



Mit Kennzahlen dem Fachkräftemangel entgegentreten

Die Belegschaft der öffentlichen Verwaltung ist zu alt und zu wenig divers. Der Mangel an Fachkräften zwingt Organisationen aller Größen zunehmend dazu, ihre personalrelevanten Prozesse fortlaufend zu überprüfen. Die systematisierte Kontrolle zentraler Kennzahlen ermöglicht dies.

Kaum eine betriebliche Funktion hat in den vergangenen Jahren einen stärkeren Bedeutungszuwachs erfahren als das Personalmanagement. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren noch verstärken wird. Dabei sind die Problemstellungen operativer Personalarbeit in öffentlichen Verwaltungen mit jenen in Wirtschaftsunternehmen vergleichbar.

Das derzeit vordergründige Problem für Organisationen ist die Ansprache und Gewinnung ausgebildeter Fach- und junger Nachwuchskräfte. Bis 2030 wird jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst in den Ruhestand gehen. Laut einer Prognose der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC könnten dem öffentlichen Sektor bis 2030 eine Million Fachkräfte fehlen. Das bedeutet, bei angenommener gleichbleibender Nachfrage, eine Vergrößerung der bereits bestehen-

den Personallücke auf 20 bis 25 Prozent. Empfehlungen zu verstärkter Digitalisierung, zu potenziellen Kooperationen mit der Privatwirtschaft, zu mehr Diversität durch Beschäftigung von Quereinsteigern und Zuwanderern sowie durch Professionalisierung der Personalarbeit, wie sie sich etwa in einem Positionspapier von mehreren kommunalen Interessenverbänden aus 2021 finden, könnten die prognostizierte Lücke zwar verkleinern, aber nicht beheben.

Im Zuge des New Public Managements sind öffentliche Verwaltungen unter anderem aufgefordert, Kernprozesse kennzahlenorientiert zu steuern. Umsetzungsbeispiele gibt es dafür viele, allen voran bei der Bundesagentur für Arbeit sowie in Landkreisen, Städten und Gemeinden. Die Kennzahlensteuerung kommt dabei tendenziell jedoch eher bei der Überwachung von Haushaltsplänen und Budgets zum Einsatz, wie Jens Weiß, Professor für Verwaltungswissenschaften an der Hochschule Harz, in einem Aufsatz schreibt.

Strukturdaten der Beschäftigten betrachten

Kennzahlengestützte Personalarbeit nimmt speziell die quantitative Analyse und Steuerung von Personalprozessen in den Fokus. Dazu gehören beispielsweise die Analyse von individuellen Leistungsdaten, die Verfolgung von Fehlzeiten und Fluktuation sowie die Ergebnisse, etwa Zufriedenheit, Transfer und Erfolg, von Personalentwicklungsprogrammen. Der Aufbau eines belastbaren Personalkennzahlensystems bietet eine objektive Ausgangsbasis für weiterführende Entscheidungsprozesse, zum Beispiel um die Personalbedarfsplanung zu professionalisieren, die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu verbessern oder Personalentwicklungsmaßnahmen zu optimieren. Dazu empfiehlt es sich, zuerst die konkreten Strukturdaten der Beschäftig-

ten zu betrachten und sich daraus ableitende Trends zukunftsorientiert zu schätzen oder zu extrapolieren.

In Deutschland waren laut Statistischem Bundesamt im Dezember 2022 gut fünf Millionen Menschen im öffentlichen Dienst tätig. Mit vergleichendem Blick auf die bundesweiten Zahlen aller Erwerbstätigen, laut Statistischem Bundesamt 45,57 Millionen im Jahr 2022, ist das Personal im öffentlichen Sektor mit 60 Prozent überdurchschnittlich weiblich und überdurchschnittlich alt. Rund 25 Prozent aller Beschäftigten sind zwischen 45 und 54 Jahren alt, jede vierte Mitarbeiterin oder jeder vierte Mitarbeiter ist 55 Jahre und älter.

Personalverantwortliche sehen sich nicht nur mit einer demografiebedingten angespannten Ausgangssituation konfrontiert, sondern auch mit der zunehmenden Komplexität personalwirtschaftlicher Strukturen. Sie stehen vor der Frage, wie sie das wachsende Aufgabenspektrum lösungsorientiert bearbeiten

können. Helfen kann dabei die Struktur eines idealtypischen Mitarbeiterzyklus (siehe Abbildung Seite 14). Sie liefert eine komprimierende Visualisierung der aktuellen personalrelevanten Hauptaufgaben, etwa Employer Branding und Recruiting am Anfang sowie Nachfolge- und Wissensmanagement am Ende des Zyklus.

Was die größten personellen Risiken sind

Ein interdisziplinäres Benchmarking hat über alle Zyklusphasen die dazugehörigen personalrelevanten Prozesse kennzahlengestützt evaluiert und verglichen. Demnach stellen Engpass-, Prozess- sowie Anpassungsrisiken die größten personellen Risiken dar. Dies ist in dem 2023 erschienenen Buch „Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee-Lifecycle“ nachzulesen. Von einem Engpassrisiko ist die Rede, wenn offene Positionen in angemessenen Zeiträumen nicht mehr besetzt werden können beziehungsweise wenn

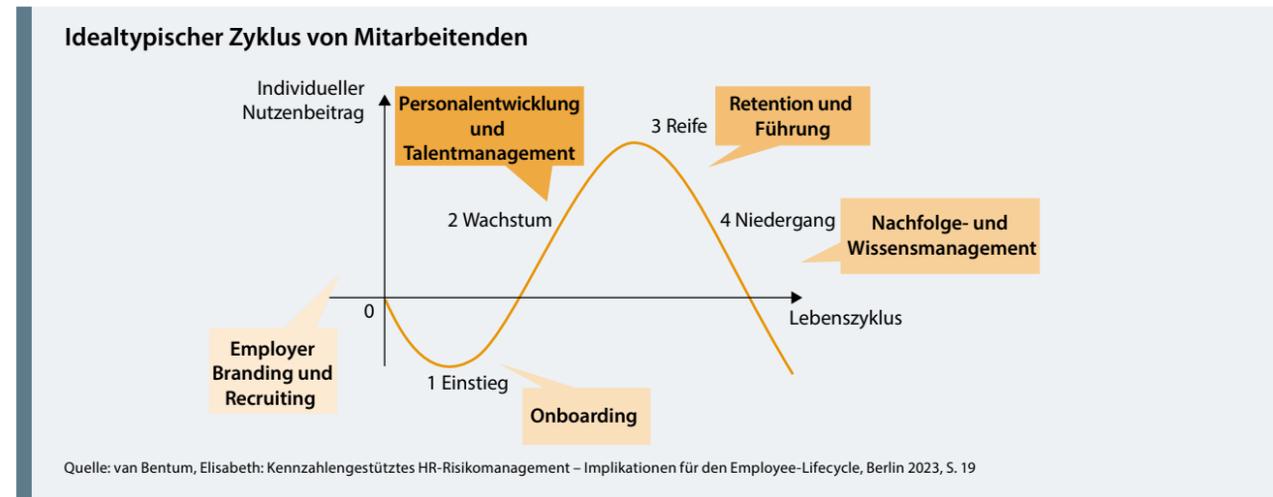
Verfasst von



Professor Dr. Elisabeth van Bentum
Sie lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalmanagement an der Hochschule Harz. Ihre Themengebiete sind unter anderem Personalstrategie und Transformation, HR-Risikomanagement sowie lebenslanges Lernen und Nachwuchssicherung.

Kompakt

- Der Fachkräftemangel zwingt Organisationen zur Professionalisierung ihres Personalmanagements.
- Personalprozesse sollten dafür konsequent evaluiert und deutlich stärker strategisch genutzt werden.
- Die fortlaufende Überwachung hat sowohl qualitativen als auch wirtschaftlichen Mehrwert.



wichtige Leistungsträger freiwillig oder altersbedingt ausscheiden. Fehler in Personalstandardprozessen, zum Beispiel bei der Personalauswahl oder in der Abrechnung, bergen Prozessrisiken. Werden Mitarbeiter „falsch“ eingesetzt oder weiterqualifiziert, spricht „falsches Personal auf falscher Position“, handelt es sich um das Anpassungsrisiko.

Kennzahlen-Klaviatur muss nicht komplex sein

Die kennzahlengestützte Überwachung dieser Risiken kann dazu beitragen, Fehlentwicklungen in der Personal- oder Qualifikationsstruktur, in Kranken- und Zufriedenheitsquoten, frühzeitig wahrzunehmen und proaktiv zu steuern. Die Klaviatur der dafür empfohlenen Kennzahlen muss nicht zwingend kompliziert oder überdurchschnittlich umfangreich sein. Der Blick auf das umfängliche Zahlenmaterial, das in öffentlichen Institutionen bereits regelmäßig erhoben wird, lässt die Empfehlungsliste der zu beobachtenden Personalkennzahlen insgesamt sehr schlank wirken (siehe Abbildung Seite 15). Dabei lassen sich die Kennzahlen den verschiedenen Phasen der personalrelevanten Hauptaufgaben zuordnen.

In Phase 0, dem Employer Branding und Recruiting, gilt es, sich als attraktiver Arbeitgeber oder attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Als Indikatoren für das Überprüfen des außenwirksamen Bemü-

hens sind vor allem die Anzahl der Initiativbewerbungen sowie die Besetzungsquote der Ausbildungsplätze geeignet. Damit eng einhergehen sollten gut organisierte Rekrutierungsprozesse, die fortlaufend die Reaktionszeit auf eingehende Bewerbungen (Time to react), Zeiträume bis zur Vertragsunterschrift (Time to hire) sowie Zeiträume bis zum ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeitenden (Time to fill) evaluieren. Bewerbende sollten idealerweise innerhalb von 48 Stunden eine erste qualifizierte Zwischenantwort bekommen.

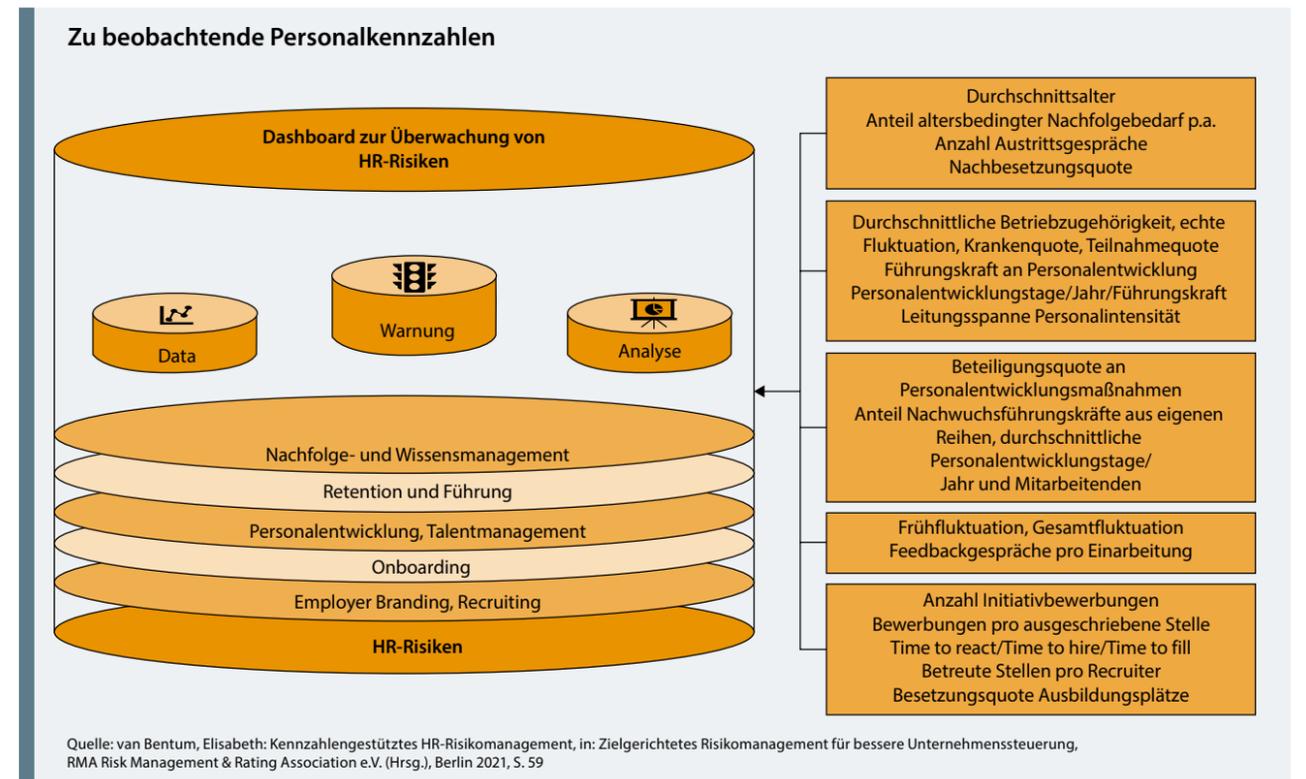
Und auch in der sich daraus ableitenden Prozesskette der weiteren Personalauswahl kommt es auf einem Arbeitnehmermarkt, wo die Nachfrage nach qualifiziertem Personal das Angebot an Fachkräften übersteigt, auf Tempo und Verbindlichkeit an. Denn die Vakanzzeit ist, Stichwort Engpassrisiko, der entscheidende Kostenfaktor und sollte im Durchschnittswert mittelfristig unter 90 Tagen liegen.

Die Benchmarkingstudie hat für die Phase 1, das Onboarding, gezeigt, dass sich neue Beschäftigte umso zufriedener mit dem Einarbeitungsprozess äußern, je mehr Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitende in die Einarbeitung involviert sind. Insbesondere die kollegiale Einarbeitung wurde dabei als bedeutsam bewertet. Regelmäßige Feedbackgespräche – mindestens zwei Gespräche mit der direkten Führungskraft, eines spätestens zwei Wochen nach Arbeitsbeginn sowie eines

zur Halbzeit der Probe- beziehungsweise Einarbeitungszeit – sowie ein schriftlich formulierter Einarbeitungsplan bilden wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Onboarding. Die regelmäßige Auswertung der Frühfluktuationsquote ist Personalverantwortlichen in dem Zusammenhang dringend zu empfehlen. Von Frühfluktuation ist die Rede, wenn Mitarbeitende die Organisation innerhalb der Probezeit beziehungsweise innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres verlassen.

In Talent und Entwicklung investieren

In Phase 2, Personalentwicklung und Talentmanagement, gilt: Fortlaufende Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärkt unter anderem deren Bindung und unterstützt gleichzeitig die Entwicklungsfähigkeit der eigenen Organisation. Besonders bedeutsam sind zum einen ein aktuelles und attraktives Personalentwicklungsprogramm sowie zum anderen ein damit einhergehender transparenter und strukturierter Prozess. Es empfiehlt es sich, auch die Beteiligungsquote der Belegschaft am Personalentwicklungsprogramm fortlaufend zu messen. Kennzahlen hierfür sind die durchschnittlichen Fortbildungstage pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter pro Jahr sowie der prozentuale Anteil der Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer aus der Gesamtbelegschaft.



Losgelöst davon, ob eine Organisation einen breiten – „alle Belegschaftsmitglieder haben berufliche Talente“ – oder engen – „einige wenige High Potentials haben besondere Talente“ – Talentansatz verfolgt, fortlaufende Kommunikation zu Potenzialeinschätzung und mittelfristigen Entwicklungschancen sind unabdingbar. Minimum ist ein Personalgespräch pro Jahr. Die Wirkung eines implementierten Talentprogramms kann anhand des Anteils der Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen relativ einfach beobachtet werden.

In Phase 3, Retention und Führung, haben Führungskräfte als Bindeglied zwischen strategischen Anforderungen und deren operativer Umsetzung eine Schlüsselfunktion. Weichenstellung und Weitblick erfordern Fachkompetenz und Engagement. Von daher ist die Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft der Führungsriege ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Fortlaufende fachliche und persönliche Weiterbildung, kollegiales Coaching oder regelmäßige Führungskräftezirkel sind nur einige der Instru-

mente, die in Organisationen regelmäßig zum Einsatz kommen sollten. In dem Zusammenhang empfiehlt es sich, die Weiterbildungsbereitschaft der Führungskräfte zu messen, und zwar in Fortbildungstagen pro Führungskraft pro Jahr. Überdies ist die direkte Leitungsspanne ein wichtiger Indikator für Qualität in der Führungsarbeit. Empfohlen wird ein Verhältnis von maximal 1:20.

Erfolg der Führungsarbeit messen

Zur Erfolgskontrolle von Führungsarbeit werden, neben dem Erfüllungsgrad von Zielvereinbarungen, häufig zusätzlich typische operative Kennzahlen herangezogen, wie die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von Beschäftigten, die echte Fluktuation, also die Kündigung vonseiten der Mitarbeitenden in Relation zur Gesamtbelegschaft, sowie die Krankenquote des zu führenden Teams.

In Phase 4 geht es um das Nachfolge- und Wissensmanagement. Der demografische Wandel trifft den öffentlichen Dienst in besonderem Maße. Knapp

50 Prozent aller Beschäftigten sind dort laut Statistischem Bundesamt 45 Jahre und älter, so dass Nachfolge- und Wissensmanagement die aktuell zentralen Herausforderungen für Personalverantwortliche sind. Als immanentes Problem erscheint dabei die budgetäre Gesamtsteuerung öffentlicher Institutionen. Denn für eine nachhaltige Wissenssicherung und einen geregelten Nachfolgeprozess wäre es unerlässlich, dass ausscheidende und nachrückende Person für einen begrenzten Zeitraum, mindestens acht Wochen, zusammenarbeiten. Das ist in den ohnehin belasteten öffentlichen Haushalten in den seltensten Fällen vorgesehen, so dass ein persönlicher Wissenstransfer nicht stattfinden kann. Deshalb sind, neben fortlaufender Kontrolle der Altersstruktur, strukturierte und dokumentierte Austrittsgespräche sowie der Einsatz formaler und technischer Wissenssysteme, wie Handbücher, Wikis und Datenbanken, ein organisatorisches Muss.

Insgesamt ergibt sich vor dem Hintergrund steigender Anforderungen in der Personalarbeit und zunehmenden Wett-



© Maksim Kabakou/stock.adobe.com

bewerbs unter Arbeitgeberinnen und -gebern, dass Prozesse in den zentralen Bereichen Personalbeschaffung, -entwicklung und -bindung fortlaufend evaluiert werden müssen. In der Folge sollten sie mit anderen Daten, wie der Zufriedenheit der Beschäftigten oder der Fluktuationsrate, in Beziehung gesetzt werden. Prozess-, Engpass- und Anpassungsrisiken stellen in Organisationen derzeit das größte Gefahrenpotenzial für den Personalbereich dar und finden in direkten und indirekten Kosten, beispielsweise Fluktuations- oder Beschaffungskosten beziehungsweise Kosten aufgrund steigender Krankenquote oder Minderleistungen ihren Ausdruck. Vakanzzeiten für Neueinstellungen und Nachfolgeregelungen bilden dabei, auch für alle benachbarten und sich anschließenden personalwirtschaftlichen Prozesse, die entscheidende Kosten- und Stellgröße.

In Einklang mit strategischen Zielen bringen

Insgesamt kann die kennzahlengestützte Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung dazu beitragen, Fehlentwicklungen zu identifizieren und proaktiv gegenzusteuern, Personalprozesse effektiver und effizienter zu gestalten, und damit zur Verbesserung von Verwaltungsleistungen insgesamt führen. Sie bietet somit einen qualitativen wie auch wirtschaftlichen Mehrwert. Allerdings sollten die Kennzahlen stets im organisationalen Kontext

betrachtet werden, sprich im Einklang mit strategischen Zielen, finanziellen und personellen Ressourcen, strukturellen Limitationen sowie politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen stehen. Tatsächlich steht in der öffentlichen Verwaltung bereits eine Vielzahl relevanter Personalkennzahlen zur Verfügung. Deren Auswertung beschränkt sich derzeit jedoch hauptsächlich auf operative Anforderungen. Das sich bietende Interpretationspotenzial zur Entwicklung langfristiger strategischer Konzepte und notwendiger Investitionen in Beschaffungs- und Bindungsprogramme, etwa zur Verbesserung des Personalmarketings und für Konzepte zu lebensphasenorientierter Mitarbeitendenentwicklung, wird jedoch strategisch nicht ausreichend konsequent genutzt. ■

Literatur

van Bentum, Elisabeth (Hrsg): Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement – Implikationen für den Employee-Lifecycle, Berlin 2023.
 PwC: Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, 2022, <https://sn.pub/xKllwp>; Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Verband kommunaler Unternehmen, Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände: Gemeinsames Papier zur Situation des Fachkräftemangels in den Kommunen, Handlungsmöglichkeiten und Empfehlungen, September 2021, <https://sn.pub/NWmAvp>.
 Weiß, Jens: Zur Perspektive der Ergebnis- und Wirkungsorientierung im kommunalen Verwaltungsmanagement, in: Verwaltung und Management, Heft 1 2022, S. 21-26.
 Statistisches Bundesamt (Destatis): Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes, Fachserie 14 Reihe 6, November 2023, <https://sn.pub/MbgKIE>.
 Bund-Länder Demografie Portal: Altersstruktur im öffentlichen Dienst, <https://sn.pub/fkSh69>.