

DAQ-Leitfaden Heute für morgen qualifizieren!

Instrumente für eine strategische
Personalentwicklung in
öffentlichen Verwaltungen

Autoren:

Gottfried Richenhagen,
Marcel Hölterhoff,
Daniel Freudl

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

Impressum

Herausgeber

KCP KompetenzCentrum für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
gemeinnützige GmbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel.: +49 (0) 201 – 81004 621
Fax: +49 (0) 201 – 81004 399
www.fom-kcp.de

Autoren

Gottfried Richenhagen
Marcel Hölterhoff
Daniel Freudl

Die Autoren danken der Prospektiv GmbH,
insbesondere Arne Brand, Constanze Jäger
und Julia Kramer, die in der ersten Phase
des Projektes wesentliche Projektergebnisse
beigetragen haben.

Layout und Satz



MA Akademie Verlags und
Druck-Gesellschaft mbH

Das Werk einschließlich seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes
ist ohne Zustimmung der FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Essen, August 2014

ISBN 3-89275-076-9

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Hintergrund	5
3. Das Projekt DAQkommunal und der DAQ-Prozess	8
4. Das Job-Familien-Konzept	11
5. Die Personalstrukturanalyse	14
6. Die Trendanalyse	18
7. Die DAQ-Kompetenzanalyse	20
8. Entwicklung von Lernsettings und Seminarangeboten	22
9. Evaluation des Lernerfolgs	28
10. Fazit und Ausblick	30
11. Literatur	31
12. Anhang	32

1. Einleitung

Der öffentliche Dienst steht vor großen qualifikatorischen Herausforderungen: Nicht nur der demografische Wandel, sondern auch langfristige Trends der Verwaltungsorganisation sowie die zukünftigen Fachkräftebedarfe und -angebote machen neue Strategien und Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung und insbesondere bei der Qualifikation und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich.¹ Durch die Auswirkungen dieser Entwicklungen wächst die Bedeutung der Personalentwicklung und insbesondere der Weiterbildung in den Kommunalverwaltungen.

Personalentwicklung kann aus dieser Perspektive nicht mehr nur Angelegenheit des Personalamtes sein, sondern muss integraler Bestandteil moderner Verwaltungsführung werden. In der Personalwirtschaftslehre und im Public Management wird daher der Begriff der Personalentwicklung heute sehr viel weiter gefasst. Es geht nicht mehr nur um Fragen der Aus- und Weiterbildung, sondern umfassender und systematischer auch um Personalförderung und Organisationsentwicklung.

Allerdings sieht die Realität in vielen Verwaltungen anders aus. So werden in der Regel z.B. die spezifischen Herausforderungen des demografischen Wandels auf die eigene Verwaltung und ihr Personal noch nicht hinreichend in den Fokus des Personalmanagements genommen.² Konkrete, strategisch begründete Ableitungen für das eigene Personal können somit nicht vorgenommen werden.

Hier setzt das Projekt „Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ (DAQkommunal) an, das im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert wurde.

An dem Projekt beteiligt waren die Kommunen Aachen, Oldenburg und Wiesbaden sowie der Rheinisch-Bergische Kreis.

Es schlägt im öffentlichen Sektor zum ersten Mal einen großen strategischen Bogen von der Ist-Situation über die Ermittlung zukünftiger Anforderungen bis hin zu einer vorausschauenden Qualifizierung.

Ausgangspunkt war die Frage, wie zukünftige, vor allem überfachliche Anforderungen an die Beschäftigten der eigenen Organisation ermittelt und proaktiv spezifische Schulungsmaßnahmen abgeleitet und durchgeführt werden können. Dabei stellte sich u.a. das aus dem privatwirtschaftlichen Sektor bekannte Konzept der Job-Familien als ein wirkungsvolles Hilfsmittel heraus.

¹ vgl. im Einzelnen hierzu und zum folgenden Richenhagen (2014).

² vgl. z.B. Freiling & Geldermann (2011).

2. Hintergrund

Die eingangs skizzierten qualifikatorischen Herausforderungen resultieren aus drei Entwicklungen, nämlich aus sich wandelnden Personalstrukturen, aus veränderten Aufgaben und neuen Kompetenzanforderungen.

Personalstrukturen im Wandel

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Einstellungspolitik der vergangenen Jahrzehnte ist weiter von einer deutlichen Alterung des Verwaltungspersonals auszugehen.

Bereits in den vergangenen Jahren hat sich die Altersverteilung in der öffentlichen Verwaltung stark verändert. War noch 1988 die Altersgruppe der unter 35-Jährigen, also der Nachwuchs, stärker besetzt als die Altersgruppe der über 45-Jährigen, stellte im Jahr 2013 der Nachwuchs nur noch 21 % des Personals. Die Altersgruppe der über 45-jährigen hingegen liegt nach 34% im Jahr 1988 nun bei 58% in 2013 (vgl. Abbildung 2). Durchschnittlich stieg somit der Anteil der über 45-Jährigen seit dem Jahr 1988 um ca. 1 %-Punkt. Gleichzeitig sank der Anteil des Nachwuchses etwa in gleichem Maße und er ist im Vergleich zum Jahr 1988 um knapp 50% geschrumpft.

In der öffentlichen Verwaltung zeichnen sich aufgrund der momentan ungünstigen Altersstruktur in den jüngeren Jahrgängen kurz- bis mittelfristig zwei parallel laufende

Entwicklungen ab. Zum einen eine weiter zunehmende alterszentrierte Belegschaft. Zum anderen ist eine Pensionierungswelle in den personenstarken Mitarbeiterkohorten der über 45-Jährigen zu erwarten. Dem Umstand, dass kurz- bis mittelfristig ein hoher Anteil an Führungskräften, rund 33%, ausscheiden werden, kommt dabei besondere Bedeutung zu.³

Abbildung 1

Qualifikatorische Herausforderungen der kommunalen Ebene

Personalstrukturen im Wandel

- Zunehmende Alterung
- Pensionierungswelle
- Fachkräftemangel



Veränderte Aufgaben

- Verwaltungstrends erkennen und Auswirkungen auf das Personalmanagement ableiten

Veränderte Kompetenzanforderungen

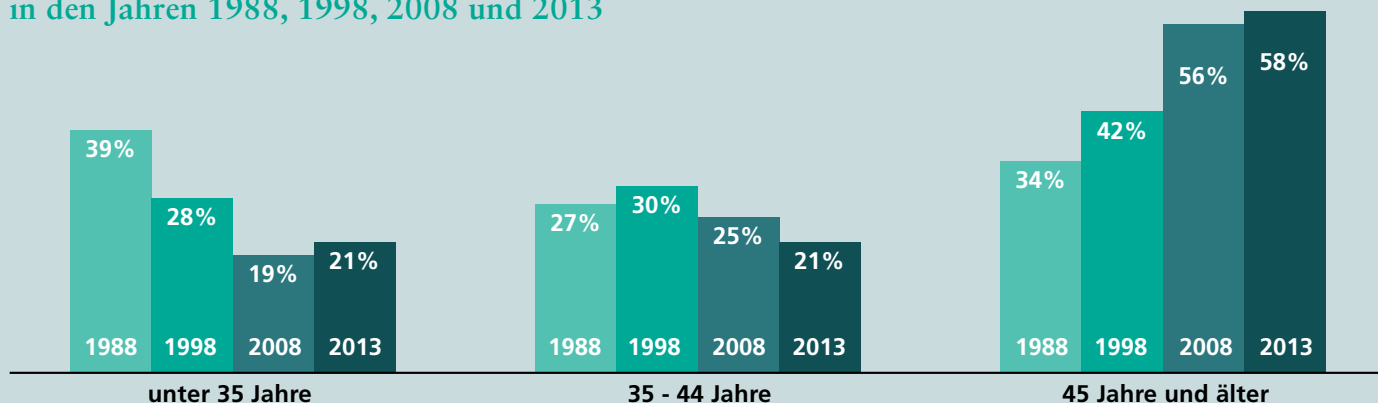
- Kompetenzverschiebungen und „Neubewertung der Fachlichkeit“
- Kompetenzbedarfe ableiten und IST-SOLL-Analyse durchführen

Qualifizierungsbedarfe erkennen und Mitarbeitende qualifizieren

Quelle: DAQkommunal

Abbildung 2

Altersverteilung der öffentlichen Verwaltungen in den Jahren 1988, 1998, 2008 und 2013



Quelle: Aktualisierte Darstellung in Anlehnung an Hölterhoff (2011), Daten: Destatis.

³ vgl. Robert Bosch Stiftung (2009), S. 27ff.

Das Angebot an jungen, qualifizierten Arbeitskräften rückt somit zunehmend in den Fokus der öffentlichen Verwaltung. Dabei trifft der öffentliche Sektor auf wachsende Fachkräfteengpässe in solchen Arbeitsmärkten, die für ihn von Bedeutung sind. So werden bis zum Jahr 2030 etwa 859.000 Beschäftigte im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen fehlen, 552.000 im Bereich Erziehung und Unterricht, 355.000 im Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleister und 247.000 bei der öffentlichen Verwaltung.⁴

Insbesondere auf der kommunalen Ebene machen sich die Fachkräftelücken schon heute bemerkbar. Die Rekrutierung z.B. von Ärztinnen und Ärzten, Ingenieurinnen und Ingenieuren oder Erzieherinnen und Erziehern gestaltet sich zunehmend schwieriger. Die kommunale Ebene steht in diesem Zusammenhang nicht nur in einem Wettbewerb um qualifizierte Kräfte mit Akteuren aus der Privatwirtschaft, sondern auch in einem sich deutlich verschärfenden Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern aus dem öffentlichen Dienst.⁵

Angesichts der dargestellten Alterszentrierung, der zu erwartenden Verrentungswelle und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist im Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung eine Intensivierung der Qualifizierungs- und Förderanstrengungen gefordert. Auch sind neue Lösungen erforderlich, wenn es z. B. um die Führungsqualität in altersgemischten Teams, um die Motivation der Nachwuchskräfte („Generation Y“) oder um den Wissenserhalt geht.

Veränderte Aufgaben

Die demografische Entwicklung hat nicht nur Einfluss auf die Personalstruktur der öffentlichen Verwaltung, sondern sie wird auch ihre Aufgaben verändern. In besonderem Maße ist hierbei die kommunale Ebene betroffen, da sie einen sehr breiten und vielfältigen Aufgabenkatalog direkt am Bürger verantwortet.

Es ist davon auszugehen, dass sich die kommunalen Leistungen in der Fläche weiter ausdifferenzieren müssen. Jede Kommune wird zukünftig ein eigenständiges Aufgabenportfolio d. h. eine kommunenspezifische Wahrnehmung der gesetzlichen und freiwilligen Aufgaben benötigen, die sie dann an grundlegende Entwicklungen in Kommune und Region (z.B. Bevölkerungsstruktur, verfügbare Haushaltsmittel) anpassen muss. Infolgedessen ist dann auch eine Veränderung der Verwaltungsorganisation erforderlich.

Die Ausdifferenzierung der kommunalen Ebene wird durch die Tendenz zur Dezentralisierung von Verantwortung weiter beeinflusst. Staatliche Steuerung wandelt sich, weil sie sich stärker „aus dem Operativen“ zurückzieht („Gewährleistungsstaat“) und Ausführungstätigkeiten von privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren (Vereine, Verbände und Interessensvertretungen) durchgeführt werden (müssen). Dies geschieht z.B. im Rahmen von Public-Private-Partnerships (PPP). Auch die wachsende Mündigkeit des Bürgers, der die Beteiligung an staatlichen Steuerungsprozessen zunehmend einfordert, verändert diese Prozesse.

Darüber hinaus hat auch die wachsende Diversifizierung staatlicher Steuerungsebenen (Kommune, Land, Bund und Europäische Union) einen prägenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Steuerung. Das staatliche Handeln in Netzwerken bekommt jetzt eine zunehmende Bedeutung und die Nachfrage nach verstärkter Kooperation und Koordination der Akteure steigt.

Ein weiterer Verwaltungstrend, der Einfluss auf die staatliche Aufgabenwahrnehmung hat, liegt im E-Government. So sind in vielen Teilen der Verwaltung die Möglichkeiten von elektronischen Verwaltungslösungen und damit von schnelleren, effizienteren und weniger personalintensiven Verwaltungsprozessen noch nicht umfassend ausgeschöpft.

⁴ vgl. Richenhagen (2014), S. 4 mit Bezug auf Prognos AG & vbw (2011).

⁵ vgl. z.B. Robert Bosch Stiftung (2009), S. 31.

Veränderte Kompetenzanforderungen

Dass sich die öffentliche Verwaltung neuen Anforderungen stellen muss, hat unmittelbare Auswirkungen auf die quantitative und qualitative Aufgabenwahrnehmung und damit wiederum auf die Anzahl und die Qualifikation des erforderlichen Verwaltungspersonals.

Es kommt zu einer Kompetenzverschiebung und zu einer „Neubewertung der Fachlichkeit.“⁶ Zukünftig geht es immer öfter um die Steuerung und Kontrolle komplexer Netzwerke sowie um eine Steuerung jenseits von Hierarchie⁷ und nicht mehr um das schon von Max Weber geforderte „Verteilen der einzelnen Arbeiten auf spezialistisch abgesicherte und in fortwährender Übung immer weiter sich einschulende Funktionäre“.⁸ Zur Überwachung und Steuerung dieser Verflechtungen werden vonseiten des Staates „Public Manager“ benötigt, deren Fähigkeiten über die bislang üblichen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst hinausgehen müssen. Es wird somit ein „Generalist neuen Typus“⁹ in der allgemeinen Verwaltung benötigt. Allerdings kann die Verwaltung natürlich auch in Zukunft nicht auf Spezialisten verzichten, doch auch hier werden sich die Kompetenzanforderungen verschieben. Um den neuen Anforderungen an Outputorientierung und Bürgernähe, z.B. infolge des New Public Managements, nachzukommen, werden tendenziell hochqualifizierte und flexibel einsetzbare Spezialisten erforderlich. Nicht mehr alleine eine stark ausgeprägte, ja oft überbordende Fachlichkeit ist das zentrale Element des Berufsethos eines typischen Verwaltungsbeamten, sondern eine Orientierung an Kundenwünschen in teamorientierten Organisationsformen, flachen Hierarchien und ganzheitlichen Aufgabenzusammenhängen.¹⁰

Neuorientierung des Personalmanagements

Durch die genannten Herausforderungen erhalten Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung, Qualifizierung und Weiterbildung für die kommunale Verwaltung eine besondere Bedeutung. Es ist ein auf die zukünftigen Entwicklungen ausgerichtetes strategisch orientiertes Personalmanagement erforderlich, das als integraler Bestandteil moderner Verwaltungsführung etabliert werden muss.

Allerdings sind in der Regel vielen Verwaltungen die spezifischen Herausforderungen z.B. des demografischen Wandels auf die eigene Verwaltung noch nicht hinreichend bekannt. Allgemein gehen zwar viele interne Akteure von einer deutlichen Alterung ihrer Personalkörper aus, doch was bedeutet dies genau für die eigene Kommunalverwaltung? In welchen Bereichen sind z.B. neue Ansätze zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit am vordringlichsten? Welche konkreten Kompetenzanforderungen werden in Zukunft an die eigene Mitarbeiterschaft aufgrund der Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gestellt werden? Wie sieht in Zukunft das Angebot an Fachkräftepersonal in der eigenen Region aus? In welchen Bereichen machen Fachkräfteengpässe eine Neupositionierung als Arbeitgeber notwendig? Wie führt und motiviert man alterszentrierte oder altersgemischte Teams?

Die Praxis der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung zeigt in dieser Hinsicht noch zu wenige Handlungsansätze.¹¹ Im Vordergrund steht eher die reaktive Beseitigung von Kompetenzdefiziten. Becker¹² spricht in diesem Zusammenhang von der Personalentwicklung der ersten Generation, der weitere Entwicklungsschritte hin zur zweiten und dritten Generation folgen müssen. Ein strategisches Personalmanagement, das zukünftige Personalbedarfe sowohl quantitativ als auch qualitativ vorausschauend plant und aufbaut, ist daher unabdingbar.

Voraussetzung für eine Strategiefähigkeit ist aber zuallererst, die Wahrnehmbarkeit für die qualifikatorischen Herausforderungen zu stärken. Es ist davon auszugehen, dass die zukünftigen Fach- und Führungskräfte nicht allein oder zumindest nicht überwiegend aus dem externen Arbeitsmarkt, sondern aus der eigenen Belegschaft rekrutiert werden müssen. Ein umfassendes strategisch- und kompetenzorientiertes Personalmanagement kann dabei nur in das Verwaltungshandeln integriert werden, wenn das Thema als Führungsaufgabe wahrgenommen und in die Breite getragen wird.

⁶ vgl. Richenhagen & Seidel (2014), S. 28.

⁹ Robert Bosch Stiftung (2009), S. 44.

⁷ vgl. Robert Bosch Stiftung (2009),

¹⁰ vgl. Oechsler (2010), S. 251.

⁸ Weber (1956), S. 13.

¹¹ vgl. z.B. Reichard (2011), Freiling & Geldermann (2011) für die Notwendigkeit strategischer Steuerung auch Hirsch u.a. (2013).

¹² vgl. Becker (2011), S. 14ff.

3. Das Projekt DAQkommunal und der DAQ-Prozess

Das Projekt „Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ (DAQkommunal) wurde im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds zwischen dem 01.06.2012 und 31.08.2014 gefördert. Ziel der Initiative „weiter bilden“ ist es, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu stärken und die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erhöhen, indem die betriebliche Qualifizierung und Personalentwicklung unterstützt wird.

Das DAQ-Projekt diene dieser Zielsetzung. Hier wurde ein transferfähiges Instrumentarium entwickelt, mit dem das Personalmanagement und insbesondere die Personalentwicklung auf kommunaler Ebene strategisch ausgerichtet werden kann.

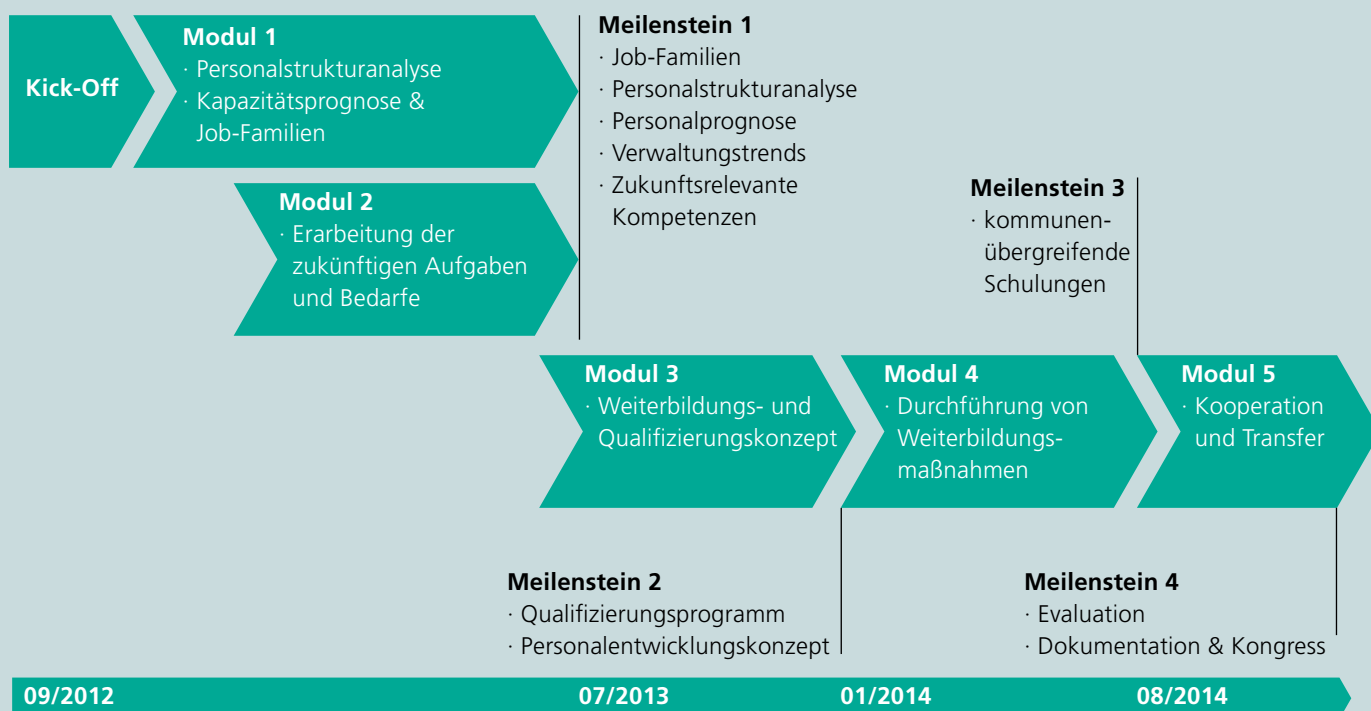
Es handelte sich um ein anwendungsorientiertes Projekt (in Form einer Case Study), an dem sich vier kommunale Partner, nämlich die Stadtverwaltungen Aachen, Oldenburg und Wiesbaden sowie die Kreisverwaltung des

Einschätzung der Landeshauptstadt Wiesbaden:

Die demografische Entwicklung stellt die Personalarbeit vor neue Herausforderungen. Um diesen Herausforderungen zielorientiert begegnen zu können, sind genaue Erkenntnisse der Personalstruktur erforderlich, die im Rahmen einer Personalstrukturanalyse erstellt werden. Aus den Ergebnissen der Personalstrukturanalyse lassen sich Maßnahmen ableiten, die den Prozess der Personalentwicklung proaktiv gestalten können. Hierin lag das Motiv der Hessischen Landeshauptstadt Wiesbaden, sich an dem interkommunalen Projekt ‚Demografieaktive Qualifizierung‘ zu beteiligen. Die Gelegenheit, mit anderen Kommunen, unter wissenschaftlicher Leitung und Beteiligung eines renommierten Beratungsunternehmens, spezifische Weiterbildungsangebote zu entwickeln und durchzuführen kam für uns zum richtigen Zeitpunkt.

Abbildung 3

Zeitlicher Projektablauf DAQ



Rheinisch-Bergischen Kreises beteiligt haben. Die Leitung des Projektes lag bei der FOM-Hochschule in Essen, wissenschaftlicher Leiter war Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, die administrative Leitung hatte Christoph Hohoff. Das Projekt wurde zudem von den Public Management Experten der Prognos AG begleitet, als Projektpartner fungierte bis zum 31.12.2013 die Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH in Dortmund.

Zusammen mit Personalentwicklern und Verwaltungspraktikern aus den Kommunen wurde gemeinsam und in einem intensivem Austausch ein strategisches Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept erarbeitet. Der zeitliche Projektablauf gliederte sich in fünf Module, in denen sowohl quantitative als auch qualitative Analyseinstrumente Verwendung fanden. Abbildung 3 zeigt diesen Projektverlauf.

Die sachlogische Ablaufstruktur, d.h. die bei einer Umsetzung in der Praxis gebotene Reihenfolge des Instrumenteneinsatzes ergibt sich aus Abbildung 4. Die einzelnen Instrumente werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

Die sachlogische Ablaufstruktur kann Kommunen und Verwaltungen als Grundlage für einen eigenen DAQ-Prozess zur Ermittlung zukunftsbezogener Qualifikationsanforderungen und daraus folgenden Schulungskonzepten dienen. Der gesamte Prozess wird dabei sinnvollerweise durch eine Steuerungsgruppe geführt.

Ausgangspunkt der Vorgehensweise sind die folgenden drei Instrumente:

- Job-Familien-Konzept (JFK)
- Personalstrukturanalyse (PSA)
- Trendanalyse (TA)

Mit Hilfe des Job-Familien-Konzeptes (JFK, vgl. Kapitel 4) werden die Stellen einer Verwaltung klassifiziert. Dabei wird zu einer jede Stelle genau einer Job-Familie zugeordnet - im DAQ-Projekt waren es 15 Job-Familien -, und zum anderen werden mit Hilfe eines hinterlegten Kompetenzmodells auch die Kompetenzanforderungen jeder Job-Familie ermittelt. Als Ergebnis dieses Schrittes entsteht zu jeder Job-Familie eine Liste mit Kompetenzen, die zur Erledigung der Aufgaben innerhalb der Job-Familie benötigt werden. Im DAQ-Projekt lag dabei der Schwerpunkt auf den überfachlichen Kompetenzen.

Mit dem Instrument der Personalstrukturanalyse (PSA, vgl. Kapitel 5) lässt sich nun die Personalstruktur (Alter, Geschlecht und weitere Daten) einer jeden Job-Familie und natürlich auch von einzelnen Organisationseinheiten ermitteln. Darüber hinaus können mit Hilfe von Szenarioberechnungen zukünftige Personalbedarfe in den Job-Familien oder Organisationseinheiten errechnet werden (Abgangsprognose). Als Ergebnis dieses Schrittes liegt zu jeder Job-Familie eine Personalstrukturanalyse vor, die sowohl den Ist-Zustand als auch eine Abgangsprognose umfasst.

Abbildung 4

Sachlogischer Projektablauf



Quelle: DAQkommunal.

Die Trendanalyse (TA, vgl. Kapitel 6) wird mit Hilfe von Trendworkshops auf der Basis von Ergebnissen der Trendforschung für den öffentlichen Sektor durchgeführt. Als Ergebnis erhält man für jede Job-Familie eine Liste von kommunenspezifischen Trends, die für die betreffende Job-Familie von Bedeutung sind und sich zukünftig auf den qualitativen und quantitativen Personalbedarf auswirken.

In der DAQ-Kompetenzanalyse (vgl. Kapitel 7) werden die Analyseergebnisse der vorigen drei Schritte zusammengeführt: In welchen Job-Familien werden auf Grund der ermittelten Trends in Zukunft welche überfachlichen Kompetenzanforderungen von den Beschäftigten verstärkt und ggf. verändert erfüllt werden müssen und von welchen Personalstrukturen muss man dabei in diesen Job-Familien ausgehen?

Die Ergebnisse der Trend- und Personalstrukturanalyse ermöglichen also zusammen mit dem Job-Familien-Konzept einen Vergleich zwischen vorhandenen, erwarteten und zukünftig benötigten Personalressourcen sowie überfachlichen Kompetenzanforderungen. Für jede Job-Familie ist jetzt bekannt, welche überfachlichen Kompetenzen in welcher Weise zukünftig wichtiger, welche unwichtiger werden und wie viele Job-Familien-Mitglieder, z.B. welchen Alters und Geschlechtes hiervon betroffen sind.

