

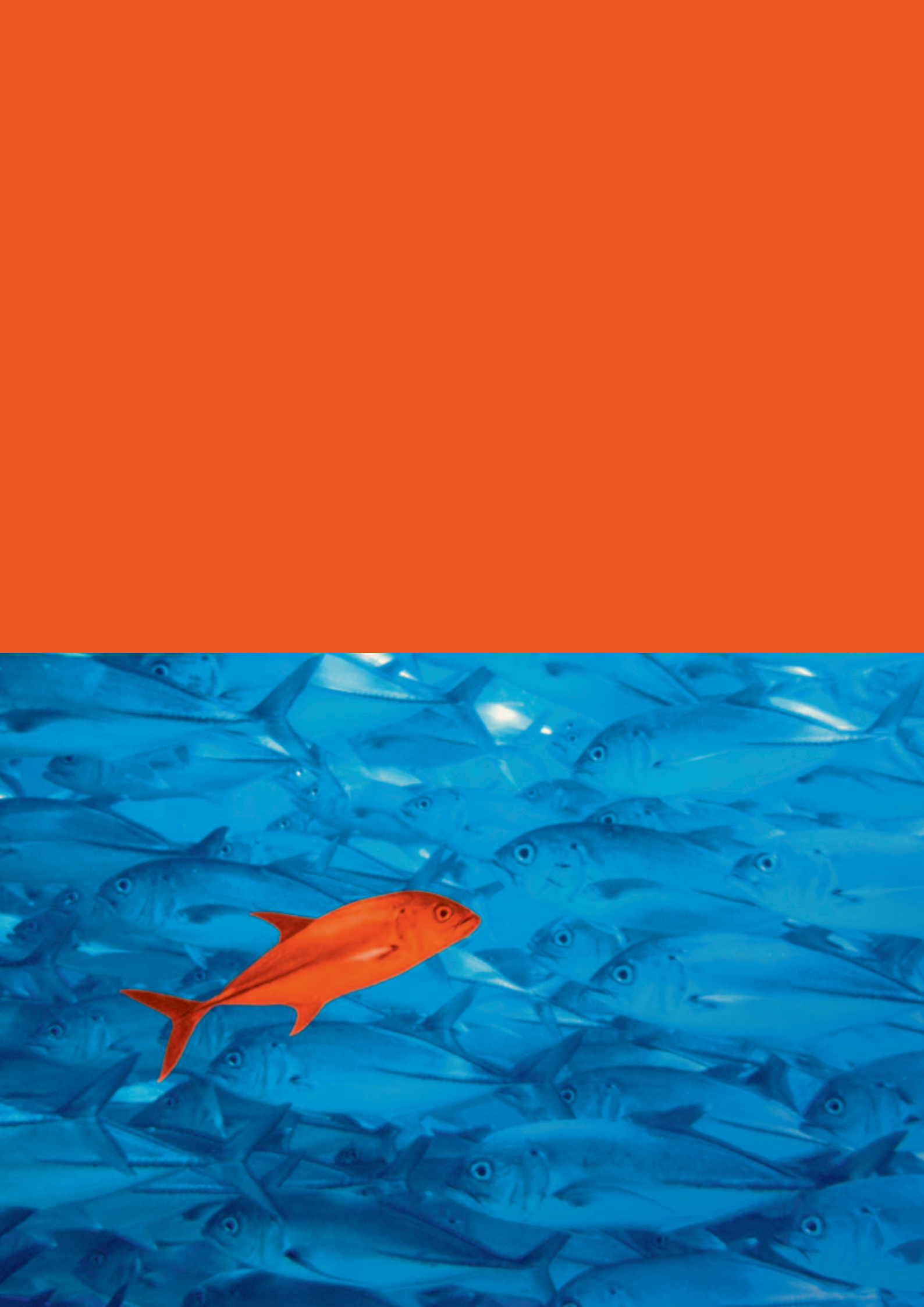
Erfahrung trifft Innovation: Die moderne Verwaltung

Veränderungen für eine flexible und zukunftsgemäße
Personalverwaltung



High performance. Delivered.

- Beratung • Technologie • Outsourcing



Inhalt

Einleitung	4
Verwaltungen heute: Aktuelle Situation, Vorreiter und Herausforderungen	5
Strategisches Personalmanagement in der Verwaltung der Zukunft	8
Ausgewählte Fallbeispiele	10
Kontakt / Kurzprofil Accenture	11
Interviews mit Prof. Dr. Helmut Seitz, TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN und mit Daniel Bahr, MdB finden Sie auf den Seiten	7/9

Einleitung

Das Thema Innovation steht nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung ganz oben auf der Agenda – und das aus gutem Grund: Letztendlich bestimmt die aktuelle Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft ihre Zukunftsfähigkeit. Als Vorreiter und Träger der Innovation gelten in der Regel die jungen, dynamischen und unter 40-Jährigen. Über 40-Jährige spielen hingegen in Innovationskonzepten kaum mehr eine Rolle. Stimmt diese Einteilung wirklich?

Wäre dies der Fall, stünde es schlecht um den Standort Deutschland. Denn die deutsche Bevölkerung wird älter: Lag der Anteil der über 60-Jährigen im Jahr 2000 noch bei 23,5 Prozent, so wird er im Jahre 2040 bei 37,4 Prozent liegen. Im Jahr 2050 wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung auf knapp 52 Jahre ansteigen. Dementsprechend verändert sich auch das Durchschnittsalter der Beschäftigten – und mit ihm die Dringlichkeit, Anforderungsprofile und Trainingsmaßnahmen für Beschäftigte anzupassen. Traue keinem über 50? Für Wirtschaft und Politik in Deutschland wäre dies eine fatale Botschaft.

Wer mit den Veränderungen in der Altersstruktur der Beschäftigten konstruktiv umgeht, die Vorteile sieht und gesellschaftliche und organisatorische Prozesse überdenkt, trägt erheblich zur Zukunftsfähigkeit bei. In einigen Bereichen der privaten Wirtschaft werden schon heute neue Wege in der Personalentwicklung und in der Organisation von Prozessen beschritten.

Wie aber sieht es in den öffentlichen Verwaltungen Deutschlands aus? Wie sind die Bundesländer aufgestellt, um die Serviceverbesserung und Kostenreduzierung mit immer weniger und immer älteren Mitarbeitern zu adressieren? Die vorliegende Studie analysiert, wie öffentliche Verwaltungen in verschiedenen Bundesländern sowie im Bund auf diese Aufgabe vorbereitet sind.

Innovative Vorreiter als Vorbilder

Es gibt sie – innovative Unternehmen und Organisationen, die die Erfahrung älterer Beschäftigter wertschätzen und gezielt einsetzen. So überraschte im vergangenen Jahr der Automobilzulieferer Brose mit Stellenanzeigen in Regionalzeitungen, in denen „Senioren gesucht“ wurden. „Wir haben so viele junge Leute, die brauchten einfach Ältere zur Unterstützung“, so Firmenchef Michael Stoschek. Den aufstrebenden Familienbetrieb mit Erfahrung, Führungswissen und Routine aufzufüllen, war das Ziel der Aktion.

Auch das Beispiel des „Senior Experten Service“ (SES) zeigt, dass „alte Eisen“ gefragt sind. Die Organisation hat in den letzten 20 Jahren mehr als 13.000 pensionierte Fach- und Führungskräfte aus nahezu allen Branchen projektweise an kleine und mittelständische Unternehmen und öffentliche Einrichtungen vermittelt. Der Vorteil für die Unternehmen: SES vermittelt Experten zu günstigen Konditionen. Der Vorteil für die Senioren: Sie werden so behandelt, wie es der englische Begriff „Senior“ meint: als „erfahren“, „führend“, als „leitend“ und „weise“ – eben als wertvoll.

Dies sind nur zwei Beispiele dafür, wie Potenziale durch innovatives Personalmanagement ausgeschöpft, wie Erfahrung und Innovation sinnvoll kombiniert werden können. Dieses Denken auch im Bereich öffentlicher Verwaltungen stärker zu verankern und notwendige organisatorische Veränderungen in Gang zu setzen, um eine flexible, zukunftsgemäße und vorausschauende Personalverwaltung aufzubauen – das sind die Ziele dieser Studie.

Die zentrale Frage lautet:
Wie kann die öffentliche Verwaltung für eine sich verändernde Kundenzahl kostengünstigere und zugleich höherwertige Dienstleistungen anbieten und dabei gleichzeitig ihren Mitarbeitern neue attraktive Perspektiven bieten?



Holger Bill,
Geschäftsführer Post & Public Services
bei Accenture



Verwaltungen heute: Aktuelle Situation, Vorreiter und Herausforderungen

Die öffentlichen Verwaltungen stehen vor mehrfachen Herausforderungen: Sie müssen mit weniger und älter werdenden Mitarbeitern den gestiegenen Anforderungen an Dienstleistungen gerecht werden. Und das alles bei Haushaltsproblemen, die den Spielraum der Veränderung erheblich begrenzen. Außerdem müssen öffentliche Verwaltungen flexibel und offen für weitere demografisch bedingte Veränderungen sein: Langfristig werden in Deutschland beispielsweise weniger Kindergartenplätze, Lehrer und Professoren benötigt werden, während der Personalbedarf für die Betreuung älterer Menschen erheblich zunehmen wird. Zudem trifft der Bevölkerungsrückgang die Regionen unterschiedlich hart: Nach Prognosen des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung werden sich in den nächsten Jahren Regionen mit wachsenden und Regionen mit schrumpfenden Einwohnerzahlen wie ein Flickenteppich über das Land verteilen.

Wie gehen Bund und Länder mit dem stetig wachsenden Durchschnittsalter ihrer eigenen Mitarbeiter sowie mit den gesellschaftlichen Veränderungen um? Sind die daraus resultierenden Folgen hinreichend in Personalmanagementprozessen und Nachfolgeplanung berücksichtigt? Welche Unterschiede gibt es schon heute zwischen einzelnen Verwaltungen im Lande?

Vorgehensweise

Zur Annäherung an diese Fragestellungen haben wir anhand der vier Kriterien „strategisches Personalmanagement“, „Problembewusstsein“, „Personalkosten“ und „Altersstruktur“ einen Index gebildet, der darstellt, wie stark sich die untersuchten Länder sowie der Bund bereits auf die künftigen Herausforderungen eingestellt haben. Es wurden Punkte danach vergeben, inwieweit die Länder die Anforderungen der einzelnen Kriterien erfüllen. Hierbei wurden die einzelnen Kriterien gemäß ihrer Bedeutung und ihrer Gestaltbarkeit unterschiedlich gewichtet. Unsere Auswahl der untersuchten Bundesländer repräsentiert ca. 90 Prozent der deutschen Bevölkerung und bezieht sowohl Stadt- als auch Flächenstaaten in Ost- und Westdeutschland ein.

Strategisches Personalmanagement ist die zentrale Stellschraube, an der Verwaltungen kurz- bis mittelfristig die Weichen in Richtung Zukunft stellen können. Wir haben dieses Kriterium daher in unserer Erhebung mit 30 Prozent gewichtet und zu ihrer Ermittlung folgende Fragen untersucht:

- Sind Personalfragen Bestandteil der Verwaltungsreform?
- Wurden bereits Programme zur Weiterentwicklung von Führungskräften aufgesetzt?
- Erfolgt die Besoldung nach Leistungsprinzip?
- Gibt es spezielle, auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter zugeschnittene Trainingsangebote?

Problembewusstsein ist eine wichtige, aber keineswegs hinreichende Grundvoraussetzung für die Entwicklung zukunftsweisender Lösungen. Wir haben daher in unserer Studie dieses Kriterium mit 15 Prozent gewichtet.

Folgende Fragen wurden zur Erhebung der Problemwahrnehmung untersucht:

- Inwieweit sind die notwendigen infrastrukturellen Veränderungen sowie entsprechende Personalmaßnahmen Teil der politischen Agenda in den Ländern / im Bund?
- Finden sie in Regierungserklärungen Erwähnung?
- Gibt es Expertenkommissionen, die sich mit der Thematik auseinandersetzen?
- Wurden bereits Strukturmaßnahmen eingeleitet?
- In welchem Umfang findet die Thematik in den Medien ihren Niederschlag?

Personalkosten sind der Rahmen für die Machbarkeit von Modernisierungsmaßnahmen. Da konkrete Kostensituationen nicht kurzfristig beeinflussbar sind, sind Veränderungen in diesem Bereich lediglich mittel- bis langfristig realisierbar. Wir haben daher das Kriterium Kosten mit 30 Prozent gewichtet und uns auf folgende Fragen konzentriert:

- Wie viel Prozent des Haushalts entfallen auf Personalkosten?
- Welcher Anteil wird für Pensionen aufgewandt?
- Hat das Land Rückstellungen für die Pensionen gebildet?

Veränderungen der **Altersstruktur** können nur sehr langfristig greifen; dennoch ist die verwaltungsinterne Alterspyramide ausschlaggebend für die Dringlichkeit von Maßnahmen. Wir haben dieses Kriterium mit 25 Prozent gewichtet und anhand folgender Fragen bewertet:

- Wird die altersspezifische Zusammensetzung aktiv beobachtet und gemanagt?
- Wie hoch ist das verwaltungsinterne Durchschnittsalter in dem Land / im Bund?
- Wie groß ist die Varianz in der Altersstruktur?

Ergebnisse: Bund vorne, Ostdeutschland vor Westdeutschland – aber alle mit Aufholbedarf

Unser Ranking zeigt: Es tut sich was in Deutschlands Amtsstuben. Aber es tut sich noch zu wenig. Und es tut sich nicht überall gleich viel. Im innerdeutschen Vergleich ist der Bund mit einem Ergebnis von 58 Prozent des bestmöglichen Gesamtwertes am besten aufgestellt, gefolgt von Berlin und Sachsen mit 54 beziehungsweise 53 Prozent. Insgesamt schneiden die untersuchten ostdeutschen Bundesländer besser ab als die westdeutschen. Bayern und Baden-Württemberg teilen sich den vierten Platz, Hessen und Rheinland-Pfalz besetzen gemeinsam den siebten Platz. Das Schlusslicht dieser Studie bildet Sachsen-Anhalt mit 35 Prozent.

1	Bund	58 %
2	Berlin	54 %
3	Sachsen	53 %
4	Bayern	48 %
	Baden-Württemberg	48 %
6	Brandenburg	46 %
7	Hessen	42 %
	Rheinland-Pfalz	42 %
9	Hamburg	40 %
10	NRW	36 %
11	Sachsen-Anhalt	35 %

Quelle: Accenture Research

Abb.1: Ranking – Zukunftsfähigkeit des Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen

Zur Erläuterung des Rankings: In vier Kategorien wurden Punkte vergeben und gemäß Bedeutung und Gestaltbarkeit der einzelnen Kategorien gewichtet. Die Summe der so berechneten Punktzahl ergibt den Gesamtwert eines Bundeslandes, im Ranking als prozentualer Anteil vom bestmöglichen Gesamtwert (100 %) dargestellt.

Problem erkannt = Lösung parat

Auch wenn diese Gleichung natürlich nicht stimmt: Ein ausgeprägtes Problembewusstsein ist notwendig, um Lösungen zu entwickeln. Zwar ist insbesondere in Ostdeutschland der demografische Wandel mit Händen zu greifen und bereits Gegenstand vieler Tagungen und Expertenrunden; als ein verwaltungsrelevantes Thema haben dies aber erst wenige erkannt.

Unsere Analyse der Regierungserklärungen aller untersuchten Länder ergibt, dass demografischer Wandel und Verwaltungsmodernisierung fast überall weit oben auf der Agenda stehen, jedoch wird der Zusammenhang beider Themen so gut wie gar nicht gesehen oder mit einem aktiven Personalmanagement verknüpft.

Lediglich Sachsen ist auf diesem Gebiet Pionier: Georg Milbradt, Ministerpräsident des Landes, hat als einziger der Länderchefs in seiner aktuellen Regierungserklärung den Zusammenhang zwischen den demografischen Entwicklungen und der hieraus erwachsenden Notwendigkeit „einer intelligenten Anpassung“ von Verwaltungsstrukturen bei gleichzeitiger „Qualitätsverbesserung“ betont.

Insgesamt ist die Wahrnehmung des Veränderungsdrucks in allen untersuchten Ländern ausbaufähig. Mancherorts wurden Expertenkommissionen eingerichtet, deren Ergebnisse innerhalb verschiedener Interessengruppen (Arbeitgeber- und Berufsverbände, Gewerkschaften) zur Kenntnis genommen und diskutiert werden. Die Expertenkommission des Bundes zum demografischen Wandel hingegen hat in ihrem 300-seitigen Untersuchungsbericht den Verwaltungsaspekt überhaupt nicht thematisiert.

Strategisches Personalmanagement vernachlässigt

Umfassende Strukturmaßnahmen, mit denen öffentliche Verwaltungen auf veränderte Personal- und Nachfragestrukturen reagieren müssten, sind, wenn überhaupt, noch in der Entwicklungsphase. Ein positives Beispiel dafür, wie man die Probleme anpacken kann, liefert das Land Brandenburg: Die Staatskanzlei hat mit der Koordinierungsstelle für Personalmanagement (KPM) eine zentrale Einrichtung geschaffen, in der eine für die gesamte Landesverwaltung einheitliche Personalentwicklungsplanung ressortübergreifend aufgebaut und umgesetzt werden soll. Neben der Entwicklung von Maßnahmen zum sozialverträglichen Personalkosten- und Stellenabbau hat die KPM den Auftrag, Fortbildungsmaßnahmen zu konzipieren und den künftigen Personalbedarf zu planen. Zudem unterhält sie eine interne Personal- und Stellenbörse und erarbeitet Leitlinien zur weitergehenden Personalentwicklung.

Weitere Initiativen in dieser Richtung sind notwendig. Altersspezifische Trainingsangebote, um z. B. den Altersprozess des Verwaltungspersonals zu begleiten, existieren bislang weder im Bund noch in den untersuchten Bundesländern. Zudem können jüngere Mitarbeiter nicht von dem Wissen ihrer Vorgänger profitieren, denn Strukturen zur Wissenssicherung und zur Unterstützung des Wissenstransfers innerhalb der Verwaltung fehlen fast völlig. Auch das aktive Management verwaltungsinterner Altersstrukturen wurde bisher stark vernachlässigt, obwohl gerade hierdurch der Alterungsprozess des Personals im Auge behalten werden könnte. Öffentliche Verwaltungen wären so in der Lage, langfristig ihren Personalbedarf zu bestimmen und frühzeitig entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung von Engpässen zu ergreifen.

Interview



*Prof. Dr. Helmut Seitz,
Technische Universität Dresden
Lehrstuhl Empirische Finanzwissenschaft
und Finanzpolitik*

Wo liegen die größten Herausforderungen für das Personalmanagement im öffentlichen Bereich?

Es gibt ein deutliches Defizit im Bereich Personalmanagement: Die derzeitigen Praktiken der Besoldung, Beförderung, Motivation sowie die fehlende Flexibilität im Einsatz der Mitarbeiter lassen die ohnehin stark gesunkene Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitsplatz weiter abnehmen. Insbesondere Hochqualifizierte sehen ihre berufliche Zukunft eher in anderen Bereichen. Zudem führt der Bevölkerungsrückgang dazu, dass der Pool der potenziellen Bewerber schrumpft. Die öffentliche Verwaltung wird daher künftig noch stärker um Nachwuchskräfte konkurrieren müssen. Um mithalten zu können, müssen sie attraktiver werden. Sonst steht zu befürchten, dass Verwaltungen zukünftig nichts anderes übrig bleibt, als in der dritten oder vierten Garnitur einzukaufen.

Was genau muss sich ändern?

Um „High Potentials“ für den öffentlichen Bereich zu interessieren, reicht eine bessere Bezahlung nicht aus. Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung und leistungsbezogene Bezahlung sind hier vor allem zu nennen. Natürlich muss die öffentliche Verwaltung auch daran arbeiten, dass sich ihr Prestige verbessert. Dazu muss insbesondere die Verkrustung in den Arbeitsabläufen und -prozessen aufgebrochen werden. Innovatives und kreatives Personal will in einem entsprechenden Umfeld tätig sein und nicht durch eine „bürokratische Zwangsjacke“ mit komplizierten Kompetenzhierarchien beschränkt werden. Die Folgen eines unzureichenden Personalmanagements sehen wir heute schon in den Hochschulen: Lange Ausbildungszeiten, unsichere Karrierechancen und schlechte Bezahlung haben zu einem deutlichen brain drain geführt. In einigen Studienfächern haben wir bereits heute den Kampf um die besten Köpfe verloren.

Wie wichtig dies sein könnte, offenbart die Situation an den Schulen in Nordrhein-Westfalen: Nach Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik ist jede dritte Lehrerin und jeder zweite Lehrer im bevölkerungsreichsten Bundesland älter als 50 Jahre. Noch vor zehn Jahren war hier nur ein Viertel der Lehrerschaft über 50. Auf das Land kommen durch diesen Alterungsprozess im Schulbereich enorme Herausforderungen zu, vor allem auch vor dem Hintergrund, dass bundesweit die Hälfte aller Lehrer vor ihrem 60. Lebensjahr aus dem Beruf ausscheiden.

Das Beispiel Nordrhein-Westfalen veranschaulicht ein allgemeines Problem: Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den öffentlichen Verwaltungen Deutschlands liegt heute bei weit über 40 Jahren. Besonders auffällig ist der niedrige Anteil der unter 30-Jährigen:

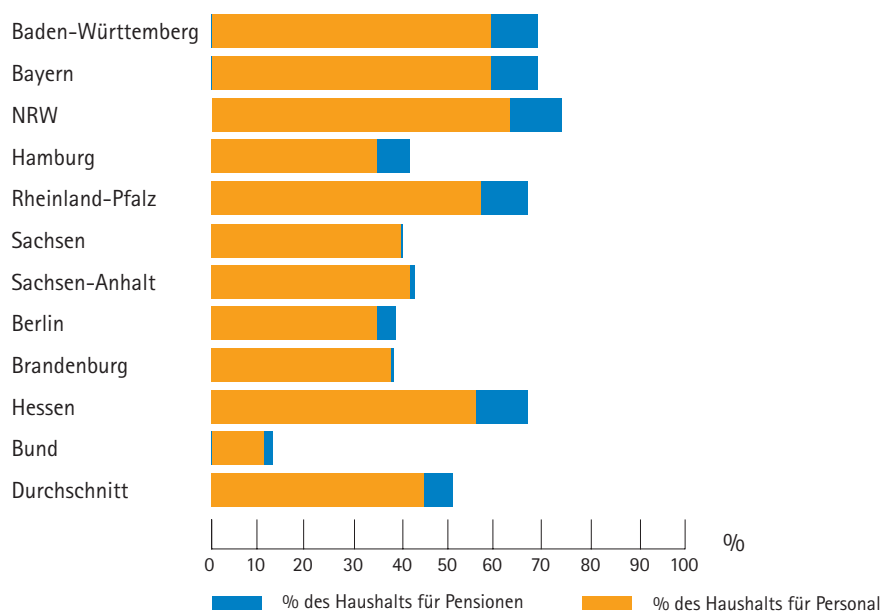
Er liegt im Schnitt bei acht Prozent (in Hamburg, Sachsen und Brandenburg sogar nur bei sechs Prozent). Demgegenüber machen die über 50-Jährigen mehr als ein Drittel der Mitarbeiter aus – in Baden-Württemberg, Hamburg und Hessen sogar knapp 40 Prozent. Um gleichermaßen Qualität und Kontinuität zu gewährleisten, ist eine höhere Varianz in der Alterspyramide der Beschäftigten eine wichtige Voraussetzung.

Leider managen öffentliche Verwaltungen jedoch nur in Ausnahmefällen die Altersstruktur ihres Personals. Positiv hervorzuheben ist hier die Initiative des Landes Berlin, 1.500 neue Stellen in den Bereichen Bildung, Polizei und Finanzen zu besetzen. Ziel sei es, trotz der „komplizierten Finanzlage“ durch gut ausgebildete und leistungsfähige Nachwuchskräfte die Funktionsfähigkeit der Verwaltung sicherzustellen.

Personalkosten nur langfristig reduzierbar

Obwohl sich die öffentliche Debatte über Reformen zumeist auf die Möglichkeiten für Kostensenkungen konzentriert, ist eine Reduktion der Personalkosten in den öffentlichen Verwaltungen angesichts wachsender Anforderungen nicht über Nacht zu erreichen. Die Kostenseite ist somit zwar ein wichtiges Kriterium in der Bewertung der Zukunftsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen, sie liefert jedoch nur wenig Ansatzpunkte für schnell wirksame Veränderungen.

Was die Höhe der Personal- und Pensionskosten sowie deren Anteil am Gesamthaushalt angeht, sind die westdeutschen Bundesländer im Vergleich zu den Ostländern klar im Nachteil: In Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen macht der Anteil der Personal- und Pensionskosten mehr als zwei Drittel



Quelle: Statistisches Bundesamt. Berechnungsgrundlage: Bereinigte Gesamtausgaben 2002 in Mio. Euro

Abb. 2: Pensionen und Personalkosten in % vom Haushalt

des gesamten Staatshaushaltes aus. Das Land Bayern will mit seiner Verwaltungsreform in den nächsten Jahren rund 6.000 Stellen im öffentlichen Dienst einsparen und den Haushalt um etwa 300 Millionen Euro entlasten. Das Land Berlin sieht hingegen keine Möglichkeiten, die jährlichen Personalkosten von gegenwärtig rund 7 Milliarden Euro entscheidend zu verringern. Finanzsenator Thilo Sarrazin führt an, dass das Land für die Bezüge von mehr als 40.000 Pensionären aufkommen müsse. Dies ist trotz der komplizierten Finanzlage des Landes ein unveränderbarer Posten. In den ostdeutschen Bundesländern sind die Kosten für Personal und Pensionen

geringer. In Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg liegt ihr Anteil am Staatshaushalt mit rund 40 Prozent deutlich unter dem westdeutscher Flächenstaaten (weit über 50 Prozent). Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass beim Aufbau der ostdeutschen Länderverwaltungen in geringerem Maße verbeamtet wurde. Die Folge: Die Pensionskosten machen in Ostdeutschland weniger als ein Prozent des Haushalts aus, während sie sich in westdeutschen Ländern auf acht bis zehn Prozent belaufen. Eine restriktivere Verbeamtungspraxis könnte spürbare Entlastungen bringen – wenn gleich nur langfristig. Insgesamt bietet der Bereich der Personalkosten kurz-

fristig nur geringe Gestaltungs- und Einsparpotenziale. Neben dem Abbau von Personal bieten auch alternative Modelle der Leistungserbringung Möglichkeiten mittelfristig Kosten zu senken. Vorstellbar wäre die Fremdvergabe einzelner Dienstleistungen an Dritte oder die Zusammenfassung von Dienstleistungen in Shared-Service-Center. Damit könnten öffentliche Verwaltungen ihre Kostenstruktur verändern und den Fixkostenanteil reduzieren.

In Deutschlands Verwaltungen wird das Thema demografischer Wandel mit seinen Auswirkungen sowohl auf die Nachfragestruktur als auch auf die eigene Mitarbeiterstruktur nicht ausreichend berücksichtigt. Zwar sind schon viele Schritte in die richtige Richtung gegangen worden, aber es fehlt an einer umfassenden Strategie, um die daraus entstehenden Herausforderungen zu adressieren und kreativ zu nutzen. Klar ist, dass sich die Struktur von Personal- und Pensionskosten nur langfristig verändern lässt. Umfassendes strategisches Personalmanagement, das z. B. altersspezifische Trainingsangebote und ein aktives Management von Altersstruktur und Nachfolgeplanung berücksichtigt, ist jedoch erst in der Entwicklungsphase.

Strategisches Personalmanagement in der Verwaltung der Zukunft

Der Aufbau von strategischen Personalplanungs- und -entwicklungsmodellen ist nach unserer Analyse eine der wichtigsten Stellschrauben, mit der heute die notwendigen Veränderungen forciert und somit die Weichen für die Zukunft einer leistungsfähigen und modernen öffentlichen Verwaltung gestellt werden können.

Einzelne Bausteine eines solchen Personalmanagementansatzes werden schon heute in die Praxis umgesetzt: So finden sich Nachfolgeplanungsmo-delle in öffentlichen Verwaltungen genauso wie Qualifizierungspro-gramme für Mitarbeiter. Jedoch sind es in der Regel nur einzelne Bereiche, in denen modernes Management Ein-

zug gehalten hat. Was zumeist fehlt, ist eine integrierte Gesamtstrategie, die diese einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen in den Kontext einer ganzheitlichen Modernisierungsoffen-sive stellt und sie mit der Vision, das Dienstleistungsportfolio moderner Verwaltungen weiterzuentwickeln, verbindet.

Interview



Daniel Bahr,
MdB

Wo liegen die größten Herausforderungen für das Personalmanagement im öffentlichen Bereich?

Die größte Herausforderung liegt sicher im demografischen Wandel und den daraus resultierenden Veränderungen in den Bedürfnissen der Bevölkerung. Das wird voraussichtlich auf der kommunalen Ebene am deutlichsten spürbar sein, auf der der Großteil der sozialen Dienste bereitgestellt wird. Zukünftig muss viel stärker auf die Leistung von Ehrenamtlichen gesetzt werden, um der Steigerung des Bedarfs in der sozialen Pflege bei gleichzeitigem Kostendruck gerecht zu werden. Die Verwaltung könnte hier eine wichtige Rolle nicht nur in der Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten spielen, sondern auch als eine Anlaufstelle für Interessierte fungieren. Zudem könnte sie die Aus- und Fortbildung freiwilliger Helfer organisieren. Dabei sollte insbesondere auf das Potenzial älterer Freiwilliger zurückgegriffen werden, die so einen wichtigen Beitrag zur Gemeinschaft leisten würden.

Was genau muss sich ändern?

Moderne Managementmethoden sollten noch viel stärker als bisher berücksichtigt werden. Flachere Hierarchien, stärkere Teamorientierung und leistungsbezogene Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten werden dazu beitragen, die Veränderungsbereitschaft in der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen. Auch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist unumgänglich, gleichzeitig muss aber auch das Kreativitäts- und Innovationspotenzial der Mitarbeiter durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt gefördert werden. Insgesamt aber können wir davon ausgehen, dass im Jahre 2030 rund ein Drittel weniger Beschäftigte im öffentlichen Sektor arbeiten werden.

Die zentrale Herausforderung beim Aufbau eines strategischen Personalmanagements ist, die Vision der **Verwaltung des 21. Jahrhunderts** präzise zu formulieren und sie sowohl hinsichtlich der Personalentwicklung als auch hinsichtlich der Organisationsstrategie mit Leben zu füllen.

Entscheidend ist hierbei, die künftigen Anforderungen an das eigene Personal zu bestimmen und die eigenen Mitarbeiter durch **gezielte Weiterbildungsmaßnahmen** „fit für die Zukunft“ zu machen. So ausgerichtete Trainingsprogramme ermöglichen es einerseits der Verwaltung, eine zukunftsorientierte **Lernkultur** zu etablieren und andererseits, die Entwicklungsperspektiven der Verwaltung mit den **Karrierperspektiven** der einzelnen Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Ein weiterer wichtiger Aspekt einer so gestalteten Lernkultur ist die Sicherung von **Erfahrungswissen** der älteren Mitarbeiter sowie seine Nutzbarmachung für die jungen.

Im Rahmen dieser, alle Mitarbeiter fördernden Lernkultur spielt die **Führungskräfteentwicklung** eine besonders große Rolle. Ziel muss es sein, „High Potentials“ zu identifizieren, sie zu fördern und ihnen in der öffentlichen Verwaltung Perspektiven und **Anreize** zu bieten.

Neben einer gezielten Entwicklung des bestehenden Personals ermöglicht die präzise Formulierung der Zukunftsvision der öffentlichen Verwaltung auch die Festlegung klarer **Anforderungsprofile** für das Verwaltungspersonal der Zukunft. Anhand der Analyse bestehender Qualifikationslücken sowie der zukünftigen Entwicklung der öffentlichen Verwaltung kann der Personalbedarf der Zukunft sowohl quantitativ als auch qualitativ genau bestimmt werden.

Zum Aufbau eines strategischen Personalmanagements stehen den öffentlichen Verwaltungen folgende Werkzeuge zur Verfügung:

- Wissensmanagementsysteme (z. B. Wissensplattformen wie das Intranet) gewährleisten eine reibungslose verwaltungsinterne Kommunikation und sichern Informationen, Daten und Erfahrungswissen.
- Moderne Trainings- und Lernmethoden (z. B. eLearning-Prozesse, Online-Hilfen, virtuelle Tutoren und Mentorenprogramme) unterstützen die Entwicklung einer modernen und flexiblen, weil orts- und zeitunabhängigen Lernkultur.

Ein auf diesen Elementen und auf einer Gesamtstrategie beruhender Modernisierungsprozess des Personalmanagements versetzt die öffentlichen Verwaltungen in die Lage, aufgrund einer datenbasierten und bewussten Personalentwicklungs- und -allokationsstrategie, die eigene Planungssicherheit zu erhöhen, mehr Flexibilität zu entwickeln, zudem die eigenen Services zu verbessern und dabei die Kosten besser im Griff zu haben.

Ausgewählte Fallbeispiele

The Metropolitan Police, London, Großbritannien

Ein „Quantensprung“ im Bereich des Personalmanagements war das Ziel des Metropolitan Police Service, London, als sie den ersten Schritt zu einer Umstrukturierung ihrer Personalverwaltung nahm. Ein viel zu großer Anteil der Mitarbeiter war mit administrativen Aufgaben beschäftigt: Nur knapp 30 Prozent der Aufgaben entfielen auf personalstrategische oder projektbezogene Tätigkeiten. Gemeinsam mit Accenture entwickelte die Metropolitan Police ein neues Personalorganisationsmodell: In einer Ist-Analyse wurden zunächst die bisherige Funktionsstruktur und die Personalkosten analysiert, konkrete Organisationsziele formuliert und neue Management- und Governance-Strukturen entwickelt. Ergänzend wurden neue Arbeitsdefinitionen und -beschreibungen entworfen. Es wurde ein Shared-Service-Modell entwickelt, in dem Anfragen nach ihrer Komplexität gefiltert werden. Große Teile der administrativen Tätigkeiten werden hierin zusammengefasst und als Self-Services-Funktionen angeboten. Mitarbeiter der Personalverwaltung können somit auf komplexere Anfragen reagieren und mehr Zeit mit beispielsweise der strategischen Personalentwicklung verbringen. Durch solche neue Organisationsstrukturen und den Einsatz moderner Technologien gelingt es, die Personalkosten deutlich zu senken, den Zugriff aller Mitarbeiter auf Informationen zu erleichtern, die Services in personalstrategischen Bereichen auszuweiten und die Aufgabenstellung für die Mitarbeiter interessanter zu gestalten.

Civil Service College, Singapur

Singapur geht in Sachen öffentlicher Verwaltung innovative Wege. Um mit der schnellen Veränderung seiner Bevölkerung Schritt halten und auch künftig exzellente öffentliche Dienst-

leistungen anbieten zu können, hat die Regierung von Singapur im Jahre 2001 gemeinsam mit Accenture den „Singapore Learning Exchange“ entwickelt. Es handelt sich hierbei um eine interaktive Lernplattform, auf der sich nicht nur staatliche Angestellte, sondern auch die Bevölkerung informieren und weiterbilden können. Das Angebot umfasst sowohl internetbasierte als auch traditionelle Lerninhalte. Den Angestellten sollte so ermöglicht werden, ständig ihre Fähigkeiten und somit auch die staatlichen Dienstleistungen weiterzuentwickeln.

Verwaltungsreform im Bundesstaat Queensland, Australien

Im Februar 2003 startete die Regierung von Queensland eine umfassende Modernisierungsinitiative. Ziel war es, eine Reihe von administrativen Back-Office-Tätigkeiten, wie Finanzbuchhaltung, Beschaffung und Personalwesen, in Shared-Service-Center zusammenzufassen, um somit den Fokus der Tätigkeiten auf die eigentlichen Prioritäten der Verwaltung legen zu können: Schaffung von Arbeitsplätzen und Bildungsmöglichkeiten, Sicherheit, Lebensstandardsicherung, Umweltschutz sowie Wachstumsförderung. Gemeinsam mit dem Partner Accenture wurden neue HR-Business- und Managementlösungen implementiert, die die Rekrutierung, das Personalmanagement, die Gehaltsbuchhaltung, die Beurteilung und die Weiterqualifikation der Mitarbeiter und ihrer Arbeitsbedingungen unterstützen und gleichzeitig die internen Prozesse und Strukturen vereinheitlichen und deutlich vereinfachen. Die avisierten erheblichen Kosteneinsparungen sollen Investitionen, insbesondere in kritischen Servicebereichen wie Gesundheit, Bildung und Justiz möglich machen und somit direkt den

Kunden – den Bürgern von Queensland – zu Gute kommen.

Neue Verwaltungssteuerung in Hessen

Die Hessische Landesverwaltung hat in den letzten Jahren neue Organisationsstrukturen entwickelt, die nicht nur erheblich schlanker sind, sondern auch eine größere Transparenz hinsichtlich der Kosten und Leistungen ermöglichen. Im Rahmen des Projektes „Neue Verwaltungssteuerung“ strebt die hessische Landesverwaltung die Konzentration auf ihre Kernaufgaben an: Sie reduziert ihre Belastung durch administrative Tätigkeiten mit Hilfe einer Zentralisierung und kann so die vorhandenen Ressourcen besser nutzen.

Die Zusammenführung des Rechnungswesens in ein neu eingerichtetes Finanzdienstleistungszentrum (Hessisches Competence Center für neue Verwaltungssteuerung – HCC) basierte auf der landesweiten Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen und auf der Nutzung von SAP R/3 als neues Buchhaltungs- und Controllingsystem. Im HCC – das erste Zentrum dieser Art auf Landesebene – werden unter anderem durch die Förderung von Expertenwissen und dem Ausnutzen von Lernkurven Kostensenkungen bei steigender Prozessqualität erreicht. Die Geschäftsprozessmodellierung ermöglichte zusätzlich zur landesweiten Vereinheitlichung von Prozessen auch die Bestimmung und Bündelung von Kompetenzen. Dies wiederum konnte dazu genutzt werden, erforderliche Kompetenzen und Qualifikationen konkret zu definieren und sie in Rollen-, Stellen- und Teamprofilen zusammenzufassen. Hierdurch konnte ein Vorteil erzielt werden von dem alle Ministerien und Dienststellen profitieren.

Kontakt

Holger Bill
Geschäftsführer
Post & Public Services

Accenture Research:
svenja.falk@accenture.com

Marketing:
micaela.feldmann@accenture.com

Accenture
Office Kronberg
Campus Kronberg 1
D-61476 Kronberg im Taunus
Telefon +49 6173 94 99
Telefax +49 6173 94 98

Accenture
Office Berlin
Stralauer Allee 2b
D-10245 Berlin
Telefon +49 30 89047-40
Telefax +49 30 89047-41

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiger Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung unterstützen unsere Experten Behörden aller Ebenen in über 22 Ländern der Welt, ihre Organisationen und Dienstleistungen effizienter, zukunftsfähig und am Bedarf von Bürgern und Unternehmen orientiert auszurichten. Dazu gehören die Transformation administrativer und Service-Prozesse, die Gestaltung webbasierter E-Government-Aktivitäten und Public-Private-Partnership-Modelle. Mit über 100.000 Mitarbeitern in 48 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2004) einen Nettoumsatz von 13,67 Milliarden US-Dollar.

www.accenture.de
www.accenture.com

Copyright © 2004 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.