



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Prof. Dr. Dominik Vogel

# Die Relevanz von Personalmanagement und Leadership in der Verwaltungsmodernisierung





## Die wissenschaftliche Evidenz – Führung

- Führung spielt eine zentrale Rolle für ...
  - die Leistungsfähigkeit von Verwaltung
  - die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von Beschäftigten
  - die Akzeptanz von Veränderungsprozessen
- Führung betrifft nicht nur die Leitungsspitze – im Gegenteil

# Die wissenschaftliche Evidenz – Führung

- Entscheidende Aspekte von Führung
  - Formulieren, Kommunizieren und Leben einer positiven Vision für eine moderne Verwaltung
  - Betonung des prosozialen und gesellschaftlichen Impacts
  - Einbeziehung von Beschäftigten in Entscheidungsprozesse
  - Gewährung von Autonomie in der Umsetzung
  - Unterstützung und Weiterentwicklung der Beschäftigten

## Die wissenschaftliche Evidenz – Personalmanagement

- Personalmanagement wesentlich weniger beleuchtet
- Personalmarketing und Personalauswahl als Schlüsselemente für die vorhandenen Kompetenzen
- Personalentwicklung als Stellschraube zum Erwerb neuer Kompetenzen
- Die Verwaltung müsste das bestmögliche Personalmanagement haben – nirgends ist die Bindung der Beschäftigten so hoch

# Der Blick zurück

Binnendimension		Außendimension
Verhältnis Politik-Verwaltung	Ablösung Bürokratiemodell	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politische Kontrakte</li> <li>– Produktbudgets</li> <li>– Politisches Controlling</li> </ul>	<p><i>Verfahrensinnovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dezentrale Fach- und Ressourcenver.</li> <li>– (Global-)Budgetierung</li> <li>– Kontraktmanagement</li> <li>– ...</li> </ul>	<p><i>Kundenorientierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– One-Stop-Shops</li> <li>– Zufriedenheitsmanagement</li> <li>– ....</li> </ul>
	<p><i>Organisationsinnovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Querschnittsämter als interne Dienstleister</li> <li>– Zentrale Steuerungsdienste</li> <li>– ...</li> </ul>	<p><i>Wettbewerbselemente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungsvergleiche</li> <li>– Privatisierung (primär funktional)</li> <li>– ...</li> </ul>
	<p><i>Personalinnovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anreizsysteme</li> <li>– Modernes Personalmanagement</li> <li>– Teamstrukturen</li> <li>– ...</li> </ul>	

## Führung oft nur auf Verwaltungsspitze bezogen oder implizit mitgedacht

- Die zu schaffenden dezentralisierten Strukturen erfordern „„unternehmerische“ Führungsqualität auf allen Vorgesetztenebenen“. (KGSt 1993, S. 29)
- „Ich denke, daß der Schwachstellencharakter des Führungsverhaltens in der öffentlichen Verwaltung allen, die mit der Verwaltung vertraut sind, anschaulich vor Augen steht, so daß es kaum notwendig sein wird, mit umfangreichen Belegen aufzuwarten.“ (Klages 1998, 61)

# Das Personal im Fokus von Sonntagreden

Innenstaatssekretär Mayer:  
Deutschland geht nicht ohne öffentlichen Dienst



Staatssekretär im Bundesinnenministerium Stephan Mayer hat auf der dbb Jahrestagung die Leistung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes gewürdigt und verbesserte Arbeitsbedingungen im Bundesdienst angekündigt.

## Die Realität?

- Viele Bemühungen erkennbar, aber übergreifende Strategie selten vorhanden
- Aktuell Fokus auf Gewinnung von (IT-) Fachkräften
- Führung erfährt (in einigen Bereichen) mehr Aufmerksamkeit
- Professionalisierung von Personalmanagement begonnen, aber der Weg ist noch weit
- Strukturelle Reformen kaum sichtbar





Universität Hamburg  
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

## Literatur

- Bogumil, J./Kuhlmann, S. (2004): Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung - Ansätze einer Wirkungsanalyse, in: Jann, W. et al. (Hrsg.): Status-Report Verwaltungsreform - Eine Zwischenbilanz nach 10 Jahren. Berlin: edition sigma. S. 51-63.