

Personalentwicklung im öffentlichen Sektor

Es vergeht keine Woche, in der nicht in der Presse, in Seminaarausstellungen oder auch von politischer Seite der Bereich demographischer Wandel und Überalterung der Gesellschaft genannt werden. Diese Entwicklung wird auch am Öffentlichen Dienst als Arbeitgeber nicht spurlos vorüber gehen. Gerade kleine und mittelgroße Verwaltungen beschäftigen sich mit diesem Thema nicht intensiv genug; oder sollte man besser sagen: zwar intensiv genug, aber nicht richtig? Vielerorts findet keine professionelle Auseinandersetzung mit dem Thema demographischer Wandel und dem damit zwangsläufig in Verbindung stehenden Thema „Personalentwicklung“ statt. Dieser Beitrag soll hinsichtlich der Herangehensweise und der konkret möglichen Maßnahmen Wege aufzeigen, die die Verwaltungen gehen können.

1. Personalentwicklung – wovon die Rede sein soll

Die öffentliche Verwaltung befindet sich in der schwersten finanziellen Krise seit Ende des Zweiten Weltkriegs. In vielen Kommunen ist seit Jahren kein obligatorischer Haushaltsausgleich mehr möglich, weil sinkende Gewerbesteuererinnahmen die kommunalen Etats ins Schwanken bringen. Hinzu kommen lähmende Strukturen im Öffentlichen Dienst, zum einen bei der durch Weber geprägten und zu stark hierarchisch angelegten Aufbau- und Ablauforganisation, zum anderen im Beschäftigtenrecht der öffentlichen Bediensteten, die jegliche Flexibilität, die in finanziell angespannten Zeiten erforderlich ist, im Keim erstickt.

Die in keinem anderen Beschäftigungsbereich vorzufindende strikte Klassifizierung nach Beamten und Tarifbeschäftigten – und meist noch in dieser („Wertigkeits“-)Reihenfolge – wird seit Jahren bemängelt und teilweise werden Forderungen nach einer Vereinheitlichung und Harmonisierung des Öffentlichen Tarif- und Dienstrechts laut.¹ Die Mitarbeiter (MA) sind somit die Scharniere zwischen theoretischen Konzepten und der praktischen Implementation in den einzelnen Verwaltungen bzw. in ihren einzelnen Subsystemen. Nur mit motiviertem und gut ausgebildetem Personal können die „Hürden der Veränderung“ genommen und nur so kann ein erfolgreiches „Change-Management“ in der Verwaltung vollzogen werden.² Die Praxis zeigt jedoch, dass auf Seiten der MA große Ängste vor einer Veränderung bestehen. Dies u. a. auch deshalb, weil viele MA sich den zukünftigen Anforderungen, z. B. im Hinblick auf betriebswirtschaftliches Know-how, nicht gewachsen sehen. Auch, oder besser, gerade hier setzt Personalentwicklung (PE) an. Es geht darum, das Personal mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten. In den Verwaltungen wurde erst in den letzten Jahren erkannt, wie wichtig der Faktor „Personal“ geworden ist, insbesondere im Rahmen tiefgreifender Organisationsänderungen. Daher spricht man zunehmend auch von Humankapital bzw. Humanvermögen.³

Dieses Humankapital gilt es zu pflegen und für die Zukunft fit zu machen. Um diesem Postulat nachzukommen, bedarf es einer guten Personalpolitik. Da jedoch eine Politik zu normativen Charakter hat, müssen von dieser Personalpolitik im Sinne einer Philosophie die strategischen Ziele und operativen Maßnahmen herausgearbeitet werden. Diese sind dann in ein ausgereiftes und in sich stimmiges Personalentwicklungskonzept umzusetzen. Personalentwicklung bedeutet also immer Investitionen in Humanressourcen.

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen, was unter PE zu verstehen ist.⁴ Dennoch ist es interessant, wie unterschiedlich PE gesehen und was darunter verstanden wird.

Nach J. Berthel/F. G. Becker ist unter PE „eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden“⁵. Diese Definition führt jedoch nicht zu einer Erkenntnis, was denn letztlich unter Personalentwicklung verstanden werden kann.

Eine ebenfalls zu unpräzise Definition wählt K.-K. Pullig, der unter PE „alle Entscheidungen und Maßnahmen zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs durch Änderungsprozesse – insbesondere Lernprozesse – bei den Mitarbeitern selbst“⁶ versteht. Eine kurz und gut verständliche, die Inhalte der PE zumindest ansatzweise definierende Beschreibung liefert C. Scholz; dessen Auffassung nach umfasst PE „im weitesten Sinne Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung“⁷. Die Definition beinhaltet auch für einen Laien Begrifflichkeiten, unter denen sich bestimmte Maßnahmen subsumieren lassen.

Schlussendlich soll, auf Grund der Bedeutung und des Stellenwertes dieser Organisation für die öffentliche Verwaltung, die Definition von PE der KGSt angeführt werden, wobei die PE per se durch diese zusätzliche Definition keine inhaltliche Präzisierung erfährt. Nach der KGSt sind Maßnahmen der PE „systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“⁸.

Ausgehend von den zunächst nicht weiterführenden Definitionen umfasst die PE die verschiedensten Ansätze, um die Ressource „Personal“, welcher im Modernisierungsprozess zweifelsohne eine Schlüsselrolle zukommt, noch besser zu nutzen; dies allerdings nicht nur zum Selbstzweck. Auch den MA soll Gelegenheit gegeben werden, ihre Begabungen und ihre eigenen Ziele in Einklang mit den Zielen der (Gesamt-)Organisation zu bringen und somit die zukünftigen Aufgaben optimal erfüllen zu können.⁹

* Marco Weißer ist Büroleitender Beamter der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen, Lehrbeauftragter an der FHÖV RLP in Mayen und berät freiberuflich Führungskräfte und Ausbilder (www.fficio.de).

1 Vgl. Damkowski, W./Precht, C., Public-Management, 1995, S. 221.

2 Vgl. Schüler, A., Wer kommuniziert gewinnt, 2003, S. 22 f.

3 Vgl. Stachle, W. H., Management, 1999, S. 783.

4 Siehe beispielhaft Damkowski, W./Precht, C., Public-Management, 1995, S. 219; Klimecki, R. G./Gmür, M., Personalmanagement, 2001, S. 195; Scherrn, E./Süß, S., Personalmanagement, 2003, S. 103; Reichard, C., Umdenken im Rathaus, 1996, S. 66.

