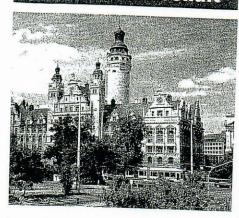
# CEIGEMEINGEISE

Das unabhängige Magazin für die kommunale Praxis

## Politik & Gesellschaft



**legionalpolitik** )ie Bedeutung der Itädte für Europa

Virtschaft & Einanzen

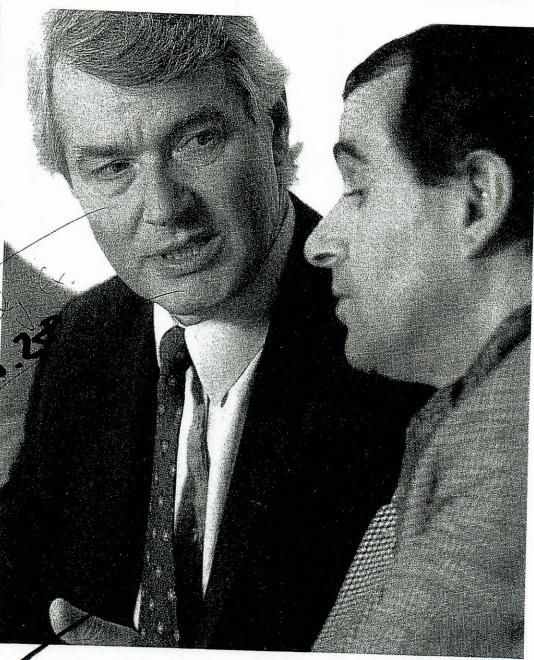
i**nergieversorgung** Ier Trend geht zu ezentralen Systemen

echnik & Innovation

Communaltechnik
Compakte Kehrgeräte
ommen in jede Ecke

mweli & Verkelir

bwasserentsorgung ontracting geht auch eim Klärschlamm



Personalentwicklung

Mitarbeiter für den Wandel fit machen

ten, ob sich etwas vielleicht nicht von selbst wieder "einrenkt".

Gerade in öffentlichen Verwaltungen ist häufig ein weiterer Punkt zu beobachten: Die Mitarbeiter haben zwar verstanden, worum es in einer Reform geht und glauben dies auch: Sie sind aber nicht in der Lage, die Dinge umzusetzen. Dies, weil sie es nie gelernt haben oder weil bestehende Strukturen die neuen Anforderungen wieder aushebeln.

## Doppelte Botschaften

Mitarbeiter in Verwaltungen haben häufig eine spezielle berufliche Sozialisation hinter sich. Sie bearbeiten oft einen kleinen Teil des gesamten Aufgabengebietes, sie sind es gewohnt, auf Anweisungen hin rechtlich korrekt ihre Aufgaben zu bearbeiten. In der Vergangenheit wurden sie nicht nach ihren Ideen gefragt. Seit einigen Jahren ist dies anders.

In den meisten Veränderungspro jekten wird gefordert, Vorschläge zu machen, eigenständig Ziele zu finden und umzusetzen. Mitarbeiter sollen heute Verantwortung übernehmen für ihre Leistungen - aber das haben sie früher nicht gelernt. Was passiert, wenn sie einen Fehler machen? Wo ist das Netz, der doppelte Boden? Die Strukturen, innerhalb derer die Arbeit organisiert ist, verändert sich häufig nicht mit den neuen Anforderungen an die Mitarbeiter. So erleben sie doppelte Botschaften: Bitte sei selbstständig, aber wehe, du fragst mich vorher nicht oder du machst einen Fehler! Es ist also erforderlich, öffentlich sichtbar alte informelle Regeln der Verwaltung außer Kraft zu setzen. Dies erweist sich manchmal als der hartnäckigste Punkt der Reformen.

Renate Jirmann / Ralf Hilgenstock





Die Autoren Renate Jirmann und Ralf Hilgenstock sind Inhaber der DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn



Rathaus in Waiblingen: Personalentwicklung unter Berücksichtigung der finanziellen, demografischen und kommunalen Trends.

## Qualität sichern

Wie kann zielgerichtete Personalentwicklung aussehen? Die Stadt Waiblingen hat ein gutes System mit steuerungsrelevanten Bausteinen entwickelt.

ie zahlreichen Bausteine der Personalentwicklung sind oft "Solitäre" der Personalämter klassischer Prägung. Es gilt, den jeweils geeigneten Baustein nach der aktuellen Lebens- und Arbeitsphase des Beschäftigten individuell auszuwählen.

Bei der Stadt Waiblingen (Baden-Württemberg) wurden, angepasst an die spezielle Personalsituation, steuerungsrelevante Bausteine ausgewählt und vier personalwirtschaftlichen Zielen zugeordnet:

- Ziel 1: Qualifiziertes, motiviertes, flexibles Personal
- Ziel II: Attraktivität des Arbeitsplatzes
- Ziel III: Personalkostenoptimierung/ Wirtschaftlichkeit
- Ziel IV: Chancengleichheit

Für diese Ziele und Bausteine werden messbare Kennzahlen für den jährlichen Controlling-Bericht "Personal" ermittelt. Beim Ziel I sind Kennzahlen unter anderem die Altersstruktur und der finanzielle Aufwand für Fortbildung. Steuerungsrelevante Bausteine sind beispielsweise die Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung.

Kennzahlen im Bereich von Ziel II sind unter anderem die Fluktuationsund die Krankheitsquote und die Mitarbeiterzufriedenheit. Steuerungsrelevante Bausteine sind bei-

### Waiblingen

## Kreis-Zentrum

Waiblingen (Baden-Württemberg) liegt rund zehn Kilometer von der Landeshauptstadt Stuttgart entfernt im "Speckgürtel" der Region Stuttgart. Mit 53 000 Einwohnern in fünf Ortschaften ist die Stadt Zentrum des Rems-Murr-Kreises. Die Wirtschaft (insgesamt über 1400 Betriebe) ist geprägt von Unternehmen des Dienstleistungssektors und des produzierenden Gewerbes.

spielsweise Motivations- und Leistungsanreize und flexible Arbeitszeiten.

Beim Ziel III gibt als Kennzahl beispielsweise die Abweichung vom Personalkostenbudget; Bausteine für die Steuerung sind unter anderem die Stellenbewertung oder die Konfliktmoderation.

Ziel IV sieht als messbare Kennzahlen unter anderem die Frauenquote vor. Zu den steuerungsrelevanten Bausteinen zählt unter anderem ein Wiedereinsteigerprogramm.

#### Chancen aufzeigen

Ziel ist, für jeden Beschäftigten ein individuelles Personalentwicklungspaket zu erstellen, an dessen Umsetzung der Amtsleiter und ein Mitarbeiter der Personaldienste mitwirken. Das Paket enthält sieben Mindestbestandteile, darunter das Aufzeigen von Chancen am Arbeitsplatz sowie von Aufstiegs- und Entwicklungschancen in neuer Funktion beziehungsweise an einem neuen Arbeitsplatz und die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs. Das Gespräch zum Personalentwicklungspaket wird alle drei Jahre geführt und tritt an die Stelle des

jährlichen Mitarbeitergespräches im betreffenden Jahr.

Der Prozess der Personalentwicklungsaktivitäten lebt im Spannungsfeld zentraler versus dezentraler Verantwortung. Zentrale Verantwortung haben die Verwaltungsführung (für klare Zielvorgaben und Durchsetzung der Personalentwicklung orientiert am städtischen Zielsystem unter Berücksichtigung kommunaler Trends und dem jährlichen Controlling-Bericht "Personal"), der Personalrat (für die Unterstützung von Maßnahmen bedingt durch die Umsetzung von Bausteinen der Personalentwicklung), die Zentrale Steuerungsunterstützung (für die Erstellung und Anpassung des konkreten Personalentwicklungskonzeptes auf Basis der Zielvorgaben der Verwaltungsführung und dem jährlichen Controlling-Bericht sowie die Personaldienste (für die Umsetzung vereinbarter Bausteine der Personalentwicklung und zielgerichtete Beratung des Personals; insbesondere Auswertung des "Individuellen Personalentwicklungspaketes" zur Planung des zukünftigen Personaleinsatzes). Dezentrale Verantwortung haben die Projektgruppen der Bausteine der Personalentwicklung (für die Ergebnis- und Qualitätsverantwortung), die Leiter der Ämter/Fachbereiche (für die Umsetzung vor Ort; insbesondere Erstellung des "Individuellen Personalentwicklungspaketes") sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (für die Wahrnehmung von Rechten und Pflichten aus ihrem "Individuellen Personalentwicklungspaket").

Thomas Fedrow



Der Autor
Thomas Fedrow ist Leiter der Zentralen
Steuerungsunterstützung der Stadt
Waiblingen

Waiblingen Kontakt

Thomas Fedrow
Stadt Waiblingen, Tel. 0 71 51/50 01-5 17
Thomas.Fedrow@waiblingen.de
www.verwaltungsreform21.de

