Landkreis
Potsdam-Mittelmark

# Personalentwicklungskonzept

2023

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... 2

Vorwort des Landrates und des Ersten Beigeordneten ..... 3

Vorwort des Fachbereichs- bzw. Dezernatsleiters ..... 5

1. Definition von Personalentwicklung ..... 6

2. Ausgangslage im Landkreis Potsdam-Mittelmark ..... 6

3. Ziele der Personalentwicklung ..... 7

4. Leitprinzipien der Personalentwicklung ..... 8

5. Beteiligte und Verantwortliche ..... 8

6. Personalentwicklung als Prozess ..... 10

7. Handlungsfelder und Instrumente ..... 12

7.1 Einstellungsverfahren ..... 13

7.2 Einführungsphase ..... 15

7.3 Entwicklung und Festigung (Wachstums- und Reifephase) ..... 16

7.4 Bewahrung und Verstetigung (Sättigungsphase und Austritt) ..... 20

8. Schlusswort ..... 21

Literaturverzeichnis ..... 22

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Rahmenfaktoren der Personalarbeit 6

Abb. 2: Leitprinzipien der Personalentwicklung in Potsdam-Mittelmark 8

Abb. 3: Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung 9

Abb. 4: Prozess der Personalentwicklung 12

Abb. 5: Lebenszyklusorientierte Laufbahnphasen nach Graf 12

**Vorwort des Landrates und des Ersten Beigeordneten**

Die kontinuierliche Veränderung der Arbeitswelt stellt Verwaltungen und ihre Mitarbeiter vor komplexe und vielfältige Herausforderungen. Neue Technologien, sich stetig verändernde Geschäftsmodelle und globale Vernetzungen sowie Gesetzes- und Verordnungsnovellierungen prägen das Umfeld, in dem Verwaltungen heute agieren. Vor diesem Hintergrund rückt die Personalentwicklung mehr denn je in den Fokus zukunftsorientierter Unternehmensführung. Sie ist hierbei jedoch nicht nur ein Mittel, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen, sondern vor allem auch ein Weg, um die Potenziale der Mitarbeiter bestmöglich zu entfalten und langfristig zu sichern.

In Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels sind die Herausforderungen im Personalbereich besonders spürbar. Einerseits steigt der Anteil älterer Mitarbeiter, was eine Anpassung der Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsstrategien erfordert. Andererseits gestaltet sich die Rekrutierung qualifizierter junger Fachkräfte in einigen Branchen -so auch in Verwaltungen- als immer herausfordernder. Diese Entwicklungen erfordern innovative Ansätze in der Personalentwicklung, die sowohl die Erfahrung älterer Mitarbeiter wertschätzen, als auch die Bedürfnisse und Fähigkeiten jüngerer Generationen adressieren.

Personalentwicklung ist jedoch nicht nur eine Reaktion auf diese Herausforderungen, sondern bietet auch eine Vielzahl von Chancen. Durch zielgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen können Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gefördert werden, was zu gesteigerter Motivation, höherer Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren Bindung an das Unternehmen respektive die Verwaltung führt. Zudem ermöglicht sie es der Verwaltung als Organisation, sich stetig weiterzuentwickeln, innovative Lösungen zu finden und auf Marktveränderungen flexibel zu reagieren.

In diesem Personalentwicklungskonzept werden sowohl die aktuellen Herausforderungen als auch die Chancen der Personalentwicklung in den Mittelpunkt gestellt. Es bietet Strategien und Methoden, die es der Verwaltung ermöglichen, den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig die Potenziale ihrer Mitarbeiter optimal zu nutzen. Es ist unsere Überzeugung, dass ein durchdachtes und zielorientiertes Personalentwicklungskonzept eine Schlüsselrolle dabei spielt, den zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes erfolgreich zu begegnen.

Das vorliegende Konzept soll aus diesen Gründen nicht nur als eine Reaktion auf den aktuellen Stand der Dinge verstanden werden, sondern vielmehr als ein proaktiver Ansatz, um zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt und der Organisationsänderung gewachsen zu sein.

Es ist unser Anliegen, mit diesem Konzept einen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Verwaltung und aller Mitarbeiter zu leisten und somit den Weg für eine erfolgreiche Zukunft zu ebnen.

Bad Belzig, im Oktober 2023

| | |
|---|---|
| Marko Köhler | Dr. Steven Koch |
| Landrat | Erster Beigeordneter |

**Vorwort des Fachbereichs- bzw. Dezernatsleiters**

Ihnen liegt die dritte Personalentwicklungskonzeption in der 30- jährigen Geschichte des Landkreises Potsdam-Mittelmark vor. Mit der Konzeption 2023 verdeutlichen wir die Notwendigkeit einer gezielten Personalentwicklung in unserer Kreisverwaltung. Dabei unterscheiden wir noch bewusster zwischen zentralen und dezentralen Aufgaben der Personalentwicklung. Wir fangen nicht bei null an, denn wir verfügen bereits über umfangreiche Erfahrungen in der Personalentwicklungsarbeit, aber die gegenwärtigen Herausforderungen der demographischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel sollen Anlass sein, neue Instrumente einzuführen und bereits bestehende zu überprüfen und inhaltlich an die aktuellen Anforderungen anzupassen. Der Erfolg des Landkreises Potsdam-Mittelmark ist auch künftig eng verbunden mit gut ausgebildeten motivierten Beschäftigten, die gerne bei uns langfristig tätig sein wollen.

Auf diesem Weg wünsche ich uns allen viel Schaffenskraft und viel Erfolg.

Bad Belzig, im Oktober 2023

André Köppen

Leiter des Fachbereichs/Dezernats 1

**Copyright 2023 Landkreis Potsdam-Mittelmark**

**Personalentwicklungsprogramm (Ausgabe 3, Stand: Oktober 2023)**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung und ohne Quellenangabe unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Landkreis Potsdam-Mittelmark**

Der Landrat

Fachbereich/Dezernat 1

Fachbereichs- bzw. Dezernatsleiter: André Köppen

Niemöllerstraße 1

14806 Bad Belzig

fb1@potsdam-mittelmark.de (Ansprechpartnerin: Frau Spiesecke)

## 1. Definition von Personalentwicklung

Unter dem Begriff „Personalentwicklung“ werden alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung verstanden, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2011, S. 8).

Dieses Personalentwicklungsprogramm gilt für alle tarifvertraglich Beschäftigten sowie für die Beamtinnen und Beamten der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark. Es ist unbegrenzt gültig, soll jedoch in einem regelmäßigen Turnus, ca. alle 5 Jahre, angepasst und erweitert werden.

## 2. Ausgangslage im Landkreis Potsdam-Mittelmark

Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Digitalisierung, MoVe-Projekt, New Work – das sind Schlagworte, die innerhalb der Kreisverwaltung von keiner Agenda wegzudenken sind. So lassen sich die Faktoren, die die derzeitige Personalarbeit in der Kreisverwaltung bedingen, anhand der nachfolgenden Abbildung zeigen:

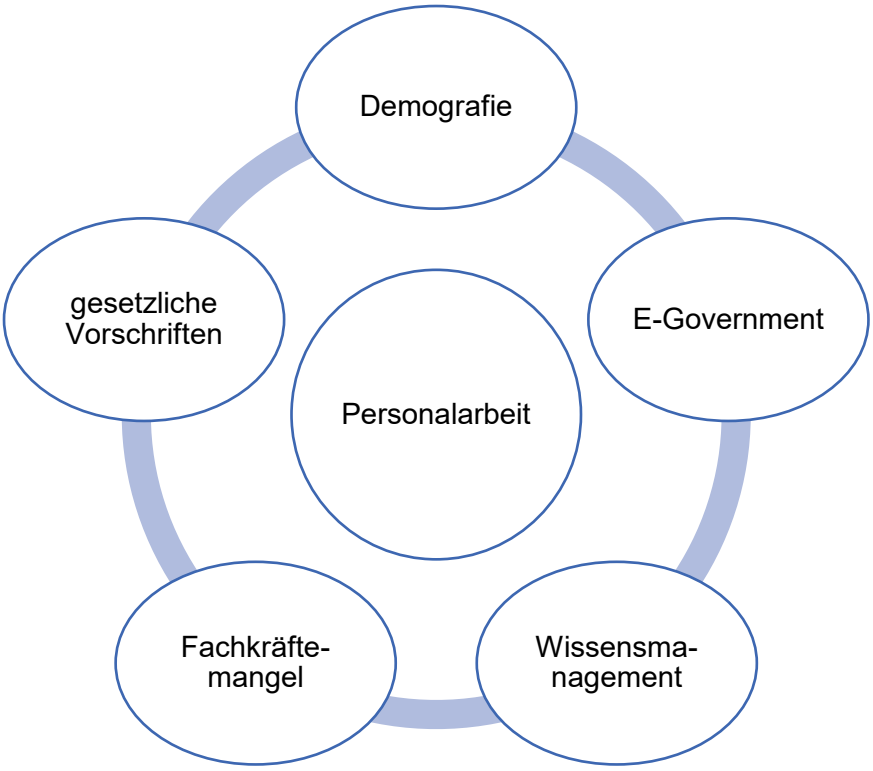


Abb. 1: Rahmenfaktoren der Personalarbeit (eigene Darstellung)

Neben diversen politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen besteht aufgrund des weiterhin anhaltenden Fachkräftemangels ein expliziter Qualifizierungsdruck, um auch künftig dem wachsenden Aufgabenspektrum gerecht zu werden.

In den kommenden Jahren dramatisiert sich dieser Zustand, da zahlreiche Beschäftigte den Öffentlichen Dienst, und damit auch unsere Kreisverwaltung, altersbedingt verlassen. Bereits heute übersteigt die Nachfrage nach geeigneten Fach- und Führungskräften das auf dem Arbeitsmarkt vorhandene Angebot. Am Beispiel der Kreisverwaltung zeigt sich dies u. a. darin, dass offene Vakanzen teilweise mehrfach ausgeschrieben werden, bevor eine adäquate Nachbesetzung erfolgen kann. Zum Teil gelingt dies jedoch auch nach mehrmaligem Ausschreiben nicht.

Darüber hinaus werden die Ansprüche der Bürger*innen an unsere Kreisverwaltung zunehmend höher. Anliegen jeder Art sollen in Zukunft schneller, unkomplizierter und idealerweise digital bearbeitet werden.

Wegweisende und anvisierte Gesetzesnovellierungen führen unter dem Deckmantel einer rechtskonformen Ausführung übertragender Aufgaben dazu, Mitarbeitende beschäftigen zu müssen, die sich ad hoc anpassen und auf neue Rahmenbedingungen einstellen können.

Nicht zuletzt beeinflusst auch das weitreichende Verwaltungsmodernisierungsprojekt „Moderne Verwaltung Potsdam-Mittelmark“ nachhaltig die Welt der künftigen (Zusammen-)Arbeit in unserer Verwaltung.

Auf der Grundlage all jener Aspekte wird es nunmehr wichtiger denn je, Personalmanagement auf eine moderne, strategisch kluge und innovative Weise zu betreiben. Hier nimmt die Personalentwicklung eine übergeordnete Rolle ein.

### 3. Ziele der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung in der Kreisverwaltung des Landkreises Potsdam-Mittelmark verfolgt im Wesentlichen die drei nachfolgenden Ziele:

I. Mit der Personalentwicklung wird die Intention verbunden, eine stärkere Mitarbeitendenbindung aufzubauen. Insbesondere deshalb, weil mit den Personalentwicklungsmaßnahmen Motivations- und Wertschätzungsgedanken einhergehen. Dies führt idealerweise zu einer verbesserten Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

II. Die Personalentwicklung wird hinzukommend als wichtiges Instrument der Personalgewinnung angesehen. Es entsteht dadurch die Möglichkeit, dem Generationenwandel zu begegnen, eigenes Personal aus- und fortzubilden sowie eine ausgewogene Altersstruktur herzustellen.

III. Letztlich wird mit der Personalentwicklung auch das Fördern von Talenten verfolgt. Es geht darum, vorhandene Potenziale zu entdecken und auszubauen und herausragende Mitarbeitende zu fördern.

Die Zielvorstellungen sind in einem partizipativen Prozess mit den Führungskräften der Kreisverwaltung entstanden. Darüber hinaus orientiert sich die Personalentwicklung an den strategischen Zielen, die der Kreistag im Rahmen des Steuerungskreislaufs beschlossen hat.

