

Behörden Spiegel



Nr. VII / 27. Jg / 27. Woche / 1,50 Euro

Berlin und Bonn / Juli 2011

www.behoerdenspiegel.de

Hierzu wurden 156 Mitarbeiter, hauptsächlich des höheren Dienstes, aus Behörden und Ministerien für Landwirtschaft, Ernährung, Landentwicklung, Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit befragt. Ein wesentlicher Fokus der Untersuchung lag dabei auf der Analyse der Mechanismen der Personalentwicklung.

Ausbau und Pflege des Personalmanagements

Der Ausbau eines nachhaltigen Personalmanagements wird in den kommenden Jahren eine der zentralen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung sein. So schätzen 90 Prozent der Befragten das Instrument des Personalmanagements als zentral bedeutsam ein. Um dem Ansatz der Verwaltungsmodernisierung folgend eine innovative und leistungsstarke Verwaltung bereitzustellen, bedarf es kompetenter und engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Realität zeigt jedoch, dass gerade die Rekrutierung und Entwicklung von Personal durch eine Reihe von Hemmnissen und einem Mangel an Anreizen erschwert

Gute Leute braucht man...

Personalmanagement in der Agrarverwaltung

(BS/Dr. Christoph Kliebisch/Dr. Gerald Oerkermann*) Angesichts der angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand und der beständigen Veränderung des Aufgabengefüges ist die Verwaltungsmodernisierung zu einer dauerhaften Aufgabe in der gesamten Behördenlandschaft geworden. Vor diesem Hintergrund führte die AFC Management Consulting AG im zweiten Halbjahr 2010 eine Studie zur Verwaltungsmodernisierung mit Führungskräften aus der Agrarverwaltung durch.

wird, z.B. durch fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, begrenzte Verdienstmöglichkeiten oder zeitlich befristete Arbeitsverträge. So ist es mittlerweile vielfach ein zentrales Problem, Nachwuchskräfte zu rekrutieren und mittels geeigneter Anreize zu halten und weiterzuentwickeln. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Überalterung wächst in diesem Bereich der Veränderungsdruck. Dabei fehlen entsprechende Anreizinstrumente zur Anwerbung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie z.B. Fortbildungsmöglichkeiten (68,6 Prozent) oder regelmäßige Mitarbeiterbefragungen (66 Prozent).

Verantwortung als Instrument der Personalentwicklung

Zunächst stellt sich für die öffentliche Verwaltung die zentrale

Frage, über welche Instrumente der Personalentwicklung sie verfügt. Während finanzielle Anreize schon aufgrund der vorgegebenen Tarifstruktur ihre Grenzen haben (entsprechend wird der Einsatz von finanziellen Anreizen auch nur von einer knappen Mehrheit von 57 Prozent der Entscheider befürwortet), sind es insbesondere die Gewährung von Sicherheit sowie die fachliche und persönliche Weiterentwicklung, die geeignete Instrumente der Personalentwicklung darstellen können. Ein wichtiges Anreizinstrument kann dabei insbesondere in der Weiterentwicklung der Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter gesehen werden. So wird auch im Rahmen der Studie deutlich, dass eine weitere Übernahme von Verantwortung von einer großen Mehrheit der befragten Führungskräfte als Anreizinstrument befür-

wortet wird. Die generelle Übertragung von mehr Eigenverantwortung wird von 84 Prozent der Befragten gefordert, 78,8 Prozent sehen zudem die Übernahme von Budgetverantwortung als ein dringliches Thema an. Dieser Schritt kann Perspektiven zur Befriedigung der persönlichen und fachlichen Entwicklungsbedürfnisse für die Mitarbeiter eröffnen und auf diese Weise motivierend wirken.

In der Wirtschaft ist die Übertragung von Verantwortung in der Regel mit der gleichzeitigen Zunahme von Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten verbunden. Was in Unternehmen bereits gängige Praxis ist, wird jedoch längst noch nicht von allen Entscheidungsträgern der Agrarverwaltung gut geheißen. So zeigen die Ergebnisse der AFC-Studie, dass lediglich 48,7 Prozent der Verwaltungsführungskräfte be-

reit sind, eine stärkere Leistungskontrolle über betriebswirtschaftliche Kennziffern zuzulassen. Gerade einmal 42,3 Prozent erachten die Einführung von Indikatorensystemen zur Leistungskontrolle als sinnvoll. Entsprechend wird auch der direkte Einsatz von Sanktionen – in der freien Wirtschaft bei einer erhöhten Übernahme von Verantwortung gängige Praxis – ebenfalls tendenziell abgelehnt (37,2 Prozent Ablehnung).

Fazit

Die AFC-Studie gibt Aufschluss über Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Vor dem Hintergrund, dass dieses Thema in den kommenden Jahren einer immer größeren Dringlichkeit unterliegen wird, können für die folgenden Phasen der Personalent-

wicklung Schlussfolgerungen gezogen werden:

Anwerbung von Personal: Da die Gewährung finanzieller Anreize für die öffentliche Verwaltung begrenzt ist, wird die Schaffung zeitlich unbefristeter Stellen und das Aufzeigen fachlicher und persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten zu zentralen Argumenten, um Nachwuchskräfte zu werben.

Weiterentwicklung von Personal: Die fachliche und persönliche Weiterentwicklung legt den zentralen Baustein für die Karrieremöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung. Hier sind es Fortbildungen und die Übertragung von mehr Verantwortung, die als Anreize wirken können. Der Übernahme von mehr Verantwortung sollte jedoch auch die Rechenschaftslegung über Kennzahlen- und Kontrollsysteme folgen. Hier zeigt sich noch weiteres Potenzial bei der Übernahme dieses Anreizinstrumentes innerhalb der öffentlichen Verwaltung.

* Dr. Christoph Kliebisch ist Bereichsleiter Public Services, Dr. Gerald Oerkermann ist Senior Consultant der AFC Management Consulting AG.