



SCHWERPUNKT

## **Das Landratsamt — ein attraktiver Arbeitgeber**

**EDITORIAL** 3

**SCHWERPUNKT: DAS LANDRATSAMT — EIN ATTRAKTIVER ARBEITGEBER**

Arbeiten Sie schon, wie Sie wollen?  
**Einmal zum Landkreis Ravensburg bitte** 5

Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung  
**Modern, zukunftsgerichtet und innovativ** 6

Arbeitgeberattraktivität  
**Was macht das Landratsamt Schwäbisch Hall zu einem attraktiven Arbeitgeber?** 8

Maßnahmen gegen Fachkräftemangel  
**Ein „Überraschend.Attraktiver.“-Arbeitgeber** 10

WIR.DER KREIS.  
**Das Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis** 12

Arbeiten in der Kreisverwaltung  
**Für hier. Für alle. Das Landratsamt Alb-Donau-Kreis.** 13

Starker Start für Führungskräfte  
**Führungskräfteentwicklung beim Landkreis Esslingen** 15

Aktive Suche statt Abwarten  
**Der Öffentliche Dienst behauptet sich im Wettkampf der Arbeitgeber durch seine Vielfalt und seine Nähe zu gesellschaftlichen Entwicklungen** 16

Personal entwickeln, damit Personal etwas entwickeln kann  
**Der Landkreis. Dein Arbeitgeber. Erfrischend anders.** 19

WIR SIND CHANGEMAKER  
**Das Landratsamt Lörrach gewinnt mit moderner Arbeitswelt und attraktivem Personalmanagement** 20

Das Landratsamt Ludwigsburg — ein moderner Arbeitgeber  
**Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels** 22

Nachwuchsführungskräfteprogramm verzeichnet erste Erfolge  
**Ein attraktiver Arbeitgeber an einem der schönsten Standorte Deutschlands** 24

**WEITERE THEMEN**

Das Palliativprojekt 2023  
**Gemeinsam engagiert für die palliative Versorgung im Landkreis Reutlingen** 27

Leitfaden erschienen  
**Wie Landkreisverwaltungen klimaneutral werden** 29

**PERSONALIEN** 31

Alle Artikel und vieles mehr finden Sie  
auch auf unserer neuen digitalen  
Informationsplattform  
**landkreisnachrichten.de**

## „... geht es bei alledem auch um die Zukunft unseres demokratischen und sozialen Rechtsstaats“

Rund 45 Prozent der Beschäftigten der baden-württembergischen Landkreise scheiden in den kommenden anderthalb Jahrzehnten aus dem aktiven Dienst aus. Vor diesem Hintergrund arbeiten die Landratsämter mehr denn je an ihrer Attraktivität als Arbeitgeber — um neue Mitarbeitende zu gewinnen, zugleich aber auch um das vorhandene Personal zu halten.

Von Prof. Dr. Alexis von Komorowski  
Landkreistag Baden-Württemberg



© Landkreistag Baden-Württemberg

Seit einem halben Jahrhundert geht die Zahl der Geburten zurück. Der ebenso einprägsame wie wissenschaftlich unzutreffende Begriff des „Pillenkicks“ hat vor Jahrzehnten schon Eingang in den Alltagswortschatz gefunden. Dennoch scheint die Überraschung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft immer wieder groß zu sein, wenn sich schon lange angelegte, statistisch bestens belegte demografische Entwicklungen in dem einen oder anderen Lebensbereich plötzlich krisenhaft zuspitzen. So verhält es sich ein Stück weit auch beim Fach- und Arbeitskräftemangel, der schon jetzt einen besorgniserregenden Umfang angenommen hat und sich in den kommenden Jahren massiv verschärfen wird.

Die Konsequenzen einer alternden Gesellschaft auf den Arbeitsmarkt sind in den zurückliegenden Jahren immer wieder erfolgreich verdrängt worden. Dafür gibt es vielfältige Ursachen. So mag zuletzt auch die Pandemiezeit dazu beigetragen haben. Ein Wissens- oder Erkenntnisdefizit allerdings war definitiv nicht dafür verantwortlich, dass es insoweit an der — neudeutsch — politischen „awareness“ gefehlt hat. Denn dass die bevölkerungsstärksten Jahrgänge, die Babyboomer, bis etwa zum Jahr 2030 in den Ruhestand treten werden, war hinlänglich bekannt. Und dass wir in Baden-Württemberg in den nächsten fünfzehn Jahren allein durch die geringere Zahl an Geburten ein Minus von knapp 800.000 Arbeitskräften haben werden, konnte jeder wissen, der die Geburten der in dieser Zeit in den Ruhestand tretenden Jahrgänge 1957 bis 1972 mit denen der ins Erwerbsleben eintretenden Jahrgänge 2000 bis 2015 abgleicht.

### Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeit als Attraktivitätsmerkmal

Nun aber sind wir mit einem sich krisenhaft zuspitzenden Fach- und Arbeitskräftemangel konfrontiert. Und folgerichtig

lassen auch die baden-württembergischen Landratsämter nichts unversucht, um sich strategisch und operativ als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Im Wettbewerb um kluge Köpfe und tatkräftige Hände können sie dabei eine Reihe von Trümpfen ausspielen. Dazu zählt sicherlich die Jobsicherheit, die in Zeiten wie diesen wieder höher im Kurs steht. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört dazu.

Noch wichtiger freilich ist, dass den jungen, aber auch vielen älteren Menschen die Sinnhaftigkeit ihres beruflichen Engagements immer wichtiger wird und ihnen manchmal sogar mehr Wert ist, als der eine oder andere zusätzliche Euro auf dem Gehaltskonto. Diesen Menschen mit ihrer starken intrinsischen Motivation, dem Gemeinwohl dienen und eine gelingende Zukunft aktiv mitgestalten zu wollen, bieten die Landkreise erstklassige Betätigungsfelder: von der Genehmigung von Windkraftanlagen über die Unterstützung hilfebedürftiger Kinder und Jugendlicher bis hin zur Digitalisierung von Schulen, um nur einige Beispiele zu nennen. Die Sinnhaftigkeit und Werthaltigkeit der beruflichen Tätigkeit — dies gehört zweifellos zum Kernbestand des Employer Branding, der Arbeitgebermarke aller Landkreise in Baden-Württemberg. Und das ist ein Pfund, mit dem sich am umkämpften Arbeitsmarkt wuchern lässt.

In diesem Schwerpunkt der Landkreismeldungen berichten etliche Landkreise von den unterschiedlichsten Ansätzen und Maßnahmen, die sie hausintern auf den Weg gebracht haben, um Fach- und Arbeitskräfte für eine Arbeit im Landratsamt zu gewinnen und das bereits vorhandene Personal wirksam an das Haus zu binden. Allen, die das Thema Fach- und Arbeitskräftemangel speziell auch in der öffentlichen Verwaltung umtreibt, kann die Lektüre dieser Beiträge nur wärmstens empfohlen werden — und zwar sowohl in punkto strategische Durchdringung als auch im Hinblick auf die Differenziertheit der operativen Herangehensweisen.

---

## **„Die Sinnhaftigkeit und Werthaltigkeit der beruflichen Tätigkeit — dies gehört zweifellos zum Kernbestand des Employer Branding, der Arbeitgebermarke aller Landkreise in Baden-Württemberg. Und das ist ein Pfund, mit dem sich am umkämpften Arbeitsmarkt wuchern lässt.“**

Auch die Gremien des Landkreistags haben sich zuletzt nochmals intensiv mit der Attraktivierung des öffentlichen Dienstes beschäftigt. Die dort angestellten Überlegungen zu Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung haben Eingang gefunden in ein Positionspapier, das auf der Homepage des Landkreistags einsehbar ist. Darin werden auch klare Erwartungen in Richtung der Landespolitik formuliert. Es geht um auf den ersten Blick sehr technisch anmutende, in der Konsequenz aber überaus wirkungsvolle Maßnahmen wie beispielsweise die Einführung von Personalgewinnungs- und -bindungsprämien im Landesbeamtenrecht, die Ermöglichung sogenannter Fachkarrieren in den Landratsämtern, Anreize zur Übernahme von Führungspositionen, die Durchlässigkeit des gehobenen in den höheren Dienst ohne Dienstherrwechsel in den durch die Funktionalreformen eingegliederten Fachbereichen der Landratsämter sowie bessere Besoldungsmöglichkeiten für kreiskommunale Führungskräfte.

### **„Legislative Überschuldung“ als Showstopper**

Allerdings ist spätestens hier ein weithin sichtbares Gefahrenschild aufzustellen. All die Maßnahmen, die von den Landratsämtern heute schon erfolgreich umgesetzt werden, um Personal zu gewinnen, zu halten und zu entwickeln, und auch die berechtigten Anliegen, die der Landkreistag zur Attraktivierung des öffentlichen Dienstes gegenüber der Landespolitik geltend macht — sie dürfen eines auf keinen Fall. Sie dürfen keinesfalls den Eindruck erwecken, als ob sich allein hierdurch das demografisch bedingte Problem des Fach- und Arbeitskräftemangels im öffentlichen Dienst und darüber hinaus auch nur ansatzweise lösen ließe. Es muss dringend davor gewarnt werden, einmal mehr die demografische Entwicklung kontrafaktisch zu vernachlässigen. Hier sollten wir aus Schaden klüger geworden sein.

Denn es ist doch jetzt schon so, dass die Personalressourcen in Staat und Wirtschaft nicht ausreichen, um die vor uns liegenden gewaltigen Transformationsaufgaben — von der Klimaanpassung über den Auf- bzw. Umbau unserer technischen wie auch sozialen Infrastrukturen bis hin zur Digitalisierung aller Sektoren — in der notwendigen Geschwindigkeit und dann auch noch zeitgleich zu bewältigen. Dies ist innerhalb des bestehenden rechtlichen Framework, angesichts eines sich hydrhaft verhaltenden Regulierungsdickichts, mit den aktuell verfügbaren Personalkörpern einfach nicht zu stemmen. Mit der fortschreitenden Zur-

ruhesetzung der Babyboomer wird die Lage nur noch angespannter.

Bei nüchterner Betrachtung gibt es mit Blick auf die Lage, in der wir sind, nur einen tauglichen Lösungsansatz, um die Transformationsfähigkeit von Staat und Wirtschaft zu erhalten: Das gesetzliche Regelwerk muss durch Aufgabenkritik und den Abbau von Regulierung systematisch und konsequent so weit zurückgestutzt werden, dass die Transformationsaufgaben wieder hinreichend effizient gesteuert und umgesetzt werden können — und zwar mit den vorhandenen und perspektivisch weniger werdenden Personalressourcen. Professor Wolfgang Schön vom Münchner Max-Planck-Institut für Steuerrecht und öffentliche Finanzen hat das aktuelle Dilemma in einem Beitrag für die Frankfurter Allgemeine Zeitung treffend beschrieben. Er spricht von einer „legislativen Überschuldung“, einem „Regulierungsbankrott“ und meint damit, dass die SOLL-Seite, also der schier undurchdringliche Normenschwungel aus Gesetzen, Vorschriften und Richtlinien, auf der HABEN-Seite, nämlich durch das zur Normerfüllung erforderliche Personal in Verwaltung und Wirtschaft, schon längst nicht mehr ausgeglichen wird. Dass Ministerpräsident Kretschmann diesen Beitrag von Professor Schön unlängst in der Enquête-Kommission „Krisenfeste Gesellschaft“ zur Illustration seiner Ausführungen herangezogen und damit gewissermaßen regierungsamtlich gutgeheißen hat, lässt hoffen, dass wir bei der Aufgabenpriorisierung und der Standardkritik hier im Land endlich die disruptiven Schritte vorwärts gehen, derer es so dringend bedarf und die schlichtweg überfällig sind.

Ein öffentlicher Dienst, der in der Normenflut versinkt, ist nicht nur nicht länger attraktiv, sondern wird à la longue auch seinen Daseinszweck zunehmend verfehlen, nämlich die staatlichen Aufgaben unter gleichmäßiger Wahrung der demokratisch beschlossenen Gesetze zum Wohle aller Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen. Insofern geht es bei alledem auch um die Zukunft unseres demokratischen und sozialen Rechtsstaats.

Prof. Dr. Alexis von Komorowski leitet als Hauptgeschäftsführer die Geschäftsstelle des Landkreistags Baden-Württemberg

# Einmal zum Landkreis Ravensburg bitte

Arbeitgeberattraktivität, Karriere- und Aufstiegschancen sowie die optimale Vereinbarkeit von Privatem und Beruf sind zentrale HR-Themen beim Landkreis Ravensburg.

Von Christoph Dreher · Landkreis Ravensburg

Zufriedene Mitarbeitende bedeuten nicht nur weniger Stellenwechsel, sondern sind auch Beschäftigte, die für ihren Job stehen, gerne und gut arbeiten und den Landkreis Ravensburg als attraktiven Arbeitgeber bewerben. Seit dem Jahr 2020 verfolgt die Personalstrategie des Landkreises Ravensburg ein Ziel: Rekrutierungs- und Bindungsaktivitäten personalorientiert zu denken und zeitgemäß zu gestalten. Herausgekommen sind Prozesse, Abläufe und ein Arbeitgeberauftritt, die im Gegensatz zur früheren Arbeitgeberperspektive, die Bedürfnisse der aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden fokussieren und sich in der Arbeitgebermarke (Employer Brand) des Landkreises widerspiegeln.

„WEIL ES WEIT MEHR ALS EIN JOB IST“. Der Slogan des Arbeitgeberauftritts steht im Zentrum des neuen Personalmarketings und ist gleichzeitig ein Versprechen an Mitarbeitenden und Visitenkarte für potenzielle Bewerbende. Mittels eigener Karriere-Homepage, neu gestalteten Stellenanzeigen, einem Recruitingfilm sowie internen und externen Marketingmaßnahmen erhalten Mitarbeitende, Absolvent/innen, Berufserfahrene, Studierende oder Schüler/innen alle wichtigen Informationen über den Landkreis als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb. Hier können sich alle Personen jederzeit über vakante Stellen-, Ausbildungs- und Studienangebote und die Vorteile, Nutzen und Wertversprechen (Employer Value Proposition) des Arbeitgebers Landkreis Ravensburg informieren.

## Personalgewinnungsprozess

Der Landkreis bietet eine große Jobvielfalt und wirbt aktiv für verschiedene Karrierepfade, Weiterbildung und Job-Rotation seiner eigenen Mitarbeitenden. Die damit einhergehenden Recruiting- und Onboarding-Prozesse mitsamt der Personalgewinnungsstrategie mussten entsprechend angepasst werden. Die Platzierung der Jobangebote ist bspw. für eine größere und bessere Wahrnehmung am Arbeitsmarkt optimiert und fast gänzlich auf digitale Stellenplattformen transformiert worden. Zudem wurde die Personalauswahl stringent anforderungs- und kompetenzbasiert ausgerichtet. Hierfür hat die Personalabteilung ein standardisiertes Verfahren mit acht Kompetenzen entwickelt, die sich in den Stellenprofilen, -anzeigen und im Auswahlverfahren wiederfinden. Das Kompetenzmodell hat sich zwischenzeitlich bewährt und etabliert. Neben Qualifikation, Fachlichkeit und Bewerbungsmotivation werden jetzt gezielt Kompetenzen über sogenannte „Critical-Incidents“,



© Landratsamt Ravensburg

d. h. stellen- und anforderungsbezogene Erfahrungen im Simulationsprinzip getestet. Vorteil des kompetenzbasierten Auswählens ist, eine hohe Validität durch das standardisierte Vorgehen. Somit wird Vergleichbarkeit ermöglicht. Schließlich erfährt die Methode eine hohe Akzeptanz bei Bewerbenden und wird durch die wahrnehmbare Gleichbehandlung als fair erlebt.

## Hybrides Arbeiten ist das neue normal

Spätestens seit Corona sind individuelle hybride Arbeitsmodelle ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitswelten des Landkreises Ravensburg. Ob Homeoffice, mobiles Arbeiten, Büro oder hybrider Mix: Wenn es die dienstlichen Belange zulassen, arbeiten Mitarbeitende einfach von dem Ort, der für sie am besten passt. Die flexible Anwendung und das bedarfsgerechte Angebot entsprechen dem Wunsch vieler Mitarbeitenden nach hybridem Arbeiten — also einem Mix aus Büro und ortsungebundenem Arbeiten. Gleichzeitig stärkt dieses Vorgehen im Benchmark die Wettbewerbsfähigkeit des Landkreises als Arbeitgeber. Beim hybriden Arbeiten als ein freiwilliges und unbefristetes Regelangebot hat sich das einfache Antrags- und Bewilligungsverfahren als ein Treiber für neue Modelle der Zusammenarbeit herausgestellt, das nicht nur die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf vereinfacht, sondern auch Fahrtzeiten und -kosten im zweitgrößten Landkreis Baden-Württembergs erheblich reduziert.

