

# Personalentwicklung ist Basis für den Veränderungsprozess

Stadt Waiblingen berücksichtigt finanzielle, demographische und kommunale Trends

Ein praktisches Konzept für kleine und mittlere Verwaltungen mit konkreten Bausteinen der Personalentwicklung – je nach Lebens- und Altersphase – in Verbindung mit einem kennzahlengestützten Controlling Bericht „Personal“.



**Thomas Fredow** ist Leiter der Zentralen Steuerungsunterstützung der Stadt Waiblingen

Übergreifend herrscht heute Konsens, dass Deutschland tief in einer Strukturkrise steckt, die gewohnte Standards in allen Lebensbereichen nachhaltig verändern wird. Auch bisher „Gewohntes“ bei den Kommunen wird verschwinden und muss ggf. durch geeignete Leistungs- und Qualitäts-Standards ersetzt werden. Drohender Personalabbau im Zeichen eines überalterten Personalbestandes wird dabei „aufzufangen sein“. Es bedarf einer Personalpolitik je nach Lebens- und Arbeitsphase der Beschäftigten. Der Verwaltungsreform kommt hierbei eine besondere Rol-

le zu, denn sie ist der Schlüssel, um vorhandene Sparpotentiale zu erkennen und die Verwaltung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen.

Der Veränderungsprozess durch die Verwaltungsreform betrifft drei Ebenen:

- **Organisationsentwicklung** – indem Strukturen und Prozesse auf den Stand der Technik gebracht werden
- **Kulturentwicklung** – indem Werte und Normen und deren tatsächliches Leben in der Praxis „gespürt werden“
- **Personalentwicklung** – indem das Personal dazu befähigt wird, zielgerichtet und serviceorientiert alle

Dienstleistungen optimal auszuführen. Mancher mag den Sinn und Zweck geordneter Personalentwicklung aus der eigenen Werte(-haltung) des operativen Handelns nicht erkennen.

Reinhard Mohn, ehemaliger Vorstandsvorsitzender des Bertelsmann-Konzerns, hat vor einigen Jahren festgestellt, dass sich die öffentliche Verwaltung nicht nur in einer finanziellen, sondern insbesondere in einer Identitätskrise befindet. Identität ist hier in doppeltem Sinn zu verstehen, und zwar einmal die Identifikation der Bürgerschaft mit ihrer „Servicestelle“ und zum anderen die Identifizierung der Beschäftigten des „Dienstleistungsbe-

triebs“ mit ihrer Arbeit. Um in beiden Bereichen zu notwendigen Verbesserungen zu kommen, ist eine konzeptionelle Personalentwicklung zwingend erforderlich. Sie birgt jedoch unmittelbare Gefahren für den Betriebsfrieden. Die Antwort auf die Fragen und Zweifel lautet aus strategischer Sicht: Die konkrete Personalentwicklung unter Berücksichtigung finanzieller, demographischer wie kommunaler Trends war noch nie so dringend erforderlich wie heute. Die Personalentwicklung der öffentlichen Hand muss demnach die Voraussetzungen schaffen für eine Gesamtstrategie zur Bewältigung (kommunaler) Trends wie Demographischer Wandel, Veränderung traditioneller Arbeitstugenden, Technologiesprung unter deutlicher schlechter Finanzausstattung und notwendig anstehenden Verwaltungsreform im 21. Jahrhundert.

Die Einzelvoraussetzungen in Form der Bausteine der Personalentwicklung werden dabei mit allen Wirkungszusammenhängen optimal zu vernetzen sein.

## Was ist Personalentwicklung?

Die KGSt hat „Personalentwicklung“ im KGSt-Bericht Nr. 13/1994 wie folgt defi-

niert: „Personalentwicklung bezeichnet einen Prozess, der darauf abzielt, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeitern/innen zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.“

Personalentwicklung befindet sich nach klassischer Sichtweise im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeberseite und deren Leistungsanforderungen sowie Anforderungszielen auf der einen Seite und der Arbeitnehmerseite mit den Erwartungen, Bedürfnissen und Potentialen auf der anderen Seite.

Erst eine optimale Erledigung der Leistungsanforderungen der Verwaltung durch die Beschäftigten kann im Gegenzug zu angemessener Honorierung und damit optimaler Zufriedenheit durch die Beschäftigten führen. Nicht umgekehrt! Leistung muss sich für die Beschäftigten lohnen! Motivationsanreize sind der Schlüssel dazu!

### Bausteine nach Lebens- und Arbeitsphase

Die 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 (siehe Kasten).

Angepasst an die spezielle Personalsituation bei der Stadt Waiblingen wurden folgende steuerungsrelevanten Bausteinen ausgewählt. Diese wurden vier personalwirtschaftlichen Zielen zugeordnet (siehe Tabelle Seite 30). Für diese Ziele und Bausteine werden messbare Kennzahlen für einen jährlichen Controlling-Bericht „Personal“ ermittelt.

### Vorrangige Zielgruppen der Personalentwicklung

Grundsätzlich sind alle Beschäftigten von einer systematischen Personalentwicklung zu erfassen. Aus Gründen der praktischen Umsetzung und Priorität sind folgende neun Beschäftigten-Zielgruppen bei der Stadt Waiblingen gebildet wor-

den. Es handelt sich dabei um Mitarbeiter/innen

- der Führungskarriere (Führungskräfte)
- mit zukünftiger Fach- und Führungskarriere (Nachwuchsführungskräfte)
- im Wissensbereich/der Steuerungsunterstützung (gesamter Produktbereich Steuerungsunterstützung)
- in der Assistenz (z. B. für Bürgermeister)
- im internen Servicebereich (z. B. Personaldienste)

- im Bürgerservice (z. B. Bürgerbüro)
- in Projekten (z. B. Einführung Neues Rechnungswesen)
- im Sekretariatsbereich
- Ausbilder/innen „vor Ort“

### Maßanzug für jeden Beschäftigten

Ziel ist es für jeden Beschäftigten ein „Individuelles Personalentwicklungspaket“

## Phasen der Personalplanung mit den dazugehörigen Bausteinen

### A – Personalplanung

- A 1: Anforderungsprofil an die Stelle - Stellenbeschreibung
- A 2: Gezielte Personalsuche – Headhunting durch Dritte
- A 3: Langfristige Personalplanung (Organisations-Stellenplan und „Individuelles Personalentwicklungspaket“)
- A 4: Ausbildung

### B – Einstellung und Einarbeitung

- B 1: Standardisiertes Bewerbungsverfahren/Einstellungsgespräch und Auswahlverfahren
- B 2: Probezeit – Übernahmegespräch als Entscheidungsgrundlage für die Übernahme

### C – Perspektiven und Entwicklung

- C 1: Fortbildungskonzept und -programm je nach Zielgruppe
- C 2: Führungskräfteentwicklung
- C 3: Nachwuchsführungskräfteentwicklung
- C 4: Hospitationen (andere Behörden, Unternehmen)
- C 5: Wiedereinsteigerprogramm (Infos, Angebote)
- C 6: Chancengleichheit für weibliche Beschäftigte
- C 7: Chancengleichheit für behinderte Beschäftigte

### D - Arbeits- und Lernstrukturen

- D 1: Mitarbeiter-Befragung
- D 2: „Individuelles Personalentwicklungspaket“ und Mitarbeitergespräch
- D 3: Führungsleitlinien
- D 4: Führung durch Zielvereinbarungen – Zielsystem - Kontraktmanagement
- D 5: Konfliktmoderation (Mediation)
- D 6: Organisationsentwicklung - Mitarbeiterbeteiligung
- D 7: Qualitätszirkel – „GPO vor Ort“ - Mitarbeiterbeteiligung

### E - Arbeitszeit und Gesundheit

- E 1: Kundenorientierte Öffnungszeiten
- E 2: Flexible Arbeitszeiten (Telearbeit, Zeitkonten, Jahresarbeitszeit)
- E 3: Teilzeitarbeitsmodelle
- E 4: Altersteilzeit
- E 5: Gesundheitszirkel (gesundheitsfördernde Maßnahmen, Suchtprävention)

### F - Leistungs-Bewertung

- F 1: Stellenbewertung
- F 2: Leistungsbeurteilung (Beurteilungskonzept)
- F 3: Motivations- und Leistungsanreize (materiell und immateriell)

### G - Verabschiedung

- G 1: Standardisierung einer Trennungskultur
- G 2: Betreuung im Ruhestand
- G 3: Regelung im Todesfall

zu erstellen, an dem der Amtsleiter, der/die Mitarbeiter/in und ein Beschäftigter der Personaldienste bei der Umsetzung mitwirken.

Das Pakt enthält folgende Mindestbestandteile:

- Zuordnung zur betreffenden Zielgruppe und Zuordnung von Bausteinen der

lungschancen in neuer Funktion bzw. an einem neuen Arbeitsplatz

- Fortbildungsbedarf  
Das Gespräch zum „Individuellen Personalentwicklungspaket“ wird alle drei Jahre geführt und tritt an die Stelle des jährlichen Mitarbeitergespräches im betreffenden Jahr.

- 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 eines jährlichen CO-Berichtes „Personal“, der zum Stichtag 31. August eines jeden Jahres zu erstellen ist.

- Die **Personaldienste** für die Umsetzung vereinbarter Bausteine der Personalentwicklung und zielgerichtete Beratung des Personals; insbesondere Auswertung des „Individuellen Personalentwicklungspaketes“ alle drei Jahre 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 in Zeiten knapper Finanzmittel und des demographischen Wandels; insbesondere Erstellung des „Individuellen Personalentwicklungspaketes“ alle drei Jahre.

- Die **Mitarbeiter/innen** für die geeignete Wahrnehmung von Rechten und Pflichten aus ihrem „Individuellen Personalentwicklungspaket“.

**Ziele und Bausteine mit messbaren Kennzahlen**

Personalwirtschaftliches Ziel	Messbare Kennzahlen	Steuerungsrelevante Bausteine
<b>Ziel 1:</b> Qualifiziertes, motiviertes, flexibles Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altersstruktur in Jahren (Berufsgruppen, Bereiche)</li> <li>■ Teilzeitquote in %</li> <li>■ % der Personalkosten für Fortbildung</li> <li>■ Anzahl pro Mitarbeiter Schulungstage</li> <li>■ Anzahl Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen</li> </ul>	E 3, E 4, C 1, C 2, C 3, C 4, D 2, D 4
<b>Ziel 2:</b> Attraktivität des Arbeitsplatzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fluktuationsquote in %</li> <li>■ Krankheitsquote in % nach Statusgruppen</li> <li>■ Unfallhäufigkeit in % und pro Bereich</li> <li>■ Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>■ % der Personalkosten für Gesundheitsprogramme</li> </ul>	D 1, F 3, E 5, D 6, D 7, E 2,
<b>Ziel 3:</b> Personalkostenoptimierung, Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abweichung Personalkostenbudget in % (Gesamtstadt, Bereich)</li> <li>■ Zahl/Kosten der Überstunden</li> <li>■ Kosten lfd. Personalfall im Jahr</li> <li>■ Kosten Personalbeschaffung pro Einstellung</li> <li>■ Zahl der Vollzeitstellen (gesamt und Abweichung in %)</li> </ul>	A 1, A 2, B 1, B 2, F 4, D 5, E 1
<b>Ziel 4:</b> Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Frauenquote in % nach Statusgruppen</li> <li>■ Frauenquote in % nach Führungspositionen (ab Abteilung-/Referatsleitung)</li> <li>■ Schwerbehindertquote</li> </ul>	C 6, C 7, C 5

„Lebens- und Arbeitsphase“

- Anforderungsprofil der Stelle – Veränderungen in der Stellenbeschreibung – dokumentieren
- Veränderungen des Arbeitsplatzes bzw. der Stelle (von strukturellen Veränderungen bis zum Wegfall)
- Dokumentation der besonderen personalwirtschaftlichen Ziele samt Bausteinen
- Aufzeigen von Chancen am Arbeitsplatz
- Aufzeigen von Aufstiegs- und Entwick-

**Organisatorische Einbindung**

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 CO-Bericht „Personal“.

**Controlling-Bericht „Personal“**

Bei der Stadtverwaltung Waiblingen wird der Controlling-Bericht „Personal“ (noch) von der Zentralen Steuerungsunterstützung aus verschiedenen Quellen zusammengetragen. Ziel ist es, durch ein einheitliches Personalinformationssystem alle Daten leicht abfragen zu können. Der Bericht wird jährlich Anfang September (Stichtag: 31. August) erstellt, um neue Zielsetzungen direkt in den Stellenplan des Folgejahres aufnehmen zu können.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Thomas Fedrow, Stadt Waiblingen, ☎ (0 71 51) 50 01-5 17, E-Mail: Thomas.Fedrow@waiblingen.de** oder unter [www.verwaltungsreform21.de](http://www.verwaltungsreform21.de).