

Verwaltungsmanagement VI

MitarbeiterInnenpotenziale erkennen und nutzen von [Alexander Maimer](#) und [Klaus Wirth](#)

Verantwortliche in vielen kommunalen Organisationen werden sich immer mehr dessen bewusst, dass es in der Zukunft höchstwahrscheinlich kaum mehr ausreicht, sich allein auf das gute Verwalten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen. Was ist jedoch unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten notwendig, um als Gemeinde in Zukunft erfolgreich zu sein? Braucht es allein mehr Weiterbildung, oder ist vielleicht ein ganzheitlicher Ansatz des Personalmanagements hilfreich und notwendig?



Alexander Maimer

Für ein in die Zukunft gerichtetes umfassenderes Personalmanagement sprechen allein schon die in naher Zukunft erwarteten Entwicklungen (Auswahl):

- *Der Leistungs-Finanz-Gap wird in Zukunft keinesfalls kleiner.* Dies wird dazu führen, dass die weiter wachsenden Anforderungen an die Qualität und Quantität von kommunalen Leistungen mit den vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei kaum wachsenden finanziellen Mitteln nicht zu bewältigen sein werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen immer mehr leisten. Das geht nur durch Optimierungen in den Strukturen, Prozessen, dem Technikeinsatz und einer konsequenten Nutzung der Potenziale der Belegschaft sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten.
- *Der demographische Wandel wird auch in den Organisationen sichtbar.* Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen länger arbeiten. Dies setzt voraus, dass die Orga-



Klaus Wirth

nisation darauf vorbereitet ist, sich altersgerecht aufzustellen (geeignete Arbeitsplätze) und gleichzeitig komplementäre Maßnahmen zu setzen, um die eigene Belegschaft möglichst lange leistungsfähig zu erhalten.

- *Die Konkurrenz am Arbeitsmarkt um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt weiter zu.* Dabei ist zu befürchten, dass der öffentliche Sektor sich immer schwerer tun wird, in dieser Konkurrenz zu bestehen und die „Besten“ für sich zu gewinnen (Gehalt, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten). „Wir müssen uns (wohl) an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen, als die guten Leute vom Unternehmen.“ (Peter Drucker) Auch muss sich die öffentliche Verwaltung auf teilweise ganz neue Anforderungen der so genannten Generation Y¹ einstellen.

Was sind nun aber die wesentlichen Säulen einer tragfähigen Personalmanagementkonzeption? Drei Punkte erscheinen hier als besonders wichtig:

- *Die Organisation braucht eine klare und auf die individuellen Bedarfe der Organisation zugeschnittene Vorstellung darüber, wie Personalmanagement verstanden werden soll und welche Bausteine als sinnvoll und notwendig erachtet werden:* Dabei muss insbesondere berücksichtigt werden, dass das Personalmanagement letztlich kein Selbstzweck ist, sondern primär dazu dient, die Erreichung der strategischen (Organisations-/Unternehmens-)Ziele zu unterstützen. Der Nutzen des Personalmanagements muss – wie in anderen Bereichen

„Ohne Personalmanagementstrategie keine aktive Zukunftsgestaltung.“

¹ Vgl. dazu z.B.: <http://derstandard.at/1363705771284/Generation-Y-Der-grosse-Irrtum> [Download: 11.04.2013] oder <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [Download: 11.04.2013].



Führungskräfte müssen ihr Personal aktiv fördern.

Foto: shutterstock

auch – für die Organisation sichtbar werden. Typischerweise würde man das Personalmanagement etwa folgendermaßen strukturieren:

- *Management-/Strategieprozesse*: Diese umfassen insbesondere die langfristige Personalbedarfsplanung, die Fortschreibung der generellen Personalmanagementstrategie, die Weiterentwicklung von Kompetenzmodellen oder auch das Personalcontrolling.

- *Kernprozesse der Personalentwicklung*: Darunter fallen alle Leistungen/Prozesse, die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während ihres – gedanklichen, idealtypischen – Weges durch die Organisation relevant werden und die darauf abzielen, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern und zu entwickeln. Bausteine können sein: Personalmarketing, Personalrekrutierung, Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitszeit und Gehaltssystem (auch Performance Management), Aus- und Weiterbildung (Potenzialentwicklung), Führungskräfteentwicklung, MitarbeiterInnenprogramme (z.B. Gesundheitsförderung), Organisation von Austritten – Wissenssicherung oder Nachbetreuung ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- *Unterstützungs-/Serviceprozesse*: Das sind vor allem Leistungen/Prozesse der Personalverwaltung, der Gehaltsabrechnung sowie ergänzender spezieller Bera-

ungsleistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- *Das Personalmanagement ist als interner Dienstleister und strategischer Partner der Verwaltungsführung zu implementieren*: Dazu müssen alle Personalagenden an einer Stelle gebündelt, klare serviceorientierte Aufgaben- und Verantwortungsregeln fixiert und die personellen Voraussetzungen für eine Professionalisierung des Personalmanagements geschaffen werden. Eine enge Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung ist anzustreben. Neben klassischen Services für die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss das Personalmanagement beispielsweise frühzeitig zukünftige Personalengpässe erkennen und Lösungen anbieten, rechtzeitig Nachfolgeplanungen und eine koordinierte Wissenssicherung organisieren, Weiterbildungs- und individuelle Potenzialentwicklungsmaßnahmen entwerfen, koordinieren und evaluieren.

„Führungskräfte müssen verstärkt ihre Rolle der Förderung und Entwicklung des Personals wahrnehmen.“

- *Die Führungskräfte müssen verstärkt ihre Rolle bzw. Aufgabe der Förderung und Entwicklung des von ihnen geführten Personals annehmen und aktiv ausfüllen*: Dazu reicht es nicht mehr aus, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und zu auf Seminare zu schicken. Stattdessen braucht es Ansätze einer auf Potenziale und zukünftige Entwicklungen ausgerichteten Betrachtung. Führungskräfte müssen mehr als bisher dabei mithelfen, die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und für die Gesamtorganisation nutzbar zu machen und diese dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken zeigen und für die Organisation insgesamt am wertvollsten sein können.



[Kommentar senden](#)