

Personalmanagement auf dem Prüfstand

Vortrag beim 24. Europäischen Verwaltungskongress

Bremen, 21. Februar 2019

Prof. Dr. A. Gourmelon, FHöV NRW

Prof. Dr. Andreas Gourmelon



- Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abt. Gelsenkirchen
- Dipl.-Psychologe, Dipl.-Kaufmann
- vor vielen Jahren Referent in der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg
- Herausgeber der Reihe „Personalmanagement im öffentlichen Sektor“
- Autor von Lehrbüchern zum Verwaltungs-/Personalmanagement
- Andreas.gourmelon@fhoev.nrw.de



10. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor

„Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus“

Was Sie in den nächsten Minuten erwartet

- Zur Lage im Personalmanagement
- Auf dem Prüfstand:
 - Personalmarketing
 - Personalauswahl
 - Personalentwicklung
 - Personalbindung

Zur Lage im Personalmanagement

Stell Dir vor, es gibt ein Amt und keiner will dort arbeiten

Folgen des Personalmangels

Information für unsere Badegäste



Sehr geehrte Badegäste,

ab Samstag, 27.10.2018 müssen wir leider aus personellen Gründen vorübergehend unsere Öffnungszeiten wie folgt ändern:

| | |
|-----------------------------|----------------------------|
| Montag | 17:00 bis 21:00 Uhr |
| Dienstag | 18:00 bis 21:00 Uhr |
| Mittwoch bis Freitag | 17:00 bis 20:00 Uhr |
| Samstag | 8:00 bis 15:00 Uhr |
| Sonntag | geschlossen |

Öffnungszeiten während der Herbstferien vom 29.10.2018 – 02.11.2018:

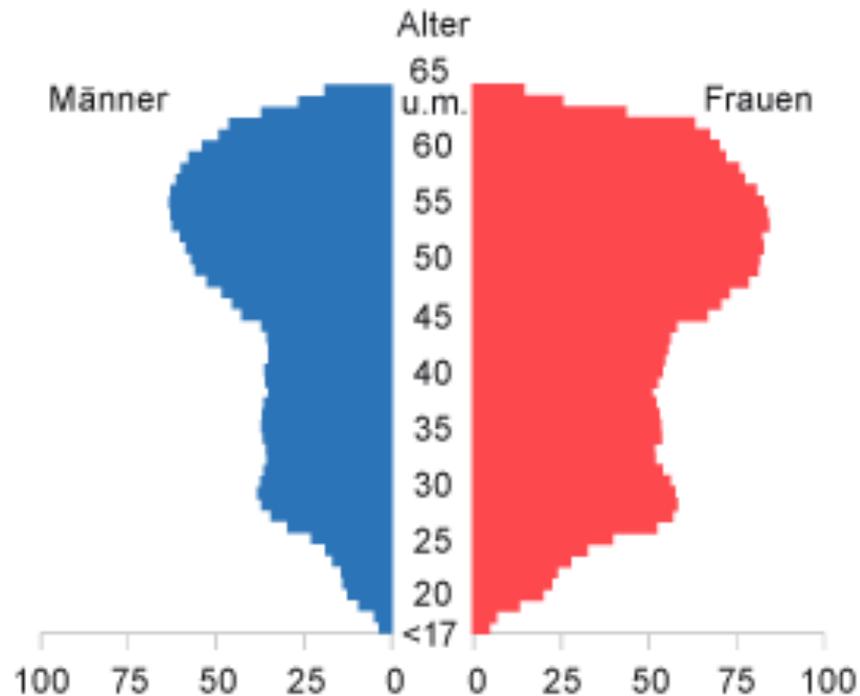
| | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Montag – Freitag | 16:00 Uhr - 20:00 Uhr |
| Samstag | 8:00 Uhr - 15:00 Uhr |
| Sonntag | geschlossen |
| Allerheiligen (01.11.2018) | geschlossen |

Kassenschluss: jeweils eine Stunde vor Ende der Öffnungszeiten
Badeschluss: jeweils 20 Minuten vor Ende der Öffnungszeiten

Wir bitten um Ihr Verständnis.

Ausblick: Pensionierungswelle hält an

Beschäftigte im öffentlichen Dienst 2017
ohne Soldaten und Bundeseisenbahnvermögen, in Tsd.



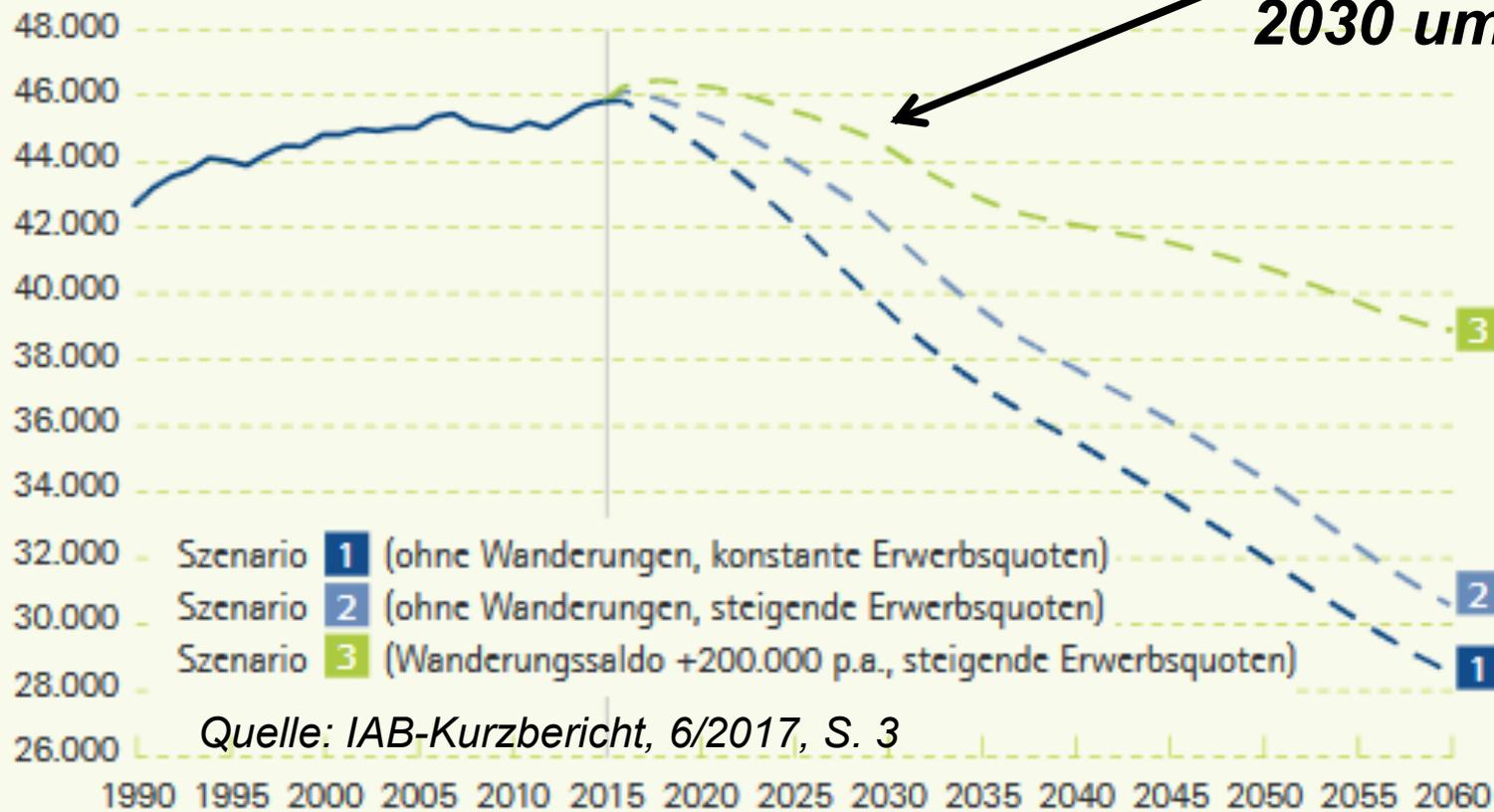
© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018

Bis 2028 werden rund 1,2 mio Beschäftigte in den Ruhestand gehen

Ausblick: Rückgang Erwerbspersonenpotenzial

Erwerbspersonenpotenzial bis 2060

Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen, jeweils Jahresdurchschnitte, in 1.000 Personen (Basisjahr 2015)



Rückgang bis 2030 um 1,9 Mio

Quelle: IAB-Kurzbericht, 6/2017, S. 3

Ausblick: Anzahl der Nachwuchskräfte rückläufig

Bundesweit bis 2030 (laut KMK vom Mai 2018):

Absolventen mit Hauptschulabschluss: - 7,6 %

Absolventen mit Realschulabschluss: - 8,6 %

Absolventen mit FH-/Hochschulreife: - 3,7 %

In den westdeutschen Flächenländern:

Absolventen mit FH-/Hochschulreife: - 9 %

In Bayern, NRW:

Einbruch der Abiturientenzahlen in 2025

Personalmarketing auf dem Prüfstand

Wer erfolgreich werben will, muss über seine Zielgruppe informiert sein



Empirische Studien

| | Studie 1 | Studie 2 | Studie 3 |
|-----------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|
| Zielgruppe | Gymnasiasten unmittelbar vor dem Abitur | Schüler ein Jahr vor dem Abitur | Schüler ein Jahr vor dem Abitur |
| Region | Schleswig-Holstein | Kreis Recklinghausen | NRW |
| Erhebungszeitraum | 2013 | 2014 | 2018 |
| Stichprobengröße | 338 | 1.017 | 995 |
| Befragungsart | schriftlich, anonym | schriftlich, anonym | schriftlich, anonym |
| Befragungssituation | im Kurs | im Kurs | im Kurs |
| Migrationshintergrund | 7 % | 36 % | 34 % |

Beispiel: Bekanntheitsgrad Stadtverwaltung Recklinghausen (2014)

Rangliste Bekanntheitsgrad mit „sehr gut“/ „gut“ informiert

| Rang | über ... fühle ich mich „sehr gut“/ „gut“ informiert: | Anzahl | Prozent |
|------|---|--------|---------|
| 1 | Polizei | 368 | 37,60% |
| 2 | Deutsche Bank | 253 | 26,00% |
| 3 | Thyssen Krupp | 239 | 24,30% |
| 4 | Deutsche Bahn | 214 | 22,00% |
| 5 | Bundesagentur für Arbeit | 197 | 20,10% |
| 6 | Aldi | 197 | 20,00% |
| 7 | Mc Donald's | 177 | 18,10% |
| 8 | Evonik | 173 | 17,90% |
| 9 | Telekom | 149 | 15,30% |
| 10 | Siemens | 133 | 13,60% |
| 11 | Stadtverwaltung Recklinghausen | 133 | 13,60% |
| 12 | Prosper Hospital | 118 | 12,20% |
| 13 | Kreisverwaltung Recklinghausen | 105 | 10,80% |
| 14 | Allianz | 101 | 10,30% |

Tabelle 11: Bekanntheitsgrad von verschiedenen Arbeitgebern „sehr gut“/ „gut informiert“

Beispiel:
 Informationsquellen für die
 Studien- und Berufswahl
 von Abiturienten
 (N = 957, Mehrfachnennungen
 möglich, 2018, repräsentativ
 für NRW-Abiturienten).

| Informationsquelle | Absoluter Anteil | Relativer Anteil [%] |
|-----------------------------|------------------|----------------------|
| Freunde/Bekannte | 600 | 62,7 |
| Eltern | 488 | 51,0 |
| Informationstage an Schulen | 460 | 48,1 |
| Berufsinformationszentrum | 384 | 40,1 |
| Homepage der Arbeitgeber | 376 | 39,3 |
| Internetforen | 375 | 39,2 |
| Praktika | 372 | 38,9 |
| Flyer/Broschüren | 371 | 38,8 |
| Homepage der Hochschulen | 325 | 34,0 |
| andere Verwandte | 296 | 30,9 |
| Jobmessen | 294 | 30,7 |
| Lehrerinnen und Lehrer | 260 | 27,2 |
| YouTube | 224 | 23,4 |
| Berufseignungstest | 199 | 20,8 |
| Online Jobbörsen | 136 | 14,2 |
| Zeitungen und Zeitschriften | 100 | 10,4 |
| Girls 'und Boys' Day | 91 | 9,5 |
| Radio/Fernsehen | 67 | 7,0 |
| Instagram | 62 | 6,5 |
| Facebook | 32 | 3,3 |

Berufswahlkriterien von Abiturienten

| Rang | Kriterien | Mittelwert | Standardabweichung |
|------|-------------------------------------|------------|--------------------|
| 1 | Spaß bei der Arbeit | 1,41 | ,689 |
| 2 | Sicherer Arbeitsplatz | 1,70 | ,749 |
| 3 | Berufliche Erfüllung | 1,77 | ,906 |
| 4 | Gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt | 1,80 | ,885 |
| 5 | Abwechslungsreiche Aufgaben | 1,91 | ,932 |
| 6 | Eigenverantwortliche Tätigkeit | 1,95 | ,826 |
| 7 | Gute Aufstiegschancen | 2,02 | ,962 |
| 8 | Gehalt | 2,06 | ,829 |
| 9 | Vereinbarkeit von Beruf und Familie | 2,09 | 1,084 |
| 10 | Weiterbildungsmöglichkeiten | 2,18 | ,979 |
| 11 | Teamarbeit | 2,52 | 1,080 |
| 12 | Geregelte Arbeitszeiten | 2,64 | 1,169 |
| 13 | Soziales Engagement | 2,67 | 1,237 |
| 14 | Internationalität | 2,78 | 1,194 |
| 15 | Gesellschaftliches Ansehen | 2,92 | 1,081 |
| 16 | Heimatnaher Standort | 3,28 | 1,303 |

Neue Zielgruppen erschließen: Migranten / Quereinsteiger / Studenten

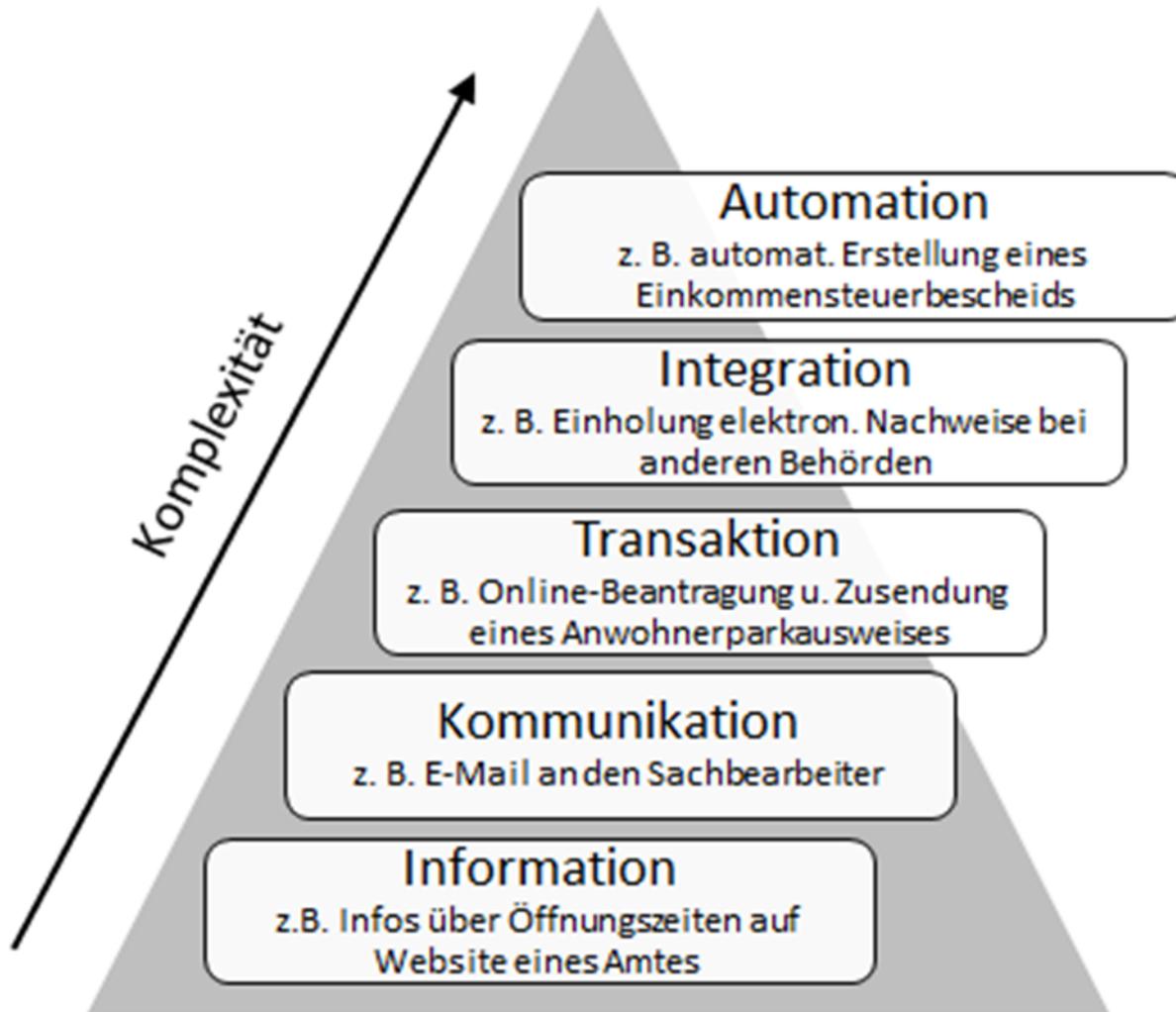
- Rund 34 % der Gymnasiasten und Gesamtschüler in NRW haben Migrationshintergrund
- Anteil der Inspektoranwärter mit Migrationshintergrund deutlich kleiner
- Migranten achten bei der Berufswahl in stärkerem Maße auf die Kriterien Gehalt, Karrierechancen, gesellschaftliches Ansehen, sicherer Arbeitsplatz
- Migranten informieren sich anders
- Anderes Marketing erforderlich

Personalauswahl auf dem Prüfstand

Was uns bevorsteht

KI, Robotik, Big Data, Blockchain ...

E-Government: wohin geht die Reise?



ab

Nimmt uns die Digitalisierung die ~~Arbeit~~ weg?

Einsatz von KI (Beispiele):

- sprachgesteuerte Assistenzsysteme
- Verkehrsflusssteuerung
- Übersetzungsdienste
- Vertragsprüfung, Beschwerden bei Flugverspätungen
- Produktion von Sport-, Wetter-, Börsenberichten
- Prognose von Konsumentenverhalten
- Personalauswahl
- personalisierte Werbung
- (teil)autonomes Fahren



Personalauswahl auf dem Prüfstand: Wie verändern sich die Anforderungen?

Erste Hinweise aus der Forschungswerkstatt

Bedeutsamer werden für Mitarbeiter in Kommunalverwaltungen:

- Lernkompetenz / Intelligenz
- Offenheit für Neues, für Veränderungen
- Selbstständigkeit, Entscheidungskompetenz
- IT- und Medienkompetenz, Datenkompetenz

PA: in Professionalität investieren

- psych. präzise Anforderungsprofile verwenden
- nicht nur Interviews – die Vielfalt der Eignungsdiagnostik nutzen
- Personalauswählende qualifizieren
- sich gegen Vorurteile und Stereotype immunisieren

Personalentwicklung auf dem Prüfstand



vielen

~~PE in modernen öffentlichen Verwaltungen~~

Damit fängt es an: Einer hat eine Idee und findet Unterstützer.



vielen

PE in modernen, öffentlichen Verwaltungen

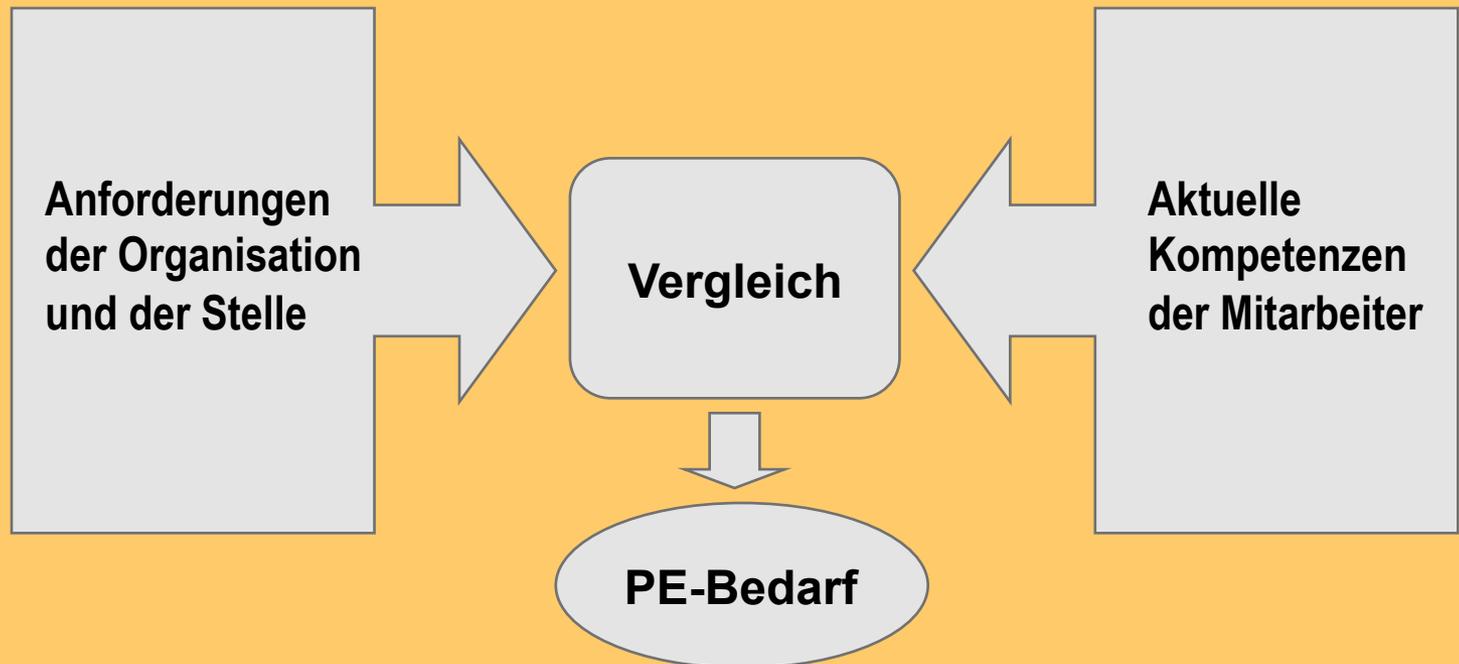
Und so geht es weiter:

- Kapazitäten werden zur Verfügung gestellt und gerecht an alle verteilt
- toller Trainer, toller Seminarort und tolle Termine werden gefunden
- die ersten Teilnehmer sind handverlesen
- während des Seminars wird viel Abwechslung und Nestwärme sowie gute Verpflegung geboten
- und zur Krönung gibt es nach der Abschlussrunde die Happy-Sheets

PE in modernen, öffentlichen Verwaltungen: wie sie sein sollte

Grundsatz 1:

Grundlage für eine effektive Personalentwicklung ist eine systematische Ermittlung des PE-Bedarfs.



PE in modernen, öffentlichen Verwaltungen: wie sie sein sollte

Grundsatz 2:

Wirksame PE bedient sich einer Vielfalt von Maßnahmen und Instrumenten und passt diese auf die individuellen Bedarfe an.

E-Learning,
blended learning

Projektarbeit

Mentoring

Coaching

Kongresse, Tagungen,
Messen

Qualitätszirkel, Lernstatt

Seminare

Hospitationen

Unterweisung

Rotation

Stellvertretung

PE in modernen, öffentlichen Verwaltungen: wie sie sein sollte

Grundsatz 3:

Für eine dauerhaft erfolgreiche Personalentwicklung sind Evaluationsprozesse erforderlich.

„Verwaltungen des öffentlichen Dienstes als dem Gemeinwohl verpflichtete und mit den Steuern von Bürgerinnen und Bürgern arbeitende Institutionen werden es sich zukünftig nicht mehr leisten können, Investitionen in den Wirksamkeitsnachweis von Fortbildungsveranstaltungen zu vernachlässigen.“

(Lendner & Scholer, 2012, S. 135)

Personalbindung auf dem Prüfstand

Wie können wir Leistungsträger
an uns binden? Wie gut machen wir das?