

---

# Zukunft der öffentlichen Personalwirtschaft – Mehr Kooperation, besseres Marketing

VOLKER HALSCH

---

Volker Halsch, Mitglied der Geschäftsleitung Vivento – Deutsche Telekom AG und Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen a. D., E-Mail: volker.halsch@telekom.de

---

**Zusammenfassung:** Der Öffentliche Dienst befindet sich in einem fortdauernden Prozess der Veränderung. Hoher Kostendruck, der demographische Wandel sowie die wachsenden Erwartungen der Bevölkerung an die Leistungen der staatlichen Behörden führen zu ständigen Neugestaltungen. Zudem werden durch neue elektronische Technologien und eine veränderte Aufgabenstellung der öffentlichen Dienste, weg von den Behörden alten Stils hin zu Dienstleistern, Veränderungen angeschoben. Daher sind staatliche Behörden gezwungen, neue Wege in unterschiedlichen Bereichen, wie zum Beispiel Personal, zu gehen. Dieser Text erläutert die Probleme, mit denen staatliche Behörden heute konfrontiert werden. Dabei wird unter anderem auf den demographischen Wandel eingegangen. Außerdem werden neue Ansätze für ein professionelles Personalmanagement geschildert.

- JEL Classification: M12, M31
- Keywords: Personalmanagement, Öffentlicher Dienst, demographischer Wandel, Personalwirtschaft

---

Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder.

---

## I Ausgangslage: Einschränkung der finanziellen Mittel, demographischer Wandel und die IT-Revolution

Der deutsche Öffentliche Dienst befindet sich in einem fort dauernden Prozess der Veränderung. Der ist nicht allein das Ergebnis des großen Kostendrucks, der auf den öffentlichen Haushalten lastet. Die immer weiter steigende Verschuldung des Staates auf allen Ebenen zwingt die öffentliche Hand zu Sparmaßnahmen, deren direkte Folge die Reduzierung der Mitarbeiterzahl quer durch den gesamten Öffentlichen Dienst ist.

Gleichzeitig jedoch wachsen die Erwartungen der Bevölkerung an die Leistungen der staatlichen Behörden, nicht zuletzt bedingt durch die demographische Entwicklung. Diese wiederum macht sich jetzt schon durch Überalterung und durch den Mangel an jungen Kräften im Personalbestand bemerkbar.

Eine weitere Entwicklung auch in den Ämtern und Behörden findet durch den Einzug elektronischer Technologien statt. Der Umgang mit IT gehört heute sowohl was die Beziehungen zu den Kunden als auch was die internen Abläufe betrifft zum Alltag im Öffentlichen Dienst.

Und nicht zuletzt hat sich die Aufgabenstellung der öffentlichen Dienste grundlegend verändert und verändert sich dauerhaft weiter. Die Entwicklung geht von den Behörden alten Stils hin zu Dienstleistern. Die Individualisierung der Gesellschaft wirkt sich sowohl auf die Erwartungen aus, die von der Gesellschaft an die Ämter gestellt werden, als auch auf die Erwartungen den gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern dieser Ämter gegenüber. Darin stecken Chancen und Herausforderungen gleichermaßen für die Personalpolitik im Öffentlichen Dienst. Auf einige von ihnen soll im Folgenden eingegangen werden.

## 2 Chancen und Herausforderungen für die Personalpolitik

### 2.1 Kosten

Die Schulden des Bundes, der Länder und der Gemeinden wachsen trotz Sparmaßnahmen ungebremst weiter. Der Bruttoschuldenstand lag nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 2009 bei etwa 1,7 Billionen Euro. Am höchsten ist der Bund verschuldet; auf ihn entfallen 1,05 Billionen, danach folgen die Länder mit 526 Milliarden und die Kommunen mit 111 Milliarden (Statistisches Bundesamt 2010a). Der Staat muss heute jeden achten Euro, den er durch Steuern einnimmt, für Schuldzinsen ausgeben; der Bund sogar jeden fünften. Dieses Geld fehlt an anderer Stelle, um die eigentlichen Aufgaben des Staates zu erfüllen. Hinzu kommen die anstehenden Pensionslasten, die aktuell werden, wenn eine bedeutende Altersgruppe von Mitarbeitern demnächst in den Ruhestand tritt. Auch diese noch bevorstehende Ausgabenlast vermindert den finanziellen und damit auch den personellen Spielraum der öffentlichen Hände. Die Folgen sind oft Personalabbau, Rationalisierung und die Privatisierung von Dienstleistungen.

## 2.2 Demographischer Wandel

Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt sind heute schon spürbar, doch die stärksten Auswirkungen stehen noch aus. Es wird angenommen, dass das Erwerbspersonenpotential (die Bevölkerungsgruppe im erwerbsfähigen Alter) der Bundesrepublik Deutschland bis 2030 um 3,5 Millionen Menschen abnehmen, das heißt um etwa acht Prozent sinken wird. Dramatisch wird dieses Absinken dadurch, dass dies nicht gleichmäßig durch alle Altersgruppen geschieht. Sie vollzieht sich vor allem unter denen, die jünger als 55 sind. Hier ist eine Abnahme um etwa 6,3 Millionen zu erwarten (Hölterhoff 2009). Das bedeutet, dass es schon in nächster Zukunft infolge des demographischen Wandels zu einem Fachkräftemangel kommen und sich die Konkurrenz der Unternehmen um qualifizierte Kräfte verschärfen wird. Das Problem ist keineswegs ein spezifisch deutsches. Nicht nur das britische Wirtschaftsmagazin „Economist“ spricht von dem jetzt schon international stattfindenden „Kampf um Talente“ unter den führenden Unternehmen der Welt (The Economist 2011). Schon vor bald zwei Jahren wies der damalige Bundesinnenminister Wolfgang Schäuble auf die besonderen Probleme hin, die in diesem Zusammenhang auf den Öffentlichen Dienst zukommen:

„Die demographische Entwicklung verschärft den Wettbewerb von öffentlichen und privaten Arbeitgebern um qualifizierte Mitarbeiter. Informationstechnische Berufe sind nur ein Beispiel dafür, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Staatsdienstes nicht nachlassen darf (Van Ackeren 2009).“

Das bedeutet auch für den Öffentlichen Dienst, dass man sich auf diese Zeit vorbereiten muss, allerdings fehlen aktuelle verlässliche Daten über die Alterstrukturentwicklungen der Behörden. Der Öffentliche Dienst hatte zum Stichtag 30. Juni 2009 rund 4,6 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf drei Ebenen, im Bund, in den Ländern und den Kommunen beschäftigt waren (Statistisches Bundesamt 2010). Zehn Prozent der öffentlichen Bediensteten, etwa 460 000 Mitarbeiter, waren zum 30.06.2006 beim Bund beschäftigt. Aufgrund politischer Vorgaben hat die Bundesverwaltung in den vergangenen 15 Jahren 25 Prozent ihrer Beschäftigten abgebaut (Hölterhoff 2009: 17). Am meisten davon betroffen waren Mitarbeiter mit Arbeitnehmerstatus (–44 Prozent), während die Anzahl der Beamten im gleichen Zeitraum um 16 Prozent gestiegen ist (Hölterhoff 2009: 35). Der fortdauernde Personalabbau hatte gravierende Auswirkungen auf die Altersstruktur. Der Anteil der Nachwuchskräfte ist sehr gering und schrumpft weiter. Bereits heute ist mehr als ein Drittel der Mitarbeiter beim Bund über 50 Jahre alt. Bis 2020 wird ihr Anteil, die gleiche Entwicklung vorausgesetzt, auf mehr als 42 Prozent steigen (Hölterhoff 2009: 18).

Ein etwas differenzierteres Bild bietet sich auf Landesebene: Hier waren zum 30.06.2009 1,921 Millionen Mitarbeiter beschäftigt.<sup>1</sup> Im Bereich Länder ist der Anteil der Beamten am höchsten. Gerade der Bildungsbereich ist – auch von der Nachfrageseite her gesehen – ein demographisch empfindlicher Bereich. Deshalb ist es besorgniserregend, dass insbesondere unter den Lehrern die jüngeren unterdurchschnittlich vertreten sind. Eine Ausnahme bildet die Polizei: Dort sind die jüngeren Altersklassen wegen des früheren Berufseintritts stärker, die Älteren wegen des früheren Renteneintrittsalters weniger stark repräsentiert. Trotzdem hat sich auch bei der Polizei die Altersstruktur hin zu den Älteren verschoben: Der Anteil der über 45-Jährigen ist

---

<sup>1</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

gestiegen, während jener der unter 35-Jährigen zurückgegangen ist. Trotz der Rekrutierungsbestrebungen haben heute schon einige Länder Probleme beim Nachwuchs für den Polizeidienst.

Auf kommunaler Ebene waren 2009 1,235 Millionen Menschen beschäftigt, etwa ein Drittel aller im Öffentlichen Dienst beschäftigten.<sup>2</sup> Hier ist im Gegensatz zu dem vorher betrachteten Bereich die Mehrzahl der Beschäftigten im Angestelltenverhältnis (86 Prozent). Seit 1991 gibt es auch hier einen starken Personalabbau. Die Altersstrukturprobleme zeigen sich vor allem in Ostdeutschland. Lediglich sieben Prozent des Personals sind zwischen 25 und 30 Jahre (Hölterhoff 2009: 27). Die ostdeutschen Gemeinden werden in den kommenden 16 Jahren 64 Prozent ihres Personals infolge des Eintritts in den Ruhestand verlieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Infolge von Einstellungsstopps und Stellenkürzungen ist das Durchschnittsalter im gesamten Öffentlichen Dienst in den letzten zehn Jahren von 41,8 auf über 44 Jahre angestiegen. 52 Prozent der Mitarbeiter sind älter als 44 Jahre, rund ein Drittel ist älter als 50 Jahre (Hölterhoff 2009: 27). Besonders augenscheinlich ist die Alterung im höheren Dienst. Innerhalb der kommenden sieben Jahre wird rund ein Drittel des Personals in Führungspositionen in den westdeutschen Ländern in den Ruhestand gehen, in den ostdeutschen Ländern ein Viertel. Noch größer sind die Herausforderungen auf kommunaler Ebene: In den Kreisen und kreisfreien Städten ist mehr als 75 Prozent des Personals in Führungspositionen älter als 45 Jahre (Hölterhoff 2009: 32).

Im Vergleich mit der Privatwirtschaft ist der Öffentliche Dienst überaltert. 98 Prozent der Behörden beschäftigen Mitarbeiter, die älter als 50 sind. Der Anteil der älteren Mitarbeiter mit durchschnittlich 25 Prozent ist weit höher als in der Privatwirtschaft. Der Anteil der über 55-Jährigen und älteren am gesamten Personal ist im Öffentlichen Dienst fast doppelt so hoch wie bei den Beschäftigten in der Privatwirtschaft (Hölterhoff 2009: 38). Der Anteil der unter 35-Jährigen in der Privatwirtschaft ist um 13 Prozent höher als im Öffentlichen Dienst. Generell gilt, dass aufgrund der faktischen Unkündbarkeit von Beamten und langjährigen Beschäftigten der Öffentlichen Dienst der Alterung in verstärktem Maße ausgesetzt ist als die Privatwirtschaft. Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten zehn Jahren über eine Million Beschäftigte aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden werden, davon etwa 400 000 Beamte. Dies wird nicht nur eine stärkere Nachfrage nach Mitarbeitern generieren, zugleich wird dadurch der Umfang der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel eingeschränkt, da hohe Pensionsverpflichtungen auf den Staat zukommen werden. Es ist gar nicht zu übersehen, welche besonderen Herausforderungen diese Entwicklung jetzt schon an das Personalmanagement stellt.

## 2.3 Veränderung der Anforderungen und der Tätigkeitsprofile

Die Erwartungen der Bürger an Verwaltungen haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Die Lebensumstände der Bürger divergieren immer stärker, das verlangt auch von den Ämtern individuell zugeschnittene Lösungen.

