

3/2.25

Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: Was muss der Praktiker wissen?



**Prof. Dr. Gottfried
Richenhagen**

Der Autor

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen ist Professor für Personalmanagement an der FOM-Hochschule gGmbH in Essen und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Public Management (ifpm).

Weitere Informationen zum Autor finden Sie am Ende dieses Beitrags.

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was strategisches (Personal-)Management in öffentlichen Verwaltungen bedeutet,
- warum es für eine Verwaltung heute wichtig ist,
- wie eine Verwaltungsstrategie und eine Personalstrategie entstehen können,
- was Job-Familien sind und warum sie bei Personalstrategien hilfreich sein können.

Gliederung

■ Einführung und Grundlagen	2
■ Die Notwendigkeit strategischen Denkens in öffentlichen Verwaltungen Deutschlands	5
■ Verwaltungsstrategie und Personalstrategie	7
■ Die Entwicklung einer Personalstrategie im idealtypischen Verlauf	12
■ Das Instrument der Job-Familie	15
■ Informationen zum Autor	23

Einführung und Grundlagen*Entwicklung des strategischen Managements*

Die Geburtsstunde des strategischen Managements im privatwirtschaftlichen Sektor wird im Allgemeinen auf die frühen 1970er-Jahre datiert. Zu diesem Zeitpunkt wurde deutlich, dass angesichts von Trendbrüchen und anderen Diskontinuitäten wie etwa des Ölschocks die bis dahin üblichen mittelfristigen Planungskonzepte nicht mehr in der Lage waren, langfristige und belastbare Prognosen zu entwickeln. Denn sie beruhten auf einer Fortschreibung der Vergangenheit und fokussierten auf die Optimierung interner Potenziale. So kam es zu einem neuen Planungsdenken, das Chancen und Risiken im Umfeld zu erfassen suchte, um darauf aufbauend den Erfolg des Unternehmens sicherstellen zu können (vgl. Grant 2014, S. 29 ff.; Hungenberg 2012, S. 50 ff.; Paul u.a. 2014, S. 13 ff.).

In der weiteren Entwicklung des strategischen Managements in Wissenschaft und Beratungspraxis zeigte sich dann, dass es nicht ausreicht, die strategische Planung des Unternehmens auf externe Gegebenheiten, wie z.B. Märkte, auszurichten, sondern dass auch die unternehmensbezogenen Ressourcen und Fähigkeiten für die Formulierung und Implementierung einer Strategie von entscheidender Bedeutung sind. So rückten neben Organisationsstrukturen und Führungssystemen auch die Unternehmenskultur und das Personalmanagement in den Fokus (vgl. Grant 2014, S. 29 ff.; Hungenberg 2012, S. 50 ff.; Paul u.a. 2014, S. 13 ff.).

Strategisches Management im öffentlichen Dienst*New Public Management*

Die internationale Diskussion zum strategischen Management im öffentlichen Sektor und insbesondere in öffentlichen Verwaltungen steht beginnend in den 1980er-Jahren vor allem im Zusammenhang mit Verwaltungsreformen und dem Ansatz des New Public Management (vgl. Siegel 2011, S. 228), auf das im folgenden Abschnitt noch genauer eingegangen wird. Seitdem sind im internationalen Kontext sehr viele Arbeiten zum strategischen Management in öffentlichen Verwaltungen erschienen, die Datenbank Business Source Premier (EBSCO) ermittelt etwa zu den Stichworten „strategic management“ und „public administration“ allein über 6.000 Publikationen in wissenschaftlichen, d.h. referierten Zeitschriften. Strategisches Management wird hier oft als eine Methode verstanden, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhöhen und für einen besseren Service zu sorgen (vgl. z.B. Boyne u.a. 2010).

Elemente des strategischen Managements

Auch die Managementliteratur befasst sich jetzt mit der strategischen Führung von Non-Profit-Organisationen, 1990 erscheint „Managing the Non-Profit Organization – Practices and Principles“ von Peter F. Drucker (Drucker 1990).

Sucht man nach einer den öffentlichen und den privaten Sektor umfassenden Definition des strategischen Managements, so kommen auf dieser Literaturbasis zahlreiche Definitionen und sich daran anschließende Vorgehensmodelle infrage. Unter praktischen Gesichtspunkten bietet es sich daher an, eine Definition aus einem der zahlreichen Standardwerke zum strategischen Management zu unterlegen, wenn dort auch die Anwendung im öffentlichen Sektor behandelt und vorgeschlagen wird. Dies ist bei Grant (2014) der Fall. Das Modell umfasst die folgenden fünf Elemente (vgl. Grant 2014, S. 25 ff., die Namen „Element Z“, „Element U“ usw. stammen nicht von Grant, sondern vom Autor):

- **Element Z:** klare, konsequente und langfristige („strategische“) Ziele, die auf der Basis von gemeinsamen Werten, z.B. formuliert in Vision, Motto („Mission“) und Leitbild, festgelegt wurden.
- **Element U:** ein profundes Verständnis des Umfelds, also der allgemeinen Umfeldbedingungen (z.B. Technik, Wirtschaft, Demografie), der Märkte und der Branche, in denen die Organisation, d.h. das Unternehmen, die öffentliche Verwaltung oder die Non-Profit-Organisation tätig ist.
- **Element R:** eine objektive Beurteilung der materiellen, immateriellen und personellen Ressourcen und Fähigkeiten der Organisation.
- **Element I:** der Inhalt der Strategie, durch den die grundlegende Ausrichtung der Organisation festgelegt wird (z.B. Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen oder durch Kostenführerschaft).
- **Element M:** ein geeignetes Maßnahmenbündel (z.B. eine Änderung der Organisationsstruktur oder der Managementsysteme), durch das die geplante Strategie erfolgreich realisiert wird.

Liegen die ZURIM-Elemente vor, so kann man sie in ihrer Gesamtheit als Strategie bezeichnen. Strategisches Management umfasst dann einerseits den Prozess, der zu einer Strategie führt, sowie andererseits alle Aktivitäten der obersten Leitung zur Umsetzung der Strategie.

Personalstrategie aus Unternehmensstrategie abgeleitet

Mindestens durch den Bezug auf personelle Ressourcen, auf die Organisationsstruktur und auf die Managementsysteme macht diese Definition deutlich, dass eine Unternehmensstrategie immer im Zusammenhang mit einer Personalstrategie gesehen werden muss, die aus ihr abgeleitet wurde oder zumindest mit ihr im Einklang steht. Das strategische Personalmanagement als Teil des Personalmanagements beschreibt den Prozess, der zu einer Personalstrategie führt. Eine Personalstrategie enthält „grundsätzliche Aussagen dazu, wo sich das Unternehmen gegenwärtig im Hinblick auf seine Personalaktivitäten befindet und in welche Richtung es sich bewegen möchte“ (Scholz 2011, S. 42). Sie beantwortet dabei folgende Fragen (vgl. auch a.a.O.):

Fragen der Personalstrategie

- Werden aus den langfristigen Zielen neue Personalbedarfe entstehen oder muss Personal reduziert werden?
- Wie wird sich die Mitarbeiterstruktur langfristig verändern (Kompetenzen, Altersstruktur, Diversität etc.)?

- Wie ist es um die Zukunftsfähigkeit der personellen Ressourcen im eigenen Unternehmen bestellt, kommt es zu Deckungslücken zwischen Kompetenzen und Anforderungen?
- Wie werden sich die für das Unternehmen relevanten Arbeitsmärkte verändern?
- Bieten die Managementsysteme genügend Anreize für ein im Sinne der Strategie effektives und effizientes Arbeiten?
- Wie müssen insgesamt die Personalsysteme im Hinblick auf die Zielerreichung gestaltet werden?
- Resultiert aus all diesen Veränderungen eine andere Personalkostenstruktur?

Es kann davon ausgegangen werden, dass das Personalmanagement, das im Einklang mit der Unternehmensstrategie auf einer Personalstrategie fußt, in hohem Maße die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt (vgl. Stock-Homburg 2013, S. 9). Es gibt auch erste empirische Belege, die zeigen, dass eine Ausrichtung der Personalstrategie an der Unternehmensstrategie zu einer erhöhten Profitabilität beiträgt (im Einzelnen nachzulesen bei Biemann u.a. 2013, S. 138 ff.).

Die Hälfte der Unternehmen besitzt Personalstrategie

Eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung unter HR-Professionals kommt zu dem Ergebnis, dass 48 % der untersuchten Unternehmen eine schriftlich fixierte Personalstrategie besitzen, die wiederum in fast 100 % der Fälle mit der Unternehmensstrategie fast vollständig abgestimmt ist (Sedlacek u.a. 2011, S. 13, Antwortkategorie „trifft voll zu“, „trifft ziemlich zu“).

Im öffentlichen Dienst entbehrlich?

Strategisches Personalmanagement ist also im privaten Sektor relativ weit verbreitet und erfolgreich. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das strategische Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen von Wissenschaft und Verwaltungspraxis gesehen wird? Ist ein strategisches Management und insbesondere eine Personalstrategie notwendig oder ist sie aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen, die das Verwaltungshandeln regeln, entbehrlich? Wenn Letzteres nicht der Fall ist: Wie kann die Entwicklung einer Strategie bzw. einer Personalstrategie vonstattengehen und welche praktisch erprobten Instrumente hierfür gibt es heute schon?

