

Arbeitsgruppe Weiterbildung

Personalentwicklung ist ein Führungsthema, das strategisch gedacht werden muss. Verwaltungsspitzen sollten Weiterbildungskonzepte erarbeiten, die Bedürfnisse des einzelnen in den Mittelpunkt stellen.



Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt und der immer spürbarer werdende Fachkräftemangel erfordern ein Umdenken in den Verwaltungsspitzen: Es gilt, den öffentlichen Dienst zu einer starken Arbeitgebermarke zu entwickeln, die qualifizierte Mitarbeiter anzieht und dauerhaft an

die Verwaltung bindet. Ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept, das Beschäftigte durch gezielte Weiterbildungen gleichermaßen schult und motiviert, sollte ein integraler Baustein des Personalmanagements der Verwaltung sein. Darin sind sich die Beiratsmitglieder der PD einig.

Rechtliche Grundlagen für Weiterbildungen

Das Bundesbeamtengesetz (BBG) verpflichtet Beamte, im Rahmen von Maßnahmen der dienstlichen Qualifizierung ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten und fortzuentwickeln (§ 61 Abs. 2 BBG).¹ Die Bundeslaufbahnverordnung (BLV) wiederum weist den Dienstherrn an, die Leistungsfähigkeit des Beschäftigten durch Fortbildungen zu erhalten und zu fördern, die im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten erstellt wurden (§ 46 BLV).²

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) hingegen betont zwar die Bedeutung von regelmäßigen Weiterbildungen der Mitarbeiter, um die Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes zu steigern (§ 5 Abs. 1 TVöD).³ Es gilt aber nur als ein Angebot, aus dem sich kein individueller Anspruch für die Beschäftigten ableiten lässt (§ 5 Abs. 2 TVöD).⁴ Mindestens einmal im Jahr hat gemäß TVöD ein Gespräch zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter stattzufinden, in dem geklärt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht (§ 5 Abs. 4 TVöD).⁵

Die Beiratsmitglieder der PD attestieren den Leitungsebenen der öffentlichen Verwaltung ein wachsendes Bewusstsein für die Mehrwerte, die eine strukturierte Mitarbeiterentwicklung mit sich bringt. Denn regelmäßige Schulungen erhöhen nicht nur die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, sie steigern auch deren Arbeitsmotivation. Insofern erweisen sich Weiterbildungen zunehmend als wertvolles Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Spielräume der Verwaltungen nutzen

Die Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene verfügen über eigene Budgets für Weiterbildungsmaßnahmen, befanden die Beiratsmitglieder in ihrer Diskussion. Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche können individuelle Weiterbildungspläne vereinbart werden. Für das Coaching von Führungskräften stehen ebenfalls Mittel bereit. Im Idealfall unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter zielgerichtet bei der persönlichen Weiterentwicklung (Coaching-Mentoring-Ansatz).

Zur weiteren Strukturierung der behördlichen Weiterbildung sollen die bestehenden Kooperationen mit Hochschulen zielgerichtet genutzt bzw. ausgebaut werden. Zudem ist ein Zugriff auf externe Bildungsträger möglich. Derzeit bieten nur mitarbeiterstarke Verwaltungseinrichtungen interne Weiterbildungen an. Diese decken jedoch nicht immer den Bedarf der Mitarbeiter ab, weder qualitativ, noch quantitativ.

Die Verwaltungen könnten das Thema Weiterbildung nutzen, um sich noch stärker im Wettbewerb um zukünftige Führungskräfte zu engagieren. Exklusive Weiterbildungsangebote für öffentliche Entscheider, die an renommierten Business Schools erbracht werden, könnten auch Führungskräfte der Privatwirtschaft von einem Wechsel in die Verwaltung überzeugen.

Mitarbeiter sollten motiviert werden, sich über individuelle Interessensgebiete und Weiterentwicklungsthemen einen Überblick zu verschaffen und entsprechende Bildungsangebote zu suchen. Dies zu fördern, könnte auch unabhängig von

¹ Siehe https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/__61.html, abgerufen am 28. Mai 2019.

² Siehe https://www.gesetze-im-internet.de/blv_2009/__46.html, abgerufen am 28. Mai 2019.

³ Siehe <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/tarifvertraege/tvoed.html>, abgerufen am 28. Mai 2019.

⁴ Siehe <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/tarifvertraege/tvoed.html>, abgerufen am 28. Mai 2019.

⁵ Siehe <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/tarifvertraege/tvoed.html>, abgerufen am 28. Mai 2019.

Hierbei wird ein Dilemma des deutschen Föderalismus deutlich: Die Schwerpunktsetzungen von Bund, Ländern, Kommunen und sonstigen öffentlichen Institutionen divergieren mitunter. Insofern sind übergreifende Ziele, an denen sich Weiterbildungsstrategien orientieren, nur schwer in behörden-, abteilungs- oder referats-spezifischen Personalentwicklungskonzepten zu verankern.

Auch der demografische Wandel und die sich rasant ändernde Arbeitswelt setzen die Verwaltung unter einen immensen Veränderungsdruck. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung fallen sukzessive bekannte Berufsbilder weg. Gleichzeitig stehen in der alternden Gesellschaft weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Es gilt also, die Digitalkompetenz der vorhandenen Mitarbeiter stetig zu erhöhen. Im Wettbewerb um Arbeitskräfte sollte eine strukturierte Weiterbildung ein fester Bestandteil der Arbeitgebermarke „Verwaltung“ sein.

Der Druck auf die Verwaltung, strategisch in die Weiterbildung zu investieren, scheint jedoch

weiterhin zu gering. Die Politik adressiert den Fachkräftemangel (noch) nicht als wesentliches Problem einer auch in der Zukunft funktionsfähigen Verwaltung. Den Verwaltungen selbst fehlt eine übergeordnete Zentralfunktion, die Maßnahmen einzelner Verwaltungseinheiten steuert. Das Veränderungstempo der Verwaltung kann derzeit nicht mit der Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Entwicklungen mithalten.

Die vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat geförderte Studie „Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019“⁶ untersuchte beispielsweise, was Studierende davon abhält, sich bei Verwaltungen zu bewerben. Der Studie zufolge interessieren sich die Studierenden nicht nur aus finanziellen Gründen mehr für die Privatwirtschaft. Sie vermissen im öffentlichen Sektor individuelle Karriereaufstiegsmöglichkeiten, eine moderne IT-Infrastruktur, die auch mobiles Arbeiten ermöglicht, eine offene und innovative Arbeitskultur und eine zielgruppenspezifische Bewerberansprache. Der optimale Bewerbungsprozess sollte beispielsweise zweieinhalb Monate nicht überschreiten.

Die Studie macht deutlich, dass die Verwaltung zwar weiterhin im Hinblick auf Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit punkten kann, dass sie auf lange Sicht jedoch Gefahr läuft, bei der Transformation hin zu einer digitalen und agilen Organisation potenzielle Nachwuchskräfte zu verprellen.

Beratungsbedarfe in der Verwaltung – Chancen für die PD

Die Verwaltung zu befähigen, ihre Personalentwicklung strategisch aufzubauen, ist nach Meinung der Beiratsmitglieder ein zentrales Betätigungsfeld der PD in den kommenden Jahren. Besonderen Beratungsbedarf weisen demnach die Zentralabteilungen großer Behörden und Einrichtungen auf, die bei der Etablierung einer Weiterbildungsstrategie unterstützt werden sollten.



⁶ Siehe <https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/>, abgerufen am 28. Mai 2019.



„Eine Grundregel für jeden Change-Prozess lautet: Den Mitarbeitern muss bewusst gemacht werden, wie sie persönlich von Veränderungen in ihrer Arbeitsumgebung profitieren, und nicht etwa, welche Verschlechterungen sie zu befürchten haben. Nur so entsteht der Wille zur Veränderung in allen Teilen der Belegschaft.“

Beate Lohmann,
Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Dabei sollte ein Schwerpunkt auf ressortübergreifenden Weiterbildungsmaßnahmen liegen, die die Zusammenarbeit von Abteilungen und Institutionen fördern. Ebenso könnten Verwaltungen ermuntert werden, temporär Mitarbeiter verschiedener Ressorts rotieren zu lassen und damit auch das Verständnis für Arbeitsprozesse anderer Bereiche zu erhöhen. Aufgrund der ermöglichten Integration kann dies längerfristig zu einer Effizienzsteigerung innerhalb der Verwaltungen führen. Hierzu bedarf es eines umfassenden Screenings des Weiterbildungsmarktes,

um geeignete Maßnahmen zu identifizieren. Mit einem gezielten Management-Coaching können die Mehrwerte von innovativen Weiterbildungen bei den Entscheidungsträgern in der Hausspitze und der Zentralverwaltung platziert werden.

Weitere Beratungsbedarfe sehen die Beiratsmitglieder der PD zudem in der Vermittlung von Kompetenzen im Projektmanagement. Die PD könnte den breiten Erfahrungsschatz aus der Begleitung von Großprojekten in entsprechenden Schulungen an die Verwaltungsmitarbeiter weitergeben. Leitend ist hierbei der Gedanke, dass umfassende Veränderungen zunehmend durch ressortübergreifende Zusammenarbeit umgesetzt werden können.

Auf kommunaler Ebene gibt es bereits vielversprechende Ansätze, durch Weiterbildungen auch ein Denken der Mitarbeiter „in Regionen“ zu fördern. Die PD sollte ihre Präsenz in den Kommunen nutzen, um diese stärker bei dem Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen zu vernetzen. ■