Vergleicht man je Job-Familie die zukünftig notwendigen überfachlichen Kompetenzen mit den heute dort im Job-Familien-Konzept formulierten Kompetenzanforderungen, so können zukünftige Kompetenzlücken ermittelt und quantitativ bestimmt werden (GAP-Analyse). Damit werden solche Kompetenzlücken transparent, die eine mangelnde Zukunftsfähigkeit des Personalkörpers zur Folge haben könnten, wenn die prognostizierten Trendentwicklungen greifen.

Mit Hilfe von zielgruppenorientierten Schulungen (vgl. Kapitel 8) oder anderen Maßnahmen der Personalentwicklung - letztere blieben jedoch in DAQ aus projekttechnischen Gründen außen vor - kann nun versucht werden, die zukünftigen Kompetenzlücken erst gar nicht entstehen zu lassen. Dabei können verschiedene Zielgrößen optimiert werden.

Im Rahmen der Wirkungsorientierung stehen die Kompetenzen im Vordergrund, die eine möglichst große Zahl von Mitarbeitern betreffen. Bei der Job-Familien-Orientierung werden zunächst Job-Familien benannt, die für die Kommune von besonderer strategischer Bedeutung sind, um dann die dort auftretenden zukünftigen Kompetenzlücken proaktiv zu schließen. Im Rahmen der Alters- und Genderorientierung wird im Hinblick auf zukünftige Kompetenzlücken bestimmter Alters- und/oder Gendergruppen geschult.

Im Abschluss Schritt erfolgt eine Entwicklung von Schulungsmaßnahmen - in DAQ in Form von Lernsettings und Pilotschulungen -, durch die bei den ausgewählten Kompetenzen Verbesserungen bei den Beschäftigten erzielt werden sollen. Nach Durchführung der Schulungen muss der Schulungserfolg evaluiert und nachhaltig gesichert werden.

4. Das Job-Familien-Konzept

Personalentwicklung und Weiterbildung werden heute im Personalmanagement der klassischen Verwaltung zumeist auf der Ebene von Stellen betrachtet. Sie sind die kleinsten organisatorischen Einheiten, hier wird in Beschreibungen niedergelegt, was im Einzelnen zur Erledigung der Verwaltungsaufgaben zu tun ist. Stellenbeschreibungen bilden in der Regel die Tätigkeiten und fachlichen Anforderungen der Aufgabenwahrnehmung ab. Kompetenzanforderungen, insbesondere im überfachlichen Bereich, spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Um zukünftige Herausforderungen jedoch in den Blick nehmen zu können, ist die ausschließliche Fokussierung auf Stellenbeschreibungen wenig geeignet - sie ist zu starr, zu kleinteilig und behindert Innovationen.

Aus diesen Gründen wurde in den Personalwissenschaften das Konzept der „Job-Familien“ bzw. „Stellenbündel“ entwickelt.¹³ Hierbei werden gleiche oder ähnliche Stellen in Bezug auf Kerntätigkeiten und zentrale fachliche oder überfachliche Kompetenzanforderungen zu Gruppen zusammengefasst. Job-Familien enthalten nur erfolgskritische, zeitstabile Tätigkeiten, flüchtige und randständige Kompetenzelemente werden vernachlässigt. Eine Tätigkeit gilt als erfolgskritisch, „wenn ihre mangelhafte Erledigung, Nichterledigung, verspätete oder nur teilweise Ausführung

zu signifikanten Defiziten in Menge und/oder Güte“ der Verwaltungsleistung führen würde.¹⁴ Dabei sollte die Anzahl der Kerntätigkeiten auf die tatsächlichen Kerntätigkeiten beschränkt werden. Als Orientierung dient eine Spanne von drei bis acht Kerntätigkeiten je Job-Familie. Neben den Kerntätigkeiten zeichnen sich die Job-Familien durch einzelne Kompetenzprofile aus. Ein Kompetenzprofil bildet die detaillierten Anforderungen an die jeweilige Job-Familie und deren Ausprägungen ab. Im DAQ-Projekt wurde dabei der Fokus auf die überfachlichen bzw. personalen Kompetenzen der einzelnen Job-Familien gelegt. Zu den personalen Kompetenzen gehören nach der DAQ-Systematik Selbstkompetenzen, Sozialkompetenzen und Führungs- und Coachingkompetenzen.

Das Konzept der Job-Familien ist für die öffentliche Verwaltung neu. Es wurde im Rahmen des DAQ-Projekts zum ersten Mal in Kommunen angewandt. Gemeinsam mit den vier kommunalen Partnern wurden insgesamt 15 Job-Familien entwickelt, die alle Stellen der kommunalen Partner erfassen. Somit konnten rund 11.000 kommunale Arbeitsplätze in 15 Job-Familien zusammengefasst werden, wodurch die Komplexität der Personalentwicklung erheblich reduziert wird. Die entwickelten Job-Familien sind in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5

Die Job-Familien des Projekts DAQ kommunal

Obere Führung	Mittlere Führung	Untere Führung
Projektmanagement mit Externen		Expertentätigkeit
Ärztliche und sonstige diagnostische /therapeutische Tätigkeiten		Nichtärztliche medizinische Assistenzfachtätigkeiten
Verwaltung mit überwiegend Außenkontakt	Verwaltung mit überwiegend Innenkontakt	Assistenz
Pädagogische, pflegerische & soziale Tätigkeiten		Lehrende & bildende Tätigkeit
Technische Planung/Steuerung /Ausführung		Gewerblich-technische Tätigkeiten
Feuerwehr und Rettung		

Quelle: DAQkommunal.

¹³ Becker (2009), S. 413ff.

¹⁴ Becker (2011), S. 42.

Parallel zur ihrer Entwicklung erfolgte die Festlegung von Kompetenzprofilen für die einzelnen Job-Familien. Im Bereich der personalen Kompetenzen wurden insgesamt 37 Kompetenzen (siehe Anhang) identifiziert, mit denen die überfachlichen Kompetenzanforderungen aller rund 11.000 Beschäftigten beschrieben werden konnten.¹⁵

Abbildung 6 zeigt ein Kompetenzprofil für die Job-Familie Mittlere Führung.

Durch die Anwendung des Konzepts der Job-Familien entsteht im Personalmanagement systematisch ein Mehr an analytischer Flexibilität, das dann im Hinblick auf Fach-, Führungs- und Projektkarrieren oder durch Konzepte wie Job-Rotation oder Job-Enlargement genutzt werden kann. Job-Familien schaffen Aufmerksamkeit für die überfachlichen Kompetenzanforderungen. Sie erleichtern dem zentralen Personalmanagement die fachsbereichs- und amtsübergreifende Steuerung der überfachlichen Qualifizierung.

Abbildung 6

Beispielhaftes Kompetenzprofil für die Job-Familie Mittlere Führung

Kerntätigkeiten	Fachkompetenzen	Personale Kompetenzen		
		Sozialkompetenzen	Selbstkompetenzen	Führungs- und Coachingkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> · Operationalisieren von strategischen Vorgaben und Zielen · Operatives Controlling der Ergebnisse im Verantwortungsbereich · Personal- und Ressourcenmanagement · Mitarbeiterführung und Personalentwicklung im Fachdienst/in der Abteilung · Koordination mit anderen Fachdiensten/Abteilungen · Unterstützung, Beratung und Vermittlung · Konzeptionelle Vorbereitung strategischer Entscheidungen · Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> · Berufserfahrung (+) · Betriebswirtschaftliche Kenntnisse · Fachspezifisches Wissen · Führungserfahrung · Juristische Kenntnisse · Verständnis kommunaler und politischer Strukturen · Kenntnisse von Führungsmodellen und Führungsstilen · EDV-Kenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> · Kommunikationsfähigkeit · Konfliktfähigkeit (+) · Motivationsfähigkeit (+) · Netzwerk- und Beziehungsmanagementkompetenz · Empathie 	<ul style="list-style-type: none"> · Analytisches Denken (+) · Konzeptionelles Denken und Handeln · Verantwortungsbereitschaft · Leistungsorientierung (+) · Psychische Belastbarkeit (+) · Problemlösungsfähigkeit · Präsentations- und Moderationsfähigkeit · Veränderungs-/Lernfähigkeit (+) · Ziel- und Ergebnisorientierung (+) · Reflexionsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> · Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln (+) · Coachingkompetenz · Durchsetzungsvermögen (+) · Management- und Organisationsfähigkeit (+) · Mitarbeitendenführung (+)

Quelle: DAQkommunal.

+ hohe Bedeutung
++ sehr hohe Bedeutung

¹⁵ Eine Definition unterschiedlicher Kompetenzen bietet zum Beispiel Heyse/Erpenbeck (2009).

Insgesamt bieten Job-Familien gerade im Vergleich zur klassischen Stellenbeschreibungen für die Anwendung in der öffentlichen Verwaltung folgende Vorteile:¹⁶

- Job-Familien schaffen mehr Transparenz über die aktuell notwendige Kompetenzausstattung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- sie erhöhen die potentielle Flexibilität beim Personaleinsatz,
- sie machen die im Hinblick auf die Zukunft wesentlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen transparent und bieten Ansatzpunkte für ihre Weiterentwicklung in der Zukunft,
- über Job-Familien können stellenübergreifende Karrieremöglichkeiten in der Verwaltung identifiziert und umgesetzt werden,
- durch Job-Familien wird deutlich, wie den demografischen Herausforderungen auf der Personalseite zukünftig begegnet werden kann,
- Job-Familien unterstützen das interne und externe Personalrecruiting und
- Job-Familien benötigen im Vergleich zu klassischen Stellenbeschreibungen einen reduzierten Pflegeaufwand.

Einschätzung der Landeshauptstadt Wiesbaden:

Unter den Aspekten der Verwertbarkeit und Nachhaltigkeit der erarbeiteten Projektergebnisse steht die Entwicklung der Job-Familien mit den hinterlegten Kompetenzprofilen für Wiesbaden an erster Stelle. Das Job-Familien-Konzept eröffnet die Möglichkeit, über die stellenbezogenen Angaben des Stellenplanes hinaus, die job-familienbezogenen fachlichen und überfachlichen Qualifikationsprofile darzustellen. Auf dieser Basis planen wir die Weiterentwicklung der Qualifikationsprofile unseres Personals. Mit diesem Instrument professionalisieren wir die interne und externe Personalakquisition und den Personaleinsatz. Angesichts der zu erwartenden hohen Personalabgänge der 50er Jahrgänge und der Personalknappheit am internen und externen Arbeitsmarkt, ist es wichtig, die passenden Instrumente für die Personalarbeit zur Verfügung zu haben.

¹⁶ vgl. auch Becker (2009), S. 416ff.

5. Die Personalstrukturanalyse

Die Trends des demografischen Wandels und der sich wandelnden Personalstrukturen sind zwar für die öffentliche Verwaltung bekannt, allerdings lassen sich damit keine organisationsspezifischen Handlungsbedarfe und Strategien ableiten. Nur wenn Transparenz über den eigenen Personalbestand „im Ist“ und „im Soll“ vorliegt, lassen sich konkrete Personalmaßnahmen planen und zukunftsfähige Strukturen entwickeln. Dazu dient das Instrument der Personalstrukturanalyse.

Ausgangspunkt einer Personalstrukturanalyse ist die Bestimmung von Personalkennzahlen. Klassische Personalkennzahlen sind beispielsweise das Alter, das Geschlecht, die organisatorische Verortung oder die Qualifikation der Beschäftigten.

So liefert beispielsweise eine Alterspyramide zentrale Informationen zur Altersverteilung und zum Durchschnitts- oder Medianalter der Beschäftigten, getrennt nach Frauen und Männern. Gleichzeitig können zurückliegende Einstellungswellen und zukünftige Verrentungswellen nachvollzogen werden. In Abbildung 7 ist die Alterspyramide einer Beispielkommune dargestellt. Die Altersverteilung zeigt, dass es in der Vergangenheit große Einstellungslücken gab sowie eine zunehmende Rekrutierung von Frauen. Gleichzeitig ist abzusehen, dass die Altersgruppe der 50 bis 60 Jährigen einen Großteil der Beschäftigten bindet und die Beispielkommune kurz vor einer Verrentungswelle steht, die zehn Jahre andauern wird.

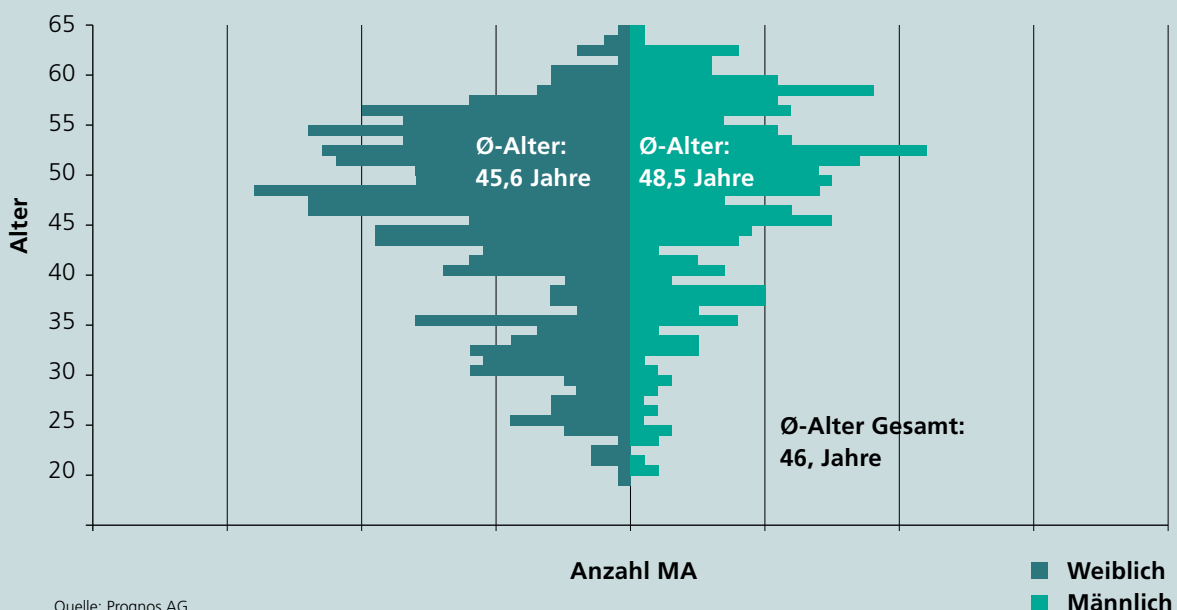
Einschätzung der Stadt Aachen:

Durch die differenzierte Personalstrukturanalyse im DAQ-Projekt wurde eine erhöhte Sensibilität und Transparenz hinsichtlich der bestehenden und sich entwickelnden Altersstruktur unserer Verwaltung erzielt. Die darauf aufbauende Prognose zeigt, welche Personalkapazitäten in den nächsten fünf, zehn und fünfzehn Jahren qualitativ und quantitativ vorhanden bzw. nötig sein werden und welche Herausforderungen sich daraus gesamtstädtisch und für die einzelnen Job-Familien ergeben.

Die Werkzeuge zur Personalstrukturanalyse und des Kapazitätsbedarfes können über das Projekt hinaus als pro-aktives und nachhaltiges Steuerungsinstrument weiter genutzt werden.

Abbildung 7

Alterspyramide einer Beispielkommune



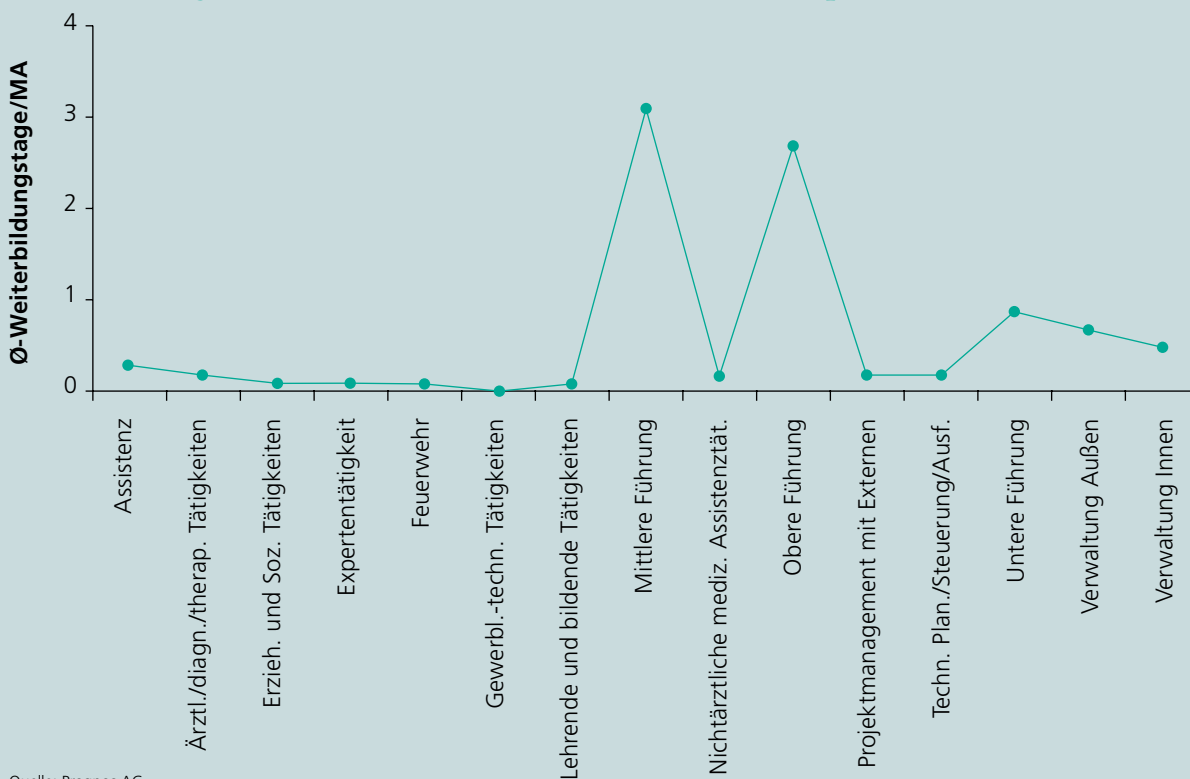
Neben den klassischen Personalkennzahlen können zusätzliche Analyse Kriterien berücksichtigt werden, um spezifische Ziele des Personalmanagements mit Kennzahlen zu unterlegen. Liegt ein Schwerpunkt beispielweise auf der Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen, sind die Kompetenzen oder die Anzahl der (über-)fachlichen Weiterbildungstage der Beschäftigten hilfreiche Kennzahlen.

Abbildung 8 zeigt als Beispiel die Verteilung der durchschnittlichen überfachlichen Weiterbildungstage nach Job-Familien einer der beteiligten Kommunen. Deutlich wird dabei, dass die Teilnahme an überfachlichen Weiterbildungen im Bereich der Führungskräfte dominiert. Verfolgt die Kommune das strategische Personalentwicklungsziel, auch andere Beschäftigte mit überfachlichen Weiterbildungen zu erreichen, so kann sie bei diesem Faktum ansetzen.

Um konkrete Handlungsempfehlungen für die zukünftige Personalbewirtschaftung abzuleiten, empfiehlt es sich, die IST-Analyse um eine Abgangsprognose zu ergänzen. Diese schreibt die Abgänge des bestehenden Personalkörpers in bestimmten Zeitabständen (z.B. fünf, zehn und fünfzehn Jahre) fort und zeigt auf, welche Personalkapazitäten zukünftig noch zur Verfügung stehen werden. Damit können Verrentungswellen und Nachfolgeplanungen einzelner Bereiche oder Personengruppen identifiziert und konkretisiert werden.

Abbildung 8

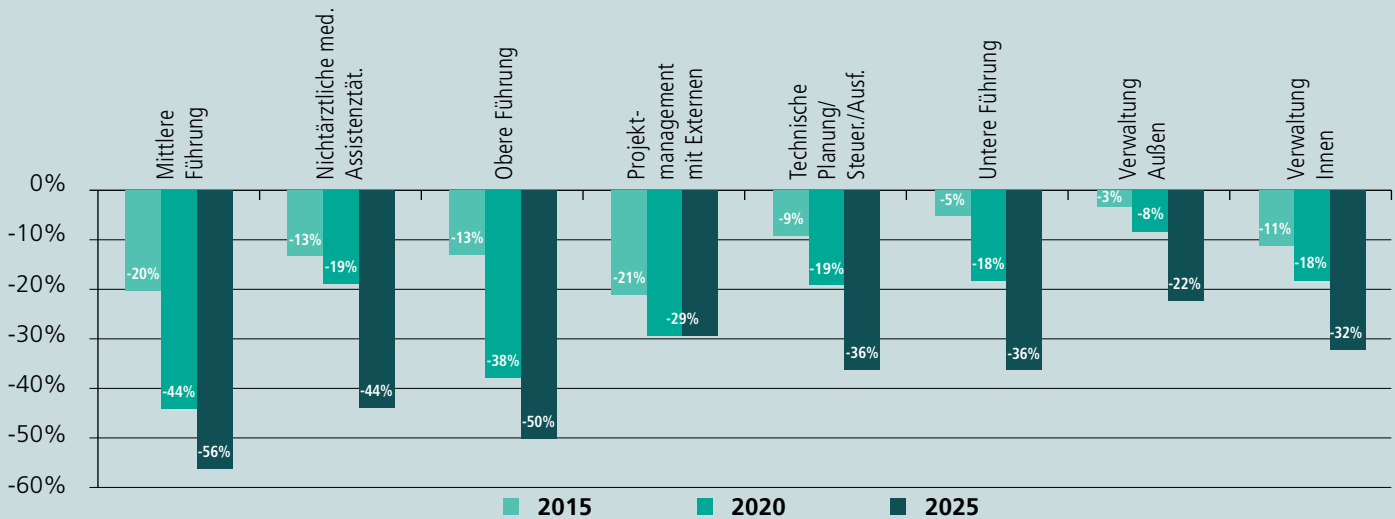
Weiterbildung (überfachlich) nach Job-Familien einer Beispielkommune



Quelle: Prognos AG

Abbildung 9

Abgangsprognose einer Beispielkommune (Referenzdatum 31.12.2011)



Quelle: Prognos AG

Abbildung 9 zeigt die Abgangsprognose einer Beispielkommune nach Job-Familien. Dabei sind die Job-Familien zum einen in unterschiedlich hohem Maße von Abgängen betroffen und zum anderen unterliegen sie einer unterschiedlichen zeitlichen Dynamik. Mithilfe von Auswertungen weiterer Beschäftigtengruppen (z.B. Führungskräfte oder Laufbahngruppen) lassen sich passgenaue Weiterbildungs- und Rekrutierungsstrategien entwerfen.

Zusätzlich können im Rahmen der Abgangsprognose bestimmte Annahmen getroffen werden, für die eine Szenarioprognose sinnvoll ist. So lässt sich die Abgangsprognose beispielsweise um die Übernahme von Auszubildenden oder um Annahmen zur zukünftigen Entwicklung des Personalbedarfs (z.B. vor dem Hintergrund eines sich

ändernden Leistungskatalogs) ergänzen. Mit Hilfe der zu Grunde gelegten Rahmenbedingungen können Entwicklungskorridore für einzelne Beschäftigtengruppen oder die Gesamtorganisation gebildet werden. Abbildung 10 zeigt beispielhaft eine solche Szenariodarstellung. Sie bildet eine konservative Variante (gleichbleibender Personalbedarf) ab sowie zusätzlich den Mehrbedarf zweier weiterer Szenarien.

Um den Aufwand zur Durchführung einer PSA möglichst gering zu gestalten, empfiehlt es sich, frühzeitig ihre Ziele und Schwerpunkte zu bestimmen. An diesen muss sich die Auswahl der Variablen orientieren, um unnötigen Beschaffungsaufwand zu vermeiden.

Bei der Durchführung einer PSA ist stets die Sicherstellung des Datenschutzes der Personaldaten zu gewährleisten. Dies kann z.B. über eine Datenschutzerklärung erfolgen. Zusätzlich sollten die Analyseergebnisse nicht rückverfolgbar sein. Dies lässt sich im Regelfall dadurch sicherstellen, dass nur Einheiten mit einer bestimmten Mindestgröße (z.B. ab fünf Personen) dargestellt werden.

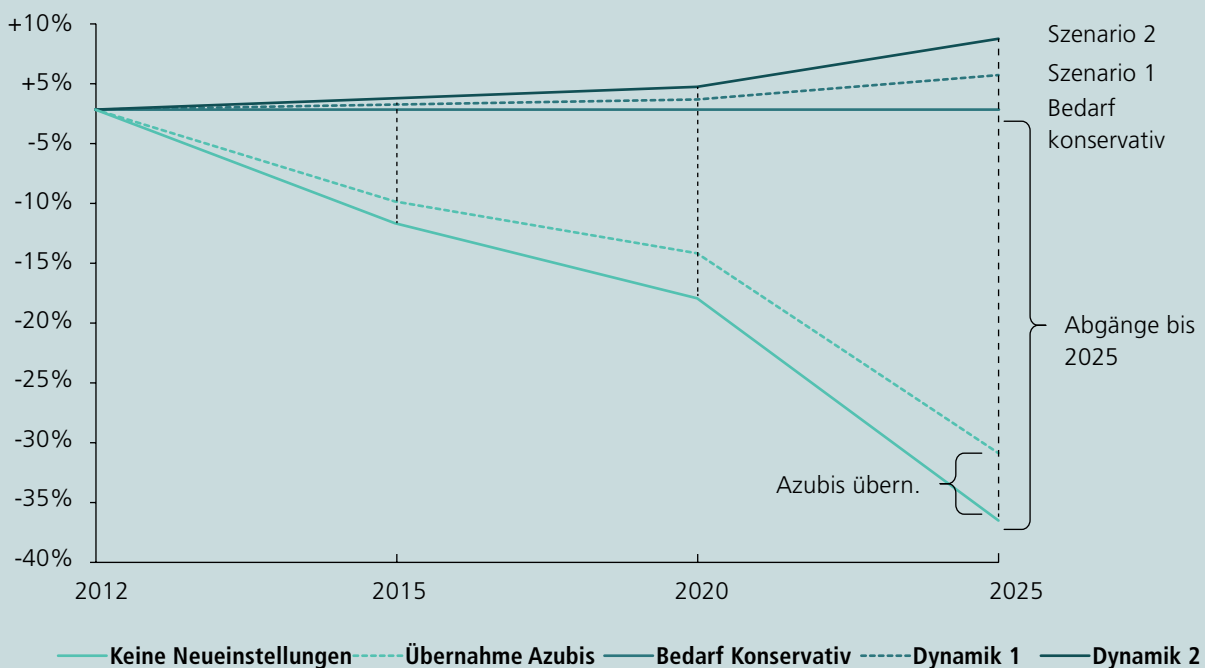
Zusätzlich sollte eine Personalstrukturanalyse in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt werden. Einerseits um stets aktuelle Informationen zum Personalkörper vorzuhalten, andererseits um die langfristige Personalstrategie an die Ergebnisse der Abgangsprognose mittel- bis langfristig ausrichten zu können. Dabei muss immer geklärt werden, ob sich die angenommenen Rahmenbedingungen, z.B. im Hinblick auf die Neueinstellung von Auszubildenden geändert haben.

Einschätzung der Stadt Oldenburg:

Als Gewinn aus dem Projekt nehmen wir eine Professionalisierung unserer bisherigen Altersstrukturanalysen mit. Das Instrument der Personalstrukturanalyse des Projektes hat unsere eigenen Analysen deutlich weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung bestand vor allem in der vielseitigeren Verknüpfung von Personalstrukturdaten, die bislang nebeneinander ausgewertet wurden. Gleichzeitig sind über die reine Abgangsprognose umfassendere Prognosetools hinzugekommen, die z.B. Faktoren wie die normale Fluktuation, Übernahmekosten etc. integrieren. Die gewonnenen Erkenntnisse und Methoden sind für uns gut anwendbar und wir werden sie zukünftig weiter nutzen.

Abbildung 10

Szenarioprognose einer Beispielkommune



Quelle: Prognos AG

6. Die Trendanalyse

Die Analyse der Verwaltungstrends und ihrer Auswirkungen auf das Personalmanagement erfordert sowohl einen Blick auf übergeordnete Rahmenbedingungen und Trends als auch die Berücksichtigung lokaler Entwicklungen und fachspezifischer Aspekte.

Die Identifikation der Verwaltungstrends und ihrer Auswirkungen sollte daher durch die jeweilige Verwaltungsorganisation selbst erfolgen. Externe „Vorgaben“ oder gegebenenfalls „Anordnungen von oben“ durch die politisch

Verantwortlichen ohne Beteiligung der zuständigen Fachverantwortlichen werden in der Regel nur schwer akzeptiert und damit umgesetzt werden können. Zusätzlich ist die Beteiligung der Personalvertretungen und die Beteiligung von Querschnittsbeauftragten (z.B. für Gender Mainstreaming oder Gleichstellung) sicherzustellen.

Einschätzung des Rheinisch-Bergischen Kreises:

Mit Beginn des Moduls 2 wurde in zwei Workshops im Januar und Februar 2013 gemeinsam mit den am Projekt teilnehmenden Kommunen diskutiert, welchen Einfluss die jeweilige demografische Entwicklung und die ausgewählten Zukunftstrends des Verwaltungshandelns, wie z.B. Kooperation und Koproduktion, Partizipation und Informationsmanagement, auf die zukünftige kommunale Personallandschaft haben werden. Diese Erkenntnisse wurden als Trends übereinandergelegt und abschließend mit den für die Kommunen im Projekt DAQ relevanten Entwicklungen übereingebracht, für den Rheinisch-Bergischen Kreis also mit den Zielsetzungen des Strategieprozesses RBK 2020.

Die Ergebnisse dieser Workshops wurden im April und Mai in ganztägigen Vertiefungsworkshops mit Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen Job-Familien sowie der Personalvertretungen und Beauftragten der Kommunen diskutiert. Dabei wurde erarbeitet, welchen Einfluss die Zukunftstrends des Verwaltungshandelns auf die jeweilige Job-Familie voraussichtlich haben werden. Zunächst wurden die heute bereits erkennbar notwendigen Kompetenzen der Job-Familien definiert und konsolidiert, um anschließend die zukünftig notwendigen Kompetenzen und den Personalbedarf zu identifizieren.

Durch eine breite Beteiligung u.a. vieler Führungskräfte aller Führungsebenen entstand nicht nur eine interessante Diskussion, auch das Bewusstsein für die unweigerlich entstehenden personellen Probleme und die Akzeptanz des Projektes sowie das Interesse am weiteren Verlauf und den Ergebnissen wurde deutlich erhöht.

Während des gesamten Projektes wurde neben der Verwaltungsführung, den Führungskräften und der Mitarbeiterschaft insbesondere der Datenschutzbeauftragte, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte fortlaufend beteiligt und informiert.

Diese Beteiligung und nicht zuletzt auch die konsequente Einbindung der politischen Vertretung des Rheinisch-Bergischen Kreises trägt maßgeblich zum Erfolg des Projektes bei.

Die Trendanalyse geschieht in zwei Schritten: Zunächst werden allgemeine, den öffentlichen Sektor betreffende Trends aus der wissenschaftlichen Diskussion zusammengestellt. Im DAQ-Projekt diente hier die jährliche Delphi-Befragung der Prognos AG („Zukunftsreport“) ¹⁷ als Grundlage. Sie hat fünf übergeordnete Trends ermittelt:

- Demografischer Wandel,
- Veränderung des Leistungskatalogs,
- Kooperation und Koproduktion,
- Partizipation und Informationsmanagement,
- Prozessmanagement und strategische Steuerung

Da nicht alle Verwaltungstrends einen maßgeblichen Einfluss auf die strategische Gestaltung der Bereiche Organisation und Personal in der jeweiligen Kommune haben, werden nun in einem zweiten Schritt diese Trends kommunalspezifisch angepasst: „Welche der zu erwartenden Entwicklungen werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren in unserer Kommune in den Job-Familien wie stark zum Tragen kommen?“ lautet die Leitfrage, die z.B. in Workshops bearbeitet werden kann (vgl. Abbildung 11).

Als Ergebnis entsteht für jede Job-Familie eine Liste von Zukunftstrends, von denen die Überzeugung vorherrscht, dass sie in der betreffenden Kommune wirksam werden. Die Trendanalyse kann separat in so genannten Trendworkshops durchgeführt werden. Es ist aber aus pragmatischen Gründen auch möglich, sie in die Kompetenzanalyse (vgl. im Folgenden) zu integrieren.

Abbildung 11

Verwaltungstrends

Veränderung der Leistungen



Prozessmanagement & Strategische Steuerung



Trends wirken unterschiedlich auf einzelne Job-Familien

Kooperation & Koproduktion



Partizipation & Information



Demografischer Wandel



Quelle: Prognos AG

Bilder: © Fotolia / iStockphoto / Image Point / PhotoAlto

7. Die DAQ-Kompetenzanalyse

Als Ergebnis der Schritte 4 (JFK), 5 (PSA) und 6 (TA) resultieren für jede Job-Familie folgende Informationen:

- Eine Liste der überfachlichen Kompetenzen, die für die Erledigung der Tätigkeiten in der Job-Familie von Bedeutung sind.
- Eine Liste der Trends, die kommunalspezifisch auf die Job-Familien wirken.
- Eine Personalstrukturanalyse, aus der insbesondere quantitative Informationen über die zukünftige Entwicklung der Job-Familie hervorgehen.

Mit Hilfe dieser Informationen kann nun die DAQ-Kompetenzanalyse durchgeführt werden. Dies geschieht in sogenannten Vertiefungsworkshops. Für jede Job-Familie werden zunächst die spezifischen Trends den Kompetenzen gegenüber gestellt, die für die Tätigkeiten der Job-Familie benötigt werden. Es empfiehlt sich dabei, aus pragmatischen Gründen nur die Kompetenzen einzubeziehen, die für die Job-Familien von sehr hoher Bedeutung sind. Dies kann z.B. im Rahmen der Workshops durch eine gemeinsame Bewertung der Workshopteilnehmer („Auspunkten“) geschehen.

Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen ist also eine Matrix der folgenden, in Abbildung 12 ausschnittsweise wiedergegebenen Art.

Abbildung 12

Ausgangspunkt für die Kompetenzanalyse (Ausschnitt)

DAQ Qualitative Kompetenzanalyse		Trends		
Job-Familie		Anpassung des Leistungskatalogs	Kooperation und Koproduktion	Partizipation und Informationsmanagement
Mittlere Führung		Herausforderung für die Mittlere Führung: · Erweiterung der zu steuernden Themen · erhöhter Steuerungsbedarf Daher wird die JF sowohl ihr Fachwissen erweitern als auch verstärkt Gestaltungswillen entwickeln.	Herausforderung für die Mittlere Führung: · Kooperationen konzeptionell planen · Zusammenarbeit mit Externen ermöglichen und steuern (verstärkt im Rahmen von Projekten)	Herausforderung für die Mittlere Führung: · Partizipationswillen innerhalb der Verwaltung wecken und ermöglichen · Partizipationswillen extern bei der Zivilgesellschaft wecken und ermöglichen
Bedeutende Kompetenzen (+ oder ++)				
FaK	Berufserfahrung	größerer Erfahrungsschatz zur Bewältigung neuer Anforderungen		
FaK	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse			
FaK	EDV-Kenntnisse (z.B. MS Office, LOGA/SAP)	Methoden der Arbeitsorganisation beherrschen		
SoK	Kommunikationsfähigkeit		In Dialog treten, unterschiedliche Interessen moderieren	In Dialog treten
SoK	Konfliktfähigkeit			
SoK	Motivationsfähigkeit		Für Zusammenarbeit motivieren; nach innen und außen	Für Zusammenarbeit motivieren; nach innen und außen
SoK	Netzwerk- und Beziehungsmanagement		Netzwerke aufbauen und managen	Netzwerke aufbauen und managen

Quelle: DAQkommunal.

Es wird nun im Rahmen der moderierten Vertiefungsworkshops ermittelt, wie die Trends die Job-Familien-Kompetenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren verändern werden. Dies betrifft sowohl die quantitative Dimension der Veränderung („wird weniger wichtig, wird wichtiger“) als auch die qualitative Dimension (z.B. „analytisches Denken auch bei komplexen politischen Prozessen“).

Um die zu erwartenden Kompetenzverschiebungen hin zu bedeutender werdenden Kompetenzen zu erfassen, wird abschließend eine GAP-Analyse vorhandener und zukünftig benötigter Personalressourcen durchgeführt. Durch die GAP-Analyse kann auch der quantitative Personalbedarf vergleichend erfasst werden.

Anschließend fließt die GAP-Analyse in das Kompetenzprofil ein. Im Ergebnis ist ein Job-Familien-spezifisches Kompetenzmodell entwickelt, das die bestehenden und zukünftigen quantitativen und qualitativen Anforderungen darstellt. Abbildung 13 zeigt ein solches DAQ-Kompetenzprofil am Beispiel der Job-Familie „Mittlere Führung“.

Die für alle Job-Familien vorliegenden Kompetenzprofile zeigen somit die Anforderungen an Sozial-, Selbst- sowie an Führungs- und Coachingkompetenzen und ermöglichen gleichzeitig, zukünftige Kompetenzenanforderungen deutlich zu machen. Damit wird es möglich, das gesamte Verwaltungspersonal aus verschiedenen Perspektiven zu entwickeln.

Abbildung 13

DAQ-Kompetenzmodell für die Job-Familie Mittlere Führung (Ausschnitt)

Kerntätigkeiten	Personale Kompetenzen			
	Sozialkompetenzen	Selbstkompetenzen		
<ul style="list-style-type: none"> · Operationalisieren von strategischen Vorgaben und Zielen · Operatives Controlling der Ergebnisse im Verantwortungsbereich · Personal- und Ressourcenmanagement · Mitarbeiterführung und Personalentwicklung im Fachdienst/in der Abteilung · Koordination mit anderen Fachdiensten/Abteilungen · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Kommunikationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> · Konzeptionelles Denken und Handeln 	+	
	<ul style="list-style-type: none"> · Netzwerk- und Beziehungsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> · Veränderungs-/ Lernfähigkeit (+) 		+
		<ul style="list-style-type: none"> · Ziel- und Ergebnisorientierung (+) 		+
		<ul style="list-style-type: none"> · Konfliktfähigkeit (+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Analytisches Denken (+) 	
		<ul style="list-style-type: none"> · Motivationsfähigkeit (+) 	<ul style="list-style-type: none"> · Verantwortungsbereitschaft 	
		<ul style="list-style-type: none"> · Empathie 	<ul style="list-style-type: none"> · Leistungsorientierung (+) 	
		<ul style="list-style-type: none"> · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · Psychische Belastbarkeit (+) 	
			<ul style="list-style-type: none"> · Problemlösungsfähigkeit 	
			<ul style="list-style-type: none"> · ... 	

Quelle: DAQkommunal.

+ Bedeutung nimmt zu

++ Bedeutung nimmt stark zu

Kompetenzen,
die in Zukunft
an Bedeutung gewinnen

8. Entwicklung von Lernsettings und Seminarangeboten

Die DAQ-Kompetenzanalyse macht die vorhandenen, erwarteten und zukünftig benötigten Kompetenzen sowie gegenwärtige oder drohende Kompetenzlücken transparent. Dem kann nun mit geeigneten Maßnahmen entgegengesteuert werden. In Frage kommen hierbei alle Maßnahmen einer Personalentwicklung im weiten Sinne¹⁸, also Bildungs-, Förderungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Das DAQ-Projekt konzentrierte sich aus projekt-technischen Gründen auf die Entwicklung von Lernsettings und Seminarangeboten. Der Fokus lag also auf Bildungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang waren zwei Fragen zu klären. Erstens, für welche Kompetenzen oder Zielgruppen sollen Bildungsmaßnahmen angeboten werden (Priorisierung)? Zweitens, welche Inhalte sollen mit welcher Didaktik vermittelt werden (Auswahl der Inhalte und Lernsettings)?

Priorisierung

In der Regel muss die Verwaltung vor dem Hintergrund knapper finanzieller Ressourcen bei den zu schulenden Kompetenzen Prioritäten setzen. Die Prioritätensetzung kann unterschiedliche Bereiche oder Dimensionen umfassen:

- **Wirkungsorientierung:** Wird mit den Bildungsmaßnahmen eine möglichst hohe Breitenwirkung bei bestimmten priorisierten Kompetenzen verfolgt, d.h. sollen möglichst viele Beschäftigte von den durch die Bildungsmaßnahmen zu erwartenden Kompetenzverbesserungen profitieren?
- **Job-Familien-Orientierung:** Stehen einzelne Job-Familien im Fokus des strategischen Personalmanagements, ist also die Kompetenzentwicklung in bestimmten, ausgewählten Job-Familien vordringlich, um die Zukunftsfähigkeit des Personalkörpers zu sichern?
- **Alters- und Genderorientierung:** Werden bestimmte Merkmale in der Belegschaft, wie bspw. die Alters- und Genderverteilung als vorrangiges Auswahlkriterium berücksichtigt?

Abbildung 14

Beispielhafte Darstellung eines möglichen Ergebnisses der Wirkungsorientierung

	Wirkungsorientierung	
Sozialkompetenz	Dienstleistungsorientierung Kommunikationsfähigkeit Konfliktfähigkeit	Reichweite: 89% der Mitarbeiter/innen, 8 Job-Familien
Selbstkompetenz	Psychische Belastbarkeit Veränderungs-/Lernfähigkeit	Reichweite: 98% der Mitarbeiter/innen, 11 Job -Familien
Führungs-kompetenz	Mitarbeitendenführung Management- und Organisationsfähigkeit	

Quelle: DAQkommunal.

Die **Wirkungsorientierung** bezieht sich auf die Identifikation der Kompetenzen, die zukünftig für die meisten Job-Familien und große Teile der Belegschaft relevant sind. Diese Perspektive ermöglicht eine Auswahl an Kompetenzen und Trainings, mit denen auf Basis der zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln eine möglichst große Breitenwirkung erzielt werden kann, d.h. möglichst vielen Mitarbeitern die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen möglich wird.

Die **Job-Familienorientierung** bezieht sich auf die Identifikation der Kompetenzen, die zukünftig für strategisch wichtige Job-Familien von besonderer Relevanz sind. Das sind diejenigen Kompetenzen, die in einer für die zukünftige Entwicklung der Verwaltung als zentral betrachteten Job-Familie stark an Bedeutung zunehmen werden und demzufolge in den Vertiefungsworkshops mit einer hohen Bewertung (++) versehen wurden.

Die **Alters- und Genderorientierung** bezieht sich auf die Identifikation von Kompetenzen, die den besonderen Anforderungen der Personalstruktur gerecht werden. Hier fließt die Berücksichtigung der Alters- und Genderverteilung in der Belegschaft ein und deren Auswirkungen auf mögliche Schulungsinhalte und Lernsettings.

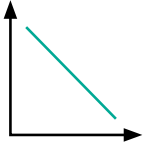
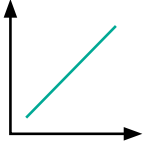
So sind bei einer älteren Belegschaft beispielsweise Schulungsformate relevant, die ältere Mitarbeiter dazu befähigen, ihr Wissen an die jüngeren Mitarbeiter weiter zu geben (siehe Abbildung 15).

¹⁸ vgl. Becker (2011), S. 9.

Abbildung 15

Typologisierung der Altersstruktur (Ausschnitt)

Altersstruktur-Typologisierung der Herausforderungen

Altersstruktur	Hauptsächliche Herausforderungen	Maßnahmen (exemplarisch)	Alternsgerechte Qualifizierung Inhalte von Schulungen	Zielgruppe Qualifizierung
Viele Jüngere, wenig Ältere 	<ul style="list-style-type: none"> · Wissenstransfer sicherstellen · Mitarbeiterbindung · Alternative (horizontale) Karrierewege aufzeigen · Hoher Wettbewerb (Unternehmensgerechtigkeit) · Silostrukturen aufbrechen 	<ul style="list-style-type: none"> · Nachwuchsförderung · Externe Rekrutierung (vor allem Ü50) · gezielte Personalentwicklung · Projekt- u. Fachkarrieren ermöglichen · Mentoring · Eignungsdiagnostik zur sinnvollen Stellenbesetzung · Kollegiale Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> · Schulung zur Standortbestimmung · Selbstorganisation und Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> · Jüngere bis 35 · Aber auch Fokus auf Ü55
Viele Ältere, Wenig Jüngere 	<ul style="list-style-type: none"> · Wissenstransfer sicherstellen · Arbeitsfähigkeit erhalten · Karrierestau (Ältere besetzen Stellen) · Führungskräfte sensibilisieren · Umgang mit altersbedingten Widerständen (z.B. gegen Weiterbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> · Interne Nachwuchssuche, Nachfolgeregelung (Gesamtverwaltung) · Externe Rekrutierung · Nachwuchsförderung · Alternsgerechte Arbeitsgestaltung · Ggf. Umschulung · Anreize für längeres Arbeiten · Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> · Arbeitsbewältigungscoaching · Stärkung der Resilienz · Nachfolgemangement · Wissenstransfer z.B. durch kollegiale Beratung oder Mentoring · Altersübergreifende Projektthemen · Veränderungs- und Lernfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> · Einbeziehung aller Altersgruppen

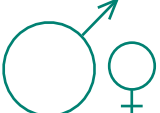

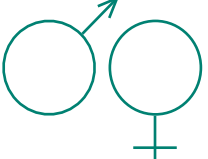
Aus der Genderorientierung leiten sich andere Anforderungen an Schulungsinhalte- und -formate ab. Beispielsweise sind aus dieser Perspektive Schulungen vorrangig, die für Teilzeitbeschäftigte geeignet sind oder eine ausge-

glichene Teilnahme von Männern und Frauen ermöglichen. Für Führungskräfte ist es z.B. wichtig, ihre Fähigkeiten im Führen älterer Mitarbeiter zu verbessern oder eine gendersensible Kommunikation zu erlernen (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16

Typologisierung der Genderstruktur für Führungskräfte (Ausschnitt)

Genderstruktur-Typologisierung der Herausforderungen*

Genderstruktur	Hauptsächliche Herausforderungen	Maßnahmen (exemplarisch)	Gendersensible Qualifizierung (gs)	Zielgruppe
Ungleichverteilung zugunsten von Männern 	<ul style="list-style-type: none"> · Gleichverteilung anstreben · Organisationskultur anpassen · Gender als Thema wahrnehmen und akzeptieren · Respektvollen Umgang der Mitarbeitenden fördern 	<ul style="list-style-type: none"> · Führungskräfte schulen · Nachwuchs entsprechend fokussiert fördern · Gezielte Rekrutierung · Mentoring · Kennzahlen für Genderauswertungen erheben und kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> · Schulungsmaterialien gendersensibel (gs) · Schulungsform (Ort, Zeit) berücksichtigt soziale Verpflichtungen (z.B. Kinder abholen) und Teilzeitbeschäftigte · Teilnehmersauswahl (gs) · Trainerauswahl (gs) · Schulung zu Genderkompetenz · Schulung zu Kommunikationstechniken · Sensible Themen ansprechen · Schulung zu Moderationstechniken · Schulung zu Arten der Führung- Neue Arbeitsmodelle ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> · Weibliche und männliche Führungskräfte
Ungleichverteilung zugunsten von Frauen 				<ul style="list-style-type: none"> · Weibliche und männliche Führungskräfte
Gleichverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> · Keine besonderen Herausforderungen 			

* Bezieht sich nur auf direkte Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildungsformate und nicht auf allgemeine Maßnahmen für Gendergerechtigkeit, wie z.B. die Anpassung der Arbeitsorganisation etc.

Abbildung 17

Beispielhafte Gegenüberstellung der drei Perspektiven und Priorisierung der zu schulenden Kompetenzen

	Wirkungsorientierung	Job-Familienorientierung	Alters-/Genderorientierung
Sozialkompetenz	Dienstleistungsorientierung Kommunikationsfähigkeit Konfliktfähigkeit	Dienstleistungsorientierung Kommunikationsfähigkeit Netzwerk- und Beziehungsmanagement	Gendersensible Kommunikation
Selbstkompetenz	Psychische Belastbarkeit Veränderungs-/Lernfähigkeit	Psychische Belastbarkeit Veränderungs-/Lernfähigkeit Verantwortungsbereitschaft Analytisches Denken	Psychische Belastbarkeit Veränderungs-/Lernfähigkeit
Führungskompetenz	Mitarbeitendenführung Management- und Organisationsfähigkeit	Mitarbeitendenführung Management- und Organisationsfähigkeit	Genderkompetenz für Führungskräfte Wissenstransfer Nachfolgemanagement

Quelle: DAQkommunal.

Je nachdem, welcher Priorisierungsweg eingeschlagen wird, können unterschiedliche Kompetenzlisten resultieren. Abbildung 17 zeigt ein Beispiel aus dem DAQ-Projekt. Hier wird auch deutlich, dass es im Regelfall immer Überschneidungen geben wird, d.h. Kompetenzen, die aus mehreren Prioritätsperspektiven vorrangig sind.

Auswahl der Inhalte und Lernsettings

Zunächst werden hier die im Rahmen der Priorisierung identifizierten Kompetenzen und relevanten Zielgruppen bzw. Job-Familien zusammengeführt. Anhand von Kompetenzsteckbriefen erfolgt dann eine Konkretisierung: Zu jeder ausgewählten Kompetenz werden Teilkompetenzen entwickelt, die möglichst präzise festlegen, welche Anforderung genau an diese Kompetenz gestellt werden. Auf diese Weise wird eine bedarfsgerechte Ausgestaltung der Seminarinhalte ermöglicht.

Folgt die Entwicklung und Ausgestaltung der Lernsettings diesem methodischen Vorgehen, so zeichnen sich die entwickelten Seminare nicht nur durch eine hohe Orientierung auf zukünftige Anforderungen aus, sondern gewährleisten auch eine hohe Transferorientierung. Durch die Verknüpfung mit dem Konzept der Job-Familien, ermöglichen die Seminarprofile zusätzlich fachbereichsübergreifende und sogar kommunenübergreifende Schulungen.

Einschätzung des Rheinisch-Bergischen Kreises:

Auf allen Führungs- und Arbeitsebenen wurde durch die Vorgehensweise im Projekt ein Multiplikationseffekt deutlich. Durch diesen Effekt wurde ein flächendeckendes großes Interesse an den einzelnen Fortbildungen ausgelöst.

Während dieser Schulungsphase wurde von den Teilnehmenden nicht nur der aktive Umgang mit aktuellen Themen wie Resilienztraining, sondern auch der interkommunale Austausch als sehr bereichernd empfunden.

Im Rahmen des DAQ-Projekts sind insgesamt zwölf Seminarprofile entwickelt worden (vgl. Abbildung 18), die als Pilotschulungen in den Kommunen durchgeführt wurden. Die Auswahl spiegelt die Prioritäten der vier teilnehmenden kommunalen Partner wieder. In anderen Kommunen können durchaus andere Seminarangebote priorisiert werden.

Besonderen Wert wurde darauf gelegt, einige Seminarthemen auch in Form von kommunenübergreifenden Veranstaltungen mit einer gemischten Teilnehmerschaft aus den Kommunen anzubieten. Ein beispielhaftes Seminarprofil für ein kommunenübergreifendes Schulungsangebot ist in Abbildung 19 dargestellt.

Um die Seminare teilnehmerorientiert ausrichten zu können und um einen Transfer auf den Arbeitsalltag zu sichern, wurden für alle Seminare vorbereitende und nachbereitende Aktivitäten entwickelt. Zur Vorbereitung erhielten die Teilnehmer z.B. Selbstchecks, mit deren Hilfe sie ihren Entwicklungsstand in dem Themenfeld einschätzen konnten, das Gegenstand des Seminars war. Zur Nachbereitung wurden in einigen Seminaren die Teilnehmer z.B. aufgefordert, sich selbst einen persönlichen Brief zu schreiben, in dem ihre geplanten Umsetzungsaktivitäten niedergelegt waren. Das DAQ-Projekt stellte ihnen diesen Brief dann einige Wochen nach Seminarende zu und sie konnten so ihre Umsetzungsaktivitäten bewerten.

Einschätzung der Stadt Oldenburg:

Aus den erarbeiteten Lernsettings nehmen wir vor allem Themen wie „Arbeiten in Netzwerken“ sowie die bekannten Themen „Change-Management“ und „Resilienz“ mit. Weiterhin bekommt die Zielgruppenorientierung für das Entwickeln von Weiterbildungen eine zusätzliche Tiefe. Hier rücken für einige Job-Familien spezielle Fortbildungsthemen in den Fokus, wie z.B. „Beratung von Klienten im gesellschaftlichen Wandel“ für die Job-Familie „Erzieherische und soziale Tätigkeiten“. Diese Themen und Blickwinkel werden wir für uns weiterentwickeln.

Abbildung 18

Übersicht DAQ-Schulungen

Nr.	Seminar
1	Alte Hasen, junge Wilde - Altersgerecht führen!
2	Beziehungen aufbauen, Netzwerke nutzen
3	Die Führungskraft als Change-Manager
4	Neue Situationen souverän meistern
5	Resilienztraining (Führungskräfte)
6	Resilienztraining (alle)
7	Resilienztraining - päd/erz.Tätigk
8	Nachfolge-Management (Führungskräfte)
9	Nachfolge-Management (alle)
10	Kollegiale Beratung
11	Mentoring (Führungskräfte)
12	Beratung von Klienten

Quelle: DAQkommunal.

verkürztes
Beispiel

Abbildung 19

Seminarprofil einer Schulung zur Kompetenz „Netzwerk- und Beziehungsmanagement“

DAQ Seminarprofil	Beziehungen aufbauen – Netzwerke nutzen
Seminarziel	Netzwerksynergien intern und extern nutzen, erfolgreich kooperieren
Kompetenz	Netzwerk- und Beziehungsmanagement
Zielgruppe 1	Obere, mittlere und untere Führung; Technische Planung/Steuerung/Ausführung; Projektmanagement mit Externen (Kommunenübergreifend)
Zielgruppe 2	Ärztliche/diagnostische/ therapeutische Tätigkeiten, Pädagogische/pflegerische/soziale Tätigkeiten (Kommunenübergreifend)
Seminargröße /-dauer	Max. 12 Teiln. / 2-tägig
Teilkompetenzen (Lernziele)	<p>1. Vorteile und Nutzen von Netzwerken Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen</p> <p>2. Aufbau von Netzwerken Professionelle Kontaktaufnahme, interne und externe Partner akquirieren Offenheit in der Kooperation mit Dritten / Kooperationsfähigkeit & Partizipationsbereitschaft fördern</p> <p>3. Pflege und Erhalt von Netzwerken Interne und externe Netzwerke managen / Entwicklung von Netzwerkstrategien Im Rahmen von Kooperationen und Netzwerken Gestaltungsspielräume erkennen und gestalten</p>
Vorbereitungselement	Praxisbeispiele erarbeiten (1 je TN, anonymisiert, vorab per Mail an Trainer/in)
Hauptelement	2 Tage Präsenz (interaktive Elemente, z.B. Entwicklung fachlicher Netzwerke zw. den TN)
Nachbereitungselement	Brief an mich selbst (Eigenbrief)
TN-Voraussetzungen	Führungskraft mit mind. 1. Jahr Führungserfahrung

Quelle: DAQkommunal.

9. Evaluation des Lernerfolgs

Evaluationsergebnisse zeigen, ob die richtigen Seminarthemen gewählt wurden und ob die methodische Aufbereitung und Vermittlung erfolgreich war. Im Einklang mit dem wissenschaftlichen „State of the art“¹⁹ wurde ein Evaluationskonzept entwickelt, das folgende Instrumente umfasst:

- Teilnehmende Beobachtung einer Auswahl an Seminaren,
- Schriftliche Befragung der Teilnehmer direkt nach der Schulung,
- Schriftliche/ Online-Befragung der Teilnehmer 2 Wochen nach der Schulung,
- Schriftliche/ Online-Befragung der Teilnehmer 2 Monate nach der Schulung.

Im Folgenden werden ausgewählte Evaluationsergebnisse dargestellt. Sie zeigen, dass die Seminare bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine positive Resonanz gefunden haben. Dennoch muss auch hervorgehoben werden, dass dies nicht für alle Seminare in gleichem Maße gilt, was aber auf Grund der Tatsache, dass es sich um ein Entwicklungsprojekt handelt, nicht zu erwarten war.

Einige Themen waren für die eingesetzten Trainerinnen und Trainer ebenfalls neu, die Seminarkonzepte entsprechend noch nicht erprobt.

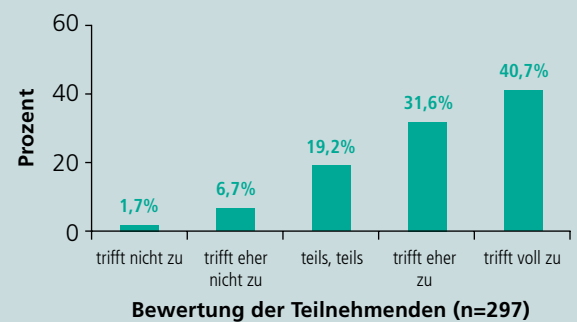
Ergebnisse der Transferevaluation nach zwei Wochen bzw. zwei Monaten lagen zur Drucklegung des Berichts noch nicht vor.

Insgesamt nahmen an 35 im Rahmen des Projekts angebotenen Seminaren rd. 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Kommunen teil.

Knapp drei Viertel aller Teilnehmenden gaben an, dass die Inhalte und erworbenen Kenntnisse in der Praxis umsetzbar waren (volle oder überwiegende Zustimmung).

Abbildung 20

Evaluationsergebnis auf die Frage: „Die Inhalte und erworbenen Kenntnisse sind in der Praxis umsetzbar.“

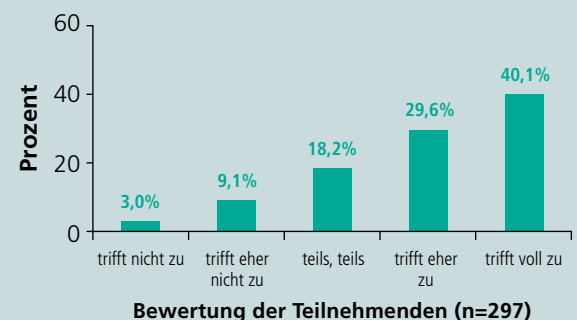


Quelle: DAQkommunal.

Für knapp 70% der Teilnehmenden haben die Seminarziele und Seminarinhalte ihre Erwartungen erfüllt (volle oder überwiegende Zustimmung).

Abbildung 21

Evaluationsergebnisse auf die Frage: „Die Seminarziele und -inhalte haben meine Erwartungen erfüllt.“



Quelle: DAQkommunal.

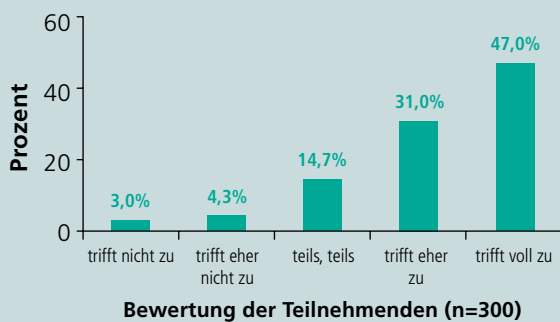
¹⁹ vgl. z.B. Becker (2011), S. 267ff.

Rund 80 % der Teilnehmenden haben einen positiven Gesamteindruck von den Seminaren mitgenommen (volle oder überwiegende Zustimmung).

Knapp 90 % der Teilnehmenden würden den Trainer oder die Trainerin weiterempfehlen (volle oder überwiegende Zustimmung).

Abbildung 22

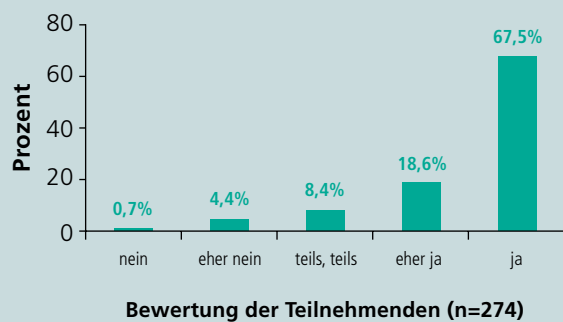
Evaluationsergebnisse auf die Frage: „Mein Gesamteindruck vom Seminar ist positiv“.



Quelle: DAQkommunal.

Abbildung 24

Evaluationsergebnisse auf die Frage: „Würden Sie den/die eingesetzten Trainer/Trainerin weiterempfehlen?“

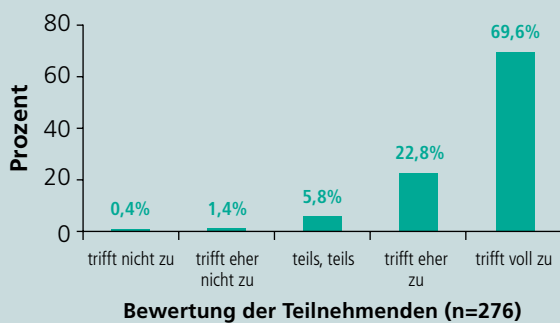


Quelle: DAQkommunal.

Für knapp mehr als 90 % der Teilnehmenden erschien der Trainer bzw. die Trainerin fachlich kompetent (volle oder überwiegende Zustimmung).

Abbildung 23

Evaluationsergebnisse auf die Frage: „Der Trainer / die Trainerin erscheint mir fachlich kompetent“.



Quelle: DAQkommunal.

10. Fazit und Ausblick

Personalentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Sektor müssen im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen neu ausgerichtet werden. Sie können nicht länger im Reifegrad der Personalentwicklung der ersten Generation verbleiben.

Leitplanken bei diesem Entwicklungsschritt sind Strategieorientierung, eine Neubewertung der Fachlichkeit, eine neue, als Gefügeleistung ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen Beschäftigtem, unmittelbarer Führungskraft und Personalabteilung sowie eine engere Verschränkung mit der Organisationsentwicklung.²⁰

Mit dem DAQ-Konzept liegt ein Ansatz vor, der es auch anderen Kommunen ermöglicht, systematisch ein strategisches Personalmanagement aufzubauen. Dabei können die entwickelten Instrumente auch einzeln eingesetzt werden. Insbesondere das Konzept der Job-Familien kann hierbei ein wirkungsvolles Hilfsmittel sein, wenn es individuell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Verwaltung angepasst wird.

Darüber hinaus liegt in dem erstmals im Personalmanagement von öffentlichen Verwaltungen angewandten Konzept der Job-Familien noch sehr viel mehr an Potential. Ohne den Begriff zu nennen, wurden z.B. bei der Tarif- und Dienstrechtsreform im Bundesland Bayern verwaltungsübergreifende Job-Familien gebildet.²¹ Das Konzept der Job-Familien kann auch die Diskussion und Praxis um die Job-Rotation in der öffentlichen Verwaltung neu beleben.

Einschätzung der Stadt Aachen zu Transfer und Nachhaltigkeit des DAQ-Projekts:

Die Stadt Aachen integriert die gewonnenen Erkenntnisse aus dem DAQ-Projekt und die notwendigen Schritte zur Deckung des zukünftigen Bedarfs an Personal und dessen Entwicklung in ihr ganzheitliches Personalmanagementkonzept (GPM). Im Ergebnis werden über eine Beschreibung des Status Quo und reaktive Maßnahmen hinaus Aktionsfelder bearbeitet, die aus dem ganzheitlichen Personalmanagementkonzept abgeleitet wurden. Das GPM wurde parallel zum Projekt DAQ im Sommer 2012 gestartet, orientierte sich an den Handlungsfeldern der KGST und wurde zum Start von dort moderiert. Inzwischen wird das Konzept Zug um Zug umgesetzt:

- Mehr Gewicht auf Personalbindung, -erhaltung und -qualifizierung
- Aufwertung der Personalbörse zur Flexibilisierung des Personaleinsatzmanagements
- Flächendeckende Erfassung und Nutzung der vorhandenen Mitarbeiterqualifikationen und -kompetenzen
- Entwicklung einer langfristigen fachbereichsbezogenen und berufsgruppenspezifischen Nachfolgeplanung
- Fortschreibung und Ausbau des Führungsnachwuchskonzeptes
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach außen und Stärkung der Identifikation nach innen („employer branding“)
- Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, z.B. durch Aufbau eines Wiedereinstiegsmanagements
- Aufbau eines „technischen Wissensmanagementsystems“

²⁰ vgl. Richenhagen & Seidel (2014), Richenhagen (2014)

²¹ vgl. Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2013).

11. Literatur

- Bayrisches Staatsministerium der Finanzen (2013). Evaluation des neuen Dienstrechts in Bayern. Zugriff am 02.08.2014. http://www.dienstrecht.bayern.de/Bericht_Endfassung.pdf.
- Becker, M. (2011). Systematische Personalentwicklung - Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker, M. (2009). Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Freiling, T. & Geldermann, B. (2011). Zukunftssichere Personalpolitik in der Kommunalverwaltung. Heidelberg: rehm Verlag.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining - Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Hirsch, B., Weber, J., Huber, R., Gisch, C. & Erfort, M. (2013). Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, Politische Ziele – Strategieentwicklung - Erfolgsfaktoren. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Hölterhoff, M. (2011). Zukunftsfähiges Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In Schwuchow, K., Gutman, J. (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung 2011 (S. 295-301). Köln: Luchterhand.
- Oechsler, W. A. (2010). Reorganisation des Personalmanagement. In Koch, R., Conrad, P. & Lorig, W. H. (Hrsg.) New Public Service, 2. Auflage, S. 247- 271. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Prognos AG (2008 ff.). Zukunftsreport Moderner Staat, erscheint jährlich seit 2008. <http://www.prognos.com/publikationen>
- Reichard, C. (2011). Personalmanagement. In Blanke, B., Nullmeier, F., Reichard, C. & Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage, S. 295-301. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Richenhagen, G. (2014). Public Personnel Management – zwischen Demografie und Generation Y. Erscheint in Widuckel, W., de Molina, K., Ringelstetter, M. & Frey, D. (Hrsg.), Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: SpringerGabler Verlag. Vorabdruck als KCP-Fokus Nr. 1 der FOM-Hochschule.
- Richenhagen, G. & Seidel, A. (2014): Das Ziel gibt die Richtung vor. In: Der Gemeinderat: Das unabhängige Magazin für kommunale Praxis (1) (S. 26–28).
- Robert Bosch Stiftung. (2009). Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung - Studie der Prognos AG im Auftrag der Robert Bosch Stiftung. Stuttgart.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (2011). Studie Arbeitslandschaft 2030 - Studie der Prognos AG im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. München.
- Weber, M. (1956). Wesen, Voraussetzungen und Entfaltung der bürokratischen Herrschaft. In Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 4. Aufl. Tübingen: Mohr.

12. Anhang

Das DAQ Kompetenzmodell

Fachkompetenzen

Fachkompetenz beinhaltet alle erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung konkreter, beruflicher Aufgaben.

Berufserfahrung	Kenntnisse anderweitiger Hilfsstrukturen/anderer Behörden/Zuständigkeiten
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Kenntnisse von amtspezifischen Verwaltungsstrukturen
Sozialberatung	Medienkompetenz
Deutschkenntnisse	Projektmanagementkenntnisse
EDV-Kenntnisse (z.B. MS Office, LOGA/SAP)	Sprachkenntnisse (Fremdsprachen)
Fachspezifisches Methodenwissen	Verständnis kommunaler und politischer Strukturen
Fachspezifisches Wissen	Erweitertes Fachwissen
Führungserfahrung	Coachingkompetenz (Lehrende und bildende Tätigkeit)
Interdisziplinäres Fachwissen	Krisenkommunikation
Juristische Kenntnisse	Kenntnisse von Führungsmodellen und -stilen

Personale Kompetenzen

Personale Kompetenzen unterteilen sich in Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen sowie Führungs-/Coachingkompetenzen

Sozialkompetenzen

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit, mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Zulieferern zusammenzuarbeiten sowie ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten.

Beratungskompetenz	Motivationsfähigkeit
Dienstleistungsorientierung	Netzwerk- und Beziehungsmanagement
Empathie	Team- und Integrationsfähigkeit
Gesprächsführungskompetenz	Verhandlungsgeschick
Interkulturelle Kompetenz	Vermittlungskompetenz
Kommunikationsfähigkeit	Überzeugungsfähigkeit
Konfliktfähigkeit	

Selbstkompetenzen

Selbstkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, selbständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Abgrenzungsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit
Ambiguitätstoleranz	Psychische Belastbarkeit
Analytisches Denken	Physische Belastbarkeit
Eigenverantwortung	Reflexionsfähigkeit
Flexibilität	Selbstorganisation und Zeitmanagement
Konzeptionelles Denken und Handeln	Sprachliche/Rhetorische Kompetenzen
Kreativität	Veränderungs-/ Lernfähigkeit
Leistungsorientierung	Verantwortungsbereitschaft
Präsentations- und Moderationsfähigkeit	Ziel- und Ergebnisorientierung

Führungs-/Coachingkompetenzen

Führungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit leitender Personen in einer Organisation, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Dabei werden Mitarbeitende motiviert, inspiriert und individuell unterstützt.

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	Handlungsfähigkeit im Umfeld Politik und Verwaltung
Coachingkompetenz	Management- und Organisationsfähigkeit
Durchsetzungsvermögen	Mitarbeitendenführung

Übersicht der teilnehmenden Projektpartner



www.aachen.de

Ansprechpartnerin:

Cornelia Hassiepen,
Fachbereich Personalentwicklung
und -einsatz

Die Stadt Aachen ist eine kreisfreie Stadt innerhalb der Städteregion Aachen. Sie liegt als westlichste deutsche Großstadt im Grenzgebiet zu den Niederlanden und Belgien (Euregio Maas-Rhein) am Nordrand der Eifel. Die Einwohnerzahl der Stadt Aachen lag zum Stichtag 30.12.2013 bei 249.746 Einwohnern. Aktuell beschäftigt die Stadt Aachen 4.472 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das DAQ-Projekt hat das Bewusstsein der Stadt Aachen für den demografischen Wandel in der Belegschaftsstruktur geschärft und bietet beginnend mit einer Personalstrukturanalyse gesamtstädtisch, aber auch spezifisch zu einzelnen Fachbereichen und/oder Job-Familien konkrete Handlungsansätze. In Aachen fließen die Erkenntnisse des DAQ-Projektes in das Ganzheitliche Personalmanagementkonzept (GPM) ein, das unterschiedliche Handlungsfelder (Personalbedarfsplanung und -gewinnung, Auswahlverfahren, Personalführung und -entwicklung, Gesundheitsmanagement, Kompetenzmanagement bis hin zur Stellenbörse) strategisch aufeinander abstimmt. Pilotschulungen wie z.B. Mentoring, Kollegiale Beratung, alternsgerechtes Führen, Resilienztraining und Route 66/Nachfolgeplanung erweitern das Angebot der Personalentwicklung. Des Weiteren wird derzeit ein Führungsnachwuchsprogramm angeboten.



www.oldenburg.de

Ansprechpartnerin:

Annette Fischer,
Leiterin des Fachdienstes Personal und
Organisation

Die kreisfreie Universitätsstadt Oldenburg liegt im Nordwesten Niedersachsens. Mit 159.150 Einwohnern im Jahr 2013 ist Oldenburg die drittgrößte Stadt in Niedersachsen. Insgesamt beschäftigt die Stadt 2.459 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung und den zugehörigen Eigenbetrieben.

Auch in einer noch weiter wachsenden Universitätsstadt sind Talentekampagnen und die stetige Verbesserung unseres Arbeitgeberprofils nach außen und innen wichtige Handlungsfelder des städtischen Personalmanagements zur Gestaltung des demografischen Wandels. Die Erkenntnisse des DAQ Projektes, insbesondere die Strukturanalysen, ergänzen und vertiefen unsere zentralen strategischen Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte. Das Projekt hat auch bei den dezentralen Führungskräften den Blick für die amts- und berufsspezifischen Anforderungen, die durch die demografischen Veränderungen entstehen, geschärft. Insgesamt war das Projekt durch seine systematische Herangehensweise – von der Analyse der kommunalen Rahmenbedingungen und Strukturdaten über die Konzipierung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen – eine Bereicherung für die weitere Arbeit.



www.rbk-direkt.de

Ansprechpartner:

Jürgen Kohlgrüber,
Leiter des Amtes für Personalbetreuung
und -verwaltung

Der Rheinisch-Bergische Kreis liegt östlich der Metropole Köln. Die Einwohnerzahl des Rheinisch-Bergischen Kreises lag zum Stichtag 30.06.2013 bei 278.091 Einwohnern. Er beschäftigte zum 31.12.2013 insgesamt 835 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Rheinisch-Bergische Kreis hat schon im Jahre 2007 den Strategieprozess 2020 ins Leben gerufen, um für die Anforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein. Aus diesem Prozess sind eine Vielzahl von Aktivitäten erwachsen, u.a. wurde im Jahre 2008 der Demografiebericht herausgegeben.

Der Rheinisch-Bergische Kreis hat sich in den letzten Jahren verstärkt gemeinsam mit seinen Führungskräften aller Führungsebenen den Fragen einer strategischen und kontinuierlichen Personalentwicklung gestellt und eine Vielzahl von Instrumenten entwickelt, um sich für die Zukunft als attraktiver Arbeitgeber und leistungsfähiger Dienstleister für seine Bürgerinnen und Bürger zu positionieren. Hier sind in erster Linie zu nennen: Personalbedarfskonzepte, bedarfsgerechte Einstellung von Ausbildungskräften, Führungs- und Führungsnachwuchs-Konzept, umfangreiches Fortbildungsprogramm, Gesundheits- und Konfliktmanagement. In Fortführung dieses Prozesses war die Beteiligung an dem überregionalen Projekt „DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ ein weiterer Baustein im Gesamtprozess des strategischen Personalmanagements.



www.wiesbaden.de

Ansprechpartner:

Bernhard Langanki,
Leiter des Personal- und
Organisationsamtes

Wiesbaden ist die Landeshauptstadt des Bundeslandes Hessen und wird auf Grund seiner Schönheit und seines milden Klimas auch als ‚Nizza des Nordens‘ bezeichnet. Als weltoffene Stadt, die eingebettet ist in das Rhein Main Gebiet, hat Wiesbaden rund 279.000 Einwohner, mit zunehmender Tendenz. Damit ist Wiesbaden die zweitgrößte Stadt in Hessen. Die Stadtverwaltung Wiesbaden beschäftigt rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Teilnahme am Projekt *Demografieaktive Qualifizierung* hat einen Beitrag geleistet, das Thema ‚demografischer Wandel‘ in das Bewusstsein politischer Handlungsträger zu rücken und die Personalarbeit im Handlungsfeld ‚Demografischer Wandel‘ um wirksame Instrumente zu erweitern. Zudem konnte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Veröffentlichungen zum Projekt im Personalmagazin der Landeshauptstadt Wiesbaden das Thema näher gebracht werden. Hierdurch wurde ein wesentlicher Beitrag für die Annahme und Akzeptanz des Themas geleistet.



www.fom.de

Das Kompetenzzentrum für Public Management an der FOM wurde 2013 durch die drei Wissenschaftler Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Prof. Dr. Hans-Dieter Schat und Prof. Dr. Stefan Heinemann gegründet.

Es übernimmt Aufgaben

- in der angewandten Forschung und Entwicklung,
- im Wissenstransfer,
- in der Innovationsförderung im Bereich der Public Management und Employability-Forschung und weiteren Feldern

und verdichtet neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Forschung zu praktischen Ergebnissen.

Ziel ist es, den Wissensaustausch zwischen den Hochschulzentren der FOM Hochschule, Verbänden, Organisationen und Institutionen insbesondere im Rahmen der Verbundforschung zu stärken.

Das KCP gewährleistet darüber hinaus die Unterstützung in der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Lehre im „Public Management“, zum Beispiel im Masterstudiengang „Master of Arts Management, Vertiefung Kommunales Management“ und Bachelorstudiengang „Bachelor of Laws, Vertiefung öffentliches Recht“.

unter Mitwirkung von:



www.prognos.de

Ansprechpartner:

Dr. Axel Seidel, COO
Marcel Hölterhoff,
Principal Organisations- und
Umsetzungsberatung

Die Prognos AG berät seit 1959 Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft. Mit neutralen Analysen, fundierten Prognosen und kritischen Evaluationen helfen wir Zukunftsoptionen zu erkennen und zu bewerten. Prognos zählt zu den führenden europäischen Wirtschaftsforschungs- und Beratungsunternehmen.

In interdisziplinären Teams erarbeiten wir über das breite Spektrum markt- und gesellschaftsbestimmender Themen Lösungen für die Probleme unserer Kunden, unterstützen die Entwicklung innovativer und kreativer Strategien und begleiten deren Umsetzungsprozess.

Beratungsmandate in den Bereichen Verwaltungsmodernisierung, Personalmanagement, und Organisationsentwicklung gehören seit vielen Jahren zum Kerngeschäft der Prognos AG und finden ihren Niederschlag in dem eigenständigen Geschäftsfeld „Organisations- und Umsetzungsberatung / Public Management“.

Das Projekt „Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ (DAQkommunal) wurde im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds zwischen dem 01.06.2012 und 31.08.2014 gefördert. Ziel der Initiative „weiter bilden“ ist es, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erhöhen, indem die betriebliche Qualifizierung und Personalentwicklung unterstützt wird. Das DAQ-Projekt diente dieser Zielsetzung. Hier wurde ein transferfähiges Instrumentarium entwickelt, mit dem das Personalmanagement und insbesondere die Personalentwicklung auf kommunaler Ebene strategisch ausgerichtet werden kann.



Projektleitung

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen ist Professor für Allgemeine BWL mit dem Schwerpunkt Personalmanagement an der FOM Hochschule. Zuvor arbeitete er u. a. als Technologieberater in leitender Position sowie als Referatsleiter »Arbeit und Gesundheit« beim Arbeitsministerium NRW. Seit März 2011 ist er an der FOM Hochschule tätig, wo er neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit auch das vom BMAS und ESF geförderte Projekt »DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen« als wissenschaftlicher Leiter betreute.

unter Mitwirkung von:

prognos

Projektpartner bis 31.12.2013

prospektiv

Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

Kommunale Partner:



STADT OLDENBURG ^{IO}

Rheinisch-Bergischer Kreis



ISBN 3-89275-076-9

FOM Hochschule

Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über mehr als 30 Studienorte in Deutschland. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten.

Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen.



Aachen | Augsburg | Berlin | Bochum | Bonn | Bönen | Bremen | Darmstadt | Dortmund | Duisburg | Düsseldorf | Essen | Frankfurt a. M. | Freiburg | Gütersloh | Hagen | Hamburg | Hannover | Kassel | Köln | Leipzig | Mannheim | Marl | München | Münster | Neuss | Nürnberg | Offenbach | Siegen | Stuttgart | Wesel | Wuppertal