Nachhaltiges Personalmanagement

Innovativer Ansatz zur Unterstützung eines nachhaltigen Verwaltungshandelns

VERWALTUNGSPRAXIS IN EUROPA – 29.02. und 01.03.2024 in Bremen

27.Europäischer Verwaltungskongress

Veranstaltet von:

zep | zentrum für public management

HSB Hochschule Bremen City University of Applied Sciences

Der Senator für Finanzen

Freie Hansestadt Bremen

In Kooperation mit:

BertelsmannStiftung

KGSt

Prof. Dr. rer. pol. Uta Kirschten

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement an der Westsächsischen Hochschule Zwickau

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Westsächsische Hochschule Zwickau

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

WESTSÄCHSISCHE HOCHSCHULE ZWICKAU
ZAHLEN & FAKTEN

150 PROFESSORINNEN & PROFESSOREN

500 INTERNATIONALE STUDIERENDE

3800 STUDIERENDE

150 INTERNATIONALE PARTNER-HOCHSCHULEN

52 STUDIENGÄNGE

ABSCHLÜSSE
- BACHELOR
- DIPLOM
- MASTER

STUDIENBEREICHE
- TECHNIK
- WIRTSCHAFT
- GESUNDHEIT
- SPRACHEN
- ANGEWANDTE KUNST

▶ STUDIENABLAUFPLAN

1 Semester
- Nachhaltigkeitsmanagement
- Strategisches Personalmanagement
- Change Management
- Praxisprojekte zum Nachhaltigen Personalmanagement I

2 Semester
- Strategisches Management von Unternehmen
- Nachhaltiges Personalmanagement
- Innovationsmanagement
- Rechtsgrundlagen für Personalverantwortliche
- Praxisprojekte zum Nachhaltigen Personalmanagement II

3 Semester
- Internationales Personalmanagement
- Praxisprojekte zum Nachhaltigen Personalmanagement III
- Masterprojekt

Vielfalt and Behörden und Handlungsträgern auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene

2022: 4,83 Millionen Beschäftigte in Bund, Länder + Kommunen in Deutschland

Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im öffentlichen Dienst und Beamte

Insgesamt: 6,68 Millionen Beschäftigte + 16% (943.000 Beschäftigte)

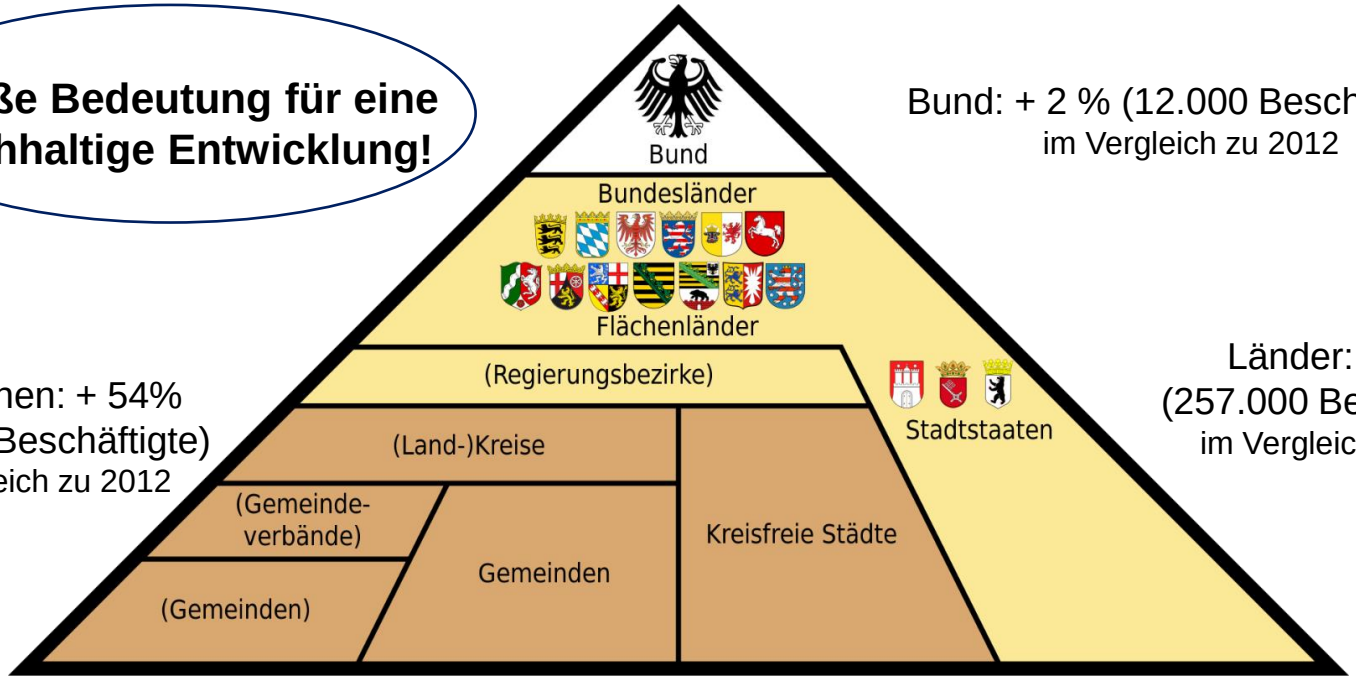
mit Beschäftigten der Sozialversicherungen, Beschäftigten in bestimmten öffentlich Einrichtungen (z. B. Zweckverbände) und Unternehmen in privater Rechtsform (z. B. Deutsche Bahn) (Statistisches Bundesamt 2024)

Große Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung!

Bund: + 2 % (12.000 Beschäftigte)
im Vergleich zu 2012

Kommunen: + 54%
(315.000 Beschäftigte)
im Vergleich zu 2012

Länder: + 44%
(257.000 Beschäftigte)
im Vergleich zu 2012



Fred the Oyster (EN), glglgl (original SVG), David Liuzzo (original PNG), C.Löser (content for PNG), Gzhegozh (UK), Roman Poulvas (RU), Poux (FR), JAn Dudík (CS), Soued031 (LB), Trygve W Nodeland (NO), Civvi (IT), R4m.3sp4d4s (ES), Andrew Dalby (LA), Salamander724 (KO), UkainoADX (JA), Nico (DA), Angel Miklashevsky (BG), Aeroid (merged SVG) - Eigenes Werk Diese Datei
CC BY-SA 2.0 de Hinweise zur Weiternutzung
File: Administrative divisions of Germany.svg
Erstellt: 6. Mai 2012

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Relevanz der Verwaltung für eine nachhaltige Entwicklung

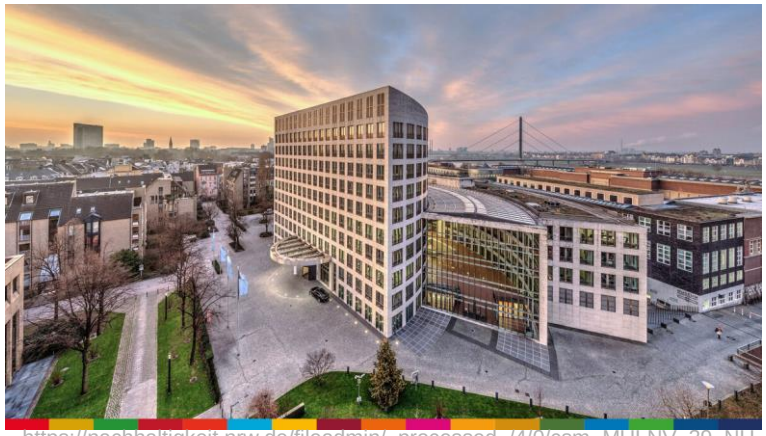
Vielfältige Aufgabenbereiche der Verwaltung

Klima-neutralität

Ressourcen-nutzung

Gebäude, Liegenschaften

Beschaffungswesen



https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/_processed_/4/0/csm_MULNV_39_NH-Verwaltung_Foto_Indigo-Invest_fcc607528d.jpg Abruf: 13.02.2024

Mobilität

Kantinenbetrieb

Abfälle, Abwasser, Emissionen

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

MitarbeiterInnen als handelnde Akteure in der Verwaltung

Insgesamt: 6,68 Millionen Beschäftigte (2022)

