

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 3/2010. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpsswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2010 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Personalentwicklung ist längst noch kein Standard

Befragung baden-württembergischer Kommunen bestätigt Umsetzungsbedarf

Der Bedarf an breiter Personalentwicklung ist in deutschen Kommunen weiterhin groß – diesen Schluss könnte man aus einer Befragung von 34 Gebietskörperschaften in Baden-Württemberg ziehen. Zwar sind einzelne Maßnahmen zur Personalentwicklung inzwischen etabliert, aber von einer systematischen und strategischen Planung und Umsetzung der Mitarbeiterentwicklung kann in den meisten Fällen keine Rede sein.

Stelle fünfmal ausgeschrieben und immer noch kein geeigneter Bewerber – Neuer Leiter gewählt, den keiner wollte – Überforderte Führungskräfte ruinieren Ansehen der Verwaltungen. Für viele Personalverwaltungen im öffentlichen Dienst sind solche Vorhersagen Hirngespinnste, doch immer mehr Insider/innen sehen genau so die Zukunft. Dass sie Recht haben könnten, dafür spricht vieles – nicht zuletzt die Tatsache, dass man als Beraterin und Coach immer wieder solche oder ähnliche Situationen kennenlernt.

Gleichzeitig hat die Nachfrage nach zukunftsorientierten Maßnahmen der Personalentwicklung (PE) in öffentlichen Verwaltungen in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Das zeigen nicht nur die Auftragsbücher, sondern auch die Neuerscheinungen auf dem Büchermarkt, aktuelle Haus- und Diplomarbeiten und gut besuchte Personalmanagement-Tagungen. Das Interesse an PE wächst in den politischen Gremien, und die Bereitschaft, in die Entwicklung der Beschäftigten zu investieren, scheint zu steigen.

Ziel: Überblick über die Personalentwicklung

Diese Beobachtung haben wir zum Anlass genommen, einen kursorischen, aber systematischen Überblick zu erarbeiten über den Stand der PE in den großen Kommunalverwaltungen Baden-Württembergs. Kontaktiert haben wir alle 35 Landratsämter und die 13 Städte mit mehr als 80.000 Einwohnern. Die Befragung wurde telefonisch mit einem/r zuständigen Mitarbeiter/in durchgeführt. Unsere Fragen haben wir offen, also ohne Antwortvorgaben, gestellt. Auskunft gaben uns 34 der 48 Kommunen, davon 24 Landratsämter und 10 Städte.

Verankerung der Personalentwicklung

Ein wichtiger Indikator für die Bedeutung und Priorität einer Aufgabe ist ihre strukturelle Verankerung innerhalb der Organisationen. Unsere Befragung ergab folgendes Bild: Alle zehn Städte und acht Landratsämter geben an, dass es seit mehr als fünf Jahren systematische PE



Brigitte Lang
ist Managementcoach
und Personalleiterin
beim Landkreis Heilbronn



Dr. Doris Hofer
ist Beraterin und
Managementcoach,
LüdersPartner GmbH

bzw. eine/n Personalentwickler/in in ihrem Hause gibt. Acht Landratsämter haben innerhalb der letzten fünf Jahre systematische PE etabliert. Und weitere acht Landratsämter geben an, aktuell keine oder noch keine systematische PE zu machen. Eindeutig strukturell zugeordnet –

men – ein durchgängig etablierter Standard ist PE jedoch keinesfalls. Die auffallend unterschiedlichen Angaben zur Mitarbeiterzahl legen nahe, dass die Grenze zwischen Personalverwaltung und -entwicklung offenbar nicht überall eindeutig gezogen ist. Nur in einem guten Drittel der

schiedenen Einzelmaßnahmen oder Projekten wurde uns genannt. In der Tabelle links sind die Maßnahmen den wichtigsten Handlungsfeldern systematischer PE zugeordnet.

Fünf Verwaltungen arbeiten zurzeit an einem PE-Konzept. Die PE-Bereiche „Strategie, Organisationsentwicklung“, „Personalgewinnung, -bindung“ und „Personaleinsatz, Unterstützung von Karrieren“ stehen weniger im Fokus – hier werden möglicherweise eher hausspezifische Besonderheiten abgebildet.

Der Schwerpunkt der PE-Maßnahmen in den befragten Verwaltungen liegt eindeutig im Bereich „Erhaltung und Verbesserung der Kompetenzen“, wobei die Hauptzielgruppe die Führungskräfte sind. Dabei stehen Programme zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften an erster Stelle, gefolgt von Maßnahmen zur Entwicklung und Schulung der etablierten Führungskräfte. Eine Häufung stellen wir darüber hinaus bei Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Leistungsbereitschaft fest. Hier wird den aktuell diskutierten Themen wie Gesundheitsförderung und Vereinbarung von Beruf und Familie Rechnung getragen.

Überraschend war, dass die Dichte der PE-Maßnahmen bzw. -Projekte relativ gering ist. Die zehn Städte arbeiten im Schnitt an 3,3 PE-Projekten, die Landratsämter nur an 1,5 PE-Projekten pro Haus. Bei diesem Ergebnis erscheint es möglich, dass in einzelnen Häusern tatsächlich mehr PE-Maßnahmen stattfinden, diese aber vom/von der Gesprächspartner/in nicht der PE zugeordnet wurden. Fort- und Weiterbildungsangebote für alle Beschäftigtengruppen, das regelmäßige Mitarbeitergespräch oder Leistungsbewertung gibt es nach unseren Erfahrungen in wesentlich mehr Verwaltungen als hier angegeben.

Auf die Frage nach in Zukunft geplanten PE-Projekten war die Antwortfülle erstaunlich gering. Die Fortführung aktueller Themen steht bei den meisten Häusern im Vordergrund. Nur zehn Verwaltungen haben insgesamt 12 Zukunftsvorhaben genannt. Die Stärkung der Führungskompetenz, so zeigt sich, wird ein Fokusthema der PE bleiben.

| Handlungsfeld | An welchen PE-Themen oder Projekten arbeiten Sie zurzeit? | Anzahl |
|--|---|-----------|
| Strategie, Organisationsentwicklung | Entwicklung eines PE-Konzepts | 5 |
| | Mitarbeiterbefragung | 1 |
| | Multiplikatoren für Change-Prozesse | 1 |
| | Führungsleitlinien/-kultur | 2 |
| Zwischensumme | | 9 |
| Personalgewinnung, -bindung | Personalauswahl | 1 |
| | Bindung an Arbeitgeber | 1 |
| | Demographie-Maßnahmen | 2 |
| | Ausbildung | 1 |
| Zwischensumme | | 5 |
| Personaleinsatz, Unterstützung von Karrieren | Eingliederung, Einarbeitung | 5 |
| | Job-Rotation, Hospitation, flexible Arbeitszeiten | 3 |
| | Aufstiegsfortbildung | 1 |
| Zwischensumme | | 9 |
| Erhaltung und Verbesserung der Kompetenzen | Fort- und Weiterbildung | 5 |
| | Führungskräfteentwicklung, -schulung, -feedback | 9 |
| | Nachwuchsführungskräfte, Trainee-programm | 13 |
| Zwischensumme | | 27 |
| Erhaltung und Verbesserung der Leistungsbereitschaft | Leistungsorientierte Bezahlung, Beurteilung | 7 |
| | Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche | 2 |
| | Coaching | 1 |
| | Beruf und Familie | 3 |
| | Chancengleichheit | 1 |
| | Gesundheitsmanagement | 7 |
| | Zwischensumme | |

als Sachgebiet, Team, Projektgruppe oder einzelne Stelle – ist die Aufgabe PE in acht Landratsämtern und in sechs Stadtverwaltungen. In 20 der 34 Verwaltungen bleibt die strukturelle Zuordnung unklar, meist liegt sie pauschal beim Haupt-, Personal- oder Organisationsamt. Die Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter/innen, die PE machen, differiert von 1 bis „über 10“.

PE wird in der Mehrzahl der Kommunalverwaltungen als Aufgabe wahrgenom-

men – ein durchgängig etablierter Standard ist PE jedoch keinesfalls. Die auffallend unterschiedlichen Angaben zur Mitarbeiterzahl legen nahe, dass die Grenze zwischen Personalverwaltung und -entwicklung offenbar nicht überall eindeutig gezogen ist. Nur in einem guten Drittel der

Themen, Projekte und Maßnahmen

Von besonderem Interesse sind natürlich die aktuellen Themen, Projekte oder Maßnahmen, an denen gegenwärtig gearbeitet wird. Eine Reihe von über 20 ver-

Sichtweise der Mandatsträger/innen

Von den politischen Mandatsträgern wird PE als prioritäres Thema bewertet. Auf die Frage „Welchen Stellenwert hat die PE in Ihrer Verwaltung? Wie wichtig ist sie für Ihre/n Landrat/rätin/Oberbürgermeister/in?“ geben neun Verwaltungen mittel/normal an, in 23 Häusern wird die Priorität mit hoch/sehr hoch eingestuft.

Zusammenfassung der Ergebnisse

In der Mehrzahl der großen Verwaltungen wird die Aufgabe Personalentwicklung wahrgenommen, sie ist jedoch kein etablierter Standard. Gleichzeitig differiert das Verständnis von PE von Haus zu Haus, und die Abgrenzung zur Personalverwaltung ist nicht immer klar gezogen. Die Aktivitätenliste bzw. die Dichte der PE-Maßnahmen in den Häusern ist gering, die Priorisierung durch die politischen Mandatsträger/innen dagegen hoch.

PE beschränkt sich in der überwiegenden Zahl der befragten Verwaltungen auf wenige Einzelmaßnahmen. Systematische und strategische PE als ineinandergreifendes System sich gegenseitig verstärkender Arbeitsfelder scheint die Ausnahme zu sein. Das ist verständlich, denn PE ist eine investive Aufgabe mit langfristigem Wirkungshorizont. Das macht sie im kostenorientiert und politisch gesteuerten Verwaltungsumfeld zu einer Art „Luxus“ mit dem Ruf, „viel zu kosten und nichts zu bringen“.

Weitere Entwicklung

In den vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen der Gesellschaft an die Verwaltungen radikal geändert. Die gesellschaftlich geforderte Service- und Bürgerorientierung bedeutet mehr als bürgerfreundliche Öffnungszeiten. Die Arbeit im „stillen Kämmerlein“ ohne Zeitdruck und mit der Gewissheit, dass hoheitliche Entscheidungen unwidersprochen bleiben, gibt es kaum noch. Die Beschäftigten stehen durch die Kostenoffensive im öffentlichen Sektor nicht nur unter Leistungs-

druck, sondern auch zunehmend im Fokus der Öffentlichkeit. Der Anteil der Arbeit, die in unmittelbarem Bürgerkontakt geschieht – beraten, verhandeln, erläutern, Konflikte bearbeiten, Konsens finden – wird weiterhin zunehmen.

Verwaltungsmodernisierung und neue Anforderungen der Steuerung fordern von Führungskräften wie Beschäftigten ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Handeln und Initiative, an Leistungs- und Ergebnisorientierung und an Veränderungsbereitschaft. Insbesondere Vorgesetzte werden immer weniger als „Ausführungskräfte“ und immer mehr als „Führungskräfte“ gefordert. Der Einzelne muss mehr und mehr Verantwortung tragen, sich beweisen, in gewissem Maße „unternehmerisch“ handeln.

Im öffentlichen Dienst gibt es im Vergleich zur Wirtschaft überproportional viele ältere Mitarbeiter/innen: Über ein Drittel ist älter als 49 Jahre, und im Führungsbereich ist der Altersdurchschnitt noch höher. In den nächsten Jahren werden deshalb viele Fach- und Führungskräfte ausscheiden und einen riesigen Erfahrungsschatz mitnehmen. Sie gleichwertig zu ersetzen wird kaum möglich sein. Denn die Bereitschaft der jüngeren Kräfte, Verantwortung in Führungspositionen zu übernehmen, ist kaum noch vorhanden. Ursachen dafür gibt es viele:

Durch den Trend zu größeren Organisationseinheiten sind in den letzten Jahren die Anforderungen an die Führungskräfte immer größer geworden. Die Bezahlung hat jedoch mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Auch überforderte und ausgezehnte Vorgesetzte schrecken viele junge Menschen von solchen Posten ab. Verschärft wird diese Entwicklung durch den demographischen Wandel. Um gutes Personal wird künftig noch härter gerungen werden, wobei der öffentliche Dienst traditionell im Nachteil ist. Arbeitsmarkt, Ver-

gütungssituation und demographischer Wandel machen Stellenbesetzung zunehmend zu einer Wahl des „geringsten Übels“.

Wie kann sichergestellt werden, dass gerade in finanziell schlechten Zeiten, in denen mehr Aufgaben mit weniger Geld erledigt werden müssen, kompetente Fach- und Führungskräfte für eine leistungsstarke Verwaltung sorgen? Personal mal auf diese oder jene Fortbildung zu

| Welche PE-Themen und -Projekte planen Sie für die Zukunft? | Anzahl |
|--|--------|
| keine neuen Projekte, Fortführung der derzeitigen Themen | 17 |
| Entwicklung eines PE-Konzepts | 1 |
| Demographie-Maßnahmen | 1 |
| Führungskräfteentwicklung, -schulung, -feedback | 2 |
| Nachwuchsführungskräfte, Trainee-programm | 5 |
| Beruf und Familie | 1 |
| Gesundheitsmanagement | 2 |

schicken, das wird nicht mehr ausreichen. Ein erfolgversprechender Weg ist es, die eigenen Kräfte zu fördern und zu entwickeln. Und dazu gilt es, die Potentiale, die eine systematische PE mitbringt, auszuschöpfen. Denn ohne „Bewegung“ bei den Menschen bewegt sich auch eine Organisation nicht. Personalentwicklung ist die Summe aller Maßnahmen, die der Erweiterung und Vertiefung der Kompetenzen der Beschäftigten dienen. Sie orientiert sich dabei nicht an Trends und Moden, sondern an den strategischen Zielen, die es zu erreichen gilt, um eine leistungsstarke Verwaltung dauerhaft zu sichern. An ihnen werden die Maßnahmen ausgerichtet und später evaluiert.

Verwaltungen, die diesen Weg schon beschritten haben, können schon heute Fach- und Führungspositionen wesentlich leichter mit qualifizierten Bewerbern/innen besetzen als andere.

Weitere Infos erhalten Sie beim **Landratsamt Heilbronn, Brigitte Lang, E-Mail: brigitte.lang@landratsamt-heilbronn.de**, oder bei **Dr. Doris Hofer, E-Mail: doris.hofer@lueders-partner.de**. ●