



## Die Spielräume nutzen

Öffentliche Verwaltungen haben gewaltige Aufgaben zu stemmen: akuten Fachkräftemangel, alterslastige Personalstrukturen, Sparzwänge und Bevölkerungsrückgang. Welche Rolle spielt dabei die Personalfunktion? Wie gelingt es ihr, Personalprozesse zu optimieren? Experten diskutierten Lösungen.

Der Personalabbau hat in den vergangenen 15 Jahren deutliche Spuren im öffentlichen Sektor hinterlassen. Zudem liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen viel höher als in der freien Wirtschaft, sodass bald mit weiteren Lücken zu rechnen ist. Derzeit steigt allerdings die Zahl der neuen Beschäftigten in Städten und Kreisen deutlich, unter anderem verursacht durch den Ausbau von Kita-Plätzen. Ist also alles im Lot in Sachen Personal im öffentlichen Sektor?

Wohl kaum. Denn den Personalbedarf zu planen und zu decken ist nur die eine Herausforderung für Personalamtsleiter. Die Gestaltung von Führungskultur, Anreizsystemen, Organisations-

strukturen und Arbeitsbedingungen sowie Kostenplanung sind die anderen. Hier sind den Personalern oft Grenzen gesetzt – oder sie setzen sie sich selber. Natürlich lassen sich die Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes nicht über einen Kamm scheren. Zu unterschied-

lich ist allein schon ihre Größe – angefangen bei großen Bundesbehörden mit 20 000 Mitarbeitern bis zu den 80 Prozent der öffentlichen Einrichtungen mit weniger als 100 Beschäftigten sowie einer Vielzahl öffentlicher Unternehmen unterschiedlicher Größe und Auf-



Die Runde moderierten Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft, und die freie Journalistin Christiane Siemann.

gabenbereiche. Eine Frage aber müssen sich alle stellen lassen: Hat der Personalbereich den Spielraum und Einfluss, den er braucht?

## Der Stellenwert des Personalbereichs

Eines scheint sicher: „Wo es der Personalabteilung gelingt, ihren Stellenwert gegenüber der Leitung zu erarbeiten, da bekommt sie oft auch Rückenwind“, so die Erfahrung von Dr. Felix Kratz, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Baumgartner & Co. In einigen öffentlichen Organisationen werde zwar eine Transformation des Personalbereichs und eine Anlehnung an das Business Partner-Modell diskutiert. Doch in etlichen Verwaltungen sei Personalarbeit noch auf die reine Administration beschränkt. Drei Varianten der Personalfunktion beobachtet Kratz: Die Ersten wollen, bekommen aber keine Unterstützung; die Zweiten dürfen und erhalten auch die Mittel; die Dritten fragen sich, warum sie sich überhaupt verändern sollten. Dabei garantiert die Größe einer Verwaltung allein keine personalpolitische Leistungsstärke. Selbst in großen Organisationen fehlt oft noch der Wille, die Personalfunktion strategisch zu betrachten.

„Grundsätzlich wird im öffentlichen Sektor mit knappen Ressourcen sehr gute Arbeit geleistet“, betont Günter Martin, Projektleiter Stellenportal Interamt von Vivento. Doch gerade beim zentralen Thema Rekrutierung attestierten sich viele Behörden selbst noch Verbesserungspotenzial. Zwar stelle der öffentliche Dienst pro Jahr geschätzt 300 000 Mitarbeiter neu ein, davon fast die Hälfte Auszubildende. Aber es gebe noch Luft nach oben, vor allem was die Rekrutierung von Fachkräften betreffe.

„Wer seine Spielräume nutzen will, der kann sie auch nutzen“, lautet die Erfahrung von Harry Doberer. Der Geschäftsführer der Werbeagentur Kunze, die unter anderem auf Stellenanzeigen für den öffentlichen Sektor spezialisiert ist,



„ Der Schlüssel für die erforderlichen Veränderungsprozesse liegt in der Qualität von Führung und verbesserter Kommunikation.

**Dr. Felix Kratz**, Geschäftsführender Partner, Baumgartner & Co.



„ Mit knappen Ressourcen leisten öffentliche Verwaltungen sehr gute Arbeit, doch im Rekrutierungsprozess gibt es noch Luft nach oben.

**Günter Martin**, Gesamtprojektleiter interamt.de, Vivento, Deutsche Telekom AG

erlebt häufig Aufbruchstimmung und viel Motivation in den Personalabteilungen. In manchen Fällen stecke eine neue Generation von Personalern dahinter, die innovative Prozesse einführe und zum Beispiel bisherige Rekrutierungsverfahren ablöse.

## Investitionen lohnen sich

Generell scheinen in den Verwaltungen, in denen der Stellenwert des Personalbereichs hoch ist, knappe Kassen kein Problem darzustellen. Es ist durchaus eine Frage des Selbstbewusstseins. „Je stärker der Verantwortliche das Personalmanagement vertritt, umso mehr wird die Personalabteilung anerkannt, ist schlagkräftig und kann auch KPIs liefern.“ Das stellt Jürgen Thon fest, Vorstand von Sage HR, die auf Softwarelösungen und Outsourcing spezialisiert ist. „Zwar greift die öffentliche Verwaltung noch nicht wie die Industrie auf

alle HR-Module zu, aber zur Effizienzsteigerung entlasten sich immer mehr Personalabteilungen durch das Outsourcing von Lohn & Gehalt oder die Installation von Self Service-Portalen für Mitarbeiter.“ Genauso könnten sie auch Investitionen in Software durchsetzen. Bislang haben sich viele Verwaltungen hier selbst geholfen, unter anderem kommen Hilfsmittel wie Excel und Access-Datenbanken zum Einsatz. „Mittlerweile haben sie aber erkannt, dass sie um gute Mitarbeiter kämpfen müssen und sich Investitionen daher lohnen.“ Diese Einsicht beobachtet Erhard Dietrich, Key Account Manager von VEDA. Daher forcierten Personalämter Prozesse, die Transparenz und Geschwindigkeit in der Personalarbeit unterstützen. Wer sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren wolle, müsse moderne IT und Software nutzen, sonst verschenke er schon bei der Rekrutierung die Chan-

ce, die Qualifiziertesten zu gewinnen. Dietrich stellt fest: „Der öffentliche Sektor denkt um, aber ob der politische Wille reicht, bleibt abzuwarten. Noch lautet die Einstellung häufig, dass viele Bewerbungen eingehen und darunter genügend gute Kandidaten sein müssten.“

### Ungleiches Ausmaß des Personalmangels

Bis 2020 werden rund eine Million Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung von Bund und Ländern altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Den hohen Ersatzbedarf zu decken stellt die Einrichtungen vor große Probleme. Der kommunale Bereich wird besonders betroffen sein. Allein in diesem Jahr fehlten dort bereits 25 000 Beschäftigte, vor allem Feuerwehrleute, Lebensmittelkontrolleure und Erzieher, so der Deutsche Beamten Bund.

Doch reagieren Verwaltungen auf den Wandel? Nicht alle, denn Engpässe auf dem Arbeitsmarkt sind abhängig von Regionen sowie Berufs- und Funktionsbildern. Harry Doberer von der Werbeagentur Kunze bekommt häufig das Feedback, dass Städte und Kreise noch kein allzu großes Problem haben, ihre offenen Stellen zu besetzen. Mit einer großen Ausnahme: dem Personal für Krankenhäuser. Aber selbst IT-Experten könnten über regionale Medien gefunden und hoch qualifizierte Kandidaten eingestellt werden. „Deshalb sehen viele Arbeitgeber noch keinen dringenden Handlungsbedarf für ein demografiesensibles Personalmanagement.“ Und da der öffentliche Dienst zunehmend als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werde, könne von einer prekären Bewerber-situation derzeit nicht die Rede sein. Gänzlich anders beurteilt Sage-Experte Jürgen Thon die Lage. In vielen Einrichtungen sei ein Mangel spürbar, nicht nur im IT-Sektor, sondern auch in den kaufmännischen Bereichen. „Der Kampf um die besten und passenden Mitarbeiter wird definitiv jetzt schon ausgetra-



„ Wer sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren will, muss moderne IT und Software nutzen, sonst verschenkt er die Chance, die Qualifiziertesten zu gewinnen.

Erhard Dietrich, Key Account Manager, VEDA GmbH

gen.“ Dass der Druck beim Recruiting ähnlich hoch ist wie in der freien Wirtschaft, bestätigt auch Jan Köhler, Managing Director von Köhler Kommunikation. Gleichzeitig stehen die Verwaltungen bei Ingenieuren, Medizinern, Juristen, IT-Experten et cetera in direktem Wettbewerb zu Wirtschaftsunternehmen. Die Auswahl an Auszubildenden und Fachkräften sei häufig noch zufriedenstellend, aber auch hier zeichne sich ein Wandel ab. Vorteile wie Arbeitsplatzsicherheit verfangen angesichts des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels immer weniger.

### In der Zwickmühle

Doch nicht nur die Mitarbeiter werden älter. Gleichzeitig sinkt die Bevölkerungszahl – mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Personalstruktur der öffentlichen Verwaltung. Fragen, die sich angesichts dessen stellen: Welche Größe haben Verwaltungen und öffentliche Einrichtungen in 10 bis 15 Jahren? Wie viele Schulen und Kitas sind notwendig? Muss das Personal für Entsorgungsbetriebe und Nahverkehr reduziert werden? „Die internen Berechnungen und externe Faktoren zu prognostizieren ist äußerst schwierig. Ebenso die richtigen Entscheidungen zu treffen und an die Beschäftigten zu kommunizieren“, so Felix Kratz, Baumgartner & Co. Denn stellen Arbeitgeber vorsichtshalber nicht mehr Personal ein, weil ein Überhang entstehen könnte, wird der Altersdurchschnitt weiter nach

oben getrieben und die Arbeitsbelastung steigt. Das ist schlecht für die Arbeitgeberattraktivität. Gleichzeitig brauche der öffentliche Sektor für Innovationen auch junge Leute. Um aus dieser Zwickmühle herauszukommen, bedarf es einer Lösungsstrategie.

Am Anfang steht die genaue Erfassung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs. Zwar gibt es „Software- und IT-gestützte Instrumente, die den Personalverantwortlichen helfen, ihre Bedarfe zu ermitteln, zu dokumentieren, zu qualifizieren und zu entwickeln“, so Erhard Dietrich, Veda. Doch auch diese Mittel, die den Grundstein für die Analyse und Strategien bilden, haben noch nicht in alle Verwaltungen Eingang gefunden.

### Auf Geschwindigkeit kommt es an

Nun mag der Blick auf die nächsten 10 bis 15 Jahren noch nicht allen Personalamtsleitern Kopfzerbrechen bereiten. Doch die Zurückhaltung, Rekrutierungsprozesse zu modernisieren, rächt sich schon aktuell. „Die Prozessgeschwindigkeit ist heute eine entscheidende Größe: Nur wer schnell ist, bekommt die passenden Mitarbeiter – in Kombination mit einem attraktiven Angebot.“ Dieses Wissen, so Jürgen Thon von Sage, hat sich in der freien Wirtschaft längst durchgesetzt und werde mit schlanken Prozessen umgesetzt. Aber auch IT-gestütztes Recruiting- und Bewerbermanagement, das zeitgemäße Recrui-

# Spot an für Ihre Top-Auswahl.



Nutzen Sie den Interview-Leitfaden  
und finden Sie die besten Mitarbeiter.

Jochen Gabrisch

## ■ Die Besten entdecken

Jetzt in der 4. Auflage!

