



Den Zeitenwandel managen

Veränderungskompetenz – ohne diese zentrale Fähigkeit können öffentliche Verwaltungen die Umbrüche der nächsten Jahre nicht bewältigen. HR-Experten aus den Landesverwaltungen von Berlin und Niedersachsen sowie der Stadtverwaltung Wiesbaden diskutierten mit Beratern über machbare, wünschenswerte und zwingend erforderliche Personalmaßnahmen.

Dass sich die Rahmenbedingungen des Personalmanagements im öffentlichen Sektor von denen der Privatwirtschaft sehr unterscheiden, ist – bei allen ähnlich gelagerten HR-Herausforderungen – eine Binsenweisheit. Häufig vergessen und kaum ange-

sprochen wird dabei aber eine grundlegende Verschiedenheit, die großen Einfluss auf die Personalstrategie hat: Während die Ziele der Privatwirtschaft auf Wachstum und Gewinnsteigerung ausgerichtet sind, sind die Unternehmensziele der Verwaltung durch die Wahrnehmung staatlicher Aufgaben bestimmt, wie beispielweise die Sicherstellung von öffentlicher Infrastruktur, Umweltschutz, Bildung, öffentlicher Ordnung und Sicherheit.

Deshalb trifft beispielweise der demografische Wandel die öffentliche Verwaltung intern nicht nur in ihrer Funktions- und Leistungsfähigkeit, sondern sie muss auch ihre Aufgaben verändern und anpassen – idealerweise nicht parallel zur Bevölkerungsentwicklung, sondern proaktiv handelnd. Doch wie und in welchem Umfang? Zwar verfügen viele Verwaltungen über sehr

genaue Demografieanalysen, die ihnen aufzeigen, was auf sie selbst zukommt, wie viele Mitarbeiter, also Kompetenz und Expertise, in den nächsten zehn Jahren durch das Erreichen der Altersgrenzen verloren gehen und welche zu ersetzen sind. Diese Fragen sind für Henning Dreyer, stellvertretender Referatsleiter beim Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport, leicht zu beantworten. Aber: „Was wir nur erahnen können: Wie werden sich Gesellschaft und Bevölkerung in zehn, 20 oder 30 Jahren tatsächlich entwickelt und verändert haben?“ Weitere Variablen tauchen auf: Wie hoch und wie stabil fällt die Zuwanderung aus? Wie und in welchem Umfang kann und muss künftig die Grundversorgung auf dem Land sichergestellt werden, wenn die Einwohner zunehmend in die Ballungsräume abwandern? Wie verändern die sich vermehrt



Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierte die Expertenrunde.

abzeichnenden Fusionen von Gemeinden und Landkreisen auch die Verwaltungslandschaft? „Die Antworten auf genau diese Fragen sind es aber, die im Wesentlichen auch das künftige Gesicht, die Struktur und Aufgaben, aber eben auch Menge und Gliederungen des Personalkörpers von Verwaltungen bestimmen“, so Dreyer.

Zukunftsszenarien

Diese ungeklärten Perspektiven machen die Personalplanung im öffentlichen Sektor ungleich schwieriger als in der freien Wirtschaft. „Welche Aufgaben bleiben in der Verwaltung, welche kommen neu hinzu und welche wird man abgeben müssen?“, so fasst Bernhard Langanki, Leiter Personal- und Organisationsamt der Stadt Wiesbaden, die Herausforderung zusammen. Von der Beantwortung dieser Fragen hängen die künftigen Aufgabenstellungen und Bedarfe ab.

Bevor eine Personalstrategie entwickelt wird, müsste deshalb eine Geschäftsstrategie sowie ein Organisationskonzept vorgeschaltet werden, rät Dr. Sebastian Muschter, Co-Leiter Public Sector Practice bei McKinsey. Basisdaten über die Bevölkerungsentwicklung könnten in einigen Bereichen Klarheit über den Aufgabenkatalog der Verwaltung der Zukunft bringen. Welche Aufgabenbereiche vergrößern sich, beispielsweise durch die Zuwanderung, welche schrumpfen oder fallen weg? Wo werden sich die Kunden befinden, über welche Kanäle sollen sie angesprochen werden – über Ämter, Callcenter, online? Bei den Überlegungen müssten ebenso auch die Fähigkeiten und Anforderungen an das Personal im Mittelpunkt stehen, denn die Arbeit in Ämtern und Behörden werde sich stark wandeln.

Doch ob die Zukunftsprognosen tatsächlich immer eintreffen, wie die Forscher prophezeien, bleibt letztlich immer mit einem Stück Unsicherheit behaftet.

Rekrutierung im Mittelbau klappt

Während die Unwägbarkeit des zukünftigen Personalbedarfs die Strategien beschäftigt oder beschäftigen sollte, muss die Verwaltung aktuell an anderer Stelle ihre Personalprobleme lösen: beim Fachkräfte-



„Viele tarif- und dienstrechtliche Regelungen stehen Stellenbesetzungen im Leitungsbereich entgegen, wir brauchen flexiblere Regelungen.“

Bernhard Langanki, Leiter Personal- und Organisationsamt, Landeshauptstadt Wiesbaden



„Wir müssen dafür sorgen, dass Vorgesetzte nicht an den umfassenden Erwartungen scheitern, und organisationsstrukturell wie auch kulturell entsprechende Freiräume schaffen.“

Henning Dreyer, stellv. Referatsleiter Personal, Landesministerium für Inneres und Sport, Niedersachsen

mangel. Ob und wie der öffentliche Sektor bereits eine Lücke bei Azubis, Facharbeitern oder Fach- und Führungskräften spürt, ist von Größe und Typ der Verwaltung ebenso anhängig wie von Region und Berufsbildern. So hat das Land Berlin eindeutig Standortvorteile. Die Hauptstadt ist nach wie vor sehr attraktiv und „in der gehobenen und höheren Funktionsebene haben wir aktuell keine Rekrutierungsprobleme“, berichtet Joachim Eckert, Landesprojektleiter E-Recruiting/Beschäftigtenportal bei der Berliner Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Hingegen sei es mittlerweile schwierig, gute Bewerber für die mittlere Funktionsebene zu finden – vor allem im Bereich der Azubis. Hier würden sich viele Abiturienten bewerben, die eine Doppelstrategie fahren und zum späteren Zeitpunkt – trotz Einstellungszusage – wieder abspringen. Dadurch geraten Bewerber mit mittlerem Schulabschluss, die in den Testverfahren etwas schlechter abschneiden, ins Hintertreffen. Eine Maßnahme, um die Attraktivität der Ausbildung für Abiturienten zu steigern, hat das Land jetzt ergriffen: Bisher wurden Azubis nach ihrem Abschluss nur befristet

beschäftigt, nun können sie unter bestimmten Bedingungen dauerhaft übernommen werden. Außerdem müsse darüber nachgedacht werden, „schwächeren Schulabgängern ganz gezielt eine Chance zu geben“, so Joachim Eckert, „indem wir beispielsweise den Schwierigkeitsgrad bei den Eignungstests absenken.“

Dies beurteilt Bernhard Langanki, Stadt Wiesbaden, ähnlich: Rund 1900 Bewerbungen auf Ausbildungsplätze erhält die Landeshauptstadt jährlich, doch die Qualität der Bewerbungen lasse kontinuierlich nach. Die Stadt nutzt zur Vorauswahl standardisierte psychologische Einstellungstests, „hier müssen wir aber bei den Anforderungen Abstriche machen und auch auf Bewerber zurückgreifen, die mit Einschränkungen geeignet sind“.

Entgelt und attraktive Karrieremodelle

Am anderen Ende der Verwaltungsorganisation, also bei Führungspositionen und Fachkräften wie im medizinischen oder IT-Bereich, behindert vor allem die Gehaltsfrage eine erfolgreiche Personalgewinnung.

Auch wenn das Gehalt, wie unzählige Studien nahelegen, nicht die das wichtigste Motiv bei der Wahl einer Stelle ist, so reicht als „Entschädigung“ Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit vielen nicht mehr aus. Engpässe entstehen durch Konkurrenz zu privaten Arbeitgebern, weil die Einstiegsgehälter nicht mit denen in der Privatwirtschaft vergleichbar sind. „Es muss sich etwas ändern“, wünscht sich Bernhard Langanki, Stadt Wiesbaden. „Viele tarifrechtliche und dienstrechtliche Regelungen stehen einer flexiblen Steuerung entgegen.“ Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sei es notwendig, zu flexibleren und motivationsfördernden Regelungen zu kommen. Dass „dringend und zeitnah kreative und individuelle Lösungen“ erforderlich sind, bekräftigt auch Henning Dreyer vom Niedersächsischen Innenministerium: „Wir werden uns ein Stück weit aus den bisher recht starren Entgeltstrukturen und Bezahlmechanismen von Verwaltungen lösen müssen, um mithalten zu können.“ Doch Gehalt ist nicht der einzige Hebel, der bewegt werden kann. So wurde im Land Niedersachsen zum Beispiel bereits vor Jahren der mittlere Dienst in der Polizei abgeschafft. Das Land bildet in diesem Berufsfeld nur noch für den gehobenen und höheren Dienst aus und hat „sehr positive Erfahrungen“ damit gemacht: Anerkennung der berufsbedingten besonderen Anforderungen der Polizei, ein Imagegewinn und eine attraktive Basis für eine Karriere in dieser Fachverwaltung, auch unter materiellen Gesichtspunkten. Das Ergebnis: „Auch aus anderen Bundesländern haben wir ein hohes Bewerberinteresse und einen sehr guten Zulauf.“ Anders als bei den Beamten der allgemeinen Verwaltung, so Dreyer. Deshalb beginnt Niedersachsen zurzeit, bereits Studierenden Stipendien anzubieten, um ihnen „eine Karriere im Landesdienst schmackhaft zu machen“ und eine frühzeitige Bindung an den künftigen Arbeitgeber zu erreichen.

Selbstdarstellung im Verborgenen

Dass eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung eine optimale Vermarktung des Arbeitgebers erfordert, ist den meisten öffent-



„ In einigen Bereichen haben wir durch die Einführung des E-Recruiting-Systems Effizienzgewinne von über 50 Prozent erzielt.

Joachim Eckert, Landesprojektleiter E-Recruiting/Beschäftigtenportal, Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Berlin

lichen Institutionen bewusst, auch wenn es an der Umsetzung oft scheitert. Doch letztlich erwarten Bewerber heute, dass sie umworben werden – ob auf Jobmessen oder im Internet. Dies beginnt mit der Karriere-Website sowie der „flächendeckenden“ Verbreitung der offenen Stellen. Hier gelten noch nicht die gleichen Standards wie in der Privatwirtschaft. Viele Institutionen „verstecken“ die Rubrik Personal, nach dem Link „Karriere“ müssen Interessierte lange suchen und „dann finden sie nur die oft schlichte Stellenanzeige ohne Informationen zum Arbeitgeber“. Dies erlebt Harry Doberer, Geschäftsführer der Werbeagentur Kunze, häufig und wünscht ein anderes Bewusstsein der Arbeitgeber, sodass „wenigstens die Basisinformationen schnell und leicht auffindbar sind“. Auch sollte die Bewerbung über E-Mail oder ein Bewerbermanagementsystem eigentlich selbstverständlich sein.

Doch herkömmliche Stellenbeschreibungen sind wenig hilfreich, um die passenden Talente anzusprechen und zu begeistern; ebenso „beeindruckt“ es Bewerber negativ, wenn Wochen vergehen, bevor man eine Antwort erhält. In der Recruiting-Praxis macht Wolfgang Weber, Director Sales and Marketing von der Königsteiner Agentur, jedoch genau diese Erfahrungen. Die Stärken des Arbeitgebers „öffentliche Verwaltung“ müssten besser und anders kommuniziert werden, lautet sein Rat und er verrät: „Die öffentliche Verwaltung hat überall dort Erfolg im Recruiting, wo es mutige Vorreiter gibt. Mitarbeiter, die Prozesse verändern, die innerhalb der Verwaltungsvorschriften bis an die Grenzen der Möglichkeiten gehen.“

Und Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeitgebermarke beschäftigen und herausarbeiten, was ihr Arbeitgeber für Stärken besitzt, die ein privatwirtschaftliches Unternehmen vielleicht nicht hat.

„Luft nach oben“ in Bezug auf Darstellung und Eigenwerbung registriert auch Dr. Matthias Schuster von Vivento Interamt. Der öffentliche Dienst müsse sich als Arbeitgeber nicht hinter der Privatwirtschaft verstecken. Im Gegenteil: Schnelle Entwicklungspfade, flexible Arbeitszeiten sowie Work-Life-Balance seien starke Argumente für die Verwaltungen sowie die Möglichkeiten, sich sinnvoll in unserer Gesellschaft einzubringen.

Antiquierte Papierbewerbung

„Viel Luft nach oben“ liegt auch im Thema Prozessmanagement. Vergleicht man Recruiting-Projekte im öffentlichen Sektor mit denen der Privatwirtschaft, dann fällt eine große Differenz auf: Die Privatwirtschaft stellt sich beim Thema Personalgewinnung wie eine Vertriebsorganisation auf, erläutert Matthias Tandler, Geschäftsführer von Sage HR. Es werde genau gemessen, wie hoch die Klickrate ist, wie viele Bewerbungen eingehen, welche Jobportale gut funktionieren. „In der freien Wirtschaft geht es heute zum Teil um Stunden, um qualifiziertes Personal zu sichern.“ Wochenlang auf Rückmeldungen oder ein Erstgespräch zu warten, schreckt Bewerber ab, es sei denn, sie wollten unbedingt im öffentlichen Sektor arbeiten. Gerade die heutigen 20- bis 30-jährigen Bewerber erwarteten moderne Bewerberprozesse über die Weblösungen. Doch der öffentliche



„ Der öffentliche Dienst muss sich als Arbeitgeber nicht hinter der Privatwirtschaft verstecken; schnelle Entwicklungspfade, flexible Arbeitszeiten sowie Work-Life-Balance sind starke Argumente für die Verwaltungen.

Dr. Matthias Schuster, Sprecher der Geschäftsführung, Vivento Interamt, Deutsche Telekom AG



„ Wenn sich der öffentliche Sektor im Recruiting auf seine Prozesse konzentriert, kann er im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter mit der Privatwirtschaft bestehen.

Matthias Tandler, Vorstand, Sage HR Solutions AG

Dienst ist oft noch auf Papierverfahren eingestellt und „Verwaltungen mit einer geringen Anzahl von Bewerbungen pro Jahr spüren keinen entsprechenden Handlungsdruck, auf elektronische Prozesse umzustellen“, weiß Tandler aus Kundenprojekten. Auf die Bewerber wirkt das alles antiquiert, wodurch Bewerbungen ausbleiben. Ein Umdenken müsse stattfinden: Wenn der öffentliche Sektor sich mehr auf seine Prozesse konzentriert, könne er im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter punkten. Doch an diesem Punkt verschließen viele Verwaltungen noch ihre Augen.

Recruiting-Prozesse: Highspeed statt Schnecke

Anders das Land Berlin mit seinen über 100 000 Beschäftigten, das sich mit der Verbesserung der Recruiting-Prozesse bereits beschäftigt hat und in verschiedenen Verwaltungsbereichen seit längerer Zeit Online-Bewerbungsverfahren einsetzt, um die Kommunikations- und Einstellungsprozesse zu beschleunigen. Seit drei Monaten werden die verschiedenen IT-Systeme durch ein landeseinheitliches Verfahren abgelöst. So hof-

fen die Einstellungsbehörden die sehr hohen Fallzahlen – jährlich über 35 000 Bewerbungen – noch besser in den Griff zu bekommen. Die Resonanz auf das neue System sei sehr gut, berichtet Joachim Eckert und rät, sich flexibel aufzustellen: „Einzelplatzlizenzen für die Softwarenutzung sind kostspielig und lohnen sich häufig nicht.“ Sehr gute Erfahrung hat er mit Software as a Service (SaaS) gemacht. Eine standardisierte Webapplikation ließe sich leichter ausrollen, zudem sei das Investitionsrisiko bei einer „Mietsoftware“ nicht so hoch. Falls erforderlich, könne der Anbieter nach zwei bis drei Jahren auch wieder gewechselt werden. Bis Ende 2016 soll das neue System schrittweise auf alle Behörden des Landes Berlin ausgerollt werden. Zunächst profitieren die Nachwuchskräfte von dem optimierten Verfahren. „In einigen Bereichen haben wir mittlerweile ein Hochgeschwindigkeits-Recruiting mit Effizienzgewinnen von über 50 Prozent.“

Nicht nur große Arbeitgeber des Bundes und der Länder, auch öffentliche Arbeitgeber mittlerer Größe denken über den Einsatz von Bewerbermanagementsystemen nach,

lautet die Erfahrung von Harry Doberer, Kunze. Selbst in kleineren Kommunen mit geringerem Bedarf verspricht der Einsatz einige Vorteile. Da die Mitarbeiter oft keine Recruiting-Profis sind, sei technische Unterstützung hilfreich: „Bearbeitungs- und Reaktionszeiten werden reduziert, die Bearbeitung wird generell vereinheitlicht und professionalisiert bis hin zum Berichtswesen und der internen Kommunikation.“

Vorsichtige Annäherung

Weitere Argumente für den Einsatz von IT-basierten Lösungen nennt Matthias Schuster von Vivento Interamt: Verwaltungen könnten „schneller am heiß umkämpften Fachkräftemarkt agieren“, Kostenvorteile würden ausgeschöpft und auch eine fehlerfreie Qualität unter Wahrung der verbindlichen Vorschriften gewährleistet. Ein Beispiel: Die Integration von anonymisierten Bewerbungsverfahren werde gerade im öffentlichen Dienst in vielen Verwaltungen diskutiert und in Teilen schon eingesetzt.

Dass die Anfragen zunehmen, beobachtet auch Erhard Dietrich, Key-Account-Manager bei der Veda GmbH, die HR-Softwarelösungen entwickelt und anbietet. Die Anforderungen würden auch genau definiert, aber die Entscheidungsprozesse seien nach wie vor schwierig. „Wir wünschen uns Ideenführer, die das Thema vorantreiben“, denn der öffentliche Dienst stehe bei der Mitarbeitersuche vor den gleichen Problemen wie andere Arbeitgeber. Gute Mitarbeiter haben die freie Wahl des Arbeitsplatzes und entscheiden sich für das attraktivste Gesamtpaket. „Fatal, wenn schon der erste Eindruck, der Bewerbungsprozess, negativ ist.“ Ein gutes, mobil-fähiges Karriereportal und softwaregestützte Prozesse, die auch die Sachbearbeiter entlasten, sollten zum Standard gehören.

Wo die Zielgruppen ansprechen?

An Onlineportalen führt auch im öffentlichen Sektor kein Weg mehr vorbei. Bei der Rekrutierung von Fachkräften sind „Online-Stellenbörsen längst vorneweg“, betont Matthias Schuster von Vivento Interamt. Auszubildende, Führungsnachwuchs ebenso wie



„ Beim Recruiting hat die öffentliche Verwaltung überall dort Erfolg, wo es mutige Vorreiter gibt, die Prozesse verändern und die Arbeitgebermarke herausarbeiten.“

Wolfgang Weber, Director Sales & Marketing, Königsteiner Agentur GmbH



„ Eine zukunftsorientierte Verwaltungsstruktur erfordert viel Flexibilität von der Verwaltung und vom Personalwesen, um die Chancen der Pensionierungswelle richtig zu nutzen.“

Dr. Sebastian Muschter, Co-Leiter Public Sector Practice, McKinsey Company

Spezialisten nutzten das Internet als erste Orientierung über den Arbeitsmarkt, aber auch, um sich gezielt auf offene Stellen zu bewerben. Gemessen am Preis-Leistungs-Verhältnis seien Online-Jobbörsen das Mittel der Wahl, bekräftigt auch Harry Doberer. Sie sollten bei keiner Medienauswahl fehlen, gerade für die jüngeren, technik- und IT-affine Zielgruppen gäbe es hierzu keine Alternativen. Wichtig sei jedoch, dass die Stellenanzeigen, ob nun auf externen Stellenportalen oder der eigenen Website, über mobile und stationäre Endgeräte optimal und nutzerfreundlich angezeigt werden. Auch Printanzeigen haben eine Relevanz, so Doberer, beispielweise um sehr erfahrene Führungskräfte und Fachkräfte in einigen Fachdisziplinen wie im klinischen Bereich anzusprechen.

Wolfgang Weber von Königsteiner rät, bei der Belegung der Rekrutierungskanäle auch andere Maßnahmen auszuprobieren, wie eine Google-AdWords-Kampagne, um die Vorteile des öffentlichen Sektors bei der Zielgruppe besser zu platzieren. Vorausgesetzt, die Karriereseite sei „State of the Art“. Da gerade die Generation Y und nachwach-

sende Jahrgänge mit digitalen Medien geradezu virtuos umgehen, sei es „nur konsequent, dass auch Mobile Recruiting ausgebaut wird“, fordert Matthias Schuster. Dies gehöre zu einer zielgruppengerechten Ansprache, denn die Nachwuchskräfte setzten Applikationen ebenso wie Social-Media-Anwendungen mittlerweile als Standard bei modernen Arbeitgebern voraus. Eine ähnliche Auffassung vertritt Königsteiner-Experte Wolfgang Weber. Informationen über einen Arbeitgeber und mögliche Stellen würden zum großen Teil schon mobil abgerufen, aber die Bewerbung an sich finde in den meisten Fällen in den eigenen vier Wänden statt. Die Aufforderungen, die Karriere-Websites und Homepages mobilfähig zu machen, gelten für den öffentlichen Sektor gleichermaßen wie für die Privatwirtschaft.

Zu langsam für Mobile Recruiting

Doch wie modern kann Recruiting im öffentlichen Sektor sein? Problematisch sind die Prozesse, die nach dem Eingang der Bewerbung folgen, wendet Bernhard Langanki, Stadtverwaltung Wiesbaden, ein. „Wir können hier nicht so schnell werden wie die

Privatwirtschaft, weil unsere Auswahlprozesse komplett anders funktionieren.“ Sich über Smartphone schnell zu bewerben, möge zwar zeitgemäß sein, stehe aber nicht im Einklang mit den Prozessen dahinter, was „bei Kandidaten dann schnell zu Frust führen kann“.

Eine Untersuchung in einem Berliner Bezirksamt hat ergeben, dass die Besetzung von Planstellen im herkömmlichen Verfahren durchschnittlich 126 Tage dauert, durch den Einsatz des E-Recruiting-Systems wird eine Verkürzung auf deutlich unter 100 Tage erwartet. Doch bei aller Schnelligkeit ist irgendwann eine Grenze nach unten erreicht, stellt Joachim Eckert, Land Berlin, fest: „Bewerber, die gezielt im öffentlichen Sektor arbeiten wollen, nehmen in Kauf, wenn es etwas länger dauert, vorausgesetzt, dass der Verfahrensstand immer kommuniziert wird.“

Software für HR

Zu den Bereichen, in denen HR schon Software einsetzt, zählen Entgeltabrechnung und Zeiterfassung. Aber auch Self-Service-Portale, Workflow-Management, das Outsourcing von Software oder HR-Dienstleistungen werden rege nachgefragt, berichtet Erhard Dietrich, Key-Account-Manager bei Veda. Allerdings fehle noch eine „Vision“ für die Personalarbeit von morgen. Software sei nicht mehr nur „Arbeitsmittel“. Die sogenannte digitale Transformation verändere die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. „Wir brauchen Personaler, die ‚digital‘ denken, sowohl in Bezug auf die Prozesse in der Personalentwicklung als auch auf Rahmenbedingungen für modernes Arbeiten und das Zusammenarbeiten der Mitarbeiter.“

Anders als noch vor wenigen Jahren sind nicht nur das Personalamt, sondern auch die Mitarbeiter und Führungskräfte über Self Services Anwender von HR-Software, stellt Matthias Tandler fest. Sie erfassen Arbeitszeiten, beantragen Urlaub, drucken Lohnscheine. Optimierungsbedarf sieht man bei Sage HR aktuell insbesondere in den Bereichen Talent Management und Recruiting, damit HR schneller wird und Daten

besser verteilen kann. „Die Technik ist da, aber es müssen auch die Prozesse dementsprechend angepasst und Workflows verbessert werden.“ Dabei sei ihm durchaus bewusst, dass der „Erstaufschlag“ mit einer genauen Analyse der bestehenden Arbeitsschritte und Zuständigkeiten mühselig sein kann. Doch belohnt würden diese Mühen nachhaltig „mit wesentlich effizienteren Prozessen und letztlich auch kürzeren Reaktionszeiten“.

Ein Plädoyer für Führungskräfte

Steht die Welt der Verwaltung für formale Hierarchien und starre Führungskultur, sprechen in der Privatwirtschaft derzeit alle von der „Demokratisierung der Arbeit“. Wenn auch dieser Slogan noch nicht ausreichend mit Inhalt ausgefüllt ist, so darf trotzdem vermutet werden, dass Selbstverwirklichung und große Entscheidungsspielräume nicht zu den charakteristischen Attributen der Berufsausübung im öffentlichen Sektor zählen. Dennoch hat sich etliches in der Arbeitskultur der Verwaltung geändert, etwa „im Binnenverhältnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten“, betont Henning Dreyer, Innenministerium Niedersachsen, und beschreibt den Ist-Zustand: Vorgesetzte nehmen zunehmend die Rolle eines Partners ein, der weniger Kontrolle ausübt, sondern eher ergebnis- und teilhabeorientiert führt. „Gemeinsame Ziele und partnerschaftliche Problemlösungen sind heute zunehmend die selbstverständliche Basis für das berufliche Miteinander.“

Allerdings führe dies nicht selten auch zu einer Überforderung der Führungskräfte. Sie stehen am Ende der Kette, sollen ständig verfügbar sein, müssen permanent neue Aufgaben bei gleichzeitig sinkenden Ressourcen und zunehmendem zeitlichen Druck bewältigen – ebenso wie die berechtigt hohen Erwartungen der Mitarbeiter und deren wachsende Ansprüche an die persönlichen und sozialen Kompetenzen ihrer Führungskräfte. „Wir müssen dafür sorgen, dass Vorgesetzte das alles auch noch leisten können und nicht selbst an diesen umfassenden Erwartungen scheitern.“ Es brauche „sowohl organisationsstrukturell als auch kulturell entsprechende Freiräume“. Das beschriebene Spannungsfeld sei ein noch immer unterschätztes und nicht hinreichend beachtetes Problem, mahnt Dreyer an.

Neue Karrierewege schaffen

Bislang war im Großen und Ganzen die Arbeit des Personalamtes getan, wenn der Arbeitsvertrag mit dem Mitarbeiter geschlossen wurde. Das hat sich geändert, weil Personal- und Talententwicklung sowie Mitarbeiterbindung viel wichtiger werden, sagt McKinsey-Experte Sebastian Muschter und argumentiert: „Eine Verwaltungskarriere ist nicht mehr unbedingt eine Lebensentscheidung“, gerade für die Besten oder die mit den gesuchtesten Fähigkeiten nehme die Bedeutung einer Beamtenposition mit Arbeitsplatzsicherheit ab, sobald sie ihren Marktwert spüren könnten.

Finanziell werde die Verwaltung nicht mithalten können, aber dennoch liege hier eine große Chance: „Wir müssen raus aus dem Senioritätsprinzip und statt mit Geld und Sicherheit auch mit früher Ver-



„ Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, sie braucht in der öffentlichen Verwaltung Personaler, die ‚digital‘ denken.

Erhard Dietrich, Key Account Manager, Veda GmbH



„ Die Möglichkeit, sich per E-Mail oder über ein Bewerbermanagementsystem zu bewerben, sollte selbstverständlich sein. Es braucht ein anderes Bewusstsein des Arbeitgebers.

Harry Doberer, Geschäftsführer, Werbeagentur Kunze

antwortung ‚bezahlen‘. Die Bundeswehr mache vor, wie es funktioniert: Sie kombiniert ein bezahltes Studium und frühe Führungserfahrung mit einer Verpflichtung auf Zeit. Seine Empfehlung: Auch andere öffentliche Arbeitgeber können ähnliche Angebote aufsetzen, zum Beispiel eine Kombination mit Teilzeit- oder Pausenphasen für junge Mitarbeiter, die eine Familie gründen. Auch die Karrieremodelle könnten flexibler sein: Projektkarrieren und Fachexperten-Karrieren sowie mehr Durchlässigkeit zwischen Laufbahnen erleichterten die Personalgewinnung. Auch Nachwuchsführungskräfte oder Projektmitarbeiter auf Zeit zu gewinnen oder vielleicht für ein bis zwei Jahre an die Privatwirtschaft „auszuleihen“, sei machbar, aber noch fehlen Vorreiter.

Zügel Hebel ansetzen

Die Aufgaben der Verwaltung in 15 Jahren vor Augen zeigen sich drei Baustellen, an denen HR unmittelbar beteiligt ist oder sein sollte. Baustelle Nummer eins: „Prozesse sind der Dreh- und Angelpunkt, doch Prozessmanagement steht in der öffentlichen Verwaltung insgesamt noch sehr am Anfang“,

bemerkt Joachim Eckert, Land Berlin. Professionelles Veränderungsmanagement sei vielerorts nicht institutionalisiert, von einer offensiv-konstruktiven Fehlerkultur sei die öffentliche Verwaltung noch weit entfernt. Im Bereich E-Recruiting „konnten wir in Berlin einen guten Weg eingeschlagen, weil der Veränderungsdruck von den Beschäftigten aktiv angegangen wurde und auch top-down die notwendige Unterstützung gegeben ist.“ Baustelle Nummer zwei: Den Change bewältigen. „Ausgeprägte Veränderungskompetenz, und zwar auf allen Ebenen und bei allen Mitarbeitern, ist die wesentliche und erfolgskritische Fähigkeit, die es Verwaltungen auch zukünftig ermöglichen kann, sich auf zunehmend rapide und komplexe Entwicklungen in der Gesellschaft, der Lebens- und der Arbeitswelt und den damit verbundenen Anforderungen einzustellen“, resümiert Henning Dreyer vom Innenministerium Niedersachsen. Nur so könne die Verwaltung den Erwartungen und dem gesellschaftlichen Auftrag auch weiterhin erfolgreich gerecht werden. „Verwaltung ist nun mal kein Selbstzweck, sie ist und bleibt – mehr denn je – Dienstleister für die Bürge-

rinnen und Bürger in unserem Land“. Baustelle Nummer drei: der Umbau der Verwaltung. Die Verwaltungsstrukturen zwischen Kommunen, Ländern, Bundesbehörden und den verschiedenen Bundesressorts stehen nicht im Einklang mit den Bedürfnissen der Bürger. McKinsey hat in einer Studie analysiert, auf welchem Platz Deutschlands Bürgerfreundlichkeit im E-Gouvernement international rangiert: Die Ergebnisse sind nicht erfreulich und der Abstand zu anderen Ländern wird größer. Verwaltungen müssten in den nächsten Jahren strukturübergreifend durchgängige Angebote schaffen. Dies erfordert viel Flexibilität von der Verwaltung und vom Personalwesen. Sebastian Muschter, McKinsey: „Ich wünsche mir, dass viele Behörden auch in der Konsolidierung und Modernisierung der Verwaltung vorangehen, zum Beispiel ihre Personaladministration, das Finanzwesen oder ihre Rechenzentren behördenübergreifend zusammenführen – nicht Knall auf Fall, aber gleitend.“

Die Politik sensibilisieren

Für die Bedeutung einer zukunftsorientierten Verwaltungsstruktur und der damit benötigten neuen Fähigkeiten muss aber die Politik noch sensibilisiert werden. Die vielen „Doppelspurigkeiten“ in der Verwaltung könne sich der Staat nicht leisten, und er schaffe es aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels auch nicht, die zentralen Stellen adäquat zu besetzen. Muschter appelliert in Anbetracht der drohenden Pensionierungswelle zu handeln, damit die Chance nicht verspielt werde, „Organisationsstrukturen, Aufgaben und Fähigkeiten neu zu definieren, in die man in den nächsten Jahren hineinwachsen kann“.

Eine Herkulesaufgabe liegt vor dem Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Es muss gleich zweimal den Change bewältigen: nämlich intern die Strukturen anpassen, um den Ansprüchen eines modernen Personalmanagements gerecht zu werden, und gleichzeitig veränderungsbereit die zukünftigen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltungen meistern, die nur bedingt vorhersagbar sind.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz