

# INFO.DOC



## Personalentwicklung ist Trumpf

**G**ern lade ich Sie zu einem kleinen Exkurs in die Konzipierung und Implementierung der Personalentwicklung der öffentlichen Hand ein. Personalentwicklung ist heute und in Zukunft Trumpf. Das u. a. deshalb, da die Herausforderungen und der einsetzende finanzpolitische und demographische Wandel in Europa und in Deutschland rechtzeitige Antworten auf die Fragen unserer Zeit und die der Zukunft verlangt. Wer mittelfristig agieren und nicht nur noch reagieren möchte, wird sich der Personalentwicklung prioritär zuwenden müssen. Kommen wir mit der Personalentwicklung zu spät, verbleibt nur noch die bittere Al-



ternative der unverzüglichen Haushaltskonsolidierung, mit all seinen Folgen.

## Personalentwicklungskonzept - Steuerungsinstrument für Gegenwart und Zukunft

Zielstellung des Personalentwicklungskonzeptes ist es, die Notwendigkeit zur Erfüllung der öffentlichen Aufgaben in der von den Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen geforderten und zu Recht erwarteten Qualität mit den zur Verfügung stehenden finanziel-

len Ressourcen in Übereinstimmung zu bringen. In diesem Sinne dient das Personalentwicklungskonzept der Sicherung einer funktions- und leistungsfähigen Verwaltung unter den Herausforderungen des finanzpolitischen und demographischen Wandels in Deutschland.

## **Know-how nach Plan: Upgrade für die Bewältigung des finanzpolitischen und demographischen Wandels**

Potenziale und Performances von Kommunen sind eng mit denen ihrer Mitarbeiter verknüpft. Sei es als Entscheidungsträger öffentlichen Handelns in Spitzenfunktion oder als Sachbearbeiter in einem kommunalen Betrieb. Doch während Maschinen oder IT-Systeme regelmäßig weiterentwickelt werden, sind maßgeschneiderte Upgrades für Fachkräfte Mangelware. Hinzu kommt: Der finanzpolitische Wandel verstetigt sich, die Haushalte bleiben angespannt, die demographische Situation wird komplizierter und die Mitarbeiter werden älter. „Gute Leute“ wachsen auch für die öffentliche Hand nicht auf den Bäumen, wohl aber wachsen die Anforderungen an Personal und Kommunen. Die logische Konsequenz:

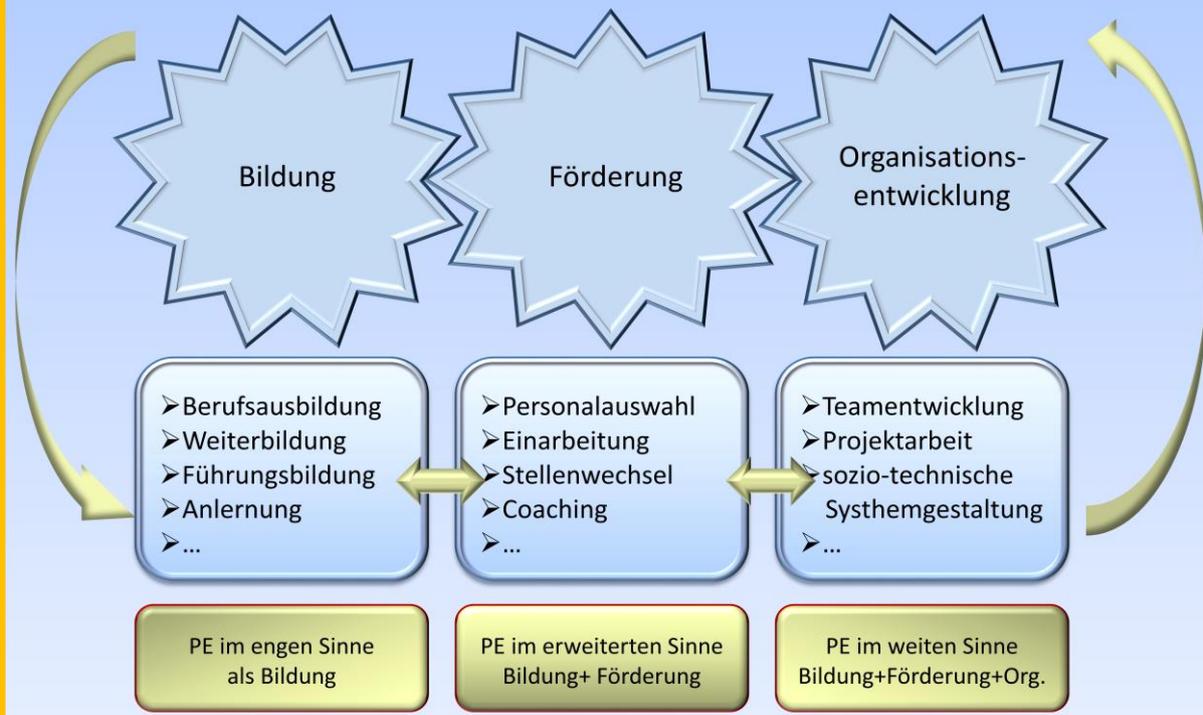
Interne Potenziale der Mitarbeiter gezielter zu nutzen und auszubauen. Bis zum Jahr 2020 werden die öffentliche Verwaltung und öffentliche Wirtschaft in Deutschland über 1/3 des Personals reduzieren. Eine Reduktion von Stellen ist bei der öffentlichen Hand überwiegend nur möglich, wenn durch natürliche Fluktuation frei werdende Stellen nicht oder nur teilweise nachbesetzt werden. Es sind möglichst verbindliche Einstellungskorridore zu schaffen. Ein mehr an Arbeit mit sich beständig verringermendem Personalbestand ist aber nur mit einem maßgeschneiderten Personalentwicklungskonzept möglich. Also mit Personalentwicklung nach Maß und nicht unbedingt mit der Haushaltskonsolidierung von der Stange.

## **Ganzheitliche Personalentwicklung nach Maß**

Personalentwicklung vollzieht sich Idealerweise ganzheitlich mit System. Denn isolierte Einzelmaßnahmen bringen meist nicht den gewünschten Effekt. Deshalb entwickeln und implementieren wir maßgeschneiderte PE-Instrumente und PE-Programme, die wie Getrieberäder ineinander greifen und sinnvoll aufeinander aufbauen. Die besten Wirkungen werden

nur dann erzielt, wenn Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung eine Einheit in der Personalentwicklung bilden. So greift die zielgenaue Weiterbildung nur, wenn z. B. durch eine gute Personalauswahl eine durch erweiterte Kompetenzen angereicherte Stelle passgenau besetzt wird und die Ablauforganisation nach erfolgter Teamentwicklung reibungslos funktioniert.

## Personalentwicklung bei der öffentlichen Hand Inhalte der Personalentwicklung nach Becker

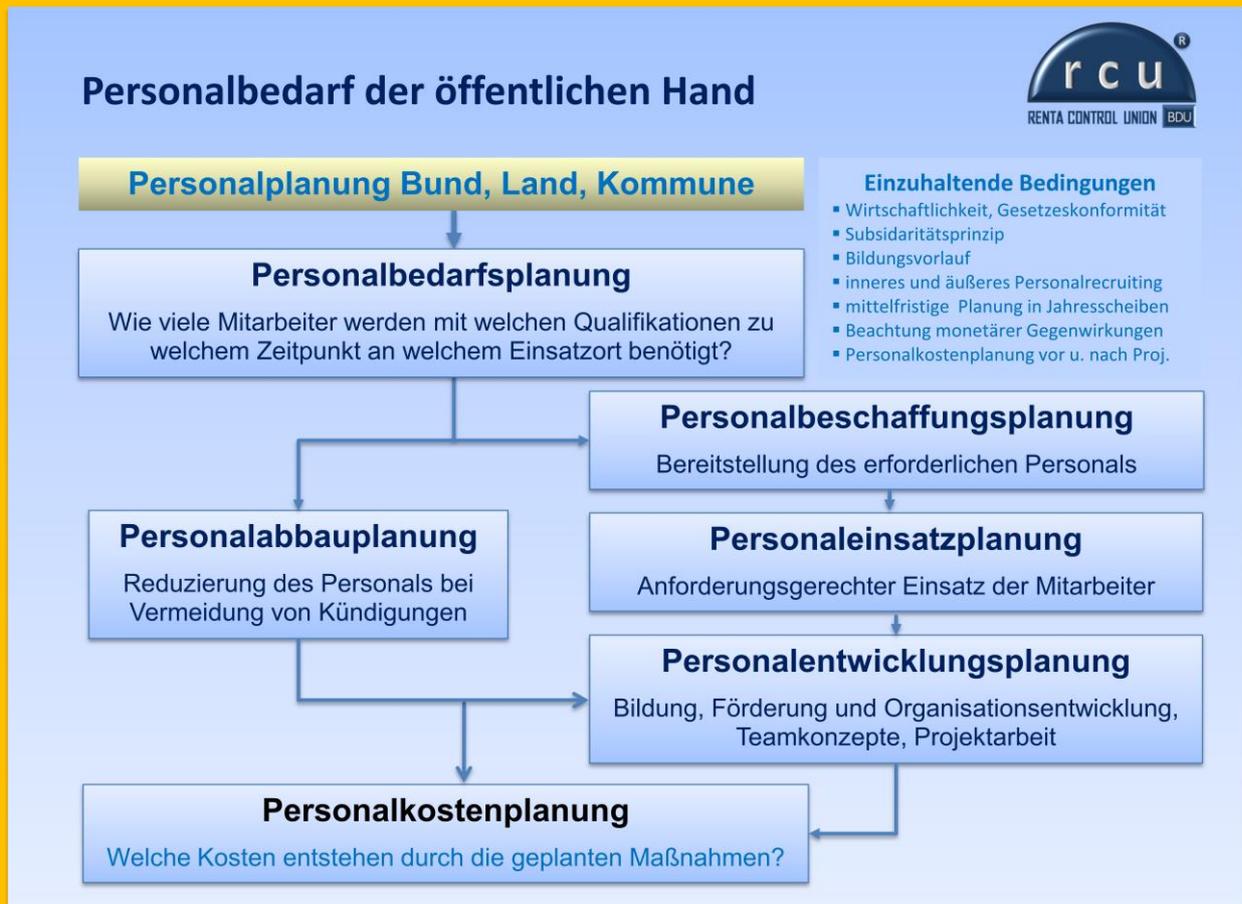


### Schnittstellen der Personalentwicklung beachten

Aber auch die Schnittstellen zur Personalentwicklung selbst dürfen nicht außer Acht bleiben. Die isolierte Betrachtung der Personalentwicklungsplanung führt nicht zum gewünschten Erfolg. Personalentwicklung bedarf einer sorgfältigen Personalbedarfsplanung oder z. B. auch einer effektiven

Personaleinsatzplanung. Ohne die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs wäre eine zielgerichtete Qualifizierung unserer Mitarbeiter gar nicht möglich und ohne die genaue Personaleinsatzplanung wäre die Qualifizierung u. U. ohne Wert für den Dienstherrn.

Die vereinfacht dargestellten Schnittstellen zur Personalentwicklungsplanung auf einen Blick:



Mit systematischer Personalentwicklung sichern Sie das Leistungs- und Innovationspotenzial Ihrer Kommune – heute und in Zukunft. Auch deshalb, weil die Fach- oder Führungskraft künftig motivierter und „für Zwei“ arbeitet, wenn sie berufliche Perspek-

tiven und Entwicklungsmöglichkeiten kennt und wahrnimmt. Die Personalentwicklung im stillen „Kämmerlein“ wird nicht viel nutzen, denn sie braucht die Mitwirkung des Personals selbst. Wie sollte mit der Personalentwicklung begonnen werden?

## Wie beginnen?

Die bestgewollten und bestgemachten Personalentwicklungsprojekte können scheitern, wenn sie nicht zweckmäßig beginnen. Mehr noch: Maßnahmen zur Personalentwicklung sind stets „Operationen am lebenden Organismus“ und den offenen Herzen der Menschen. Fehler in der Organisation und Methodik der Personalentwicklung können schnell zu ungewollten Folgen in

der Gesamtorganisation und Aufgabenerfüllung der öffentlichen Hand führen. Personalentwicklung setzt das Wissen und Wollen der jeweiligen Zielgruppen des Personals voraus. Deshalb sollte zunächst festgestellt werden, was die Führungskräfte, Sachbearbeiter und Arbeiter tatsächlich denken.

## Was Ihre Mitarbeiter wirklich denken ...

Identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit den Zielen der öffentlichen Hand? Wie bewerten die Mitarbeiter die öffentlichen Leistungen und deren Sinnfälligkeit aber auch die Wirtschaftlichkeit aus ihrer Sicht? Was denken Sie wirklich über die eigene Tätigkeit und über die der Anderen, was erzählt man

hinter vorgehaltener Hand? Wenn Sie die tatsächlichen Stimmungen und Meinungen aus dem Kreis Ihrer Mitarbeiter erfahren möchten, um daraus Erkenntnisse für notwendige Veränderungen abzuleiten, dann sind professionell durchgeführte Personalbefragungen der Schlüssel dazu.

## Mitarbeiterbefragung - Ausgangspunkt für Veränderungen

Das Erheben von ehrlichen Meinungen ist ein sensibles Thema und will gut vorbereitet sein. Sie sollten so vorgehen, dass Sie mit methodisch fundierten Befragungen echte, wahrhaftige Informationen gewinnen die Ihnen als sicherer Ausgangspunkt für die Personalentwicklung wertvolle Dienste leisten werden. Dabei sollten sie alle Phasen der Personalbefragung – von der Zielfin-

### *Mitarbeiterbefragung*



*& begründet Vertrauen*

dung bis hin zur Interpretation der Ergebnisse sicher konzipieren.

## **Gut entwickelte Mitarbeiter können Bäume versetzen wenn...**

Ja, wenn... Denn die negativen Argumente von einigen Unverbesserlichen kennen wir wohl alle zur Genüge: „*das hat doch alles keinen Sinn, soll'n die da oben erst mal machen..., das geht gar nicht – das haben wir*

*noch nie so gemacht..., das mache ich nicht – das bekomme ich ja nicht bezahlt..., die Arbeit macht mich ganz krank – ich muss zum Arzt..., Ihr könnt mir gar nichts - ich bin unkündbar... und so weiter und so weiter.*

## **Personalentwicklung als Mitarbeiterauswahl**

Machen wir uns nichts vor, so wie Sie sich zur Entwicklung von Mitarbeitern entscheiden, müssen Sie sich auch gegen die Entwicklung von Mitarbeitern grundsätzlich positionieren. Hierfür stehen Ihnen u. a. die Instrumente des externen und internen Recruiting, des Personaltauschs aber auch des Personalabbaus zur Verfügung. Zu einem erstklassigen Personalbesatz besteht keine Alternative. Doch bedenken Sie, die Zeiten, in welcher man sich durch externes Recruiting die qualifiziertesten und erfahrensten Kräfte „einkaufen“ konnte, sind vorüber. Schaffen Sie Bewährungssituationen und messen Sie Ihre Mitarbeiter an



Ihren Taten und nicht an Ihren Worten und Versprechungen. Entwickeln Sie klare und einheitliche Auswahlkriterien und entscheiden Sie sich in einem überschaubaren Zeitraum.

## **Fortschritt fordert Effizienz...**

...und das vor allem beim Personal. Eine stetig steigende Wirksamkeit des Personals ist auch bei der öffentlichen Hand ein MUSS. Vergangenheit und Zukunft zeigen, dass ein immer geringerer Anteil an Manpower ein mehr an qualitativ hochwertigen

Leistungen erbringen muss. Auch hierzu besteht keine vernünftige Alternative, dies fordert das „Gesetz der Wirtschaftlichkeit“. In den kommenden 10 Jahren wird die öffentliche Hand über ein Drittel des Personals freisetzen.