5 Berthel J./Becker, F. G., Personal-Management, 2003, S. 261.

6 Pullig, K.-K., Personalmanagement, 1993, S. 163.

7 Scholz, C., Personalmanagement, 1993, S. 251.

8 KGSt, Bericht Nr. 13/1994, S. 9.

9 Vgl. Pedergrana, M., New Public Management, 2001, S. 97.

Davon ausgehend hat die PE folgende Ziele¹⁰:

- Die Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie die Problemlösungsfähigkeit einzelner und der Gesamtorganisation zu erkennen und zu erhöhen,
- die Dienstleistungs- und Kundenorientierung zu fördern,
- das Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein sowie die Verantwortungsbereitschaft und -fähigkeit zu entwickeln,
- neue Formen der Zusammenarbeit der Arbeitsorganisation und Kommunikation, z. B. Gruppen-, Projekt- oder Teamarbeit zu fördern,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, kostenverantwortlich zu handeln und dafür betriebswirtschaftliche Instrumente einsetzen zu können,
- die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und zu verbessern,
- die Verwaltungskultur als Gesamtheit der gelebten Werte, Einstellungen, Normen und Leitbilder zu verändern.

Die PE stellt eine Alternative zur externen Personalbeschaffung dar, die natürlich für die Verwaltung hohe finanzielle Mittel bindet. Eine PE, die auf Nachhaltigkeit baut, zielt natürlich auf eine veränderte Bewusstseinshaltung auf Seiten der Bediensteten ab. Werte, Einstellungen und bestimmte Normen spielen hier eine entscheidende Rolle, die sich nicht kurzfristig „per Knopfdruck“ ändern lassen. Ziel dieses Aufsatzes ist die Darstellung einzelner ausgewählter Konzepte/Maßnahmen der PE, die für die öffentliche Verwaltung (insbesondere die Kommunalverwaltung) interessant sind und Wege aufzuzeigen, die beschritten werden können.

3. Möglichkeiten einer Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

3.1 Konzepte der Personalentwicklung

Nachfolgend sollen einzelne Konzepte der Personalentwicklung vorgestellt und im Hinblick auf ihre Praxisrelevanz für die öffentliche Verwaltung überprüft werden. Entscheidend für die Frage, welche PE-Maßnahme in Betracht kommt, sind natürlich die jeweiligen Bedingungen vor Ort, d. h. die hier beschriebenen Modelle sind verwaltungsindividuell anzupassen.

3.2 Personalentwicklung „into-the-job“

Unter PE „into-the-job“ werden alle Maßnahmen subsumiert, mit denen ein Mensch überhaupt befähigt wird, einen Beruf auszuüben. Es geht somit um vorbereitende Aktivitäten, um für den Arbeitsmarkt fit zu werden. Bezogen auf den Öffentlichen Dienst lassen sich Berufsausbildung und Vorbereitungsdienst einerseits sowie Einarbeitung und Trainee-Programme andererseits als Qualifizierungsmaßnahmen nennen.

3.2.1 Berufsausbildung und Vorbereitungsdienst

In Deutschland prägt seit Jahren das „duale System“ die Ausbildung deren Rechtsgrundlage das Berufsbildungsgesetz (BBiG) ist. Hier wird eine Zweiteilung dahingehend vorgenommen, dass die Aufgabe „Ausbildung von Nachwuchs“ auf die Unternehmen/Betriebe und Verwaltungen sowie auf die Berufsschulen andererseits verteilt wird. Hintergrund dieses Systems ist die Sicherung des Nachwuchses, der während der berufspraktischen Zeiten im Betrieb/in der Verwaltung

entsprechend „geformt“ werden kann. Die Firmen und Verwaltungen, die ausbilden, binden durch die Ausbildung mitunter große finanzielle Mittel und es ist nicht gesichert, ob sich diese Investition im Laufe der Jahre wieder amortisiert, da gerade bei jungen Menschen, die neu im Berufsleben stehen, der Drang groß ist, auch andere Arbeitgeber zu testen. Für den Öffentlichen Dienst lassen sich hier insbesondere die Ausbildungen zur/zum Verwaltungsfachangestellten nennen sowie zur Fachangestellten für Bürokommunikation. Die Ausbildung findet an kommunalen Studieninstituten und an Verwaltungsschulen statt und dauert in der Regel drei Jahre, wobei unter bestimmten Voraussetzungen Möglichkeiten einer Verkürzung bestehen. Gerade für die Sachbearbeiterebene bilden die Verwaltungen verstärkt Verwaltungsfachangestellte aus, die nach einigen Jahren auch zum sog. 2. Verwaltungslerngang zugelassen werden können.

Auch der sog. Vorbereitungsdienst, der nur für beamtete Nachwuchskräfte gilt, kann als Ausbildung bezeichnet werden. Im Gegensatz zur Ausbildung nach dem BBiG sind die inhaltlichen Fragen für die Beamtenausbildung in den Beamtenengesetzen, den Laufbahnvorschriften und den Ausbildungs- und Prüfungsordnungen der einzelnen Länder geregelt. Die formalen Voraussetzungen für den Vorbereitungsdienst sind jedoch in allen Ländern auf Grund des Beamtenstatusgesetzes (BeamtStG) i. V. m. dem Beamtenrechtsrahmengesetzes (BRRG) und der Bundeslaufbahnverordnung (BLV) identisch. Vorliegend wird auf Grund der Praxisrelevanz nur auf die Ausbildung im mittleren und gehobenen Verwaltungsdienst eingegangen.

Die schulischen Anforderungen werden nach der jeweiligen Laufbahn festgesetzt. Demnach wird für den mittleren Dienst die mittlere

Klümmler • Palm • Soluk

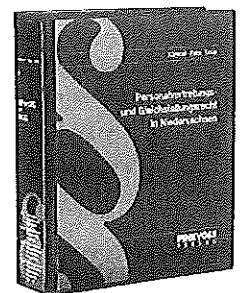
Personalvertretungs- und Gleichstellungsrecht in Niedersachsen

Palm | Soluk | Klostermann

Der Praktikerkommentar erläutert das Niedersächsische Personalvertretungsgesetz (NPersVG) sowie das Niedersächsische Gleichberechtigungsgesetz (NGG) in kompakter und übersichtlicher Form.

Neben dem Erläuterungsteil enthält das Werk mehrere Anhänge (u. a. Wahlordnungen, Beamten- und Tarifrecht) mit einer umfassenden Zusammenstellung solcher Rechtsvorschriften, die für die praktische Bearbeitung personalvertretungsrechtlicher und gleichstellungsrechtlicher Fragen unverzichtbar sind.

3 Ordner ca. 1.800 Seiten,
laufend aktualisierter Stand
ISBN 978-3-932086-16-8



59,90 Euro

PINKVOSS
V E R L A G

Landwehrstraße 85
30519 Hannover
Tel.: (0511) 99050-0
Fax: (0511) 99050-77
E-Mail: info@pinkvoss-verlag.de
Internet: www.pinkvoss-verlag.de

¹⁰ Entnommen aus KGSt, Bericht 6/1996, S. 10.

