

IMPULSE

# *Personalentwicklung als Zukunftsmotor für inte- grierte Planung*

*Chancen für die Verwaltung von morgen*

**KOMMUNE** 360°  
GEMEINSAM FÜR KINDER

## Personalentwicklung als Zukunftsmotor für integrierte Planung

### Chancen für die Verwaltung von morgen

Die Welt verändert sich laufend – das stellt auch neue Anforderungen an Verwaltung. Es überrascht also nicht, dass das Thema Personalentwicklung in vielen Kommunen auf der Agenda steht. Das Ziel: zukunftsorientierter und innovativer Kompetenzaufbau. Das gilt besonders für Bereiche wie die Jugendhilfeplanung, in denen mit anderen Akteur:innen, integriert und auf Ziele hin gestaltet wird. Dazu braucht es eine ganze Reihe an Fähigkeiten, die klassischerweise nicht im Fokus einer Verwaltungsausbildung stehen, etwa digitale, analytische und konzeptionelle Kompetenzen, Prozess- und Netzwerksteuerung, Veränderungsmanagement oder Steuerung von Beteiligungsverfahren. Die Arbeitshilfe Kompetenzprofil Jugendhilfeplanung der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter nennt eben diese Fähigkeiten als Kernkompetenzen einer Fachkraft der Jugendhilfeplanung. (Weitere Infos unter: [http://www.bagljae.de/downloads/137\\_kompetenzprofil-jugendhilfeplanung.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/137_kompetenzprofil-jugendhilfeplanung.pdf))

Die Herausforderung ist also klar: Kommunale Kompetenzen müssen schnell und passgenau ausgebaut werden. Die Hansestadt Bremen analysiert im Rahmen des Projekts ZAF dazu beispielsweise die Auswirkungen gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Kompetenzanforderungen in Verwaltung, um das Weiterbildungsangebot entsprechend auszurichten. Neben solchen systematischen Ansätzen stellt sich aber auch die Frage, welche Rolle Weiterbildungen, einfachere Genehmigungsverfahren und eine generelle Offenheit für heute vielleicht noch unkonventionelle, aber niedrigschwellige Weiterentwicklungsmöglichkeiten, wie digitale Kurzimpulse, Lean Coffee oder Working out Loud Circles in Zukunft spielen können.

Als Initiative Kommune 360° wollen wir zu dieser Entwicklung beitragen und innovative Unterstützungsangebote für kommunale Akteur:innen mitentwickeln. Dazu gilt es aber zunächst, die Ausgangslage zu verstehen. Welche Unterstützungsangebote finden kommu-

#### Was wir unter integrierter Planung verstehen:

Unter integriertem Arbeiten verstehen wir kein vorgefertigtes Modell, sondern einen Prozess, der

- ressort-/akteursübergreifend ist, wobei wir dies nicht im Widerspruch zu ressortspezifischem Arbeiten in der Verwaltung und geteilter Verantwortung („Linienhandeln“) verstehen.
- beteiligungsorientiert ist und sowohl Adressat:innen der Angebote als auch Träger:innen einbezieht .
- bedarfsorientiert ist, also zu den Bedürfnissen der Adressat:innen und Gegebenheiten vor Ort passt.
- wirkungsorientiert ist und somit die über die Projekte und Maßnahmen zu erreichenden gemeinsamen Ziele bei Kindern, Jugendlichen und Familien in den Fokus stellt – statt sich an Leistungsbereichen zu orientieren.
- nicht immer Planungsprozess heißt - sondern auch in Projekten, gemeinsamen Strategie-Prozessen und im Alltagshandeln Ausdruck findet.

nale Akteur:innen, die in ihren Kommunen integrierter Arbeiten wollen? Auf welche Fortbildungen können sie zurückgreifen? Und wo zeigen sich dabei Leerstellen, an denen wir ansetzen sollten, um integriertes Arbeiten in Kommunen zu stärken?

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Initiative Kommune 360° Akteur:innen und Angebote im Feld der Unterstützungsangebote analysiert. Unterstützungsangebote verstehen wir dabei sehr umfassend, sie können Aus- und Weiterbildungen, Publikationen, Werkzeugkoffer, Einzeltools oder auch Beratung umfassen. Neben einer Desktoprecherche sind vertiefende Expert:innen-Interviews geführt und eine Befragung unter kommunalen Mitarbeitenden, die sich im Rahmen der Initiative Kommune 360° engagieren, durchgeführt worden. Die Ergebnisse wurden dann im Expert:innen-Team der Initiative diskutiert.

Die Analyse erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir wollen die gewonnenen Eindrücke mit Ihnen teilen und zur Diskussion und zum Weiterdenken einladen: Wie müssen sich Unterstützungsangebote weiterentwickeln, um integriertes Arbeiten zu befördern und Kommunen so fit für die Gestaltung der Zukunft zu machen? Wir stellen Ihnen fünf zentrale Ideen vor, in denen wir große Chancen für die Verwaltung von morgen sehen.

## ***1. In innovativen Arbeitsweisen liegt viel Potenzial für die kommunale Verwaltung.***

In unserer Analyse der Unterstützungsangebote für kommunale Akteur:innen ist aufgefallen, dass innovative Methoden und Ansätze - etwa aus dem Bereich Agilität, Design Thinking oder New Work - kommunale Verwaltungsakteur:innen kaum adressieren. In einer Welt von zunehmend komplexen Herausforderungen stellt sich die Anforderung neuen Arbeitens aber auch auf kommunaler Ebene.

**Neue, innovative Arbeitsformen und entsprechende Methoden sollten also auch kommunalen Akteur:innen über Unterstützungsangebote zugänglich gemacht werden. Damit dies gelingt, müssen auch kommunale Fortbildungsgenehmigungsverfahren sowie ein u.U. restriktives Budget im Vergleich zum privaten Sektor in den Blick genommen werden.**

Wie eine Verbindung beider Welten aussehen kann, zeigen beispielsweise das Creative Bureau-cracry Festival, eine internationale Plattform für kreative und innovative Ansätze im öffentlichen Sektor. Die Verwaltungsrebellen bündeln agile Ansätze in Verwaltungen auf ihrem Blog und eröffnen interessierten Akteur:innen Diskussionsräume, um sich über Erfahrungen mit agilen Methoden auszutauschen. Das Forum Agile Verwaltung e.V. sieht die Verwaltung der Zukunft als Servicegeberin für Bürger:innen und als aktive Gestalterin der Gesellschaft von morgen.

Was all diese Beispiele eint: Sie wollen die Verwaltung von morgen bauen und heute damit anfangen. Progressiv, agil und innovativ arbeiten, gemeinsame Lernräume entwickeln – das sind wichtige Schritte, um die Gesellschaft von morgen zu formen und auf Herausforderungen flexibel reagieren zu können.

## **2. Integriertes kommunales Arbeiten ist ein Veränderungsprozess, der kompetente Gestalter:innen braucht.**

Wenn wir über integriertes Arbeiten sprechen, liegt der Fokus häufig auf Instrumenten, Prozessen und Strukturen. Ein Mehr an Zusammenarbeit – die Basis für eine integrierte und beteiligungsorientierte Jugendhilfeplanung – setzt zugleich aber auch Veränderungen in der Arbeitskultur voraus. Der Weg zur integrierten Jugendhilfeplanung lässt sich darum am besten als ein umfassender Veränderungsprozess verstehen, der passgenau für die Ausgangslage der eigenen Kommune zu gestalten ist.

**Akteur:innen brauchen also Wissen zu Veränderungsmanagement und entsprechende Kompetenzen. Um auf diesen Bedarf zu reagieren, braucht es aus unserer Sicht mehr Unterstützungsangebote, die Organisationsentwicklungs- und Change-Kompetenz direkt in der Verwaltung aufbauen.**

Denkbar sind hier beispielsweise Programme, die den Kompetenzaufbau mit Praxisprojekten verbinden. Erfolgsversprechend ist es zudem, jeweils mehrere kommunale Mitarbeitende auch aus unterschiedlichen Kommunen gemeinsam weiterzubilden, um Veränderungsprozesse zu gestalten, ortsübergreifend voneinander zu lernen und Gelingensfaktoren zu identifizieren.

## **3. Der Fachaustausch in der Verwaltung der Zukunft ist digital und niedrigschwellig.**

In unserer Recherche ließen sich - abgesehen von pandemiebedingten digitalen Ausweichformaten - kaum systematisiert digital gedachte Angebote finden. Dabei liegt hier eine große Chance für kommunale Gestalter:innen, auf Wissen und Kompetenzen niedrigschwellig und ohne Antragsverfahren und Reisekosten zuzugreifen. Besonders Führungskräfte können häufig gut über digitale Kurzformate erreicht werden.

**Aus unserer Sicht liegen entsprechend viele Potenziale in Unterstützungsangeboten, die die Vorteile von niedrigschwelligen, digitalen Formaten systematisch verbinden und für kommunale Akteur:innen zugänglich machen.**

Eigene Vorhaben oder neue Ansätze können gemeinsam in Working out Loud Circles vorangetrieben werden. Selbstorganisierte und zeitlich flexible Lernangebote kombiniert mit digitaler Netzwerkbildung ermöglichen es vielbeschäftigten Akteur:innen, sich im Rahmen ihrer Verfügbarkeit einzubringen und gemeinsam mit anderen organisationsübergreifend zu lernen. Im Rahmen digitaler Netzwerke bieten zudem Lean Coffee Runden die Möglichkeit eines niedrigschwelligen und bedarfsbezogenen Fachdiskurses. Kommunale Gestalter:innen können sich so schnell und unkompliziert an einem Wissensaustausch beteiligen und ihr berufliches Netzwerk ausbauen.

Neben digitalen Formaten mit einem Fokus auf Selbststeuerung und Netzwerkaufbau sind Kurzformate mit fachlichem Input ebenso denkbar. Die erwähnten Formate sind größtenteils Neuland für Kommunen, die im Rahmen von gesamtkommunalen Veränderungsstrategien aber ein wertvoller Baustein auf dem Weg zur Kommune der Zukunft sein können. Mit der Kommune 360° erproben wir aktuell eine Kurzimpulsreihe für kommunale Führungskräfte.

#### **4. Kommunalpolitiker:innen brauchen einen guten Zugang zu fachlich-strategischen Weiterbildungsangeboten.**

Integrierte Planung für Kinder und ihre Familien setzt nicht nur neues Arbeiten in Verwaltungen voraus. Sie stellt auch die kommunale Politik vor zunehmend strategische Aufgaben. In unserer Analyse wurde deutlich, dass Unterstützungsangebote für diese Ebene aber nur in den seltensten Fällen fachlich-strategisch orientiert sind.

**Wenn politische Akteur:innen auf kommunaler Ebene gesellschaftliche Veränderungen aktiv mitgestalten sollen, brauchen sie mehr als das aktuell oftmals auf Rhetorik oder kommunale Haushaltsführung begrenzte Weiterbildungsangebot. Denkbar sind hier fachlich-strategische Angebote für politische Gremien oder auch die Entwicklung von neuen Formaten, die Politik und Verwaltung gemeinsam adressieren.**

So bietet etwa der Landesverband Rheinland als Träger des Landesjugendamtes eine mehrtägige Fachfortbildung an, die sich übergreifend an alle Mitglieder des Jugendhilfeausschusses richtet. Zukünftig bedarf es einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft, die systemübergreifend Aufträge gemeinsam denkt, ausführt und kontrolliert, denn Kommune ist nicht nur die Stadtverwaltung, sondern sind alle Akteur:innen, die sich zusammen für ein Thema einsetzen. Über gemeinsame Veranstaltungen kann eine fachliche Einbindung von kommunalen (ehrenamtlichen) Politiker:innen in diesem Sinne gestärkt werden.

#### **5. Kommunale Fach- und Planungskräfte können voneinander und miteinander interdisziplinär lernen.**

Besonders in den Bereichen Prävention und Beteiligung richten sich Angebote an Fachkräfte, die meist im direkten Kontakt mit den Zielgruppen stehen, und kaum an Planungskräfte in der kommunalen Verwaltung. Dabei ist hier die fachliche Kompetenz ebenso gefragt, wenn es um die beteiligungsorientierte Gestaltung von Planungsprozessen geht.

**Ein interdisziplinärer Austausch, etwa in den Themenfeldern Beteiligung und Prävention, über Professionen und Zuständigkeiten hinweg, birgt aus unserer Sicht ein großes Potenzial, Ideen und Ansätze multiperspektivisch weiterzuentwickeln und das Verständnis für Kooperationspartner:innen zu erhöhen.**

So können sich beispielsweise Akteur:innen aus unterschiedlichen Bereichen, etwa pädagogische Fachkräfte, Verwaltungsangestellte und Kommunalpolitiker:innen sowie Leitungskräfte, gemeinsam ein Thema aneignen und Ideen für die eigene Kommune entwickeln. Die Interdisziplinarität der Gruppe trägt dann dazu bei, verschiedene (fachliche) Perspektiven auf ein Thema zusammenzubringen und das gegenseitige Verständnis für die Vielfalt der kommunalen Sichtweisen und Bedarfslagen zu stärken.

Denkbar sind darüber hinaus Formate, in denen kommunale Akteur:innen aus unterschiedlichen Fachbereichen voneinander über die jeweiligen Systemlogiken lernen. Der Perspektivwechsel, als Grundlage für kooperatives und integriertes Arbeiten, wird so geschult und einzelne Akteur:innen können mit ihrer Fachlichkeit sichtbar werden.

## Mitdenker:innen gesucht – jetzt sind Sie gefragt!

Sie sind kommunale:r Akteur:in und möchten Ihre Erfahrungen mit uns teilen? Sie sind Anbieter:in von Unterstützungsangeboten und haben Kommentare zu unseren Eindrücken oder vielleicht sogar Interesse an einer Kooperation? Sie sehen die Dinge ganz anders und möchten über Ihre Ansicht mit uns diskutieren? Wo liegen wir richtig? Was haben wir übersehen? Was oder wen sollten wir noch mitdenken? Sie sind inspiriert und möchten Teil der Initiative Kommune 360° werden? Wir freuen uns auf Ihre Kommentare, Kooperationsinteresse, Widersprüche und Diskursanfragen.

*An dieser Stelle möchten wir allen, die bereits an unserem Erkundungsprozess mitgewirkt haben, herzlich danken. Der fachliche Input unseres Expert:innenteams und der Einblick in den kommunalen Alltag, den wir durch unsere Interviews und Befragungen erhalten haben, waren für uns als Team der Initiative Kommune 360° sehr wertvoll und eine großartige Inspiration für unsere Ideen.*

Weitere Informationen unter: [www.kommune360.de](http://www.kommune360.de)

### Impressum

Auridis Stiftung  
Luxemburger Allee 8  
45481 Mülheim an der Ruhr

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung  
Tempelhofer Ufer 11  
10963 Berlin

PHINEO gemeinnützige AG  
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2  
10178 Berlin

© PHINEO gAG 12/2021

### Redaktion

Julia Nast (PHINEO; V.i.S.d.P.), Manuela Dorsch (PHINEO)

### Kontakt

Dr. Julia Nast, [julia.nast@phineo.org](mailto:julia.nast@phineo.org), Telefon: +49 30 5200 65-367

**Rechtliche Hinweise (Disclaimer):** Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Wir übernehmen jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der bereitgestellten Inhalte. Urheberrecht: Alle Inhalte dieser Publikation sind urheberrechtlich geschützt. Die Veröffentlichung im World Wide Web oder in sonstigen Diensten des Internet bedeutet noch keine Einverständniserklärung für eine anderweitige Nutzung durch Dritte. Jede vom deutschen Urheberrecht nicht zugelassene Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der DKJS oder PHINEO. Wir erlauben und begrüßen ausdrücklich das Zitieren unserer Dokumente sowie das Setzen von Links auf unsere Website, solange kenntlich gemacht wird, dass es sich um Inhalte der Initiative Kommune 360° handelt und diese Inhalte nicht in Verbindung mit Inhalten Dritter gebracht werden, die den Interessen der Initiative widersprechen. Externe Links: Die PHINEO gAG ist für den Inhalt dieser Publikation verantwortlich. Von diesen eigenen Inhalten sind Querverweise (»Links«) auf die von anderen Anbietern bereitgehaltenen Inhalte zu unterscheiden. Durch den Querverweis hält die PHINEO gAG insofern »fremde Inhalte« zur Nutzung bereit, die in dieser Weise gekennzeichnet sind: Bei »Links« handelt es sich stets um »lebende« (dynamische) Verweisungen. Die PHINEO gAG hat bei der erstmaligen Verknüpfung zwar den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Sie überprüft aber die Inhalte, auf die sie in ihrem Angebot verweist, nicht ständig auf Veränderungen, die eine Verantwortlichkeit neu begründen könnten. Wenn sie feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein konkretes Angebot, zu dem sie einen Link bereitgestellt hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot aufheben.