## 4. Leitprinzipien der Personalentwicklung

- Die Personalentwicklung betrifft alle Beschäftigten des Landkreises Potsdam-Mittelmark unabhängig von Hierarchie, Zugehörigkeitsdauer und Art des Beschäftigungsverhältnisses.
- Seitens des Verwaltungsvorstandes werden die Prozesse der Personalentwicklung unterstützt.
- Die hiesige Personalentwicklung zeichnet sich durch eine gute Zusammenarbeit unter allen Beteiligten, transparente Entscheidungsprozesse, gegenseitiges Vetrauen sowie einen offenen Informationsfluss aus.
- Sie wirkt in allen Prozessen der Personalarbeit sowie des Changemanagements mit.
- Im Rahmen der Personalentwicklung werden die Aspekte der Gleichstellung und Antidiskriminierung berücksichtigt.
- Das Personalentwicklungskonzept ist nicht abschließend und bedarf einer stetigen Überarbeitung.

Abb. 2: Leitprinzipien der Personalentwicklung in Potsdam-Mittelmark (eigene Darstellung)

## 5. Beteiligte und Verantwortliche

In den einzelnen Handlungsfeldern dieses Personalentwicklungsprogramms übernehmen unterschiedliche Akteure einzelne Programmpunkte. Wesentlich ist hierbei ein verlässliches und vertrauensvolles Zusammenwirken aller Akteure, da die Personalentwicklung als Querschnittsaufgabe zu verstehen ist und auf allen Ebenen stattfindet.

Von übergeordneter Wichtigkeit sind dabei folgende Parteien:

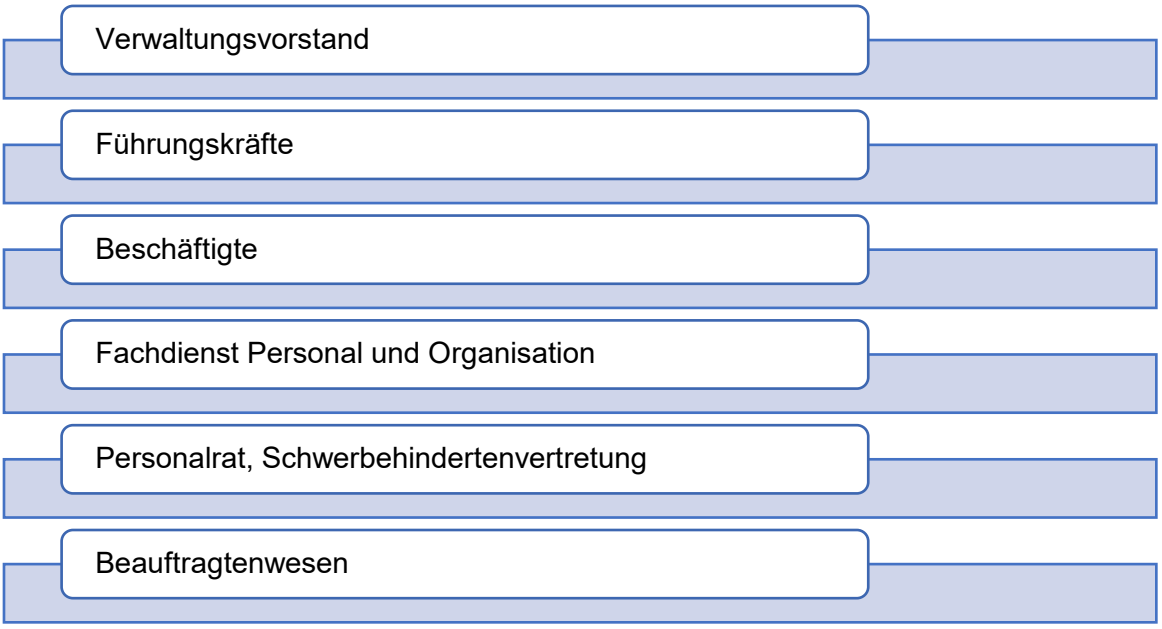


Abb. 3: Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Als **Verwaltungsvorstand** agieren innerhalb der Kreisverwaltung der Landrat nebst Beigeordneten. Alle erkennen die herausragende Rolle der Personalentwicklung an und nehmen diesbezüglich eine Vorbildfunktion ein. Im Rahmen der Hauptverwaltungskonferenz als Beratungsgremium des Verwaltungsvorstandes werden auf Initiative des Fachdienstes Personal und Organisation die wesentlichen Grundlagen und Richtlinien der Personalentwicklungspolitik in der Kreisverwaltung erörtert und zur Umsetzung empfohlen. Auch obliegt es dem Verwaltungsvorstand, Erfolgskontrollen zu initiieren.

**Führungskräfte** sind angehalten, ihre Schlüsselrolle im Rahmen der Personalentwicklung aktiv und eigeninitiativ auszuüben. Ihnen wird die Aufgabe zuteil, die dezentrale Personalentwicklung in der jeweiligen Organisationseinheit voranzutreiben. Dazu bieten sie mindestens einmal jährlich das Mitarbeitendengespräch an. Vor diesem Hintergrund besprechen sie Entwicklungspotenziale, besondere Interessenlagen sowie konkrete Fortbildungswünsche mit den Beschäftigten. Sie tragen die Verantwortung dafür, die Weiterentwicklungsbedarfe an den Fachdienst Personal und Organisation heranzutragen. Dabei nehmen sie eine bedeutsame Vorbildfunktion ein, welche anhand ihrer Einstellung, ihrer Veränderungsbereitschaft und ihrer Kompetenz verkörpert wird.

Auch die **Beschäftigten** bringen sich (pro)aktiv und eigenverantwortlich in den Personalentwicklungsprozess ein. Sie zeigen die stetige Bereitschaft für Veränderungen und zum Lernen. Zugleich nutzen sie die Möglichkeit, mindestens einmal jährlich ein Mitarbeitendengespräch in Anspruch zu nehmen. Hier sind die Mitarbeitenden angehalten, eigene Wünsche und Ideen transparent darzulegen. Hinzukommend ist es möglich, dass

sich diese, nach vorheriger Absprache mit der jeweiligen Führungskraft, direkt an den Fachdienst Personal und Organisation wenden.

Daneben gilt es, den **Fachdienst Personal und Organisation** als wichtigen Eckpfeiler der Personalentwicklung anzusehen. So wird dort die strategische und organisatorische Ausrichtung der Personalentwicklung festgelegt. Innerhalb des Fachdienstes Personal und Organisation erfolgt die Konzeption, Implementierung, Kontrolle und Weiterentwicklung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen. Daneben agiert der Fachdienst Personal und Organisation als interner Dienstleister für alle Belange der Personalentwicklung. Er nimmt damit nicht nur eine konzeptionelle, sondern auch eine beratende Funktion ein.

Der **Personalrat** stellt im Hinblick auf die Personalentwicklung ein wichtiges Bindeglied dar und vertritt die Interessen der Mitarbeitenden. Zwischen dem Arbeitgeber und dem Personalrat findet eine konstruktive Zusammenarbeit statt. Neben den gesetzlich verankerten Aufgaben kann er eigene Ideen in den Personalentwicklungsprozess einbringen und wird dabei beratend und unterstützend tätig.

Zum **Beauftragtenwesen** in diesem Kontext zählt insbesondere die Gleichstellungsbeauftragte. Diese und die **Schwerbehindertenvertretung** der Kreisverwaltung stellen sicher, dass die besonderen Interessen der Beschäftigten vertreten werden.

## 6. Personalentwicklung als Prozess

Zur Gewährleistung einer strategisch ausgerichteten und professionellen Personalentwicklung ist es unabdingbar, diesen Teilbereich des Personalmanagements als sechsstufigen Prozess zu verstehen (Becker, 2005). Die Federführung obliegt dem Fachdienst Personal und Organisation. Dabei finden Maßnahmen der leistungsorientierten Bezahlung Anwendung.

In einem ersten Schritt wird dabei eine **Bedarfsanalyse** vorgenommen. Grundlage hierfür bilden u. a. die im Landkreis Potsdam-Mittelmark flächendeckend vorhandenen Stellenbeschreibungen nebst geforderten Anforderungsprofilen. Aus diesen ist ablesbar, welche allgemeinen, fachlichen und spezifischen Kenntnisse, z. B. bestimmte Gesetze und Verordnungen, zur Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind. Daneben schlüsseln die Stellenbeschreibungen auf, welche formalen Voraussetzungen (Ausbildung / Studium / Weiterqualifizierung) zur Ausübung der Tätigkeit notwendig sind. Auf dieser Basis findet ein Abgleich mit den Fähigkeiten und formalen Voraussetzungen, über welche die stelleninhabende Person verfügt, statt. Daraus wird bereits ein erster Personalentwicklungsbedarf ableitbar. Ein solcher Bedarf kann sich jedoch auch dann

herauskristallisieren, wenn sich die Anforderungen an die tägliche Arbeit, z. B. aufgrund von Gesetzesänderungen oder veränderten Anspruchshaltungen der Bürger*innen, ergeben.

Anschließend wird die **Zielsetzung** definiert. Dies umfasst die konkrete Bezeichnung der angestrebten Entwicklungsergebnisse mitsamt notwendigen Inhalten und Methoden der Personalentwicklungsmaßnahme. Unter der Prämisse einer konstruktiven Zusammenarbeit sollte es gängige Praxis sein, die Zielsetzung in einem partizipativen Prozess mit den betreffenden Mitarbeitenden zu definieren.

In einem nächsten Schritt findet das **Entwickeln der Personalentwicklungsmaßnahme** statt. Hier geht es darum, die zeitlichen, sachlichen und personellen Rahmenbedingungen zu klären. Dabei werden u. a. die folgenden Fragen beantwortet:

- Welche Maßnahme ist zur Erfüllung des Entwicklungsziels geeignet?
- In welchem zeitlichen Umfang und wo (am Arbeitsplatz vs. abseits des Arbeitsplatzes, intern vs. extern) findet die Maßnahme statt?
- Wer muss über das Absolvieren der Maßnahme in Kenntnis gesetzt werden (Führungskraft, Vertretungskolleg*innen, Personalrat)?

Nunmehr beginnt die operative und damit auch produktive Phase, da die Personalentwicklungsmaßnahme **durchgeführt** wird. Das heißt, die Mitarbeitenden durchlaufen hier die anvisierte Maßnahme, z. B. die Weiterqualifizierung, die Ausbildung oder das Studium, an unterschiedlichen Lernorten. Idealerweise mündet dies in einem erfolgreichen Abschluss.

Danach beginnt die **Erfolgskontrolle**. Zu prüfen ist dabei, inwieweit das Entwicklungsziel mit dem erfolgreichen Abschluss der Maßnahme erreicht werden kann. So können Aussagen zur Effektivität und Effizienz der Instrumente herausgearbeitet werden, was insbesondere für künftige Maßnahmen von besonderer Bedeutung ist.

Zuletzt erfolgt die **Transfersicherung.** Sie beantwortet die Frage, inwieweit durch das Gelernte eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsqualität erreicht werden kann. Wichtig ist, dass eine solche Einschätzung direkt am Arbeitsplatz, nicht aber durch entsprechende Erfolgskontrollen, z. B. beim Bildungsträger, erfolgt. Führungskräfte und Mitarbeitende sind angehalten, die Transfersicherung im Dialog zu besprechen. Geprüft werden kann dabei u. a., inwiefern vorherige Probleme durch neue Fähig- und Fertigkeiten sowie das gewonnene Wissen nunmehr lösbar sind.

Die nachfolgende Visualisierung fasst die beschriebenen Prozessschritte noch einmal zusammen:

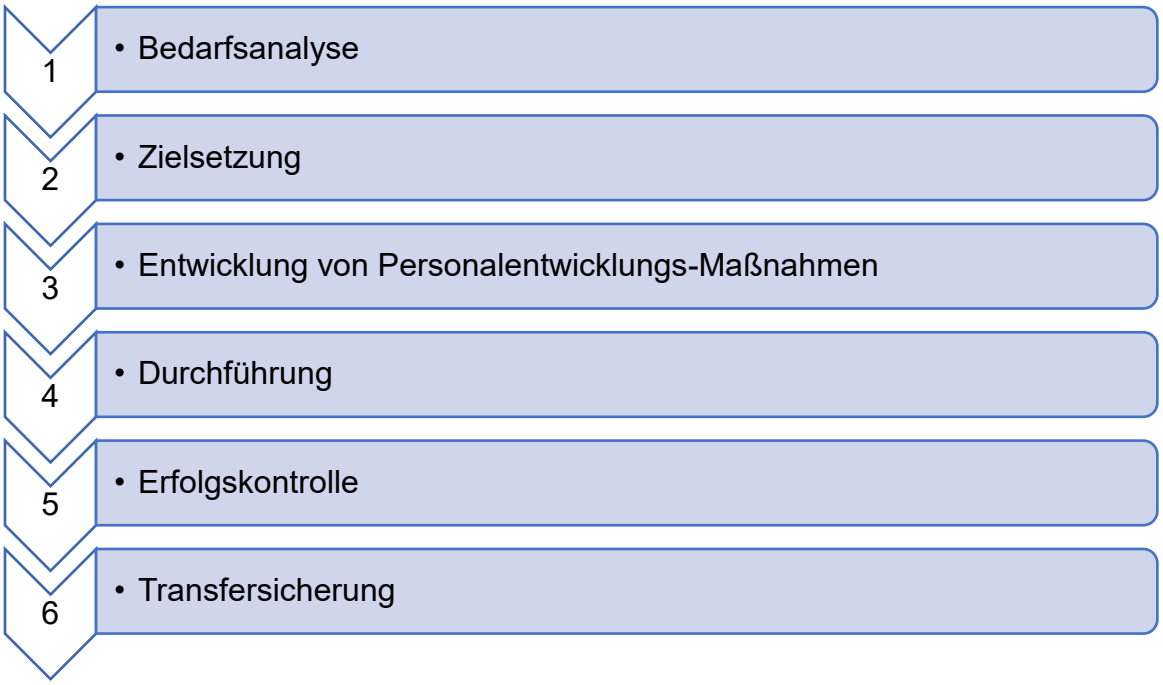


Abb. 4: Prozess der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

**7. Handlungsfelder und Instrumente**

Innerhalb dieses Kapitels werden die einzelnen Instrumente bzw. Maßnahmen der Personalentwicklung anhand der lebenszyklischen Laufbahnphasen der Beschäftigten dargestellt. Anhand der nachfolgenden Abbildung werden jene Abschnitte verdeutlicht:

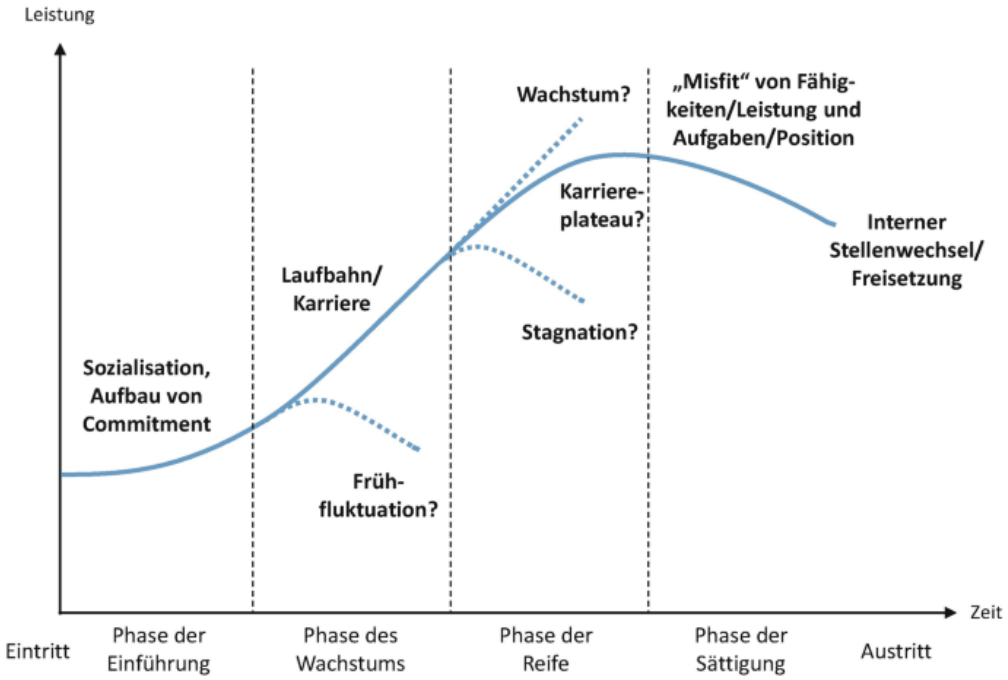


Abb. 5: Lebenszyklusorientierte Laufbahnphasen nach Graf (2011, S. 97)

Dabei ist für jedes Instrument der bisherige Bearbeitungsstand ablesbar. Hierfür dient ein Ampelsystem, welches wie folgt zu verstehen ist:

Ausstehend: Die Maßnahme soll künftig konzeptioniert und ggf. implementiert werden.

In Planung: Die Maßnahme ist (in Teilen) konzeptioniert, jedoch noch nicht bzw. lediglich teilweise implementiert.

Eingeführt: Die Maßnahme ist implementiert und findet bereits Anwendung.

Wichtig ist, dass die Darstellung der Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen dieses Konzeptes als nicht abschließend anzusehen ist.

### 7.1 Einstellungsverfahren

In der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark beginnt der Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen bereits vor der Einstellung neuer Beschäftigter. Folgende Instrumente sind dabei anzuführen:

#### *a. Personalauswahl auf Basis von Anforderungsprofilen*

Im Vorfeld einer Stellenausschreibung werden in Kooperation mit den Führungskräften spezifische Anforderungsprofile erarbeitet, die die Grundlage für die Ausschreibung und das weitere Stellenbesetzungsverfahren bilden. Anforderungsprofile müssen sich immer an den jeweiligen Aufgabeninhalten der Stelle orientieren und Aussagen zu den notwendigen Kompetenzen und Voraussetzungen treffen. Diese Informationen werden in der Stellenbeschreibung verankert. Schließlich soll mit der Gewinnung neuer Mitarbeitender die Gewähr verbunden sein, qualitativ hochwertiges Personal für die Aufgaben der Zukunft zur Verfügung zu haben. Erfüllen externe Bewerbende das Anforderungsprofil nicht, so ist im

Einzelfall und in Absprache mit dem Fachdienst Personal und Organisation (Team PE) nach einer individuellen Lösung zu suchen.

### *b. Strukturierte Vorstellungsgespräche*

Alle in der Kreisverwaltung stattfindenden Vorstellungsgespräche folgen einem festen Ablaufschema und basieren auf einem vorab erstellten Fragenkatalog. Damit wird aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit sichergestellt, dass allen Bewerbenden dieselben Fragen gestellt werden. Im Rahmen der Vorstellungsgespräche werden neben biografischen, fachlichen und situativen Fragen auch die Motivationshintergründe erfragt. Unter Umständen findet vorab auch ein Einstellungstest statt bzw. erhalten die Bewerbenden eine Aufgabe, welche sie in Heimarbeit vorbereiten und im Rahmen des Gespräches vorstellen.

Es ist anberaumt, die strukturierten Auswahlverfahren künftig so auszubauen, dass

- mit der Veröffentlichung der Stellenausschreibung bereits ein mit allen Beteiligten (Führungskräften, Personalrat, Beauftragtenwesen, Schwerbehindertenvertretung, Fachdienst Personal und Organisation) abgestimmter Zeitplan feststeht, der z. B. die Sichtung der Unterlagen, die Vorauswahl und die Terminierung der Vorstellungsgespräche beinhaltet. Auf diese Weise sollen zeitliche Verzögerungen minimiert werden.

- eine vom Verfahren unabhängige Person, z. B. aus einem anderen Fachdienst, den Gesprächen als neutrale*r Dritte*r beiwohnt. So erfolgt die Betrachtung der Bewerbenden aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dazu finden vorab entsprechende Schulungen bzw. Briefings statt.

### *c. Bewerber 3 – softwarebasiertes Auswahlverfahren*

Die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses mit Bewerber3 von P&I bietet zahlreiche Vorteile sowohl für den Landkreis Potsdam-Mittelmark als auch für Bewerbende. Zum einen ermöglicht die Software einen effizienteren und schnelleren Bewerbungsprozess, da der manuelle Aufwand reduziert wird. Künftig erfolgt das Einreichen von Bewerbungen demnach nicht mehr per E-Mail, sondern direkt über die Karriereseite. Dort werden zentral alle Unterlagen durch die Bewerbenden hochgeladen. Idealerweise können Stammdaten (insb. Adresse- und Geburtsdaten) direkt aus den eingereichten Dokumenten herausgelesen werden. Zum anderen ermöglicht die Software eine schnellere und effizientere Kommunikation mit den Bewerbenden.

### 7.2 Einführungsphase

Der Analogie der lebenszyklusorientierten Laufbahnphasen nach Graf folgend wird die Auflistung der Personalentwicklungsmaßnahmen nun bezugnehmend auf die Einführungsphase (sog. „Onboarding“) fortgeführt.

#### *a. Buddy-Programm*

Der im englischsprachigen Raum verbreitete Begriff „Buddy“ bedeutet so viel wie Kumpel*ine, Wegbegleiter*in oder Gefährte*in.

Mit der Einführung eines sogenannten „Buddy-Programms“ wird die Intention verbunden, neuen Mitarbeitenden (sogenannte „Newbies“ oder „kleine Buddies“) einen reibungslosen Start in der Kreisverwaltung zu bescheren, sodass sich diese wohl und willkommen fühlen.

Interessierte Mitarbeitende agieren innerhalb der Buddy-Aufgabe in erster Linie als persönliche*r Ansprechpartner*in und geben dabei wichtige Tipps und Tricks für die **soziale** Integration in die neue Tätigkeit. Dabei begleiten sie neue Beschäftigte über einen Zeitraum von etwa drei Monaten. Dies stellt ein wesentliches Unterscheidungskriterium zur (fachlichen) Einarbeitung durch Mentorinnen und Mentoren dar.

Das entsprechende Konzept zum Buddy-Programm liegt vor und erste Matchings sind bereits erfolgt. Nunmehr ist das Registrierungsverfahren digital über das Kommunalportal abbildbar. Diese Re-Implementierung, die den Zugang zu allen nützlichen Informationen erleichtert und so die Hemmschwelle der Registrierung minimiert, ist erfolgreich abgeschlossen. Gleichzeitig ist damit der innerhalb des Fachdienstes Personal und Organisation stattfindende Prozess durch die Digitalisierung verschlankt worden.

#### *b. (Online)-Willkommenstag*

Nachdem zeitweise nahezu alle Präsenzveranstaltungen in der Kreisverwaltung abgesagt wurden, ist im Sommer 2021 die Idee eines Online-Willkommenstages entstanden. Ca. einmal monatlich findet dieser unter Moderation der Personalreferentinnen statt. Dabei wird auf das Videokonferenztool BigBlueButton zurückgegriffen. Inhaltlich geht es um folgende Fragestellungen:

- Wie ist die Kreisverwaltung organisiert?
- Welche Leitlinien und Leitbilder herrschen vor?
- Was macht die Kreisverwaltung zu einem attraktiven Arbeitgeber?
- Welche technischen Tools finden Anwendung (HR-Software, Mailprogramm, Technik für das ortsflexible Arbeiten)?

Daneben wird der Online-Willkommenstag durch eine gemeinsame Sport- und Kocheinheit abgerundet.

Entsprechende Willkommenstage finden nunmehr auch wieder im Präsenzmodus statt. Die Inhalte orientieren sich dabei an den obig dargestellten Fragestellungen.

### *c. Strukturierte Einarbeitung*

Übergeordnetes Ziel ist es, im Rahmen einer strukturierten Einarbeitungsphase alle neu eingestellten Beschäftigten bzw. interne Mitarbeitende, welche umgesetzt wurden, optimal einzuarbeiten und zu integrieren. Die neuen Mitarbeitenden sollen sich rasch mit der Verwaltung identifizieren, ihre Aufgaben kennen und beherrschen lernen und mit Interesse an die Aufgabenerfüllung herangehen.

Nach der Auswahl der Bewerbenden beginnt die Aufgabe, die neuen Beschäftigten einzuarbeiten und an die neue Tätigkeit heranzuführen. Dies geschieht nicht automatisch. Vielmehr ist es erforderlich, die neuen Beschäftigten intensiv zu beraten und zu begleiten. Die in der Anlage 7 zur Dienstanweisung Nr. 1 implementierte Checkliste legt die vorgegebene Vorgehensweise als Mindeststandard für die notwendigen Begleitungsschritte fest. Sie dient gleichzeitig als Orientierungshilfe für alle Führungskräfte und zeigt auf, welche Schritte zu welchem Zeitpunkt erforderlich sind.

Beispielhaft können hier die Benennung eines Mentors oder einer Mentorin, das Entwickeln eines Einarbeitungskonzeptes, ein Begrüßungsgespräch durch die Führungskräfte sowie diverse Feedbackgespräche erwähnt werden. Alle genannten Maßnahmen sind von den Führungskräften verbindlich anzuwenden.

Die Probezeit für neu eingestellte Mitarbeitende ermöglicht es dem Arbeitgeber, vertreten durch die Führungskräfte vor Ort, sich in dieser Zeit abschließend ein Bild über die getroffene Personalauswahl zu machen und gegebenenfalls Fehler zu korrigieren. Die Führungskräfte vor Ort tragen die Verantwortung für die Einarbeitung neuer Beschäftigter sowie für eine erfolgreiche Absolvierung der Probezeit. Der Fachdienst Personal und Organisation kann diesen Prozess nur unterstützend begleiten.

Beschäftigte, die sich in der Probezeit nicht bewähren, können nicht über die Probezeit hinaus weiterbeschäftigt werden. Die Führungskräfte tragen hierfür die Verantwortung.

## 7.3 Entwicklung und Festigung (Wachstums- und Reifephase)

Innerhalb der Wachstumsphase geht es im Wesentlichen um die vertikale oder horizontale Entwicklung eines Mitarbeitenden. Dabei werden in der Kreisverwaltung Fach- und Führungskarrieren unterschieden.

Während der Reifephase erreichen Mitarbeitende unter Umständen ihr persönliches Karriereplateau. Umso wichtiger ist es in diesem Rahmen, mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen zu verhindern, dass die Leistung der Mitarbeitenden, beispielsweise aufgrund sich einschleichender Routinen, sinkt. Langeweile und Perspektivlosigkeit sollen vorgebeugt werden.

### *a. (Nachwuchs)Führungskräfteentwicklung*

Künftig wird der Gewinnung neuer Führungskräfte aufgrund des steigenden Bedarfes durch altersbedingte Austritte mehr Bedeutung beigemessen. Dabei obliegt den Führungskräften im Rahmen ihrer Eigenverantwortung ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Führungsgeschick, was sich nicht zuletzt in einer qualitativ hochwertigen Aufgabenerfüllung widerspiegelt. Deshalb ist dieses Potenzial mit geeigneten Maßnahmen auch fortan mehr zu fordern und zu fördern.

Führungskräftenachwuchs kann im Rahmen der Personalentwicklung zum einen aus dem eigenen Personalbestand herausgebildet und zum anderen durch Einstellung gewonnen werden. Arbeitgeberseitige Unterstützungsangebote für die Qualifizierung lassen sich wie folgt aufzeigen:

- **Weiterqualifizierung durch externe Bildungsträger**
  Bereits seit vielen Jahren findet eine intensive Zusammenarbeit mit der Brandenburgischen Kommunalakademie zur Weiterqualifizierung neuer Führungskräfte statt.
  Alle Teilnehmenden erlernen im Rahmen der Fortbildung „Führung Plus“ die wichtigsten Aspekte ihrer Vorgesetztenrolle. Sie erkennen auf Basis des ganzheitlichen Ansatzes ihre persönlichen Stärken und Schwächen und erarbeiten Verhaltensweisen für typische Führungssituationen.
  Neben sog. „Softskills“ erfolgt auch eine Wissensvermittlung im Hinblick auf rechtliche und organisatorische Themenkomplexe.
  Vereinzelt besuchen neue Führungskräfte auch Veranstaltungen des Kommunalen Bildungswerkes. Angeboten wird hier ein Kompaktkurs aus Grundlagen-, Aufbau- und Vertiefungsmodulen, mittels welchem die optimale Ausübung einer Führungsposition herbeigeführt werden soll.

- **Weiterqualifizierung durch interne Bildungsprogramme**
  Neben der externen Ausbildung von Führungskräften ist künftig auch eine verstärkte interne Begleitung anberaumt. Hier soll ein eigens auf und für die Kreisverwaltung zugeschnittenes Führungskräfteentwicklungsprogramm etabliert werden. Ähnlich wie bei den externen Anbietern wird dabei ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt. Damit ist

gemeint, dass neben persönlichen Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen auch rechtliche und organisatorische Bereiche angesprochen werden. Nicht zuletzt sollen auch interne Leitlinien, Leitbilder, Prozesse sowie Dienstanweisungen und –vereinbarungen Bestandteil der Weiterqualifizierung sein.

- **Führung auf Probe**
  Im Hinblick auf die Besetzung von Stellen mit Führungsverantwortung gibt es tarifvertraglich geregelte Möglichkeiten, die im Landkreis Potsdam-Mittelmark (zum Teil) Anwendung finden. Führungspositionen können gemäß § 31 TVöD auf Probe für längstens zwei Jahre übertragen werden.
  So ergibt sich die Chance, den Führungskräftenachwuchs zu testen und gleichzeitig Stärken, aber auch Schwächen, frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls zu korrigieren, um nach Ablauf der jeweils vorgegebenen Fristen eine abschließende Entscheidung zu treffen.

- **Führungskräfte-Sparring**
  Für ein einheitliches Begriffsverständnis sollte hier zunächst klargestellt werden, dass Sparring ursprünglich dem Kampfsport entstammt. In diesem Kontext ist damit jedoch gemeint, dass eine Führungskraft durch seine*n Sparringpartner*in zum Nachdenken angeregt wird und Hilfestellungen erhält. Konkret soll dies so laufen, dass jeder neuen Führungskraft eine erfahrene Führungskraft zur Seite gestellt wird, welche unterstützt, Entscheidungen zu finden. Es findet dabei ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch statt. Daneben können Sparringpartner*innen auch (simulierten) Mitarbeitendengesprächen beiwohnen und anschließend Feedback geben.

- **Führungskräfte-Stammtisch**
  Bei dem Führungskräfte-Stammtisch handelt es sich um eine Informations-, Austausch- und Vernetzungsveranstaltung. In regelmäßigen Abständen (etwa alle ein bis drei Monate) findet zu diversen Führungsthemen, z. B. Stellenbeschreibungen, Mitarbeitendenmotivation sowie Onboarding, ein gemeinsamer Dialog statt. Dazu referieren Mitarbeitende aus den unterschiedlichen Bereichen der Kreisverwaltung.

### *b. Fortbildungen*

Um dem gemeinsamen Interesse an einem hohen Qualifikationsniveau und lebenslangem Lernen von Beschäftigten gerecht zu werden, bietet der Arbeitgeber die entsprechenden Möglichkeiten der Qualifizierung. Dazu gehören fachspezifische Fort- und Weiterbildungen,

Anpassungs- und Aufstiegsfortbildungen sowie ein- und mehrtägige Seminare. Diese können sowohl extern als auch im Rahmen von Inhouse-Veranstaltungen besucht werden.

Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitendengespräches haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, mit ihrer Führungskraft über die persönliche Personalentwicklung zu sprechen. In der Rubrik „Ihre Zukunft in der Kreisverwaltung PM“ kann angegeben werden, ob

- spezielle Entwicklungspotenziale (Fach- und/oder Führungskarriere)
- besondere Interessen (Dozierendentätigkeit, IT-Affinität, Ausbildendentätigkeit)
- konkrete (über)fachliche Fortbildungen
- Hospitationen in anderen Organisationseinheiten

vorhanden sind bzw. gewünscht werden.

In Abstimmung mit der Führungskraft soll über den Bedarf und die tatsächliche Inanspruchnahme einer Fort- und Weiterbildung entschieden werden. Auch die Führungskraft hat hierbei die Möglichkeit, die Mitarbeitenden über eventuell notwendige Qualifizierungen zu informieren.

Die Fachbereiche bzw. Dezernate / Fachdienste erhalten ein jährliches Fortbildungsbudget, über welches sie im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung verfügen können.

Der Fachbereich bzw. das Dezernat 1 organisiert und finanziert zentrale Schulungsmaßnahmen, die sinnvollerweise für die gesamte Verwaltung anzubieten und durchzuführen sind, wie z. B. Inhouse-Seminare und komplexere Schulungsreihen.

### *c. Einführung einer E-Learning-Plattform*

Mit der Einführung eines Learning-Management-Systems (LMS) wird die Intention verbunden, eine digitale Lernplattform für alle Mitarbeitenden der Kreisverwaltung zu schaffen. (Über)Fachliche Schulungsinhalte und Kurse stehen im LMS zentral zur Verfügung und können jederzeit, unabhängig vom Endgerät, abgerufen werden. Die Beschäftigten können vor diesem Hintergrund selbstbestimmt lernen. Gleichzeitig bietet eine derartige Plattform die Möglichkeit, stetig neue Kurse einzuspielen und damit stets auf dem aktuellen Stand zu sein.

Die Einführung einer E-Learning-Plattform in der Kreisverwaltung fokussiert zunächst die Bereiche Datenschutz und Informationssicherheit.

### *d. Feedbacksystem*

Das jährliche Mitarbeitendengespräch (MAG) ist bereits seit vielen Jahren ein fester Bestandteil der Gesprächskultur im Landkreis Potsdam-Mittelmark. Unter dem Motto „Ein

Gespräch – zwei Gewinner*innen“ kommen Führungskräfte und Mitarbeitende einmal im Jahr zu einem gemeinsamen Dialog zusammen.

Mit dem MAG wird die Intention verbunden,

- Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale aufzudecken,
- gemeinsame Arbeitsziele zu definieren,
- eine gute Zusammenarbeit zu fördern sowie
- die Arbeitsmotivation und –zufriedenheit zu steigern.

Mit der Novellierung des bisherigen Bogens ergeben sich einige Veränderungen.

1) Die Einschätzung eines Mitarbeitenden kann ab sofort aus drei Perspektiven erfolgen: Sicht der Führungskraft, Sicht der Kolleg*innen und eigene Sicht – es findet daher, auf Wunsch des Mitarbeitenden, eine 270°-Einschätzung im Rahmen einer Erprobungsphase statt.
2) Der Bogen des neuen Gesprächsleitfadens besteht aus insgesamt sieben Kapiteln. Neu ist dabei der sog. „Verhaltens- und Leistungskompass“ sowie ein Abschnitt bezüglich der Personalentwicklung. Auch werden künftig die Elemente zur Beurteilung von Stufenaufstiegen sowie zur Zielvereinbarung direkt im MAG-Bogen abgebildet.
3) Für eine nahtlose Weiterbearbeitung der Stufenaufstiegs- und Personalentwicklungsbeurteilungen wird eine Uploadmaske im Kommunalportal eingerichtet. Fachdienst 12 kann demnach schneller und bedarfsgerecht bei der Umsetzung von Maßnahmen reagieren.
4) Insbesondere die verhaltens- und leistungsbezogene Einschätzung der Mitarbeitenden orientiert sich fortan stärker an den Leitlinien für eine gute Kultur der Zusammenarbeit und Führung. Dies soll die Sichtbarkeit dieser Leitlinien stärker fokussieren.

Hierzu wird es umfangreiche Schulungsmaßnahmen für alle Führungskräfte und interessierte Beschäftigte geben. Anberaumt ist ebenso die Implementierung eines Führungskräfte-Feedbacks.

### 7.4 Bewahrung und Verstetigung (Sättigungsphase und Austritt)

#### *a. Schulungsreihe „Fit im Beruf“*

Um künftig auch älteren Mitarbeitenden mehr Unterstützung zu bieten, ist eine Inhouse-Schulungsreihe angedacht.

Bereits heute werden vonseiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements flächendeckend Rentenberatungen angeboten. Diese sollen auch Bestandteil der Schulungsreihe sein. Daneben könnte es inhaltlich um die Themen

- Altersvorsorge
- Gesundheitsförderliche und präventive Bewegungsprogramme
- Stressmanagement und
- Widerstandsfähigkeit

gehen.

### *b. Exit-Gespräche*

Exit-Gespräche werden seitens des Fachdienstes Personal und Organisation sowohl mit denjenigen Kolleg*innen geführt, welche die Kreisverwaltung auf eigenen Wunsch (Aufhebung/Kündigung des Arbeitsverhältnisses) verlassen als auch mit denen, die altersbedingt ausscheiden.

Auf diese Weise soll ein wertschätzender Abschied auch vonseiten des Fachdienstes Personal und Organisation sichergestellt werden. Hinzukommend können dadurch auf systematische Weise die Kündigungsgründe erfasst und damit eine Weiterentwicklung und Potenzialanalyse des Arbeitgebers vorgenommen werden.

Alle Gespräche finden im Vier-Augen-Modus statt und können wahlweise persönlich, telefonisch oder per Videokonferenz wahrgenommen werden. Thematisch geht es dabei auch um das Teamklima, das Verhältnis zur Führungskraft, positive und negative Aspekte der Arbeit sowie entsprechende Verbesserungsvorschläge für die Kreisverwaltung. Hierzu finden in regelmäßigen Abständen interne Auswertungen statt.

## 8. Schlusswort

Bereits Henry Ford erkannte: „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“

Das vorliegende Konzept stellt keineswegs das Ende des langjährigen Implementierungsprozesses der Personalentwicklung dar. Vielmehr müssen einzelne Instrumente nunmehr etabliert und ausgeschmückt werden.

Wichtig ist dabei, dass dieses Konzept nicht in den Weiten der hiesigen Schreibtischschubladen verschwindet, sondern auch aktiv durch alle Beteiligten gelebt wird. Nur unter dieser Prämisse können die mit der Personalentwicklung im Landkreis Potsdam-Mittelmark verbundenen Ziele erreicht werden.

**Literaturverzeichnis**

Becker, M. (2011, 2005). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Schäffer-Poeschel.

Graf, A. (2011). Lebenszyklusorientierte PE als Ausgangspunkt für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In B. Seyfried (Hrsg.), Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente (S. 93–105). Bonn: BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung.