



Wirkungsmessung von Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung



- Entwicklung eines Wirkungsrasters -

Dr. Susanne König/Dr. Mette Rehling
(UniQu_e, Hochschule Vechta)



Warum überhaupt die Wirkungen von PE messen bzw. erfassen?

- ✘ „(ökonomischer) **Legitimationsdruck** bzw. Beweis der **Sinnhaftigkeit** der PE-Arbeit
- ✘ Aufzeigen des **Erfolgsbeitrags** zur Unternehmens- bzw. Behördenentwicklung
- ✘ **Transparenz** herstellen
- ✘ Herstellung (vermeintlicher) **Rationalität**



Schwierigkeiten der PE-Wirkungsmessung

- ✘ PE-Maßnahmen wirken **langfristig**
- ✘ Meist ist *keine* direkte **Zurechenbarkeit** von PE-Investitionen und PE-Wirkungen möglich
- ✘ „**Weiche**“, **qualitative Aspekte der PE** entziehen sich unmittelbarer Wirkungsmessung (z. B. Mitarbeiter/innen-Motivation)
- ➔ **Konflikt** zwischen langfristiger Orientierung von PE-Zielen, kurzfristigen Nutzenerwartungen und schwieriger Beweisführung (ökonomischen) Nutzens



Gefahren beim Einsatz von Messgrößen (I)

- ✘ **Quantifizierung** der Erfolgsbeiträge unter Vernachlässigung qualitativer Aspekte
- ✘ Dominanz einer **Kostenorientierung** bzw. Überbewertung monetärer Messgrößen
- ✘ Messgrößen in Form einer Zahl **gaukeln** **Objektivität/Rationalität** vor, die es nicht gibt (Zahlengläubigkeit)
- ✘ „**Kennzahleninflation**“