## Compensation & Benefits

Arbeiten Sie schon, wie Sie wollen? Work-Life-Blending, Karriere- und Aufstiegschancen oder die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf — abhängig von Lebensphase, persönlichen Interessen und Zielen unterstützt der Landkreis seine

Mitarbeitenden mit einer Vielzahl an Angeboten und Benefits. Ein Job beim Landkreis bedeutet nicht nur, unsere Heimat mitzugestalten, er bringt auch viele persönliche Vorteile mit. Und zu bieten hat der Landkreis viel: familiengerechte Arbeitszeiten, verschiedene Arbeitszeitmodelle, vielfältige Qualifizierungsmöglichkeiten, Job-Ticket, Job-Fahrrad und Job-Auto (Car-Sharing Angebot), Firmenfitness, ein Sommerfest für alle, jährliche Gesundheitswochen und vieles mehr bringen Beruf, Privates und Karriere optimal in Einklang! Hierfür stellt der Landkreis Ravensburg neben einem modernem Arbeitsumfeld ein großes Paket an Benefits zur Verfügung. Darüber hinaus können Mitarbeitende über Weiterbildung individuell den Weg finden, der am besten zu ihr oder ihm passt. Digital ist hier kein Neuland: der eCAM-

PUS RV bietet mit über 60 eLearnings ein breites Angebot zur Weiterbildung in vielfältigen Kompetenzfeldern. Mit dem eCAMPUS RV können sich alle Mitarbeitenden ganz bequem im Alltag mit kurzen Lerneinheiten smart weiterbilden, wann und wo sie wollen.

Größter Benefit der Personalstrategie ist, die Mitarbeitenden an jeder Stelle in den Mittelpunkt zu stellen und neue Dinge auszuprobieren. Denn für die Zukunftsfähigkeit und im Wettbewerb um Arbeitskräfte werden das Wohl der Mitarbeitenden, die dazu passende Unternehmenskultur, gute Führung und die Agilität einer Organisation ausschlaggebend sein.

Christoph Dreher ist Amtsleiter Personalservice im Landratsamt Ravensburg

## FACHKRÄFTEMANGEL ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG

# Modern, zukunftsgerichtet und innovativ

Der Fachkräftemangel treibt insbesondere auch öffentliche Arbeitgeber um. Eine zukunftsgerichtete strategische Ausrichtung und damit einhergehende Umsetzungsprozesse und -maßnahmen können die bestehenden Herausforderungen allerdings abmildern. Dies erfordert allerdings Mut und Ausdauer, vor allem aber auch ein Umdenken und eine in die Zukunft gerichtete Einstellung auf allen Ebenen.

Von Dr. Mascha Carina Bilsdorfer, Anja Off und Dr. Richard Sigel · Rems-Murr-Kreis

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde und bereits seit einiger Zeit auch im öffentlichen Dienst angekommen. Der öffentliche Dienst steht vor einem Jahrzehnt des personellen Wandels. So werden über 1,3 Millionen, der insgesamt 4,9 Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst in den nächsten 10 Jahren in den Ruhestand gehen.<sup>1</sup>

Aus diesem Grund sollten und müssen sich öffentliche Arbeitgeber mit dieser Problemstellung intensiv auseinandersetzen und mögliche Überlegungen dahingehend anstellen, wie man vorhandene Mitarbeitende langfristig binden und neue Mitarbeitende gewinnen kann.

Benötigt wird hierfür eine belastbare strategische Gesamtausrichtung, denn mit kurzfristigen und nicht ineinandergreifenden Maßnahmen ist es nicht getan. Vielmehr bedarf es einer erheblichen Kraftanstrengung, um letztlich Mitarbeitende vom Bleiben oder dem Neueintritt in die eigene Verwaltung zu überzeugen.

Gelingen kann dies mit einem zukunftsgerichteten und modernen Gesamtkonzept, welches in verschiedene Richtungen wirkt. Überzeugend wird eine Verwaltung allerdings letztlich nur sein, wenn ein Kulturwandel auf allen Ebenen gelingt. Die Haltung und Einstellung der Menschen in einer Verwaltung mit den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt in Einklang zu bringen, ist der Schlüssel zu einer modernen, digitalen und insgesamt intelligenteren Verwaltung.

Die Einschätzung, dass es eine ganz neue Haltung aller Mitarbeitenden in den Verwaltungen braucht geht noch einen Schritt weiter als die Fachkräftestrategie der Bundesregierung, die zu dem Ergebnis kommt, dass ein Wandel der Arbeitskultur stattfinden muss, welche sich insbesondere an den Bedürfnissen der Beschäftigten in den unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen orientiert.<sup>2</sup> Hierbei lassen sich „harte“ und eher „weiche“ Faktoren finden, die die Entscheidung eines Mitarbeitenden bei der Wahl eines Arbeitgebers maßgeblich beeinflussen können. Im Folgenden möchten wir auf die eher weichen Faktoren eingehen, welche maßgeblich zur Personalgewinnung und -bindung beitragen können.

Ein solcher eher weiche Faktor kann beispielsweise ein auf Absolventinnen und Absolventen zugeschnittenes Einstiegsprogramm bieten. Dieses kombiniert Alltagsarbeit mit zielgerichteter Projektarbeit zu einem vorab definierten Thema. Der zunächst auf maximal 18 Monate festgelegte Bearbeitungszeitraum inkludiert dabei auch die Teilnahme an Seminaren, Fachgesprächen mit Querschnittsbereichen, regelmäßigen Reflexionsgesprächen und optionalen Hospitationen. Absolventinnen und Absolventen erhalten durch das Einstiegsprogramm nicht nur eine fachliche Weiterentwicklung durch die Kombination unterschiedlicher Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten, sondern auch einen um-



© Landratsamt Rems-Murr-Kreis



Fahrradgarage am Alten Postplatz im Landratsamt Rems-Murr-Kreis

© Landratsamt Rems-Murr-Kreis

fangreichen Überblick über das Landratsamt und damit eine verstärkt organisationsübergreifende soziale Integration. Komplementiert wird das Programm, wie auch alle weiteren, durch Absolventinnen und Absolventen besetzte Stellen, durch die Möglichkeit zur Verkürzung der Probezeit um maximal 1,5 Jahre.

Am Konzept der nachhaltigen, modernen und digitalen Landkreisverwaltung orientieren sich langfristige Personalbindungsmaßnahmen. Umfangreiche Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten ohne langwierige Antragsstellung und mit einer Erstausrüstung für definierte Arbeitsmittel sind die Regel. Die zugrundeliegende Digitalisierungsstrategie sieht daher beispielsweise nicht nur für jeden Arbeitsplatz eine einheitliche IT-Ausstattung vor, sondern auch die webbasierte Telefonie, Video- und Audiokonferenzen und den schrittweisen Abbau klassischer Telefonapparate. Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes wird dadurch ohne Einschränkung möglich.

Auch der Klimaschutz und eine daran ausgerichtete Arbeitskultur können für potentielle Bewerberinnen und Bewerber und bereits in der Verwaltung tätige Mitarbeitende eine tragende Rolle spielen. So zeigt eine bereits im Jahr 2014 durchgeführte Umfrage des Marktforschungsinstituts Nielsen von 30.000 Konsumenten weltweit, dass immerhin ca. 50 Prozent der befragten Personen im Alter von 21 bis 34 Jahren darauf achtet, wie nachhaltig ihr aktueller bzw. zukünftiger Arbeitsgeber agiert.<sup>3</sup>

Auch kommunale Arbeitgeber sollten daher dieses Potenzial nutzen und in ihre gesamtstrategische Ausrichtung integrieren. Selbstverständlich müssen sich dann auch die eigenen Handlungen daran messen lassen. In der Landkreisverwaltung des Rems-Murr-Kreises wird das eigens gesteckte Ziel einer klimaneutralen Landkreisverwaltung bis 2030 vor allem auch mit konsequent umgesetzten Ertüchtigungs- und Sanierungsmaßnahmen im Rahmen einer Gesamtimmobilienkonzeption angestrebt. Die neue Arbeitswelten sehen dabei ein stringentes 3-Zonen-Modell zur Bürgerinteraktion mit öffentlichen, halb-öffentlichen und internen Bereichen vor.<sup>4</sup> Ebenso ist die Arbeit im „Open Space“ sowie „Desk-Sharing“ in definierten Heimatberei-

chen die Regel. Dass hierfür die Anpassung der Organisationskultur und die Beteiligung der Mitarbeitenden bspw. über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen erfolgen muss, steht außer Frage. Für den Erfolg neuer Immobilienkonzepte ist es ebenso unerlässlich, dass sich die Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden verändert. Veränderungsbegleitung, die Definition klarer Rahmenbedingungen und „Spielregeln“ sowie ein gemeinsames Führungsverständnis, das auch in Form klarer (Führungs-) Leitbilder besteht, ist hierfür die Grundlage. Ein ganzheitliches Mobilitätskonzept komplettiert das Vorhaben der CO<sup>2</sup>-neutralen Verwaltung. Die Herstellung zeitgemäßer Dusch- und Umkleemöglichkeiten geht mit großzügigen Fahrradabstellmöglichkeiten inklusive kostenfreier Lademöglichkeiten einher. Über die Jobrad-Konzeption wird die Anschaffung eines privaten (E-)Bikes auch durch die Bezuschussung der monatlichen Leasingraten gefördert. Pedelecs, E-Roller und Dienstfahrzeuge können für private Zwecke genutzt werden und eine finanzielle Bezuschussung zum ÖPNV-Ticket ist gegeben.

Flankierend erfolgt die flächendeckende Ausstattung mit elektrisch höhenverstellbaren Schreibtischen inklusive Ergonomiewerkshops über deren Nutzung. Die am jeweils ersten Arbeitstag überreichte Glaskaraffe kann an den zur Verfügung stehenden Wasserspendern kostenfrei befüllt werden und dient im Arbeitsalltag der Erfrischung. Die über die Sommermonate kostenfrei zur Teilnahme angebotenen Sportangebote des Outdoor- und Lauftrainings für alle Mitarbeitenden münden in der gemeinsamen Teilnahme am jährlichen Firmenlauf. Diese Maßnahmen dienen einerseits der Gesunderhaltung und Prävention, andererseits aber auch maßgeblich dem sozialen Miteinander und fördern dieses positiv.

Personalbindungsmaßnahmen während der Elternzeit und zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bilden ebenfalls maßgeblichen Grundpfeiler in der Organisationskultur. So besteht neuerdings das Angebot einer Tigere-Gruppe (Kindertagespflege in anderen geeigneten Räumen) für Mitarbeiterkinder unter 3 Jahren, welches durch weitergehende Maßnahmen flankiert wird.

Insgesamt zeigt sich, dass die aktuellen Herausforderungen der Gewinnung und Bindung von Fachkräften weitreichende Maßnahmen erfordern, die sich allerdings an den bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen orientieren müssen. Die zuvor geschilderten „Soft Facts“ können dabei eine wesentliche Grundlage für die künftige Ausrichtung bieten, um Bewerberinnen und Bewerbern von einem Einstieg in der Verwaltung zu überzeugen.

Zeitgemäße Arbeitsbedingungen und neue Arbeitswelten, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten sind aber nur ein Baustein für eine moderne Verwaltung.

Verwaltungsgebäude, die dem eines Start-Up-Unternehmens gleichen helfen nicht, wenn sich nicht auch die Haltung in der Verwaltung selbst ändert, denn letztlich kommt es immer noch auf den Inhalt an. Dieses Umdenken ist in vielen Landkreisverwaltung auch längst im Gange. Dies zu vermitteln ist aber für die Landkreise schwierig, wenn Baden-Württemberg als „digital.LÄND“ für sich wirbt, aber der seit Jahrzehnten unveränderte Personalbogen immer noch handschriftlich von Bewerberinnen und Bewerbern ausgefüllt werden muss.

Verwaltungsstrukturen werden auch in den Landkreisverwaltungen nur dann wirklich zukunftsfähig sein können, wenn rechtliche Rahmenbedingungen mehr individuelle Förderung von Mitarbeitenden zulassen, denn dort gibt es auch auf Landkreisebene Grenzen. Innovation und modernes Denken muss sich auch für Mitarbeitende in einer Verwaltung auszahlen. Solange aber die öffentliche Verwaltung an beamtenrechtlichen Strukturen festhält, die gerade junge und motivierte Köpfe bremsen und vielleicht sogar abschrecken, bleibt das Risiko, dass die Verwaltungen auf dem Weg in die Zukunft den Anschluss verpassen.

<sup>1</sup> Vgl. das sog. Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst.

<sup>2</sup> Fachkräftestrategie der Bundesregierung, S. 24.

<sup>3</sup> Vgl. die Statistik unter: <https://de.statista.com/infografik/2435/altersverteilung-der-personen-die-bevorzugt-fuer-unternehmen-arbeiten-die-sich-fuer-nachhaltigkeit-einsetzen/>, zuletzt abgerufen am 09.06.2023.

<sup>4</sup> Stuttgarter Immobilienbrief, Ausgabe 349 vom 06.06.2023, Seite 9 ff. abrufbar unter: [https://www.immobilienviertel-stuttgart.de/wp-content/uploads/archiv\\_pdf/2023/Immobrief\\_349\\_2023.pdf](https://www.immobilienviertel-stuttgart.de/wp-content/uploads/archiv_pdf/2023/Immobrief_349_2023.pdf), zuletzt abgerufen am 10.06.2023.

Dr. Mascha Carina Bilsdorfer ist Amtsleiterin Haupt- und Personalamt Landratsamt Rems-Murr-Kreis, Anja Off ist Fachbereichsleiterin Personal im Landratsamt Rems-Murr-Kreis, Dr. Richard Sigel ist Landrat des Rems-Murr-Kreises

# Was macht das Landratsamt Schwäbisch Hall zu einem attraktiven Arbeitgeber?

Das Landratsamt Schwäbisch Hall stellt seine Personalmarketingmaßnahmen und die zukünftige Recruitingstrategie vor.

Von Anna Hettinger · Landkreis Schwäbisch Hall

Auf dem Arbeitsmarkt besteht nicht nur ein immer größer werdender Fachkräftemangel, es herrscht regelrecht ein Kampf um kompetente Mitarbeiter und Fachkräfte, ein „War of Talents“. Zudem wird die Personalgewinnung durch einen weiteren Wandel geprägt: Heutzutage sucht nicht mehr der Arbeitgeber aus einer Vielzahl an Bewerbungen seine optimale Besetzung heraus. Es ist eher so, dass der Arbeitnehmer sich seinen „Wunsch-Arbeitgeber“, welcher am besten zu ihm passt, aussuchen kann. Und dies tut er, anhand generationsbedingter und individueller Kriterien.

## Zahlen, Daten Fakten

Werfen wir einen Blick auf ein paar Fakten und Statistiken. Fakt ist, dass in den nächsten 10 Jahren ca. 30% der Beschäftigten in den Kommunen ausscheiden werden, in den nächsten 20 Jahren sind es sogar knappe 60%. So sagt es der Monitor öffentlicher Dienst vom dbb beamtenbund und tarifunion. Ein weiterer Fakt ist, dass es laut dem Hey-Jobs-Index aktuell mehr vakante Stellen auf dem Arbeitsmarkt gibt, als Jobsuchende — Tendenz steigend!

Wir stehen somit vor der Herausforderung, in den nächsten Jahren eine Vielzahl an Stellen besetzen zu müssen, haben aber auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend qualifizierte Fachkräfte dafür. Wie sollen wir dies bewältigen? Diese Frage beschäftigt uns sicher nicht nur beim Landkreis Schwäbisch Hall. Alle Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt stellen sich dieselbe Frage: Was muss ich tun, um zukünftig meine Stellen mit passendem und qualifiziertem Personal besetzt zu bekommen?

Die Antwort ist so simpel wie schwer zugleich: Die Arbeitgeberattraktivität muss erhöht werden. Denn Fakt ist ebenfalls: Umso höher die Arbeitgeberattraktivität ist, umso einfacher ist es für einen Recruiter, eine vakante Stelle zu besetzen.

## Arbeitgeberattraktivität

Was macht einen attraktiven Arbeitgeber überhaupt aus? Damit haben sich diverse Unternehmen beschäftigt und hierzu interessante Umfragen durchgeführt, wie zum Bei-



spiel das Unternehmen Randstad, die Online-Jobbörse StepStone und die Bertelsmann Stiftung, um nur ein paar zu nennen. Betrachtet man deren Reports, so erkennt man deutlich, dass die nachstehenden Faktoren den Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, unabhängig von Alter und Geschlecht, wichtig sind:

- Sicherheit des Arbeitsverhältnisses
- attraktives bzw. faires Gehalt
- Kollegialität bzw. gute Arbeitsatmosphäre
- flexible Arbeitsgestaltung

## Attraktiver Arbeitgeber — Landratsamt Schwäbisch Hall

Der Landkreis Schwäbisch Hall setzt bereits einige Maßnahmen um, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Nachstehend behandeln wir nacheinander die soeben aufgeführten Punkte.

### Sicherheit des Arbeitsverhältnisses

Zum Thema Sicherheit des Arbeitsverhältnisses hat der Öffentliche Dienst einen Vorteil, denn Behörden werden auf dem Arbeitsmarkt von Arbeitnehmern als sicherer Arbeitgeber eingeschätzt. Das Landratsamt Schwäbisch Hall bietet unbefristete und vor allem zukunftssichere Beschäftigungsverhältnisse an. Damit kann an den ersten genannten Faktor bereits ein gedanklicherer Haken gesetzt werden. Doch wie sieht es mit den anderen Faktoren aus?

### Attraktives bzw. faires Gehalt

Das Gehalt ist, wie überall im Öffentlichen Dienst, tariflich und gesetzlich geregelt. Jedoch gibt es zusätzliche Gehaltsbestandteile, von denen die Beschäftigten beim Landratsamt Schwäbisch Hall profitieren, wie z. B. die Jahressonderzahlung und das Leistungsentgelt, eine einmal jährlich ausgezahlte und leistungsorientierte Bezahlung. Zudem kann bestimmten Berufsgruppen laut Tarifvertrag eine Fachkräftezulage gewährt werden. Das Landratsamt Schwäbisch Hall zahlt seinen IT-Fachkräften diese Zulage in Höhe von 500 Euro monatlich. Ein weiterer großer Vorteil für die Mitarbeiter beim Landratsamt Schwäbisch Hall ist folgender: Alle Stellen werden konsequent durch eine Bewertungskommission bewertet. Somit besteht im Haus ein nachvollziehbares und transparentes Gehaltsgefüge, wodurch jeder Mitarbeiter fair bezahlt wird.

