das Amt für Personalmanagement leistet hierfür einen wichtigen Beitrag, in dem es Rahmenbedingungen fördert, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, die sich kontinuierlich verändernden Anforderungen an die Art und Weise der Aufgabenerledigung gut zu meistern.

## GESELLSCHAFTLICHE TRENDS UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DAS PERSONALMANAGEMENT

### Gesellschaftliche Trends

#### Zukunftstrend „New Work“

- Ausleben der Individualität
- Work-Life-Balance
- Freiräume in der Arbeit
- Autonomie
- Gestaltungsmöglichkeiten
- Vernetztes Denken und Arbeiten
- Virtuelle Netzwerke
- Home-Office

#### Digitalisierung

- Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik
- Digitale Dienstleistungen
- Künstliche Intelligenz
- Big Data, Blockchain
- Servicedesign/ Kundenanforderungen
- Veränderungsgeschwindigkeit
- E-Akte
- Digitale Strategie

#### Demografische Entwicklung

- Überalterung der Gesellschaft
- Demografieprojekte: Ausrichtung der Infrastruktur und Dienstleistungsangebote der Verwaltungen
- Pflegenotstand
- Krise der sozialen Sicherung der öffentlichen Haushalte
- Fachkräftemangel

#### Migration, Integration, Diversität

- Zuwanderung
- Einwanderung in Städte
- Soziale Integration
- Quartiersmanagement
- Erhöhung der Diversität durch Arbeitsplätze in der Verwaltung

### Anforderungen an das Personal in der Kommunalverwaltung

#### Zukunftstrend „Neue Arbeit“

- Modifizierung der Aus- und Weiterbildung zu digitalen Kompetenzen
- „learning on the job“
- Flexibilität notwendig durch Arbeitsplatzwechsel, neue Funktionen
- Veränderung des Publikumsverkehrs
- Neue Arbeitszeitmodelle
- Sensibilisierung für Datenschutz
- Gesunde Führung
- Bereichsübergreifendes Denken
- Vernetzung

#### Digitalisierung

- Erhöhung des psychischen Drucks durch jederzeitige Erreichbarkeit
- Erhöhte Flexibilität
- Prozessgestaltungsbereitschaft, -fertigkeit
- Neue Aufgaben
- Veränderungswille
- Digitale Kompetenzen
- Umgang mit zunehmender

#### Demografische Entwicklung

- Flexible Einsatzfähigkeit
- Höhere Kompetenzbreite und -tiefe notwendig
- Prozessmanagement
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- Komplexität bewältigen
- Verantwortung übernehmen
- Führungskompetenzen zur Gestaltung von Arbeit
- Wissensmanagement
- Prozessmanagement

#### Nachhaltige Entwicklung

- Nachhaltigkeitsziele
- Kompetenzen für nachhaltige Entscheidungen
- Fachübergreifendes Denken und Handeln
- Bürgerpartizipation
- Kreativität, Experimentierfreude, Offenheit für Neues
- Projektmanagement

#### Migration, Integration, Diversität

- Fremdsprachenkompetenzen
- Bürgernahe, einfache Sprache
- Sensibilisierung für diverse Gesellschaft
- Interkulturelle Kompetenzen

In den kommenden Jahren werden insbesondere mit der Digitalisierung und dem aus dem demografischen Wandel deutlich spürbaren Fachkräftemangel zwei Megatrends verstärkt auf den Landkreis Hameln-Pyrmont und somit auch auf das Personalmanagement einwirken. Megatrends zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine langfristige Wirkung haben, sich auf ein sehr großes Spektrum an Thematiken auswirken und zum Zeitpunkt ihrer Definition die finalen Konsequenzen noch nicht absehbar sind. Sowohl der demografische Wandel als auch die Digitalisierung werden direkte und indirekte Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche und Aktivitäten der Kreisverwaltung haben, die zum heutigen Zeitpunkt nur in wenigen Teilaspekten schon konkret benannt werden können. Das erfordert von uns allen eine hohe Akzeptanz für den Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit!

### Sicherstellung der Funktions- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung

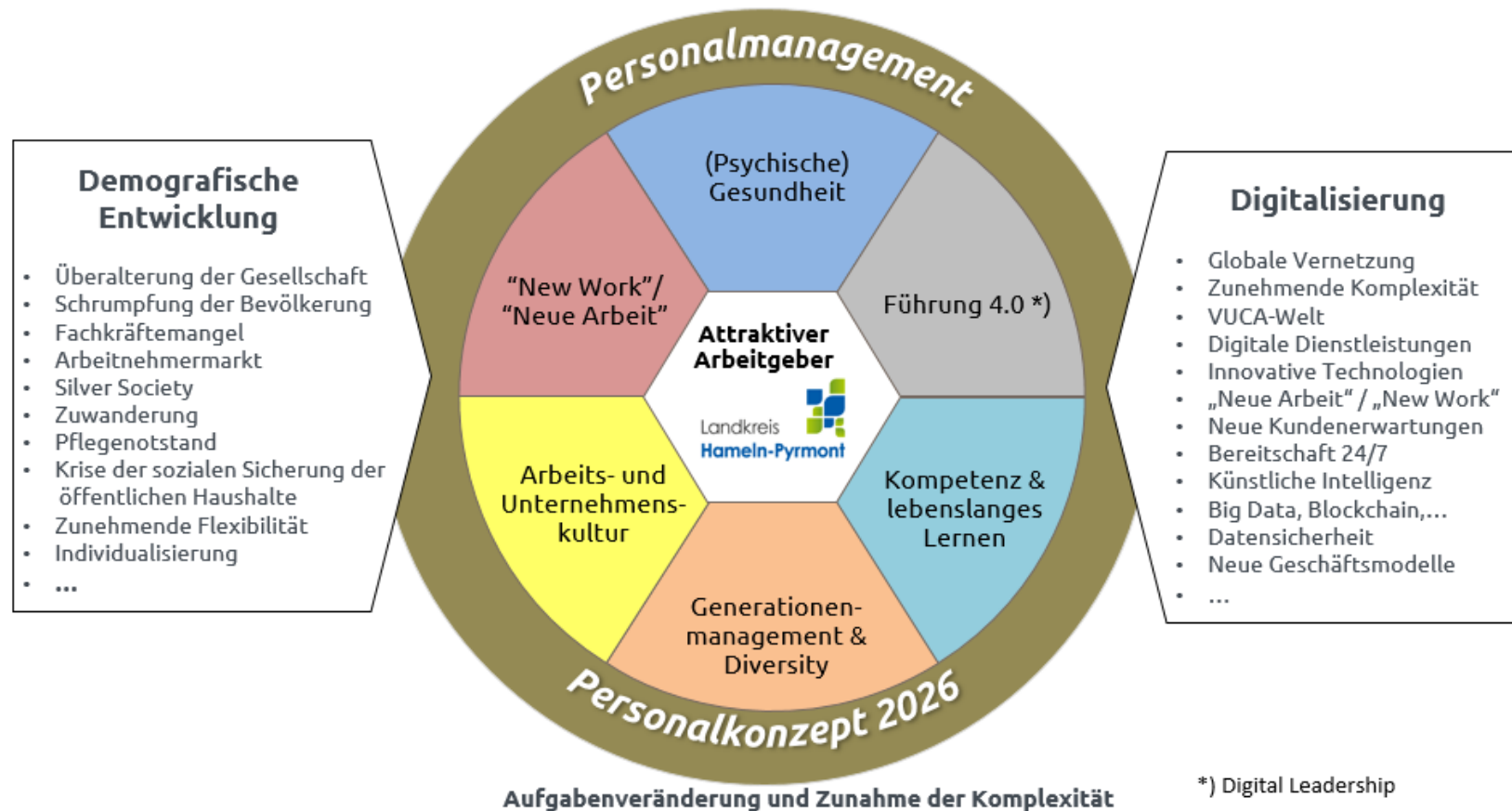


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement

Bereits in den vergangenen Jahren hat die Digitalisierung die Arbeitswelt ordentlich durcheinandergewirbelt. Das Arbeitsumfeld hat sich fortlaufend verändert und weiterentwickelt: Computer, E-Mails, Videokonferenzen und ein digitaler Rechnungsworkflow sind für viele Mitarbeitende der Kreisverwaltung bereits heute nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken. Einhergehend mit der voranschreitenden Digitalisierung haben sich auch die Anforderungen an Mitarbeitende stets verändert. Die Digitalisierung bringt viele Herausforderungen aber auch Möglichkeiten mit sich. Einige Tätigkeiten werden in der Zukunft zunehmend von Computerprogrammen übernommen werden, während neue Jobs entstehen oder bereits entstanden sind, die es bislang noch nicht gab (z.B. DigitalisierungsgestalterInnen). Klassische Arbeitsmodelle, wie wir sie lange kannten, nämlich einen Beruf zu erlernen, um diesen dann (nahezu unverändert) bis zur Rente oder Pension auszuüben, wird es so zukünftig wohl kaum noch geben. Flexibilität ist hingegen Trumpf: Mitarbeitende müssen sich künftig mehr denn je kontinuierlich fort- und weiterbilden, um mit den rasant fortschreitenden (technischen) Veränderungen mithalten zu können.

Andererseits sorgt die Digitalisierung aber auch für eine zunehmende Flexibilität. Die hervorragende Vernetzung durch E-Mail und Kommunikationsprogramme macht es häufig unnötig, überhaupt noch im Büro zu erscheinen. An Konferenzen und Meetings kann man zunehmend auch per Telefon- oder Videokonferenz teilnehmen. Gerade während der aktuellen Corona-Pandemie haben viele Mitarbeitende der Kreisverwaltung die Vorteile bei der Inanspruchnahme von Home-Office bereits zu schätzen gelernt. Insbesondere für viele „Berufspendler“ hat das zu einer spürbaren Entschleunigung des Arbeitstages beigetragen. Diese Möglichkeiten gilt es zukünftig, z.B. durch die Einführung von digitalen Akten, noch zu erweitern. Bei all den Vorteilen können mit der zunehmenden Vermischung von Privat- und Berufsleben und der permanenten Erreichbarkeit jedoch auch Risiken, wie z.B. stressbedingte Erkrankungen, wie Burn Out und Depressionen, einhergehen. Fehlende Sozialkontakte wirken sich negativ auf die Teambildung aus. Ein sensibler Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit gehört daher in der digitalisierten Welt zu den essentiellen Kompetenzen eines jeden Mitarbeitenden. Auch der Landkreis als Arbeitgeber ist hier gefordert.

Und nicht zuletzt verändern sich mit der Digitalisierung auch die Erwartungen unserer BürgerInnen hinsichtlich der von der Kreisverwaltung bereitzustellenden online-Dienstleistungen und Services. Während viele BürgerInnen bereits online einkaufen gehen und ihre Bankgeschäfte online abwickeln, ist der „digitale Gang“ in die Verwaltung bis heute eher noch die Ausnahme. Hier soll insbesondere im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes entschieden nachgebessert werden. Zukünftig sollen angebotene Verwaltungsleistungen von den BürgerInnen vermehrt auch online in Anspruch genommen werden können, was zunächst eine schrittweise Digitalisierung der Verwaltungsprozesse erfordert. Das wird insbesondere in den kundenintensiven Bereichen der Kreisverwaltung erneut zu einer deutlichen Veränderung der Arbeitsprozesse führen.

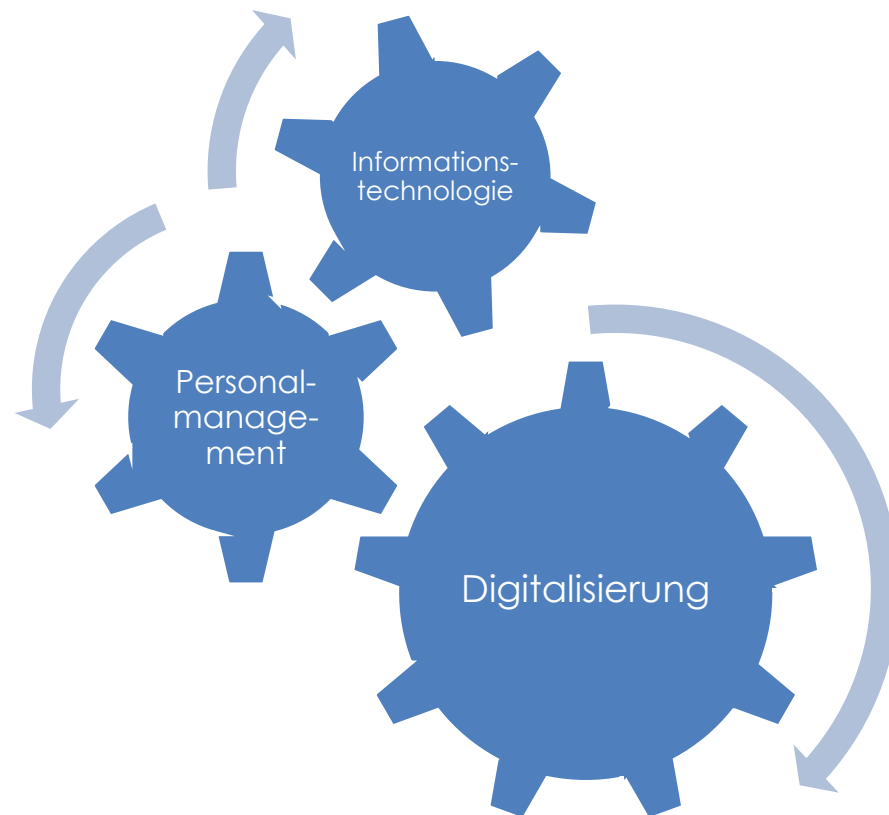
Ein erfolgreicher Umgang mit der Digitalisierung bedarf also neben der Einführung und Nutzung neuer Technologien, die Förderung digitaler (Schlüssel-)Kompetenzen bei den Mitarbeitenden und innovative Antworten auf die sich verändernden Anforderungen und Erwartungen der BürgerInnen.



## Fazit

Die vorherigen Ausführungen zeigen, dass für den Erfolg einer digitalen Transformation das Personalmanagement eine entscheidende Rolle einnimmt. So müssen Mitarbeitende durch die Erweiterung ihrer digitalen Kompetenzen befähigt werden, den digitalen Wandel mitzugestalten. Hierfür sind geeignete Angebote zu schaffen und zu implementieren.

Neben dem Personalmanagement erbringt das Amt für Informationstechnologie (IT) einen weiteren bedeutenden Beitrag für den digitalen Wandel. Die IT schafft durch die abgestimmte Bereitstellung und Optimierung der technischen Infrastruktur die technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation und ist strategischer Sparringspartner. Die IT ist Inspirationsquelle für innovative Technologien und für die Einführung neuer Arbeitsweisen.



Die Auswirkungen des Megatrends Digitalisierung sind demnach stufenweise zu betrachten. Die neuen Anforderungen hinsichtlich der Veränderungen der Arbeitswelt und der Ausgestaltung der Kompetenzen zielen zunächst auf das Personalmanagement. Daraus ergeben sich neue Handlungsbedarfe für die Informationstechnologie, um neue Arbeitsformen technisch zu ermöglichen.

Das zentrale Element des Megatrends Demografische Entwicklung ist der Wandel von Umfang und Struktur der Bevölkerung in Deutschland. Prognosen lassen erwarten, dass die Bevölkerungszahlen in Deutschland langfristig abnehmen werden und die Bevölkerung im Hinblick auf die ethnische Zusammensetzung heterogener werden wird. Ursächlich hierfür sind niedrige Geburtenraten, zunehmende Lebenserwartung, als auch sich stetig verändernde Wanderungsbewegungen. Die Folgen sind: Ein Anstieg des Durchschnittsalters bei zeitgleicher Schrumpfung der Bevölkerung.

Abbildung 7: Abhängigkeiten aus dem Megatrend Digitalisierung



Das nachfolgende Diagramm (sog. Alterspyramide) zeigt den Altersaufbau der Bevölkerung im Landkreis Hameln-Pyrmont im Jahr 2014 und in der Vorausberechnung für das Jahr 2035<sup>1</sup>:

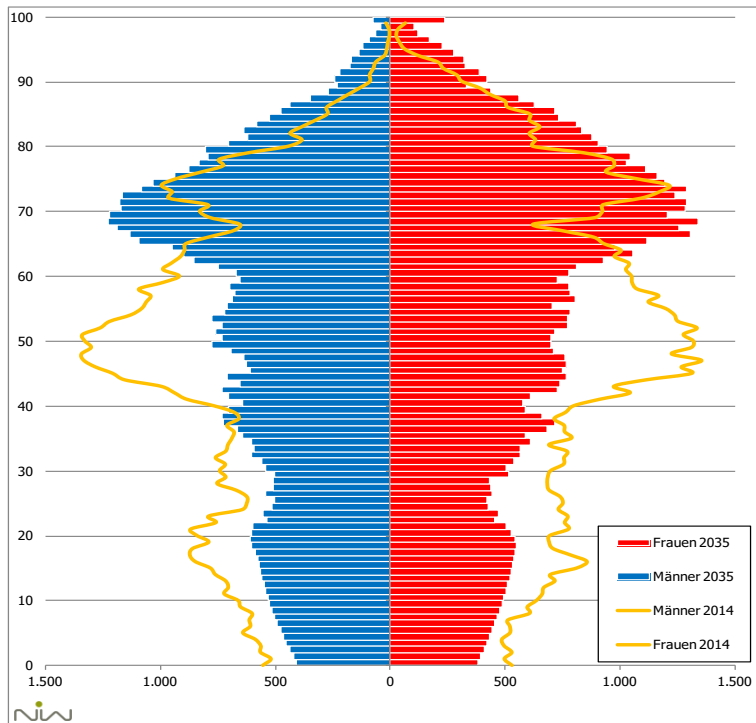


Abbildung 8: Prognose der Bevölkerungsentwicklung

Aus der Alterspyramide ist der prognostizierte Einwohnerrückgang bei Kindern und Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 30 Jahren sowie in der Altersspanne von 40-60 Jahren deutlich ersichtlich. Daneben ist der stetige Anstieg der Menschen im Alter ab 65 besonders hervorzuheben. Diese Zahlen machen deutlich, dass sich die Bevölkerung im Landkreis Hameln-Pyrmont in den nächsten Jahrzehnten strukturell deutlich verändern wird. Dies wird Auswirkungen auf eine Vielzahl von Handlungsfeldern der Politik und die Arbeit der Kreisverwaltung haben.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Landkreis Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber sind bereits heute deutlich spürbar und werden sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Aufgrund der sich zuspitzenden Situation auf dem Arbeitsmarkt gelingt es dem Landkreis bereits heute nicht mehr, alle vakanten Stellen zeitnah mit hierfür ausreichend qualifizierten Mitarbeitenden zu besetzen. Der bereits seit einigen Jahren diskutierte Fachkräftemangel ist deutlich spürbar schon bei uns vor Ort angekommen! Die Anzahl von gut qualifizierten Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften geht immer weiter zurück. Hinzu kommt, dass in den kommenden Jahren ein Großteil der Mitarbeitenden den Landkreis Hameln-Pyrmont aufgrund ihres Eintritts in den Ruhestand verlassen werden. Das bietet gute Perspektiven und Karrierechancen für Nachwuchskräfte, birgt jedoch auch das Risiko, dass viel (ungesichertes) Wissen die Kreisverwaltung verlässt. Das gilt es zu vermeiden! Erste Lösungsansätze hierzu sind beim Handlungsfeld „Generationenmanagement“ beschrieben (s. Seite 29 ff.).

Daher bergen Megatrends immer Chancen und Risiken zugleich. Risiken, indem man sie ignoriert und alles beim Alten lässt. Chancen, indem man sich diesen Megatrends stellt und auf kreative Weise neue Prozesse, Maßnahmen, Strategien daraus ableitet!

Veränderung muss dabei aktiv und vor allen Dingen attraktiv gestaltet werden. Eine solche Veränderung geschieht nicht von heute auf morgen und benötigt ein nachhaltiges, iteratives, abgestimmtes und gewolltes Zusammenspiel vieler Einzelaktivitäten.

<sup>1</sup> Quelle: Prognose der Bevölkerungsentwicklung 2014 bis 2035 für das Gebiet der Regionalen Entwicklungskooperation Weserberglandplus, NIW Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2014

Aus den aufgezeigten aktuellen (Mega)Trends in der Gesellschaft entstehen neue Handlungsfelder für das Personalkonzept 2026:

## Sicherstellung der Funktions- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung

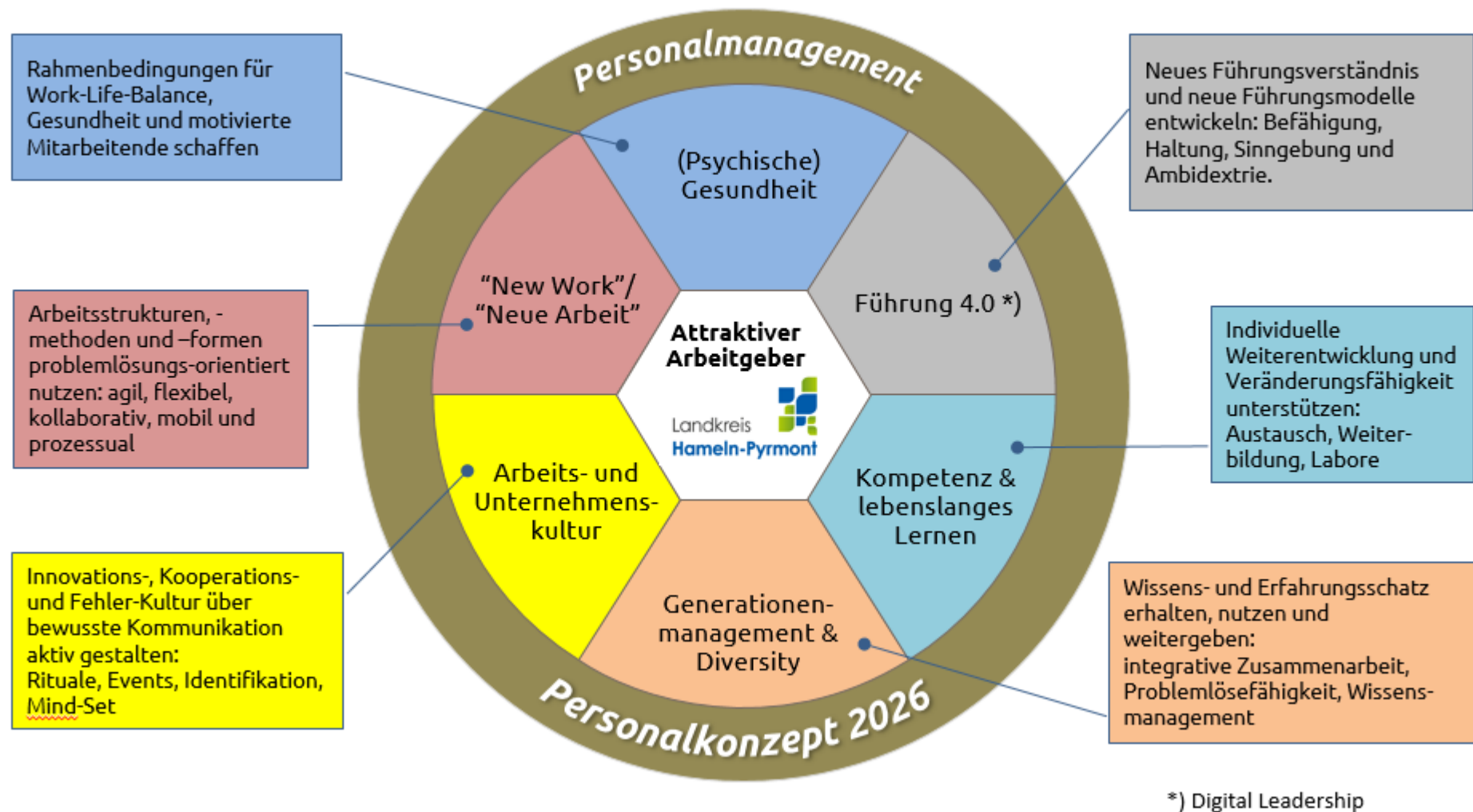


Abbildung 9: Handlungsfelder

## VORSTELLUNG DER HANDLUNGSFELDER 2021 - 2026

Im Folgenden werden nunmehr die Handlungsfelder des Personalkonzeptes 2026 inklusive der geplanten Maßnahmen ausführlich beschrieben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Handlungsfelder Verknüpfungen haben und nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Wird an einem Handlungsfeld gearbeitet, sind die Auswirkungen insgesamt zu betrachten. Ebenso handelt es sich bei den benannten Maßnahmen nicht um eine abschließende Aufzählung. Das Personalkonzept 2026 bildet lediglich das Grundgerüst für die zukünftige Ausrichtung des Personalmanagements, die einzelnen Maßnahmen müssen dann entsprechend der tatsächlichen Entwicklung der entscheidenden Rahmenbedingungen in den kommenden Jahren ggf. angepasst, erweitert oder gestrichen werden. Insgesamt sollen die definierten Handlungsfelder und Maßnahmen des Personalkonzeptes insbesondere einen Beitrag leisten, um:

- **Mitarbeitende möglichst langfristig an den Landkreis Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber zu binden,**
- **die Anziehungskraft auf geeignete BewerberInnen zu erhöhen,**
- **Mitarbeitende durch die Etablierung einer „Lernkultur“ zu unterstützen,**
- **sich den sich stets verändernden Anforderungen der Arbeitswelt selbstbewusst zu stellen und diese zu meistern,**
- **Mitarbeitende durch partizipative Prozesse immer mehr zu Mitgestaltenden zu entwickeln,**
- **Schlüsselkompetenzen von Führungskräften zu fördern,**
- **die persönliche Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken,**
- **ein Wissensmanagement in der Kreisverwaltung zu verankern und**
- **unsere sinnstiftende Organisationskultur durch gemeinsame Werte sichtbar zu machen.**

**Alle Maßnahmen dienen dem Ziel, die notwendige Funktions- und Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung auch in Zukunft sicherzustellen.**

## Was bewegt uns?

In Deutschland ist die Zahl der Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen rasant gestiegen. Von 1997 bis 2019 gab es bei den Fehltagen aufgrund von psychischen Erkrankungen insgesamt einen Anstieg um 239%! Gleichzeitig ist der Krankenstand insgesamt aber nicht in gleichem Maß angestiegen.

### Entwicklung der Fehltag je 100 Versichertenjahre seit 1997: Psychische Erkrankungen im Vergleich zu den Fehltagen insgesamt

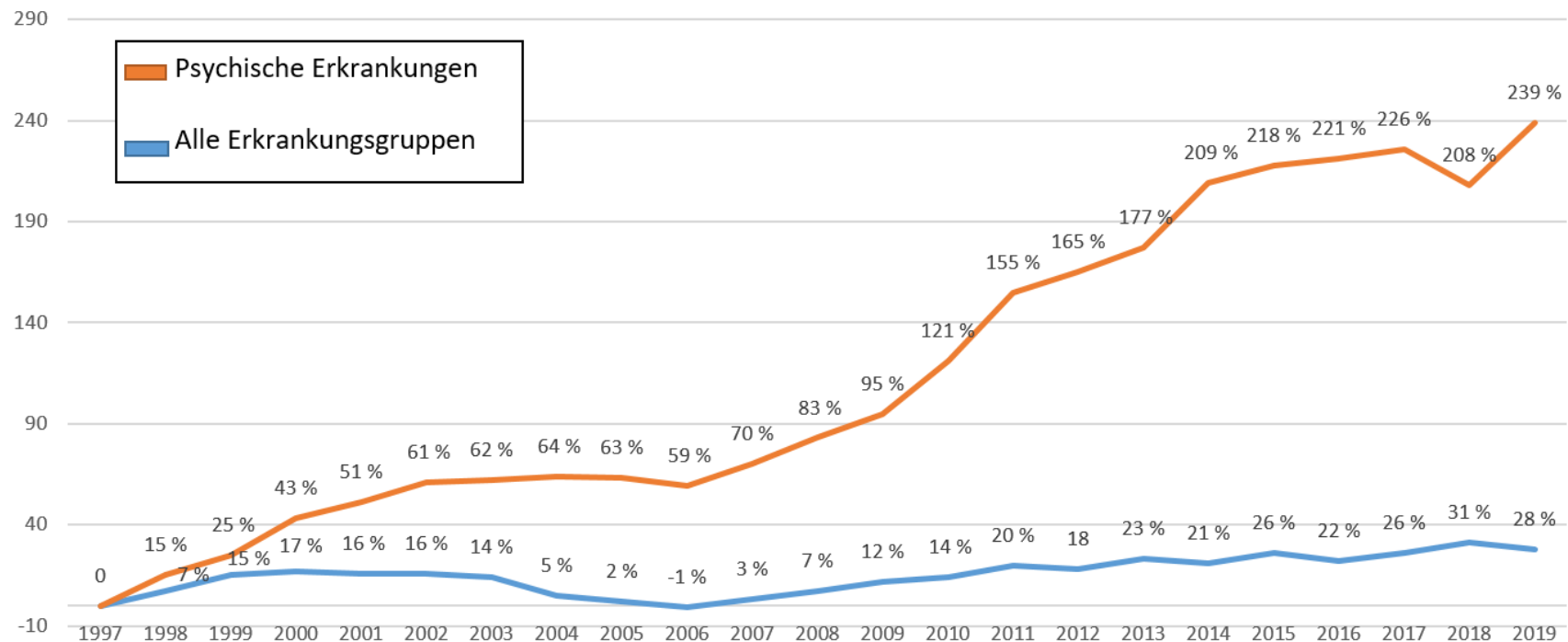


Abbildung 10: Entwicklung der psychischen Erkrankungen

Die Ursachen für die Zunahme von psychischen Erkrankungen können vielfältig sein. Vermutet wird unter anderem jedoch ein Zusammenhang mit einer Arbeitswelt, die sich immer schneller wandelt. Ein erhöhtes Arbeitspensum, die ständige Erreichbarkeit, hohe Anforderungen an Flexibilität – das sind Themen, die mittlerweile fast überall in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Darüber hinaus wirken sich die fortschreitende

Digitalisierung und neue Arbeitsformen auf die Arbeitsbedingungen aus. Die Angst, den Anforderungen nicht (mehr) gewachsen zu sein, nimmt zu. Hier bildet die öffentlichen Verwaltungen keine Ausnahme – eher im Gegenteil:

Bei einem Branchenvergleich ist auffällig, dass die öffentliche Verwaltung in 2020 überproportional viel Arbeitsausfall aufgrund psychischer Erkrankungen zu verzeichnen hatte. Die Branche lag mit rd. 328 Fehltagen je 100 Beschäftigten deutlich über dem von der DAK ermitteltem Durchschnittswert von rd. 265 Fehltagen je 100 Beschäftigten.<sup>2</sup>

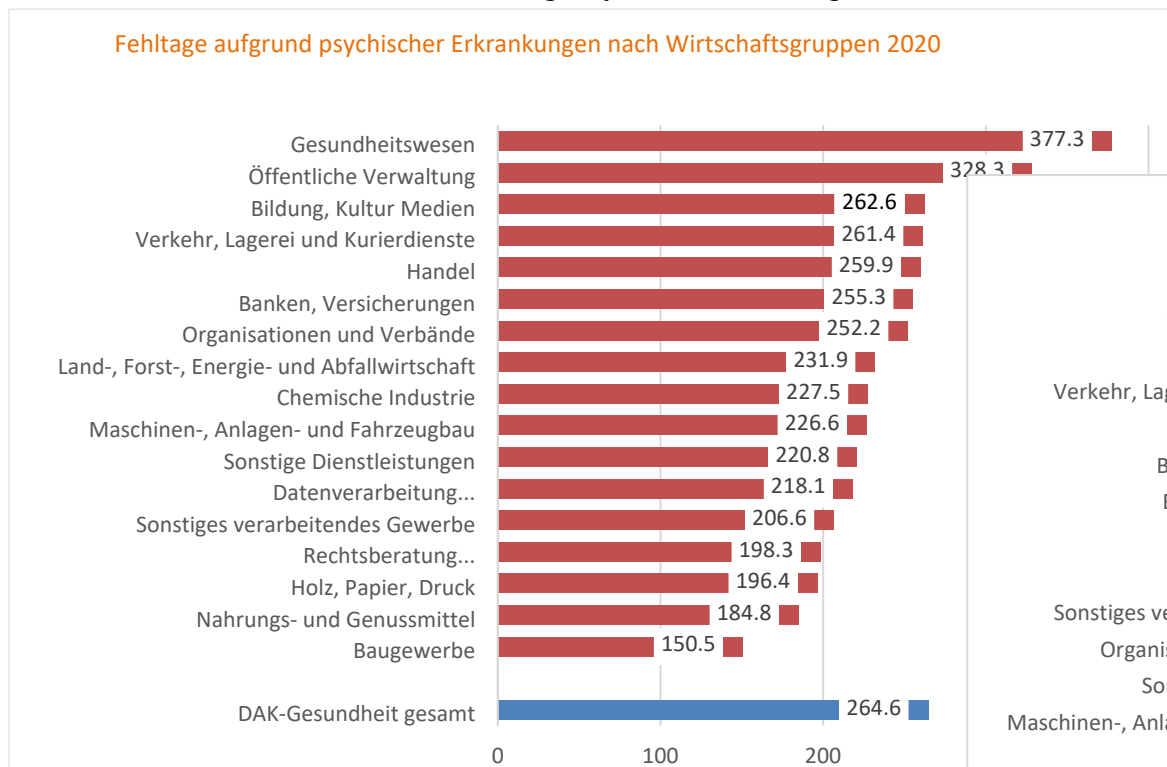


Abbildung 11: Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen

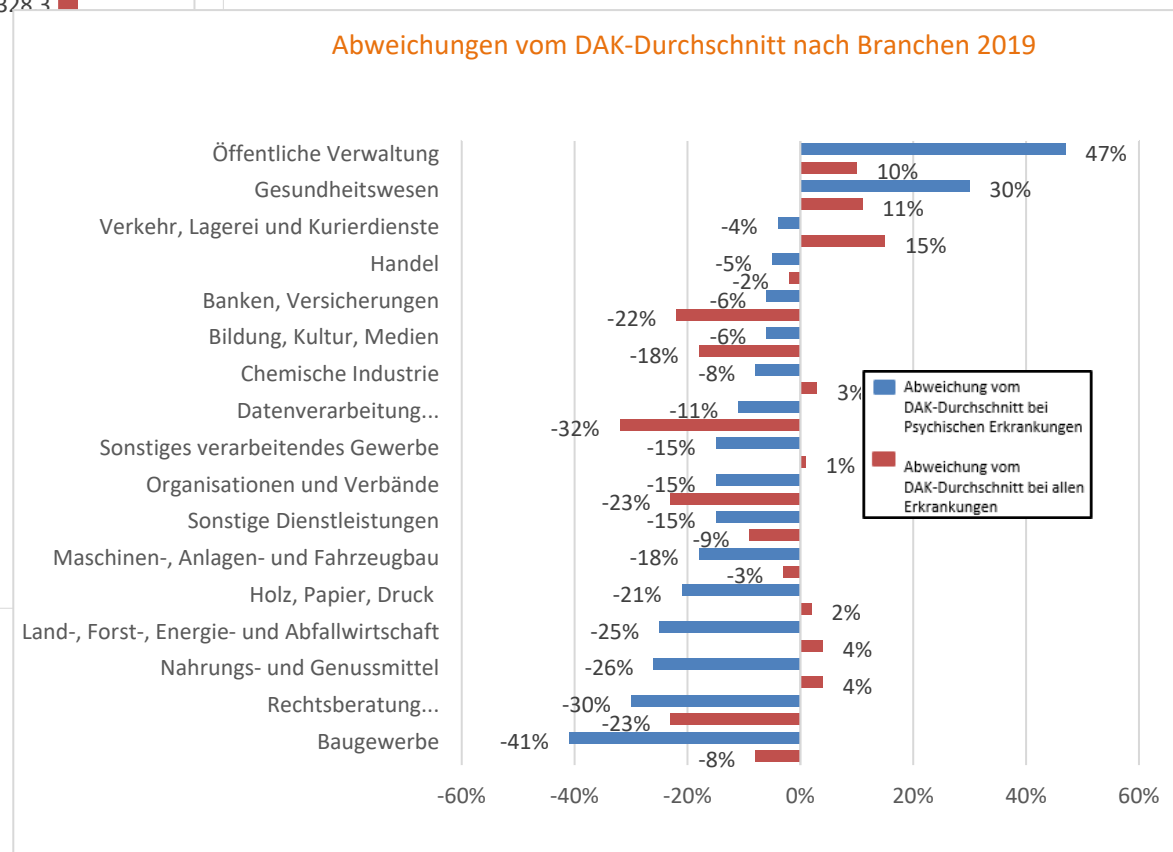


Abbildung 12: Abweichungen vom DAK-Durchschnitt

<sup>2</sup> Vgl. DAK Gesundheit 2020

Dieser bundesweite Trend ist auch beim Landkreis Hameln-Pyrmont zunehmend spürbar. Eine anonymisierte Auswertung der angeforderten Krankenkassendaten belegt, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage in der Kreisverwaltung aufgrund „Psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen“ von 2017 auf 2019 um 9,4% angestiegen ist.<sup>3</sup>

Ein typisches Merkmal bei psychischen Erkrankungen ist unter anderem die lange Krankheitsdauer, die mit durchschnittlich 38,9 Tagen mehr als dreimal so hoch ist wie bei anderen Erkrankungen mit 13,2 Tagen im Durchschnitt<sup>4</sup>. Bei der Wiedereingliederung nach längerer krankheitsbedingter Abwesenheit ist bei Mitarbeitenden mit psychischen Erkrankungen ein besonderes Augenmerk auf die Arbeitsplatzgestaltung zu legen. So sind z.B. eine stabile und belastungsarme Arbeitsumgebung sowie eine sich nur langsam steigernde Arbeitsbelastung mit Schutz vor Überforderungen als zwingende Voraussetzungen für eine gelingende Wiedereingliederung zu nennen. Häufig bedeutet das jedoch, dass die betroffenen Mitarbeitenden erst nach einem langen Zeitraum wieder mit Ihrer vollen Arbeitskraft eingesetzt werden können.

Neben den direkt Betroffenen stellen psychische Erkrankungen auch die unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. Neben Unsicherheiten bei der Kommunikation und im Umgang mit erkrankten Mitarbeitenden führt die Sicherstellung der Vertretung oftmals zu einer erheblichen Arbeitsverdichtung, die häufig mit einer zumindest temporären Überlastung der verbleibenden Mitarbeitenden einhergeht.

## **Was wollen wir erreichen?**

Vor dem beschriebenen Hintergrund stellt die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden weiterhin ein wichtiges Handlungsfeld für das Personalmanagement dar. Der in 2019 mit der Auftaktveranstaltung zur psychischen Gesundheit bei der Arbeit, der Etablierung eines psychosozialen Beratungsangebotes und der erstmaligen Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung eingeschlagene Weg ist daher konsequent weiter zu verfolgen bzw. auszubauen.

Ein wesentliches Ziel im Umgang mit psychischen Erkrankungen ist, die erkrankten Mitarbeitenden im Arbeitsalltag bestmöglich vor bewusster oder unbewusster Stigmatisierung und Ausgrenzung zu schützen sowie die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen möglichst zeitnah wiederherzustellen. Hierzu ist zunächst eine gute Information von allen Beteiligten, z.B. im Erkennen von ersten Anzeichen einer psychischen Belastung und dem richtigen Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden, erforderlich. Da Führungskräfte in diesem Kontext wichtige Multiplikatoren sind, wird sich die komplette Führungsmannschaft der Kreisverwaltung beim Führungstag 2021 gezielt mit dem Thema „Gesunde Führung“ auseinandersetzen,

---

<sup>3</sup> Ausgewertet wurden die Krankenkassendaten der bei der DAK, AOK und Barmer versicherten Beschäftigten

<sup>4</sup> Vgl. BKK Gesundheitsreport 2018

einen Schwerpunkt wird hierbei das Thema psychische Gesundheit bilden. Flankierend hierzu sollen auch weitere wichtige Funktionsträger in Sachen Mitarbeitergesundheit, wie z.B. die Gesundheitsbeauftragte, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragte im richtigen Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden geschult werden, um das erforderliche Wissen kontinuierlich in der Verwaltung zu vermehren. Eine gute Information über typische Anzeichen und Auswirkungen einer psychischen Erkrankung bildet die Grundlage, um psychisch erkrankte Mitarbeitende bestmöglich vor Stigmatisierung und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zu bewahren!

Um Erkrankungsrückfälle von psychisch erkrankten Mitarbeitenden während der Wiedereingliederung möglichst gering zu halten und einer dauerhaften Überlastung der „verbleibenden“ Mitarbeitenden bestmöglich vorzubeugen, hat der Kreistag mit dem Stellenplan 2021 die Einrichtung von drei weiteren Sozialstellen beschlossen. Durch die Schaffung der Sozialstellen besteht nunmehr die Möglichkeit, die Stellen der u. U. längerfristig erkrankten Mitarbeitenden nachbesetzen zu können und wiederkehrende Mitarbeitende – im Idealfall vorübergehend – ergänzend einzusetzen. Bereits mit dem Stellenplan 2018 sind vom Kreistag für diesen Zweck zwei Stellen eingerichtet worden. Diese reichen jedoch aufgrund der beschriebenen Zunahme psychischer Erkrankungen in ihrer Anzahl nicht aus, um den personalwirtschaftlichen Anforderungen eines großen öffentlichen Arbeitgebers in diesem Zusammenhang Rechnung zu tragen. Die eingerichteten Sozialstellen bieten eine gute Chance für eine gelingende Wiedereingliederung von psychisch erkrankten Mitarbeitenden!

Als präventiver Ansatz sollen niederschwellige Angebote zum Erhalt der psychischen Gesundheit als fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) dauerhaft etabliert werden, um die persönliche Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken und psychischen Erkrankungen hierdurch möglichst vorzubeugen. Darüber hinaus soll das Angebot im Rahmen des BGM um wissenschaftlich geprüfte Online Trainings ergänzt werden, die sich gezielt an Mitarbeitende richten, die Hilfe und Unterstützung bei der Bewältigung von Stress, Depressionen, Schlafproblemen oder Suchtmitteln benötigen. Die Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse eröffnet hierbei die Möglichkeit, den Mitarbeitenden ein vielfältiges und abwechslungsreiches Angebot unterbreiten zu können. Es wird daher auch für die kommenden Jahre die Kooperation mit einer Krankenkasse im Bereich des BGM angestrebt. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wird der niederschweligen Prävention von krankmachendem Stress und psychischen Erkrankungen weiterhin eine hohe Priorität eingeräumt!

Letztlich ist die regelmäßige Durchführung von psychischen Gefährdungsbeurteilungen zur Erhebung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz ein probates Mittel, um arbeitsplatzbezogene Gefährdungen zu erkennen, bei Bedarf geeignete Maßnahmen zur Reduzierung der Gefährdung zu entwickeln und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen, um arbeitsbedingten psychischen Gesundheitsgefahren möglichst vorzubeugen. Für die Kernverwaltung ist die nächste psychische Gefährdungsbeurteilung für das Jahr 2024 geplant.

## **Fazit**

Durch eine gute Aufklärung im Erkennen und im Umgang mit psychischen Erkrankungen soll der Stigmatisierung und Ausgrenzung von psychisch erkrankten KollegInnen weiter vorgebeugt werden. Allerdings können psychische Krisen viele Ursachen haben, die nicht immer auf den Arbeitsplatz zurückzuführen sind, wenngleich sie sich aber auf den Arbeitsplatz auswirken können. Jeder Mitarbeitende trägt im Rahmen seiner

Selbstkompetenz dazu bei, seine (psychische) Gesundheit durch geeignete Maßnahmen (z.B. Ernährung, Bewegung, Entspannung) dauerhaft zu erhalten. Studien haben belegt, dass sich Arbeit durch ihre zeitstrukturierende, statusvermittelnde und sinnstiftende Wirkung sowie die Einbindung in gesellschaftliche Ziele und soziale Kontakte grundsätzlich stabilisierend auf die psychische Gesundheit auswirkt.

## KOMPETENZEN UND LEBENSLANGES LERNEN

### Was bewegt uns?

Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt und die damit einhergehende zunehmende Komplexität und Schnelllebigkeit hat einen fundamentalen Wandel in der Lebens- und Arbeitswelt ausgelöst. Dabei führen der vermehrte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die steigende Vernetzung sowie der scheinbar unbegrenzte Datenverkehr und damit die allgegenwärtige Verfügbarkeit von Informationen zu veränderten Anforderungen an Mitarbeitende. Die digitalisierte Arbeitswelt verlangt dabei zum einen nach neuen Kompetenzen, zum anderen nimmt die Relevanz bestimmter bekannter Fähigkeiten und Fertigkeiten zu oder ab.<sup>5</sup>

Um eine passgenaue Personalentwicklung sicherstellen zu können, muss Klarheit darüber herrschen, welche Kompetenzen Mitarbeitende in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt benötigen!

Beim Landkreis Hameln-Pyrmont wurden in den letzten Jahren neben diversen neuen Technologien und IT-Services, wie z.B. Enaio, Loga 3, X-Phone, GoToMeeting, Picture auch neue Arbeitsmethoden, wie z.B. das Projekt- und Prozessmanagement, eingeführt. Darüber hinaus hat es in einigen Bereichen erhebliche Rechtsänderungen gegeben, z.B. durch das Bundesteilhabegesetz und die EU-Datenschutzgrundverordnung. Grundsätzlich sollen alle vorgenannten Veränderungen/Neuerungen einen spürbaren Beitrag dazu leisten,

- (bessere) Dienstleistungen für unsere Kundinnen zu erbringen
- Prozesse zu verschlanken
- Wissen zu sichern
- Vernetzung zu fördern

und die Mitarbeitenden dadurch bei ihrer Aufgabenerledigung zu unterstützen. Allerdings haben Mitarbeitende häufig das Gefühl, mit den eingetretenen Veränderungen nicht mehr Schritt halten zu können. Als Gründe hierfür werden unter anderem die Veränderungsgeschwindigkeit, die zunehmende Komplexität der Aufgaben sowie mangelnde IT-Kenntnisse genannt. „Unter dem Strich“ führt das häufig dazu, dass neue Technologien und Arbeitsmethoden entweder gar nicht oder nicht in vollem Umfang genutzt werden (können) und ihren eigentlichen Zweck damit verfehlen. Bei der Einführung von weiteren Neuerungen muss daher verstärkt darauf geachtet werden, Mitarbeitende möglichst frühzeitig durch zielgerichtete Fort- und Weiterbildungen zu befähigen und zu qualifizieren!

---

<sup>5</sup> Vgl. KGSt Bericht 6/2020 Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt, Teil 1



Allerdings wird eine nachhaltige Implementierung und Weiterentwicklung neuer Programme, Arbeitsmethoden und Rechtsänderungen vermutlich nur dann gelingen, wenn neben den Schulungsangeboten direkt in den Organisationseinheiten hierfür ausgebildete „ExpertInnen“ als versierte AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen. Wissen muss in den Organisationsabteilungen „vor Ort“ vorgehalten werden. Hierfür sind geeignete Lösungsvorschläge zu entwickeln und sukzessive umzusetzen.

Die sich stetig verändernden Anforderungen an Mitarbeitende sowie eine in vielen Aufgabenbereichen nach wie vor unerlässliche hohe Fachlichkeit treffen auf einen sich immer weiter zuspitzenden Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Vakante Stellen können in einigen Entgeltgruppen bzw. Aufgabenbereichen bereits heute nicht mehr mit hierfür ausreichend qualifiziertem Personal besetzt werden.

Hier muss einem drohenden Qualitätsverlust entschieden entgegengewirkt werden! Die Qualifizierung von QuereinsteigerInnen wird daher zunehmend in den Fokus rücken.

Gut qualifizierte Mitarbeitende sind sich heutzutage hingegen ihres „Marktwertes“ und ihrer Möglichkeiten durchaus bewusst. Insbesondere die sogenannten „High Potentials“ erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass Ihnen neben einer sinnstiftenden Tätigkeit von Beginn an gute Weiterentwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten aufgezeigt werden. Diesem Personenkreis muss viel früher als in der Vergangenheit üblich (Führungs-) Verantwortung übertragen werden. Fehlende Berufserfahrung wird in diesen Fällen mit persönlichen und didaktischen Fähigkeiten kompensiert.

Um Leistungsträger möglichst langfristig an den Landkreis als Arbeitgeber zu binden, sollten neben den tariflichen Möglichkeiten und der Führungslaufbahn zukünftig ergänzende, gut strukturierte, Karrierewege entwickelt und implementiert werden!

### Was wollen wir erreichen?

Bereits in seinem Leitbild hat der Landkreis festgeschrieben, dass **motivierte und qualifizierte Mitarbeitende** sowie effiziente Arbeitsprozesse die Grundlage für einen attraktiven öffentlichen Arbeitgeber mit einer erfolgreichen Verwaltung bilden. Hiermit hat der Landkreis verbindlich festgelegt, dass der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Um dem Rechnung zu tragen, werden bereits heute vielfältige Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote offeriert:

## Karriere beim Landkreis Hameln-Pyrmont

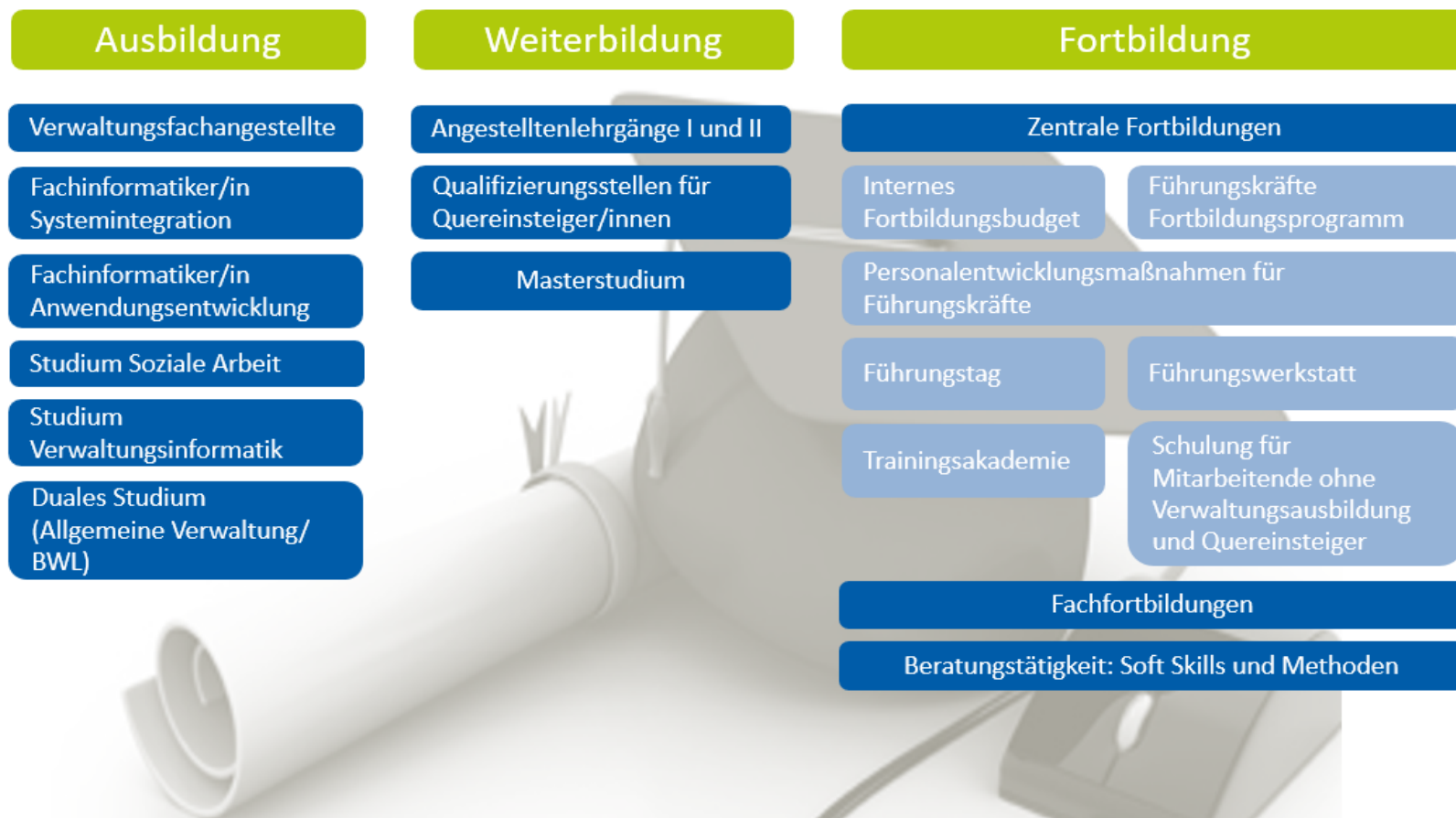


Abbildung 13: Karriere beim Landkreis Hameln-Pyrmont

Der eingeschlagene Weg soll weiter ausgebaut werden. Mit oberster Priorität wird dabei das Ziel verfolgt, die Mitarbeitenden für eine zunehmend digitalisierte Arbeitswelt fit zu machen. Dabei wird es schwerpunktmäßig darum gehen, zunächst möglichst allen KollegInnen Schulungsangebote für die Anwendung der bereits eingesetzten Programme und Methoden zu unterbreiten. Hierdurch sollen bestehende Unsicherheiten der Mitarbeitenden beseitigt und somit eine effektivere Anwendungsnutzung ermöglicht werden. (Technische) Neuerungen sollen als Unterstützung bei der Aufgabenerledigung und nicht als Bedrohung wahrgenommen werden. Perspektivisch soll jeder Mitarbeitende befähigt sein: Videokonferenzen durchzuführen, Telefonkonferenzen zu organisieren, Daten über die Landkreis-Cloud zur Verfügung zu stellen, einen Chat zu organisieren, mit einem digitalen Whiteboard zu arbeiten, Rechnungen in Enaio zu verbuchen und vieles mehr. Darüber hinaus gehören sicherere Grundkenntnisse im Prozessmanagement, in der digitalen Schriftgutverwaltung und im Projektmanagement zum täglichen Handwerkszeug in einer leistungsfähigen modernen Verwaltung.

Um diesem Ziel näher zu kommen, werden allen Mitarbeitenden mit der Trainingsakademie 2022/2023 diverse Schulungs- und Fortbildungsangebote rund um die Themen Digitalisierung und Kommunikation 2.0 unterbreitet. Flankierend werden die Schulungsangebote rund um die sichere Anwendung der eingesetzten Microsoft-Office-Anwendungen als fester Bestandteil im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms etabliert und entsprechend der jeweiligen Nachfrage ausgebaut. Bei den Fortbildungen wird zukünftig vermehrt auf Blended Learning gesetzt. Also eine Lernform, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning miteinander kombiniert werden. So sollen die Mitarbeitenden Schritt für Schritt fit für die digitale Arbeitswelt gemacht werden.

Bereits mit dem Personalkonzept 2020 wurde das Ziel formuliert, Mitarbeitenden neben der Führungslaufbahn auch eine sogenannte Fachkarriere beim Landkreis Hameln-Pyrmont zu ermöglichen. Ein entsprechendes Angebot soll nunmehr durch Arbeitsplätze mit zentralen Stellenprofilen geschaffen werden. Zentrale Stellenprofile sollen dabei zunächst vorrangig für steuerungsunterstützende Tätigkeiten, wie z.B. das Controlling, das Prozess- und Qualitätsmanagement, die Key User sowie die Grundsatzsachbearbeitung eingerichtet und beschrieben werden. Steuerungsunterstützende Tätigkeiten sind für die Sicherstellung einer ressourcenorientierten Steuerung unerlässlich und nehmen insbesondere in Zeiten einer angespannten Haushaltssituation, des Fachkräftemangels und einer älter werdenden Belegschaft immer mehr an Bedeutung zu. Für jedes zentrale Stellenprofil soll zunächst eine detaillierte (Stellen-)Beschreibung erstellt. Diese definiert neben den persönlichen Anforderungen an den/die StelleninhaberIn insbesondere die auszuübenden Tätigkeiten sowie die erforderlichen Schlüsselkompetenzen. Das sichert neben einer standardisierten Aufgabenwahrnehmung ein einheitliches Verständnis über die Qualität der Aufgabenwahrnehmung. Für jedes zentrale Stellenprofil sollen dabei mehrere Entwicklungsstufen mit einer möglichst unterschiedlichen Vergütung/Besoldung vorgesehen werden. Das bedeutet, dass in Abhängigkeit von der Qualifikation des Stelleninhabers, den zu erledigenden Aufgaben, den übertragenen Tätigkeiten und den erworbenen Kompetenzen eine strukturierte Weiterentwicklung auf dieser Stelle möglich ist. Mit der Einrichtung von Arbeitsplätzen mit zentralen Stellenprofilen kann dabei sowohl die nachhaltige Implementierung der steuerungsunterstützenden Tätigkeiten gefördert werden, da hierdurch versierte AnsprechpartnerInnen direkt in den Organisationseinheiten zur Verfügung stehen, zum anderen eröffnen

sich durch die zentralen Stellenprofile für interessierte und motivierte Mitarbeitende gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Sinne einer Fachkarriere! Durch optimierte Prozesse können die notwendigen Ressourcen für diese Aufgaben entstehen.

Um die Personalentwicklungsmaßnahmen noch besser auf den tatsächlichen Bedarf anpassen zu können wird sich das Amt für Personalmanagement in den kommenden Jahren verstärkt mit der Frage beschäftigen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten für die zukünftige Aufgabenerledigung erforderlich sein werden. Die Basis hierfür soll die Identifikation der für die Arbeit beim Landkreis erfolgskritischen Schlüsselkompetenzen bilden.

### Kompetenzen

- beschreiben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eines Menschen,
- zeigen sich in beobachtbarem Verhalten,
- sind entwicklungsfähig, d.h. veränderbar und werden
- situationsspezifisch abgerufen.<sup>6</sup>

Schlüsselkompetenzen umfassen dabei die Kompetenzen, die erfolgskritisch bei den Anforderungen an Fach- und Führungspositionen sind. Die KGSt geht, abhängig davon ob es sich um eine Fach- oder Führungsposition handelt, von maximal acht erforderlichen Schlüsselkompetenzen in öffentlichen Verwaltungen aus<sup>7</sup>:

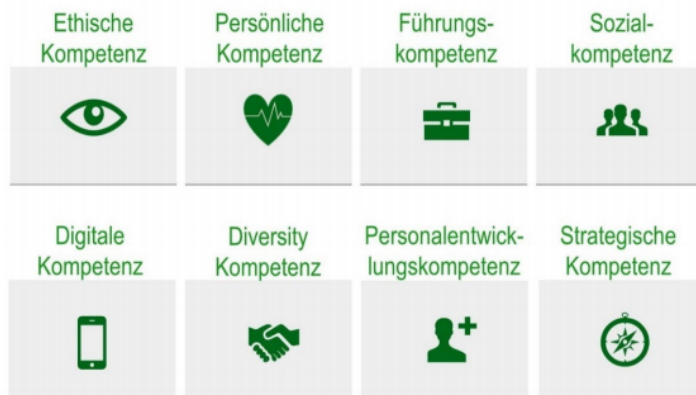


Abbildung 14: Potentiale von Mitarbeitenden erkennen und entwickeln

Zunächst sollen im Rahmen eines Pilotprojektes die erforderlichen Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte (s. auch Handlungsfeld Führung 4.0) und die zentralen Stellenprofile beschrieben und in die jeweiligen Anforderungsprofile aufgenommen werden. Nach Evaluation der Pilotphase

<sup>6</sup> Vgl. KGSt Bericht 01/2020: Potentiale von Mitarbeitenden erkennen und entwickeln, Teil 1: Potentialmanagement erfolgreich einführen, Seite 9 und 10

<sup>7</sup> KGSt Bericht 01/2020: Potentiale von Mitarbeitenden erkennen und entwickeln, Teil 1: Potentialmanagement erfolgreich einführen, Seite 11

ist dann die sukzessive Ausweitung des Schlüsselkompetenzmodells auf andere Stellen(profile) geplant. Gemessen an den relevanten Schlüsselkompetenzen können dann für den/die Einzelne(n) passgenaue Fortbildungsmöglichkeiten entwickelt werden bzw. ist auf dieser Basis jeder Mitarbeitende in der Lage aus dem bestehenden Fortbildungsangebot die für ihn passenden Angebote auszuwählen.

Um dem drohenden Qualitätsverlust durch den sich zuspitzenden Fachkräftemangel aktiv zu begegnen, wurden in 2021 erstmals zwei sogenannte Qualifizierungsstellen mit QuereinsteigerInnen besetzt. Dieses Angebot richtet sich gezielt an Personen, die bereits eine Ausbildung in einem (kaufmännischen) Beruf absolviert haben, über mehrjährige aktuelle Berufserfahrung in ihrem Ausbildungsberuf verfügen und nunmehr einen Einstieg in die öffentliche Verwaltung suchen. Aufbauend auf Ihren vorhandenen Kenntnissen ist im Rahmen der Qualifizierung zunächst der Angestelltenlehrgang I in Vollzeit zu besuchen und mit einer erfolgreichen Prüfung abzuschließen. Danach sind die AbsolventInnen dann befähigt, Tätigkeiten in den Entgeltgruppen 5 bis 9a TVöD auszuüben. Dieses Angebot gilt es in den nächsten Jahren zu evaluieren und bei erfolgreichem Praxiseinsatz auszubauen.

Darüber hinaus ist die Erweiterung des Angebotes für QuereinsteigerInnen mit einem Abschluss auf Bachelorniveau zur unmittelbaren Teilnahme am Angestelltenlehrgang II und anschließender Befähigung für die Entgeltgruppen ab 9b TVöD geplant. Das NSI bietet hierfür erstmalig in 2021 einen Crash-Kurs „Fit für den A II“ an, um QuereinsteigerInnen den Einstieg zu erleichtern. Es sollen nunmehr Kriterien erarbeitet werden, wie dieses Angebot zukünftig auch beim Landkreis Hameln-Pyrmont umgesetzt werden kann. Die Qualifizierungsstellen bieten neben den Aktivitäten im Bereich Ausbildung eine gute Möglichkeit, externes Personal für den Landkreis Hameln-Pyrmont zu gewinnen.

Für Mitarbeitende des Landkreises sollen die Möglichkeiten zur Teilnahme an den Angestelltenlehrgängen I und II ebenfalls weiter aufrechterhalten und weiterentwickelt werden. Insbesondere soll die Teilnehmerzahl am Angestelltenlehrgang II in den kommenden Jahren erhöht werden, da in den Entgeltgruppen ab 9b zunehmend gut qualifiziertes Personal benötigt wird.

Bachelor- und Masterabsolventen der Kreisverwaltung bringen durch ihre im Studium erworbenen Fähigkeiten ein breites Wissensspektrum mit in die tägliche Verwaltungsarbeit. Gerade MasterabsolventInnen vertiefen das wissenschaftliche Arbeiten in ihrem Aufbaustudium. Mit diesen erweiterten Fähigkeiten können diese KollegInnen wichtige Impulse für die qualitative Weiterentwicklung der Organisationseinheiten geben. Führungskräfte müssen an einem solchen Wissenstransfer ein hohes Interesse haben und Neuerungen positiv gegenüberstehen. Letztlich muss es gelingen, das in der Verwaltung bereits vorhandene Wissen zukünftig besser zu nutzen. So sollen z.B. die Kriterien für die Vergabe und die Förderung von Bachelor- bzw. Masterarbeiten neu definiert werden, um die wissenschaftlichen Kenntnisse, die in diesem Rahmen von unseren Mitarbeitenden erarbeitet werden, im Anschluss besser für die Praxis nutzen zu können. Dem zielorientierten Praxistransfer soll hier zukünftig eine größere Bedeutung beigemessen werden.

## **Fazit**

Veränderungen werden auch zukünftig einen festen Bestandteil des (Arbeits-)Lebens bilden. Der Landkreis bietet seinen Mitarbeitenden bereits heute durch diverse Aus-, Fort-, Weiterbildungsmaßnahmen die Möglichkeit, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten und die hierfür notwendigen (neuen) Kompetenzen und Fähigkeiten zu erlernen. Allerdings kann der Weg in die Zukunft nur gemeinsam gestaltet werden. Der

Landkreis schafft Angebote und die Mitarbeitenden müssen in der sich immer schneller verändernden Arbeitswelt insbesondere die Bereitschaft mitbringen, Veränderungen offen gegenüberzustehen und ihre Kompetenzen im Sinne eines Lebenslangen Lernens stets aktiv weiterentwickeln zu wollen!

## GENERATIONENMANAGEMENT & DIVERSITY

### Was bewegt uns?

Das Durchschnittsalter der Kreisverwaltung beträgt zum Stichtag 30.06.2021 44,66 Jahre.

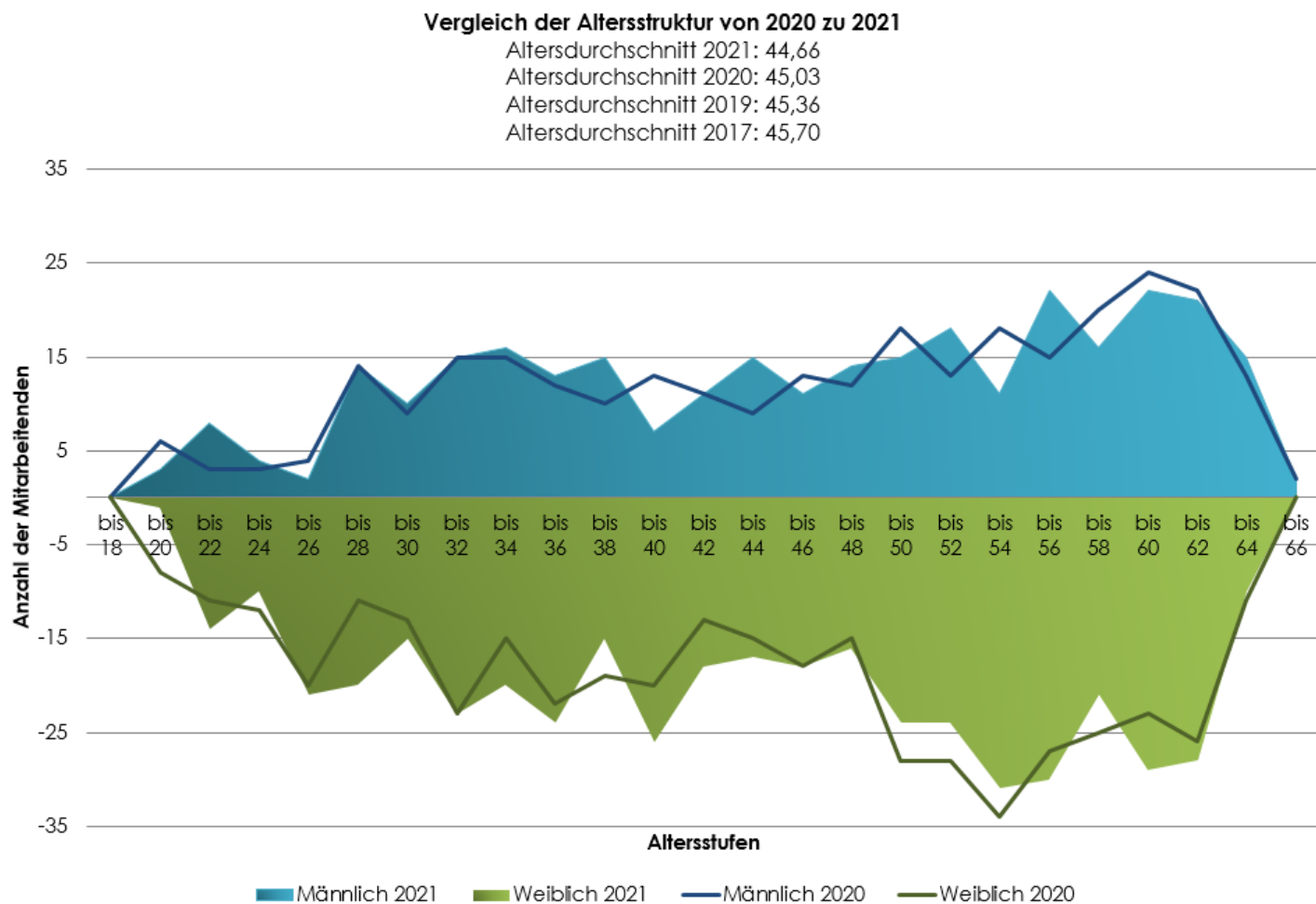


Abbildung 15: Altersstruktur beim Landkreis Hameln-Pyrmont

In den kommenden zehn Jahren werden voraussichtlich rd. 163 Mitarbeitende (Stichtag 30.06.2021) altersbedingt ihren Dienst beim Landkreis Hameln-Pyrmont beenden. Dabei erstreckt sich die altersbedingte Fluktuation sowohl auf Fach- als auch auf Führungskräfte. Die vorliegenden Zahlen beruhen auf den geführten Renten- bzw. Pensionseintrittsgesprächen und bilden den zum Zeitpunkt der Gespräche geplanten Renten- bzw. Pensionseintritt der Mitarbeitenden ab. Entsprechend den sich konkretisierenden Planungen der Mitarbeitenden kann es hier noch zu Veränderungen kommen.

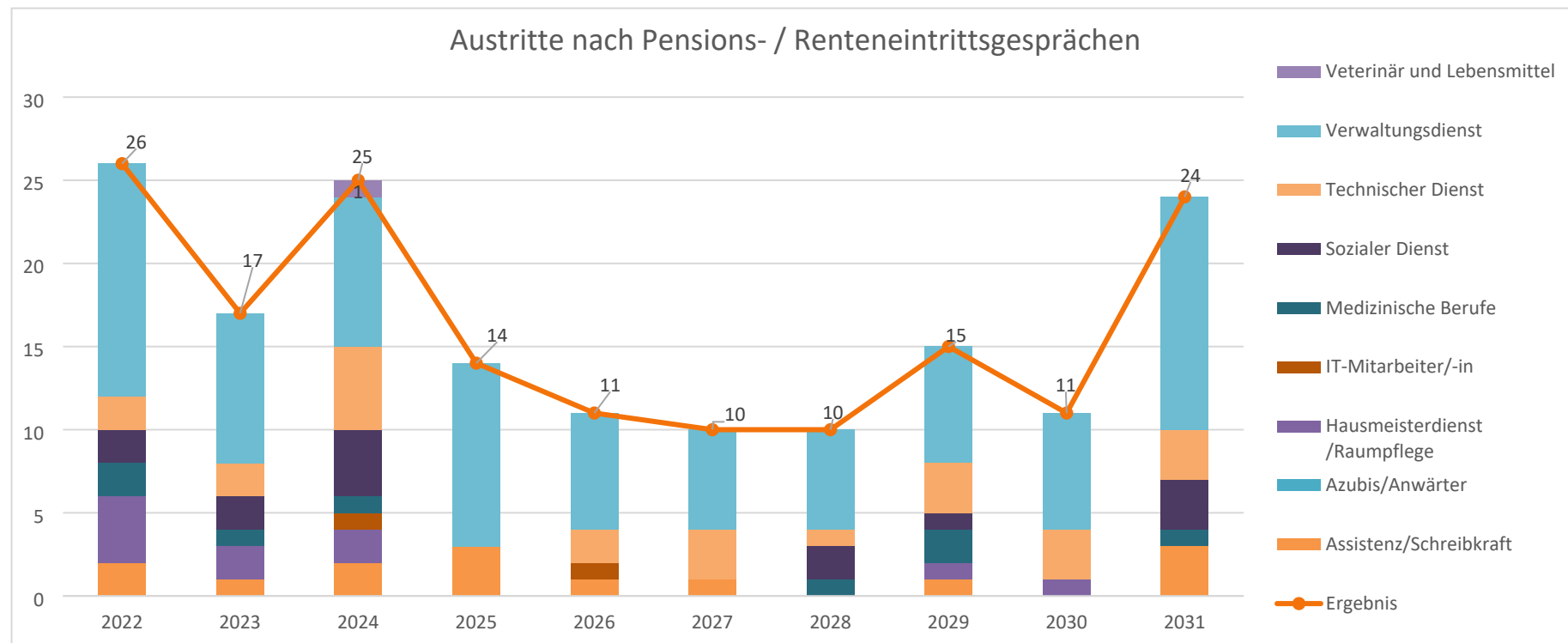


Abbildung 16: Austritte nach Pensions-/ Renteneintrittsgesprächen

Mit den ausscheidenden Mitarbeitenden verlässt viel Wissen und Erfahrung die Kreisverwaltung, in den Organisationseinheiten gehen erfahrene AnsprechpartnerInnen verloren. Hier gilt es, dem drohenden Wissensverlust mit geeigneten Maßnahmen aktiv entgegenzuwirken! In den letzten Jahren ist es zunehmend schwieriger geworden, vakante Stellen mit geeigneten BewerberInnen adäquat zu besetzen. Behörden und Kommunalverwaltungen stehen miteinander sowie mit den Unternehmen des privaten Sektors im Wettstreit um qualifiziertes und motiviertes Personal, der sogenannte „war for talents“ hat sich kontinuierlich verschärft.

Neben dem Ersatzbedarf für die altersbedingt ausscheidenden Mitarbeitenden kann sich beim Landkreis zusätzlicher Personalbedarf durch die Ausweitung von staatlichen Aufgaben oder eine Delegation von Bundes- oder Landesaufgaben auf die kommunale Ebene ergeben. Derzeit sind zumindest keine politischen Diskussionen bekannt, die für eine Verschlankung des Staates plädieren – im Gegenteil, der Ruf nach einem starken Staat wird zum Beispiel im Bereich des öffentlichen Gesundheitsdienstes während der aktuellen Corona Pandemie zunehmend lauter. Da aktuell noch nicht konkret absehbar ist, wie sich die Digitalisierung auf den Personalbedarf auswirken wird, muss für die nahe Zukunft von einem weiterhin hohen Personalbedarf für die Kreisverwaltung ausgegangen werden. Vielmehr muss festgestellt werden, dass für die Umsetzung von notwendigen Digitalisierungsvorhaben (eAkte, OZG, Prozessmanagement) sogar ein höherer Personalbedarf erforderlich sein wird, um die notwendigen technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen zukunftsorientiert jetzt anzugehen.

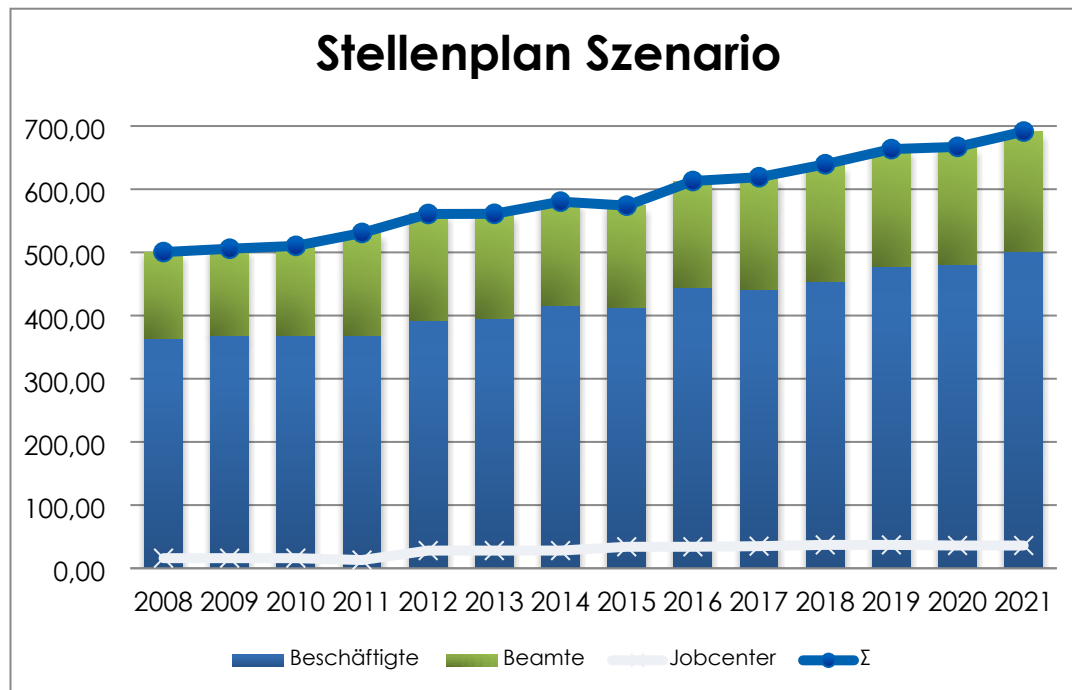


Abbildung 17: Stellenplan Szenario

#### Verschärfung des Fachkräftemangels

Reduzierung des  
Personalbestand  
es durch  
ungeplante  
Fluktuation

Reduzierung des  
Personalbestandes durch  
den demografischen  
Wandel

**Die Funktionsfähigkeit der Verwaltung muss  
sichergestellt werden!**

In Zukunft sind optimierte Prozesse sowie effektive  
digitale Lösungen wichtige Bausteine zur  
Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der  
Kreisverwaltung.

Dieser hohe Personalbedarf trifft auf einen Arbeitsmarkt, auf dem das Erwerbspotential rückläufig ist. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) geht in nachfolgendem Szenario davon aus, dass das Erwerbspotential gegenüber dem Jahr 2015 bis zum Jahr 2030 um 3% bzw. bis zum Jahr 2040 um 8% zurückgehen wird. Von diesem Rückgang sind auch die jungen Nachwuchskräfte betroffen. Die Kultusministerkonferenz geht hier bis 2030 von einem deutlichen Rückgang der Absolventen mit einem Schulabschluss zwischen 3,7% - 8,6% aus.



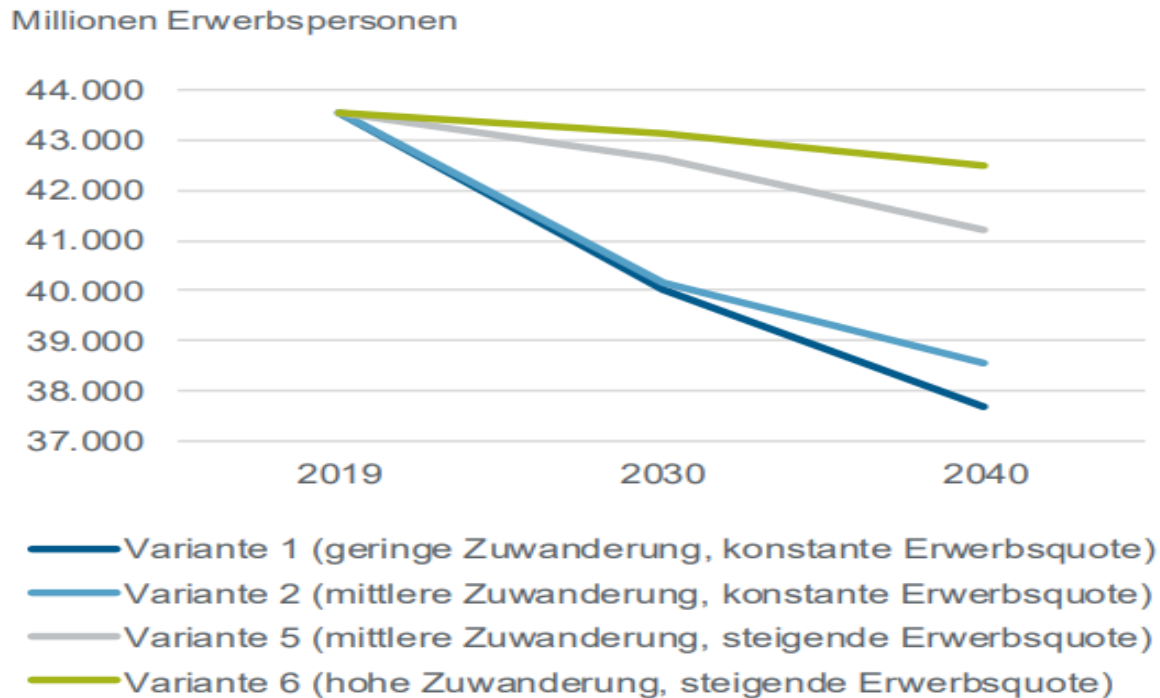


Abbildung 18: Rückgang der Erwerbspersonen

Auf der einen Seite bleibt also die Nachfrage des Landkreises nach Arbeitskräften hoch, auf der anderen Seite werden generell weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Hier muss der Landkreis seine Aktivitäten zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität intensivieren und passgenauer auf die Zielgruppe ausrichten, um die Funktionsfähigkeit der Kreisverwaltung dauerhaft sicherzustellen! Einen Schwerpunkt muss aufgrund der rückläufigen SchulabsolventInnen hierbei der Bereich der Nachwuchsgewinnung bilden!

Eine weitere Herausforderung stellt darüber hinaus die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen innerhalb der Kreisverwaltung dar. Schon immer haben verschiedene Generationen miteinander gearbeitet und gute Ergebnisse erzielt. Die aktuelle Arbeitssituation erscheint allerdings besonders herausfordernd, da die Belegschaft deutlich heterogener geworden ist.

Aktuell arbeiten in der Kreisverwaltung insgesamt vier Generationen zusammen, die sowohl unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an/in Kommunikation, Führung und Arbeitsweise als auch differente Werte und Lebenseinstellungen mitbringen.

Diese KollegInnen unterscheiden sich nicht nur stark voneinander, sondern sind alle gleichzeitig in die Aufgabenerledigung der Kreisverwaltung eingebunden. Die vorhandene Diversität birgt ein gewisses Konfliktpotential in sich, weil unterschiedliche Erwartungen und Verhaltensweisen aufeinandertreffen. Hier gilt es, geeignete Wege zu finden, um die Vernetzung und das gegenseitige Verständnis der Generationen zu fördern! Die nachfolgende Übersicht soll die wesentlichen Schnittstellen und Unterscheidungen der Generationen zusammenfassen:<sup>8</sup>

	<b>Baby boomer (1945 – 1964)</b>	<b>Generation X (1965 – 1979)</b>	<b>Generation Y (1980 – 1994)</b>	<b>Generation Z (1995 – 2009)</b>
Prägende Erfahrungen	Wirtschaftswunder, gesellschaftliche Umbrüche, 68er, Frauenbewegung	„Generation Golf“, Zeitalter des Fernsehens, Mauerfall, Ende des Kalten Krieges	„Millennials“, Digitale Revolution, Internetboom, Weltweiter Terror	„Generation You Tube“, Globalisierung, Klimawandel, Wikileaks
Arbeitshaltung, Karriere	Arbeit hat hohen Stellenwert, Generation prägt den Begriff „Workaholic“  <b>„Leben, um zu arbeiten“</b>	Berufliche Karriere ist genauso wichtig wie das Privatleben (Work-Life-Balance)  <b>„Arbeiten, um zu Leben“</b>	Arbeit muss Spaß machen, Karriere ist nicht so wichtig, „Meister“ im Multitasking, Arbeit und Privatleben werden nicht so streng getrennt  <b>„Erst Leben, dann Arbeiten“</b>	Individualisierung, Selbstverwirklichung, Flexibilität, soziale Verantwortung ist wichtig, schwache Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber  <b>„Leben und Arbeiten als fließender Prozess“</b>
Lebenseinstellung, Werte	Durchsetzungsvermögen, Teamgeist, Idealismus, Protest	Unabhängigkeit, Freiheitsliebe, Sinnsuche, Wunsch nach Individualität	Streben nach Selbstverwirklichung, durchgehend online, Vernetzung, Teamwork, Optimismus	Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld, Authentizität, Ehrlichkeit
Ziele	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Hoher materieller Standard
Technologienutzung	Neue Technik wird eher im Arbeitsumfeld genutzt	Von analog zu digital („Digital Immigrants“), technikaffin und versiert	„Digital Natives“, 24 Stunden online	„Techno-holics, Virtual Reality, Cloud, Streaming Dienste
Kommunikation	Face-to-Face, Telefon	SMS, E-Mail, Messengerdienste	Social Media, Messengerdienste	Facetime, Messengerdienste
Bevorzugte Medien	E-Mail, Radio, TV, Tageszeitung, Facebook	E-Mail, Facebook, TV, Online-Nachrichten	Twitter, Instagram, TV und Notebook parallel, Facebook	YouTube, Snapchat, Spotify, Instagram, Whisper, Tumblr

Tabelle 1: Generationen

<sup>8</sup> Innovative Ansätze der Personalwerbung im öffentlichen Sektor, Seite 106, Autoren: Ingmar Behrens und Claudia Zempel

## Was wollen wir erreichen?

Aufgrund der beschriebenen hohen Altersfluktuation muss es dem Landkreis gelingen, das Wissen der ausscheidenden Mitarbeitenden strukturiert zu sichern. Hierfür bietet die in der Kreisverwaltung bereits eingesetzte Prozessmanagement Software „Picture“ eine gute Grundlage. Es sollen daher Schulungsangebote im Bereich des Prozessmanagements etabliert werden, die sich gezielt an Mitarbeitende ab der Vollendung des 60. Lebensjahres richten, da gerade dieses Wissen, das sich die Mitarbeitenden über zumeist viele Jahre angeeignet und aufgebaut haben, für die nachfolgenden Generationen gesichert werden soll. Dieses Angebot soll neben der Wertschätzung für die geleistete Arbeit und das aufgebaute Fach- und Erfahrungswissen die ausscheidenden Mitarbeitenden unterstützen, den Landkreis mit „einem guten Gefühl“ verlassen zu können, da ihr Wissen nicht verloren geht. In den geführten Offboarding Gesprächen haben ausscheidende Mitarbeitende hierauf häufig besonderen Wert gelegt. Eine solche prozessorientierte „Hinterlassenschaft“ sichert den NachfolgerInnen bei zugleich dokumentierten Kern- und Querschnittsprozessen einen guten Einstieg in die zu besetzenden Arbeitsplätze.

In den kommenden Jahren sollen dann sukzessive alle Kernprozesse der Kreisverwaltung erfasst, beschrieben und bei Bedarf optimiert werden, um das in der Kreisverwaltung vorhandene Wissen transparent zu machen und nachhaltig zu sichern und eine gute Grundlage für die Digitalisierung der Verwaltungsdienstleistungen zu schaffen. Hierzu sollen auch die Nachwuchskräfte einen Beitrag leisten. Zukünftig sollen daher alle AnwarterInnen und Auszubildende im Prozessmanagement geschult werden, um sie mit dem eingesetzten Programm (Picture) und dem Verfahren vertraut zu machen. Während der Praxisphasen können sie die Organisationseinheiten dann aktiv bei der Prozessaufnahme unterstützen. Ein entsprechendes Schulungsangebot befindet sich aktuell in der Pilotierung. Dieses gilt es nunmehr zu evaluieren, weiterzuentwickeln und dauerhaft zu implementieren. Ein solches Vorgehen sichert die nachhaltige Implementierung des Prozessmanagements von Beginn an!

Ziel des Recruitings ist es, die vakanten Stellen mit geeigneten BewerberInnen zu besetzen, um die Funktionsfähigkeit der Kreisverwaltung dauerhaft sicherzustellen. Das wird aufgrund des sich zuspitzenden „War for talents“ zunehmend schwieriger. Sinkende Bewerberzahlen führen dazu, dass Stellen in einigen Aufgabenbereichen bzw. Entgelt-/Besoldungsgruppen bereits heute nicht mehr mit hierfür qualifiziertem Personal besetzt werden können.

Aktivitäten des Recruitings zur Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität des Landkreises Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber werden daher weiterhin einen Schwerpunkt im Amt für Personalmanagement bilden. Das veränderte Medien- und Kommunikationsverhalten junger Menschen erfordert dabei insbesondere bei der Nachwuchskräftegewinnung neue Wege bei der BewerberInnenansprache. Nachdem die Homepage des kommunalen Ausbildungsnetzwerkes #be-ha-py bereits im letzten Jahr ein Facelift erhalten hat, der Bewerbungsprozess digitalisiert wurde und #be-ha-py nunmehr auch als Buswerbung im Landkreis zu sehen ist, gilt es, die Recruiting Strategie noch besser auf die potentielle Zielgruppe auszurichten. In diesem Zuge soll das Online- und Social-Media-Marketing weiter intensiviert werden.



Abbildung 19: Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität des Landkreises Hameln-Pyrmont als Arbeitgeber

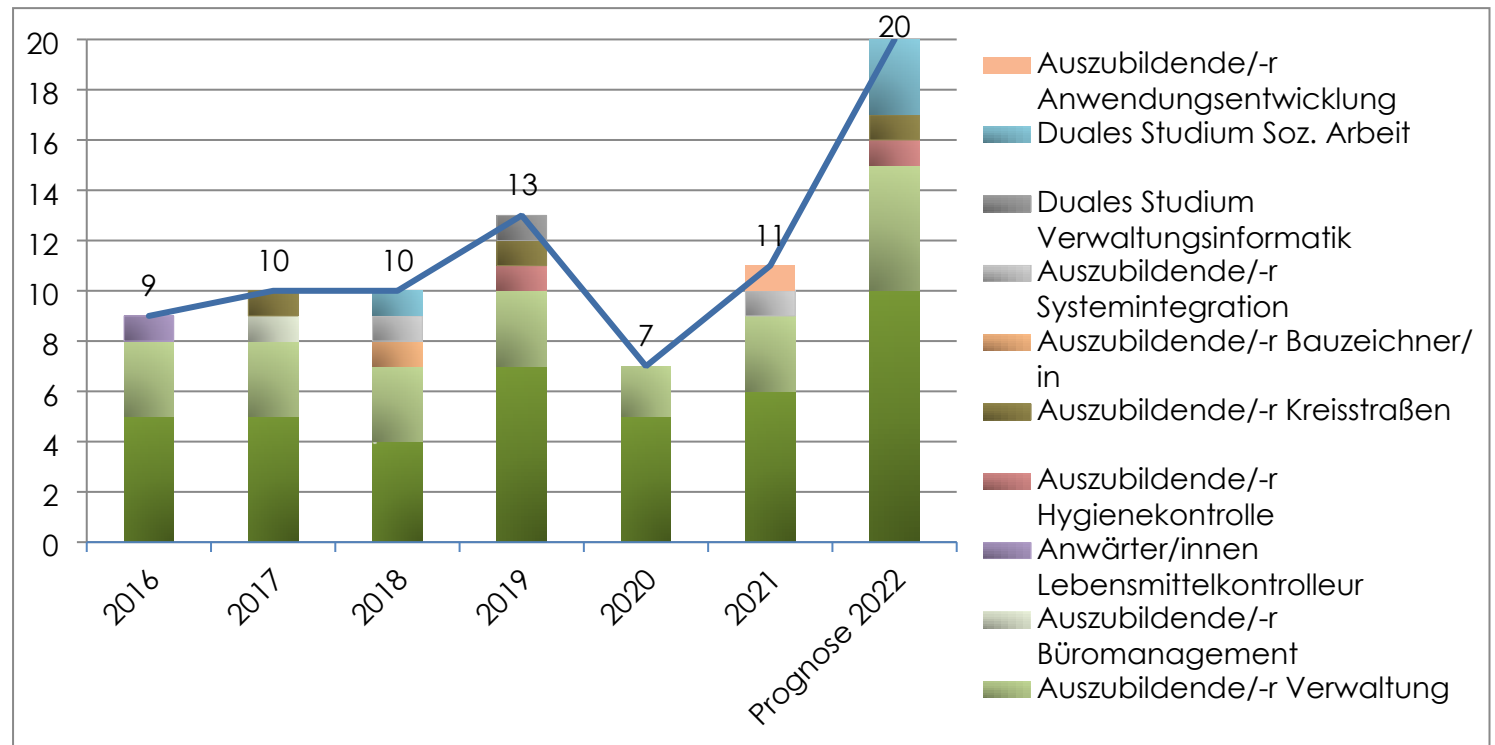
Gerade digitale Medien können von BewerberInnen optimal dazu genutzt werden, sich mit anschaulichen Bildern und Filmen einen Überblick vom zukünftigen Arbeitgeber zu verschaffen. Während der aktuellen Corona-Pandemie kommt hinzu, dass viele herkömmliche Marketingwege, über die potentielle BewerberInnen persönlich angesprochen werden können, aktuell nicht genutzt werden können. Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist hier ein schnelles Umdenken und Handeln zwingend erforderlich!

Als erste konkrete Maßnahme wurde in 2021 bereits ein separater Instagram-Account ([LK Hameln-Pyrmont Karriere \(@lk\\_hamel\\_n\\_pyrmont\\_karriere\)](#) • [Instagram-Fotos und -Videos](#)) eingerichtet, um bereits zum Start der Auszubildendensuche 2022 eine zielgruppenorientierte Bewerberansprache über Social Media sicherstellen zu können. Über diesen Account können dann ebenfalls Stellenanzeigen sowie Berichte und Informationen rund um den Landkreis als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb veröffentlicht werden. Gemeinsam mit dem kommunalen Ausbildungsnetzwerk #be-ha-py ist darüber hinaus die Einrichtung eines Azubi-Blogs geplant, in dem Nachwuchskräfte regelmäßig über ihren Berufsalltag berichten.

Ergänzend soll verstärkt auf die Wirkung von Recruiting Videos gesetzt werden, da Videos im täglichen Medienkonsum junger Menschen eine zunehmend große Rolle spielen. Laut wissenschaftlichen Erkenntnissen ist das Videoportal YouTube aktuell das beliebteste Internetangebot bei Jugendlichen. Im Sinne einer zielgruppenorientierten Bewerberansprache ist daher für die Zukunft eine Kombination aus traditionellen Methoden der Berufsinformation (z.B. Informationstage an Schulen, Ausbildungsmessen, Buswerbung) und Social-Media-Marketing geplant. Zur Abrundung der Marketingstrategie im Bereich Ausbildung und um die Qualität der betrieblichen Ausbildung weiter zu verbessern ist noch in 2021 die Bewerbung um eine Zertifizierung mit dem Gütesiegel „Best Place To Learn“ geplant. Das Interesse der SchülerInnen am Landkreis als Ausbildungsbehörde kann somit über bewährte Strategien als auch digitale Formate geweckt werden, alles mit dem Ziel, die Kreisverwaltung als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.

Die Zahl der Nachwuchskräfte wurde in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Aufgrund der beschriebenen Altersfluktuation soll die Zahl der Ausbildungs- und Studienplätze auch in Zukunft möglichst passgenau gesteigert werden, um im Idealfall viele der entstehenden Vakanzen mit eigenem Personal decken zu können.

Abbildung 20: Entwicklung der Neueinstellungen im Rahmen der Ausbildung



Die Erweiterung der Ausbildungskapazitäten wird dabei als Gemeinschaftsaufgabe der Kreisverwaltung verstanden! Dies kann nur gelingen, wenn jede Organisationseinheit bereit ist, Auszubildende und AnwärterInnen während der Praxisphasen aufzunehmen, qualitativ zu betreuen und aktiv zu unterstützen! Den jungen Menschen dabei muss die Sinnhaftigkeit und der Spaß an der Arbeit vermittelt werden.

Durch die Erhöhung der Ausbildungskapazitäten bei gleichzeitiger Altersfluktuation wird sich das Generationengefüge der Kreisverwaltung weiter verändern. Ziel ist es, durch die Erhöhung der Generationensensibilität weiterhin ein gutes und produktives Miteinander sicherzustellen. Dabei verstehen es der Personalrat und die Dienststelle als gemeinsame Aufgabe, den Austausch und die Vernetzung der unterschiedlichen Generationen innerhalb der Kreisverwaltung aktiv zu fördern. Geeignete Impulse und Maßnahmen sollen dazu beitragen, das Verständnis füreinander weiter zu verbessern und die Zusammenarbeit kontinuierlich zu stärken. Den Auftakt hierzu könnte ein Impulsvortrag zum Thema Generationenmanagement im Rahmen der nächsten Personalversammlung machen. Flankierend soll über das InnoNet ein Austausch über dieses Thema gefördert werden. Neben dem Generationenmanagement soll der Diversity Ansatz innerhalb der Kreisverwaltung auch ganzheitlich weiterverfolgt werden, um eine Kultur der Wertschätzung von Vielfalt nachhaltig in der Kreisverwaltung zu etablieren. Dabei wird unter Vielfalt neben dem Alter, je nach Situation und Kontext, z.B. auch das Geschlecht, die ethnische Herkunft, die Hautfarbe, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, die sexuelle Identität, der soziale Status, die (Aus-)Bildung sowie der Familienstand verstanden. Erste niederschwellige Ansatzpunkte werden hierbei in der Optimierung der diversitysensiblen Personalgewinnung sowie dem Einsatz von diversitybewusster Sprache und vielfältiger Bilder bei der Öffentlichkeitsarbeit gesehen.

## **Fazit**

Es gibt kein Patentrezept für ein gelingendes Generationen- und Diversity Management beim Landkreis Hameln-Pyrmont. Das Wichtigste für ein gutes Miteinander ist eine von jedem Mitarbeitenden geprägte Haltung von Wertschätzung und Fairness gegenüber allen Mitarbeitenden und BürgerInnen sowie eine positive Einstellung und Offenheit gegenüber der Vielfalt unserer Gesellschaft. Es gilt daher, es sollen nicht die möglichen Fehler anderer beklagt werden, sondern jeder muss sich selber fragen, was er persönlich dazu beitragen kann, damit ein gedeihliches Zusammenwirken aller entstehen kann. Die begonnene Feedbackkultur des Landkreises ist hierfür ein wichtiger Schritt, diese Kultur muss nun im Alltag gelebt werden. Der entscheidende Grundsatz lautet daher: Jede Generation und jeder Mitarbeitende trägt etwas zum Gesamtergebnis bei – jede/r wird benötigt!



### Was bewegt uns?

Die Arbeitswelt steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen machen vor der Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont nicht halt. Dieses Handlungsfeld ist sehr dynamisch und bedarf einer steten Weiterentwicklung. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat dem Themenfeld Digitalisierung mächtig Vorschub gegeben. Das Homeoffice wurde viel stärker in Anspruch genommen als bisher. Das Denken, dass eine gute Arbeitsleistung nur vor Ort erbracht werden kann, wurde in Praxis widerlegt. Vielmehr wurden viele positive Erfahrungen mit Telefonkonferenzen, dem Teilen des Bildschirms und Videokonferenzen gemacht. Die durch die Corona-Pandemie erzwungene Veränderungsbereitschaft hat die Nutzung dieser Technologien rasant befördert. Es wurde festgestellt, dass eine Videokonferenz ein gutes Werkzeug ist, um Sachverhalte schnell mit mehreren Beteiligten abzustimmen und dabei auch sehr gut Homeoffice-Mitarbeiter einzubeziehen. Dies bedingt auf allen Seiten die Bereitschaft, sich mit den neuen Technologien auseinander zu setzen.

Die Veränderungsgeschwindigkeit wird auch zukünftig nicht abnehmen. Die Vernetzung mit den anderen Handlungsfeldern ist daher wichtig, um die Veränderungsbereitschaft zu fördern und auch zu fordern. Die Anforderungen an die Kreisverwaltung Hameln-Pyrmont werden auch zukünftig nicht kleiner werden. Vermehrt ist festzustellen, dass der Staat in einer zunehmend komplexer werdenden Welt notwendig ist, um ein gutes gesellschaftliches Leben vor Ort sicherzustellen. Als Beispiele seien hier die Flüchtlingskrise und die Corona-Pandemie erwähnt. In naher Zukunft werden folgende Trends gesehen, auf die sich der Landkreis ganz konkret vorbereiten muss:

- Zunahme von mobilem Arbeiten im Homeoffice und in Coworking-Labs
- Gestaltung moderner Arbeitsorte
- Förderung der Vernetzung, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch mit Organisationen mit gleichen bzw. ähnlichen Aufgaben
- Entwicklung von neuen Lösungen im Umgang mit der Zunahme von Teilzeitbeschäftigung, Elternzeiten und Sabbatical
- Gestaltung von neuen digitalen Lösungen
- Die Kreisverwaltung setzt sich mit dem Thema Ambitextrie auseinander und stellt beide Arbeitsformen gleichwertig gegenüber.



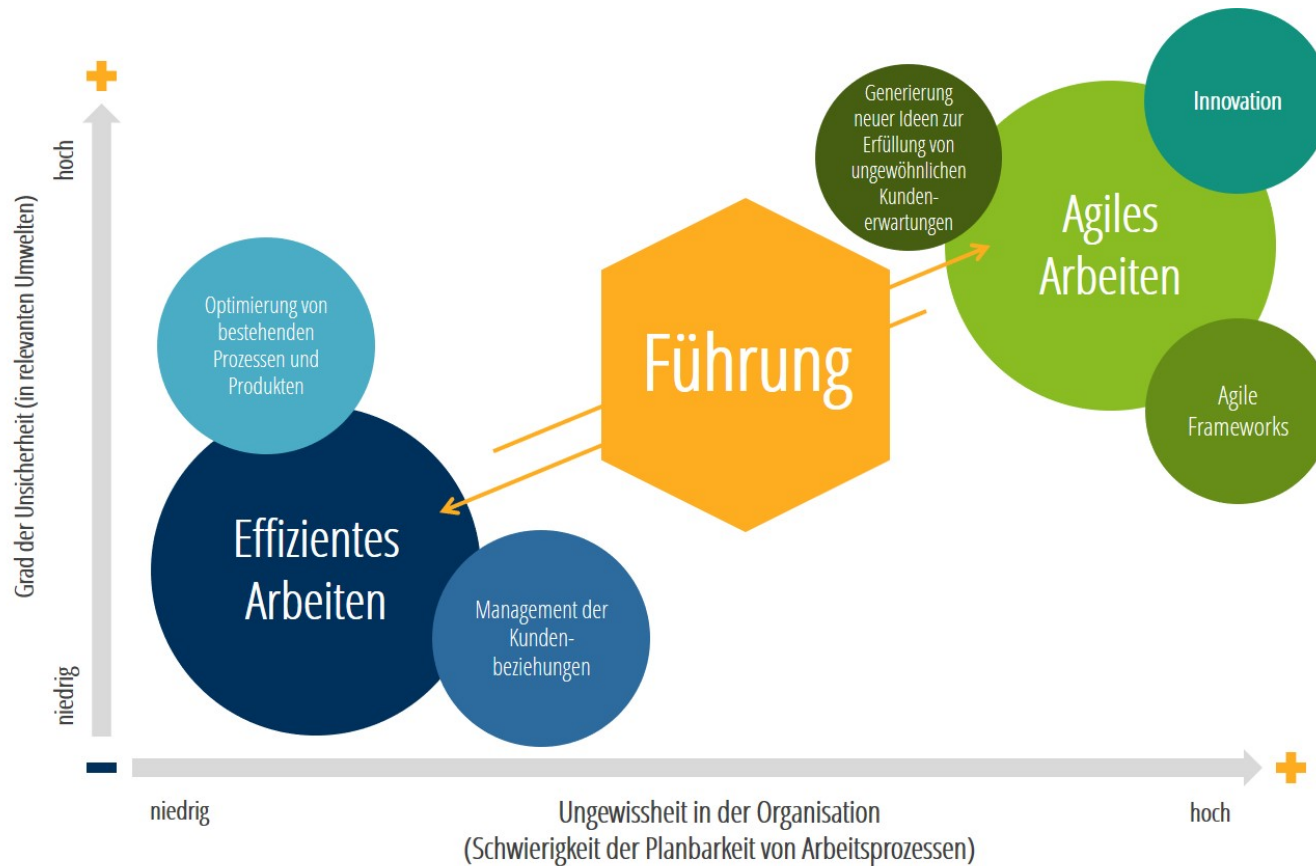


Abbildung 21: Ambidextrie

### Was wollen wir erreichen?

Der Arbeitgeber Landkreis Hameln-Pyrmont verfolgt das Ziel, das mobile Arbeiten über Corona hinaus in der Kreisverwaltung zu etablieren. Die neu geschlossene Dienstvereinbarung zum Mobilen Arbeiten bietet hierfür eine gute Grundlage. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Mobilen Arbeit ist die Schaffung von Vertrauen auf allen Ebenen. Mit einer vertrauensvollen mobilen Arbeit sollen sowohl die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen als auch des Arbeitgebers Landkreis Hameln-Pyrmont sich ausgewogen gegenüberstehen. Die Nutzung des Mobilen Arbeitens sollte daher von jedem Einzelnen immer im Lichte des Leitbildes des Landkreises Hameln-Pyrmont erfolgen, wonach wir die Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen. Ziel ist, dass das mobile Arbeiten auch die Arbeitszufriedenheit und damit die Motivation der Mitarbeitenden fördert. Im Gegenzug ist sich der Landkreis bewusst, dass zufriedene und motivierte Mitarbeitende einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Landkreises beitragen.



Die Zunahme von Komplexität und Geschwindigkeit erfordern neue Arbeitsmethoden. Hierzu ist das Projektmanagement agiler zu gestalten. Zugleich sollen weiterhin Fortbildungsmöglichkeiten für agile Arbeitsmethoden beim Landkreis angeboten werden. Diese sollen die Zusammenarbeit in quervernetzten Teams fördern. Die digitalen Technologien sollen dabei einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Mitarbeitende einfach und orteungebunden digital zusammenarbeiten können. Um die digitale Zusammenarbeit in den Alltag zu integrieren, sollen auch zukünftig kurze Schulungen und Veranstaltungen online angeboten werden.

Die Zunahme von Themen macht es erforderlich, dass die erweiterte Verwaltungsleitung (Dezernentinnen und Dezernenten mit Wahlbeamtinnen und Wahlbeamten) jährlich strategische Ziele erarbeitet, um bei begrenzten Ressourcen die richtigen (wirkungsvollsten) Themen voranzubringen. Die Umsetzung dieser Ziele erfolgt auf der Ebene der Amtsleitungen mit agilen Methoden. Die Abstimmung mit der erweiterten Verwaltungsleitung erfolgt im Rahmen von Projekt-Dialogen und Projektberichten im Laufe des Jahres, da die Ziele der Projekte nicht mehr im Vorfeld detailliert beschrieben werden können. Wichtig ist eine schnellere Umsetzung von Projekten und eine bessere unterjährige Abstimmung bei Störungen und bei mehreren Entscheidungsmöglichkeiten.

Durch das InnoNet und durch Bachelor- oder Masterarbeiten sollen Möglichkeiten der Arbeits- und Organisationsgestaltung bei Zunahme von Teilzeitbeschäftigung, Elternzeiten und Sabbatical untersucht und neue Lösungsmodelle für die Kreisverwaltung erarbeitet werden. Das Thema Ambidextrie soll Bestandteil der Führungsförderbildungen werden. Dabei werden beiden Arbeitsformen gleichwertig dargestellt und aufgezeigt, mit welchen Methoden beide Arbeitsbereiche weiterentwickelt werden können.

Das Lösen von bestehenden und neuen Aufgabenstellungen mit neuen digitalen Technologien benötigt kreative Freiräume und einen Umsetzungswillen. Durch optimierte Prozesse können kreative Freiräume geschaffen werden. Das Gestalten von neuen Lösungen benötigt Vertrauen auf allen Ebenen, da neue Lösungen auch scheitern können. Hier benötigen alle Verwaltungen eine neue Kultur: Es müssen neue Wege ausprobiert werden. Diese Wege können auch einmal in einer Sackgasse enden. Dies gilt es möglichst schnell zu erkennen, um die Lösungswege anpassen zu können. Für neue kreative Lösungen muss - unabhängig von der Frage des rechtmäßigen Handelns einer Behörde - ein neuer Grundsatz gelten: Lieber unperfekt anfangen, als perfekt scheitern. Neue Lösungen werden anschließend im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses immer weiterentwickelt und verbessert.

Das Facility Management wird sich zukünftig verstärkt mit der Gestaltung von neuen Arbeitsorten auseinandersetzen, um veränderte Arbeitsmethoden im Landkreis umsetzen zu können.

## Fazit

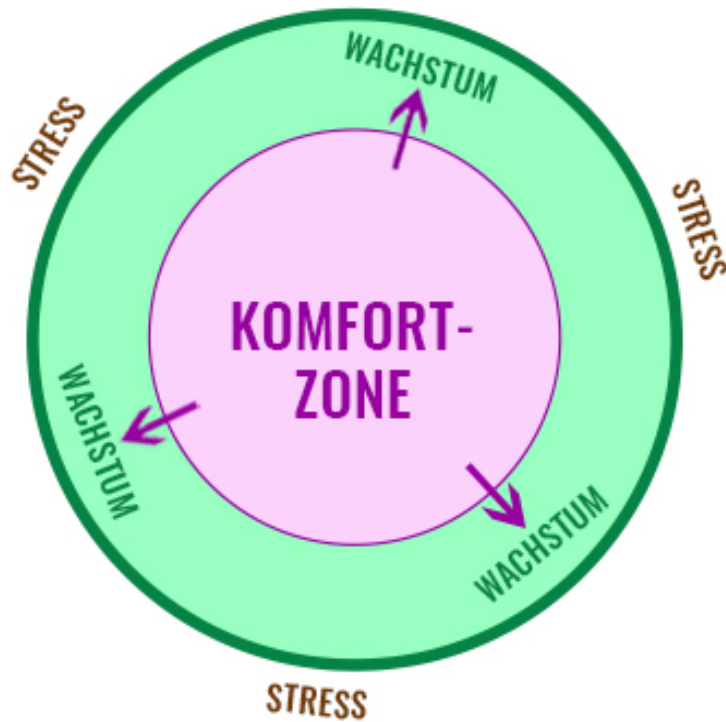
Neben der Verstärkung von mobiler Arbeit über die Corona-Pandemie hinaus, muss ein besonderes Augenmerk auf die Vernetzung gelegt werden. Die Aufgabenstellungen der Kreisverwaltung werden sich durch die Digitalisierung weiter verändern. Während einige Tätigkeiten durch digitale Technologien besser unterstützt werden können, werden komplexe Probleme vermehrt in einem Team zu lösen sein. Dabei ist bereits heute festzustellen, dass die Verflechtung der Aufgaben zunehmen. Es ist daher zukünftig erforderlich, dass die Kreisverwaltung schnell in ämter- aufgaben- und hierarchieübergreifenden Teams aktuelle Probleme lösen kann. Hierzu ist eine Quervernetzung im Haus erforderlich, die Dezernatsgrenzen abbaut. Darüber hinaus ist auch eine Vernetzung mit Bereichen außerhalb des Landkreises in einem angemessenen Umfang anzustreben, um Impulse zu erhalten oder zu geben. Dies können Netzwerktreffen mit anderen Behörden sein oder auch initiierte Informationsaustausche mit „Vorreitern“, um von denen zu lernen.



## FÜHRUNG 4.0

### Was bewegt uns?

Die Aufgabe und Rolle der Führungskraft ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Kreisverwaltung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dabei ist der Übergang vom Fachmann zur Führungskraft schwer. Mitunter betreiben Führungskräfte „Sachbearbeitung auf hohem Niveau“, arbeiten „im System“, weil das ein vertrautes Terrain ist. Und so tummeln sich Führungskräfte im operativen Geschäft, anstatt sich auf den Berg zu stellen und nach vorne zu schauen. Statt langfristiger Orientierung gibt es operative Hektik. Führen heißt aber, am System zu arbeiten, das Ganze zu sehen, die Organisation langfristig zu orientieren, das Leitbild der Kommune umzusetzen, Menschen zu begeistern und Prozesse zu steuern. Albert Camus hat einmal gesagt: „Um die Welt zu ändern, muss der Gedanke zuerst den Menschen ändern, der ihn denkt; er muss sich in ein Beispiel verwandeln!“



Dabei reden Taten lauter als Worte. Wahr ist nicht, was gesagt, sondern was getan wird. Wichtig ist nicht, was in den Führungsgrundsätzen steht, sondern wie Führungskräfte im Alltag agieren. Das persönliche Verhalten von Team-, Amts- und Dezernatsleitungen hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg einer Kommune. Für die Bewältigung von Veränderungsprozessen ist weniger wichtig, ob jemand ein guter Betriebswirt oder ein guter Jurist ist. Eine Persönlichkeit muss er sein. Managementinstrumente wie Controlling oder das Berichtswesen sind dann nur eine - wenn auch wichtige - Ergänzung. Durch ihr Verhalten prägen die Führungskräfte die Kultur der Organisation und sie sind maßgeblich dafür verantwortlich, dass es eine Kultur des Wandels, der Offenheit, des Dialogs und des Vertrauens ist. Eine Führungskraft, für die Kontrolle ein wichtiges Führungsprinzip ist und die noch jeden Vorgang über ihren Schreibtisch gehen lässt oder an jeder Information in cc beteiligt sein will, behindert den Wandel, denn sie verlangsamt Prozesse und hat kein Vertrauen. Schnelligkeit und das Vermögen, sich auf neue Bedingungen einzustellen, sind die Erfolgsfaktoren des Überlebens. Dazu gehört die Abgabe von Verantwortung, die Beschleunigung von Geschäftsprozessen. In Zeiten des Wandels müssen wir nicht nur neue Instrumente lernen, wir müssen uns vor allem als Persönlichkeit ändern mit unseren Denkweisen, Wertvorstellungen und insbesondere in unserem Verhalten. Das ist pure Persönlichkeitsentwicklung.

### Was wollen wir erreichen?

- Unsere Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst. Sie treiben den Wandel voran und haben eine an dem Leitbild der Kreisverwaltung ausgerichtete Vision für Ihren Zuständigkeitsbereich. Diese Vision kann z.B. entlang einer SWOT-Analyse entwickelt werden. Dieses Thema soll in den Führungswerkstätten, Führungstagen und Ämtergesprächen verankert werden.
- Der notwendige digitale Wandel wird von den Führungskräften vorangetrieben. Digitale Kompetenzen sind daher zukünftig ein wichtiger Managementbaustein. Eine gezielte Qualifikation der Führungskräfte wird hierzu, ggfs. mit Unterstützung von Externen erarbeitet.



- Auf der Grundlage eines akzeptierten Schlüsselkompetenzmodells findet sowohl die Auswahl als auch die fortlaufende Personalentwicklung von Führungskräften statt (vgl. Handlungsfeld Kompetenzen und Lebenslanges Lernen).
- Führungskräfte verstehen sich als Personal- und Organisationsentwickler für Ihren Bereich und Ihre Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen. Der Mehrwert von geplanten Veränderungen kann begründet werden. Der Querschnittsbereich wird als Unterstützer/Berater wahrgenommen. Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden den Sinn der jeweiligen Tätigkeit im Gesamtgefüge der Landkreisverwaltung vermitteln. Es gilt der Grundsatz: Alle Aufgaben sind gleichwertig, auch wenn das ob und wie immer wieder hinterfragt werden darf.
- Führungskräfte identifizieren sich mit dem Landkreis (den zukünftigen Werten des Landkreises) und den Grundsätzen für Führung. Führungskräfte leben das eingeführte Instrument Feedback (vgl. Handlungsfeld Arbeits- und Unternehmenskultur). Sowohl die Führungsgrundsätze als auch das Feedbackinstrument sollen bewusster im Alltag integriert werden.
- Zur Entwicklung der Mitarbeitenden verständigen sich die Führungskräfte auf einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab, damit Anlass- und Regelbeurteilungen einen höheren Aussagewert erhalten. So sollen die im öffentlichen Tarifrecht vorgesehenen Entgeltanreizsysteme nutzbar gemacht werden.
- Der Landkreis unterstützt seine Führungskräfte stärker im Zeitmanagement und bei der Priorisierung von Aufgaben. In einer schnelllebigen und komplexer werdenden Gesellschaft müssen Führungskräfte Orientierung geben. Dies kann nur gelingen, wenn sie über ein gutes Zeitmanagement verfügen und die Fähigkeit besitzen, die richtigen Prioritäten - bei stets knappen Ressourcen - setzen zu können.
- Die Führungskräfte arbeiten auch selber an Ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung – ein positives Menschenbild setzt auf Vertrauen, Dialog, Selbstentwicklung und Selbstverantwortung.

## Fazit

Eine erfolgreiche Verwaltung besteht aus vielen Faktoren. Ein Faktor sind zweifelsohne die Führungskräfte des Landkreises. Die Auswahl und Förderung der Führungskräfte soll sich zukünftig an dem Modell der (digitalen) Schlüsselkompetenzen orientieren. Während das Modell der Schlüsselkompetenzen für alle Mitarbeitende gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet werden soll, liegt die Verantwortung für das Schlüsselkompetenzmodell der Führungskräfte beim Amt für Personalmanagement. Dort wird für alle Führungskräfte sukzessive ein



Kompetenzprofil für die Führungskräfte angelegt, welches bei zukünftigen Stellenbesetzungen entsprechend angewandt wird. Die Unterstützung der Führungskräfte wird durch ein eigens konzipiertes Fortbildungsprogramm an sich verändernden Bedürfnissen angepasst. Durch dieses Fortbildungsprogramm erhalten die Führungskräfte das notwendige Rüstzeug, um ihre Führungsaufgaben strukturiert und effektiv wahrnehmen zu können. Alle Führungskräfte sollen sich zukünftig mit der Weiterentwicklung ihres Bereichs auseinandersetzen. Die jährlichen Ämtergespräche können hierfür einen guten Baustein bilden. Dazu muss der strategische Anteil über die zukünftige Ausrichtung der Bereiche mehr Raum einnehmen. Zur Förderung der Mitarbeitenden mit den Werkzeugen des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts ist ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab bei

dienstlichen Beurteilungen notwendig. Damit können Potenziale und gute Leistungen sichtbarer und gezielter gefördert werden. Voraussetzung ist die Verständigung eines Beurteilungsmaßstabes über alle Führungskräfte, welche in Qualitätszirkeln auch überprüft wird.

## ARBEITS- UND UNTERNEHMENSKULTUR

### Was bewegt uns?

Eine Unternehmenskultur basiert auf geteilten Grundeinstellungen, Symbolen oder Ritualen sowie Normen und Werten. Diese wiederum beeinflussen, wie Mitarbeitende handeln, wie sie denken und wie sie sich fühlen. Die Unternehmenskultur nimmt einen bedeutsamen Einfluss, wie die KollegInnen innerhalb von Teams agieren – mit direkten, positiven wie negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung insgesamt. Eine Unternehmenskultur, die zu den strategischen Zielen passt, beeinflusst die Kreisverwaltung auf allen Ebenen positiv.

Warum also eine Unternehmenskultur verändern oder überhaupt zum Thema machen, wenn es doch „gut“ läuft?

Eine Kreisverwaltung ist mehr als die Summe ihrer Ämter oder Dienstleistungen, denn erst die Kombination und die bestmögliche Ausschöpfung aller Ressourcen macht sie wettbewerbs- und leistungsfähig. Die Mitarbeitenden nehmen hier die entscheidende Rolle ein. Ein Spiel funktioniert nicht ohne seine Spieler und dabei stellt die Unternehmenskultur die Spielregeln dar.

Eine Kreisverwaltung braucht vor dem Hintergrund der erheblichen Personalfuktuation und der nur noch bedingt vorhandenen Bindung an den Arbeitgeber verstärkt Identifikationsmöglichkeiten für die/den Einzelne(n). Gerade neue Mitarbeitende passen sich durch Imitation des vorgelebten Verhaltens zügig an diese Regeln an. Eine Missachtung der Spielregeln wird häufig von den anderen sanktioniert.

Die Unternehmenskultur beeinflusst das von außen sichtbare Selbstverständnis der Kreisverwaltung und kann daher z. B. bei der Rekrutierung von potenziellen Kandidaten der entscheidende Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sein.

### Was wollen wir erreichen?

Die Vergangenheit hat (leider) häufig genug gezeigt, dass die Umsetzung von Veränderungsprozessen und (digitalen) Innovationen immer wieder blockiert bzw. nicht aktiv mitgetragen wurden. Woher beziehen viele eigentlich die Motivation, um nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ zu leisten, was hindert aber andere daran, sich aktiv an solchen Prozessen zu beteiligen? Die Antwort könnte in der starken Identifikation mit dem Landkreis, den dadurch repräsentierten Werten, Normen und kulturellen Eigenheiten wie auch in einem gemeinsamen Ziel liegen. Alle diese Punkte haben einen starken Einfluss auf die intrinsische Motivation des Einzelnen. In früheren Zeiten gehörten Sätze wie: „Wir sind eine Kreisfamilie – wir unterstützen uns, wir halten zusammen“ und „Ich bin stolz auf unseren Landkreis und die Kreisverwaltung“ zur gelebten Realität. Dies ist heute leider nicht mehr flächendeckend spürbar. Die unter dem Handlungsfeld Generationenmanagement und Diversity beschriebenen unterschiedlichen Generationen und deren differentes Werte- und Normengerüst könnten ein Grund hierfür sein. Gleichwohl muss an die Stelle früherer Konformität nunmehr eine klare und transparente Unternehmenskultur treten!

Der Landkreis verfügt über ein partizipativ erarbeitetes Leitbild, eine digitale Agenda, und jährlich aufgestellte Amtsgagenden, die eine gute Orientierung für die operative Arbeit bieten. Strategische Zielsetzungen sind teilweise vorhanden, fußen aber eher auf kurzfristig zu entscheidenden Aspekten. Das liegt natürlich auch an der Vielzahl der Aufgaben einer Kreisverwaltung, der sich in einem rasenden Tempo verändernden gesellschaftlichen Gesamtsituation und ständig neuen Herausforderungen. Gleichwohl soll diesen Widrigkeiten zum Trotz künftig verstärkt an einer strategischen Globalausrichtung für die nächsten Jahre gearbeitet werden.

Landrat Dirk Adomat hat kurz nach seinem Amtsantritt das Ziel verkündet: „Wir wollen ein wachsender Landkreis sein!“. Dieser zunächst erst einmal globalen Aussage haben Verwaltungsvorstand und Dezernatsleitungen viel abgewonnen und sich hinter dieser strategischen Zielsetzung vereint. „Wachsender Landkreis“ zielt auf die Gewinnung neuer EinwohnerInnen, und hier insbesondere auf den Zuzug von jungen Familien, ab. Bezahlbare Grundstückspreise, naturnahes Wohnen und Leben, ein vielfältiges Schulangebot vor Ort, Betreuungsmöglichkeiten für Krippen- und Kitakinder vor der Haustür, Gemeinschaft und ein intaktes Vereinsleben sprechen für unsere Region. Das Breitbandnetz des Landkreises ermöglicht mittlerweile fast überall ein Arbeiten im ländlichen Bereich. Gute Verkehrsanbindungen und ein vorbildlicher ÖPNV im Landkreis machen ein Leben und Arbeiten fernab der Ballungsräume mittlerweile überaus attraktiv.

In einem für das Jahr 2022 vorgesehenen Strategieworkshop der Verwaltungsleitung soll dieses Globalziel „Wachsender Landkreis“ in abgeleitete Ziele konkretisiert werden. Diese Konkretisierung soll eine Ausrichtung erkennbar und eine Priorisierung der vielfältigen Maßnahmen bei begrenzten Ressourcen ermöglichen. Jedes Dezernat, jedes Amt und jedes Team werden sich an Zielen orientieren können. Jede Organisationseinheit muss sich von der Frage leiten lassen, wie sieht mein Beitrag für das Erreichen des großen Zieles „Wachsender Landkreis“ aus?

Die Erarbeitung der operativen Ziele auf Amts- bzw. Teamebene könnte dabei im Rahmen eines jährlichen Teamentwicklungstages etabliert werden. Bei der Mitarbeitenden Befragung im Rahmen des INQA-Audits ist deutlich geworden, dass viele Mitarbeitende die für ihre Organisationseinheit aufgestellte Agenda weder kennen, noch an deren Aufstellung beteiligt waren. Der Teamentwicklungstag soll zukünftig dafür genutzt werden, die aus den strategischen Zielen abzuleitenden operativen Team- bzw. Amtsziele für das kommende Jahr partizipativ innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit zu erarbeiten, ein gemeinsames Verständnis für die gemeinsamen Zielsetzungen zu erlangen und somit die Grundlage für die aufzustellende (Amts-)Agenda zu legen.

Eine solche (neue) strategische Ausrichtung wird aber nur gelingen, wenn es der Wille und möglichst auch die Motivation, aktiv daran mitzuwirken, seinen Teil zum Gelingen des „großen Ganzen“ beizutragen, von uns allen ist! Solche Veränderungsprozesse müssen durch die gesamte Mitarbeiterschaft getragen werden, um erfolgreich zu sein. Dafür müssen aber z. B. „Veränderungswille, Motivation, Mut und der Wunsch Teil des Ganzen zu sein“ Bestandteile unserer Unternehmenskultur sein.

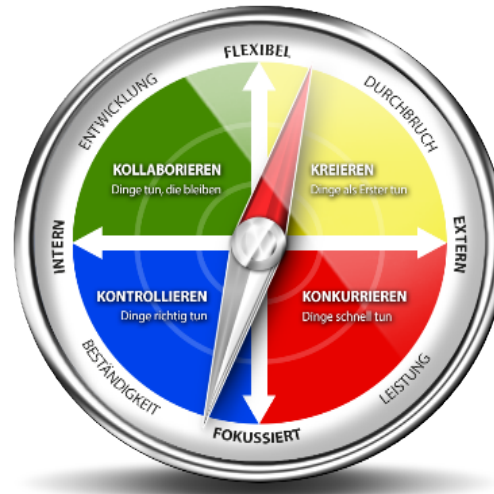


Abbildung 22: Systematischer Kulturkompass

Gegenwärtig können wir über unsere Unternehmenskultur nur mutmaßen. Jede/r hat wahrscheinlich ihre/seine Vorstellung von den vorherrschenden Unternehmenswerten. Das ist aber kein wünschenswerter Zustand. Deshalb sollen in einem transparenten Prozess unsere Unternehmenswerte definiert und verabschiedet werden. Ziel ist hierbei eine effektive Darstellung und Versprachlichung der Merkmale, die unsere Unternehmenskultur kennzeichnen, sodass diese diskutierbar werden. Nur so kann die Soll – Ist – Differenz bearbeitet werden.<sup>9</sup>

## Fazit

Mit einer strategischen Ausrichtung erfolgt eine Fokussierung, um ein übergeordnetes Ziel bei begrenzten Ressourcen erreichen zu können. Dies kann gelingen, wenn mit gemeinsamen Werten dieses Ziel verfolgt wird. Dabei geht es nicht um richtig oder falsch bzw. wichtig oder unwichtig. Es wird nur gelingen, wenn es der Wille und möglichst auch die Motivation von allen ist, aktiv daran mitzuwirken und seinen Teil zum Gelingen des „großen Ganzen“ beizutragen.

---

<sup>9</sup> [Der systemische Kulturkompass | SEDLÁK & PARTNER \(sedlak-partner.de\)](https://www.sedlak-partner.de/der-systemische-kulturkompass)

Mitarbeiterbeteiligungen, Mitarbeitendenbefragungen und Feedback sind zentrale Bestandteile unserer Arbeits- und Unternehmenskultur und sorgen so für deren Weiterentwicklung. Eine von vielen getragene Arbeits- und Unternehmenskultur sorgt für eine Identifikation mit der Kreisverwaltung.

## AUSBLICK

Das Personalkonzept 2026 bildet den Rahmen für die Ausrichtung des Personalmanagements in den kommenden Jahren. Über den Umsetzungsstand der beschriebenen Handlungsfelder und Maßnahmen wird zukünftig insbesondere im Rahmen des alle zwei Jahre erscheinenden Personal- und Organisationsberichtes informiert.