

Fokus Verwaltung



Simone Seidel

Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Handbuch für die
moderne Personalpraxis

Kohlhammer

DEUTSCHER
GEMEINDEVERLAG

Kohlhammer

DEUTSCHER
GEMEINDEVERLAG

Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Handbuch für die moderne Personalpraxis

von

Simone Seidel
Dozentin und Coach für
den öffentlichen Sektor und Privatwirtschaft

Deutscher Gemeindeverlag

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Gemeindeverlag GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-555-01953-6

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-555-01954-3

epub: ISBN 978-3-555-01955-0

mobi: ISBN 978-3-555-01956-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort

„Die Arbeit des öffentlichen Dienstes ist ein ehrenhafter Beruf. Aber es ist ein Beruf, der geschickte Verwendung von analytischen Techniken, Management-Praktiken, kreatives Denken und moderne Technologie erfordert.“ (vgl. Cohen et al. 2008)

Die Errungenschaften der Regierung werden nur selten diskutiert, Kontroversen und Misserfolge sind Vorderseitengeschichten (**vgl. Cohen et al. 2008**).

Das Image des öffentlichen Dienstes steckt seit Jahrzehnten in der Krise und findet bereits mit Beginn der 1960er Jahre seinen Ausdruck in einem fortwährenden Rückgang des Vertrauens der Öffentlichkeit gegenüber politischen Institutionen.

Dabei handelt es sich um kein nationales Problem. Auch wenn festzustellen ist, dass besonders stark instabile Umfeldbedingungen, wie Umweltkatastrophen oder ökonomische Krisen, dazu führen, dass vorübergehend das Vertrauen in politische Institutionen steigt, kann dies nicht auf lange Sicht festgestellt werden. Mangelndes Vertrauen in Institutionen und politische Entscheidungsprozesse spüren vor allem die Gemeinden im direkten Kontakt mit den Empfängern der Verwaltungsdienstleistungen. Aber auch auf Bundes- und Landesebene ist festzustellen, dass die Errungenschaften durch politische Entscheidungen nur selten diskutiert werden, wohingegen Kontroversen und Misserfolge mit institutionellem Versagen attribuiert werden und nicht selten Stoff für Schlagzeilen liefern.

Auch wenn diese Phänomene als politikwissenschaftliche Forschungsgegenstände gut untersucht sind, stellt sich die Frage, welchen Einfluss die öffentliche Wahrnehmung auf die Mitarbeiter öffentlicher Institutionen als Teil der Öffentlichkeit hat. D. h. wie hoch ist die erlebte Attraktion des öffentlichen Dienstes beispielsweise unter den Auszubildenden und von welchen Argumenten für öffentliche Verwaltungen als Arbeitgeber und Dienstherr lassen sich potenzielle Bewerber leiten? Vor dem Hintergrund der Altersstruktur und dem punktuellen Fachkräftemangel, insbesondere in Berufsfeldern, um die eine Konkurrenzsituation zu privatwirtschaftlichen Unternehmen entstanden ist, wird das Thema Arbeitgeberattraktivität zum Zünglein an der Waage der Zukunftsfähigkeit.

Vorwort

Was unternimmt der öffentliche Bereich außerhalb normativer Regelungen, um sich der Loyalität und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden zu versichern? Welche Bindungsfaktoren sind insbesondere für die viel zitierte Generation „Z“ wichtig?

Eine Frage, vor der öffentliche und private Arbeitgeber gleichermaßen stehen. Vor dem Hintergrund sich sprunghaft verändernder Rahmenbedingungen kommt es darauf an, sich nicht auf Zuständigkeiten und Strukturen zurückzuziehen, wenn es um die Lösung von Problemen geht. Sind also Strukturen für ein modernes Personalmanagement hinderlich? Welche Rolle spielen Einstellungen und Überzeugungen bei Erklärungsansätzen für Verhalten in Organisationen?

Personalmanagement wird in seiner begrifflichen Komplexität aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Da sind zunächst unterschiedliche Begriffsebenen und Dimensionen. Zentraler Bestandteil ist die Interaktion Mensch – Arbeit – Organisation. In zeitlicher Dimension geht das Buch von der aktuellen Situation von Personalverwaltungen des öffentlichen Sektors aus und benennt wesentliche Ansätze des Personalmanagements.

