

Vorwort

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

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

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

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

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

Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorwort

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

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

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

Simone Seidel

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