

# Die Zukunft des öffentlichen Dienstes

PD-Beiratssitzung 2019

# Inhalt

## **Fachkräftebedarf der Verwaltung**

Einführung, Richard Peters **4**

## **Die Zukunft des öffentlichen Dienstes**

Impulsvortrag und Diskussion mit  
Prof. Dr. Thurid Hustedt **9**

## **Modernes Recruiting ist digilog – Bleibt die öffentliche Hand auf der Strecke?**

Impulsvortrag, Yvonne Balzer **18**  
Arbeitsgruppe Recruiting, Dokumentation **24**

## **Weiterbildung – Trends und Implikationen für öffentliche Auftraggeber**

Impulsvortrag, Dr. Peter-Roman Persch **30**  
Arbeitsgruppe Weiterbildung, Dokumentation **36**

## **„Recruiting und Weiterbildung strategisch denken“**

Gespräch, Stéphane Beemelmans,  
Prof. Dr. Thurid Hustedt, Claus Wechselmann,  
Gabriele Willems **42**

## **Die PD und ihr Beirat**

Vorstellung **48**

---

### **Info:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



# **Fachkräftebedarf der Verwaltung**

# Fachkräftebedarf der Verwaltung

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

---

**V**erantwortung 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. ■

# **Die Zukunft des öffentlichen Dienstes**



# Die Zukunft des öffentlichen Dienstes

Laufbahnsystem öffnen, Kulturwandel einleiten, Attraktivität steigern: Um den Bedarf an Fachkräften in der Verwaltung auch künftig zu decken, bedarf es mutiger, ressortübergreifender Maßnahmen.<sup>1</sup>

---

Referentin:



**Prof. Dr. Thurid Hustedt**  
*Professor of Public Administration and Management, Hertie School of Governance*

Autor:



**Sebastian Scheffel**  
*Referent Marketing und Kommunikation, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH*

„**D**er öffentliche Dienst steht vor enormen Herausforderungen“ – mit diesem Satz beginnen viele Studien und Vorträge zur gegenwärtigen und zukünftigen Personalsituation der öffentlichen Verwaltung. Einerseits führt der demografische Wandel in den kommenden zehn Jahren zu einer regelrechten Verrentungswelle, in deren Folge zehntausende Stellen auf allen föderalen Ebenen neu zu besetzen sind. Den künftigen Pensionären folgen jedoch immer weniger Nachwuchskräfte in ihre vorherigen Positionen.

Andererseits stellen die Digitalisierung und die Internationalisierung hohe Anforderungen an die Verwaltung und ihre Beschäftigten, sich an die ändernden Arbeitsprozesse anzupassen und administrative Verfahren und Dienstleistungen effizient zu erbringen.

---

<sup>1</sup> Der Beitrag ist eine freie Dokumentation des Impulsvortrags von Prof. Dr. Thurid Hustedt vor den Mitgliedern des PD-Beirats am 11. April 2019.

Das geringere Angebot an Fachkräften und sich ändernde Anforderungen an die Bewerber sorgen daher für einen tiefgreifenden Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Fachkräfte können sich zusehends den Arbeitgeber aussuchen. Auch der öffentliche Dienst braucht eine Strategie, um Fachkräfte zu gewinnen, weitzubilden und langfristig zu halten.

Der Impulsvortrag von Prof. Dr. Thurid Hustedt zur Eröffnung der Beiratssitzung der PD gab einen Überblick über die Entwicklung der Beschäftigungssituation im öffentlichen Dienst. Er zeigte zudem mögliche Hebel auf, um den eingangs beschriebenen „Herausforderungen“ strategisch zu begegnen, und stellte Entwicklungschancen in einen europäischen Kontext.

*„Der öffentliche Dienst sieht sich erheblichen quantitativen und qualitativen Herausforderungen gegenüber. Aus einer quantitativen Perspektive fordert der demografische Wandel stärkere Anstrengungen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren. Aus einer qualitativen Perspektive gilt es, darüber nachzudenken, welche Kompetenzen und Expertise der öffentliche Dienst in Zukunft benötigt.“*

**Prof. Dr. Thurid Hustedt,**  
Hertie School of Governance

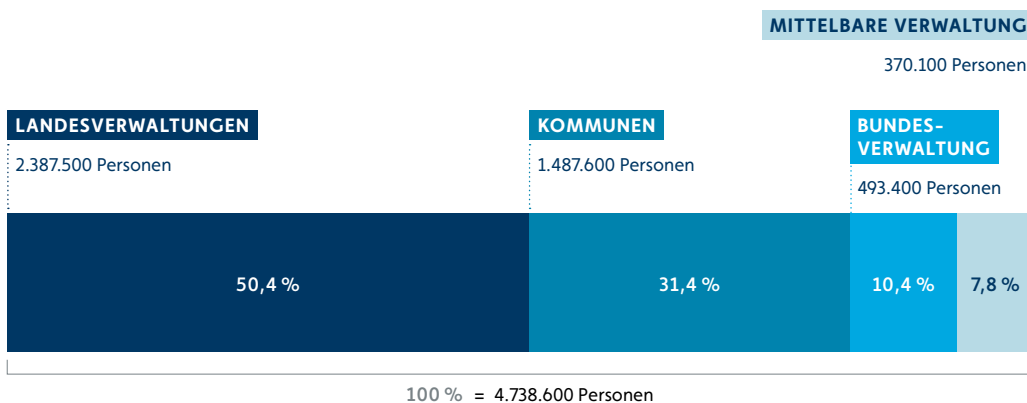
## Die Personallücke vergrößert sich dramatisch

Bereits heute fehlen der Verwaltung nach einer Untersuchung des dbb beamtenbund und tarifunion rund 185.000 Mitarbeiter.<sup>2</sup> In den Kommunalverwaltungen sind demnach fast 138.000 Stellen unbesetzt, vor allem mangelt es an Lehrern und Erziehern. Auch Landes- und Bundespolizei benötigten insgesamt 8.500 Beamte mehr. Im Gesundheitswesen, in der Justiz und bei den Jobcentern sind ebenfalls zahlreiche Stellen vakant – und das trotz vielfach steigender Aufgabenlasten.

Der Personalmangel wird sich in den kommenden Jahren aufgrund des demografischen Wandels deutlich verschärfen: Bis 2030 werden mehr als 1,2 Millionen Beschäftigte altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden, bis 2040 sind es sogar fast 2,6 Millionen.<sup>3</sup> Trotz der zu erwartenden Neueinstellungen bleibt eine Personallücke von mehreren hunderttausend Mitarbeitern.

<sup>2</sup> Vgl. dbb beamtenbund und tarifunion (2018): „Im öffentlichen Dienst fehlen 185.000 Beschäftigte“, <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/im-oeffentlichen-dienst-fehlen-185000-beschaeftigte.html>, abgerufen am 3. Juni 2019.

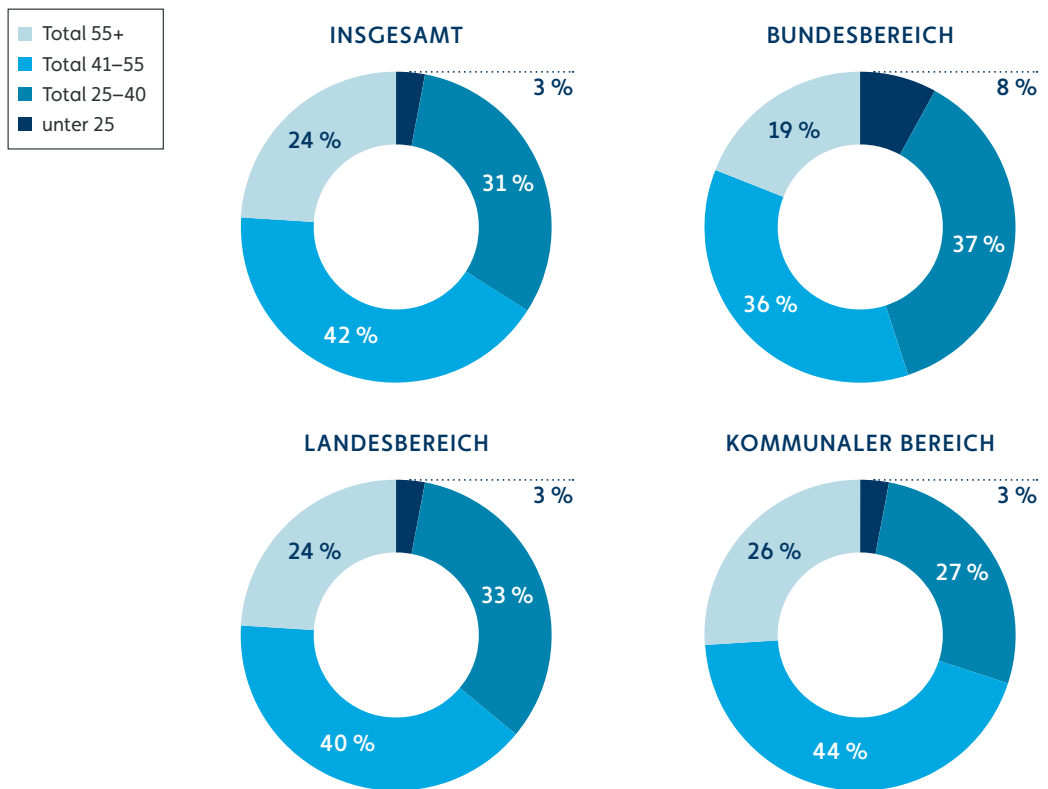
<sup>3</sup> Vgl. dbb beamtenbund und tarifunion (2019): „Zahlen Daten Fakten 2019“, [https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2019/zdf\\_2019.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2019/zdf_2019.pdf), abgerufen am 3. Juni 2019.



**Abbildung 1:** Der öffentliche Dienst in Zahlen (Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 30. Juni 2017)

Für das Jahr 2030 sagen Studien 730.000<sup>4</sup> bis 816.000<sup>5</sup> unbesetzte Stellen im öffentlichen Dienst voraus. So sollen 2030 in Deutschland unter anderem 194.000 Lehrkräfte sowie 276.000 Verwaltungsfachleute und Büroangestellte fehlen. Verglichen mit anderen Sektoren ist damit der öffentliche Dienst derjenige mit dem größten absoluten Mangel an Nachwuchskräften: Neben Lehrkräften und Verwaltungsangestellten sind vor allem Ingenieure, Spezialisten der Informations- und Kommunikationstechnik sowie Mitarbeiter im Pflege- und Gesundheitsbereich rar.

Prof. Dr. Thurid Hustedt verwies in diesem Zusammenhang auf die Vielfalt der Berufsbilder, die der öffentliche Dienst bietet. Um die Attraktivität des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber zu erhöhen, bedürfe es mehr als nur einer Strategie oder einer Imagekampagne. Vielmehr gelte es, Schulabgänger von einer Ausbildung als Erzieher oder Polizist zu überzeugen, den Lehrerberuf für Studieninteressierte wieder attraktiver zu gestalten sowie in der Ansprache von Akademikern mit Berufserfahrung die einschlägigen Vorteile der Verwaltung im Vergleich



**Abbildung 2:** Altersstruktur des öffentlichen Dienstes (Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 30. Juni 2017)

<sup>4</sup> Siehe McKinsey & Company (2019): „Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann“, <https://www.mckinsey.de/news/presse/2019-04-02-die-besten-bitte>, abgerufen am 3. Juni 2019.

<sup>5</sup> Siehe PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (2018): „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030“, <https://www.pwc.de/de/oeffentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf>, abgerufen am 3. Juni 2019.

zur Privatwirtschaft zu betonen. Nur so könne die Verwaltung im Wettbewerb um Beschäftigte aller Berufsgruppen bestehen.



*„Kommunalverwaltung und Bundesverwaltung stellen unterschiedliche Anforderungen an ihre Bewerber und Mitarbeiter. Die Verwendungsbreite an Berufsbildern ist auf kommunaler Ebene ungleich höher. Ministerialverwaltung ist demgegenüber primär akademisch-juristisch geprägt. Dennoch ist es – gerade in einem enger werdenden Fachkräftemarkt – wichtig, dass der öffentliche Dienst auch ein übergreifendes ‚Employer Branding‘ entwickelt. Kernelemente dabei sind der Dienst für das Gemeinwohl, gute Bezahlung, Work-Life-Balance und wohnortnahe Arbeitsplätze.“*

**Dr. Kay Ruge,**  
Deutscher Landkreistag

## **Veränderte Anforderungen an Mitarbeiter**

Prof. Dr. Thurid Hustedt zeigte auf, wie sich die Handlungsbedingungen für die Verwaltung seit geraumer Zeit erheblich wandeln: So werden Entscheidungssituationen infolge von Prozessen der Europäisierung und Globalisierung immer komplexer. Auch lässt sich eine Zunahme von Krisen und sogenannter „vertrackter Probleme“ (wicked problems) beobachten,

deren Bewältigung ein besonderes Maß an staatenübergreifender Kooperation erfordern.

Aus diesen Veränderungen erwachsen hohe Anforderungen an die öffentliche Verwaltung: Ebenenübergreifende Zusammenarbeit ist genauso erforderlich wie behördenübergreifende Koordination und die Interaktion mit externen Akteuren, etwa Interessenverbänden oder anderen Nichtregierungsorganisationen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es sowohl spezialisierter Fachexpertise als auch Kommunikations-, Verhandlungs- und Managementfähigkeiten.



*„Wie etablieren wir eine Projektkultur in der Verwaltung? Der moderne Staat braucht Managementkompetenz. Es darf nicht die Lösung sein, immer weitere hoheitliche Aufgaben auszugliedern oder durch private Unternehmen erledigen zu lassen.“*

**Richard Peters,**  
Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder

## **Juristenmonopol oder die Suche nach Fachexperten?**

Prof. Dr. Thurid Hustedt stellte in diesem Kontext die Frage, inwiefern die Dominanz der Juristen gerade in Bundesministerien und Bundesbehörden den komplexer werdenden Problemstellungen noch gerecht werde. Dass

Juristen die Verwaltung dominieren, besitzt demnach eine lange Tradition in Deutschland. Juristen gelten nach wie vor als Generalisten, die flexibel für unterschiedliche Aufgabenstellungen einsetzbar sind. Prof. Dr. Thurid Hustedt führte aus, es könne zwar nicht mehr ohne Weiteres von einem „Juristenmonopol“ gesprochen werden, doch noch immer hätten rund 50 Prozent der Verwaltungsspitzen in den Bundesministerien (Beamtete Staatssekretäre, Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter, Referatsleiter) Jura studiert.<sup>6</sup>



Im europäischen Vergleich sei damit der Juristenanteil in Deutschland hoch, stellte Prof. Dr. Thurid Hustedt fest. In Ländern wie etwa Dänemark, Schweden oder den Niederlanden werden zum Beispiel auch Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler zu den breit einsetzbaren Generalisten gezählt. In Großbritannien seien traditionell vor allem die Absolventen der renommierten, traditionsreichen Universitäten mit einem generalistischen Hintergrund Anwärter für eine Karriere im Staatsdienst.

Die Diskussion der Mitglieder des PD-Beirats dazu war kontrovers: Juristen werden aufgrund ihrer Verwendungsbreite oftmals deshalb gesucht, weil die Stellenprofile unspezifisch seien. Es sei folglich die Aufgabe der Personalentwicklung, die Stellenprofile hinreichend zu detaillieren und die Anforderungen an die Bewerber möglichst konkret zu fassen. Je nach Stellenprofil sollten Fachkenntnisse, erworbene Zertifikate und abgeschlossene Weiterbildungen als Einstellungsvoraussetzung definiert werden.

*„Die Frage sollte nicht lauten: Verfügt die Verwaltung über zu viele Juristen? Entscheidend ist doch: Welche Berufsbilder benötigt der öffentliche Dienst? Und mit welchen Mitteln wird dieser attraktiv für Quereinsteiger aus der Privatwirtschaft? Derzeit ist die Durchlässigkeit zur Privatwirtschaft zu gering.“*

**Karl-Heinz Heller,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

### **Reformbedarfe: Personalsystem öffnen, Attraktivität steigern**

Prof. Dr. Thurid Hustedt kritisierte das geschlossene Laufbahnsystem der deutschen Verwaltung. Im Unterschied zu einem Positionssystem rekrutiert ein Laufbahnsystem – wie der Begriff nahelegt – für eine spezifische Laufbahn in der Verwaltung, anstatt die Suche nach geeigneten Fachkräften für konkrete Problemstellungen in den Vordergrund zu rücken. Das Lebenszeit- und Senioritätsprinzip sei nur noch schwerlich mit den Bedürfnissen nach flexiblen, personenbezogenen Arbeitsmodellen vereinbar. Die strikte Trennung von öffentlicher und privater Beschäftigungssphäre, die typisch ist für Laufbahnsysteme, schrecke potenzielle Bewerber zunehmend ab.

<sup>6</sup> Siehe Falk Ebinger et al.: „Die Deutsche Verwaltungselite der Regierungen Brandt bis Merkel II“, erschienen in: dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 2, S. 389-411.

„Verwaltungen stehen mit ihren Strategien zu einer systematischen Personalentwicklung vor einer permanenten Herausforderung: Ein Wechsel der politischen Spitze kann einen ambitionierten Personalentwicklungsplan beenden. Darüber hinaus halten die in gehobenen und höheren Positionen im Vergleich zur Privatwirtschaft geringeren und starren Gehälter mitunter fähige Kräfte vom Weg in den öffentlichen Dienst ab.“

**Paul Johannes Fietz,**  
Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

behördeninterne Prozedere – Kooperation statt Säulendenken. Verwaltungen sollten sich bei der Rekrutierung auf ihre Stärken konzentrieren.

Der *digitale Kulturwandel* wird nur dann die Folgen der demografischen Entwicklung abmildern, wenn die Beschäftigten die Digitalisierung der Verwaltung als Chance anerkennen, um die eigenen 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.



Mit ihren abschließenden Empfehlungen zur Öffnung der Verwaltung leitete Prof. Dr. Thurid Hustedt die weitere Diskussion zum Auftakt der Beiratssitzung der PD ein. Verwaltungen benötigen demnach einen *Kulturwandel*. Beschäftigten sollte mehr Autonomie gewährt werden, mehr Möglichkeiten zur Selbstentfaltung. Im Vordergrund sollte stets die konkrete Problemlösung stehen, nicht das

Die allgegenwärtigen *sozialen Medien* sind für die Verwaltung Fluch und Segen zugleich. Arbeitgeber, die nur wenig in sozialen Medien präsent sind, verlieren deutlich an Attraktivität bzw. werden nicht von Bewerbern wahrgenommen. Nutzen Behörden und Institutionen hingegen soziale Medien zur Bürgerinformation und zum Personalmarketing, trägt auch dies zu einem verbesserten Arbeitgeber-Image und zur



Effizienzsteigerung bei. Die moderne Verwaltung braucht daher medienaffine Mitarbeiter, die das Internet zur externen Interaktion nutzen möchten.

*„Für eine öffentliche Verwaltung, in der über Behörden und Abteilungen hinweg erfolgreich zusammengearbeitet wird, ist nicht der Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter entscheidend. Maßgeblich ist eine Kompetenz: hohe Kommunikationsfähigkeit! Die Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsbeschäftigten sollte stärker darauf abzielen, im Team Probleme zu lösen und neue Ideen zu diskutieren.“*

**Gabriele C. Klug,**  
Grüner Wirtschaftsdialog e. V.

Der heutige Arbeitnehmermarkt spiegelt auch die *gesellschaftliche Diversität* in Deutschland wider. Das klassische Arbeitsmodell in Vollzeit mit lebenslanger Beschäftigung bei nur einem Arbeitgeber wurde längst abgelöst. Damit geht

einher, Stellen nicht ausschließlich nach engen Profilen zu besetzen, sondern auch die Potenziale von „Krisenmanagern“ mit hohen kommunikativen Fähigkeiten zu nutzen.

Der öffentliche Dienst hat bereits viele Formate für die Gleichbehandlung, Chancenwahrung und Diversität etabliert. Gleichwohl kann den Mitarbeitern angesichts der Vielfalt der heutigen Familienmodelle und Lebensplanungen noch mehr Raum zur Entfaltung geboten werden. Im Gegenzug erhält die Verwaltung motivierte Beschäftigte mit hoher Problemlösungskompetenz und (Manager-)Fähigkeiten, denen es im Umgang mit nationalen und internationalen Herausforderungen bedarf.

Prof. Dr. Thurid Hustedt betonte in diesem Zusammenhang eine spezifische Stärke der Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft: Das Phänomen der *„Public Service Motivation“* – die Neigung eines Beschäftigten –, mit der eigenen Arbeit zum Gemeinwohl beitragen zu wollen. Für Beschäftigte mit ausgeprägter Motivation ist ein hoher Verdienst nur zweitrangig.



in der Verwaltung umgesetzt sind, kann dies mittelfristig zu einer *Öffnung der Verwaltung* für Quereinsteiger aus der Privatwirtschaft führen.

*„In Verwaltungen arbeiten bereits breit qualifizierte Mitarbeiter. Dieser Sachverstand wird oft nicht genutzt, stattdessen werden Ressorts neu zugeschnitten. Die Führungskräfte der Verwaltungen sollten verstärkt prüfen, wie die vorhandenen Mitarbeiter gemäß ihrer Qualifikation optimal eingesetzt werden können – in gemischten Teams und mit regelmäßigen Weiterbildungen.“*

**Jens-Markus Offermann,**  
Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main

Von einer hohen „*Public Service Motivation*“ kann gesprochen werden, wenn ein Beschäftigter überdurchschnittlich stark an Politik und Politikberatung interessiert ist, eine hohe Gemeinwohlorientierung besitzt sowie über ein starkes soziales Mitgefühl und die Bereitschaft zum altruistischen Denken und Handeln verfügt. Dies tritt verstärkt bei Beschäftigten im öffentlichen Dienst und bei Nichtregierungsorganisationen auf.<sup>7</sup> Stimuliert die eigene Arbeit ihre „*Public Service Motivation*“, hat dies einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten – auch im Zeitverlauf.

Diese Überlegungen könnten auch im Rahmen eines „*Employer Branding*“ genutzt werden. *Systematische Personalentwicklung* ist notwendig, um geeignete Mitarbeiter zu finden. Die Führungskräfte sollten geschult werden, Talente in ihren Abteilungen zu entdecken und zu fördern. Den Mitarbeitern sollten verstärkt Fortbildungen geboten werden, die sie auf den digitalen Kulturwandel vorbereiten und sie hierfür motivieren.

Sobald maßgeschneiderte Personalentwicklungskonzepte und verkürzte Karrierewege auch

Prof. Dr. Thurid Hustedt appelliert an die Verwaltungen, zur Stärkung ihres Arbeitgeber-Images insbesondere den Aspekt der Gemeinwohlorientierung zu betonen, um damit intrinsisch motivierte Bewerber anzusprechen und das Bestandspersonal dementsprechend von dem Wert der eigenen Arbeit nachhaltig zu überzeugen. ■

---

<sup>7</sup> Siehe Gerhard Hammerschmid et al.: „Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum“, erschienen in: dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2009, S. 73-92.



**Modernes Recruiting ist digilog –  
Bleibt die öffentliche Hand  
auf der Strecke?**

# Modernes Recruiting ist digilog – Bleibt die öffentliche Hand auf der Strecke?

Bereits heute bieten Digitaltechnologien vielfältige Möglichkeiten, Bewerbungsprozesse zu verschlanken. Die Verwaltung sollte die erfolgreichen Modelle der Privatwirtschaft adaptieren.

---

**Autorin:**



**Yvonne Balzer**  
Direktorin,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

## **D**ie Folgen der demografischen Entwicklung und die zunehmende Digitalisierung

in Deutschland bewirken einen Wechsel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Die öffentliche Hand konkurriert mit attraktiven Angeboten aus der Privatwirtschaft um gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Die Ansprache der Bewerber sowie der Ablauf und die Geschwindigkeit des jeweiligen Auswahlverfahrens sollten den gestiegenen Ansprüchen und veränderten Erwartungshaltungen der nachfolgenden Bewerbergeneration Rechnung tragen. Es bedarf daher zeitgemäßer Ansätze zur Personalgewinnung und -entwicklung für die Verwaltung.

*„Um den ‚War of Talents‘ für sich zu entscheiden und die richtigen Personen zur richtigen Zeit für eine Organisation zu gewinnen, wird es zukünftig entscheidend sein, Trends im Bewerbermarkt zu erkennen, zu verstehen und zu antizipieren. So lassen sich Strategien entwickeln, um Talente zu identifizieren, für sich zu gewinnen und an sich zu binden.“*

**Yvonne Balzer,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



Im Rahmen eines strukturierten „Trendscoutings“ sollten sich Personalverantwortliche der Verwaltung an drei Leitfragen orientieren: Welche signifikanten Entwicklungen sind derzeit am Markt zu erkennen? Welche Änderungen der Präferenzen zeigen sich bei den Bewerbern? Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Personalarbeit und insbesondere für das Recruiting?

### **Aktuelle Trends im Recruiting**

Die Studie „ICR Recruiting Trends 2018“<sup>1</sup> zeigt sechs wesentliche Trends im Recruiting auf: Das Recruiting von Berufserfahrenen hat demnach die größte Bedeutung für Personalverantwortliche, denen der Fachkräftemangel zusehends Sorgen bereitet. Stark ausgeprägt ist auch der Wunsch, die Professionalisierung des Recruitings zu steigern: An die Stelle von reiner Prozessverwaltung sollen strategische Ansätze zur Personalbeschaffung und ein Prozess-Controlling treten. Große Verwaltungen bzw. Unternehmen führen zur Bündelung ihrer Recruiting-Aktivitäten zunehmend Shared Sourcing Center ein, die das Recruiting zentral steuern, oder vergeben sogar Teile der Personalbeschaffung an externe Anbieter (Outsourcing).

Um gerade jüngere Bewerber zu erreichen, greifen Personalbereiche immer stärker auf das

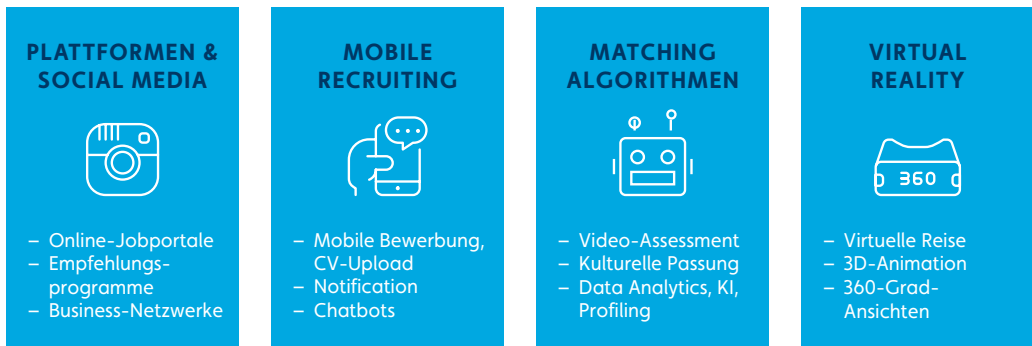
Social-Media-Recruiting sowie das Active Sourcing zurück, also die Direktansprache von potenziellen Bewerbern. Die Nutzung von intelligenten Recruiting-Technologien nimmt weiterhin stark zu. Insbesondere sind Bewerbermanagementsysteme und Software zur Suche von Bewerbern (z. B. Talentsuchmaschinen, Empfehlungsplattformen) unabdingbar.

Der Einsatz von Mobile-Recruiting-Lösungen setzt sich zunehmend durch. Dabei kann sich der Bewerber direkt über einen Button bewerben und den bei einem Business-Netzwerk, wie Xing oder LinkedIn, hinterlegten Lebenslauf mitsenden. Chatbots treten mit dem Bewerber in den direkten Dialog und beantworten typische Fragen.

Digitaltechnologien im Recruiting fördern eine bessere Bewerbererfahrung und eine effiziente Bewerberbearbeitung. Aufwände in den administrativen Recruiting-Prozessen lassen sich deutlich reduzieren und wertvolle Personalressourcen für höherwertige, nicht-automatisierbare Prozesse einsetzen, beispielsweise die persönliche Interaktion mit Bewerbern und Mitarbeitern.

Es bedarf daher intelligenter Such- und Matching-Algorithmen, um die Bewerber zu finden, die wirklich auf das gesuchte Anforderungsprofil passen. Die Geschwindigkeit des

<sup>1</sup> Institute for Competitive Recruiting, ICR Recruiting Trends 2018.



**Abbildung 1:** Ausgewählte Lösungsansätze für das Recruiting

Auswahlprozesses und die Passgenauigkeit der Empfehlung sind von entscheidender Bedeutung. Bewerber und auch Personalentscheider fordern eine einfache und bequeme Nutzbarkeit (Usability) der Anwenderlösung.

Bereits heute lassen sich zahlreiche Beispiele des Einsatzes von Digitaltechnologien im Personalbereich finden. In der Privatwirtschaft sind diese digitalen Lösungen nicht mehr wegzudenken. Die öffentliche Hand muss hier deutlich aufholen. Bisher lassen sich zwar Karriere-Webseiten oder Jobportale, wie das Interamt.de, finden. Die Nutzung von Bewerbermanagementsystemen oder intelligenten Matching-Technologien ist hingegen noch kaum verbreitet.

### Digitalisierung verändert Berufsbilder

Mit der zunehmenden Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber und Mitarbeiter. Es gilt, zukunftsgerichtete Jobprofile zu erarbeiten und entsprechende Potenziale der Beschäftigten zu identifizieren und zu heben.

Verschiedene Studien prognostizieren, dass über 50 Prozent der heutigen Stellen in den

nächsten Jahren wegfallen werden. Andererseits entstehen neue Jobs mit einer stark affinen Technologie-, Kreativ- oder Innovationsausprägung. „Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat zwischen 1999 und 2010 in ganz Europa etwa 9,6 Millionen Arbeitsplätze gekostet, dafür wurden in der gleichen Zeit aber 21 Millionen neu geschaffen“, konstatiert Terry Gregory vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim.<sup>2</sup>

Unbestritten ist, dass Tätigkeiten mit einem hohen Automatisierungspotenzial zukünftig durch den Einsatz moderner Technologien, wie Robotics, Analytics, und Künstlicher Intelligenz (KI) ersetzt werden. Der Schwerpunkt der menschlichen Arbeit verschiebt sich in Richtung komplexerer und humanzentrierter Aufgaben.

Es lassen sich vier Strategien erkennen, wie sich Aufgaben verändern:

- **Substitution:** Die menschliche Arbeit wird durch digitale Technologien ersetzt. Dies betrifft vor allem Berufe, die durch eine hohe Routine geprägt sind, etwa als Sachbearbeiter, Kontrolleur oder Packer.
- **Retrofitting:** Existierende Rollen werden durch neue Fähigkeiten und Kompetenzen

<sup>2</sup> Siehe <https://www.spiegel.de/wirtschaft/zukunft-der-arbeit-kollege-computer-und-die-angst-vor-dem-maschinenwinter-a-1163946.html>, abgerufen am 22. Mai 2019.

ergänzt. So wird der systemische Coach zum agilen Coach, indem er zusätzlich agile Methoden und Instrumente für das Coaching im agilen Kontext anwendet.

- **Blending:** Hier werden verschiedene Berufe miteinander kombiniert, der mathematische Analytiker und der Datenbank-Informatiker werden zum Data Scientist, der in der Lage ist, aus heterogenen Datenmengen durch intelligente Analysen Erkenntnisse zu generieren.
- **Problemlösend:** Es werden neue Jobrollen kreiert, die aktuelle Probleme aufgreifen, wie etwa der Feel-Good-Manager, der für die gute Stimmung und den Wohlfühlfaktor im Unternehmen zuständig ist.

Personalbereich im öffentlichen Dienst gefordert, neue Talente zu finden und zu binden.

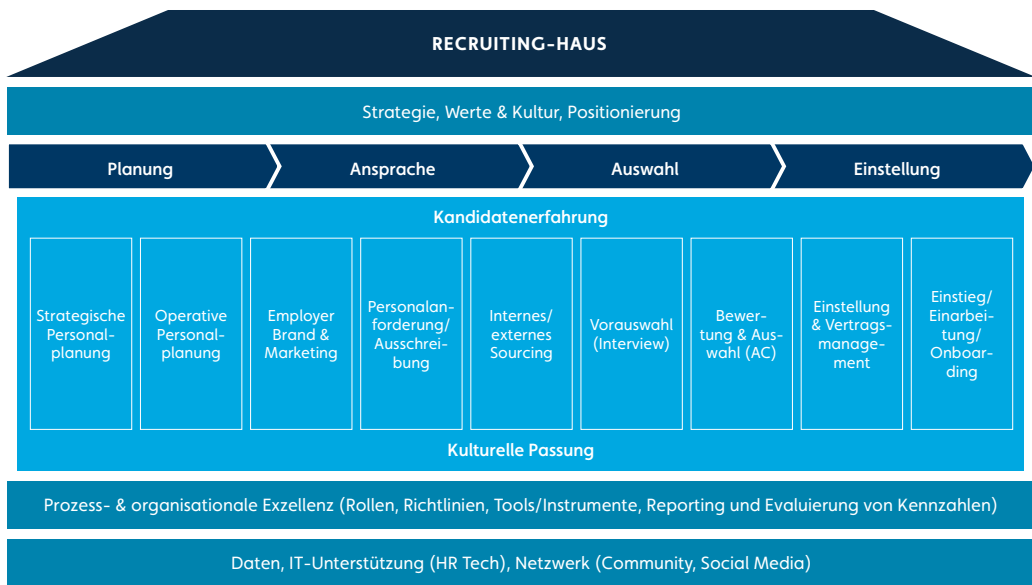
Für die öffentliche Hand ergibt sich die dringende Notwendigkeit, Kompetenzmodelle, Laufbahnkonzepte sowie Lernmodelle und -formate zu überarbeiten und an den neuen Anforderungen auszurichten. Die Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie definieren die Vorgaben, sind richtungsweisend und verantwortlich für ihre Mitarbeiter. Tradierte Führungsmodelle sollten insofern kritisch hinterfragt und an die neuen Herausforderungen angepasst werden, um für die nachfolgenden Generationen akzeptierte Führungsvorbilder zu etablieren.



Behörden zeichnen sich durch eine geringe Fluktuation aus. Umso wichtiger ist es, das Bestandspersonal stetig weiterzuentwickeln und zu motivieren sowie dessen Fähigkeiten und Kompetenzen vor dem Hintergrund der Digitalisierung aufzufrischen (Up-Skilling). Zudem ist der

*„Der Zyklus aus Lernen – Verlernen – Neu lernen wird zu einer entscheidenden Fähigkeit neben der Fach- und Führungskompetenz.“*

**Yvonne Balzer,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



**Abbildung 2:** Das „Recruiting-Haus“ veranschaulicht Handlungsfelder für die Verwaltung

Das „Recruiting-Haus“ verbildlicht die notwendigen Schritte für ein strukturiertes und erfolgreiches Recruiting durch die öffentliche Hand. Moderne Personalverantwortliche entwickeln sich dabei von Sachbearbeitern und Verwaltern zu Strategen, Visionären, Gestaltern und Verkäufern.

### Handlungsfelder für die öffentliche Hand

Zusammenfassend lassen sich fünf wesentliche Handlungsfelder für den Personalbereich öffentlicher Arbeitgeber ableiten, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen. Verwaltungen sollten die künftig von ihren Bewerbern und Mitarbeitern geforderten digitalen Kompetenzen identifizieren und Digitalprofile entwickeln, anhand derer Beschäftigte gezielt (weiter-) qualifiziert werden. Personalentscheider sollten hierfür auf Elemente der Personaldiagnostik für eine zielgenaue Besetzung und Entwicklung zurückgreifen.

Mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Hand sollten webbasierte

Empfehlungsportale, wie Kununu.de, beobachtet werden. Kritisches Feedback von Bewerbern und Mitarbeitern sollte zum Anlass genommen werden, bestehende Prozesse und Angebote zu verbessern. Mit einem guten Arbeitgeber-Image lassen sich mithilfe von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen mit Anreizbonus qualifizierte Bewerber gewinnen.

Zur verbesserten Personalentwicklung und -bindung sollten Verwaltungen eine (behördenübergreifende) Personalstrategie erarbeiten, die Maßnahmen zur Gewinnung von hoch qualifizierten Nachwuchskräften sowie zur Bindung und Motivation der Mitarbeiter enthält. Der Erstellung einer übergeordneten Strategie sollte vorgelagert ein zwischen den Verwaltungen abgestimmtes Programm zur Führungskräfteentwicklung stehen, das sich auch der Expertise externer Impulsgeber bedient.

Für ein zeitgemäßes Recruiting und Onboarding sollten Verwaltungen verstärkt digitale Plattformen und Jobbörsen nutzen. Durch das Ausschreiben der Stellen über Jobportale, wie Stepstone oder Glassdoor, wird ein großer,

digital affiner Empfängerkreis angesprochen. Zusätzlich können sich Verwaltungen auf Business- und in eher freizeitorientierten Netzwerken als moderner Arbeitgeber präsentieren, informell in Kontakt mit potenziellen Bewerbern treten und sich automatisiert passende Bewerber vorschlagen lassen. Im Verlauf des Recruiting- und Onboarding-Prozesses sollte auf eine hohe Zufriedenheit des künftigen Mitarbeiters hinsichtlich Geschwindigkeit, Bewerbungssystem und Erreichbarkeit von Ansprechpartnern geachtet werden.



Hierzu steht den Verwaltungen bereits heute eine Vielzahl von Prozessen und Tools zur Auswahl. Das zuvor beschriebene Mobile Recruiting beschleunigt und vereinfacht den Bewerbungsprozess deutlich. „Virtual Reality“ wiederum erzeugt ein Abbild der Räumlichkeiten über eine 3D-Animation (360-Grad-Ansichten) und vermittelt dem Bewerber Einblicke in die Unternehmenskultur.

Durch Video-Interviews werden Bewerbungsgespräche unabhängiger von Zeit und Ort, geschulte Personalverantwortliche werten im Nachgang auch Mimik und Gestik des Bewerbers aus. Kulturorientierte Online-Plattformen bewerten die kulturelle Passung von Bewerber und Arbeitgeber auf Basis der vom Bewerber eingegebenen Werte und Wünsche.

Die Wechselwahrscheinlichkeit eines Bewerbers lässt sich mithilfe von „Data Analytics“ und Künstlicher Intelligenz bereits durch Profiling abschätzen. Der Markt bietet Verwaltungen jeder Größe die passenden Instrumente zur erfolgreichen Stellenbesetzung.

*„Bei der Einführung von digitalen Lösungen zum Bewerbermanagement sollten Verwaltungen zuvorderst auf die Bedarfe für die Rekrutierung von Führungskräften achten. Bewähren sich diese Technologien, können sie auch für die Besetzung von Stellen mit weniger komplexen Profilen genutzt werden.“*

**Otto Bernhardt,**  
*Otto Bernhardt Politik- und Unternehmensberatung*

Mit der Unterstützung der PD setzt ein Bundesministerium derzeit erfolgreich einen Mix der beschriebenen Elemente ein, um rund 70 Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Die PD sammelt im Rahmen der Beratung wertvolle Erfahrungen, von denen künftig weitere große Verwaltungseinheiten profitieren sollen. Bewerbungsprozesse zu verschlanken und die Wünsche des Bewerbers in den Mittelpunkt zu stellen, sind wichtige Schritte in Richtung eines erfolgreichen Recruitings innerhalb der Verwaltung. ■

# Arbeitsgruppe Recruiting

Ein am Gemeinwohl orientierter, sozialer Arbeitgeber: Die Marke „Öffentlicher Dienst“ bietet Bewerbern zeitlose Werte. Es liegt an der Verwaltung, diese im Ringen um Fachkräfte zielgerichtet einzusetzen.



**A**ngesichts des zunehmenden Bedarfs an Fachkräften ist es auch für die öffentliche Verwaltung eine dringende Aufgabe, sich am Arbeitsmarkt zu behaupten. Gegenüber Anbietern aus der Privatwirtschaft gilt es, den umkämpften potenziellen Mitarbeitern, Experten und Spezialisten differenzierend gegenüberzutreten – und das bereits in dem Moment, in dem sich Kandidaten nach neuen Jobs umschauen.

Allein die Sicherheit des lebenslangen Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst stellt derzeit keinen hinreichenden Vorteil gegenüber Angeboten aus der Privatwirtschaft dar. Flexible Arbeitszeitmodelle, hierarchiefreies Arbeiten, leistungsorientierte Karrierepfade, Gesundheitsmanagement, digitale Arbeitsmittel sowie agile Formen der Zusammenarbeit sind beispielsweise inzwischen selbstverständliche Anforderungen –



sowohl von erfahrenen und höher qualifizierten Mitarbeitern als auch von Berufseinsteigern.

Die Beiratsmitglieder der PD diskutierten über Herausforderungen und Stärken des öffentlichen Dienstes und identifizierten Bedarfe, bei denen die PD beratend tätig werden könnte.<sup>1</sup>

### **Zeigen, was hinter „der öffentlichen Hand“ steckt**

Die Motive, im öffentlichen Dienst arbeiten zu wollen, haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Die Aussicht auf eine lebenslange Arbeitsplatzgarantie, definierte Karrierestufen und abgrenzbare Tätigkeitsprofile führten in den vergangenen Jahrzehnten zu einer Übernachfrage nach diesen Arbeitsplätzen. In Zeiten der – nun gewandelten – Übernachfrage im Hinblick auf Arbeitskräfte gilt es, veränderte Werte herauszuarbeiten.

Die Wahrnehmung der vormals attraktiven Arbeitsplatzaspekte hat sich merklich verändert. Dies hängt auch mit der Entwicklung einer neuen Arbeitsgeneration zusammen. Für viele der jungen Menschen sind Möglichkeiten zur Mitgestaltung, flache Hierarchien, wechselnde Themen sowie eine konstruktive Fehlerkultur wichtiger, als der Ausblick auf einen definierten Arbeitsweg für die kommenden 40 Jahre.

Für den öffentlichen Dienst bedeuten diese persönlichen Erwartungen ein starkes Umdenken. War es in der Historie noch so, dass Risiken durch allzu große Entscheidungsspielräume der Beschäftigten möglichst zu vermeiden waren, sollen die Mitarbeiter nun „selbst handeln“.

---

<sup>1</sup> Es wurde darauf hingewiesen, dass die Anforderungen auf den Ebenen der Gebietskörperschaften sowie in öffentlichen Unternehmen etc. sehr unterschiedlich sind. Aus diesem Grund wird in dem Text die Verallgemeinerung teilweise mit An- und Abführungszeichen kenntlich gemacht. „Der öffentliche Dienst“, „die öffentliche Hand“ und „die öffentliche Verwaltung“ bezeichnet zusammengefasst Menschen, die in diesen Gruppen tätig sind.



*„Die Gemeinwohlorientierung ist ein starker Faktor, der für die öffentliche Hand spricht. Dazu kommt auf kommunaler Ebene der Aspekt, dass es sich um einen wohnortnahen Arbeitgeber handelt, was unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt.“*

**Stéphane Beemelmans,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Dass sich die Verwaltungsarbeit hier öffnet und kontinuierlich verändert, ist häufig noch nicht nach außen sichtbar. Ein Bürger nimmt die Verwaltung als Ganzes mit dem Ergebnis eines Dienstleistungsprozesses wahr. Damit wird – sicherlich abhängig vom Verlauf des Kontaktes mit der Verwaltung – ein Image erzeugt, das verbunden ist mit Assoziationen wie: „starr, emotionslos, kein Verständnis für Dienstleistungen, keine neuen Ideen, unflexibel“.

Imagebildend – und damit auch die Bewerbung neuer Mitarbeiter unterstützend – können insbesondere jene Kollegen an Verwaltungspunkten helfen, die mit den Bürgern, Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in Berührung kommen. Ihr Bewusstsein, für einen attraktiven Arbeitgeber tätig zu sein, strahlt individuell aus und steigert gleichermaßen das Image.

Kann „die öffentliche Hand“ insgesamt zu einem anderen Image gelangen? Der öffentliche Dienst ist nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber. Für die Imagebildung gilt es, die Wahr-

nehmung der zahlreichen positiven Aspekte zu stärken, die neben den vormals geltenden Werten das Nachsehen hatten, heute jedoch emotional aufgeladen werden können.

An erster Stelle steht weiterhin die *Gemeinwohlorientierung*. Es ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, für den Staat, die Gesellschaft und das Funktionieren der Gemeinschaft tätig zu sein. Angesichts der schneller werdenden politischen Veränderungen gestaltet die öffentliche Verwaltung trotz politischer Maßgaben das Fundament des Zusammenlebens. Ein unerlässlicher Baustein dieses Fundaments zu sein, sollte zur Motivation der Bewerber eingesetzt werden. Ein zweites Imagethema, das kommunikativ genutzt werden kann, ist die Wahrnehmung als *sozialer Arbeitgeber*. Gleichstellung und Diversität bedeuten hier unter anderem, gleiche Bezahlung bei gleicher Leistung und Tätigkeit zu erhalten, was in der Privatwirtschaft – sicherlich auch aufgrund verschiedener gesetzlicher Grundlagen – noch ein fernes Ziel ist.

Zum sozialen Aspekt gehört auch die Arbeitsplatzbesetzung unabhängig vom Geschlecht, von Konfession, Einschränkungen (gemessen an der Aufgabe), Herkunft etc. Angesichts der verstärkten Auseinandersetzung mit verschiedenen Lebensmodellen im gesellschaftlichen Diskurs sollte sich der öffentliche Dienst als Institution hier als Vorbild und Pionier positionieren. Intern gilt es, dementsprechend zu handeln und zu unterstützen.

Die Botschaft muss lauten: Der öffentliche Dienst übernimmt Verantwortung für seine Mitarbeiter. Dieser Mehrwert sollte stärker ins Zentrum gerückt und positiv emotional besetzt werden.

### **Bewerber gewinnen und binden**

Die inhaltliche Ansprache kann auf einen großen, der „veränderten Welt“ angepassten, Werteschatz bauen. Die Aufmerksamkeit lässt sich damit steigern. Erhalten jedoch auch alle „richtigen“ Bewerber die passenden Suchprofile zu Gesicht?

Die Beiratsmitglieder der PD diskutierten in diesem Kontext Fragen der Präsentation auf der Webseite und in den sozialen Medien. Vor allem jüngere Bewerber, aber auch im digitalen Kontext gefragte Kandidaten bewegen sich heute nicht mehr in den sogenannten linearen Medien, wie Zeitung oder Fernsehen. Selbst klassische Webseiten sind eher statische Präsentationsorte und wenig geeignet, dem schnellen Austausch junger Bewerber zu folgen, viral Einfluss zu nehmen und sich agil anzupassen.

Angesichts der sich verändernden Stellenprofile in einem zunehmend digitalisierten und prozess-effizienten Umfeld besteht mit der Nutzung von neuen „Kanälen“ auch die Chance, die passenden Bewerber für diese veränderten Arbeitsanforderungen zu finden. Die Ansprache über Social Media, Blogs, mittels Videobotschaften oder sogenannte Influencer kann Chancen für die Suche nach jungen und erfahrenen Experten bieten.





*„Die ‚Digital Natives‘ wachsen mit den Technologien auf, sie sind darin verwurzelt. Dort müssen wir sie gewinnen und abholen.“*

**Gabriele Willems,**  
*Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes  
Nordrhein-Westfalen*

Sobald der Bewerber Interesse zeigt, sind – vergleichbar mit der Privatwirtschaft – schlanke Lösungen für den Bewerbungsprozess gefragt: digitale Eingabemasken, hochladbare Lebensläufe oder Zeugnisse sowie die Möglichkeit, selbst Inhalte einzugeben oder zu strukturieren. Die Personalabteilungen werden hierdurch entlastet und können schneller auf Anfragen reagieren, bevor die Kandidaten am Markt andere Optionen nutzen. Voraussetzung hierfür ist daher auch, die Personalabteilungen für die geänderten Arbeitsprozesse zu rüsten.

Flexibilität im Umgang mit Bewerbern kann bedeuten, dass zwar die Stellenanforderung präzise definiert ist, das Spektrum der vorausgesetzten Studienabschlüsse oder Berufsgruppen jedoch erweitert wird. Diese Herangehensweise kann auch dazu führen, dass zuerst als fachfremd erscheinende, jedoch gut ausgebildete Kandidaten zu einem Gespräch eingeladen werden. Selbst wenn die zu besetzende Stelle durch den entsprechenden Bewerber nicht passend besetzt werden kann, bietet sich die Chance, andere Stellenprofile zu prüfen.

Im Hinblick auf den enorm steigenden Bedarf an Fachkräften sollte hinter der Suche nach geeigneten Bewerbern eine Strategie stehen, die einen flexiblen und übergreifenden Umgang mit Interessenten sichert. Schlanke nachfolgende Entscheidungsprozesse verkürzen die Dauer zur Besetzung von offenen Stellen.

### **Das Zukunftsbild der öffentlichen Verwaltung**

Die PD kann – gemäß der Diskussionen im Beirat – in Leuchtturmprojekten aufzeigen, wie sich zukunftsgerichtete Personalarbeit gestalten lässt. Die bestehenden Strukturen gilt es, hierbei konstruktiv zu nutzen. So können die Bezahlstrukturen im öffentlichen Dienst als attraktiver Rahmen dienen, der mit einem flexiblen und strategisch definierten Umgang mit Bewerbern und ihrem Anforderungsprofil ergänzt wird.

Mit der Stabilität, die der öffentliche Dienst gibt, können inhaltliche Räume gemäß den politischen Aufgaben neu gestaltet werden. Angesichts der häufig nur in Legislaturperioden gedachten Veränderungsprozesse sollte ein Zukunftsbild der öffentlichen Verwaltung entworfen werden. Visionär stellt dies die Ansprüche und Werte der Verwaltung denen einer künftigen Mitarbeiter-Generation gegenüber. Die Aufgaben der Daseinsvorsorge zu erfüllen, spielt hierbei genauso eine Rolle, wie die gestaltenden Freiräume zu gewähren, die die Zusammenarbeit und Innovationskraft fördern.



*„Von der PD erwarten wir Beratung für die Umsetzung – vor allem Know-how-Transfer, der Geschwindigkeit in die Prozesse bringt, sowie konkrete, differenzierte Handlungsvorschläge für alle föderalen Ebenen.“*

**Georg Habighorst,**  
Avicor GmbH

sein. Begleitend sollte die PD eigene Erfahrungen aus ihrem Recruiting-Prozess weitergeben sowie ihre Gesellschafter gemäß der jeweils spezifischen Anforderungen auf dem Weg zu einem modernen Bewerbermanagement beraten. ■

Welche Aufgaben machen den öffentlichen Dienst aus? Was heißt Innovation für die öffentliche Verwaltung? Wie emotional darf ein Beamter sein? Wie viel Verantwortung wird auf einen einzelnen Mitarbeiter übertragen? Wie kann aus Fehlern gelernt werden und welche Risiken möchte man sich leisten einzugehen? Die Herausbildung einer eigenen Marke „Öffentlicher Dienst“ kann dazu beitragen, dass in- und extern ein Kulturwandel erfolgt, der das Arbeiten bei diesem Arbeitgeber wieder so attraktiv macht wie noch vor zehn Jahren.

Im Umfeld ihrer Projekte hat die PD zahlreiche Erfahrungen mit diesen Themen gesammelt. Sie versteht sich als Treiber des Diskurses über Lösungen und möchte Motor für Innovationen

# **Weiterbildung – Trends und Implikationen für öffentliche Auftraggeber**

# Weiterbildung – Trends und Implikationen für öffentliche Auftraggeber

Positioniert sich die Verwaltung als „Weiterbildungs-Champion“, stärkt sie ihre Arbeitgeberattraktivität für Nachwuchskräfte – und motiviert und bindet ihre Beschäftigten nachhaltig.<sup>1</sup>

---

Autor:



**Dr. Peter-Roman Persch**  
*Mitglied der Geschäftsleitung,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH*

**D**er Arbeitsmarkt steht in den nächsten Jahren vor Umwälzungen, die nur mit der ersten Industrialisierung, der Einführung von Massenproduktion oder der Konsolidierung des Wohlfahrtsstaates vergleichbar sind.<sup>2</sup> Unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ befinden wir uns heute in der vierten einschneidenden Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft: Die Arbeitswelt wird vernetzter, digitaler und flexibler. Dies betrifft alle Dimensionen von „Arbeit“ – ganz gleich, ob Inhalte, Prozesse, Methoden oder Kultur.

## Megatrends rücken Weiterbildung in den Fokus

Vor diesem Hintergrund wird die öffentliche Hand als Arbeitgeber nicht umhin kommen, neue Wege einzuschlagen, um für Fachkräfte attraktiv zu bleiben. Auch im öffentlichen Sektor

---

<sup>1</sup> Wesentliche Inhalte des vorliegenden Beitrags wurden 2018 in einer gemeinsamen Analyse von PD und BCG im Auftrag eines Bundesministeriums erarbeitet. Im Rahmen der Analyse wurden sowohl die Arbeitgeber- als auch die Bildungsträger-Perspektive untersucht.

<sup>2</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken“, siehe <http://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/gruenbuch/arbeiten-40.html>, abgerufen am 19. Juni 2019.

werden sich die Anforderungen an Organisationsbereiche und Kompetenzprofile vieler Beschäftigter maßgeblich verändern.

Den Arbeitsmarkt der Zukunft charakterisieren fünf Megatrends, die zur Ausgestaltung betrieblicher Weiterbildung eine herausgehobene Rolle spielen:

- **Digitalisierung der Arbeitswelt:**  
Bereits heute fehlen 25 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nach eigenen Angaben die erforderlichen digitalen Kompetenzen zur Ausübung ihres Berufes.<sup>3</sup>

- **Digitalisierung der (Weiter-)Bildung:**  
Der Umsatz der E-Learning-Branche ist beispielsweise in den letzten zehn Jahren um 200 Prozent gestiegen.<sup>4</sup>
- **Demografischer Wandel und Fachkräftemangel:**  
Bis 2030 werden in Deutschland bis zu 6 Millionen Arbeitskräfte fehlen.<sup>5</sup>
- **Gesellschaftlicher Wertewandel:**  
„Wertschätzung von Arbeit“ ist inzwischen der wichtigste Faktor für Zufriedenheit am Arbeitsplatz in Deutschland.<sup>6</sup>
- **Etablierung der Wissensgesellschaft:**  
Die Studierendenzahl in Deutschland ist in den letzten 10 Jahren um 42 Prozent gestiegen.<sup>7</sup>



Abbildung 1: Megatrends des Arbeitsmarktes

<sup>3</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): „Weißbuch Arbeiten 4.0“.

<sup>4</sup> mmb Institut (2017): „E-Learning-Dienstleister zeigen sich wie gewohnt umsatzstark – die Großen wachsen stärker als der Rest. Ergebnisse des mmb-Branchenmonitors ‚E-Learning-Wirtschaft‘ 2017“.

<sup>5</sup> BCG (2015): „Die halbierte Generation. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland“.

<sup>6</sup> BCG (2018): „Decoding Global Talent 2018. What 366,000 workforce respondents in 197 countries tell us about job preferences and mobility“.

<sup>7</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018): „Hochschulen auf einen Blick“.

## Weiterbildung wird individueller und digitaler

Aus den Megatrends lassen sich strategische Implikationen und praktische Maßnahmen für moderne Weiterbildungsansätze für Arbeitgeber ableiten: Die *Digitalisierung der Arbeitswelt* erfordert, Digitalkompetenzen der Beschäftigten verstärkt zu entwickeln. Dabei sind unterschiedliche Kompetenzniveaus zu berücksichtigen. Ein praxiserprobtes Instrument zur Kompetenzbedarfserhebung ist die sogenannte „Digital Skill Matrix“, bei der aus digitalen Kompetenzanforderungen konkrete Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen und Jobgruppen bzw. -familien abgeleitet werden können.

*„Arbeitgeber werden immer stärker gefordert, lebenslanges Lernen zu unterstützen. Das bedeutet für die Führungskräfte, regelmäßige Entwicklungs- und Weiterbildungsgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen und mit ihnen verbindliche Lern- und Entwicklungsziele zu vereinbaren.“*

**Dr. Peter-Roman Persch,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Dabei gewinnen kollaborative Arbeitsweisen in der digitalen Arbeitswelt sukzessive an Bedeutung. Mitarbeiter benötigen zum Einstieg Schulungen und fortwährende Unterstützung, etwa durch digitale Projektmanagement- und Kollaborationstools.

Da sich Zeit- und Aufmerksamkeitsspannen kontinuierlich verringern, verstärkt sich zudem der Trend zu digital aufbereiteten Lerninhalten in kleineren Einheiten, etwa durch Microlearning-Formate. Die Personalabteilungen können sich hier sowohl als Vorreiter agilen Arbeitens als auch beim Einsatz digitaler Weiterbildungsformate in der Organisation profilieren.

Bei der *Digitalisierung der (Weiter-)Bildung* eröffnen digital bereitgestellte Lernmanage-



ment-Systeme (LMS) neue Möglichkeiten, maßgeschneiderte Weiterbildungspläne zu implementieren. Dabei können den Nutzern etwa individualisierte Lernempfehlungen fortlaufend zur Verfügung gestellt werden. Perspektivisch gesehen sind in diesem Kontext auch Lernprogramme denkbar, die auf Künstlicher Intelligenz (KI) basieren.

Insbesondere zum Erlernen anspruchsvoller physischer und fachlicher Fähigkeiten (wie in der Chirurgie oder im Training mit Flugsimulatoren) werden bereits heute interaktive Anwendungen durch die Nutzung virtueller bzw. erweiterter Realität genutzt. Ergänzt werden solche Angebote durch die spielerische Vermittlung von Lerninhalten („Gamification“).

Als Reaktion auf den *demografischen Wandel und Fachkräftemangel* gilt es, Weiterbildungsangebote konsequent entlang der strategischen



Personalplanung auszurichten. Hierzu gehört auch die laufende Fortentwicklung von Kompetenzmodellen als Bestandteil der Personalplanung einer Organisation.

*„Die betriebliche Weiterbildung wird zu einem Schlüsselfaktor. Es gilt, die vorhandenen Mitarbeiter zur kontinuierlichen Anpassung an neue Herausforderungen zu befähigen. Daneben wird auch die Attraktivität öffentlicher Arbeitgeber in Zukunft verstärkt an der Qualität des Weiterbildungsangebots gemessen.“*

**Dr. Peter-Roman Persch,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Auf dem umkämpften Bewerbermarkt erwarten Talente schon im Rekrutierungsprozess verbindliche Leistungsversprechen zur betrieblichen Weiterbildung. Attraktive Arbeitgeber werben beispielsweise bereits heute verstärkt mit Wei-

terbildungskooperationen, die mit renommierten Bildungseinrichtungen vereinbart wurden. Der *gesellschaftliche Wertewandel* führt dazu, dass Weiterbildungsangebote immer stärker individualisiert und flexibilisiert werden. Modulare Trainingsangebote unterstützen dabei etwa sogenannte „Learning Journeys“, die sowohl Präsenz- als auch Online-Formate beinhalten können und den Beschäftigten eine auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene „Lernreise“ ermöglichen. Darüber hinaus zeichnen sich erste Entwicklungen ab, bei denen Mitarbeiter mit hoher Selbstbestimmtheit über Weiterbildungsinhalte und die Verwendung zeitlicher Weiterbildungsbudgets entscheiden können. Eine Erfolgskontrolle zur Evaluation der erzielten Lernergebnisse ist dabei zu implementieren.

Zur nachhaltigen *Etablierung der Wissensgesellschaft* gehört es, verstärkt Qualitätssicherung und Erfolgsmessung von Weiterbildungsangeboten durchzuführen, um der wachsenden Bedeutung betrieblicher Weiterbildung Rechnung



zu tragen. Neben klassischen Input-Output-Messungen entwickeln sich Führungskräfte dabei einerseits zu „Weiterbildungs- und Wissensmanagern“ für ihre Mitarbeiter, andererseits zu anspruchsvollen „Anforderungsstellern“ gegenüber der Personalabteilung. Die Personalabteilung wird zum Business-Partner und Dienstleister, der Führungskräfte eng und professionell begleitet.

### Weiterbildung kommt auf die strategische Agenda

Unternehmen mit verwaltungsähnlichen Strukturen haben bereits erkannt, dass die betriebliche Weiterbildung zum Erfolgsfaktor geworden ist. Hatte diese lange Zeit nur nachgeordnete Bedeutung, rückt sie nun in den strategischen Fokus von Leitungsebenen und Entscheidern. Diese treffen konkrete strategische Festlegungen zur berufsbegleitenden Ausbildung und Qualifizierung und geben entsprechende Zielwerte vor.

Für die Unternehmen ist das nicht nur eine Herausforderung, sondern zugleich auch eine Chance, die eigene Leistungserbringung

deutlich zu verbessern. Adaptierfähigkeit, Erschließung neuen Wissens und neuer Daten, Automatisierung und digitale Prozesse machen Unternehmen zukunftsfähig. Hiervon kann die Verwaltung lernen.

Arbeitnehmer müssen auf die Digitalisierung ihrer Arbeitsumgebung vorbereitet und hinsichtlich neuer Kompetenzen geschult werden. Führungskräfte müssen gleichzeitig neuen Anforderungen ihrer Mitarbeiter an individuelle Weiterentwicklungspfade gerecht werden.

Die Positionierung der eigenen Organisation als „Weiterbildungs-Champion“ kann perspektivisch gesehen entscheidend sein für eine qualitätsgerechte und wirtschaftliche Erbringung von Verwaltungsleistungen – sowohl hinsichtlich der unmittelbaren eigenen Leistungsfähigkeit als auch beim Gewinnen und Halten von Mitarbeitern. Die Etablierung der notwendigen Weiterbildungskultur wird daher auch für die Verwaltung ein erfolgskritischer Prozess.

Durch diese Entwicklung ändert sich schließlich auch der Stellenwert von betrieblicher Weiterbildung. Traditionell gesehen war dieser

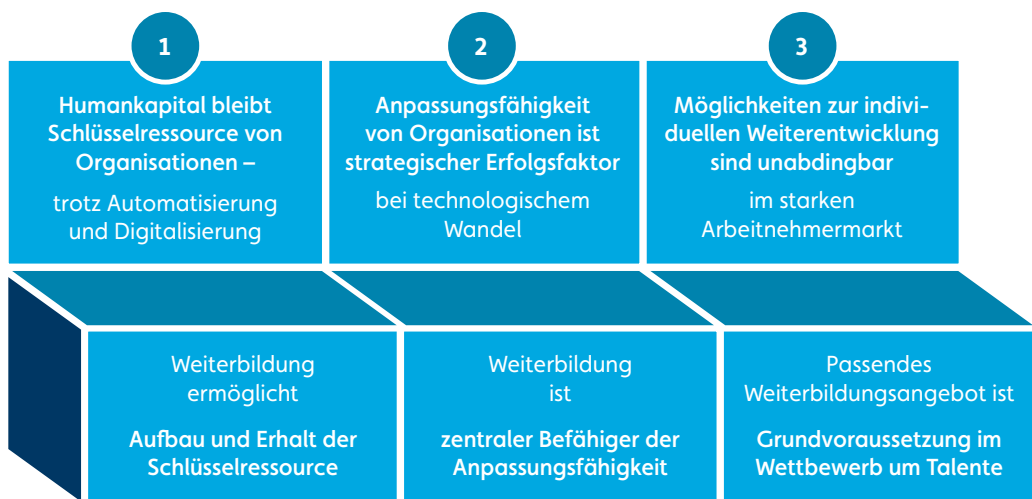


Abbildung 2: Das strategische Rational betrieblicher Weiterbildung



Bereich eher als „Bedarfsdecker“ mit nachrangiger Bedeutung im Personalbereich aufgestellt. Hauptaufgabe war es, die Nachfrage der verschiedenen Organisationsbereiche nach qualifiziertem Personal zu bedienen. Das gilt zwar weiterhin – wird jedoch mit dem Schlagwort „Arbeiten 4.0“ deutlich umfassender. Demnach wird die Weiterbildung zu einem zentralen Querschnitts-Thema und wirkt sich unmittelbar auf den Erfolg vieler Bereiche und den der Gesamtorganisation aus.

*„Der öffentliche Dienst hat eine Fluktuationsquote von nur fünf Prozent. Verwaltungen sollten daher Weiterbildung langfristig denken und Strategien entwickeln, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter dauerhaft auszubauen.“*

**Hans-Joachim Grimsel,**  
Bundesministerium der Finanzen

Auf hohem Qualitätsniveau verankert ist betriebliche Weiterbildung damit ein zentraler Hebel bei der erfolgreichen Umsetzung von Strategien. ■

# Arbeitsgruppe Weiterbildung

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

---



**D**ie 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).<sup>1</sup> 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).<sup>2</sup>

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).<sup>3</sup> Es gilt aber nur als ein Angebot, aus dem sich kein individueller Anspruch für die Beschäftigten ableiten lässt (§ 5 Abs. 2 TVöD).<sup>4</sup> 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).<sup>5</sup>

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

<sup>1</sup> Siehe [https://www.gesetze-im-internet.de/bbg\\_2009/\\_\\_61.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/__61.html), abgerufen am 28. Mai 2019.

<sup>2</sup> Siehe [https://www.gesetze-im-internet.de/blv\\_2009/\\_\\_46.html](https://www.gesetze-im-internet.de/blv_2009/__46.html), abgerufen am 28. Mai 2019.

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

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

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



notwendigen Karrierevoraussetzungen stehen. Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, ihr fachliches Wissen stets auf dem aktuellen Stand zu halten, kann hierfür genutzt werden. Weiterbildungsangebote, die in der kommunalen Verwaltung erfolgreich waren, könnten als Muster dienen, um die Eignung und Akzeptanz auch in anderen öffentlichen Institutionen zu testen.

*„Die Digitalisierung ist ein neues Gesellschafts-Paradigma, das die Arbeitswelt grundlegend verändern wird. Die Verwaltung steht unter enormem Veränderungsdruck. Es gilt, bereits heute das Personal für jene Arbeitsbereiche zu schulen, in dem es künftig gebraucht wird.“*

**Claus Wechselmann,**  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

### Handlungsbedarfe für Verwaltungsspitzen

Die Beiratsmitglieder der PD vermissen eine übergeordnete Strategie der Verwaltung zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Kurzfristige Politikziele sowie das Denken und Planen in Legislaturperioden stehen der Entwicklung von langfristigen Strategien zur Personalentwicklung entgegen. Zudem fehlt es an einheitlichen Standards, mit denen die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen gemessen werden kann.

Derzeit wird der Mehrwert von Weiterbildungen oftmals im Hinblick auf ihren Nutzen für eine Abteilung bzw. eine Verwaltungseinheit beurteilt. Diese „Versäulung“ der Verwaltung erschwert es, ein integriertes Personalentwicklungskonzept für alle föderalen Ebenen zu entwickeln. Qualifizierungen sollten zumindest teilweise auch übergreifenden Entwicklungszielen dienen.

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“<sup>6</sup> 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.



<sup>6</sup> 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. ■



**„Recruiting und Weiterbildung  
strategisch denken“**

# „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

### BEEBELMANS

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. ■



# Die PD und ihr Beirat

# Die PD und ihr Beirat



## Über die PD

Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH ist ausschließlich für Bund, Länder, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber tätig. Rund 200 Berater begleiten Projekte in den Bereichen Bau, Infrastruktur, Kommunalberatung und Strategische Verwaltungsmodernisierung bei der Bedarfsermittlung, Strategie, Umsetzung und Steuerung.

Das Unternehmen ist zu 100% im Besitz öffentlicher Gesellschafter, welche die Leistungen als Inhouse-Beratung beauftragen können. Zu den Gesellschaftern gehören neben dem Bund die Mehrheit der Bundesländer, eine Vielzahl kommunaler Gesellschafter, inklusive der drei kommunalen Spitzenverbände, sowie Körperschaften, öffentliche Unternehmen und ein europäischer Staat (Stand Juni 2019).

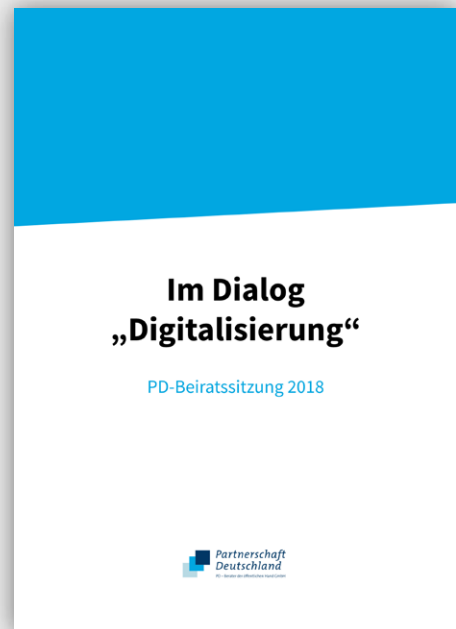


Der Beirat und seine Fachausschüsse beraten die Geschäftsführung der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH und den Aufsichtsrat des Unternehmens in strategischen Fragen, bei der Entwicklung und Evaluierung neuer Geschäftsideen für die Gesellschaft, der Entwicklung neuer Kooperationsmodelle und der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Bau, Infrastruktur, IT und Verwaltungsmodernisierung. Dem Beirat gehören derzeit 15 Mitglieder an (Stand Juni 2019). ■

### Im Dialog „Digitalisierung“ – PD-Beiratssitzung 2018

Der Beirat der PD hat im Rahmen seiner Beiratssitzung 2018 unterschiedliche Aspekte im Kontext der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erörtert. Die Vorträge beleuchteten unter anderem die Chancen und Risiken der Digitalisierung für die kommunale Leistungserbringung und für die Vereinfachung komplexer Verwaltungsverfahren. Die notwendigen Schritte zur Umsetzung des E-Government-Gesetzes wurden anhand eines Praxisbeispiels thematisiert. Mit einem Blick auf innovative Technologien und Künstliche Intelligenz wurde ein Ausblick auf die Zukunft einer digital arbeitenden Verwaltung gegeben.

Die Beiratssitzung der PD fand am 18. und 19. April 2018 in Berlin statt. Der Tagungsband steht auf der Webseite der PD zum Download bereit: <https://www.pd-g.de/beirat/>



# Die Beiratsmitglieder

## **Richard Peters**

Vorsitzender des Beirats  
Präsident und Vorsitzender des Vorstandes  
Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder

## **Gabriele C. Klug**

Stellvertretende Vorsitzende des Beirats  
Geschäftsführerin Grüner Wirtschaftsdialog e. V.

## **Dr. Johann Bizer**

Vorsitzender des Vorstandes  
Dataport Anstalt des öffentlichen Rechts

## **Dr. med. Matthias Bracht**

Geschäftsführer  
Klinikum Region Hannover  
Mitglied des Vorstandes  
Arbeitskreis kommunaler Großkliniken

## **Paul Johannes Fietz**

Mitglied des Vorstandes  
Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

## **Georg Habighorst**

Geschäftsführer Immobilien- und öffentliche  
Projektfinanzierung  
Avicor GmbH

## **Beate Lohmann**

Ministerialdirektorin  
Bundesministerium des Innern, für Bau und  
Heimat

## **Tim-Oliver Müller**

Geschäftsbereichsleiter Wirtschaft und Recht  
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie



## **Die Teilnehmer der Beiratssitzung der PD 2019 (v.l.n.r.):**

Jens Markus Offermann, Dr. Peter-Roman Pirsch (PD), Otto Bernhardt (Aufsichtsrat), Gabriele C. Klug, Georg Habighorst, Gabriele Willems, Stéphane Beemelmans (PD), Yvonne Balzer (PD), Paul Johannes Fietz, Claus Wechselmann (PD), Hans-Joachim Grimsel (BMF) sowie ohne Abbildung Richard Peters, Karl-Heinz Heller (PD), Prof. Dr. Thurid Hustedt (Hertie School), Beate Lohmann, Dr. Kay Ruge.  
Moderation: Katrin Hütz (PD), Laura Kromminga (PD).

**Elke Nermerich**  
Erste Beigeordnete  
Landkreis Havelland

**Felix Pakleppa**  
Hauptgeschäftsführer  
Zentralverband Deutsches Baugewerbe

**Harald Riedel**  
Kämmerer  
Stadt Nürnberg  
Vorsitzender des Finanzausschusses  
Deutscher Städtetag

**Dr. Kay Ruge**  
Beigeordneter  
Deutscher Landkreistag

**Hermann Josef Schmidt**  
Bürgermeister  
Gemeinde Tholey

**Prof. Dr. med. Jens Scholz**  
Vorstandsvorsitzender  
Universitätsklinikum Schleswig-Holstein  
Mitglied des Vorstandes  
Verband der Universitätskliniken Deutschlands  
*(aus dem Beirat ausgeschieden im Juni 2019)*

**Lothar Schröder**  
Mitglied des Bundesvorstandes  
ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

**Gabriele Willems**  
Geschäftsführerin  
Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes  
Nordrhein-Westfalen



## Die Zukunft des öffentlichen Dienstes

Der Beirat der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH hat im Rahmen seiner Beiratssitzung 2019 unterschiedliche Aspekte zur Zukunft des öffentlichen Dienstes angesichts der demografischen Entwicklung und des einhergehenden Fachkräftemangels erörtert.

Ein besonderer Hebel wird in der Steigerung der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber gesehen. Die Anforderungen der jüngeren Generation an moderne Arbeitsplätze und digitale Prozesse bieten große Chancen für einen „öffentlichen Dienst der Zukunft“.

Die Ausgestaltung der Mitarbeiterwerbung, der Einstellungsprozess und Weiterbildungsprogramme wurden besonders im Hinblick auf die Erfahrungen auf allen föderalen Ebenen erörtert.

Die Beiratssitzung der PD fand am 11. und 12. April 2019 in Berlin statt. Der vorliegende Tagungsband dokumentiert die Vorträge und gibt wesentliche Diskussionsinhalte wieder.

### Redaktion:

Sebastian Scheffel, Anja Tannhäuser

### Hinweis:

Die enthaltenen Beiträge und Zitate sind Meinungsäußerungen der Referenten und Teilnehmer und lassen nicht zwingend Rückschlüsse auf die Unternehmensmeinung der PD zu.

### Bildnachweis:

Thomas Lobenwein, Florian Reimann, VBL, Silke Weinsheimer



### PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstr. 149  
10117 Berlin

T + 49 30 25 76 79 - 0  
F + 49 30 25 76 79 - 199

info@pd-g.de  
www.pd-g.de