Das Buch soll aber nicht bei der Benennung des Ist-Standes bleiben, sondern einen Ausblick darauf geben, was für die einzelnen Felder des Personalmanagements wichtig wird.

Personalmanagement im öffentlichen Sektor muss sich an den Bedürfnissen der Kunden und des Gemeinwesens orientieren und den arbeitstätigen Menschen in der Organisation sowie die Bedingungen unter denen Leistung erbracht werden kann, in den Mittelpunkt rücken.

Die Zeiten, in denen klassische Personalaufgaben eher verwaltend und anlassbezogen wahrgenommen wurden und die unterschiedlichen Bereiche der Personalverwaltung weitgehend autark nebeneinander agierten, sind lange vorbei. Heute ist eine Vernetzung aller personalwirtschaftlichen Bereiche schon allein aus Gründen knapper Ressourcen notwendig. Aber ist der Wandel zu einem modernen Personalmanagement gelungen?

Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Ringen um Fachkräfte stellt sich die Frage, wie Personalmanagement wirksam werden muss, um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes zu steigern. Auch wenn erfreulicherweise durch den aktuellen Geburtenanstieg in den kommenden 20 Jahren mit Entspannung auf dem Fachkräftemarkt gerechnet werden kann, bedeutet dies für den öffentlichen Sektor noch keine Entwarnung.

Kann Personalmanagement einen Beitrag zur positiven Außenwahrnehmung des öffentlichen Sektors leisten? Wie kann, wie muss der Beitrag durch das Personalmanagement aussehen?

Es ist keineswegs sinnvoll, alles bisher Bewährte über Bord zu werfen. Nach wie vor sind rechtssichere administrative Tätigkeiten im Personalbereich wichtig und geboten. Dennoch lohnt ein kritischer Blick gerade auf das, was sich scheinbar bewährt hat. Möglicherweise wird die Wahrneh-

mung darüber, welche Personalinstrumente und -prozesse erfolgreich sind, bei näherer Betrachtung doch nicht von allen Anspruchsgruppen geteilt. Wissen darüber zu teilen, was als Erfolg gilt, ist ein wichtiges Fundament für ein wirksames Personalmanagement.

Zugleich verlangt der vorliegende Systematisierungsansatz eine vertiefte Auseinandersetzung im Hinblick auf den Kern aller personalrelevanten Betrachtungen, der Interaktion der Menschen in Organisationen, den Spielregeln und Rahmenbedingungen.

Im vorliegenden Buch wird deshalb eine Mischung aus theoretischen Grundlagen und Praxisbeispielen anschaulich dargestellt. Dabei besteht der Anspruch darin, durch eine vernetzte Betrachtungsweise verschiedener Personalmanagementfelder über den berühmten Tellerrand hinaus zu denken und Optionen für ein neues Verständnis von Personalmanagement jenseits normativer Schranken zu beschreiben. Das Buch möchte Sie zu praktischen Lösungsmöglichkeiten für die Ausrichtung des Personalmanagements Ihrer Behörde einladen.

Simone Seidel

Zur besseren Lesbarkeit wurde für personenbezogene Formulierungen der neutrale Plural oder der maskuline Singular verwendet. Alle Formulierungen beziehen sich ausdrücklich gleichermaßen auf Frauen wie Männer.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Vorwort | V |
| Verzeichnis der Abbildungen | XIII |
| Verzeichnis der Tabellen | XVII |
| Literaturverzeichnis | XIX |
| | |
| Kapitel 1. Grundlagen des Personalmanagements | 1 |
| I. Die Neuausrichtung der Personalarbeit | 1 |
| 1. Die Entwicklung der Personalarbeit zum Personalmanagement | 1 |
| 2. Gegenstand und Ziele des Personalmanagements | 3 |
| 3. Organisation des Personalmanagements | 4 |
| 4. Der Stellenwert von Personalmanagement im Kontext eines Verwaltungsmanagements | 8 |
| 5. Das Personalmanagement als Reformfeld im Neuen Steuerungsmodell | 10 |
| 6. Personalmanagementansätze | 13 |
| II. Der Einfluss von Rahmenbedingungen | 18 |
| 1. Personalmanagement im Spannungsfeld komplexer Systeme | 18 |
| 2. Herausfordernde Problemstellungen für das Personalmanagement | 32 |
| III. Faktoren eines zukunftsfähigen Personalmanagements | 44 |
| 1. Digitalisierung der Produkte und Prozesse | 45 |
| 2. Wertschöpfung im Rahmen eines nachhaltigen Personalmanagements | 46 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Kapitel 2. Handlungsfelder eines modernen Personalmanagements | 52 |
| I. Personalplanung | 55 |
| 1. Grundsätze der Personalplanung | 55 |
| 2. Analyse der Aufgabenveränderungen für die qualitative Personalbedarfsplanung | 59 |
| 3. Der Bezug von Personalbedarfsplanung zu anderen Feldern des Personalmanagements | 60 |
| 4. Verfahren zur Ermittlung des Personalbedarfs | 61 |
| II. Personalbeschaffung und Personalauswahl | 65 |
| 1. Qualitätssicherung als Basis erfolgreicher Personalbeschaffung und Personalauswahl | 66 |
| 2. Personalbeschaffung | 73 |
| 3. Personalauswahl | 81 |
| III. Personaleinsatzmanagement | 121 |
| 1. Kernthemen und Problemstellungen in der Praxis ... | 121 |
| 2. Faktoren der Leistungsbedingungen | 126 |
| IV. Personalentwicklung | 156 |
| 1. Personalentwicklung im Wandel der Zeit | 156 |
| 2. Die strategische Ausrichtung von Personalentwicklung | 158 |
| 3. Die neue Rolle des Personalentwicklers | 165 |
| 4. Die Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs als Teil des Personalentwicklungsprozesses | 172 |
| 5. Disziplinen und Instrumente der Personalentwicklung | 177 |
| 6. Die Entwicklung von Führungskräften | 184 |
| 7. Lebensphasenorientierte Personalentwicklung | 188 |
| Kapitel 3. Führung | 193 |
| I. Führung als Managementaufgabe | 193 |
| 1. Normative Einflussfaktoren auf die Führung | 193 |
| 2. Das Komplexitätsproblem | 194 |
| 3. Das Problem der Leitungsspanne | 195 |
| II. Personalführung | 200 |
| 1. Personalführung als soziale Interaktion | 200 |
| 2. Führungstheorien und Führungsstile | 201 |
| 3. Das Selbstkonzept der Führung | 205 |

| | |
|---|-----|
| Kapitel 4. Schlussbemerkungen | 213 |
| I. Schritte zu einem zukunftsorientierten Personal- management | 213 |
| 1. Zielgerichteter Ressourceneinsatz und Vernetzung .. | 213 |
| 2. Qualitätssicherung | 214 |
| 3. Change-Prozesse initiieren | 216 |
| 4. Monitoring und Storytelling..... | 217 |
| Stichwortverzeichnis | 219 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Dimensionen und Disziplinen des Personalmanagements, eigene Darstellung. | 7 |
| Abb. 2: Felder des NSM, eigene Darstellung, nach Kegelmann, 2007, S. 80 | 11 |
| Abb. 3: Strategisches Managementmodell Michigan-Ansatz, eigene Darstellung. | 13 |
| Abb. 4: Strategisches Managementmodell Harvard-Ansatz, eigene Darstellung. | 14 |
| Abb. 5: Managementmodell für den öffentlichen Bereich, eigene Darstellung. | 15 |
| Abb. 6: Überblick über die Schnittstellen Umwelt-Behörde, eigene Darstellung. | 20 |
| Abb. 7: Übersicht über Rahmenbedingungen des Personalmanagements und Risikofaktoren, eigene Darstellung. | 22 |
| Abb. 8: Wirkungen komplexer Umfeldfaktoren, eigene Darstellung | 25 |
| Abb. 9: Spannungsfeld zwischen personenorientiertem und fakto- renbezogenem Management, eigene Darstellung. | 26 |
| Abb. 10: Mehrfachzuständigkeit, eigene Darstellung | 36 |
| Abb. 11: Bedarfsträger und Anspruchsgruppen, eigene Darstellung . | 44 |
| Abb. 12: Risikofaktoren der Personalplanung, eigene Darstellung .. | 58 |
| Abb. 13: Gegenüberstellung von Feldern der Personalbeschaffung, eigene Darstellung. | 74 |
| Abb. 14: Auszug aus einer veröffentlichten Stellenausschreibung eines IT-Architekten. | 76 |
| Abb. 15: Auszug einer veröffentlichten Stellenausschreibung eines IT-Architekten – HR-Lösungen | 77 |
| Abb. 16: Checkliste Aufgabenkritik, eigene Darstellung | 83 |
| Abb. 17: Erfolgskritische Situationen am Beispiel emotionaler Kontrolle, eigene Darstellung. | 90 |
| Abb. 18: Anforderungsmerkmale und gewichtete Ausprägung, Mitarbeiter Archiv, eigene Darstellung | 93 |
| Abb. 19: Erfolgskritische Situationen am Beispiel „Konzentrations- fähigkeit“, eigene Darstellung | 94 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | |
|--|-----|
| Abb. 20: Überblick über eignungsdiagnostische Verfahren, eigene Darstellung. | 98 |
| Abb. 21: Zusammenhang zwischen Auswahlentscheidung und Eignung (vgl. Scholz [I], 2014, S. 570) | 105 |
| Abb. 22: Anforderungskategorien am Beispiel Führungserfolg, eigene Darstellung. | 112 |
| Abb. 23: Felder des Personaleinsatzmanagements, eigene Darstellung. | 122 |
| Abb. 24: Prozessmodell erfolgreicher Arbeitsausführung, eigene Darstellung, nach von Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 2005, S. 69. | 128 |
| Abb. 25: Leistungsgrade, eigene Darstellung. | 134 |
| Abb. 26: Checkliste Kundenorientierung, eigene Darstellung. | 135 |
| Abb. 27: Zusammenhang zwischen Leistung und Ressourcenaufwand, eigene Darstellung | 138 |
| Abb. 28: Zyklus Potenzialförderung, eigene Darstellung | 140 |
| Abb. 29: Flexibilisierung der Arbeitsleistung in Abhängigkeit vom Planungshorizont, eigene Darstellung. | 151 |
| Abb. 30: Checkliste Projektmanagement, eigene Darstellung | 152 |
| Abb. 31: Auslastungsverlauf unter Berücksichtigung der verfügbaren Kapazitäten, eigene Darstellung | 156 |
| Abb. 32: Checkliste Personalentwicklung, eigene Darstellung | 164 |
| Abb. 33: Rollenfacetten der Personalentwicklung, eigene Darstellung. | 166 |
| Abb. 34: Ziele, die die Bedarfsanalyse beeinflussen, eigene Darstellung. | 173 |
| Abb. 35: Ebenen des Personalentwicklungsbedarfs, eigene Darstellung. | 174 |
| Abb. 36: Ablaufmodell der Potenzialförderung, eigene Darstellung | 180 |
| Abb. 37: Kompetenzmatrix, eigene Darstellung | 182 |
| Abb. 38: Kompetenzbereich Fachkenntnisse der Kompetenzmatrix, eigene Darstellung. | 183 |
| Abb. 39: Kompetenzbereich Kooperationsbereitschaft der Kompetenzmatrix, eigene Darstellung | 184 |
| Abb. 40: Alternative Entwicklungspfade, eigene Darstellung | 186 |
| Abb. 41: Umsetzungsmodell der Nachwuchsförderung, eigene Darstellung. | 187 |
| Abb. 42: Substitutionsprinzip, eigene Darstellung. | 195 |
| Abb. 43: Berechnung der Leitungsspanne, eigene Darstellung, nach Bokranz/Kasten, 2003, S. 60 | 199 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | |
|--|-----|
| Abb. 44: Führungstheorien und Führungsstile, Zusammenhang zwischen Führungssituation, Führungsaufgaben, personenbezogenen Führungseigenschaften und Führungsverhalten, eigene Darstellung. | 202 |
| Abb. 45: Gruppenspezifische Beziehungskonstellationen der Führungskraft, eigene Darstellung | 207 |
| Abb. 46: Spannungsfeld zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, eigene Darstellung | 210 |

Verzeichnis der Tabellen

| | | |
|----------|--|-----|
| Tab. 1: | Vergleich Funktionen des Personalmanagements, eigene Darstellung. | 17 |
| Tab. 2: | Integrativer Prozessansatz des Personalmanagements, eigene Darstellung. | 30 |
| Tab. 3: | Risikobereiche in Folge Hierarchieabbaus, eigene Darstellung. | 33 |
| Tab. 4: | Kompetenzfelder erfolgreicher Personalmanager, eigene Darstellung. | 51 |
| Tab. 5: | Umsetzungsstand der Personalmanagementthemen in der Praxis, eigene Darstellung | 52 |
| Tab. 6: | Praxisrelevante Personalmanagementfelder und Instrumente, eigene Darstellung. | 54 |
| Tab. 7: | Befragungsergebnis von Personalpraktikern zum Umsetzungsstand von Personalmanagementinstrumenten, eigene Darstellung. | 54 |
| Tab. 8: | Überblick über Schätzverfahren der Personalplanung, eigene Darstellung. | 63 |
| Tab. 9: | Beispiel Kapazitätsbedarf/Planstelle Sachbearbeiter Fortbildung, eigene Darstellung. | 64 |
| Tab. 10: | Überblick über Qualitätsnormen, eigene Darstellung. | 70 |
| Tab. 11: | Aufgabenbezogene Anforderungen und Personenmerkmale am Beispiel Mitarbeiter Verwaltungsarchiv, eigene Darstellung. | 91 |
| Tab. 12: | Gegenüberstellung ausgewählter eignungsdiagnostischer Verfahren nach Vorhersagekraft und Einsatzhäufigkeit (vgl. Schmidt/Hunter, 1998, und Heffcutt/Arthur, 1994, pp. 184–190; vgl. auch Scholz [I], 2014, S. 565) | 100 |
| Tab. 13: | Phasen der Interviewdurchführung, eigene Darstellung, nach Strobel/Franke-Barthold/Püttner/Kersting, 2018, S. 72 f. | 107 |
| Tab. 14: | Ablaufplan des Bewerbungsgespräches am Beispiel einer Abteilungsleiterposition, eigene Darstellung, nach Jetter, 2008, 321 f. | 114 |

Verzeichnis der Tabellen

| | | |
|----------|--|-----|
| Tab. 15: | Auswertung des Bewerbungsgesprächs, eigene Darstellung. | 120 |
| Tab. 16: | Checkliste Qualität der Personalauswahlverfahren, eigene Darstellung. | 121 |
| Tab. 17: | Gestaltungsmerkmale persönlichkeitsförderlicher Arbeit, eigene Darstellung, nach Hackmann/Suttle, 1977, S. 129 . . | 131 |
| Tab. 18: | Schema zur Leistungslückendiagnose, eigene Darstellung . | 143 |
| Tab. 19: | Fragebogen und Indikatoren zur Analyse des Ist-Zustandes, eigene Darstellung | 147 |
| Tab. 20: | Interventionsmaßnahmen, eigene Darstellung | 148 |
| Tab. 21: | Formular zur Evaluation der Interventionsmaßnahme, eigene Darstellung. | 151 |
| Tab. 22: | Anlässe für projektbezogenen Personaleinsatz, eigene Darstellung. | 153 |
| Tab. 23: | Entwicklungsphasen des Personalmanagements in Bezug auf den Reifegrad der Personalentwicklung in Anlehnung an Scholz [I], 2014, S. 58 f. | 158 |
| Tab. 24: | Ebenen der Personalentwicklung, eigene Darstellung | 160 |
| Tab. 25: | Rolle und Instrumente der Personalentwicklung in Bezug auf die Arbeitsorganisation, eigene Darstellung. | 162 |
| Tab. 26: | Verortung der Personalentwicklung in der Organisation, eigene Darstellung. | 169 |
| Tab. 27: | Die Phasen des Personalentwicklungsprozesses, eigene Darstellung. | 176 |
| Tab. 28: | Seminarkonzeption zu Führungskräfteentwicklung, eigene Darstellung. | 187 |
| Tab. 29: | Ziele und Handlungsfelder lebensphasenorientierter Personalentwicklung, eigene Darstellung | 190 |
| Tab. 30: | Altersgruppenspezifische Maßnahmen lebensphasenorientierter Personalentwicklung, eigene Darstellung. . . . | 191 |
| Tab. 31: | Führungsstile und unterstützende Personalmanagementinstrumente, eigene Darstellung, nach Felfe, 2015, S. 39 f. . . . | 203 |
| Tab. 32: | Berechnungsbeispiel des Metakontrastwertes, eigene Darstellung, nach Turner/Hogg/Oakes/Reicher/Wetherell, 1987, S. 82 ff. | 209 |
| Tab. 33: | Strukturelle Aspekte des Mitarbeitergesprächs im Kontext organisationaler Rahmenbedingungen, eigene Darstellung. | 211 |
| Tab. 34: | Praktische Problemstellungen und Implikationen für das lösungsorientierte Personalmanagement, eigene Darstellung. | 216 |

Literaturverzeichnis

- Althausen/Schmitz/Venema*, Demografie – Engpass Personal – Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, München, 2008
- Argyris/Faust/Haase/Friedrich*, Die Erforschung des Chaos – Eine Einführung in die Theorie nichtlinearer Systeme, 2. Erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg, 2010
- Arnold*, Personalentwicklung – Eine Grundlegung, Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs Personalentwicklung, TU Kaiserslautern, 2006
- Birkholz/Scholz/Schuler/Schwintowski* (Hrsg.), Risikomanagement der Öffentlichen Hand, 2009
- Bogumil*, Evaluation kommunaler Verwaltungsmodernisierung – Beitrag für das Buch „Veränderungen in Organisationen – eine interdisziplinäre Herausforderung“ (Fisch/Müller/Beck), 2007, Online-Ressource, Bundesministerium des Innern
- Bokranz/Kasten*, Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung – Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 2003
- Brandenburg/Faber*, Unternehmenskultur als Beitrag von hochzuverlässigen Organisationen – Fehlermanagement als Treiber für Veränderung, in: Pawlowsky/Mistele (Hrsg.), Hochleistungsmanagement – Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern, Wiesbaden, 2008
- Bühner/Ziegler/Kersting*, Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Berlin, 2018
- Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt* (Hrsg.), Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, 2018
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat*, „Digitale Verwaltung 2020“ – Regierungsprogramm 18. Legislaturperiode, www.verwaltung-innovativ.de
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick –, Berlin, 2011
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, Bericht Arbeitsmarktprognose bis 2030, online Ressource (2013)
- Cohen/Eimicke/Heikkila*, The Effective Public Manager – Achieving Success in a Changing Government, übersetzt aus dem Amerikanischen von Herkommer, 4th Edition, San Francisco, 2008
- Diagnostik- und Testkuratorium* (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Berlin, 2018

Literaturverzeichnis

- DIN 33430:2016-07 (Sonderdruck)*, Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BPD) e.V. (Hrsg.), Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik, Berlin, 2016
- DIN ISO 30414*, Personalmanagement – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting, DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), DIN Deutsches Institut für Normung e. V.,
- Drucker*, Management in turbulenter Zeit, Düsseldorf, München, 1997
- Felfe* (Hrsg.), Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen, 2015
- Giessner/Jacobs*, Gruppenprozesse: Identität und Prototypikalität, in: Felfe (Hrsg.), Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen, 2015
- Göbel*, Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 111, 1998
- Hackmann/Suttle*, Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change, Santa Monica, 1977
- Hamel*, Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Berlin, 2008
- Haslam/Reicher/Platow*, The New Psychology of Leadership – Identity, Influence and Power, 2011
- Heffcutt/Arthur*, Hunter and Hunter (1984) Revisited: „Interview Validity for Entry-Level Jobs“, Journal of Applied Psychology, 1994, 79 (2)
- Höft/Püttner/Kersting*, Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Berlin, 2018
- Jäger/Süß/Beauducel*, Berliner Intelligenzstruktur-Test, 1997
- Jetter*, Effiziente Personalauswahl – Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2008
- Kegelmann*, New Public Management – Möglichkeiten und Grenzen des neuen Steuerungsmodells, Stadtforschung aktuell, Band 110, Herausgegeben von Hellmut Wollmann, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007
- Kersting*, Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz, Göttingen, 2008
- KGSt-Bericht 13/1994*, Personalentwicklung: Grundlagen für die Konzepterarbeitung, Köln, 1994
- KGSt-Bericht 12/2017*, Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte, Köln, 2017
- Koch/Vogel*, Paradigmenkonkurrenz im Public Management – Zur Kritik des Diskurses um Management-Entwicklungen, Wiesbaden, 2013
- Kolb*, Personalmanagement, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin, 1998
- Lenz*, in: Heller (Hrsg.), Resilienz für die VUCA-Welt, 2019
- Lubmann*, Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 1994
- Malik*, Management-Perspektiven – Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung, Bern, 1994
- Malik*, Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/Main, 2006

- Meinungsinstitut Forsa*, Studie im Auftrag des Beratungsunternehmens Penning Consulting, managerSeminare, Heft 239, 2018
- Mudra*, Personalentwicklung – Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München, 2004
- Neuberger*, Arbeit. Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit, Basistexte Personalwesen, Stuttgart, 1985
- Neuberger*, Das Konzept der Selbstentwicklung – Organisationspsychologie am Beispiel der Organisationsentwicklung, in: Neuberger (Hrsg.), Augsburgs Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 8, Augsburg, 1989
- Ryschka/Solga/Mattenklott* (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden, 2005
- Schein*, Organisationspsychologie, in: Hofmann (Hrsg.), Serie 3 Band 4, Wiesbaden, 1980
- Schmidt/Hunter*, The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124(2), 262–274, 1998
- Schmidt-Atzert/Krumm/Kersting*, Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Berlin, 2018
- Scholz [I]*, Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 6. neubearbeitete und erweiterte Auflage, München, 2014
- Scholz [III]*, Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim, 2014
- Schooler/Malatu/Oates*, Occupational Self-Direction, Intellectual Functioning, and Self-Directed Orientation in Older Workers: Findings and Implications for Individuals and Societies, American Journal of Sociology 110, Nr. 1, 2004
- Schreyögg*, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden, 1998
- Schreyögg/Geiger*, Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2016
- Schuler*, Das Einstellungsinterview, Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie, Göttingen, 2002
- Schuler/Kanning* (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, 2014
- Scott*, Grundlagen der Organisationstheorie übersetzt aus dem Amerikanischen von Herkommer, Frankfurt/Main, New York, 1986
- Sedlmeier/Renkewitz*, Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München, 2013
- Staeble*, Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 1999
- Steinle*, Führung – Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart, 1978
- Strobel/Franke-Barthold/Püttner/Kersting*, Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten – Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Berlin, 2018

Literaturverzeichnis

- Tajfel/Turner*, The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: Worchel/Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, 1986
- Turner/Hogg/Oakes/Reicher/Wetherell*, *Rediscovering the social group. A Self-Categorization Theory*, Oxford, 1987
- von Rosenstiel/Molt/Rüttinger*, *Organisationspsychologie*, 9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2005
- Westhoff* (Hrsg.), *Das entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsin-terview*, Lengerich, 2009
- World Commission on Environment and Development*, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, 1987

Kapitel 1. Grundlagen des Personalmanagements

Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür der Kunde uns bezahlt, im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und von dort nicht wieder verschwinden kann?

(Quelle: F. Malik)

Was dieses Kapitel bringt: Ziel dieses Kapitels ist es, nach einer kurzen Einführung in das Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen, Erklärungsansätze für praktische Erfahrungen mit der Einführung des Personalmanagements unter den Rahmenbedingungen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) zu geben und die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung und Wirksamkeit des Personalmanagements in der Praxis darzustellen. Für das Verständnis von Zusammenhängen zwischen historischer Entwicklung und heutigen Problemstellungen des Personalmanagements wird zu Beginn eine kurze Zusammenfassung der Einordnung der Entwicklung von der Personalarbeit zum Personalmanagement vor dem Hintergrund organisationaler Rahmenbedingungen gegeben.

I. Die Neuausrichtung der Personalarbeit

1. Die Entwicklung der Personalarbeit zum Personalmanagement

Die seit einigen Jahren öffentlich geführte Diskussion um die Effizienz des Personalwesens übt einen Rechtfertigungsdruck auf die Personalarbeit aus, der zunehmend einem Veränderungsdruck weicht. Die Praxis lässt jedoch Zielklarheit vermissen, was sich in eher halbherzigen Umsetzungsbemühungen niederschlägt. Auch der Blick in privatwirtschaftliche Unternehmen zeigt dem ambitionierten Personalpraktiker ein breites Spektrum an Möglichkeiten, in welcher Ausgestaltung sich privatwirtschaftliche Unternehmen Personalarbeit leisten.

Das führt zu der Frage, wieviel Veränderung der bisherigen vorrangig juristisch durchdrungenen Personalarbeit zulässig und wirtschaftlich ist, um die Verwaltungsarbeit zu unterstützen.

- 3 Wenn der Blick über den Tellerrand allein nicht die erforderlichen Erkenntnisse für die Praxis bietet, ist der Blick zurück zum Ursprung des Personalmanagements, dessen organisationale Einbettung und praktische Bedeutung für die Unternehmensführung möglicherweise sinnvoll.

Die Herausbildung des Personalmanagements ist eng verbunden mit der Betrachtung der Faktoren Mensch, Arbeit, Arbeitsmittel und -umgebung. Die Humanisierung der Arbeit, arbeitswissenschaftliche Ansätze der Arbeitsgestaltung und theoriegeleitete Organisationsansätze boten Ansätze für weitere Überlegungen zu einem effizienten Einsatz des arbeitstätigen Menschen (vgl. Kolb, 1998, S. 11).

- 4 Personalmanagement hat seine Grundlegung in den klassischen Personalaufgaben, wie Bezügerechnung und Aktenverwaltung, die im Zuge der industrialisierungsbedingten Arbeitsteilung als eigenständiges Aufgabenfeld im Management entstanden. Im Zuge des arbeitswissenschaftlichen Ansatzes kamen weitere Personalaufgaben wie Mitarbeiterschulung und Leistungsanreizsysteme hinzu (vgl. Scholz [I], S. 59 f.).

Es war das große Verdienst Frederick W. Taylors (1856–1915), dass erstmals auf der Basis einer wissenschaftlichen Analyse von Arbeits- und Zeitstudien aus dem praktischen Betriebsalltag ein Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung entwickelt werden konnte. Taylor löste, ausgehend von seinen Annahmen über die menschliche Natur, die Einheit von Planung und Ausführung der Arbeit auf. Diese Trennung von Kopf und Handarbeit führte zu einem hohen Spezialisierungsgrad der Handarbeit, der durch Bewegungsstudien immer weiter optimiert wurde und einen beliebigen Austausch von Arbeitskräften praktisch ohne Einarbeitung ermöglichte. Die Arbeitsvorgänge waren sehr stark gegliedert, sodass in Folge der immer gleichen monotonen Arbeitsvorgänge die Fließbandfertigung optimiert und damit die Arbeitsintensität und in Folge dessen die produzierte Stückzahl gesteigert werden konnte.

Taylors Konzept einer wissenschaftlichen Betriebsführung berücksichtigte neben der Rationalisierung auch den Aspekt der Kooperation. Kooperation wurde zu einem wichtigen Bindeglied zwischen den spezialisierten Arbeitsvorgängen und der Planung (vgl. Schreyögg, 1998, S. 39 f.).

Die von Taylor auf der Basis grundlegender Ordnungsregeln entwickelten unterschiedlichen Funktionsstufen führten zu einer hohen Kontrollichte aller Arbeitsvorgänge und damit zu einem hohen Machtanteil des Managements. Nicht etwa der Arbeiter war für die Produktivität seiner Arbeit verantwortlich, sondern der Manager (vgl. Schreyögg, 1998, S. 31).

Taylor prägte auf der Grundlage seiner Arbeitsstudien die betriebswirtschaftlichen und betriebsökonomischen Definitionen des mechanischen Unternehmensbegriffs und legte damit den Grundstein für Paradigmen klassischer Managementkonzepte mit Begründung des Scientific Managements, auf arbeitswissenschaftlicher Grundlage und späteren Einbeziehung