

Auswertung des Interviews Verwaltungen

1. Vorbemerkungen:

Die Befragung der Verantwortlichen in den Verwaltungen wurden in Form von Interviews durchgeführt.

Die Interviewpartner waren im Vorfeld nicht umfassend über das Projekt ProPersonal informiert. Anlässlich der Interviews wurde eine kurze Projektbeschreibung und Informationsmaterial zum Instrument Kompetenzbilanz übergeben. Aus diesem Grund wurde die Behandlung der Fragen 14, 15 und 16 auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Diese Vorgehensweise war von vornherein beabsichtigt, um die Istsituation in den Verwaltungen „projektneutral“ erfassen zu können.

Bei allen Interviewpartnern war eine große Offenheit gegenüber dem Ansinnen des Projektes vorhanden.

Das kommt auch darin zum Ausdruck, dass bei den 5 kommunalen Verwaltungen die Personalverantwortlichen und ein Bürgermeister und bei den restlichen 4 Partnern jeweils die GeschäftsführerInnen zur Verfügung standen. Alle Partner möchten die anonymisierte Auswertung der Interviews erhalten.

Inhaltlich können diese Interviews mit folgenden Schwerpunkten der Unternehmensbefragungen verglichen werden:

- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung
- Organisation der Personalarbeit
- Weiterbildungsbedarf

2. Allgemeine Angaben:

- Befragte Institutionen:
 - o 5 kommunale Verwaltungen
 - o 2 Arbeitsgemeinschaften
 - o 1 Arbeitgeberverband – Sozialpartner
 - o 1 Arbeitnehmervertretung DGB – Sozialpartner
- Gesamtmitarbeiterzahl in den befragten Institutionen: 2.330, davon 62% Frauen
- Tarifgebundenheit: 8 von 9
- Einzugsbereiche: Landkreis Vogtland, Stadt Plauen, Zwickau Stadt und Land, Landkreis Freiberg
- Die Gespräche wurden in einem Zeitraum von 4 Wochen geführt.

3. Komplexe

Die Fragen 1 bis 13 sind bei der Auswertung der Interviews in 4 Komplexe eingeteilt worden:

Komplex 1: Erfassung und Dokumentation von Kompetenzen und deren Berücksichtigung bzw. Nutzung
Fragen Nr. 1-5, 10, zum Teil 12

Komplex 2: Personalentwicklung
Fragen Nr. 6, 7, 12

Komplex 3: Personalbeschaffung
Fragen Nr. 8, 9, 10, 11

Komplex 4: Personalarbeit
Frage 13

Die Fragen 14, 15 und 16 wurden, wie bereits erwähnt, zunächst ausgeklammert.

Die Frage 17 bezieht sich auf die Anzahl der Beschäftigten.

Komplex 1

Das am meisten eingesetzte Verfahren sind Studium der Unterlagen und Bewerbungsgespräche. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind bei einem Drittel der Einrichtungen zutreffend, die teilweise regelmäßig bzw. sporadisch durchgeführt werden.

Der Schwerpunkt der Erkennung liegt auf den fachlichen Kompetenzen. Die persönlichen Kompetenzen werden überwiegend eingeschätzt.

Die Dokumentation der Erkennung erfolgt bei 6 Einrichtungen in unterschiedlicher Form durch Protokolle, Niederschriften und Notizen, teilweise gibt es Formerfordernisse. Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofile bestehen bei allen befragten Einrichtungen. Das verwundert insofern nicht, dass es sich mit Ausnahme von UVS, um öffentliche Einrichtungen handelt, die tarifgebunden sind. Es gibt zweimal Tätigkeits- und Kompetenzprofile, ansonsten sind die Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofile überwiegend fachlich definiert. Siebenmal gibt es Vorgaben mit unterschiedlicher Verbindlichkeit.

Die Berücksichtigung der gesammelten Erkenntnisse wird durch bestimmte Einflussfaktoren relativiert. Das sind im einzelnen:

- Mitwirkungspflicht von Gremien (Personalrat, Auswahlkommissionen, gewählte Gremien)
- Einhaltung des Regionalprinzips
- Besetzung nach Fallzahlen aus unterschiedlichen Einrichtungen
- Alterstruktur und Sozialauswahl

Komplex 2

In 8 von 9 befragten Einrichtungen existiert eine Personalentwicklungskonzeption, in der neunten ist sie in Planung. Der überwiegende Teil ist mittelfristig (7), außerdem sind 4 kurzfristig und 3 langfristig angelegt; es handelt sich dabei um Mehrfachnennungen. Die größten Einflussfaktoren (jeweils 6 mal) sind die Kosten, Nutzung von Regelungen für früheres Ausscheiden und Personalschlüssel. Gearbeitet wird mit Personalentwicklungssystem (2 mal), Zielvereinbarungen und Personalentwicklungskonferenzen (je 1 mal). Zum Abgleich zwischen Anforderungsprofil und Personalprofil sei hier auf Komplex 1 verwiesen.