Reife und für den gehobenen Dienst die Allgemeine Hoch- oder Fachhochschulreife gefordert. In den einzelnen Laufbahnverordnungen der Länder ist zudem geregelt, dass Beamte des mittleren Dienstes zum Aufstieg in den gehobenen Dienst zugelassen werden können (sog. Aufstiegsbeamte). Vereinzelt besteht für besonders qualifizierte Verwaltungsfachangestellte die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen ohne die Allgemeine bzw. Fachhochschulreife ein internes Verwaltungsstudium an einer Fachhochschule (für öffentliche Verwaltung) zu absolvieren. Voraussetzung ist hier unter anderem eine fachbezogene Ausbildung (z. B. Verwaltungsfachangestellter), die mit der Note „gut“ abgeschlossen wurde und zwei Jahre einschlägige Berufserfahrung. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, nicht beamtete Studierende, also Tarifbeschäftigte, zum Studium an der FHöV zuzulassen.^{11 12}

Die beamteten Nachwuchskräfte führen zur Zeit des Vorbereitungsdienstes die Dienstbezeichnung ihres Eingangsamtes mit dem Zusatz „Anwärter“. Der Vorbereitungsdienst dauert im mittleren Dienst zwei Jahre und im gehobenen Dienst drei Jahre, wobei sich im gehobenen Dienst die praktische und theoretische Ausbildung „blockmodellartig“ abwechselt, obligatorisch sind jedoch 18 Monate Theorie. Vereinzelt gehen viele Fachhochschulen dazu über, diese theoretischen Einheiten zu Lasten der Praxisphasen zu verlängern. Dies hängt meist auch mit neuen Studiengängen und veränderten Studieninhalten zusammen, die in 18 Monaten nicht vermittelt werden können. Zwischenzeitlich gehen die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst vereinzelt dazu über, sog. „21:15-Modelle“ anzubieten, d. h. 21 Monate Fachhochschulstudium und 15 Monate Praktikum in der Verwaltung.

An die Ausbildung und den Vorbereitungsdienst schließen sich unmittelbar die PE-Maßnahmen der Einarbeitung und des Trainee-Programms an.

3.2.2 Einarbeitung und Trainee-Programme

Bereits im Rahmen der Ausbildung, wobei dieser Begriff an dieser Stelle auch den beamtenrechtlichen Vorbereitungsdienst einschließt, werden die Nachwuchskräfte kurz vor Ende der Ausbildung in ihr zukünftiges Arbeitsfeld eingewiesen. Sie haben die Möglichkeit, sich einzuarbeiten, ohne schon voll in der Verantwortung zu stehen. Hier hat der MA die Möglichkeit, sich selbst zu sozialisieren; sich also mit dem Umfeld vertraut zu machen. Die PE-Maßnahme „Einarbeitung“ hat eine wichtige Funktion, denn hier werden die Weichen gestellt für das zukünftige Engagement und die Einsatzbereitschaft des MA. Je besser die Einarbeitung verläuft, desto größer ist der langfristige Erfolg für die Organisation.

11 Dies ist z. B. in Rheinland-Pfalz an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) möglich. Nähere Informationen unter www.fhoev-rlp.de.

12 Einen prinzipiell anderen Weg ist vor vier Jahren die Stadt Frankfurt am Main gegangen. Sie hat in Kooperation mit der Fachhochschule Frankfurt am Main und dem dortigen Fachbereich 3 – Wirtschaft und Recht (Business and Law) – einen Studiengang „Public Administration“ ins Leben gerufen. Das bedeutet, dass die Nachwuchskräfte nicht mehr automatisch an der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden ausgebildet werden. Die Fachhochschule Frankfurt am Main hat natürlich exzellente Verhältnisse und Startbedingungen für diesen kooperativen Studiengang mit der Stadt Frankfurt am Main, da im Fachbereich 3 seit Jahren ein Studiengang „Public Management“ existiert und insofern auf Fachkompetenz und vor allem auch Professoren zurück gegriffen werden konnte. Ergänzend kommen selbstverständlich auch Lehrbeauftragte zum Einsatz. Nach neuesten Informationen stellt die Stadt Frankfurt am Main zum Einstellungsjahr 2011 wieder auf das alte bewährte Ausbildungssystem mit Inspektor-Anwärtern an der VFH Wiesbaden um.

Eine breite(re) Palette an PE-Maßnahmen bieten die „on-the-job“-Konzepte, auf die nachfolgend eingegangen wird.

3.3 Personalentwicklung „on-the-job“ im weiteren Sinne

Unter Maßnahmen der Personalentwicklung „on-the-job“ werden alle Aktivitäten verstanden, die während der täglichen Arbeit zu einer Weiterentwicklung der MA führen können. Diese sind so angelegt, dass aus der täglichen Arbeit heraus neue Qualifikationen und Fertigkeiten erworben werden können, die u. a. zu einer größeren Motivation bei der zu entwickelnden Person führen.¹³ Die Schwierigkeit besteht darin, den Spagat zwischen der Alltagsarbeit einerseits und dem Erwerb von Zusatzqualifikationen andererseits zu meistern. Nachfolgend werden die Konzepte vorgestellt, die unter der PE „on-the-job“ subsumiert werden.

3.3.1 Lernpartnerschaften

Im Rahmen von Lernpartnerschaften geht es um die Herstellung einer Beziehung zwischen Fach- und Führungskräften auf der einen und Nachwuchs(führungs)kräften auf der anderen Seite. Es muss hier jedoch keine Vorgesetztenbeziehung zwischen den Beteiligten bestehen. Lernpartnerschaften können zwischen Bediensteten unterschiedlicher Fachbereiche/Ämter/Abteilungen eingegangen werden. Es geht bei der Lernpartnerschaft um eine langjährige Beziehung, um das Entwicklungspotential der Nachwuchskraft zu mobilisieren, folglich entstehen zwischen den beiden MA; die eine Lernpartnerschaft eingehen, freundschaftliche Bindungen. Diese Form der PE bietet sich für den öffentlichen Dienst an, insbesondere vor dem Hintergrund geringer anfallender Kosten. Natürlich entstehen Personalkosten, da die Partnerschaften während der Arbeitszeit stattfinden, allerdings fallen diese nur kurzfristig ins Gewicht; auf lange Sicht wird sich eine solche PE für jede Verwaltung lohnen.

Als Unterform der Lernpartnerschaft können hier das Mentoring, das Coaching und auch das MA-Gespräch genannt werden.

Mentoring steht für eine langjährige Begleitung einer Nachwuchskraft durch einen erfahrenen MA/eine Führungskraft. Es werden vier Phasen des Mentorings beschrieben¹⁴:

1. Initiierungsphase (ca. 6 bis 12 Monate): Das Erkennen von Potential der Nachwuchskraft durch den Mentor.
2. Entwicklungsphase (ca. 2 bis 5 Jahre): Schaffung von situationsbedingten Herausforderungen, wodurch die Nachwuchskraft neue Deutungs-, Wert- und Handlungsmuster erlernt. Sie wird hier allerdings vom Mentor unterstützt, da es sich um eine schwierige Entwicklungsphase handelt.
3. Trennungsphase: Die Nachwuchskraft versucht sich selbständig zu machen und daher kommt es in dieser Phase, in der sie zunehmend Autonomie für sich in Anspruch nimmt, oft zu Spannungen zwischen ihr und dem Mentor. Dennoch handelt es sich bei der Trennungsphase um einen wichtigen Baustein im „Mentoringzyklus“.
4. Neudefinitionsphase: Die Mentorbeziehung, die zunächst als eine berufliche PE-Maßnahme verstanden wird, entwickelt sich zu einer Freundschaft, in der der Mentor zunehmend die Nachwuchskraft und deren erlangte Selbständigkeit akzeptiert und respektiert.

