

Fachkräftebedarf der Verwaltung

Die Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes war Gegenstand engagierter Diskussionen im Rahmen der Beiratssitzung der PD.

Verantwortung zu übernehmen und sich inhaltlich entwickeln zu können, Leistungs- und gendergerecht entlohnt zu werden und zusätzlich Gestaltungsfreiräume für die eigene Karriere in flexiblen Arbeitsstrukturen zu finden, das klingt nach einem ersten Wurf für einen – nach derzeitigem Verständnis – „modernen“ Arbeitsplatz. Ergänzt um die entscheidenden Aspekte der gemeinwohlorientierten Arbeit und des verlässlichen Arbeitgebers lässt sich hieraus eine spannende Stellenbeschreibung für den öffentlichen Dienst gestalten.

Der vorsichtige Blick in die nähere Zukunft lässt jedoch vermuten, dass diese Stellenbeschreibung – abgesehen von den fachlichen Anforderungen – schwer erfüllbar sein wird. Die bisher mit dem öffentlichen Dienst einhergehende Attraktivität fußte auf einem lebenslangen Anstellungsverhältnis mit klaren Karrierewegen,

Autor:



Richard Peters
*Vorsitzender des Beirats,
Präsident und Vorsitzender
des Vorstandes
Versorgungsanstalt des
Bundes und der Länder*

sicheren Einkünften und definierten Weiterbildungspfaden. Einmal den Sprung in die Behörde verpasst, gab es in der Vergangenheit nur unter großen Anstrengungen eine Gelegenheit, Einstiegshürden zu überwinden und als erfahrener Mitarbeiter seine Fachkenntnisse unter anderem in die Sicherung der Daseinsvorsorge einzubringen.

Derzeit sind tausende Stellen im öffentlichen Dienst unbesetzt. Egal auf welcher föderalen Ebene, ob in öffentlichen Unternehmen oder nachgelagerten Behörden – in den kommenden Jahren wird sich der Kampf um Mitarbeiter und Führungskräfte, um Fachkräfte und Spezialisten noch weiter zuspitzen. Durch den demografischen Wandel bedingt sind weitaus weniger Menschen auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, als es in den kommenden Jahren jene sein werden, die ihre Berufslaufbahnen beenden. Auch die Privatwirtschaft sucht nach Kandidaten, die – gut ausgebildet und motiviert – ihr Arbeitsleben beginnen oder in verantwortungsvolle Führungspositionen wechseln möchten. Der öffentliche Dienst steht damit in direkter Konkurrenz zur Privatwirtschaft bei der Besetzung der offenen Stellen.

Und was sagen potenzielle Bewerber? Die Anforderungen an einen Arbeitsplatz haben sich in den letzten Jahren massiv gewandelt. Neben den eingangs beschriebenen Punkten geht es verstärkt um eine moderne Führungskultur, agile Arbeitsmethoden, die Digitalisierung von Prozessen und um flexible Entscheidungswege. Gesundheits- und Sportangebote, Weiterbildungsmöglichkeiten oder moderne Technikausstattung und Arbeitsplatzgestaltung sind weitere Anforderungen an attraktive Arbeitgeber. Herausfordernd ist es, die Balance zu halten: zwischen der Pflicht, öffentliche Aufgaben angemessen und wirkungsvoll auszuführen, und hierfür die passenden und fähigsten Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu entwickeln.

Angesichts der Vielzahl von Herausforderungen haben die Mitglieder des PD-Beirats bei ihrem Treffen am 11. und 12. April 2019 darüber diskutiert, welche Chancen der öffentliche Dienst hat, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, die richtigen Bewerber zu finden und diese im Anschluss auch zu binden und weiterzuentwickeln. Beleuchtet wurden in den Fachausschüssen die unterschiedlichen Praxiserfahrungen und Anforderungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sowie aus der Privatwirtschaft. Ziel der Fachausschüsse und der Beiratssitzung war es, einen Erfahrungsaustausch zu initiieren, der einen Blickwechsel bietet und Vorschläge für mögliche Unterstützungsleistungen und Beratungsfelder der PD umreißt.



Ist einmal ein Kandidat an einem Stellenprofil interessiert, scheitert die Einstellung derzeit nicht selten an zu langen internen Prozessen. Bis Entscheidungen getroffen werden, sind häufig Kandidaten bereits woanders unter Vertrag gekommen. Und selbst wenn die Geduld von „Neuen“ ausreichend erprobt wurde, stellen unterschiedliche Erfahrungshorizonte, Abschlüsse oder die Verhandlung von abweichenden Konditionen die nächste Hürde für die Vertragsverhandlungen und die Einstellung dar – das gültige Dienstrecht ist doch eher unflexibel.

Initial gab Prof. Dr. Thurid Hustedt von der Hertie School of Governance in ihrem Impulsvortrag einen wissenschaftlich fundierten Überblick über die aktuelle Situation im öffentlichen Dienst. Zwar sei die Situation in den Altersgruppen der Beschäftigten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sehr unterschiedlich, insgesamt macht die Gruppe der „Unter 25-Jährigen“ (was ihre Anzahl betrifft) nur alarmierende 3 Prozent aus, die der „25- bis 40-Jährigen“ hingegen rund 31 Prozent.

Wie angesichts dessen der Aufwuchs an Personal gelingen kann, stellte Prof. Dr. Thurid Hustedt auch im internationalen Vergleich dar: Neue und differenzierte Berufsabschlüsse als Zugang für den öffentlichen Dienst sowie ein Kulturwandel innerhalb der Verwaltung waren prägend für die erfolgreiche Entwicklung beispielsweise in Schweden, Österreich, den Niederlanden oder Großbritannien. Einher gehen damit auch die Themen Attraktivität des öffentlichen Dienstes und Anerkennung der staatlichen Leistungen. Obwohl nicht alle Gebietskörperschaften gleich agieren und es kein einheitliches „Employer Branding“ für den öffentlichen Dienst geben kann, wurde betont, die positiven Aspekte und den Wert einer Arbeit im Sinne der Gemeinwohlorientierung viel stärker als bisher und mit Stolz hervorzuheben.



Welcher Stellschrauben es bedarf, um die richtigen Kandidaten für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung zu finden, erläuterte Yvonne Balzer, Direktorin der PD, mit Blick auf moderne Recruiting-Prozesse. Beispielhaft sind klare und transparente Abläufe, die je nach Kandidatenprofil über verschiedene Kanäle direkt an die möglichen Interessenten herangetragen werden. Hierzu gehören die Nutzung von Social-Media-Kanälen, die Kandidatensuche über bestehende Mitarbeiter oder die Ansprache über Blogs.

Auch die Abfrage von Unterlagen und die erste Beantwortung von Fragen der Bewerber können digital erfolgen. Damit fühlen sich einerseits dafür affine Bewerber angesprochen, andererseits werden intern Vorauswahl-Prozesse verkürzt und Daten bereits strukturiert erhoben – natürlich immer innerhalb der Maßgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Anhand des „Recruiting-Hauses“ stellte Yvonne Balzer die möglichen Handlungsfelder für ein strukturiertes und erfolgreiches Recruiting durch die öffentliche Hand vor.

In der anschließenden Diskussion zeigten die Mitglieder des PD-Beirats ein großes Interesse am Know-how-Transfer der PD zu diesen Themen: Wie kann ein erfolgreicher Recruiting-Prozess – trotz regulatorischer Schranken – technisch, inhaltlich und kulturell gestaltet werden? Welche Erfahrungen hat die PD selbst dabei gemacht und welche Erkenntnisse hat sie aus Projekten für die öffentliche Hand gewonnen?

Angesichts des schwierigen Fachkräftemarktes erhalten die Weiterbildung und Qualifizierung der bestehenden Mitarbeiter einen höheren Stellenwert. Waren diese Aspekte natürlich immer ein Bestandteil des Konzepts von lebenslangem Lernen, tragen sie nun umso mehr dazu bei, Beschäftigte zu binden, die Arbeitsplatzentwicklung attraktiv zu gestalten und gleichzeitig mit stimmigen und transparenten Konzepten um neue Mitarbeiter zu werben.

Das Thema gehört damit eindeutig auf die strategische Agenda der Personalabteilungen. Gleichzeitig werden dort die Anforderungen aus dem Kontext von Digitalisierung und Wertewandel eine zunehmende Rolle spielen. Trends der gesellschaftlichen Entwicklung spiegeln sich auch in diesem Bereich wider – und können als positive Impulsgeber genutzt werden.

Als Hindernis identifizierten die Mitglieder des PD-Beirats in einer Arbeitsgruppe die sehr diversen Weiterbildungsstrategien aus Sicht der föderalen Ebenen. Perspektivisch gesehen sind für die Mitarbeiter häufig nur Qualifikationen



innerhalb fachlicher Einheiten möglich, ein übergreifendes Curriculum kann aufgrund der bisherigen Ansätze nicht geschaffen werden. Allerdings ist dies auch angesichts der sehr differenzierten Anforderungs- und Entwicklungsprofile zu überdenken, wie einige Mitglieder des PD-Beirats anmerkten.

Was jedoch ein einheitliches Denken ausmacht, sind soziale, Problemlösungs- und Projektmanagementkompetenzen, die auch in einer zunehmend digitaler werdenden Welt in höchstem Maße erforderlich sind.

Ein Beispiel für diese Herangehensweise zeigte Gabriele Willems, Geschäftsführerin des Bau- und Liegenschaftsbetriebs des Landes Nordrhein-Westfalen, im abschließenden Interview mit den beiden PD-Geschäftsführern Stéphane Beemelmans und Claus Wechselmann sowie Prof. Dr. Thurid Hustedt auf: Das Eindringen in neue Bereiche und das Einnehmen eines anderen Blickwinkels ermöglichen es, Herausforde-

rungen neu zu denken und Ideen zu entwickeln, die vorab nicht denkbar waren.

Mit dem Projekt „Job-Rotation auf Zeit“ hat der Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes Nordrhein-Westfalen diesen Ansatz erfolgreich gestartet. Gabriele Willems ist mit eigenem Beispiel vorangegangen und hat für zwei Wochen ihren Arbeitsplatz mit einem Niederlassungsleiter getauscht.

Für eine starke Zukunft des öffentlichen Dienstes gilt es daher – neben aller Modernität der technischen Ausstattung und Prozesse –, die Mitarbeiter fit zu machen und für die gemeinsamen neuen Aufgaben zu motivieren. Dies wird noch außen strahlen und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber steigern. ■