

Führungsaufgabe Personalentwicklung

Empfehlungen des Gemeindeforums zu
Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung

Die Empfehlungen wurden in einer Arbeitsgruppe zusammengestellt.
Mitgearbeitet haben

Charlotte Friedel, Wertheim
Günter Käpernick, Metzingen
Dieter Kohler, Trossingen
Silvia Seeliger, Rottenburg
Joachim Simon, Biberach
Brigitte Wagner, Rheinstetten.

Beratend wirkten mit:
Jürgen Wagner, Pforzheim (Ausbildung),
Friedemann John, Flughafen Stuttgart GmbH (Personalentwicklung).

Bearbeiter in der Geschäftsstelle des Gemeindeforums Baden-Württemberg war Harald Burkhart.

Inhaltsübersicht

0. Ziel des Empfehlungspapiers	Seite 3									
1. Analyse und Zielentwicklung	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="536 450 916 562">1.1 Strukturanalysen 1.1.1 Altersstruktur 1.1.2 Qualifikationsstruktur 1.1.3 andere Strukturanalysen</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 562 916 595">1.2 Rahmenbedingungen</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 595 916 629">1.3 Verwaltungsziele</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 629 916 674">1.4 Ziele der Personalentwicklung</td> </tr> </table>	1.1 Strukturanalysen 1.1.1 Altersstruktur 1.1.2 Qualifikationsstruktur 1.1.3 andere Strukturanalysen	1.2 Rahmenbedingungen	1.3 Verwaltungsziele	1.4 Ziele der Personalentwicklung	Seite 4				
1.1 Strukturanalysen 1.1.1 Altersstruktur 1.1.2 Qualifikationsstruktur 1.1.3 andere Strukturanalysen										
1.2 Rahmenbedingungen										
1.3 Verwaltungsziele										
1.4 Ziele der Personalentwicklung										
2. Personalmarketing	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="536 712 916 745">2.1 Außenmarketing</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 745 916 786">2.2 Internes Personalmarketing</td> </tr> </table>	2.1 Außenmarketing	2.2 Internes Personalmarketing	Seite 7						
2.1 Außenmarketing										
2.2 Internes Personalmarketing										
3. Ansätze und Instrumente der Personalentwicklung	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="536 824 916 898">3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 898 916 931">3.2 Führungskräfteentwicklung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 931 916 965">3.3 Gesundheitsförderung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 965 916 1039">3.4 Personal- und Organisationsentwicklung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1039 916 1126">3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühlfaktoren, Arbeitsbedingungen</td> </tr> </table>	3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen	3.2 Führungskräfteentwicklung	3.3 Gesundheitsförderung	3.4 Personal- und Organisationsentwicklung	3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühlfaktoren, Arbeitsbedingungen	Seite 9			
3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen										
3.2 Führungskräfteentwicklung										
3.3 Gesundheitsförderung										
3.4 Personal- und Organisationsentwicklung										
3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühlfaktoren, Arbeitsbedingungen										
4. Ausbildung	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="536 1164 916 1198">4.1 Strategie der Ausbildung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1198 916 1232">4.2 Ausbildungsmarketing</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1232 916 1305">4.3 Organisation der praktischen Ausbildung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1305 916 1339">4.4 Planmäßige Ausbildung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1339 916 1373">4.5 Ausbildungsansatz</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1373 916 1406">4.6 Kommunikation in der Ausbildung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1406 916 1440">4.7 Ausbildungsbeurteilung</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1440 916 1541">4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung</td> </tr> </table>	4.1 Strategie der Ausbildung	4.2 Ausbildungsmarketing	4.3 Organisation der praktischen Ausbildung	4.4 Planmäßige Ausbildung	4.5 Ausbildungsansatz	4.6 Kommunikation in der Ausbildung	4.7 Ausbildungsbeurteilung	4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung	Seite 13
4.1 Strategie der Ausbildung										
4.2 Ausbildungsmarketing										
4.3 Organisation der praktischen Ausbildung										
4.4 Planmäßige Ausbildung										
4.5 Ausbildungsansatz										
4.6 Kommunikation in der Ausbildung										
4.7 Ausbildungsbeurteilung										
4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung										
5. Wissensmanagement	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="536 1579 916 1612">5.1 Wissenstransfer</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1612 916 1653">5.2 Informationstechnologie</td> </tr> </table>	5.1 Wissenstransfer	5.2 Informationstechnologie	Seite 17						
5.1 Wissenstransfer										
5.2 Informationstechnologie										
6. Umsetzung der Empfehlungen	Seite 19									
Literatur / Material	Seite 21									
Stichwortverzeichnis	Seite 23									

0. Ziel des Empfehlungspapiers

Die demografische Entwicklung wirkt sich auf die Leistungsfähigkeit der Kommunalverwaltungen aus. Der Wettbewerb der Arbeitgeber am Arbeitsmarkt wird härter. Städte und Gemeinden müssen mehr als bisher unternehmen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und zu bleiben. Gelingt ihnen das nicht, wird der hohe Leistungsstandard der baden-württembergischen Kommunalverwaltung nicht zu halten sein, denn die Ressource Personal ist ein kritischer Faktor für alle kommunalen Leistungen. Es kommt darauf an, Entwicklungen zu kennen und zu analysieren, Ziele zu definieren und Instrumente des Personalmarketings und der Personalentwicklung gezielt einzusetzen.

Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. (KGSt)

Personalmarketing befasst sich vorrangig mit der Frage, wie eine Kommunalverwaltung am Arbeitsmarkt wahrgenommen wird. Es hat aber auch Innenwirkung und bezieht die Beschäftigten mit ein.

Der Gemeindetag stellt den Mitgliedsstädten und –gemeinden Empfehlungen für Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung zur Verfügung. Die empfohlenen Ansätze und Instrumente („Werkzeugkoffer“) können situationsbezogen und nach Gemeindegröße differenziert eingesetzt werden, einzeln oder in umfangreicheren Maßnahmepaketen. Die Empfehlungen sind also nicht als Aktionsprogramm gedacht, das komplett durchgeführt oder ‚abgearbeitet‘ werden muss. Sie sind eine Aufforderung zu beginnen, sich mit Personalentwicklung zu befassen oder die vorhandenen Ansätze zu intensivieren.

Personalentwicklung ist nicht nur ein Thema für große Stadtverwaltungen. Jedoch müssen kleinere Städte und Gemeinden ein auf ihre Größenordnung angepasstes Instrumentarium auswählen.

Die Empfehlungen richten sich an Personalleiter/-innen und Personal-Fachkräfte. Personalentwicklung ist aber nicht nur Fachaufgabe. Sie ist sogar vorrangig Führungsaufgabe, also ohne Initiative und Handeln der Ober-/Bürgermeister und der weiteren Führungskräfte nicht denkbar.

Personalentwicklung sichert der Kommunalverwaltung ihre wichtigste Ressource. Dazu beizutragen erfordert von Führungskräften, über ihren engeren Führungsbereich hinaus Gesamtverantwortung für ihre Stadt / Gemeinde zu übernehmen, etwa indem sie über den Eigenbedarf ihrer Organisationseinheit hinaus zur Entwicklung von Fach- und Führungskräftenachwuchs und zur Ausbildung beitragen.

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Sie wird von der Personalverwaltung fachlich unterstützt.

1. Analyse und Zielentwicklung

Instrumente der Personalentwicklung und des Personalmarketings können einzeln zur Lösung akuter Probleme eingesetzt werden (z.B. Fortbildungsprogramm zur Einführung des neuen Haushaltsrechts und der Doppik). Die oben geschilderte demografische Situation erfordert aber zunehmend eine strategische Neuorientierung kommunaler Personalpolitik, also die Entwicklung eines **Personalentwicklungskonzepts**.

Konzeptionelle Personalentwicklung setzt eine genaue Kenntnis der personellen Situation der Kommunalverwaltung voraus. Dazu gehört vor allem

- die Altersstruktur der Beschäftigten,
- die zu erwartende Personalfluktuation,
- die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten,

die in größeren Verwaltungen auch in einzelnen Organisationseinheiten und Beschäftigungsbereichen analysiert werden sollte. Problemorientiert kann eine Analyse weiterer Faktoren wichtige Aufschlüsse geben. Zwar wird in kleinen Gemeindeverwaltungen eine einigermaßen zutreffende Einschätzung der personellen Verhältnisse möglich sein, sie systematisch zu erheben, zu dokumentieren und fortzuschreiben erfordert hier aber wenig Aufwand. Solche Analysen schaffen Transparenz für die Entscheidungsträger (Ober-/Bürgermeister, Gemeinderat); sie bieten Führungskräften und Personalleitern darüber hinaus eine sichere Argumentationsbasis.

1.1 Strukturanalysen

1.1.1 Altersstruktur

Folgendes Raster hat sich bewährt. Es sollte auch aus Gründen der interkommunalen Vergleichbarkeit unverändert angewendet werden.

- bis 30 Jahre
- 31 bis 50 Jahre
- über 50 Jahre

Eine detaillierte Aufgliederung in allen Altersgruppen ist bei Bedarf möglich. In der Gruppe über 50 sollte in 5-Jahres-Schritten aufgliedert werden.

1.1.2 Qualifikationsstruktur

- nach Laufbahngruppen (einschließlich Arbeitnehmer) und
- nach Besoldungs- und Entgeltgruppen
- aufgliedert: Verwaltung / besondere Betriebsbereiche (Kindergärten, technische Verwaltung, Bauhof u.a.) / Führungskräfte

1.1.3 andere Strukturanalysen

(nach Bedarf)

- Fluktuation (je nach Arbeitsmarktlage)
- Geschlecht (evtl. für bestimmte Betriebsbereiche gesondert)
- Teilzeitquote
- Personalausfälle / Fehlzeitenentwicklung
- Nationalität / Migranten
- Pendleranteil

Auch Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und aus der Personalbeurteilung / Potenzialeinschätzung können als Analyseinstrument eingesetzt werden (z.B. Fluktuationsgründe, Fortbildungsbedarf, Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ...)

1.2 Rahmenbedingungen

Die Wahl der zur Personalentwicklung einzusetzenden Instrumente sollte

- an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere des Arbeitsmarkts,
- an den tarif- und beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen,
- an der Größe der Kommunalverwaltung (Zahl der Beschäftigten)

ausgerichtet werden. So empfiehlt es sich, im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts Erhebungen anzustellen über

- die allgemeine demografische Situation (örtlich / regional)
- die regionale Arbeitsmarktlage (Wirtschaftsstruktur, Wettbewerb)
- die Pendlerbilanz
- die Finanzausstattung der Stadt / Gemeinde
- die Verwaltungspolitik, Personalpolitik, generelle kommunalpolitische Ziele, Führungskultur

Welche Daten im Einzelfall aufschlussreich sein können, muss aus der jeweiligen örtlichen Situation eingeschätzt werden.