Beim Erkennen und Abbauen von persönlichen und fachlichen Defiziten wurden genannt

- 3 x Mitarbeitergespräche
- 2 x anhängig von der Situation
- 1 x interne Infos
- 1 x Arbeitsteilung und parallele Einarbeitung

Zweimal gab es keine konkreten Angaben. Als wichtigste Möglichkeit für die Personalentwicklung wurde von allen Befragten die Weiterbildung genannt.

Komplex 3

Bei den genutzten Personalbeschaffungsmaßnahmen standen 10 Möglichkeiten zur Auswahl, die wie folgt benannt wurden:

Stellenanzeigen regional	7
Stellenanzeigen überregional	3 (davon 1 teilweise)
Personalberatung/ priv. Stellenvermittlung	0
Vermittlung durch das Arbeitsamt	5 (mit unterschiedlicher Qualität)
Vermittlung über Internet	4 (davon 1 x teilweise)
Nutzung von Zeitarbeitsfirmen	3
Bearbeitung von Stellengesuchen	1

Anbieten von Praktikumsplätzen	4
Abwerbung aus anderen Unternehmen	0
Übernahme von Azubis	4 (teilweise befristet)
Sonstige	5 (interne Ausschreibungen)

Bei den Methoden für die Bewerberauswahl wurden

- 9 x Bewerbungsgespräche
- 6 x eigene Eignungstests
- 3 x externe Testverfahren, davon 1 x für Führungskräfte, 1 x wurde diese Möglichkeit zurückhaltend beurteilt
- 3 x externe Tester, davon 1 x zurückhaltend bewertet

Bei der Frage nach der Priorität zwischen fachlichen und persönlichen Kompetenzen haben die fachlichen bei 6 Einrichtungen den Vorrang, 1 mal wurde 50% : 50% benannt und 2 mal die persönlichen in den Vordergrund gestellt.

Hier ist unter Umständen zu vermuten, dass fachliche Kompetenzen leichter eingeschätzt werden können bzw. einzuhaltende Richtlinien bezüglich der fachlichen Anforderungen in den Stellenbeschreibungen vorliegen.

Bei allen Fragen, in denen das Thema Kompetenzen eine Rolle spielte, wurde deutlich, dass die persönlichen Kompetenzen mehr aus dem Gefühl heraus und damit in hohem Maße subjektiv eingeschätzt werden.

Bei der Frage nach der Reaktionszeit zwischen Bedarf und Einstellung wurde überwiegend „so schnell wie möglich“ geantwortet, einmal wurde eine Abstufung von „sofort über 4 Wochen bis 3 Monate“ genannt und zwar in Abhängigkeit von Qualifikation und zu bekleidenden Verantwortungsbereich.

Komplex 4

Die Personalarbeit wird 6 mal in der Personalabteilung, 3 mal gemeinsam mit anderen wahrgenommen bzw. delegiert.

4. Zusammenfassung

Die Aussagen ergeben ein differenziertes Bild, das im Wesentlichen abhängt von

- der Größe der Einrichtung
- der Art der Einrichtung (kommunal und nicht)
- der Unterstellungsstruktur (z. B. ARGE'n, DGB)

Relativ einheitlich stellt sich bei der Erkennung der Kompetenzen heraus, dass der Schwerpunkt auf den fachlichen liegt und konventionelle Methoden wie Aktenlage und Gespräche überwiegend zum Einsatz kamen. Die Dokumentation wird unterschiedlich gehandhabt. Personale einschließlich der sozialen Kompetenzen werden subjektiv und nicht planmäßig und deshalb wenig verlässlich erfasst.

Die Berücksichtigung der gesamten Erkenntnisse über die fachlichen und persönlichen Kompetenzen werden durch bestimmte Einflussfaktoren relativiert.

In fast allen Einrichtungen existieren zumeist mittelfristige Personalentwicklungskonzeptionen, die insbesondere von ökonomischen Aspekten geprägt sind. Die Weiterbildung wird als wichtiges Instrument der Personalentwicklung betrachtet, andere Möglichkeiten spielen eher eine untergeordnete Rolle.

Bei der Personalbeschaffung spielt die regionale Komponente eine herausragende Rolle, die Methoden sind eher konventionell.

Bei der Wichtung zwischen fachlichen und persönlichen einschließlich der sozialen Kompetenzen haben außer bei zwei Einrichtungen die fachlichen den Vorrang.