



Den Kompass neu ausrichten

Die Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung befindet sich im Wandel. Vor allem die demografische Entwicklung zwingt zur Neujustierung zentraler HR-Instrumente. Wie ein zeitgemäßes HR-Management bei Behörden aussehen sollte, diskutierten HR-Experten auf Einladung der Zeitschrift „Personalwirtschaft“.

Weil seit Jahrzehnten im öffentlichen Sektor das Spar-Diktat herrscht, galten Mitarbeiter lange nur als Kostenfaktor. Nun setzt sich in der Breite die Erkenntnis durch, dass die wichtigste Ressource der öffentlichen Verwaltung eben genau ihr Personal ist. Damit stehen viele Verwaltungen vor einem gewaltigen Problem: Die Erwartungen von Bürgern und Wirtschaft an moderne Behörden steigen. Doch gleichzeitig fehlen vielerorts hoch qualifizierte Mitarbeiter. Demografiebedingte Umwälzungen müssen bewältigt werden, personalwirtschaftliche Instrumente sind veraltet und die öffentliche Einnahmeentwicklung steht einem modernen Personalmanagement oft im Wege.

Der Druck zum Handeln, den kommunale Verwaltungen gegenwärtig spüren, wird durch diese Ressourcenengpässe getrieben, sagt Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter von VEDA. So ist zum

Beispiel der Anteil der über 55-jährigen Mitarbeiter im öffentlichen Dienst doppelt so hoch wie in der Privatwirtschaft. Und die Mitarbeiter, die ersetzt werden müssen, weil sie die Altersgrenze erreichen, gehören zur gleichen Gruppe der Hochqualifizierten, die stark von der freien Wirtschaft umworben wird. „Der Stellenabbau verschärft in einigen Bereichen die Problematik und beschleunigt die Überalterung der Belegschaft, da der Abbau überwiegend bei jüngeren Mitarbeitern greift. Gleichzeitig stehen die öffentlichen Verwaltungen vor der Hauptaufgabe, eine jüngere, gesündere Personalstruktur aufzubauen“, fasst Ralf Gräßler die äußerst schwierige Personalsituation zusammen.

Die viel beachtete Studie (2009) der Robert-Bosch-Stiftung „Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ brachte es ins Bewusstsein der Akteure, dass die Gruppe der Nachwuchs-

kräfte in den letzten 20 Jahren um mehr als 50 Prozent geschrumpft ist. Eine der Folgen: In der Bundesverwaltung liegt das Durchschnittsalter bei 46,3 Jahren. „Das zeigt, dass Personal in der Zukunft die wichtigste strategische Ressource der Verwaltung ist“, betont McKinsey-Berater Kai von Holleben. Qualifizierte Mitarbeiter müssten möglichst wertschöpfend



Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin Personalpolitik und Personalentwicklung bei der Bundesagentur für Arbeit, moderierte die Expertenrunde.

eingesetzt werden. „Verwaltungen müssen entscheiden, welche Aufgaben in Zukunft noch durch eigene Beschäftigte wahrgenommen werden können und für welche externe Kooperationen gesucht werden sollten. Allein mit den Mitteln der Personalwirtschaft wird es schwer möglich sein, die eingetretene Schiefelage zu beseitigen.“

Eine Frage des Haushalts

Aber nur weil Belegschaften überaltert sind und vielerorts Personalmanager noch „Leiter Personalamt“ oder „Personaldezernent“ heißen, ist nicht automatisch die Schlussfolgerung erlaubt, dass nun in allen kommunalen, Landes- und Bundesbehörden das „Personalwesen“ im Stil der 80er-Jahre gemanagt wird. Die öffentliche Verwaltung sei nicht so schlecht wie manchmal ihr Ruf, sie dürfe nicht pauschal beurteilt werden, mahnt Bernd Manke, Vertriebsleiter bei P&I. Es gäbe große Entwicklungsunterschiede „insbesondere zwischen der Kleinstkommune mit 40 Beschäftigten und Städten mit mehreren tausend Beschäftigten und Beamten. Es hängt immer an den handelnden Menschen.“ Denn es ließen sich ebenso sehr fortschrittliche Verwaltungen benennen, die mit strategischen HR-Konzepten arbeiten und schon seit Jahren Personalplanung betreiben, um die Folgen des demografischen Wandels aufzufangen.

Doch oft sind den Personalämtern die Hände gebunden. Sie müssen ihre Konzepte durch die politischen Gremien bringen, und genau an dieser Stelle kommt die beste Strategie ins Stocken. Matthias Schneider, Vorstand von Sage HR Solutions: „Gerade in kleinen und mittleren Kommunen erlebt man häufig, dass die kommunalen Aufsichtsbehörden die Kosten in der Art kontrollieren, dass eine moderne Personalarbeit verhindert wird. Beispielsweise werden Auszubildende wegen des Kostendrucks nicht übernommen. Der Wille ist vorhanden, eine zeitgemäße Personalentwicklung einzuführen oder leistungsgerecht zu bezahlen. Doch gibt es Beschränkungen, die erst wegfal-



„ Ein demografiesensibles Personalmanagement muss Transparenz über zukünftige Aufgaben und die Entwicklung des Personals schaffen, die vorhandenen Potenziale besser nutzen und neue Formen der Kooperation suchen.

Kai von Holleben, Senior-Experte in der Public Services Practice, McKinsey & Company



„ Es gibt sehr fortschrittliche Verwaltungen mit strategischen HR-Konzepten, die schon seit Jahren Personalplanung betreiben, um auf die Folgen des demografischen Wandels reagieren zu können.

Bernd Manke, Prokurist und Leiter Vertrieb Öffentlicher Dienst/Gesundheit/Soziales, P&I Personal & Informatik AG

len, wenn sich die politischen Rahmenbedingungen ändern.“ Aber nicht nur der Haushalt setzt Grenzen. Die Einführung von personalwirtschaftlichen Lösungen wird ebenso oft durch interne Genehmigungsverfahren und Vorgaben behindert, berichtet Susanne Klimesch, Prokuristin im Unternehmen HR Software GmbH. Zwar ließen sich auch sehr positive Entwicklungen beobachten, aber vielen Behörden fehle ein übergreifender strategischer Ansatz.

Lösungswege

Ein zentraler Schritt auf dem Weg zu einem proaktiven Personalmanagement ist der richtige Umgang mit dem demografischen Problem. Dabei sollten sich Personaldezernenten von drei Fragen leiten lassen: Haben sie genügend Transparenz über das zukünftige Aufgabenvolumen sowie die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter? Nutzen sie alle vorhandenen Ressourcen? Und welche neuen Formen der Kooperation könnten sinnvoll sein, um Engpässe abzufedern? So empfiehlt McKinsey-Berater Kai von Holleben, die Potenziale innerhalb der eigenen Belegschaft zu erschließen, beispiels-

weise mit geeigneten Lebensarbeitszeitmodellen. Zudem sollten Mitarbeitern nach Erreichen der letzten Besoldungsstufe noch Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Denn wenn eine Laufbahnkarriere mit 45 Jahren zu Ende sei, fehle den Mitarbeitern die Motivation. Zudem muss eine Verwaltung abwägen, ob sie spezielle Aufgaben wie IT-Projekte oder Vorhaben der Stadtplanung noch mit eigenen Kräften erfüllen kann. Kai von Holleben sieht einen Weg aus der Mangelsituation in neuen Kooperationsformen wie gemeinsamen Kompetenzzentren mit anderen Verwaltungen in Shared Service Centern oder der Einbindung von externen Experten.

Ein weiterer interessanter Ansatz, um den demografischen Druck zu lindern, lässt sich mit dem Stichwort Durchlässigkeit beschreiben. Der Austausch der Mitarbeiter unter den Behörden könnte ein Weg sein, Engpässe zu beheben, erläutert Volker Halsch, Mitglied der Geschäftsleitung bei Vivento, und ebenso die Durchlässigkeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung, die etliche vielversprechende Perspektiven bietet. „Hierzulande wird ein solcher Wechsel noch

mit Skepsis gesehen, während er in anderen Ländern positiv bewertet wird. Mit der Durchlässigkeit in alle Richtungen lassen sich Kapazitäten halten, und in gemischten Teams entstehen neue Impulse für die Bewältigung der Herausforderungen.“ Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung stelle ein Transfer darüber hinaus eine Option dar, um die Personalplanung positiv zu beeinflussen und Beschäftigten interessante Karrieremöglichkeiten auch außerhalb der eigenen Behörde aufzuzeigen.

Neben der strategischen Personalplanung sollten sich die Amtsleiter jedoch darüber bewusst sein, dass auch ein optimales Personalmarketing den Mangel an Nachwuchs nicht lösen wird, ergänzt Michael Haas, Direktor Betriebliche Krankenversicherung bei der AXA Krankenversicherung/Deutsche Beamtenversicherung: „Wer die Aufmerksamkeit auf die älteren Mitarbeitern richtet, um sie gesund und produktiv zu erhalten, profitiert von einem größeren Arbeitskräftepotenzial.“

Das passende Fachpersonal gewinnen

Ein akutes Problem stellt die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften dar. In den letzten zehn Jahren hat die öffentliche Verwaltung ein Drittel des Personals verloren und damit auch erhebliches Know-how, was sich heute rächt. Derzeit sucht der öffentliche Sektor insbesondere IT-Fachkräfte. Generell ist es umso schwieriger, Personal zu gewinnen, je höher die Qualifikation ist, stellen die Experten fest. Top-Positionen, beispielsweise Spitzenleute für die Steuerverwaltung, seien kaum zu besetzen. Dabei ist die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber durchaus attraktiv. In einer Untersuchung fragte die Stellenbörse Stepstone Fach- und Führungskräfte, ob sie die Privatwirtschaft oder den öffentlichen Dienst als Arbeitsplatz bevorzugen würden. Acht von zehn der Befragten zogen den öffentlichen Dienst vor. Ihre Motive: Die Sicherheit und Verlässlichkeit der Jobs. Sascha Theisen, Marketingleiter bei Stepstone:



„Personalmanagement sollte von den Spitzen der Verwaltung genauso ernst genommen werden wie das Thema Haushalt. Dann besteht eine reelle Chance, die Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu bewältigen.“

Volker Halsch, Mitglied der Geschäftsleitung, Vivento, Deutsche Telekom AG



„Personalwirtschaftliche Werkzeuge für die Personalentwicklung werden nachgefragt. Oft scheitert die Einführung jedoch, weil intern keine Kompetenzmodelle vorliegen.“

Dr. Susanne Klimesch, Prokuristin, HR Software GmbH



„Der Wille, eine zeitgemäße Personalentwicklung einzuführen oder leistungsgerecht zu bezahlen, ist vorhanden. Aber es gibt Beschränkungen, die erst wegfallen, wenn sich die politischen Rahmenbedingungen ändern.“

Matthias Schneider, Vorstand, Sage HR Solutions AG

„Hier zeigen sich Markenwerte, die keiner so gut vermitteln kann wie der öffentliche Dienst. Gerade in einer gesamtwirtschaftlich unsicheren Lage sollten die öffentlichen Arbeitgeber die Karrieremotive nicht vernachlässigen, sondern offensiv kommunizieren.“

Im Ringen um Nachwuchskräfte kann der öffentliche Sektor durchaus punkten – denn er bietet viele Karrierevorteile, wuchert aber zu wenig damit, stimmt Volker Halsch von Vivento zu: „Ein wichtiger Aspekt für die Markenbildung wird bisher ignoriert: Die öffentliche Verwaltung übernimmt zentrale Aufgaben des Staates. Ihr Auftrag, das öffentliche Leben zu organisieren und damit das Zusammenleben positiv zu beeinflussen, wird zu

wenig kommuniziert. Der öffentliche Sektor müsste ganzheitlich seine Aufgaben und Werte bewerben. Das Potenzial eines attraktiven Arbeitgebers, der eine sinnstiftende Beschäftigung bietet, ist zweifelsohne vorhanden.“

Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber

Doch bei der Aufgabe, eine attraktive Arbeitgeber-Marke zu bilden, stehen sehr viele kommunale Verwaltungen noch ganz am Anfang. Dabei würde eine konsequente Markenbildung dazu führen, dass sich gesuchte Zielgruppen angesprochen fühlen. So zeichne sich beispielsweise der Ausbildungsplatz in der Verwaltung am Anfang durch eine hohe Durchlässigkeit

keit aus, so Bernd Manke, P&I. Auszubildende müssten sich nicht sofort für eine Richtung entscheiden und profitierten durch eine breite Fächerung des Aufgabengebiets. Oder: „Professionals, die aufgrund des Lebenszyklus nicht nur auf das Gehalt schauen, sondern auch auf eine Work Life Balance, würden sich durch eine klare Positionierung der Arbeitgebermarke angesprochen fühlen.“ Auch StepStone-Experte Sascha Theisen empfiehlt öffentlichen Verwaltungen, aktiv Employer Branding zu betreiben: „Stellensuchende benötigen einen Impuls, um eine Stadt oder einen Landkreis überhaupt als Arbeitgeber wahrzunehmen, um sich dann bestenfalls zu bewerben. Der Wunsch, in der Kommune zu arbeiten, entsteht erst dann, wenn sie wahrgenommen wird und sich mit ihren Stärken darstellt.“

Allerdings sollten Kommunen, die unter mangelndem Bewerberzuspruch leiden, sich nicht an Nachbargemeinden mit einer Arbeitgeber-Marke orientieren und „abkupfern“. Denn bei der Entwicklung einer Employer Brand ist die Mikro Betrachtung für die öffentliche Verwaltung extrem wichtig, weil die Kommunen untereinander im Wettbewerb stehen, betont VEDA-Geschäftsführer Ralf Gräßler: „Ein Employer Branding-Konzept muss individuell aufgesetzt sein und die eigenen Stärken kommunizieren. Sonst haben die größeren und attraktiveren Städte die Vorteile und Landkreise haben das Nachsehen.“

Präsenz im Internet

Wenn Stellensuchende das Internet durchforsten, stoßen sie durchaus auf ansprechende Websites von Kommunen und Ländern. Es gibt sehr moderne Auftritte und Konzepte von Kommunen, die nicht nur Stellenangebote online platzieren, sondern den gesamten Bewerbungsprozess ohne Medienbruch im Web darstellen. Aber neben dieser positiven Einschätzung muss Ralf Gräßler auch auf die „Schattenseiten“ hinweisen. Andere Kommunen würden mit ihrer Internetpräsenz potenzielle Bewerber eher abschrecken, weil sie Kandidaten nur mit formalistischen



„ Auch ein optimales Personalmarketing wird den Mangel an Nachwuchs nicht lösen können. Es ist erforderlich, auch die älteren Mitarbeiter gesund und produktiv zu erhalten.

Michael Haas, Leiter Betriebliche Krankenversorgung & Strategische Projekte, AXA Krankenversicherung/ Deutsche Beamtenversicherung AG



„ Das Prinzip Angebot und Nachfrage kann nur dann funktionieren, wenn das Personalamt aktiv offene Stellen kommuniziert, nicht nur lokal, sondern überregional mithilfe des Internets.

Sascha Theisen, Leiter Marketing, StepStone Deutschland GmbH

Stellenanzeigen ansprechen. „Generell – aber das trifft für große Teile der Privatwirtschaft ebenfalls zu – werden die Potenziale des Web 2.0, also die Integration von Social Media in den Vermarktungs- und Bewerbungsprozess, noch nicht optimal genutzt.“

Zwar bieten die Verwaltungen auf kommunaler Ebene teilweise sehr differenzierte Wegweiser durch die Leistungsangebote ihrer Stadt. Besucht man allerdings die Karriereseiten, ist das Informationsangebot spärlich. Daraus lässt sich schließen, dass die Mehrzahl der Behörden das Internet als Recruiting-Instrument noch nicht entdeckt hat. Aber: „Das Prinzip Angebot und Nachfrage kann nur dann funktionieren, wenn aktiv offene Stellen kommuniziert werden, nicht nur lokal, sondern überregional mithilfe des Internets“, rät Sascha Theisen.

Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Während viele Verwaltungen ihr Personalmarketing modernisieren, spielt die Personalentwicklung oft eine untergeordnete Rolle. An vielen Stellen wird sie sogar ignoriert. Die Gründe dafür liegen häufig

nicht in mangelnden finanziellen Kapazitäten. „Eine Personalentwicklungskultur in den öffentlichen Verwaltungen muss noch erst entstehen“, wünscht sich Susanne Klimesch, HR Software. „Die Geschäftsführung muss wirklich wollen, dass sich Mitarbeiter entfalten können, sonst kann eine solche Kultur nicht entstehen. Oft fehlt es an der Organisationsentwicklung, ohne die es keine Personalentwicklung gibt.“

Dass eine Kultur der Personalentwicklung häufig noch nicht ausgebildet ist, bestätigt auch McKinsey-Berater Kai von Holleben. Idealerweise müssen Mitarbeiter aber zu jedem Zeitpunkt ihrer Laufbahn Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt bekommen. Ein Ansatz liege – neben den traditionellen, hierarchisch angelegten Karrieren – in der Entwicklung von Fach- oder Projektkarrieren. „Nur entlang eines Organigramms zu denken, bedeutet ab einer bestimmten Besoldungsgruppe Stillstand.“

Doch die Angst, über Personalentwicklungsmaßnahmen einen Mitarbeiter zu verlieren, sei größer als die Zuversicht, dass qualifizierte Mitarbeiter einen spürbaren Mehrwert bringen, lautet die Erfahrung

rung von Volker Halsch, Vivento. Seine Empfehlung an Verwaltungen: „Personalentwicklung muss top down initiiert werden. Alle Führungskräfte müssen dazu verpflichtet werden, Entwicklungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten als Teil ihrer Führungsaufgabe zu begreifen. Das kann nur mit klaren Vorgaben gewährleistet werden und wird vermutlich die Art des Zusammenspiels zwischen Behördenführung, den Aufgaben der Behörden und den Personalvertretern nachhaltig verändern.“

Doch ein Großteil der Verwaltungen ist noch nicht so weit, dass er eine aktive Karriereentwicklung der Mitarbeiter betreibt, bestätigt Matthias Schneider, Sage HR. In vielen Kommunalverwaltungen würden die Basisinstrumente für eine Personalentwicklung nicht eingesetzt. Ein klassisches Beispiel sei die leistungsorientierte Vergütung, die selbst von Kommunen und Landkreisen, die sie anwenden, als gescheitert angesehen wird.

Moderne Instrumente unterstützen

Personalabteilungen können sich entlasten, indem sie administrative und wiederkehrende Aufgaben durch IT-Instrumente ablösen. Zwar fragen Verwaltungen die Werkzeuge für Personalentwicklung oder Kompetenzmanagement nach, wie Susanne Klimesch erklärt, aber oft scheiterten die Einführungen daran, dass intern keine Kompetenzmodelle existieren. Und die Einführung von Self Services würde vielfach abgelehnt, weil zumeist Betriebs- und Personalräte nicht von dem Nutzen zu überzeugen seien.

Personalentwicklungssysteme, die Kompetenz- und Bildungsmanagement unterstützen, sind im Einsatz, berichtet Ralf Gräßler, VEDA, jedoch nicht in der Breite, wie es vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung zwingend erforderlich wäre. Auch seine Erfahrung lautet: Es macht keinen Sinn, Softwaretools einzusetzen, wenn nicht im Vorfeld die personalwirtschaftlichen Strukturen und Prozesse definiert worden sind. Hier bestehe noch erheblicher Nachholbedarf.

Gleiches gilt für Instrumente der Personaleinsatzplanung, wie zum Beispiel ein software-gestütztes Workforce Management. Harald Wosch, Salesmanager bei Interflex: „Während beispielsweise private Kindertagesstätten ihre personellen Bedarfe nach Tages- und Wochenzeit genau eruieren und danach den Personaleinsatz planen, hat in öffentlichen Kindergärten der frequenzabhängige Einsatz von Personalressource noch keinen Eingang gefunden.“ Würden beispielsweise Zulassungsstellen, Finanzämter oder andere Behörden die Arbeitszeiten frequenzabhängig aufbauen, könnten sie den Personaleinsatz intelligent steuern und Engpässe sowie Überlastung mindern oder verhindern. Der Gesundheitsbereich nutze bereits Zeitmanagementsysteme, „aber in der öffentlichen Verwaltung setzt sich der Vorteil dieses Vorgehens nur sehr langsam durch“, so Harald Wosch.

Auch wenn im Vergleich zu anderen Branchen der öffentliche Bereich HR-Software-Instrumente eher unterdurchschnittlich häufig einsetze, so nehme insgesamt aber die Nachfrage zu, stellt Matthias Schneider von Sage HR fest. Personalverantwortliche in Verwaltungen würden derzeit nach probaten Wegen suchen, um Ressourcen für andere HR-Aufgaben freizugeben.

Leistungskultur und Vergütung

Die Arbeitgeberverbände berichten, dass in 30 Prozent der Kommunen die leistungsorientierte Vergütung eingeführt ist und funktioniert. Die Experten aus der Praxis können das nicht bestätigen: In 90 Prozent der Verwaltungen sei das Thema nicht angekommen, lautet die Schätzung von Matthias Schneider, selbst wenn die Leistungskomponente im nächsten Jahr um 0,25 auf 1,75 Prozent angehoben werde. Das Haupthindernis: Gewerkschaften und Personalräte arbeiten dagegen, berichten die Diskussionsteilnehmer. „Der § 18 TVöD ist nach dem heutigen Stand ein Flop. Manche Kommunen haben die leistungsorientierte Vergütung eingeführt, scheitern in der Umsetzung aber an zu komplizierten und praxisfremden Dienstver-

einbarungen und kehren frustriert zum Prinzip ‚Gießkanne‘ zurück“, weiß Bernd Manke von P&I.

Doch die Tarifvertragsparteien scheinen zuversichtlich zu sein, dass sich dies ändert, was sich im jüngsten Tarifabschluss widerspiegelt. Leistungsorientierte Führungskultur muss geübt werden. Sie werde zwangsläufig kommen, so Manke, da die Kosten- und Leistungsrechnung immer mehr eingeführt werde. Die Aufgabe der Führungskräfte müsse zukünftig verstärkt darin liegen, sich mit Personalressourcen und Leistungen zu beschäftigen.

Eine andere Auffassung zum Stellenwert der leistungsorientierten Vergütung vertritt Kai von Holleben, McKinsey. Boni, wie sie etwa aus dem Investmentbanking berichtet werden, werde es in der Verwaltung nie geben – und sollte es auch nicht. „Entscheidend ist, dass Führungskräfte in der Verwaltung bereit sind, unterschiedliche Leistung zu sehen, anzuerkennen und daraus Konsequenzen zu ziehen. Das schließt gewisse monetäre Anteile nicht aus, muss aber vor allem mit der Frage von Beurteilung und Karrieremöglichkeiten verknüpft werden. Ein finanziell ausschlaggebender Bonus gehört nicht zum Kern der Arbeitgebermarke ‚Verwaltung‘.“

Aber wie rekrutiert die Verwaltung die Top-Mitarbeiter, die sie braucht? Beispielsweise hoch qualifizierte IT-Spezialisten? Das gescheiterte ELENA-Verfahren und die wiederholte Aufschiebung von ELStAM erlauben den Schluss, dass es nicht gelingt, die passenden Mitarbeiter zu rekrutieren. „Bei Projekten dieser Größenordnung wird deutlich, dass mit der jetzigen Personalpolitik und Vergütungsgestaltung ausreichend qualifizierte Mitarbeiter nicht gewonnen werden können“, sagt Sage HR-Vorstand Matthias Schneider und rät: „Politik und Verwaltung müssen abwägen, ob sie derartige umfangreiche Projekte wirklich mit eigenen Ressourcen stemmen wollen oder nicht besser von externen Spezialisten bewältigen lassen.“



„ Bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke ist die Mikrobetrachtung extrem wichtig, denn die Kommunen stehen untereinander im Wettbewerb. Ein Employer Branding-Konzept muss individuell aufgesetzt sein.

Dr. Ralf Gräßler, Geschäftsführender Gesellschafter, VEDA GmbH



„ Mit einem gezielten Workforce Management kann der Personaleinsatz intelligent gesteuert und Personalengpässe sowie Überlastungen können gemindert oder verhindert werden.

Harald Wosch, Salesmanager Workforce Management, Interflex Datensysteme GmbH & Co KG

Ein weiterer Diskussionspunkt: Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Es sichert die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Fehlzeitenstatistik und Gesundheit

Manche Verwaltungen ignorieren BGM noch komplett, weil sie die Gesunderhaltung der älter werdenden Belegschaft noch nicht als Aufgabe wahrnehmen. Doch in vielen Verwaltungen wird betriebliches Gesundheitsmanagement umgesetzt, wenn auch sehr unterschiedlich. Manche Arbeitgeber bieten einzelnen Maßnahmen an, weiß Michael Haas, AXA Krankenversicherung/Deutsche Beamtenversicherung: „Andere arbeiten mit konkreten finanziellen Anreizen, zum Beispiel über die Finanzierung von Vorsorgethemen oder konkreten Versicherungsleistungen im Rahmen von Lösungen zur betrieblichen Krankenversorgung.“ Sein Plädoyer: Betriebliche Gesundheit ist so wichtig, dass Konzepte strategisch aufgesetzt werden sollten, statt Prävention mit der Gießkanne zu betreiben. Denn es rechnet sich für Arbeitgeber, da BGM bei älteren Mitarbeitern bestimmte Fehlzeiten und Krankheiten reduzieren und somit die Produktivität stei-

gern könne. Die Fehlzeitenstatistik und -analyse ist seit Jahren fester Bestandteil der personalwirtschaftlichen Software im öffentlichen Dienst, merkt Bernd Manke, P&I, an. Mit der zunehmenden Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des betrieblichen Eingliederungsmanagements werde der Informationsgehalt und die Steuerungsrelevanz dieser Daten immer bedeutsamer. „Insbesondere die Wiedereingliederung von kranken Mitarbeitern ist vor dem Hintergrund fehlender Fachkräfte das aktuelle Topthema im Personalamt.“

Gleichzeitig scheint es in den Verwaltungen ein Tabuthema zu sein, zu klären, warum bestimmte Berufsgruppen Fehlzeiten entwickeln. Volker Halsch, Vivento: „Die Führungskräfte wurden bislang zu selten mit dem Thema ‚Gesundheit managen‘ konfrontiert. Zum Teil gehen sie vorurteilsbehaftet mit den Krankheiten der Mitarbeiter um. Sie brauchen Hilfestellungen und Instrumente, die es ihnen persönlich ermöglichen, die richtigen Weichen bei diesem sensiblen Thema zu stellen.“

Auch Harald Wosch, Interflex, bestätigt, dass die Fehlzeitenstatistik und Auswertung in der Regel nicht analysiert werde,

weil die Betriebs- oder Personalräte dem häufig im Wege stehen. Dabei liegt der Nutzen klar auf der Hand: „Durch Analyse und Untersuchung der Statistiken können die Ursachen hoher Fehlzeiten ermittelt werden. Aus diesen Erkenntnissen können korrigierende Maßnahmen beispielsweise am Arbeitsplatz abgeleitet und damit die Fehlzeiten deutlich verringert werden.“

Chancen ergreifen

Verwaltungen richten ihren HR-Kompass neu aus, sie wissen, welche Herausforderungen auf sie zukommen. Maßnahmen und Instrumente sind bekannt, jetzt kommt es auf die Akteure an. „Die öffentlichen Verwaltungen übernehmen eine extrem wichtige Funktion für Staat und Gesellschaft. Sie können es nicht erlauben, beispielsweise Talente nicht anzusprechen, und sollten daher viel offensiver mit ihren Arbeitgeberstärken werben“, wünscht sich Michael Haas, AXA. Ihr Personalmanagement müsse rechtzeitig Ressourcendefizite aufspüren, sich aktiv um die Mitarbeiterbindung kümmern sowie Präsentismus verhindern.

Dass die Personalarbeit in Verwaltungen, die sich noch nicht dem HR-Management zugewandt haben, in den nächsten Jahren den gleichen Stellenwert erreichen wird wie in der Privatwirtschaft, glaubt Harald Wosch von Interflex: „Zumindest die großen Verwaltungseinheiten werden ihre Instrumente und Strategien modernisieren, um neue Aufgaben bewältigen zu können und den demografischen Wandel auszugleichen.“ Möglicherweise kann das gelingen, auch in kleinen Verwaltungseinheiten, aber nur wenn das Thema Personal von den Spitzen der Verwaltung – vom Bürgermeister, vom Landrat, vom Behördenchef – genauso ernst genommen wird wie das Thema Haushalt, bekräftigt Volker Halsch, Vivento: „Dann besteht eine reelle Chance, die anstehenden Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu bewältigen.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz