

# Landkreis Wittmund



**Personalentwicklung in der  
Kreisverwaltung Wittmund**

## Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
1 Einleitung .....	1
2 Beteiligte und ihre Aufgaben.....	1
2.1 Verwaltungsspitze .....	1
2.2 direkter Vorgesetzte/r .....	1
2.3 Für Personalentwicklung verantwortliche Stelle.....	1
2.4 Mitarbeiter .....	1
3 Analyse: Ist-Situation und Probleme.....	2
3.1 Altersstruktur.....	2
3.2 Vergütungsstruktur .....	3
3.3 Führungskräfte.....	4
3.4 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung .....	6
3.5 Digitalisierung .....	6
4 Ziele.....	6
5 Instrumente und Bestandteile .....	7
5.1 Mentoring .....	7
5.2 Jobrotation .....	7
5.3 Job Enrichment / Job Enlargement.....	7
5.4 Regelbeurteilungen.....	8
5.5 Einführung neuer Mitarbeiter - Wissensmanagement .....	8
5.6 Gesundheitsmanagement.....	8
6 Handlungsbedarfe für verschiedene Beschäftigtengruppen .....	9
6.1 Führungskräfte.....	9
6.1.1 Bewertung .....	9
6.1.2 Beförderungsvoraussetzungen für Ämter ab Besoldungsgruppe A 14.....	9
6.1.3 Leitungsspannen.....	10
6.1.4 Sachgebietsleitung.....	10
6.1.5 Attraktivierung .....	11
6.1.6 Aus- und Fortbildung .....	11
6.2 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.....	12
6.2.1 Aus- und Fortbildung .....	12
6.2.2 Erkennen von Potentialen.....	13
6.3 Mitarbeiter aus dem Nicht-Verwaltungsbereich (Fachkräfte).....	13
6.3.1 Durch eigene Ausbildung heranzuziehende Fachkräfte .....	13
6.3.2 Nicht durch eigene Ausbildung heranzuziehende Fachkräfte .....	13
7 Initiierung beim Landkreis Wittmund.....	14
Literaturverzeichnis.....	15

## Abkürzungsverzeichnis

Abs. ....	Absatz
BWL .....	Betriebswirtschaftslehre
EDV .....	elektronische Datenverarbeitung
EG.....	Entgeltgruppe
gehD .....	gehobener Dienst
Hrsg. ....	Herausgeber/in
IT .....	Informationstechnik
KFZ .....	Kraftfahrzeug
mittD.....	mittlerer Dienst
Nds. ....	Niedersächsisch/e/s
NLVO .....	Niedersächsische Laufbahnverordnung
Nr.....	Nummer
o.g.....	oben genannt/e/s
PwC .....	PricewaterhouseCoopers GmbH
S. ....	Satz bzw. Seite
ugs. ....	umgangssprachlich

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur der Mitarbeiter der Kreisverwaltung .....	2
Abbildung 2: Verteilung der Mitarbeiter auf Wertebenen .....	3
Abbildung 3: Anteile von Entgelt- und Besoldungsgruppen.....	4
Abbildung 4: Führungsanteile innerhalb der Entgelt bzw. Besoldungsgruppen .....	5
Abbildung 5: Eintritt in den Ruhestand von Führungskräften bis 2028.....	5
Abbildung 6: Laufbahnbezogener Bedarf von Mitarbeitern in den nächsten 10 Jahren .....	6
Abbildung 7: Ist-Struktur der Abteilung 10.1 .....	10

## 1 Einleitung

Bei einem deutschlandweit prognostiziertem Fachkräftemangel in den Verwaltungen des öffentlichen Dienstes mit rund 151.000 unbesetzten Stellen im Jahr 2030 (vor allem im ländlichen Raum) besteht Handlungsbedarf. Das Personal der Landkreisverwaltung ist daher eine der wichtigsten Ressourcen zur Sicherstellung der übertragenen Aufgaben. Die Schaffung bzw. der Erhalt einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und Förderung der Motivation eines jeden Mitarbeiters ist die Maxime der Personalentwicklung und trägt insgesamt sowohl zu einer Effektivitätssteigerung als auch zu einer langfristigen Personalbindung bei. Die KGSt definiert in ihrem Grundlagenbericht Nr. 13/1994 Personalentwicklung als „Zusammenfassung aller systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.“

Einige Instrumente der Personalentwicklung werden bereits innerhalb der Kreisverwaltung genutzt (z. B. Mitarbeiter- und Qualifizierungsgespräche). Es fehlt derzeit jedoch die Ausrichtung nach strategischen Zielen und an einer konkreten Bedarfsanalyse.

Dieses Werk erhebt nicht den Anspruch auf Vollkommenheit, sondern gibt den Anstoß, Personalentwicklung in der Kreisverwaltung zu platzieren und Handlungsbedarfe aufzuzeigen. Zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise gewählt. Für die entsprechenden Begriffe ist sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint.

## 2 Beteiligte und ihre Aufgaben

Personalentwicklung ist ein fortlaufender Prozess, an dessen Gestaltung und Realisierung Beschäftigte und Führungskräfte gleichermaßen beteiligt sind. Jede Gliederungsebene der Kreisverwaltung hat dabei unterschiedliche und sogar mehrere Aufgaben gleichzeitig. Bspw. ist der direkte Vorgesetzte auch immer Mitarbeiter des nächsthöheren Vorgesetzten. Exemplarisch lassen sich die Aufgaben wie folgt darstellen:

### 2.1 Verwaltungsspitze

Die Verwaltungsspitze hat zunächst eine enorme Vorbildfunktion. Als Entscheidungsträger ist sie zudem verantwortlich, sowohl die Ziele für die Gesamtverwaltung als auch konkrete Personalentwicklungsziele vorzugeben und sorgt für die strategische Ausrichtung.

### 2.2 direkter Vorgesetzte/r

Den direkten Vorgesetzten kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie sind die ersten Ansprechpartner der Beschäftigten, stehen mit ihnen im regelmäßigen Austausch und kennen deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Stärken und Schwächen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Personalentwicklungsbedarfe zu erkennen und Impulse für Selbstentwicklungsprozesse zu geben. Es kann auch vom „Personalentwickler vor Ort“ gesprochen werden. Auf dieser Ebene ist Personalentwicklung eine nicht delegierbare, ureigene Führungsaufgabe, die Zeit beansprucht. Insgesamt ist davon auszugehen, dass direkte Führungskräfte einen herausgehobener Beitrag zum Gelingen von Personalentwicklung leisten. Die KGSt sieht in ihrem neuen Schlüsselkompetenzsystem für Führungskräfte, welches in Kürze veröffentlicht werden soll, eine Personalentwicklungskompetenz vor.

### 2.3 Für Personalentwicklung verantwortliche Stelle

Für die Koordination und Ausgestaltung der Personalentwicklung sollte es eine zentrale Stelle geben. Dort werden alle in den Fachämtern erkannten Entwicklungsbedarfe gebündelt und Instrumente zur Erreichung der Personalentwicklungsziele erarbeitet bzw. koordiniert. Daneben steht diese zentrale Stelle den Führungskräften und Mitarbeitern beratend zur Seite.

### 2.4 Mitarbeiter

Quantitativ nehmen diese Rolle die meisten Betroffenen ein. Mitarbeiter müssen eigenverantwortlich bereit sein, weiter zu lernen und eigenes Engagement in diesem Prozess mit einzubringen. Ohne die

Bereitschaft und Akzeptanz der Mitarbeiter werden die Implementierung und die Maßnahmen von Personalentwicklung scheitern.

### 3 Analyse: Ist-Situation und Probleme

Zu Beginn einer erfolgreichen Personalentwicklungsplanung ist zunächst eine Analyse des Personalbestandes in quantitativer und qualitativer Hinsicht vorzunehmen, um aus diesen Erkenntnissen Ziele bestimmen zu können. Daneben sind weitere Handlungsfelder wie bspw. die Digitalisierung zu betrachten.

#### 3.1 Altersstruktur

Die demographische Entwicklung macht nicht vor der Verwaltung des Landkreises Wittmund halt. So folgt sie dem deutschlandweiten Trend, dass Mitarbeiter immer älter werden und der Anteil an jüngeren Mitarbeitern sinkt und das Verhältnis unausgeglichener wird. Zum 01.01.2017 befanden sich 408 Mitarbeiter im aktiven Dienst. Die Altersstruktur stellt sich wie folgt dar:

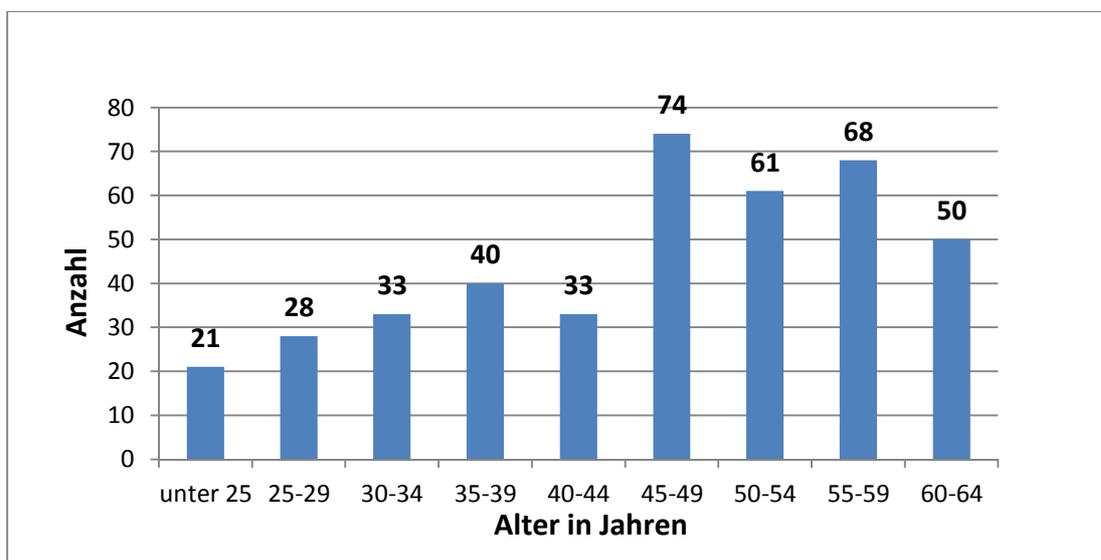


Abbildung 1: Altersstruktur der Mitarbeiter der Kreisverwaltung

Die Altersstruktur lässt sich in die Gruppe der über und unter 45-jährigen Mitarbeiter einteilen. Festgestellt werden muss, dass der Anteil der über 45-jährigen deutlich überwiegt. Mit 253 Mitarbeitern liegt er bei 62 Prozent. Dem gegenüber stehen nur 155 Mitarbeiter unter 45 Jahren. Im Verhältnis fällt auf 2 ausscheidende Mitarbeiter im Schnitt 1 jüngerer. Diese Struktur korreliert mit der Geburtenrate in Deutschland. Die höchsten Geburtenraten Deutschlands wurden in Zeiten des Wirtschaftswunders ab den 1960er Jahren erreicht und hielten ein gutes Jahrzehnt an. Es verwundert somit nicht, dass die in diesem Jahrzehnt geborenen Kinder, die heute 46 bis 56 Jahre alten Mitarbeiter, die größten Gruppe stellen. Daraus lässt sich aber auch schließen, dass viele Mitarbeiter in den nächsten Jahren die Landkreisverwaltung altersbedingt verlassen werden. Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurde erarbeitet, dass bis zum dort gewählten Stichtag am 31.07.2027 107 Mitarbeiter durch Erreichen der Altersgrenze aus dem aktiven Dienst ausscheiden werden. Dies entspricht einem Anteil von 26,23 Prozent, mithin jeder vierte Mitarbeiter. Unberücksichtigt bleiben hierbei andere Beendigungsgründe, wie Krankheit, Kündigung etc., so dass sich die faktische Anzahl ausscheidender Mitarbeiter erhöhen wird. Ein weiteres Problem stellt die 2014 geschaffene Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen im Alter von 63 Jahren in den Ruhestand treten zu können (sog. 63er-Regelung), dar. Aufgrund dessen sind die konkreten Beschäftigungsenden oft unklar und flexibel. Im Rahmen der o.g. Bachelorarbeit sind Ansätze erarbeitet worden, wie in dieser sensiblen Angelegenheit eine höhere Planungssicherheit erreicht werden kann. Vorgeschlagen wird bspw. Mitarbeiter bereits 10 Jahre vor Erreichen der Regelaltersgrenze erstmalig anzuschreiben und nach seinen Planungen zu fragen. Dieser Schritt soll nach 5 Jahren wiederholt werden.

### 3.2 Vergütungsstruktur

Neben der Kenntnis, wie viele Mitarbeiter ausscheiden werden, sind auch qualitative Informationen von Interesse. Da die Ausbildungen in der Verwaltung vorwiegend auf eine bestimmte Laufbahn bzw. Wertebene abzielen, ist zunächst zu analysieren, welchen Laufbahnen die Mitarbeiter angehören:

Ebene	Definition	Gesamt	Prozent	Beschäftigte	Beamte
Beamte auf Zeit	Landrat, Dezernent	2	0,48 %	0	2
höhere Wertebene	ab A 13 gehD; EG 13	8	1,93 %	3,5	4,5
gehobene Wertebene	ab A 9 gehD; EG 9b, S 11b	148	35,66 %	100	48
<i>davon: Ingenieure</i>		18		18	0
<i>davon: Sozial- und Erziehungsdienst</i>		22		20	2
mittlere Wertebene	ab A 6 mittD; EG 5	201,5	48,55 %	186,5	15
einfache Wertebene	≤ EG 4	31	7,47 %	31	0
Sonstige *		17	5,90 %		
Gesamt		415,5 <sup>1</sup>		359	71,5
Prozent			100,00%	77,35 %	17,23 %

\* sonstige Einrichtungen wie VHS und Krankenhaus

**Abbildung 2: Verteilung der Mitarbeiter auf Wertebenen**

Die meisten Mitarbeiter sind in der mittleren Wertebene beschäftigt. Die höhere und einfache Wertebene bleiben prozentual dahinter zurück und spielen im Rahmen der Personalentwicklung eher eine untergeordnete Rolle. Die Mitarbeiter in der höheren Wertebene (z.B. Ärzte) besitzen aufgrund ihrer Qualifikation in der Landkreisverwaltung nahezu keine Aufstiegschancen. Gleiches gilt für spezialisierte Berufsbilder wie Sozialarbeiter und Ingenieure, die nur in bestimmten Verwaltungseinheiten eingesetzt werden. Die Mitarbeiter der einfachen Wertebene entstammen häufig dem ehemaligen Arbeiterbereich und besitzen z. T. keine Ausbildung. Aufstiegschancen in ihrer Verwendung bestehen nicht. Bei einer fehlenden Ausbildung haben sie keine Möglichkeit, höherwertige Tätigkeiten der mittleren Wertebene zu übernehmen. Das Hauptaugenmerk ist damit auf die mittlere und gehobene Wertebene zu richten.

Der Gesamtanteil der Beamten ist mit 17,23 Prozent relativ gering, wobei ihr Anteil in der gehobenen Wertebene am höchsten ist. Grundsätzlich können Stellen innerhalb der gehobenen Wertebene sowohl von Beschäftigten als auch Beamten mit entsprechender Befähigung wahrgenommen werden.

Für die Personalentwicklung ist auch von Bedeutung, wie die Stellen innerhalb der Wertebenen verteilt sind, da bspw. für das Endamt einer Wertebene höhere Fähigkeiten und Kompetenzen als für ein Einstiegsamt benötigt werden. Es ergibt sich folgende Verteilung für die Kreisverwaltung:

<sup>1</sup> Werte aus dem Stellenplan 2017; Zahl weicht vom tatsächlichen Personalbestand (= besetzte Stellen) ab

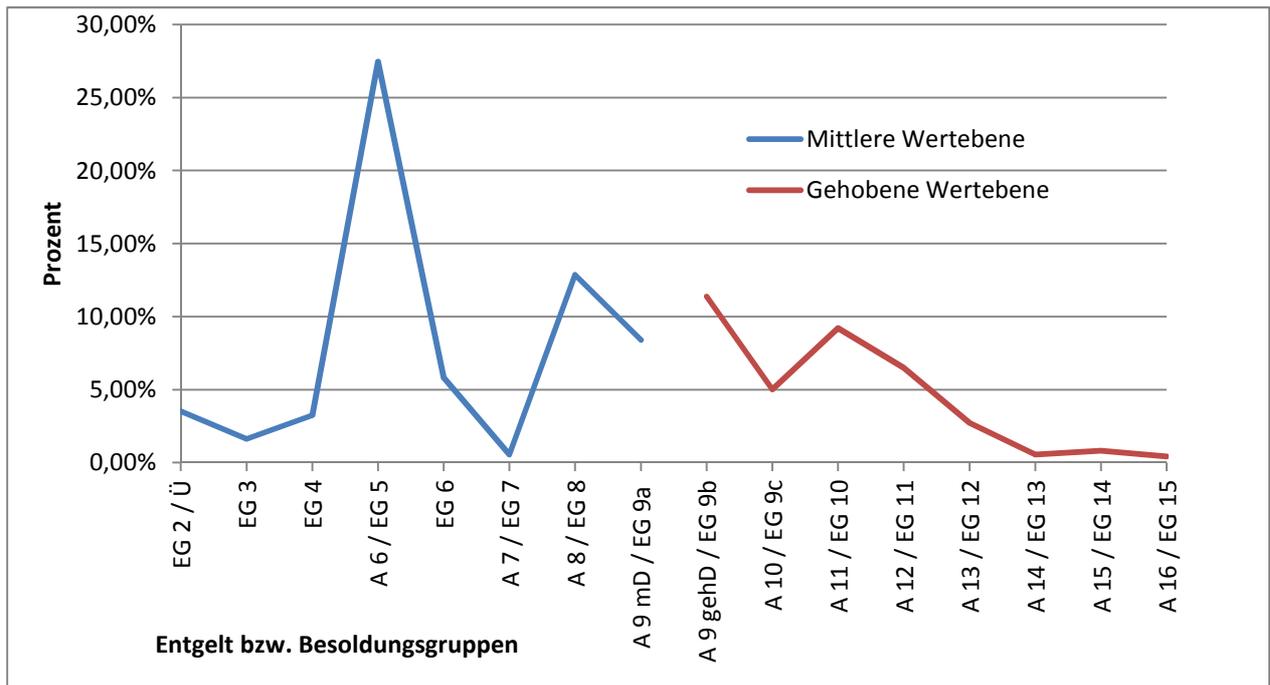


Abbildung 3: Anteile von Entgelt- und Besoldungsgruppen

Natürgemäß spitzen sich die Stellenkegel zu den Endämtern zu. Auffällig ist vor allem der hohe Wert im Bereich A 6 / EG 5: In der mittleren Wertebene stehen 101,5 Mitarbeiter im Einstiegsamt 100 höherwertigen Stellen innerhalb der Wertebene gegenüber. Auffällig ist dabei, dass diese höherwertigen Stellen zum Großteil in den Bereichen A 8 / EG 8 und dem Endamt A 9 / EG 9a-b zu finden sind. In den dazwischen liegenden Entgeltgruppen bestehen kaum Stellen. Dies liegt vor allem an den hierfür erforderlichen tariflichen Voraussetzungen. Bis zum 31.12.2016 war für Beschäftigte in der mittleren Wertebene bspw. keine Eingruppierung in die EG 7 möglich, diese ist erst durch die ab 2017 in Kraft getretene Neue Entgeltordnung geschaffen worden. Insofern war in der Praxis häufig nur ein direkter Entgeltsprung von EG 5 zu EG 8 bei Besetzung der entsprechenden Stellen, die im Vergleich zu einer EG 5-Stelle bereits einen deutlichen größeren Verantwortungsbereich hat, möglich.

In der gehobenen Wertebene sind die Höhergruppierungs- und Beförderungsvoraussetzungen deutlich besser. Hier stehen 44 Mitarbeitern im Einstiegsamt (A 9 gehD / EG 9b) 82 Stellen in höheren Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen (ohne Sozial- und Erziehungsdienst) entgegen. Nach dem Einstiegsamt sind die meisten Stellen, immerhin 34, innerhalb der gehobenen Wertebene im Bereich A 11 / EG 10 zu finden. Statistisch gesehen haben damit 80 Prozent der Beschäftigten, die im Einstiegsamt begonnen haben, die Möglichkeit eine A 11 / EG 10-Stelle zu besetzen.

### 3.3 Führungskräfte

Führungskräften obliegt die Leitung eines Sachgebietes, einer Abteilung oder eines Amtes. Sie tragen für ihren Bereich die Verantwortung, vor allem für das Personal, die rechtmäßige Aufgabenerledigung und die Einhaltung des vorgegebenen Budgets. Aufgrund der vielfältigen Aufgaben sind sie Schlüsselpersonen. Wie die Abbildung zeigt, sind Führungsaufgaben vorwiegend in dem Bereich A 12 / EG 11 bis A 15 / EG 14 angesiedelt. Danach fällt der Führungsanteil deutlich auf unter 20 Prozent ab.

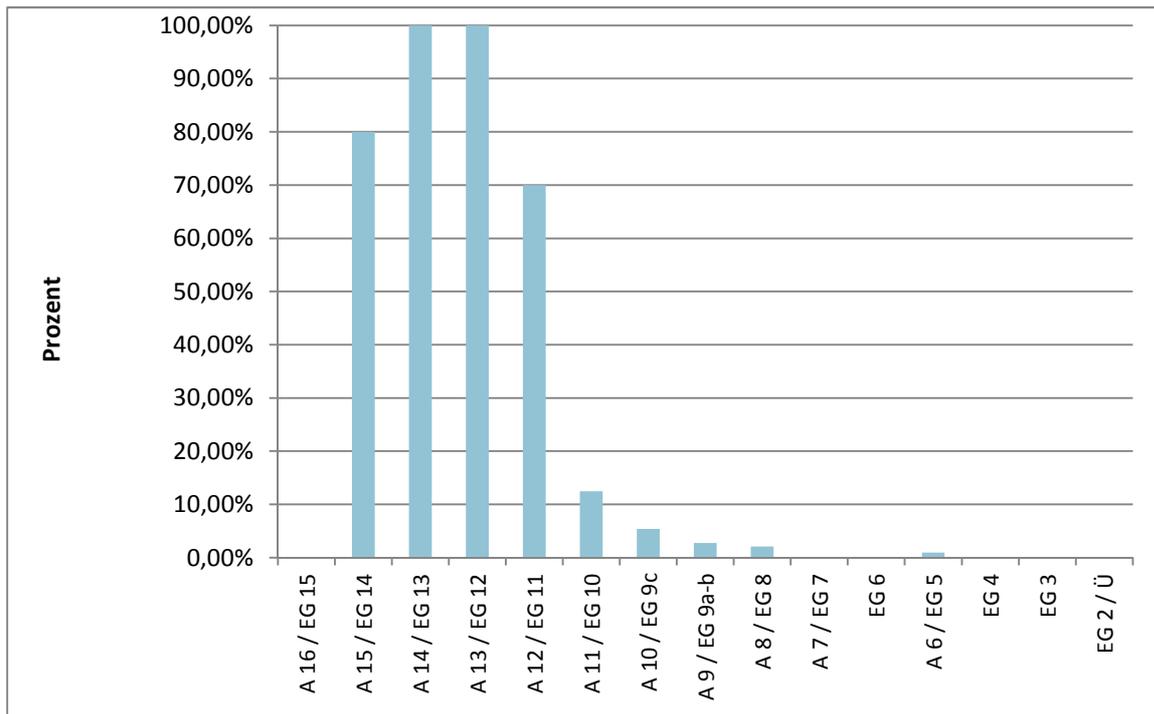


Abbildung 4: Führungsanteile innerhalb der Entgelt bzw. Besoldungsgruppen

Für die Übernahme von Führungsaufgaben sind daher geeignete Mitarbeiter der Bereiche A 10 / EG 9c und A 11 / EG 10 zu befähigen und die Mitarbeiter in den darüber liegenden Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen weiter in Führungsaufgaben zu qualifizieren, da der Anteil an der Führungsverantwortung bei den höherwertigen Stellen stetig zunimmt.

Zurzeit besetzen 27 Mitarbeiter des Kreises <sup>2</sup> Stellen mit Führungsverantwortung. Bis einschließlich dem Jahr 2028 werden 11 Mitarbeiter aus diesem Kreis aufgrund des Erreichens der Regelaltersgrenze in den Ruhestand treten. Dies entspricht einem Anteil von 40,1 Prozent, der damit über dem für die Gesamtverwaltung errechneten Anteil von 26,23 Prozent (vgl. Punkt 3.1) liegt, so dass es einen überdurchschnittlichen Bedarf an Führungskräften geben wird. Noch nicht berücksichtigt sind etwaige frühere Renten- bzw. Pensionseintritte (z.B. durch 63er-Regelung). Besonders hervorzuheben ist das Jahr 2023, in dem 4 Führungskräfte, davon drei Amtsleiter in den Ruhestand treten werden.

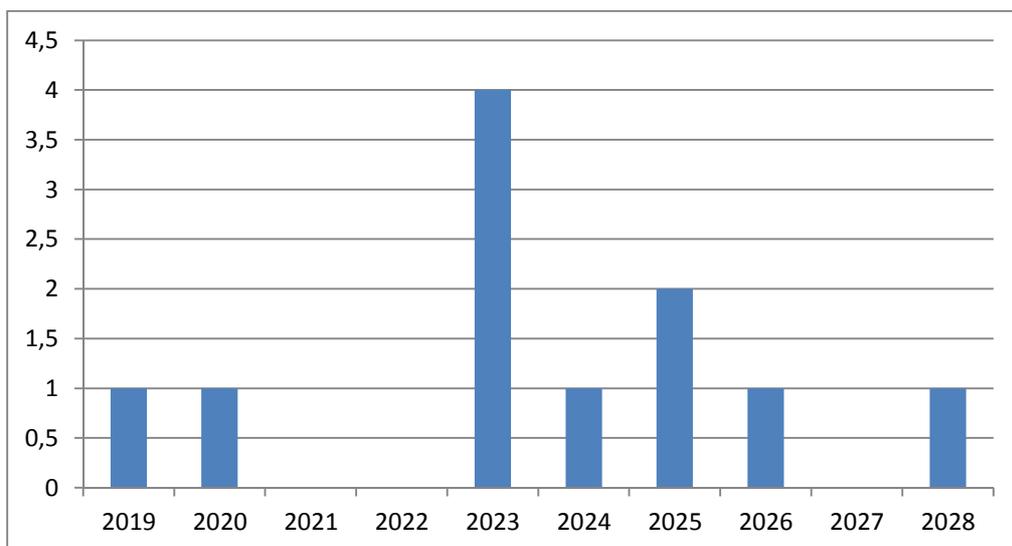


Abbildung 5: Eintritt in den Ruhestand von Führungskräften bis 2028

<sup>2</sup> Ausgenommen sind Mitarbeiter der VHS oder des Krankenhauses

Im Rahmen der Personalplanung und -entwicklung ist den Führungskräften besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

### 3.4 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung

Aufbauend auf den Erkenntnissen der bereits erwähnten Bachelorarbeit ist ermittelt worden, dass von den derzeit 408 beim Landkreis Wittmund beschäftigten Mitarbeitern, 381 ohne Führungsverantwortung sind. Mit 93,9 Prozent ist dies der Großteil der Mitarbeiter. Durch das Erreichen der Regelaltersgrenze werden bis zum 31.07.2027 bereits 75 Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden. Dies entspricht 19,7 Prozent. Prognostisch werden u.a. durch die Inanspruchnahme des o.g. flexibleren Renteneintritts noch weitere Mitarbeiter ausscheiden. Pro Jahr scheiden damit wenigstens ca. 8 Mitarbeiter aus, deren Stellen nach zu besetzen sind. Unter Zugrundelegung der prozentualen Anteile an den Wertebenen werden in den kommenden 10 Jahren folgende Anzahlen an Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung in den einzelnen Wertebenen benötigt:

Wertebene <sup>3</sup>	Anteil an Gesamtpersonal	Bedarf von Mitarbeitern in den nächsten 10 Jahren in Zahlen
höhere	1,93 %	1
gehobene	35,66 %	27
mittlere	48,55 %	37
einfache	7,47 %	6
Sonstige	5,90 %	4

Abbildung 6: Laufbahnbezogener Bedarf von Mitarbeitern in den nächsten 10 Jahren

Der Landkreis bildet zurzeit pro Ausbildungsjahr 3 Verwaltungsfachangestellte für die mittlere Wertebene aus. In den nächsten 10 Jahren werden damit 30 Auszubildende fertig, die vakante Stellen besetzen können. Diese Ausbildungszahlen reichen nicht zur Deckung des Personalbedarfes aufgrund des Erreichens der Altersgrenze aus. Durch die nicht planbaren Vakanzen fällt die Unterdeckung vermutlich noch höher aus. Für die gehobene Wertebene werden jährlich in der Regel 2 Kreisinspektor-Anwärter im Beamtenverhältnis ausgebildet und weitere Mitarbeiter der mittleren Wertebene zur Aufstiegsqualifizierung des sog. Angestelltenlehrgangs II gesandt, so dass jährlich mit 5 Mitarbeitern kalkuliert werden kann, die Vakanzen in der gehobenen Wertebene schließen können. Die Absolventen des Angestelltenlehrganges II sorgen zudem für weitere Vakanzen in der mittleren Wertebene. Mit dann 50 Absolventen wird der Bedarf in der gehobenen Wertebene ausreichend gedeckt. Schlussfolgernd müsste die Ausbildung für die mittlere Wertebene ausgebaut werden.

### 3.5 Digitalisierung

Ein weiteres Handlungsfeld ist die Digitalisierung, die neben einer Effektivitätssteigerung vor allem Änderungen in Arbeitsbedingungen und der Tätigkeiten mit sich bringt. Dies konnte bereits in den letzten Jahrzehnten beobachtet werden. Die elektronische Kommunikation beschleunigt die Abläufe, Fachverfahren erleichtern die Arbeit und die digitalen Speichermöglichkeiten machen Informationen für jeden schnell zugänglich. Da die Digitalisierung immer weiter voranschreitet, wird sie auch in den nächsten Jahren Veränderungen in den Arbeitsprozessen mit sich bringen. Die Mitarbeiter sind auf diese Veränderungen vorzubereiten und ihre digitale Kompetenz auszubauen.

## 4 Ziele

Ohne Ziele ist keine Steuerung möglich. Um die bisherigen Ansätze im Rahmen der Personalentwicklung zu bündeln und strategisch auszurichten, bedarf es einer Definition von Zielen. Allgemeine Ziele von Personalentwicklung sind:

- Steigerung und Erhalt der Leistungsfähigkeit, der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Sicherstellung der Aufgabenerledigung durch Mitarbeiterqualifizierung
- Qualitätsverbesserung bzw. Effektivitätssteigerung

<sup>3</sup> Definition, s. Abbildung 2

Personalentwicklung ist dann am wirksamsten, wenn sie aus den strategischen Verwaltungszielen abgeleitet werden kann und selbst klaren Zielen folgt. Das verwaltungsseitig festgelegte, strategische Leitziel des Landkreises heißt:

***„Der Landkreis Wittmund ist eine moderne, wirtschaftliche und kundenfreundliche Verwaltung und ein guter Arbeitgeber“***

Anhand dieses Leitziels und unter Berücksichtigung der aufgeführten Probleme ließen sich folgende, konkrete Ziele der Personalentwicklung und der Personalbedarfsplanung für den Landkreis Wittmund ableiten:

Allgemein:

- durch eine Statistik Planungsgrundlagen über das Ausscheiden von Mitarbeitern schaffen
- zentrale Steuerung der Ansätze der Personalentwicklung
- Personalbestand, sofern erforderlich, beibehalten
- durch Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen für Personalbindung sorgen
- Potentiale erkennen und fördern
- digitale Kompetenz ausbauen

Mittlere Wertebene:

- Erhöhung der Ausbildungszahlen in der mittleren Wertebene
- Fähigkeiten und Kompetenzen auf verschiedenen Stellen innerhalb der Wertebene erweitern

Gehobene Wertebene:

- Personalauswahl vor allem nach Entwicklungspotentialen ausrichten
- Geeignete Mitarbeiter frühzeitig in Führungsaufgaben einbeziehen

## **5 Instrumente und Bestandteile**

Personalentwicklung lässt sich durch verschiedene Instrumente betreiben. An dieser Stelle sollen beispielhaft einige Instrumente und Bestandteile vorgestellt werden. Insgesamt ist zu beachten, dass einzelne Instrumente nur durch Verknüpfung mit anderen Instrumenten eine strategische Wirkung erreichen können.

### **5.1 Mentoring**

Unter Mentoring wird die gezielte und angemessene Förderung von noch unerfahrenem Führungsnachwuchs („Mentee“) durch eine erfahrene Führungskraft („Mentor“) über einen definierten Zeitraum verstanden. Ziel des Mentoring ist es, eine fachliche aber auch persönliche Weiterentwicklung der Mentees durch die Mentoren zu erreichen, wobei es letztlich an den Mentees selbst ist, ihren individuellen Lern- und Entwicklungsprozess zu bestimmen.

### **5.2 Jobrotation**

Jobrotation ist ein systematischer Tausch von Arbeitsplätzen, wobei die Mitarbeiter regelmäßig mit neuen Aufgaben vertraut gemacht werden. Ein zeitlicher Rahmen, in dem die Rotation stattfinden sollte, ist nicht vorgegeben und sollte je nach Aufgabe und Anforderungsniveau gestaltet werden. Die Förderung der Mitarbeiter liegt bei dem planmäßigen Stellenwechsel in der Vertiefung und Erweiterung der Fachkenntnisse. Mitarbeiter sind motivierter, da sie durch Übernahme wechselnder Aufgaben neuen Herausforderungen begegnen. Dies System bedingt jedoch eine hohe Anzahl an neu einzuarbeitenden Mitarbeiter, so dass die Gefahr einer geminderten Produktivität und damit Leistungserstellung besteht.

### **5.3 Job Enrichment / Job Enlargement**

Während Job Enrichment eine qualitative Arbeitsbereicherung meint, ist Job Enlargement die quantitative Erweiterung der Arbeitsaufgaben. In beiden Fällen erhält der Mitarbeiter zusätzliche

Aufgaben: Beim Job Enlargement entsprechen die zusätzlichen Aufgaben dem bisherigen Anforderungsprofil und der Stellenwertigkeit. Bei Job Enrichment wird der Arbeitsplatz mit höherwertigen Aufgaben angereichert. Der Arbeitsalltag des Mitarbeiters gestaltet sich hierdurch abwechslungsreicher und durch die ggf. zusätzliche Verantwortung wird die Motivation erhöht. Häufig werden diese Instrumente unbewusst eingesetzt, in dem leistungsstärkere Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übernehmen. Um diese Instrumente für alle Beschäftigten nutzbar zu machen, ist eine zentrale Steuerung notwendig, um schleichende Aufgabenübertragungen zu vermeiden.

#### **5.4 Regelbeurteilungen**

Regelbeurteilungen werden immer in periodischen Abschnitten erstellt. Für die Landesbeamten regelt § 44 Abs. 1 NLVO sogar, dass ein Beamter regelmäßig spätestens alle drei Jahre nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu beurteilen ist. Die Richtlinien für die Beurteilung der Bediensteten des Landkreises Wittmund aus dem Jahr 2001 sehen im Punkt 4.1 eine Regelbeurteilung für Beamte und Beschäftigte alle 5 Jahre vor. In der Praxis werden überwiegend jedoch nur Anlassbeurteilungen in die Wege geleitet. Anlässe sind Änderungen in den persönlichen oder dienstlichen Verhältnissen (z. B. das Ende der Probezeit). Für die Mitarbeiter erweist sich eine Regelbeurteilung als wesentlich vorteilhafter als eine anlassbezogene Beurteilung, da durch die Regelbeurteilung die Möglichkeit für den Mitarbeiter geschaffen wird, sich in regelmäßigen Abständen einer Bewertung zu unterziehen und um sich dadurch besser reflektieren zu können. Stärken und Schwächen können so kontinuierlich analysiert werden.

#### **5.5 Einführung neuer Mitarbeiter - Wissensmanagement**

Der erste Eindruck ist entscheidend und prägt Mitarbeiter nachhaltig. Eine schlechte Einarbeitungszeit kann die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters dauerhaft negativ beeinflussen. Insofern ist auf die Strukturen bei der Einführung neuer Mitarbeiter besonders zu achten, um Überforderung und Demotivation zu vermeiden. Im besten Falle überlappen sich die Beschäftigungszeiten von Stelleninhaber und –nachfolger, so dass die fachliche Einarbeitung direkt durch den bisherigen Stelleninhaber erfolgen kann. Dieses Verfahren wird in der Kreisverwaltung, wenn auch durch doppelten Personalaufwand teuer, insbesondere bei exponierten Stellen nach Möglichkeit praktiziert. Möglich ist auch die Einarbeitung durch andere Mitarbeiter mit einem ähnlichen Aufgabenbereich (z.B. Sachbearbeiter in der KFZ-Zulassungsstelle) oder dem Vertreter. Auf sog. „Einzelkämpfer-Stellen“ (Sachgebiet mit einem Sachbearbeiter) besteht diese Möglichkeit nicht. Wenn dazu der bisherige Inhaber die Stelle schon seit einem längeren Zeitraum (ugs. „Stellen-Dino“) inne hat, kann viel Wissen verloren gehen. Daher sollte ein Baustein für eine gelungenen Einführung neuer Mitarbeiter das Wissensmanagement sein, mit dem das Erfassen, Dokumentieren und Archivieren von Wissen gemeint ist. Dabei wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Explizites Wissen ist dokumentiertes Wissen, welches für andere greifbar ist, z. B. in Form von Arbeitsanweisungen, dokumentierten Abläufen, Berichten oder Zeichnungen. Implizites Wissen existiert als Können und Erfahrung dagegen nur in den Köpfen der Mitarbeiter. Es kann auch als Erfahrungswissen bezeichnet werden und ist schwer greifbar, speicherbar und verteilbar, aber sehr wertvoll für einen Stellennachfolger. Anhand von strukturierten und vor allem moderierten Verfahren, wie dem Wissenstransfer mit dem Wissensgeber (häufig in Form eines Interviews), können Erfahrungen dokumentiert werden. Eine Hilfe können auch visualisierte Prozesse sein. Erste Prozesse in der Kreisverwaltung sind bereits modelliert. Ein strategisches Wissensmanagement ist hingegen noch nicht konzipiert. Pragmatische Ansätze (z.B. Stadt Mannheim) in der Praxis beruhen mehr auf den gemachten Erfahrungen als auf theoretischen Konzepten.

#### **5.6 Gesundheitsmanagement**

Ein Ziel der Personalentwicklung ist die Erhaltung und Stärkung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Ein Gesundheitsmanagement, welches vor allem die psychische und physische Leistungsfähigkeit im Blick hat, ist daher ein isolierter Bestandteil der Personalentwicklung. Im Jahr 2014 wurde in der Kreisverwaltung bereits ein Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement eingeführt. Hierdurch sollen zunächst die Mitarbeiter durch ausreichend Information und Unterstützung seitens des Arbeitgebers zu einer gesundheitsförderlichen Lebensweise angehalten werden, um krankheitsbedingte Ausfallzeiten zu vermeiden. Dies kann unter anderem durch eine den

gesetzlichen und arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen entsprechende Ausstattung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung gewährleistet werden. Darüber hinaus sind die Führungskräfte zum Thema „gesunde Führung“ geschult und ausgewählte Mitarbeiter zu Gesundheitsmanagern ausgebildet worden. Durch Bereitstellung zusätzlicher Stellenanteile wird das Gesundheitsmanagement in Kombination mit dem Arbeitsschutz stetig fortentwickelt und bedarf keiner weiteren Behandlung in diesem Rahmen.

## **6 Handlungsbedarfe für verschiedene Beschäftigtengruppen**

Aufgrund der dargestellten Probleme und der daraus entwickelten Ziele sind für verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedliche Handlungsbedarfe herauszustellen. Später sind hieraus konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

### **6.1 Führungskräfte**

Wie bereits im Punkt 3.2 dargestellt, ist die Aufmerksamkeit in den kommenden Jahren insbesondere auf die Qualifizierung der Führungskräfte zu richten. Dies liegt nicht nur an der aufgezeigten, hohen Anzahl an zu erwartenden Vakanzen, sondern vor allem an dem über Jahre aufgebauten Erfahrungswissen der bisherigen Stelleninhabern und in der herausgehobenen Bedeutung der Führungsaufgaben für die Aufgabenerledigung und die Motivation der Mitarbeiter.

#### **6.1.1 Bewertung**

Wie die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) in ihrer neuesten Studie zum Fachkräftemangel in den öffentlichen Verwaltungen aufführt, werden Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zu allen anderen Beschäftigten (der Privatwirtschaft) unterdurchschnittlich bezahlt. Dies ist ein Wettbewerbsnachteil des öffentlichen Dienstes. Die Verwaltung des Landkreises Wittmund steht im Wettbewerb um Fachkräfte in Konkurrenz zu benachbarten Kreisen und Behörden. Aufgrund der im Vergleich zu den Nachbarlandkreisen geringeren Größe des Kreisgebietes und der Verwaltung sind Dienstposten beim Landkreis Wittmund häufig geringer bewertet. Dies könnte Abwanderungen von qualifizierten Mitarbeitern, insbesondere der Führungskräfte bedingen. Verstärkt wird dieser Effekt durch Entwicklungen in den kreisangehörigen Gemeinden, Beamten des ehemaligen gehobenen Dienstes, die nicht als allgemeiner Vertreter des Hauptverwaltungsbeamten eingesetzt sind, Ämter der Besoldungsgruppe A 14 zu übertragen. Neben dieser Wettbewerbssituation sind bei der Bewertung von Stellen mit Führungsanteilen vor allem die gestiegenen Anforderungen zu berücksichtigen. Insbesondere ist für die Mitarbeiter eine größere Verantwortung zu übernehmen.

Langfristig wird die Kreisverwaltung ihre bisherige Bewertungsstruktur an die Entwicklungen anpassen müssen, um Führungskräfte dauerhaft halten bzw. gut geeignete Bewerber akquirieren zu können. Insbesondere diejenigen Amtsleiterstellen, die mit Beamten des gehobenen Dienstes besetzt sind und keine fachspezifische Ausbildung (Bauamt, Gesundheitsamt) benötigen, sind zu fokussieren und die Stelleninhaber besonders zu fördern. Im Rahmen der Personalentwicklung sollte diesen durch eine höhere Bewertung ihres Dienstpostens eine weitere Entwicklungsmöglichkeit geboten werden. Dies fördert das Empfinden für eine gerechtere Besoldung und liefert darüber hinaus Wertschätzung für das bisherige Engagement. Dazu sollte im Jahr 2017 eine Eckpostenbewertung durchgeführt werden. Dabei wird es unumgänglich sein, bisherige Bewertungsmaßstäbe anzupassen bzw. neu zu definieren. In der Folge können dadurch auch die Bewertungen der nachgeordneten Stellen mit Führungs- und Leitungsfunktion höher ausfallen.

#### **6.1.2 Beförderungsvoraussetzungen für Ämter ab Besoldungsgruppe A 14**

Sowohl für Dienstposten mit Führungsverantwortung als auch speziell für die Beförderung von Amtsleitern sollten Voraussetzungen intern in einem Anforderungsprofil definiert werden. Dies könnte bspw. die verpflichtende Teilnahme an Führungskräftebildungen sein. Eine Besonderheit stellt allerdings die Besetzung von Dienstposten mit Besoldungsgruppe A 14 bzw. die Beförderung der Stelleninhaber dar. Hierbei sind die beamtenrechtlichen Vorschriften einzuhalten. Gemäß § 12 Abs. 2 S. 1 Nr. 3 NLVO setzt die Übertragung eines Amtes der Besoldungsgruppe A 14 durch eine Beförderung voraus, dass der Beamte eine bestimmte Qualifizierung erfolgreich abgeschlossen hat.

Diese Qualifizierung muss die Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung beinhalten, die erforderlich sind, um in Verbindung mit der bisherigen Ausbildung, den sonstigen Qualifizierungen und den bisherigen beruflichen Tätigkeiten zu einer erfolgreichen Wahrnehmung des höheren Amtes zu befähigen. Da dieses Verfahren bisher nur bei der Besetzung der Amtsleiterstelle des Amtes für zentrale Dienste und Finanzen zur Anwendung kam, wurde eine individuell auf den zukünftigen Stelleninhaber zugeschnittene Qualifizierungsmaßnahme vom Kreistag beschlossen. Sollten nun mehrere Amtsleiterstellen davon betroffen sein, könnte auch über allgemeingültige Kriterien nachgedacht werden. Ein Nachbarlandkreis hat ein solches Verfahren gewählt. U.a. folgende Voraussetzungen wurden dort festgelegt: mindestens 5 Jahre in der Funktion des Amtsleiters; Ablauf von 3 Jahren seit der Beförderung zu A 13; mindestens eine überdurchschnittliche dienstliche Beurteilung; Teilnahme am internen Führungskräfte-Seminar oder vergleichbaren Seminaren für die Übertragung von Ämtern ab A 14 (z.B. vom Nds. Studieninstitut – Qualifizierungskurs „Führen und Managen“ für Ämter ab A 14).

### 6.1.3 Leitungsspannen

Seit Einführung der Abteilungen in den Ämtern sind diese mit zwischen 8 bis 29 Mitarbeitern sehr groß geworden und die Leitungsspanne z.T. überreizt worden. Entgegen der früheren Auffassung, eine optimale Leitungsspanne liege bei 8-10 Mitarbeitern, werden in der Literatur heute eher situative Ansätze betrachtet. Danach ist die Leitungsspanne von einer Vielzahl von Einflussgrößen abhängig. Hierzu zählen u.a. die Komplexität und Verschiedenartigkeit der zu bewältigenden Aufgaben (inkl. Veränderungspotentiale), der Delegationsgrad sowie die Qualifikation der Mitarbeiter und erst recht der Führungskraft. Ist eine Leitungsspanne zu groß, führt dieses zu einer Überlastung des Vorgesetzten.

In Folge der immer größer gewordenen Abteilungen der Landkreisverwaltung und der Zunahme an Führungsaufgaben in den letzten Jahren hat die Beanspruchung der Führungskräfte deutlich zugenommen. Neben Zielvereinbarungs-, Qualifizierungs- und normalen Mitarbeitergesprächen müssen weitere Führungsaufgaben wie Budgetverantwortung, Grundsatzentscheidungen (etc.) und häufig ein eigener Sachbearbeitungsanteil abgearbeitet werden. Oft sind hierfür andere ebenso wichtige Aufgaben zurückzustellen. Beispielhaft wird im Folgenden die Struktur der Abteilung 10.1 Innerer Dienst / Personal aufgezeigt:

Arb.pl.nr.	Funktion	Arb.pl.nr.	Funktion
10.1/1	Abteilungsleitung (A 12)	10.1/9	SB Personal
		10.1/10	SB Personal
10.1/2	SB Organisation (A 11)	10.1/11	SB Poststelle
10.1/3	SB Organisation	10.1/12	SB Poststelle
10.1/4	SB Sitzungsdienst/Ausbildung	10.1/13	Cheffahrer, SB Vollstreckung,
10.1/5	Sekretariat Landrat	10.1/14	SB Gesundheit
10.1/6	SB Personalabrechnung	10.1/15	SB Personal
10.1/7	SB Personalabrechnung	10.1/16	SB Organisation
10.1/8	SB Personalabrechnung	10.1/17	SB Personal

Abbildung 7: Ist-Struktur der Abteilung 10.1

Die Leitungsspanne beträgt hier 1:16. Organisatorische Ansätze gehen von einer maximalen Leitungsspanne von 18 unterstellten Mitarbeitern aus (vgl. Handbuch der Organisation für Bundesverwaltungen). Für jede Organisationseinheit kann eine individuelle Spanne festgelegt werden. Kriterien hierfür sind u.a. die Ähnlichkeit und Komplexität der Aufgaben, die räumliche Nähe der zu führenden Mitarbeiter, das notwendige Maß an Führung und Abstimmungen und der Umfang der strategischen Planungsaufgaben. Eine Leitungsspanne sollte generell nur so groß sein, dass es einem Vorgesetzten immer möglich bleibt, gut innerhalb dieser Spanne zu kontrollieren und zu koordinieren.

### 6.1.4 Sachgebietsleitung

Vor allem in den großen Abteilungen mit unterschiedlichen Sachgebieten oder Themenbereichen, wie z.B. innerhalb der Abteilung 10.1, wird es daher für erforderlich gehalten, vermehrt die Ebene einer Sachgebietsleitung einzuführen, die in Abstimmung mit der Abteilungsleitung für einen bestimmten Aufgabenbereich der Abteilung die Durchführungsverantwortung für die Fachaufgaben obliegt. Die

Abteilungsleitung soll jedoch nicht außen vor bleiben, sondern ist für sachgebietsübergreifende Koordination und Steuerung zuständig. Neben der Entlastung der Abteilungsleitung besteht für die Sachgebietsleitung als Nachwuchsführungskraft die Möglichkeit, in Führungsaufgaben hineinzuwachsen und praktische Führungserfahrung zu sammeln, wobei in Teilbereichen die Einbindung in Führungsaufgaben unumgänglich sein wird. Die Abteilungsleitung könnte hierbei im Rahmen eines durch die für Personalentwicklung zuständige Stelle begleiteten Mentorings als Mentor und die Sachgebietsleitung als Mentee fungieren.

Die Einführung einer Ebene der Sachgebietsleitung konnte vielfach aufgrund der bisherigen Vergütungs- bzw. Besoldungsstruktur nicht ohne finanziellen Vorteil realisiert werden, da der Abteilungsleiter zurzeit in der Regel nur eine Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe mehr als der nächste nachgeordnete Mitarbeiter erhält. Durch die sich ggf. ergebende Anpassung auf der Ebene der Amtsleiter und die daraus erwachsenen Auswirkungen auf die nachgeordneten Stellen (s. Punkt 6.1.1), könnte eine Zwischenstufe in Form einer Sachgebietsleitung eingeführt werden.

Um bei dem Beispiel der Abteilung 10.1 zu bleiben (s. Abbildung 7) könnte der Bereich der Organisation auf einen neu zu schaffenden Dienstposten einer Sachgebietsleitung verschoben werden, da im Vergleich zum Bereich Personal aufwendigere bzw. andersartige Methoden erforderlich sind. Die Wertigkeit dieser Stelle könnte in der Folge entsprechend angepasst werden, wobei bei der Abteilungsleitung zuvor fehlende Freiräume für Führungsaufgaben, wie z.B. der Personalentwicklung entstehen sollen. Wie bei anderen, mit höherwertigen Tätigkeiten angereicherten Stellen wären diese auszuschreiben. Zu prüfen ist, wie in anderen Bereichen eine ähnliche Umsetzung zu Gunsten von Führungsaufgaben erfolgen kann.

### **6.1.5 Attraktivierung**

Durch die Anpassung der Führungsanteile der Abteilungsleiter und die Erhöhung der Vergütung / Besoldung soll die Übernahme von Führungsaufgaben nicht nur attraktiver, sondern erhält auch einen besonderen Stellenwert. Des Weiteren erhöhen sich die Zeitanteile für die Mitarbeiterführung bei den Abteilungsleitern, womit eine Personalentwicklung wirksamer als bisher betrieben werden kann. Wichtig ist zudem, dass sich Stellen mit Führungsverantwortung von solchen ohne abgrenzen und insofern finanziell unterschieden werden müssen, da andernfalls nur wenige oder keine Mitarbeiter für derartige Tätigkeiten gewonnen werden können.

### **6.1.6 Aus- und Fortbildung**

Aufgrund der Stellenwertigkeiten ist für die Übernahme von Führungsaufgaben im Verwaltungsbereich überwiegend mindestens der Angestelltenlehrgang II oder die entsprechende beamtenrechtliche Ausbildung erforderlich. Neben der grundsätzlichen Befähigung sollen geeignete Mitarbeiter gezielt für Führungsaufgaben geschult werden. Dies können, wie bereits praktiziert, Schulungen für Nachwuchskräfte sein. Vor allem aber sollten Nachwuchsführungskräfte auch praktische Führungserfahrungen sammeln, um in die Aufgabe hineinzuwachsen. Hierzu bieten sich die unter Punkt 6.1.4 aufgeführte Sachgebietsleitung oder das im Punkt 5.1 erklärte Mentoring an.

Ein Umdenken in der bisherigen Aus- und Fortbildung könnte die etwaige Tatsache erfordern, dass die Mehrheit der Amtsleiterstellen der höheren Wertebene zugeordnet werden könnte. Zukünftig könnten bisher verwaltungsgeprägte Amtsleiterstellen auch direkt an Bewerber mit der Befähigung für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (ehemals höherer Dienst) vergeben werden. Hierfür wäre eine Erweiterung / Anpassung der Anforderungsprofile um universitäre Abschlüsse notwendig. Aufgrund der vielseitigen Tätigkeit der Amtsleiter (Haushaltsrecht, Personalrecht, Spezialgesetze des jeweiligen Bereiches) wird weiterhin der Verwaltungsallrounder gefragt sein.

An der Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) kann seit 2014, wie an Hochschulen anderer Bundesländer auch, ein nebenberuflicher Studiengang „Kommunales Verwaltungsmanagement“ mit dem Abschluss Master of Arts absolviert werden. Dieser richtet sich an Mitarbeiter von Kommunalverwaltungen, die sich nach einem Diplom- oder Bachelor-Abschluss weiterqualifizieren wollen und befähigt für die Wahrnehmung von Dienstposten der höheren

Wertebene und ersetzt die beamtenrechtlich geforderte Qualifizierungsmaßnahme nach § 12 Abs. 2 S. 1 Nr. 3 NLVO. Hierdurch könnten Mitarbeiter vorzeitig für einen Amtsleiterdienstposten qualifiziert werden.

## **6.2 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung**

Bei allen Bemühungen um die Führungskräfte dürfen die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung nicht zurückstehen. Eine Studie über Motive für die Ausbildungs- und Berufswahl zeigte, dass neben einem sicheren Arbeitsplatz vor allem gute Weiterbildungs- und Entfaltungsmöglichkeiten für Jugendliche relevant sind. Ein solches Image ist durch eine gezielte Personalentwicklung zu bilden. Wie bereits unter Punkt 3.1 Altersstruktur angeführt, kann der Landkreis seinen Personalbedarf in den kommenden Jahren nicht durch eigene Ausbildung decken. Eine Erhöhung der Ausbildungs- und Anwärterplätze ist nur möglich, wenn in den einzelnen Ämtern, die Bereitschaft zur Nachwuchsbetreuung gesteigert wird. Die Kreisverwaltung wird aber vorwiegend auf die Einstellung von externen Mitarbeitern angewiesen sein, die aus- und fortgebildet werden müssen.

### **6.2.1 Aus- und Fortbildung**

Die jüngsten Stellenausschreibungen haben gezeigt, dass keine bzw. nur schlecht qualifizierte Verwaltungsfachangestellte oder Verwaltungswirte auf dem Arbeitsmarkt zu finden waren. In der Konsequenz wurde für die mittlere Wertebene (ab EG 5) das Anforderungsprofil bereits um die Berufsbilder der Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten, Steuerfachangestellten und Büro- sowie Bankkaufleute erweitert. Um diese Mitarbeiter auch für höherwertige Stellen (bis EG 9a) zu befähigen, ist ihnen die Möglichkeit zur Ablegung der Angestellten-Prüfung I zu geben. Daneben sollten, wie bisher auch schon praktiziert, Inhouse-Seminare zu verwaltungstypischen Themen wie Haushaltsrecht oder Kommunalverfassungsrecht zur weiteren Qualifizierung angeboten werden.

Auch für die gehobene Wertebene (ab EG 9b) können Bewerber ohne eine Verwaltungsausbildung eingestellt werden, sofern sie über einen Abschluss auf Bachelor-Niveau verfügen und auf der vakanten Stelle eine dem Studium entsprechende Tätigkeit ausgeübt werden soll (z.B. BWL für betriebswirtschaftlich ausgerichtete Stellen). Hierbei ergibt sich zum einen die Schwierigkeit, dass die Anzahl von Stellen mit speziellen Tätigkeiten im Vergleich zu solchen, deren Ausübung eine Verwaltungserfahrung bedarf, deutlich geringer ist. Zum anderen fehlen den Mitarbeitern ohne Verwaltungsausbildung die Aufstiegschancen, da mit höherwertigen Stellen in der gehobenen Wertebene häufig Führungsverantwortung einhergeht, für die aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen (Budgetverantwortung, Grundsatzentscheidungen für ggf. verschiedene Sachgebiete innerhalb der zu führenden Einheit) ein Verwaltungsallrounder gesucht wird.

Dennoch sollte Mitarbeitern ohne Verwaltungsausbildung in der mittleren und gehobenen Wertebene, die eine hohe Leistungsmotivation und geeignete Fähigkeiten (z.B. durch ihren beruflichen Werdegang) mitbringen, im Rahmen der tarifrechtlichen Möglichkeiten der Zugang zu höherwertigen Stellen eröffnet werden. Dies könnte durch die Aufstellung und Verfolgung individuell zugeschnittener Qualifizierungspläne realisiert werden. Für einen Aufstieg in eine andere Wertebene ist jedoch eine gewisse Vorleistung in Form einer Prüfung oder Qualifizierung zu absolvieren.

Hierfür stellt der Angestelltenlehrgang II eine Möglichkeit dar. Er eröffnet als Aufstiegsqualifizierung Beamten des mittleren Dienstes und Verwaltungsfachangestellten bzw. Absolventen des Angestellten-Lehrganges I die Möglichkeit, Stellen der gehobenen Wertebene einzunehmen. Mitarbeiter mit verwaltungsfremden Ausbildungen (z.B. Betriebswirt, s. oben) sind nicht zugelassen, da der Lehrgang Verwaltungserfahrung voraussetzt. Zur Erlangung der Befähigung für das erste Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 dient im Beamtenbereich der Vorbereitungsdienst mit dualem Studium zum Bachelor of Arts. Dieser wird gerne von Absolventen der Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten mit Abitur oder Fachhochschulreife als Aufstieg genutzt. Trotz des künftigen Personalbedarfes sollte im Vorfeld eine genaue Analyse über die Fähigkeiten und Kompetenzen potentieller Teilnehmer von Aufstiegslehrgängen erfolgen, um eine spätere Überforderung und damit einhergehende Minderleistung auf höherwertigen Stellen vorzubeugen.

### **6.2.2 Erkennen von Potentialen**

Neben der Befähigung für eine Wertebene sind die persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zu fördern und zu erhalten. Dies kann durch verschiedene Instrumente der Personalentwicklung, die u.a. im Punkt 5 vorgestellt wurden, erfolgen. Die Potentiale sind von direkten Vorgesetzten zu erkennen oder durch Wechsel in den Tätigkeiten herauszustellen. Daher ist darauf zu achten, dass Mitarbeiter nicht über einen unangemessen langen Zeitraum mit denselben Arbeiten betraut sind, sondern die Arbeitsplätze an die Fähigkeiten angepasst werden oder der Arbeitsplatz oder Arbeitsbereich gewechselt wird. Aufgrund der Größe der Kreisverwaltung und des bei Stellenwechsel entstehenden Einarbeitungsaufwandes muss dies nicht nach einem festen Rotationsplan erfolgen, sondern sollte auf Freiwilligkeit beruhen. Spätestens nach einem Zeitraum von 10 Jahren sollte aber ein Stellenwechsel angestrebt werden, der nur in besonders begründeten Einzelfällen abgelehnt bzw. versagt werden kann. Oberstes Ziel muss es sein, Mitarbeiter möglichst breit gefächert einsetzen zu können. Um Anreize für einen Stellenwechsel zu schaffen, wäre es in der mittleren Wertebene förderlich, die Anzahl der Stellen in den Bereichen Besoldungsgruppen A7 und A8 und Entgeltgruppen 6 und 7 im Rahmen der bewertungstechnischen Möglichkeiten zu erhöhen.

### **6.3 Mitarbeiter aus dem Nicht-Verwaltungsbereich (Fachkräfte)**

Neben den Mitarbeitern im Verwaltungsbereich beschäftigt der Landkreis auch weitere Berufsgruppen, wie bspw. Ingenieure, Sozialarbeiter, Ärzte, Mitarbeiter in der IT oder im Rettungsdienst. Daneben sind auch einige Stellen durch Mitarbeitern mit handwerklichen Ausbildungen (Hausmeister, Tonnenhof) zu besetzen. In diesem Bereich scheinen die Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes so attraktiv zu sein, dass die Stellenausschreibungsverfahren einige gut qualifizierte Bewerber hervorbringen. Ursächlich dürfte hier vor allem sein, dass der öffentliche Dienst bei handwerklichen Tätigkeiten ein höheres Verdienstniveau als die Privatwirtschaft bietet (vgl. PwC, S. 77). Der handwerkliche Bereich ist strategisch damit nicht ins Auge zu fassen. Anders gestaltet sich dies bei Berufsgruppen, denen eine speziellere oder hoch qualifizierte Ausbildung vorausgeht. Insgesamt sollten Mitarbeiter aus dem Nicht-Verwaltungsbereich Grundlagenschulungen über die Handlungsweisen und Vorgaben innerhalb einer Verwaltung erhalten.

Bei den Fachkräften aus dem Nicht-Verwaltungsbereich ist zwischen solchen zu unterscheiden, die von der Kreisverwaltung selbst ausgebildet werden können und solchen, die einer extern Ausbildung (z.B. universitäre Abschlüsse) bedürfen.

#### **6.3.1 Durch eigene Ausbildung heranzuziehende Fachkräfte**

Im Bereich der EDV und des Rettungsdienstes werden durch die Kreisverwaltung spezielle Ausbildungen angeboten. Während in der Abteilung 10.3 (EDV) regelmäßig Fachinformatiker und Informatikkaufleute ausgebildet werden, beginnt im Sommer 2017 erstmalig ein Auszubildender die Ausbildung für den Beruf des Notfallsanitäters. Darüber hinaus besteht für einige Mitarbeiter der Abteilung 10.3 die Möglichkeit, sich durch die Teilnahme an einer mit einer Prüfung abschließenden Fortbildung für die Übernahme von höherwertigen Tätigkeiten als Systemadministrator zu qualifizieren. Der Personalbedarf bei diesen Berufsgruppen ist somit frühzeitig festzustellen, damit anforderungsgerecht ausgebildet werden kann.

#### **6.3.2 Nicht durch eigene Ausbildung heranzuziehende Fachkräfte**

Schwieriger gestaltet sich die Situation für Fachkräfte, die die Kreisverwaltung zunächst nicht selbst ausbilden kann, wie bspw. Ingenieure, Sozialarbeiter oder Ärzte. Insbesondere die hoch qualifizierten Beschäftigten bedürfen im Grundsatz keiner weiteren Personalentwicklung. Vielmehr muss durch die Schaffung komfortabler Rahmenbedingungen (Bezahlung, Flexibilisierung usw.) für eine Mitarbeiterzufriedenheit gesorgt werden. Aber auch über bisher noch nicht praktizierte Weiterbildungsmöglichkeiten ist nachzudenken: Ärzte könnten z.B. zu einem benötigten Facharztlehrgang (z.B. Öffentliches Gesundheitswesen oder Psychiatrie) entsendet werden. Sozialarbeiter können vor allem durch die Ableistung des Anerkennungsjahres während des Studiums „Soziale Arbeit“ an den Landkreis gebunden werden. Daher sollte nach Möglichkeit in jedem Jahr eine Stelle für einen Anerkennungspraktikanten vorgehalten werden.

## **7 Initiierung beim Landkreis Wittmund**

Die vorstehenden Ausführungen zur Personalentwicklung sind lediglich der erste Schritt. Vielmehr kann Personalentwicklung nur dann erfolgreich sein, wenn sie als fester Bestandteil in die Alltagssituation etabliert und sinnvoll in bestehende Strukturen und Arbeitsabläufe eingebunden wird. Hierfür sind Arbeitszeitanteile bei den Führungskräften vorzuhalten. Zudem müssen alle Ansätze der Personalentwicklung zentral gesteuert werden. Die Kreisverwaltung steht damit erst am Anfang des Prozesses. Nachdem die politischen Gremien ihre Zustimmung zum Vorantreiben der Personalentwicklung gegeben haben, sind weitere Maßnahmen zu operationalisieren. Da es sich um eine zusätzliche Aufgabe handelt, ist zur Umsetzung dieser Ausführungen eine Stelle der gehobenen Wertebene einzurichten, die in der Abteilung 10.1 Innerer Dienst / Personal des Amtes für zentrale Dienste und Finanzen anzugliedern ist.

Aufgrund der Schlüsselrolle der direkten Vorgesetzten sind die Maßnahmen und Ansätze mit der Verwaltungsleitung, den Dezernenten und den Amts- und Abteilungsleitern abzustimmen.

## Literaturverzeichnis

- Bartscher, Prof. Dr. Thomas: „Personalentwicklung“ im Gabler Wirtschaftslexikon (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>); aufgerufen am 27.03.2017
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Personalentwicklungskonzept, 2006
- Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (Hrsg.): Handbuch für Organisationsentwicklung und Personalbedarfsermittlung, 2015
- Die Senatorin für Finanzen, Freie Hansestadt Bremen (Hrsg.): Zukunft entwickeln – Veränderungen gestalten; Personalentwicklung in der Freien Hansestadt Bremen, 2014
- Die Senatorin für Finanzen, Freie Hansestadt Bremen (Hrsg.): Personal 2025 – Von der Konsolidierung zur Gestaltung einer vielfältigen und digitalen Arbeitswelt, Dez. 2016
- Gebler, Christine (Stadt Mannheim): „Wissen.Einfach.Machen. Wissensmanagement“, Vortrag auf der Nds. Personalfachtagung in Hannover, Mai 2017
- Internetseiten, divers  
<http://www.anleiten.de/wissensmanagement/zustaende.html>  
<http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/ziele/ziele.rsys>  
[http://www.beschaefigungsfahigkeit-sichern.de/publikationen/transferbroschueren/Transferbroschuere\\_Nr2.pdf](http://www.beschaefigungsfahigkeit-sichern.de/publikationen/transferbroschueren/Transferbroschuere_Nr2.pdf)  
<http://www.innovationsmethoden.info/methoden/wissenskarten>  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-rotation-arbeitsplatzwechsel/job-rotation-arbeitsplatzwechsel.htm>  
[http://www.vetsuisse.ch/wp-content/uploads/2011/11/09\\_05\\_06\\_Handbuch\\_Mentoring\\_MUG.pdf](http://www.vetsuisse.ch/wp-content/uploads/2011/11/09_05_06_Handbuch_Mentoring_MUG.pdf)  
[https://www.joerg-loehr.com/uploads/media/Mentoring\\_in\\_der\\_Personalentwicklung.pdf](https://www.joerg-loehr.com/uploads/media/Mentoring_in_der_Personalentwicklung.pdf)  
[https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/mentoring-konzept-und-vorbereitung\\_idesk\\_PI10413\\_HI3572743.html](https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/mentoring-konzept-und-vorbereitung_idesk_PI10413_HI3572743.html)  
[http://sl-consult.de/files/arbeitskonzept\\_zum\\_mentoring.pdf](http://sl-consult.de/files/arbeitskonzept_zum_mentoring.pdf)  
[http://tu-freiberg.de/sites/default/files/media/mentoringnetzwerk-799/download/leitfaden\\_mentoring\\_2.0.pdf](http://tu-freiberg.de/sites/default/files/media/mentoringnetzwerk-799/download/leitfaden_mentoring_2.0.pdf)
- Janssen, Daniela (KI-Inspektor-Anwärterin des Landkreises Wittmund): Erstellung eines Personalplanungskonzeptes im Hinblick auf den demografischen Wandel für den Landkreis Wittmund (Bachelorarbeit), 2017
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Personalentwicklung – Grundlagen für die Konzepterarbeitung, Bericht Nr. 13/1994
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Personalentwicklung im Veränderungsprozess, Bericht Nr. 3/2000
- Niedersächsisches Justizministerium (Hrsg.): Personalentwicklungskonzept in der niedersächsischen Justiz, 2014
- Olbert-Bock, Prof. Dr. Sybille: Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept, KMU-Magazin (Schweiz) Nr. 6, Sommer 2010, S. 70 – 75
- PwC Deutschland (Hrsg.): Detemple, Peter / Düsing, Sandra / Schramm, Thorsten: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst, Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, März 2017

Stadt Meckenheim (Hrsg.)	Personalentwicklungskonzept – Zukunftsorientierte Personalsteuerung und Stellenbewirtschaftung, 2013
Stadt Villingen-Schwenningen (Hrsg.):	Personalentwicklungskonzept 2016 - 2021
Verwaltungsakademie Berlin (Hrsg.):	Das Glückprinzip – Personalentwicklung – Fakten und Visionen, Projektarbeit. 2011