Im Rahmen des **Coachings**, welches dem Mentoring sehr ähnlich ist, geht es ebenfalls um eine partnerschaftliche Beziehung, die allerdings – und hier ist der Unterschied zum Mentoring zu sehen –

13 Vgl. Klimecki, R. G./Gmür, M., Personalmanagement, 2001, S. 208.

14 Vgl. Klimecki, R. G./Gmür, M., Personalmanagement, 2001, S. 211 f.

zeitlich befristet ist, sich meist über einige Monate erstreckt und als Einzelberatung konzipiert ist. Im Rahmen des Coachings finden Beratungsgespräche zwischen Coach (erfahrener MA/Führungskraft) und Coachee (Nachwuchskraft) statt, die den Charakter von psychologischer Beratung haben. Anlass für ein Coaching sind meist konkrete Schwierigkeiten, bei der eine Nachwuchskraft Hilfe benötigt. Coaching ist in der Regel extern angelegt, d. h. der Berater (Coach) arbeitet nicht selbst in dem Unternehmen/der Verwaltung. Allerdings hat internes Coaching durchaus Vorteile, da der interne Coach die Gegebenheiten, Rahmenbedingungen usw. der Unternehmung/Verwaltung besser kennt, als ein „Fremder“, der von außen in dieses soziale System einsteigt. Die Schwierigkeit in der öffentlichen Verwaltung ist sicherlich darin zu sehen, einen geeigneten „hauseigenen“ Coach zu finden; insbesondere in kleinen Kommunalverwaltungen. Diese werden in der Regel auf externe Coaches zurück greifen müssen.

Auch der Coaching-Prozess gliedert sich – wie beim Mentoring – in vier Phasen¹⁵:

1. Problemerkennungsphase: Coach und Coachee erarbeiten hier das konkrete Problem und versuchen, dieses neu zu definieren; hier ist schon ein erster Schritt in Richtung „Lösung“ getan.

Das Coaching erfreut sich in der beruflichen Praxis zunehmender Beliebtheit, weil es ein systemischer (ganzheitlicher) Ansatz ist, der im Rahmen von wahrzunehmenden Führungsaufgaben hervorragend eingesetzt werden kann. Die einzelnen Fortbildungsträger im öffentlichen Sektor – hier vor allem die Verwaltungsschulen – bieten zunehmend Seminare in diesem Bereich an; sehr gefragt sind Schulungen im Bereich des Neuro-Linguistischen-Programmierens (NLP), der Transaktionsanalyse (TA) und systemtheoretische Ansätze.

Als letzte hier darzustellende Unterform der Lernpartnerschaften soll das *Mitarbeiter-Gespräch* (MAG) genannt werden. Das MAG hat das Ziel, mit MA eine Kommunikationsbasis zu schaffen, die auf Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit und letztlich auf Loyalität gegenüber dem eigenen Arbeitgeber beruht. Kommunikationsfähigkeit ist eine der wichtigsten Kernkompetenzen aller Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Insbesondere kann und soll durch die Inhalte und Ausführung/Gestaltung von MAG die Belegschaft motiviert werden, weiterhin oder wieder engagiert und – wie es für die Beamten sogar in den Landesbeamtenengesetzen festgeschrieben ist – mit voller Hingabe der Arbeit zu widmen. Es gibt verschiedene Formen und Funktionen von MAG¹⁶:

Hauptfunktion	Merkmale
1. Austausch von Informationen	Schwerpunkt: Aufgaben-Orientierung der Mitarbeiter; Klärung der Berufsrollen von Vorgesetzten und Mitarbeitern
2. Klärung von persönlichen Beziehungen/Fragen der Zusammenarbeit	Schwerpunkt: Beziehungs-Orientierung der Mitarbeiter; Klärung der informellen Rollen von Vorgesetzten und Mitarbeitern
3. Rückmeldung (Feed-back) über Verhalten	Schwerpunkt: Leistungs-Orientierung; spezifisches verhaltensbezogenes Feed-back z. B. als Folge von Mitarbeiterbefragungen
4. Leistungs- und Potentialbeurteilung	Schwerpunkt: Analyse von Stärken und Schwächen der Mitarbeiter; Zielvereinbarung für den zukünftigen Beurteilungszeitraum
5. Förderungsbeurteilung	Schwerpunkt: anlassbezogene Karriereplanung

2. Zielvereinbarungsphase: Die Definition, wohin „die Reise gehen soll“, d. h. welches Ergebnis am Ende des Coachings angestrebt wird, steht hier im Mittelpunkt. Es ist sinnvoll, dass die zu erreichenden Ziele sinnesspezifisch (visuell, auditiv, kinästhetisch) vom Coachee umschrieben werden, damit er – und natürlich auch der Coach – erkennen (spüren), wann das Ziel erreicht ist. Des weiteren bietet es sich an, Zwischenziele zu vereinbaren, die erreichbar sind und für den Coachee eine motivierende Wirkung haben.
3. Beratungsphase: Diese Phase ist im Rahmen des Coachings von zentraler Bedeutung. Hier werden die Schwierigkeiten auf dem Weg zur Lösung ständig zwischen Coach und Coachee diskutiert und es werden Vorschläge für ein weiteres Vorgehen gemacht. Ferner wird die Zielerreichung in den Gesprächen ständig evaluiert, um bei „Kursabweichungen“ steuernd eingreifen zu können.
4. Ergebnisklärungs- und Abschluss-Phase: Wie die Phase schon vermuten lässt, steht hier die Überprüfung der gesetzten Ziele und der erreichten Ergebnisse an.

Da es sich bei dem hier vorliegenden Aufsatz nur um eine Übersicht von PE-Maßnahmen handelt, wird auf die Darstellung des Ablaufs eines MA-Gesprächs an dieser Stelle verzichtet¹⁷.

3.3.2 Personalentwicklung „on-the-job“ im engeren Sinne

Bei der PE „on-the-job“ im engeren Sinne handelt es sich eigentlich um die Grundform der PE.

Hier kann zunächst die „*gelenkte Erfahrungsvermittlung*“¹⁸ genannt werden, bei der junge Kollegen durch Vorgesetzte und ältere Kollegen Erfahrungen vermittelt bekommen, um sie zu einer zukünftigen Aufgabenwahrnehmung zu befähigen. Diese PE-Maßnahme wird in der Verwaltung sicherlich täglich praktiziert, ohne dass sich die Beteiligten dessen bewusst sind. Allein schon durch Vermittlung von Kompetenzen zwischen erfahrenem und unerfahrenem Kollegen erhält diese Form der PE ihren Praxisbezug. Hier sind Parallelen

16 Entnommen aus Baunack-Benefeld, U./Kutz, J./Weidemann, H., Personalmanagement, 2002, S. 22.

17 Siehe hierzu ausführlich Baunack-Benefeld, U./Kutz, J./Weidemann, H., Personalmanagement, 2002, S. 23 ff.

18 Klimecki, R. G./Gmür, M., Personalmanagement, 2001, S. 208.

15 Vgl. Klimecki, R. G./Gmür, M., Personalmanagement, 2001, S. 210 f.

zu den PE-Maßnahmen „on-the-job“ im Bereich der Lernpartnerschaften (Mentoring, Coaching) zu erkennen. Ferner sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Übergänge zwischen den einzelnen PE-Maßnahmen innerhalb der einzelnen „...-the-job“-Konzepten fließend sind und eine Trennung sicherlich nicht immer möglich, aber auch nicht immer sinnvoll bzw. weiterführend ist.

Als weitere Form ist die Maßnahme der *Stellvertretung* zu nennen. Der Unterschied zur vorgenannten gelenkten Erfahrungsvermittlung liegt in einer größeren Selbständigkeit, die von der Nachwuchskraft gefordert und gefördert wird. Auch diese Maßnahme gewinnt für die Praxis in der Verwaltung immer größere Bedeutung, da jüngere MA auf Grund von Freistellungsphasen von älteren MA und damit einhergehendem Stellenbesetzungsstopp die „Jungen“ die Aufgaben der „Alten“ übernehmen. Darüber hinaus gewinnt eine Stellvertretung auch im Rahmen von Führungsnachwuchsprogrammen an Bedeutung.

Als eine weitere Form einer PE „on-the-job“ ist an dieser Stelle die *Projektarbeit* zu nennen. Hier wird einem MA oder einer Gruppe von MA eine bestimmte Aufgaben bzw. ein konkretes Projekt übertragen, welches er/sie eigenständig lösen muss/müssen. Sinn und Zweck dieser PE-Maßnahme ist die Entwicklung von Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Erhöhung der Entscheidungsfreudigkeit, um nur einige zu nennen. In der Verwaltung wird dieses Verfahren häufig praktiziert, insbesondere in Form von „Sonderaufträgen“ eines Vorgesetzten für einen MA, um zu sehen, ob er in der Lage ist, diese Aufgabe zu meistern. Es kristallisiert sich während dieser Maßnahme auch heraus, welche Nachwuchskraft das Potential zur Führungskraft hat.

Die bekanntesten PE-Konzepte sind jedoch diejenigen, die unter „qualifikationsfördernder Arbeitsgestaltung“ zusammengefasst werden; das *job enlargement*, *job rotation* und das *job enrichment*.

3.3.3 Qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung

Hier geht es um die Frage, ob die Art der Arbeitsteilung und die Abfolge von Arbeitsschritten geändert und so optimiert werden kann, dass der MA zur besseren Leistung animiert wird und für ihn auch eine Selbstverwirklichung möglich wird.

Die öffentliche Verwaltung ist geprägt durch die Ein-Linien-Organisation (Aufbauorganisation), die wiederum strenge Maßstäbe hinsichtlich der Aufgabenerledigung setzt (Ablauforganisation). Sie ist gekennzeichnet durch Schwerfälligkeit und einen hohen Grad der Arbeitsteilung, wobei diesen Nachteilen auch Vorteile wie Konstanz von Arbeitsabläufen sowie gute verfahrenstechnische Kontrollierbarkeit von Entscheidungen gegenüber stehen. Im Zuge einer Neuen Verwaltungssteuerung ergeben sich bei der zurzeit gängigen Auf- und Ablauforganisation Potentiale, die Arbeitsgestaltung zu modifizieren. Beim *job enlargement* werden den MA Flexibilisierungsspielräume eingeräumt, die durch Erweiterung des individuellen Aufgabenbereiches erreicht werden. Dieses Konzept lässt sich in der Verwaltung sehr gut einsetzen in Bereichen, in denen ähnliche/artverwandte Arbeitsvorgänge erledigt werden wie z. B. in den Bürger-/Servicebüros. Die MA sind durch diese „Ausweitung“ ihres Tätigkeitsfeldes und damit einhergehender größerer Selbständigkeit wesentlich zufriedener und motivierter.

Im Rahmen des *job rotation* wird versucht, dass MA ebenfalls möglichst viele Qualifikationen erwerben, die sie sich durch ständigen Wechsel von Arbeitsplätzen/Arbeitsgebieten aneignen sollen. Allerdings wird der mit dieser PE-Maßnahme intendierte Sinn und Zweck in der Praxis häufig nicht erreicht. Als Grund kann hier ange-

führt werden, dass eine systematische Einarbeitung und der Lernprozess von der unbewussten Inkompetenz zumindest bis zur bewussten Kompetenz zwischen mehreren Monaten und/oder einigen Jahren dauern kann. Sofern die Rotation jedoch auf mehrere Jahre angelegt werden soll, macht sie Sinn und kann im Rahmen eines Personalmanagements gut eingesetzt werden.¹⁹

Als letzte Form kann hier noch das *job enrichment* angeführt werden. Hier werden die Aufgabenbereiche der MA nicht horizontal, sondern vertikal erweitert. Das bedeutet, dass MA auf Sachbearbeiterebene punktuell z. B. an Führungsaufgaben herangeführt werden. Diese PE-Maßnahme entspricht in ihren Grundzügen im Rahmen der NSM der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung. Das *job enrichment* liefert für die Praxis gute und hilfreiche Ansätze, wobei hier von Seiten der Verwaltungsführung und auch von Seiten der Politik große „Steine in den Weg“ gelegt werden, wenn es darum geht, den MA mehr Kompetenzen und Entscheidungsspielräume einzuräumen. Auf der anderen Seite muss an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass viele MA eine solche Verantwortung gar nicht wollen; sie sind zufrieden, wie sie arbeiten und sind oft in einem solchen System aufgewachsen, so dass eine Umstellung ohnehin schwerfallen würde.

Neben den PE-Maßnahmen „on-the-job“ finden gerade in der öffentlichen Verwaltung viele PE-Maßnahmen „near-the-job“ statt, die Gegenstand der folgenden Betrachtung sind.

3.4 Personalentwicklung „near-the-job“

Bei der PE „near-the-job“ wird dem MA ermöglicht, sich außerhalb seines täglichen Arbeitsplatzes während der Arbeitszeit weiterzuentwickeln. Diese PE „neben dem Beruf“ wird in der Praxis in der Form realisiert, dass die zu entwickelnde Person aus dem täglichen Alltagsgeschäft ausgegliedert wird und sich um Aufgaben und Probleme kümmert und damit auseinander setzt, die zwar einen Bezug zur Arbeit haben, aber nicht die Arbeit selbst betreffen. Hierfür bieten sich zwei Maßnahmen an, die auch in der Verwaltung durchaus verwendet werden.

3.4.1 Qualitätszirkel/Arbeitskreise

Qualitätszirkel, die in der Verwaltung eher mit dem Wort „Arbeitskreis“ umschrieben werden, finden in der Form statt, dass mehrere MA aus einer oder verschiedener Abteilung(en) sich treffen, um sich z. B. über Verbesserungen der Organisation o. ä. zu unterhalten. Das bedeutet, dass die Qualitätszirkel immer einen Bezug zur jeweiligen Arbeitsstelle haben. Sinn und Zweck solcher Arbeitskreise ist die Feststellung von Dysfunktionalitäten im Alltagsgeschäft. Durch diese Arbeitskreise wird nicht nur die Qualifikation und Entwicklung des einzelnen MA gefordert und gefördert, sondern auch die der gesamten Organisation. Insbesondere geht von solchen Qualitätszirkeln ein großer motivationaler Schub aus, da aus der Partizipationsmöglichkeit für die MA eine größere Arbeitszufriedenheit resultiert, vorausgesetzt, dass die erarbeiteten Vorschläge auch von der Verwaltungsleitung mitgetragen werden und Verbesserungen tatsächlich umgesetzt werden. Letztendlich handelt es sich bei der Einführung von Qualitätszirkeln/Arbeitskreisen um kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), die eine individuelle Weiterentwicklung ermöglichen und kollektive Lernprozesse der Organisation anstoßen.

¹⁹ Vgl. Flendt, M./Wurst, C., Rotation fördert die Entwicklung der Beschäftigten, 2003, S. 21 ff.

3.4.2 Lernende Organisation

Ein wichtiges Kriterium einer lernenden Organisation ist die Teamarbeit. M. Hodel umschreibt organisationales Lernen wie folgt: „Eine Organisation lernt zwar über ihre Mitarbeitenden, als Gesamteinstitution kann sie sich aber nur weiterentwickeln, wenn das von einzelnen erarbeitete Wissen und Können mit weiteren Mitarbeitenden geteilt wird. Dieser Prozess des „Teilens“ in Teams ist ein sehr wichtiger Faktor für organisationales Lernen.“²⁰

Dieses Teamdenken ist in den Verwaltungen trotz einer über 10-jährigen (New) Public Management-Bewegung in Deutschland noch nicht institutionalisiert. Vorherrschend ist immer noch das „Zuständigkeits- und somit das Kirchturmdenken“. Ferner ist der Faktor „Wissen“ in der Verwaltung sehr machtbesezt. Viele MA halten bewusst Informationen zurück, um sich „gebraucht“ zu fühlen. Auf diese Weise können solche Lernprozesse im Rahmen von PE-Maßnahmen nicht implementiert werden. Ein für alle Beteiligten Gewinn bringender „Blick über den Tellerrand“ des eigenen Schreibtisches oder des eigenen Fachbereichs kann hier enorme Synergieeffekte freisetzen, die für alle MA und letztlich für die Kunden Vorteile bringen. Hinzu kommt auch, dass es wenige MA in den Verwaltungen gibt, die wissen, was unter organisationalem Lernen verstanden wird. G. J. B. Probst/H. Naujoks definieren es als „die Fähigkeit einer Institution als Ganzes, Fehler zu entdecken, diese zu korrigieren sowie die organisationale Wert- und Wissensbasis zu verändern, so dass neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden“²¹. Unter Berücksichtigung dieser Definition wird klar, dass die öffentliche Verwaltung von derartigen Prozessen in vielen Bereichen noch weit entfernt ist, insbesondere weil vielerorts nicht einmal die o. g. Qualitätszirkel vorhanden sind, die quasi eine Vorstufe des organisationalen Lernens darstellen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass kaum ein MA weiß, wie solche Lernprozesse initiiert bzw. dann auch in Bewegung gehalten werden. Zudem befindet sich die Theoriebildung zu dieser Thematik noch in den Anfangsstadien.²²

Ansätze dieser PE-Maßnahme sind in der Praxis bereits vorhanden, bis zu einem ganzheitlichen Konzept ist es zumindest in kleinen Verwaltungen mit weniger als 200 MA jedoch noch ein weiter Weg. Solche Lernprozesse sind unabdingbar, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Daher sollten gerade die Behördenleiter dafür Sorge tragen und sich aktiv dafür einsetzen, dass solche Lernprozesse angestoßen werden.

Einen großen Anteil der PE-Maßnahmen bilden jedoch auch diejenigen, die sich außerhalb der Arbeit vollziehen.

3.5 Personalentwicklung „off-the-job“

Im Rahmen der PE „off-the-job“ werden Qualifikationen und Kompetenzen meist unternehmens-/verwaltungsextern vermittelt. Auf diese Weise entsteht eine (sinnvolle und nützliche) Distanz zum Arbeitsplatz.

3.5.1 Seminare und Fortbildungen

Der Großteil der PE „off-the-job“ vollzieht sich durch die Teilnahme an Seminaren und Fortbildungen. Sie sind für die MA hervorragen

gend geeignet, sich neue Kompetenzen anzueignen und mit neuen Verfahren und Methoden, insbesondere betriebswirtschaftlicher Art, vertraut zu werden. Träger und Anbieter solcher Seminar- und Fortbildungsreihen sind z. B. Kommunale Studieninstitute, Verwaltungsschulverbände, Kommunalakademien, u. a.

Ferner sind hier Bildungsträger wie die KGSt, die Gewerkschaften, die kommunalen Spitzenverbände zu nennen, die über Fort-/Weiterbildungsveranstaltungen neues Wissen – auch der politischen Landschaft – in die Verwaltungen transferieren.

Seminare und Fortbildungen haben den Vorteil, dass der MA nur einen oder wenige Tage von der Arbeit entfernt an dieser PE-Maßnahme teilnimmt und direkt im Anschluss daran wieder in der Praxis versuchen kann, erworbenes (theoretisches) Wissen in die Praxis umzusetzen.

Für die Beschäftigtengruppe der Angestellten soll hier exemplarisch auf den sog. Angestellten-Lehrgang II hingewiesen werden, der nach der Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten und einer bestimmten Beschäftigungszeit besucht werden kann. Mit diesem Lehrgang eröffnen sich auch für die Angestellten Möglichkeiten zum Einstieg in Führungspositionen auf der mittleren Managementebene. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese zweite Angestelltenprüfung offiziell als mit dem gehobenen Beamtenamt vergleichbar angesehen wird. Dennoch erscheint die Ernsthaftigkeit dieser Behauptung zweifelhaft, da sich der theoretische Ausbildungsinhalt der Beamtenanwärter auf rund 2.200 Stunden und mehr erstreckt, während dieser sich bei den Angestellten-II-Lehrgängen auf rund 1.100 Stunden beläuft.²³ Insoweit geht auch W. A. Oechsler davon aus, dass diese 2. Angestelltenausbildung mit dem gehobenen Dienst nicht vergleichbar ist.²⁴

Ähnlich angelegt, sich jedoch von der Zielsetzung und -gruppe der vorgenannten PE-Maßnahmen unterscheidend, sind hier noch die (postgradualen) Studienangebote an (Fach-)Hochschulen zu nennen.

3.5.2 (Postgraduale) Studienangebote an (Fach-)Hochschulen

Insbesondere für die Absolventen der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst (FHÖD) bieten verschiedene (Fach-)Hochschulen diversifizierte Studienangebote an, die unter bestimmten Voraussetzungen (z. B. geforderte Dauer einer Berufstätigkeit nach Abschluss des Erststudiums) wahrgenommen werden können. Der Weiterbildungsbedarf der zumeist jungen Teilnehmer dieser Studienangebote ist groß, weil damit u. a. auch Qualifikations- und Kompetenzerweiterungen möglich sind. Daneben spielen jedoch auch Aspekte eine Rolle, dass der jeweilige Student nach erfolgreichem Abschluss des Studiums die Möglichkeit hat, einen Stellenwechsel oder sogar einen Laufbahnwechsel zu vollziehen.

Die Palette an (postgradualen) Studienangeboten für den öffentlichen Sektor kann als suboptimal bezeichnet werden.²⁵ Erst in den letzten Jahren haben sich Innovationen durchgesetzt und zu einem Modernisierungsschub an den FHÖD, aber auch an normalen (Fach-)Hochschulen geführt.²⁶

20 Hodel, M., Organisationales Lernen in der Gemeinde, 2001, S. 346.

21 Zitiert nach Probst, G. J. B./Naujoks, H. in: Hodel, M., Organisationales Lernen in der Gemeinde, 2001, S. 345.

22 Vgl. Hodel, M., Organisationales Lernen in der Gemeinde, 2001, S. 343.

23 Vgl. Baunack-Bennefeld, U./Kutz, J./Weidemann, H., Personalmanagement, 2002, S. 38.

24 Vgl. Oechsler, W. A., Personal und Arbeit, 2000, S. 601; a. A. Kühnlein, G./Wohlfahrt, N., Leitbild lernende Verwaltung?, 1995, S. 65, die eine generelle Minderwertigkeit der Ausbildung von Angestellten im Vergleich zu Beamten durch Untersuchungsergebnisse als nicht bestätigt sehen.

25 Vgl. Budäus, D., Public-Management, 1994, S. 85.

26 Einen guten Überblick über Innovationen in Studiengängen für den öffentlichen Dienst gibt Bischoff, D., Modernisierung durch Ausbildung, 2000.

Weiterbildungsmöglichkeiten für FH-/Bachelor-Absolventen					
Universität/ Fachhochschule	Studiengang	Vollzeit	Teilzeit	Semester	Abschluss
Universität Kassel	Öffentliches Management		X	5	Master of Public Administration
Universität Konstanz	Politik- und Verwaltungswissenschaften	X		4	Master of Arts
Universität Konstanz	Public Administration and European Governance	X		4	Master of Arts
Fern-Universität Hagen	Governance	X	X	je nach Studienumfang	Master of Arts
Fachhochschule Osnabrück	Management von Non-Profit-Organisationen	X		4	Master of Arts
Fachhochschule Osnabrück	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		X	6	Master of Business Administration
Fachhochschule Dortmund ²⁷	Betriebswirtschaftslehre für New Public Management		X	5	Master of Business Administration
Fachhochschule Kehl und Ludwigsburg	Public Management		X	5	Master of Public Management
Fachhochschule Kehl und Ludwigsburg	Europäisches Verwaltungsmanagement	X		4	Master of Arts
verschiedene Hochschulen immatrikulieren ²⁸	Europäisches Verwaltungsmanagement		X	6	Master of Arts
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung ²⁹	Public Administration		X	5	Master of Public Administration

Beispielhaft sollen an dieser Stelle einige Weiterbildungsstudiengänge für den „Öffentlichen Sektor“ vorgestellt werden (siehe oben).

Die vorgenannten Studienangebote sind als gut zu bewerten, da hier den Studierenden das Handwerkszeug mitgegeben wird, um den Prozess der Verwaltungsmodernisierung weiter vorantreiben zu können. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass berufsbegleitende Studiengänge eine hohe zeitliche Belastung der Studierenden bedeuten, aber auch von dem jeweiligen Arbeitgeber/Dienstherrn u. U. eine erhöhte Flexibilität fordern, weil damit zu rechnen ist, dass der „beschäftigte Student“ Freistellungsphasen für Hausarbeiten, Lernprozesse, Exkursionen und Auslandsaufenthalte beantragt.

4. Personalentwicklung – wohin die Reise geht

Mit dem vorliegenden Aufsatz wurde jeweils kurz skizziert, welche Möglichkeiten es für eine PE im öffentlichen Dienst gibt und wie hoch die Praxisrelevanz der einzelnen Maßnahmen ist.

27 In Kooperation mit dem Institut für Verbundstudien NRW und der FHöV NRW.

28 Dies sind: 1. Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin und die Technische Fachhochschule Wildau, 2. die Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Brühl und 3. die Fachhochschule für Verwaltung des Saarlandes (Studienzentrum Saarbrücken).

29 Dieser Studiengang wird seit April 2011 angeboten. Nähere Informationen unter www.fhbund.de.

Es dürfte klar geworden sein, dass im Rahmen der PE gerade für den Öffentlichen Dienst noch ein enormer Aufholbedarf besteht. Insbesondere deshalb, weil die Ressource Personal in den letzten Jahren sträflich vernachlässigt wurde. Die Folgen kurzfristiger und zielloser Personalpolitik und PE tragen insofern alle im Öffentlichen Dienst Beschäftigten; insbesondere unsere Kunden, die Steuerzahler, weil enorme Finanzmittel planlos verschwendet werden.

Der Trend der PE geht in Richtung einer verstärkten Selbstentwicklung der Beschäftigten im Sinne einer Weiterentwicklung des Humanvermögens in der Verwaltung. Dem trägt natürlich das NSM durch das Element der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung Rechnung, weil gerade mit diesem Instrument Entwicklungspotentiale freigesetzt werden können.

Im Rahmen zukünftiger PE wird auch die Rolle von Vorgesetzten und Fachbereichsleitern immer wichtiger, denn die MA merken zunehmend, dass sie in den Zeiten des Umbruchs Halt brauchen; einen Ansprechpartner für ihre Anliegen, Wünsche und Forderungen. In diesem Zusammenhang gewinnen hier die Lernpartnerschaften wie Mentoring und Coaching sowie die MA-Gespräche zunehmend an Bedeutung.

Auf Grund der fortschreitenden Technik wird es auch im Bereich der Weiterbildung große Umwälzungen geben, wie z. B. der zukünftige verstärkte Einsatz des E-Learning und der Schaffung von online-Studienangeboten und online-Lernplattformen (wie z. B. moodle). Insbesondere gehen einzelne Fachhochschulen – wie beschrieben –

im Bereich der berufsbegleitenden (postgradualen) Aufbaustudiengängen dazu über, diese in online-Form zu konzipieren. Die Studierenden haben auf diese Weise mehr Freizeit und Flexibilität auf der einen sowie eine Ersparnis von Zeit und letztlich Geld (z. B. Fahrtkosten) auf der anderen Seite.

Sicherlich darf bei aller Begeisterung für solche online-Angebote nicht vergessen werden, dass gerade die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wie z. B. soziale Kompetenz, Mediation, Kommunikationsfähigkeiten, usw. etwas in den Hintergrund gedrängt werden, obwohl gerade diese Aspekte eine zunehmende Rolle spielen. Hier sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen und Möglichkeiten zu schaffen, wie während durchgeführter Präsenzphasen oder Workshops diese Mängel ein Stück weit kompensiert werden können.

Dass diese zukünftigen Lernformen ein hohes Maß an Selbstdisziplin erfordern sowie die Selbstmanagement-Fähigkeiten der Studierenden auf eine harte Probe stellen, dürfte außer Frage stehen. Allerdings ist dies im weitesten Sinne ja auch bereits PE und zudem sind diese Kompetenzen bei Arbeitgebern sehr gefragt und anerkannt.

Bei der Frage, wo die Reise hingehen wird, darf nicht vergessen werden, dass gerade hier die Politik und die Verwaltungsleitung/-führung gefragt sind, die erforderlichen Strukturen und Rahmenbedingungen für ein effektives und effizientes Arbeiten zu schaffen, um ein entsprechendes Tätigwerden der Bediensteten zu ermöglichen.

Es ist davon auszugehen, dass es in vielen Verwaltungen noch einige Jahre dauern wird, bis sich eine „wirklich“ neue Verwaltungssteuerung – die mehr sein muss als ein „Etikettentausch“ – mit einem funktionierenden Personalmanagement und integrierter PE in den Köpfen der MA und in der Organisation selbst durchgesetzt haben wird.

Literaturverzeichnis

Anmerkung: Die Zitierweise im Text erfolgt mit einem Kurztitel, der im Literaturverzeichnis in eckigen Klammern aufgeführt ist.

Baunack-Bennefeld, Ulla/Kutz, Joachim/Weidemann, Holger, 2002: [Personalmanagement] in: *Verwaltungsmodernisierung/Neue Steuerungsmodelle – Darstellung*, Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag, 2002, S. 1–66

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G., 2003: [Personal-Management] – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003

Bischoff, Detleff (Hrsg.), 2000: [Modernisierung durch Ausbildung] – Innovationen in Studiengängen für den öffentlichen Sektor, Berlin: Hitit, 2000

Budäus, Dietrich, 1994: [Public-Management] – Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, 4. Auflage, Berlin: edition sigma, 1994

Dankowski, Wulf/Precht, Claus, 1995: [Public-Management] – neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor, Stuttgart: Kohlhammer, 1995

Flendt, Maria/Wurst, Claudia, 2003: [Rotation fördert die Entwicklung der Beschäftigten] – Systematischer und geplanter Stellenwechsel als Personalmanagementinstrument, in: *Innovative Verwaltung*, Heft 11/2003, S. 21–23

Hodel, Markus, 2001: [Organisationales Lernen in der Gemeinde] – Eine Prozess- und Produktbetrachtung, S. 343 – 364, in: *Lengwiler, Christoph/Käppeli Stephan* (Hrsg.), *Gemeindemanagement in Theorie und Praxis*, Chur, Zürich: Rüegger, 2001

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), 1994: [Bericht Nr. 13/1994] – Personalentwicklung – Grundlagen für die Konzepterarbeitung, Köln, 1994

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), 1996: [Bericht Nr. 6/1996] – Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell – Anforderungen an vorrangige Zielgruppen, Köln, 1996

Klimecki, Rüdiger/Gmür, Markus, 2001: [Personalmanagement] – Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven, Stuttgart: Lucius und Lucius, 2001

Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert, 1995: [Leitbild lernende Verwaltung?] – Situation und Perspektiven der Fortbildung in westdeutschen Kommunalverwaltungen, Berlin: edition sigma, 1995

Oechler, Walter, 2000: [Personal und Arbeit] – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 7. Auflage, München; Wien: Oldenbourg, 2000

Pedergrana, Maurice, 2001: [New Public Management] am Beispiel der Gemeinde Pfäffikon ZH, S. 85–106, in: *Lengwiler, Christoph/Käppeli Stephan* (Hrsg.), *Gemeindemanagement in Theorie und Praxis*, Chur, Zürich: Rüegger, 2001

Pullig, Karl-Klaus, 1993: [Personalmanagement], München; Wien: Hanser, 1993

Quinz, Norbert, 2004: [Kostensenkungsprogramme] bringen eigentlich nichts, in: *Innovative Verwaltung*, Heft 1–2/2004, S. 25

Reichard, Christoph, 1996: [Umdenken im Rathaus] – neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung, 5. Auflage, Berlin: edition sigma, 1996

Scherm, Erwald/Süß, Stefan, 2003: [Personalmanagement], München: Vahlen, 2003

Scholz, Christian, 1993: [Personalmanagement] – informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 3. Auflage, München: Vahlen, 1993

Schüler, Andreas, 2003: [Wer kommuniziert gewinnt], in: *der gemeinderat*, Heft 12/2003, S. 22 f.

Staeble, Wolfgang H., 1999: [Management] – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München: Vahlen, 1999



Falco Schuster

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Kommunalverwaltung

2., überarbeitete Auflage, 224 Seiten | DIN A5, Broschur | € 22,50 | ISBN 978-3-7869-0665-0

Falco Schuster bietet eine systematische, kompakte und praxisnahe Einführung in die spezielle Betriebswirtschaftslehre des kommunalen Verwaltungsbetriebs. Allgemein anerkanntes betriebswirtschaftliches Grundwissen wird dargestellt, die relevanten Methoden und Instrumente erläutert. In einem zweiten Schritt wird dann überprüft, inwieweit diese Methoden auf den kommunalen Verwaltungsbetrieb übertragbar sind. Aktuelle Themen wie die kommunale Doppik, die kommunale Kosten- und Leistungsrechnung oder kommunales Controlling werden in die Betrachtung einbezogen.

Bitte bestellen Sie in Ihrer Buchhandlung oder bei Maximilian Verlag | Georgsplatz 1 | 20099 Hamburg | Tel. 040/707080-306 | Fax 040/707080-324 | E-Mail: vertrieb@deutsche-verwaltungspraxis.de | Lieferung im Inland versandkostenfrei | Irrtum und Preisänderung vorbehalten. Widerrufsbelehrung: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen schriftlich widerrufen. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs an die Bestelladresse.