

**Von der Personal - Verwaltung hin zu einem**

**Personal – Management**

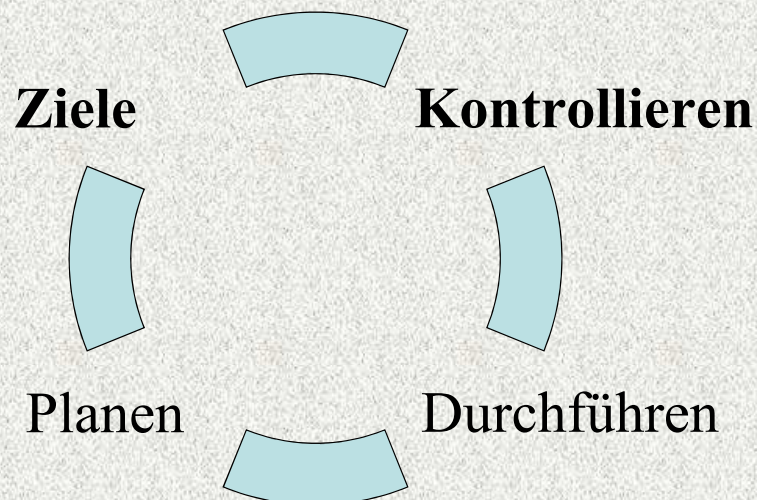
**Vom Reagieren auf ein Agieren**

**Die Gestaltungsebenen des Personalwesens**

Meixner 2003

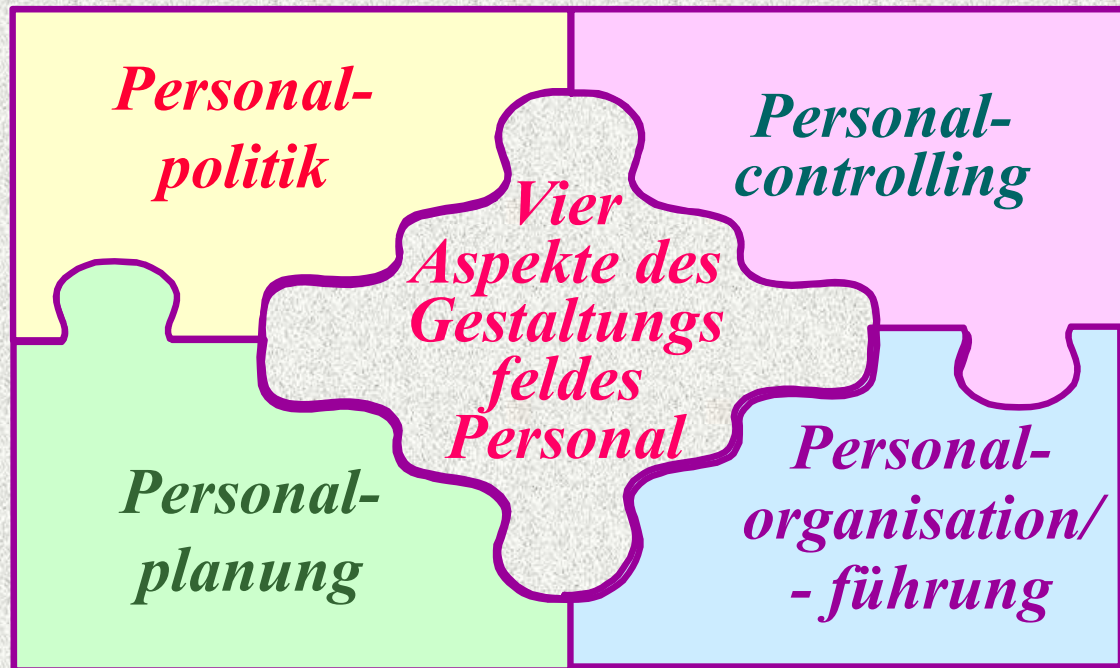
1

**Der Management – Zyklus**



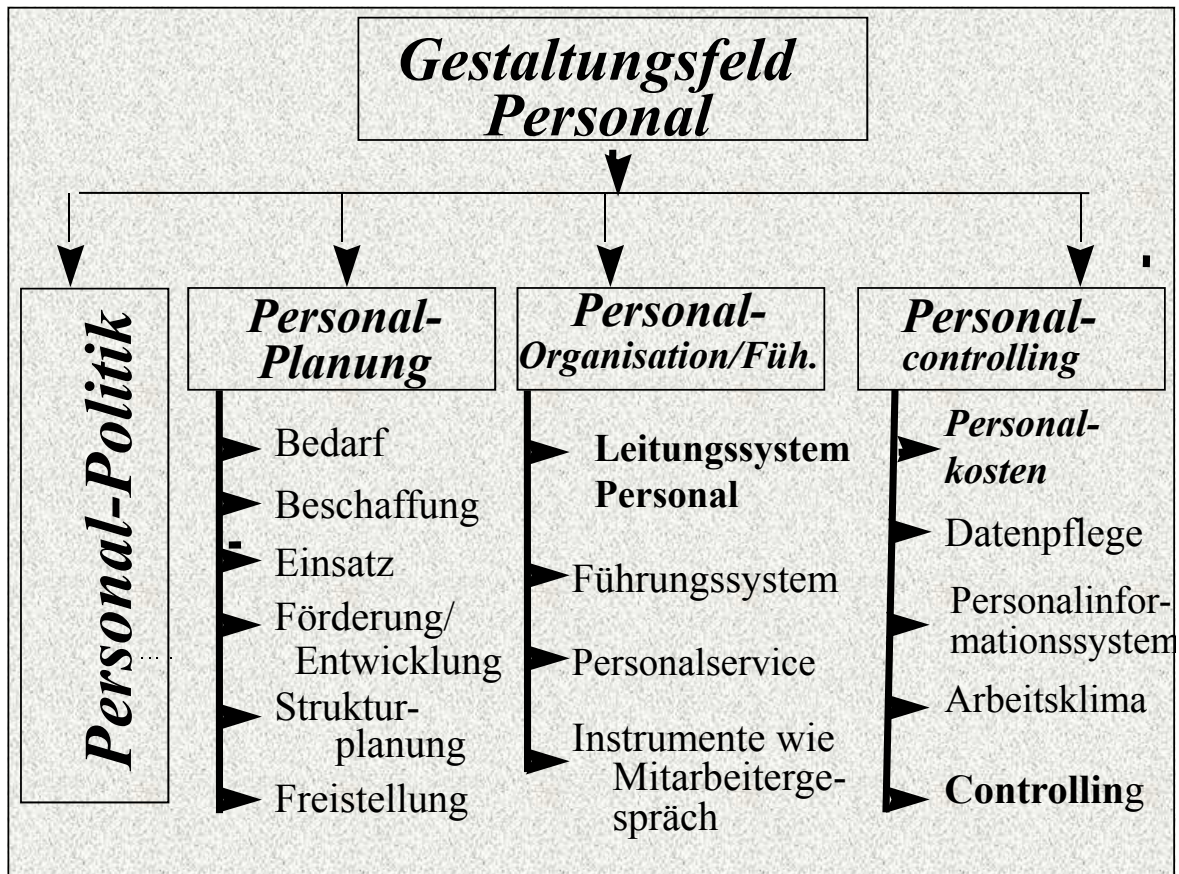
2

# Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement



Meixner 2003

3



4

## ***Personalpolitik:***

***Gesamtheit der zu lösenden Probleme,  
und insbesondere der Entscheidungen, die  
zu treffen sind, wenn das Verhalten der  
Unternehmung gegenüber den  
Mitarbeitern festgelegt wird.***

***(Müller)***

5

## ***Personalpolitik:***

***Bestimmt die für das Personalwesen  
geltenden Ziele, legt die Bedingungen für  
deren Verwirklichung fest, und fördert  
anzustrebende Verhaltensweisen***

***(Laux)***

6

## ***Def. "Personalpolitik"***

**Verantwortet, legitimiert und wirkt auf die personellen Entscheidungen ein.**

**PersPol wirkt zielorientiert auf die Gestaltungs- (Formal-), Verhaltens- und Sachziele im Gestaltungsbereich Personal ein.**

**PersPol lässt das Entscheidungsverhalten einer Verwaltung nachvollziehbar und kalkulierbar werden.**

Meixner 2003

7

## **Personalpolitische Ziele**

### **Sachziele**

Richtige Person  
zum richtigen  
Zeitpunkt auf  
den richtigen  
Arbeitsplatz

z.B. Schnelle  
und zügige  
Ausschreibung

### **Gestaltungsziele**

Wirtschaftlichkeit  
Sozial verträglich  
Transparenz  
Zusammenarbeit

### **Verhaltensziele**

Normen  
Werte  
Prinzipien

8

## ***Bereiche der Personalpolitik***

***Personalpolitik entwickelt Ziele, Normen und Grundsätze und legt fest,***

- *welche Sachziele im Gestaltungsfeld Personal angestrebt werden sollen (Beispiel: Laufbahnprinzip, Qualifizierung),*
- *wie und auf welche Weise die Beziehungen zwischen den Interessensgruppen zu regeln sind (Verhaltensnormen, Beispiel: Leitsätze der Zusammenarbeit, Dienstvereinbarungen),*
- 
- *welche Arbeitsbedingungen und Handlungsarten einzuhalten sind (z.B. Führungssystem, Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsmanagement),*
- *auf welche Weise sachliche und personelle Konflikte ausgetragen werden (Beispiel: Mobbing, Suchtprobleme)*

Meixner 2003

9

## ***Personalpolitik als Teil der Verwaltungspolitik***

***Verwaltungspolitik: Gesamtheit grundsätzlicher Entscheidungen, welche die Grundlinien des Verhaltens einer Verwaltung bestimmen. (Ulrich)***

***Organisationspolitik: Gesamtheit der zu lösenden Probleme und insbesondere der Entscheidungen, die zu treffen sind, wenn das Verhalten der Unternehmung im Hinblick auf den Einsatz organisatorischer Maßnahmen festgelegt wird.***

10

## *Funktionen der Prinzipien*

*Sie sind eine Meßlatte für den Einsatz eines personalpolitischen Instrumentariums. (Kontrollfunktion/System)*

*Sie lenken und beeinflussen Konzeption und Entwicklung der personalwirtschaftlichen Instrumente. (Entwicklungsfunktion)*

*Sie sind ein Verhaltensregulativ im Umgang der Instanzen zueinander. (Lenkungs- und Steuerungsfunktion)*

*Sie beeinflussen und prägen das Arbeits- und Führungsverhalten. (Motivierungsfunktion)*

Meixner 2003

11

## *Grundsätze/ Beamtenrecht*

*Alimentationsprinzip*

*Fürsorgeprinzip*

*Eignungsprinzip*

*Leistungsprinzip*

*Laufbahnprinzip/ Qualifikation*

*Besitzstandswahrung*

*Neutralitätsprinzip*

12

## *Grundsätze, Werte und Prinzipien im Personalwesen*

**Prinzip der Chancengleichheit**

**Prinzip der Eignung**

**Prinzip der fachlichen Befähigung**

**Leistungsprinzip**

**Prinzip der Objektivität**

**Prinzip der menschengerechten**

**Arbeitsgestaltung**

**Prinzip der Partizipation**

**Rechtmäßigkeit**

**Prinzip der Transparenz**

**Prinzip der Partnerschaftlichkeit**

Meixner 2003

13

Obama .....

Pflichten,

die wir nicht widerwillig auf uns nehmen

sondern erfreut, fest in dem Bewusstsein, dass es nichts gibt,

dass nichts Befriedigenderes für den Geist gibt,

nichts, das unseren Charakter derart prägt, wie alles zu geben für eine schwierige Aufgabe.

14

Doch die Werte, auf denen unser Erfolg fußt –

- harte Arbeit (Fleiß, Beharrlichkeit),
- Aufrichtigkeit,
- Mut
- Fair Play (Gerechtigkeit),
- Toleranz,
- Neugier,
- Loyalität
- Patriotismus

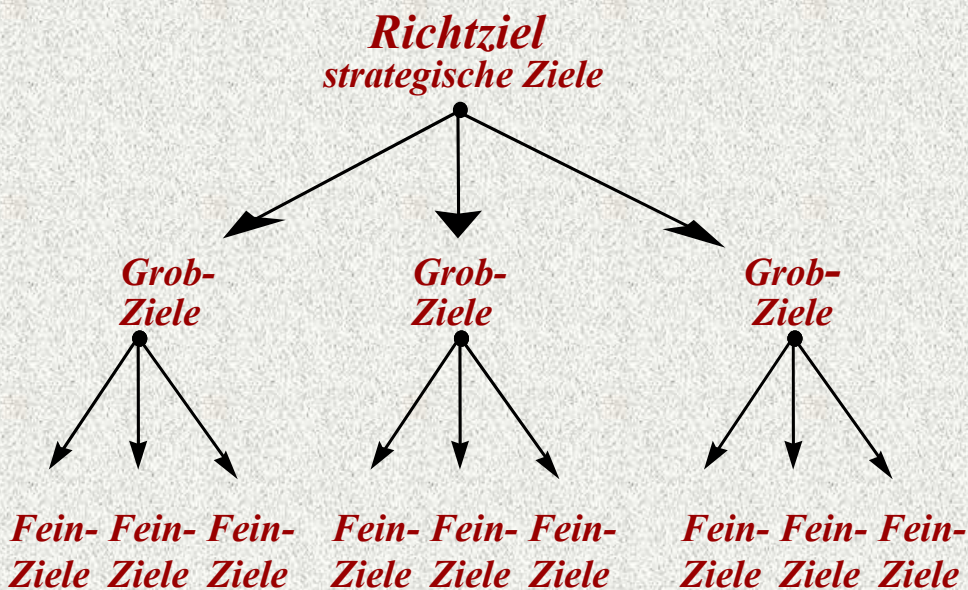
diese Dinge sind alt.

Diese Dinge sind wahr.

Sie waren die stillen Kräfte unseres Fortschritts in der Geschichte.

Was gefragt ist, ist eine Rückkehr zu diesen Wahrheiten.

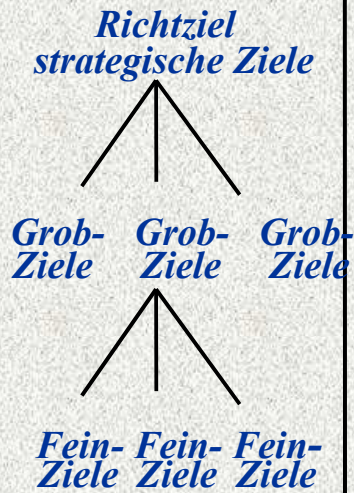
## ***Zielbaum***



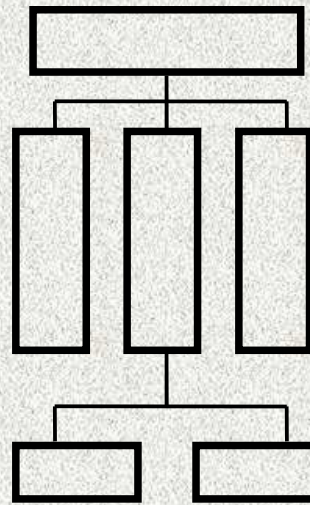


## Zieldarstellung

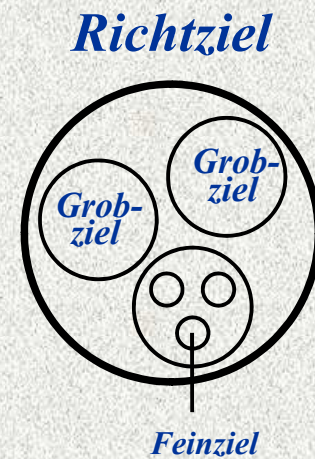
### Zielbaum



### Organigramm



### Zielfelder



17

## Definition „Chancengleichheit“

*Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin soll entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung gleiche Chance auf berufliches Fortkommen haben.*

Meixner 2003

18

## *Taktische Ebene/ Chancengleichheit*

- 1. Alle nach zu besetzenden und neu zu schaffenden Stellen sind allen potentiell Geeigneten in angemessener Weise zugänglich zu machen.*
- 2. Laufbahnen und Laufbahngruppen dürfen dem Prinzip der Chancengleichheit nicht entgegenstehen.*
- 3. Der Zugang zur Qualifizierung am und außerhalb des Arbeitsplatzes muß allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend ihrer Eignung und Befähigung erschlossen werden.*

Meixner 2003

19

## *Operative Ebene Chancengleichheit*

- 1.1 Der Ausschreibungstext muß allen gleichermaßen zugänglich sein.
- 1.2 Der Ausschreibungstext muß so konkret wie möglich und so offen wie nötig formuliert sein.
- 1.3 Die Bewerbungsfrist muß angemessen angesetzt werden.
- 1.4 Jeder Bewerber bzw. jede Bewerberin muß über den Gang des Verfahrens hinreichend informiert werden.
- 1.5 Die Auswahlkriterien müssen transparent und arbeitsplatzbezogen ausgewiesen sein.
- 1.6 Der Ablauf des Bewerbungsverfahrens muß transparent gestaltet werden.

Meixner 2003

20

## Operationale Ebene „Chancengleichheit“

- 1.1.1 Als Träger der Ausschreibung sind der Aushang, Hausmitteilungen etc. vorzusehen.
- 1.1.2 Bei interner und externer Ausschreibung sind neben den internen Medien die einschlägigen Fachzeitschriften einzubeziehen.
- 1.2.1 Der Ausschreibungstext muß frei von geschlechtsspezifischen Diskriminierungen sein.
- 1.2.2 Es sind konkrete und operationalisierbare Anforderungsmerkmale zu entwickeln.
- 1.2.3 Die Auswahlverfahren sind auf die Besonderheiten der ausgeschriebenen Stelle zuzuschneiden.
- 1.2.4 Das Auswahlteam muß im besonderen Maße auf die Techniken des Bewerbungsgesprächs hin durch Schulungsmaßnahmen qualifiziert sein.

Meixner 2003

21

## Def. Leistungsprinzip

Die Leistung des Mitarbeiters und die Gegenleistung der Verwaltung müssen in einer ausgewogenen und aus der subjektiven Sicht des Arbeitgebers sowie des Arbeitnehmers akzeptierbaren Relation zueinander stehen.

Komponenten des Anreiz- Beitrags-Konzept

Beförderungssystem: Es muss gewährleisten, dass der Marschallstab im Tornister keine Fiktion bleibt, sondern zu einem Programm wird.

Der Tüchtige soll eine leistungsbezogene Chance auf (a) berufliche Entfaltung (dynamischer Aspekt) und (b) Bezahlung (statischer Aspekt) haben.

22

## Zielbaum/ Leistungsprinzip Variante

### Leistungsanreize

Monetäre  
Anreize

Nicht -  
Monetäre  
Anreize

23

## Zielbaum/ Leistungsprinzip

Die Leistung des Mitarbeiters und die Gegenleistung der Verwaltung müssen in einer ausgewogenen und aus der subjektiven Sicht des Arbeitgebers sowie des Arbeitnehmers akzeptierbaren Relation zueinander stehen.

Leistung und Gegenleistung  
Bezahlung

Leistung und Gegenleistung  
Förderung

*Gleicher Auslastungsgrad*  
*Stellenbewertung*  
*Zielorientiertes*  
*Führungs- und*  
*Controllingsystem*  
*Leistungsbewertung*  
*Prämien*  
*Zulagen*

*Statussystem*  
*Verwendungssystem*  
*Fortbildung*

24

## *Wo finden sich personalpolitische Eckwerte*



*Vorgaben aus Gesetzen, Laufbahnverordnung, Richtlinien*



*allgemeine Ordnungen wie Geschäftsordnung*



*Arbeitsanweisungen und Verhaltensregulativen*

Meixner 2003

25

## *Wo finden sich personalpolitische Eckwerte*



*Vorgaben aus Gesetzen (Bundes-/ Landesbeamten-gesetz, Tarifvertrag, BAT etc., Laufbahnverordnungen, Richtlinien)*

Meixner 2003

26

## *Wo finden sich personalpolitische Eckwerte*



*Allgemeine Verwaltungsregeln wie*

*Geschäftsordnung,  
Dienstvereinbarungen,  
Arbeitsschutzverordnung,  
Frauenförderungsplan  
etc.*

Meixner 2003

27

## *Wo finden sich personalpolitische Eckwerte*



*Arbeitsanweisungen und Verhaltensregulative:*

*Leitsätze der Zusammenarbeit,  
Leitsätze der Führung,  
Leitsätze der Kundenorientierung*

Meixner 2003

28

## *Personalpolitische Gestaltungsbereiche*

*Corporate identity*

*Gesundheitsmanagement*

*Frauenförderung*

*Arbeitszeitmodelle*

*Instrumente der PE*

*Führungskonzeption*

Meixner 2003

29

## *Einige Thesen zur Personalpolitik*

- 1. PersPol spiegelt die gesellschaftlichen und verwal-  
tungspolitischen Werte und Normen wider.**
- 2. PersPol geht über den Kompetenzbereich des  
Personalamtes weit hinaus.**
- 3. PersPol steht in einem engen Zusammenhang mit  
der Verwaltungspolitik.**
- 4. PersPol ist Teil der Verwaltungskultur und beein-  
flusst die Verwaltungskultur.**

Meixner 2003

30

## **Beispiele zur Vertiefung Personalpolitik**

- Aufstieg (Fall 1)
- Zentrales/ Dezentrales Besoldungs- bzw. Laufbahnrecht (Fall 2)
- Werte und Disziplinierung bei Verstoß (Fall 3)
- „Volle Hingabe“ (Fall 4)

31

Aufstieg nach den §§ 33 bis 33b der Bundeslaufbahnverordnung

**(1) Beamtinnen und Beamte können von Vorgesetzten für die Zulassung zum Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn vorgeschlagen werden oder sich bewerben.**

**(2) In einem Auswahlverfahren wird, gemessen an den Anforderungen der künftigen Laufbahnaufgaben, die Eignung der Beamtinnen und Beamten überprüft. Sie ist mindestens in einer Vorstellung vor einer Auswahlkommission, beim Aufstieg in eine Laufbahn des gehobenen oder des höheren Dienstes auch durch die schriftliche Bearbeitung von Aufgaben, nachzuweisen. Die Auswahlkommission bewertet die Ergebnisse. Für jedes Auswahlverfahren ist eine Rangfolge der erfolgreichen Bewerberinnen und Bewerber festzulegen.**

32



**(3) Die Auswahlkommission besteht in der Regel aus vier Mitgliedern. Sie soll zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt sein. Die Mitglieder müssen einer höheren Laufbahn als der der Bewerberinnen und Bewerber angehören. Sie sind unabhängig und an Weisungen nicht gebunden. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung führt die Auswahlverfahren für den Aufstieg in den höheren Dienst durch; im Einvernehmen mit dem Bundesministerium des Innern kann davon abgewichen werden.**

**(4) Die zuständige Dienstbehörde kann auf der Grundlage der dienstlichen Beurteilungen und sonstiger Anforderungen eine Vorauswahl für die Teilnahme am Auswahlverfahren treffen. Verbleibt hiernach in Laufbahnen des einfachen und des mittleren Dienstes regelmäßig eine hohe Bewerberzahl, kann ein vereinfachtes Auswahlverfahren vorgesehen werden.**

**(5) Über die Zulassung zum Aufstieg entscheidet die oberste Dienstbehörde unter Berücksichtigung des Vorschlags der Auswahlkommission. Sie kann diese Befugnis auf eine andere Behörde übertragen. Die Entscheidung über die Zulassung kann auch Bewerberinnen und Bewerber eines früheren Auswahlverfahrens, das nicht länger als vier Jahre zurückliegt, berücksichtigen, wenn dessen Bewertungen nach Absatz 2 Satz 3 und 4 für die Rangfolge vergleichbar gestaltet sind.**

**(6) Wer am Auswahlverfahren dreimal erfolglos teilgenommen hat, kann nicht mehr zugelassen werden. Die Teilnahme am Auswahlverfahren für den Aufstieg nach § 33a oder § 33b kann einmal wiederholt werden. Als erfolglos ist die Teilnahme anzusehen, wenn sie nicht mit ausreichendem Ergebnis abgeschlossen wurde.**

**(7) Ein Aufstieg ist ausgeschlossen, wenn für die höhere Laufbahn eine bestimmte Vorbildung, Ausbildung oder Prüfung durch besondere Rechtsvorschrift vorgeschrieben ist.**

**(8) Nach Erwerb der Befähigung für die höhere Laufbahn wird den Beamtinnen und Beamten im Rahmen der besetzbaren Planstellen ein Amt der neuen Laufbahn verliehen. Das erste Beförderungsamts darf frühestens nach Ablauf einer Dienstzeit von einem Jahr seit der ersten Verleihung eines Amtes der höheren Laufbahngruppe verliehen werden.**

35

### § 23 Allgemeine Aufstiegsregelungen

(1) Die personalbearbeitenden Dienststellen benennen die Beamtinnen und Beamten, die am Auswahlverfahren für den Aufstieg nach den §§ 33 bis 33b der Bundeslaufbahnverordnung teilnehmen. Auf die Durchführung des an einem zentralen Lehrinstitut stattfindenden Auswahlverfahrens ist § 6 entsprechend anzuwenden. Über die Zulassung zum Aufstieg entscheiden die personalbearbeitenden Dienststellen im Einvernehmen mit dem Bundesministerium der Verteidigung nach Maßgabe des Ergebnisses des Auswahlverfahrens.

(2) Nach bestandener Laufbahnprüfung oder der Feststellung der Befähigung für die höhere Laufbahn verbleiben die Aufstiegsbeamtinnen und Aufstiegsbeamten bis zur Verleihung des Eingangsamtes der höheren Laufbahn in ihrer bisherigen Rechtsstellung.

(3) Aufstiegsbeamtinnen und Aufstiegsbeamte, die die Laufbahn oder Zwischenprüfung endgültig nicht bestehen oder deren Befähigung für die höhere Laufbahn endgültig nicht festgestellt wird, verbleiben in ihrer bisherigen Laufbahn.

36

## *Werte sind wichtig, weil*

- ❖ **gemeinsame und akzeptierte Werte verbinden**
- ❖ **unterschiedliche und nicht tolerierte Werte trennen und das Miteinander erschweren**
- ❖ **Werte eine prägende, normative Kraft auf Verhaltensweisen und Einstellungen haben**
- ❖ **ohne erkennbare und klare Werte ein übergeordnetes und lenkendes Element in dem sozialen System fehlt**
- ❖ **durch Werte Reibungsverluste vermindert werden.**

37

## *Kardinaltugenden Plato*

*Weisheit*

*Gerechtigkeit*

*Tapferkeit*

*Besonnenheit*

38

## ***DISD-Werte***

- 1. Ehrlichkeit***
- 2. Wahrheit***
- 3. Vertrauen***
- 4. Neue Ideen***
- 5. Risikobereitschaft***
- 6. Anerkennung geben***
- 7. Selbstlosigkeit***
- 8. Mentor sein***

39

## **Die 8 Grundwerte für motivierende Arbeitsbedingungen**

- 1. Seien Sie zu anderen ehrlich, ohne Kompromisse**
- 2. Vertrauen Sie Ihren Kollegen/ Partnern**
- 3. Seien Sie ein uneigennütziger Mentor**
- 4. Seien Sie offen für neue Ideen, ohne Vorurteile**
- 5. Vertreten Sie unpopuläre Entscheidungen, wenn es der Organisation hilft**
- 6. Geben Sie angemessene und echte Anerkennung**
- 7. Lassen Sie die Hände von schmutzigem Geld**
- 8. Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen**

40

# Beispiel

## *Trauen und Vertrauen*

41

## *Lebensziele der Bürger*

*Es halten für ganz besonders wichtig und erstrebenswert:*

Bevölkerung insgesamt (Prozent):

1. Ehrlichkeit	80,5
2. Sicherheit, Geborgenheit.	73,8
3. Recht. und Ordnung	67,4
4. Soziale Gerechtigkeit	66,8
5. Verantwortungsbewusstsein	66,5
6. Freiheit	61,0
7. Gute, vielseitige Bildung	55,4
8. Geachtet werden, Ansehen haben	54,6
9. Kinder haben	54,0
10. Menschen helfen, die in Not geraten	53,3
11. Ganz für die Familie da sein	52,7
1.2. Erfolg im Beruf	51,7

AWA 2000, Institut für Demoskopie

42