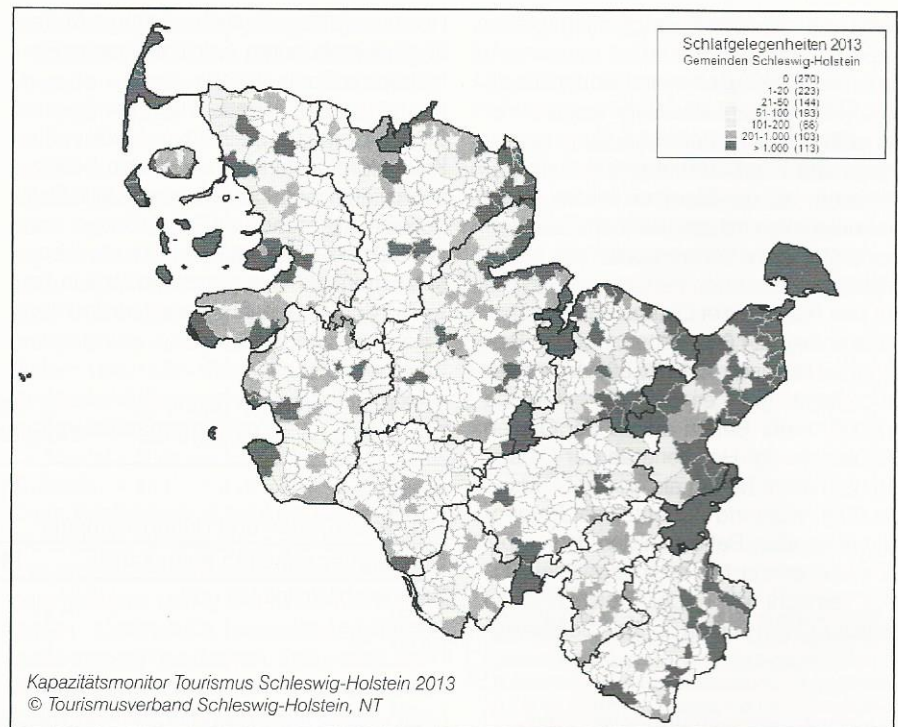


mit rund 57.000 Schlafgelegenheiten, gefolgt von der Gemeinde Sylt (49.000), der Gemeinde Grömitz (27.000), der Gemeinde St. Peter-Ording (23.000) und der Gemeinde Büsum (19.000).

3. Konzentration der touristischen Übernachtungskapazität

Die insgesamt fast 615.000 Schlafgelegenheiten (Betten plus Camping-Stellplätze mal vier) im Land Schleswig-Holstein verteilen sich auf knapp 16.000 Quadratkilometer Fläche mit rund 2,8 Mio. Einwohnern. Damit ergeben sich im Landesdurchschnitt rund 39 Schlafgelegenheiten pro Quadratkilometer und 22 Schlafgelegenheiten pro 100 Einwohner. Die Küstenstreifen (die Reisegebiete Nordsee und Ostsee umfassen nur die Gemeinden mit direkter Küstenlage) werden aber deutlich intensiver genutzt, an der Ostsee kommen auf jeden Quadratkilometer Fläche rund 171, an der Nordsee 139 Schlafgelegenheiten.

Übernachtungsmöglichkeiten sind also in Schleswig-Holstein ziemlich ungleich verteilt. Relativ wenige Gemeinden und Kreise sind sehr intensiv touristisch genutzt, hier konzentrieren sich viele Betten und Stellplätze. So bündeln allein die 63 prädikatisierten Kurorte fast 236.000 Betten: 6% der Gemeinden bieten 75% der Betten an. Ein Maß für eine solche Ungleichverteilung ist der Hoover-Index. Er kann z. B. angeben, welchen Anteil der Schlafgelegenheiten man umverteilen müsste, damit



alle Gemeinden gleich viel haben. Dieser Wert beträgt für Schleswig-Holstein fast 80%.

Daraus kann man aber nicht schließen, dass Tourismus nur an den Küsten stattfindet. In mehr als 75% der gut 1.100 Gemeinden Schleswig-Holsteins gibt es Übernachtungsmöglichkeiten für Urlauber. Die Gemeindelandkarte zeigt ledig-

lich 270 „weiße Flecken“, also Gemeinden, in denen es weder einen Bettenanbieter noch einen Campingplatz gibt (Karte). Übernachtungsmöglichkeiten sind in Schleswig-Holstein also nicht nur auf die Küsten der Nord- und Ostsee beschränkt, und Tourismus geht im echten Norden (fast) alle an.

Aufbau zukunftsfähiger Strukturen der Personalarbeit in Schleswig-Holstein

Kerstin Magnussen, Beraterin im Personal- und Projektmanagement, Husum*

Die Reform des Finanzausgleichs (FAG) bringt für viele Kommunalverwaltungen gravierende Einschnitte mit sich und bedeutet – neben aktuellen Herausforderungen durch entstehende finanzielle Belastung aus aktuellen Projekten nochmals erschwerte Rahmenbedingungen für die Erfüllung ihrer vielfältigen Aufgaben. Insofern bleibt es dabei, jede Möglichkeit für Einsparungen, Optimierungen, Kompensation und Ausbau des wirtschaftlichen Handelns in den Verwaltungsabläufen auszuloten und auf regionaler Ebene zu forcieren.

Als nicht unerheblicher Kostenfaktor sind dabei die Personalkosten anzusehen – Ausgaben, die tarif-, arbeits- oder besoldungsrechtlich verankert sind und die zur

Erfüllung der Aufgaben mit dem bestehenden Personalkörper fix und kaum beeinflussbar erscheinen. Je komplexer das Verwaltungshandeln wird, umso größer die Anforderungen, eine professionelle Personalplanung und schlanke Gestaltung der Personalarbeit unter Berücksichtigung demographischer Anforderungen sicherzustellen.

Insofern sollten Modernisierungsmöglichkeiten und Potenziale zur Geschäftsprozessoptimierung auch bei den zentralen Aufgaben der Internen Dienstleistungen wie Personal- und Organisationsarbeit auf den Prüfstand und in diesen zukunftsweisenden Diskussionsprozess mit einfließen.

Blicken wir in die internen Prozesse un-

serer schleswig-holsteinischen Verwaltungen, so sind steigende Aufgabenbreite und Arbeitsverdichtung in den Kommunalverwaltungen zu verzeichnen. Die Themenvielfalt v.a. auch in der Personal- und Stellenbewirtschaftung erfordert an vielen Stellen ein Spezialisten-Wissen, aber vor allem auch vorhandene personelle Kapazitäten, die vor dem Hintergrund einer steigenden Altersstruktur und Demographischen Entwicklung in der Nachfolgeplanung bereits jetzt an ihre Grenzen stoßen. Neben der klassischen und etablierten Arbeit der Personalabrechnung und –verwaltung sind mit diesem Veränderungsprozess insbesondere steigende Anforderungen an die Personalentwicklung, Qualifizierung und Mitarbeiterförderung bis hin zur Betrieblichen Gesundheitsförderung verbunden. Diese Veränderungen halten unausweichlich

* Kontakt zur Autorin: www.kerstin-magnussen.de

Einzug und wirken sich bereits heute auf die Verwaltungspraxis und Umsetzung in den einzelnen Kommunalverwaltungen durch Politik, Dienststellenleitung, Führungskräfte und Beschäftigte aus.

Wie vielfältig die Aufgaben innerhalb der Personalarbeit sind und welche Anforderungen an ein zukunftsfähiges und modernes Personalmanagement bestehen, soll die Grafik 2 verdeutlichen:

Hieraus wird sehr schnell ersichtlich, dass im Zuge der Umsetzung der relevanten Kernprozesse wie z.B. bei einer Neueinstellung, Arbeitszeitveränderung, Höhergruppierung oder Umsetzung eines Mitarbeiters innerhalb der Verwaltung bis hin zum Ausscheiden viele Handlungsfelder zu berücksichtigen sind und – so zeigt es die aktuelle Praxis – größtenteils anhand autonomer Dateien / Datenbanken, aber teils auch durch manuelle Datenpflege aktualisiert werden. Da überrascht es nicht, wenn das operative Geschäft Ressourcen und Mitarbeiterkapazitäten fordert, die sich mit Einsatz eines modernen und modularen Personalmanagement-Verfahrens reduzieren ließen und neben Einsparungspotenzialen vor allem zur Qualitätssteigerung in den jeweiligen Arbeitsabläufen führen können.

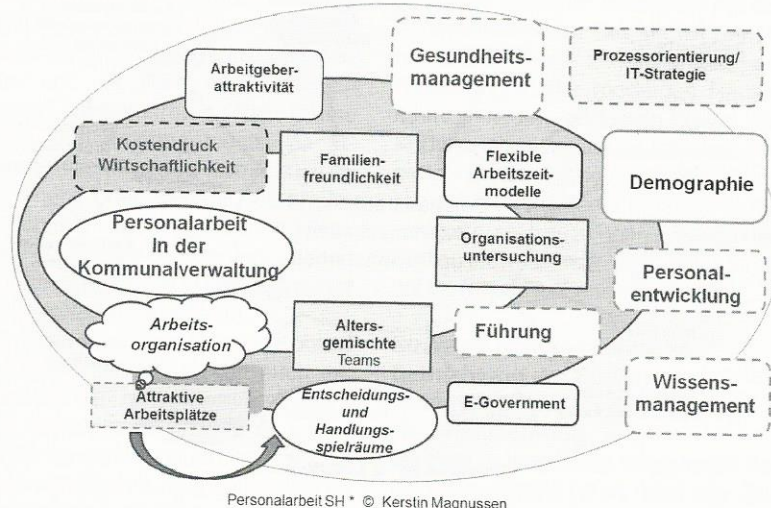
In der Praxis ist es nicht selten der Fall, dass die eingesetzten Fachverfahren und redundanten Dateien bzw. Datenbanken zur Verwaltung der Personendaten in mehr als zehn Dateien und dazu oft noch von mehreren Sachbearbeitern ausgeführt werden, was eine parallele Datenpflege in redundanten Verfahren zur Folge hat.

Wie die Grafik/ Schaubild 4 auch zeigt, ist der administrative Arbeitsaufwand zur Erfassung und Aktualisierung individueller personenbezogener und organisatorischer Veränderungen nicht zu unterschätzen. Für die wirklich relevanten Aufgabenstellungen in der gestaltenden und strategischen Personalarbeit bleibt dort oft nur ungenügend bzw. nicht der erforderliche Freiraum und Stellenwert.

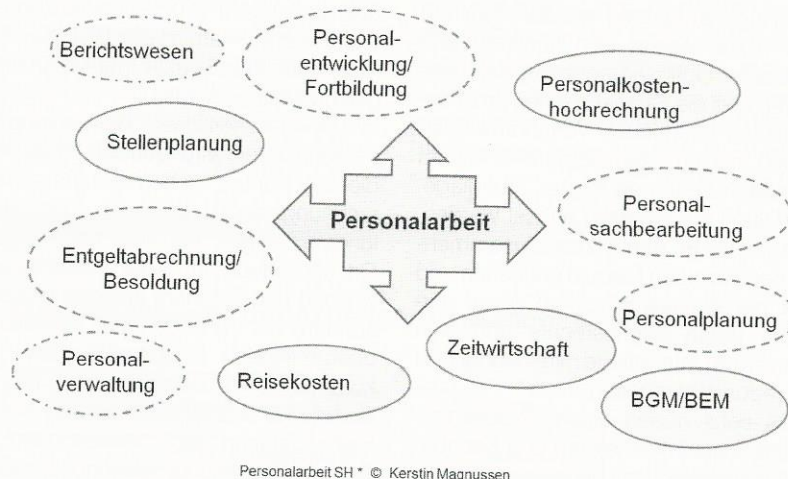
Um hier die größtmöglichen Potenziale zu generieren, ist eine individuelle Betrachtung und Analyse der verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse in der Personal- und Organisationsarbeit erforderlich, um im Anschluss daran die Neuausrichtung der Arbeitsabläufe unter Einbindung der örtlichen Gegebenheiten und Integration in die bestehende IT-Infrastruktur bzw. ins Integrierte Personalmanagement zu ermöglichen. Dass hierbei datenschutzrechtliche Aspekte hinsichtlich Schnittstellen und Zugriffsrechten im Fokus zu halten sind, versteht sich von selbst.

Schleswig-Holstein befindet sich derzeit mit der Einführung des Personalmanagement-Verfahrens KoPers (LOGA P & I) in der Personal- und Organisationsarbeit im Umbruch. In diesem Modernisierungsprozess müssen neben der klassischen

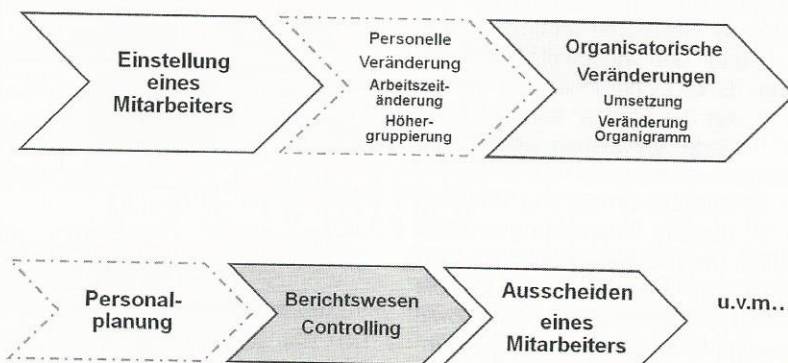
Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen der kommunalen Personalarbeit -Grafik 1



Aspekte der Personalarbeit Grafik 2



Kernprozesse in der Personal- und Führungsarbeit Grafik 3



Interner Informationsfluss von Mitarbeiterdaten Grafik 4



Personalabrechnung anhand professionellem Ausbau des Modularen Einsatzes moderne Instrumente im Fokus eines ganzheitlichen Personalmanagements sowie IT-gestützte Prozesse zum Aufbau eines verwaltungsspezifischen Controllings und Internen Berichtswesens entwickelt und aufgebaut werden. Nur auf diese Weise lassen sich konkrete und praktikable Optimierungspotenziale generieren und die Chancen eines prozessorientierten Integrierten Verfahrens bestmöglich nutzen. Kernelement in einem Integrierten Verfahren ist die Grundlage, dass Daten nur einmalig erfasst werden, Synergieeffekte durch das Zusammenspiel der einzelnen Module entstehen und somit die Akteure innerhalb eines Verfahrens durch Zugriffsrechte und sich ergänzende Datenpflege miteinander und nicht redundant arbeiten.

Dieses setzt neben einem Problembewusstsein bei Entscheidern und Sachbearbeitern voraus, dass die mit dem Einführungsprozess verbundenen Zusatzaufgaben durch vorhandene freie Kapazitäten zur Projektbearbeitung gesichert sind. Hier ist hervorzuheben, dass alleine die Software keine Geschäftsprozessoptimierung generieren kann, sondern zukunftsfähige Strukturen erstmalig aufgebaut und neu geschaffen werden müssen. Eine einheitliche und fertige Lösung „von der Stange“ kann es nicht geben – jede Verwaltung verzeichnet berechtigterweise interne Arbeitsabläufe, deren spezifische Umsetzung und Belange in diesem Veränderungsprozess unbedingt mit zu berücksichtigen und eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz, erfolgreiche Einführung sowie nachhaltige Anwendung des Fachverfahrens sind.

In der IT-gestützten Personalarbeit und Ausbau der Prozessorientierung liegen darüber hinaus weitere Chancen: Anhand der Vielfalt und Komplexität in den

Aufgabenstellungen der Personal- und Organisationsarbeit möchte ich mit Ihnen den mutigen Ausblick wagen, die steigenden Anforderungen zum „Bedienen“ Integrierter Software, angespanntem Budget und drohendem Fachkräftemangel durch eine Neuorientierung in den (verwaltungsübergreifenden) Prozessen aufzugreifen und Sie ermuntern, diese Diskussion auf regionaler Ebene aktiv mit voranzubringen und mitzugestalten.

In der ganzheitlichen Betrachtung der Personalarbeit wird deutlich, dass es in diesem Kontext neben der Personalabrechnung auch Aufgaben und Handlungsfelder gibt, die nicht unbedingt vor Ort individuell in jeder Kommunalverwaltung und autonom erfolgen müssen – sondern die im Zuge einer verwaltungsübergreifenden Kooperation bzw. Interkommunalen Zusammenarbeit neu gestaltet und ausgerichtet werden können. Hierzu eignen sich insbesondere die Gehaltsabrechnung, Stellenbeschreibungen und -bewertungen, der behördliche

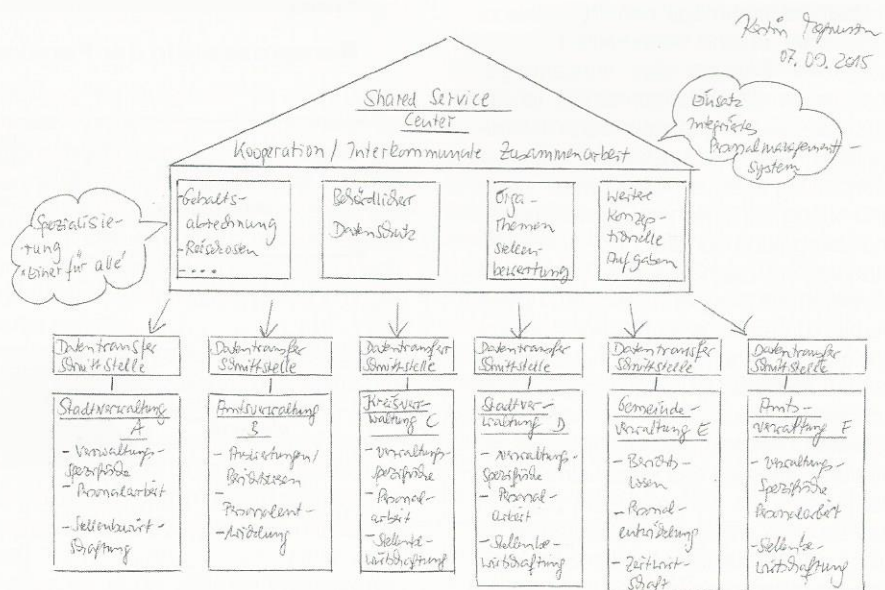
Datenschutz oder konzeptionelle Themenstellungen wie das Vorbereiten von Dienstvereinbarungen/-anweisungen oder das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Um auf kommunaler Ebene Potenziale generieren zu können, ist insofern im ersten Schritt eine individuelle Betrachtung und Analyse jener verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse erforderlich, die weiterhin direkt vor Ort wahrgenommen werden müssen. Hierzu werden unbestritten die Bereiche der Personalentwicklung sowie arbeits- und tarif- bzw. beamtenrechtliche Betreuung gehören, also alles, was der Personalsachbearbeiter aufbauend auf die Gehaltsabrechnung als Ansprechpartner vor Ort zu leisten hat.

Beim Ausbau der Interkommunalen Zusammenarbeit in diesen Handlungsfeldern geht es darum, zu definieren – welche Aufgaben/Handlungsfelder sind geeignet, um sie gebündelt in einem Servicecenter für mehrere Verwaltungen wahrzunehmen?

Das heißt für die Personalarbeit ganz konkret, bestimmte Prozesse zentral zu erledigen – wie beispielsweise die Entgeltabrechnung, denkbar auch für Stellenbeschreibungen und -bewertungen – und dass die darauf aufbauenden Personalarbeiten wie Sachbearbeitung, Stellenplanung, Personalkostenhochrechnung und Personalentwicklung unter Gewährleistung eines jederzeit aktuellen und gesicherten Datentransfers weiterhin in den jeweiligen Verwaltungen vor Ort erfolgen. Die Dienstleistung vor Ort beinhaltet insofern die Gestaltung der individuellen Personalprozesse und als weiteren Kernpunkt das Erstellen individueller Auswertungen, Aufbau eines Personalcontrollings mit Einführung eines standardisierten Berichtswesens.

Eine Bündelung von nachgelagerten Aufgaben in Servicecentern und somit Neuausrichtung von Arbeitsabläufen unter Einbindung regionaler Gegebenheiten



kann neben dem finanziellen Aspekt auch positive Auswirkungen auf die Sicherstellung personeller Kapazitäten und auf die Personalentwicklung haben.

Berücksichtigen wir die steigende Altersstruktur in unseren Verwaltungen und die Auswirkungen aus den Haushaltssicherungskonzepten wie Stellenabbau bzw. Wiederbesetzungssperren, wird der demographische Wandel hier in Zukunft durch möglicherweise bereits jetzt versäumte Nachfolgeplanung sehr deutlich seine Spuren zeigen.

Viele Kommunen stehen heute schon vor der Herausforderung, ihren Personalbedarf nur mit großen Anstrengungen sicherstellen zu können – hier bedarf es des Aufbaus und der zukunftsorientierten Neuausrichtung mittels strategischer Personalentwicklung und der Gewährleistung des Wissenstransfers.

Der Trend wird sich in die Richtung entwickeln müssen, über Möglichkeiten einer Zusammenarbeit, z.B. Interkommunale Zusammenarbeit im Rahmen „Shared Services“ nachzudenken.

Die Vorteile eines Aufbaus als Shared-Service-Center liegen auf der Hand:

Gerade vor dem Hintergrund stetiger Veränderungen im Zuge des TVöD, die nach wie vor ungelösten Eingruppierungsvorschriften, aber auch die Erwartungen aus dem § 5 TVöD (Qualifizierung) erfordern von der Sachbearbeitung Qualität in den Geschäftsprozessen und Freiraum für die Bearbeitung dieser strategischen Aufgabenstellungen. Hier kann durch die Übertragung der Entgeltabrechnung und damit verbundenen administrativen Tätigkeiten in ein Shared Service Center der erforderliche Spielraum für strategische Aufgabenfelder wie Personalentwicklung freigesetzt werden.

Diese Entwicklung wird zusätzlich durch die Anforderungen aus dem E-Governmentgesetz untermauert – der Ausbau digitaler und IT-gestützter Verwaltungsprozesse erhält auch aus diesem Fokus einen steigenden Stellenwert.

Diese Diskussion voranzubringen und bestehende Prozesse zu hinterfragen bzw. zukunftsorientiert neu zu gestalten, ermöglicht uns allen eine wertvolle Chance, um uns gemeinsam den Herausforderungen der Zukunft stellen zu können. Erfolgsfaktor bei allen zuvor beschriebenen Maßnahmen ist eine gezielte Vorbereitung auf den Einführungs- und Umstellungsprozess des Personalmanagementsystems und die rechtzeitige aktive Einbindung der unterschiedlichen Verwaltungsebenen im Rahmen des Projektumfeldes.

Beitrag II "Prozessorientierte Stellenbewirtschaftung" -

Neben einer verwaltungsseitig allgemein zu verzeichnenden Arbeitsverdichtung, zusätzlichen Aufgaben anhand neuer

Projekte und dem aus steigender altersbedingter Austritte von Mitarbeitern resultierenden generationsbedingten Personalwechsel- steht das Personalmanagement vor der großen Herausforderung, aussagefähige Organisations- und Personaldaten in ihre Planungsprozesse einzubinden und vor allem, mit Kontinuität ein Agieren auf der strategischen Ebene des Verwaltungsmanagements zu ermöglichen. Das trifft jede Kommunalverwaltung mehr oder weniger, unter Berücksichtigung der Verwaltungsgröße, Altersstruktur und neben den neuen Herausforderungen des FAG umzusetzender Haushaltssicherungskonzepte.

Exemplarisch geht es in diesem Kontext neben der Haushaltswirtschaft auch um Aufgaben wie die Darstellung von Stellen- und Anforderungsprofilen und den Ausbau der Personalentwicklung.

Um diese wichtigen Aufgaben erfüllen zu können, bedarf es auch hier eines Zusammenspiels der IT-gestützten Elemente innerhalb der Personal- und Organisationsarbeit, idealerweise mit Einsatz eines Integrierten Personalmanagements und daneben klar definierter Zuständigkeiten und Rollen im Zuge der jährlichen Haushaltsplanung und -beratung.

Neben der Umsetzung gesetzlicher Anforderungen aus der Gemeindeordnung Schleswig-Holstein und dem Gemeinde- und Haushaltsrecht sind wesentliche Erfolgsfaktoren die Gestaltung der internen

managements beispielsweise "P & I LOGA" /KoPers und unter Aufbau und Einsatz der relevanten Module zur "Stellenplanung" und "Personalkostenhochrechnung" gewinnt der amtliche Stellenplan mit seinen Anlagen als fester Bestandteil der Haushaltssatzung eine zunehmend steigende Bedeutung in der modernen Haushaltsführung jeder schleswig-holsteinischen Kommunalverwaltung. Um die Vorteile eines ganzheitlichen Personalmanagement-Verfahrens jedoch tatsächlich und optimal nutzen zu können, ist auch hier ein Prozessbewusstsein und eine Strategie auf Verwaltungsebene erforderlich.

Strategie und ganzheitliche Betrachtung der Stellenbewirtschaftung im Rahmen der Haushaltsführung

Mit dem Einsatz eines Integrierten Personalmanagementsystems wird die Grundlage für eine moderne Haushaltsführung einer Verwaltung geschaffen, in der alle Elemente der Personal- und Organisationsarbeit ineinander greifen und dadurch auch Datenredundanz und Medienbrüche im Hinblick der Stellenplanung und -bewirtschaftung abgebaut bzw. reduziert werden können. Dieses schafft Freiraum für strategische Aufgabenstellungen und für den Ausbau der beratenden Funktion des Personalmanagements in seiner Rolle als Interner Dienstleister, beispielsweise zum Aufbau

Zusammenhänge der Arbeitsorganisation Grafik 5



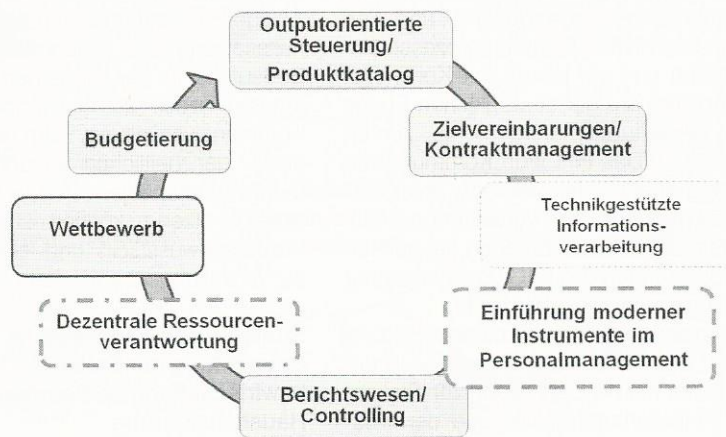
Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse, wie zum Beispiel die Rolle und Verantwortung der Führungskräfte sowie Einbindung der Akteure der Betrieblichen Mitbestimmung. Hierzu wurden bereits mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in den 90er Jahren die Grundlagen geschaffen. (Grafik 6)

Mit Einführung eines Integrierten Personal-

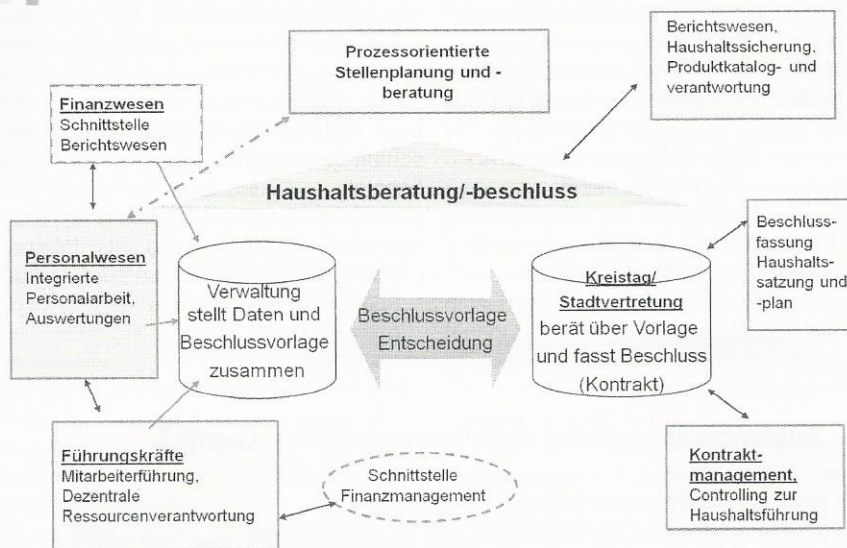
eines verwaltungsspezifischen Berichtswesens, Controllings und Kontraktmanagements mit den politischen Entscheidungsträgern.

In diesem Modernisierungsprozess und mit der Einführung des LOGA-Verfahrens ließe sich in Verwaltungen jedoch auch ganz konkret feststellen, welche Arbeitsschritte und -abläufe in der Personal- und

Neues Steuerungsmodell (KGSt Modell 90er) Kommunales Steuerungsmodell (KGSt Bericht 2013) Grafik 6

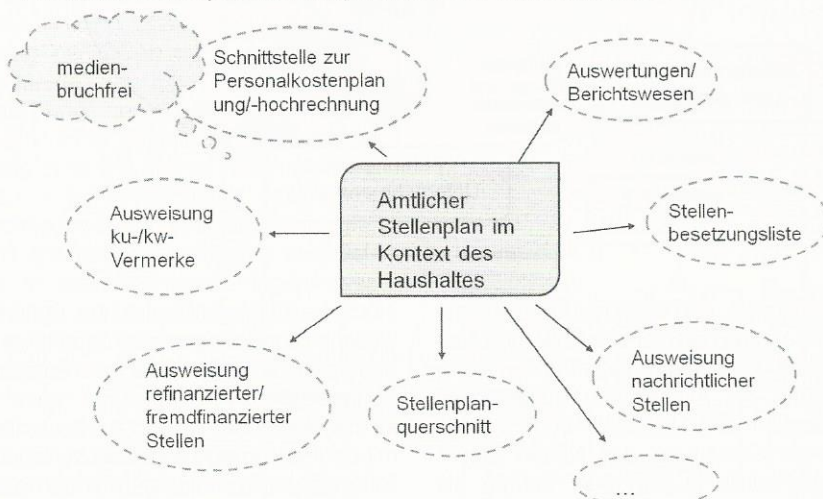


Personalarbeit SH * © Kerstin Magnussen



Personalarbeit SH * © Kerstin Magnussen

Amtlicher Stellenplan mit Integriertem Personalmanagement



Personalarbeit SH * © Kerstin Magnussen

Stellenbewirtschaftung Datenredundanz und Optimierungspotenziale hergeben. Diese Möglichkeiten sollten auch im Zuge einer strategischen Ausrichtung der Prozesse rund um die Stellenplanung und -bewirtschaftung beleuchtet und auch hier Geschäftsprozessoptimierung aktiv vorangetrieben werden.

Das kritische Hinterfragen bestehender Prozesse und eine gut durchdachte und organisierte Lösungsentwicklung eröffnen die Möglichkeit, diesen Veränderungsprozess als Chance zu nutzen, um auch bei angespannter Finanzlage zur Zufriedenheit aller Beteiligten die Haushaltsplanung und -beratung zukunftsfähig gestalten zu können.

Wie das Schaubild 1 zeigt, ist es auf den Entscheidungsebenen erforderlich, neben der Nutzung der technischen Möglichkeiten und Standards einer Software ein Bewusstsein und Rollenverständnis zu erzeugen, wer welche Verantwortung trägt. Dazu gehört auch, mit den Führungskräften gemeinsam Grundlagen zu schaffen, in denen die Eckpunkte für ein Internes Berichtswesen definiert werden, das z.B. als Quartalsbericht zur Verfügung steht und eine kontinuierliche zielorientierte Mitarbeiterführung - losgelöst von der vorgeschriebenen jährlichen Haushaltsplanung und -beratung im Zuge der Haushaltssatzung - ermöglicht. Dieses setzt voraus, dass die Rollen und Budgetverantwortung im Zuge der Dezentralen Ressourcenverantwortung festgelegt sind und sich die Führungskräfte als Personal- und Budgetverantwortliche verstehen. Insofern bleibt abschließend festzuhalten, dass sich die Anforderungen aus dem Neuen Steuerungsmodell bzw. Kommunales Steuerungsmodell (KSM 2013) nur mit Einsatz Moderner Instrumente der Personalarbeit (zielorientierte Führung) und unter Einbindung Integrierter Personalmanagementverfahren realisieren lassen.

Weitere Fragen beantwortet Ihnen gerne: Kerstin Magnussen

Kurzvita: Kerstin Magnussen ist Beraterin im Personal- und Projektmanagement. Als Zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau mit langjähriger Personal-, Führungs- und Projekterfahrung in der Öffentlichen Verwaltung verknüpft sie ihr Methoden- und Fachwissen zu Personal- und Organisationsthemen und unterstützt bundesweit Verwaltungen im Modernisierungsprozess der IT-gestützten Personalarbeit. Ihr Schwerpunkt liegt in der Konzeptionierung, Optimierung und Neuausrichtung von Arbeitsabläufen zur Personal- und Organisationsarbeit und in der Moderation und Begleitung von Veränderungsprozessen.

Hinweis: Link www.kerstin-magnussen.de (Text und Grafiken Copyright © Kerstin Magnussen)