Aufgabenbereiche

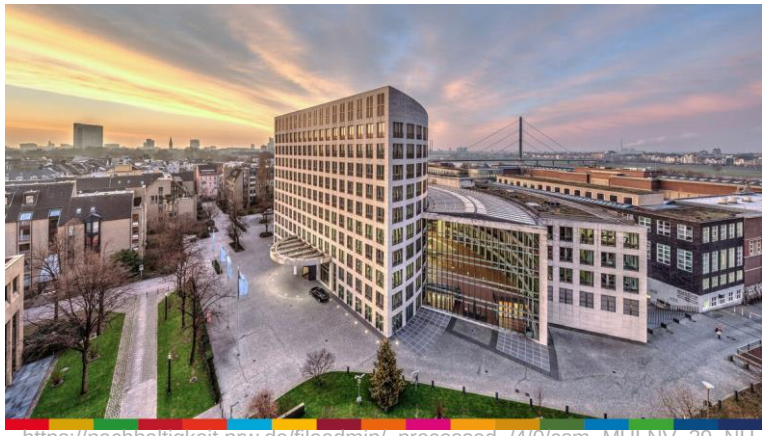
Nachhaltiges Personalmanagement als Herausforderung

Klima-neutralität

Personal

Ressourcen-nutzung

Gebäude, Liegenschaften



https://nachhaltigkeit.nrw.de/fileadmin/_processed_/4/0/csm_MULNV_39_NH-Verwaltung_Foto_Indigo-Invest_fcc607528d.jpg Abruf: 13.02.2024

Beschaffungswesen

Mobilität

Kantinenbetrieb

Abfälle, Abwasser, Emissionen

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Nachhaltiges Personalmanagement

Zum Begriff

Welche Kompetenzen braucht das Personalmanagement, um Organisationen bei ihrer nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen?

- ***Weiterentwicklung des klassischen Personalmanagements***

Nachhaltiges Personalmanagement:

- Umfasst alle Aufgaben, die die Mitarbeitenden in Organisationen betreffen
- operativ und strategisch ausgerichtet
- nicht nur dem wirtschaftlichen Erfolg der Organisation verpflichtet, sondern
- ***unterstützt auch die ökologische und soziale Verantwortung der Organisation und ihrer Tätigkeiten***

Nachhaltiges Personalmanagement: Ziele und Aufgaben

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Nachhaltiges Personalmanagement

Sozial gerecht

Wirtschaftlich leistungsfähig

Ökologisch verträglich

Ziele + Aufgaben

- ***Gewinnung*** zukunftsorientierter, ökologisch, ökonomisch und sozial engagierter und verantwortungsbewusst handelnder Mitarbeitenden
- Integration fachbezogener ökologischer, sozialer und ökonomisch relevanter ***Inhalte in die Aufgabenbereiche*** der Mitarbeitenden
- ***Erhalt und Förderung der Leistungsfähigkeit*** durch soziale, ökologische, ökonomische und inspirierend gestaltete Arbeitsbedingungen
- ***Ausbildung und Weiterentwicklung*** der Mitarbeitenden in ihren aufgabenbezogenen und nachhaltigkeitsorientierten Arbeitsbereichen
- ***Sozial verträglicher Personalabbau*** bei einer Personalüberdeckung

Nachhaltiges Personalmanagement: Handlungsfelder

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Nachhaltiges Personalmanagement

Sozial gerecht

- Sozial verträgliche Arbeitsbedingungen
- Marktgerechte Vergütung
- Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen
- Entwicklungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen
- Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Einführung eines Diversitymanagements

Ökologisch verträglich

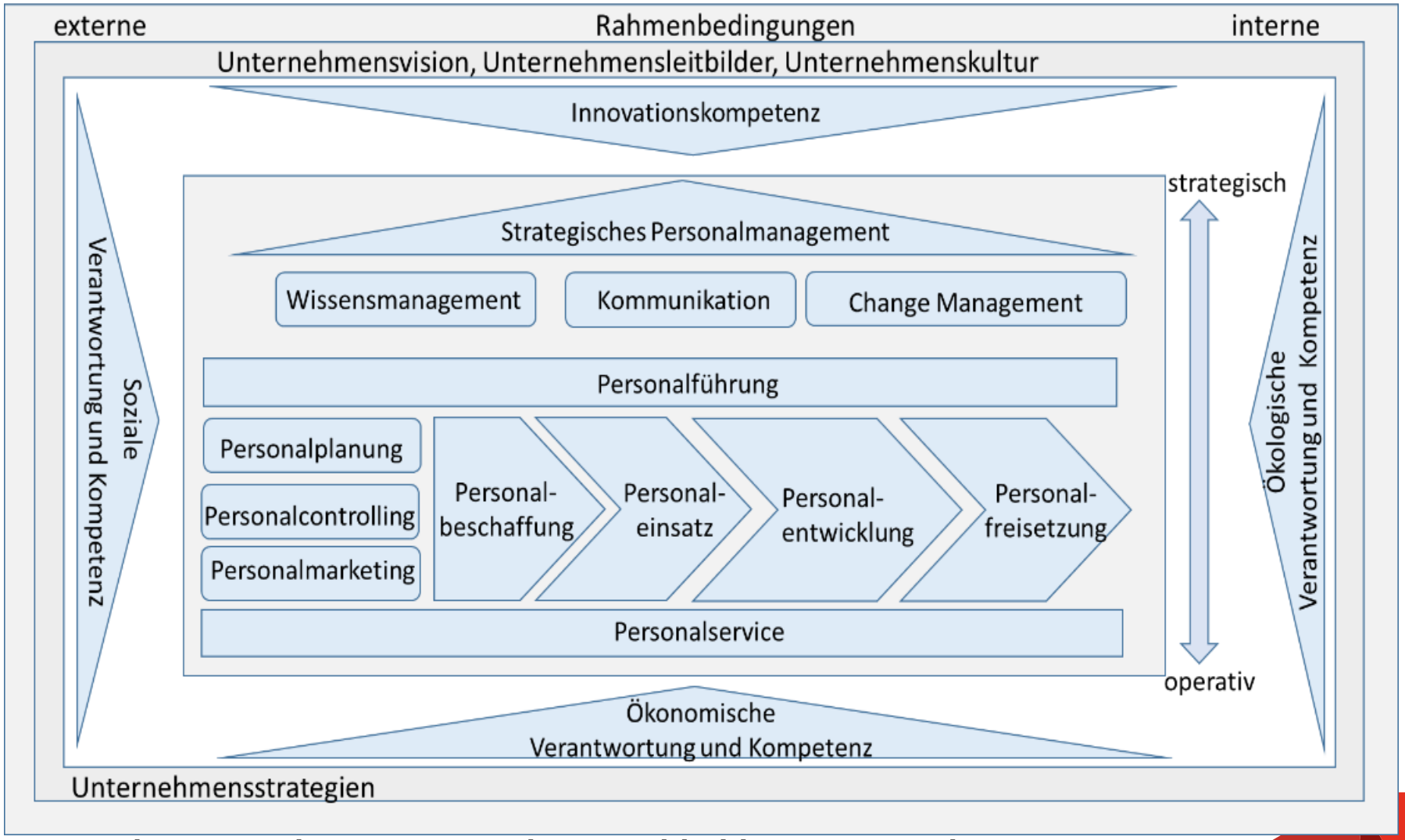
- Ökologisch orientierte Mitarbeiter
- Ökologische Werthaltungen
- Ökologisches Wissen + Handeln
- Umweltverträgliche Arbeitsplätze + Arbeitsbedingungen
- Ökologische Innovationen

Wirtschaftlich leistungsfähig

- Sicherung des Humankapitals
- Effiziente Bedürfnisbefriedigung
- Effiziente Aufgabenerfüllung
- Sicherung der licence to operate
- Wettbewerbsvorteile durch nachhaltiges Wirtschaften
- Höhere Wertschöpfung + Innovationspotenziale

Handlungsfelder in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen

Nachhaltiges Personalmanagement: Integrativer Gestaltungsansatz



Integrativer Gestaltungsansatz eines nachhaltigen Personalmanagements
(Quelle: Kirschten 2020; Kirschten 2017, S. 60, in Anlehnung Zaugg 2009)

Nachhaltiges Personalmanagement: Teilfunktionsbereiche

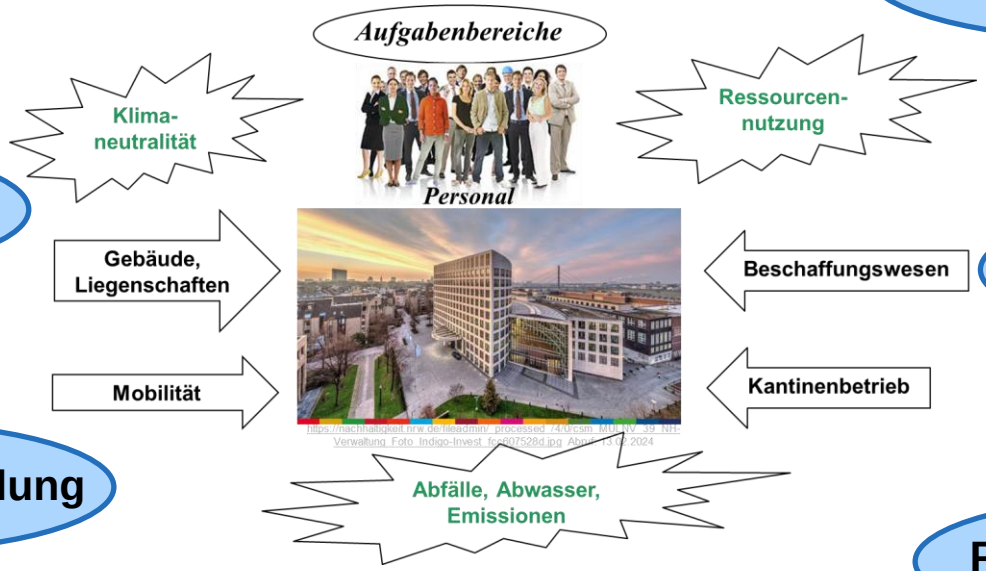
WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalmarketing

MitarbeiterInnen als handelende Akteure in der Verwaltung



Personaleinsatz

Personalführung

Personalentwicklung

Personalfreisetzung

Verwaltungsstrategien

Wissensmanagement

Personalcontrolling

Nachhaltiges Personalmanagement: Strategieentwicklung

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Fragestellungen nachhaltiger Organisationen

Orga-nisations-strategie

Welche nachhaltigen Leistungen hat unsere Organisation in 10 Jahren erreicht?

Wie gestaltet sich unsere CSR langfristig?

Wie positionieren wir uns gegenüber wichtigen Stakeholdern ?

Personal-strategien

Mit welchen Strategien sichern wir uns leistungsfähige + engagierte MitarbeiterInnen?

Wie + wo positionieren wir uns als attraktiver nachhaltiger Arbeitgeber am Arbeitsmarkt?

Welche Inhalte soll unsere Arbeitgebermarke haben?

Personalmanagement

Wie soll unser Personalmanagement gestaltet werden, um langfristig leistungsfähig zu sein?

Welche Führungsstrategien braucht eine nachhaltige Organisation?

Wie sichern + entwickeln wir die Leistungsfähigkeit und Kompetenzen unserer MitarbeiterInnen?

Quelle: Kirschten 2017, S. 97

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Personalplanung

Strategische Perspektive

Langfristige Sicherung des Organisations- / Verwaltungserfolges:

- ***Langfristige ökologische, ökonomische + soziale Organisationsstrategien***
  - Personalbedarfsplanung + Nachfolgeplanung
  - Profilierung nachhaltige Arbeitgebermarke
  - Ressourcensicherung

Mitarbeiter als Erfolgspotenziale

Taktische Perspektive

- ***Umsetzung der langfristigen Strategien + Planungen***
- ***Veränderungsprozesse*** durch neue Herausforderungen starten:
  nachhaltige Ausrichtung, Digitalisierung, Leistungsprogramm, Produktion, Organisation
- Entwicklung + Steigerung der Qualifikationen + Leistungspotenziale der Mitarbeiter

Operative Perspektive

- Tagesgeschäft
- Einzelmaßnahmen

➢ ***Umsetzung der nachhaltigkeitsorientierten Strategien mit konkreten Maßnahmen***

➢ Konkrete ökologische + soziale fachliche Weiterbildungsangebote

Nachhaltiges Personalmanagement: Personalbeschaffung

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Personalbedarf bestimmen

- Quantitativ + qualitativ
- Stellenbeschreibungen + Anforderungsprofile
- Personalanforderungen der Fachabteilung
- Stellenausschreibungen

- **Anforderungen an nachhaltig orientierte Organisationen / Verwaltungen**
  - ***Erforderliche fachliche, ökologische, ökonomische + soziale Qualifikationen + Kompetenzen identifizieren und festlegen***
  - ***Schaffung neuer Stellen + Aufgabenbereiche*** mit nachhaltigkeitsorientierten Schlüssel-, Querschnitts- und Kompetenzbereichen
  - ***Erweiterung der Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile an Stelleninhaber*** hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und sozialer fachbezogener Qualifikationen + Kompetenzen
  - ***Integration von ökologischen, ökonomischen und sozialen fachbezogenen Qualifikationen, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen*** in ***vorhandene*** Stellenbeschreibungen
  - Festlegung der ***konkreten Personalauswahlkriterien*** und ***konkreten Beurteilungskriterien***

Nachhaltiges Personalmanagement: Personalmarketing

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

- ***Querschnittsfunktion +***
- ***Schlüsselfunktion***

Personalmarketing

Zielgruppen

- ***potenzielle Bewerber*** (nachhaltige Wertorientierung, sinnstiftende Aufgaben, Verantwortungsbewusstsein)
- ***aktuell beschäftigte Mitarbeiter*** (nachhaltige Aufgabenbereiche)
- ***Ehemalige Mitarbeiter*** (Arbeitgeberimage)

Ausrichtung

extern:

- Attraktive nachhaltige Arbeitgebermarke
- Mitarbeiterwerbung

Intern

- Erhalt + Steigerung der Attraktivität für die eigenen Mitarbeiter
- Mitarbeiterbindung

Funktionen

- ***Profilierung***: Attraktivität als Arbeitgeber
- ***Akquisition***: Bekanntheitsgrad + Präferenzbildung
- ***Motivation***: Bedürfnisse + Arbeitszufriedenheit

Personalmarketing-Mix

- **Zielgruppen, Instrumente**
- ***Politikbereiche:*** Kommunikation, Standort, Mitarbeiter, Entgelt, Leistungen

Anreizsysteme	Materielle Anreize		Immaterielle Anreize
Ansprache	***Monetäre Anreize***	***Nicht-monetäre Anreize***	***Immaterielle Anreize***
Bedürfnisse nach Selbst-verwirklichung	Prämien für nachhaltige Verbesserungen + Innovationen	Gewährung einer/s Sachleistung, Konsumvorteil, Nutzungsgewährung, Zusatzleistung (z.B. Urlaubsreise, Ultrabook, Fahrrad, Smartphone) bei besonderen nachhaltigen Leistungen	Herausfordernde + sinnstiftende + kreativitätsfördernde Arbeitsinhalte Gestaltungsspielräume der Arbeitsinhalte Partizipation bei Strategieentwicklung und -umsetzung nachhaltiger Entwicklung der Aufgabenbereiche + des Unternehmens Ökologisch + sozial verträglicher Arbeitsort + Arbeitsplatz Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort Neue + nachhaltige Arbeitsmodelle Freiräume für Entwicklung nachhaltiger Innovationen Personalentwicklungsangebote mit nachhaltigen Inhalten Nationale + internationale Karriereperspektiven
Ich-Bedürfnisse z.B. Anerkennung	Leistungszulagen + Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen am Unternehmen für (Über)Erfüllung nachhaltiger Arbeitsziele	Angebot von Zusatzleistungen, Nutzungsgewährungen, Sachleistungen bei besonderen nachhaltigen Leistungen (z.B. Jobticket, Arbeitsfahrrad, Bahncard, Tablet, Smartphone)	Anerkennung nachhaltiger Arbeitsleistungen durch Vorgesetzte Auszeichnung besonderer nachhaltiger Leistungen durch Geschäftsleitung Übertragung besonderer Aufgaben / Projekte an nachhaltig engagierte Mitarbeiter Karriereperspektiven bei besonderen nachhaltigen Arbeitsleistungen
Soziale Bedürfnisse z.B. Freundschaft Zugehörigkeit	Finanzielle Zuschüsse für freiwillige soziale oder ökologische Arbeitseinsätze Finanzierung von nachhaltigen Weiterbildungen (z.B. berufsbegleitendes Studium)	Angebot nachhaltiger Leistungen (z.B. Fitnessangebote, Beratung) Förderung mitarbeiterinitiierter Nachhaltigkeitsaktionen (z.B. Weihnachten im Schuhkarton) Auswahl leistungsstarker / besonderer Mitarbeiter als unternehmensinterne und –externe Experten und Multiplikatoren für nachhaltige Themen (z.B. für Vorträge in Schulen / Hochschulen)	Vorgesetze / besondere Mitarbeiter als Vorbilder für nachhaltiges Arbeitsverhalten Freistellung für freiwillige soziale /ökologische Arbeitseinsätze (z.B. sozial-ökologische Beratung von Zulieferern) Veranstaltungen zur nachhaltigen Teambildung + Teamentwicklung Leitung besonderer nachhaltiger Projekte Teilnahme an nachhaltigen Qualitätszirkeln + Innovationszirkeln Exkursionen mit sozialen und ökologischen Inhalten und Zielen

Nachhaltiges Personalmanagement: Personalführung

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Personalführung

Motivation

- Anerkennung nachhaltiger Leistungen
- Förderung von Verantwortung + Handlungsspielräumen

Mitarbeiterorientierte Führung

- Transformationale Führung
- Vertrauen
- Zielorientierung

Kommunikation

- Persönlich, digital
- Regelmäßig
- Umfassend
- Nutzung verschiedener Medien

Virtuelle Führung

- Weniger Kontrolle
- Mehr Zielvereinbarungen
- Projektorientierung
- Nutzung digitaler Medien

Partizipation

- Gemeinsame Entwicklung ökologisch verträglicher Produkte / DL
- Sozial verträgliche Arbeitsbedingungen
- Gestaltungsspielräume bei Aufgabenbereichen
- Innovationspotenziale nutzen

Befähigung zum Selbstmanagement

- Gestaltungsspielräume
- Selbstverantwortung fördern
- Kompetenzentwicklung

Nachhaltiges Personalmanagement: Personalentwicklung

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Personalentwicklung

Kompetenzentwicklung

- Fachliche ökologische, soziale, ökonomische Kompetenzen
- Methodische Kompetenzen
- Persönliche Kompetenzen
-

Talentmanagement

- Förderung ökologisch + sozial engagierter + wichtiger Talente

Vorbereitung auf Arbeit 4.0

- Auswirkungen der Digitalisierung auf die nachhaltige Gestaltung der Aufgabenbereiche und Leistungsbereiche

Wissenstransfer

- Nachhaltigkeitsorientierten Wissens

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

- Kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeitenden
- Spezifische Lernangebote für bestimmte Mitarbeitergruppen

Innovative Lehr- und Lernformen

- Innovative Konzepte für Vermittlung nachhaltiger Kompetenzen

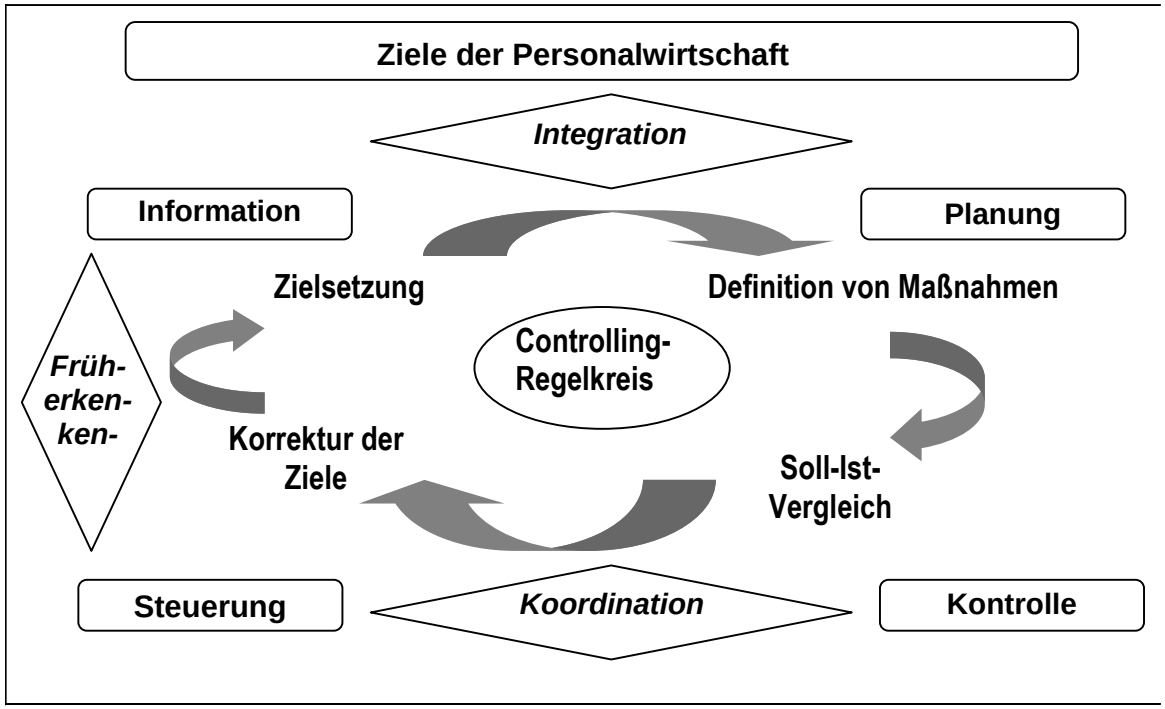
Lebenslanges Lernen

- Kontinuierliche Vermittlung neuer fachbezogener ökologischer, sozialer + ökonomischer Erkenntnisse
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Personalcontrolling

- **Information, Analyse, Steuerung und Kontrolle aller Teilbereiche des nachhaltigen Personalmanagements**



Stopp/Kirschten: Betriebliche Personalwirtschaft, 2012, S. 387

Zentrale Aufgabe:

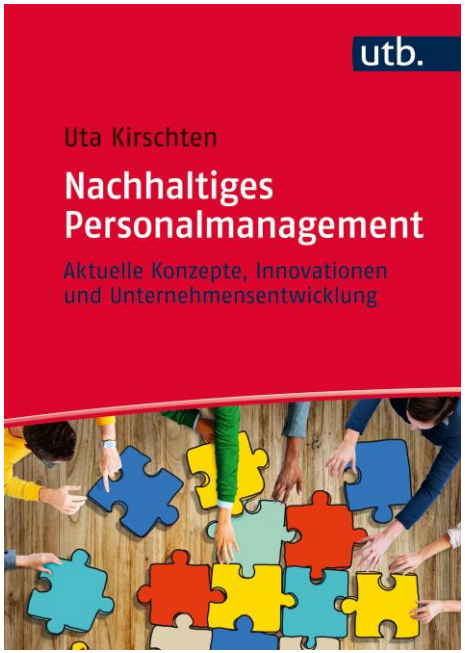
- ***Erfassung, Beurteilung*** + ***Steuerung*** der ökonomischen, ökologischen und sozialen ***Leistungsbeiträge und Kosten*** des Personalmanagements und des Personals

- ***Bewertung und Steuerung*** des ***Beitrages des Personalmanagements*** zur Erreichung des nachhaltigen Unternehmenserfolges

Nachhaltiges Personalmanagement: Fazit

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Konzept des Nachhaltigen Personalmanagements schärft den Blick für die Bedeutung der Menschen in den Organisationen und für die Umsetzung eines nachhaltigen Handelns in Verwaltungen!



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!