

DEMOGRAFIE UND PERSONALENTWICKLUNG IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Bericht

der Länder-Bund-Arbeitsgruppe
Zukunft Personal - ZuP -
des Unterausschusses "Personal und öffentliches
Dienstrecht" des Arbeitskreises VI "Organisation, Öffentliches
Dienstrecht und Personal" der Ständigen Konferenz der
Innenminister- und senatoren der Länder

Stand: 20.09.2012

1. Einleitung

2. Altersstrukturdaten Bund und Länder

2.1. Altersstruktur Bund

2.2 Altersstruktur Länder

3. Personalgewinnung, Qualifizierung, Bestandspflege

3.1 Personalgewinnung

3.1.1 Zukünftige Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst

3.1.2 Erschließung neuer Zielgruppen

3.1.3 Maßnahmen der Personalwerbung

3.1.4 Länderübergreifende Maßnahme- und Kooperationsmodelle

3.2 Qualifizierung

3.2.1 Ausbildung

3.2.2 Fort- und Weiterbildung

3.3 Bestandspflege

3.3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

3.3.2 Arbeitszeitflexibilität

3.3.3 Gesundheitsmanagement

3.3.4 Berufs- und Aufgabenvielfalt

3.3.5 Personalentwicklung

3.3.6 Karriereentwicklung

3.3.7 Organisations- und Führungskultur

3.3.8 Wissensmanagement

4. Schlussfolgerungen für eine demografiesichere Personalpolitik

5. Anhang

5.1 Mitwirkende der AG ZuP

5.2 Ansprechpersonen zu fachspezifischen Themen

1. Einleitung

Der Unterausschuss "Personal und öffentliches Dienstrecht" des AK VI der IMK hat bereits mehrfach im Wege des Erfahrungsaustausches über Maßnahmen zur quantitativen und qualitativen Sicherstellung der Personalressourcen für unsere Verwaltungen in der Zukunft diskutiert.

Daraus erwuchs in der Sitzung in Wismar am 29.09.2011 die Arbeitsgruppe Zukunft und Personal - AG ZuP - mit Teilnehmern aus den Innenministerien von Nordrhein-Westfalen (federführend), Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und dem Bundesministerium des Innern.

In den ersten von insgesamt zwei Arbeitssitzungen der AG ZuP wurde die Aufgabenstellung wie folgt konkretisiert: Demografie und Personalentwicklung; Bestandaufnahme und Strategien zur Gestaltung maßgeblicher Handlungsfelder in den Verwaltungen von Ländern und Bund.

Dazu wurden nach intensivem Diskurs einvernehmlich folgende Grundsätze für unsere Berichtsgestaltung festgelegt:

- Verzicht auf eine redundante allgemeine Darstellung der Ausprägungen des demografischen Wandels, da dies bereits vielfältig geschehen ist (vgl. beispielhaft den Demografiebericht der Bundesregierung vom Oktober 2011).
- Die Befunde und Herausforderungen in den Ländern und beim Bund sind strukturell im Wesentlichen identisch und erfordern vergleichbare Handlungsstrategien.
- Deshalb ist es im Rahmen unserer Aufgabenstellung und der uns zur Verfügung stehenden Arbeitsressourcen vertretbar, für die darzustellenden Handlungsfelder beispielhaft und stellvertretend aus der Sicht eines Landes oder des Bundes Befunde und Lösungsstrategien zu präsentieren.

Wir sind uns auch bewusst, dass alle Handlungsoptionen in Interdependenz zu den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und verfassungsrechtlichen Vorgaben wie z.B. "Schuldenbremsen" stehen. Dies gilt sowohl für Personalrekrutierungen als auch für Maßnahmen der sog. Bestandspflege.

Zielsetzung des Berichts ist es letztlich einen beispielhaften Aufriss von schon bestehenden Maßnahmen, innovativen Projekten und Denkprozessen zusammenzutragen. Somit sollen Anregungen zur weiteren Verbreitung, Anwendung und Weiterentwicklung gegeben werden im Sinne eines Memorandums für die, die es angeht.

2. Altersstrukturdaten Bund und Länder

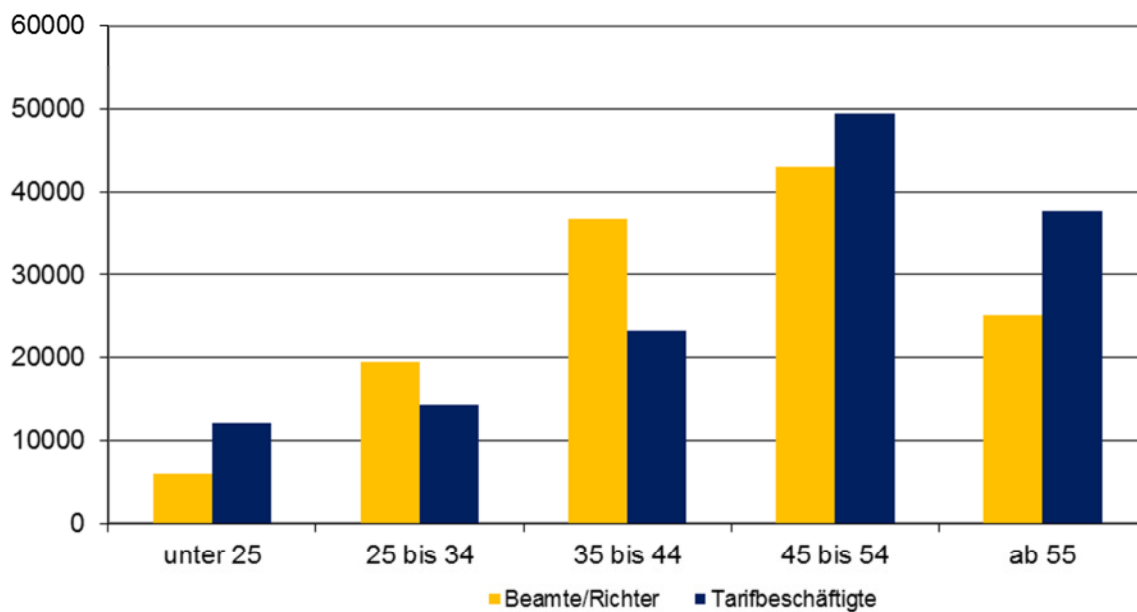
2.1. Altersstruktur Bund

Die nachfolgende Tabelle und das Diagramm zeigen die Altersstruktur der Beamtinnen und Beamten und Richterinnen und Richter des Bundes im direkten Vergleich zur Altersstruktur der Tarifbeschäftigten. Auffällig ist, dass 37.670 Tarifbeschäftigte 55 Jahre und älter sind und damit in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen. Das sind über ein Viertel der Tarifbeschäftigten des Bundes. Im Beamtenbereich sind es in dieser Altersgruppe nur 24.968 (18,2 Prozent), demnach weniger als einem Fünftel.

In der Nachwuchsgeneration der 34-jährigen und jünger sind hingegen 25.376 Beamtinnen und Beamte und 26.382 Tarifbeschäftigte. Bei prozentualer Betrachtung bedeutet dies, dass der Anteil der Nachwuchsgeneration im Beamten- und im Tarifbereich fast gleichauf liegt (19,5 % bei den Beamten, 19,3 % bei Tarifbeschäftigten).

Stand Tabelle und Diagramm: 30.06.2011

Altersgruppe	Beamte		Tarifbeschäftigte		insgesamt	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
unter 25	5.834	4,5	12.079	8,8	17.913	6,7
25 - 34	19.542	15,0	14.303	10,5	33.845	12,7
35 - 44	36.842	28,3	23.177	17,0	60.019	22,5
45 - 54	42.927	33,0	49.381	36,1	92.308	34,6
ab 55	24.968	19,2	37.670	27,6	62.638	23,5
Summen	130.113	100,0	136.610	100,0	266.723	100,0



Festzustellen ist, dass in den nächsten zwanzig Jahren insgesamt 58 % der aktuell beim Bund beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Beamte und Tarifbeschäftigte) altersbedingt in den Ruhestand treten.

2.2 Altersstruktur Länder

Seit 2003 ist die Bevölkerung in Deutschland von 82,51¹ auf 81,7 Millionen Einwohner und Einwohnerinnen gesunken. Laut Modellberechnungen des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung bis 2060 weiter auf 65 bis 70 Millionen Einwohner sinken.²

Im Jahr 2025 wird die voraussichtliche Bevölkerungszahl zwischen 79 und 80 Millionen liegen.³

Ebenso betroffen von diesen Veränderungen ist die Bevölkerung im Erwerbsalter. Im Jahr 2030 wird die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter von heute 50 Millionen auf etwa 42 Millionen zurückgehen. Ein erheblicher Teil der Erwerbsfähigen wird dann 50 Jahre und älter sein.⁴

Beispielhaft sei hier Baden-Württemberg benannt:

Die in der Innenverwaltung Baden-Württemberg beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktuell im Durchschnitt ca. 48 Jahre alt. Bis 2020 gehen 35 % der derzeit Beschäftigten in den Ruhestand, bis 2030 sind es voraussichtlich sogar 71 %.

Trotz regionaler Unterschiede bei der Bevölkerungs- und Altersstrukturentwicklung erfordern die daraus erwachsenden gravierenden Veränderungen notwendige Anpassungen der öffentlichen Verwaltung des Bundes und der Länder.

Sowohl der Bund als auch die Länder stehen vor der Herausforderung, ihre Einstellungs-, Personaleinsatz- und Nachwuchsgewinnungsstrategien neu zu überdenken und zu modifizieren.

Anzumerken bleibt, dass die erfolgreiche Umsetzung einer demografiegerechten Personalpolitik nur im Kontext sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen, betrieblicher Gesundheitsförderung und Arbeitsstrukturen, die Sorge tragen, dass Beschäftigte motiviert und leistungsfähig bleiben, gelingen kann.

¹ Statistisches Bundesamt

² Zahlenangaben siehe Demografiebericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes (Stand:Oktober 2011) S. 30 ff.

³ Ebd.

⁴ Ebd.

3. Personalgewinnung, Qualifizierung, Bestandspflege

3.1 Personalgewinnung

3.1.1 Zukünftige Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst

Die öffentliche Verwaltung wird in den kommenden Jahren mit großen Herausforderungen konfrontiert: dem demografischen Wandel, Haushaltszwängen und der fortschreitenden technischen Entwicklung. Aufgrund des schrumpfenden Personalkörpers und sich ständig beschleunigender technologischer Entwicklungszyklen erhöhen sich die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem erfordern die durch zunehmende Globalisierung und den sich verstärkenden Einfluss der Europäischen Union immer komplexer gestalteten Verwaltungsprozesse ein höheres Maß an Flexibilität bei den Beschäftigten. Angesichts der geschilderten Herausforderungen der Zukunft ist es zwingend notwendig, die Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst zu überdenken.

Im Informations- und Kommunikationszeitalter steht dabei eine Verlagerung der Anforderungen vom Bereich Fachwissen auf den Bereich Kompetenzen im Vordergrund. In der Vergangenheit konnte eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter viele Jahre auf das in der Ausbildung erworbene Fachwissen zurückgreifen. Daher war es sinnvoll im Rahmen der Mitarbeitergewinnung den Schwerpunkt der Anforderungen bei den Fachkenntnissen zu setzen. Ein solides Grundlagenwissen des Verwaltungsnachwuchses wird zwar auch in Zukunft erforderlich sein, um die jeweiligen Aufgaben erfüllen zu können. Noch wichtiger als heute wird aber die auf solidem Grundlagenwissen basierende, in der Ausbildung entwickelte Fähigkeit des Nachwuchses sein, neue Probleme oder Lagen methodisch strukturiert anzugehen und zu lösen. In der digitalen vernetzten Welt werden die Wissenszyklen heute und in Zukunft immer kürzer, das in einer grundlegenden Ausbildung erworbene Wissen ist möglicherweise bereits nach wenigen Jahren veraltet. Es ist daher unerlässlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ständig fortbilden und neben der analytisch-logischen Kompetenz als Voraussetzung ein hohes Maß an intellektueller Flexibilität aufweisen. Bereits die Bewerberinnen und Bewerber müssen über die Fähigkeit und Bereitschaft verfügen, sich rasch von einem Sachverhalt auf einen

anderen umzustellen, verschiedene Perspektiven einnehmen, und durch kreative Beiträge zu Problemlösungen beitragen können. Letzteres ist umso mehr von Bedeutung, weil bereits jetzt die Modernisierung der Verwaltung durch E-Government zu einer grundlegenden Veränderung der Verwaltungsprozesse führt.

Daneben ist vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität der Verfahren und neuer Organisationsformen - als Beispiel Projektgruppen – ein hohes Maß an sozialer Kompetenz erforderlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in hohem Maß die Fähigkeit und Bereitschaft besitzen, mit Kolleginnen und Kollegen, Bürgerinnen und Bürgern und diversen Ansprechpartnern Kontakt aufzunehmen, diesen partnerschaftlich zu gestalten und zielorientiert zu beeinflussen.

Hierbei besteht ein enger Zusammenhang zur Anforderung an die Kommunikationskompetenz, unter der nicht mehr nur die Fähigkeit und Bereitschaft zu verstehen ist, sich in Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht auszudrücken, sondern auch die Fähigkeit, aus den zur Verfügung stehenden modernen Kommunikationsmitteln die zu nutzen, die der Situation und dem Kommunikationspartner oder der Kommunikationspartnerin angemessen sind.

Darüber hinaus sind vor dem Hintergrund der langjährigen Bindung an die öffentliche Verwaltung und den damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten bereits bei den Bewerberinnen und Bewerbern für Einstiegsämter zumindest entwicklungsfähige Ansätze zur Führungskompetenz einzufordern. Führungskompetenz ist aus Sicht der öffentlichen Verwaltung die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung anstehender Verwaltungsaufgaben erfolgreich zu führen. Dies umfasst die Kompetenz zu leiten, zu delegieren, zu motivieren ebenso wie die Fertigkeit, Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

Von Bedeutung wird auch die Bereitschaft und Fähigkeit sein, im Team oder Kollektiv mitzuarbeiten, gemeinsam in vertrauensvoller Zusammenarbeit Ziele zu verfolgen. Mit dieser Fähigkeit eng verbunden ist die gerade von (Nachwuchs)Führungskräften zu fordernde Leitungskompetenz, auch schwierige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren.

Bewerberinnen und Bewerber sollten über eine gemeinwohlorientierte Motivation verfügen. Die Bürgerinnen und Bürger bringen sich mittels der neuen Medien

zunehmend stärker in den gesellschaftlichen Diskurs ein. Sie erwarten nicht nur, durch den Staat umfassend über Entscheidungen und Entscheidungsgrundlagen informiert zu werden (Open Data und Open Government), sondern haben – wie Umfragen bestätigen (vergl. u.a. IBM Institut "Verwaltung 2020" S. 15) - auch hohe Erwartungen an die Professionalität und die Integrität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst. Dem entsprechend muss das Leitbild der Beschäftigten die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern sein. Dies umfasst sowohl die Bereitschaft zu transparentem Handeln als auch eine besondere Identifikation mit dem demokratischen Rechtsstaat und dessen verfassungsmäßigen Zielen. Dazu gehört auch das Bewusstsein, dass der Staat seinen Kernbestand an Hoheit schützen muss und daher der Transparenz des Verwaltungshandelns Grenzen gesetzt sind.

3.1.2 Erschließung neuer Zielgruppen

In den öffentlichen Verwaltungen und dort speziell in den Berufen mit Laufbahnausbildung sind Menschen mit Migrationshintergrund im Verhältnis zum Anteil an der Gesamtbevölkerung unterrepräsentiert. Offenbar ist noch nicht hinreichend bekannt, dass die deutsche Staatsangehörigkeit keine zwingende Voraussetzung ist, um Beamtin oder Beamter zu werden. Es ist daher sinnvoll und notwendig, um die Bewerbungszahlen trotz des demographischen Wandels zu erhöhen, diese Zielgruppe verstärkt anzusprechen und den Anteil des Personals mit Migrationshintergrund unter Berücksichtigung von Eignung, Befähigung und Leistung zu erhöhen. Darüber hinaus sind als weitere Wirkungen zu nennen, dass damit auch die Integration ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger verbessert wird und dass die Dienstleistungsangebote der Verwaltungen optimiert werden können. Zu nennen sind hier z.B. die Mehrsprachigkeit oder die Erfahrung im Umgang mit anderen Kulturen.

Da die Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung weniger oft von Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Ausbildungsmöglichkeit erkannt wird, sind zu den sonst üblichen Kanälen zur Nachwuchswerbung weitere Maßnahmen durchzuführen. Zu nennen sind hier Informationen für Eltern, Vereine und andere Träger, Entwicklung

von Elternflyern (auch fremdsprachig), Zusammenarbeit mit Multiplikatoren, Sportvereinen, Eltern- und Kulturverbänden.

Des Weiteren sind die bisherigen Auswahlverfahren kritisch zu prüfen, ob sie z.B. verborgene diskriminierende Barrieren enthalten. Hamburg hat beispielsweise jährliche Bewerbungsverlaufsanalysen durchgeführt, interkulturelle Wissensfragen aufgenommen, kultursensible Testverfahren (CFT 20-R) eingeführt und die Lösung interkultureller Konfliktsituationen zum Gegenstand des Auswahlverfahrens gemacht und damit gute Ergebnisse erzielt.

Auch eine entsprechende Schulung der am Auswahlverfahren Beteiligten ist vorzusehen.

Praxisbeispiel des Bundes:

Nationaler Aktionsplan Integration - Dialogforum Migranten im öffentlichen Dienst

Das neue Ausbildungsportal www.wir-sind-bund.de der Bundesregierung informiert Bewerberinnen und Bewerber aller Nationalitäten über den Berufseinstieg in der öffentlichen Verwaltung.

Praxisbeispiel aus Hamburg:

Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung - Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung

The image is a collage of promotional materials for Hamburg's public administration, focusing on diversity and integration. At the top left, a red banner reads "Öffentlichkeitsarbeit - I". The Hamburg logo is in the top right. The central part features a photo of a diverse group of young people with the text "Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?" and "Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung". To the right, a photo of a group of people is accompanied by the text "Mül - İsebypr! Tü c hambe?" and "Bu kurumda bu, unvanla buca profesyonel misiniz? y me. (Migrationshintergrund) öğrenimcilere". Below this, another photo shows a group of people with the text "Hamburg biziz! Katılır misin?" and "Kızınızda veya oğlunuza meslek eğitimi verecek ne dersiniz?". At the bottom left, a white box with a red border says "Vielfalt als Chance". The Hamburg logo and website "www.hamburg.de" are visible in the bottom right corner.



3.1.3 Maßnahmen der Personalwerbung

Im Wettlauf um die besten Köpfe muss sich auch der öffentliche Dienst offensiv als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Das Personalmarketing sollte mehrere Kanäle umfassen, um einen möglichst großen Bewerberkreis zu erreichen.

In den Regionen werden regelmäßig Ausbildungsmessen veranstaltet, die häufig auch spezielle Veranstaltungen für Jugendliche mit Hochschulzugangsberechtigung umfassen. Sich im Konzert der vielen anderen Arbeitgeber mit Flyern und persönlicher Ansprache zu präsentieren, erhöht den Bekanntheitsgrad und kann helfen, die Vielfalt der Ausbildungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Für die Generation, die mit dem Internet groß geworden ist, ist es selbstverständlich, online eine Ausbildung oder eine Stelle zu suchen. Diverse Studien und Befragungen bestätigen, dass die Karriere-Website für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber die Anlaufstelle Nummer 1 ist, um sich über einen Arbeitgeber zu informieren. Es ist

daher wichtig, einen Internetauftritt zu haben, der hinsichtlich Zugang, Design, Navigation, Information und Interaktivität modernen Anforderungen entspricht.

Praxisbeispiel aus Niedersachsen:

www.karriere.niedersachsen.de



Niedersachsen hat ein zentrales ressortübergreifendes Karriereportal entwickelt, um die Präsenz des „Arbeitgebers Land“ im Internet sicher zu stellen. Unter <http://karriere.niedersachsen.de> werden alle Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten der Landesverwaltung zielgruppenbezogen dargestellt. Kernstücke des Karriereportals sind eine Ausbildungs- und Stellenbörse, die von der Job-Börse Niedersachsen als ressortübergreifender Service- und Beratungsstelle gepflegt werden.

Eine weitere Möglichkeit ist das Angebot von Praktikumsplätzen. Hier kann z.B. in einem Schülerpraktikum bereits Einsicht in die spätere Berufs- und Arbeitswelt geboten werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die direkte und persönliche Werbung - insbesondere auf Ausbildungsmessen - durch mehr oder weniger Gleichaltrige, die sich bereits in der entsprechenden Verwaltungsausbildung befinden.

Praxisbeispiel aus Nordrhein-Westfalen:

Online-Bewerbungsverfahren

In Nordrhein-Westfalen wird auch für die allgemeine innere Verwaltung ein online-Bewerbungsverfahren eingeführt, vgl. bereits Polizei sowie Finanz- und Justizverwaltung. Hiermit soll in Sachen Personalgewinnung ein wichtiger Schritt auf unsere Zielgruppen für verschiedene Ausbildungen gemacht werden. Dies sind junge Leute für die mD- und gD-Ausbildung und für die Ausbildung in marktgängigen Berufen wie z.B. IT-Fachkräfte und Gewerbeassistenten; des Weiteren sind dies junge Leute mit Studienabschluss für das Verwaltungsreferendariat. Perspektivisch ist auch die Einbeziehung der Einstellungsverfahren (z.B. feste Einstellungen für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst) beabsichtigt. Befragungen auf Ausbildungsmessen und in Schulen haben ergeben, dass der persönliche Kontakt zu schon in der Ausbildung stehenden jungen Leuten sowie unkomplizierte, medienadäquate Bewerbungsmöglichkeiten (neben einem gewissen inhaltlichen Grundinteresse) von maßgeblicher Relevanz für eine Bewerbung sind. Darüber hinaus soll mit dem online-Bewerbungsverfahren ein Beitrag zur Imageverbesserung der öffentlichen Verwaltung geleistet werden; dies haben wir bereits an anderer Stelle (Flyer u.a.) mit dem Slogan "Mit uns STAAT machen!" initiiert. Auch ist der Aspekt der Verwaltungsvereinfachung relevant. Die Vereinfachung erfolgt durch diverse im Hintergrund laufende Prozesse, die zur Generierung von Eingangsbestätigungen, Termineinladungen u.v.a. führen.

3.1.4 Länderübergreifende Maßnahme- und Kooperationsmodelle

Die Erschließung neuer Zielgruppen für die Laufbahnen der öffentlichen Verwaltung und die entsprechende Werbung dafür liegen im gemeinsamen Interesse der Länder und des Bundes. In diesem Bereich sind künftig auch weitere Initiativen und Kooperationsmodelle denkbar.

Darüber hinaus findet in Ansätzen bereits eine länderübergreifende Personalvermittlung statt. So gibt es in allen Bundesländern gut qualifizierte Beschäftigte, die sich – meist aus persönlichen Gründen - um eine Versetzung in ein anderes Bundesland oder zum Bund bemühen. Gemeinsames Interesse ist es, diese erfahrenen Personen nicht zu verlieren, sondern für eine Beschäftigung in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und des Bundes zu halten. Dabei können die Betroffenen aktuell in verschiedenen Ländern das Angebot der zentralen Personalvermittlungsstellen nutzen. Mit Hilfe dieser Stellen können Wechsel oder Tausche der Beschäftigten unterstützt werden und das Beamtenstatusgesetz vereinfacht seit 2009 auch den länderübergreifenden Laufbahnwechsel von Beamtinnen und Beamten. Ein gutes Beispiel stellt das seit Jahren bewährte Tauschverfahren für Lehrkräfte im Bereich der Kultusministerien der Länder dar.

3.2 Qualifizierung

3.2.1 Ausbildung

Die Frage des zukünftigen Arbeitskräfteangebots für den öffentlichen Dienst ist nicht ausschließlich quantitativer Natur. Auch die Qualität wird eine entscheidende Rolle spielen. Wenn sich die Situation je nach Region, Aufgabenbereich und Hierarchiestufe im Detail auch unterschiedlich darstellen mag, so wird dennoch deutlich, dass die Aufgaben der gesamten öffentlichen Hand fortschreitend komplexer werden. Die Aufgaben müssen angesichts eines fortbestehenden Kostendrucks und fortgesetzter Personalreduktion von immer weniger und durchschnittlich älterem Personal bewältigt werden.

Die zunehmende Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit sowohl zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich als auch der öffentlichen Bereiche untereinander lassen die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beständig zunehmen. Hinzukommt, dass die Anforderungen in Reaktion auf immer schnelllebigere Gesellschafts- und Lebensverhältnisse einem fortlaufenden Wandel unterliegen.

Die moderne Verwaltung fragt demzufolge in weit geringerem Maße nach dem langjährig spezifizierten Fachmann und unangreifbaren Kenner seiner Materie. Sie verlangt den flexiblen und selbständigen Generalisten mit rascher Auffassungsgabe, der fähig ist, sich mit verlässlichen (Selbst-) Managementqualitäten weitgehend eigenständig sowohl in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht weiterzubilden- und zu entwickeln.

Kernaufgabe der zukunftssicheren Ausbildung ist es, Ausbildungsinhalte und Lehrmethoden diesem Bedarf anzupassen. Die Ausbildung muss den künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Rüstzeug für eine beständige Fort- und Weiterqualifizierung während des gesamten Berufslebens liefern. Ergänzend kommt es entscheidend darauf an, dass die Ausbildung auch das dazu gehörige berufliche Selbstverständnis der künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesem Sinne schärft.

Wesentlichstes und zugleich wirksamstes Instrument zur richtigen Identifizierung des jeweiligen Ausbildungsbedarfs ist eine tiefgreifende Integration der Verwaltungspraxis nicht nur in die vorgelagerte Entwicklung von Ausbildungsinhalten, sondern auch und gerade in den Ausbildungsvorgang selbst.

Praxisbeispiel aus Bayern:

Einbindung der Verwaltungspraxis in die Ausbildung aller Qualifikationsebenen

Im Bereich der allgemeinen Inneren Verwaltung rekrutiert Bayern sein Personal des höheren Dienstes (nach der Dienstrechtsreform und Einführung einer einheitlichen Leistungslaufbahn in Bayern nunmehr „Ämter ab der 4. Qualifikationsebene“) überwiegend aus Juristinnen und Juristen. Im Rechtsreferendariat werden eine Vielzahl von engagierten nebenamtlichen Ausbilder/innen und Arbeitsgemeinschaftsleiter/innen eingesetzt, die als Verwaltungsbeamte/innen oder Richter/innen unmittelbar aus der Verwaltung oder der Justiz kommen. Ergänzend zur Ausbildungstätigkeit stehen sie den Referendaren/innen als zugängliche Ansprechpartner/innen für die künftige Berufswahl zur Verfügung.

Das Studium und die Ausbildung des Personals des mittleren und gehobenen Dienstes („Ämter ab der 2. und 3. Qualifikationsebene“) sind so strukturiert, dass sich fachtheoretische Abschnitte an der Fachhochschule bzw. Verwaltungsschule mit jeweils mehrmonatigen Praktikumsphasen an den Ausbildungsbehörden abwechseln. Auf den jüngsten Wunsch der Ausbildungsbehörden, im Bereich der allgemeinen Inneren Verwaltung verstärkt multipel einsetzbare Verwaltungsgeneralisten auszubilden, reagierte die Bayerische Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium des Innern zeitnah durch eine Rückführung bislang praktizierter fachlicher Studienschwerpunkte zu Gunsten einer Aufstockung fachübergreifender Zentralkompetenzen.

3.2.2 Fort-und Weiterbildung

Aufbauend auf einer nachhaltigen Ausbildung müssen die Weiter- und Fortbildung als wesentliches Steuerungselement der demografieorientierten Personalentwicklung genutzt werden. Die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten in die Lage versetzt werden, den ständig steigenden und sich wandelnden Herausforderungen in ihren Aufgabenbereichen gerecht zu werden. Der hohe Flexibilitätsgrad eines effizienten und effektiven Personaleinsatzes erfordert darüber hinaus gehaltvolle Qualifizierungsmöglichkeiten für neue und andere Einsatzfelder.

Die Maßnahmen der Weiter- und Fortbildung können dabei je nach Bedarf für alle Kompetenzbereiche (Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Wissenskompetenz, Methodenkompetenz) zugeschnitten werden.

Bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten sollte das breite Spektrum der Möglichkeiten genutzt werden, um je nach Lerninhalten, Anforderungen und Lernverhalten des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin individuell geeignete Weiterbildungsangebote konzipieren zu können.

Durch die steigende Zahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss sich die Methodik und Didaktik der Fort- und Weiterbildung anpassen. Zwar sind die

Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen altersunabhängig. Aber es unterscheiden sich sowohl Lernziele als auch Lernweise mit dem Alter. Die Lerninhalte müssen deshalb altersgerecht abgestimmt werden. Nur wenn es gelingt, die älteren Mitarbeiter für kontinuierliche Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, kann langfristig mit älter werdendem Personalbestand das Leistungsniveau der öffentlichen Verwaltung gehalten werden.

Das Erkennen und die Befriedigung des Weiter- und Fortbildungsbedarfs ebenso wie die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zentrale Aufgaben der Führungskräfte. Die gewinnbringendste Personalqualifizierung beginnt bei der Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte selbst. Nur so werden diese befähigt, die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukunftsichernd zu steuern und ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden.

3.3 Bestandspflege

In Anbetracht der mit dem demografischen Wandel und der angespannten Haushaltssituation in Bund und Ländern einhergehenden Herausforderungen (s. Gliederungspunkte 1 und 2) wird die Innenverwaltung ihre immer komplexer werdenden Aufgaben künftig mit weniger und älterem Personal zu bewältigen haben. Dabei wird es jedoch nur gelingen, den bisherigen Standard in Qualität und Quantität zu erhalten oder zu steigern, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Dienststellen sowohl leistungsfähig und gesund als auch leistungsbereit und motiviert sind.

Im Folgenden werden verschiedene Themenfelder dargestellt, die für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten von besonderem Interesse sind. Ein Großteil der dargestellten Maßnahmen wird von Bund und Ländern bereits erfolgreich praktiziert. Mit Blick auf die sich in den kommenden Jahren weiter verändernden Personalstrukturen sollten jedoch weitere Maßnahmen ergriffen bzw. einzelne Maßnahmen intensiviert und weiter ausgebaut werden.

Dies gilt umso mehr, als die in diesem Abschnitt dargestellten Maßnahmen nicht nur die Arbeitsmotivation der Beschäftigten erhöhen, sondern auch ihre Bindung an die jeweilige Dienststelle stärken. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken darüber hinaus als Multiplikatoren: Sämtliche der hier aufgeführten Aspekte, die eine Beschäftigung in der Innenverwaltung attraktiv machen, werden durch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten nach außen getragen. Dadurch werden Werbung und tatsächliche Personalgewinnung optimal unterstützt.

3.3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sinne der Berücksichtigung einer „Work-Life-Balance“ gewinnen zunehmend an Bedeutung: Sie steigern nicht nur die Lebensqualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie sind auch ein Weg, um die Potenziale von familienorientierten Menschen stärker zu nutzen. Dabei handelt es sich vor allem um Frauen, denn nach wie vor kommen primär Frauen familiären Verpflichtungen nach und passen ihre berufliche Entwicklung den Bedürfnissen der Familie an. Aber auch von Männern wird zunehmend der Wunsch nach einer kürzeren Wochenarbeitszeit geäußert (z.B. auch durch die Möglichkeit, Überstunden abzubauen), um Zeit für die Familie und andere außerberufliche sinnstiftende Tätigkeiten zu haben.

Die Vereinbarkeitsproblematik darf jedoch nicht auf die Belange von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern reduziert werden. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder Betreuung von meist älteren Familienangehörigen wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu einem zentralen Thema für Arbeitgeber werden.

Eine qualitativ hochwertige, verlässliche und an den Arbeitszeiten der Beschäftigten orientierte Kinderbetreuung trägt ganz wesentlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei. Sie gibt den Eltern die erforderliche Sicherheit, die für ihre Leistungsfähigkeit im Beruf und ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz notwendig ist. Insoweit sind behördeneigene Tageseinrichtungen für Kinder (Kinderkrippen, Kindergärten) ein wichtiger Ansatzpunkt.

Deshalb sollte grundsätzlich bei jedem Behördenneubau ein behördennahes und bedarfsgerechtes Kinderbetreuungsangebot eingeplant werden.

Praxisbeispiel aus Baden-Württemberg: Zum Einstieg und als erster Schritt des Innenministeriums wird in dem Anfang 2013 bezugsfertigen Neubau des Innenministeriums eine Kindertagesstätte mit Ganztagesbetreuung für Kleinkinder bis 3 Jahre (Krippenbetreuung) eingerichtet werden.

Praxisbeispiel aus Nordrhein-Westfalen:

Familienservice - B.u.K. GmbH (Kinderbetreuung)

Zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzt das MIK NRW den Familienservice von B.u.K. Hierzu wurde innerhalb einer landesweiten Rahmenvereinbarung für die Ministerien in NRW ein separater Einzelvertrag abgeschlossen. Dieser Familienservice im Bereich "Kinderbetreuung" - kompetente Beratung, Klärung des individuellen Betreuungsbedarfs und Entscheidungshilfen - steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MIK NRW präventiv oder in schon bestehender Betreuungsverantwortung kostenlos zur Verfügung.

Der Wunsch vieler Eltern nach individueller Beratung und Informationen bei der Suche nach geeigneten Betreuungsformen für ihre Kinder wird erfüllt und erleichtert somit den Beschäftigten die Rückkehr (z.B. aus der Elternzeit) in das Berufsleben, die Teilnahme an Dienstreisen und Fortbildungen oder die Übernahme von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen in der Behörde. Auch kurzfristige Hilfe bei Ausfall von bisherigen Betreuungspersonen ist gewährleistet.

Zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzt das MIK NRW den Familienservice von B.u.K. Hierzu wurde innerhalb einer landesweiten Rahmenvereinbarung für die Ministerien in NRW ein separater Einzelvertrag abgeschlossen. Dieser Familienservice im Bereich "Kinderbetreuung" - kompetente Beratung, Klärung des individuellen Betreuungsbedarfs und Entscheidungshilfen - steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MIK NRW präventiv oder in schon bestehender Betreuungsverantwortung kostenlos zur Verfügung.

Der Wunsch vieler Eltern nach individueller Beratung und Informationen bei der Suche nach geeigneten Betreuungsformen für ihre Kinder wird erfüllt und erleichtert somit den Beschäftigten die Rückkehr (z.B. aus der Elternzeit) in das Berufsleben, die Teilnahme an Dienstreisen und Fortbildungen oder die Übernahme von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen in der Behörde. Auch kurzfristige Hilfe bei Ausfall von bisherigen Betreuungspersonen ist gewährleistet.

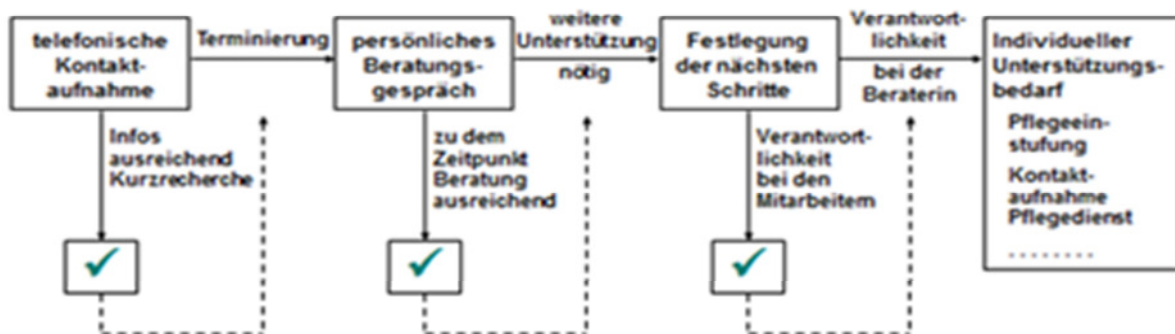
Praxisbeispiel aus NRW:

Familienservice - B.u.K. plus (Pflege von Angehörigen)

Zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzt das MIK NRW den Familienservice von B.u.K.plus. Hierzu wurde innerhalb einer landesweiten Rahmenvereinbarung für die Ministerien ein separater Einzelvertrag abgeschlossen. Dieser Familienservice im Bereich "Pflege von Angehörigen" steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MIK NRW präventiv oder in schon bestehender Pflegeverantwortung kostenlos zur Verfügung.

Wir helfen Ihnen, Anforderungen und Möglichkeiten zu erkennen und notwendige Schritte einzuleiten (Ist ein Pflegefall eingetreten? Organisation der Pflege, Bestimmung der Pflegeeinstufung, Suche nach entsprechenden stationären Einrichtungen, Informationen und Beratung zu Themen wie Vollmacht und Patientenverfügung, Pflegeversicherung, Wohnungsveränderung, Umgang mit demenzten Angehörigen u.a.)

B.U.K. plus berät persönlich und individuell



Um die Diskrepanz zwischen Schulferien (in Baden-Württemberg ca. 14 Wochen) und Urlaubsanspruch der Beschäftigten (ca. 30 Tage) abzumildern, bieten bereits viele Behörden vorwiegend in den Sommerferien Ferienbetreuungsangebote für Schulkinder an. Diese Angebote könnten auf weitere längere Ferienzeiten ausgedehnt werden.

Im Falle kurzfristiger Betreuungsengpässe bieten viele Behörden die Möglichkeit an, die Kinder mit ins Büro zu bringen. Zum Teil stehen hierfür besonders kinderfreundlich eingerichtete Eltern-Kind-Büros oder sog. „Spielmobile“ (Trolleys mit

Spielzeug für Kinder verschiedenen Alters) zur Verfügung, die von den Eltern abgeholt und in das eigene Büro mitgenommen werden können.

Im Betreuungsnotfall kann auch daran gedacht werden, mit Hilfe von „First Aid Notebooks“ die Arbeit für kurze Zeit von zu Hause aus zu erledigen, so dass eine Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen möglich ist.“

*Praxisbeispiel aus NRW:
Kindernotfallbetreuung*

Im Rahmen des Audits "Beruf und Familie" der Hertie-Stiftung ist das MIK NRW seit 2010 als zertifizierte familienfreundliche Behörde eingestuft. In Notfallsituationen, wenn bestehende Betreuungsoptionen kurzfristig entfallen, bietet das MIK NRW seinen Beschäftigten die Möglichkeit, (Enkel-)Kinder mit ins Büro zu bringen. Hierfür stellt das MIK NRW zwei mobile Spielecontainer bereit.



Weiterhin kann die Innenverwaltung als Arbeitgeber durch Serviceleistungen der Dienststellen signalisieren, dass sie die (Vereinbarkeits-)Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnimmt und sie beim Auffinden von Lösungen unterstützt. Es bietet sich an, im Intranet oder am Schwarzen Brett Informationen zum Thema Betreuung von Familienangehörigen (Kinder und pflegebedürftige Ältere) anzubieten: So könnten z.B. Anbieter von Betreuungsleistungen aufgelistet und speziell zum Thema Pflege Informationen zu Ansprechpartnern eingestellt werden („Wo bekomme ich Hilfe bei rechtlichen oder finanziellen Fragen?; „Wer sind fachkundige Partner bei der Unterstützung von Pflegeaufgaben?; Hinweise auf Vorbereitungskurse für private Pflege, Selbsthilfegruppen oder auf Wohn- und Wohnraumberatung usw.).

Praxisbeispiel aus Hessen:

Im Mitarbeiterportal des Landes Hessen sind nützliche Informationen zum Thema Pflegebedürftigkeit zusammengetragen worden. Zum Einstieg steht eine Broschüre mit dem Titel „Pflegebedürftig – Was ist zu tun?“ zum Download zur Verfügung. Es wird über entsprechende Verlinkung Hilfe bei der Auswahl des passenden Pflegeangebots aufgezeigt, zum Betreuungsrecht informiert und z.B. auf einen Erlass über die Freistellung für Landesbedienstete im Betreuungsfall hingewiesen.

Die Arbeitsgruppe regt an, einen länderübergreifenden Maßnahmenkatalog zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf aufzustellen und als Empfehlung allen Ländern zur Verfügung zu stellen.

3.3.2 Arbeitszeitflexibilität

Neben einem bedarfsgerechten, qualitativ hochwertigen Betreuungsangebot sind familienfreundliche Arbeitszeiten der entscheidende Faktor für größere Zeitsouveränität und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Dementsprechend wurden die Arbeitszeiten in den Innenverwaltung von Bund und Ländern in den letzten Jahren erheblich flexibilisiert: Mittlerweile gilt fast überall die gleitende Arbeitszeit, die eine flexible Gestaltung des Arbeitstages und der Arbeitswoche ermöglicht. Darüber hinaus werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Betreuungspflichten auf Antrag vielfach über die gleitende Arbeitszeit hinaus individuelle, den jeweiligen Familienverhältnissen angepasste Arbeitszeiten eingeräumt. Aufgrund verschiedener gesetzlicher Bestimmungen zum Thema Pflegezeiten besteht sowohl für im öffentlichen Dienst Beschäftigte als auch für Beamtinnen und Beamte die Möglichkeit, eine mehrmonatige Pflegezeit in Anspruch zu nehmen und bei Akutereignissen zur Sicherstellung der Pflege einer oder eines nahen Angehörigen für kurze Zeit dem Dienst fern zu bleiben.

Auch die Möglichkeit, einer Tätigkeit in Teilzeit nachzugehen ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine grundlegende Voraussetzung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch auf diesem Gebiet ist die Innenverwaltung von Bund und Ländern bemüht, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter

Berücksichtigung der dienstlichen Belange nahezu jedes auf die individuellen Bedürfnisse angepasstes Teilzeitmodell zu ermöglichen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, auch außerhalb der Elternzeit in unterhältiger Teilzeit arbeiten zu können und Vorgesetzte kontinuierlich für die Belange von Teilzeitkräften zu sensibilisieren, damit auch letzteren faire Aufstiegschancen eingeräumt werden.

Darüber hinaus wird künftig eine Flexibilisierung der gesamten Lebensarbeitszeit durch die Einführung von Langzeitkonten zu prüfen sein.

Nicht nur die Flexibilität der Arbeitszeit, auch die Flexibilität des Arbeitsortes spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. So bieten viele Dienststellen die sog. Telearbeit an, bei der die Arbeit am vom Dienstherrn gestellten und mit der Dienststelle verbundenen PC-Arbeitsplatz verrichtet wird. Darüber hinaus wird in einigen Dienststellen die Möglichkeit angeboten, zu Hause zu arbeiten

3.3.3 Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration behördlicher Prozesse zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten in ihrer Arbeitsumwelt. Es umfasst neben den klassischen Themenfeldern Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Wiedereingliederung von Beschäftigten nach längeren Erkrankungen auch Organisationsentwicklung und Personalmanagement, insbesondere Personalentwicklung sowie Führungskräfteauswahl und -fortbildung.

Es ist ein präventiver Ansatz: Krankheiten sollen vermieden werden – Gesundheit soll gefördert werden, um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu steigern.

Im Wesentlichen werden zwei Ziele verfolgt:

- Die Arbeitsbedingungen werden durch die aktive Mitwirkung der Beschäftigten verbessert.
- Das individuelle Gesundheitsverhalten und die Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen werden gefördert.

Die langjährigen Erfahrungen haben gezeigt, dass es Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement gibt. Ein rechtlicher Rahmen in Form einer Vereinbarung zwischen der Landesregierung und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften wie es sie beispielsweise in Niedersachsen gibt (§ 81 Niedersächsisches Personalvertretungsgesetz) und ein verbindliches landesweites Konzept bilden eine gute Grundlage für die Dienststellen Gesundheitsmanagement einzuführen. Ebenso hilft eine zentrale Steuerung und Koordinierung bei der Umsetzung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen der Landesverwaltung, z. B. in Form einer landesweiten Steuerungsgruppe. Diese plant und begleitet den gezielten Ausbau des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen der Landesverwaltung. Sie wirkt bei der Entwicklung von Instrumenten mit und sichert die Qualität. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Promotoren und Multiplikatoren des Gesundheitsmanagements.

In Niedersachsen hat sich die Einrichtung des Beratungsservices Gesundheitsmanagement bewährt. Er berät und informiert die Dienststellen beim Einstieg in das Gesundheitsmanagement und evaluiert Projekte. Der fachlich kompetente und neutrale Beratungsservice besteht aus einer Mitarbeiterin der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V. (LVG). Die Mitarbeiterin des Beratungsservices baut Netzwerke zwischen den beteiligten Dienststellen auf und pflegt sie. Sie führt Qualifizierungsmaßnahmen durch und kooperiert mit landesinternen Trainerinnen und Trainern.

Auf der Ebene der Dienststellen sollten die Dienststellenleitung und die Interessenvertretungen das Thema zusammen vorantreiben. Optimale Voraussetzungen liegen vor, wenn die Führungskräfte den Prozess aktiv unterstützen. Die Betroffenen müssen zu Beteiligten werden, die als Expertinnen und Experten in eigener Sache Belastungen analysieren und Maßnahmen erarbeiten, die die Arbeitsbedingungen verbessern. Die Ergebnisse des Prozesses müssen in der Dienststelle offen und ehrlich kommuniziert werden. Eine externe Moderation und Prozessbegleitung kann für den Prozess hilfreich sein.

3.3.4 Berufs- und Aufgabenvielfalt

Die Wahrnehmung der Berufswelt des öffentlichen Dienstes in der Gesellschaft ist ambivalent bis prekär. Damit korrespondiert eine unterdurchschnittliche Wertschätzung, von Berufsfeldern wie Polizei und Feuerwehr mal abgesehen. Der Befund ist auch nicht neu; eine Trendumkehr ist deshalb umso schwieriger.

Wie können wir auf solche Gegebenheiten reagieren? Nach Auffassung der AG ZuP müssen wir uns informativer präsentieren. Nur so können wir die Qualität der Ausbildung und der Arbeit im Öffentlichen Dienst offensiver herausstellen.

Wir müssen verstärkt die neuen Medien nutzen, uns im Internet besser und zielgruppenorientierter aufstellen, wir müssen uns wohl auch den weiteren Web 2.0-Anwendungen annähern, wir müssen uns verstärkt auf Ausbildungsmessen engagieren und wir müssen weitere Maßnahmen starten, wie z.B. eine Zusammenarbeit mit ausgewählten Schulen als Pilotprojekt. Frühe Bindung der Besten praktizieren schon heute Unternehmen der Privatwirtschaft.

In der Sache haben wir gewichtige positive Argumente für eine Tätigkeit im Öffentlichen Dienst in die Waagschale zu werfen:

- Aufgabenvielfalt
- Arbeitsplatzrotation
- Gemeinwohlorientierung
- regelmäßige Fortbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Flexibilität der Arbeitszeit
- und last but not least Arbeitsplatzsicherheit

Aus Gründen der Teilhabe und Akzeptanz sollte der öffentliche Dienst auch den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund widerspiegeln. Sowohl bei den Beschäftigten in allen Dienststellen als auch bei den Bewerbungen um eine Stelle oder eine Ausbildung für den Öffentlichen Dienst entspricht dieser Personenkreis derzeit nicht dem Anteil der Gesamtbevölkerung.

Menschen mit Migrationshintergrund aller Altersgruppen sind ein wichtiges Potenzial an qualifizierten oder qualifizierbaren Fachkräften. Darüber hinaus kann ein höherer Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund den kompetenten Umgang mit kultureller Vielfalt in den Behörden und die Identifikation der Zugewanderten mit staatlichen Stellen mittelbar erhöhen.

Praxisbeispiel aus Berlin:

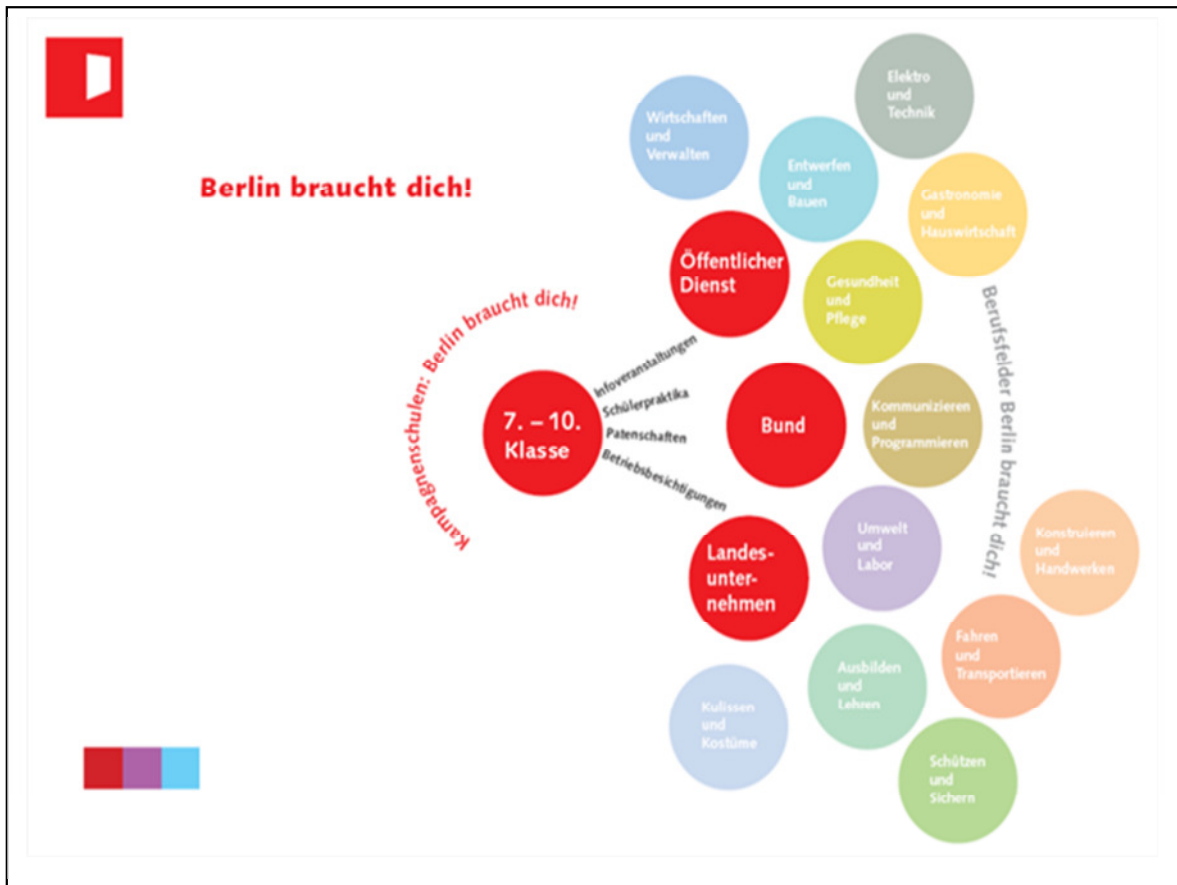
Kooperation Schule –Verwaltung/Landesbetrieb

Im Rahmen der Kampagne „Berlin braucht dich!“ zur Gewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund als Nachwuchskräfte für die öffentliche Verwaltung wurde das Konzept der Betriebsbegegnungen entwickelt. Das Ziel ist, insbesondere bei Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, das Interesse für eine duale Berufsausbildung im öffentlichen Dienst durch attraktive Betriebsbegegnungen in der Berliner Verwaltung oder in Landesbetrieben zu wecken.

*Die Betriebsbegegnungen sind in **vierstufig** aufgebaut:*

- 1. Stufe:** Betrieblicher Erstkontakt (drei Stunden in der 7. Klasse)*
- 2. Stufe:** Schnupperpraktikum (eine Woche in der 8. Klasse)*
- 3. Stufe:** Betriebspraktikum (drei Wochen in der 9./10. Klasse)*
- 4. Stufe:** Bewerbungstag (10. Klasse)*

Getragen werden diese Betriebsbegegnungen von einem Konsortium aus über 40 Ausbildungsbehörden und -betrieben des öffentlichen Dienstes in Berlin mit zwölf Berufsfeldern und über 30 allgemein- und berufsbildenden Schulen. Die Koordination obliegt einem Koordinierungsgremium aus Vertretungen der Konsortialpartner. Derzeit wird die Umsetzung erprobt.



3.3.5 Personalentwicklung

Personal ist der Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen in unserer Verwaltung. Das bedingt Konzepte zur Personalentwicklung. Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Personalentwicklung ist ein andauernder Prozess, der mit der Arbeitsaufnahme beginnt und mit dem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis endet, d.h. das gesamte Berufsleben lang andauert.

Personalentwicklung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit individueller Karriereplanung, sondern beschreibt mögliche Karrierepfade und die erforderlichen

Voraussetzungen und Kompetenzen mit dem Ziel: "Der richtige Mann/die richtige Frau zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz".

Systematische Personalentwicklung will die Interessen der Verwaltung mit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich in Einklang bringen. Ein Personalentwicklungskonzept umfasst diverse Bausteine und Instrumente wie z.B.:

- Anforderungsprofile
- Fortbildung
- Arbeitsplatzrotation
- Aufstiegsqualifizierung
- Führungsfeedback
- Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung
- Zielvereinbarungen.

Anforderungsprofile bilden die Grundlage jeglicher Personalentwicklung; prägend sind Schlüsselkompetenzen wie

- Fachkompetenz
- Personalführungskompetenz
- Kooperationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Veränderungskompetenz
- Wertevermittlung
- Kundenorientierung
- Strategische Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenz.

Über diese sollten grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen; hinsichtlich der Gewichtung und Ausprägung gilt es dann zu differenzieren für die Wahrnehmung unterschiedlicher Funktionen/Stellen.

Mit dem Abgleich des Anforderungsprofils eines vorhandenen oder neu geschaffenen Arbeitsplatzes und dem individuellen Profil einer Person wird erkennbar, in welchen Bereichen eine Weiterqualifizierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters erforderlich und sinnvoll erscheint.

Entscheidend für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess innerhalb der Organisation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren somit Personalentwicklung als grundlegenden Baustein einer wertschätzenden Arbeitskultur. Die sich daraus ergebenden Impulse setzen eine erhöhte Selbstmotivation und Veränderungsbereitschaft frei. Dadurch freiwerdende und gewonnene Ressourcen und Potenziale stellen gerade mit Blick auf die demografischen Veränderungen im öffentlichen Dienst einen nicht zu unterschätzenden Gewinn dar.

Praxisbeispiel aus Nordrhein-Westfalen:

Gesundheitscoaching - ein Instrument der Personalentwicklung.

Ein 2008/2009 gestartetes Pilotprojekt "gesund leben - gesund arbeiten. Aktive Gesundheitsförderung im IM NRW" konnte zwischenzeitlich zu einem Coaching-Angebot für alle Beschäftigten des Ministeriums ausgebaut werden. Das Angebot bietet die Möglichkeit, die persönliche Gesundheitskompetenz zu verbessern und erfolgreich in den Arbeitsalltag zu integrieren, um somit langfristig nicht nur die eigene Leistungs-fähigkeit zu erhalten oder zu stärken, sondern auch positiv auf die persönliche Arbeitszufriedenheit Einfluss zu nehmen.

Zwei externe professionelle Begleiter suchen interessierte Beschäftigte an ihren Arbeitsplätzen auf. In durchschnittlich 5 individuell terminierten, ca. 45 minütigen Sitzungen erarbeiten sie, unter Anwendung motivationsfördernder Interviewtechniken, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen persönlichen Gesundheitsplan. Aspekte wie z.B. Arbeitsergonomie, Zeit- und Stressmanagement, Bewegung und Ernährung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben etc. werden gemeinsam mit dem Coach behandelt. Die Probleme bei der Umsetzung der selbst festgelegten Handlungsschritte können mit dem Coach erörtert werden, um in der Folge das eigene Verhalten zu reflektieren.

3.3.6 Karriereentwicklung

Karriereentwicklung im hier verstandenen Sinne bedeutet das Erreichen höherer Qualifikationsebenen gerade auch als Resultat von Personalentwicklung. Damit mag dann eine Statusveränderung einhergehen. Dies ist aber nicht zwingend; es kann auch "nur" die Übertragung eines anspruchsvolleren Aufgabengebietes sein.

Karriereentwicklung im öffentlichen Dienst beginnt in vielen Segmenten mit verwaltungsintrner Ausbildung. Zu denken ist an die Polizei, den mittleren und gehobenen Dienst in Bund, Ländern und Kommunen und diverse Referendariate für den höheren Dienst sowie die Ausbildung von Tarifbeschäftigten als Verwaltungsfachwirte und Verwaltungsfachangestellte. Hier gehen wir in traditioneller Weise einen guten Weg, den die Privatwirtschaft mit sog. Firmenakademien oder ähnlichen internen Bildungseinrichtungen erst später entdeckt hat. Es wird damit passgenau für unsere Belange qualifiziert und wir brauchen keine zeitintensiven Einarbeitungsphasen, weil die Absolventen in hohem Maße berufsfertig aber auch berufsfähig sind zur Einarbeitung in neue Aufgabenstellungen. Sie verfügen auch über das, was neu-deutsch corporate identity genannt wird. Im Übrigen sollten wir beim anstehenden Wettbewerb um junge Menschen nicht unterschätzen, welche Attraktivität wir mit diesen anspruchsvollen und obendrein regelmäßig noch bezahlten Ausbildungsangeboten entfalten.

Neben der klassischen Karriereperspektive in Form einer Beförderung ermöglicht der sog. Aufstieg - sei es vom mittleren in den gehobenen Dienst bzw. vom gehobenen in den höheren Dienst - eine berufliche Entwicklung über die jeweilige Laufbahngruppe hinaus. Das gilt schon jetzt und wird im Rahmen der Änderungen des Dienstrechtes weiterentwickelt.

Über die bestehenden Instrumente hinaus ist es künftig denkbar, nachträglich erworbene Qualifikationen noch stärker zu berücksichtigen. Durch die in vielen Bologna-Studiengängen konsekutiv ausgestalteten Studienstrukturen hat in manchen Bereichen eine Annäherung der erworbenen Qualifikationen für die klassischen Ebenen des gehobenen und höheren Dienstes stattgefunden. Auch dies kann die Durchlässigkeit zwischen den Laufbahnen erleichtern..

Innerhalb zusammengefasster Laufbahnen könnten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten künftig auch im Wege eines berufsbegleitenden Masterstudiums oder diesem gleichwertig durch einen Kanon von festgelegten Fortbildungs- und Praxismodulen eröffnet werden. Diese modulare Qualifizierung, die eine grundständige Qualifizierung via Ausbildung und erworbener Berufserfahrung ergänzt, sollte Maßstab für die Entwicklung der Karriere sein. Dabei sollte es aus Gründen der Messbarkeit, Vergleichbarkeit und damit der verfassungsrechtlich gebotenen Chancengleichheit kein Tabu sein, bei einzelnen Modulen das Bestehen einer Prüfung zu fordern.

Die vorstehenden Ausführungen berücksichtigen die Ansätze und Erfordernisse des lebenslangen Lernens sowie die Tendenzen, erworbene Berufserfahrungen als Äquivalenzen zu theoretisch erworbenem Wissen förmlich anzuerkennen.

Praxisbeispiel aus Bayern:

Einführung einer modularen Qualifizierung mit Abschluss

Bayern hat mit der 2011 erfolgten Dienstrechtsreform eine besondere Möglichkeit der beruflichen Weiterqualifizierung geschaffen. Die sogenannte modulare Qualifizierung bereitet unter Berücksichtigung der Vor- und Ausbildung sowie der vorhandenen Berufserfahrung zeitlich und inhaltlich gezielt auf die steigenden Anforderungen der nächsthöheren Qualifikationsebene vor. Gegenüber dem bisherigen Verwendungsaufstiegsverfahren baut sie ganz bewusst auf der vorhandenen Berufserfahrung auf. In den zu durchlaufenden Modulen werden sowohl fachlich-theoretische Inhalte als auch die erforderlichen weichen Kompetenzen zu Kommunikation und Führung vermittelt. Die fachlich-theoretischen Module schließen mit einer Prüfung ab, bei den übrigen Modulen wird die erfolgreiche Teilnahme bestätigt. Voraussetzung für die Teilnahme an der modularen Qualifizierung ist dabei unter anderem ein entsprechender Eignungsvermerk in der dienstlichen Beurteilung.

Die modulare Qualifizierung folgt konsequent dem Ansatz des „lebenslangen Lernens“. Den Beamtinnen und Beamten wird – soweit die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind – durch eine erfolgreiche Teilnahme der Weg zu höheren Ämtern eröffnet. Aufwand und Nutzen stehen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in direkt erkennbarem Zusammenhang mit der Konsequenz, dass ein hohes Maß an Motivation zur Teilnahme besteht. Durch die Vergabe des Eignungsvermerks im Rahmen der dienstlichen Beurteilung sind die Führungskräfte als Vorgesetzte in der Lage, die Entwicklung geeigneter Beamtinnen und Beamten auf lange Sicht zu steuern.

3.3.7 Organisations- und Führungskultur

Jede Organisation ist gekennzeichnet durch bestimmte Regeln, Verhaltensmuster, offene und stillschweigende Übereinkünfte, Werte, Haltungen und Usancen. Die Summe dessen wird hinlänglich unter dem Begriff "Organisationskultur" zusammengefasst. Diese entsteht und verändert sich (permanent) durch die Interaktion der Mitwirkenden innerhalb einer Organisation, wird aber auch beeinflusst durch äußere Rahmenbedingungen (u.a. wirtschaftliche und soziale Parameter, Erwartungen, Anforderungen, politische Veränderungen).

Gestaltbarkeit und Einflussnahme auf eine spezifische Organisationskultur sind wegen der Komplexität der wirkenden Faktoren schwierig und in der Zeit-Ziel-Dimension nicht exakt festzulegen. Das klassische Beispiel - des Versuchs - von Veränderungsimpulsen ist die Festlegung sog. Leitbilder. Beispielhaft sei hier das Leitbild des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen benannt.

BINNEN- Modernisierung IM Unser Leitbild



Vorwort

Wir, die Angehörigen des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen, haben dieses Leitbild erarbeitet. Es liegt damit ein Orientierungsrahmen vor, den wir auf allen Ebenen als verbindlich betrachten. Als Innenministerium sind wir mitverantwortlich vor allem für die vielfältige innere Verwaltung, die Polizei und die kommunale Selbstverwaltung in Nordrhein-Westfalen.

Wir arbeiten im Rahmen des geltenden Rechts. Wir berücksichtigen die politischen Leitlinien und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Wir sind gegenüber den sich ständig wandelnden Anforderungen an Staat und Verwaltung aufgeschlossen.

Wie wir handeln

- *Wir sind ein öffentlicher Dienstleister im Interesse des Gemeinwohls und der Bürgerinnen und Bürger.*
- *Wir treten ein für den Ausgleich widerstreitender Interessen und beziehen Position, wo es erforderlich ist.*
- *Wir schöpfen die Möglichkeiten partnerschaftlicher Zusammenarbeit aus.*
- *Wir fördern die Akzeptanz unseres Handelns insbesondere durch nachvollziehbare Begründungen.*
- *Wir gehen mit den uns anvertrauten Befugnissen und Ressourcen verantwortungsvoll und wirtschaftlich um.*
- *Wir tragen zu einem positiven Bild unserer Behörde in der Öffentlichkeit bei.*
- *Wir sprechen nach außen mit einer Stimme. Meinungsverschiedenheiten klären wir intern.*

Wie wir miteinander umgehen

- *Wir tragen zu einem guten Betriebsklima bei. Wir verhalten uns kollegial, informieren uns zeitgerecht und umfassend. Wir sind loyal und erwarten Loyalität. Wir unterstützen und beraten uns hierarchie- und abteilungsübergreifend bei der Erreichung aller Ziele. Gegenseitige Wertschätzung ist für uns selbstverständlich.*
- *Wir achten auf Chancengleichheit und treten jeglicher Art der Diskriminierung konsequent entgegen.*
- *Persönliche Belange, die Arbeitszufriedenheit, die Fortbildung sowie die Vereinbarung von Zielen sind Gegenstand regelmäßiger Gespräche.*
- *Wir erkennen Leistung an. Arbeitsergebnisse werden gerecht und transparent bewertet.*
- *Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit sind auf allen Ebenen gefordert. Wir erweitern kontinuierlich unsere Qualifikation.*
- *Wir fördern Zusammenarbeit und Teamgeist über alle Hierarchieebenen hinweg und arbeiten auch in Arbeits- und Projektgruppen zusammen. Wir stehen neuen Arbeitsformen und -techniken aufgeschlossen gegenüber.*
- *Konflikte lösen wir konstruktiv und sachlich; wir suchen Lösungen, nicht Schuldige.*
- *Personalentscheidungen werden transparent auf der Grundlage eines Personalentwicklungskonzeptes getroffen.*

Schlusswort

Wir verwirklichen und entwickeln das Leitbild in unserer Arbeit und im Umgang miteinander. Es wird durch Maßnahmen begleitet, die seine Wirkung unterstützen.

Die anspruchsvolle Auflistung macht deutlich, dass das Gesamtgebilde Organisationskultur ständig Spannungen und Ambivalenzen ausgesetzt ist, die im Kern um die Einflussnahme auf Werte und Haltungen ringen. Daraus gehen dann prozesshaft "starke" und "schwache" Kulturen hervor.

Neben einem Leitbild als Einflussgröße gibt es vielfältige "push- und pull"-Faktoren wie z.B. (gutes und schlechtes) Vorbildverhalten, (neue) Regelwerke, Fortbildungen, ausscheidende und neu hinzukommende Personen und last but not least die mit einer Organisationskultur symbiotisch verbundene Führungskultur. Dies hat u.a. zur Folge, dass eine verantwortungsbewusste Führungskraft die Stärken und Schwächen einer spezifischen Organisationskultur wahrnehmen und auch daran eigenes Führungsverhalten ausrichten muss.

Auch die Darstellungen zum Aktionsfeld "Führen" füllen Bibliotheken. Deshalb soll an dieser Stelle auf grundlegend - abstrakte Ausführungen zugunsten eines praktischen Führungskanons verzichtet werden.

Der nachstehende "Globus Führung" beschreibt anhand konkreter Maßstäbe und Handlungserfordernisse gutes Führungsverhalten. Damit wird eine optimale Zielerreichung in der Sache und in der persönlichen Entwicklung maßgeblich unterstützt.

Globus Führung

Mitarbeiter/innen

Neugier geweckt

Wissen/Erkennen von Zusammenhängen

wertgeschätzte Beiträge leisten

akzeptierte Zielerspektive

Vertrauen gewinnen/ Zusammenarbeit stärken

Akzeptanz der Führungskraft

Motivation

Wahrnehmung als Gesamtpersönlichkeit

regelmäßige Rückmeldung

Bereicherung und Austausch

Führungskräfte

angeleitete Einarbeitung/ Fortbildung

Information/ regelmäßig/ strukturiert

offene, meinungsbildende Gespräche/ Kritik

gemeinsame Entwicklung von Zielen/ Festlegung

Vertrauensvorschuss/ "lange Leine"

Vorbildfunktion/ Hilfestellung

Lob/ Wertschätzung/ Förderung

Empathie/ Klima/ Humor

regelmäßige Mitarbeitergespräche

Anreiz zum "Blick über den Tellerrand"

Optimale Zielerreichung
in der Sache und in der persönlichen
Entwicklung

3.3.8 Wissensmanagement

Ein vorausschauendes Management zur Beförderung des Wissenstranfers kennzeichnet ebenfalls eine gute Verwaltungskultur. Dieses Instrument hat eine Brückenfunktion zu erfüllen. Dies gilt insbesondere in dem klassischen Fall, dass einer anderen Person eine bestehende Aufgabe übertragen wird. Das ist der Gestaltungsraum im Verhältnis des bisher Zuständigen zur neuen Person. Die regelmäßigen Anwendungsfälle sind Neueinstellung, Arbeitsplatzwechsel durch Rotation oder Ausscheiden aus dem Dienst. Letztere Fallvariante hat wegen der bekannten Altersstrukturen zunehmende Bedeutung.

Neben den vorrangig erforderlichen persönlichen Lernerfordernissen des neuen Arbeitsplatzinhabers kommt der Gestaltung des Wissenstranfers eine wichtige unterstützende Funktion zu. Dies wird oftmals sträflich vernachlässigt und tendiert manchmal gegen Null ("Kaltes Wasser"), wie jeder es schon beobachtet oder gar selbst erlitten haben wird.

Der Instrumentenkasten für den Wissenstransfer ist vielfältig. Es sollen hier beispielhaft einige Vorgehensweisen dargestellt werden, die natürlich auch kombinierbar sind bzw. es sein sollten.

Dokumentationen

Der Arbeitsplatzinhaber legt - insbesondere in der Zeitspanne vor einem absehbaren Arbeitsplatzwechsel - Dokumente/"Handakten" an, die grundlegend sind für die Arbeit in der spezifischen Aufgabe. Zu denken ist insbesondere in der Gestalt von Similes an Standardschreiben, Bescheide, Vorlagen, Ablaufschemata, Tabellen, Statistiken, aber auch Listen von Ansprechpartnern und "hilfreichen Personen".

Dies sollte ein Fundus sein, der sich dem neuen Arbeitsplatzinhaber ohne weitere Hilfestellung erschließt und somit quasi lexikalische Nachschlagfunktion hat.

Vorbereitende Fortbildungskurse

Zur Erlangung notwendiger Fachkenntnisse wird es künftigen Arbeitsplatzinhabern ermöglicht, schon in der noch ausgeübten Funktion vorbereitende Fortbildung zu betreiben. Dabei ist eine beratende Unterstützung wichtig, damit nicht falsche Schwerpunkte gesetzt werden.

Modell "Senior-Berater"

Wie der Begriff schon vermuten lässt, unterstützen hier die "Alten" die "Jungen". Gerade bei Kolleginnen und Kollegen, die in den Ruhestand gegangen sind, erfährt man regelmäßig sehr positive Resonanz, in gewissem Umfang noch für den Nachfolger mit gutem Rat zur Verfügung zu stehen. Dies kann in vielfältigen Formen geschehen; regelmäßige persönliche Treffen, Telefonkontakte, email-Austausch etc.

Der Charme dieses Instruments liegt vor allem darin, dass über objektive Informationen (s. Dokumentationen) hinaus auch Einschätzungen, Bewertungen und somit analytische Sichtweisen vermittelt werden können. Es handelt sich um eine spezifische Mentorenfunktion. Diese muss jedoch ihre inhaltlichen und zeitlichen Begrenzungen haben, damit der "Alte" nicht versteckt weiterhin der Akteur ist.

Begleitende Einarbeitungsphase

Dies ist die klassische Brücke, die aber in Zeiten von Stellen- und Ressourcenabbau nur noch selten errichtet wird.

Idealtypisch ist es, wenn dem künftigen Aufgabeninhaber ermöglicht wird, dem bald ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen schon einige Zeit "über die Schulter zu schauen" oder punktuell bei bestimmten Terminen oder Besprechungen quasi hospitierend dabei zu sein. Dabei wird der Arbeitsplatz - jedenfalls ausschnittsweise - authentisch vermittelt.

Last but not least muss betont werden, dass jedes Wissenstransfersystem die gebotenen Selbstlernphasen des bzw. der Neuen nur unterstützen, nicht aber ersetzen kann.

Praxisbeispiel aus Mecklenburg-Vorpommern:

Wissensmanagement in Mecklenburg-Vorpommern

Eine immer stärker werdende Vernetzung der Informationen zwingt auch die Verwaltungen aller Ebenen, Informationen und Wissen zu strukturieren, eine hohe Verfügbarkeit zu sichern und dafür zu sorgen, dass die Quelle der Informationen und deren Verlässlichkeit und Aktualität dem Nutzer jederzeit bekannt ist. Es stellt sich auch die Aufgabe, erworbenes Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - etwa beim Ausscheiden von Mitarbeitern – weiterhin in der Organisation verfügbar zu halten. Das Projekt „Wissensmanagement in M-V“ im Rahmen der gemeinsamen E-Government-Initiative Land/kommunale Landesverbände, das im September 2012 startet und bis Mitte 2014 angelegt ist, soll zu den vorgenannten Ansätzen die Grundlagen liefern. Das Projekt soll Rahmenbedingungen für das Wissensmanagement identifizieren und Konzepte sowie einen Handlungsleitfaden zur Einführung eines effektiven und nachhaltigen Wissensmanagements in den Verwaltungen aller Ebenen im Land M-V entwickeln.

4. Schlussfolgerungen für eine demografiesichere Personalpolitik

Die demografische Entwicklung erfordert zahlreiche Anstrengungen im Ringen um gutes Personal für die Zukunft, sowohl bei der Personalrekrutierung als auch hinsichtlich der Bestandspflege.

Im Wettbewerb mit dem privaten Sektor muss der öffentliche Dienst stärker immaterielle Anreize betonen.

Also können "nur" gute Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne in den Wettbewerb eintragen werden und wir müssen auf intrinsische Motivation setzen.

Die einzelnen Bausteine sind in diesem Bericht aus beispielhafter Ländersicht dargestellt worden (siehe insbesondere Gliederungspunkt 3.3)

Die Summe all dieser Komponenten prägt eine gute Verwaltungskultur verbunden mit der Gesamtheit der sozialen Verhaltensweisen, Werte, Maßstäbe und Steuerungsinstrumente. Diese Verwaltungskultur ist es, die das Arbeitsleben mit Wirkung nach innen und nach außen prägt.

Die Wirkung nach innen betrifft insbesondere die "Bestandspflege". Diese ist gekennzeichnet durch Arbeitsbedingungen, die es den Beschäftigten ermöglichen,

mit hoher Arbeitszufriedenheit und in sozialer Verträglichkeit die Qualität der von der Gesellschaft erwarteten Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern.

Geboten ist es Personalstrukturanalyse, Bedarfsplanung und Personalentwicklung als systematischen Prozess langfristig zu verankern.

Aus der gelebten Verwaltungskultur muss sich eine werbende Wirkung nach außen entfalten, die für junge Menschen attraktiv ist.

Dieses werbende Wirken in die Gesellschaft hinein ist eine Schwachstelle des öffentlichen Dienstes derzeit. Hier müssen vielfältige Vermittlungsanstrengungen unternommen werden, die zu differenzieren sind, zum einem nach Zielgruppen (u.a. schulische und universitäre Bildungsabschlüsse, Männer/Frauen, Migrantinnen und Migranten) und zum anderen nach Berufsbildern.

Gerade die Vielfalt der Berufstätigkeiten im öffentlichen Dienst ist nicht hinreichend bekannt.

Realistischer Weise müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir mit allen Informations- und Vermittlungsstrategien gegen eine eingefräste skeptische Haltung gegenüber dem öffentlichen Dienst in der Gesellschaft ankämpfen müssen. Hier ist unterstützend auch eine positive Haltung der Politik und der Politiker gefordert. Wünschenswert wäre es, dass sich Politiker im öffentlichen Diskurs häufiger wertschätzend über unsere Arbeit äußern und damit zu einer Verbesserung unseres gesellschaftlichen Ansehens beitragen würden.

Mitwirkende der AG ZuP

Godehard Elsner,	Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen - federführend -
Anke Breusing,	Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
Beate Grunewald,	Bundesministerium des Innern
Helga Happ,	Bayerisches Staatsministerium des Innern
Karen Hemmes-Schmitt,	Innenministerium Baden-Württemberg
Astrid Jäger,	Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen
Manuela Meyn,	Ministerium für Inneres und Sport Mecklenburg-Vorpommern
Susanne Reul,	Hessisches Ministerium des Innern und für Sport
Martina Strecker,	Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen
Karl-Heinz Wanninger,	Senatsverwaltung für Inneres u. Sport des Landes Berlin
Bernd Zischler	Bayrisches Staatsministerium des Innern

Ansprechpersonen zu fachspezifischen Themen

Thema	Ansprechperson	E-Mail
Zukünftige Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst	Manuela Mayn	manuela.meyn@im.mv-regierung.de
Erschließung neuer Zielgruppen	Susanne Reul	susanne.reul@hmdis.hessen.de
Migrantinnen/Migranten im öffentlichen Dienst	Susanne Reul	susanne.reul@hmdis.hessen.de
Maßnahmen Personalwerbung	Susanne Reul Anke Breusing	susanne.reul@hmdis.hessen.de anke.breusing@mi.niedersachsen.de
Online-Bewerbungsverfahren - Praxisbeispiel -	Monika Jokisch-Mouseck Martina Strecker	monika.jokisch-mouseck@mik.nrw.de martina.strecker@mik.nrw.de
Aus- und Fortbildung	Friederike Engert Helga Happ	friederike.engert@stmi.bayern.de helga.happ@stmi.bayern.de
Berufliche Weiterqualifizierung	Friederike Engert Helga Happ	Friederike.engert@stmi.bayern.de helga.happ@stmi.bayern.de
Vereinbarkeit Beruf und Familie	Karen Hemmes-Schmitt	karen.hemmes-schmitt@im.bwl.de
Familienservice -Praxisbeispiel-	Helga Jacobs	Helga.jacobs@mik.nrw.de
Tageseinrichtungen für Kinder -Praxisbeispiel- Kindernotfallbetreuung -Praxisbeispiel-	Helga Jacobs	Helga.jacobs@mi.nrw.de
Arbeitszeitflexibilität	Karen Hemmes-Schmitt	karen.hemmes-schmitt@im.bwl.de
Gesundheitsmanagement	Anke Breusing Claudia Schulz	anke.breusing@mi.niedersachsen.de
Berufs- und Aufgabenvielfalt	Godehard Elsner	Godehard.elsner@mik.nrw.de
Kooperation Schule- Verwaltung/Landesbetrieb -Praxisbeispiel-	Karl-Heinz Wanninger	karl-heinz.wanninger@seninnsport.berlin.de
Personalentwicklung Gesundheitscoaching - Praxisbeispiel -	Carla Köpperschmidt- Bau	carla.koepperschmidt-bau@mik.nrw.de
Karriereentwicklung	Godehard Elsner	godehard.elsner@mik.nrw.de
Organisations-und Führungskultur - Leitbild NRW - Globus Führung	Godehard Elsner	godehard.elsner@mik.nrw.de
Wissensmanagement Wissensmanagement -Praxisbeispiel-	Godehard Elsner Manuela Meyn	godehard.elsner@mik.nrw.de manuela.meyn@im.mv-regierung.de