Wenig Literatur

Die genannten Fragen sind Gegenstand des vorliegenden Beitrags. Er fußt dabei auf Forschungsergebnissen rein konzeptioneller Art, z.T. auf empirischen Studien und auch auf Ergebnissen der Aktions- oder Handlungsforschung (zum Begriff vgl. z.B. Nerdinger 2014, S. 161 f.; Eden u.a. 1996; Dickens u.a. 2009). Dabei ist festzuhalten, dass zum Thema „strategisches Personalmanagement“ in öffentlichen Verwaltungen fast keine deutsch- oder englischsprachigen Arbeiten in wissenschaftlichen Zeitschriften vorliegen (vgl. auch Perry 2010), wohl aber in Sammelbänden, Handbüchern, Arbeitspapieren und Praktikerzeitschriften. Methodisch handelt es sich um eine theoretische Analyse zur Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen (vgl. z.B. Helfrich 2016, S. 137).

Neue Herausforderungen erfordern strategisches Management

Die Notwendigkeit strategischen Denkens in öffentlichen Verwaltungen Deutschlands

Eine wesentliche Argumentationslinie, die die Notwendigkeit von strategischem Management betont, resultiert – ähnlich wie beim Entstehen des strategischen Managements im privatwirtschaftlichen Bereich – aus „turbulenten und komplexen Entwicklungen im Umfeld der öffentlichen Verwaltung“ (Hopp u.a. 2013, S. 60). Diese führen zu einem Versagen oder zu einer unzureichenden Leistungsfähigkeit bürokratischer Steuerungsmechanismen Weber'scher Prägung (vgl. z.B. Gourmelon u.a. 2011, S. 417; Banner 2006, S. 256).

Infolge dieser Entwicklungen steht der öffentliche Sektor in Deutschland vor großen Herausforderungen, die ihm neue und umfassende Anpassungsleistungen abfordern. Diese kann er in Analogie zum privatwirtschaftlichen Sektor nur im Rahmen einer strategischen Denkweise erbringen (vgl. z.B. Hirsch u.a. 2013, S. 5; Hirsch u.a. 2014, S. 1; Stötzer 2009, S. 82; Ridder u.a. 2011).

Wesentlich verantwortlich für diese Herausforderungen sind folgende Faktorenbündel (vgl. Richenhagen 2015, S. 401 in Anlehnung an Schröter u.a. 2012):

- **politisch-institutionelle Faktoren**, wie z.B. die veränderte Rolle des Nationalstaats oder „der – bis auf wenige Ausnahmen – stete Vertrauensschwund gegenüber – insbesondere (partei-)politischen – Institutionen und Akteuren, der das Verhältnis der Bürgerschaft zu politisch-repräsentativen Institutionen auf eine andauernde Probe stellt“ (Budäus u.a. 2010, S. 13).
- **soziokulturelle Faktoren**, wie z.B. der demografische Wandel (langfristige Schrumpfung und Alterung der (Erwerbs-)Bevölkerung) und der gesellschaftliche Wertewandel hin zu Werten, die den tradierten Merkmalen des klassischen öffentlichen Dienstes nicht mehr so stark entsprechen, wie dies früher der Fall war.
- **ökonomische Faktoren**, die in „langanhaltenden Budgetkrisen, strukturellen Haushaltsdefiziten und aufgetürmten Schuldenbergen“ (Schröter u.a. 2012, S. 14) ihren Niederschlag finden und in den Megatrend der ökonomischen Globalisierung eingebettet sind.
- **technologische Faktoren**, wie z.B. die allgegenwärtige Verfügbarkeit von Daten, die permanente Nutzung von Social-Media-Plattformen, die Möglichkeiten von Open Data und Open Government, die zusammen genommen etablierte Einwirkungs-, Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen tendenziell infrage stellen.

Öffentlicher Dienst: Von der Input- zur Output-Orientierung

Als Antwort auf die Krisen, die durch die skizzierten Entwicklungen entstanden waren und immer noch entstehen, wurde beginnend in den 1980er-Jahren durch die Reformbewegung des New Public Management (NPM) das Interesse von öffentlichen Verwaltungen auf eine neue Form der Verwaltungsführung gerichtet. Charakteristisch für NPM-Reformen war der „Wechsel der Steuerung von der Input- zur Outputorientierung“ (Schedler u.a. 2011, S. 5), der schon allein ein wichtiges Element strategischen Denkens enthält, nämlich die Zielorientierung. Insgesamt führte das NPM nach einem längeren Prozess zu einem modernen Verständnis der öffentlichen Verwaltung, das durch den Begriff des Gewährleistungsstaats umschrieben werden kann. In ihm „trägt der Staat in allen öffentlichen Aufgabenbereichen die Gewährleistungsverant-

New Public Management

wortung, erbringt aber lediglich sogenannte Kernaufgaben des Staates selbst“ (a.a.O., S. 37).

Gemäß der Konzeption des Gewährleistungsstaats muss die öffentliche Verwaltung strategisch handeln, worunter verstanden wird, die Entwicklungsrichtung einer öffentlichen Institution in organisierten Strategieprozessen mit Instrumenten des strategischen Managements voranzutreiben und beispielsweise eine Vision, ein Motto („Mission“), ein Leitbild und strategische Ziele zu entwickeln und für deren Umsetzung zu sorgen (a.a.O., S. 65).

De facto große Umsetzungsprobleme

Die Umsetzung von NPM-Konzepten in Deutschland wird sowohl von Wissenschaftlern als auch von den Rechnungshöfen des Bundes und der Länder kritisch gesehen (vgl. Hirsch u.a. 2014, S. 4). Die Umsetzung erfolgte und erfolgt sehr zögerlich und unterscheidet sich im Ergebnis von Verwaltung zu Verwaltung sehr stark. Da die Gründe für die Einführung von NPM-Konzepten aber weiterbestehen, empfiehlt der im Zuge des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung“ der Bundesregierung für die 17. Legislaturperiode eingesetzte Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“, für alle öffentlichen Verwaltungen eine zielorientierte Steuerung einzuführen (a.a.O., S. 6). Er fordert damit explizit eine strategische Denkweise der Verwaltungsführung.

Notwendigkeit strategischer Steuerung wird gesehen

Die Notwendigkeit strategischen Denkens in öffentlichen Verwaltungen fußt also einerseits auf externen Faktoren und wird andererseits durch ein Lösungskonzept, das NPM, gefordert. Sie rückt aber erst langsam ins Blickfeld der Behördenleitungen (vgl. z.B. Hirsch u.a. 2013, S. 45 ff.; Proeller u.a. 2012, S. 61; Gourmelon u.a. 2011, S. 416; Hopp u.a. 2013, S. 25), war aber seit Beginn der Reformdiskussionen im öffentlichen Sektor ein andauerndes Thema (vgl. Proeller u.a. 2012, S. 61). Erst langsam, dennoch stetig scheint sich die Erkenntnis durchzusetzen, dass eine strategische Steuerung notwendig ist (vgl. Hirsch u.a. 2013). Von einer „generellen Strategieresistenz öffentlicher Verwaltung und ihrer Führung“ kann jedenfalls nicht die Rede sein (a.a.O.).

Im Zusammenhang mit dem privatwirtschaftlich geprägten strategischen Management wird immer wieder die Frage gestellt, ob die dort verwendeten Konzepte und Instrumente auch im nicht kommerziellen Bereich zum Einsatz kommen können. Diese Frage wird heute innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zumeist grundsätzlich positiv beantwortet. So sprechen Thommen u.a. (2012, S. 42) in ihrem Lehrbuch der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre davon, „dass sowohl in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als auch in privaten Unternehmen gleiche oder doch zumindest ähnliche Probleme zu lösen sind, die bei der Führung solcher Organisationen auftauchen“. Gerade das Beispiel der öffentlichen Verwaltung zeige, „dass sich die Ansätze und Instrumente zur Gestaltung und Lenkung von Unternehmen auch auf andere Bereiche übertragen lassen“.

Jeder Kontext erfordert eine Strategie

Noch deutlicher, weil auf das strategische Management bezogen, argumentiert Grant (2014, S. 43): „Eine Strategie ist für gemeinnützige Organisationen oder Behörden genauso wichtig wie für jeden gewinnorientierten Betrieb“. Er legt

weiter dar, dass alle Elemente seines Strategiemodells (vgl. Abschnitt 1) auch bei öffentlichen Verwaltungen von Bedeutung sind, allerdings Wettbewerbsaspekte bei der Umfeldanalyse unbedeutend seien. Dem Letzteren ist in dieser Ausschließlichkeit nicht zuzustimmen, da zumindest von der Konzeption her das NPM durch einen systematischen Einbezug von Wettbewerbselementen gekennzeichnet ist (Schedler u.a. 2011, S. 86).

Verwaltungsstrategie und Personalstrategie

Personalmanagement umfasst mit Berthel u.a. (2013, S. 16 f.) sowie mit Wunderer (2009, S. 5 ff.) drei grundlegend zu unterscheidende Aspekte:

Drei Dimensionen von Personalmanagement

- die **interaktionelle Personalführung**, d.h. die Mitarbeiterführung im engeren Sinne, also das Ausüben der Vorgesetztenfunktion in direkter Interaktion und Verantwortung der unmittelbaren Führungskraft.
- die **strukturelle (indirekte) Personalführung**, d.h. die Schaffung von Systemen zur Stimulierung von Leistungsverhalten, die vornehmlich in der Verantwortung des Topmanagements liegen.
- die **kulturelle (indirekte) Personalführung**, die auf der Organisationskultur, d.h. „auf bewusst oder unbewusst entstandenen [...] Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften, Überzeugungen und Einstellungen“ (Vahs 2015, S. 121) beruht.

Werden im privatwirtschaftlichen Bereich die beiden zuletzt genannten Aspekte oftmals zur indirekten Personalführung zusammengefasst und gemeinsam betrachtet, so ist im öffentlichen Sektor die Notwendigkeit einer getrennten Betrachtung von besonderer Wichtigkeit.

Verwaltungskultur als Hemmschuh?

Dies folgt aus der Erkenntnis, dass sich in den vergangenen Reformjahrzehnten die Verwaltungskultur, „der Stil des Hauses“, als sehr resilient gegenüber kulturellen Abweichungen vom Weber'schen Bürokratiemodell gezeigt hat.

Kaum echte „Kulturarbeit“

So sprechen z.B. Schedler u.a. (2011, S. 284) davon, dass zwar im Zusammenhang mit Reformen des New Public Management die Bedeutung einer kulturellen Veränderung hervorgehoben, echte „Kulturarbeit“ jedoch nur selten geleistet werde, weil in vielen Projekten hierfür zu wenige Mittel bereitstünden. Hopp u.a. (2013, S. 25) beklagen bei vielen Gemeinden einen „defizitären Kulturwandel“, der zu Widerständen, Reibungsverlusten sowie zu Problemen bei der Mitarbeitermotivation und in der Personalentwicklung geführt habe. Vollmer (2006, S. 225) spricht mit zusätzlichem Blick auf die Einführung einzelner betriebswirtschaftlicher Instrumente bei Modernisierungsprozessen von einer „betriebswirtschaftlichen Bürokratisierung“, in der eine „Hierarchiekultur“ (Cameron u.a. 2006, S. 37 ff.) fest verankert sei.

Kultur: ein wesentlicher Faktor!

Um strategiefähig zu werden, muss das Personalmanagement im öffentlichen Sektor also zunächst die indirekte kulturelle Personalführung als wesentliche, selbstständige Handlungsebene immer fest im Blick haben, wenn Strategieprozesse angestoßen und ihre Ergebnisse umgesetzt werden sollen.

Kaum emotionale Aktivierung

Dies bedeutet, die Organisationsmitglieder auch emotional stärker in die Verwaltung einzubinden, z.B. durch eine Vision, ein Leitbild; es bedeutet, mit Normen und Symbolen zu arbeiten, Helden zuzulassen und geeignete Rituale zu praktizieren (vgl. Vahs 2015, S. 121 ff.). Im öffentlichen Sektor werden dagegen oft Reformelemente auf der Ebene der Verwaltungskultur ausgehebelt (vgl. Schedler u.a. 2011, S. 284). Ein Beispiel hierfür aus dem Personalmanagement sind Mitarbeitergespräche, die zwar in sehr vielen Verwaltungen eingeführt wurden, die jedoch oftmals zu einem reinen Formalismus werden, ohne Auswirkung auf das Verhältnis von Mitarbeiter und Führungskraft.

Die besondere Beachtung der Verwaltungskultur ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung, die erfüllt sein muss, wenn eine Personalstrategie entwickelt und implementiert werden soll. Zur Entwicklung einer Personalstrategie muss sich jede Behörde, jede Verwaltungseinheit – wie oben dargelegt – zunächst im Rahmen eines umfassenden strategischen Managementprozesses (vgl. z.B. Hungenberg 2012, S. 10, 413, Gourmelon u.a. 2011, S. 413 ff., Paul u.a. 2014, S. 19) neu orientieren. Sie muss zumindest die folgende Frage beantworten (vgl. Thom u.a. 2008, S. 54):

Achtung

Eine Frage, die sich jede Verwaltung stellen muss: Was will die Verwaltung heute und in Zukunft aus welchen Gründen tun?

Ohne die Beantwortung dieser Frage kann die Personalstrategie nur nach allgemeingültigen Trends ausgerichtet werden, deren Relevanz aber für die eigene Verwaltung unklar bleibt. Auch reicht es nicht aus, festzustellen, dass gemäß dem Legalitätsprinzip genau das getan wird, was durch Gesetze, Verordnungen und Erlasse für die eigene Verwaltung vorgeschrieben ist. Denn zum einen bestehen bei allen Entscheidungen und Handlungen Ermessens-, Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die das Einfließen persönlicher Werthaltungen erlauben (vgl. Schedler u.a. 2011, S. 20) und die daher z.B. kundenfreundlich oder -unfreundlich genutzt werden können. Zum anderen erledigen fast alle Verwaltungen auf Wunsch von politischen Gremien oder von einzelnen Politikern in größerem oder kleinerem Umfang freiwillige Aufgaben, deren Notwendigkeit bzw. Veränderung z.B. bei Ressourcenknappheit überprüft werden muss. Schließlich ist auch darauf hinzuweisen, dass oftmals Aufgabenkritik angebracht ist (a.a.O., S. 225 ff., Gourmelon u.a. 2011, S. 419 ff.).

Strategisches Management ist Zukunftsgestaltung

Es geht also beim strategischen Management im Verwaltungskontext wie auch im privatwirtschaftlichen Sektor um „die erfolgsorientierte Gestaltung der langfristigen Entwicklung der Organisation“ (Proeller u.a. 2012, S. 63) bei sich schnell ändernden Rahmenbedingungen. Dabei ist eine Orientierung an dem Modell des strategischen Managements nach Grant (siehe Abschnitt 1) sinnvoll.

Strategischer Managementprozess

Ausgehend von einer strategischen Analyse des Umfelds (Element U des Grant-Modells) und einer objektiven Beurteilung der materiellen, immateriellen und personellen Ressourcen und Fähigkeiten der Verwaltung (Element R des Grant-Modells) werden dabei zunächst in einem strategischen Managementprozess

- Vision („was wir sein wollen“),
- Motto („warum wir existieren“),
- Leitbild („wie wir uns verhalten wollen“) sowie
- die langfristigen Ziele

festgelegt (Element Z des Grant-Modells).

Beispiel



Einige Beispiele aus der Praxis können diese Begriffe verdeutlichen:

Die Vision der **Gemeinde Neunkirchen im Siegerland** findet sich innerhalb ihres Leitbilds (www.neunkirchen-siegerland.de/media/custom/2027_2030_1.PDF?1410960069, Stand 24.03.2016) und sie lautet:

„Die Wahrung der Lebensgrundlagen, soziale Sicherheit und wirtschaftlicher Wohlstand sind ... die drei unverzichtbaren Ziele der Gemeindeentwicklung.“

„Jeder, der es will, soll in unserer Gemeinde seine Heimat finden.“

„Mit der Entwicklung des Leitbildes bekennen wir uns zu einem sparsamen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln.“

„Die Verwaltung versteht sich als modernes Dienstleistungsunternehmen.“

Im **strategischen Plan des US-Außenministeriums** und der United States Agency for International Development für die Fiskaljahre 2007 bis 2012 findet sich das folgende Motto:

„Förderung der Freiheit zum Nutzen des amerikanischen Volkes und der internationalen Gemeinschaft, indem wir zum Aufbau und der Bewahrung einer Welt mit mehr Demokratie, Sicherheit und Wohlstand beitragen, die aus gut regierten Staaten besteht, welche auf die Bedürfnisse ihrer Bürger eingehen, die weitverbreitete Armut senken und sich im Rahmen des internationalen Systems verantwortlich verhalten“ (zitiert nach Grant 2014, S. 44).

Das Leitbild der **Stadtverwaltung Dormagen** umfasst neben einer Präambel die Themen „Unser Selbstverständnis“, „Gemeinwohl und bürgerschaftliche Kultur“, „Unsere Zusammenarbeit“. Zum Selbstverständnis heißt es dort:

„Wir sind ein gemeinwohlorientiertes Dienstleistungsunternehmen für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Dormagen. Unser vielseitiges Aufgabenspektrum entwickelt sich aus gesetzlichen und politischen Vorgaben. Wir richten unsere Arbeit zielgerichtet an den Bedürfnissen der Menschen unserer Stadt aus. Unser Ideen- und Beschwerdemanagement hilft, unser Handeln zu überprüfen und zu verbessern. Wertschätzung, Toleranz und Achtung sind die Basis unseres Handelns, sowohl nach außen, als auch auf allen Ebenen innerhalb der Verwaltung. Qualität, Kompetenz, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit sind für uns entscheidende Werte. Wir arbeiten wirtschaftlich, flexibel und effektiv. Wir sind offen für Neues und entwickeln uns weiter.“

(www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_1/oeffentlichkeitsarbeit/verwaltungsleitbild_klein.pdf, Stand: 24.03.2016)

Schließlich soll aus den strategischen Zielen der **Stadtverwaltung Cuxhaven** im Bereich „Stadt mit hoher Lebensqualität“ zitiert werden (www.cuxhaven.de/pics/mdien/1_1263801392/Leitbild_Cuxhaven.pdf, Stand: 24.03.2016). Diese Ziele werden gerade wie das gesamte Leitbild einer Revision unterzogen:

„Cuxhavener Wir-Gefühl bewusst machen, Institutionen, Verbände, Politik und Stadtverwaltung stellen durch ihr Handeln das Gemeininteresse vor das Einzelinteresse, das Zentrum [...] als Stadtmittelpunkt weiterentwickeln,

Cuxhavens Zentrum lädt ein zum Leben, Verweilen und Einkaufen,

Sicherung der Grundversorgung in den Stadtteilen,

Bewahren der Vielfältigkeit der Naturgebiete, der besonderen Lebensräume für Pflanzen und Tiere sowie der offenen Landschaften und der damit verbundenen Grünflächen im Stadtgebiet,

behutsame Entwicklung des Siedlungs- und Stadtbildes“.

Vision, Motto und Leitbild

Für die Festlegungen von Vision, Motto, Leitbild und strategischen Zielen, die sich in der Praxis oft vermischen, ist ein eher allgemeines Verständnis über zentrale Wirkungszusammenhänge, in denen die Verwaltung steht, notwendig (vgl. Proeller u.a. 2012, S. 63). Hierbei können Indikatorensysteme hilfreich sein, die die Wirkungen des Handelns der Verwaltung („Was erreichen wir?“) beschreiben.

Internet-Tipp



Indikatorensysteme lassen sich z.B. für Kommunen und Kreise aus Regionaldaten des Statistischen Bundesamtes (www.regionalstatistik.de) definieren. Zudem werden in diesem Bereich regelmäßig Rankings veröffentlicht wie z.B. der Prognos Zukunftsatlas (zuletzt 2016: www.prognos.com/publikationen/zukunftsatlas-regionen/zukunftsatlas-2016 oder das IW-Regionalranking (zuletzt 2016: www.iwconsult.de/regional).

Auch für andere Verwaltungsebenen stehen mittlerweile derartige Datenbestände im öffentlichen Zugriff zur Verfügung. Gegebenenfalls müssen sie auch eigens erhoben werden. Auch können z.B. Qualitätsindikatoren wie z.B. Bearbeitungsdauer, Öffnungszeiten oder Anzahl berechtigter Einsprüche (vgl. Hopp u.a. 2013, S. 82) verwendet werden.

Oft langwierige Prozesse

Die Festlegung der Elemente Vision, Motto und Leitbild wird in der Verwaltungspraxis oft kritisch gesehen und es sind auch nur wenige Beispiele bekannt, in denen alle drei Elemente klar und deutlich formuliert, von der Verwaltung insgesamt getragen und kommuniziert werden. Sie treten oft – wie z.B. in den obigen Fällen – eher implizit auf. Dies mag daran liegen, dass in Verwaltungen, die ja immer in politischen Kontexten stehen, für die Formulierung von Vision, Motto und Leitbild ein intensiver, beteiligungsorientierter Prozess unter Einbeziehung „der Politik“ erforderlich ist, der oft lange Zeit in Anspruch nimmt und zuweilen vorzeitig abbricht. Zudem wird z.B. die Wirksamkeit von Leitbildern generell in Zweifel gezogen (vgl. z.B. Hopp u.a. 2013, S. 57). Ähnliche Effekte sind auch im privatwirtschaftlichen Sektor zu beobachten (Paul u.a. 2014, S. 50 ff.).

*Vision, Motto
und Leitbild in
strategische Ziele
integrieren*

Strategische Ziele

Bei der Festlegung von langfristigen („strategischen“) Zielen entzündet sich die Kritik an der Forderung, dass diese SMART (= Spezifisch – Messbar – Akzeptiert – Realistisch – Terminiert) zu formulieren seien. Dieses Vorgehen führe zu mangelnder Flexibilität, zu Fehlallokation und ersticke Innovationen (vgl. z.B. Hill 2014, S. 285). „Es besteht daher die Gefahr, dass im öffentlichen Sektor häufig von den SMART-Kriterien abgewichen wird“ (Gourmelon u.a. 2011, S. 434). Dennoch erscheint generell eine zielorientierte Verwaltungsführung Konsens zu sein (vgl. z.B. Hirsch u.a. 2014, Böllhoff 2011, S. 199).

Um aus diesem Dilemma hinauszufinden, wird hier vorgeschlagen, Vision, Motto und Leitbild implizit in strategischen Zielen aufgehen zu lassen. Sie werden dann nicht SMART formuliert und beziehen sich auf einen Zielzeitraum von fünf bis 15 Jahren. Erst die Konkretisierung dieser Ziele geschieht durch sog. SMART-Ziele, die nach SMART-Kriterien formuliert werden und einen Zielerfüllungszeitraum von ca. ein bis drei Jahren beinhalten. Sie werden dann im Rahmen der Strategieimplementierung (siehe unten) formuliert.

Im Anschluss an Vision, Motto, Leitbild und Ziele bzw. im Anschluss an die Formulierung von strategischen Zielen im obigen Sinne folgt die Formulierung des Strategieinhalts (Element I des Grant-Modells), durch den die grundlegende Ausrichtung des Verwaltungshandelns festgelegt wird. Während man Ziele als gewünschte Zustände beschreiben kann, legt der Strategieinhalt fest, auf Basis welcher Prinzipien oder Grundsätze diese Zustände erreicht werden sollen.

Beispiel



So formuliert z.B. eine **Landesregierung** (vgl. Hirsch u.a. 2013, S. 8), dass sie ihr Handeln an den Maximen der „politischen Profilbildung“ (d.h. an einer transparenten und klar kommunizierten Schwerpunktsetzung im Rahmen sinkender Einnahmen und einer generationengerechten Haushaltswirtschaft) und an der „Priorisierung nach Wirkrelevanz“ (d.h. den Zwang bei der Haushaltsaufstellung entlang einer Wirkungsabschätzung zu priorisieren) ausrichten möchte.

Eine Kommune, nämlich die **Stadt Cuxhaven**, verfolgt die Strategie, das Verwaltungshandeln an der hohen Lebensqualität der Bürger, an ihrem Rang als Urlaubsstandort, an der Ansiedlung von Unternehmen sowie an der Pflege und der Entwicklung von maritimen Kompetenzen auszurichten (www.cuxhaven.de/pics/mdien/1_1263801392/Leitbild_Cuxhaven.pdf, Stand: 24.03.2016).

Bei der Formulierung von Strategieinhalten wird oft auf die Prinzipien der Kundenorientierung, der Leistungs- und Wirkungsorientierung, der Qualitätsorientierung und der Wettbewerbsorientierung zurückgegriffen (Schedler u.a. 2011, S. 71 ff.). Sie beeinflussen z.B. auch die Art und Weise der Wahrnehmung von Pflichtaufgaben. Zudem wird hier entschieden, welche der freiwilligen Leistungen erbracht bzw. nicht erbracht werden sollen.

Bei der Strategieimplementierung (Element M des Grant-Modells) muss ein geeignetes Maßnahmenbündel entwickelt und umgesetzt werden, durch das die geplante Strategie erfolgreich realisiert wird. Hierzu gehört die Formulierung von SMART-Zielen, die einerseits die strategischen Ziele konkretisieren und andererseits die Wirksamkeit der Maßnahmen beschreiben.

Beispiel

Lautet das strategische Ziel einer Kommune z.B.: „Bei uns finden gründungswillige Unternehmen ein attraktives Gründungsklima vor!“, so könnte ein SMART-Ziel folgendermaßen aussehen:

Bis zum 1. Januar des nächsten Jahres wird sichergestellt, dass jeder gründungswillige Unternehmer durch die Kommune innerhalb von x Tagen eine kompetente Startberatung und eine sich daran anschließende Betreuung in der Gründungsphase erhält. Eine dazugehörige Maßnahme wäre z.B. die Einrichtung einer One-Stop-Agency für Gründungswillige, in der alle Unterstützungsaktivitäten der Kommune gebündelt werden.

Insgesamt betrachtet, kann die Strategieimplementierung z.B. auch eine Veränderung der Abläufe oder eine verstärkte Nutzung alternativer Arbeitsformen, wie z.B. der Projektarbeit oder der mobilen Arbeit erfordern. Auch sind Anpassungen der Managementsysteme, z.B. Veränderungen des Leistungsmanagements oder der praktizierten Führungsstile in Betracht zu ziehen. Zudem muss in der Implementierungsphase die Strategie in geeigneter Form kommuniziert werden. Von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Implementation und damit für die Wirksamkeit einer Strategie ist in öffentlichen Verwaltungen – wie oben dargelegt – die Wahrnehmung der indirekten kulturellen Personalführung. Schließlich ist nach einiger Zeit eine Strategieevaluation, d.h. eine Überprüfung der Wirksamkeit, notwendig.

Umfeldanalyse

Im Rahmen der Umfeldanalyse (Element U des Grant-Modells) relevante Faktoren für den öffentlichen Sektor sind (nach Hirsch u.a., 2013, S. 45 ff.): gesetzliche Rahmenbedingungen, politische Vorgaben von Parlamenten, Ministerien und Stadträten, der zur Verfügung stehende Budgetrahmen, Bürger- oder Kundenerwartungen, IT-Nutzung, demografische Entwicklung, Kooperationen mit privaten und öffentlichen Institutionen u.a.

Bei der Analyse der materiellen, immateriellen und personellen Ressourcen und Fähigkeiten der Verwaltung (Element R des Grant-Modells) geht es z.B. um Haushaltsmittel und Sachanlagen, um Informations-, Kontroll- und Anreizsysteme, um Reputation der Verwaltung, um Handlungsabläufe, Lernprozesse und um die Unternehmenskultur sowie um Kompetenzen der Beschäftigten (im Sinne von Fähigkeiten).