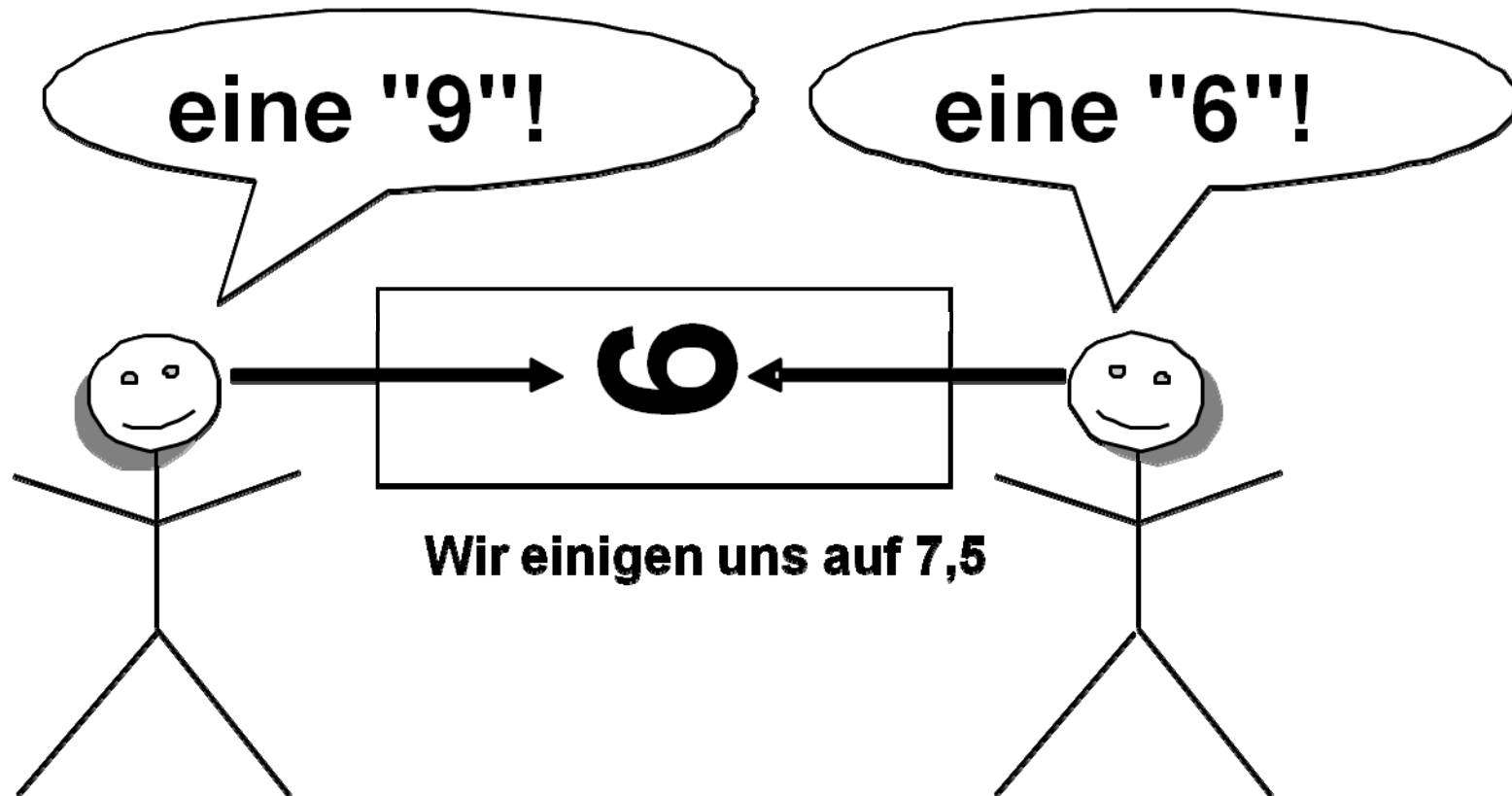


Gefahren beim Einsatz von Messgrößen (II)

- ✘ Messungen finden zu bestimmten Zeitpunkten statt, PE wirkt **langfristig** und periodenübergreifend
- ✘ Problem der **Vergleichbarkeit** im Zeitlauf (wegen Veränderungen der Bedingungen)
- ✘ **Subjektive Bewertungen/Interpretationen** der Erfolgswirksamkeit
- ✘ Messgrößen spiegeln nur **einen Ausschnitt** der Realität wider (Selektivität, „Tunnelblick“), **Fehlsteuerung** durch Kennzahlen



Unterschiedliche Sicht auf Kennzahlen



Vgl. Friedag, H. 2001: *My Balanced Scorecard*, S. 198



Vier Forderungen: Ein PE-Wirkungsraster muss ...

1. ... die „PE-Stufe“ deutlich machen,



Personalentwicklung - die Qual der Wahl auf unterschiedlichen „Stufen“

Gender Mainstreaming

.....▶

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung (OE)
<ul style="list-style-type: none">⇒ Berufsbildung,⇒ Weiterbildung,⇒ Führungsbildung,⇒ Umschulung,⇒ ...	<ul style="list-style-type: none">⇒ Arbeitsplatzwechsel,⇒ Karriereplanung,⇒ Mitarbeitergespräch,⇒ Leistungsbeurteilung,⇒ Coaching, Mentoring⇒ ...	<ul style="list-style-type: none">⇒ Teamentwicklung,⇒ Projektarbeit,⇒ Gruppenarbeit⇒ ...
PE im engeren Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + OE

.....▶

Personalentwicklungs-Controlling

Vgl. Becker, M. 2002: Personalentwicklung, S. 6 (modifiziert)

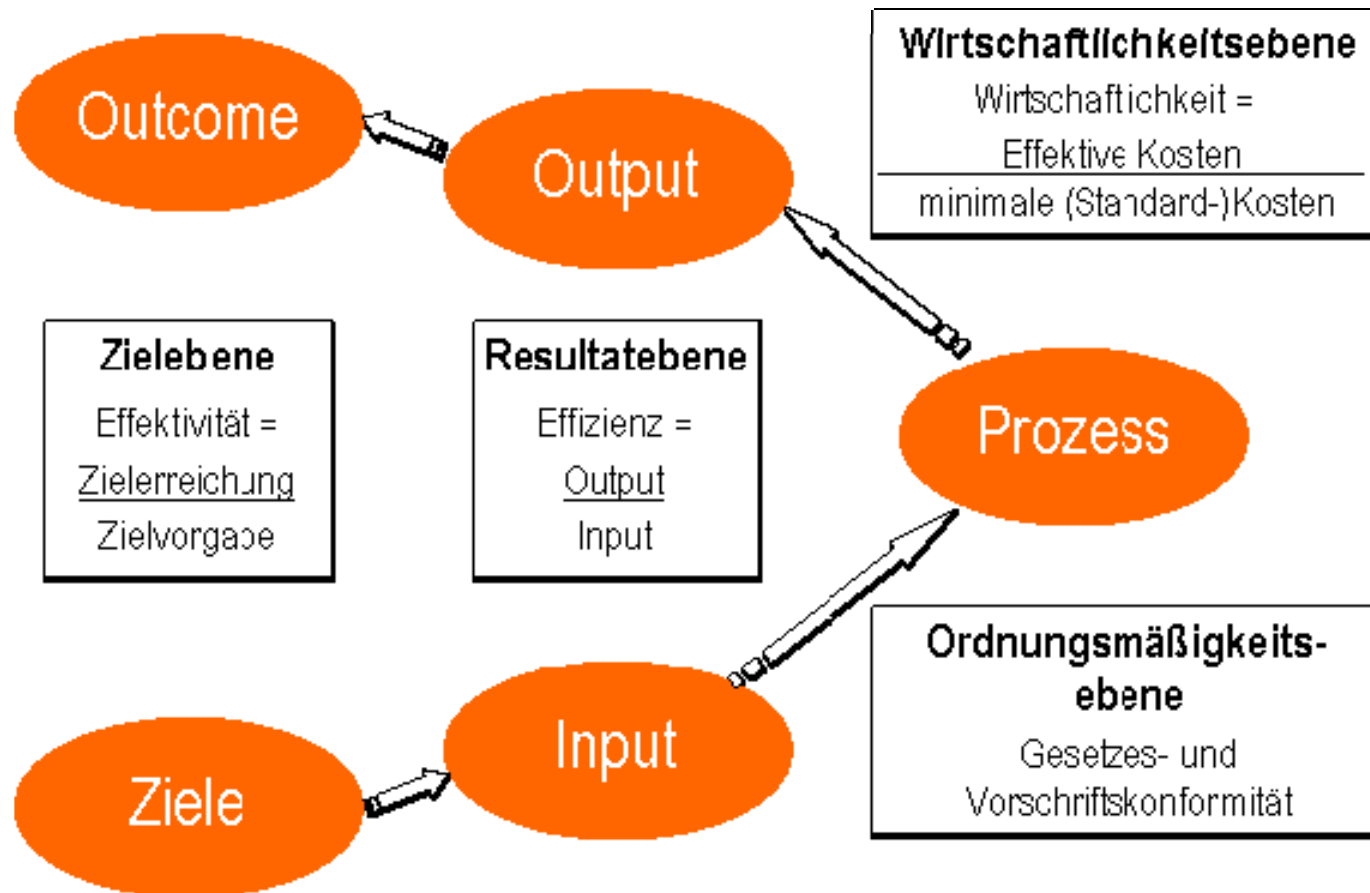


Vier Forderungen: Ein PE-Wirkungsraster muss ...

1. ... die „PE-Stufe“ deutlich machen,
2. ... deutlich machen, ob am Input, Output oder Outcome angesetzt wird,



Personalentwicklung – kann am Input, Output oder Outcome ansetzen



Vgl. Buschor, E. 1993: Zwanzig Jahre Haushaltsreform, S. 3

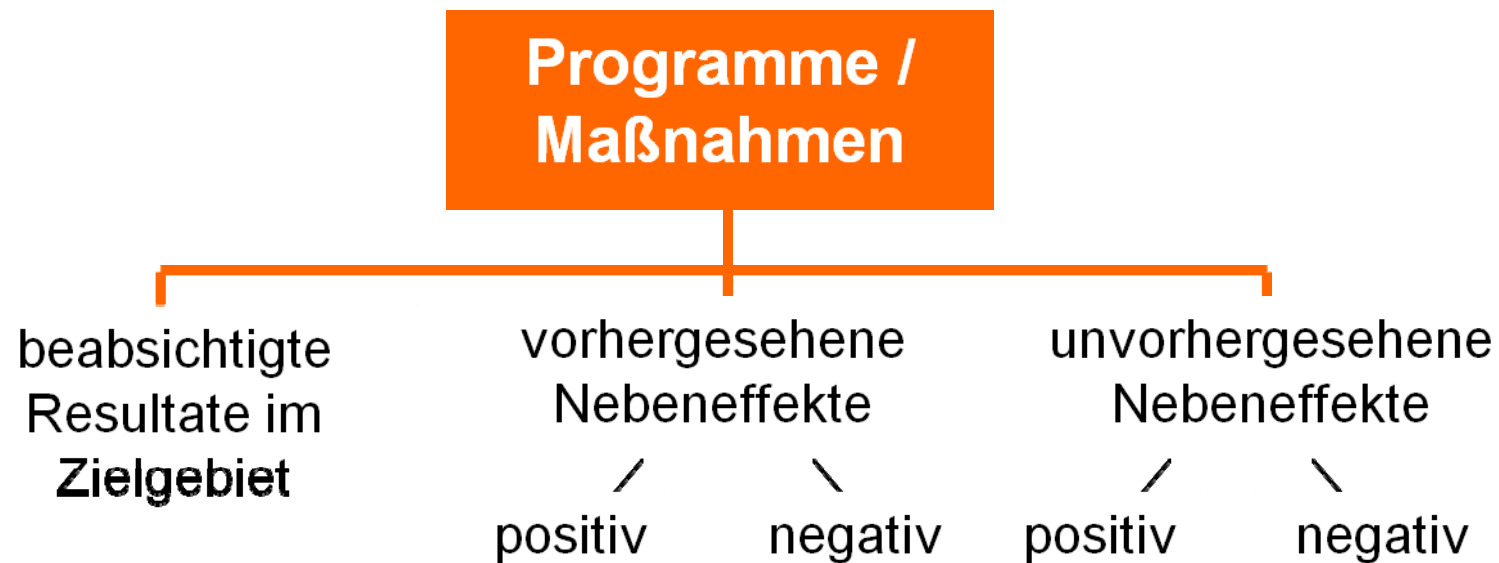


Vier Forderungen: Ein PE-Wirkungsraster muss ...

1. ... die „PE-Stufe“ deutlich machen,
2. ... deutlich machen, ob am Input, Output oder Outcome angesetzt wird,
3. ... Nebeneffekte erfassen,



Personalentwicklung – kann verschiedene Nebeneffekte haben



In Anlehnung an Vedung, E. 1999: Evaluation im öffentlichen Sektor, S. 51



Vier Forderungen: Ein PE-Wirkungsraster muss ...

1. ... die „PE-Stufe“ deutlich machen,
2. ... deutlich machen, ob am Input, Output oder Outcome angesetzt wird,
3. ... Nebeneffekte erfassen,
4. ... evtl. die Unterscheidung zwischen Kennzahlen bzw. Indikatoren aufgreifen, um sich Gefahren bewusst zu machen!



PerMit-Arbeitsraster 1

PE-„Stufe“	Worum geht es?	Kennzahl oder Indikator?	Ggf.: Indikator wofür?	Input? Output? Outcome?
PE als Bildung z. B. Weiterbildung (WB) (...)				
PE als Bildung + Förderung z. B. MVG (...)				
PE als Bildung + Förderung + OE z. B. Vorschlagswesen (...)				



PerMit-Arbeitsraster 2: zur Ausgestaltung durch die Dienststelle

Festlegung vorab				Erweiterte Abweichungsanalyse		(ggf. gegensteuernde Maßnahmen)
Ziel, erwünschte Wirkung	Kennzahl oder Indikator?	Input? Output? Outcome?	Erwartete Nebeneffekte? (ggf. Maßnahmen)	Vgl. Soll/ Ist	Eingetretene Nebeneffekte u. Events	
z. B. Qualifikation der Beschäftigten stärken						



Handlungsschritte im Umgang mit dem PerMit-Raster (I)

- ✘ **Arbeitsgruppe** mit wichtigen Stakeholdern der PE bilden
- ✘ Einigung auf **Prioritätensetzung** der kommenden Periode (Zielsetzungen)
- ✘ Verständigung über **PE-Verständnis bzw. -Stufe, PE-Instrumente**
- ✘ Auswahl geeigneter **Messgrößen**
- ✘ Ggf. Anregungen aus dem **PerMit-Raster**
- ✘ Entscheidung über anzustrebende **Zielerreichungsgrade**



Handlungsschritte im Umgang mit dem PerMit-Raster (II)

- ✘ Auswahl geeigneter Verfahren der ***Datenerhebung*** (Methodenmix aus quantitativen und qualitativen Verfahren)
- ✘ Abschätzung benötigter ***Ressourcen*** und erwarteter ***Nebeneffekte***
- ✘ ***Kommunikation*** der PE-Ziele
- ✘ Diskussion der ***Zwischenstände***
- ✘ ***Abweichungsanalyse***, Entscheidungen über weitere Maßnahmen bzw. Ziele

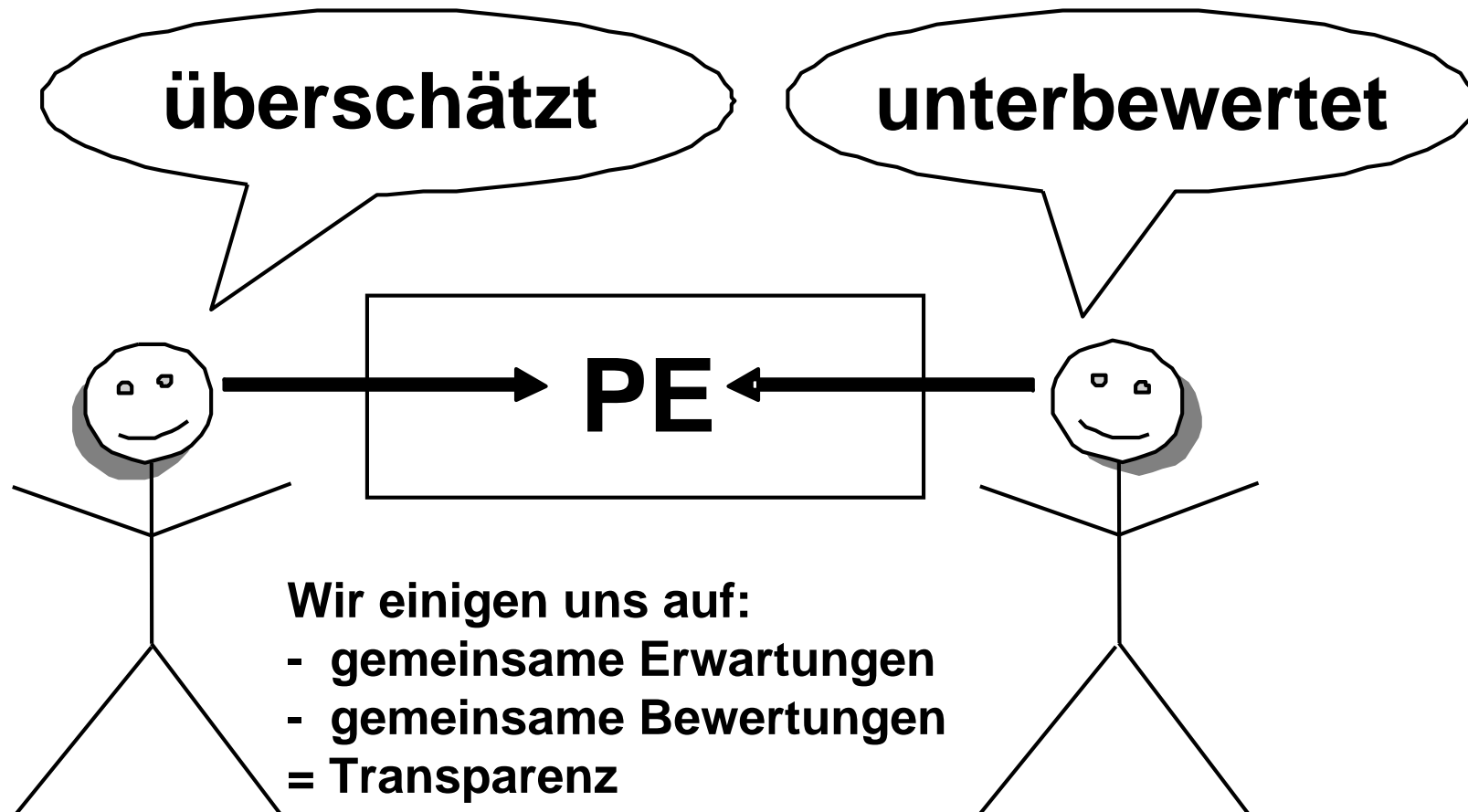


Empfehlungen

- ✘ Kritische ***Distanz*** zu den Messgrößen
- ✘ Anzahl der Messgrößen ***begrenzen***
- ✘ ***Mischung*** quantitativer und qualitativer Messgrößen
- ✘ Gefahr übermäßiger ***Bürokratisierung*** durch Kennzahlen vermeiden
- ✘ angemessenes Verhältnis von ***Erhebungsaufwand*** und Aussagewert



Die Wirkungen von PE sind ...





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



- ✘ Dr. Susanne König, Dr. Mette Rehling
- ✘ UniQu_e – Universitäres Qualitätsmanagement
- ✘ Hochschule Vechta
- ✘ Driverstr. 22 – D-49377
- ✘ Telefon: +49 (44 41) 15-634 bzw. -547
- ✘ E-Mail: susanne.koenig@uni-vechta.de oder: mette.rehling@uni-vechta.de
- ✘ www.uni-vechta.de