



Foto: Hartmut Bühler

## ROUNDTABLE

## Zukunft Personal – mehr als nur ein Verwaltungsthema ...

Die Spatzen pfeifen es geradezu von allen Dächern: Der Öffentliche Sektor braucht qualifizierten Nachwuchs, zum einen für mehr Verwaltungsökonomie, zum anderen aufgrund des Personalabbaus vergangener Jahre und der nun drohenden demografischen Entwicklung. Kommunale Unternehmen machen da keine Ausnahme. Welche Strategien braucht demnach die kommunalwirtschaftliche Personalplanung und -entwicklung der nächsten Jahre? Darüber debattierten drei ausgewiesene Personalexperten auf Einladung von rathausconsult am 15. Mai auf dem Petersberg bei Bonn.

Vor Jahren eher optionale Privatisierungsmasse, sind kommunale Unternehmen vielerorts wieder zum Hoffnungsträger aufgestiegen. Insbesondere Stadtwerke mit ihren Potenzialen im Strom- und Gasgeschäft erscheinen Kämmerern und Räten als Rettungsanker in Zeiten rauer (finanzieller) See. Doch: Nur gute Unternehmen machen gute Gewinne. Und nur gute Mitarbeiter machen gute Unternehmen. Das provoziert die Frage, die Moderator Erwin Stickling, Chefredakteur der Fachzeitschrift *personalwirtschaft*, an einem gewittrigen Mainachmittag auf dem Petersberg bei Bonn an den Anfang stellte:

Wie gut sind die kommunalen Unternehmen personell derzeit eigentlich aufgestellt?

### Neue Berufsbilder

Obwohl durch Regulierungsvorgaben der Politik der Personalbestand der meisten Stadtwerke seit Ende der 90-er Jahre zugelegt habe, sei trotzdem eine „Knappheit an Mitarbeitern mit speziellem Know-how zu verzeichnen“, antwortete Roman Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter der auf Strategieberatung in der Energiewirtschaft spezialisierten *smm managementberatung GmbH* in Düsseldorf. So fehle es zum einen

an Mitarbeitern, die den ständig geforderten Datenaustausch und Dialog mit den Behörden leisten könnten, zum anderen seinen schlichtweg auch neue Berufsbilder dazugekommen, wie etwa der Strom- und Gas Händler – ein Job, der umfangreiche Erfahrung und eine Menge an Spezialkenntnissen erfordere. In diesem Bereich habe die Aus- und Weiterbildung oft nicht Schritt gehalten mit der realen Entwicklung in Politik und Praxis, sagte Schneider. Hinderlich sei auch das Denken in den Eigentümerkommunen, die zwar formal das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) praktizierten, aber im Grunde oftmals weiterhin die

kamerale Sicht nach dem Einnahmen-/Ausgabenprinzip pflügen. Und nicht zuletzt sei die Situation auch von pekunären Gesichtspunkten geprägt. „Spitzenleute bekommt man nicht für TVöD (Anm. der Red.: TVöD = Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst)“, so Schneider.

„Ja, wir sind ein Unternehmen der verschiedenen Geschwindigkeiten“, beantwortete Andreas Feicht, Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke Wuppertal, den ersten Aufschlag Schneiders aus Sicht seines Unternehmens. „Es gibt Bereiche, die sind sehr stark von Innovation, Technik und nicht zuletzt auch vom Gesetzgeber getrieben“, erklärte er. Andererseits gebe es Tätigkeiten, die wie vor 15-20 Jahren abliefen, so zum Beispiel im Betrieb der Abwasserkanäle. Gleichwohl hätten es die Mitarbeiter dort mit High-Tech-Kanalkameras im Wert von 80.000, Gerätewagen für 300.000 Euro oder computergesteuerten Regenrückhaltebecken zu tun, kurzum mit „deutlich veränderten Anforderungen“.

Den von Schneider angeführten Aufwand für Datenaustausch und Behörden-dialog bestätigte Feicht. In diesem Bereich sei ein „enormer Komplexitätszuwachs zu verzeichnen“, so der Chef des mit über 3.000 Mitarbeitern breit aufgestellten Unternehmens. „Wir müssen ständig Zahlen an Kartellamt oder Bundesnetzagentur liefern, der Reporting-Aufwand ist schon gewaltig.“

Trotz unterschiedlicher Geschwindigkeiten verlangten die skizzierten Trends wohl nach einem Mentalitätswandel bei allen Mitarbeitern, resümierte Moderator Stickling und fragte Volker Halsch, Leiter Marktmanagement Vivento, ob sich dies bei den Aktivitäten von Vivento widerspiegele. Dieser Geschäftsbereich der Telekom vermittelt im Rahmen des Personalumbaus veränderungsbereite Telekom-Mitarbeiter an neue Arbeitgeber – mit Schwerpunkt im Öffentlichen Dienst. Mit dem Online-Angebot Interamt stellt Vivento zudem ein behördenübergreifendes Stellenportal für den gesamten Öffentlichen Dienst bereit. „Wir müssen passgenau den jeweiligen Bedarf treffen“, antwortete Halsch, „deshalb vereinbaren wir mit den neuen Arbeitgebern in aller Regel eine umfassende Einarbeitung

und Schulung für die vorgesehene Tätigkeit, die wir häufig übernehmen oder mit dem Partner gemeinsam durchführen.“ Der Einarbeitungsbedarf ergebe sich, so Halsch, schon zwangsläufig aus der zunehmenden Spezialisierung, die sich selbst dort bemerkbar mache, wo der Wettbewerbsdruck nicht so hoch sei, wie etwa im Abwasserbereich.

### Strategische Entscheidungen

„Finden Sie denn am Markt immer die Leute, die Sie suchen?“, hakte Stickling nun direkt bei Stadtwerke-Chef Feicht nach unter Anspielung auf eine möglicherweise wenig attraktive Arbeitgebermarke kommunale Unternehmen. „Im Großen und Ganzen ja“, sagte dieser, schließlich seien die Stadtwerke in den letzten Jahren zu einer durchaus attraktiven Branche geworden, die auch leistungswilligen Bewerbern mit Karriereambitionen ein interessantes Angebot machen könne. Die Stadtwerke Wuppertal investierten zudem viel in Aus- und Weiterbildung, u.a. seien in Kooperation mit der Bergischen Universität duale Studiengänge etabliert worden.

Gleichwohl gestalte sich die Rekrutierung von Spezialisten immer wieder mal schwierig, gestand Feicht ein. In solchen Fällen setze man sich aber bewusst nicht unter Zeitdruck, schließlich stelle jede Stellenbesetzung eine strategische Entscheidung dar, die im Zweifelsfall nur schwer zu korrigieren sei. Grundsätzlich aber habe es ein kommunales Unternehmen bei der Mitarbeitersuche einfacher als die Verwaltung, weil man in der Honorierung flexibler vorgehen könne als der Öffentliche Dienst.

Feicht wies in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die eigentlichen Herausforderungen für die Personalakquise erst noch kommen. „Wenn heute pro Jahr 20 Mitarbeiter aus Altersgründen ausscheiden, so

werden dies schon 2018 aufgrund der demografischen Entwicklung etwa 100 sein.“ Jeder könne sich anhand solcher Zahlen leicht ausrechnen, wie rasant der Wettbewerb um die besten Talente zunehmen werde.

Das sei in der Tat eine der ganz wichtigen Zukunftsfragen, pflichtete Volker Halsch bei. „Jetzt können wir noch relativ entspannt sein, aber in fünf Jahren bereits werden wir ganz andere personalwirtschaftliche Diskussionen erleben.“ Immer drängender werde dabei die Frage, wie sich der öffentliche Bereich positionieren müsse, um auch noch mehr Spitzenkräfte und Top-Leister auf dem Personalmarkt rekrutieren zu können? Die Stadtwerke nähmen dabei, so der Vivento-Manager, eine Vorreiterrolle ein, arbeiteten sie doch unternehmerisch und entwickelten eine hohe Innovationskraft. Damit veränderten sie das Erscheinungsbild des öffentlichen Sektors, wovon letztlich der gesamte Öffentliche Dienst profitieren könnte.

Dies alles möge auf Wuppertal zutreffen, aber die Situation in kleineren Gemeinden stelle sich ganz anders dar, goss Roman Schneider Wasser in den Wein. „Was ist beispielsweise in einer kleinen Westerwald-Gemeinde, deren Stadtwerke mit ca. 50 Mitarbeitern 30.000 Menschen versorgen“, fragte er in die Runde. „Die haben völlig andere Probleme, können die Breite der erforderlichen Funktionalitäten, zum Beispiel im Regulierungsmanagement, gar nicht mehr abbilden und werden – wenn sie nicht komplett aufgeben wollen – sehr viele Aufgaben des operativen Geschäfts outsourcen müssen.“ Die Aufstiegsmöglichkeiten seien zudem begrenzt, die Attraktivität des Umfeldes für potenzielle Kandidaten eher begrenzt. Diese Größenordnung von kommunalen Betrieben werde deshalb extreme Schwierigkeiten bei der Personalakquise bekommen, prophezeite Schneider.

### DIE TEILNEHMER

- **Andreas Feicht**, Vorsitzender der Geschäftsführung, Stadtwerke Wuppertal
- **Volker Halsch**, Leiter Marktmanagement bei Vivento, Deutsche Telekom AG
- **Roman Schneider**, Geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung GmbH, Düsseldorf



Fotos (q): Foto: Hartmut Bühler

**Erwin Stickling:**  
Finden Sie am Markt denn immer die Leute,  
die Sie suchen?



**Andreas Feicht:**  
Jede Stellenbesetzung stellt eine strategische  
Entscheidung dar.



**Volker Halsch:**  
In fünf Jahren werden wir bereits ganz andere  
personalwirtschaftliche Diskussionen erleben.

Andreas Feicht sah die Welt für kleinere Stadtwerke nicht ganz so schwarz, denn: „Neben dem harten Faktor Geld spielen doch zunehmend weiche Faktoren wie Stimmung im Unternehmen, Flexibilität, Kinderbetreuung, verkürzte Vollzeit eine große Rolle. Hier können Stadtwerke punkten. Und es kann doch auch das Gefühl ein Anreiz sein, in einem kleineren, innovativen Unternehmen Teil der erfolgreichen Mannschaft zu sein“, so der Wuppertaler Stadtwerke-Chef.

Ja klar, auch kleinere Stadtwerke könnten einen gewissen Charme entwickeln, stimmte Schneider zu. Argumente wie Arbeitsplatzsicherheit oder flache Hierarchien, die sehr schnell einen Einblick in viele Arbeitsbereiche erlauben, könnten durchaus Anziehungskraft entwickeln. Dennoch müssten die Unternehmen damit rechnen, dass sie zumindest einen Teil dieser so gewonnenen Mitarbeiter nach fünf bis sieben Jahren wieder verlieren, weil dann doch die besseren Karrieremöglichkeiten größerer Unternehmen locken.

In ländlichen Regionen könnten kommunale Unternehmen manchmal gar die Nase vor der Privatwirtschaft haben, meinte Volker Halsch. Sie hätten schließlich vor Ort alle kommunikativen Möglichkeiten – etwa in den Schulen –, das Engagement beispiels-

weise der Stadtwerke darzustellen und so frühzeitig an Nachwuchs heranzukommen. Berater Schneider erinnerte dabei auch an die Möglichkeit, durch „Allianzen der Vernunft“ im Überlandbereich kleinere Verbünde zu schaffen, die mit abgestimmtem Personalmanagement Mitarbeiter entwickeln.

### Change Management

Personalentwicklung – dieses Stichwort griff Moderator Stickling gerne auf. Welche Rolle denn in Zeiten sich rasant ändernder Märkte, Unternehmenskulturen und Berufsprofile das Change Management im Personalwesen spielen würde?

„Wir haben vor drei bis vier Jahren damit begonnen, uns intensiv mit Talent- und Führungskräfteentwicklung zu beschäftigen“, berichtete Andreas Feicht. Dabei stünden drei Aspekte im Vordergrund:

1. Was sind die richtigen Wege, um neue Leute anzuwerben?
2. Wie entwickelt man die richtigen Mitarbeiter aus der Stammbesetzung weiter?
3. Wie gestaltet man Veränderungs- und Reorganisationsprozesse?

Gerade letztere seien u.U. eine große Herausforderung, so Feicht. Als Beispiel bemühte er das 2011 „vom Gesetzgeber aufgezwungene Unbundling der IT-Systeme

von Netz und Vertrieb“. In der personalwirtschaftlichen Begleitung solcher Projekte sieht der Stadtwerke-Manager auch in Wuppertal noch Nachholbedarf. „Wir sind noch nicht da, wo wir hinwollen“, gab Feicht unumwunden zu.

„Change Management gehört unbedingt zu den Themen, die bei Veränderungen im Unternehmen an erster Stelle stehen müssen“, bekräftigte Vivento-Chef Halsch. Führungskräfte müssten in solchen Phasen „offensiv und ehrlich kommunizieren, um die gesamte Mannschaft mitzuziehen“. Dazu gehöre größtmögliche Transparenz, unterstützt beispielsweise auch durch das Instrument Mitarbeiterbefragung. Nur so könne man in Erfahrung bringen, ob die eingeschlagene Strategie tatsächlich bis in den letzten Winkel des Unternehmens verstanden werde.

Auf die Frage von Stickling, welchen Stellenwert Mitarbeiterbefragungen haben sollten, zeigte sich Andreas Feicht im Zweifel, ob die Ergebnisse wirklich hinreichende Antworten auf Fragen der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit gäben. Sein Unternehmen präferiere 1:1-Gespräche von Angesicht zu Angesicht. Auch Roman Schneider zeigte sich kritisch, gestand aber von vornherein zu, dass Berater mit anderen Werkzeugen arbeiteten als die Unterneh-



**Roman Schneider:**  
Die Suche nach Talenten hat gerade erst begonnen.  
Der Kampf wird schärfer ...

men selbst, die ja ständig mit dem Thema Personalentwicklung konfrontiert seien. Mitarbeiterbefragungen jedenfalls – wie intelligent sie auch immer konstruiert sein mögen – könne man kollektiv hintertreiben, so Schneider. Er sprach sich stattdessen für interdisziplinäre Workshops aus, in denen über alle Hierarchieebenen hinweg diskutiert werde. Dort könne man über gruppenpsychologische Effekte beispielsweise sehr schnell die Meinungsführer im Unternehmen herausfinden und feststellen, wer wirklich an der Fortentwicklung des Betriebes interessiert sei und wer nicht.

„Durchaus richtig, aber: Über Mitarbeiterbefragungen zwingt man die Führungsebene auch, eben solche Workshops zu initi-

ieren“, ergänzte Volker Halsch seine vorherigen Ausführungen. Durch geschickte Fragestellungen nämlich rückten genau die Problembereiche in den Fokus, die dann Gegenstand eines oder mehrerer Workshops sein sollten.

### Finanzielles Korsett zu eng?

Und dann kam, was kommen musste: der schnöde Mammon. Das finanzielle Korsett im Öffentlichen Dienst sei bekanntlich im Bereich der Verwaltung oft zu eng, um Spitzenleute anzuwerben, so Moderator Stickling. Was die Frage nahelege, ob kommunale Unternehmen ausreichend Bewegungsfreiheit hätten, um aus diesem Korsett auszubrechen? „Wir bezahlen in der Breite nach TV-V (Anm. der Red.: Tarifvertrag Versorgungsbetriebe) und TV-N (Tarifvertrag Nahverkehr)“, so Feicht, was gegenüber dem TVöD schon mal einen Wettbewerbsvorteil von zehn bis 15 Prozent ausmachen könne. „Wenn wir bestimmte Leute wirklich wollen“, so der Stadtwerke-Manager weiter, „könne wir aber links und rechts vom Tarifvertrag – z.B. über Zulagen – noch etwas machen, das ist ein Vorteil gegenüber dem Öffentlichen Dienst.“ Feicht erinnerte daran, dass man aber eigentlich nicht mit der Verwaltung konkurriere, „sondern mit den RWE`s und E.ON`s dieser Welt“. Und hier zähle erstaunlicherweise nicht nur das Geld, sondern auch die sozialen Rahmenbedingungen und andere Faktoren. Vor einigen Jahren noch wäre ein Run auf die Konzerne zu beobachten gewesen, aktuell könnten die Stadtwerke durchaus mithalten.

Vermittlungsexperte Volker Halsch bestätigte dies. „Kommunale Unternehmen können inzwischen außerordentlich attraktiv sein.“ Er erfuhr dabei argumentative Unterstützung von Berater Schneider. In Großunternehmen sei der Einzelne doch sehr festgelegt auf die einmal erreichte Position. So könne z.B. ein erfolgreicher Energietrader trotz eines respektablem Jahresgehaltes u.U. keine Bilanzen lesen oder Menschen führen. Seine Laufbahnmöglichkeiten zeigten sich deshalb sehr eingeschränkt. Eine breitere Vorgeschichte – etwa in einem kommunalen Unternehmen – sei da möglicherweise förderlicher. Andererseits hätten auch kommunale Unternehmen Mängel in der Attraktivität aufzuweisen. Wer etwa beruflich auch international Erfahrung sammeln wolle, hätte im Großunternehmen natürlich bessere Karten.

Die letzte Runde dieses Roundtables galt dem Ausblick. Wie die versammelten Personalwirtschaftsexperten die Perspektive 2015 bis 2020 sähen, wollte Moderator Stickling wissen. Und bekam klare Antworten. „Die Suche nach Talenten hat gerade erst begonnen, der Kampf wird künftig schärfer“, betonte Schneider. Gerade für kommunale Unternehmen sei es wichtig, Leute zu rekrutieren, die strategisch denken und lenken können. „Das Personalthema wird 2020 die gleiche Bedeutung haben wie das Finanzthema heute“, pflichtete Volker Halsch bei. Es werde sich ein Markt für Hochqualifizierte herausbilden und der Austausch zwischen öffentlichem und privaten Sektor werde sich intensivieren. Mehr Kooperationen im Stadtwerke-Umfeld prognostizierte auch Andreas Feicht. In der Personalwirtschaft müsse in den nächsten Jahren vieles noch individueller geregelt werden als heute, damit man den Talenten ein wirklich attraktives Angebot machen könne. Feicht nannte zudem einen Aspekt der im Rahmen der viel diskutierten demografischen Entwicklung nicht untergehen dürfe: „In den nächsten Jahren entsteht eine breite Schere aus vielen älteren Mitarbeitern und einigen sehr jungen.“ Diese Mischung gelte es zu koordinieren mit dem Ziel einer effektiven und möglichst konfliktfreien Zusammenarbeit ...

## PERSONALMANAGEMENT IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN THEORIE

Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen. Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele

zur Verfügung stehen. Personalentwicklung hingegen umfasst alle geplanten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden. Personalentwicklung muss das Gleichgewicht zwischen Stellenanforderung und Qualifikation des Stelleninhabers zum Ziel haben.