### Kollegialität bzw. gute Arbeitsatmosphäre

Beim Landratsamt Schwäbisch Hall arbeiten rund 1.300 Mitarbeiter. Damit jeder dieser Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommt, gibt es einen bunten Strauß an Möglichkeiten und Vorteilen, die den Mitarbeitern angeboten werden.



© Landratsamt Schwäbisch Hall

So profitieren alle beim Landkreis Schwäbisch Hall Arbeitenden unter anderem von Mitarbeiterrabatten (corporate benefits), vergünstigten Parkkarten, Zuschüssen zum ÖPNV und Darlehen für die eigene Radmobilität. Betriebssportangebote werden angeboten sowie ein attraktives betriebliches Gesundheitsmanagement. In den Kantinen der größeren Standorte werden Mitarbeiter mit regionalen Produkten versorgt. Mitarbeitererevents und regelmäßige Gespräche mit den Führungskräften stehen im Haus ebenfalls auf der Tagesordnung. Durch regelmäßige Schulungen für Amtsleiter und Fachbereichsleiter wird sichergestellt, dass die Führungsebene fortlaufend geschult und gefördert wird. Mitarbeitern werden ebenfalls diverse Angebote in Hinsicht auf Personalentwicklung angeboten, genaueres dazu im nächsten Abschnitt.

### Flexible Arbeitsgestaltung

Durch großzügige Gleitzeitregelungen haben die Mitarbeiter des Landratsamtes Schwäbisch Hall die Möglichkeit, eine gesunde Work-Life-Balance auszuleben. Der Landrat gewährt zudem jedem Mitarbeiter an seinem Geburtstag einen dienstfreien Nachmittag, den man dann beispielsweise mit der Familie und Freunden verbringen kann. Dem Thema Homeoffice steht das Haus ebenfalls offen gegenüber, solange die Stelle dies ermöglicht und technische Voraussetzungen erfüllt sind. Des Weiteren soll zukünftig durch das Projekt „Hardwarekonsolidierung“ das Thema flexibles Arbeiten forciert werden. Beim Projekt, welches bereits gestartet ist, werden alle PC-Arbeitsplätze durch mobile Arbeitsplätze ausgetauscht. Jeder Mitarbeiter erhält in dem Zuge ein Notebook und eine Dockingstation, mit der er flexibel an verschiedenen Orten arbeiten kann.

### Personalentwicklung im Landratsamt Schwäbisch Hall

Das Landratsamt Schwäbisch Hall bietet nicht nur eine Vielzahl an Ausbildungsplätzen in den unterschiedlichsten Bereichen an. Das Haus fördert zusätzlich seine bestehenden Mitarbeiter, um eigene Fachkräfte zu entwickeln und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern. Hierfür werden regelmäßig interne Seminare für alle Mitarbeiter und auch für spezielle Zielgruppen durchgeführt. Aufstiegslehrgänge, wie die Angestelltenprüfung I, werden sogar hausintern an-

geboten. Ein Nachwuchsführungskräfteprogramm mit dem Dienstleister IMAKA ermöglicht es dem Landratsamt, Potenziale zu erkennen und eine zukünftige Führungsebene auszubilden. Durch ein intern entwickeltes Personalentwicklungskonzept inklusive Aufstiegskonzepten werden den Mitarbeitern verschiedene Wege aufgezeigt, um sich im Haus entwickeln zu können.

## Weitere Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung

Um auf das Landratsamt Schwäbisch Hall als attraktiven Arbeitgeber aufmerksam zu machen, werden unterschiedliche Medienkanäle genutzt. Das Landratsamt ist auf diversen Personalmessen vertreten, veröffentlicht Pressemitteilungen und Imageanzeigen, ist auf Social-Media-Kanälen wie Instagram aktiv und optimiert laufend ihre Stellenausschreibungen. Professionell gedrehte Videos, wie der Imagefilm und ein Azubifilm geben Einblicke in den Arbeitsalltag beim Landkreis.

## Ein Blick in die Zukunft

Trotz aller Maßnahmen, die bereits ergriffen werden, bleibt auch das Landratsamt Schwäbisch Hall vom „War of Talents“ nicht verschont. Der Fachkräftemangel zeigt sich deutlich, indem Stellenausschreibungen mehrfach und modifiziert veröffentlicht werden müssen, um einen passenden Kandidaten anzusprechen und zu finden.

Aus diesem Grund hat das Landratsamt sich dazu entschieden, eine neue Stabsstelle zu schaffen, die sich ausschließlich mit dem Thema Personalmarketing und Recruiting beschäftigt. Aufgabe der Recruiter wird es sein, sowohl Stellenausschreibungen gezielt und individuell auf verschiedenen Marketingkanälen zu veröffentlichen, als auch Marketingkampagnen für schwer zu besetzende Stellen und bestimmte Zielgruppen aufzubauen und zu begleiten. Zudem werden von der Stabsstelle fortlaufend neue Marketingkanäle gesucht und bespielt, wie zum Beispiel Radiowerbung oder Schul- und Hochschulmarketing. Auch das Thema Active Sourcing steht auf der Agenda der Stabsstelle. Ein großer und wichtiger Punkt ist die Neukonzeption des Arbeitgeberauftritts, der auch eine neue Karrierewebsite beinhaltet. Das große Projekt steht bereits in den Startlöchern.

Das Ziel der Stabsstelle ist es, zum einen das Arbeitgeberimage zu verbessern und somit die Arbeitgeberattraktivität des Landkreises Schwäbisch Hall zu steigern, als auch das Recruiting im Haus zu modernisieren und effizienter zu gestalten. Nur so bleibt das Landratsamt Schwäbisch Hall auf dem Arbeitsmarkt weiterhin konkurrenzfähig.

*Genderhinweis: In diesem Artikel wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.*

Anna Hettinger arbeitet im Personal- und Organisationsamt im Landratsamt Schwäbisch Hall

# Ein „Überraschend. Attraktiver.“-Arbeitgeber

Branchenübergreifend herrscht ein eklatanter Fachkräftemangel. Im Landratsamt Göppingen sind derzeit ca. 10 % aller Stellen unbesetzt. Es versucht mit diversen Maßnahmen, dieser Herausforderung zu begegnen.

Von Julia Schmalenberger und Elias Konradi ·  
Landkreis Göppingen

Die öffentliche Verwaltung agiert längst nicht mehr in einem Arbeitgebermarkt, sondern sieht sich seit einigen Jahren einem Wettbewerb, sowohl mit anderen öffentlichen Arbeitgebern, als auch mit der Privatwirtschaft, ausgesetzt. Dies ist angesichts der herausragenden Bedeutung des Staates und seiner Organisationen problematisch. Die Frage der eigenen Vermarktung und Attraktivität ist vor diesem Wettbewerbshintergrund zunehmend relevant. Das Landratsamt Göppingen versucht mit verschiedenen Maßnahmen, dieser Herausforderung zu begegnen. Eine Auswahl dieser Maßnahmen stellen wir nachfolgend vor:

Hierzu gehört insbesondere das innovative Format der Dialogkonferenz, die erstmals am 24. November 2022 zum Thema Neue Wege in der Personalarbeit in der Stadthalle Göppingen stattfand. Insgesamt 22 Beschäftigte aus unterschiedlichen Hierarchiegruppen und Ämtern diskutierten gemeinsam mit der Personalabteilung sowie einer externen Beraterin Ideen für neue Wege der Personalbindung und Personalgewinnung.

### BASIEREND AUF DEN RESULTATEN DER DIALOGKONFERENZ UND DEN NACHGEREICHTEN HINWEISEN ENTWICKELTE DIE PERSONALABTEILUNG GEMEINSAM MIT DER EXTERNEN BERATERIN EINE PROJEKTLANDKARTE, AUS DER BEREITS EINIGE THEMEN REALISIERT WERDEN:

- Kontinuierliche Teilnahme an Schulungen über aktuelle Entwicklungen, z. B. zu den Themen Langzeit-Arbeitszeitkonten und Sabbatical — Arbeitsrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen und Wissensmanagement in der Kommunalverwaltung.
- Erste Stellen wurden bereits auf dem Instagram-Kanal des Landkreises ([www.instagram.com/landkreis.goeppingen/](https://www.instagram.com/landkreis.goeppingen/)) ausgeschrieben.
- Am 1. März 2023 trat die Dienstvereinbarung Homeoffice in Kraft. Durch deren Einführung, die Möglichkeiten der Digitalisierung sowie vor dem Hintergrund des Themas Raumbedarf wird auch desk sharing wichtiger. Aktuell erprobt die Personalabteilung, inwiefern desk sharing angewendet werden kann.
- Angebot weiterer Fortbildungen für Führungskräfte, u.a. zu den Themen Generationen in altersgemischten Teams führen und Fachkompetenz sichern sowie Vereinbarkeitsorientiertes Führen.
- Einzelne Bereiche mit Außenwirkung können bereits Arbeitskleidung im Corporate Design nutzen.

Außerdem setzt das Landratsamt Göppingen die Anregung der Mitarbeiterschaft um, Beschäftigte als Testimonials (Werbebotschafter) einzusetzen. Zitate und Bilder werden umfassend in das externe sowie interne Personalmarketing eingeflochten und auch am Tag der offenen Türe am 8. Juli 2023 genutzt, der im Rahmen des 85-jährigen Landkreisjubiläums (<https://www.landkreis-goepingen.de/85jahre>) stattfindet.

Die Landkreisverwaltung ist seit vielen Jahren im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben aktiv. Zu den bereits vorhandenen Maßnahmen zählt eine Vielzahl an Angeboten wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, betriebliche Kinderbetreuung und Ferienbetreuung für Schulkinder. Zur Weiterentwicklung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik wurde im Jahr 2021 das Audit berufundfamilie durchgeführt. Ziel ist hierbei die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität sowie die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit. Zielgruppe der sich aus dem Audit ergebenden Maßnahmen sind sämtliche Beschäftigte der Landkreisverwaltung. Ein Baustein sind zum Beispiel Workshops für die Führungskräfte zum Thema Führen auf Distanz.

Außerdem hat das Landratsamt Göppingen 2022 das Programm „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ eingeführt. Personen, die für den Landkreis als Arbeitgeberin erfolgreich werben, bekommen hierfür eine Anerkennung. Tarifbeschäftigte können zwischen einer Prämie in Höhe von 750€ oder einer zweitägigen Arbeitsbefreiung wählen, Beamte erhalten eine zweitägige Dienstbefreiung.

Daneben ist das Landratsamt Göppingen mit dem Qualifizierungsprogramm (QP) und dem interkommunalen Entwicklungsprogramm (IEP) erfolgreich unterwegs. Das QP richtet sich inzwischen sowohl an Personen, die eine Führungsposition anstreben als auch an jene, die Fachverantwortung übernehmen wollen. Es beinhaltet sieben Seminarmodule zu Sozial-, Methoden- und Persönlichen Kompetenzen sowie eine Hospitation in einer selbst gewählten Verwaltungsebene, einem Eigenbetrieb oder einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Das IEP richtet sich an Personen, die bereits Führungserfahrung besitzen. Es wird von IMAKA durchgeführt und findet interkommunal statt. Das IEP beinhaltet zehn Seminarmodule und eine Hospitation in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Ein weiteres Angebot stellen die berufsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahmen dar. Hierzu zählt einerseits die Möglichkeit für Tarifbeschäftigte, die Erste bzw. Zweite Prüfung nach der Entgeltordnung zu absolvieren. Andererseits bietet das Landratsamt Göppingen die Möglichkeit des Aufstiegs vom mittleren in den gehobenen Dienst. Daneben wird die laufbahnqualifizierende Zusatzausbildung (Trainee-Programm) an den Hochschulen Ludwigsburg und Kehl unterstützt.

Auch im Ausbildungsbereich ist das Landratsamt Göppingen sehr aktiv. Beispielsweise bietet das Landratsamt zwei neue Studiengänge an: Im Bereich des Umweltschutzamts mit dem Schwerpunkt Sustainable Science and Technology, im Bereich des Hauptamts den Studiengang Digi-



Flyer berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen  
© Landratsamt Göppingen

tales Verwaltungsmanagement in Kooperation mit der Hochschule Ludwigsburg.

Derzeit beschäftigt das Landratsamt Göppingen rund 50 Auszubildende und Studierende und stellt insgesamt 22 Plätze für ein Freiwilliges Soziales Jahr oder einen Bundesfreiwilligendienst zur Verfügung. Außerdem schnuppern jedes Jahr etliche Praktikantinnen und Praktikanten in die vielfältigen Berufsfelder. Um auch hier attraktiv zu bleiben und im Wettbewerb zu bestehen, wird das Ausbildungskonzept überarbeitet. Zusätzlich präsentiert sich der Landkreis Göppingen als attraktiver Ausbildungspartner sowohl online als auch auf Bildungsmessen im Landkreis mit einem zielgruppenspezifischen Marketing. Die neue Internetseite [www.einfach-machen.landkreis-goepingen.de](http://www.einfach-machen.landkreis-goepingen.de) ist seit 2022 online. Interessierte können direkt und unkompliziert mit der Landkreisverwaltung via Chat in Kontakt treten.

#### WEITERE REALISIERTE BZW. SICH IN UMSETZUNG BEFINDENDE MASSNAHMEN SIND:

- die Möglichkeit, sich initiativ zu bewerben
- die Einrichtung eines Bewerberpools, in den qualifizierte, aber bislang erfolglose Bewerbungen aufgenommen werden
- die Einrichtung von Poolstellen für den gehobenen Dienst, um Absolvent\*innen der Hochschulen Kehl und Ludwigsburg als Führungs- und Nachwuchskräfte zu gewinnen (11 Poolstellen wurden 2023 besetzt)
- die Einrichtung von Poolstellen für den mittleren Dienst
- die Einführung eines Austrittsfragebogens, um Handlungsbedarfe zu identifizieren und auf deren Basis Maßnahmen einzuleiten
- die Überarbeitung des On- und Off-Boarding-Prozesses, des Wissensmanagements sowie der Stellenausschreibungen
- die Neuaufstellung des Ideenmanagements (prämiertes Vorschlagswesen)
- die Neukonzeption des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- die flächendeckende Stellenbewertung

Julia Schmalenberger ist Abteilungsleiterin Personal und Ausbildung im Landratsamt Göppingen, Elias Konradi ist Sachbearbeiter Personal und Ausbildung im Landratsamt Göppingen

# Das Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis

Das Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis gestaltet den Wandel. Eine Mitarbeitendenbefragung war der Start für einen Veränderungsprozess hin zu einem zukunftsorientierten Arbeitsumfeld. Die eingeleitete Weiterentwicklung ist essenziell, um Mitarbeitende zu halten und gleichzeitig gute Fachkräfte zu gewinnen.

Von Louisa Rückert und Thomas Böbel · Rhein-Neckar-Kreis

Im Jahr 2018 wurde im Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt, deren Ziel war, die Arbeitsbedingungen und das Landratsamt als attraktiven Arbeitgeber weiterzuentwickeln.

Die Mitarbeitendenbefragung beinhaltete insgesamt 13 Themenfelder zu den verschiedenen Aspekten der Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse wurden unter breiter horizontaler und vertikaler Beteiligung analysiert. Auf dieser Basis wurden in einem zweiten Schritt Veränderungspotentiale ermittelt und geeignete Maßnahmen zur Weiterentwicklung festgelegt. Der Veränderungsprozess beschäftigt sich neben allgemeinen Rahmenbedingungen (Arbeitsplatzausstattung, flexibles Arbeiten etc.) mit Fragen der Zusammenarbeit und Führung.

Ausgehend von einem neu gefassten Grundverständnis von Zusammenarbeit und Führung inklusive acht Führungsleitlinien sind „Unsere Grundsätze zu Zusammenarbeit und Führung“ entstanden. Dabei wird eine aktivere Rolle der Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie die beidseitige Übernahme von Verantwortung betont. Im Fokus stehen ein erfolgreiches Gelingen im Miteinander und im Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Um die Grundsätze nachhaltig zu verankern und zu leben, werden diese mit vorhandenen Instrumenten verzahnt (z. B. Führungskräfteentwicklung) und um gezielte Maßnahmen, wie beispielsweise Teamworkshops und Teamzeiten ergänzt. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist, die Wahrnehmung des Landratsamts im Sinne des beschriebenen Veränderungsprozesses und mit den vielfältigen Benefits in der Wahrnehmung nach innen und außen zu schärfen.

Ziel der damit verbundenen, extern unterstützten Personalmarketing-Kampagne war die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, um die bestehenden Qualitäten und Werte gebündelt, verständlich und pointiert darzustellen. Auch hier war es zentrales Anliegen, die Mitarbeitenden aktiv zu beteiligen, denn eine starke Marke wird von den Mitarbeitenden gemacht und getragen.

Anhand von Workshops mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Ämtern und Arbeitsebenen zu Beginn der Kampagne wurde der IST-Stand im Hinblick auf die bereits vorhandenen Werte und Benefits ermittelt.



© Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis

Durch eine anschließende Umfrage der gesamten Mitarbeitenden wurde das Ergebnis der Workshops untermauert und ein geschlossenes Stimmungsbild herausgearbeitet. Zugespielt auf einen „Claim“ ist so die Arbeitgebermarke des Landratsamts Rhein-Neckar-Kreis „WIR. DER KREIS.“ entstanden.

Mit ersten kreativen Maßnahmen beispielsweise im Rahmen eines Betriebsfestes wurde die Arbeitgebermarke für die Mitarbeitenden erlebbar gemacht. Gleichzeitig konnten durch diese Aktion Mitarbeitende gewonnen werden, die der Arbeitgebermarke ein authentisches Gesicht verleihen und ihre Geschichten erzählen. Diese Geschichten und noch viel mehr erfahren Sie über unsere Social Media-Kanäle und unsere Karriereseite [www.wir-der-kreis.de](http://www.wir-der-kreis.de).

Louisa Rückert ist Sachbearbeiterin, Thomas Böbel ist Sachbearbeiter im Referat Personalwirtschaft im Haupt- und Personalamt des Landratsamts Rhein-Neckar-Kreis

# Für hier. Für alle.

## Das Landratsamt Alb-Donau-Kreis.

Die Aufgaben einer Landkreisverwaltung sind vielfältig, spannend und abwechslungsreich. Von A wie Ausländerrecht bis Z für Zulassung ist das Landratsamt ein zentraler Ansprechpartner für rund 202.000 Bürgerinnen und Bürger sowie für 55 Städte und Gemeinden.

Von Daniela Baumann · Alb-Donau-Kreis

Das Spektrum der Stellen und Tätigkeitsfelder wuchs in den letzten Jahren beständig an. Entsprechend hoch ist der Personalbedarf: Letztlich sind es Menschen, die den Staat am Laufen halten und sich den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft annehmen. In Zeiten des Fachkräftemangels bedarf es besonderer Anstrengungen, offene Arbeitsplätze im Öffentlichen Dienst zu besetzen und vorhandenes Personal zu halten.

Unser Fachdienst Personal hat eine ganze Reihe von Maßnahmen entwickelt, um die Attraktivität des Landratsamtes Alb-Donau-Kreis als moderner Arbeitgeber weiter zu steigern. In Zeiten des Fachkräftemangels und der zunehmenden Konkurrenz um gutes Personal geht es nicht mehr nur um das Recruiting, sondern auch um Mitarbeiterbindung. Studien zeigen, dass der Verdienst inzwischen nicht mehr ausschlaggebend für die Arbeitnehmerzufriedenheit ist, sondern auch Faktoren wie das Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, die Sinnhaftigkeit der Aufgaben sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von hoher Bedeutung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind.

### Wertschätzung und Aufmerksamkeit für die Arbeit der Kreisverwaltung schaffen

Sinnhaft ist die Arbeit in einem Landratsamt allemal: Als Kreis- und Staatsbehörde gestalten wir das Leben im Alb-Donau-Kreis maßgeblich mit. Ob es nun um die neue ICE-Strecke zwischen Ulm und Stuttgart, den Breitbandausbau für schnelles Internet, den Schutz des Trinkwassers oder auch das UNESCO-Weltkulturerbe „Höhlen und Eiszeitkunst der Schwäbischen Alb“ geht: Wir sind überall mit dabei.

Mit vielen sozialen Leistungen und Initiativen arbeiten wir für und mit den Menschen in unserem Landkreis. Viele unserer Aufgaben sind deshalb mit einer großen Verantwortung verbunden — besonders wenn es um Themen wie Kinderschutz, Hilfen für Familien und Menschen mit Behinderungen, Ausbildungsförderung oder die Integration von Geflüchteten und Neuzugewanderten geht. Kurz: Die Arbeit des Landratsamtes verbessert das Leben im Alb-Donau-Kreis in vielfältiger Weise und betrifft alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen. Mit unserem „Tun“ treffen wir Entscheidungen auch im Sinne zukünftiger Generationen. Wir

legen mit unserem Handeln den Grundstein für Veränderungen, damit Bürgerinnen und Bürger auch in Zukunft die gleichen Möglichkeiten und Chancen für ein lebenswertes Leben vorfinden — so, wie wir heute.

Aktuell entwickelt das Landratsamt Alb-Donau-Kreis zusammen mit der Belegschaft eine hauseigene Philosophie als Grundlage für eine bessere Selbst- und Fremdwahrnehmung. Zum Auftakt dieses Prozesses wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, den Satz „Ich Sorge dafür, dass...“ individuell zu vollenden, um ihnen die positiven Effekte und die Wichtigkeit ihres Tuns ins Bewusstsein zu rufen.

Eine wertschätzende Atmosphäre ist einer der wichtigsten Gründe, warum Menschen gerne zur Arbeit gehen. Was wir als wertschätzend empfinden, ist dabei oft sehr unterschiedlich. Um eine Wertschätzungskultur in unserem Haus zu implementieren, findet derzeit ein Workshop statt, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermitteln, was als Wertschätzung erachtet wird, welche Bedürfnisse sie selbst sowie Führungskräfte haben und wie die Wertschätzung im Arbeitsalltag gefestigt und verbessert werden kann. Als Ziel sollen zentrale Botschaften und Ansprüche formuliert werden, die als Fundament für zukünftige Aktionen rund um das Thema Wertschätzung dienen und unsere Werte, unsere Ausrichtung und unser Selbstverständnis zusammenfassen.

### Förderung von Talenten und Kompetenzen

Zudem setzen wir stark auf die individuelle Qualifizierung und Förderung unserer rund 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein hauseigenes Kompetenzentwicklungsprogramm, das Eigeninitiative unterstützt und vorhandene Fähigkeiten ausbaut. Dazu gehört auch die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften über ein speziell erarbeitetes Training, das wir 2022 zum ersten Mal durchgeführt haben. Ziel des Programmes ist es, junge Talente an Führungsaufgaben heranzuführen und sie bestmöglich auf die damit verbundenen Herausforderungen vorzubereiten.

Diese Qualifizierung steht prinzipiell allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über eine Bewerbung offen — die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geschieht über ein Assessment-Center. Eine Reihe von Inhouse-Schu-

Landrat Heiner Scheffold (rechts außen), Leiterin des Fachdienstes Personal Edelgard Rommel (4. v. l.) und der Verantwortlichen für Personalentwicklung Manuela Bek (5. v. l.) mit den Absolventinnen und Absolventen des Nachwuchsführungskräfte Programms  
© Landratsamt Alb-Donau-Kreis / Foto: Katrin Frauenlob



lungen und Workshops zu den Themen Führung, Selbstmanagement, Team, Personalrecht und Konflikt vermittelt soziale und kommunikative Kompetenzen sowie Methodenwissen und praktische Strategien als Einstiegshilfen in die neue Rolle. Eine achtwöchige Hospitation in der freien Wirtschaft bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, eine andere Unternehmenskultur kennenzulernen und neue Perspektiven zu gewinnen. Am Ende der Qualifizierung steht eine Projektarbeit zu einem selbstgewählten Thema mit Bezug zur Kreisverwaltung, welche abschließend vor den Führungskräften der Kreisverwaltung präsentiert wird.

### Flexibles Arbeiten mit idealer Ausstattung

Neben Wertschätzung und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten wünschen sich Arbeitnehmerinnen und -nehmer heutzutage ein viel höheres Maß an Flexibilität als in den vergangenen Jahrzehnten — oder setzen dieses sogar voraus! Die Arbeit soll sich den eigenen Lebensumständen anpassen, nicht umgekehrt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dabei von besonderer Bedeutung. Deshalb legt das Landratsamt Alb-Donau-Kreis großen Wert darauf, diesem Bedürfnis gerecht zu werden. Wir sind stolz darauf, seit 2009 mit dem Zertifikat „berufundfamilie“ ausgezeichnet zu sein.

Um Beruf und Familie möglichst in Einklang zu bringen, haben wir Dienstvereinbarungen zur „alternierenden Telearbeit“ sowie zum „mobilen Arbeiten“ auf den Weg gebracht. Solange die Dienstfähigkeit der jeweiligen Fachdienste gewährleistet ist, ist ein flexibles Arbeiten möglich. Damit auch eine Weiterbildung in Telearbeit möglich ist, bieten wir verschiedene Seminare als eTraining über unseren digitalen ADK-lernCampus an. Ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz ist für uns in jeder Situation selbstverständlich: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auch für das Homeoffice mit Dienstgeräten ausgestattet. Für einen rückengerechten Schreibtischstuhl oder einen Schreibtisch bei alternierender Telearbeit gibt es ebenso Zuschüsse wie für den Kauf einer Bildschirmarbeitsplatzbrille.

Um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Lebensphasen als Arbeitgeber zu begleiten, bieten wir im

Rahmen der Möglichkeiten zudem verschiedene Arbeitszeitmodelle an.

### Nachhaltige Personalentwicklung

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist uns ebenfalls wichtig und gehört zu einer nachhaltigen Personalentwicklung. Für unsere Belegschaft bieten wir verschiedene Gesundheitskurse wie beispielsweise „Rückenaufbau“ und „Entspannung“, „Hatha Yoga“ oder „gesund leben — gesund bleiben“ in der Mittagspause oder nach der Arbeitszeit an.

Weiter haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit diesem Jahr die Möglichkeit, sich bei größeren und überregionalen Sportveranstaltungen als „Team Landratsamt“ über uns anzumelden. Ab einer Anmeldezahl von 30 Personen pro Veranstaltung übernehmen wir einen Anteil der Startgebühr. Und damit der „Team-Spirit“ auch während der Sportveranstaltung von anderen Personen wahrgenommen wird, erhält jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ein Laufshirt oder ein Radtrikot im Landratsamt-Design dazu.

Auch im Winter lassen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in der „Kälte“ stehen. Im Rahmen der Energiesicherungsverordnung wurden die Behörden durch die Bundesregierung angewiesen, die Büroräume auf maximal 19 Grad zu heizen. Damit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht frieren müssen, haben wir für alle Fleece-Jacken mit dem Landratsamt-Logo angeschafft.

Nachhaltig bedeutet für uns auch, dass wir einen attraktiven ÖPNV-Zuschuss für das Jobticket sowie für das Deutschlandticket in Höhe von bis zu 44 Euro monatlich bezahlen. Außerdem bezuschussen wir auch den Kauf eines Fahrrades oder eines E-Bikes, um die klimafreundliche Anfahrt zum Arbeitsplatz zu unterstützen. Und damit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit „knurrendem Magen“ im Büro sitzen, gewähren wir in verschiedenen Kantinen oder Metzgereien einen Essenzuschuss.

Unsere Zusatzleistungen und Mitarbeiterangebote richten sich allesamt an das vorhandene Personal — in der festen Überzeugung, dass das Landratsamt dadurch als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnt, die nach außen strahlt.

Daniela Baumann ist Referentin für Öffentlichkeitsarbeit im Landratsamt Alb-Donau-Kreis

# Führungskräfteentwicklung beim Landkreis Esslingen



Gute Führung, kompetente Führungskräfte und gelebte Führungswerte sorgen für ein positives und produktives Arbeitsklima. Aus diesem Grund hat die Kreisverwaltung im Landkreis Esslingen in den vergangenen Jahren umfangreiche Bausteine zur Führungskräfteentwicklung entwickelt.

Von Rebecca Lung · Landkreis Esslingen

Ausgangslage für den Prozess war die Frage: was kennzeichnet „gute Führung“? Die Verwaltungsspitze hat sich mit dieser Fragestellung eingehend beschäftigt und Themenfelder definiert. Damit wurde der Grundstein für Führungswerte im Landratsamt Esslingen gelegt. „Wir haben damit einen wichtigen Baustein im Bereich der Personalentwicklung geschaffen“, sagt Landrat Heinz Eininger.

In einem breit aufgelegten Beteiligungsprozess wurden dann in Kooperation mit der Führungsakademie Baden-Württemberg individuelle Führungswerte — heruntergebrochen auf alle fünf — Dezernate erarbeitet. Mit Beteiligung aller Führungskräfte wurden diese Werte konkretisiert und die Ergebnisse dieses Dialogs anhand sogenannter „Graphical Recordings“ in Grafiken zusammengefasst. Diese Grafiken sind inzwischen an allen Standorten des Landratsamtes ausgestellt, um die Führungswerte sichtbar zu machen. Mit verschiedenen Fortbildungsangeboten, einer Broschüre für alle Führungskräfte und weiteren Maßnahmen der Personalentwicklung werden die Werte lebendig gestaltet.

Um neue Führungskräfte zügig mit den Führungswerten, den konkreten Anforderungen des Landratsamtes und den Führungsinstrumenten vor Ort vertraut zu machen sowie den Start in die Führungsrolle zu unterstützen, wurde im Personal- und Organisationsamt die Entwicklungsreihe „Führungstark starten“ konzipiert. Da die Übernahme einer neuen Führungsaufgabe vielfältige Herausforderungen mit sich bringt, beinhaltet die Fortbildungsreihe verschiedene Lern- und Reflexionsgelegenheiten, die die Einstiegsphase der neuen Führungskräfte flankierend begleiten.

Um dem Aufbau eines stabilen kollegialen Netzwerks und der Bildung guter persönlicher Kontakte eine Plattform zu geben, findet das Entwicklungsprogramm in einer hierarchieübergreifenden, interdisziplinär zusammengesetzten Gruppe statt. Dies soll Gelegenheit bieten, voneinander zu lernen und das Commitment positiv zu beeinflussen. Trainings zu den Themen „Gute Führung — meine Persönlichkeit“, „Kommunikation und Beurteilung“ sowie „Konflikte und Resilienz“ stellen die klassischen Säulen des Programms dar. Ergänzt werden diese durch zeitlich kompakt gehaltene „Führungsgedanken“, die Impulse zu den Themen „Ressourcenorientierung“ und „Positive Psychologie“ liefern.

Darüber hinaus steht die Einführung in interne Themen durch sogenannte „Querschnittsvormittage“ im Fokus. Dabei sollen Querschnittsämter und Interessenvertretungen Gelegenheit bekommen, zentrale Themen und Anforderungen an Führungskräfte zu platzieren. Auf der Agenda stehen dabei insbesondere Themen wie Haushaltsplanung oder Stellenbesetzungsverfahren. Bei Einzelcoachings erhalten die Teilnehmenden zudem die Gelegenheit zur individuellen Standortbestimmung, zur Beleuchtung persönlicher Herausforderungen sowie zur Entwicklung von Handlungsalternativen für den eigenen Kontext.

Wichtiges Ziel des Landratsamtes Esslingen ist es, dass Führungspersonen strukturelle Gelegenheiten zur individuellen Reflexion sowie Netzwerkbildung erhalten und sich darüber hinaus mit den systemgestaltenden Erwartungshaltungen des Arbeitgebers und konkreten Führungsinstrumenten auseinandersetzen können, um ihre Rolle in der Organisation langfristig fundiert ausfüllen zu können.

Zusätzlich wird auch die Weiterentwicklung erfahrener Führungskräfte unterstützt: Im Rahmen des halbjährlich erscheinenden internen Fortbildungsprogramms erhalten erfahrene Führungskräfte die Möglichkeit, sich unter der Rubrik „Führungsimpulse“ individuell auf die jeweilige Situation zugeschnitten fortzubilden. Zahlreiche innovative und impulsgebende Angebote unterstützen die Führungskräfte in der täglichen Arbeit. Neben ein- oder zweitägigen Seminaren zu Themen wie „Mitarbeitergespräche gekonnt führen“, „Systemisch Fragen stellen“ und „Wertschätzend führen“ runden interessante einstündige Vorträge zu Themen wie „Umgang mit Low-Performern“, „Konflikte meistern“, „Resilienz und Selbstmitgefühl“ oder „Motivation & Führung“ das Angebot ab.

Damit motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und auf dem Karriereweg unterstützt werden, bietet das Landratsamt im regelmäßigen Turnus ein Nachwuchsführungskräfteentwicklungsprogramm in Kooperation mit der Führungsakademie Baden-Württemberg an. Potenzialträgerinnen und -träger werden über ein Jahr in verschiedenen Themenfeldern geschult, um für eine künftige Führungsaufgabe gut gerüstet zu sein.

Zur Unterstützung der Vorgesetzten bei dem jährlich verpflichtenden Mitarbeitergespräch gibt es im Landratsamt eine moderne Arbeitshilfe. Die „Ideenbox für Führungs-



Ideenbox für Führungskräfte

© Landratsamt Esslingen

kräfte“ beinhaltet Karten mit Tipps und Hintergrundinformationen zur Gesprächsvorbereitung sowie zehn Karten mit klassischen Themen eines Mitarbeitergesprächs und Beispielfragen. Neben Themen wie „Führung und Zusammenarbeit“, „Persönliche Weiterentwicklung“, oder „Zusammenarbeit in der Organisation“ gibt es auch Raum für „Anerkennung und Kritik“ und „Arbeitszufriedenheit, Motivation und Gesundheit“ oder einen „Themen-Joker“. Ziel der Ideenbox ist es, Führungskräfte und Mitarbeitende auf eine andere Art und Weise miteinander ins Gespräch zu bringen und sie dazu einzuladen, die Arbeitssituation aus vielen verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

Zahlreiche weitere Arbeitshilfen unterstützen die Führungskräfte bei der täglichen Arbeit. So gibt es eine Broschüre mit einem Überblick über den Führungsalltag. In einer kompakten Handreichung sind die wichtigsten Informationen und internen Regularien zusammengefasst. Sie gibt einen Überblick über wichtige Führungselemente und -instrumente und damit einen Rahmen für die tägliche Führungsarbeit.

Ein weiterer Leitfaden dient der einheitlichen Gestaltung der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. Durch ein gutes Onboarding gelingt es, Mitarbeitende langfristig an das Landratsamt zu binden. Durch Anregungen und Hinweise in diesem Leitfaden wird sichergestellt, dass die ersten Wochen und Monate an einem neuen Arbeitsplatz gut strukturiert sind und die neuen Mitarbeitenden sich dadurch willkommen, aufgehoben und wohl fühlen.

Nicht nur die Führungskräfteentwicklung wird im Landratsamt Esslingen großgeschrieben. Zahlreiche Angebote für neue Mitarbeitende, motivierte langjährige Mitarbeitende, Auszubildende, Ausbildungsbeauftragte und viele weitere Zielgruppen ergänzen das bunte Feld der Personalentwicklungsangebote. Ein Willkommenstag für neue Mitarbeitende, eine Entwicklungsreihe für Hochschulabsolventinnen und -absolventen, zahlreiche Gesundheitsseminare, eine Qualifizierungsreihe für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, Coachingsangebote und Teamentwicklungsangebote sind weitere Bausteine der Personalentwicklung.

Rebecca Lung ist Sachgebietsleitung Ausbildung und Qualifizierung im Landratsamt Esslingen

AKTIVE SUCHE STATT ABWARTEN

## Der Öffentliche Dienst behauptet sich im Wettkampf der Arbeitgeber durch seine Vielfalt und seine Nähe zu gesellschaftlichen Entwicklungen

Mit einer digitalisierten und optimierten Arbeitsumgebung sowie durch neue Kontaktwege zur Rekrutierung gewinnt das Landratsamt langfristig neues Personal. Dieses wird durch verschiedene Programme individuell gestärkt.

Von Ulrich Max · Landkreis Karlsruhe

Die Jahre, in denen ein Arbeitgeber sich Personal aus einem großen Bewerberfeld aussuchen können und dieses auch noch über lange Zeit hinweg bleibt, sind vorbei. Die Arbeitswelt wandelt sich — nicht erst seit den Anpassungen in der Corona-Pandemie. Eine neue Generation an Nachwuchskräften, digitale Innovationen, veränderte Standards und viele gesellschaftliche Entwicklungen verstärken die vielschichtigen Anforderungen an uns als Arbeitgeber. Immer weniger Personal, mit immer unterschiedlicherer Qualifikation bei ständig steigenden Aufgaben erfordern innovative Lösungsansätze. Daher wird unsere Personalstrategie im Landratsamt Karlsruhe immer wieder hinterfragt, angepasst und zum Teil höchst individuell ausgerichtet.

### Öffentlicher Dienst konkurriert mit freier Wirtschaft

Aktuell arbeiten im Landratsamt Karlsruhe 2.274 Mitarbeitende, davon rund 90 Auszubildende und Studierende. In 23 Fachämtern finden sich die unterschiedlichsten Berufe — das ist eine unserer großen Stärken als Landratsamt. Denn damit sind wir so vielfältig aufgestellt wie sonst wenige Unternehmen.

Die öffentliche Verwaltung konkurriert gleichzeitig aber mehr denn je mit der freien Wirtschaft. Das wird gerade beim direkten Wettbewerb um Arbeitskräfte deutlich. Unsere Verhandlungsposition hat beispielsweise durch die Tarifbindung und die Richtlinien im öffentlichen Dienst ihre Grenzen. Umso wichtiger ist es, die Vorteile im öffentlichen Dienst offenzulegen, sie aktiv anzubieten und die Chancen für jede einzelne Bewerberin und jeden Bewerber herausstellen. Dass im Frühjahr 2023 im Streit um die Tarifierhöhung der Angestellten eine Lösung gefunden wurde, ist auch für die Personalämter eine wichtige Botschaft. Denn Lohn-



Im Verwaltungsausschuss stellt das Personal- und Organisationsamt jährlich die neuesten Entwicklungen vor.

© Landratsamt Karlsruhe



vorstellungen sind besonders in Zeiten der Inflation und vielschichtiger Belastungen der Menschen eine häufige Entscheidungsgrundlage, wenn es um die Wahl des Arbeitsplatzes geht.

### **Eigenes Personal ist Werbung für den Arbeitgeber**

Wir legen großen Wert darauf, dass die Werbung für das Landratsamt als Arbeitgeber bereits im Inneren der Verwaltung beginnt. Unsere bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen uns aktiv dabei, die Botschaft zu vorbereiten: Öffentlicher Dienst ist attraktiv. Sie tragen ihre Erfahrungen in den Freundes- und Bekanntenkreis. Daher konzentrieren wir uns gleichermaßen auf die Optimierung unserer Prozesse, um auch die Arbeitswelt des bestehenden Personals stetig zu verbessern.

Wir beobachten, dass dieses oftmals selbst ein großes Interesse daran hat, neue Kolleginnen und Kollegen zu rekrutieren. Während die Bewerberzahlen immer mehr sinken, steigen die Aufgaben, die auf die öffentliche Verwaltung abgeladen werden. Eine nachhaltige Personalstrategie spielt daher für die Leistungsfähigkeit eine tragende Rolle. Um die Entwicklung stetig im Blick zu haben und transparent zu kommunizieren, fertigt das Personal- und Organisationsamt jedes Jahr seinen Personal- und Organisationsbericht. Diese wichtige Auswertung zum Status Quo der Beschäftigten-Anzahl, den Zukunftsaufgaben durch sich verändernde Altersstrukturen sowie zur internen und externen Fluktuation ist ein regelmäßiger Wegweiser. Die Vorstellung vor dem Verwaltungsausschuss macht deutlich: Personal ist politisch und hat immer mehr Einfluss auf eine Behörde.

### **Die gesellschaftlichen Entwicklungen erhalten Einzug**

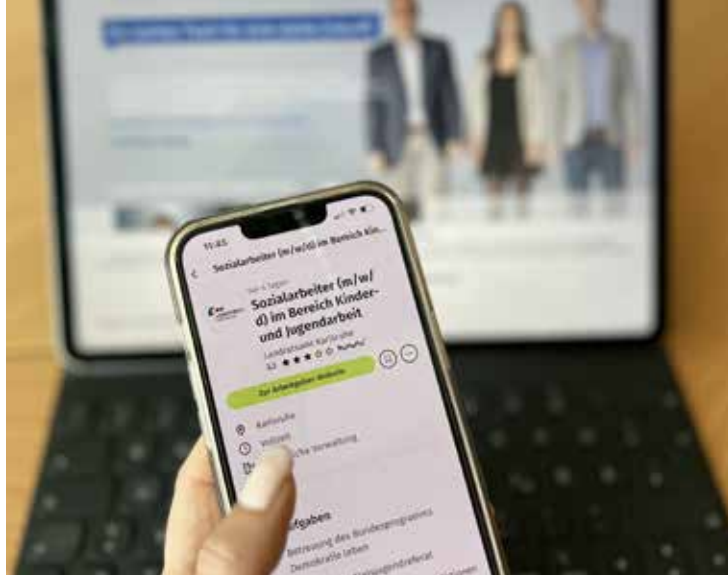
Unsere Rolle als Arbeitgeber beschäftigt das Landratsamt auch außerhalb des zuständigen Amtes. Landrat Dr. Christoph Schnaudigel betonte bei der diesjährigen Vorstellung unseres Berichts: „Die Brisanz wird daran deutlich, dass die

Landkreisverwaltung in den nächsten fünf Jahren absehbar rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen werden. Da auf übergeordneter Ebene keine erkennbaren Fortschritte hinsichtlich einer Entbürokratisierung sichtbar werden, gilt es, diese Fachleute zu ersetzen, wofür erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen.“

Die Veränderungen in der Arbeitswelt fordern demnach ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit — nicht nur von den Arbeitnehmerinnen und -nehmern, sondern auch von uns als Arbeitgeber. Mit strukturellen Änderungen und optimierten Prozessen haben wir bereits mehr Effizienz und Effektivität erreicht und Behördenvorgänge auch noch besser am Kunden orientiert. Da Personal nur begrenzt zur Verfügung steht, gilt es zukünftig, sich auf die Kernaufgaben zu konzentrieren und alle Bereiche einer Aufgabenkritik zu unterziehen.

### **Der Arbeitsalltag wird digital und damit flexibel**

Der Berufsalltag — auch in der Verwaltungsarbeit — wird immer mehr von elektronischen Arbeitsabläufen geprägt. Arbeitsplätze sind damit immer weniger ortsabhängig. Im Landratsamt Karlsruhe wurden bereits viele notwendige technische und organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen, um ein möglichst flexibles Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu ermöglichen. Dabei arbeiten das Personal- und Organisationsamt sowie die Informationstechnik eng zusammen und binden alle Beteiligten in die Prozesse ein. Die Möglichkeit für Home-Office gehört an den meisten Stellen zum neuen Standard. Es wurde unter anderem auch ein Mitarbeitenden-Self-Service geschaffen. Parallel dazu wurde aus dem gleichen Gedanken heraus der Bürgerservice immer mehr digitalisiert. Flexibel und ortsunabhängig. Die Umsetzung wird derzeit durch die Umzüge vieler Mitarbeitenden in Interimsstandorte im Rahmen des geplanten Landratsamt-Neubauprojekts und die damit einhergehende neue Arbeitsumgebung verstärkt. Ideen zur künftigen modernen Arbeitswelt fließen bereits heute in die Planung des



Links: Das Digitalisierungscenter ist der nächste Schritt, um den Arbeitsalltag noch flexibler zu gestalten.  
Rechts: Das Landratsamt Karlsruhe sucht in den sozialen Medien nach neuen Arbeitskräften.

© Landratsamt Karlsruhe

Neubaus ein. Die Veränderungsprozesse gelingen jedoch nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden. Daher wurde ein Begleitprozess konzipiert, der diese auf dem Weg unterstützt und sie nicht mit den Entwicklungen alleine lässt.

### **Das Landratsamt Karlsruhe fördert Nachwuchskräfte**

Dass wir als Arbeitgeber unser Personal an die Hand nehmen und auf ihrem beruflichen Weg unterstützen, gehört für das Landratsamt Karlsruhe zum Selbstverständnis. So setzen wir bei der Personalentwicklung und -gewinnung auf bewährte etablierte Programme und Instrumente und entwickeln gleichzeitig neue bedarfsorientierte Angebote. Das zählen Talentprogramme und die Nachwuchsführungskräftequalifizierung: In diesem kommen jeweils auf zwei Jahre angelegt 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen, die gemeinsam auf persönlicher sowie beruflicher Ebene weitergebildet und auf Führungspositionen vorbereitet werden. Damit signalisieren wir, dass wir Karrieremöglichkeiten schaffen und fördern.

Junge Talente langfristig im Landratsamt zu etablieren, ist ein großer Erfolgsfaktor für unsere Leistungsfähigkeit in der Zukunft. Mit ihren Ideen und dank des Austausches helfen sie uns zeitgleich dabei, uns der Lebensrealität und den Wünschen an die moderne Arbeitswelt einer neuen Generation anzupassen. Über solche Programme erhalten wir aber auch wertvolle Rückmeldungen, die unsere Stärken und Schwächen als Arbeitgeber reflektieren. Mit der wiederholten Zertifizierung zum Beispiel durch das Audit „berufundfamilie“ werden wir zusätzlich auf unserem Weg bestärkt. Durch eine stetige Evaluation baut das Personalmanagement das Konzept fortwährend aus.

### **Präsenz in den sozialen Medien hilft bei der aktiven Suche**

Daneben ist es aber genauso wichtig, die digitalen Wege zu nutzen, um mit neuem Personal in Verbindung zu treten:

Das Landratsamt setzt immer stärker auf aktives Recruiting, um potentielle Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen und auf das Landratsamt als attraktiven Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Dazu dienen verschiedenen Kanälen, zum Beispiel der Instagram-Kanal @karrierelandratsamt.ka oder die Stellenbewerbungen auf der Plattform LinkedIn. Wer gesehen werden will, muss auch sichtbar sein. Die sozialen Medien bieten dazu Chancen, um Aufmerksamkeit für offene Stellen zu erzeugen und den Arbeitgeber zugleich als solchen optimal zu präsentieren. Durch das Akquirieren qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber in einen Talentpool besetzen wir außerdem Stellen aus anderen Bewerbungsverfahren erfolgreich mit geeignetem Personal.

### **Der Arbeitgeber der Zukunft balanciert individuelle Anforderungen**

Die öffentliche Verwaltung muss in der Personalgewinnung an mehreren Strängen gleichzeitig ziehen und viele Anforderungen erfüllen, die zum Teil nur schwer übereinzubringen sind: Karrierechancen treffen auf den Wunsch nach großer Flexibilität. Die Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichen steht der enormen Anzahl an Aufgaben gegenüber. Bildungsmöglichkeiten, Jobsicherheit und Freiheiten im Arbeitsalltag bilden weitere individuelle Faktoren. Personalgewinnung steht also im Wandel der Zeit. Als moderner Arbeitgeber jonglieren wir die Bedürfnisse des Personals, technische und gesellschaftliche Fortschritte und Kernaufgaben einer öffentlichen Verwaltung.

Ulrich Max leitet das Personal- und Organisationsamt im Landratsamt Karlsruhe

# Der Landkreis. Dein Arbeitgeber. Erfrischend anders.

Für das Landratsamt Calw sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource, um erfolgreich für das Gemeinwohl tätig zu sein. Da wir uns — wie andere Behörden auch — in einem Bewerbermarkt befinden, muss es attraktive Anreize geben, um Bewerberinnen und Bewerber von den Vorzügen des Landkreises Calw als Arbeitgeber überzeugen zu können.

Von Susan Knowles · Landkreis Calw

Zur Zufriedenheit der (künftigen) Mitarbeitenden trägt sicher bei, dass in fast sämtlichen Bereichen mobiles Arbeiten ermöglicht wird und es ein flexibles familienfreundliches Arbeitszeitmodell gibt. Dafür erhält jeder neue Mitarbeitende an seinem ersten Arbeitstag ein Notebook mit Rucksack, mit dem er sich von überall in das Netzwerk des Landratsamts einloggen kann. Die Arbeitsplätze im Büro vor Ort sind modern ausgestattet und verfügen jeweils über zwei Bildschirme. Es sind ausreichend kostenfreie Parkplätze vorhanden und darüber hinaus gibt es am Landratsamt eine Bushaltestelle des Stadtverkehrs. Mit dem Jobticket kann der ÖPNV zu ermäßigten Konditionen genutzt werden und wer mit lieber mit dem Fahrrad zur Arbeit kommt, kann über das Radleasing vergünstigt ein neues Bike erwerben. Die Cafeteria des Landratsamts bietet die Möglichkeit zum informellen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen in der Kaffee- oder Mittagspause. Damit nicht nur virtuell miteinander kommuniziert wird, sondern auch abteilungsübergreifend ein persönlicher Austausch gefördert wird, stehen im Foyer des Landratsamts genügend Stehtische für spontane wie geplante Besprechungen bereit.

Um dem Fachkräftemangel begegnen zu können, werden verstärkt auch Quereinsteiger eingestellt, die entsprechend nachqualifiziert werden müssen. Derzeit wird im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts ein internes Qualifizierungsprogramm aufgelegt, um neuen Mitarbeitenden ohne Verwaltungsvorkenntnisse, die Basics zu vermitteln.

Darüber hinaus beteiligt sich der Landkreis an dem von IMAKA aufgelegten Fortbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte und bietet seinen Mitarbeitenden — unabhängig von Funktion, Alter und Geschlecht — durch interne wie externe Fortbildungsmöglichkeiten die Chance, sich fachlich wie persönlich weiter entwickeln zu können. Ganz nach dem Motto: Nur zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihr Potenzial voll entfalten und tragen dazu bei, dass der Landkreis als agile Verwaltung die sich stetig wandelnden Herausforderungen bewältigen und gestalten kann.

Um auch der jungen Generation zu vermitteln, dass die öffentliche Verwaltung schon lange nicht mehr mit Akten-

bergen und starren Hierarchien assoziiert werden kann, hat der Landkreis eine neue Kampagne zur Mitarbeitergewinnung gestartet:

Als Landratsamt sind wir ein Arbeitgeber im öffentlichen Dienst, aber von verstaubter Verwaltung kann hier keine Rede sein! Wir gestalten unseren Landkreis — und das in allen Bereichen. Die Aufgaben bei uns sind total vielfältig:

Von der Gesundheitsversorgung, über Kultur, öffentlicher Nahverkehr, Berufliche Schulen, Natur- und Umweltschutz, Bauen, Finanzen, Wirtschaftsförderung, Kinder- und Jugendhilfe bis hin zur Abfallentsorgung: Unsere Aufgabe ist, den Landkreis Calw noch lebenswerter zu machen. Damit alle über den Kreis Calw sagen: „Schön hier!“

Ganz weit oben auf dem Hügel arbeiten wir im Landratsamt in Calw. Und so sieht auch die Sicht auf unsere Arbeit aus: Wir blicken über den Tellerrand hinaus, denken nicht immer im Mainstream. Wir gehen auch mal andere Wege, rocken zusammen Projekte, erreichen Ziele gemeinsam und feiern Erfolge gemeinsam, ist doch klar...Wir arbeiten mit und für Menschen.

Ein Job bei uns bietet so einige Benefits: In der Cafeteria sind Linsen mit Spätzle gesichert und auch sonst bieten wir alles, was das Herz begehrt. Unsere flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeiten sind legendär, Digitalisierung, mobiles Arbeiten, moderne und gut ausgestattete IT-Arbeitsplätze sind selbstverständlich und kostenlose Parkplätze sind da. Wir sind aber auch mit dem ÖPNV erreichbar und die Hermann-Hesse-Bahn fährt demnächst. Jobticket, Sabbatjahr, Radleasing, moderne Personalentwicklung oder individuelle Förderung sind für uns nicht nur Floskeln, sondern elementarer Bestandteil unserer Arbeitskultur.

Susan Knowles arbeitet in der Abteilung Personal und Organisation im Landratsamt Calw

# Das Landratsamt Lörrach gewinnt mit moderner Arbeitswelt und attraktivem Personalmanagement

Das Landratsamt Lörrach ist eine moderne, bürgerfreundliche Verwaltung und ein attraktiver Arbeitgeber. Unsere vielfältigen Aufgaben und anspruchsvollen Anforderungen erfordern qualifizierte, motivierte und dienstleistungsorientierte Mitarbeitende.

Von Martin Sander · Landkreis Lörrach

Spaß an der Arbeit, ein guter Zusammenhalt und eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind uns wichtig und bilden die Grundlage für eine effiziente und freundliche Verwaltung mit engagiertem Personal. Deshalb sind wir als Changemaker offen gegenüber neuen Ideen, denken innovativ und treffen mutige Entscheidungen.

Das Landratsamt fördert seine Mitarbeitenden, gibt ihnen Sicherheit, bietet moderne Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten sowie vielfältige Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre innovativen Ideen und Anregungen aktiv einzubringen und die Prozesse mitzugestalten.

Raum für aktive Mitgestaltung bietet die Arbeitsgruppe innoLAB. Sie besteht aus Mitarbeitenden aus allen Dezernaten. Die Aufgabe besteht darin, Impulse für die Gestaltung der neuen Arbeitswelt zu erarbeiten sowie innovative Ideen und Realisierungsmöglichkeiten zu entwickeln. InnoLAB arbeitet selbstorganisiert und hat eine direkte Vortragsmöglichkeit in der Dezernatenrunde. Einblick in seine aktuellen Themen bietet innoLAB im Intranet, ebenso werden Foren und Projekträume zur Mitarbeit angeboten. Aktuell wird geprüft, welche wirksamen Veränderungsimpulse durch New Work gesetzt und mit welchen Maßnahmen ein guter Rahmen für eine agile Organisation geschaffen werden kann.

## LRA goes digital

Die voranschreitende Entwicklung neuer Möglichkeiten in der digitalen Arbeitswelt treibt auch die digitale Transformation im Landratsamt an. Hinter „LRA goes digital“ steckt ein umfassendes Konzept. Digitalisierung ist nicht nur „ein Thema“, sondern neben dem Thema Arbeits- und Fachkräftemangel „das Thema“ der Zukunft.

Der Ausbau der digitalen Arbeitswelt bedeutet nicht nur den richtigen Knopf drücken zu können, sondern ein digitales Mindset für die Zukunft aufzubauen. Daher wurden die Mitarbeitenden von Anfang an in diesen Changeprozess miteinbezogen, um ihre digitale Kompetenz zu stärken.

Zum Konzept gehören sowohl eine hochwertige Hard- und Softwareausstattung für Zuhause, mit Computer-Telefon und Zweitbildschirm, als auch eine ergonomische Bera-

## DER LANDKREIS LÖRRACH

Mit rund 233.000 EW liegt im Dreiländereck in direkter Nachbarschaft zur Schweiz mit Basel und Frankreich mit dem Elsass. Rund 1.460 Mitarbeitende des Landratsamts sorgen für das Gemeinwohl in der Region.

## NEUBAU SOZIALDEZERNAT

- 280 Arbeitsplätze für knapp 350 Beschäftigte
- Open Space mit Front- und Backoffice
- voll digitalisierte Arbeitswelt mit moderner Technik
- 225.000 digitale Akten
- Bauzeit: 36 Monate

## DER LANDKREIS LÖRRACH ALS ARBEITGEBER

- 1460 Mitarbeitende
- 50 Auszubildende in 15 Berufen
- 45 Jahre Durchschnittsalter
- 47% Teilzeitquote
- 70% Frauenquote

tingung bei der Einrichtung des Heimarbeitsplatzes sowie Unterstützung durch eine IT-Hotline.

Ergänzt wurde das Angebot durch Schulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte sowie mit der digitalen Gesundheitsplattform „machtfit“, auf der mit jedem mobilen Endgerät unterschiedliche Angebote gebucht werden können. Webinare, Newsletter und Checklisten zur gesunden Homeoffice-Gestaltung stehen allen zur Verfügung, damit die Mitarbeitenden am Heimschreibtisch gesund bleiben können. Abgerundet wurde das Konzept mit zahlreichen Schulungen zum mobilen Arbeiten, Führen auf Distanz, virtuelles Führen und Weiteren. Diese können auf der digitalen Lernplattform ELMA von unterwegs oder Zuhause aus absolviert werden.

## Moderner Neubau für eine effektive Verwaltung

In direkter Nähe zum Hauptbahnhof gelegen und somit bequem zu erreichen, werden Bürgerinnen und Bürger im neu-

en Gebäude des Jugend- und Sozialdezernats mit übersichtlichem Leitsystem und in geschützten Beratungsbereichen empfangen. Der Neubau wurde im November 2022 im laufenden Betrieb bezogen. Hier befinden sich alle Themen des Dezernats mit seinen fast 350 Kolleginnen und Kollegen unter einem Dach in einem offenen Bürokonzept mit Desk-Sharing. Die Mitarbeitenden des Sozialdezernats gestalten ihre Arbeit im OpenSpace Teambereich sowie in verschiedenen Ruhe- und Rückzugszonen.

## Unsere Personalentwicklung führt in die Zukunft

Mit der digitalen Lernplattform ELMA (elektronische Lernplattform für Mitarbeitende) können sich alle Mitarbeitenden des Landratsamtes orts- und zeitunabhängig zu verschiedenen Themen mit E-Learnings weiterbilden.

Ziel der digitalen Lernplattform ist es, die Mitarbeitenden in ihren fachlichen, persönlichen, sozialen, methodischen und digitalen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern. Es stehen für eine große Auswahl an Online-Trainings zur Verfügung. Auch eigens entwickelte und bedarfsorientierte Schulungen erfolgen über die Lernplattform.

ELMA fördert ein erfolgreiches Wissensmanagement und unterstützt mit seinem Angebot zielgerichtet die Bedarfe unserer Arbeitswelt zu Fachwissen, Persönlichkeitsentwicklung, Pflichttrainings oder Angebote für Quereinsteigende.

In den nächsten 10 Jahren werden rd. ein Drittel unserer Führungskräfte altersbedingt ausscheiden. Die Teilnahme am interkommunalen Führungsnachwuchskräfte bzw. Führungskräfteprogramm schafft für potenzielle Nachwuchskräfte und neue Führungskräfte Raum, sich über ein Jahr intensiv mit dem Thema Führung auseinander zu setzen. Die Programme werden mit einem externen Bildungspartner professionell durchgeführt.

Mit dem Führungsnachwuchskräfteprogramm sollen angehende Führungskräfte auf ihre Rolle vorbereitet und in ihrer Karriereplanung unterstützt werden. Damit werden zukünftige Führungskräfte in ihrer Lernbereitschaft und Eigeninitiative systematisch und bedarfsgerecht gefördert und ein Netzwerk kann gebildet werden. Dies steigert auch das Interesse der Mitarbeitenden an ihrer eigenen beruflichen Entwicklung.

Das Führungskräfteprogramm richtet sich speziell an neue Führungskräfte. Es soll bei der Erfüllung der neuen Aufgaben unterstützen und die dafür notwendigen Kenntnisse vermitteln. Gleichfalls wird ein gemeinsames Führungsverständnis gefördert. Es steht allen Führungskräften des Landratsamtes zum individuellen Ausbau der Führungskompetenzen zur Verfügung.

Für alle Führungskräfte findet einmal im Jahr unser Führungskräfteforum statt. Hier wird Führungskräfteentwicklung auf den Punkt gebracht. Die Führungskräfte treffen sich zu einem Training zu hochaktuellen Themen, welche sofort in den Führungsalltag integriert werden können. Erfahrungen können ausgetauscht, neue Lernwege genutzt und über alle Bereiche und Hierarchien kann genetzwerkt

werden. Veränderungen prägen unsere Arbeitswelt. Führungskräfte sind gefordert, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und die Mitarbeitenden für die positiven Aspekte zu begeistern. 2023 stand das Forum unter dem Motto try new things zum Thema Changemanagement.

## Audit Beruf und Familie schafft Raum für Innovation

Seit 2016 ist das Landratsamt Lörrach durch das Audit berufundfamilie als familien- und lebensphasenbewusster Arbeitgeber zertifiziert. Es zeigt sich als Arbeitgeber den vielfältigen Lebenssituationen der Mitarbeitenden offen gegenüber und möchte Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege finden. Mit der Durchführung des Zertifizierungsverfahrens ist ein wichtiger Baustein gesetzt worden, der die Aktivitäten des Landratsamtes in Bezug zur Vereinbarkeit bündelt und weiter ausbaut. Mit dem Audit hat sich das Landratsamt einem systematischen Prozess verschrieben. Hier finden Ideen einen Platz, werden auf den Weg gebracht und umgesetzt. Durch die letztjährige Überprüfung im Rahmen der Re-Auditierung hat das Landratsamt tolles Feedback von Mitarbeitenden und Führungskräften bekommen — die Familienfreundlichkeit ist dank des Audit berufundfamilie in der Kultur angekommen.

Es wurde eine Vielzahl von Angeboten geschaffen, die die Vereinbarkeit von Familienaufgaben mit dem Beruf erleichtern, wie bspw. die Kinderferienbetreuung, ein eigens eingerichtetes Familienzimmer oder die Etablierung von hausinternen PflegelotsInnen. Außerdem gibt es Belegplätze in einer Kindertagesstätte.

Für Mitarbeitende in Elternzeit gibt es ein umfangreiches Kontakthalteprogramm. Begonnen hat alles mit dem „Schnulleralarm“ — ihn gibt es bereits seit 2010. Der Schnulleralarm ist ein jährlicher Informationstermin, bei dem alle Mitarbeitenden in Elternzeit, zusammen mit ihren Kindern, ins Landratsamt eingeladen werden. Zuerst sitzt der Schnuller — dann kommt der Alarm... Aus zunächst einer Veranstaltung entwickelte sich schließlich ein ganzes Kontakthalteprogramm. Es unterstützt die Mitarbeitenden bei der Planung ihrer Familienauszeit und bietet die notwendige Sicherheit eines geregelten Wiedereinstiegs.

## Unser Onboarding kann mehr

Neue Mitarbeitende unterstützen wir mit einer engen Begleitung und einem Onboarding-Konzept, um den Einstieg in unserer Arbeitswelt zu erleichtern. Ein gelungenes Onboarding spielt eine wesentliche Rolle für die Motivation und Leistungsbereitschaft der neuen Mitarbeitenden und verbessert die Identifikation mit uns als neuem Arbeitgeber.

Onboarding ist für uns mehr. Mit dem Stellenwechsel zum Landratsamt ist für viele auch ein Umzug und ein neuer Lebensmittelpunkt verbunden.

Die Wohnungssuche im Landkreis gestaltet sich oftmals nicht einfach. Um neuen Mitarbeitenden die Wohnungssuche zu erleichtern, bieten wir bei Bedarf eine Wohnmöglichkeit an. Aus einer ehemaligen Dienstwohnung, entstand

eine Landratsamts-Wohngemeinschaft (LRA-WG). Neuen Mitarbeitenden, welche nicht in der Region wohnhaft sind, soll die Wohnmöglichkeit in der LRA-WG ein attraktives Angebot darstellen, um die Region kennen zu lernen und sich entspannt auf Wohnungssuche zu begeben.

## Unsere Azubis als Klimascouts

Bis 2030 will das Landratsamt Lörrach eine klimaneutrale Bilanz vorweisen. Relevante Bereiche sind Gebäude, Mobilität, Beschaffung und Vergabe, Veranstaltungen und IT. Dazu wird ein Fahrplan zur Emissionsreduzierung erarbeitet. Die Umsetzung von Maßnahmen soll ab 2024 beginnen. Alle Mitarbeitenden werden miteinbezogen und können mitgestalten, sei es im klimafreundlichen Nutzungsverhalten, der Beschaffung von Ressourcen oder dem Mobilitätsverhalten.

Erstmals wurden Auszubildende des Landratsamts Lörrach zu Klimascouts ausgebildet. Ziel dieses Pilotprojekts ist

es, die Azubis als Aktive und Multiplikatoren für den kommunalen Klimaschutz zu gewinnen und dabei die Perspektiven der jungen Generation zu stärken und ernst zu nehmen. Die Qualifizierung umfasste eine fundierte Einführung in die Themen Klimakrise und Klimaschutz sowie damit verbundene kommunale, aber auch alltagsbezogene Handlungsmöglichkeiten. Zusätzlich wurde den Azubis methodisches Knowhow zur Projektdurchführung, wie Projektmanagement und Kommunikationstechniken, vermittelt.

So wurden in dieser Pilotphase Azubis für eigene Klimaaktivitäten in ihrem (Arbeits-)Alltag befähigt. Die Klimascouts sollen den Klimaschutzgedanken in ihre Ressorts und Tätigkeitsfelder einbringen und mit eigenen Projekten und Maßnahmen vertiefen und verstetigen. Win-win.

Martin Sander ist Leiter des Fachbereichs Personal & Service im Landratsamt Lörrach

DAS LANDRATSAMT LUDWIGSBURG — EIN MODERNER ARBEITGEBER

# Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels

Für das Landratsamt Ludwigsburg als Dienstleister sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource. Aktuell arbeiten rund 2.400 Kolleginnen und Kollegen in den verschiedensten Fachbereichen im Kreishaus und seinen Außenstellen.

Von Ina Stiefelhagen · Landkreis Ludwigsburg

Um den zahlreichen Aufgaben wie z. B. im Jugendamt, in der Betreuung von Asylbewerbern und Flüchtlingen, dem Jobcenter, dem Baurecht, der Gewerbeaufsicht, dem Verkehrsbereich, der Landwirtschaft, dem Wald, dem Gesundheitsamt und nicht zuletzt den Querschnittsämtern wie Finanzen, zentrale Dienste, Organisation IT und Personal gerecht werden zu können, werden qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeitende benötigt. Je besser das Landratsamt personell aufgestellt ist, desto besser ist auch die Serviceleistung für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie die Städte und Kommunen.

Allerdings liegt genau hier die Problematik. Der Fachkräftemangel belastet insbesondere den öffentlichen Dienst mit seinen zahlreichen und systemrelevanten Aufgaben.

Mit dem absehbaren demografischen Wandel kam bereits vor Jahren die Frage auf, wie wir am besten unser gutes Personal halten und qualifiziertes Personal hinzugewinnen können. Die Akquise von Mitarbeitenden und deren Bindung waren die zentralen Themen, um die sich alles gedreht hat. Hinzu kommen die veränderten Ansprüche der jüngeren Generationen an Arbeit, Work-Life-Balance und Führung. All dem gilt es, gerecht zu werden.

Das Landratsamt Ludwigsburg hat sich in der Vergangenheit bestmöglich aufgestellt. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird einiges geboten.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement wurde mit einem eigens dafür geschaffenen Team ausgebaut. Besonderen Wert wird auf die Gesundheitsförderung durch Kursangebote, Kooperation mit einem Fitnessstudio, Gesundheitstagen, Sport- und Bewegungsangeboten z. B. in der Mittagspause, sowie einem gut strukturierten betrieblichen Eingliederungsmanagement nach längerer Krankheit gelegt. Zudem wird eine eigene Fachkraft für Arbeitssicherheit beschäftigt, sodass von externer Seite aus hier nur Unterstützungsbedarf abgedeckt werden muss.

Ein besonderer Fokus wird auf die Fortbildung, Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Hier reicht das Angebot von der Fortbildung von Quereinsteigern, über die Aufstiegsfortbildung sowohl im Beamten- wie auch Tarifbeschäftigtenbereich bis hin zu Spezialisierung, und Master- und Zusatzfortbildungen. Großen Wert legen wir auf eine gute Führungsriege. Hierfür gibt es sowohl unser mehrmonatiges Nachwuchsführungskräfteprogramm wie auch Unterstützung der bereits länger in

Die moderne Betriebs-Kita mit großzügigem Außenbereich ist ein wichtiges Kriterium für die Personalgewinnung.

© Landratsamt Ludwigsburg



der Führung beschäftigten Kolleginnen und Kollegen. So haben wir die Möglichkeit, geeignetes Führungspersonal aus eigenen Reihen zu entwickeln und auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Ferner werden bei Bedarf verschiedene Coachings zur Teambildung, zur Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie Einzelcoachings angeboten. All dies wird durch unseren Geschäftsteil Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, das zum Fachbereich Personal gehört, vorbereitet und gesteuert.

Selbstverständlich wird von dort auch die Ausbildung geleitet. Das Angebot an Ausbildungsplätzen in den verschiedenen Bereichen wie z. B. Straßen, Vermessung, Verwaltung und Soziales wird jährlich erhöht. Stets kommen neue Ausbildungsgänge wie z. B. im Bereich der Digitalisierung und der Gesundheitsförderung hinzu. Die jungen Menschen werden engagiert durch erfahrene Mitarbeitende in den unterschiedlichsten Fachbereichen betreut und finden einen ständigen Ansprechpartner im Geschäftsteil Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Besonders hervorzuheben ist die betriebliche Kindertagesstätte, die seit Oktober 2020 in Betrieb ist. Hier können 50 Kinder in dreieinhalb Gruppen im Alter von 1 bis 6 Jahren betreut werden. Die Kita wird sehr gut angenommen und ist voll belegt. Das Betreuungsangebot richtet sich nach den Dienstleistungszeiten des Landratsamtes, sodass die Eltern jederzeit einen guten Wiedereinstieg in die Arbeitswelt planen können.

Neben diesen Meilensteinen werden zahlreiche weitere Möglichkeiten und Vergünstigungen angeboten. Hier ist zuerst das bezuschusste Betriebsrestaurant zu nennen, das mit einer dreifachen Menüauswahl punktet, sehr gut besucht ist und auch Externen zur Verfügung steht. Nicht zu unterschätzen ist zudem der hohe 75-prozentige Zuschuss zur Nutzung des ÖPNV sowie als ganz neues, innovatives Ange-

bot ein Radkilometergeld. Hervorzuheben ist auch die vergleichsweise großzügige Möglichkeit des Mobilens Arbeitens, die mit einer aktuellen Dienstvereinbarung zwischen Landrat und Personalrat im vergangenen Jahr beschlossen wurde.

Neben den tariflichen sowie gesetzlichen Vorgaben bietet das Landratsamt Ludwigsburg auf freiwilliger Basis seinen Mitarbeitenden sehr viel. Nur wie bekommen wir diese Mitarbeitenden?

Der vor Jahren noch übliche Weg über die Printmedien reicht allein schon lange nicht mehr aus. Gefragt sind Online-Dienste, Radiowerbung, Plakatierungen und Messeauftritte, um auch die jüngeren Generationen vom Landratsamt als gutem und sicherem Arbeitgeber zu überzeugen. Auch haben sich die Werte verschoben. Aktuell zählt neben der Sicherheit des Arbeitsplatzes vor allem der Ausgleich Arbeit/Freizeit. Dem versuchen wir mit verschiedenen Teilzeitmodellen und dem Mobilens Arbeiten entgegenzukommen. Für diejenigen, die weiterkommen wollen, haben wir die passenden Entwicklungsmöglichkeiten. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für uns nicht nur ein Schlagwort. Neue Mitarbeitende werden im Rahmen unseres Onboarding-Prozesses begleitet und ausscheidende Mitarbeitende wertschätzend über eine Offboarding-Möglichkeit verabschiedet.

Auf diese Weise haben wir es geschafft, engagierte und motivierte Mitarbeitende zu beschäftigen, die sich mit dem Landratsamt Ludwigsburg als Arbeitgeber identifizieren und gerne bei uns tätig sind. Wir freuen uns stets darauf, neue Kolleginnen und Kollegen von uns überzeugen — und halten — zu können.

Ina Stiefelhagen leitet den Fachbereich Personal im Landratsamt Ludwigsburg

NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTEPROGRAMM VERZEICHNET ERSTE ERFOLGE

# Ein attraktiver Arbeitgeber an einem der schönsten Standorte Deutschlands

Arbeiten bei einem attraktiven Arbeitgeber gepaart mit einem fantastischen Ausblick — genau dies hat das Landratsamt Bodenseekreis zu bieten.

Von Nadine Hommel · Bodenseekreis

© Landratsamt Bodenseekreis

Leben und arbeiten in einer Region mit einem hohen Freizeitwert — dies ermöglicht das Landratsamt Bodenseekreis. Doch eine tolle Lage allein sorgt nicht dafür, dass wir als Arbeitgeber von Themen wie demografischer Wandel sowie Fluktuation verschont bleiben. Auch wir haben im Bereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte Abgänge zu verzeichnen und müssen Konzepte erarbeiten, die diesem Zustand bestmöglich entgegenwirken.

Um diesen Entwicklungen langfristig zu begegnen, ist es wichtig, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen. Aus diesem Grund haben wir bereits seit 2014 ein Nachwuchsführungskräfteprogramm etabliert. Hierdurch ermöglichen wir engagierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, spannende Einblicke in das Thema Führung im Landratsamt Bodenseekreis zu erhalten und dabei herauszufinden, ob eine Führungstätigkeit das Richtige für sie ist. Die Qualifizierung eigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungspositionen hat den Vorteil, dass sie bereits mit den Prozessen sowie den Gepflogenheiten des Hauses vertraut sind.

Bisher haben bereits 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in drei Durchläufen das Entwicklungsprogramm erfolgreich durchlaufen. 15 von ihnen sind mittlerweile sogar in einer Führungsposition im Landratsamt Bodenseekreis tätig und können somit ihre erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Alltag einsetzen.

Somit übernehmen alle ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die als Führungskraft tätig sein wollten, heute diese Verantwortung. Eine weitere Erkenntnis nach Absolvierung des Programms kann ebenso sein, dass man eine Führungsfunktion für sich selbst nicht passend findet. Kommt man im Rahmen des Programms zu dieser Erkenntnis, dann hat sich die Teilnahme für die- oder denjenigen ebenfalls ausgezahlt.

## ZAHLEN, DATEN, FAKTEN ZUM LANDRATSAMT BODENSEEKRIS

- ca. 1400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 24 Ämter mit abwechslungsreichen Aufgaben
- ca. 110 Personen in Führungspositionen
- ca. 60 Auszubildende und Dual Studierende

2023 geht unser Nachwuchsführungskräfteprogramm mit seinen abwechslungsreichen Inhalten in die vierte Runde. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen an spannenden Seminaren zum Thema Führung teil und entwickeln verschiedene Kompetenzen weiter.

Im Austausch mit einer selbst gewählten Mentorin bzw. einem selbst gewählten Mentor aus dem Kreise unserer hausinternen Führungskräfte erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in den Alltag einer Führungskraft, reflektieren und erweitern eigene Sichtweisen und knüpfen neue Kontakte innerhalb des Landratsamtes.

Doch nicht nur die Mentees profitieren von diesem Austausch, sondern auch die Mentoren und Mentorinnen. Sie können ihre eigene fachliche und methodische Arbeitsweise reflektieren und erhalten ebenso neue Impulse für die persönliche Berufs- und Führungspraxis. Hierdurch erweitern sich die hausinternen Netzwerke stetig.

Weiterhin finden Firmenbesichtigungen statt, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Blick hinter die Kulissen anderer Arbeitgeber werfen dürfen und erfahren, welche Themen andere Organisationen im Bereich Führung beschäftigen und wie sie diese umsetzen.

Während des Nachwuchsführungskräfteprogramms muss innerhalb von Kleingruppen eine Projektarbeit zu aktuellen Themen aus dem Landratsamt ausgearbeitet werden und



das Ergebnis einem Gremium, bestehend u.a. aus Landrat, Erstem Landesbeamten sowie Vertretern aus dem Personalrat, präsentiert werden.

Nach der Arbeit das Vergnügen — auch der Spaß kommt im Rahmen des Entwicklungsprogramms nicht zu kurz. Eine gute Zusammenarbeit und ein positives Miteinander sind uns wichtig. Um die Teamaktivität und das Netzwerken noch weiter zu fördern, ist es möglich teambildende Aktivitäten durchzuführen und dadurch als Team noch stärker zusammenzuwachsen. So stand beispielsweise schon einmal nach Feierabend eine Kanufahrt für alle auf dem Plan.

Nadine Hommel ist für die Personalentwicklung im Personalamt des Landratsamts Bodenseekreis zuständig

#### ZAHLEN, DATEN, FAKTEN ZUM NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTEPROGRAMM

- bisher: 26 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (11 Männer, 15 Frauen) in 3 Durchläufen
- aktuelle Runde: 10 Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- erzielte Erfolge: 2 Amtsleitungen aus dem Kreis der Nachwuchsführungskräfte, 13 Sachgebietsle

#### PROZESS EINER ARBEITGEBERMARKE

## „WIRKLICH GROSS, der kleine!“

Auf dem Weg zu einem modernen und attraktiven Image des öffentlichen Dienstes entwickelt das Landratsamt Hohenlohekreis aktuell gemeinsam mit der Agentur „dieneckarprinzen“ eine Arbeitgebermarke. Dabei liegt der Fokus auf der Repräsentation des Landratsamtes als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen.

Von Dorothea Müller, Anna Miesner, Viola Rüger und Katrin Schmeisser · Hohenlohekreis

Die gängigen Klischees des Beamtentums halten sich in der Außenwahrnehmung hartnäckig, die Liste an Vorurteilen ist lang. „Kommt ein Beamter in eine Tierhandlung: Entschuldigen Sie, ich muss den Goldfisch zurückgeben. Der brachte einfach zu viel Hektik ins Büro.“ Dazu kommen die Faktoren, die nahezu alle Berufsbranchen mit Blick auf die personellen Ressourcen beschäftigen: Fachkräftemangel, Demografischer Wandel, Digitalisierung.

Auch das Landratsamt Hohenlohekreis muss sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt behaupten und den verschiedenen Altersstrukturen auf dem Arbeitsmarkt gerecht werden. Ziel für die Verwaltung ist es, die Außenwahrnehmung zu verbessern und die Vielzahl an Möglichkeiten des öffentlichen Dienstes und des Landratsamtes als Arbeitgeber hervorzuheben, um damit entsprechendes Personal, insbesondere Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Ein wichtiger Aspekt im Arbeitgebermarkenprozess ist das Hervorheben von Einzigartigkeiten des Landratsamtes Hohenlohekreis als Arbeitgeber und der Region. Besonderheiten wie z. B. die abwechslungsreichen Aufgabenfelder im öffentlichen Dienst, ein krisensicherer Arbeitsplatz sowie die sinnstiftende Aufgabe sich am Gemeinwohl zu beteiligen und die Region Hohenlohe mitzugestalten, zeichnen speziell das Landratsamt als Arbeitgeber aus. Im Vergleich zu anderen Kreisverwaltungen ist das Alleinstellungsmerkmal des Hohenlohekreises, dass er der im Hinblick auf die Bevölkerungsdichte kleinste Landkreis in Baden-Württemberg

ist. Dieser Aspekt hat daher bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke eine entscheidende Rolle gespielt.

Für seine Mitarbeitenden hat das Landratsamt Hohenlohekreis einiges zu bieten: Gesundheitsangebote und ein umfangreiches internes Fortbildungsprogramm, Förderung der Radmobilität, Unterstützung bei der Kleinkindbetreuung, Mitarbeiterrabatte, Programme zur Nachwuchsförderung uvm. Durch viele verschiedene, passgenaue Teilzeitmodelle können Familie und Beruf optimal in Einklang gebracht werden. Als kleinster Landkreis in Baden-Württemberg kann der Hohenlohekreis ebenso mit seiner Vielfalt an Kulturangeboten und der hohen Dichte an Weltmarktführen glänzen.

Für das Projekt „Arbeitgebermarke“ wurde eine Projektgruppe, eine Fokusgruppe und eine Lenkungsgruppe gegründet, um viele Mitarbeitende des Landratsamtes aus verschiedenen Hierarchieebenen und Fachbereichen in die Umsetzung einzubeziehen.

### Entwicklung einer „Arbeitgebermarke“

Im Sommer 2022 startete das Landratsamt Hohenlohekreis das Projekt „Arbeitgebermarke“. Im Marketingprozess zur Erarbeitung einer Arbeitgebermarke (= Employer-Branding-



Die Projektgruppe ist für die Organisation und Planung der einzelnen Schritte verantwortlich. © Landratsamt Hohenlohekreis

Prozess) geht es in erster Linie darum, Personal zu gewinnen, weiterzuentwickeln und zu binden. Die Behörde soll als authentischer und attraktiver Arbeitgeber nach innen und nach außen repräsentiert werden. Die Arbeitgebermarketingstrategie beinhaltet sowohl die Ausarbeitung eines Kommunikations- und Kreativkonzeptes, welches nach außen wirkt, als auch eine Implementierung der Marke nach innen. Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten der Umsetzung. Das Landratsamt will im ersten Schritt zunächst mit einem starken Personalmarketing nach außen an den Start gehen. Hierfür soll eine Marke inklusive grafischer Ausgestaltung konzipiert werden sowie die Planung und Umsetzung einer Karriereseite und weiterer Marketingmaßnahmen.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen

Das Projekt ist sehr weitreichend, weshalb von Beginn an alle Mitarbeitende des Landratsamtes in den Prozess miteingebunden wurden. Es wurden verschiedene Gruppen gebildet, welche das Projekt fortlaufend begleiten. Die Projektgruppe hat die Projektleitung inne, koordiniert das Projekt und ist für die Organisation und Planung sowie für die Durchführung der einzelnen Schritte verantwortlich. Um allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, am Projekt mitzuwirken und ein möglichst authentisches Meinungsbild zu erhalten, wurde zudem eine Fokusgruppe gebildet. Diese begleitet den Prozess aktiv. Die Fokusgruppe konnte in Form von Workshops und gemeinsamen Austauschrunden an wichtigen Entscheidungen mitwirken und das Projekt im Prozess mitgestalten. Für das Treffen wichtiger Meilensteine wurde abschließend eine Lenkungsgruppe gebildet, welche insbesondere aus Führungskräften der Bereiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Personalwesen sowie EDV und Kommunikation, Personalrat und Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) besteht.

Für die Umsetzung hat sich das Landratsamt externe Expertise ins Boot geholt und eine Marketingagentur beauftragt. Gemeinsam mit der Agentur „dieneckarprinzen“ aus Heilbronn wird der Arbeitgebermarkenprozess professionell gestaltet.

### DAS LANDRATSAMT HOHENLOHEKREIS HAT ALS ARBEITGEBER VORTEILE GEGENÜBER ANDEREN ARBEITGEBERN:

- sicherer Arbeitsplatz auch in Krisenzeiten
- flexible Arbeitszeitgestaltung und passgenaue Teilzeitregelungen
- zahlreiche Angebote um Familie und Beruf in Einklang bringen zu können
- interne Themenvielfalt und Flexibilität
- sinnstiftende Arbeit für das Gemeinwohl

Im ersten Schritt wird nun ein neues Personalmarketingkonzept aufgestellt. Grundlage hierfür war eine Mitarbeiterumfrage, an der alle Mitarbeitenden des Landratsamtes teilnehmen konnten. Die Ergebnisse aus dem gesamten Haus und seinen Außenstellen waren sehr hilfreich, um ein erstes Stimmungsbild zu erhalten und wichtige Themenfelder herauszuarbeiten. Inhalt der Mitarbeiterumfrage waren Themen wie die Arbeitsplatzsituation, die Kommunikation, die Zusammenarbeit und das Betriebsklima.

Darauf aufbauend fand ein Workshop mit den Mitgliedern der Fokusgruppe statt. Im Workshop wurden die Umfrageergebnisse umfassend beleuchtet, Kernwerte des Landratsamtes herausgearbeitet und Ideen für einen neuen Marketingauftritt gesammelt. Unter Einbezug der herausgearbeiteten Werte wurden erste Kreativkonzepte von der Agentur erarbeitet.

Die verschiedenen Kreativkonzepte wurden sowohl der Fokusgruppe als auch der Lenkungsgruppe präsentiert. Die Karriereseite wird die zentrale Landingpage für alle interessierten potenziellen Bewerberinnen und Bewerber des Landratsamtes. Dabei sollen sich verstärkt Nachwuchskräfte wie Schülerinnen und Schüler oder Studierende angesprochen fühlen.

### Der richtige Weg

Die Bedeutsamkeit der Entwicklung einer Arbeitgebermarke hat sich im Prozess noch einmal verstärkt gezeigt. Gerade in Anbetracht der Entwicklungen am Arbeitsmarkt und der Vielzahl an Karrieremöglichkeiten, möchte das Landratsamt Hohenlohekreis die Chance nutzen, seine Besonderheiten als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren.

Dorothea Müller, Anna Miesner, Viola Rüger und Katrin Schmeisser sind Teil der Projektgruppe „Arbeitgebermarke“ im Personal- und Organisationsamt des Landratsamts Hohenlohekreis

# Gemeinsam engagiert für die palliative Versorgung im Landkreis Reutlingen

Mit der Landesförderung „Gemeinsam engagiert in BW“ wird das ehrenamtliche Engagement in der hospizlichen Begleitung im Landkreis Reutlingen gewürdigt, gestärkt und beworben.

Von Gabriele Gerstmeier · Landkreis Reutlingen



Ministerialdirektorin Leonie Dirks spricht ein Grußwort

© Stiftung Palliativpflege

*Der Landkreis Reutlingen ist mit einer hervorragenden flächendeckenden palliativen Versorgung ausgestattet, um die sich ein gut gepflegtes und sehr aktives Netzwerk kümmert. Das 2015 gegründete Palliativ-Netzwerk Landkreis Reutlingen — angedockt an das Sozialdezernat und die Altenhilfefachberatung des Landratsamts — setzt sich für das Recht jedes Menschen auf ein Sterben unter würdigen Bedingungen ein. 2018 unterschrieb der Landkreis die „Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen in Deutschland“ und bekannte sich damit explizit zu seiner Aufgabe der Daseinsfürsorge.*

Die palliative Versorgung im Landkreis wird zu einem großen Teil von ehrenamtlicher Hospizarbeit getragen — Hospizgruppen sind auch im ländlichen Raum des Flächenlandkreises Reutlingen bis an dessen Grenzen tätig. Das ist umso bemerkenswerter, wenn man bedenkt, dass Ehrenamtliche in der hospizlichen Begleitung eine intensive einjährige Ausbildung durchlaufen und sich anschließend für zwei Jahre zu ehrenamtlichen Einsätzen verpflichten. Dass sich dennoch Menschen in diesem Ehrenamt — manche seit

Jahrzehnten — engagieren, liegt an seiner Sinnhaftigkeit: Schwerstkranke Menschen bis zu ihrem Lebensende hospizlich zu begleiten, wird von den Tägigen als sinnstiftend, bereichernd und sehr befriedigend erlebt.

Dennoch plagt das Palliativ-Netzwerk Landkreis Reutlingen die Sorge, ob auch in Zukunft Menschen für die ehrenamtliche Hospizarbeit gewonnen werden können, zumal diese Arbeit in der Regel „im Verborgenen“ stattfindet und wenige Menschen von ihr wissen, oft auch nichts davon wissen wollen. Denn der Themenkomplex „Sterben und Tod“ weckt bei vielen Ängste und ruft Abwehr hervor, auch wenn in letzter Zeit — es scheint, seit der Pandemie — das Thema „Sterbebegleitung“ häufiger in den Medien auftaucht. Deshalb entstand im September 2022 in der Steuerungsgruppe des Netzwerks die Idee eines Projekts, mit dem das Ehrenamt in der palliativen Versorgung gewürdigt und gestärkt, die ehrenamtliche hospizliche Arbeit landkreisweit beworben sowie die vielfältige flächendeckende palliative Versorgung im Landkreis sichtbar gemacht und nachhaltig für die Zukunft gesichert werden könnte.

Es war ein glücklicher Zufall, dass zeitgleich zur Projektidee der Förderaufruf für Projekte im Förderprogramm „Gemeinsam engagiert in BW“ lief, auf welchen Frau Stutz von der Fachberatung Bürgerschaftliches Engagement des Landkreistags aufmerksam machte; sie beriet die Altenhilfefachberatung auch bei der Antragstellung für das geplante Projekt „Mit Bürgerschaftlichen Engagement die flächendeckende palliative Versorgung im Landkreis Reutlingen sichern“. Die Förderung wurde zum Jahresende 2022 mit einer Laufzeit bis März 2024 bewilligt; das Projekt wird somit durch das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration aus Landesmitteln, die der Landtag von Baden-Württemberg beschlossen hat, gefördert.

Im Januar ging es dann konzentriert zur Sache. Es wurde ein Projektarbeitskreis gebildet, der Richtung und Inhalte des Projekts — kurz „Das Palliativprojekt 2023“ genannt — vorgibt. Ein Koordinationsteam wurde eingesetzt, das sich um Organisation und Umsetzung kümmert, die Federführung übernahm die Altenhilfefachberatung des Landkreises. Das Projektjahr wurde mit einer Auftaktveranstaltung im April und verschiedenen Fachveranstaltungen im Jahreslauf, mit einer Begleitbroschüre, die die Vielfalt der palliativen Versorgung abbildet und alle Veranstaltungen in deren Zusammenhang bewirbt, und einer Werbekampagne bis hin zur Abschlussveranstaltung im März 2024 durchgeplant. Mit Begeisterung sagten die Akteure der palliativen Versorgung — von den Hospizgruppen über die Hospize, SAPV, Brückenpflege und dem Zentrum für Palliativmedizin der Kreiskliniken bis hin zu den seelsorglichen Einrichtungen und der Stiftung Palliativpflege — ihre Mitwirkung bei den verschiedenen Veranstaltungen zu, um sich und ihre Arbeit vorzustellen. Auch das DRK und der ASB, die im Landkreis Reutlingen Wunschfahrten für Palliativpatienten anbieten, erklärten sofort ihre Teilnahme (und waren bei der Auftaktveranstaltung mit Fahrzeugen und ehrenamtlicher Mannschaft vor Ort).

Ein Schwerpunkt des Projekts ist die Ansprache von Menschen mit Migrationsgeschichte. Sie sind sowohl in der hospizlichen Begleitung als auch in der Inanspruchnahme der palliativen Versorgung wenig präsent; sie gezielt zu beidem zu ermutigen ist dem Palliativ-Netzwerk wichtig. Deshalb wurden für zwei Veranstaltungen Referenten gewonnen, die das Thema Sterbebegleitung mit den Vorträgen „Das fremde Sterben — Sterbebegleitung von Menschen mit Migrationshintergrund“ und „Am Lebensabend in der Fremde? Migrantinnen und Migranten in der Palliativversorgung“ aus medizinethnologischer und palliativmedizinischer Sicht beleuchten. Zu der Auftaktveranstaltung eingeladen wurden über den Integrationsrat der Stadt Reutlingen insbesondere auch Vertreterinnen und Vertreter der Migrantenorganisationen sowie die Leitungen muslimischer Glaubensgemeinschaften; das Projekt wird außerdem in ihren Communities beworben.

Der Rest ist schnell erzählt. Die Auftaktveranstaltung im großen Sitzungssaal des Landratsamts war mit über 80 Gästen ein voller Erfolg. Ministerialdirektorin Leonie Dirks sprach ein Grußwort, der Vortrag zum Migrationsthema und

das Interview zur ehrenamtlichen Hospizarbeit wurden mit Spannung verfolgt, die Vielfalt der palliativen Angebote interessiert aufgenommen. Die Atmosphäre war entspannt, es fanden lebhaftes Gespräche statt, die musikalische Umrahmung und ein schmackhaftes Catering (halal) trugen das Ihre dazu bei. Die bislang zweite Veranstaltung in Zwiefalten an der Landkreisgrenze auf der Schwäbischen Alb war ebenfalls gut besucht — auch hier waren die entspannte Atmosphäre und der angeregte Austausch bemerkenswert.

Alle Veranstaltungen und Aktionen des Palliativprojekts 2023 werden medial auf verschiedenen Kanälen gezielt beworben. Das Palliativ-Netzwerk hofft, dass auch die weiteren Fachveranstaltungen in der Öffentlichkeit aufmerksam wahrgenommen und zahlreich besucht werden. Vor der Sommerpause trifft sich der Projektarbeitskreis erneut, um den bisherigen Verlauf zu reflektieren und für den Herbst noch zusätzliche Veranstaltungen und Aktionen zu Themen zu planen, die mit den Fachveranstaltungen nicht abgedeckt sind: Das wären zum einen die Initiierung und Etablierung von Trauergruppen im ländlichen Bereich, die von bürgerschaftlich Engagierten geleitet werden könnten, und zum anderen eine kleine Erhebung zu weiteren Bedarfen und Möglichkeiten in den Landkreisgemeinden im Zusammenhang mit der zukünftigen flächendeckenden palliativen Versorgung im Landkreis Reutlingen.

Ermöglicht wurde das oben Beschriebene durch die großzügige Förderung des Landesprogramms „Gemeinsam engagiert in BW“. Das Palliativ-Netzwerk Landkreis Reutlingen bedankt sich dafür ganz herzlich beim Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg.

Weitere Informationen zum Projekt und zum Palliativ-Netzwerk Landkreis Reutlingen finden Sie auf [www.kreis-reutlingen.de/palliativ-netzwerk](http://www.kreis-reutlingen.de/palliativ-netzwerk).

Gabriele Gerstmeier verantwortet die Bereiche Altenhilfefachberatung/-planung, Bürgerschaftliches Engagement und Koordinierender Pflegestützpunkt im Landratsamt Reutlingen

# Wie Landkreisverwaltungen klimaneutral werden

Wie Landkreise den Ausstoß von klimaschädlichen Treibhausgasen in ihrem Dienstbetrieb systematisch verringern können, zeigt ein Leitfaden der Landesenergieagentur KEA-BW. Er beschreibt, welche Schritte auf dem Weg erforderlich sind und gibt Handlungsempfehlungen, wie die Verwaltungen am besten vorgehen sollten.

Nadine Derber · Karlsruhe

Erarbeitet hat den Wegweiser das ifeu (Institut für Energie- und Umweltforschung), begleitet vom Landesumweltministerium, der KEA Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA-BW) und dem Verband der regionalen Energie- und Klimaschutzagenturen Baden-Württemberg (reabw). Auftraggeber war die KEA-BW. Der kostenfreie Leitfaden umfasst 34 Seiten: [www.kea-bw.de/kommunaler-klimaschutz/wissensportal/klimaneutrale-Landkreisverwaltung](http://www.kea-bw.de/kommunaler-klimaschutz/wissensportal/klimaneutrale-Landkreisverwaltung).

## CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Landkreisverwaltung bis 2040 auf Netto-Null setzen

Die Messlatte hängt hoch: Das Land hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, den Südwesten bis zum Jahr 2040 klimaneutral zu gestalten. Auch für Landkreisverwaltungen ist dieser Weg vorgezeichnet. Sie müssen sich innerhalb der nächsten 17 Jahren klimaneutral aufstellen.

Der erste Schritt in diesem Prozess ist eine Bestandsaufnahme. Welchen Energieverbrauch hat die Landkreisverwaltung an welchen Stellen? Was muss in die Betrachtung einbezogen werden, was bleibt außen vor? Wo werden die Grenzen gezogen? Welche Treibhausgasreduktion will und soll man pro Jahr erreichen? Und wie lässt sich das Vorgehen am besten strukturieren?

Klimaschutz kann in der Landkreisverwaltung an vielen Punkten ansetzen. Ein systematisches Vorgehen ist jedoch unerlässlich. Zuerst braucht es einen vollständigen Überblick über die Energieverbräuche. Danach folgen die Planung sowie die Umsetzung kurz-, mittel- und langfristiger Maßnahmen, um auf die Netto-Null zu kommen. Der Leitfaden soll den Verwaltungen auf dem Weg dahin neutrale und unabhängige Unterstützung bieten.

### Schritt eins: Bestandsaufnahme

Wann eine Landkreisverwaltung klimaneutral ist, beschreibt das deutsche Klimaschutzgesetz. Klimaneutralität ist für einzelne Regionen oder Sektoren dann erreicht, wenn die dort vom Menschen verursachten Treibhausgasemissionen und die durch Senken der Atmosphäre entzogenen Treibhausgase bilanziell bei null liegen. Emissionsgutschriften

durch Zukäufe aus anderen Regionen der Welt werden dabei nicht berücksichtigt.

Generell gilt: Die Landkreise sollen zunächst nur die Daten der Kernverwaltung erheben. Dazu gehören insbesondere die eigenen Liegenschaften — etwa die Dienstgebäude der Verwaltung, Kindergärten und Schulen sowie der eigene Fuhrpark. Auch zentrale Infrastruktureinrichtungen in Form von Eigenbetrieben, etwa Abfallwirtschaftsbetriebe gehören dazu. Außen vor bleiben Beteiligungen und Töchter wie zum Beispiel Nahverkehrsunternehmen, die eigene Bilanzen und Konzepte vorlegen sollten.



© KEA-BW

---

**„Rein bilanziell ist der Landkreis Schwäbisch Hall in Sachen Strom bereits autark, es wird also mehr Strom aus erneuerbaren Energien erzeugt als verbraucht wird.“**

Nadine Derber

### Schritt zwei: Energieverbrauch senken, Erneuerbare ausbauen

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme müssen die Landkreisverwaltungen ihre direkten Treibhausgasemissionen in den kommenden Jahren massiv reduzieren. Der Endenergieverbrauch muss bis 2040 etwa halbiert, der Energiebedarf dann vollständig aus erneuerbaren Energiequellen gedeckt werden. Danach dürfen nur noch wenige Restemissionen verbleiben, die aus Vorketten erneuerbarer Energieträger stammen; etwa, wenn fossile Energien zur Herstellung beitragen.



Photovoltaikanlagen — eine wichtige Säule klimaneutraler Landkreisverwaltungen  
© KEA-BW

Eine Schlüsselrolle auf dem Weg zur Klimaneutralität kommt den öffentlichen Liegenschaften zu. Mit einem systematischen Energiemanagement können die Verantwortlichen zusammen mit den Nutzenden und Hausmeistern bereits eine Verbrauchsreduzierung von zehn bis 20 Prozent erzielen. Damit amortisiert sich die Stelle einer Energiemanagerin oder eines Energiemanagers bereits durch die eingesparten Energiekosten. Mehr ist durch die energetische Sanierung der Liegenschaften und die Umrüstung auf erneuerbare Energien möglich. Dabei gilt der Grundsatz, so viel Photovoltaik wie möglich auf die Dächer oder auch Fassaden der kommunalen Liegenschaften zu bauen. Mindestens ist jedoch ein Zielwert von einem Kilowatt installierter Photovoltaikleistung pro zehn Quadratmeter überbauter Fläche zu erreichen — bezogen auf alle Liegenschaften der Kommune.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine nachhaltige kommunale Beschaffung. Am Ende werden jedoch immer Restemissionen verbleiben, die sich nicht vollständig vermeiden lassen. Langfristig ist daher der Entzug von Treibhausgasen aus der Atmosphäre und Speicherung von Kohlendioxid im Untergrund erforderlich. Diese Emissionsminderungen können Kommunen dann in ihrer Bilanz anrechnen.

### Förderung für personelle Verstärkung

Um den Prozess erfolgreich managen zu können, sollte sich die Verwaltung gegebenenfalls personell verstärken. Finanzielle Unterstützung dafür gibt es von Bund und Land. Auch dazu gibt der Leitfaden klimaneutrale Kommunalverwaltung Tipps.

### LEITFADEN KLIMANEUTRALE KOMMUNALVERWALTUNG

Die KEA Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA-BW) gibt mit dem Leitfaden eine konkrete Anleitung an die Hand, wie Städte, Gemeinden und Landkreise das Projekt klimaneutrale Verwaltung bis 2040 in Angriff nehmen können. Wie wird Klimaneutralität definiert, welche Schritte sind im Einzelnen notwendig und wie kann das Projekt sinnvoll strukturiert und organisiert werden?

[www.kea-bw.de/kommunaler-klimaschutz/wissensportal/klimaneutrale-Landkreisverwaltung](http://www.kea-bw.de/kommunaler-klimaschutz/wissensportal/klimaneutrale-Landkreisverwaltung)

Nadine Derber leitet das Kompetenzzentrum Kommunaler Klimaschutz der KEA Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg (KEA-BW)



### Landkreis Emmendingen

**Hanno Hurth**, Landrat des Landkreises Emmendingen, ist neuer Vorsitzender des Landräte-Sprengels Südbaden. Der bisherige stellvertretende Vorsitzende folgt damit Vizepräsident Landrat Dr. Wolf-Rüdiger Michel (Rottweil) nach, der sein Amt als Sprengelvorsitzender zur Verfügung gestellt hat. Der Wechsel ist mit Ablauf des 31. März 2023 wirksam geworden.



### Rems-Murr-Kreis

**Dr. Richard Sigel**, der bisherige Landrat des Rems-Murr-Kreises, ist auch der neue. Dr. Richard Sigel wurde in der Sitzung des Kreistags am 8. Mai 2023 in der Schwabenlandhalle Fellbach mit deutlicher Mehrheit in seinem Amt als Landrat des Rems-Murr-Kreises bestätigt. In geheimer Wahl stimmten 78 von 83 anwesenden Kreisräten für ihn. Dr. Richard Sigel ist promovierter Jurist, verheiratet und hat zwei Kinder. Die zweite Amtszeit von Dr. Richard Sigel beginnt am 4. August 2023.



### Landkreis Konstanz

**Dr. Robert Maus**, der ehemalige Landrat des Landkreises Konstanz und von 1993 bis 1997 Präsident des Landkreistags Baden-Württemberg, feierte am 9. Juni 2023 seinen 90. Geburtstag. Präsident Walter über Robert Maus: „Durch seine glänzende Rhetorik und mit Hilfe eines dicht gestrickten Netzwerks ist es Robert Maus gelungen, den Anliegen und Belangen der Landkreise eine hohe landespolitische Sichtbarkeit zu verschaffen; davon profitieren wir bis heute.“



### Zollernalbkreis

**Günther-Martin Pauli** wurde erneut zum Landrat des Zollernalbkreises gewählt. Der Kreistag des Zollernalbkreises hat in seiner öffentlichen Sitzung am Montag, 3. Juli 2023, Günther-Martin Pauli (CDU) zum Landrat wiedergewählt. Er tritt damit im Herbst seine dritte Amtszeit an. Pauli (58) war bei der Wahl am Montag der einzige Kandidat. Im ersten Wahlgang im Sitzungssaal des Landratsamtes erhielt Günther-Martin Pauli 48 der 54 abgegebenen Stimmen und somit die erforderliche Mehrheit. Günther-Martin Pauli ist seit 2007 Landrat des Zollernalbkreises. Seine aktuelle Amtszeit endet mit Ablauf des 30. Septembers 2023.

**Herausgeber**

Landkreistag Baden-Württemberg  
Panoramastraße 37, 70174 Stuttgart  
Telefon 07 11 / 224620  
Telefax 07 11 / 2 2462-23  
[www.landkreistag-bw.de](http://www.landkreistag-bw.de)  
[posteingang@landkreistag-bw.de](mailto:posteingang@landkreistag-bw.de)

**Redaktion**

Michael Schlichenmaier und  
Nadine Steck

**Ständige Mitarbeit**

Pressestellen der Landratsämter  
in Baden-Württemberg

**Titelbild**

Adobe Stock

**Layout**

[zumkuckuck.com](http://zumkuckuck.com)

**Druck**

Offizin Scheufele Druck und Medien  
Tränkestraße 17, 70597 Stuttgart

**Vertretungsberechtigter**

Hauptgeschäftsführer  
Prof. Dr. Alexis v. Komorowski