

„Recruiting und Weiterbildung strategisch denken“

Im Nachgang zur PD-Beiratssitzung sprachen Stéphane Beemelmans und Claus Wechselmann, die beiden Geschäftsführer der PD, mit Prof. Dr. Thurid Hustedt, Professor of Public Administration and Public Management an der Hertie School of Governance, und Gabriele Willems, Geschäftsführerin des Bau- und Liegenschaftsbetriebs des Landes Nordrhein-Westfalen, über die in den Vorträgen und Diskussionen gesammelten Eindrücke.

Verwaltungen spüren den Veränderungsdruck

BEEMELMANS

Der zunehmende Mangel an geeigneten Fachkräften in allen Bereichen ist zu einem beherrschenden Thema der Medienberichterstattung geworden. Erst kürzlich machte die Meldung die Runde, dass das ambitionierte Vorhaben der Berliner Landesverwaltung, über 700 Schulen zu sanieren oder neu zu errichten, ins Stocken geraten sei. Neben der hohen Auslastung der Handwerksbetriebe und den langwierigen Vergabeprozessen führe wohl die Überlastung der Mitarbeiter in den Vergabestellen oder das Fehlen nötigen Fachwissens für komplexe Auftragsvergaben zu Fehlern in den Ausschreibungsunterlagen. Handwerker suchten sich deshalb lieber „leichtere“ Kunden und die öffentlichen Projekte blieben auf der Strecke.

HUSTEDT

Die Zahlen bestätigen diese Beobachtung. Bis 2030 werden rund 1,2 Millionen Beschäftigte altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden. Durch den demografischen Wandel steht dem eine geringer werdende Zahl an

Nachwuchskräften gegenüber, um die zudem auch die Privatwirtschaft buhlt. Bis 2030 gehen einschlägige Studien daher von mindestens 700.000 unbesetzten Stellen in der Verwaltung aus.

Das geschlossene Laufbahnsystem sowie das vorherrschende Lebenszeit- und Senioritätsprinzip des öffentlichen Dienstes stehen den Bedürfnissen der Nachwuchskräfte nach flexiblen, personenbezogenen Arbeitsmodellen entgegen. Die Undurchlässigkeit zur Privatwirtschaft entwickelt sich zu einem Wettbewerbsnachteil der Verwaltung.

WILLEMS

Als Landesbetrieb in Nordrhein-Westfalen bemerken wir den Fachkräftemangel schon heute. Es wird schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter für die Arbeit in einem öffentlichen Unternehmen zu begeistern. Dies ist nicht nur eine Frage der Bezahlung, die in der Privatwirtschaft oft höher ist. Es ist vor allem ein Imagethema. Gerade Nachwuchskräfte verbinden Vorstellungen vom zeitgemäßen Arbeiten in modernen Büros und flexible Arbeitszeitmodelle eher mit privaten Arbeitgebern.



Herausforderungen der Gegenwart oder gar der Zukunft zu halten.

Die passenden Bewerber ansprechen und überzeugen

HUSTEDT

Hinter der Suche nach geeigneten Bewerbern sollte eine übergeordnete Strategie zur Personalrekrutierung stehen, die auch die in der Verwaltung langfristig benötigten Kompetenzen abbildet. An erster Stelle sehe ich hier eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit. Mitarbeiter sollten willens und in der Lage sein, mit anderen Verwaltungsebenen, national wie international, zu kooperieren. Dazu bedarf es ausgeprägter Kommunikationsfähigkeiten und Verhandlungskompetenzen.

WECHSELMANN

Öffentliche und private Arbeitgeber konkurrieren um die Gunst der Bewerber. Damit wird die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung bedroht. Die fortschreitende Digitalisierung erhöht den Veränderungsdruck zusätzlich, weil bekannte Berufsbilder wegfallen, dafür neue entstehen und der Schulungsbedarf der Mitarbeiter steigt. Um geeignete Bewerber zu finden und vom öffentlichen Dienst zu überzeugen, müssen sich schlichtweg die Ansprache der Bewerber und die Auswahlverfahren der Verwaltung ändern. Die Chancen der Digitalisierung sollten jetzt identifiziert werden.

WECHSELMANN

Offenheit für technische Neuerungen ist ein entscheidender Faktor. Der digitale Kulturwandel wird nur dann die Folgen der demografischen Entwicklung mildern, wenn die Beschäftigten die Digitalisierung der Verwaltung als ein Mittel ansehen, um sich zu entwickeln und Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Die bürgerfreundliche Verwaltung soll schließlich auch die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen, die weniger mit Routinearbeiten und stärker mit dem Dienst am Bürger beschäftigt sind.

BEE MELMANS

Weiterbildungen halten die Beschäftigten auf fachlich hohem Niveau und helfen dabei, Ängste vor negativen Auswirkungen der Digitalisierung auf den eigenen Arbeitsplatz zu nehmen. Die Verwaltung kann sich verunsicherte oder nur unzureichend qualifizierte Mitarbeiter nicht leisten.

Wie wir in der PD-Beiratssitzung gehört haben, könnten bis zu 50 Prozent der heute besetzten Stellen wegfallen. Dafür entstehen neue Berufsbilder, die ausgeprägte technische, kreative oder innovatorische Kompetenzen erfordern. Die Verwaltung sollte sich die Frage stellen, welche Bewerber sie benötigt, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden, und zugleich mehr in die Weiterbildung des Bestandspersonals investieren: Die Ausbildung, die einem einst das Tor zum öffentlichen Dienst öffnete, reicht oft nicht mehr aus, um einen allein auf der Höhe der

BEE MELMANS

Von der Verwaltung ist beim Recruiting vor allem Flexibilität gefordert. Die Ansprache über soziale Medien, eigene Verwaltungsblogs oder Videobotschaften bietet große Chancen für die Suche nach jungen und erfahrenen Experten. Sobald der Bewerber interessiert ist, darf er aber nicht durch einen komplizierten, mehrmonatigen Auswahlprozess abgeschreckt werden. Schlanke Lösungen sind gefragt: digitale Abfragemasken, hochladbare Lebensläufe oder Zeugnisse sowie die Möglichkeit, Inhalte einzugeben oder zu strukturieren. Die Personalabteilungen werden entlastet und können schneller reagieren. Voraussetzung hierfür ist, die Personalabteilungen für die geänderten Arbeitsprozesse zu rüsten.

WILLEMS

Selbstverständlich sollten sich Nachwuchskräfte auch in den sozialen Medien heimisch fühlen. Die Verwaltung von morgen wird viel stärker mit digitalen Dienstleistungen arbeiten. Für die Verwaltung von heute bedeutet das, in sozialen Medien deutlich präsenter zu werden. Von unseren über 2.000 Mitarbeitern geht in den nächsten 10 Jahren fast die Hälfte in Rente. Wir bewegen uns daher seit geraumer Zeit intensiv in sozialen Netzwerken, werben auf Karrieremessen um Nachwuchskräfte und haben uns erfolgreich als dynamisches öffentliches Unternehmen mit hoher Familienfreundlichkeit und gutem Arbeitsklima positioniert. Unsere Initiativen zum Recruiting entstehen in enger Abstimmung mit dem Personalrat. Mehrmonatige Auswahlverfahren sind für uns wirtschaftlich nicht vertretbar.

WECHSELMANN

Die PD berät derzeit ein Bundesministerium bei der Personalgewinnung von rund 70 Fach- und Führungskräften. Neben der Konzeption der Maßnahmen unterstützen wir die Konzeption des Recruitings von der Ansprache über die Vorauswahl bis zur Begleitung des finalen Auswahlverfahrens. Wir nutzen hierbei digitale Technologien und verschlanken den Auswahlprozess. Und wir stellen offensiv die Arbeitsplatzsicherheit und die transparente Bezahlstruktur des öffentlichen Dienstes in den Mittelpunkt. Die von Bewerbern geäußerten Erwartungen an ihre Entwicklungsmöglichkeiten sollten als Impulse verstanden werden, um künftige Stellenausschreibungen noch zielgruppengerechter zu formulieren.

Weiterbildung zum Querschnitts-Thema entwickeln

BEEVELMANS

Talente erwarten auf dem umkämpften Bewerbermarkt schon im Bewerbungsprozess verbindliche Leistungsversprechen zur betrieblichen Weiterbildung. Behörden wiederum zeichnen sich durch eine geringe Fluktuation aus.

Durchdachte Weiterbildungsangebote können daher gleich zweifach positiv wirken: Bewerber wie auch das Bestandspersonal überzeugt die Aussicht, sich stetig weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen an die Veränderungen anzupassen.

Die Verwaltung wiederum profitiert von der Fachkompetenz und der Motivation ihrer Mitarbeiter, die auf lange Sicht ihrem Arbeitgeber treu bleiben. Dabei sollten durchaus auch längere Weiterbildungsangebote – wie etwa MBAs – in Erwägung gezogen werden, denn sie ermöglichen neben der fachlichen Wissenserweiterung und dem Erfahrungsaustausch mit anderen auch einen neuen Blick auf die eigene Tätigkeit.



HUSTEDT

Die notorische Versäulung der Verwaltungsorganisation erschwert es, ein behördenübergreifendes Personalentwicklungskonzept zu entwickeln. Auch hindern häufig kurzfristige Politikziele sowie die Orientierung an Wahlzyklen daran, langfristige Strategien zur Personalentwicklung auszuarbeiten. Weiterbildungskonzepte sollten sich an einer strategischen Personalplanung ausrichten. Vor allem ist es wichtig, Mitarbeiter darin zu unterstützen, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen.



BEEMELMANS

Um die Wirksamkeit der Weiterbildungsangebote zu sichern, sollten verstärkt eine Qualitätssicherung und Erfolgsmessung der Qualifizierungen durchgeführt werden. Neben klassischen Input-Output-Messungen kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu: diese entwickeln sich zunehmend zu „Weiterbildungs- und Wissensmanagern“ für ihre Mitarbeiter und spezifizieren ihre Anforderungen an die Weiterbildungsangebote im Dialog mit der Personalabteilung.

WECHSELMANN

Weiterbildung kann längst auch digital angeboten werden, was Zeit und Kosten spart. Über digital bereitgestellte Lernmanagement-Systeme (LMS) können Weiterbildungen maßgeschneidert entwickelt und den Nutzern individualisiert als Lernempfehlung zur Verfügung gestellt werden.

Modulare Trainingsangebote verbinden als sogenannte „Learning Journeys“ sowohl die Präsenz- als auch die Online-Formate. Verwaltungen, die ihre Mitarbeiter mit hoher Selbstbestimmtheit über Weiterbildungsinhalte und die Verwendung zeitlicher Weiterbildungsbudgets entscheiden lassen, profilieren sich als moderne Arbeitgeber.

WILLEMS

Fortlaufende Qualifizierung bedeutet für uns auch, Mitarbeiter durch wechselnde Aufgaben zu fordern und zu fördern. Wir haben in unseren operativen Bereichen daher das Modell der „Job-Rotation“ eingeführt. In definierten Intervallen tauschen Mitarbeiter oder ganze Teams

ihre Aufgaben mit Kollegen. Der Wechsel erfolgt zumeist innerhalb eines Anforderungsniveaus. Das Feedback der Kollegen ist durchgehend positiv! Und die Qualität der Arbeitsergebnisse nimmt durch die erhöhte Aufmerksamkeit für die neue Aufgabe zu.

BEEMELMANS

Der für ein erfolgreiches Personalmanagement notwendige Kulturwandel muss daher in den Verwaltungsspitzen beginnen. Es gilt, Kompetenzmodelle, Laufbahnkonzepte sowie Lernmodelle und -formate zu überarbeiten und an den Anforderungen einer nach Flexibilität strebenden Generation von Mitarbeitern auszurichten. Dabei darf nicht die Einhaltung festgefahrener Regeln, sondern die bestmögliche Lösung im Einzelfall im Vordergrund stehen.

Auf dem Weg zu einer „Arbeitgebermarke Öffentlicher Dienst“

WECHSELMANN

Die PD-Beiratssitzung hat die Stärken der Verwaltung im Rennen um Fachkräfte deutlich gemacht. Zu nennen sind hier insbesondere die Gemeinwohlorientierung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Verwaltungsbeschäftigte dienen dem Staat und der Gesellschaft und tragen entscheidend zum Funktionieren der Gemeinschaft bei. Ihre Arbeit ist damit im besten Sinne wirkungsorientiert. Dieser Aspekt sollte das Fundament einer „Arbeitgebermarke Öffentlicher Dienst“ bilden, unter deren Dach offensiv um Mitarbeiter geworben wird.

HUSTEDT

Aus der Forschung zur „Public Service Motivation“ wissen wir, dass die Gemeinwohlorientierung ein wichtiges Motiv ist, um in der Verwaltung zu arbeiten. Der Begriff der „Public Service Motivation“ beschreibt die intrinsische Motivation eines Bewerbers oder Beschäftigten, mit der eigenen Arbeit zum Gemeinwohl beitragen zu wollen. Die Orientierung am Gemeinwohl kann und sollte in Strategien zur Personalgewinnung hervorgehoben werden.

WILLEMS

Auch die Wahrnehmung als sozialer Arbeitgeber ist ein Differenzierungsmerkmal der Verwaltung. Der öffentliche Dienst hat bereits viele Formate für die Gleichbehandlung, Chancenwahrung und Diversität etabliert. Gleiche Bezahlung bei gleicher Leistung oder die Stellenbesetzung unabhängig von Geschlecht und Konfession sowie Angebote für Fachkräfte mit Einschränkungen sind Beispiele, ebenso flexible Arbeitszeiten und die Unterstützung bei der Suche nach Tageseltern oder Pflegepersonal.

Die Verwaltung ist aufgerufen, diese sozialen Angebote dezidiert bei der Bewerbersuche wie auch in der internen Kommunikation zur eigenen Imagebildung zu nutzen. Wir im öffentlichen Dienst übernehmen Verantwortung für unsere Mitarbeiter!

BEEMELMANS

Wir danken Ihnen, Frau Professor Hustedt, und Ihnen, Frau Willems, für dieses Gespräch und die während der PD-Beiratssitzung gesetzten Impulse! Um die Verwaltung langfristig zu einem

attraktiven Arbeitgeber zu machen, bedarf es vor allem der Kooperation zwischen den und innerhalb der Ressorts und dem Mut, einen echten Kulturwandel einzuleiten. Als PD möchten wir dazu beitragen, eine starke „Arbeitgebermarke Öffentlicher Dienst“ zu entwickeln.

WECHSELMANN

Wir möchten nicht die Verwaltung kritisieren, sondern diese unterstützen, bei den Themen Personalbeschaffung und Personalentwicklung strategischer vorzugehen. Die Diskussionen der PD-Beiratssitzung haben gezeigt, dass es bereits vielversprechende Ansätze, ambitionierte Konzepte und technische Lösungen gibt, um die Arbeitgeberattraktivität der Verwaltung deutlich zu erhöhen. Es gilt nun, Personalstrategien zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Ressorts und Verwaltungsebenen zugeschnitten sind. Diesen Weg der Verwaltung begleiten wir gerne. Damit folgen wir unserem Auftrag, die Verwaltung zu besserer Verwaltungsarbeit zu befähigen. ■

