

# Gezielt eingebunden

von Margrit Müller-Ontjes

Ein modernes Personalmanagement hat nichts mehr mit der Personalverwaltung alter Prägung zu tun. Es gilt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einklang mit ihren Stärken und den Zielen der Organisation gezielt zu fördern.

**E**ine These: Öffentliche Verwaltungen können sich ohne ein strategisches Personalmanagement nicht zukunftsorientiert positionieren. Das gilt insbesondere angesichts der Schwierigkeiten, mit denen die Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen heute zu kämpfen haben. Die Kassen vieler Verwal-

Personalwirtschaft im öffentlichen Bereich darauf angemessen vorbereitet?

Die Weichen wurden jedenfalls längst gestellt. Das belegt zum Beispiel eine Vorlage des Personalamtes der Freien und Hansestadt Hamburg aus dem März 1972. Hier heißt es unter anderem: „Die

innovierende konzeptionelle Arbeit des Amtes sollte insbesondere in folgender Richtung verstärkt werden: Personalbedarfs- und Einsatzplanung, Personalentwicklungsplanung, (...) Verbesserung des Führungs-

hat die öffentliche Verwaltung die Relevanz des strategischen Personalmanagements noch bis weit in die 90er-Jahre hinein unterschätzt – mit teilweise schwerwiegenden Folgen. So berichtete im Februar dieses Jahres die Berliner Morgenpost über das „Personalchaos“ in der Berliner Landesverwaltung. Der Artikel der Tageszeitung handelt vom schlechten Management bei der Umverteilung von Beschäftigten im Überhang. 3.259 Mitarbeiter der Landesverwaltung gehören in Berlin den Angaben zufolge zum so genannten Überhang. Doch die Landesverwaltung ist vielfach nicht in der Lage, offene Stellen intern nachzubesetzen. Was sind die Ursachen solcher schwerwiegenden Probleme?

In der Vergangenheit war das grundsätzliche Selbstverständnis im öffentlichen Personalwesen eher verhaltend. Stichworte wie zum Beispiel Besoldung, Vergütung, Zulagen, Versorgung, Dienstunfähigkeit oder Beihilfe prägten in einem großen Umfang den Umgang mit dem Thema Personal. Personal wurde von den Verantwortlichen mehr als Kosten- und damit als belastender Faktor und noch zu wenig als Wertschätzungs- und Wertschöpfungsfaktor angesehen. Hier liegt eine der Ursachen, warum



Personalgespräche sind für die Entwicklung der Mitarbeiter wichtig.

tungen sind leer – und schnelle Besserung ist angesichts noch immer rückläufiger Steuereinnahmen nicht in Sicht. Die meisten Verwaltungen müssen ihre Ausgaben zurückfahren und befinden sich in einem Dilemma. Denn die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger an eine moderne Verwaltung steigen. Die Politik hat ehrgeizige Reformziele formuliert und treibt das Thema e-Government voran. Ist die

instrumentariums der Verwaltung, verstärkte Bemühungen um moderne Systeme und Methoden.“ Hat die öffentliche Verwaltung 30 Jahre später den Übergang von der Personalverwaltung zum Personalmanagement geschafft?

Mit einem klaren „Ja“ können diese Frage bislang nur wenige Einrichtungen beantworten. Trotz umfassender Reformbemühungen



Ausstieg aus alten Strukturen: Personalarbeit.

in der Vergangenheit das Thema Personalmanagement nicht schon längst zum festen Bestandteil im öffentlichen Dienst geworden ist. Um auch den Anforderungen von morgen gewachsen zu sein, ist ein systematisches, auf die zukünftigen Bedarfe ausgerichtetes Personalmanagement erforderlich. „Berliner Verhältnisse“, gibt es sie denn tatsächlich wie in dem zitierten Zeitungsartikel geschildert, sollten auf diese Weise vermieden werden können.

In den vergangenen zehn Jahren hat die öffentliche Verwaltung den Fokus bei der Einführung Neuer Steuerungsmodelle auf die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, eines „Neuen Produkthaushalts“ mit neuen Budgetierungsregeln gerichtet. Vergessen wurde hierbei häufig, dass der Umgang mit Budgets, dezentraler Ressourcen- und Produktverantwortung, Kunden- und Wettbewerbsorientierung geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwingend voraussetzt. In der Neuen Steuerung darf Personalmanagement nicht mehr isoliert betrachtet werden. Es ist weit mehr als die bedarfsorientierte Zuteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf freie Stellen. Die Verantwortlichen im Personalmanagement müssen unternehmerisch vorgehen und

langfristig-proaktiv agieren. Um den Modernisierungsprozess der Verwaltung mit qualifizierten und flexibel einsetzbaren Beschäftigten zu unterstützen, ist im Personalmanagement eine konzeptionelle Rahmenplanung erforderlich. Aus gutem Grund haben viele Verwaltungen in den zurückliegenden Jahren Personalentwicklungskonzepte eingeführt.

Ein modernes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung hat zur Aufgabe, das individuelle Leistungspotenzial im Einklang mit den Entwicklungsinteressen der Beschäftigten und den Zielen der Verwaltungen möglichst optimal zur Entfaltung zu bringen.

Erforderlich ist dabei eine an den Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtete Entwicklungsplanung. Hierzu gehört in erster Linie, dass die arbeitsplatzbezogenen Leistungsanforderungen anhand von Anforderungsprofilen definiert, mit einer individuellen Befähigungsprognose abgeglichen und die Stellenbesetzungsvorschläge, die sich daraus ergeben, mit den – zuvor ermittelten – Einsatzwünschen der Beschäftigten rückgekoppelt werden. Das Personalmanagement entwickelt sich auf diese Art und Weise aus seiner vormals nachgelagerten betrieblichen Funktion hin zu einem integralen Bestandteil der Unternehmens- oder Behördenstrategie. ▶

## Teilaspekt Gesundheitsmanagement

**Zu den Institutionen, die sich eingehend mit dem Thema Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung beschäftigen, gehört die KGSt in Köln. Dort wurde kürzlich ein Projekt gestartet, das sich mit einem wichtigen Teilaspekt moderner Personalarbeit beschäftigt: dem Gesundheitsmanagement.**

Die physische wie psychische Gesundheit der Beschäftigten ist eine wesentliche Voraussetzung für ihre Produktivität. Die Krankheitsquoten im öffentlichen Dienst, die unterschiedlichen Formen innerer Kündigung und die Zunahme psycho-sozialer Konflikte am Arbeitsplatz weisen jedoch darauf hin, dass diese Voraussetzungen nur unzureichend gegeben sind. Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement sind angesichts der – di-

rekten und indirekten – Kosten, die dadurch entstehen, wichtiger denn je. Denn gerade in Krisenzeiten ist es notwendig, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten beziehungsweise wieder herzustellen. Aus diesem Grund erarbeitet die KGSt derzeit einen Bericht, der die zunehmende strategische Bedeutung des Themas als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung für Entscheidungsträgerinnen und -träger aufzeigen will. Außerdem sollen Empfehlungen zur Umsetzung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements als Teil der Personal- und Organisationsentwicklung gegeben werden. Der Bericht erscheint voraussichtlich im Spätsommer 2004. Ansprechpartnerin bei der KGSt für dieses Projekt ist Heike Krutoff, Tel.: 02 21 / 3 76 89-21.

Der Status quo in vielen öffentlichen Verwaltungen ist von diesem Idealzustand allerdings noch weit entfernt. Das liegt nicht in erster Linie an dem Willen von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Arbeitsdichte nimmt auf allen Ebenen der Verwaltung zu – eine adäquate IT-Unterstützung bei den Managementfunktionen Führung, Leitung und Steuerung des Personals fehlt aber häufig. Noch immer herrschen vielerorts Karteikästen vor. Und von redundanzfreier Datenhaltung ist man derzeit auch noch weit entfernt. Was in der Kosten- und Leistungsrechnung als Irrsinn an-

gesehen wird, ist für den Bereich Personal noch häufig Praxis: Mehrfacherfassung, Medienbrüche in der Bearbeitung von Dokumenten und eine unzureichende Datenbasis. Integrierte Systeme, die auf modernen Standards beruhen, können öffentliche Verwaltungen auf ihrem Weg von der Personalverwaltung hin zu einem zeitgemäßen Personalmanagement insgesamt wirkungsvoll unterstützen.

Es wird heute von verschiedenen Anbietern Standardsoftware angeboten, die zu einem hohen Prozentsatz in der Lage ist, die operative und strategische Personalarbeit in

öffentlichen Verwaltungen zielgerichtet zu unterstützen. Wichtig ist hierbei, dass die Softwarelösung zu den konkreten Anforderungen der jeweiligen Behörde passt und sehr flexibel und individuell auf die spezifischen Prozesse in der Verwaltung reagieren kann. Zudem sollte die Software zu einer spürbaren Arbeitsentlastung beitragen und die im Personalwesen notwendigen Arbeiten dort stattfinden lassen, wo sie schnell, effizient und qualitativ hochwertig erledigt werden können (siehe Kasten).

*Dr. Margrit Müller-Ontjes ist Vorstand der MACH AG, Lübeck.*

## Die richtige Software: Kriterien

**Eine adäquate IT-Unterstützung verbessert die Arbeit der Personalverantwortlichen. Doch wie muss eine Software beschaffen sein, um ein modernes Personalmanagement optimal zu unterstützen? Eine Auflistung der wesentlichen Aspekte.**

*Selfmanagement ist gefragt:* Portallösungen für Mitarbeiter und Führungskräfte erleichtern die Personalarbeit deutlich. Ein Mitarbeiterportal bietet beispielsweise eine Plattform für behördenweite Informationen und Self-Services. Das Führungskräfteportal soll einen Überblick über die Personal- und Vertragsdaten der eigenen Mitarbeiter geben. Zudem ermöglicht ein solches Portal einen schnellen Zugriff auf die Qualifikationsprofile der Mitarbeiter.

*IT-gestützte Auswertungen und elektronische Personalakte:* Umfang-

reiche Auswertungsmöglichkeiten sollen bei Personalentwicklung, Stellenbewirtschaftung und Mitarbeiterführung unterstützen. Die Software sollte es ermöglichen, alle relevanten Daten des Personalmanagements strukturiert auszuwerten. Die Benutzer können dann – entsprechend ihrer Berechtigung – Abfragen an das Personalmanagementsystem stellen und Statistiken erzeugen, die Daten aus den unterschiedlichen Bereichen kombinieren. Die Transparenz erhöht sich deutlich, Personalentscheidungen werden auf eine bessere Basis gestellt.

*Stellenbewirtschaftung, Bewerbermanagement, Weiterbildungen:* Eine Softwarelösung unterstützt angemessen, wenn Aufbauorganisation und Stellenplan mit geringem Aufwand eingerichtet sowie notwendige Umstrukturierungen komfortabel ausgeführt werden können. Für die

Planung sollten neben Top-Down- und Bottom-Up-Verfahren auch „Was-wäre-wenn“-Szenarien zur Verfügung stehen. Für ein umfassendes Bewerbermanagement ist außerdem eine Workflow-Unterstützung im Bewerbungsverfahren hilfreich.

*Einfache Handhabung, große Funktionalität und hohe Akzeptanz:* Der Aufwand für Installation und Administration muss für Personalsysteme, die ihre Verbreitung in der gesamten Behörde oder Einrichtung finden, besonders einfach und kostengünstig sein. Der Markt bietet deshalb inzwischen Software an, die auf offenen Internet-Standards basiert und weitgehend unabhängig von den jeweils verwendeten Hardware-Plattformen und Betriebssystemen eingesetzt werden kann. Wesentlicher Vorzug der neuen Produkte ist die einfache Handhabung.