

**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

Wahlpflichtfach Nr. 6:

Personalmanagement in Zeiten des organisatorischen Wandels aus  
sozialwissenschaftlicher und rechtlicher Perspektive auch unter  
Berücksichtigung der Tarifrechtsreform und künftiger  
Dienstrechtsreformen im öffentlichen Dienst

**Anwendung und Bedeutung von  
Personalentwicklungsinstrumenten in der öffentlichen  
Verwaltung in Baden-Württemberg –  
eine empirische Untersuchung auf kommunaler Ebene**

## **DIPLOMARBEIT**

zur Erlangung des Grades einer  
Diplom-Verwaltungswirtin (FH)

vorgelegt von

Sabine Ryrko

Studienjahr 2009/2010

Erstgutachter: Prof. Dr. Helmut Hopp  
Zweitgutachter: Prof. Peter Raviol

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....  | <b>II</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <b>IV</b> |
| <b>Anlagenverzeichnis</b> .....  | <b>V</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....   | <b>VI</b> |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2 Personalentwicklung – ein Handlungsfeld des Personalmanagements</b> .....         | <b>3</b>  |
| 2.1 Einordnung in das Personalmanagement .....   | 3         |
| 2.2 Notwendigkeit und Zielsetzung .....  | 4         |
| 2.3 Zielkonflikte .....  | 7         |
| 2.4 Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben .....                            | 9         |
| <b>3 Inhalte der Personalentwicklung</b> .....   | <b>13</b> |
| 3.1 Arten der Personalentwicklung.....   | 13        |
| 3.1.1 Bildung .....  | 14        |
| 3.1.2 Karriereplanung.....   | 15        |
| 3.1.3 Arbeitsstrukturierung .....  | 16        |
| 3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung .....  | 18        |
| 3.2.1 Personalentwicklung into-the-job .....   | 19        |
| 3.2.2 Personalentwicklung on-the-job .....   | 19        |
| 3.2.3 Personalentwicklung near-the-job .....   | 19        |
| 3.2.4 Personalentwicklung off-the-job .....  | 20        |
| 3.2.5 Personalentwicklung out-of-the-job .....   | 20        |
| 3.3 Erfolgskontrolle .....   | 20        |
| <b>4 Vorgehensweise bei der Untersuchung</b> .....                                     | <b>23</b> |
| 4.1 Methodik.....  | 23        |
| 4.2 Erläuterungen zur Auswertung.....  | 26        |
| <b>5 Untersuchung der Personalentwicklungspraxis in den Kommunalverwaltungen</b> ..... | <b>28</b> |
| 5.1 Allgemeine Angaben .....   | 28        |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.2      | Bedeutung und Anwendung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts ..... | 29         |
| 5.3      | Ziele der Personalentwicklung .....   | 34         |
| 5.4      | Einsatz von Personalentwicklungsarten .....                                     | 36         |
| 5.5      | Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten .....                              | 38         |
| 5.6      | Anwendung von Laufbahnmodellen .....  | 46         |
| 5.7      | Spezielle Personalentwicklungsprogramme .....                                   | 48         |
| 5.8      | Themenbereiche der durchgeführten Seminare.....                                 | 49         |
| 5.9      | Fachgebiete der Personalentwicklungsmaßnahmen.....                              | 51         |
| 5.10     | Organisation und Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen.....                 | 53         |
| 5.11     | Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen.....                             | 54         |
| 5.12     | Auswahl der Trainer .....   | 56         |
| 5.13     | Teilnahmebereitschaft.....  | 58         |
| 5.14     | Kosten und Arbeitszeitregelungen .....  | 59         |
| 5.15     | Erfolgskontrolle .....  | 60         |
| 5.16     | Anmerkungen der Befragten .....   | 61         |
| <b>6</b> | <b>Schlussbetrachtungen.....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>7</b> | <b>Handlungsempfehlungen .....</b>  | <b>65</b>  |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>VII</b> |
|          | <b>Anlagen .....</b>  | <b>X</b>   |
|          | <b>Erklärung nach § 36 Abs. 3 AprOVwgD.....</b>                                 | <b>LV</b>  |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Begriff des Personalmanagement .....                                   | 4  |
| Abbildung 2: Ziele der Personalentwicklung.....                                     | 7  |
| Abbildung 3: Personalentwicklung im Spannungsfeld.....                              | 8  |
| Abbildung 4: Zusammensetzung der Grundgesamtheit und des<br>Rücklaufs .....         | 28 |
| Abbildung 5: Mitarbeiterzahlen der teilnehmenden Behörden.....                      | 29 |
| Abbildung 6: Wichtigkeit systematischer Personalentwicklung.....                    | 30 |
| Abbildung 7: Wichtigkeit der Personalentwicklung für die<br>Verwaltungsspitze ..... | 31 |
| Abbildung 8: Anwendung eines systematischen<br>Personalentwicklungskonzepts .....   | 33 |
| Abbildung 9: Einführung systematischer<br>Personalentwicklungskonzepte .....        | 33 |
| Abbildung 10: Typische Zielsetzungen und deren Bedeutung .....                      | 36 |
| Abbildung 11: Rolle der Personalentwicklungsarten .....                             | 37 |
| Abbildung 12: Themengebiete der Seminar .....                                       | 51 |
| Abbildung 13: Fachgebiete der Personalentwicklungsmaßnahmen.....                    | 52 |
| Abbildung 14: Kostenübernahme .....   | 60 |

## Anlagenverzeichnis

|   |        |
|---|--------|
| Anlage 1: Grundgesamtheit der Befragung .....   | X      |
| Anlage 2: Begleitschreiben.....   | XIII   |
| Anlage 3: Fragebogen mit Anlage .....   | XV     |
| Anlage 4: Auswertung allgemeiner Daten .....  | XXI    |
| Anlage 5: Auswertung der Bedeutung und Anwendung systematischer<br>Personalentwicklungskonzepte .....   | XXII   |
| Anlage 6: Auswertung der Ziele der Personalentwicklung .....  | XXVI   |
| Anlage 7: Auswertung der Arten, Instrumente und spezielle<br>Programme der Personalentwicklung .....  | XXVIII |
| Anlage 8: Fachgebiete und Themen der Personalentwicklung .....  | XXXV   |
| Anlage 9: Auswertung der Durchführung und Organisation der<br>Personalentwicklung .....   | XXXVII |
| Anlage 10: Auswertung der Erfolgskontrolle.....   | XLV    |
| Anlage 11: Auswertung der Anmerkungen.....  | XLVI   |
| Anlage 12: Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben .....  | XLVII  |
| Anlage 13: Rolle des Personalentwicklers .....  | XLVIII |
| Anlage 14: Inhalte der Personalentwicklung.....   | XLVIII |
| Anlage 15: Auszug aus: Führungsaufgabe Personalentwicklung -<br>Empfehlungen des Gemeindetags zu Personal-entwicklung,<br>Personalmarketing und Ausbildung..... | XLIX   |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| Abs.   | Absatz  |
| Aufl.  | Auflage   |
| bzw.   | beziehungsweise                                     |
| d.h.   | das heißt   |
| EDV    | Elektronische Datenverarbeitung                     |
| f.     | folgende  |
| fachl. | fachlich  |
| ff.    | fortfolgende  |
| ggf.   | gegebenenfalls                                      |
| Hrsg.  | Herausgeber   |
| i.d.R. | in der Regel  |
| IHK    | Industrie- und Handelskammer                        |
| jew.   | jeweilig  |
| KGSt   | Verband für kommunales Management                   |
| NKHR   | Neues Kommunales Haushaltsrecht                     |
| Nr.    | Nummer  |
| sog.   | sogenannt   |
| syst.  | systematisch  |
| u.a.   | unter anderem                                       |
| vgl.   | vergleiche  |
| VHS    | Volkshochschule                                     |
| VWA    | Deutsche Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien e.V. |
| z.B.   | zum Beispiel  |

## 1 Einleitung

Inhalt der vorliegenden Arbeit ist die Personalentwicklung<sup>1</sup> von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung. Ausschlaggebend für die Wahl dieses Themas war die persönliche negative Erfahrung während der praktischen Ausbildung in einer Kommunalverwaltung mit der dort üblichen Personalentwicklungspraxis. Während bei einem in der Privatwirtschaft absolvierten Praktikum eine Sensibilisierung für das Thema Personalentwicklung erfolgte, schien diese in der öffentlichen Verwaltung kaum eine Rolle zu spielen. Dadurch wurde das Interesse an einer genaueren Betrachtung des Themenkomplexes „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ geweckt.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Untersuchung der Anwendung und Bedeutung von unterschiedlichen Personalentwicklungsinstrumenten in den Kommunalverwaltungen. Hierfür wurden die Personalstellen von 135 kommunalen Behörden in Baden-Württemberg, darunter 100 Städte mit mehr als 20.000 Einwohnern und 35 Landratsämter, einer empirischen Untersuchung unterzogen. Mittels eines standardisierten Fragebogens wurde innerhalb von zwei Wochen die jeweils gebräuchliche Personalentwicklungspraxis der Organisationseinheiten schriftlich abgefragt. Ziel dieser Befragung ist, die gängige Personalentwicklungspraxis in den kommunalen Behörden zu untersuchen.

Wesentliche Fragestellungen dabei sind:

- Welche Bedeutung hat (systematische) Personalentwicklung in der Praxis?
- Welche Ziele werden bei der Personalentwicklung der Mitarbeiter verfolgt?

---

<sup>1</sup> Eine Begriffsdefinition findet sich in Kapitel 3 „Inhalte der Personalentwicklung“, S. 13 dieser Arbeit.

- Welche Instrumente und Methoden der Personalentwicklung kommen zum Einsatz?
- Wie stellt sich die praktische Vorgehensweise bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen dar?

Diese Arbeit soll die Kommunalverwaltungen dazu anregen, sich mit dem Themenbereich Personalentwicklung und dem Nutzen, den eine durchdachte Personalentwicklung für eine Organisationseinheit mit sich bringt, auseinanderzusetzen. Die zuständigen Stellen sollen sich der Notwendigkeit von Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung - sofern noch nicht geschehen - bewusst werden.

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die Zielsetzung und Bedeutung, sowie die damit einhergehende Problemstellung eingegangen. Ebenso werden die an der Personalentwicklung beteiligten Personenkreise und die Anforderungen an diese behandelt, bevor im 3. Kapitel Arten und Methoden der Personalentwicklung näher beschrieben werden. Das 4. Kapitel erläutert die Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung, sowie die Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. Kapitel 5 stellt anschließend die Ergebnisse der Umfrage dar. Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse erfolgt in Kapitel 6 eine Schlussbetrachtung, welche erkannte Problematiken bei der Personalentwicklungspraxis aufzeigt. Abschließend geben Handlungsempfehlungen einen kurzen Ausblick.

#### Hinweis

In dieser Arbeit wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung immer nur die männliche Form verwendet, so z.B. „die Mitarbeiter“ statt „die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Selbstverständlich gelten alle Aussagen sowohl für weibliche als auch männliche Personen.



## 2 Personalentwicklung – ein Handlungsfeld des Personalmanagements

Personalentwicklung ist nicht als ein für sich allein stehendes Themengebiet zu verstehen. Sie findet sich im vielfältigen Kontext des Personalmanagements wieder und steht in Wechselwirkung mit anderen Teilbereichen dieses Managementkomplexes.<sup>1</sup> Im folgenden Kapitel wird gezeigt, wie sich Personalentwicklung in das Handlungsfeld Personalmanagement einordnet. Zudem wird aufgezeigt, warum Personalentwicklung in der heutigen Situation für Kommunalverwaltungen unerlässlich ist, welche Ziele dabei verfolgt werden und zu welchen Problemen es hierbei kommen kann. Auf die an der Personalentwicklung beteiligten Personenkreise und deren Anforderungen wird ebenso eingegangen, wie auf die Rolle der Erfolgskontrolle bei der Anwendung von Personalentwicklung.

### 2.1 Einordnung in das Personalmanagement

Der Begriff des Personalmanagement zerfällt in die Bereiche Verhaltenssteuerung und Systemgestaltung.

Verhaltenssteuerung ist gleichzusetzen mit Führung des Personals, wohingegen unter Systemgestaltung Führungstätigkeiten für das Personal zusammengefasst werden können. Verhaltenssteuerung beinhaltet die beiden Komponenten Mitarbeiterführung und Systemhandhabung, d.h. Planung, Entscheidung und Kontrolle von im Rahmen der Systemgestaltung strukturierten Ordnungen.

Unter Systemgestaltung werden zwei Systeme - das zur Lenkung der Verhaltenssteuerung einerseits und das zur Verhaltenskonditionierung (Vergütung) andererseits - subsumiert. Im System der Lenkung der

---

<sup>1</sup> Vgl. Kolb, Meinulf, Personalmanagement, Berlin 1995, S. 170f.

Verhaltenssteuerung ist neben Personalbedarfsdeckung und -freisetzung und den Arbeitsbedingungen auch Personalentwicklung angesiedelt.<sup>1</sup> Wie nachfolgend dargestellt, ist Personalentwicklung nicht eindeutig einer der beiden Komponenten zuordenbar, es kommt zu Überschneidungen.

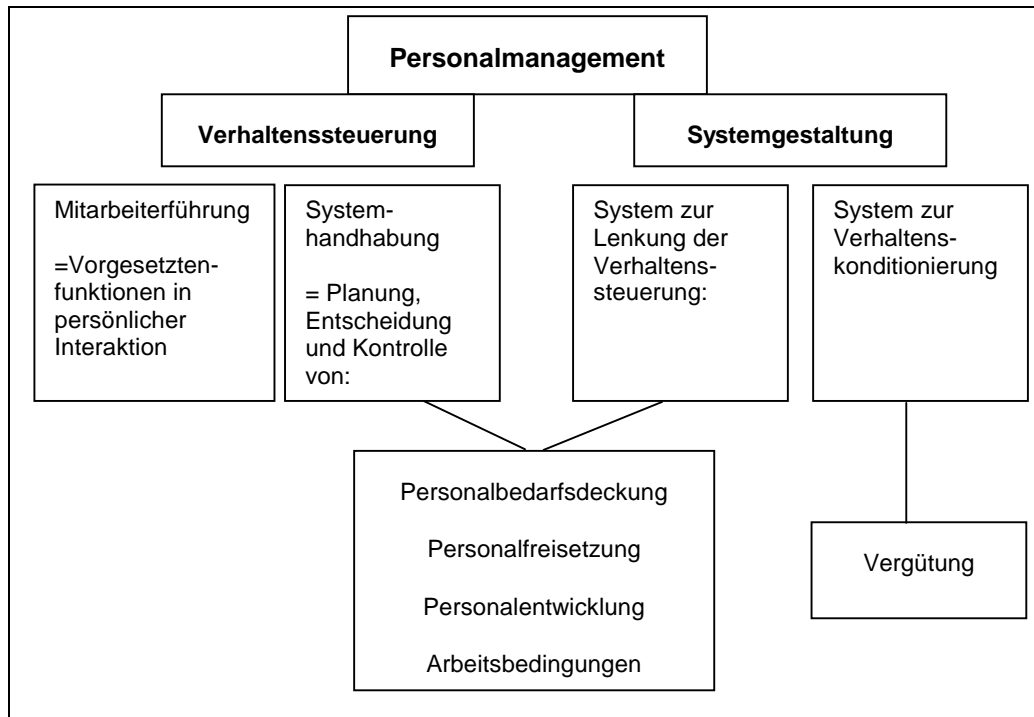


Abbildung 1: Begriff des Personalmanagement<sup>2</sup>  
(eigene Darstellung)

## 2.2 Notwendigkeit und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, kommen auf die Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber neue Herausforderungen zu.<sup>3</sup> Der Altersdurchschnitt der

<sup>1</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G., Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Aufl., Stuttgart 2007, S. 8f.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. Burkhart, Harald, Führungsaufgabe Personalentwicklung – Arbeitsgruppe öffnet ihren Werkzeugkoffer, in: Gemeindetag Baden-Württemberg (Hrsg.), Die Gemeinde (BWGZ), Nr. 13/09, 2009, S. 672f.; vgl. Regent, Erika, Personalentwicklung für das mittlere Lebensalter, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2007, Ausbildung, Weiterbildung, Management-Development, München 2007, S. 275.

Arbeitnehmer wird zunehmend höher und letztlich scheiden immer mehr Arbeitnehmer aus der Erwerbstätigkeit aus. Gleichzeitig folgt immer weniger Nachwuchs. Vor allem nach Einführung der Studiengebühren wird davon ausgegangen, dass zukünftig weniger Hochschulabsolventen auf den Arbeitsmarkt vorhanden sein werden.<sup>1</sup> Um die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation erhalten zu können, sind die Arbeitgeber gefordert, auch die Leistungsfähigkeit und Gesundheit älterer Mitarbeiter zu erhalten und Know-how-Verluste durch das Ausscheiden dieser möglichst gering zu halten oder im Idealfall zu vermeiden. Ebenso wenig sollten Arbeitgeber aus Kostengründen Ausbildungsplätze streichen, sondern Nachwuchskräfte qualifizieren. So kann dem vielfach prophezeiten zukünftigen Fach- und Führungskräfte-mangel entgegen gewirkt werden. Denn nur wenn rechtzeitig und gezielt dafür gesorgt wird, vorhandenes Mitarbeiterpotential zu erhalten und zu fördern bzw. Nachwuchs zu qualifizieren, kann über den erforderlichen Stamm an qualifizierten Fach- und Führungskräften verfügt werden.<sup>2</sup>

Darüber hinaus benötigen die Verwaltungsbehörden, welche sich im Wandel zu modernen, kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen befinden, hierzu gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter, die den Anforderungen gerecht werden können.<sup>3</sup> Durch den zielgerichteten Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen muss an dieser Stelle dafür gesorgt werden, dass die Kommunalverwaltungen einerseits als Arbeitgeber attraktiv bleiben und, dass das in der Organisation bereits vorhandene Personal andererseits entsprechend gebildet und gefördert wird. Gelingt dies nicht, wird es der baden-württembergischen

---

<sup>1</sup> Vgl. Klotz, Annette, Berufsausbildung, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 75.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda; vgl. Mentzel, Wolfgang, Personalentwicklung, Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, München 2005, 2. Aufl., S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart 2008, 3. Aufl., S. 367; Vgl. Schäfer, Norbert, Organisationspsychologie für die Praxis, Sternenfels 2005, 2. Aufl., S. 102.

Kommunalverwaltung nicht möglich sein, ihren derzeitigen hohen Leistungsstandard zu halten.<sup>1</sup>

Durch die Europäische Union und die fortschreitende Globalisierung wachsen die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung. Die Kommunen stehen zunehmend im Wettbewerb, in dem sie sich durch hohe Leistungsstandards und modernes Verwaltungshandeln behaupten müssen. Zudem erfordern die mit der Europäischen Union einhergehenden Neuerungen und Regelungen zusätzliche und neue Qualifikationen seitens der Behördenmitarbeiter. Dasselbe gilt auch für den zunehmenden Einsatz neuer Technologien, welche zur Erbringung von Dienstleistungen eingesetzt werden.<sup>2</sup>

Mit Personalentwicklung sind vielfältige Zielsetzungen verbunden. Hierbei ist zwischen den Zielen der Verwaltungseinheit und den Zielen der Mitarbeiter zu unterscheiden.<sup>3</sup> Die Ziele der Personalentwicklung leiten sich idealerweise aus den Leitzielen der Behörde ab. Die Zielsetzungen der Verwaltungseinheit müssen dazu entsprechend konkretisiert, formuliert und dokumentiert werden. Anschließend müssen aus den jeweiligen Leitzielen konkrete Einzelmaßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet werden können, welche der Zielerreichung dienen.<sup>4</sup>

Konkrete Einzelziele der Personalentwicklung werden in der nachfolgenden Tabelle sowohl aus Sicht des Arbeitgebers als auch aus der Sicht des Arbeitnehmers dargestellt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Burkhart, 2009, S. 672f.

<sup>2</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Personalentwicklung im Veränderungsprozess, Nr. 3/2000, 2000, S. 21.

<sup>3</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 369.

<sup>4</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, 2000, S. 25.

**Ziele aus Sicht des Arbeitgebers**

**Ziele aus Sicht des Arbeitnehmers**

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung des notwendigen Bestands an Führungskräften und Spezialisten</li> <li>▪ Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und jüngeren Fachexperten</li> <li>▪ Erzielung einer größeren Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt</li> <li>▪ Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb der Organisationseinheit</li> <li>▪ Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter</li> <li>▪ Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen Soft Skills</li> <li>▪ Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation</li> <li>▪ Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit</li> <li>▪ Erhöhung der fachlichen Qualifikation</li> <li>▪ Anpassung an die Erfordernisse der Technologie</li> <li>▪ Kostenverminderung durch Schulung des Kostenbewusstseins und -verständnisses</li> <li>▪ Erhöhung der Arbeitszufriedenheit</li> <li>▪ Senkung der Fluktuation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten</li> <li>▪ Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahme qualifizierterer Aufgaben</li> <li>▪ Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg und verbesserte Laufbahnmöglichkeiten</li> <li>▪ Erhöhung des Einkommens und somit Minderung wirtschaftlicher Risiken</li> <li>▪ Steigerung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten</li> <li>▪ Erhöhung des persönlichen Prestiges</li> </ul> |
|--|---|

Abbildung 2: Ziele der Personalentwicklung<sup>1</sup>  
(eigene Darstellung)

**2.3 Zielkonflikte**

Die beim Einsatz von Personalentwicklung durch Arbeitgeber angestrebten Ziele sind nicht kongruent mit denen der Arbeitnehmer. Personalentwicklung steht im Spannungsfeld zwischen den Leistungsanforderungen und Leistungszielen der Verwaltung und ihrer

---

<sup>1</sup> Vgl. Staehle, Wolfgang H., Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999, S. 875.

Beteiligten und den Erwartungen, Bedürfnissen und Potentialen der Mitarbeiter.<sup>1</sup>

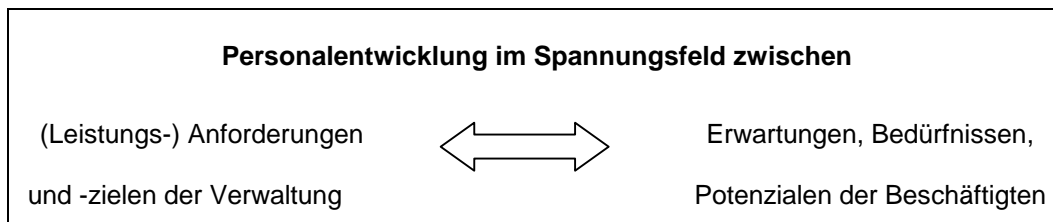


Abbildung 3: Personalentwicklung im Spannungsfeld<sup>2</sup>  
(eigene Darstellung)

Die vorgehend dargestellten Differenzen können zu Zielkonflikten führen.

Es liegt im Interesse des Arbeitgebers, seine Mitarbeiter durch entsprechende Maßnahmen dahingehend zu bilden und zu fördern, dass diese zur Steigerung der Leistungsfähigkeit seiner Unternehmung beitragen können. Dazu ist es nötig, im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen den Mitarbeitern die entsprechenden Qualifikationen zu vermitteln und diese zu erhöhen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Unternehmung in der Lage ist, ihren Leistungsstandard mindestens zu halten. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung wird häufig vor dem Hintergrund der angespannten Finanzlage die Ressource Personal als Kostenfaktor und Personalentwicklung als Einsparpotenzial gesehen.<sup>3</sup>

Bei der Implementierung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts, ebenso wie beim Einsatz ausgewählter Personalentwicklungsinstrumente, muss sich die einzelne Behörde an ihren übergeordneten Verwaltungszielen orientieren. Dies erleichtert zu priorisieren und Zielkonflikte zu erkennen und diese so gering wie möglich

---

<sup>1</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, 2000, S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda, S. 14.

<sup>3</sup> Vgl. Burkhart, 2009, S. 672f.

zu halten.<sup>1</sup> Bekanntlich können Personalentwicklungsmaßnahmen nur erfolgreich eingesetzt werden, wenn sich die beteiligten Parteien darüber im Klaren sind, welche Zielsetzungen es zu erreichen gilt.<sup>2</sup>

Kritiker werfen der Arbeitgeberseite bisweilen vor, die Ziele und Interessen der Mitarbeiter würden nur insoweit berücksichtigt als sie dem Arbeitgeber entgegen kommen oder dienen.<sup>3</sup> Jedoch ist eine systematische und zielgerichtete Personalentwicklung nur möglich, wenn sowohl die Ziele der Verwaltung als auch die der Mitarbeiter erkannt und in Einklang gebracht werden.<sup>4</sup>

## 2.4 Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben

Durch die Prozesse der Verwaltungsreform spielt die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung eine stärker werdende Rolle. Vor diesem Hintergrund sollte auch Personalentwicklung generell dezentral angelegt werden. Dennoch ist eine zentrale Planung, Koordination und Steuerung der Personalentwicklungspraxis von Nöten.<sup>5</sup> Daher gibt es in den Organisationseinheiten eine Vielzahl von Stellen, die unterschiedliche Personalentwicklungsaufgaben übernehmen. In den Kommunalverwaltungen sind dies:

- die Verwaltungsspitze,
- die Personabteilung als Personalentwickler,
- die Führungskraft,
- die Personalvertretung,
- der Mitarbeiter.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Gemeindetag Baden-Württemberg (Hrsg.), Führungsaufgabe Personalentwicklung, Empfehlungen des Gemeindetags zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009, S. 5f., siehe Anlage 15, Anhang S. XLIX dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, 3. Aufl., S. 368.

<sup>4</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, 2000, S. 13.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>6</sup> Vgl. Anlage 12: Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben, Anhang S. XLVII dieser Arbeit.

Die **Verwaltungsspitze** entscheidet, ob Personalentwicklung betrieben werden soll und welche grundlegenden Ziele dabei verfolgt werden. Nur wenn die Verwaltungsspitze hinter der Ein- und Durchführung von (systematischer) Personalentwicklung steht und sich mit den gesetzten Zielen identifiziert, kann diese erfolgreich eingesetzt werden. Durch die Integration des Themas Personalentwicklung in das Leitbild der Verwaltung, sofern vorhanden, kann die Motivation aller Beteiligten erhöht werden.<sup>1</sup> Letztlich trägt die Verwaltungsspitze die Gesamtverantwortung für das Gelingen der Personalentwicklungsarbeit.<sup>2</sup>

Die **Personalabteilung** übernimmt die Aufgaben der Personalentwicklung als eine der grundlegenden Funktionen der Personalarbeit.<sup>3</sup> Im Idealfall wird Personalentwicklung von einer eigens dafür zuständigen und ausgebildeten Fachkraft übernommen. Während der Personalentwickler in traditionellen Organisationen als Lehrer für Erwachsenenbildung gesehen wird, ist er in transitionalen Organisationen Berater, Moderator und methodischer Gestalter von Veränderungsprozessen.<sup>4</sup>

Die Aufgaben erstrecken sich von der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs über Festlegung und Organisation der Einzelmaßnahmen bis zu deren Überwachung und Evaluation.<sup>5</sup> Ebenso kann die Durchführung des Mitarbeitergesprächs in das Aufgabengebiet fallen. Personalentwickler beraten, unterstützen und qualifizieren Mitarbeiter, Führungskräfte und die Verwaltungsspitze in Personalentwicklungsfragen. Bei der Aufgabenbewältigung kann sich externer Hilfe, beispielsweise von Beratern, bedient werden.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, 2000, S. 29.

<sup>3</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 15.

<sup>4</sup> Vgl. Becker, Manfred, Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart 2009, 5. Aufl., S. 706; vgl. Anlage 13: Rolle des Personalentwicklers, Anhang S. XLVIII dieser Arbeit.

<sup>5</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 15.

<sup>6</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, 2000, S. 29.



Die **Führungskraft** ist hauptverantwortlich für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Von der Führungskraft und ihrer Kompetenz, den Mitarbeiter zu fördern, zu unterstützen und zu steuern, hängt es weitgehend ab, ob Personalentwicklung gelingt.<sup>1</sup> Deshalb fällt ihr eine Schlüsselrolle bei der Personalentwicklung zu. Die Führungskraft ist zudem bei der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs des einzelnen Mitarbeiters beteiligt, ebenso beim Vollzug der Einzelmaßnahmen und deren Erfolgskontrolle hinsichtlich der angestrebten Ziele.<sup>2</sup>

Der **Personalvertretung** kommt die Aufgabe zu, dafür Sorge zu tragen, dass die Interessen des einzelnen Mitarbeiters und die bestimmter Mitarbeitergruppen gewahrt werden. Zudem hat die Personalvertretung über die Auswahl der Zielgruppen, der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, die Instrumente und die Handlungsfelder der Personalentwicklungsmaßnahmen zu wachen. Idealerweise kann die Personalvertretung auch außerhalb ihrer gesetzlich festgelegten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ihre Vorstellungen einbringen, welche dann berücksichtigt werden.<sup>3</sup>

Sofern in der jeweiligen Organisationseinheit Gleichstellungsbeauftragte, Ausländerbeauftragte o.ä. vorhanden sind, sollten deren Vorstellungen ebenfalls Berücksichtigung finden.<sup>4</sup>

Der **Mitarbeiter** selbst ist ebenfalls Träger der Personalentwicklung. Das vorhandene Personalentwicklungsangebot muss beim einzelnen Mitarbeiter Akzeptanz finden. Gelingt dies nicht, ist das attraktivste Personalentwicklungsangebot wertlos. Deshalb ist es von besonderer Wichtigkeit, den Mitarbeiter durch Gespräche bei der Planung mit

---

<sup>1</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, 2000, S. 31.

<sup>2</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 15f.

<sup>3</sup> Vgl. KGSt-Bericht, Nr. 3/2000, S. 29.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

einzu beziehen und seine individuellen Wünsche soweit wie möglich zu berücksichtigen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 17.

### 3 Inhalte der Personalentwicklung

Sucht man in der Literatur nach einer Definition für den Begriff „Personalentwicklung“, ist festzustellen, dass es eine große Vielfalt von unterschiedlichen Begriffsbestimmungen gibt.<sup>1</sup> Es findet sich keine einheitliche, allgemeingültige Begriffsdefinition, wobei sich die unterschiedlichen Definitionen oftmals gegenseitig ergänzen oder ähneln. Vorliegende Arbeit nimmt Bezug auf die Begriffsbestimmung nach Berthel und Becker, Fred G. Diese verstehen unter Personalentwicklung die Gesamtheit der Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie beziehen sich auf einzelne Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen einer Verwaltungseinheit und kennzeichnen sich durch Veränderung deren Qualifikation und/oder Leistung durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung. Sie werden unter Berücksichtigung des Arbeitskontextes durchgeführt, wobei ihr Hauptaugenmerk auf dem Erreichen von betrieblichen und persönlichen Zielen liegt.<sup>2</sup>

#### 3.1 Arten der Personalentwicklung

Die verschiedenen Personalentwicklungstätigkeiten werden in Kategorien eingeteilt. Es existieren verschiedene Unterscheidungskriterien. Eine einheitliche Systematisierung gibt es nicht. Gegliedert werden kann nach Adressaten, Zielen, Arbeitsplatznähe oder Hauptanwendungsgebieten der Personalentwicklung.<sup>3</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird die Differenzierung nach Hauptanwendungsgebieten gewählt. Dabei erfolgt eine Einteilung der Personalentwicklungstätigkeiten, durch welche Veränderungen der

---

<sup>1</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 306.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Vgl. Staehle, 1999, S. 879f.

Leistungen und Qualifikationen des Personals erzielt werden können in drei Arten: Bildung, Arbeitsstrukturierung und Karriereplanung. Diese Auffassung teilen beispielsweise auch Berthel und Becker, Fred G. und Staehle. Manfred Becker hingegen differenziert zwischen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung.<sup>1</sup>

Bis zum Ende der 90er-Jahre wurde Personalentwicklung mit dem Begriff (Personal-) Bildung gleichgesetzt. Diese ist noch immer ein grundlegender Baustein von Personalentwicklung, jedoch sollten die Komponenten Arbeitsstrukturierung und Karriereplanung immer weiter in den Fokus von Personalentwicklern rücken.<sup>2</sup>

### 3.1.1 Bildung

Der Begriff Bildung umfasst sämtliche Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln, festzustellen und den technischen Neuerungen anzupassen. Maßnahmen, die dem beruflichen Aufstieg dienen, sind hierbei eingeschlossen. Unter Bildung wird berufliche Ausbildung und berufliche Fortbildung verstanden. Allgemeinbildung ist hiervon abzugrenzen.<sup>3</sup>

**Berufsausbildung** umfasst alle zielgerichteten, systematisch und methodisch geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung in Berufen.<sup>4</sup> Hierzu gehören Berufs(erst)ausbildung, Traineeausbildung und Anlernausbildung.<sup>5</sup> **Fortbildung** folgt i.d.R. auf Berufsausbildung und beinhaltet die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche die Qualifikation eines

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 3ff.; vgl. Anlage 14: Inhalte der Personalentwicklung, Anhang S. XLVIII dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. Müller-Vorbügggen, Michael, Struktur und Strategie der Personalentwicklung, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrügggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 385; vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 339.

<sup>4</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 241.

<sup>5</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 385; vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 339ff.

Mitarbeiters sicherstellen, ergänzen oder vertiefen.<sup>1</sup> In § 1 Abs. 3 und Abs. 4 des Berufsbildungsgesetzes finden sich Legaldefinitionen der Begriffe Berufsausbildung und Fortbildung:

- „Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen.“
- „Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen.“

Zusammenfassend lässt sich Bildung unterteilen in:

- berufliche Erstausbildung Erwachsener
- Anpassung- und Ergänzungsfortbildung bei technischen Veränderungen im Arbeitsprozess
- Aufstiegsfortbildung zur Vorbereitung auf die Übernahme höherwertiger Aufgaben in der Organisation
- berufliche Umschulung
- berufliche Rehabilitation, Resozialisation und Reaktivierung<sup>2</sup>

### 3.1.2 Karriereplanung

Hinter dem Begriff der Karriereplanung verbirgt sich der individuelle berufliche Werdegang eines Arbeitnehmers. Karriere wird dabei nicht mit beruflichem Aufstieg gleichgesetzt, sondern als jede beliebige Stellenfolge im betrieblichen Stellengefüge verstanden.<sup>3</sup> Demzufolge kann Karriereplanung als Versetzung innerhalb einer Unternehmung angesehen werden. Solche Versetzungen wirken sich sowohl für den Arbeitgeber als

---

<sup>1</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 386.

<sup>2</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 340.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 372; vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 391.

auch für den Arbeitnehmer positiv aus: der Betrieb profitiert von flexibel einsetzbaren, leistungsfähigen Mitarbeitern; für den Mitarbeiter kann die mit einer anderen Position verbundene Abwechslung eine Motivation darstellen.<sup>1</sup>

Nach Hopp und Göbel prognostiziert Karriereplanung die zu erwartende tatsächliche Stellenfolge eines Arbeitnehmers und stellt die nötigen Förderungsmaßnahmen bereit.<sup>2</sup>

Karriereplanung dient dazu, Versetzungs- und auch Beförderungsentscheidungen bei Vakanzen oder neu geschaffenen Stellen nicht zufällig oder improvisiert, sondern zielgerecht zu treffen. Im Idealfall treffen betrieblich erforderlicher Karrierebedarf und Mitarbeiter mit entsprechenden persönlichen Karrierezielen aufeinander.<sup>3</sup> Die Aufgabe der Karriereplanung ist folglich, die Organisation quantitativer und qualitativer Bedarfsdeckung unter Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche, soweit dies möglich ist.<sup>4</sup> Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Karriereplanung sind Führungslaufbahn, Fachlaufbahn und Projektlaufbahn.<sup>5</sup>

### **3.1.3 Arbeitsstrukturierung**

Unter diesem Begriff ist die Ausgestaltung von Inhalt, Umgebung und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene eines Arbeitssystems zu verstehen.<sup>6</sup> Arbeitssystem ist das Arbeitsfeld einer Unternehmung, in dem klar abgegrenzte Teilaufgaben durch Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen erledigt werden. Arbeitsstrukturierung umfasst alle Strategien, die eine Umgestaltung des Arbeitsfeldes zum Gegenstand haben. Nebst

---

<sup>1</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 372.

<sup>2</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 392.

<sup>3</sup> Vgl. Staehle, 1999, S. 888ff.

<sup>4</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 520.

<sup>5</sup> Vgl. Mentzel, 2005, S. 142f.

<sup>6</sup> Vgl. Staehle, 1999, S. 894.

qualitativer und quantitativer Arbeitsfeldvergrößerung gibt es auch Arbeitsfeldverkleinerung, welche jedoch nicht in den Bereich Personalentwicklung fällt.<sup>1</sup>

Maßnahmen der Arbeitsfeldvergrößerung sind Job Enlargement, Job Rotation (je quantitativ), Job Enrichment und Schaffung oder Erhöhung der Gruppenautonomie (je qualitativ). Teilautonome Arbeitsgruppen, deren Gegenstand die Ausgestaltung der Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume von Tätigkeiten ist,<sup>2</sup> bleiben in der vorliegenden Arbeit jedoch unberücksichtigt.

Beim **Job Enlargement** handelt es sich um horizontale Aufgabenerweiterung. Dabei wird der Arbeitsplatz so umgestaltet, dass zum bisherigen Arbeitsinhalt weitere qualitativ gleichwertige Aufgaben hinzukommen.

**Job Enrichment** beinhaltet Verantwortungserweiterung und Arbeitsbereicherung. Durch Umstrukturierung des Arbeitsplatzes wird der bisherige Arbeitsinhalt bereichert durch komplexere, anspruchsvollere Aufgaben.<sup>3</sup> Job Enrichment bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, was die individuelle Motivation erhöhen kann.<sup>4</sup> Beide Strategien haben zum Ziel, eine erhöhte Flexibilität und eine bessere Personaleinsatzplanung durch Umgestaltung der Arbeitsinhalte zu erreichen.<sup>5</sup>

Unter **Job Rotation** wird Qualifizierung durch planmäßigen Arbeitsplatzwechsel unter Veränderung der Aufgabe, Kompetenzen und Verantwortung verstanden.<sup>6</sup> Die Teilnahme an einem Rotationsprogramm trägt zu einem besseren Verständnis für andere Funktionsbereiche bei.

---

<sup>1</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 356.

<sup>2</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 387.

<sup>3</sup> Vgl. Wilms, Wolfgang J., Job Enlargement und Job Enrichment, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 409.

<sup>4</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 366.

<sup>5</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 568.

<sup>6</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 361.

Weitere Ziele sind Steigerung von Motivation, Qualifikation, Produktivität und Flexibilität, sowie Humanisierung der Arbeit.<sup>1</sup> Bei der Durchführung von Job Rotation muss damit gerechnet werden, dass es während der Einarbeitungsphase zu Störungen im Arbeitsablauf und Reibungsverlusten kommen kann.<sup>2</sup>

### 3.2 Maßnahmen der Personalentwicklung

In der Praxis geschieht keine isolierte Betrachtung und Anwendung der erläuterten Personalentwicklungsarten. Im Zuge der Personalentwicklungspraxis findet eine Kombination von Maßnahmen aus allen drei Bereichen statt. Durch die daraus resultierende Verzahnung, sind Einzelmaßnahmen oft nicht eindeutig einem Teilbereich zuordenbar, es kommt zu Überschneidungen.<sup>3</sup>

Zur systematischen Einordnung der einzelnen Maßnahmen erfolgt deren Unterscheidung danach, in welcher räumlichen und zeitlichen Relation sie zur Arbeitsaufgabe des zu entwickelnden Mitarbeiters stehen. Somit wird differenziert nach

- Personalentwicklung into-the-job
- Personalentwicklung on-the-job
- Personalentwicklung near-the-job
- Personalentwicklung off-the-job
- Personalentwicklung out-of-the-job

Darüber hinaus können die Entwicklungsmaßnahmen danach unterschieden werden, ob sie ausschließlich auf Individualentwicklung oder auch auf Teamentwicklung abzielen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 568.

<sup>2</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 389.

<sup>3</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 387.

<sup>4</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 394ff.; vgl. Klimecki, Rüdiger G./Gmür, Markus, Personalmanagement-Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 2005, S. 207.



### **3.2.1 Personalentwicklung into-the-job**

Sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen, die notwendig sind, damit einer Person überhaupt die Ausübung eines Berufes möglich ist, sind unter diesem Begriff zusammengefasst. Diese Maßnahmen finden in räumlicher und zeitlicher Distanz zum Arbeitsplatz statt, sind aber mit der Aufgabe eng verknüpft. Erklärtes Ziel ist es, ein neues Mitglied der Organisation zur Wahrnehmung seiner Tätigkeiten zu befähigen.

Zu den into-the-job Maßnahmen zählen z.B. die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Durchführung von Trainee-Programmen und die Berufsausbildung.<sup>1</sup>

### **3.2.2 Personalentwicklung on-the-job**

Mit diesem Begriff werden Maßnahmen bezeichnet, die direkt am Arbeitsplatz in Ausübung der Arbeit stattfinden. Arbeiten und Lernen am Arbeitsplatz stehen dabei in unmittelbarem Zusammenhang.<sup>2</sup> Dabei ist die Situation am Arbeitsplatz derart umzugestalten, dass eine zielgerichtete Fortbildung der Mitarbeiter möglich wird. Maßnahmen der Personalentwicklung on-the-job sind z.B. Projektarbeit, Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, Mentoring und Coaching. Personalentwicklung on-the-job gilt als besonders effizient, da das Gelernte unmittelbar umgesetzt wird.<sup>3</sup>

### **3.2.3 Personalentwicklung near-the-job**

„Konzepte der Personalentwicklung near-the-job stellen den Versuch dar, Entwicklungsschritte durch die vorübergehende Ausgliederung der zu entwickelnden Person aus dem Tagesgeschäft zu ermöglichen, und dabei den Problemlösungsbezug zur Arbeitsaufgabe dennoch so weit als möglich zu erhalten.“<sup>4</sup> Die Personalentwicklung erfolgt hierbei in einem

---

<sup>1</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 394; vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 207ff.

<sup>2</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 777; vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 389.

<sup>3</sup> Vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 209ff.

<sup>4</sup> ebenda, S. 213.

arbeitsplatzähnlichen Umfeld. Qualitätszirkel und Lernstatt stellen solche near-the-job Maßnahmen dar.<sup>1</sup>

### **3.2.4 Personalentwicklung off-the-job**

Diese Maßnahmen werden in räumlichem und zeitlichem Abstand zum Arbeitsplatz durchgeführt. Ziel ist es, dem Mitarbeiter aus der Distanz zu seiner eigentlichen Aufgabe neue Qualifikationen zu vermitteln und ihn zu motivieren. Hierfür können unternehmensexterne Fachkompetenzen erforderlich sein, auf die zurückgegriffen wird.

Personalentwicklung off-the-job wird wiederum unterschieden in individuelle und kollektive Methoden. Ein Beispiel für die individuellen Methoden ist das Selbststudium. Zu den kollektiven Methoden zählen u.a. Seminare, Vorträge, Planspiele und Outdoor-Training.<sup>2</sup>

### **3.2.5 Personalentwicklung out-of-the-job**

Hierunter werden Maßnahmen subsumiert, die Entwicklung in neue Tätigkeitsfelder innerhalb oder außerhalb der Unternehmung möglich machen sollen.<sup>3</sup> Dazu zählen auch solche Maßnahmen, die auf das Ausscheiden aus der beruflichen Tätigkeit vorbereiten sollen, mit dem Ziel, den Übergang in den Ruhestand zu erleichtern.<sup>4</sup>

## **3.3 Erfolgskontrolle**

Personalentwicklung kann als erfolgreich angesehen werden, wenn bei ihrer Durchführung neben den Zielen des Arbeitgebers auch die des Mitarbeiters erreicht, und dessen Erwartungen erfüllt werden.<sup>5</sup>

Erfolgskontrollen dienen dazu festzustellen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Im Rahmen der Personalentwicklung stellt dies eine schwierige

---

<sup>1</sup> Vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 207ff.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda; vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 396f.

<sup>3</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 390.

<sup>4</sup> Vgl. Krieg, Hans Jürgen/Ehrlich, Harald, Personal, Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, Stuttgart 1998, S. 229.; vgl. Kolb, Meinulf, 1995, S. 171.

<sup>5</sup> Vgl. Mentzel, 2005, S. 279ff.

Aufgabe dar. Grund hierfür ist, dass zwischen dem Lernprozess und -ergebnis einerseits und der Anwendung des Erlernten am Arbeitsplatz andererseits unterschieden werden muss.<sup>1</sup>

Evaluationsmaßnahmen werden aus Arbeitgebersicht häufig als teuer und unnötig erachtet und unterbleiben daher meist gänzlich. Damit zielgerichtete Personalentwicklung stattfinden kann, ist jedoch die Bewertung der ausgeführten Aktivitäten und Handlungsalternativen grundsätzlich eine wichtige Voraussetzung.<sup>2</sup>

Erfolgskontrollen sollen nicht nur den Entwicklungserfolg, der durch eine Maßnahme erzielt wird, ermitteln. Durch Erfolgskontrollen werden weitere Ziele verfolgt:

- Ermittlung, ob und inwieweit das Ergebnis einer Maßnahme zur Erreichung der Ziele der Organisationseinheit beiträgt, (Legitimationsfunktion).
- Analyse von Ursachen, falls Abweichungen von den Entwicklungszielen festgestellt werden. Dies dient der Planung von zukünftigen Maßnahmen und soll dazu beitragen, solche Abweichungen zu vermeiden, (Entwicklungsfunktion).
- Ergreifen, Einleiten und Versuch von unmittelbaren Hilfestellungen und Korrekturmaßnahmen aufgrund bekannter Abweichungsursachen. Damit soll dazu beigetragen werden, Zielverfehlungen vorzubeugen, (Aktionsfunktion).<sup>3</sup>

Ansatzmöglichkeiten zur Durchführung von Erfolgskontrollen gibt es zum einen im Lernfeld und zum anderen bei der Anwendung am Arbeitsplatz. Kontrollmethoden können beispielsweise Befragungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Prüfungen und Tests sein, welche auch parallel angewandt werden können.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Mentzel, 2005, S. 279ff.

<sup>2</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 411.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 413.

<sup>4</sup> Vgl. Mentzel, 2005, S. 285ff.

Neben Kontrollen des Entwicklungserfolges sollte eine ökonomische Kontrolle stattfinden, welche sich auf Kosten und Erträge bezieht. Personalentwicklung stellt eine Investition dar, die zunächst Kosten verursacht, bevor sie später zu Erträgen führt. Die ökonomische Kontrolle setzt sich zusammen aus Kosten- und Rentabilitätskontrolle.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Olfert, Klaus, Personalwirtschaft, 12. Aufl., Ludwigshafen 2006, S. 407ff.

## 4 Vorgehensweise bei der Untersuchung

### 4.1 Methodik

Für die Durchführung der empirischen Untersuchung der Anwendung und Bedeutung von Personalentwicklungsinstrumenten in der Kommunalverwaltung wurde die schriftliche Befragung als Erhebungsmethode gewählt. Der Einsatz eines standardisierten Fragebogens machte es möglich, binnen kurzer Zeit die befragten Behörden zu erreichen, welche geographisch auf die gesamte Fläche des Landes Baden-Württemberg verteilt sind.

Vor Beginn einer empirischen Forschung ist es notwendig, die Grundgesamtheit der Befragten festzulegen. Unter dem Begriff Grundgesamtheit wird die Menge der Fälle verstanden, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen.<sup>1</sup> Bei der zugrunde liegenden Befragung wurden 135 Behörden mit Sitz in Baden-Württemberg, darunter alle Stadtverwaltungen der Städte mit mehr als 20.000 Einwohnern und 35 Landratsämter ausgewählt.<sup>2</sup>

Auf die Festlegung der Erhebungsmethode und der Grundgesamtheit der Befragten folgte die Operationalisierung der für die Arbeit relevanten Fragestellungen, d.h. die Zuordnung von empirisch erfassbaren oder zu erfragenden Indikatoren zu einem theoretischen Begriff.<sup>3</sup> Somit werden die für die Untersuchung bedeutsamen Fragen in konkret ermittelbare

---

<sup>1</sup> Vgl. Mayer, Hans-Otto, Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München 2008, S. 190.

<sup>2</sup> Vgl. Anlage 1: Grundgesamtheit der Befragten, Anhang S. X dieser Arbeit.

<sup>3</sup> Vgl. Konrad, Klaus, Mündliche und schriftliche Befragung – ein Lehrbuch, 5. Aufl., Landau 2007, S. 67.

Angaben transformiert.<sup>1</sup> Der erstellte Fragebogen<sup>2</sup> umfasst 20 Fragen bzw. Fragenpakete, welche aus mehreren thematisch zusammengehörenden Teilfragen bestehen. Inhaltlich befassen sich die Fragen mit folgenden Themenbereichen:

- Bedeutung und Zielsetzung (systematischer) Personalentwicklung in der kommunalen Praxis
- Anwendung von Personalentwicklungsarten, -instrumenten und -methoden
- Praktische Durchführung und Vorgehensweisen
- Evaluation der Personalentwicklungspraxis

Im Fragebogen sind geschlossene, halboffene und offene Fragen enthalten. Mehrfachnennungen waren bei einigen Fragen möglich. Bei Wertungsfragen wurde sowohl eine fünfstufige Skalierung von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“, als auch eine vierstufige Skala von „häufig“ bis „nie“ festgelegt. Bewertungen wurden von den Befragten bei Fragen nach der Bedeutung von Personalentwicklung und deren Zielen verlangt, ebenso bei Fragen nach der Anwendung von Personalentwicklungsarten und -instrumenten und der praktischen Durchführung und Vorgehensweise. Bei der Bewertung der Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter an den Maßnahmen der Personalentwicklung wurde eine Bewertungsskala mit vier Stufen von „sehr hoch“ bis „nicht vorhanden“ zugrunde gelegt. Bei der Frage nach den eingesetzten Personalentwicklungsarten und -instrumenten, den abgedeckten Themenbereichen und der Durchführung der Maßnahmen wurde zudem eine Einteilung in die Mitarbeitergruppen „Führungskräfte“, „Sachbearbeiter“ und „Auszubildende“ vorgenommen. Dies soll einer besseren Differenzierung bei der Auswertung dienen. Außerdem

---

<sup>1</sup> Vgl. Kromrey, Helmut, Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Aufl., Stuttgart 2006, S. 269.

<sup>2</sup> Vgl. Anlage 3: Fragebogen, Anhang S. XV dieser Arbeit.

beinhaltet der Fragebogen drei Fragen zu allgemeinen Angaben. Hier sollen die befragten Behörden Auskunft über Behördenart, Mitarbeiteranzahl und Altersdurchschnitt geben.

Nach der Konzeption des Fragebogens wurde dieser im November 2009 einem Pretest unterzogen. Der Pretest dient dazu, die Verständlichkeit und Vollständigkeit der Fragen, die Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Antwortvorgaben zu prüfen, sowie die Befragungsdauer zu ermitteln.<sup>1</sup> Teilnehmer des Pretests waren eine Personalleiterin und eine Personalsachbearbeiterin aus zwei der befragten Behörden, die Personalleiterin eines mittelständischen Unternehmens der Privatwirtschaft und Studierende aus dem Wahlpflichtfach „Personalmanagement in Zeiten des organisatorischen Wandels“ an der Hochschule Ludwigsburg. Nach Überarbeitung des Fragebogens wurde dieser gemeinsam mit einem Begleitschreiben<sup>2</sup> postalisch an die Personalabteilungen der 135 Behörden der Grundgesamtheit versandt. Der Versand erfolgte über den Postweg. Im Begleitschreiben waren Angaben zu den Zielen der Befragung, zur Zielgruppe, sowie des Rücksendetermins enthalten. Ebenso wurde eine anonymisierte Datenerhebung zugesichert. Den Teilnehmern der Befragung wurde angeboten, ihnen bei Interesse die Auswertung der Ergebnisse zukommen zu lassen, was zur Motivation der Teilnahme beitragen sollte. Die Datenerhebung erfolgte in einer Voll- bzw. Totalerhebung<sup>3</sup>, da sich die Befragung auf sämtliche Elemente der Grundgesamtheit erstreckte.

Die Erhebung der Daten fand im Zeitraum vom 27. November 2009 bis zum 11. Dezember 2009 statt. In der Erwartung, die Rücklaufquote erhöhen zu können, ging den Behörden, welche bis zum 11. Dezember 2009 noch nicht geantwortet hatten, ein Erinnerungsschreiben mit der

---

<sup>1</sup> Vgl. Mayer, 2008, S. 191.

<sup>2</sup> Vgl. Anlage 2: Begleitschreiben zum Fragebogen, Anhang S. XIII dieser Arbeit.

<sup>3</sup> Vgl. Kromrey, 2006, S. 265.

Angabe des neuen Rücksendetermins per E-Mail zu. Der Erhebungszeitraum wurde somit bis zum 18. Dezember 2009 verlängert.

An der Umfrage nahmen 33 der 135 befragten Kommunalverwaltungen teil. Damit liegt die Rücklaufquote bei 24,2%. 18,2% der Teilnehmer, was einer Anzahl von sechs Behörden entspricht, zeigten Interesse an den Ergebnissen und der Auswertung der Umfrage. Alle Teilnehmer erhielten nach Abschluss der Datenerhebung ein kurzes Dankeschreiben.

## 4.2 Erläuterungen zur Auswertung

Die Auswertung der durch die Umfrage erhobenen Daten erfolgte computergestützt unter Zuhilfenahme des Tabellenkalkulationsprogrammes Microsoft Excel. Hierfür mussten zunächst die erhobenen Daten aufbereitet und der Fragebogen numerisch codiert werden.<sup>1</sup> Die Antworten auf offene und halboffene Fragen wurden nach Kategorien zusammengefasst und aufgrund ihrer geringen Anzahl allesamt in der Auswertung wiedergegeben. Auf Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit wurde bei der Zuordnung der Zahlen zu den Antwortmöglichkeiten geachtet. Daher erfolgte die Codierung der skalierten Antwortmöglichkeiten angelehnt an das Schulnotensystem:

1 = sehr wichtig bzw. immer bzw. sehr hoch bzw. ja

2 = wichtig bzw. häufig bzw. hoch bzw. nein

3 = eher wichtig bzw. gelegentlich bzw. gering

4 = eher unwichtig bzw. selten bzw. nicht vorhanden

5 = unwichtig

Bei der Frage nach den angewandten Personalentwicklungsinstrumenten wird aus Gründen der Praktikabilität von dieser Skalierung abgewichen:

1 = häufig

2 = gelegentlich

3 = selten

4 = nie

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Vorgehensweise bei der Fragebogencodierung: Mayer, 2008, S. 10ff.; vgl. Kirchhoff, S./Kuhnt, S./u.a., Der Fragebogen, Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 4. Aufl., Opladen 2008, S. 37ff.



Bei Fragen, die mit Mehrfachnennungen beantwortet werden konnten, kann die Zahl der Nennungen die Zahl der Befragten bzw. der Antwortenden übersteigen.

Bei der Auswertung der Befragung, welche im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt wird, handelt es sich um eine Ergebnisanalyse der Gesamtgruppe der Landratsämter und Stadtverwaltungen die an der Umfrage teilgenommen haben.

Im Rahmen der Analyse der ermittelten statistischen Werte wird darauf verzichtet, jeden einzelnen Wert gesondert zu betrachten. Stattdessen wird i.d.R. nur auf auffällige Merkmale ausführlich eingegangen. Lageparameter werden für die im Zusammenhang mit der Auswertung skalierten Fragen dargestellt. Diese beziehen sich auf die oben dargelegte Zuordnung der numerischen Skalen.

## 5 Untersuchung der Personalentwicklungspraxis in den Kommunalverwaltungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt. Die Erkenntnisse sind sowohl graphisch, als auch in Worten zusammengefasst dargestellt. Grundlage für Darstellungen jedweder Art ist die Auswertung<sup>1</sup> des Fragebogens.

### 5.1 Allgemeine Angaben

#### Art der Behörde

An der Umfrage nahmen 25 Stadtverwaltungen und acht Landratsämter teil. Dies entspricht einem Anteil von 75,8% Stadtverwaltungen und 24,2% Landratsämtern am Rücklauf, was anhand der nachfolgenden Darstellung deutlich wird. Der Anteil der Stadtverwaltungen an der Grundgesamtheit entspricht 74,1%, der Anteil der Landratsämter 25,9%. Es kommt zu einer marginalen Abweichung von 1,7%.

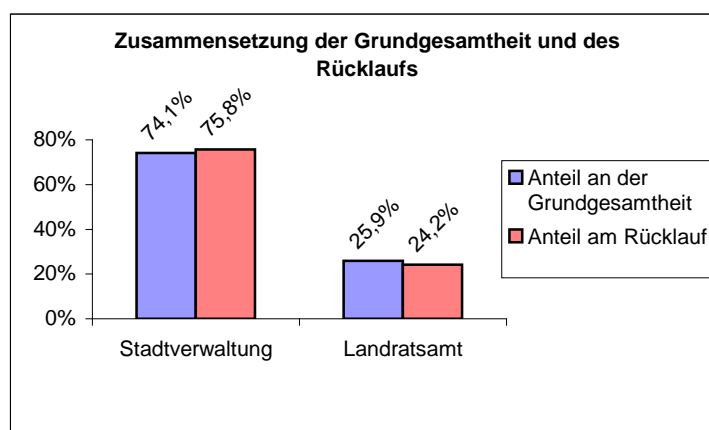


Abbildung 4: Zusammensetzung der Grundgesamtheit und des Rücklaufs  
(eigene Darstellung)

<sup>1</sup> Vgl. Anlagen 4 bis 11, Anhang S. XXIIff. dieser Arbeit.

### Mitarbeiteranzahl

Die Verwaltungsbehörden mit mehr als 500 Mitarbeitern (45,5%) sind 9,2% stärker im Rücklauf repräsentiert als die Behörden mit weniger als 500 Mitarbeitern (36,3%). 18,2% der Teilnehmer machten keine Angabe über die Mitarbeiteranzahl ihrer Behörde.

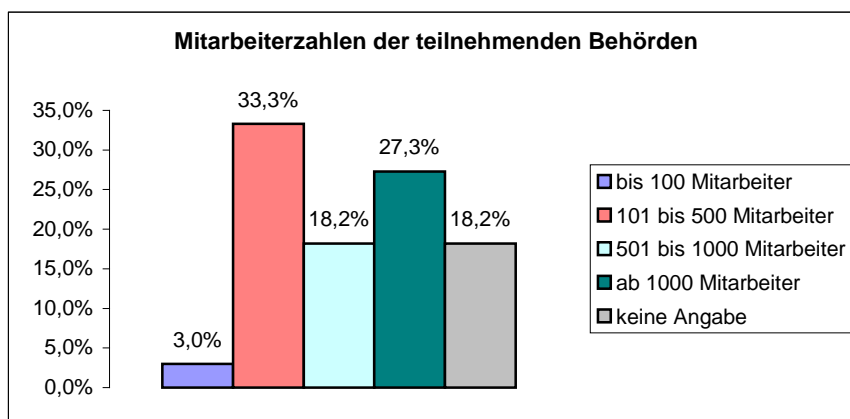


Abbildung 5: Mitarbeiterzahlen der teilnehmenden Behörden  
(eigene Darstellung)

### Altersdurchschnitt

Bei der Durchführung der Umfrage konnte ein Altersdurchschnitt der Mitarbeiter der beteiligten Behörde von 44,67 Jahren ermittelt werden. Organisationseinheiten mit einem Altersdurchschnitt von über 44,67 Jahren sind 3,1% stärker im Rücklauf repräsentiert als die Organisationseinheiten, deren Altersdurchschnitt unter 44,67 Jahren liegt.

## 5.2 Bedeutung und Anwendung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts

Unter systematischer Personalentwicklung kann die Handlungskette zur Planung, Gestaltung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen verstanden werden.

Systematische Personalentwicklung besteht aus den folgenden Phasen: Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Gestaltung, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung.<sup>1</sup>

### Stellenwert systematischer Personalentwicklung

Um den generellen Stellenwert systematischer Personalentwicklung in den Kommunalverwaltungen zu erforschen, wurden die Behörden zur Wichtigkeit dieses Themas befragt.

Der Großteil der teilnehmenden Behörden bewertet systematische Personalentwicklung als einen Gegenstand mit hoher Bedeutsamkeit. 72,8% der befragten Behörden erachten die systematische Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter als (sehr) wichtig, wobei 45,4% die Antwortvorgabe „wichtig“ wählten. Von 15,2% der Befragten wird systematische Personalentwicklung als eher wichtig betrachtet. Keine der teilnehmenden Behörden erachtet diese als (eher) unwichtig. Der Median und der Modus liegen jeweils beim Wert 2, was die positive Bewertung unterstreicht.

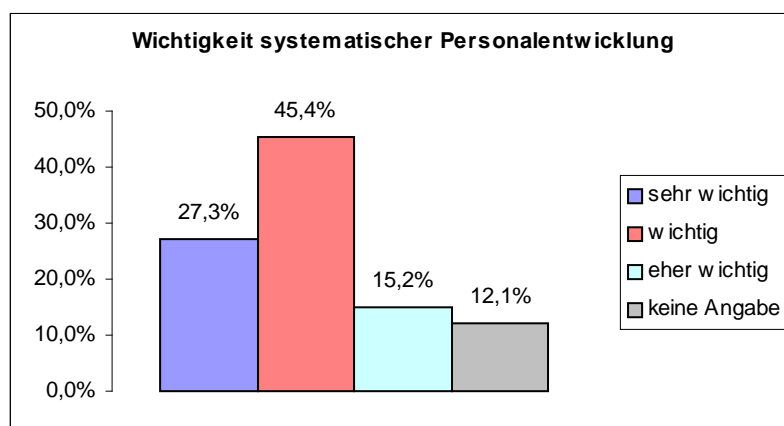


Abbildung 6: Wichtigkeit systematischer Personalentwicklung  
(eigene Darstellung)

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 776.

Wie bereits in Kapitel 2.4<sup>1</sup> beschrieben, spielt die Verwaltungsspitze im Bereich der Personalentwicklung eine besondere Rolle. Mit ihr steht und fällt zielgerichtete und erfolgreiche Personalentwicklung. Aus diesem Grund sollten die befragten Behörden bewerten, für wie wichtig ihre Verwaltungsspitze die Entwicklung der Mitarbeiter hält. In den befragten Verwaltungsbehörden stellt der Oberbürgermeister bzw. der Landrat die Verwaltungsspitze dar.

Dabei stellt sich heraus, dass mit 75,8% die deutliche Mehrheit der Oberbürgermeister und Landräte Personalentwicklung für (sehr) wichtig hält, wobei 42,5% die Antwortmöglichkeit „sehr wichtig“ auswählten. In vier Kommunalverwaltungen (12,1%) erachtet die Verwaltungsspitze dieses Thema als eher wichtig. „(Eher) unwichtig“ wurde von keiner der befragten Behörden als Antwort ausgewählt. Hervorgehoben wird diese positive Einschätzung durch den Wert des Median bzw. des Modus, welcher bei 2 bzw. 1 liegt.

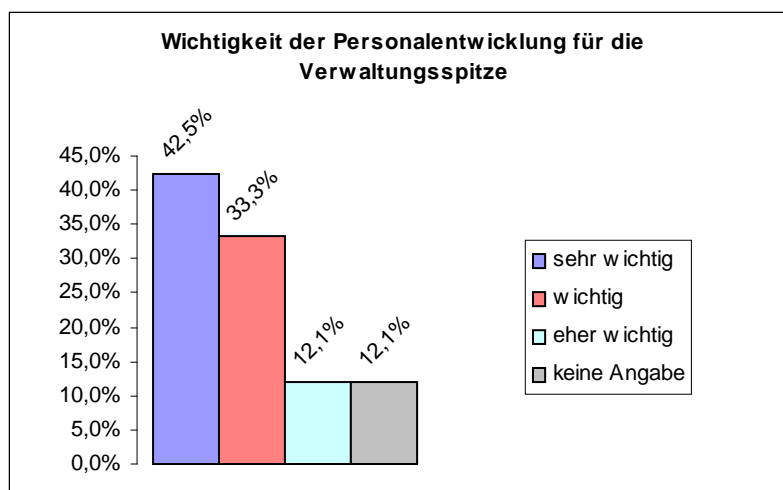


Abbildung 7: Wichtigkeit der Personalentwicklung für die Verwaltungsspitze  
(eigene Darstellung)

<sup>1</sup> Vgl. S. 9ff. dieser Arbeit.

Als Indikator für die Bedeutung, die der Personalentwicklung innerhalb einer Verwaltungsorganisation zukommt, kann die Integration des Themenfeldes in das Behördenleitbild einer Verwaltung angesehen werden. Aufgrund dessen sollten die Befragten angeben, ob in ihrer Behörde ein Leitbild vorhanden ist, und ob Personalentwicklung darin integriert wurde. Im Behördenleitbild werden die Grundsätze zusammengefasst, nach denen eine Behörde intern und extern handeln möchte.<sup>1</sup> Die Mehrheit der Befragten (60,6%) bejahten die Frage nach dem Vorhandensein eines Behördenleitbildes. 27,2% der teilnehmenden Verwaltungen antworten mit „nein“, der verbleibende Rest ließ die Frage unbeantwortet. Von den Stadtverwaltungen und Landratsämtern, in denen ein Behördenleitbild existiert, geben 15 Behörden (75,0%) an, Personalentwicklung sei als Zielsetzung darin verankert. In 20,0% der Kommunalverwaltungen ist zwar ein Leitbild vorhanden, das Thema Personalentwicklung spiegelt sich dort jedoch nicht wider. 6,1% der Behörden mit Leitbild machen keine Angaben dazu, ob Personalentwicklung darin integriert ist.

### **Anwendung systematischer Personalentwicklung**

Vor dem Hintergrund zu ermitteln, inwieweit systematische Personalentwicklungskonzepte in der kommunalen Praxis zur Anwendung kommen, wurden die Behörden nach dem Vorhandensein derselben befragt. In 36,4% der befragten Kommunalverwaltungen wurde bereits ein systematisches Personalentwicklungskonzept für alle Mitarbeiter implementiert. 24,2% der Befragten geben an, es gebe in ihrer Behörde ein Konzept zur systematischen Personalentwicklung bestimmter Mitarbeitergruppen. Zielgruppen dabei sind Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte.

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 778.

Obwohl die Befragten dem Thema eine derart hohe Bedeutung zukommen lassen, existiert in 30,3% der teilnehmenden Behörden kein systematisches Personalentwicklungskonzept.

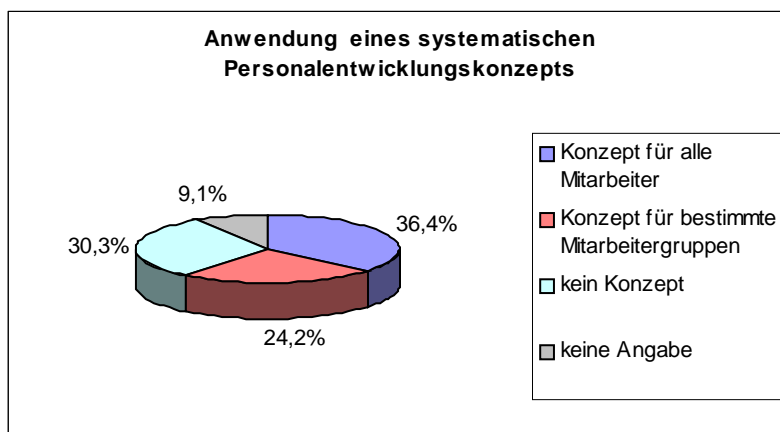


Abbildung 8: Anwendung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts (eigene Darstellung)

Die Einführung von systematischen Personalentwicklungskonzepten erfolgte bei den Teilnehmern zwischen 1996 und heute. Seit dem Jahr 2007 kommen systematische Entwicklungskonzepte verstärkt zur Anwendung.

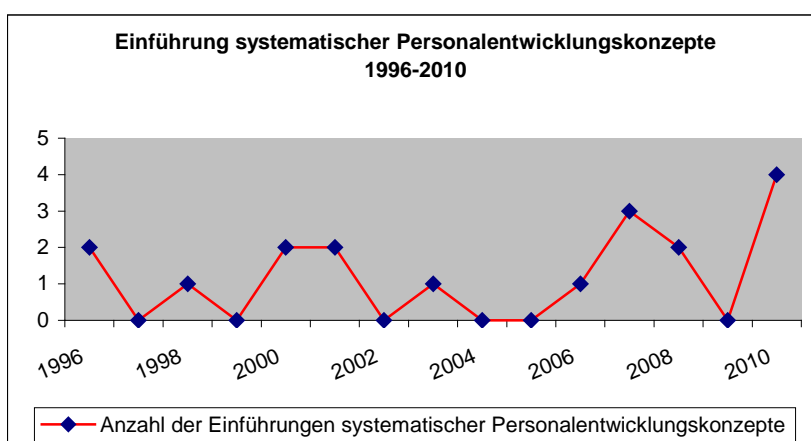


Abbildung 9: Einführung systematischer Personalentwicklungskonzepte (eigene Darstellung)

Bei der Implementierung systematischer Personalentwicklungskonzepte geben 35,0% der Antwortenden an, dabei Unterstützung durch externe Berater gesucht zu haben. Als Grund wurde vor allem fehlendes Fachwissen innerhalb der Behörde angeführt. Weiterhin sollen die externen Berater bei der Strukturierung der Gedankengänge unterstützen und den Prozess moderieren.

80,0% der Behörden, die Personalentwicklung bisher nicht oder ohne Konzept betreiben, planen die Einführung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts. Zielgruppe sollen dabei alle Mitarbeiter der Behörde sein. Auch zukünftig ohne systematisches Personalentwicklungskonzept arbeiten zu wollen, geben 20,0% der Befragten an.

Im Zuge der Auswertung der Umfrageergebnisse wurde untersucht, ob ein Zusammenhang besteht zwischen dem Stellenwert der systematischen Personalentwicklung in den Behörden einnimmt und deren tatsächlicher Anwendung. Dabei wurde ein Korrelationskoeffizient von 0,026 ermittelt. Zwischen diesen beiden Variablen besteht somit keine Korrelation. Bewertet eine Behörde systematische Personalentwicklung als (sehr) wichtig, bedeutet dies demnach nicht, dass diese dort auch eingesetzt wird. Ebenso wurde ermittelt, dass zwischen der Behördengröße und der Anwendung eines systematischen Personalentwicklungskonzeptes kein Zusammenhang besteht. Der Korrelationskoeffizient liegt bei - 0,08. Folglich kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiteranzahl einer Behörde den Einsatz systematischer Personalentwicklung beeinflusst.

### **5.3 Ziele der Personalentwicklung**

Die teilnehmenden Behörden sollten bei dieser Frage bewerten, welche Gewichtung einzelne Personalentwicklungsziele in der jeweiligen Praxis haben. Damit wird ermittelt, inwieweit die in der Literatur dargestellten



typischen Zielsetzungen der Personalentwicklung in der Praxis von Relevanz sind und welche Ziele die Kommunen dabei verfolgen.

Im Ergebnis ist erkennbar, dass die Erhöhung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die Nachwuchsförderung den höchsten Stellenwert einnehmen. 84,9% der Befragten geben an, dass es ihnen (sehr) wichtig sei, die Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu erhöhen, wobei 39,4% die Antwortvorgabe „wichtig“ wählten. Nachwuchsförderung bewerten 81,9% der Befragten als (sehr) wichtig, dabei antworteten 36,4% mit „wichtig“. Median und Modus liegen hier jeweils beim Wert 1. Das Ziel, den Bestand an Führungskräften und Spezialisten zu sichern, erachten 81,1% der teilnehmenden Behörden als (sehr) wichtig. Mehr als die Hälfte der Befragten (51,4%) wählte die Antwortmöglichkeit „wichtig“. 72,8% der Teilnehmer sind der Ansicht, die Erhöhung der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter sei ein (sehr) wichtiges Ziel von Personalentwicklung, wobei 45,5% diese Zielsetzung als wichtig erachten.

Als „(eher) wichtig“ werden die beiden Ziele „Leistungssteigerung der Gesamtbehörde“ (72,7%) und „Anpassung an die Erfordernisse der Technologie“ (66,7%) angesehen. Auffällig ist, dass 18,2% der teilnehmenden Kommunen die Gesamtleistung zu steigern als eher wichtig erachten und dieses Ziel im Vergleich zu anderen Zielsetzungen eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint. Anpassung an die Erfordernisse der Technologie halten 27,3 % der Befragten für eher wichtig. Interessanterweise wurde nur bei dieser Frage die Antwortvorgabe „eher unwichtig“ (3,1%) gewählt. Keines der Personalentwicklungsziele wurde als unwichtig erachtet. Median und Modus nehmen bei den vorstehenden Zielen jeweils den Wert 2 ein.

Vier Kommunalverwaltungen (12,1%) geben weitere Ziele an, die sie mit Personalentwicklung verfolgen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Förderung älterer Mitarbeiter, Gesundheitsförderung und die strategische Gesamtausrichtung der Behörde wurden dabei als sehr

wichtige Zielsetzungen angeführt. Dabei fällt auf, dass auch soziale Aspekte berücksichtigt werden und Ziele verfolgt werden, die dem Arbeitnehmer zu Gute kommen.

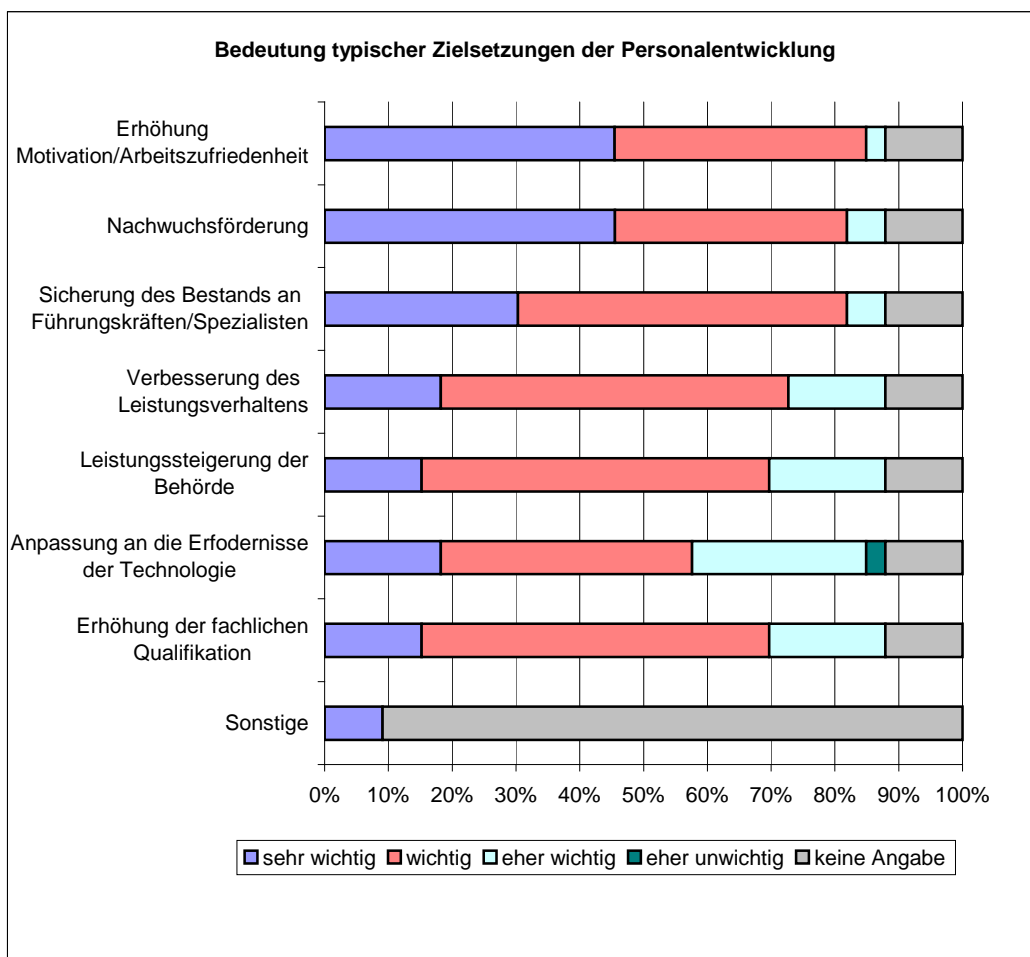


Abbildung 10: Typische Zielsetzungen und deren Bedeutung  
(eigene Darstellung)

### 5.4 Einsatz von Personalentwicklungsarten

Die drei Arten von Personalentwicklung (Bildung, Arbeitsstrukturierung und Karriereplanung) werden im 3. Kapitel<sup>1</sup> näher beschrieben. Um in Erfahrung zu bringen, inwieweit diese Personalentwicklungsarten in der kommunalen Praxis eine Rolle spielen, sollten die teilnehmenden Behörden hierzu im Fragebogen Angaben machen. Dabei wurde eine

<sup>1</sup> Vgl. S. 13ff. dieser Arbeit.

weitere Differenzierung nach Führungskräften, Sachbearbeitern und Auszubildenden vorgenommen.

Für alle drei Mitarbeitergruppen spielt der Bereich Bildung die größte Rolle. Über dreiviertel der Behörden (75,8%) führen für Sachbearbeiter diese Art der Personalentwicklung durch. Fast genauso viele der Befragten (72,7%) wenden diese Personalentwicklungsart bei Führungskräften an. Bei 66,7% der Behörden spielt Bildung für Auszubildende eine Rolle.

Der Bereich Arbeitsstrukturierung ist in mehr als der Hälfte der befragten Kommunalverwaltungen (57,8%) bei der Personalentwicklung von Sachbearbeitern von Bedeutung. In 45,5% der teilnehmenden Behörden ist Arbeitsstrukturierung bei der Entwicklung von Führungskräften relevant. Mit einem Anteil von 39,4% kommt bei den Befragten diese Art der Personalentwicklung bei Auszubildenden am seltensten zum Tragen.

Mehr als die Hälfte der Behörden, die an der Umfrage teilgenommen haben (57,8%), wenden Karriereplanung im Rahmen der Personalentwicklung von Sachbearbeitern an. 51,5% der teilnehmenden Behörden nutzen Karriereplanung bei der Personalentwicklung der Führungskräfte. Kaum eine Rolle spielt diese Art der Personalentwicklung in den befragten Verwaltungen mit einem Anteil von 12,1% bei den Auszubildenden.

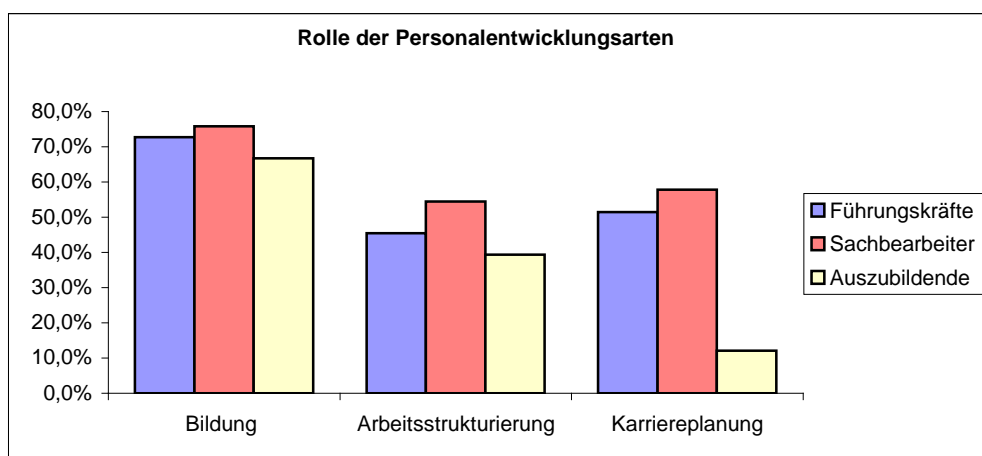


Abbildung 11: Rolle der Personalentwicklungsarten  
(eigene Darstellung)

## 5.5 Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten

Mit dem Ziel zu eruieren, inwieweit die in der Literatur benannten Personalentwicklungsinstrumente in der kommunalen Praxis eingesetzt werden, sollten die befragten Behörden diese Fragestellung beantworten. Einerseits sollten die Teilnehmer der Befragung angeben, bei welcher Mitarbeitergruppe das jeweilige Instrument angewandt wird. Andererseits sollten Häufigkeitsangaben gemacht werden. Ausgehend von der Annahme, dass vor allem für die Gruppe der Auszubildenden nicht alle dargestellten Personalentwicklungsinstrumente geeignet sind, wird hier eine Differenzierung vorgenommen.<sup>1</sup>

Zunächst werden die relevanten Personalentwicklungsinstrumente vorgestellt, bevor anschließend die Ergebnisse dieser Fragestellung präsentiert werden.

### Begriffserklärungen

Je nachdem, welche Personalentwicklungsmethode eingesetzt wird, beeinflusst dies die Auswahl des Personalentwicklungsinstruments. Außerdem beeinflussen die Lernziele und -inhalte die Auswahlentscheidung sowie die Zielgruppe und deren Vorkenntnisse und Voraussetzungen.<sup>2</sup>

Personalentwicklungsinstrumente des Training into-the-job<sup>3</sup> sind Berufserstausbildung, Trainee-Programm und Einarbeitung. Berufserstausbildung und Trainee-Programm sind Komponenten der (Berufsaus-) Bildung, welche in Kapitel 3.1.1<sup>4</sup> näher erläutert wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anlage 3: Fragebogen, Anhang S. XVff. dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. Groening, Yvonne, Trainingsmethoden, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter, A./Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1927.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1, Personalentwicklung into-the-job, S. 19 dieser Arbeit.

<sup>4</sup> Vgl. S. 14f. dieser Arbeit.

Durch Berufserstausbildung werden erstmalig und systematisch berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt.<sup>1</sup>

„Einarbeitung“ befasst sich mit der Fragestellung, was ein neuer Mitarbeiter außer den bestehenden beruflichen Kompetenzen wissen und erlernen muss, um den Anforderungen seiner neuen Aufgabe gerecht zu werden.<sup>2</sup>

Das Trainee-Programm stellt eine Sonderform der Einarbeitung dar. Diese didaktisch strukturierten Programme dienen der systematischen und geplanten Einarbeitung und Integration in ein neues Arbeitsumfeld, insbesondere in ein neues Unternehmen. Zielgruppen dieser Programme mit einer Dauer von sechs bis 24 Monaten sind Hochschulabsolventen. Die neuen Mitarbeiter durchlaufen als sog. Trainees festgelegte Bereiche der Unternehmung.<sup>3</sup>

Coaching, Mentoring, Mitarbeitergespräch und Projektarbeit sind als Instrumente des Training on-the-job anzusehen.<sup>4</sup> Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation können ebenso unter dieser Methode der Personalentwicklung subsumiert werden, sind jedoch bereits in Kapitel 3.1.3<sup>5</sup> näher dargestellt.

Coaching bedeutet intensive Einzelberatung und Unterstützung der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, durch psychologisch geschulte Berater. Ziel des Coachings ist es, die „Hilfe zur Selbsthilfe“ anzustoßen. Inhalte des Coachings, welches i.d.R. drei bis sechs Monate dauert, sind Beobachtung, Gespräche, authentische Feedbacks und Veränderungsberatung.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 385.

<sup>2</sup> Vgl. Verfürth, Claus, Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 89.

<sup>3</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 776.

<sup>4</sup> Vgl. S. 16ff. dieser Arbeit.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2, Personalentwicklung on-the-job, S. 19 dieser Arbeit.

<sup>6</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 760; vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 211.

Unter Mentoring wird die langjährige Begleitung und Beratung einer Nachwuchskraft durch einen erfahrenen Berater (Mentor) verstanden. Die Aufgabe des Mentors ist, Feedback zu geben, die Vermittlung anspruchsvoller Aufgaben und neben der beruflichen Förderung auch die persönliche Weiterbildung. Mentoren sind Vorbilder. Sie pflegen zu ihren Schützlingen vertrauensvolle und freundschaftliche Beziehungen. Hierin liegt der wesentliche Unterschied zum Coaching.<sup>1</sup> Sowohl Coaching als auch Mentoring werden als Lernpartnerschaften bezeichnet.<sup>2</sup>

Mitarbeitergespräche sind regelmäßige teilstrukturierte Einzelgespräche und dienen dazu, Leistung, Verhalten und Potenziale einzuschätzen, sowie Ziele zu definieren. Sie dienen auch als Evaluierungsinstrument der Personalentwicklung.<sup>3</sup>

Bei der Projektarbeit sind neue, komplexe, umfangreiche Aufgabenstellungen durch ein Team zu bewältigen. Das Team setzt sich aus Mitarbeitern verschiedener Stellen zusammen, die für eine vorbestimmte Projektdauer ein Projekt bearbeiten.<sup>4</sup>

Der Qualitätszirkel ist ein Instrument des Training near-the-job.<sup>5</sup> Qualitätszirkel sind regelmäßig stattfindende Gesprächsrunden mit einer geringen Anzahl freiwilliger Teilnehmer. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, Probleme des eigenen Arbeitsumfeldes vorzubringen, und diese mit der Gruppe zu besprechen. Ziel ist es, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, welche anschließend umgesetzt werden.<sup>6</sup>

Die größte Anzahl der Personalentwicklungsinstrumente entfällt auf den Bereich des Training off-the-job.<sup>7</sup> Das wohl gängigste Instrument dieser Personalentwicklungsmethode ist das Seminar. Seminare, die oftmals in

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 769; vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 212.

<sup>2</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 395.

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 317; vgl. Becker, M., 2009, S. 768.

<sup>4</sup> Vgl. Berthel/Becker, F. G., 2007, S. 397f.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, S. 19 dieser Arbeit.

<sup>6</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 774.

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel 3.2.4, S. 20 dieser Arbeit.

Form von Vorträgen stattfinden, haben den Vorteil, viel Wissen in relativ kurzer Zeit vermitteln zu können. Jedoch sollten Seminare einen hohen Praxisteil beinhalten, der die Anwendungssituation der Teilnehmer einbezieht.<sup>1</sup>

Unter E-Learning werden alle elektronisch unterstützten Lernformen zusammengefasst.<sup>2</sup>

Ein Hochschulstudium zählt nur dann als Instrument der Personalentwicklung off-the-job, sofern der Kontakt zum Unternehmen bestehen bleibt. Das Hochschulstudium kann als langfristiges Personalentwicklungskonzept verstanden werden, für welches der Mitarbeiter weitgehend selbst verantwortlich ist. Neben einem Vollzeitstudium kommen berufsbegleitende Studiengänge oder ein Fernstudium, beispielsweise zur Erlangung des Mastergrades, in Betracht.<sup>3</sup>

Bei einem Planspiel werden reale Unternehmensprozesse simuliert. Die Durchführung erfolgt meist computergestützt. Im Planspiel sollen die Teilnehmer vielschichtige Situationen analysieren, Lösungsvorschläge aufzeigen und in begrenzter Zeit verbindliche Entscheidungen treffen.<sup>4</sup>

Beim Führen durch Zielvereinbarungen werden die zu erreichenden Ziele gemeinsam von Mitarbeiter und Vorgesetzten festgelegt. Dieses Instrument dient der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter.<sup>5</sup>

Outdoor-Training ist ein Instrument, bei dem die Teilnehmer im Team und völlig losgelöst vom gewohnten Arbeitsumfeld überraschenden Problemstellungen ausgesetzt sind. Körperliche und psychische Grenzerfahrungen sollen die Teamfähigkeit des Einzelnen fördern und Lernfortschritte anstoßen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 397; vgl. Peterke, Jürgen, Handbuch Personalentwicklung, Durch Führung Menschen und Unternehmen fördern, Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln, Qualifizierung zielgerichtet und wirkungsvoll vornehmen, Landau 2006, S. 184.

<sup>2</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 761.

<sup>3</sup> Vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 215.

<sup>4</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 773.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 768f.

<sup>6</sup> Vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 215ff.

Ein Feedback ist die Rückmeldung über die Wirkung von Verhaltensweisen, die für die Leistungsfähigkeit bestimmend sind. Die Besonderheit beim 360° Feedback ist dessen subjektiver Charakter. Es handelt sich nicht um eine objektive Beurteilung, sondern um die subjektive Wahrnehmung einer Person im Umgang mit anderen Personen. Dabei gibt es nicht nur einen Feedbacksender, sondern mehrere Feedbacks aus unterschiedlichen Perspektiven. Die betroffene Person trifft eine Selbsteinschätzung und erhält darüber hinaus von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und evtl. auch Kunden oder Bürgern Rückmeldungen. Der umfassende Charakter soll durch den Zusatz „360“ deutlich gemacht werden.<sup>1</sup>

### **Auswertung**

Die Berufserstausbildung betrifft ausschließlich Auszubildende. Die deutliche Mehrheit der Befragungsteilnehmer (81,8%) gibt an, dieses Instrument häufig einzusetzen. 3,0% bilden gelegentlich aus. Keiner der Befragten gibt an, selten oder nie Berufserstausbildung durchzuführen. In 78,8% der teilnehmenden Behörden werden Auszubildende häufig eingearbeitet, 6,1% tun dies gelegentlich.

Für die Entwicklung der Sachbearbeiter kommt das Instrument „Einarbeitung“ in 66,7% der Teilnehmer häufig, in 15,1% gelegentlich zum Einsatz.

Bei der Führungskräfteentwicklung spielt Einarbeitung bei der Mehrheit der Befragten (57,6%) häufig eine Rolle, bei 24,2% gelegentlich. Keiner der Befragungsteilnehmer gibt an, Einarbeitung nicht anzuwenden. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, Einarbeitung habe für alle Mitarbeitergruppen in den teilnehmenden Behörden einen hohen Stellenwert.

In der überwiegenden Mehrheit der Behörden, die an der Umfrage teilgenommen haben, kommt das Trainee-Programm bei Führungskräften

---

<sup>1</sup> Vgl. Brisach, Simone, 360° Feedback, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 261.



und Sachbearbeitern nur wenig zum Einsatz. Diese Sonderform der Einarbeitung wird bei beiden Gruppen von 75,8% der Befragten selten oder nie angewandt. Mehr als die Hälfte (51,5%) der Teilnehmer gibt an, für Führungskräfte nie Trainee-Programme anzubieten, bei Sachbearbeitern sind dies 45,4% der Befragten. Die Gruppe der Auszubildenden bleibt unberücksichtigt.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung greifen 9,1% der Teilnehmer häufig, 33,3% gelegentlich und 39,4% selten oder nie auf Coaching zurück.

Für die Entwicklung von Sachbearbeitern spielt dieses Instrument kaum eine Rolle. 72,7% der Befragten setzen Coaching selten oder nie ein. Keiner der Befragungsteilnehmer gibt an, Coaching bei dieser Gruppe häufig einzusetzen.

Auszubildenden werden lediglich in einer Behörde (3,0%) häufig gecoacht. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (72,7%) setzt Coaching bei Auszubildenden selten oder nie ein.

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Mentoring. Keine der Behörden wendet bei Auszubildenden das Mentorenkonzept an.

Bei Sachbearbeitern der befragten Behörden wird dieses Instrument unwesentlich stärker eingesetzt als Coaching. 15,1% der Befragungsteilnehmer geben an, gelegentlich Mentoring zu ermöglichen, wohingegen 66,7% dieses Instrument für Sachbearbeiter selten oder nie in Betracht ziehen.

Bei der Führungskräfteentwicklung wird Mentoring von 24,2% der befragten Kommunalverwaltungen gelegentlich eingesetzt, von mehr als der Hälfte (57,6%) jedoch selten oder nie.

Mitarbeitergespräche werden von der deutlichen Mehrheit der Befragten (75,8%) bei der Gruppe der Führungskräfte häufig eingesetzt. Von 9,1% wird dieses Instrument gelegentlich genutzt. Keiner der Befragungsteilnehmer gibt an, selten oder nie Mitarbeitergespräche mit Führungskräften zu führen. Fast ebenso relevant ist das Führen von Mitarbeitergesprächen bei der Gruppe der Sachbearbeiter. 69,7% der

Befragten führen diese häufig, zwei Verwaltungsbehörden (6,1%) selten oder nie.

Mitarbeitergespräche mit Auszubildenden sind weniger relevant. Zwar gibt mehr als ein Drittel der Befragten (36,4%) an, diese häufig zu führen, fast ebenso viele Befragungsteilnehmer (33,3%) führen diese jedoch selten oder nie.

42,4% der Befragten nutzen Projektarbeit gelegentlich als Entwicklungsinstrument für Führungskräfte, 24,2% tun dies häufig.

Einen weniger großen Stellenwert hat Projektarbeit für Sachbearbeiter. 36,4% der Befragten nutzt dieses Instrument für diese Gruppe gelegentlich, 24,2% selten oder nie.

Ein weniger eindeutiges Bild zeigt sich bei der Gruppe der Auszubildenden: je 24,2% der Teilnehmer setzen Projektarbeit häufig oder gelegentlich ein, während 36,4% der Befragten dies selten oder nie tun.

Die Instrumente der Arbeitsstrukturierung spielen in den befragten Kommunalverwaltungen eher eine untergeordnete Rolle. Bei der Führungskräfteentwicklung wenden 33,3% der Befragten Job Enlargement gelegentlich an, nahezu die Hälfte (48,5%) selten oder nie. Bei der Gruppe der Sachbearbeiter kommt dieses Instrument in 24,2% der befragten Behörden gelegentlich zur Anwendung, während mehr als die Hälfte (51,5%) die Antwortvorgaben „selten“ oder „nie“ wählen. 33,3% der Befragten geben an, Job Enrichment bei Führungskräften selten oder nie anzuwenden, gleichzeitig wählen 39,4% die Antwortoption „gelegentlich“. Bei der Entwicklung von Sachbearbeitern wird dieses Instrument von 33,3% der Teilnehmer gelegentlich und von 42,4% selten oder nie eingesetzt. Job Rotation scheint von geringerer Relevanz zu sein, da sie bei Sachbearbeitern und Führungskräften von 66,7% bzw. 69,7% der Teilnehmer der Umfrage selten oder nie genutzt wird. Bei der Gruppe der Auszubildenden wurden diese Instrumente nicht abgefragt.

Der Qualitätszirkel als near-the-job Instrument wird bei der Entwicklung von Führungskräften von 12,1% der Befragten häufig eingesetzt.

33,3% der Teilnehmer geben an, gelegentlich Qualitätszirkel zur Anwendung zu bringen, was 42,4% der befragten Behörden selten oder nie tun. Sachbearbeitern wird in 15,1% bzw. 27,2% der befragten Kommunalverwaltungen häufig bzw. gelegentlich ermöglicht an Qualitätszirkeln teilzunehmen. Ein Großteil (42,4%) gibt an, dieses Instrument selten zu nutzen oder gänzlich auf dessen Einsatz zu verzichten. Für die Gruppierung der Auszubildenden kommt die Teilnahme an Qualitätszirkeln im Rahmen der Personalentwicklung bei 66,7% der Teilnehmer selten oder nie in Frage.

In der überwiegenden Mehrheit der befragten Verwaltungen werden häufig Seminare für Führungskräfte (66,7%) und Sachbearbeiter (63,7%) durchgeführt. Bei Auszubildenden ist das Ergebnis weniger eindeutig: Die Befragten geben an, Auszubildende seien häufig (30,3%), gelegentlich (18,2%) und selten oder nie (36,4%) Teilnehmer von Seminaren.

Workshops kommen in 27,3% der teilnehmenden Verwaltungen häufig bei der Führungskräfteentwicklung zum Einsatz. 36,4% der Befragungsteilnehmer nutzen dieses Instrument gelegentlich, 21,2% selten oder nie. Sachbearbeiter nehmen eher gelegentlich (30,3%) an Workshop teil, in 42,4% der befragten Behörden selten oder nie. In 75,8% der teilnehmenden Behörden werden selten oder nie Workshops für Auszubildende angeboten.

Führen durch Zielvereinbarungen spielt hauptsächlich bei Führungskräften eine Rolle. Je 30,3% der Befragten führen häufig bzw. selten oder nie durch Zielvereinbarungen. In 24,2% der teilnehmenden Behörden kommt dieses Instrument gelegentlich bei der Führungskräfteentwicklung zum Einsatz. Mehr als die Hälfte der Behörden, welche an der Umfrage teilgenommen haben, wenden dieses Instrument selten oder nie bei Sachbearbeitern (54,5%) und Auszubildenden (66,7%) an.

Das Studium an einer Hochschule hat eher einen geringen Stellenwert, denn in 63,6% der teilnehmenden Behörden beginnen Führungskräfte selten oder nie ein Studium im Rahmen der Personalentwicklung. Bei der Gruppe der Sachbearbeiter ist dies in 57,6% der Behörden der Fall.

Jedoch nehmen in 12,1% bzw. 9,1% der befragten Behörden Führungskräfte häufig bzw. gelegentlich ein Hochschulstudium auf. Sachbearbeiter tun dies in 9,1% bzw. 15,2% der teilnehmenden Verwaltungen gelegentlich bzw. selten oder nie.

Interessanterweise spielen einige Instrumente der Personalentwicklung off-the-job für die überwiegende Mehrheit der Befragungsteilnehmer eine deutlich untergeordnete Rolle bei allen drei Mitarbeitergruppen. Ferner sind dies E-Learning, Planspiel und 360° Feedback. Beim 360° Feedback im Zusammenhang mit der Führungskräfteentwicklung fällt auf, dass 30,3% keine Angaben machten.

Eine Kommunalverwaltung (3,0%) gibt an, über die im Fragebogen angegebenen Instrumente hinaus mit Auszubildenden Sozialprojekte durchzuführen.

## 5.6 Anwendung von Laufbahnmodellen

Zur Karriereplanung kommen drei unterschiedliche Laufbahnformen in Betracht: Führungslaufbahn, Fachlaufbahn und Projektlaufbahn.<sup>1</sup> Durch den Fragebogen wird abgefragt, inwieweit diese bei der Personalentwicklungsarbeit in den Kommunalverwaltungen eingesetzt werden. Die Projektlaufbahn, welche einen Mittelweg zwischen den beiden Laufbahnformen darstellt,<sup>2</sup> wird dabei nicht in Betracht gezogen. Nachfolgend werden die beiden relevanten Laufbahnformen zunächst erklärt, bevor die Darstellung der bei der Erhebung gewonnen Daten erfolgt. In der Annahme, dass diese Form der Personalentwicklung für Auszubildende ungeeignet ist, wird lediglich eine Differenzierung zwischen Führungskräften und Sachbearbeitern vorgenommen.

Die Führungslaufbahn ist verbunden mit vertikaler Versetzung. Der Aufstieg in der Linienorganisation geht einher mit der Steigerung von Kompetenz, Einfluss, Ansehen und Gehalt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2, Karriereplanung, S. 15f. dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 206.

<sup>3</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 392f.

Dieses Laufbahnmodell wird in den befragten Verwaltungsbehörden bei Führungskräften hauptsächlich selten oder nie (39,4%) angewandt, wobei 21,2% die Antwortmöglichkeit „selten“ auswählten. 15,1% bzw. 27,3% wenden bei dieser Gruppe die Führungslaufbahn häufig bzw. gelegentlich an. Bei Sachbearbeitern kommt dieses Modell in 54,5% der teilnehmenden Behörden selten oder nie zum Einsatz, wobei 30,3% die Antwortvorgabe „selten“ wählten. Von 18,2% der Befragten wird es gelegentlich genutzt.

Die Fachlaufbahn macht Karriereplanung auch dann möglich, wenn ein vertikaler Aufstieg nicht offen steht. Diese Laufbahnform, welche auch als Expertenlaufbahn bezeichnet wird, richtete sich bislang vor allem an Mitarbeiter, die für die Führungslaufbahn ungeeignet oder nicht dazu bereit waren.<sup>1</sup> Durch die Fachlaufbahn kann Expertenwissen ausgegliedert werden. Infolge dessen entstehen Positionen, die von hoch qualifizierten Mitarbeitern wahrgenommen werden, die zwar oftmals viel Verantwortung tragen, jedoch keine disziplinarische Führungsverantwortung.<sup>2</sup>

21,2% der Teilnehmer geben an, die Fachlaufbahn häufig für die Karriereplanung der Führungskräfte zu nutzen, 18,2% tun dies gelegentlich. 39,4% wählten die Antwortvorgaben „selten“ (21,2%) oder „nie“ (15,2%). Bei der Personalentwicklung der Sachbearbeiter kommt die Fachlaufbahn bei knapp einem Drittel der Befragten (30,3%) gelegentlich zum Einsatz. 9,1% setzen diese Laufbahnform häufig ein. In 39,4% der teilnehmenden Behörden kommt diese Komponente der Karriereplanung für Sachbearbeiter selten oder nie in Betracht, wobei 18,2% mit „nie“ antworteten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hopp/Göbel, 2008, S. 393.

<sup>2</sup> Vgl. Weidemann, A./Paschen, M., Personalentwicklung, Potenziale ausbauen, Erfolge steigern, Ergebnisse messen, 2. Aufl., Freiburg 2002, S. 148f.

## 5.7 Spezielle Personalentwicklungsprogramme

Im Rahmen der Umfrage wird auch untersucht, ob es in den baden-württembergischen Kommunalverwaltungen Programme gibt, deren Ziel es ist, bestimmte Mitarbeitergruppen in besonderem Maße zu entwickeln. Weiterhin wird analysiert, welche Mitarbeitergruppen Adressaten dieser Programme sind.

Führungskräfte sind die Zielgruppen, an die sich das Angebot spezieller Personalentwicklungsprogramme mehrheitlich richtet. In 51,5% der teilnehmenden Behörden sind sie diejenigen, die am häufigsten Adressat solcher Spezialprogramme sind. 45,4% der Behörden, welche an der Umfrage teilgenommen haben, messen der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften durch speziell ausgerichtete Programme große Bedeutung bei.

Auszubildenden wird in 36,4% der befragten Verwaltungen ein spezielles Personalentwicklungsprogramm angeboten.

In auffallend wenigen Behörden (9,1%) haben ältere Mitarbeiter die Möglichkeit an speziellen Personalentwicklungsprogrammen teilzunehmen. Zwei Behörden (6,1%) geben an, spezielle Entwicklungsprogramme für Sekretariatsmitarbeiter, technische Mitarbeiter, Erzieher und Wiedereinsteiger durchzuführen.

Die befragten Behörden wurden an dieser Stelle gebeten, die angebotenen speziellen Personalentwicklungsprogramme kurz zu beschreiben.

Eine Behörde bietet inhaltlich speziell auf die entsprechende Mitarbeitergruppe zugeschnittene Seminare an. Adressaten dabei sind ältere Mitarbeiter, (Nachwuchs-) Führungskräfte, Auszubildende, technische

Mitarbeiter und Sekretariatsmitarbeiter. Dieselbe Behörde bietet Wieder-einsteigern ein Beratungsangebot an, welches die Rückkehr in die Berufstätigkeit erleichtern soll.

## **5.8 Themenbereiche der durchgeführten Seminare**

Diese Fragestellung befasst sich damit, welche Themengebiete in den befragten Behörden durch Seminare abgedeckt werden. Hauptsächlich wurde nach der Vermittlung von Schlüssel-qualifikationen, den sog. Soft Skills gefragt. Mit diesem Begriff werden erwerbbar Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten bezeichnet. Diese sind nützlich bei Problemlösungen und beim Erwerb neuer Kompetenzen.<sup>1</sup> Im Zuge der Befragung wird aufgeklärt, welche Themen dieses Gebietes behandelt werden. Ebenso wurde der Bereich Gesunderhaltung abgefragt. Die Abfrage der Daten erfolgte nach Mitarbeitergruppen getrennt. Unterschieden wurde zwischen Führungskräften, Sachbearbeitern und Auszubildenden.

### **Themen der Seminare für Führungskräfte**

EDV ist das Themengebiet, welches mit einem Anteil von 78,8% bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Behörden Gegenstand von Seminaren für Führungskräfte ist. Zeitmanagement und Gesunderhaltung (je 69,7%) sind gefolgt von Selbstmanagement und Rhetorik (je 63,4%) ebenfalls beliebte Seminarthemen im Bereich der Führungskräfteentwicklung. 60,6% der teilnehmenden Kommunalverwaltungen führen für die Gruppe der Führungskräfte Seminare zum Thema Kommunikation durch. Mehr als die Hälfte (51,5%) der Teilnehmer schulen Führungskräfte im Hinblick auf Bürgerorientierung. Verhältnismäßig wenige Teilnehmer halten für diese Mitarbeitergruppe Seminare zum Thema Stil und Etikette (27,3%) und Sprachkurse (18,2%) ab.

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M., 2009, S. 774.

### **Themen der Seminare für Sachbearbeiter**

Bei der Analyse der Werte für die Gruppe der Sachbearbeiter ist schnell erkennbar, dass von dieser Mitarbeitergruppe andere Schlüsselqualifikationen verlangt werden.

Seminare zum Thema Bürgerorientierung werden in 84,8% der teilnehmenden Behörden durchgeführt und stehen somit an erster Stelle. Fast ebenso viele der befragten Kommunalverwaltungen (81,8%) schulen Sachbearbeiter im Umgang mit EDV. Gesunderhaltung ist bei 75,8 % der Befragten Gegenstand von durchgeführten Seminaren. 66,7% der Befragten führen Seminare zum Thema Kommunikation durch. Selbstmanagement und Zeitmanagement werden in 57,6% bzw. 54,5% der Verwaltungen, die an der Befragung teilgenommen haben, behandelt. Mehr als die Hälfte der Behörden (51,5%) bietet Rhetorikseminare an. Seminare, die Inhalte zum Thema Stil und Etikette vermitteln (36,4%) und Sprachkurse (18,2%) werden in verhältnismäßig wenigen Behörden angeboten, wie auch bei der Gruppe der Führungskräfte.

### **Themen der Seminare für Auszubildende**

78,8% der Befragten geben an, Auszubildenden Seminare im Bereich EDV anzubieten. Dieses Thema ist auch in dieser Mitarbeitergruppe in der überwiegenden Mehrheit der teilnehmenden Verwaltungen Gegenstand von Seminaren. In jeweils 48,5% der Behörden, welche an der Umfrage teilgenommen haben, sind Bürgerorientierung, Gesunderhaltung und Stil und Etikette Themen bei Seminaren für Auszubildende. Interessant ist, dass in deutlich mehr teilnehmenden Verwaltungen Auszubildende zum Thema Stil und Etikette geschult werden, als die beiden anderen Mitarbeitergruppen. Kommunikation ist bei 36,4% der Teilnehmer Seminarthema. Mehr als ein Viertel der Befragten (27,3%) gibt an, Rhetorik und Zeitmanagement seien Inhalte von Seminaren für Auszubildende, 24,2% bieten Seminare im Bereich Zeitmanagement an. Wie auch bei den anderen Mitarbeitergruppen werden kaum Sprachkurse



angeboten. In lediglich 12,1% der befragten Behörden haben Auszubildende die Möglichkeit, einen Sprachkurs zu belegen.

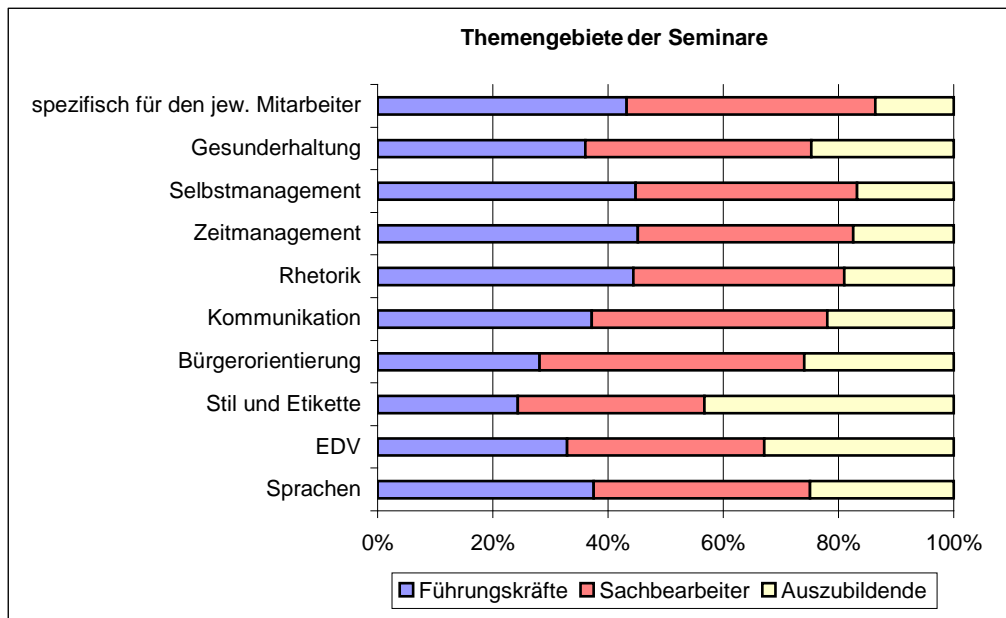


Abbildung 12: Themengebiete der Seminar  
(eigene Darstellung)

### 5.9 Fachgebiete der Personalentwicklungsmaßnahmen

Durch diese Frage wird ermittelt, welche Fachgebiete bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen in den beteiligten Behörden behandelt werden. Als Orientierung diente der Fächerkanon der Hochschule Ludwigsburg. Auch bei dieser Fragestellung erfolgte eine Unterscheidung der drei Mitarbeitergruppen Führungskräfte, Sachbearbeiter und Auszubildende.

Erstaunlicherweise befassen sich die Führungskräfte in einer größeren Anzahl der befragten Behörden mit NKHR (69,7%) als mit Management-Themen (66,7%). Mehr als der Hälfte (51,5%) der Teilnehmer gibt an, das Fachgebiet öffentliches Recht sei Gegenstand von Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte. In 33,3% der teilnehmenden Behörden befasst sich diese Mitarbeitergruppe im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Zivilrecht.

Die Analyse der Daten ergibt, dass nur 15,2% der befragten Verwaltungen Personalentwicklungsmaßnahmen für Sachbearbeiter mit Managementinhalten durchführen. 69,7% der Befragten geben an, für Sachbearbeiter Maßnahmen aus dem Fachgebiet des öffentlichen Rechts anzubieten. Zivilrecht und NKHR sind Fachgebiete, die in 60,6% bzw. 78,8% der Behörden, die den Fragebogen beantwortet haben, behandelt werden. NKHR ist vermutlich deshalb so häufig Gegenstand von Personalentwicklungsmaßnahmen, weil es sich dabei um ein Gebiet von großer Aktualität handelt.

Jeweils 30,3% der Teilnehmer geben an, die durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen für Auszubildende würden die Fachgebiete Zivilrecht und öffentliches Recht behandeln. 24,2% der befragten Verwaltungen bieten für diese Mitarbeitergruppe Personalentwicklungsmaßnahmen mit Inhalten zum NKHR an. Die Auszubildenden haben in nur 9,1% der befragten Behörden die Möglichkeit, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, die Management-Themen zum Inhalt haben.

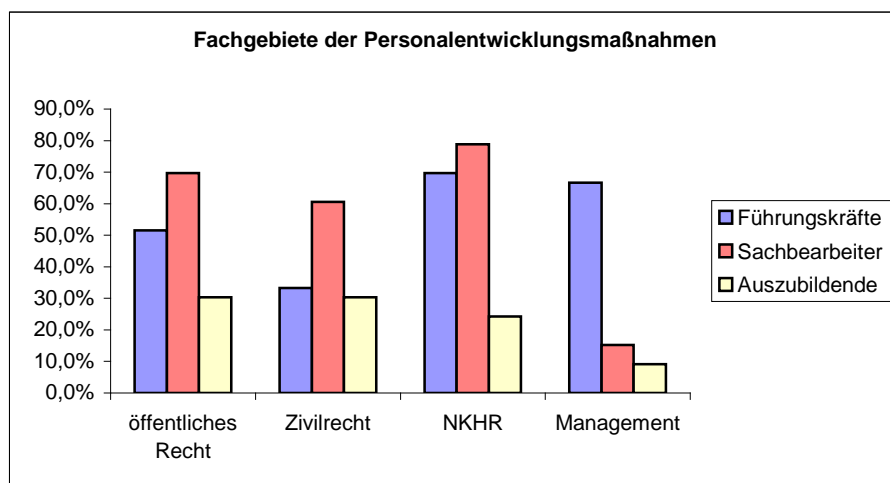


Abbildung 13: Fachgebiete der Personalentwicklungsmaßnahmen  
(eigene Darstellung)

## 5.10 Organisation und Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklung in den Verwaltungseinheiten kann dezentral oder zentral organisiert werden. Aufgaben, welche die Planung der Personalentwicklung betreffen, werden von verschiedenen Trägern innerhalb der Behörde wahrgenommen, wobei jeder der Träger unterschiedliche Aufgaben wahrnimmt.<sup>1</sup> Um in Erfahrung zu bringen, wie sich in den befragten Kommunalverwaltungen die Organisation von Personalentwicklung gestaltet, sollten diesbezüglich Angaben gemacht werden. Weiterhin soll erforscht werden, welche Stellen an der Planung der Personalentwicklung für den einzelnen Mitarbeiter beteiligt sind.

Nach Auswertung der erhobenen Daten ist festzuhalten, dass die Organisation der Personalentwicklung in den befragten Behörden stark zentralisiert stattfindet. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (75,8%) betreibt eine zentrale Organisation der Personalentwicklung. Lediglich bei 6,1% der Teilnehmer findet eine dezentrale Organisation statt. Dort liegt die Verantwortung, die Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln, bei den einzelnen Ämtern selbst. 18,2% der Befragten machten bei dieser Frage keine Angaben.

Fast ein Drittel (27,3%) der Befragten hat zur Organisation der Personalentwicklung eine gesonderte Abteilung oder Stabstelle geschaffen. Dort ist eine Einzelperson oder ein aus mehreren Kollegen bestehendes Team beschäftigt. In 48,5% der teilnehmenden Verwaltungen liegt die Verantwortung für die Organisation der Personalentwicklung bei der allgemeinen Personalabteilung, welche für sämtliche Personalangelegenheiten zuständig ist. Von 24,2% der Teilnehmer wurden keine Angaben gemacht. Bei der Frage, welche Stellen an der Planung der Personalentwicklung für den einzelnen Arbeitnehmer mitwirken, fällt auf, dass in allen Behörden,

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 2.4: Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben, S.9ff. dieser Arbeit.

die Angaben hierzu machten, die jeweilige Führungskraft am Planungsprozess beteiligt ist. Dies macht einen Anteil von 84,8% aus. Interessanterweise wird das Personalwesen bzw. die für Personalentwicklung zuständige Stelle (78,8%) häufiger als der betroffene Mitarbeiter selbst in die Planung miteinbezogen. Nur 18,2% der teilnehmenden Kommunalverwaltungen beteiligen diese bei der Konzeption. Andere Stellen werden kaum integriert. Erstaunlicherweise wirkt der Personalrat als Organ der Personalvertretung in nur zwei der befragten Behörden (6,1%) bei der Planung mit. 3,0% der Teilnehmer holen sich bei der Planung Unterstützung eines externen Beraters.

### **5.11 Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen**

In Abhängigkeit davon, welche Art und welches Instrument der Personalentwicklung gewählt wird, stehen unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten offen. Die Maßnahmen können entweder kollektiv für eine Gruppe oder für Einzelpersonen stattfinden. Ebenso muss möglicherweise entschieden werden, ob die Maßnahme als inhouse-Veranstaltung durchgeführt wird, oder außer Haus. Der Besuch externer überbetrieblicher Veranstaltungen bietet Möglichkeiten zum interorganisationalen Erfahrungsaustausch.<sup>1</sup> Allerdings ist die Entsendung der Mitarbeiter zu überbetrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen zumeist teuer. Zudem sind überbetriebliche Maßnahmen weniger exakt auf die Bedürfnisse der Teilnehmer ausgerichtet. Peterke vertritt die These, ab einer Anzahl von vier Teilnehmern sei die Durchführung einer inhouse-Veranstaltung kosteneffizienter. Weiterer Vorteil der internen Veranstaltung, ist die genaue Abstimmung der Lernziele und -inhalte auf die Bedürfnisse der Teilnehmer und der Unternehmung.<sup>2</sup> Eine Unterteilung in die drei Mitarbeitergruppen Führungskräfte, Sachbearbeiter und Auszubildende wurde auch bei dieser Fragestellung vorgenommen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Klimecki/Gmür, 2005, S. 214f.

<sup>2</sup> Vgl. Peterke, 2006, S. 185ff.

Führungskräfte sind im Ergebnis überwiegender Teilnehmer von inhouse-Veranstaltungen als von externen Veranstaltungen. Die Befragten geben an, Führungskräfte immer (9,1%) bis häufig (48,8%) inhouse zu schulen. Maßnahmen außerhalb der Behörde werden von 6,1% der teilnehmenden Kommunalverwaltungen immer und von 39,4% häufig zur Führungskräfteentwicklung genutzt. Mehr als die Hälfte (3,0% immer; 48,8% häufig) schulen Führungskräfte durch Gruppenmaßnahmen. Diese werden Einzelmaßnahmen vorgezogen, welche von 3,0% der Befragten bei Führungskräften immer bzw. und bei 27,3% der teilnehmenden Behörden häufig genutzt werden.

Sachbearbeiter werden vornehmlich durch Veranstaltungen geschult, welche inhouse durchgeführt werden. 9,1% bzw. 48,8% der befragten Behörden nutzen für Sachbearbeiter diese Art der Durchführung immer bzw. häufig. Externe Maßnahmen werden von 3,0% der Befragten für diese Gruppe immer durchgeführt, von 39,4% häufig. In Gruppen organisierte Maßnahmen werden denen für Einzelpersonen vorgezogen. Sachbearbeiter werden in 9,1% bzw. 30,3% der befragten Behörden immer bzw. häufig durch Maßnahmen entwickelt, die in der Gruppe stattfinden. 3,0% der teilnehmenden Verwaltungen lassen Sachbearbeiter immer an Maßnahmen teilnehmen, welche sich an Einzelpersonen richten, wohingegen 27,3% Maßnahmen in Gruppen durchführen.

15,2% der Behörden, welche den Fragebogen beantworteten, geben an, Auszubildende würden immer bis häufig an Veranstaltungen teilnehmen, die außer Haus stattfinden. Dabei wählten 6,1 % die Antwortvorgabe „immer“. Inhouse-Maßnahmen werden hauptsächlich für diese Mitarbeitergruppe durchgeführt. 24,2% der Befragten geben an, Auszubildende immer durch inhouse-Maßnahmen zu entwickeln, wohingegen 36,4% dies häufig tun. Sehr wenige Kommunalverwaltungen nutzen Maßnahmen für Einzelpersonen zur Personalentwicklung dieser Mitarbeitergruppe. Je 3,0% der teilnehmenden Verwaltungen geben an, diese

Gestaltungsmöglichkeit immer bzw. häufig zu nutzen. Veranstaltungen in Gruppen werden von 30,3% der Befragten immer, von 21,2% der Befragten häufig zur Personalentwicklung der Auszubildenden genutzt.

## 5.12 Auswahl der Trainer

Bei der Befragung sollten die Teilnehmer Angaben darüber machen, woher die Trainer bezogen werden, welche die Personalentwicklungsmaßnahmen leiten. Aufgabe der Trainer ist es, durch Methodik, Didaktik und Fachwissen den Adressaten der Maßnahme deren Inhalte zu vermitteln.<sup>1</sup> Sofern in einer Kommunalverwaltung Arbeitnehmer vorhanden sind, die entsprechende Kompetenzen besitzen, um Trainings, Seminare oder Schulungen in bestimmten Bereichen durchzuführen, sollte diese Möglichkeit genutzt werden. Neben finanziellen Vorteilen kennen Trainer, welche behördenintern rekrutiert werden, die Strukturen und Probleme einer Organisation. Dies erleichtert die Auswahl praxis- und problemorientierter Lerninhalte. Dahingegen verfügen externe Trainer i.d.R. über ein höheres Maß an Fachkompetenzen, da diese entsprechend spezialisiert und geschult sind.<sup>2</sup>

Zudem wurde untersucht, welche Kriterien die Befragten bei der Auswahl der Trainer zugrunde legen.

Die von den Befragten am häufigsten genutzte Bezugsquelle für die Trainer von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die VWA (63,6%).

---

<sup>1</sup> Vgl. Weidemann/Paschen, 2002, S. 70.

<sup>2</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalentwicklung, 16. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 2304.

Ebenso viele Teilnehmer bedienen sich des Angebots von sonstigen Anbietern, u.a. aus der Privatwirtschaft. Als Beispiele wurden IMAKA Institut für Management GmbH und die Evangelische Akademie Bad Boll angeführt, obwohl dies bei der Fragestellung nicht vorgesehen war.<sup>1</sup>

Interessanterweise rekrutieren 51,5% der teilnehmenden Kommunalverwaltungen die Leiter von Personalentwicklungsmaßnahmen behördenintern. Aus diesem Ergebnis könnte geschlossen werden, dass innerhalb der Behörden qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind, welche die nötigen Kompetenzen mitbringen, Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen. Der Städte- bzw. Gemeindetag wird von 48,5% der Teilnehmer genutzt, um Personalentwicklungstrainer oder Referenten zu beziehen, ebenso die VHS. Der Unterstützung der Verwaltungshochschulen und der Führungsakademie bedienen sich jeweils 27,3% der befragten Behörden zur Rekrutierung von Trainern. Lediglich 15,2% der Teilnehmer bedienen sich der Trainer, die von der IHK zur Verfügung gestellt werden.

Wichtigstes Auswahlkriterium bei der Rekrutierung der Trainer für die Personalentwicklungsmaßnahmen ist für die Befragten die Qualität (81,5%). 75,8% der teilnehmenden Behörden achten bei der Auswahl auf die Referenzen, die der Trainer nachweisen kann. Mit 69,7% finden sich die Kosten an dritter Stelle der Faktoren, welche die Trainerauswahl beeinflussen. Fünf der befragten Behörden geben weitere Auswahlkriterien an. Je 6,1% greifen auf Trainer zurück, die ihnen empfohlen werden bzw. engagieren Trainer mit denen sie bereits gute Erfahrungen gemacht haben. Eine Behörde (3,0%) führt Vorgespräche, bevor eine Auswahlentscheidung getroffen wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anlage 3: Fragebogen, Anhang S. XVff. dieser Arbeit.

### 5.13 Teilnahmebereitschaft

Die Mitarbeiter sind die Adressaten der Personalentwicklung. Wenn die Mitarbeiter motiviert sind an den Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, kann dies zu einem besseren Gelingen und zu größerem Erfolg der durchgeführten Maßnahmen beitragen. Um einen Überblick zu erhalten, wie hoch die Bereitschaft der Behördenmitarbeiter zur Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen ist, sollte dies im Rahmen der Umfrage bewertet werden. Hierbei wurde eine Unterteilung in die Mitarbeitergruppen Führungskräfte, Sachbearbeiter und Auszubildende vorgenommen.

Im Rahmen der Auswertung der erfassten Daten wurde ermittelt, dass Führungskräfte und Sachbearbeiter die höchste Teilnahmebereitschaft mitbringen. 78,8% der befragten Behörden bewerteten die Teilnahmebereitschaft beider Gruppen als (sehr) hoch. Dabei gaben 12,1% an, dass die Bereitschaft zur Teilnahme bei Führungskräften sehr hoch sei. Bei Sachbearbeitern waren dies 6,1%. 9,1% der Teilnehmer beurteilten die Teilnahmebereitschaft sowohl der Führungskräfte als auch der Sachbearbeiter als gering. Bei der Gruppe der Führungskräfte liegt der Median beim Wert 1 und der Modus beim Wert 2. Bei der Gruppe der Sachbearbeiter nehmen Median und Modus jeweils den Wert 2 ein.

Auffälligkeiten sind bei der Gruppe der Auszubildenden festzustellen. 63,6% der Befragten schätzen deren Teilnahmebereitschaft als (sehr) hoch ein, 15,1% wählten dabei die Antwortvorgabe „sehr hoch“. Ebenfalls 15,1% der teilnehmenden Behörden geben an, dass die Teilnahmebereitschaft der Auszubildenden gering sei. Gleichzeitig ist diese Gruppe die einzige, bei der die Antwortmöglichkeit „nicht vorhanden“ (6,1%) ausgewählt wurde. Der Median liegt beim Wert 2, der Modus nimmt den Wert 3 ein.



## 5.14 Kosten und Arbeitszeitregelungen

Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen ist gleichzeitig mit finanziellem Aufwand verbunden. Den Arbeitnehmern, die an einer Maßnahme teilnehmen, ist währenddessen nicht möglich, ihrer Tätigkeit nachzugehen. Durch die Befragung wurde untersucht, wie die Kommunalverwaltungen in der Praxis mit diesen Problematiken umgehen. Dazu sollten diese angeben, inwieweit eine Übernahme der für die Personalentwicklungsmaßnahmen anfallenden Kosten erfolgt und ob die Entwicklungsmaßnahmen während der Arbeitszeit stattfinden. Zudem wurde abgefragt, wie viel Etat für Personalentwicklung zur Verfügung steht. Hierfür sollten die Befragten angeben, welchen prozentualen Anteil am Verwaltungshaushalt des Jahres 2009 die Finanzmittel ausmachen, welche für Personalentwicklungsarbeit vorgesehen sind.

Keiner der befragten Kommunalverwaltungen kann über einen Etat für Personalentwicklungsarbeit verfügen, der einen Anteil von 1,0% am Verwaltungshaushalt des Jahres 2009 übersteigt. 12,1% der Teilnehmer geben an, es würden keine Finanzmittel für Personalentwicklungstätigkeiten vorgesehen sein. Den meisten der teilnehmenden Behörden (33,3%) steht ein Budget in Höhe von bis zu 0,5% des Volumens des Verwaltungshaushalts zur Verfügung. Sieben Antwortende (21,3%) geben an, es würden Finanzmittel zwischen 0,5% und 1,0% des Volumens des Verwaltungshaushalts verfügbar sein. Verhältnismäßig viele der befragten Behörden (33,3%) machten keine Angaben.

Das Ergebnis zeigt, dass von mehr als der Hälfte der Befragten (54,5%) die anfallenden Kosten in voller Höhe übernommen werden. 24,2% der Behörden, die an der Umfrage teilgenommen haben, beteiligen sich zum Teil an den entstehenden Kosten oder bezuschussen die Maßnahme. Lediglich zwei Teilnehmer (6,1%) gaben an, die Mitarbeiter hätten die Kosten für Personalentwicklungsmaßnahmen selbst zu tragen. 15,2% machten keine Angaben.

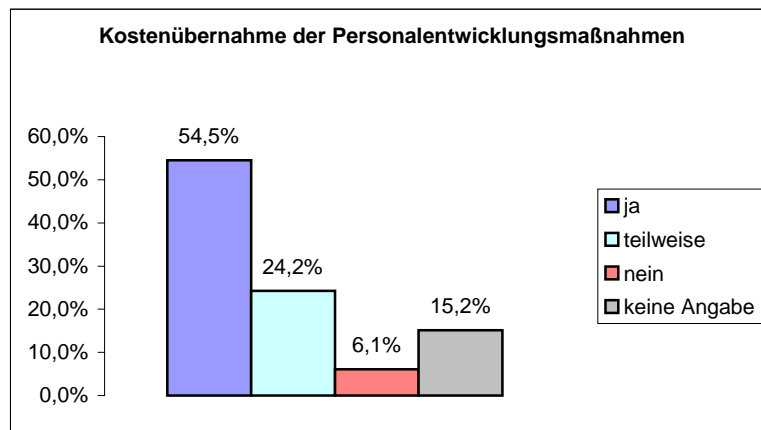


Abbildung 14: Kostenübernahme  
(eigene Darstellung)

In 42,4% der befragten Verwaltungsbehörden finden Maßnahmen zur Personalentwicklung während der Arbeitszeit statt. Mehr als ein Drittel der Behörden (33,3%) lässt die Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen teilweise innerhalb der Arbeitszeit zu, während zwei der Befragten (6,1%) von ihren Mitarbeitern verlangen, sich in ihrer Freizeit weiterzuentwickeln. Von 18,2% der teilnehmenden Behörden wurde diese Frage nicht beantwortet.

## 5.15 Erfolgskontrolle

Wie bereits in Kapitel 3.3<sup>1</sup> erläutert, ist Erfolgskontrolle im Zusammenhang mit zielorientierter Personalentwicklung von großer Bedeutsamkeit. Personalentwicklung kann nur dann zur Erreichung der gesetzten Ziele führen und somit erfolgreich sein, wenn eine Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Aus diesem Grund sollte durch die Umfrage erforscht werden, welche Rolle Erfolgskontrolle in der gängigen Personalentwicklungspraxis der befragten Kommunen spielt.

Knapp die Hälfte der Befragten (50,0%) bejahte die Frage danach, ob in ihrer Behörde eine Erfolgskontrolle der durchgeführten Entwicklungsmaßnahmen stattfindet. Bei einem Drittel der Kommunalverwaltungen, die

---

<sup>1</sup> Vgl. S. 20ff. dieser Arbeit.

den Fragebogen beantworteten (30,0%) unterbleibt die Erfolgskontrolle. Nachdem in der zu Rate gezogenen Literatur großer Wert auf Erfolgskontrolle gelegt wird, ist dies ein erstaunlich hoher Anteil. 21,0% der Teilnehmer ließen diese Frage unbeantwortet.

Die an der Umfrage beteiligten Behörden wurden darum gebeten, zu beschreiben, in welcher Form die Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Die beliebtesten Kontrollinstrumente sind Feedbackbögen und Nachbereitungsgespräche. Sechs bzw. fünf der befragten Verwaltungsbehörden wenden diese Methoden zur Erfolgskontrolle an. Zwei der Befragten führen nicht nur nach Abschluss der Maßnahme, sondern bereits davor und während dessen Befragungen durch. In zwei Behörden müssen die Teilnehmer von Personalentwicklungsmaßnahmen anschließend Lernfragen beantworten. Ebenfalls zwei der befragten Behörden geben an, der Erfolg einer Entwicklungsmaßnahme würde durch die anschließend verbesserte Aufgabenbewältigung (quantitativ und qualitativ) gemessen. Je eine Behörde gab an, den Erfolg durch Reflexionsrunden, Evaluationsworkshops und Projektarbeiten zu messen.

### **5.16 Anmerkungen der Befragten**

Zum Abschluss des Fragebogens wurde den Behörden, welche an der Umfrage teilnehmen, die Gelegenheit geboten, Anmerkungen mitzuteilen. Drei der Teilnehmer nutzen diese Möglichkeit, was einem Anteil von 9,1% der befragten Kommunalverwaltungen entspricht.

Eine Verwaltung gibt an, dass dort etliche Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt würden, die im Fragebogen nicht zur Auswahl aufgeführt seien. Insbesondere wurden folgende Maßnahmen benannt: Beurteilung der Führungskräfte durch deren Mitarbeiter, Arbeitskreis Gesundheit und die Absolvierung eines vierwöchigen Praktikums außerhalb des Ausbildungsbetriebs durch die Auszubildenden. Dieselbe

Behörde gewährt ihren Mitarbeitern im Rahmen der Personalentwicklung steuerfreie Zuschüsse zu Maßnahmen der Gesundheitsprävention.

Zwei der befragten Behörden merken an, dass der Fragebogen zu umfangreich, zu detailliert sei. Die Beantwortung des Fragebogens wurde von diesen Behörden als kompliziert empfunden.

## 6 Schlussbetrachtungen

Wie die Umfrageergebnisse zeigen, hält die Mehrheit der befragten Stadtverwaltungen und Landratsämter systematische Personalentwicklung für wichtig. Die Verwaltungsspitzen der Behörden, die sich an der Umfrage beteiligt haben, bewerten Personalentwicklung größtenteils sogar als sehr wichtig. Dies zeigt, dass in den Kommunalverwaltungen (systematische) Personalentwicklung einen hohen Stellenwert einnimmt und sich die befragten Behörden der Notwendigkeit einer zielgerichteten Vorgehensweise bewusst sind. Die Mehrheit der Stadtverwaltungen und Landratsämter hat Personalentwicklung in ihr Behördenleitbild integriert, was die Bedeutung dieses Themenkomplexes unterstreicht.

Betrachtet man die Erkenntnisse, die hinsichtlich des Vorgehens in der Praxis aus den erhobenen Daten gewonnen werden konnten, sprechen diese teilweise eine andere Sprache. In einer Vielzahl der Kommunalverwaltungen existiert kein systematisches Konzept zur Personalentwicklung. Ebenso unterbleibt eine Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung in einem Großteil der teilnehmenden Behörden. Es gibt dort keine Instrumente, die eine Evaluation des Personalentwicklungsprozesses möglich machen. Viele Kommunalverwaltungen geben an, es würden nur sehr geringe Geldmittel zur Finanzierung der Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung stehen. In einigen Behörden gibt es gar kein finanzielles Budget für Personalentwicklung.

Jedoch scheinen zunehmend mehr Stadtverwaltungen und Landratsämter zu erkennen, welchen Nutzen eine zielorientierte Vorgehensweise bei der Personalentwicklung mit sich bringt. Die Mehrheit der Behörden, die Personalentwicklung bisher nicht oder noch ohne systematisches Konzept betreiben, gibt an, die Einführung eines solchen sei geplant. Den

Behörden scheint die Notwendigkeit systematischer Personalentwicklung bewusst zu werden.

Die Behörden, in denen Personalentwicklungsarbeit geleistet wird, scheinen erkannt zu haben, dass Personalentwicklung nicht nur mit Bildung gleichzusetzen ist. Bildung nimmt im Kontext Personalentwicklung die größte Bedeutung ein. Allerdings zeigen die Umfrageergebnisse, dass auch Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung und die dazugehörigen Instrumente eine Rolle spielen.

Angesichts der Ergebnisse der Befragung, besteht bei den Stadtverwaltungen und Landratsämtern häufig Bedarf zur Verbesserung der momentan gängigen Personalentwicklungspraxis. Offenbar hat eine Vielzahl der Kommunalverwaltungen den Verbesserungsbedarf, ebenso wie mögliches Verbesserungspotential noch nicht erkannt, denn lediglich sechs der teilnehmenden Behörden zeigten Interesse an der Auswertung der Umfrage. Dies drückt aus, welches geringe Interesse am Thema Personalentwicklung und der Verbesserung der eigenen Personalentwicklungsarbeit in der kommunalen Praxis besteht. Unterstrichen wird dies noch durch die geringe Rücklaufquote der Umfrage.

Letztlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Adressaten der Umfrage ausschließlich die Personalabteilungen der befragten Behörden waren. Zur Gewinnung umfassenderer Erkenntnisse zur gängigen Personalentwicklungspraxis und die Signifikanz von (systematischer) Personalentwicklung in den Kommunalverwaltungen, müssten auch die Behördenmitarbeiter hierzu befragt werden.

## 7 Handlungsempfehlungen

Betrachtet man das Ergebnis der Befragung, so erscheinen folgende Handlungsempfehlungen für die kommunale Personalentwicklungspraxis sinnvoll:

Den Kommunalverwaltungen sei angeraten, systematische Personalentwicklungskonzepte zu entwickeln und einzuführen. Die Behörden, die bereits ein systematisches Personalentwicklungskonzept eingeführt haben und anwenden, sollten dieses auf Verbesserungsreserven hin überprüfen und ihr Konzept ggf. verbessern. Das Entwicklungskonzept sollte auf die jeweilige Verwaltungsorganisation und deren Struktur zugeschnitten werden. Dabei darf Personalentwicklung nicht mit Bildung gleichgesetzt werden, sondern Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung müssen ebenso berücksichtigt werden. Im Idealfall sind alle Mitarbeiter Adressaten der Personalentwicklungsarbeit. Bei Bedarf sollten Entwicklungsprogramme ins Leben gerufen werden, die speziell auf die Bedürfnisse einer bestimmten Mitarbeitergruppe zugeschnitten sind. Reicht das behördeninterne Fachwissen zur Entwicklung und Einführung eines zielorientierten Konzepts nicht aus, sollten die Kommunalverwaltungen nicht davor zurückschrecken, Unterstützung bei externen Beratungsunternehmen zu suchen. Die Anliegen der Mitarbeiter müssen bei der Konzeption systematischer Personalentwicklung ebenso einbezogen werden, wie die Interessen der Personalvertretung.

Allein die Einführung eines systematischen Personalentwicklungskonzeptes oder die Integration des Themas Personalentwicklung in das Behördenleitbild ist nicht ausreichend. Vielmehr ist es nötig, dieses Konzept in der Praxis anzuwenden und umzusetzen.

Bei der Planung der individuellen Personalentwicklung sollten den Anliegen des jeweils zu entwickelnden Mitarbeiters mehr Beachtung geschenkt werden. Der Mitarbeiter ist in erster Linie von den Personalentwicklungsmaßnahmen betroffen. Nur wenn seine Ziele und Interessen berücksichtigt werden, ist der Mitarbeiter motiviert an den Maßnahmen der Personalentwicklung teilzunehmen. Dies erhöht die Chancen auf erfolgreiche Personalentwicklungsarbeit.

Bei der Auswahl der Personalentwicklungsinstrumente sollten die Behörden nicht nur auf Altbewährtes zurückgreifen. Die Kommunalverwaltungen müssen offen sein, auch andere, innovative Instrumente wie z.B. Mentoring, Outdoor-Training oder 360° Feedback, einzusetzen, wo es angebracht scheint. Der Einsatz neuer Instrumente kann einerseits die teilnehmenden Mitarbeiter motivieren und andererseits neue Erkenntnisse bringen, die dann am Arbeitsplatz umgesetzt werden können.

Zur Überprüfung, ob mit der Anwendung des systematischen Personalentwicklungskonzepts die angestrebten Ziele auch erreicht werden, ist eine regelmäßige Evaluation notwendig. Daher ist es wichtig, kontinuierliche Erfolgskontrollen in die Konzeption zu integrieren. Welche Kontrollmethoden dabei zum Einsatz kommen, ist abhängig von der Struktur der Verwaltungsorganisation und den durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Kommunalverwaltungen müssen sich bewusst werden, dass das beste Personalentwicklungskonzept nicht umsetzbar ist, wenn es an den finanziellen Mitteln fehlt. Deshalb ist in den Behörden häufig eine Erhöhung des Etats für Personalentwicklung nötig, vor allem dort, wo bisher keine Geldmittel für Personalentwicklungsarbeit im Verwaltungshaushalt vorgesehen sind.

Personalentwicklung darf nicht nur als reiner Kostenfaktor angesehen werden, sondern den Verantwortlichen muss bewusst werden, welchen



Nutzen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter für die gesamte Behörde mit sich bringen.

Letztlich kann optimale Personalentwicklung nur dann funktionieren, wenn die zu realisierenden Entwicklungsmaßnahmen systematisch und zielgerichtet geplant und angewandt werden. Alle am Prozess Beteiligten müssen sich der Notwendigkeit und den Zielsetzungen (systematischer) Personalentwicklung bewusst sein. Zudem müssen alle Beteiligten gleichermaßen in den Prozess mit einbezogen werden und engagiert und bemüht zum Gelingen beitragen.

## Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred:** Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Aufl., Stuttgart 2009
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.:** Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Aufl., Stuttgart 2007
- Brisach, Simone:** 360° Feedback, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 259-272
- Burkhart, Harald:** Führungsaufgabe Personalentwicklung - Arbeitsgruppe öffnet ihren Werkzeugkoffer in: Gemeindetag Baden-Württemberg (Hrsg.), Die Gemeinde (BWGZ), Ausgabe Nr. 13/2009, 2009, S. 672-673
- Gabler Verlag (Hrsg.):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalentwicklung, 16. Auflage, Wiesbaden 2005
- Gemeindetag Baden-Württemberg (Hrsg.):** Führungsaufgabe Personalentwicklung, Empfehlungen des Gemeindetags zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009
- Groening, Yvonne:** Trainingsmethoden, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1920-1930
- Hopp, Helmut/Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Aufl., Stuttgart 2008
- KGSt (Verband für kommunales Management):** Personalentwicklung im Veränderungsprozess, Bericht Nr. 3/2000, Köln 2000
- Klimecki, Rüdiger G./Gmür, Markus:** Personalmanagement-Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 2005
- Kolb, Meinulf:** Personalmanagement, Berlin 1995
- Konrad, Klaus:** Mündliche und schriftliche Befragung – Ein Lehrbuch, 5. Aufl., Landau 2007

- Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, Sonja/u.a.:** Der Fragebogen, Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 4. Aufl., Opladen 2008
- Klotz, Annette:** Berufsausbildung, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 73-87
- Krieg, Hans-Jürgen/Ehrlich, Harald:** Personal, Ein Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, Stuttgart 1998
- Kromrey, Helmut:** Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Aufl., Stuttgart 2006
- Mayer, Hans Otto:** Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl., München 2008
- Mentzel, Wolfgang:** Personalentwicklung - erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 2. Aufl., München 2005
- Müller-Vorbrüggen, Michael:** Struktur und Strategie der Personalentwicklung in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 3-20
- Olfert, Klaus:** Personalwirtschaft, 12. Aufl., Ludwigshafen 2006
- Peterke, Jürgen:** Handbuch Personalentwicklung, Durch Führen Mensch und Unternehmen fördern, Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln, Qualifizierung zielgerichtet und wirkungsvoll vornehmen, Landau 2006
- Regent, Erika:** Personalentwicklung für das mittlere Lebensalter, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung 2007, Ausbildung, Weiterbildung, Management-Development, München 2007, S. 275-286
- Schäfer, Norbert:** Organisationspsychologie für die Praxis, 2. Aufl., Sternenfels 2005
- Staehe, Wolfgang H.:** Management, Eine verhaltensorientierte Perspektive, 8. Auflage, München 1999
- Verfürth, Claus:** Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 89-108

**Weidemann, Anja/Paschen, Michael:** Personalentwicklung, Potenziale ausbauen, Erfolge steigern, Ergebnisse messen, 2. Aufl., Freiburg 2002

**Wilms, Wolfgang J.:** Job Enlargement und Job Enrichment, in: Bröckermann, Reiner/Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung, Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Stuttgart 2006, S. 407-418

## Anlagen

### Anlage 1: Grundgesamtheit der Befragung

#### 100 Städte

|                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Aalen                | Eislingen (Fils)         |
| Achern               | Ellwangen (Jagst)        |
| Albstadt             | Emmendingen              |
| Backnang             | Eppingen                 |
| Bad Mergentheim      | Esslingen am Neckar      |
| Bad Rappenau         | Ettlingen                |
| Baden-Baden          | Fellbach                 |
| Balingen             | Filderstadt              |
| Biberach an der Riß  | Freiburg im Breisgau     |
| Bietigheim-Bissingen | Freudenstadt             |
| Böblingen            | Friedrichshafen          |
| Bretten              | Gaggenau                 |
| Bruchsal             | Geislingen an der Steige |
| Bühl                 | Giengen an der Brenz     |
| Calw                 | Göppingen                |
| Crailsheim           | Heidelberg               |
| Ditzingen            | Heidenheim an der Brenz  |
| Donaueschingen       | Heilbronn                |
| Ehingen (Donau)      | Herrenberg               |
| Hockenheim           | Pforzheim                |

---

|                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| Horb am Neckar          | Radolfzell am Bodensee |
| Karlsruhe               | Rastatt                |
| Kehl                    | Ravensburg             |
| Kirchheim unter Teck    | Remseck am Neckar      |
| Konstanz                | Reutlingen             |
| Kornwestheim            | Rheinfelden (Baden)    |
| Lahr/Schwarzwald        | Rheinstetten           |
| Leimen                  | Rottenburg am Neckar   |
| Leinfelden-Echterdingen | Rottweil               |
| Leonberg                | Schorndorf             |
| Leutkirch im Allgäu     | Schramberg             |
| Lörrach                 | Schwäbisch Gmünd       |
| Ludwigsburg             | Schwäbisch Hall        |
| Mannheim                | Schwetzingen           |
| Metzingen               | Sindelfingen           |
| Mosbach                 | Singen (Hohentwiel)    |
| Mühlacker               | Sinsheim               |
| Nagold                  | Stutensee              |
| Neckarsulm              | Stuttgart              |
| Nürtingen               | Tübingen               |
| Oberkirch               | Überlingen             |
| Offenburg               | Ulm                    |
| Öhringen                | Vaihingen an der Enz   |
| Ostfildern              | Villingen-Schwenningen |
| Waiblingen              | Weingarten             |

|                  |           |
|------------------|-----------|
| Waldkirch        | Winnenden |
| Waldshut-Tiengen | Weinheim  |
| Wangen im Allgäu | Weinstadt |
| Weil am Rhein    | Wertheim  |
|                  | Wiesloch  |

### 35 Landkreise

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| Alb-Donau-Kreis          | Main-Tauber-Kreis      |
| Biberach                 | Neckar-Odenwald-Kreis  |
| Böblingen                | Ortenaukreis           |
| Bodenseekreis            | Ostalbkreis            |
| Breisgau-Hochschwarzwald | Rastatt                |
| Calw                     | Ravensburg             |
| Emmendingen              | Rems-Murr-Kreis        |
| Enzkreis                 | Reutlingen             |
| Esslingen                | Rhein-Neckar-Kreis     |
| Freudenstadt             | Rottweil               |
| Göppingen                | Schwäbisch Hall        |
| Heidenheim               | Schwarzwald-Baar-Kreis |
| Heilbronn                | Sigmaringen            |
| Hohenlohekreis           | Tübingen               |
| Karlsruhe                | Tuttlingen             |
| Konstanz                 | Waldshut               |
| Lörrach                  | Zollernalbkreis        |
| Ludwigsburg              |                        |

## Anlage 2: Begleitschreiben

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |  | <b>Hochschule für öffentliche<br/>Verwaltung und Finanzen<br/>Ludwigsburg</b><br>University of Applied Sciences |
| HS Ludwigsburg • Postfach 0489 • 71634 Ludwigsburg  |   |   |
| An die<br>Personalleiter/innen                      | <b>Prof. Dr. Helmut Hopp<br/>Sabine Ryrko</b>                                     |   |
| von Städten und Landkreisen<br>in Baden-Württemberg | Ludwigsburg,<br>Bearbeiterin:<br>Telefon:<br>Fax:<br>e-mail:                      | 25. November 2009<br>Frau Sabine Ryrko<br>07141 / 140-522<br>07141 / 140-544<br>hopp@hs-ludwigsburg.de          |

—

**Befragung zur Erarbeitung einer Diplomarbeit**

**„Anwendung und Bedeutung von Personalentwicklungsinstrumenten in der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg – eine empirische Untersuchung auf kommunaler Ebene“**

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die von *Frau Sabine Ryrko* zu fertigende Diplomarbeit, welche durch Herrn Prof. Dr. Helmut Hopp betreut wird, benötigen wir Ihre Unterstützung.

Das Thema der Diplomarbeit lautet:

**„Anwendung und Bedeutung von Personalentwicklungsinstrumenten in der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg – eine empirische Untersuchung auf kommunaler Ebene“**

Mit Hilfe des beigefügten Fragebogens wird eine Umfrage in den Personalabteilungen der Verwaltungen aller Städte mit mehr als 20 000 Einwohnern und aller Landkreise in Baden-Württemberg durchgeführt. Die Befragung soll Aufschluss geben über Ziele und Bedeutung von Personalentwicklung in den öffentlichen Verwaltungen auf kommunaler Ebene. Weiterhin soll untersucht werden, welche Methoden und Instrumente bei der Personalentwicklung der Mitarbeiter der Kernverwaltung der jeweiligen Behörden zum Einsatz kommen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich etwas Zeit nehmen könnten, um den beigefügten Fragebogen zu beantworten.

Bitte senden Sie den Fragebogen spätestens bis zum 11.12.2009 mit dem Betreff „Umfrage“ an folgende E-Mail-Adresse:

[Sabine.Ryrko@gmx.de](mailto:Sabine.Ryrko@gmx.de)

Oder postalisch an folgende Adresse:

Sabine Ryrko  
Montessoriweg 24/132  
71634 Ludwigsburg

HS Ludwigsburg • Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg • Telefon +49 (7141) 140-0 • Fax +49 (7141) 140-544  
www.hs-ludwigsburg.de • S-Bahn-Linie S4 Favoritpark

1/1



Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und ausschließlich anonym ausgewertet und zusammengefasst dargestellt. Wenn Sie Interesse an einer Gesamtauswertung der Umfrage haben, lassen wir Ihnen diese gerne zukommen.

Falls Sie Rückfragen haben, können Sie jederzeit gerne auf uns zu kommen.

Für Ihre Unterstützung bedanken wir uns schon im Voraus recht herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Sabine Ryrko

(Studentin an der Hochschule Ludwigsburg)

gez.

Prof. Dr. Helmut Hopp

(Prorektor der Hochschule Ludwigsburg)



## Anlage 3: Fragebogen mit Anlage

Seite 1 von 1

### Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“

*(Zutreffendes bitte ankreuzen; Mehrfachnennungen sind möglich)*

#### Allgemeine Angaben

Welcher Behörde gehören Sie an?  Stadtverwaltung  Landratsamt

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Behörde beschäftigt?

Sachbearbeiter \_\_\_\_\_  
Führungskräfte \_\_\_\_\_  
Auszubildende \_\_\_\_\_

Wie hoch ist der Altersdurchschnitt Ihrer Behörde? \_\_\_\_\_ Jahre

**1. Wie wichtig ist in Ihrer Behörde eine systematische Personalentwicklung?**

sehr wichtig  wichtig  eher wichtig  eher unwichtig  unwichtig

**2. Gibt es in Ihrer Behörde ein systematisches Personalentwicklungskonzept?**

ja, für alle Mitarbeiter  ja, für bestimmte Mitarbeitergruppen *(bitte nennen)*  nein

a. Falls ja, seit wann \_\_\_\_\_

b. Haben Sie sich bei der Entwicklung Unterstützung  ja  nein  
von externen Beratern gesucht? *(weiter Frage 2d)*

c. Falls nein, planen Sie die Einführung eines solchen?

ja, für alle Mitarbeiter  ja, für bestimmte Mitarbeitergruppen *(bitte nennen)*  nein

d. Welches sind die Gründe hierfür?  
\_\_\_\_\_

**3. Gibt es in Ihrer Behörde ein Leitbild?**

ja  nein

a. Falls ja, ist Personalentwicklung darin integriert?

ja  nein

**4. Welche Bedeutung haben die folgenden Ziele der Personalentwicklung in Ihrer Behörde?**

**1** – sehr wichtig    **2** – wichtig    **3** – eher wichtig    **4** – eher unwichtig    **5** – unwichtig

|   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Nachwuchsförderung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Sicherung des Bestands an Führungskräften und Spezialisten       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Erhöhung der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Anpassung der Erfordernisse der Technologie                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Leistungssteigerung der gesamten Behörde                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Sonstiges <i>(bitte nennen)</i> _____                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Welche der nachfolgenden Personalentwicklungsarten spielen in Ihrer Behörde eine Rolle?<sup>1</sup>**

5.  1 – für Führungskräfte     2 – für Sachbearbeiter     3 – für Auszubildende     4 – bei keiner Gruppe

|    |                       |                          |                          |                          |                          |
|----|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|    |                       | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 |
| a. | Bildung               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. | Arbeitsstrukturierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. | Karriereplanung       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. **Welche der nachfolgenden Personalentwicklungsinstrumente kommen in Ihrer Behörde zum Einsatz?**

1 - häufig     2 - gelegentlich     3 - selten     4 - nie

|                               |                                 |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                               |                                 | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 |
| <b>- für Führungskräfte -</b> |                                 |                          |                          |                          |                          |
| a.                            | Einarbeitung                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b.                            | into-the-job Trainee-Programm   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c.                            | Coaching                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d.                            | Mentoring                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e.                            | Mitarbeitergespräch             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f.                            | on-the-job Job Rotation         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g.                            | Job Enlargement                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h.                            | Job Enrichment                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i.                            | Projektarbeit                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j.                            | near-the-job Qualitätszirkel    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k.                            | Seminar                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l.                            | E-Learning                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m.                            | Hochschulstudium                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n.                            | off-the-job Workshop            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o.                            | Planspiel                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p.                            | Outdoor-Training                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q.                            | Führen durch Zielvereinbarungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r.                            | 360° Feedback                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s.                            | Fachlaufbahn                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| t.                            | sonstiges Führungslaufbahn      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| u.                            | Andere (bitte nennen)           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                               |                                 |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>- für Sachbearbeiter -</b> |                                 |                          |                          |                          |                          |
| m.                            | Einarbeitung                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n.                            | into-the-job Trainee -Programm  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o.                            | Coaching                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p.                            | Mentoring                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q.                            | Mitarbeitergespräch             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r.                            | on-the-job Job Rotation         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s.                            | Job Enlargement                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| t.                            | Job Enrichment                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| u.                            | Projektarbeit                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v.                            | near-the-job Qualitätszirkel    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| w.                            | Seminar                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| x.                            | E-Learning                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| y.                            | Hochschulstudium                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| z.                            | off-the-job Workshop            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aa.                           | Planspiel                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| bb.                           | Outdoor-Training                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| cc.                           | Führen durch Zielvereinbarungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| dd.                           | 360° Feedback                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ee.                           | Fachlaufbahn                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ff.                           | sonstiges Führungslaufbahn      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| gg.                           | Andere (bitte nennen)           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<sup>1</sup> Differenzierung siehe Anlage zum Fragebogen

|                              |              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>- für Auszubildende -</b> |              |                          |                          |                          |                          |
| hh.                          |              |                          |                          |                          |                          |
| ii.                          | into-the-job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| jj.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| kk.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ll.                          | on-the-job   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| mm.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| nn.                          | near-the-job | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| oo.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pp.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| qq.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| rr.                          | off-the-job  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ss.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| tt.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| uu.                          |              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| vv.                          | Sonstige     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Gibt es in Ihrer Behörde spezielle Personalentwicklungsprogramme für folgende Mitarbeitergruppen?**

- a. Ältere Mitarbeiter  ja  nein
- b. Führungskräfte  ja  nein
- c. Nachwuchsführungskräfte  ja  nein
- d. Auszubildende  ja  nein
- e. Sonstige (bitte nennen) \_\_\_\_\_  ja  nein
- f. Falls ja, beschreiben sie diese bitte kurz \_\_\_\_\_

**8. Welche der folgenden Themenbereiche werden in Ihrer Behörde durch Seminare abgedeckt?**

|  | 1 – für Führungskräfte   | 2 – für Sachbearbeiter   | 3 – für Auszubildende    | 4- bei keiner Gruppe     |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| a. Sprachen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. EDV   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Stil und Etikette   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Bürgerorientierung  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Kommunikation   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Rhetorik  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Zeitmanagement  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Selbstmanagement  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Gesunderhaltung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. Spezifisch für das Aufgabengebiet des jeweiligen Mitarbeiters | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k. Sonstiges (bitte nennen) _____                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**8.I Welche Fachgebiete werden im Wesentlichen behandelt?**

|                                    | 1 – für Führungskräfte   | 2 – für Sachbearbeiter   | 3 – für Auszubildende    | 4- bei keiner Gruppe     |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                    | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| a. Öffentliches Recht              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Zivilrecht                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Neues Kommunales Haushaltsrecht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Management                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. Wie erfolgt die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen?**

**1** - immer      **2** - häufig      **3** - gelegentlich      **4** - selten      **5** - nie

**- für Führungskräfte -**

- |               |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|               | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| a. inhouse    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. extern     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. in Gruppen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. einzeln    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**- für Sachbearbeiter -**

- |               |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|               | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| e. inhouse    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. extern     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. in Gruppen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. einzeln    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**- für Auszubildende -**

- |               |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|               | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| i. inhouse    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. extern     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k. in Gruppen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l. einzeln    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Woher werden die Referenten für die Personalentwicklungsmaßnahmen bezogen?**

- |                                       |                             |                               |
|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| a. intern                             | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| b. IHK                                | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| c. VWA                                | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| d. Gemeindetag/Städtetag              | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| e. Volkshochschule                    | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| f. Führungsakademie Baden-Württemberg | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| g. Verwaltungshochschulen             | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| h. Sonstige                           | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

**11. Nach welchen Kriterien erfolgt in Ihrer Behörde die Auswahl der Referenten?**

- |                                  |                             |                               |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| a. Qualität                      | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| b. Kosten                        | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| c. Referenzen                    | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| d. Sonstige (bitte nennen) _____ | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

**12. Wer organisiert die Personalentwicklung in Ihrer Behörde? (bitte nennen)**  
*(z. B. ein einzelner Mitarbeiter aus der Personalabteilung, im Team)*

\_\_\_\_\_

**13. Wer wirkt bei der Planung der Personalentwicklung für den einzelnen Mitarbeiter mit?**

- |                                |                             |                               |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| a. Personalabteilung           | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| b. der jeweilige Vorgesetzte   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| c. der Mitarbeiter selbst      | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| d. Andere (bitte nennen) _____ | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

**14. Für wie wichtig hält die Verwaltungsspitze Ihrer Behörde Personalentwicklung?**

- sehr wichtig     wichtig     eher wichtig     eher unwichtig     unwichtig

Seite 5 von 5

**15. Wie hoch ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen?**

- 1** – sehr hoch      **2** – hoch      **3** – gering      **4** – nicht vorhanden
- |                        | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. bei Führungskräften | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. bei Sachbearbeitern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. bei Auszubildenden  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**16. Welcher Etat steht in Ihrer Behörde in diesem Jahr für Maßnahmen der Personalentwicklung zur Verfügung (prozentualer Anteil am Verwaltungshaushalt)?**

---

**17. Erfolgt eine vollständige Übernahme der für die Personalentwicklungsmaßnahmen anfallenden Kosten durch Ihre Behörde?**

- ja       nein       teilweise

**18. Finden alle Personalentwicklungsmaßnahmen während der Arbeitszeit statt?**

- ja       nein       teilweise

**19. Findet eine Erfolgskontrolle der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen statt?**

- ja       nein

## a. Falls ja, wie wird dabei verfahren?

---

---

---

**20. Haben Sie Anmerkungen?**

---

---

Vielen Dank für Ihre Unterstützung

### Anlage zum Fragebogen

Die Arten der Personalentwicklung werden in der Literatur unterschiedlich beschrieben und definiert. Im Rahmen der Untersuchung verwenden wir die Begriffsdefinitionen im Sinne von Berthel/Becker 2007. Insoweit sollen die in Frage 5 verwendeten Begrifflichkeiten folgendermaßen verstanden werden.

#### 1.) Bildung

- ist nicht mit Allgemeinbildung gleichzusetzen
- umfasst Ausbildung und Fortbildung
- betriebliche Fortbildung fasst alle Maßnahmen zusammen, die das Ziel haben, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten festzustellen, zu erhalten oder der technischen Entwicklung anzupassen oder einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen und eine angemessene Berufserfahrung oder eine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen
- Ziele von betrieblicher Bildung sind:
  - Berufliche Erstausbildung Erwachsener
  - Ergänzungs – und Anpassungsfortbildung bei technischer Veränderung im Arbeitsprozess
  - Aufstiegsfortbildung zur Vorbereitung auf die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten innerhalb der Unternehmung
  - Berufliche Umschulung als nachgeholt Ausbildung zum Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse
  - Berufliche Rehabilitation, Resozialisation und berufliche Reaktivierung

#### 2.) Arbeitsstrukturierung

- ist die Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit auf der Ebene eines Arbeitssystems (Arbeitsfelds)
- umfasst alle Maßnahmen, die eine Veränderung des Arbeitsfelds zum Gegenstand haben, in der Hauptsache die Arbeitsfeldvergrößerung in quantitativer (Job Enlargement, Job Rotation) und qualitativer (Job Enrichment) Hinsicht

#### 3.) Karriereplanung (Versetzungen)

- Gegenstand ist der individuelle berufliche Werdegang, wobei unter „Karriere“ jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge verstanden wird
- Es werden betriebliche Ziele (ökonomische und sachliche Optimierung) und individuelle Ziele berücksichtigt
- In der heutigen Arbeitswelt wächst die Notwendigkeit, Mitarbeiter häufiger auf Stellen mit anderen, auch höheren, Anforderungen zu versetzen. Die Mitarbeiter sollen die Fähigkeiten erlangen, diesen neuen Herausforderungen gewachsen zu sein

## Anlage 4: Auswertung allgemeiner Daten

### Zusammensetzung der Grundgesamtheit und des Rücklaufs der Befragung

Abb. 4.1: Zusammensetzung der Grundgesamtheit und des Rücklaufs

| Behörde         | Grundgesamtheit | Anteil an der Grundgesamtheit (N=135) | Rücklauf  | Rücklaufquote | Anteil am Rücklauf (N=33) |
|-----------------|-----------------|---------------------------------------|-----------|---------------|---------------------------|
| Stadtverwaltung | 100             | 74,1%                                 | 25        | 25,0%         | 75,8%                     |
| Landratsamt     | 35              | 25,9%                                 | 8         | 22,8%         | 24,2%                     |
| <b>Gesamt</b>   | <b>135</b>      | <b>100,0%</b>                         | <b>33</b> | <b>24,4%</b>  | <b>100,0%</b>             |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

### Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Behörde beschäftigt?

Abb. 4.2: Mitarbeiterzahl

| Anzahl der Mitarbeiter | Anzahl    | Anteil an der Grundgesamtheit der Befragten (N=33) |
|------------------------|-----------|--|
| bis 100                | 1         | 3,0%   |
| 101 bis 500            | 11        | 33,3%  |
| 501 bis 1000           | 6         | 18,2%  |
| mehr als 1000          | 9         | 27,3%  |
| keine Angabe           | 6         | 18,2%  |
| <b>Gesamt</b>          | <b>33</b> | <b>100,0%</b>                                      |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

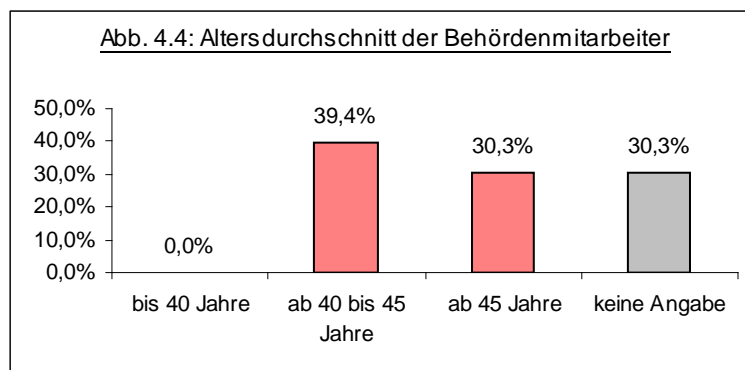
### Wie hoch ist der Altersdurchschnitt Ihrer Behörde?

Abb. 4.3: Altersdurchschnitt\*

| Durchschnittsalter der Mitarbeiter | Anzahl    | Anteil an der Grundgesamtheit der Befragten (N=33) |
|------------------------------------|-----------|--|
| bis 40 Jahre                       | 0         | 0,0%   |
| ab 40 bis 45 Jahre                 | 13        | 39,4%  |
| über 45 Jahre                      | 10        | 30,3%  |
| keine Angabe                       | 10        | 30,3%  |
| <b>Gesamt</b>                      | <b>33</b> | <b>100,0%</b>                                      |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

\* Hinweis: auf Grundlage dieser Angaben wurde ein Gesamterschnitt aller teilnehmenden Behörden von 44,67 Jahren ermittelt.



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



## Anlage 5: Auswertung der Bedeutung und Anwendung systematischer Personalentwicklungskonzepte

### Wie wichtig ist in Ihrer Behörde systematische Personalentwicklung?

Abb. 5.1: Bedeutung systematischer Personalentwicklung

| Bedeutung systematischer Personalentwicklung | sehr wichtig | wichtig     | eher wichtig | eher unwichtig | unwichtig | keine Angabe |
|--|--------------|-------------|--------------|----------------|-----------|--------------|
|  | 9<br>27,3%   | 15<br>45,5% | 5<br>15,1%   | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |

| Bedeutung systematischer Personalentwicklung | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|--|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
|  | 2      | 2     | 1,86                  | 2          | 0,46    | 0,68               |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

### Für wie wichtig hält die Verwaltungsspitze Ihrer Behörde Personalentwicklung?

Abb. 5.2: Bedeutung von Personalentwicklung für die Verwaltungsspitze

| Bedeutung für die Verwaltungsspitze | sehr wichtig | wichtig     | eher wichtig | eher unwichtig | unwichtig | keine Angabe |
|-------------------------------------|--------------|-------------|--------------|----------------|-----------|--------------|
|                                     | 14<br>42,4%  | 11<br>33,3% | 4<br>12,1%   | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |

| Bedeutung für die Verwaltungsspitze | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|-------------------------------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
|                                     | 2      | 1     | 1,66                  | 2          | 0,5     | 0,71               |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

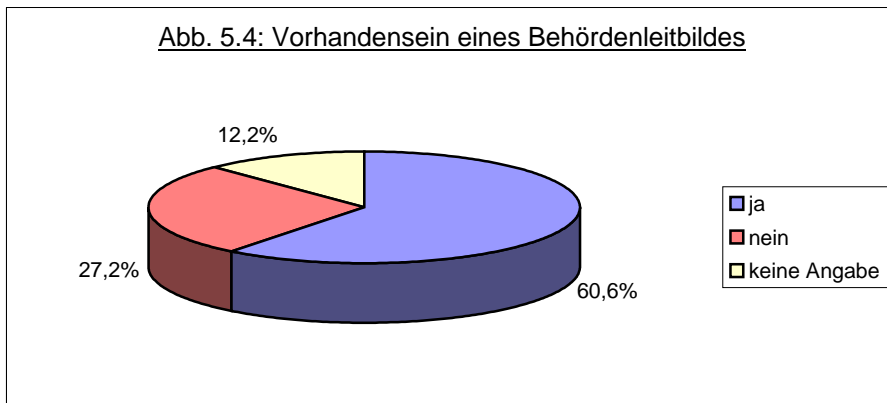
### Gibt es in Ihrer Behörde ein Leitbild?

Abb. 5.3: Vorhandensein eines Behördenleitbildes & Integration von Personalentwicklung

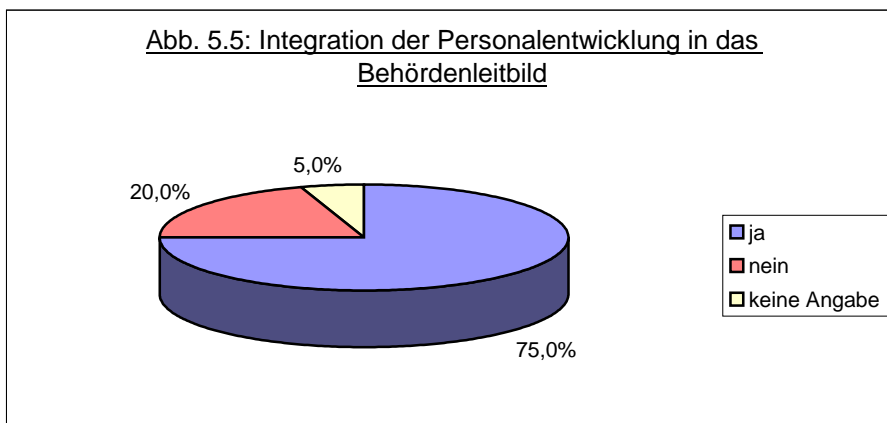
| Vorhandensein eines Leitbildes | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|--------------------------------|-----------|---|
| ja                             | 20        | 60,6 %  |
| nein                           | 9         | 27,2%   |
| keine Angabe                   | 4         | 12,1%   |
| <b>Gesamt</b>                  | <b>33</b> | <b>100,0%</b>                                 |

| Integration der Personalentwicklung in das Leitbild | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl Der Behörden mit Leitbild (N=20) |
|---|-----------|---|
| ja  | 15        | 75,0%   |
| nein  | 4         | 20,0%   |
| keine Angabe  | 1         | 5,0%  |
| <b>Gesamt</b>                                       | <b>20</b> | <b>100,0%</b>   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

**Gibt es in Ihrer Behörde ein systematisches Personalentwicklungskonzept?**

**Abb. 5.6: Anwendung systematischer Personalentwicklungskonzepte**

| Anwendung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|---|-----------|---|
| ja, für alle Mitarbeiter*                                   | 12        | 36,4 %  |
| ja, für bestimmte Mitarbeitergruppen                        | 8         | 24,2%   |
| nein  | 10        | 30,3%   |
| keine Angabe  | 3         | 9,1%  |
| <b>Gesamt</b>   | <b>33</b> | <b>100,0%</b>                                 |

\*(Nachwuchs)Führungskräfte (25,0%) bzw. 50,0% Anteil an der Gesamtzahl der Antwortenden (N=8)

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

Abb. 5.6: Einführung systematischer Personalentwicklungskonzepte

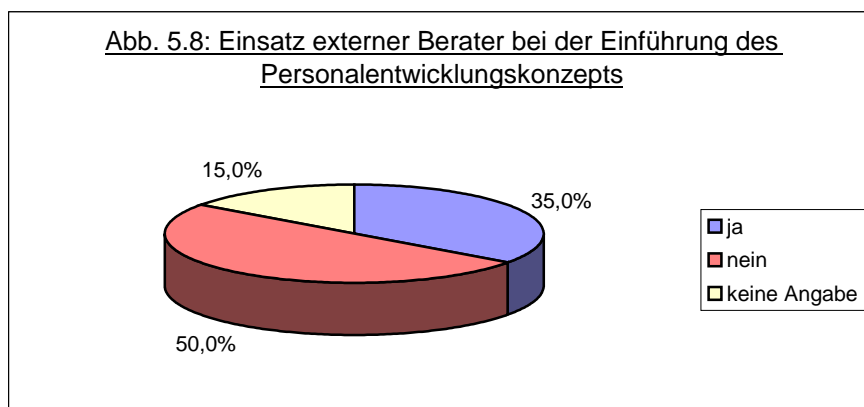
| Einführungsjahr | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Behörden mit Personalentwicklungskonzept (N=20) |
|-----------------|-----------|--|
| 1996            | 2         | 10,0%  |
| 1997            | 0         | 0,0%   |
| 1998            | 1         | 5,0%   |
| 1999            | 0         | 0,0%   |
| 2000            | 2         | 10,0%  |
| 2001            | 2         | 10,0%  |
| 2002            | 0         | 0,0%   |
| 2003            | 1         | 5,0%   |
| 2004            | 0         | 0,0%   |
| 2005            | 0         | 0,0%   |
| 2006            | 1         | 5,0%   |
| 2007            | 3         | 15,0%  |
| 2008            | 2         | 10,0%  |
| 2009            | 0         | 0,0%   |
| 2010            | 4         | 20,0%  |
| keine Angabe    | 2         | 10,0%  |
| <b>Gesamt</b>   | <b>20</b> | <b>100,0%</b>  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

Abb. 5.7: Hinzuziehung externer Berater zur Unterstützung bei der Einführung

| Unterstützung durch externe Berater | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Behörden mit syst. Personalentwicklungskonzept (N=20) |
|-------------------------------------|-----------|--|
| ja                                  | 7         | 35,0 %   |
| nein                                | 10        | 50,0%  |
| keine Angabe                        | 3         | 15,0%  |
| <b>Gesamt</b>                       | <b>20</b> | <b>100,0%</b>  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

Abb. 5.9: Gründe für die Hinzuziehung externer Berater

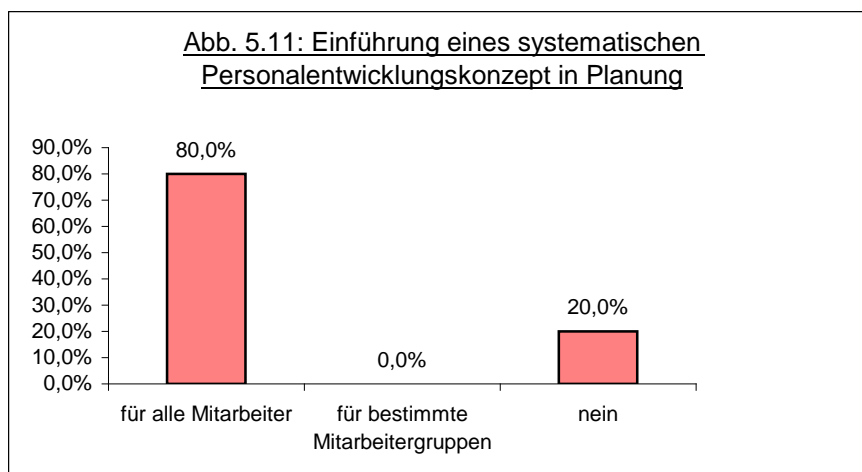
| Gründe                           | Nennungen |  | Anteil an der Gesamtzahl der Behörden, die von externen Beratern unterstützt wurden (N=7) |
|----------------------------------|-----------|--|---|
|                                  | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen (N=9) |   |
| fehlendes Fachwissen             | 4         | 44,5%  | 57,1 %  |
| Moderation                       | 3         | 33,3%  | 42,9%   |
| Strukturierung der Gedankengänge | 1         | 11,1%  | 14,3%   |
| Wirtschaftlichkeit               | 1         | 11,1%  | 14,3%   |
| <b>Gesamt</b>                    | <b>9</b>  | <b>100,0%</b>                                | <b>128,6%</b>   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

Abb. 5.10: Einführung eines systematischen Personalentwicklungskonzepts in Planung

| Einführung systematischen Personalentwicklungskonzepts geplant | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Behörden ohne systematisches Personalentwicklungskonzept (N=10) |
|--|-----------|--|
| ja, für alle Mitarbeiter                                       | 8         | 80,0 %   |
| ja, für bestimmte Mitarbeitergruppen                           | 0         | 0,0%   |
| nein   | 2         | 20,0%  |
| <b>Gesamt</b>  | <b>10</b> | <b>100,0%</b>  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

## Anlage 6: Auswertung der Ziele der Personalentwicklung

### Welche Bedeutung haben die folgenden Ziele der Personalentwicklung in Ihrer Behörde?

Abb. 6.1: Ziele der Personalentwicklung

| Ziel   | sehr wichtig | wichtig     | eher wichtig | eher unwichtig | unwichtig | keine Angabe |
|--|--------------|-------------|--------------|----------------|-----------|--------------|
| Erhöhung der Motivation & Arbeitszufriedenheit       | 15<br>45,5%  | 13<br>39,4% | 1<br>3,0%    | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Nachwuchsförderung                                   | 15<br>45,5%  | 12<br>36,4% | 2<br>6,1%    | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Bestandssicherung Führungskräfte & Spezialisten      | 10<br>30,3%  | 17<br>51,5% | 2<br>6,1%    | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter | 6<br>18,2%   | 18<br>54,5% | 5<br>15,2%   | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Erhöhung der fachl. Qualifikation der Mitarbeiter    | 9<br>27,3%   | 15<br>45,5% | 5<br>15,2%   | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Anpassung an die Erfordernisse der Technologie       | 6<br>18,2%   | 13<br>39,4% | 9<br>27,3%   | 1<br>3,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Leistungssteigerung der gesamten Behörde             | 5<br>15,2%   | 18<br>54,5% | 6<br>18,2%   | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 4<br>12,1%   |
| Sonstige   | 3<br>9,1%    | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%    | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0% | 29<br>90,9%  |

| Ziel   | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|--|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| Erhöhung der Motivation & Arbeitszufriedenheit       | 2      | 2     | 1,86                  | 2          | 0,46    | 0,68               |
| Nachwuchsförderung                                   | 1      | 1     | 1,52                  | 2          | 0,32    | 0,52               |
| Bestandssicherung Führungskräfte & Spezialisten      | 1      | 1     | 1,55                  | 2          | 0,39    | 0,62               |
| Verbesserung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter | 2      | 2     | 1,72                  | 2          | 0,34    | 0,58               |
| Erhöhung der fachl. Qualifikation der Mitarbeiter    | 2      | 2     | 1,97                  | 2          | 0,38    | 0,61               |
| Anpassung an die Erfordernisse der Technologie       | 2      | 2     | 2,17                  | 2          | 0,68    | 0,79               |
| Leistungssteigerung der gesamten Behörde             | 2      | 2     | 1,86                  | 2          | 0,46    | 0,68               |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

Abb. 6.2: Sonstige Ziele

| Ziele                               | Anzahl   | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|-------------------------------------|----------|---|
| Förderung älterer Mitarbeiter       | 1        | 3,0 %   |
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf | 1        | 3,0%  |
| Strategische Gesamtausrichtung      | 1        | 3,0%  |
| <b>Gesamt</b>                       | <b>3</b> | <b>9,0%</b>                                   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

## Anlage 7: Auswertung der Arten, Instrumente und spezielle Programme der Personalentwicklung

### Welche der nachfolgenden Personalentwicklungsarten spielen in Ihrer Behörde eine Rolle?

Abb. 7.1: Anwendung von Personalentwicklungsarten

| Art<br>Gruppe         | Bildung     |             |              | Arbeitsstrukturierung |             |              | Karriereplanung |             |              |
|-----------------------|-------------|-------------|--------------|-----------------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|
|                       | ja          | nein        | keine Angabe | ja                    | nein        | keine Angabe | ja              | nein        | keine Angabe |
| <b>Führungskräfte</b> | 24<br>72,7% | 4<br>12,1%  | 5<br>15,2%   | 25<br>75,8%           | 4<br>12,1%  | 4<br>12,1%   | 22<br>66,7%     | 7<br>21,2%  | 4<br>12,1%   |
| <b>Sachbearbeiter</b> | 17<br>51,5% | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%   | 19<br>57,8%           | 8<br>24,2%  | 6<br>18,2%   | 4<br>12,1%      | 25<br>75,8% | 4<br>12,1%   |
| <b>Auszubildende</b>  | 15<br>45,5% | 14<br>42,4% | 4<br>12,1%   | 18<br>54,5%           | 10<br>30,3% | 5<br>15,2%   | 13<br>39,4%     | 17<br>51,5% | 4<br>12,1%   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

### Welche der nachfolgenden Personalentwicklungsinstrumente kommen in Ihrer Behörde zum Einsatz?

Abb. 7.2 Eingesetzte Instrumente der Personalentwicklung

#### Führungskräfte

| Instrument                             | häufig      | gelegentlich | selten      | nie        | keine Angabe |
|--|-------------|--------------|-------------|------------|--------------|
| <b>Mitarbeitergespräch</b>             | 25<br>78,5% | 3<br>9,1%    | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%  | 5<br>15,2%   |
| <b>Seminar</b>                         | 22<br>66,7% | 4<br>12,1%   | 1<br>3,0%   | 1<br>3,0%  | 5<br>15,2%   |
| <b>Einarbeitung</b>                    | 19<br>57,6% | 8<br>24,2%   | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%  | 8<br>24,3%   |
| <b>Führen durch Zielvereinbarungen</b> | 10<br>30,3% | 8<br>24,2%   | 4<br>12,1%  | 6<br>18,2% | 5<br>15,2%   |
| <b>Workshop</b>                        | 9<br>27,3%  | 12<br>36,4%  | 4<br>12,1%  | 3<br>9,1%  | 5<br>15,2%   |
| <b>Projektarbeit</b>                   | 9<br>27,3%  | 14<br>42,4%  | 4<br>12,1%  | 1<br>3,0%  | 5<br>15,2%   |
| <b>Fachlaufbahn</b>                    | 7<br>21,2%  | 6<br>18,2%   | 8<br>24,2%  | 5<br>15,2% | 7<br>21,2%   |
| <b>Führungslaufbahn</b>                | 5<br>15,2%  | 9<br>27,3%   | 8<br>24,2%  | 5<br>15,2% | 6<br>18,2%   |
| <b>Qualitätszirkel</b>                 | 4<br>12,1%  | 10<br>30,3%  | 10<br>30,3% | 4<br>12,1% | 5<br>15,2%   |
| <b>Hochschulstudium</b>                | 4<br>12,1%  | 3<br>9,1%    | 13<br>39,4% | 8<br>24,2% | 5<br>15,2%   |
| <b>Coaching</b>                        | 3<br>9,1%   | 11<br>33,3%  | 8<br>24,2%  | 5<br>15,2% | 6<br>18,2%   |

| Instrument              | <b>häufig</b> | <b>gelegentlich</b> | <b>selten</b> | <b>nie</b>  | <b>keine Angabe</b> |
|-------------------------|---------------|---------------------|---------------|-------------|---------------------|
| <b>Trainee-Programm</b> | 3<br>9,1%     | 2<br>6,1%           | 4<br>12,1%    | 18<br>54,5% | 6<br>18,2%          |
| <b>Job Enrichment</b>   | 3<br>9,1%     | 13<br>39,3%         | 5<br>15,2%    | 6<br>18,2%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Job Enlargement</b>  | 1<br>3,0%     | 11<br>33,3%         | 7<br>21,2%    | 9<br>27,3%  | 5<br>15,2%          |
| <b>Job Rotation</b>     | 1<br>3,0%     | 4<br>12,1%          | 6<br>18,2%    | 17<br>51,5% | 5<br>15,2%          |
| <b>E-Learning</b>       | 1<br>3,0%     | 4<br>12,1%          | 12<br>36,4%   | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%          |
| <b>Mentoring</b>        | 0<br>0,0%     | 8<br>24,2%          | 10<br>30,3%   | 9<br>27,3%  | 6<br>18,2%          |
| <b>360° Feedback</b>    | 0<br>0,0%     | 6<br>18,2%          | 0<br>0,0%     | 17<br>51,5% | 10<br>30,3%         |
| <b>Planspiel</b>        | 0<br>0,0%     | 3<br>9,1%           | 11<br>33,3%   | 14<br>42,4% | 5<br>15,2%          |
| <b>Outdoor-Training</b> | 0<br>0,0%     | 1<br>3,0%           | 7<br>21,2%    | 20<br>60,6% | 5<br>15,2%          |
| <b>Andere</b>           | 0<br>0,0%     | 0<br>0,0%           | 0<br>0,0%     | 6<br>18,2%  | 27<br>72,8%         |

| Instrument                             | <b>Median</b> | <b>Modus</b> | <b>Arithmetisches Mittel</b> | <b>Spannweite</b> | <b>Varianz</b> | <b>Standardabweichung</b> |
|--|---------------|--------------|------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|
| <b>Mitarbeitergespräch</b>             | 1             | 1            | 1,11                         | 1                 | 0,1            | 0,31                      |
| <b>Seminar</b>                         | 1             | 1            | 1,32                         | 3                 | 0,5            | 0,71                      |
| <b>Einarbeitung</b>                    | 1             | 1            | 1,3                          | 1                 | 0,21           | 0,46                      |
| <b>Führen durch Zielvereinbarungen</b> | 2             | 1            | 2,21                         | 2                 | 1,31           | 1,45                      |
| <b>Workshop</b>                        | 2             | 2            | 2,04                         | 2                 | 0,89           | 0,94                      |
| <b>Projektarbeit</b>                   | 2             | 2            | 1,89                         | 3                 | 0,6            | 0,77                      |
| <b>Fachlaufbahn</b>                    | -             | 3            | 2,24                         | 3                 | 1,17           | 1,08                      |
| <b>Führungslaufbahn</b>                | 2             | 2            | 2,48                         | 3                 | 0,99           | 1,00                      |
| <b>Qualitätszirkel</b>                 | -             | 2            | 2,50                         | 3                 | 0,82           | 0,91                      |
| <b>Hochschulstudium</b>                | 3             | 3            | 2,89                         | 3                 | 0,95           | 0,98                      |
| <b>Coaching</b>                        | 2             | 2            | 2,56                         | 3                 | 0,84           | 0,92                      |
| <b>Trainee-Programm</b>                | 4             | 4            | 3,37                         | 3                 | 1,05           | 1,02                      |
| <b>Job Enrichment</b>                  | 2             | 2            | 2,52                         | 3                 | 0,92           | 0,96                      |
| <b>Job Enlargement</b>                 | 3             | 2            | 2,86                         | 3                 | 0,84           | 0,91                      |
| <b>Job Rotation</b>                    | 4             | 4            | 3,39                         | 3                 | 0,74           | 0,86                      |
| <b>E-Learning</b>                      | 3             | 3            | 3,18                         | 3                 | 0,65           | 0,80                      |
| <b>Mentoring</b>                       | 3             | 3            | 3,04                         | 3                 | 0,63           | 0,79                      |
| <b>360° Feedback</b>                   | 4             | 4            | 3,61                         | 3                 | 0,69           | 0,83                      |
| <b>Planspiel</b>                       | -             | 4            | 3,39                         | 1                 | 0,45           | 0,67                      |
| <b>Outdoor-Training</b>                | 4             | 4            | 3,68                         | 3                 | 0,29           | 0,54                      |
| <b>Andere</b>                          | 4             | 4            | 4,00                         | 4                 | -              | -                         |



**Sachbearbeiter**

| Instrument                             | <b>häufig</b> | <b>gelegentlich</b> | <b>selten</b> | <b>nie</b>  | <b>keine Angabe</b> |
|--|---------------|---------------------|---------------|-------------|---------------------|
| <b>Mitarbeitergespräch</b>             | 23<br>69,7%   | 3<br>9,1%           | 0<br>0,0%     | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%          |
| <b>Seminar</b>                         | 21<br>63,6%   | 4<br>12,1%          | 3<br>9,1%     | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%          |
| <b>Einarbeitung</b>                    | 22<br>66,7%   | 5<br>15,2%          | 0<br>0,0%     | 0<br>0,0%   | 6<br>18,2%          |
| <b>Führen durch Zielvereinbarungen</b> | 4<br>12,1%    | 5<br>15,2%          | 11<br>33,3%   | 7<br>21,2%  | 5<br>15,2%          |
| <b>Workshop</b>                        | 4<br>12,1%    | 10<br>30,3%         | 8<br>24,2%    | 6<br>18,2%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Projektarbeit</b>                   | 8<br>24,2%    | 8<br>24,2%          | 7<br>21,2%    | 1<br>3,0%   | 5<br>15,2%          |
| <b>Fachlaufbahn</b>                    | 4<br>12,1%    | 10<br>30,3%         | 7<br>21,2%    | 6<br>18,2%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Führungslaufbahn</b>                | 3<br>9,1%     | 6<br>18,2%          | 8<br>24,2%    | 8<br>24,2%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Qualitätszirkel</b>                 | 5<br>15,2%    | 9<br>27,3%          | 9<br>27,3%    | 5<br>15,2%  | 5<br>15,2%          |
| <b>Hochschulstudium</b>                | 3<br>9,1%     | 5<br>15,2%          | 12<br>36,4%   | 7<br>21,2%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Coaching</b>                        | 0<br>0,0%     | 4<br>12,1%          | 16<br>48,5%   | 8<br>24,2%  | 5<br>15,2%          |
| <b>Trainee-Programm</b>                | 1<br>3,0%     | 1<br>3,0%           | 10<br>30,3%   | 15<br>45,5% | 6<br>18,2%          |
| <b>Job Enrichment</b>                  | 2<br>6,1%     | 11<br>33,3%         | 7<br>21,2%    | 7<br>21,2%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Job Enlargement</b>                 | 2<br>6,1%     | 8<br>24,2%          | 8<br>24,2%    | 9<br>27,3%  | 6<br>18,2%          |
| <b>Job Rotation</b>                    | 0<br>0,0%     | 6<br>18,2%          | 11<br>33,3%   | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%          |
| <b>E-Learning</b>                      | 2<br>6,1%     | 6<br>18,2%          | 11<br>33,3%   | 9<br>27,3%  | 5<br>15,2%          |
| <b>Mentoring</b>                       | 0<br>0,0%     | 5<br>15,2%          | 12<br>36,4%   | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%          |
| <b>360° Feedback</b>                   | 0<br>0,0%     | 2<br>6,1%           | 7<br>21,2%    | 18<br>54,5% | 6<br>18,2%          |
| <b>Planspiel</b>                       | 0<br>0,0%     | 3<br>9,1%           | 6<br>18,2%    | 19<br>57,6% | 5<br>15,2%          |
| <b>Outdoor-Training</b>                | 1<br>3,0%     | 2<br>6,1%           | 4<br>12,1%    | 20<br>60,6% | 6<br>18,2%          |
| <b>Andere</b>                          | 0<br>0,0%     | 0<br>0,0%           | 0<br>0,0%     | 7<br>21,1%  | 26<br>78,2%         |

| Instrument                      | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|---------------------------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| Mitarbeitergespräch             | 1      | 1     | 1,25                  | 2          | 0,33    | 0,57               |
| Seminar                         | 1      | 1     | 1,36                  | 2          | 0,44    | 0,67               |
| Einarbeitung                    | 1      | 1     | 1,18                  | 1          | 0,15    | 0,38               |
| Führen durch Zielvereinbarungen | 3      | 3     | 2,78                  | 3          | 0,99    | 0,99               |
| Workshop                        | -      | 2     | 2,57                  | 3          | 0,96    | 0,98               |
| Projektarbeit                   | 2      | 2     | 2,04                  | 3          | 0,68    | 0,82               |
| Fachlaufbahn                    | 3      | 3     | 2,85                  | 3          | 0,94    | 0,97               |
| Führungslaufbahn                | 2      | 2     | 2,56                  | 3          | 0,99    | 0,99               |
| Qualitätszirkel                 | -      | 2     | 2,50                  | 3          | 0,96    | 0,98               |
| Hochschulstudium                | 3      | 3     | 2,85                  | 3          | 0,87    | 0,93               |
| Coaching                        | 3      | 3     | 3,14                  | 2          | 0,41    | 0,64               |
| Job Enrichment                  | 3      | 2     | 2,70                  | 3          | 0,88    | 0,94               |
| Job Enlargement                 | 3      | 2     | 2,86                  | 3          | 0,91    | 0,95               |
| Job Rotation                    | 3      | 3     | 3,18                  | 2          | 0,58    | 0,76               |
| E-Learning                      | 3      | 3     | 2,96                  | 3          | 0,82    | 0,91               |
| Mentoring                       | 3      | 3     | 3,21                  | 2          | 0,53    | 0,72               |
| Trainee-Programm                | 4      | 4     | 3,44                  | 3          | 0,54    | 0,74               |
| 360° Feedback                   | 4      | 4     | 3,59                  | 2          | 0,39    | 0,62               |
| Planspiel                       | 4      | 4     | 3,57                  | 2          | 0,46    | 0,68               |
| Outdoor-Training                | 4      | 4     | 3,59                  | 3          | 0,61    | 0,78               |
| Andere                          | 4      | 4     | 4,00                  | 4          | -       | -                  |

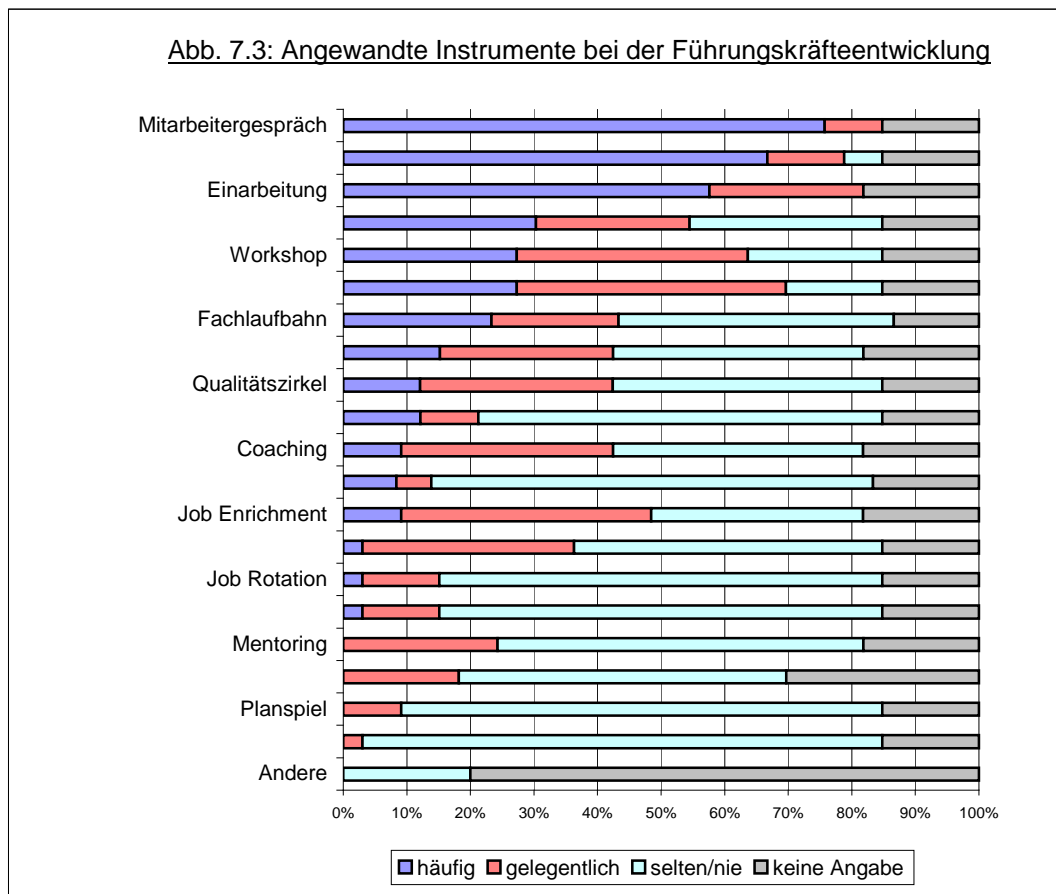
### Auszubildende

| Instrument                      | häufig      | gelegentlich | selten      | nie         | keine Angabe |
|---------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Berufsausbildung                | 27<br>81,8% | 1<br>3,0%    | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%   |
| Einarbeitung                    | 26<br>78,8% | 2<br>6,1%    | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%   |
| Coaching                        | 1<br>3,0%   | 2<br>6,1%    | 8<br>24,3%  | 17<br>51,5% | 5<br>15,2%   |
| Mentoring                       | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%    | 10<br>30,3% | 18<br>54,5% | 5<br>15,2%   |
| Mitarbeitergespräch             | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%   | 7<br>21,2%  | 4<br>12,1%  | 5<br>15,2%   |
| Projektarbeit                   | 8<br>24,2%  | 8<br>24,2%   | 8<br>24,2%  | 4<br>12,1%  | 5<br>15,2%   |
| Qualitätszirkel                 | 2<br>6,1%   | 4<br>12,1%   | 6<br>18,2%  | 16<br>48,5% | 5<br>15,2%   |
| Seminar                         | 10<br>30,3% | 6<br>18,2%   | 9<br>27,3%  | 3<br>9,1%   | 5<br>15,2%   |
| E-Learning                      | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%   | 9<br>27,3%  | 14<br>42,4% | 5<br>15,2%   |
| 360° Feedback                   | 0<br>0,0%   | 6<br>18,2%   | 0<br>0,0%   | 17<br>51,5% | 10<br>30,3%  |
| Workshop                        | 1<br>3,0%   | 3<br>9,1%    | 4<br>12,1%  | 20<br>60,6% | 5<br>15,2%   |
| Planspiel                       | 0<br>0,0%   | 3<br>9,1%    | 9<br>27,3%  | 16<br>48,5% | 5<br>15,2%   |
| Outdoor-Training                | 0<br>0,0%   | 3<br>9,1%    | 6<br>18,2%  | 19<br>57,6% | 6<br>18,2%   |
| Führen durch Zielvereinbarungen | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%   | 5<br>15,2%  | 17<br>51,5% | 6<br>18,2%   |
| Andere                          | 1*<br>3,0%  | 0<br>0,0%    | 0<br>0,0%   | 0<br>0,0%   | 32<br>97,0%  |

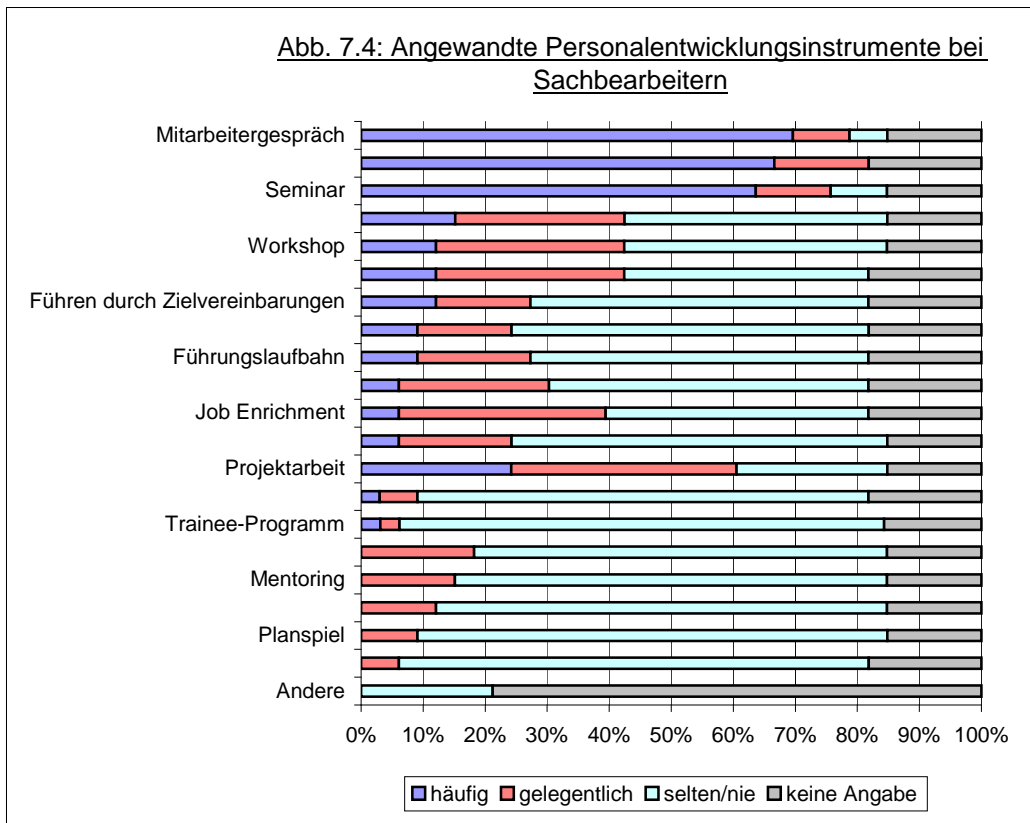
\*Sozialprojekte

| Instrument                      | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|---------------------------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| Berufsausbildung                | 1      | 1     | 1,04                  | 1          | 0,03    | 0,19               |
| Einarbeitung                    | 1      | 1     | 1,07                  | 1          | 0,07    | 0,16               |
| Coaching                        | 4      | 4     | 3,46                  | 3          | 0,61    | 0,78               |
| Mentoring                       | 4      | 4     | 3,64                  | 3          | 0,23    | 0,48               |
| Mitarbeitergespräch             | 2      | 1     | 2,11                  | 3          | 1,24    | 1,11               |
| Projektarbeit                   | 2      | 3     | 2,29                  | 3          | 1,06    | 1,03               |
| Qualitätszirkel                 | 4      | 4     | 3,29                  | 3          | 0,92    | 0,96               |
| Seminar                         | 2      | 1     | 2,18                  | 2          | 1,08    | 1,04               |
| E-Learning                      | -      | 4     | 3,32                  | 3          | 0,58    | 0,76               |
| 360° Feedback                   | 4      | 4     | 3,54                  | 3          | 0,68    | 0,82               |
| Workshop                        | 3      | 4     | 3,11                  | 2          | 0,88    | 0,94               |
| Planspiel                       | 4      | 4     | 3,46                  | 2          | 0,46    | 0,68               |
| Outdoor-Training                | 4      | 4     | 3,57                  | 2          | 0,46    | 0,68               |
| Führen durch Zielvereinbarungen | 4      | 4     | 3,44                  | 3          | 0,62    | 0,79               |
| Andere                          | 4      | 4     | 3,36                  | 3          | 1,32    | 1,15               |

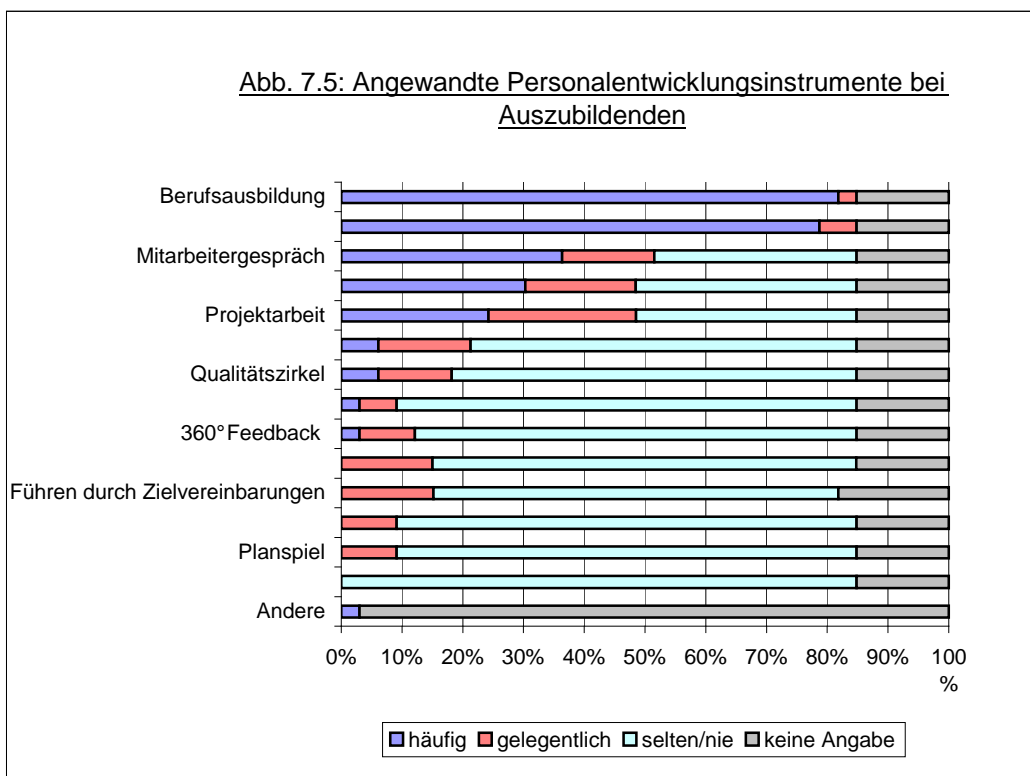
Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

**Gibt es in Ihrer Behörde spezielle Personalentwicklungsprogramme für folgende Mitarbeitergruppen?**

Abb. 7.6: Durchführung spezieller Personalentwicklungsprogramme für bestimmte Mitarbeitergruppen

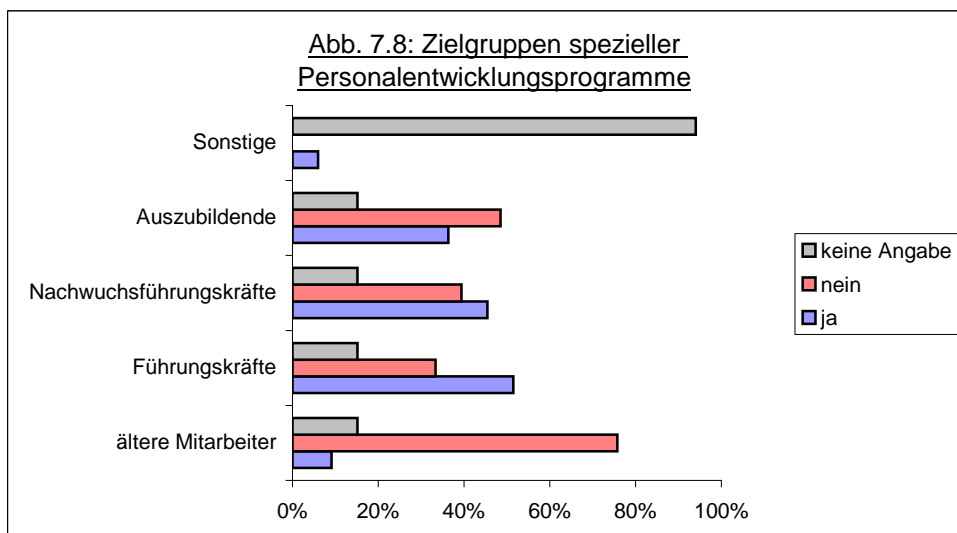
| Mitarbeitergruppe       | ja          | nein        | keine Angabe |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Ältere Mitarbeiter      | 3<br>9,1%   | 25<br>75,7% | 5<br>15,2%   |
| Führungskräfte          | 17<br>51,5% | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%   |
| Nachwuchsführungskräfte | 15<br>45,5% | 13<br>39,4% | 5<br>15,2%   |
| Auszubildende           | 12<br>36,4% | 16<br>48,5% | 5<br>15,2%   |
| Sonstige                | 2<br>6,1%   | 0<br>0,0%   | 31<br>94,0%  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

Abb. 7.7: Sonstige spezielle Personalentwicklungsprogramme

| Mitarbeitergruppen      | Nennungen |  | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten, die sonstige spezielle Personalentwicklungsprogramme durchführen (N=2) |
|-------------------------|-----------|--|--|
|                         | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen (N=4) |  |
| Sekretariatsmitarbeiter | 1         | 25,0%  | 50,0 %   |
| Technische Mitarbeiter  | 1         | 25,0%  | 50,0 %   |
| Erzieher                | 1         | 25,0%  | 50,0 %   |
| Wiedereinsteiger        | 1         | 25,0%  | 50,0 %   |
| Gesamt                  | 4         | 100,0%                                       | 200,0%   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

## Anlage 8: Fachgebiete und Themen der Personalentwicklung

### Welche der folgenden Fachgebiete werden im Wesentlichen behandelt?

Abb. 8.1: behandelte Fachgebiete

| Fachgebiet<br>Mitarbeiter-<br>gruppe | Öffentliches Recht |             |                 | Zivilrecht  |             |                 |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-----------------|
|                                      | ja                 | nein        | keine<br>Angabe | ja          | nein        | keine<br>Angabe |
| <b>Führungskräfte</b>                | 17<br>51,5%        | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%      | 11<br>33,3% | 17<br>51,5% | 5<br>15,2%      |
| <b>Sachbearbeiter</b>                | 23<br>69,7         | 5<br>15,2%  | 5<br>15,2%      | 20<br>60,6% | 8<br>24,2%  | 5<br>15,2%      |
| <b>Auszubildende</b>                 | 10<br>30,3%        | 18<br>54,5  | 5<br>15,2%      | 10<br>30,3% | 18<br>54,5  | 5<br>15,2%      |

| Fachgebiet<br>Mitarbeiter-<br>gruppe | NKHR        |             |                 | Management  |             |                 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-----------------|
|                                      | ja          | nein        | keine<br>Angabe | ja          | nein        | keine<br>Angabe |
| <b>Führungskräfte</b>                | 23<br>69,7% | 5<br>15,2%  | 5<br>15,2%      | 22<br>66,7% | 6<br>18,2%  | 5<br>15,2%      |
| <b>Sachbearbeiter</b>                | 26<br>78,8% | 2<br>6,1%   | 5<br>15,2%      | 5<br>15,2%  | 23<br>69,7% | 5<br>15,2%      |
| <b>Auszubildende</b>                 | 8<br>24,2%  | 20<br>60,6% | 5<br>15,2%      | 3<br>9,1%   | 25<br>75,7% | 5<br>15,2%      |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

**Welche der folgenden Themenbereiche werden in Ihrer Behörde durch Seminare abgedeckt?**

Abb. 8.2: In Seminaren behandelte Themenbereiche

| Mitarbeiter-<br>gruppe<br><br>Fach-<br>gebiet                                    | Führungskräfte |             |                 | Sachbearbeiter |             |                 | Auszubildende |             |                 |
|--|----------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------|
|  | ja             | nein        | keine<br>Angabe | ja             | nein        | keine<br>Angabe | ja            | nein        | keine<br>Angabe |
| <b>Sprachen</b>  | 6<br>18,2%     | 23<br>69,7% | 4<br>12,1%      | 6<br>18,2%     | 22<br>66,6% | 5<br>15,2%      | 4<br>12,1%    | 24<br>72,3% | 5<br>15,2%      |
| <b>EDV</b>   | 26<br>78,8%    | 3<br>9,1%   | 4<br>12,1%      | 27<br>81,8%    | 1<br>3,0%   | 5<br>15,2%      | 26<br>78,8%   | 2<br>6,1%   | 5<br>15,2%      |
| <b>Stil und<br/>Etikette</b>   | 9<br>27,3%     | 19<br>57,6% | 5<br>15,2%      | 12<br>36,4%    | 16<br>48,5% | 5<br>15,2%      | 16<br>48,4%   | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%      |
| <b>Bürgerorien-<br/>tierung</b>  | 17<br>51,5%    | 12<br>36,4% | 4<br>12,1%      | 28<br>84,8%    | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%      | 16<br>48,4%   | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%      |
| <b>Kommunika-<br/>tion</b>   | 20<br>60,6%    | 9<br>27,3%  | 4<br>12,1%      | 11<br>66,6%    | 6<br>18,2%  | 5<br>15,2%      | 12<br>36,4%   | 16<br>48,4% | 5<br>15,2%      |
| <b>Rhetorik</b>  | 21<br>63,6%    | 7<br>21,2%  | 5<br>15,2%      | 17<br>51,5%    | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%      | 9<br>27,3%    | 19<br>57,5% | 5<br>15,2%      |
| <b>Zeit-<br/>management</b>  | 23<br>69,7%    | 6<br>18,2%  | 4<br>12,1%      | 19<br>57,6%    | 9<br>27,3%  | 5<br>15,2%      | 9<br>27,3%    | 19<br>57,5% | 5<br>15,2%      |
| <b>Selbst-<br/>management</b>  | 21<br>63,6%    | 8<br>24,2%  | 4<br>12,1%      | 18<br>54,5%    | 10<br>30,3% | 5<br>15,2%      | 8<br>24,2%    | 20<br>60,6% | 5<br>15,2%      |
| <b>Gesund-<br/>erhaltung</b>   | 23<br>69,7%    | 6<br>18,2%  | 4<br>12,1%      | 25<br>75,7%    | 3<br>9,1%   | 5<br>15,2%      | 16<br>48,4%   | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%      |
| <b>Spezifisch<br/>für das<br/>Aufgabenge-<br/>biet des jew.<br/>Mitarbeiters</b> | 25<br>75,8%    | 4<br>12,1%  | 4<br>12,1%      | 25<br>78,5%    | 3<br>9,1%   | 5<br>15,2%      | 16<br>48,4%   | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%      |
| <b>Sonstiges</b>   | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0%   | 33<br>100,0%    | 0<br>0,0%      | 0<br>0,0%   | 33<br>100,0%    | 0<br>0,0%     | 0<br>0,0%   | 33<br>100,0%    |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

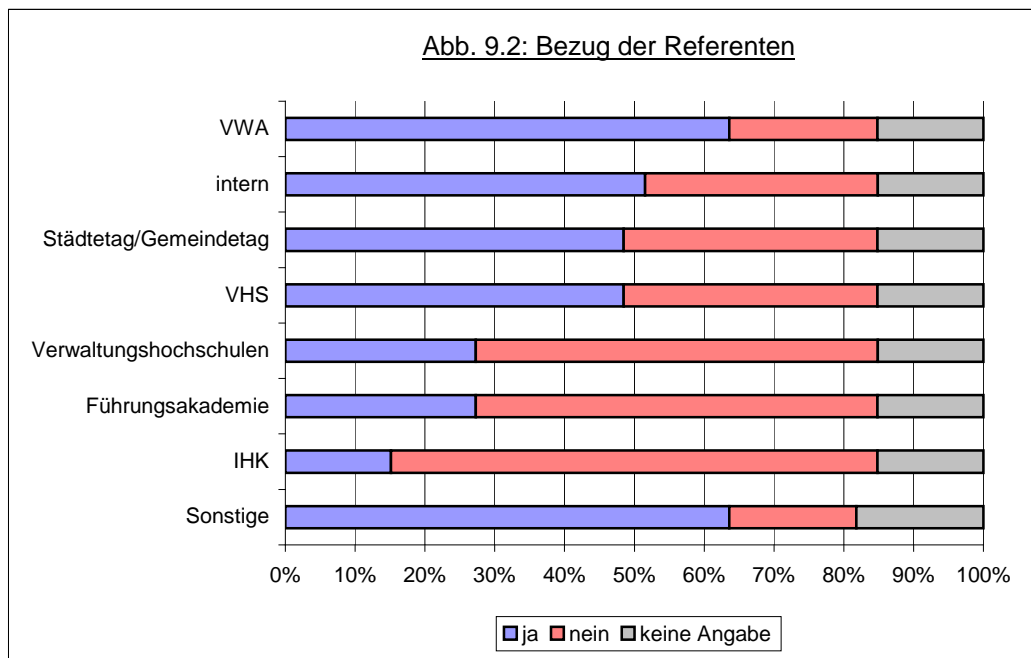
## Anlage 9: Auswertung der Durchführung und Organisation der Personalentwicklung

### Woher werden die Referenten für die Personalentwicklungsmaßnahmen bezogen?

Abb. 9.1: Bezug der Referenten

| Bezugsquellen                         | ja          | nein        | keine Angabe |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| intern                                | 17<br>51,5% | 11<br>33,3% | 5<br>15,2%   |
| IHK                                   | 5<br>15,2%  | 23<br>69,4% | 5<br>15,2%   |
| VWA                                   | 21<br>63,6% | 7<br>21,2%  | 5<br>15,2%   |
| Gemeindetag/Städtetag                 | 16<br>48,5% | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%   |
| Volkshochschule                       | 16<br>48,4% | 12<br>36,4% | 5<br>15,2%   |
| Führungsakademie<br>Baden-Württemberg | 9<br>27,3%  | 19<br>57,3% | 5<br>15,2%   |
| Verwaltungshochschulen                | 9<br>27,3%  | 19<br>57,3% | 5<br>15,2%   |
| Sonstige                              | 21<br>63,6% | 6<br>18,2%  | 6<br>18,2%   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



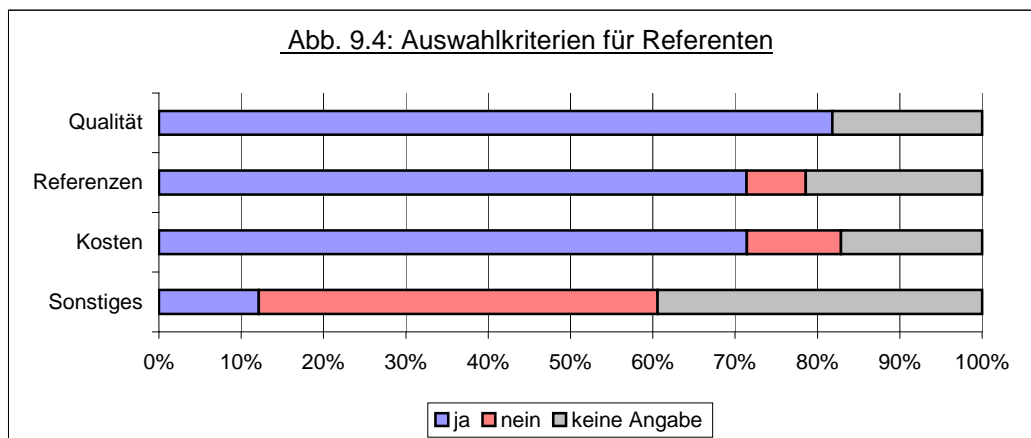
### Nach welchen Kriterien erfolgt in Ihrer Behörde die Auswahl der Referenten?

Abb. 9.3: Auswahlkriterien für Referenten

| Auswahlkriterien | ja          | nein        | keine Angabe |
|------------------|-------------|-------------|--------------|
| Qualität         | 27<br>81,8% | 0<br>0,0%   | 6<br>18,2%   |
| Kosten           | 25<br>75,8% | 2<br>6,1%   | 6<br>18,2%   |
| Referenzen       | 20<br>60,6% | 4<br>12,1%  | 6<br>18,2%   |
| Sonstige         | 4<br>12,1%  | 16<br>48,4% | 13<br>39,4%  |

| Sonstige Auswahlkriterien      | Anzahl | Anteil an der Grundgesamtheit der Befragten (N=33) |
|--------------------------------|--------|--|
| Empfehlungen durch Vorgespräch | 1      | 3,0%   |
| bisherige Erfahrungen          | 1      | 3,0%   |
| Gesamt                         | 3      | 9,1%   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

## Wie erfolgt die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen?

Abb. 9.5: Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen

### Führungskräfte

| Durchführung | immer     | häufig      | gelegentlich | selten     | nie       | keine Angabe |
|--------------|-----------|-------------|--------------|------------|-----------|--------------|
| inhouse      | 3<br>9,1% | 16<br>48,5% | 4<br>12,1%   | 2<br>6,1%  | 3<br>9,1% | 5<br>15,1%   |
| extern       | 2<br>6,1% | 13<br>39,4% | 10<br>30,3%  | 2<br>6,1%  | 1<br>3,0% | 5<br>15,1%   |
| in Gruppen   | 1<br>3,0% | 16<br>48,5% | 6<br>18,2%   | 4<br>12,1% | 1<br>3,0% | 5<br>15,1%   |
| einzel       | 1<br>3,0% | 9<br>27,3%  | 12<br>36,4%  | 4<br>12,1% | 2<br>6,1% | 5<br>15,1%   |

| Durchführung | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|--------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| inhouse      | 2      | 2     | 2,50                  | 4          | 1,25    | 1,12               |
| extern       | 2      | 2     | 2,54                  | 4          | 0,75    | 0,87               |
| in Gruppen   | 2      | 2     | 2,57                  | 4          | 0,82    | 0,90               |
| einzel       | 3      | 3     | 2,89                  | 4          | 0,82    | 0,94               |

### Sachbearbeiter

| Durchführung | immer     | häufig      | gelegentlich | selten     | nie        | keine Angabe |
|--------------|-----------|-------------|--------------|------------|------------|--------------|
| inhouse      | 2<br>6,1% | 16<br>48,5% | 4<br>12,1%   | 4<br>12,1% | 2<br>6,1%  | 5<br>15,1%   |
| extern       | 1<br>3,0% | 13<br>39,4% | 10<br>30,3%  | 3<br>9,1%  | 1<br>3,0%  | 5<br>15,1%   |
| in Gruppen   | 3<br>9,1% | 12<br>36,4% | 6<br>18,2%   | 6<br>18,2% | 1<br>3,0%  | 5<br>15,1%   |
| einzel       | 1<br>3,0% | 9<br>27,3%  | 9<br>27,3%   | 5<br>15,1% | 4<br>12,1% | 5<br>15,1%   |

| Durchführung | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|--------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| inhouse      | 2      | 2     | 2,57                  | 4          | 1,1     | 1,05               |
| extern       | -      | 2     | 2,64                  | 4          | 0,73    | 0,85               |
| in Gruppen   | 2      | 2     | 2,64                  | 4          | 1,09    | 1,04               |
| einzel       | 3      | 2     | 3,07                  | 4          | 1,21    | 1,10               |

### Auszubildende

| Durchführung | immer       | häufig      | gelegentlich | selten      | nie         | keine Angabe |
|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| inhouse      | 8<br>24,2%  | 12<br>36,4% | 2<br>6,1%    | 2<br>6,1%   | 4<br>12,1%  | 5<br>15,1%   |
| extern       | 2<br>6,1%   | 3<br>9,1%   | 7<br>21,2%   | 10<br>30,3% | 6<br>18,2%  | 5<br>15,1%   |
| in Gruppen   | 10<br>30,3% | 7<br>21,2%  | 4<br>12,1%   | 2<br>6,1%   | 5<br>15,1%  | 5<br>15,1%   |
| einzel       | 1<br>3,0%   | 1<br>3,0%   | 5<br>15,1%   | 10<br>30,3% | 11<br>33,3% | 5<br>15,1%   |

| Durchführung | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|--------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| inhouse      | 2      | 2     | 2,36                  | 4          | 1,80    | 1,34               |
| extern       | 4      | 4     | 3,54                  | 4          | 1,32    | 1,15               |
| in Gruppen   | 2      | 1     | 2,46                  | 4          | 2,18    | 1,48               |
| einzel       | 4      | 5     | 4,08                  | 4          | 1,03    | 1,02               |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

### Wer wirkt bei der Planung der Personalentwicklung für den einzelnen Mitarbeiter mit?

Abb. 9.6: Mitwirkende bei der Planung

| Mitwirkende             | ja          | nein        | keine Angabe |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Personalabteilung       | 26<br>78,8% | 2<br>6,1%   | 5<br>15,2%   |
| Vorgesetzter            | 28<br>84,8% | 0<br>0,0%   | 5<br>15,2%   |
| betroffener Mitarbeiter | 24<br>72,7% | 4<br>12,1%  | 5<br>15,2%   |
| Andere                  | 3<br>9,1%   | 19<br>57,6% | 11<br>33,3%  |

| Sonstige Mitwirkende | Anzahl | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|----------------------|--------|---|
| Externer Coach       | 1      | 3,0%  |
| Personalrat          | 2      | 6,1%  |
| Gesamt               | 3      | 9,1%  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

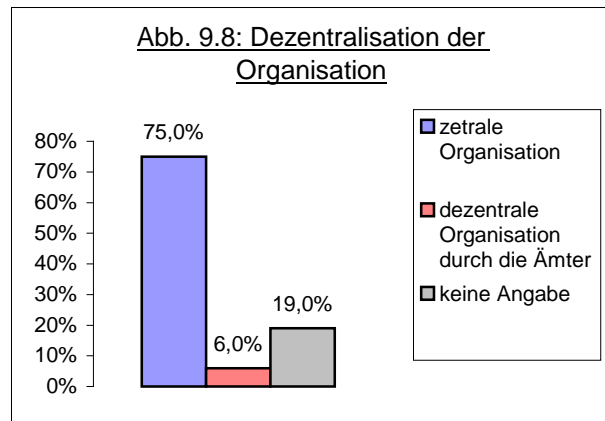
### Wer organisiert die Personalentwicklung in Ihrer Behörde

Abb. 9.7: Organisation und Verantwortlichkeit

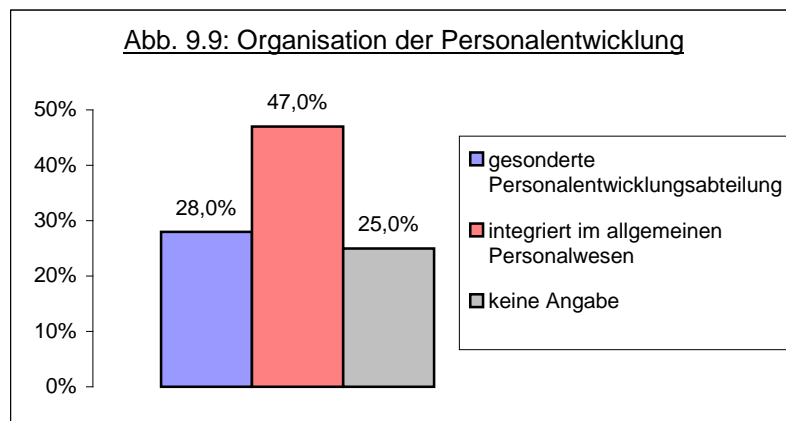
| Verantwortlichkeit                       | Anzahl | Anteil an der Grundgesamtheit der Befragten (N=33) |
|--|--------|--|
| Gesonderte Personalentwicklungsabteilung | 8      | 24,3%  |
| Stabstelle für Personalentwicklung       | 1      | 3,0%   |
| Integriert im allg. Personalwesen        | 16     | 48,5%  |
| Gesamt                                   | 25     | 75,8   |

| Organisation | Anzahl | Anteil an der Grundgesamtheit der Befragten (N=33) |
|--------------|--------|--|
| zentral      | 25     | 75,8%  |
| dezentral    | 2      | 6,1%   |
| Gesamt       | 27     | 81,8%  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

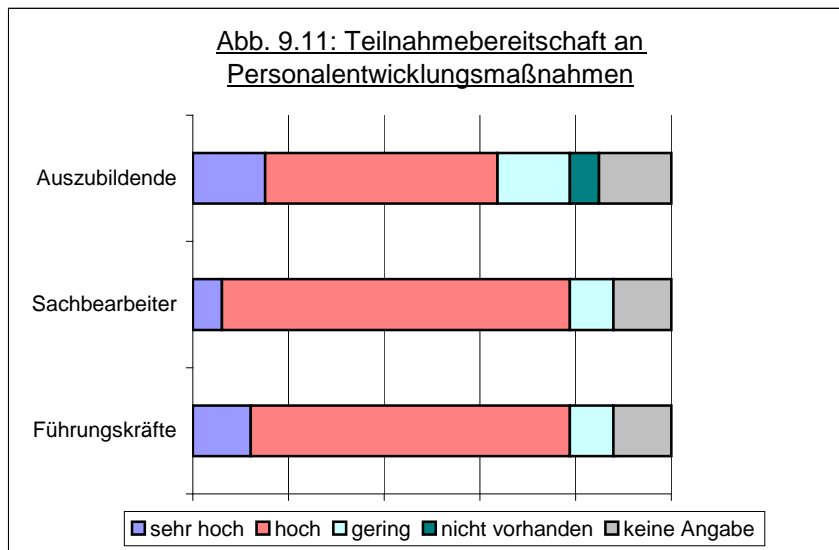
**Wie hoch ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen?**

Abb. 9.10: Teilnahmereitschaft der Mitarbeiter

| Mitarbeitergruppe     | sehr hoch  | hoch        | gering     | nicht vorhanden | keine Angabe |
|-----------------------|------------|-------------|------------|-----------------|--------------|
| <b>Führungskräfte</b> | 4<br>12,1% | 22<br>66,7% | 3<br>9,1%  | 0<br>0,0%       | 4<br>12,1%   |
| <b>Sachbearbeiter</b> | 2<br>6,1%  | 24<br>72,7% | 3<br>9,1%  | 0<br>0,0%       | 4<br>12,1%   |
| <b>Auszubildende</b>  | 5<br>15,1% | 16<br>48,5% | 5<br>15,1% | 2<br>6,1%       | 5<br>15,1%   |

| Mitarbeitergruppe     | Median | Modus | Arithmetisches Mittel | Spannweite | Varianz | Standardabweichung |
|-----------------------|--------|-------|-----------------------|------------|---------|--------------------|
| <b>Führungskräfte</b> | 2      | 1     | 1,97                  | 2          | 0,24    | 0,49               |
| <b>Sachbearbeiter</b> | 2      | 2     | 2,03                  | 2          | 0,17    | 0,41               |
| <b>Auszubildende</b>  | 2      | 2     | 2,14                  | 3          | 0,62    | 0,79               |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



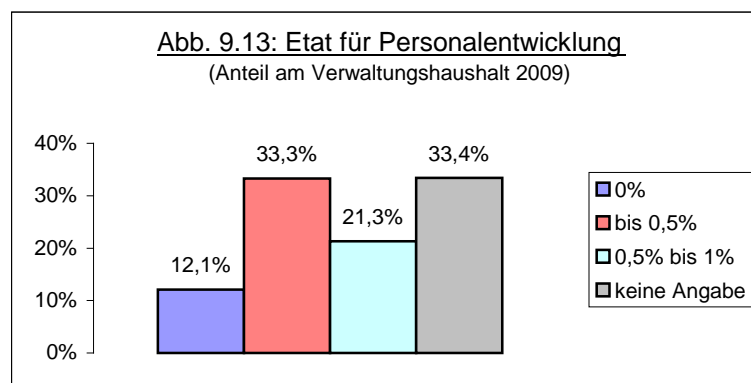
Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

**Welcher Etat steht in Ihrer Behörde in diesem Jahr für Maßnahmen der Personalentwicklung zur Verfügung? (prozentualer Anteil am Verwaltungshaushalt)**

Abb. 9.12: Etat für Personalentwicklungsmaßnahmen im Jahr 2009

| Etat          | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|---------------|-----------|---|
| 0%            | 4         | 12,1%   |
| bis 0,5%      | 11        | 33,3%   |
| 0,5% bis 1,0% | 7         | 21,3%   |
| keine Angabe  | 11        | 33,3%   |
| <b>Gesamt</b> | <b>33</b> | <b>100,0%</b>                                 |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



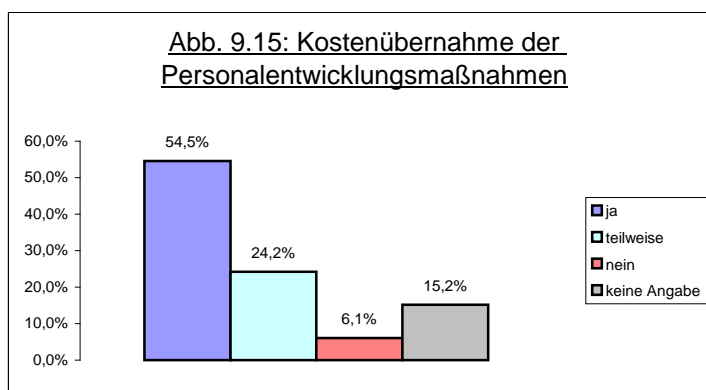
Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

### Erfolgt eine vollständige Übernahme der für die Personalentwicklungsmaßnahmen anfallenden Kosten?

Abb. 9.14: Vollständige Kostenübernahme durch die Behörde

| vollständige Kostenübernahme | Anzahl | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten ( N=33) |
|------------------------------|--------|--|
| ja                           | 18     | 54,6%  |
| nein                         | 2      | 6,1%   |
| teilweise                    | 8      | 24,3%  |
| keine Angabe                 | 5      | 15,1%  |
| Gesamt                       | 33     | 100,0%   |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



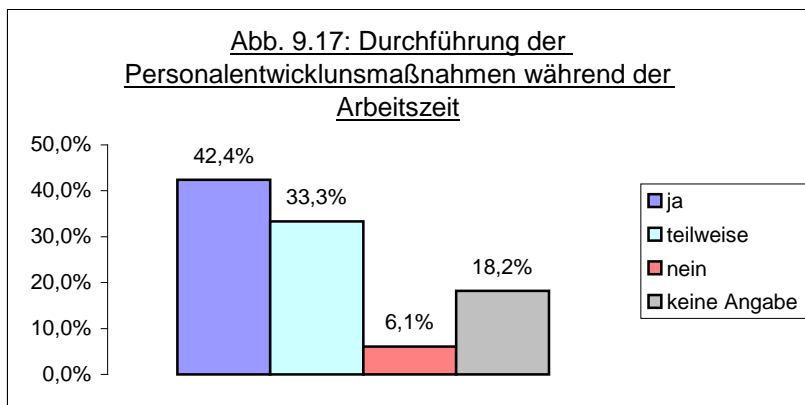
Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

### Finden alle Personalentwicklungsmaßnahmen während der Arbeitszeit statt?

Abb. 9.16: Durchführung der Maßnahme während der Arbeitszeit

| Durchführung während der Arbeitszeit | Anzahl | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|--------------------------------------|--------|---|
| ja                                   | 14     | 42,5%   |
| nein                                 | 2      | 6,1%  |
| teilweise                            | 11     | 33,3%   |
| keine Angabe                         | 6      | 18,2%   |
| Gesamt                               | 33     | 100,0%  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

## Anlage 10: Auswertung der Erfolgskontrolle

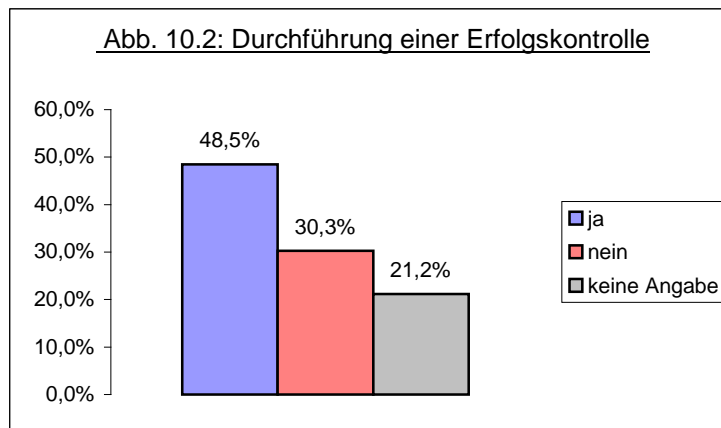
### Findet eine Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen statt?

Abb. 10.1: Durchführung einer Erfolgskontrolle

| Erfolgskontrolle | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|------------------|-----------|---|
| ja               | 16        | 48,5%   |
| nein             | 10        | 30,3%   |
| keine Angabe     | 7         | 21,2%   |
| <b>Gesamt</b>    | <b>33</b> | <b>100,0%</b>                                 |

| Methoden der Erfolgskontrolle  | Nennungen |   | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|--|-----------|---|---|
|  | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen (N=20) |   |
| <b>Feedbackbogen</b>   | 6         | 30,0%   | 18,2%   |
| <b>Nachbereitungsgespräch</b>  | 5         | 25,0%   | 15,2%   |
| <b>Reflexionsrunde</b>   | 1         | 5,0%  | 3,0%  |
| <b>Befragung</b> (vor, während und nach der Durchführung der Maßnahme) | 2         | 10,0%   | 6,1%  |
| <b>Lernfragen</b>  | 2         | 10,0%   | 6,1%  |
| <b>verbesserte Aufgabenbewältigung</b>                                 | 2         | 10,0%   | 6,1%  |
| <b>Projektarbeit</b>   | 1         | 5,0%  | 3,0%  |
| <b>Evaluationsworkshop</b>   | 1         | 5,0%  | 3,0%  |
| <b>Gesamt</b>  | <b>20</b> | <b>100,0%</b>                                 | <b>80,7%</b>                                  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)



## Anlage 11: Auswertung der Anmerkungen

### Haben Sie Anmerkungen?

Abb. 11.1: Anmerkungen

| Anmerkungen   | Nennungen |  | Anteil an der Gesamtzahl der Befragten (N=33) |
|---|-----------|--|---|
|   | Anzahl    | Anteil an der Gesamtzahl der Nennungen (N=5) |   |
| Fragebogen zu detailliert                               | 2         | 40,0%  | 6,1%  |
| Fragebogen zu umfangreich                               | 2         | 40,0%  | 6,1%  |
| Durchführung zusätzlicher Personalentwicklungsmaßnahmen | 1         | 20,0%  | 3,0%  |
| <b>Gesamt</b>   | <b>5</b>  | <b>100,0%</b>                                | <b>15,2%</b>                                  |

Quelle: Umfrage zum Thema „Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“ (eigene Darstellung)

## Anlage 12: Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben

| <b><u>Träger</u></b>      | <b><u>Aufgaben</u></b>   |
|---------------------------|--|
| <b>Verwaltungsleitung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundsatzentscheidung, ob Personalentwicklung durchgeführt wird oder nicht</li> <li>- Regelung der Zuständigkeiten</li> <li>- Festlegung des Budgets</li> </ul>   |
| <b>Personalabteilung</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung der Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter</li> <li>- Ermittlung und Analyse des Personalentwicklungsbedarfs</li> <li>- Führen der Personalentwicklungsdateien</li> <li>- Mitwirken bei Fördergesprächen</li> <li>- Planung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen</li> <li>- Studium externer Bildungsangebote</li> <li>- Auswahl und Organisation externer Bildungsangebote</li> <li>- Evaluation</li> <li>- Budgeterstellung und Kostenkontrolle</li> <li>- Bereitstellung des gesamten organisatorischen Instrumentariums</li> <li>- Koordination mit anderen Funktionsbereichen</li> </ul> |
| <b>Führungskraft</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit mit der Personalabteilung</li> <li>- Erkennen qualifizierter Mitarbeiter</li> <li>- Zielvereinbarungen treffen</li> <li>- Mitarbeiterbeurteilung</li> <li>- Beratungs- und Fördergespräch</li> <li>- Empfehlung von Förder- und Bildungsmaßnahmen</li> <li>- Training-on-the-job</li> <li>- Erfolgskontrolle am Arbeitsplatz</li> </ul>  |
| <b>Personalvertretung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitwirkung gemäß gesetzlicher Rechte</li> </ul>   |
| <b>Mitarbeiter</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen der gebotenen Chancen und Möglichkeiten</li> <li>- Eigene Initiativen</li> </ul>   |

Abbildung: Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben<sup>1</sup> (eigene Darstellung)

<sup>1</sup> Vgl. Mentzel, 2005, 2. Aufl., S. 14.

### Anlage 13: Rolle des Personalentwicklers

| Traditionelle Rolle des Personalentwicklers   | Transitionale Rolle des Personalentwicklers  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainer in Seminaren</li> <li>• Entwickler von Trainingsmaßnahmen</li> <li>• Gestalter von Trainingsunterlagen</li> <li>• Verwalter von Trainingsmaßnahmen</li> <li>• Bewerter von Trainingsmaßnahmen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechperson in Personalentwicklungsfragen</li> <li>• Ermittler von Leistungslücken</li> <li>• Berater in Methodenfragen</li> <li>• Bewerter des Transfers von Kompetenzen in Arbeitsleistung</li> <li>• Ermittler zukünftiger Anforderungen</li> </ul> |

Abbildung: Rollenerwartung in der traditionellen und transitionalen Personalentwicklung<sup>1</sup>

### Anlage 14: Inhalte der Personalentwicklung

| Bildung  | Förderung   | Organisationsentwicklung   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung</li> <li>• Hochschulbildung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Führungsbildung</li> <li>• Systematisches Anlernen</li> <li>• Umschulung</li> <li>• Bildung im Funktionszyklus</li> <li>• Modularisierung und Segmentierung der Bildung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>• Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung</li> <li>• Coaching, Mentoring</li> <li>• Stellenbündel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> <li>• sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Change Management</li> <li>• Großgruppenveranstaltungen</li> <li>• Vernetzende und vernetzte Personalentwicklung</li> </ul> |
| PE im engen Sinn = Bildung   | PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung  | PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung   |

Abbildung: Inhalte der Personalentwicklung<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Becker, M., 2009, S. 706.

<sup>2</sup> ebenda, S. 5.

## **Anlage 15: Auszug aus: Führungsaufgabe Personalentwicklung - Empfehlungen des Gemeindetags zu Personal- entwicklung, Personalmarketing und Ausbildung<sup>1</sup>**



### **Führungsaufgabe Personalentwicklung**

#### **Empfehlungen des Gemeindetags zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung**

Die Empfehlungen wurden in einer Arbeitsgruppe zusammengestellt.  
Mitgearbeitet haben

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

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

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

---

<sup>1</sup> Abgedruckt wurde nur der Teil des Empfehlungspapiers, welcher zu Erstellung der vorliegenden Arbeit herangezogen wurde.

## Inhaltsübersicht

|  |  |          |
|--|--|----------|
| 0. Ziel des Empfehlungspapiers                     |  | Seite 3  |
| 1. Analyse und Zielentwicklung                     | 1.1 Strukturanalysen<br>1.1.1 Altersstruktur<br>1.1.2 Qualifikationsstruktur<br>1.1.3 andere Strukturanalysen<br>1.2 Rahmenbedingungen<br>1.3 Verwaltungsziele<br>1.4 Ziele der Personalentwicklung  | Seite 4  |
| 2. Personalmarketing                               | 2.1 Außenmarketing<br>2.2 Internes Personalmarketing   | Seite 7  |
| 3. Ansätze und Instrumente der Personalentwicklung | 3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen<br>3.2 Führungskräfteentwicklung<br>3.3 Gesundheitsförderung<br>3.4 Personal- und Organisationsentwicklung<br>3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühfaktoren, Arbeitsbedingungen   | Seite 9  |
| 4. Ausbildung                                      | 4.1 Strategie der Ausbildung<br>4.2 Ausbildungsmarketing<br>4.3 Organisation der praktischen Ausbildung<br>4.4 Planmäßige Ausbildung<br>4.5 Ausbildungsansatz<br>4.6 Kommunikation in der Ausbildung<br>4.7 Ausbildungsbeurteilung<br>4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung | Seite 13 |
| 5. Wissensmanagement                               | 5.1 Wissenstransfer<br>5.2 Informationstechnologie   | Seite 17 |
| 6. Umsetzung der Empfehlungen                      |  | Seite 19 |
| Literatur / Material                               |  | Seite 21 |
| Stichwortverzeichnis                               |  | Seite 23 |

## **0. Ziel des Empfehlungspapiers**

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1. Analyse und Zielentwicklung

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

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

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

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

### 1.1 Strukturanalysen

#### 1.1.1 Altersstruktur

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

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

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

#### 1.1.2 Qualifikationsstruktur

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

### **1.1.3 andere Strukturanalysen**

(nach Bedarf)

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

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

### **1.2 Rahmenbedingungen**

Die Wahl der zur Personalentwicklung einzusetzenden Instrumente sollte

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

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

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

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

### **1.3 Verwaltungsziele**

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

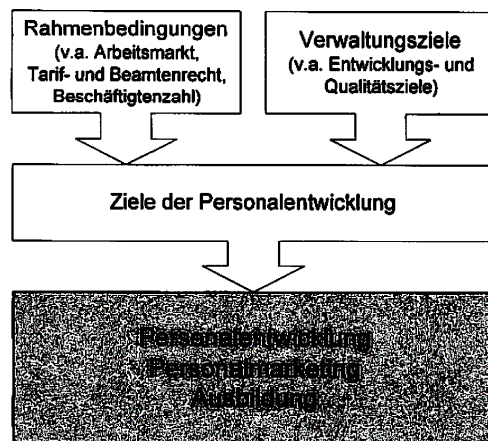


z.B.:

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

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

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



#### 1.4 Ziele der Personalentwicklung

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

## **Erklärung nach § 36 Abs. 3 AprOVwgD**

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Röttingen, den 02. März 2010

---

Sabine Ryrko