

Strategische Empfehlungen zum Personalmanagement

Leitgedanke

Personalmanagement als unternehmerisches Steuerungsinstrument ist dann erfolgreich, wenn es in ein ganzheitliches Unternehmenskonzept eingebunden ist, welches Leitbilder, Strategien, Ziele, Menschen und Unternehmenskultur gleichermaßen entwickelt und aufeinander abstimmt.

A) Die DRK-Führungsgrundsätze verpflichten uns zum Personalmanagement. Im Führungsgrundsatz Nr. 7 heißt es:

„Zu unserer Aufgabe als Führungskräfte gehört auch die gezielte Auswahl sowie die systematische Qualifizierung unserer Helfer und Mitarbeiter im Rahmen unserer Personalentwicklung. So wie wir uns selbst zu eigener Fortbildung verpflichten, ermuntern wir sie zur Weiterentwicklung ihres Wissens und Könnens. Wir erkennen ihre Leistungen an und zeigen ihnen Perspektiven auf. Wir fördern Teamarbeit, Flexibilität und Kreativität sowie die Fähigkeit, über die Grenzen der Aufgabenbereiche hinaus zu denken und zu handeln.“

Eine erneute Beschlussfassung zu dieser normativen Vorgabe ist nicht erforderlich.

B) In Ergänzung zu dieser allgemeinen Verpflichtung muss im DRK ein umfassendes und bedarfsgerechtes Personalmanagement-System für alle hauptamtlichen (aber auch ehrenamtlichen) Mitarbeiter entwickelt werden. Dies umfasst im wesentlichen folgende Elemente:

1. Ziel: Es ist eine umfassende und bedarfsgerechte Personalverwaltung einzurichten.

Erfolgsfaktoren:

- a) Es wird ein Handbuch in elektronischer Fassung (z.B. Lotus-Notes) erstellt, welches Muster für Formulare und Standardschriftwechsel der Personalverwaltung enthält (z.B. Betriebsratsvorlagen, Beurteilungsbögen, Mitarbeitergesprächsprotokolle, Personalfragebögen, Arbeitsverträge, Checklisten, usw.). (Adressat: alle DRK-Gliederungen – Zuarbeit an GS; Zeitraum: erste Muster Ende 98; weitgehende Sammlung Ende 99)
- b) Es wird als bundesweite und/oder regionale Dienstleistung angeboten, die Entgelt-Abrechnungen zentral durchführen zu lassen. (Adressat: Mitgliedsverbände des DRK e.V. [auf Mitgliedsverbands-Wunsch auch GS]; Zeitraum: 2 Jahre)
- c) Entwicklung von kundenorientierten, flexiblen Arbeitszeitmodellen und Bekanntgabe an die anderen DRK-Gliederungen. (Adressat: Beispiel-Modelle durch interessierte DRK-Gliederungen; Zeitraum: 1 Jahr)

- d) Abschluss von Rahmenvereinbarungen mit Softwareherstellern für Personalsoftware (Entgeltabrechnung, Zeiterfassung, Bewerberverwaltung usw.) zum vergünstigten Bezug für alle angeschlossenen DRK-Gliederungen. (Adressat: GS bzw. Mitgliedsverbände des DRK e.V. auf Wunsch von mehreren Mitgliedsverbände des DRK e.V. bzw. mehreren KV; Zeitraum: nach Bedarf)

2. Ziel: Es ist ein umfassendes und bedarfsgerechtes Personalentwicklungssystem einzurichten.

Erfolgsfaktoren:

- a) Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zu den Themen „**Zielvereinbarung**“, „**Zielsetzung**“ und „**Zielerreichung**“. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: beginnend sofort – Abschluss 6 Monate)
- b) Das Mitarbeiterpotenzial wird durch eine systematische Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierung gestärkt und gefördert. Dies geschieht durch Klimaanalysen, das Rotkreuz-Einführungsseminar, durch **Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche, Fördergespräche**, Personalentwicklungspläne, Leistungsbewertungen und Qualitätszirkel. Die kontinuierliche individuelle Förderung wird durch Controlling begleitet und gesteuert. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: erste Instrumente Ende 98 – weitgehende Einführung Ende 99)
- c) **Systematische Qualifizierung der Führungskräfte**, Vermittlung von Instrumenten des Personalmanagements (insbesondere Mitarbeitergespräche) und verbindliche Regelungen, diese Instrumente anzuwenden. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: beginnend sofort – weitgehender Fortschritt 2 Jahre)
- d) Entwicklung und Durchführung von Trainee-Programmen bzw. zeitlich befristete Übertragung von Führungsverantwortung für potenzielle zukünftige Führungskräfte und Bekanntgabe des Programms an die anderen DRK-Gliederungen. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: 1 Jahr)
- e) Instrumente wie Jobrotation, Jobenrichment und Jobenlargement sollen im gesamten Verband ermöglicht werden (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: 2 Jahre)
- f) Durch eine **flexiblere Gestaltung des Tarifvertrages** muss die erforderliche leistungsgerechte Bezahlung sichergestellt werden (z.B. durch Leistungszulagen, Höhergruppierungen, Belohnungssysteme)

3. Ziel: Es ist ein umfassendes und bedarfsgerechtes Personalmarketingsystem einzurichten.

Erfolgsfaktoren:

- a) Es werden präzise Leistungsbeschreibungen der Standardaufgabenfelder sowie Anforderungsprofile für die zu besetzenden Stellen verfasst. Im Anschluss daran findet eine systematische Suche und Auswahl geeigneter Mitarbeiter für die zu besetzende Stelle statt (z.B. über Personalpool). Neben Leistungsorientierung ist eine hohe Identifikation mit dem Verband und Sozialkompetenz notwendig. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: 2 Jahre)
- b) Bei Bewerbungen sollen die Erfahrungen aus ehren- und hauptamtlicher DRK-Tätigkeit (gleich welcher Verbandsebene) berücksichtigt werden. Bei gleicher Eignung sind Teilnehmer von einschlägi-

gen DRK-Akademie-Veranstaltungen (längerfristigen Qualifizierungsmaßnahmen) besonders zu berücksichtigen. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: sofort)

- c) Es werden Standards für Einstellungsverfahren entwickelt. (Adressat: alle DRK-Gliederungen – Zusammenarbeit an GS; Zeitraum: 1 Jahr)
- d) Es werden Anforderungsprofile für LGF, KGF sowie für Vorstandsmitglieder und langfristig für alle Führungskräfte entwickelt. Strategische, soziale und kommunikative Führungskompetenz hat hierbei eine vorrangige Bedeutung. (Adressat: alle DRK-Gliederungen – Zusammenarbeit an GS; Zeitraum: 2 Jahre)
- e) Zur Förderung, Entwicklung und langfristigen Bindung an den Verband wird für hoch qualifizierte Nachwuchskräfte ein „Nachwuchs-Pool“ eingerichtet, der alle Gliederungen des Verbandes bedient. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: 2 Jahre)

4. Ziel: Es ist ein umfassendes und bedarfsgerechtes Personalcontrolling einzurichten.

Erfolgsfaktoren:

- a) Entwicklung von Kennzahlen (z.B. Fluktuation, Betriebszugehörigkeit, variable und fixe Kosten pro Mitarbeiter, Voll- und Teilzeitkräfte). (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: erste Kennzahlen umgehend – weitgehende Nutzung der Kennzahlen: 2 Jahre)
- b) Ständiger Soll-Ist-Vergleich zwischen den zu erbringenden Leistungen, dem vorhandenen Personal sowie den zur Verfügung stehenden Mitteln. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: 1 Jahr)

Übergreifende Empfehlungen zur Umsetzung des Personalmanagement-Systems in die DRK-Praxis

Erfolgsfaktoren:

- a) Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse zum Personalmanagement im DRK. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: 2 Jahre)
- b) Entwicklung und Förderung einer den DRK-Führungsgrundsätzen entsprechenden Kultur, „einer geistigen Haltung“, in Bezug auf die Umsetzung von Personalmanagement. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: beginnend sofort – weitgehende Erreichung 1 Jahr - laufende Verbesserungen)
- c) Zur Realisierung dieser Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind jährlich mindestens **3,5% der Lohn- und Gehaltskosten** in die Personalkosten einzuplanen. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: laufend)
- d) Schaffung von **Dienstleistungszentren** im Generalsekretariat und in den Mitgliedsverbänden des DRK e.V., die die Untergliederungen bei der Umsetzung und Implementierung von Personalmanagement unterstützen. Diese Dienstleistungen können gegen Bezahlung abgerufen werden. In einem zweiten Schritt sollen auch in (größeren) Kreisverbänden personelle Ressourcen für die Entwicklung der Mitarbeiter/-innen bereitgestellt werden (Einstellung von Personalentwicklern). (Adressat: Mitgliedsverbände des DRK e.V. und GS; Zeitraum: 2 Jahre)

- e) Es sollen zwischen den Personalverantwortlichen bundesweit und innerhalb der Mitgliedsverbände des DRK e.V. regelmäßige **Personalleiterrunden** stattfinden, in denen Erfahrungen ausgetauscht, strategische Fragen des Personalmanagements diskutiert sowie aktuelle fachliche Entwicklungen erörtert werden. (Adressat: Mitgliedsverbände des DRK e.V. und GS; Zeitraum: beginnend sofort – innerhalb eines Jahres überall)

- f) Informationsaustausch über alle notwendigen Instrumente des Personalmanagements (Planung, Ergebnisse, Umsetzung) zwischen allen DRK-Gliederungen als Anregung oder Muster für die Gliederungen, die noch nicht so weit fortgeschritten sind. (Adressat: alle DRK-Gliederungen; Zeitraum: ab sofort)

[Redaktionelle Anmerkung: Die strategische Empfehlungen zum Personalmanagement sind Mitte der 1990-er Jahre im Rahmen des Zukunftsprogramms beschlossen, aber nie gesamtverbandlich umgesetzt worden.]