Über 800 Fragen für erfolgreiche Auswahlgespräche  
mit Fach- und Führungskräften inklusive CD-ROM  
zur Erstellung individueller Gesprächsvorlagen  
280 Seiten, broschiert  
EUR 39,00, ISBN 978-3-472-08058-9

[www.personalwirtschaft.de/die-besten-entdecken](http://www.personalwirtschaft.de/die-besten-entdecken)

Ihre Bestellwege:

Tel.: 02631-801 22 11

Fax: 02631-801 22 23

E-Mail: [info@personalwirtschaft.de](mailto:info@personalwirtschaft.de)



**Personalwirtschaft** Buch



„Um aus dem Schattendasein herauszutreten, braucht das Personalamt elektronische Unterstützung. Dann wird es schlagkräftig und kann KPIs liefern.“

Jürgen Thon, Vorstand, Sage HR Solutions AG

ting-Methoden intelligent ergänzt und unterstützt, ist in den meisten Verwaltungen noch nicht implementiert: Dabei könnten diese Systeme sogar fehlende HR-Standardprozesse abbilden und die Recruiting-Laufzeiten verkürzen, um schneller bei den passenden Kandidaten zu punkten.

„Wir haben noch genügend Bewerber“, bekommt Felix Kratz, Baumgartner & Co., oft zu hören. Zwar mehren sich die Klagen über die Qualität der Bewerber. Anders als Unternehmen in der Wirtschaft sind viele Arbeitgeber im öffentlichen Sektor jedoch bereit, mit diesen Qualitätsverlusten zu leben. „Dass es sich wirtschaftlich langfristig lohnt, jetzt in die Rekrutierung besserer Bewerber zu investieren, wird zu wenig bedacht.“ Eine fatale Haltung: In der Praxis müssen potenzielle Kandidaten mehrere Monate auf eine Antwort des Bewerbungsschreibens warten, weil das Personalamt erst Hunderte von Bewerbungen per Hand abarbeitet. „Dann hat sich der hoch qualifizierte Kandidat häufig längst umorientiert“, schildert Günter Martin von Interamt. Auch er stellt fest, dass den meisten Verwaltungen Systeme fehlen, die es ihnen erlauben, eine zügige Vorauswahl zu treffen und den Bewerbern zeitnah zu antworten. „Moderne Instrumente des E-Recruiting wie Online-Bewerbung, Online-Bewerbermanagement und die Nutzung von einer Online-Eignungsdiagnostik sollten zwingend eingesetzt werden.“ Zwar

nutzen viele kleine und mittlere Verwaltungen inzwischen auch die elektronische Form der Stellenausschreibungen via Jobbörse, und dieser Anteil wächst. Doch die Bandbreite der Möglichkeiten wird noch nicht ausgeschöpft. Bei zeitgemäßen Formen wie der Veröffentlichung von Stellenangeboten via Twitter „bestehen durchaus noch Berührungspunkte“, obwohl Behörden bei Interamt dieses Angebot kostenlos nutzen können. Beim Stellenportal für den öffentlichen Dienst mit derzeit rund 60 000 Jobangeboten heißt es: Twitter wird nicht genutzt, weil Behörden einen zusätzlichen Pflegeaufwand vermuten, der jedoch nicht existiert.

### Die Bewerberbasis verbreitern

Handlungsbedarf gibt es zweifelsohne in vielen Bereichen, vom Arbeitgeberimage bis zu zügigen Recruiting-Verfahren. „Erheblichen Handlungsbedarf gibt es bei den Karriere-Websites und in den wenig lesefreundlichen Personalanzeigen“, stellt Jan Köhler fest. „Hier brauchen viele Kommunen dringend eine Anpassung an zeitgemäße Gewohnheiten: Auffindbarkeit, Usability, Emotionalität – die wesentlichen Faktoren guter Karriereseiten werden hier oftmals komplett vernachlässigt.“

Auf diesem bewerbersensiblen Feld ist die Wirtschaft viele Schritte weiter, denn sie denkt über die Mobilfähigkeit ihrer Karriereseiten und One-Klick-Bewerbungen nach. „Im Einstiegsbereich in

die Internet-Stellensuche und in der Arbeitgebermarke liegen Schätze verborgen, die gehoben werden müssen. Denn viele interessante Berufsbilder und Tätigkeiten innerhalb des öffentlichen Dienstes liegen im Verborgenen“, so der Chef von Köhler Kommunikation.

Es sind oft die kleinen, aber entscheidenden Details, bei denen sich Bewerber abwenden. Zwar kommt das Personalmarketing seiner Veröffentlichungspflicht nach, primär durch Aufgabenbeschreibungen und Anforderungen. Aber die Mehrheit kommuniziert keine Arbeitsplatzinformationen, Werte oder ihre Stärken, die in guten Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, Gleichberechtigung et cetera zu finden sind, ergänzt Harry Doberer, Agentur Kunze. Ihm fällt jedoch positiv auf, dass, anders als vor zwei bis drei Jahren, die Nutzung von Online-Jobbörsen selbstverständlicher werde, ebenso hielten Bewerbermanagementsysteme Einzug. Doch während die Wirtschaft derzeit lernt, Kandidaten direkt mit Active/Direct Sourcing anzusprechen, befinden sich die meisten Verwaltungen noch in einem veralteten „Rekrutierungsmodus“. Doberer: „Der aktiven Form des Recruiting wird sich der öffentliche Dienst gerade bei den hoch qualifizierten Kandidaten auf Dauer nicht verschließen können.“ Denn die Marktsituation hat sich in einigen Bereichen schon gedreht – vom Anbieter- zum Nachfragermarkt.

### Werte als Hebel

Auf der Internet-Plattform „Interamt Experience“ berichten junge Menschen über ihre Erfahrungen im öffentlichen Dienst. Dabei kristallisieren sich auch ihre persönlichen Motive für die Wahl ihres Arbeitsplatzes heraus. Der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit spielt hier nach wie vor eine wichtige Rolle. Was aber besonders auffällt: Das Gehalt ist nicht der wichtigste Faktor. „Vielmehr überzeugt junge Menschen die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf, Fami-



„ Dem Direct Sourcing wird sich der öffentliche Dienst auf Dauer nicht verschließen können. Viele Fach- und Führungskräfte suchen nicht, sie wollen gefunden werden.“

Harry Doberer, Geschäftsführer,  
Werbeagentur Kunze

lie und Freizeit, die der öffentliche Dienst ihnen bietet. Darüber hinaus schätzen sie die Vielfalt der Tätigkeiten, ebenso wie transparente und individuelle Karrierewege“, berichtet Günter Martin. Und: den Einsatz für das Gemeinwohl. Das Thema Werte, ausgelöst durch Finanzkrise und gewandelte Erwartungshaltungen, erlebt insbesondere bei der Generation Y Hochkonjunktur. „Eine Vielzahl von Projekten im öffentlichen Sektor beschäftigt sich mit Werten, Führung und Zusammenarbeit“, ergänzt Felix Kratz. Denn Werte seien ein Hebel, um Mitarbeiter auf einer emotionalen Ebene zu erreichen und für Veränderungsprozesse zu öffnen. Wie stark Werte in der Arbeitgebermarke schon verankert sind, lässt sich beim Personalmarketing vieler Krankenhäuser beobachten, die alle Register ziehen. Sie stellen einerseits die weichen Faktoren wie flexible Arbeitszeitmodelle heraus. Andererseits positionieren sie sich als Arbeitgeber, über die Sinnhaftigkeit der Arbeit.

### Führen mit Zielen

Die Höhe des Gehalts spielt bei Mitarbeitern oft nur eine zweitrangige Rolle, das heißt jedoch nicht, dass Geld als Attraktivitätsfaktor ausfällt. „Zum einen wollen Mitarbeiter fair bezahlt werden. Zum anderen erwarten sie, dass Leistung sich lohnt“, sagt Felix Kratz, Baumgartner & Co. Dieser Anspruch sei im Tarifbereich des öffentlichen Sektors noch unzureichend verankert. Derzeit

liegt die Hoffnung auf kommenden Tarifverhandlungen und auch einer neuen Entgeltordnung. Immerhin: Die wesentlichen Schlüsselwörter sind schon einmal verankert – nämlich Führung, Motivation und Eigenverantwortung. Viele Organisationen wollten in den zurückliegenden Jahren die tariflich vorgesehene variable Vergütung, LOB, einführen, doch es bildeten sich, wie nicht anders zu erwarten, auch Widerstände. Leistungsorientierte Vergütung funktioniert nicht, wenn sie ausschließlich als Anreiz eingeführt wird – besonders im öffentlichen Dienst. Kratz: „Geld alleine motiviert nicht. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen, und die Qualität von Führung darf kein Tabu sein.“ Über Führung führt der Weg zur Leistung, und dabei dient der Führungskraft LOB als Instrument. Im Hinblick auf den oft kritisierten Aufwand stehe mit LOB-3 Zonen inzwischen ein vereinfachtes Instrument zur Verfügung. Deutlich hinderlich wirke sich jedoch der Umstand aus, dass viele Führungskräfte als Beamte selbst nach einer anderen Philosophie vergütet und geführt werden. „Wenn eine Führungskraft selbst keine Zielvereinbarung hat, aber mit Zielen führen soll, ist dies schlicht unglaubwürdig.“

Dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie eine langfristige Bindung über Führung und nicht nur über Gehaltsanreize wachse, betont auch Jürgen Thon, Sage. Allerdings müsse man den Behörden auch Zeit lassen. LOB und

jüngste Planungen in Richtung leistungsorientierter Entlohnung stellten eine sehr junge Entwicklung für den öffentlichen Sektor dar. „Auch in der Wirtschaft hat es einige Zeit gedauert, das Führen nach Zielen umzusetzen.“

### Wer geht voran?

Etliche Personalamtsleiter geben Impulse für HR-Innovationen, hier sei ein deutlicher Wandel feststellbar, berichtet Kunze-Chef Harry Doberer. Dies sei auch daran abzulesen, dass die Personalamtsleiter häufiger als Berater ihrer Organisation in Anspruch genommen würden. Bei Sage HR identifiziert man die IT-Organisationen, die neben der Leitung des Personalamts den größten Einfluss auf Innovationen und Einführung von Software zur Unterstützung der HR-Prozesse hat. Dass die Fachabteilungen häufig die Initiative ergreifen, erlebt VEDA. Erhard Dietrich: „Auf der Entscheidungsebene, beim Kämmerer, muss die Investition allerdings gut begründet werden. Wenn der Personalamtsleiter die Effizienz der Personalarbeit forciert, Personal und IT sich kurzschließen, stehen die Chancen für HR-Innovationen gut.“ In diesen Fällen entstehen dann Nachfragen nach Tools für Bewerbermanagement und Personalkostenrechnung.

### Datenschutz als Treiber

Interamt-Projektleiter Günter Martin benennt zwei weitere Treiber für die Modernisierung von Prozessen: Die Personalräte und Datenschutzbeauftragten. Auf den ersten Blick erstaunlich, letztlich aber logisch: So profitieren die Personalräte von Bewerbermanagementsystemen und E-Recruiting, denn sie können sich auf einfache Art und Weise in Onlinebewerber-Prozesse einschalten. Auch die Abteilung für Datenschutz gewinnt: E-Recruiting sichert den Datenschutz, indem unkontrollierbare Papierumläufe ersetzt werden durch einen zentralen Workflow mit eindeutigen Berechtigungssystemen.

Außerdem wird auf diese Weise die Einhaltung der Fristen für das Löschen von Daten garantiert.

### Change-Prozesse steuern

Alle modernen HR-Verfahren sind auch im öffentlichen Raum anzutreffen. So gibt es Bürgermeister, die sich bereits der 180-Grad-Beurteilung stellen. Gleichzeitig existieren Bundesbehörden, die noch nicht mit Zielen führen. „Wollen Personalämter nun IT-gestützte Personalprozesse aufstellen, müssen sie bedenken, dass HR-IT nur dann Sinn macht, wenn es gleichzeitig durch professionelles Projekt- und insbesondere Change Management begleitet wird“, betont Felix Kratz. Denn in der Praxis zeigt sich, dass Mitarbeiter sonst den Veränderungen oft nicht folgen können oder wollen, berichtet der Experte von Baumgartner & Co. Diese Erfahrung mache der öffentliche Sektor bei der seit Jahren im Aufbau stehenden Kosten- und Leistungsrechnung. Kommen die Veränderungsimpulse von außen, beispielsweise durch Vorgaben anderer Behörden, könne dies zu extremen Widerständen führen. „Projektziele sollten deshalb soweit möglich immer im eigenen Haus gesetzt werden.“

### Insellösung versus Komplettversion

Die Einführung von HR-IT stellt Entscheider zudem vor die zentrale Frage: Insellösung oder komplett neue Prozessaufstellung? Die Software folgt inzwischen allen speziellen Anforderungen der Personalarbeit, doch welche technischen Möglichkeiten sollen in der Behörde oder den angegliederten Einrichtungen zum Einsatz kommen? VEDA-Key Account Manager Erhard Dietrich: „Personaler wünschen sich, dass der gesamte HR-Lebenszyklus eines Mitarbeiters über IT abgebildet wird. Aber dies lässt sich in Verwaltungen nicht aus dem Boden stampfen.“ Payroll könne ein Einstiegsprodukt bilden, ergänzt durch Personalkostenrechnung. Manche Verwaltungen beginnen dagegen mit Bewer-



„Viele interessante Berufsbilder und Tätigkeiten innerhalb des öffentlichen Dienstes liegen im Verborgenen. Hier ist ein Schatz zu heben.“

Jan Köhler, Managing Director,  
Köhler Kommunikation

bermanagement und erweitern später auf Bildungsmanagement. „Auch wenn es zunächst Insellösungen sind, die noch nicht vernetzt sind, entsprechen sie aber dennoch den nötigen und machbaren Schritt, die Personaler in einer Behörde oft gezwungen sind zu gehen.“

Wer Einzellösungen einsetzt, profitiert nie in Gänze, setzt Sage HR-Vorstand Jürgen Thon dagegen. Die ideale Grundlage sei eine gemeinsame Datenbasis aller HR-Anwendungen, auf der die Prozesse aufgebaut werden. Dann stünden die Personalinformationen immer einheitlich und aktuell für alle genutzten Anwendungen zur Verfügung – ohne Mehrfachpflege von Stammdaten. „Mit diesem Zusammenspiel wird ein übergreifendes Reporting möglich, das fundierte Kennzahlen liefert.“

Ein weiterer Mehrwert ergibt sich daraus, dass komplette ineinandergreifende Prozesse abgebildet werden können. Zielvereinbarungen oder Personalentwicklung ließen sich planen und Fähigkeiten im Arbeitnehmerprofil aktualisieren. Noch einfacher werde es in Verbindung mit einem Mitarbeiterportal mit Self-Service-Funktionen. „Dann verteilt sich Personalarbeit sinnvoll, entlastet Personalprofis von administrativen Tätigkeiten und lässt ihnen somit mehr Zeit für ihre eigentlichen Kernaufgaben.“

### Verwaltung im Jahr 2030

Über kurz oder lang wird E-Government Einzug in die Amtsstuben halten. In eini-

gen Ländern und Städten hat es bereits höchste Priorität. Diese Entwicklung für sich betrachtet, erfordert andere Organisationsstrukturen und ein umfassendes Change Management. Gleichzeitig bleiben jedoch Effizienzsteigerung, Kostendruck, Demografie und Arbeitgeberattraktivität die zentralen Herausforderungen für das Personalmanagement. „Im Zentrum dieser Aufgaben steht die Führung beziehungsweise die Qualität von Führung“, betont Felix Kratz: „Das Wissen ist da, aber das Thema Führung wird nicht konsequent angegangen. Oft wird die beste Fachkraft am Ende immer noch Führungskraft.“ Hier müsse der öffentliche Dienst von der Privatwirtschaft lernen und der Personalbereich seine große Verantwortung erkennen. Die Tatsache, dass in den nächsten 15 Jahren 50 Prozent der Führungskräfte die Organisationen verlassen, kann zu einer verpassten Chance werden, wenn nicht heute begonnen werde, ein neues Führungsverständnis zu verankern.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz