

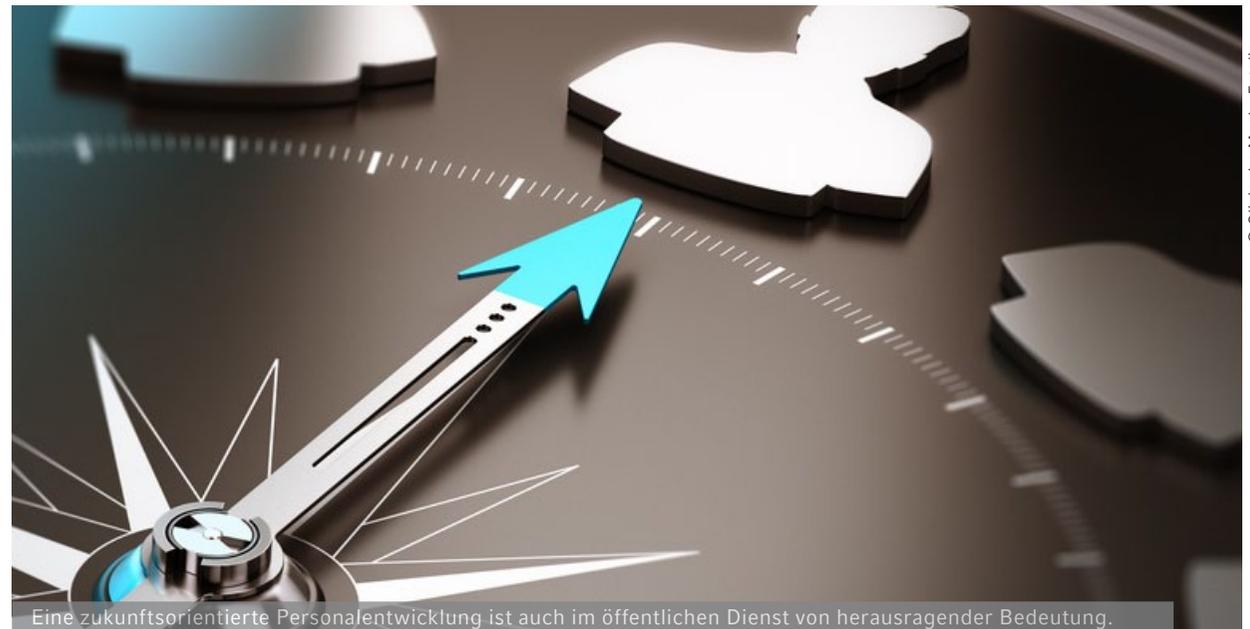
# PERSONALENTWICKLUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

## Große Herausforderung des Personalmanagements im öffentlichen Dienst

Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung ist zentraler Erfolgsfaktor für die nachhaltige Gestaltung der Mitarbeitergewinnung und -förderung. Die Anforderungen an die Personalentwicklung sind vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an Arbeitgeberattraktivität, demografischem Wandel und steigender Komplexität in den Arbeitsprozessen hoch. Neben dem Einsatz moderner Kommunikationsmittel und fortschrittlicher Organisationsstrukturen sind die Entwicklung und Fortbildung des Personals von entscheidender Bedeutung. Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen muss es sein, die Mitarbeiter auf die aktuellen und künftig steigenden Herausforderungen des Verwaltungsalltags und damit einhergehenden Anforderungen und Aufgaben vorzubereiten. Diese Trends werden durch Aspekte wie Gesunderhaltung am Arbeitsplatz und Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege zusätzlich untermauert.

### Systematische und strategische Personalplanung für die Personalentwicklung

In diesem Zusammenhang ist es für Führungskräfte und Beschäftigte besonders wichtig, Transparenz darüber herzustellen, welche Aufgaben das moderne Personalmanagement umfasst und die wesentliche Grundlage für eine zielgerichtete Personalentwicklung bilden. Vor allen Dingen ist wichtig, Zusammenhänge darüber herzustellen, wie einzelne Managementmethoden ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen. Neben den klassischen Themenfeldern der Personalarbeit ist zu beachten, welche Möglichkeiten und



Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung ist auch im öffentlichen Dienst von herausragender Bedeutung.

Grenzen innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation bestehen und welche rechtlichen Grundlagen zur Anwendung der Gestaltungsspielräume zu berücksichtigen sind.

Personalentwicklung kann nur dann zielführend gestaltet werden, wenn dem Prozess eine systematische und strategische Personalplanung zugrunde liegt. Diese ist eng an die

Organisationsentwicklung gekoppelt. Diese Rahmenbedingungen und Aspekte fordern seitens Verwaltungsleitung, Personalservice und Führungskräften klar definierte Entscheidungs- und Beteiligungsprozesse sowie ein klares Rollenverständnis. Sie bedeutet für jede Führungskraft, eine Bewusstseinsstärkung für die Kompetenzentwicklung seiner

Beschäftigten auszubauen – und damit die Schnittstelle zum klassischen Personalentwickler im Personalservice abzubilden.

Neben den bekannten Aufgaben einer Führungskraft besteht darin eine zusätzliche Herausforderung, die erfahrungsgemäß nur durch Unterstützung der Führungskräfte gelingen kann.

Hier bieten Qualifizierungsmaßnahmen als modulbasierte Fortbildungsmaßnahme neben individuellen Coachings und Führungskräftequalifizierungen wertvolle Grundlagen zur Kompetenzentwicklung und Vorbereitung auf die Rolle als Personalentwickler.

Für die Zukunft in der öffentlichen Verwaltung hat das Thema „Personalmanagement“ eine hohe Relevanz. Die Mitarbeitergewinnung und -bindung steht unbestritten im Fokus des Managements, die sich aus einem Anstieg in den strategischen Aufgabenstellungen der Personalarbeit herleiten lässt. Dieses kann nur gewährleistet werden, wenn das operative Geschäft beispielsweise durch technische Anwendungen optimiert wird und wenn eine Verzahnung der einzelnen Elemente der Personalarbeit stattfindet.

Um das Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen zu professionalisieren, ist es ganz entscheidend, eine ganzheitliche Betrachtung vorzunehmen. Die Führungskraft muss sich als Personalentwickler verstehen und benötigt dazu neben eigenem fachlichen Know-how die Unterstützung seitens der Verwaltungsspitze – die sich idealerweise in vorgelebtem hohen Stellenwert der Personalentwicklung zeigt. Hier ist es wichtig für den Personalbereich – basierend auf einem Personalentwicklungskonzept-, Zusammenhänge zu verdeutlichen und Maßnahmen der Personalentwicklung unter Abgleich Anforderungsprofile (Stelle) und Kompetenzen des Mitarbeiters voranzubringen.

### **Besonderheiten des Personalmanagements im öffentlichen Dienst**

Besonderheiten in der Personal- und Organisationsarbeit, die im Personalmanagement des öffentlichen Dienstes im Unterschied zur freien Wirtschaft zu berücksichtigen sind, sind neben dem Tarif- und Eingruppierungsrecht die eingeschränkten Möglichkeiten zur Motivation über finanzielle Leistungsanreize. Die parallele Anwendung des Dienstrechtes für Tarifbeschäftigte bzw. Beamte bildet einen weiteren

Unterschied, der auch den Führungsalltag und die Teamarbeit beeinflusst. Daneben spielt die Haushaltskonsolidierung und der damit verbundene steigende Sparzwang bis hin zum konsequenten Stellenabbau eine hindernde Rolle: Der Stellenabbau bzw. keine Nachbesetzung von vakanten Stellen ist umzusetzen, obwohl heute schon deutlich wird, dass der zukünftige Personalbedarf durch Personalnachbesetzung bereits zum heutigen Zeitpunkt sicherzustellen wäre.

Das Personalmanagement spielt für die Gesamtstrategie der Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor eine besondere Rolle. Das Personalmanagement ist der Treiber, auch um Veränderungsprozesse weiter voranzubringen. Das Thema „Changemanagement“ muss in den Köpfen sowohl der Führungsebene wie auch der Mitarbeiter seinen Platz finden und insofern ist das Personalmanagement gefordert, sich als interner Dienstleister zu verstehen und diesen Prozess durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. So ist beispielsweise den Fachbereichen und Führungskräften hinreichende Unterstützung durch aussagefähige Auswertungen, adressatengerechtes Berichtswesen und strategische Personalberatung zu gewähren.

Für die Zukunft wird es außerdem immer wichtiger werden, Informationen und Datenbestände hinsichtlich ihrer Qualität und Aktualität seitens des Personalmanagements zu gewährleisten. Nur in sogenannten „Integrierten Prozessen“ kann es gelingen, die Führungskräfte für ihre individuelle Arbeit der Personalarbeit und Personalentwicklung mit Informationen zu unterstützen, damit eine Steuerung bzw. Förderung der Mitarbeiter, z. B. durch eine gezielte Karriereplanung, erfolgen kann.

### **Chancen und Risiken eines professionellen Personalmanagements**

Die Chancen einer erfolgreichen Implementierung eines funktionierenden Personalmanagements sind sehr vielfältig. Will der öffentliche Dienst sich als attraktiver Arbeitgeber verstehen, sind mit gut strukturierter Personalarbeit bzw. einem professionellen Personalmanagement durch Verschlankung der operativen Arbeitsprozesse sowohl Kostenreduzierung wie auch eine Sicherstellung der internen Dienstleistungen verbunden. Es ist nachgewiesen, dass die Prozessorientierung bzw. Gestaltung transparenter Abläufe

und Entscheidungsprozesse neben dem Schaffen klarer Strukturen auch einen Beitrag zur Leistungsfähigkeit und Gesunderhaltung der Mitarbeiter leistet.

Die Umsetzung im öffentlichen Dienst birgt allerdings auch Risiken. So ist beispielsweise wegen der Wahlperioden politischer Entscheidungsträger zu berücksichtigen, dass es möglicherweise an Kontinuität in den Entscheidungsprozessen mangelt und dadurch zusätzliche Veränderungen und zusätzlicher Arbeitsaufwand generiert werden. Ferner ist mit Widerständen als Reaktion auf die Gestaltung neuer Arbeitsabläufe oder auch die Einführung und Anwendung neuer Technik zu rechnen.

Die Hauptverantwortlichkeiten für die Umsetzung sind bei der Dienststellenleitung wie z. B. Bürgermeister, Landräte oder Leitende Verwaltungsbeamte und daneben natürlich auf der Führungsebene, im Personalbereich als interner Dienstleister und letztendlich beim Mitarbeiter selbst zu sehen. Wenn der Mitarbeiter für sich selbst erkennt, dass lebenslanges Lernen eine wesentliche Voraussetzung ist, um leistungsfähig zu bleiben und sich den ständigen Veränderungen an seinem Arbeitsplatz stellen zu können und wenn Fortbildung und Personalentwicklung nicht als Last, sondern als Motivationsfaktor auf Ebenen aller Beteiligten geschätzt werden, dann kann das strategische Personalmanagement erfolgreich umgesetzt werden.

### **Umsetzungsstand und die Umsetzungsbereitschaft in der Praxis**

In den Seminaren und Qualifizierungsmaßnahmen wird immer wieder deutlich, dass der Dreh- und Angelpunkt im Zuge der Personal- und Führungsarbeit eindeutig bei den Führungskräften liegt. Ziehen die Führungskräfte nicht mit, bzw. bestehen keine Möglichkeiten der konsequenten Handhabung, können noch so viele Maßnahmen seitens des Personalmanagements generiert werden. Der Erfolgsfaktor und vor allem die konsequente Umsetzung in den jeweiligen Verantwortungsbereichen muss durch die Führungskraft sichergestellt werden.

Es ist wichtig, dass jede Führungskraft sich als Personalentwickler versteht und z. B. Elemente der Führungsarbeit wie Mitarbeitergespräche und Personalentwicklungsgespräche nicht als zusätzliche Belastung sieht, sondern diese als Chance im Zuge der Führungsarbeit versteht. Der steigende

Druck durch neue, komplexe und zusätzliche Aufgaben – die mit steigender Tendenz als Projekte durchgeführt werden – hat vor dem Hintergrund der Haushaltskonsolidierung zur Folge, gezielt zu schauen, welche Aufgaben mit weniger Arbeitsaufwand erledigt werden können bzw. wie es gelingen kann, dass das „Tagesgeschäft“ und daneben die Projektarbeit mit der erforderlichen Qualität und Güte umgesetzt werden können.

- Für die Zukunft in der öffentlichen Verwaltung hat das Thema „Personalmanagement“ eine hohe Relevanz.

Ferner wird in den Seminaren immer wieder deutlich, dass ein Bewusstsein dafür entstehen muss, ineinandergreifende Themen wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Arbeitszeitmodelle, die Auditierung zum familienfreundlichen Betrieb u. v. m. als Maßnahmen der Personalentwicklung in Verbindung mit der Organisationsentwicklung zu sehen und ganzheitlich zu bewerten.

#### Anforderungen an das Verhalten von Führungskräften

Führungskräfte, die ein erfolgreiches Personalmanagement umsetzen möchten, sollten sich als Partner ihrer Mitarbeiter verstehen und auf einer Ebene mit den Mitarbeitern bzw. im Team kommunizieren. Wenn es gelingt, innerhalb des eigenen Bereiches eine gute Teamkultur zu entwickeln, die sowohl von Kritik wie auch Lob und Wertschätzung geprägt ist, und eine Fehler- und Feedbackkultur herrscht, so sind dieses förderliche Aspekte, um ein erfolgreiches Personalmanagement umsetzen zu können. Dabei bilden die Führungskräfte und Anforderungen an das Rollenverständnis wichtige Stellschrauben, die in der Organisation beispielsweise durch Führungsleitlinien und gezielte Führungskräfteentwicklung nachhaltig verankert werden sollten.

**Hinweis der Redaktion:** Die Autorin Kerstin Magnussen beschäftigt sich mit dem Thema Personalmanagement und -entwicklung ausführlich auch im Rahmen des „Kompaktkurses Personalentwicklung“ beim Kommunalen Bildungswerk e.V., der am 30.10.2014 erneut startet. Interessenten können sich unter [www.kbw.de](http://www.kbw.de) informieren.



*Kerstin Magnussen,  
KUBUS Kommunalberatung und Service  
GmbH,  
Bereichsleiterin Verwaltungsmanagement  
und Organisation,  
Husum*

[magnussen@kubus-mv.de](mailto:magnussen@kubus-mv.de)

## 1 x 1 der Personalauswahl.



WWW.EDITION-MOLL.DE

Drescher

### Die professionelle Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung Arbeitshilfen – Checklisten – Musterbeispiele

2010, 124 Seiten, € 19,80

edition moll

ISBN 978-3-415-04429-6

Das Handbuch liefert Arbeitshilfen, Checklisten und Praxistipps für die optimale Vorbereitung und Durchführung von Auswahlverfahren. Die vielfältigen Fragestellungen aus der Praxis werden konkret beantwortet. Die einschlägige Rechtsprechung ist im jeweiligen Kontext ausführlich erläutert.

#### Die Themenschwerpunkte

- Entwicklung und Inhalt eines Anforderungsprofils
- Vorauswahl, Auswahlinterview und ergänzende Auswahlinstrumente
- Auswahlentscheidung und Auswahlerfolg

Im Anhang ist u. a. das Muster für einen Beobachtungs- und Bewertungsbogen abgedruckt.

**moll**

RICHARD BOORBERG VERLAG FAX 0711/7385-100 · 089/4361564  
TEL 0711/7385-343 · 089/436000-20 BESTELLUNG@BOORBERG.DE

SZ0614