Die Entwicklung einer Personalstrategie im idealtypischen Verlauf

IOP-Führungskonzept

Die Entwicklung der Personalstrategie kann zusammen mit, im Anschluss an oder parallel zur Strategieentwicklung durchgeführt werden. Hierzu sind verschiedene Konzepte und Vorgehensmodelle entworfen worden. So haben z.B. Thom u.a. (2008, S. 318 ff.) im Rahmen des „IOP-Führungskonzeptes für den öffentlichen Sektor“ ein Prozessmodell des Personalmanagements entworfen, das sich an den zentralen Personalfunktionen (Personalgewinnung, -beurteilung, -einsatz und -erhalt, -entwicklung und -freisetzung) orientiert und in das das strategische Personalmanagement eingebettet ist.

KGSt

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt 2000a, b) legte im Jahre 2000 verschiedene Berichte vor, in denen gezeigt wird, wie mithilfe von Leitfragen ein strategisches Management in Kommunen aufgebaut werden kann, bei dem Elemente einer Personalstrategie integrativ entstehen.

*AK Steuerung
und Controlling*

Einen neuen Ansatz stellt der schon erwähnte Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ vor. Er stützt sich auf das in der BWL bekannte Modell von Anthony und Govindarajan (2007, S. 8), das ein Rahmenkonzept für die Strategieimplementierung bietet. Hier ist das Human Resource Management eines von vier sog. Implementationsmechanismen.

Schließlich ist auf ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines strategischen Personalmanagements von Scholz (2011, S. 44 ff.) hinzuweisen, das dieser in Anlehnung an in der Strategieplanung übliche Ablaufschemata formuliert hat und das sich aus dem privatwirtschaftlichen Sektor gut in den öffentlichen Sektor übertragen lässt. Es sieht in der hier für öffentliche Verwaltungen modifizierten Variante acht Schritte vor (vgl. Abbildung 1), wobei die Ergebnisse der Verwaltungsstrategie in den einzelnen Schritten berücksichtigt werden müssen:

Acht Schritte für öffentliche Verwaltungen

Schritt 1: Formulierung von personalpolitischen Grundsätzen, d.h. Leitvorstellungen, wie die Personalarbeit in der Verwaltung grundsätzlich durchzuführen ist (z.B. „Wir wollen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so weit wie möglich sicherstellen“, „Wir wollen die Diversitäten in unserer Belegschaft produktiv nutzen“ etc.). Die Grundsätze müssen mit Vision, Motto und Leitbild oder mit den strategischen Zielen der Verwaltung im obigen Sinne kompatibel sein.

Schritt 2: Analyse des Branchenumfelds im Hinblick auf die für das Personalmanagement relevanten Aspekte. Dabei wird unterstellt, dass die in der Verwaltungsstrategie abgeleiteten Ziele erreicht werden. Beispiel: Eine „Gewährleistungskommune“ fragt auf dem Arbeitsmarkt schwerpunktmäßig andere Kompetenzen nach als eine klassische Behörde Weber'scher Prägung.

Schritt 3: Analyse der Ressourcen, d.h. Analyse der oben genannten materiellen, immateriellen und personellen Ressourcen und Fähigkeiten, die für die Umsetzung der Personalstrategie zur Verfügung stehen. Hierbei können Job-Familien ein hilfreiches Instrumentarium sein (vgl. Richenhagen u.a. 2014 und im Folgenden).

Schritt 4: Festlegung von konkret formulierten Personalzielen, die sich aus dem Wünschenswerten nach Schritt 1, dem Möglichen nach Schritt 2 und dem Machbaren nach Schritt 3 ergeben. Beispiel: Wir wollen die zu geringe Anzahl der Bewerber auf Ausbildungsstellen im Laufe der nächsten fünf Jahre um x % erhöhen. Oder: Wir wollen in den nächsten beiden Jahren die Führungsqualität gemessen an den Indikatoren ... um x % verbessern. Oder: Wir wollen verstärkt die Kompetenzen entwickeln, die für eine Kundenorientierung bzw. eine Wirkungsorientierung von zentraler Bedeutung sind.

Schritt 5: Formulierung der Strategieinhalte, d.h. von Konzepten und allgemeinen Prinzipien des Personalmanagements, die die Zielerreichung sicherstellen können. Auch diese müssen mit Vision, Motto und Leitbild der

Verwaltung bzw. mit den strategischen Zielen im obigen Sinne kompatibel sein. Hierunter könnte z.B. die Formulierung eines Grundkonzepts zur Personalentwicklung („Wir arbeiten nach dem Prinzip „Fordern, Fördern, Befördern, Bezahlen“, vgl. Becker 2009, S. 412) oder zur Mitarbeiterbindung („attraktiver Arbeitgeber“) fallen.

Schritt 6: Definition der Maßnahmenbündel auf Basis der in Schritt 5 formulierten Konzepte und Prinzipien. Beispiel für ein Maßnahmenbündel, das dem oben skizzierten Grundkonzept der Personalentwicklung entspricht: Fordern durch Jobenlargement, -enrichment, -rotation und Projektarbeit; Fördern durch Mitarbeitergespräche, Coaching und Mentoring; Befördern im Rahmen von Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn; „Bezahlen“ durch Gehalt, Flexibilität und Macht.

Schritt 7: Implementierung der Personalstrategie durch Umsetzung der Maßnahmen.

Schritt 8: Evaluation, d.h. Überprüfung der Wirksamkeit der Personalstrategie.

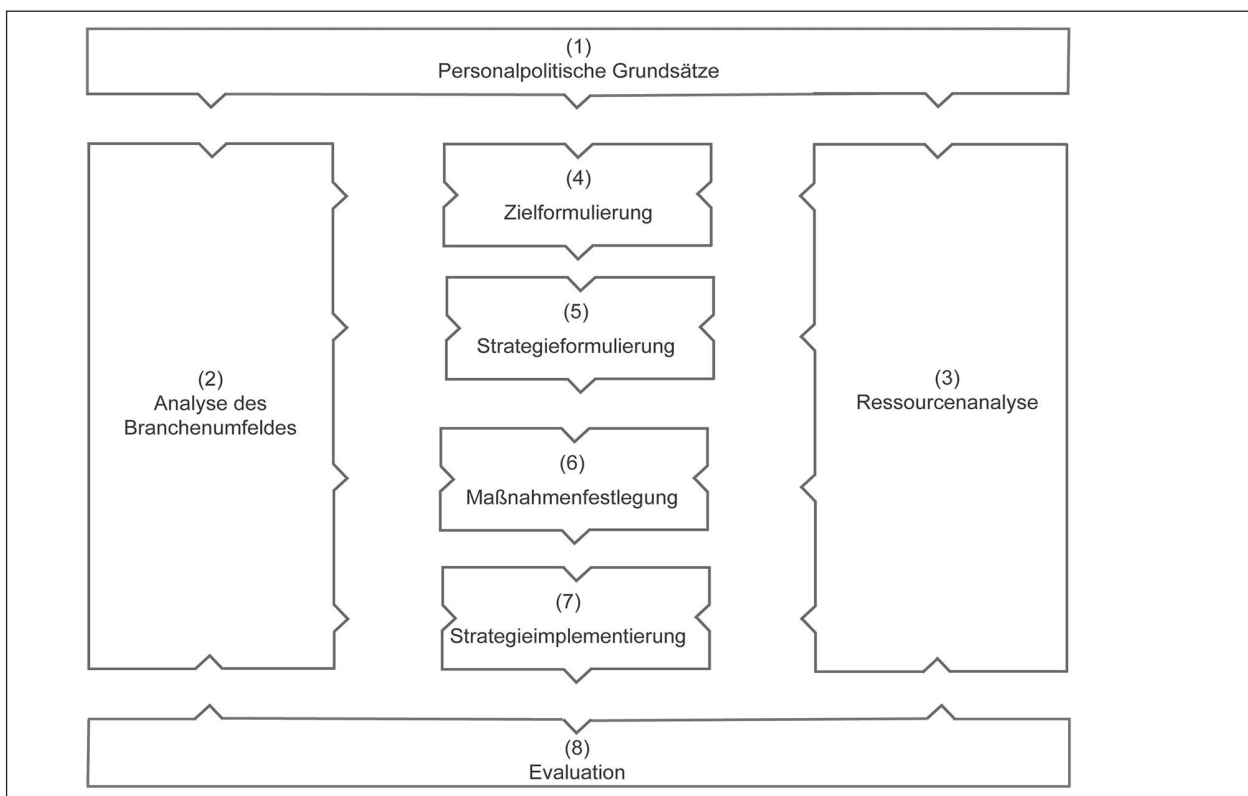


Abb. 1: Entwicklung einer Personalstrategie im idealtypischen Verlauf (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz 2011, S. 46)

Das Ergebnis dieses Prozesses kann als Personalstrategie bezeichnet werden. Strategisches Personalmanagement umfasst dann einerseits den Prozess, der zu einer Personalstrategie führt, sowie andererseits alle Aktivitäten der obersten Leitung zur Umsetzung der Personalstrategie.

Wichtig: schriftlich festlegen

Eine Personalstrategie wird sinnvollerweise in einem „formellen Strategiepapier“ niedergelegt, „das – will es aussagekräftig und handlungsleitend sein – zwischen zehn und dreißig Seiten umfasst“ (Scholz 2011, S. 45). Die Schriftlichkeit soll der unterschiedlichen Interpretation der zentralen Strategieinhalte durch die betrieblichen Akteure vorbeugen. Für kleinere Verwaltungen wird allerdings im Rahmen der Managementforschung anerkannt, dass Strategien auch emergent, d.h. als faktische und ungeplante Handlungsmuster realisiert werden können und dennoch wirksam sind (Minzberg 1994). „Strategie beziehungsweise strategisches Management ist nicht mehr nur das Geplante, sondern auch das Realisierte.“ (Proeller u.a. 2012, S. 63). Dies gilt natürlich auch für die Personalstrategie.

Das Instrument der Job-Familie

Für die Entwicklung einer Personalstrategie benötigt man Instrumente, die helfen, die in den einzelnen Schritten erforderlichen Informationen zu beschaffen, und die die Entwicklung und Festlegung von Zielen und Maßnahmen – unabhängig von der „Letztverantwortlichkeit“ – unterstützen. So können z.B. bei der Analyse des Branchenumfelds (Schritt 2) Methoden der betrieblichen Arbeitsmarktforschung (Berthel u.a. 2013, S. 234 ff.) eingesetzt werden, bei der Evaluation (Schritt 8) helfen z.B. Methoden der Lernerfolgsmessung oder des Personalcontrollings (Becker 2011, S. 267 ff.) oder auch Mitarbeiterbefragungen (Vahs u.a. 2013, S. 124 ff.).

Workshopmethodik

Sucht man nach einer einfachen und praxistauglichen Methode, die in allen Schritten anwendbar ist, so wird man sicherlich die Moderation, d.h. die systematische Beteiligung von vielen Mitarbeitern und Führungskräften bei einer Problemlösung nennen können, insbesondere auf Basis der Workshopmethodik (vgl. Vahs u.a. 2013, S. 277 ff.). Sie setzt sehr stark auf die Nutzung des betrieblichen Sachverständs. Workshops müssen – nicht nur in diesem Zusammenhang – immer auf Basis eines genau definierten Moderationsablaufs („Dramaturgie“) geplant werden, auch wenn bei der Umsetzung oft Abweichungen auftreten werden. Zudem ist es wichtig, dabei einfache Beteiligungsverfahren zu verwenden, die sicherstellen, dass der Sachverständ aller Teilnehmer wirksam wird (z.B. Bewerten durch „Auspunkten“).

Konzept der Job-Familien vielfältig anwendbar

Die genannten und andere Methoden des strategischen Personalmanagements sind schon seit Langem bekannt und erprobt. Das Konzept der Job-Familien dagegen, das vor allem im Schritt 3, aber auch in den Schritten 4, 5 und 6 einsetzbar ist, wurde erst vor kurzem im DAQ-Projekt aus dem privatwirtschaftlichen in den öffentlichen Sektor übertragen und erprobt (vgl. Richenhagen u.a. 2014). Es ist auch in Feldern des operativen Personalmanagements, so z.B. bei Mitarbeitergesprächen, bei der Personalauswahl, aber auch im Zusammenhang mit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie etwa der Jobrotation einsetzbar.

*Fokussierung
auf Stellenbe-
schreibungen wenig
zielführend*

Das Personalmanagement der klassischen Verwaltung beschäftigt sich zumeist mit Stellen. Sie sind die kleinsten organisatorischen Einheiten, hier wird in Beschreibungen niedergelegt, was im Einzelnen zur Erledigung der Verwaltungsaufgaben zu tun ist. Stellenbeschreibungen bilden in der Regel die Tätigkeiten und fachlichen Anforderungen der Aufgabenwahrnehmung ab. Kompetenzanforderungen, insbesondere im überfachlichen Bereich, spielen dabei in der Verwaltungspraxis oft nur eine untergeordnete Rolle. Um vorhandene Ressourcen und zukünftige Herausforderungen jedoch vollständig in den Blick nehmen zu können, ist die ausschließliche Fokussierung auf Stellenbeschreibungen wenig geeignet – sie ist zu starr, zu kleinteilig und behindert Innovationen.

Stellenbündel

Aus diesen Gründen wurde in den Personalwissenschaften das Konzept der „Job-Familien“ bzw. „Stellenbündel“ entwickelt (Becker 2009, S. 413 ff.). Hierbei werden gleiche oder ähnliche Stellen in Bezug auf Kerntätigkeiten und zentrale fachliche oder überfachliche Kompetenzanforderungen zu Gruppen zusammengefasst. Job-Familien einer Organisation (Unternehmen, Verwaltung ...) sind – präziser formuliert – Stellenbündel, in denen alle Stellen der Organisation nach folgenden Prinzipien zusammengefasst wurden:

- **Eindeutigkeit:** Jede Stelle wird genau einer Job-Familie zugeordnet.
- **Gemeinsame Kernaufgaben:** Zu jeder Job-Familie sind Kernaufgaben beschrieben (Erfahrungswert vier bis acht Aufgaben), die von allen Stelleninhabern der Stellen einer Job-Familie zu erledigen sind.
- **Gemeinsame Kernkompetenzen:** Die zur Erledigung der Kernaufgaben notwendigen Kernkompetenzen (Erfahrungswert acht bis 16), werden aus einem umfassenden, strategisch orientierten Kompetenzmodell ausgewählt.

So können z.B. in einer Kommune die folgenden, in Abbildung 2 wiedergegebenen Job-Familien entstehen.

Kriterien für die Beschreibung der Kernaufgaben sind:

- Es wird ein hoher Anteil (mindestens 80 %) der Arbeitszeit für die Aufgabenerledigung benötigt.
- Die sachgerechte Erledigung der Aufgabe ist für das Gesamtergebnis der Verwaltung bzw. der Verwaltungseinheit von hoher Bedeutung.
- Die Aufgabenerledigung wirkt sich stark auf die über- und nachgeordneten Bereiche aus.
- Bei Nichterfüllung, Teilerfüllung oder fehlerhafter Erledigung kommt es zu negativen Konsequenzen für die Verwaltung oder die Verwaltungseinheit.

Kurz gesagt: Kernaufgaben müssen erfolgskritisch und zeitstabil sein. Eine Aufgabe ist dann erfolgskritisch, wenn die mangelhafte Erledigung oder Nichterledigung zu wesentlichen Abweichungen in Menge und Güte der Verwaltungsleistung führen würde. Sie ist zeitstabil, wenn dauerhafte, nicht nur kurzfristig relevante oder permanenten Veränderungen unterworfenen Tätigkeiten ausgeführt werden.

Jul 2016

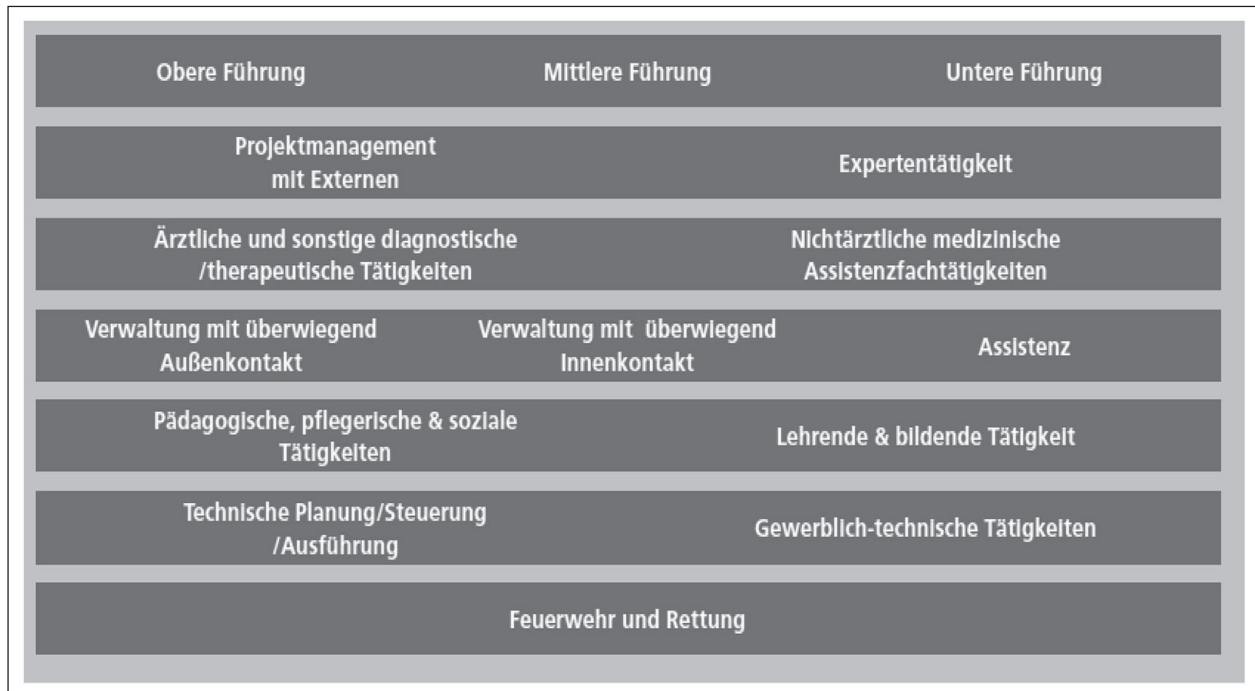


Abb. 2: Die Job-Familien einer Kommune im DAQ-Projekt (nach Richenhagen 2014, S. 11)

Kernkompetenzen

Die Formulierung der Kernkompetenzen wird mithilfe eines umfassenden, strategisch orientierten Kompetenzmodells durchgeführt. Hier hat sich das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (Heyse u.a. 2009, Heyse u.a. 2010), das sog. KODE®-System, bewährt. Es sind aber auch andere Kompetenzmodelle denkbar, so wurden z.B. im DAQ-Projekt Ansätze eines eigenen Kompetenzmodells entwickelt (vgl. Richenhagen u.a. 2014), die Bundesagentur für Arbeit nennt die Job-Familien „Tätigkeits- und Kompetenzprofile“ und verwendet ein auf 15 Teilkompetenzen reduziertes Kompetenzmodell mit den gleichen vier Grundkategorien, die auch Heyse und Erpenbeck verwenden (Behrens u.a. 2013, 75 ff.).

Fähigkeit zu selbst organisiertem Handeln

Kompetenzen beschreiben nach Heyse und Erpenbeck (Heyse u.a. 2009, S. XI ff., Heyse u.a. 2010, S. 66 ff.) Fähigkeiten einer Person zum selbst organisierten, kreativen Handeln in bisher für sie neuen Situationen. Fähigkeiten sind dabei keine Eigenschaften der Person, sondern bezeichnen die Beziehung zwischen Personen und vorgefundenen Handlungsbedingungen. Fähigkeiten zeigen sich erst im Handeln und können gezielt verändert und trainiert werden.

Kompetenzen beruhen auf Wissen und Fertigkeiten und benötigen Qualifikationen, gehen jedoch darüber hinaus. Kompetenzen umfassen nämlich auch durch Emotion und Motivation verinnerlichte Regeln, Werte und Normen.

Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen bezeichnen Heyse und Erpenbeck als operative Kompetenzen, weil Wissen allein niemals Handlungsfähigkeit beinhaltet, sondern nur eine operativ wichtige Voraussetzung dafür ist. Fertigkeiten und Qualifikationen enthalten zwar Handlungsfähigkeiten, aber keine

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG

Handlungsfähigkeiten im kreativen, selbst organisierten Sinne (Heyse u.a. 2009, S. XV).

Das vollständige Kompetenzmodell besteht aus 64 Einzelkompetenzen, die in Abbildung 3 wiedergegeben sind. Sie werden in einem Kompetenzatlas (Heyse u.a. 2010, S. 123 ff.) so beschrieben, dass sie von Mitarbeitern der Personalabteilung oder von Führungskräften gut in der Praxis verwendet werden können.

Handeln in Bezug auf die eigene Person				Gewolltes in Handlungen umsetzen			
P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität P	Normativ-ethische Einstellung Eigenverantwortung	Einsatzbereitschaft P/A	Selbst-Management Offenheit für Veränderungen	Entscheidungsfähigkeit P	Gestaltungswille Belastbarkeit	Tatkraft A	Mobilität Initiative
Glaubwürdigkeit		Schöpferische Fähigkeit		Innovationsfreudigkeit		Ausführungsbereitschaft	
Humor P/S	Hilfsbereitschaft Delegieren	Lernbereitschaft P/F	Ganzheitliches Denken Zuverlässigkeit	Optimismus A/S	Soziales Engagement Schlagfertigkeit	Ergebnisorientiertes Handeln A/F	Zielorientiertes Führen Konsequenz
Mitarbeiterförderung		Disziplin		Impulsgeben		Beharrlichkeit	
Konfliktlösungsfähigkeit S/P	Integrationsfähigkeit Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Akquisitionsfähigkeit S/A	Problemlösungsfähigkeit Beratungsfähigkeit	Wissensorientierung F/P	Analytische Fähigkeiten Beurteilungsvermögen	Konzeptionsstärke F/A	Organisationsfähigkeit Systematisch-methodisches Vorgehen
Teamfähigkeit		Experimentierfreude		Sachlichkeit		Fleiß	
Kommunikationsfähigkeit S	Kooperationsfähigkeit Anpassungsfähigkeit	Sprachgewandtheit S/F	Verständnisbereitschaft Gewissenhaftigkeit	Projektmanagement F/S	Folgebewusstsein Fachliche Anerkennung	Fachwissen Planungsverhalten	Branchenkenntnisse Fachübergreifende Kenntnisse
Beziehungsmanagement		Pflichtgefühl		Lehrfähigkeit			F
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			
Nutzung von Kommunikation und Kooperation				Fachliche und methodische Expertise			

Abb. 3: Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Heyse u.a. 2009, S. XIII)

Beispiel



Ein Beispiel für eine Job-Familie ist das **Stellenbündel „Obere Führung“ in der Kreisverwaltung Soest**, die alle ihre Stellen in 13 Job-Familien geordnet hat (Kreis Soest 2015). Die Kernaufgaben sind hier Politikkoordination, Strategieentwicklung, -implementierung und -steuerung, Netzwerkarbeit, Personal- und Ressourcenmanagement sowie Mitarbeiterführung. Sie erfordern folgende Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck:

- Entscheidungsfähigkeit,
- Folgebewusstsein,
- Gestaltungswille,
- Glaubwürdigkeit,
- Impulse geben,
- Innovationsfreudigkeit,
- Kenntnisse kommunaler Entwicklung („Marktkennntnisse“),
- Problemlösefähigkeit,
- zielorientiertes Führen.

Die Kompetenzen wurden dabei ebenso wie die Kernaufgaben in Workshops erarbeitet, an denen jeweils Vertreter der Job-Familie (hier also oberste Führungskräfte), der Personalabteilung sowie der oberen Führung und des Personalrats teilgenommen haben. Die so entstandenen Festlegungen werden dabei als dynamisch angesehen, d.h., sie sind nicht langfristig verbindlich, sondern können im Laufe der Arbeit wiederum auf Basis von Workshops angepasst oder verändert werden, wenn neue Erfahrungen vorliegen.

Wie lässt sich nun das Job-Familien-Konzept im Rahmen der Entwicklung der Personalstrategie einsetzen?

In Schritt 3 des vorgestellten Modells (Abschnitt 4) geht es um die Analyse der vorhandenen personellen Ressourcen und Fähigkeiten als Grundlage für den gesamten weiteren Strategieprozess. Wird das Job-Familien-Konzept in einer Verwaltung angewendet, so ermöglicht es diese Analyse. Denn für alle Stellen ist nun einerseits durch die Zugehörigkeit zu einer Job-Familie bekannt, welche Kompetenzanforderungen hier im Wesentlichen gelten müssen. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen lässt sich dann andererseits relativ einfach der Erfüllungsgrad im Hinblick auf die notwendigen Kompetenzen ermitteln.

Selbst- und Fremdeinschätzung im Mitarbeitergespräch

Das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck stellt nämlich für jede der 64 Kompetenzen Selbst- und Fremdeinschätzungstools („Checks“) bereit, durch die ggf. Kompetenzlücken erfasst werden können (Heyse u.a. 2009, S. 1 ff.). Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs sollte es aber nicht bei der Erfassung der Kompetenzlücken bleiben, sondern es sollte dort schon damit begonnen werden, diese durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen zu schließen oder zu verkleinern.

Das Job-Familien-Konzept ermöglicht also z.B. im Zusammenwirken mit Mitarbeitergesprächen eine „Bilanz“ der vorhandenen personellen Ressourcen und Fähigkeiten. Sie liegt in einer Form vor, die für jede Führungskraft und für die Personalabteilung praktisch gut handhabbar ist. Mehr noch: Es lässt sich nun relativ einfach ermitteln, welche Job-Familien zukünftig quantitativ verstärkt werden müssen, welche Kompetenzen oder Kompetenzverbesserungen in den einzelnen Job-Familien zukünftig erforderlich sind, um die in der Verwaltungsstrategie vorgegebenen strategischen Ziele und die daraus in Schritt 4 abgeleiteten Personalziele zu erreichen.

Auch hier basiert das Vorgehen auf einer Workshop-Methodik, den sog. Vertiefungswrkshops, die im Rahmen des DAQ-Projekts entwickelt wurden (Richenhagen u.a. 2014, S. 21). Durch sie wird erarbeitet, auf welche Kompetenzen es zukünftig besonders ankommt, wenn die Personal- und Verwaltungsziele erreicht werden sollen.

Beispiel



Job-Familie Projektmanagement

Ein einfaches Beispiel mag dies verdeutlichen. Erfordert die Personalstrategie, dass zukünftig mehr projekt- und weniger linienorientiert mit Kunden und Stakeholdern gearbeitet und kommuniziert wird, so müsste im obigen Beispiel (Abbildung 2) die Job-Familie Projektmanagement mit Externen quantitativ verstärkt werden.

Dazu kann man z.B. von den Kernkompetenzen ausgehen, die in dieser Job-Familie erforderlich sind, um dann zu überprüfen, ob in anderen Job-Familien

ähnliche Kompetenzausstattungen vorliegen. Vertreter dieser Job-Familien könnten dann ggf. nach geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen in die Job-Familie Projektmanagement mit Externen rotieren. Zudem wird es einfacher, auf externen Arbeitsmärkten für die Aufgabe Projektmanagement mit Externen geeignetes Personal zu rekrutieren. Denn die erforderlichen Kompetenzen sind genau beschrieben und können bei Bewerbergesprächen in strukturierten Interviews gut überprüft werden.

Hierzu stellt das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck geeignete Leitfragen bereit, die im Rahmen einer KODE®-Lizenz erworben werden können.

Job-Familien eröffnen strategische Dimension

Allgemein erlauben die Job-Familien also, die strategische Dimension des Personalmanagements zu stärken, oder, um es mit den Worten der Personalabteilung der Landeshauptstadt Wiesbaden – neben Aachen, Oldenburg und dem Rheinisch-Bergischen Kreis einer der vier kommunalen Partner im DAQ-Projekt – zu sagen (zitiert nach Richenhagen u.a. 2014, S. 13):

„Unter den Aspekten der Verwertbarkeit und Nachhaltigkeit der erarbeiteten Projektergebnisse steht die Entwicklung der Job-Familien mit den hinterlegten Kompetenzprofilen für Wiesbaden an erster Stelle. Das Job-Familien-Konzept eröffnet die Möglichkeit, über die stellenbezogenen Angaben des Stellenplanes hinaus, die jobfamilienbezogenen fachlichen und überfachlichen Qualifikationsprofile darzustellen. Auf dieser Basis planen wir die Weiterentwicklung der Qualifikationsprofile unseres Personals. Mit diesem Instrument professionalisieren wir die interne und externe Personalakquisition und den Personaleinsatz. Angesichts der zu erwartenden hohen Personalabgänge der 50er Jahrgänge und der Personalknappheit am internen und externen Arbeitsmarkt ist es wichtig, die passenden Instrumente für die Personalarbeit zur Verfügung zu haben.“

Dem ist nichts hinzuzufügen.

Literatur

- [1] Anthony, Robert; Govindarajan, Vijay: Management Control Systems. 7. Auflage, Mcgraw-Hill, Boston, 2007
- [2] Banner, Gerhard: Strategische Führung und Modernisierung des Unternehmens Kommune. In: Jann, Werner; Röber, Jörg; Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag, edition sigma, Berlin 2006, S. 253–270
- [3] Becker, Manfred: Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. In: Theorie und Praxis, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2009
- [4] Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung – Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2011
- [5] Behrens, Beatrix; Becker, Raimund: Strategisches Personal- und Kompetenzmanagement in der Bundesanstalt für Arbeit. In: Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen – Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2013

- [6] Berthel, Jürgen; Becker, Fred: Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2013
- [7] Biemann, Torsten; Korff, Jörg; Weckmüller, Heiko: Personalstrategie: Folgen für die Performance. In: Weckmüller, H.: Exzellenz im Personalmanagement – Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen. Haufe, Freiburg, 2013, S. 138–144
- [8] Böllhoff, Dominik: Steuerung mit Zielen. In: Blanke, Bernhard; Nullmeier, Frank; Reichard, Christoph; Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden, 2011, S. 199–206
- [9] Boyne, Georg; Walker, Richard: Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. In: Public Administration Review Supplement, Bd. 70, Dezember 2010, S. S185–S192
- [10] Budäus, Dietrich; Hilgers, Dennis: Reform kommunaler Verwaltungen in Deutschland – Entwicklung, Schwerpunkte und Perspektiven. In: Schuster, Wolfgang; Murawski, Klaus-Peter: Die regierbare Stadt. 2. Auflage, Deutscher Gemeinde Verlag, Stuttgart, 2010
- [11] Cameron, Kim; Quinn, Robert: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, San Francisco, 2006
- [12] Dickens, Linda; Watkins, Karen: Action Research: Rethinking Lewin. In: Management Learning 1999, Bd. 30 (2), S. 127–140
- [13] Drucker, Peter: Managing the Non-Profit Organization – Practices and Principles. 1. Auflage, Harper Collins, New York, 1990
- [14] Eden, Colin; Huxham, Chris: Action Research for Management Research. In: British Journal of Management 1996, Bd. 7, S. 75–86
- [15] Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management im öffentlichen Sektor – Organisationen steuern, Strukturen schaffen, Prozesse gestalten. 1. Auflage, ::rehm, Heidelberg, 2011
- [16] Grant, Robert: Moderne Strategische Unternehmensführung – Konzepte, Analysen und Techniken. 1. Auflage, Wiley-VCH, Weinheim, 2014
- [17] Helfrich, Hede: Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler. Springer Gabler, Wiesbaden, 2016
- [18] Heyse, Volker; Erpenbeck, John: Kompetenztraining – 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2009
- [19] Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Ortmann, Stefan: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen – Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Waxmann, Münster, 2010
- [20] Hill, Hermann: Neue Wege in der Steuerung. In: Verwaltung und Management 2014, Bd. 20 (6), S. 283–291
- [21] Hirsch, Bernhard; Weber, Jürgen; Huber, Robert; Gisch, Celina; Erfort, Mathias: Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen – Politische Ziele, Strategieentwicklung, Erfolgsfaktoren. Erich Schmidt, Berlin, 2013
- [22] Hirsch, Bernhard; Weber, Jürgen; Schulte, Nicole; Huber, Robert; Schuster, Katharina: Zielorientierte Steuerung in Behörden – Masterplan für den öffentlichen Sektor. Erich Schmidt, Berlin, 2014
- [23] Hopp, Helmut; Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung – Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2013

- [24] Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen – Ziele, Prozesse, Verfahren. 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012
- [25] Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – KGSt: Strategisches Management I – Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung. KGSt, Köln, 2000a
- [26] Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement – KGSt: Strategisches Management II – Wege zur Gesamtstrategie. KGSt, Köln, 2000b
- [27] Kreis Soest – Die Landrätin (Hrsg.): Job-Familien Kreis Soest – Zuordnung und Kompetenzen. Unveröffentlichtes Arbeitspapier (Stand August 2015)
- [28] Mintzberg, Henry: The rise and fall of strategic planning. Prentice Hall, New York, 1994
- [29] Nerdinger, Friedemann: Organisationsentwicklung. In: Nerdinger, Friedemann; Blickle, Gerhard; Schaper, Nicolas, Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage, Springer, Berlin, 2014
- [30] Paul, Herbert; Wollny, Volrad: Instrumente des Strategischen Managements – Grundlagen und Anwendung. 2. Auflage, Oldenburg, München, 2014
- [31] Perry, James: Review of Public Personnel Administration – A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research. In: Public Personnel Administration 2010, Bd. 30 (1), S. 20–43
- [32] Proeller, Isabella; Siegel, John: Strategisches Management zwischen Politik und Verwaltung: Komplementäre Steuerung, Konflikt oder Indifferenz? In: Schröter, Ekhard; von Maravić, Patrick; Röber, Jörg, Zukunftsfähige Verwaltung? – Herausforderungen und Lösungsstrategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Barbara Budrich, Opladen, 2012, S. 61–81
- [33] Richenhagen, Gottfried; Hölterhoff, Marcel; Freudl, Daniel: DAQ-Leitfaden – Heute für morgen qualifizieren! – Instrumente für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen. MA Akademie, Essen, 2014
- [34] Richenhagen, Gottfried: Public Personnel Management – zwischen Demografie und Generation Y. In: Widuckel, Werner; de Molina, Karl; Ringlsetter, Max; Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Springer, Wiesbaden, 2015, S. 399–415
- [35] Ridder, Hans-Gerd; Hoon, Christina: Strategieprozesse im Personalmanagement öffentlicher Dienste. In: Koch, Rainer; Conrad, Peter; Lorig, Wolfgang (Hrsg.): New Public Service – Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. 2. Auflage, Gabler Springer, Wiesbaden, 2011
- [36] Schedler, Kuno; Proeller, Isabella: New Public Management. 5. Auflage, Haupt, Bern, 2011
- [37] Scholz, Christian: Grundzüge des Personalmanagements. 1. Auflage, Vahlen, München, 2011
- [38] Schröter, Ekhard; von Maravić, Patrick; Röber, Jörg: Zukunftsfähig? Herausforderungen und Handlungsoptionen für Verwaltung und Verwaltungswissenschaft. In: Schröter, Ekhard; von Maravić, Patrick; Röber, Jörg: Zukunftsfähige Verwaltung? – Herausforderungen und Lösungsstrategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Barbara Budrich, Opladen, 2012, S. 7–22
- [39] Sedlacek, Bronia; Geighardt-Knollmann, Christiane: DGFP Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf, Praxis Papier 3, 2011

- [40] Siegel, John: Strategisches Management. In: Blanke, Bernhard; Nullmeier, Frank; Reichard, Christoph; Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden, 2011, S. 227–236
- [41] Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement – Theorien, Konzepte, Instrumente. 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013
- [42] Stötzer, Sandra: Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen – Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, Dissertation Universität Linz, 2009
- [43] Thom, Nobert; Ritz, Adrian: Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2008
- [44] Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012
- [45] Vahs, Dietmar: Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2015
- [46] Vahs, Dietmar; Weiand, Achim: Workbook Change Management. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2013
- [47] Vollmer, Günter: Verwaltungskultur im Wandel? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Meier, Walter; Hopp, Helmut; Ziegler, Eberhard: Mut zur Veränderung. Boorberg, Stuttgart, 2006, S. 217–228
- [48] Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. 8. Auflage, Luchterhand, Köln, 2009

Informationen zum Autor

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, lehrt und forscht an der FOM-Hochschule für Oekonomie und Management in Essen. Darüber hinaus berät er mit richenhagenconsult Unternehmen und Verwaltungen in Fragen des Personalmanagements.

Prof. Dr. Richenhagen hat zahlreiche Veröffentlichungen verfasst, er erhält regelmäßig Vortragseinladungen und führt zahlreiche Seminare und Beratungen zu verschiedenen Themen des Personalmanagements durch.

Kontakt:

Institut für Public Management (ifpm)
Kruppstr. 86, ETEC
45141 Essen
E-Mail: gottfried.richenhagen@fom.de