

Arbeitswelt im Wandel

von Heike Krutoff

Das Personalmanagement leistet nicht nur einen zentralen Beitrag für eine erfolgreiche Umsetzung von e-Government. Die Verwaltungsdigitalisierung bietet auch die Chance zur Professionalisierung des Personalmanagements selbst.

Was hat e-Government mit Personalmanagement zu tun? Nichts – so lautete noch vor einem Jahr die Antwort vieler Verantwortlicher für e-Government, aber auch vieler Personalmanager. Obwohl verschiedene Studien den Mangel an qualifiziertem Personal als Engpassfaktor für e-Government nennen, war und ist e-Government bisher kein vorrangiges Thema des Personalmanagements. In die Strategieentwicklung und Umsetzung von e-Government sind die Personalmanager in der Regel nicht eingebunden. Soll die Weiterentwicklung von e-Government-Aktivitäten in den Kommunen trotz oder gerade wegen der anhaltenden Finanzkrise voranschreiten, muss das Personalmanagement Teil der e-Government-Strategie sein.

Mit dem Thema „Personalmanagement und e-Government“ sind zwei grundsätzliche Fragen verbunden: Welchen Beitrag kann das Personalmanagement zum e-Government leisten und wie kann e-Government im Personalmanagement selbst zu einer weiteren Professionalisierung genutzt werden (e-Services im Personalmanagement)?

e-Government wirkt nicht nur nach außen (virtuelles Rathaus), sondern muss auch intern in der

Verwaltung gelebt werden. Denn gerade die Neugestaltung der Geschäftsprozesse birgt große Potenziale. Hier kann sich das Personalmanagement an die Spitze des Prozesses stellen, indem es selbst seine internen Dienstleistungen mit den vielfältigen Möglichkeiten von e-Government professionalisiert. Das Personalmanagement zeigt damit auch für andere Fachbereiche den Nutzen der Verwaltungsdigitalisierung auf und versteht sich als Prozesstreiber in der Gesamtverwaltung. Es setzt Impulse für interne wie auch nach außen gerichtete e-Government-Aktivitäten.

e-Government wirkt als Trendverstärker für die seit längerem zu beobachtende Erosion von Zeit und Raum, Hierarchien und traditionellen Organisationsstrukturen: Die Bürger können unabhängig von Öffnungszeiten oder Arbeitszeiten mit der Verwaltung Kontakt aufnehmen, das virtuelle Rathaus ist raumlos, die direkte Kommunikation per e-Mail erfordert eine auf Vertrauen basierende, innovative Führungskultur,



Schlüsselfunktion: Personalmanagement.

jahrelang praktizierte Organisationsstrukturen können neu gedacht und gestaltet werden. Diese Veränderungen der Arbeitswelt wirken sich folglich auch auf die Beschäftigten aus. Hier will und soll das Personalmanagement auf mögliche Risiken, aber auch auf die Chancen der zu erwartenden Entwicklungen für Beschäftigte hinweisen, darauf vorbereiten und rechtzeitig entsprechend steuern mit.

e-Government stellt neue Anforderungen an alle Beschäftigten und dies vor allem im Bereich der Medienkompetenz, der Schlüsselqualifikation der Zukunft. Zudem kommen besondere Anforderungen auf die Führungskräfte zu, denn sie haben Vorbildfunktion und müssen darüber hinaus aufgrund ihrer Position Veränderungen steuern, fördern und begleiten.

Welchen konkreten Beitrag das Personalmanagement zur erfolgreichen Digitalisierung der Verwaltung leisten kann, zeigt sich an den Handlungsfeldern Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung, Personalgewinnung und Personalkostenmanagement.

Die Ermittlung des Personalbedarfs bei der Umsetzung von e-Government dreht sich im Wesentlichen um zwei Fragen: Welche Anforderungen muss das Personal erfüllen und in welchem Umfang wird Personal benötigt? Die Mehrzahl der Experten geht davon aus, dass die Reorganisationsperspektive von e-Government mittel- bis langfristig zu einem Rückgang der Beschäftigten führt. Während der Implementierungsphase kann es aber kurz- bis mittelfristig zu Mehrbelastungen oder Personalmehrbedarf in bestimmten Bereichen kommen.

Damit die Personalentwicklung ein Erfolgsfaktor für e-Government wird, ist es erforderlich, dass die Akzeptanz der Beschäftigten für e-Government-Aktivitäten gefördert und die neuen und veränderten Anforderungen bewusst gemacht werden. Darüber hinaus sollten alle

Betroffene an der Entwicklung aktiv beteiligt und so qualifiziert werden, dass die notwendigen Instrumente kostenbewusst eingesetzt und Prozesse optimiert werden können. Zudem können mit der Umsetzung von e-Government neue Formen der Zusammenarbeit, der Arbeitsorganisation und der Kommunikation gefördert werden. Die Gewinnung der notwendigen e-Government-Spezialisten für die Fachbereiche ist derzeit, trotz regionaler Unterschiede, von einem zunehmenden Bewerbermarkt und der damit verbundenen Konkurrenz der öffentlichen Verwaltung zur IT-Wirtschaft geprägt. Hier wirkt sich zudem das relativ starre Bezahlungsgefüge im öffentlichen Dienst aus. Alle Reformen in den Kommunen werden sich künftig an ihren (Folge-)Kosten und ihrem Nutzen messen lassen müssen. Daher müssen auch die Auswirkungen von e-Government auf die Personalkosten untersucht werden. Hierbei stehen Faktoren wie die Veränderung des Personalbedarfs, das Gehalt für IT-Spezialisten, die Nutzung von Anreizsystemen als Motivationshilfe bei der Einführung von e-Government und die Entwicklung der Personalnebenkosten durch eine verstärkte Personalentwicklung im Mittelpunkt.

Mit den Möglichkeiten des e-Governments wird sich in Zukunft auch die Personalarbeit selbst verändern. Neuere Begriffe wie e-HRM (Electronic-Human-Resource-Management), Human-Resource (HR)-Portals, e-Personal, e-Business im Personalbereich, e-Assessments, e-Recruiting und e-Learning weisen auf eine Vielzahl von neuen Chancen und Möglichkeiten für die weitere Professionalisierung des Personalmanagements hin. Ratio-



Reformmaßstab: Kosten.

alisierungseffekte ergeben sich vor allem bei der klassischen Personalverwaltung. Sie schaffen Freiräume für ein professionelles Personalmanagement. Internes e-Government kann hier vor allem zu Qualitätsverbesserungen führen. Handlungsleitend sollte jedoch immer die Frage sein „Wie kann der Kundennutzen erhöht werden?“. Es liegen bereits eine Reihe von IT-Lösungsansätzen zu e-Services im Personalmanagement vor. Im Vergleich zur Privatwirtschaft stehen die Kommunen jedoch hier noch am Anfang der Entwicklung.

Grundsätzlich gilt: Die Potenziale von e-Government können nur voll ausgeschöpft werden, wenn das Personalmanagement diesen Prozess aktiv mitgestaltet. Dabei kann e-Government zur Professionalisierung des Personalmanagements selbst beitragen. Es handelt sich also um eine wechselseitige Beziehung.

Heike Krutoff ist Referentin der KGSt – Verband für kommunales Management, Köln.

KGSt-Bericht

Die KGSt gibt in einem Anfang 2003 erscheinenden Bericht detaillierte Antworten auf die Fragen, welchen Beitrag das Personalmanagement zum e-Government leisten und wie e-Government im Personalmanagement zu einer Professionalisierung genutzt werden kann.

- www.kgst.de