1.3 Verwaltungsziele

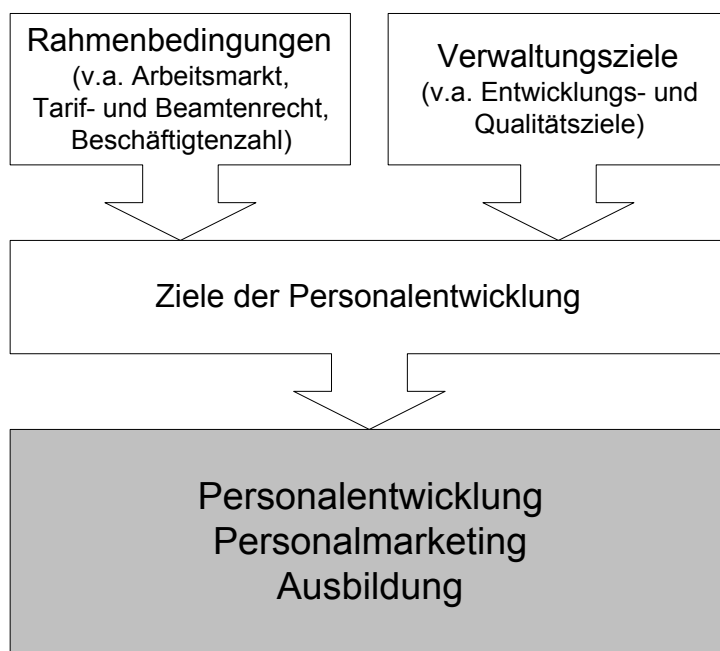
Ein Personalentwicklungskonzept, ebenso wie der Einsatz einzelner PE-Instrumente, sollte sich an Verwaltungszielen orientieren.

z.B.:

- Entwicklung von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen
- Gewinnung und Einsatz leistungsfähiger, leistungsbereiter Mitarbeiter/-innen
- Gewinnung und Einsatz qualifizierter Mitarbeiter/-innen
- Teilnahme an Vergleichssystemen (Standortbestimmung, von Besseren lernen), Wettbewerb
- Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens, Qualitätsmanagement
- Wirtschaftliches Verwaltungshandeln, zielgerichteter Einsatz der vorhandenen Ressourcen

Die Ausrichtung an solchen Verwaltungszielen kann dazu dienen, Prioritäten zu setzen und Zielkonflikte zu erkennen.

Umfassende, abgestimmte und dokumentierte Zielsysteme sind in der Praxis der Kommunalverwaltung selten anzutreffen. Das Fehlen eines solchen Zielsystems ist kein Grund, auf Personalentwicklung zu verzichten.



1.4 Ziele der Personalentwicklung

Aus übergeordneten kommunalen Entwicklungszielen, der allgemeinen Arbeitsmarktsituation der Stadt oder Gemeinde in ihrer Region und aus den Erkenntnissen der Personalanalyse lassen sich konkrete Ziele für die Personalentwicklung ableiten. Diese sollten nicht im ungefähren allgemeinen Konsens bleiben, sondern formuliert und dokumentiert werden. Sie können so eine mittelfristige Leitlinie für Einzelmaßnahmen geben. Die Ziele sollten ausreichend konkretisiert werden.

2. Personalmarketing

2.1 Außenmarketing

Darstellung als attraktiver Arbeitgeber,
Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter/-innen

- Internetauftritt: Informationen zu Jobs / Ausbildung auf der kommunalen Homepage
- Anzeigengestaltung
- Messen (Ausbildungsmessen, Jobbörsen ...)

- selbstbewusstes Auftreten
- Stärken- / Schwächen-Analyse *)
- Verbindung zu allg. PR der Stadt / Gemeinde (Themen, die Stadt als Arbeitgeber betreffen, anbieten), Krisenmanagement

- Arbeitgeber-Wettbewerbe (regional organisieren)
- zertifizierter Ausbildungsbetrieb

*) Stärken ermitteln z.B. aus Vorstellungsgesprächen (Motiv für Bewerbung), Mitarbeiterbefragung, Befragung neuer Mitarbeiter/-innen, Zusammenarbeit mit Personalagenturen

2.2 internes Personalmarketing

Ziele:

- Mitarbeiter/-innen sind stolz auf den Arbeitgeber
- Mitarbeiter/-innen schätzen ihren Arbeitsplatz
- Mitarbeiter/-innen sind positive Multiplikatoren nach innen und außen
- Nähe zwischen Führung und Belegschaft
- Frühwarnsystem für Schwierigkeiten
- interner Wissens- und Kompetenzaustausch
- gebahnte Kommunikationswege für Wertschätzung von oben nach unten und umgekehrt

Instrumente:

- interne Newsletter, Rathausblättle
- aktuelles, anwenderfreundliches Intranet
- Dokumentation der freiwilligen Leistungen und offensive Bekanntmachung
- jährliche (anlasslose) Personalchefgespräche mit den einzelnen Bereichen
- interne Hospitation in der Personalverwaltung
- Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit
- Betriebsfeiern, Ausflüge (s.a. 3.5)

Stil:

- Führungskultur, die stolz sein lässt auf Mitarbeit
- Fehlertoleranz (ausdrücklich als gewünschte Lernchance kommunizieren)
- selbstbewusster und fairer Umgang mit dem Personalrat

3. Ansätze und Instrumente der Personalentwicklung

3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen

- Familienfreundlichkeit:
 - Teilzeitarbeit
 - Beurlaubung
 - Wiedereinstieg
 - flexible Arbeitszeitmodelle, Tele- und Heimarbeit
 - Betreuung von beurlaubten Beschäftigten: Dialog aufrecht erhalten, in Informationsfluss einbeziehen, Fortbildungsangebote, Wiedereinstieg familienfreundlich gestalten (z.B. stufenweise Anhebung des Beschäftigungsumfangs), Familientage (Treffen beurlaubter Beschäftigter, Erfahrungsaustausch, Kontakt zur Dienststelle)
- Karriere- und Nachfolgeplanung (fachliche Perspektiven, Entwicklung zur Führungskraft)
- Systematische, profilorientierte und evaluierte Fortbildung
 - Seminar (intern oder extern)
 - Planspiel
 - Fernunterricht, E-Learning
 - Coaching, Mentoring, HospitationFortbildungsprogramme, Fortbildungsschwerpunkte
Formulierung von Lernzielen
gezielte Auswahl von Fortbildungsanbietern
Evaluation durch Fragebogen, Interviews (z.B. 4 Wochen nach der Maßnahme), externe Begleiter
interne Referenten / Multiplikatoren (Mitarbeiter/-innen schulen Mitarbeiter/-innen)
- Interkommunale Zusammenarbeit
 - gemeinsame interne Seminare, Planspiele u.ä.
 - Austausch von Hospitanten
- Entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung, Fortbildung am Arbeitsplatz
 - Projektarbeit, Sonderaufgaben
 - Erweiterung des Aufgabengebiets (Job Enlargement), Anreicherung des Arbeitsgebiets um anspruchsvollere Aufgaben (Job Enrichment)
 - sukzessive Ausweitung der Delegation von Befugnissen und Verantwortung
 - Stellvertretung auf Führungspositionen
 - Job Rotation

3.2 Führungskräfteentwicklung

- Karriere- und Nachfolgeplanung, systematische Fortbildung, entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung wie unter 3.1, jedoch spezifisch auf die Übernahme von Führungsfunktionen ausgerichtet
- Frauenförderung
- Führungsunterstützung (Klausurtagungen der Führungskräfte, Seminare für Führungskräfte)
- Coaching / Mentoring für Führungskräfte
- kollegiale Führungszirkel zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung (auch interkommunal)
- Führungsbausteine mit internem Zertifikat (verpflichtende Fortbildungselemente für Nachwuchsführungskräfte, z.B. Grund- und Aufbaukurse)

3.3 Gesundheitsförderung

- Gesundheitsprävention (Arbeitsschutz und Unfallverhütung, Gefährdungsanalyse, Vereinbarungen zu Mobbing und Sucht)
- Gesundheitstage für Beschäftigte (Informationen, Gesundheits-Check, Werbung für Sprechstunden des Betriebsarztes)
- Gesundheitsseminare (z.B. Rückenschule, Stressabbau)
- Angebote für Beschäftigte mit berufsbedingten Gesundheitsbeeinträchtigungen oder Beschäftigte, deren Gesundheitsprobleme ihre berufliche Leistungsfähigkeit tangieren (auch: Suchterkrankungen, psychische Störungen), Vermittlung von Suchtberatung
- Eingliederungsmanagement
- Fehlzeitmanagement
- Zusammenarbeit mit den Krankenkassen und anderen örtlichen Anbietern (z.B. Sportvereine, Physiotherapeuten)
- Kooperation mit örtlichen Anbietern für gesunde Ernährung (z.B. Catering, Abo-Essen)

3.4 Personal- und Organisationsentwicklung

- Potenzialbeurteilung
- Potenzialgerechter Personaleinsatz („der richtige Beschäftigte am richtigen Platz“)
- Qualifikation optimal nutzen: Delegation, unterwertige Beschäftigung vermeiden, Führungsspanne angemessen ausweiten
- Mitarbeitergespräch
- Zielvereinbarungen
- Leistungsfördernde/s Arbeitsklima / Führungskultur, Leistung anerkennen, transparentes System der Leistungshonorierung
- Umschulung
- Führungspersönlichkeiten erkennen und ihre Entwicklung fördern, Perspektiven definieren
- „Lernende Verwaltung“
fehlertolerantes Arbeitsklima („Fehler sind Lernchancen“), Teamarbeit, Projektarbeit, Qualitätsmanagement, betriebliches Vorschlagswesen, systematische Fortbildung, Mentoring, Praktika in anderen Organisationseinheiten, Verwaltungen und Betrieben
- Professionalisierung der Personalgewinnung
 - Nachfolgeplanung
 - Stellenausschreibung (s.a. 2. Personalmarketing), aktuelles Anforderungsprofil
 - optimierte Personalauswahlverfahren (z.B. Leitfaden für das Bewerbungsgespräch, Arbeitsproben, Tests, Vorbereitung / Koordinierung der Gesprächsteilnehmer)
 - externe Unterstützung durch Personalagentur mit kommunalerfahrung (z.B. bei der Besetzung von Führungspositionen)
- Einarbeitungskultur, systematische Einführung neuer Mitarbeiter/-innen
 - Vorbereitung des Arbeitsplatzes (Technik, Arbeitsmaterial)
 - Begrüßung (z.B. mit Blumenstrauß), Vorstellung
 - Informationsmappe allgemein
 - Informationen über den Arbeitsplatz / die Aufgaben (Übergabemappe o.ä.)
 - planmäßiger Einarbeitungsprozess
 - Mentoren

- Management des Ausscheidens
 - Zeitplanung (s.a. 3.1 Nachfolgeplanung, 5. Wissensmanagement)
 - Reflexionsgespräch, Übergabegespräche
 - angemessene Verabschiedung
 - Öffentlichkeitsarbeit

3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühlfaktoren, Arbeitsbedingungen

- Qualität des Arbeitsplatzes
 - Ergonomie
 - Gefährdungsanalyse
 - technische Ausstattung
 - Raumgröße, Raumklima
 - Ambiente
 - Freiräume für individuelle Arbeitsplatzgestaltung einräumen
 - Parkplätze, Zugang zum ÖPNV

- Wir-Gefühl stärken
 - Anerkennungskultur, Respekt und Wertschätzung ausdrücken
 - Interesse der Führung an der Belegschaft zeigen
 - Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Führungskräfte
 - Betriebsfeiern und –ausflüge - Öffentlichkeitsarbeit (s.a. 2. Personalmarketing)
 - Familien der Beschäftigten einbeziehen (z.B. Familientag, Besuch bei Familienzuwachs)
 - Essensangebot (z.B. Catering, Abo-Essen, in Schulmensa oder anderen kommunalen Einrichtungen)

4. Ausbildung

4.1 Strategie der Ausbildungstätigkeit

Kommunale Arbeitgeber können unterschiedliche strategische Ansätze verfolgen:

- mehr ausbilden
(Personalbedarf stärker durch selbst ausgebildete Kräfte decken)
- besser ausbilden
(Attraktivität des Arbeitgebers steigern, leistungsstärkeren Nachwuchs gewinnen)
- effizienter ausbilden
(bei knappen Personalressourcen hohen Ausbildungsstandard halten / erreichen)

4.2 Ausbildungsmarketing

Zur Gewinnung von geeigneten Auszubildenden wird empfohlen (s.a. 2. Personalmarketing):

- enge Kooperation mit örtlichen / regionalen Schulen, Kontakt zu Lehrkräften, Unterrichtsbeiträge, Unterstützung bei der Materialrecherche usw.
- Praktika anbieten (Praktika sollten strukturiert sein, Informationen auf hohem Qualitätsniveau vermitteln und zumindest teilweise Erlebnischarakter haben. Praktika, die bei Bedarf, „auf Zuruf“ durchgeführt werden, können diese Voraussetzungen kaum erfüllen; sie können dem Image des Arbeitgebers eher schaden.)
- Präsenz auf Ausbildungsmessen
 - nicht nur Verwaltungsberufe präsentieren
 - Auszubildende bei der Konzeption und als Ansprechpartner auf der Messe einbinden
 - Ausbildungsfelder anschaulich machen (Bilder, Videos)
 - Flyer bereithalten, auf Internet-Informationsquellen hinweisen (z.B. HS Kehl / Ludwigsburg)
 - auf attraktives Umfeld achten (günstiger Standplatz, benachbarte Stände anderer Ausbildungsanbieter, Gesprächsatmosphäre schaffen)
- Informationen auf der Website der Stadt / Gemeinde

4.3 Organisation der praktischen Ausbildung

Ausbildung ist eine planmäßige Aufgabe aller Organisationseinheiten. Amtsleiter, Ausbilder und Auszubildende brauchen eine zentrale Stelle, die für die Ausbildung gesamtverantwortlich ist und die Ausbildung in den Organisationseinheiten koordiniert. In kleinen Verwaltungen kann diese Aufgabe von der Haupt- und Personalamtsleitung übernommen oder mit der Personalsachbearbeitung verbunden werden. In größeren Verwaltungen mit breitem Ausbildungsangebot

ist eine spezielle Stelle / Organisationseinheit für Personalentwicklung und Ausbildung zu empfehlen.

- gesamtverantwortliche Ausbildungsleitung
- Ausbildungsbeauftragte in allen Dienststellen
(Qualifizierung durch ausbildungsspezifische Fortbildung, Erfahrungsaustausch, Motivation: „Führungskräfte der Zukunft“)
- kompetente Ausbilder
(in kleineren Verwaltungen sind Ausbildungsbeauftragte und Ausbilder identisch)

4.4 Planmäßige Ausbildung

Ausbildungsinhalte und –abläufe müssen für Ausbilder und Auszubildende transparent sein. Dazu gehören vor allem:

- Ausbildungsplan / -leitfaden
(Welche Aufgaben werden gestellt? Wie werden die Themen vermittelt?)
- Abstimmung mit dem Ausbildungsrahmenplan
- Information für Auszubildende (Einführungsgespräch)

4.5 Ausbildungsansatz

Empfehlenswert ist eine grundsätzliche Orientierung bzw. Vereinbarung über den generellen Ausbildungsansatz, der die Methodik der Kompetenzvermittlung bestimmt. Hier wird vom Ansatz der Defizit-Kompensation ausgegangen, einem individuellen Lernansatz, nach dem – möglichst auf der Basis einer individuellen Lernstilanalyse – persönliche Lernziele definiert und erarbeitet werden. Im Einzelnen:

- Aufbau von Schlüsselqualifikationen
- Persönlichkeitsbildung
- Selbststeuerung des Lernens und Handelns
- Ziel:
Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz,
aber auch: Entlastung der Ausbilder
- Umsetzung dieses Ausbildungsansatzes durch (z.B.)

Einführungswoche

- Einstieg erleichtern, Basis-Kenntnisse vermitteln
- wichtige Personen / andere Auszubildende kennenlernen
- Stadt-/Gemeindeverwaltung kennenlernen
- grundlegende Pflichten
- Kommunikationsregeln (z.B. Telefontraining)

internen Zusatzunterricht

- Vertiefung des externen Unterrichts
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen (z.B. Teamarbeit, Projektarbeit, Medienkompetenz)

- Lernaufträge
(vom Ausbilder aufbereitete Medien, die dem Azubi einen selbstgesteuerten und handlungsorientierten Erwerb neuer arbeitsplatzbezogener Kompetenzen ermöglichen)

- Projekte
(z.B. Artikel schreiben, Vorbereitung eines Ausbildungsmesse-Auftritts, Organisation eines Beitrags zum Sommerferienprogramm, Organisation von Schüler-Praktika)

- Lernberatung (auch Vermittlung externer Lernberatung)

4.6 Kommunikation in der Ausbildung

Ausbildung kann ohne regelmäßige Kommunikation zwischen Ausbilder und Auszubildenden nicht erfolgreich sein:

- Kontaktgespräch (zu Beginn eines Ausbildungsabschnitts)
- Zwischengespräche (Leistungsrückmeldung)
- Beurteilungsgespräch
- soweit im Einzelfall erforderlich auch: Kritikgespräch, Konfliktgespräch, Motivationsgespräch

Die Gespräche sind vom jeweiligen Ausbildungsbeauftragten, Ausbilder, Beurteiler zu führen, bei Bedarf vom Ausbildungsleiter unterstützt.

4.7 Ausbildungsbeurteilung

Für Ausbildungsbeurteilungen gelten die selben Grundsätze, wie für Personalbeurteilungen allgemein. Für Auszubildende ist es besonders wichtig, in jedem Ausbildungsabschnitt eine offene, konstruktive Rückmeldung über den Ausbildungserfolg zu bekommen.

- Information über Verhalten und Erwartungen
- Hervorhebung der Stärken und Schwächen
- Orientierung für weitere Ausbildung
- Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen
- Motivation des Auszubildenden
- ausführliches Beurteilungsgespräch (vom Beurteiler zu führen)
- überzeugende Begründung
- einheitlich vereinbarter Beurteilungsmaßstab, Controlling

4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung

Ein Teil der vorgeschlagenen Maßnahmen ist in kleinen Verwaltungen kaum zu realisieren. Durch interkommunale Zusammenarbeit können auch kleine Ausbildungsstellen Instrumente einsetzen, die sonst wesentlich größeren Ausbildungsstellen vorbehalten sind. Die Kooperation kann bis zu Ausbildungsverbänden reichen, in denen

kommunale Ausbildungsstellen sich Aufgaben teilen. Kooperationspartner können sein:

- mehrere kleine Gemeinden
- kleine Gemeinden, die mit einer größeren Stadt/Gemeinde zusammenarbeiten
- mehrere größere und kleinere Städte und Gemeinden
- Städte, Gemeinden und das Landratsamt

Dabei können große und kleine Ausbildungsstellen ihre spezifischen Vorteile in eine Kooperation einbringen. Eine große Stadt kann etwa Auszubildende aus kleineren Gemeinden zu ihrem Zusatzunterricht zulassen, den sie so effizienter gestalten kann. Sie kann die praktische Ausbildung in speziellen Aufgabenbereichen (z.B. Sozialhilfe) übernehmen. In kleinen Ausbildungsstellen können Auszubildende von der Übersichtlichkeit und Unmittelbarkeit profitieren.

5. Wissensmanagement

Die Arbeitswelt ist geprägt von einer Informationsflut aus nahezu nicht mehr überschaubaren Quellen, deren Zuverlässigkeit fraglich ist. Das Informationsangebot überfordert Entscheidungsträger und Mitarbeiter oft, weil es schwer fällt, die wenigen relevanten Informationen rasch und effektiv von der Flut irrelevanter oder unzuverlässiger Informationen zu unterscheiden. In dieser Situation kommt es auf Medienkompetenz und Erfahrungswissen an.

Diese Kompetenzen systematisch aufzubauen und – auch im Vertretungsfall oder bei Personalwechsel – zu erhalten, ist Aufgabe des Wissensmanagements, das hier als Bestandteil der Personalentwicklung verstanden wird.

Identifikation, Systematisierung, Weitergabe, Aktualisierung und Dokumentation von systemrelevanten Informationen ist Ziel des Wissensmanagements. Es hat organisatorische, technische und psychologische Faktoren. Dabei stehen das Informationsverhalten der Führung, der Beschäftigten, aber auch die Informationsstrukturen der gesamten Organisation im Fokus.

5.1 Wissenstransfer

- Erschließung von Informationsquellen (Entwicklung von Medienkompetenz)
- Wissenstransfer
 - rechtzeitige Nachfolgeregelung, Einarbeitung, Mentoring, Hospitation, Projektarbeit
 - Aufbau einer Wissensdatenbank
 - „Tellerrand-Angebote“, Kooperationen mit Firmen und anderen Institutionen, gemeinsame Seminare, Führungskräfteaustausch mit Firmen, Sozialeinrichtungen, Banken u.a.
 - Kollegiale Zirkel für Wissenstransfer, Konfliktberatung, Werte-Entwicklung; Rollen- und Persönlichkeitsverhalten üben, Networking fördern
- Entwicklung der Verwaltungskommunikation, z.B. mit Supervision
- transferfreundliches Arbeitsumfeld
 - Förderung des Teamgeists
 - Berücksichtigung kommunikativen Verhaltens bei der Personalbeurteilung (Informationsverhalten)
 - Berücksichtigung von Beiträgen zum Wissenstransfer bei der Leistungshonorierung
- Fortbildungscontrolling (s. 3.1), Fortbildungsteilnehmer als Multiplikatoren

5.2 Informationstechnologie

- Dokumentenmanagement (DMS)
- Handbücher, Checklisten, Verfahrensdokumentation (im Intranet)
- Übergabe- bzw. Vertretungsakte
(gesammelte, arbeitsplatzbezogene Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall: z.B. Stellenbeschreibung, Checklisten, Arbeitsablaufbeschreibungen, Muster)

6. Umsetzung der Empfehlungen

Die empfohlenen Ansätze und Instrumente des Personalmarketing und der Personalentwicklung sollten von den Städten und Gemeinden situationsbezogen und nach Gemeindegröße differenziert eingesetzt werden. Für die prozessuale Umsetzung eignet sich grundsätzlich die Projektorganisation.

Dabei sind zwei strategische Ansätze denkbar:

- ein pragmatischer Ansatz, mit dem wesentliche, bekannte oder leicht festzustellende Defizite in der Personalentwicklung angegangen werden,
- ein konzeptioneller Ansatz, mit dem ein individuelles, bedarfsgerechtes Gesamtkonzept für die Personalentwicklung erstellt und danach schrittweise umgesetzt wird.

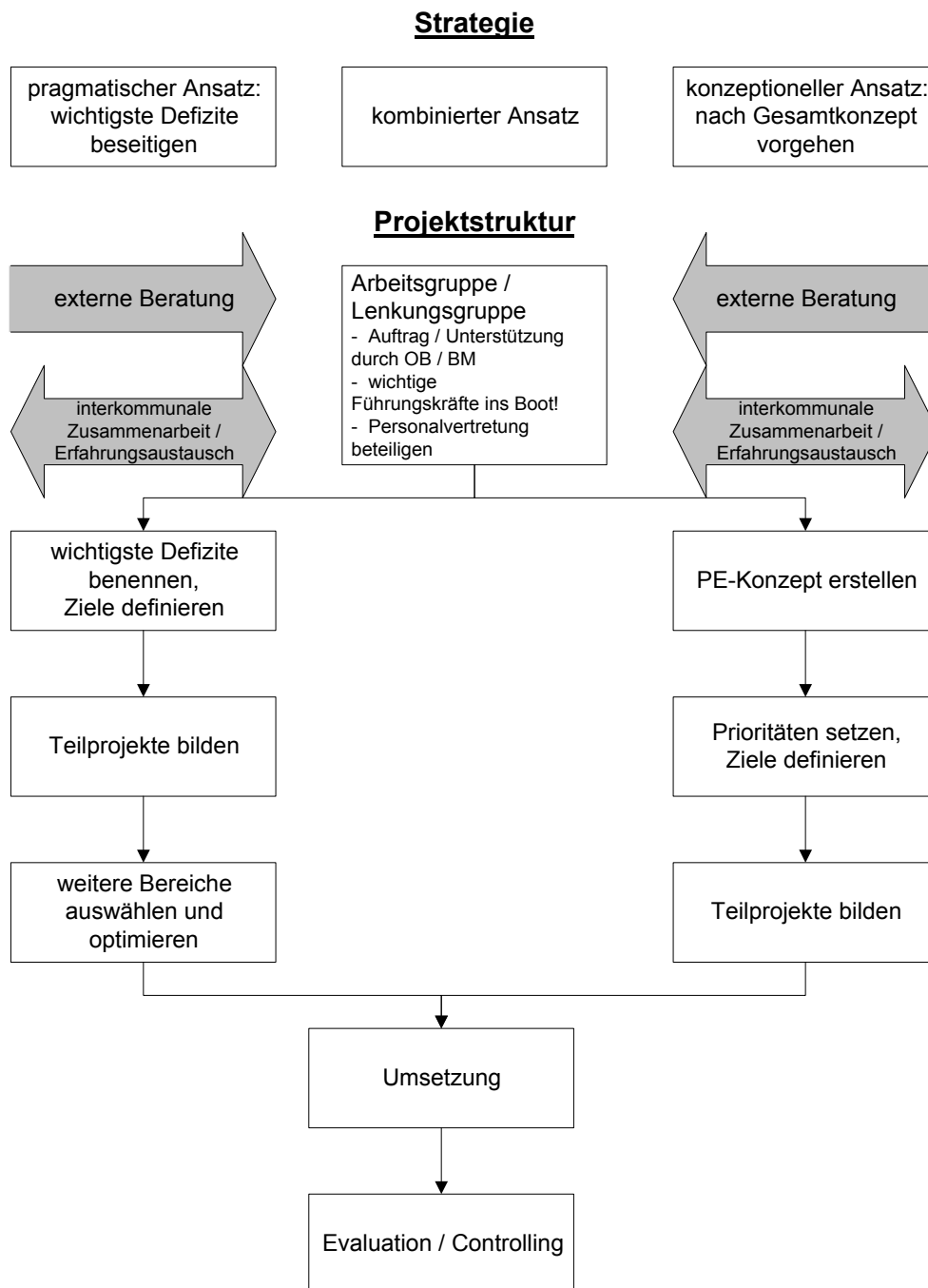
Beide Ansätze können in der Praxis durchaus nebeneinander – kombiniert – verfolgt werden: Der Einstieg in die systematische Personalentwicklung erfolgt durch Arbeit an akuten Brennpunkten. Gleichzeitig oder darauf folgend wird ein Gesamtkonzept erarbeitet, an dem sich die weitere Personalentwicklung ausrichtet.

Eine zentrale Arbeitsgruppe, in großen PE-Projekten auch eine Lenkungsgruppe, muss im Auftrag und mit Unterstützung des Ober-/Bürgermeisters eingesetzt werden. Ihr sollten Führungskräfte und Vertreter des Personalrats angehören. Die Geschäftsführung ist Aufgabe der Personalstelle. Diese Arbeitsgruppe leistet in kleineren Städten und Gemeinden unmittelbar die Arbeit an PE-Projekten. In größeren Städten und Gemeinden, insbesondere wenn ein sehr umfassender PE-Ansatz verfolgt wird, koordiniert sie die Arbeit von Projektgruppen, die jeweils Teilprojekte bearbeiten (Lenkungsgruppe).

Aufgaben der Personalentwicklung und des Personalmarketing sind – vor allem mit zunehmender Beschäftigtenzahl und Differenzierung der Beschäftigtenstruktur – von hoher Komplexität. Hinzu kommt, dass viele Städte und Gemeinden diese Aufgaben unter den Zwängen der demografischen Entwicklung erstmals systematisch aufgreifen. Beides spricht dafür, externe Beratung und Prozessbegleitung in Erwägung zu ziehen.

Einige Teilaufgaben der Personalentwicklung und des Personalmarketing eignen sich besonders für die interkommunale Zusammenarbeit und den interkommunalen Erfahrungsaustausch. Bedienen sich die Kooperationspartner des gleichen Beraters, können nicht nur Beratungskosten reduziert, sondern Beratung und interkommunale Zusammenarbeit erfolgssteigernd verbunden werden (z.B. Beratungsgeleitzug).

Die Umsetzung der Arbeitsergebnisse liegt in der Verantwortung der Führungskräfte in Zusammenarbeit mit der Personalverwaltung. Eine planmäßige Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse, verbunden mit einem Soll-Ist-Vergleich, sollte nicht vernachlässigt werden.



Literatur / Material

Personalentwicklung

Wolfgang Mentzel, Personalentwicklung, München 2001
Manfred Becker, Personalentwicklung, Stuttgart 1999
Harald Burkhart, BWGZ 21/2008 Seite 808
Harald Burkhart, BWGZ 24/2003 Seite 964

Personal- und Organisationsentwicklung

Hornberger / Brodt-Geiger, BWGZ 19/2004 Seite 786

Personalmarketing

Hans-Dieter Boss, BWGZ 24/2003 Seite 956
Bundesagentur für Arbeit / Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Anregungen zur geschlechtsneutralen Kommunikation für Personalverantwortliche und Unternehmen,
(www.baden-wuerttemberg.de/fm7/2028/So_kriegen_Sie_alle_WM.pdf)
Materialsammlung: Mitarbeiterbefragung, Extranet des Gemeindetags

Arbeitszeitorganisation

Rainer Marr (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement, Berlin 2001
Burkhart / Boss, BWGZ 08/2006 Seite 357
Frank Bieler u.a., Organisation von Telearbeit, Berlin 2001
Muster zur Telearbeit, Anlage 1 – 3 zu KAV-Rundschreiben M 65/2001
Materialsammlung: Gleitzeit / flexible Arbeitszeit, Extranet des Gemeindetags

Auswahlverfahren

Anne Drescher, Handbuch zur Personalauswahl, Stuttgart 2001
Norbert Schäfer, BWGZ 12/2004 Seite 376
Schäfer / Munz, BWGZ 24/2003 Seite 971

Personaleinführung

Gernot Jörger, BWGZ 09/1991
Kurzinformation: Einführung neuer Mitarbeiter, Extranet des Gemeindetags
Checkliste für die Probezeit neu eingestellter Beschäftigter, Extranet des Gemeindetags

Wissensmanagement

Michael D. Mroß, DÖD 9/2008 Seite 198
Materialsammlung: Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten, Extranet des Gemeindetags

Demografische Entwicklung

BWGZ 6/2002

BWGZ 7/2006

Der demografische Wandel in Baden-Württemberg, Stat. Landesamt,
Stat. Analysen 2/2007

Ivar Cornelius, Stat. Landesamt, Materialien und Berichte, Heft 31

KGSt-Berichte *):

Personalentwicklung (konzeptionelle Grundlagen) 13/1994

- Familienfreundlichkeit 4/2007
- Flexible Arbeitszeiten 2/1999
- Fortbildung 1/1998, 5/2000
- Führung auf Probe / auf Zeit 8/2006
- Führungsfeedback 5/2007
- Führungskräfteentwicklung 8/2003
- Führungsunterstützung 7 u. 8/2004
- Mitarbeiterbeurteilung 4/1999
- Mitarbeitergespräch 4/1999, 2/2002
- Personalmarketing 9/2004
- Potenzialermittlung 4/1999
- Zielvereinbarungen 2/2002, 3/2003, 3/1999

*) Bezugsquelle: KGSt, Postfach 51 07 20, 50943 Köln,
E-Mail: kgst@kgst.de

Stichwortverzeichnis

A

Altersstruktur 4
Arbeitsbedingungen 12
Arbeitsgestaltung 9
Arbeitsklima 12
Ausbilder 14
Ausbildung 13
Ausbildungsbeauftragte 14
Ausbildungsbeurteilung 15
Ausbildungsleitung 14
Ausbildungsmarketing 13
Ausbildungsmesse 13

D

Dokumentenmanagement 18

E

Einführung neuer Mitarbeiter 11
Eingliederungsmanagement 10
Erfahrungsaustausch 19
externe Beratung 19

F

Familienfreundlichkeit 9
Fehlzeitmanagement 10
Fortbildung 9
Frauenförderung 10
Führungskräfteentwicklung 10
Führungsunterstützung 10

G

Gesundheitsförderung 10

I

Informationstechnologie 18
Interkommunale Zusammenarbeit 9, 15, 19
internes Personalmarketing 7

L

Lernaufträge 15
Lernende Verwaltung 11

M

Management des Ausscheidens 12
Medienkompetenz 17
Mitarbeiterbefragung 5
Mitarbeitergespräch 11

N

Nachfolgeplanung 9

O

Organisationsentwicklung 11

P

PE-Projekt 19
Personalentwicklung 3, 9
Personalentwicklungskonzept 4
Personalgewinnung 11
Personalmarketing 3, 7
Potenzialbeurteilung 11
Praktika 13

Q

Qualifikationsstruktur 4

R

Rahmenbedingungen 5
Rekrutierung 7

S

Schlüsselqualifikation 14
Strukturanalyse 4

U

Umschulung 11

V

Verwaltungsziele 5

W

Wir-Gefühl 12
Wissensmanagement 17
Wissenstransfer 17
Wohlfühlfaktoren 12

Z

Ziele der Personalentwicklung 6
Zielvereinbarung 11