*„Das Verständnis von Staat und Politik wird sich weiter zunehmend verändern und damit das Verständnis und die Wahrnehmung von Verwaltung, sowie das Verhältnis Bürger, Politik und*

---

2 Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

*Verwaltung. Erhöhten Anspruchsleistungen auf der einen stehen schwindende Ressourcen und Problemverarbeitungskapazitäten auf der anderen Seite gegenüber. [...] Die Rolle der Verwaltungen wird sich unter schwierigen Rahmenbedingungen weiter in die Richtung eines modernen Dienstleistungsunternehmens entwickeln. [...] Damit werden eGovernment und neuen Medien zunehmend wichtige Einflussfaktoren auch für das Personalmanagement (Rotsch 2009: 39).“*

Es wird Professionalität auf allen Ebenen verlangt, Schnelligkeit und Transparenz der Entscheidungen. Das noch bestehende traditionelle hierarchisch-bürokratische System wird durch die moderne elektronische Kommunikation immer mehr durchbrochen, gelockert und stellenweise aufgelöst (Hammerschmid 2010a). Die Tätigkeitsmerkmale in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung nähern sich in vielen Bereichen – nicht in allen – an, ganz besonders gilt das für die Führungsebene.

Eine der Entwicklungen, welche die Struktur der öffentlichen Verwaltung perspektivisch verändern wird, ist deshalb auch ein erhöhter Bedarf an Generalisten mit ausgeprägten Management-Kompetenzen. Nicht zufällig sind in den letzten Jahren an immer mehr Hochschulen Studiengänge „Public Management“ entstanden, wo sich Studierende auf die spezifischen Herausforderungen des Öffentlichen Dienstes vorbereiten können. Für sie ist die Anwendung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente tägliches Geschäft.

Die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter werden durch die sinkenden Mitarbeiterzahlen einerseits, und die steigenden Ansprüche der Bürger andererseits steigen. Deshalb wird es unumgänglich sein, neben dem verstärkten Werben um Nachwuchskräfte auch die inneren Effizienzreserven zu heben. Heute schon besteht Fachkräftemangel im Bereich Ingenieure und IT-Fachleute, 2015 schon werden elf Prozent der Stellen für Ingenieure unbesetzt bleiben (Hölterhoff 2009: 47). Dabei wird die allgemeine gesellschaftliche Nachfrage nach Ingenieuren, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern, Erziehungswissenschaftlern und Lehrern, sowie Juristen weiter wachsen. Der Öffentliche Dienst rekrutiert 80 Prozent seiner Mitarbeiter aus diesen Berufsgruppen (Hölterhoff 2009: 48).

Als Konsequenz eines stetig stärker werdenden Wettbewerbs um qualifiziertes Personal muss sich auch der Öffentliche Dienst anstrengen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und die Personalbeschaffung allgemein und besonders der Nachwuchskräfte zu verbessern. Er muss einen Wechsel von passiver Personalverwaltung zu einem professionellen Personalmanagement vollziehen. Die Grundlagen dafür sind da.

### **3 Ansätze für ein professionelles Personalmanagement**

#### **3.1 Mentalitätswandel – Eine gute Grundlage**

Es ist nicht so, dass man das Interesse junger Menschen für eine Karriere im Öffentlichen Dienst nicht wecken könnte. Die Shell-Jugendstudie 2010 weist darauf hin, dass für Jugendliche gesellschaftliches Engagement von großer Wichtigkeit ist und dass sie ein wachsendes Interesse an gesellschaftlichen Belangen zeigen. 41 Prozent stimmten der Aussage zu, „Es gehört zum Leben dazu, sich dafür zu interessieren, was in der Gesellschaft vor sich geht (16. Shell Jugendstudie 2010).“ Es besteht grundsätzliche Bereitschaft, etwas gegen soziale Missstände zu tun. Das wird

unterstrichen durch eine bei den Jugendlichen vorhandene Neigung zum gesellschaftlichen Engagement und ein allgemeines gesellschaftliches Interesse mit idealistischer Färbung (16. Shell Jugendstudie 2010: 244). Diese Einstellungen sind eine gute Voraussetzung für Tätigkeiten, die in gesamtgesellschaftlichem Interesse stehen beziehungsweise dem Wohle der Bürger dienen.

1973 noch kennzeichneten Niklas Luhmann und Renate Mayntz in einer Untersuchung zu den soziologischen Merkmalen der öffentlich Bediensteten deren Charaktereigenschaften wie folgt:

„[...] wenn man das einmal sehr grob zusammenfasst und etwas überzeichnet, ehrgeizig und gleichzeitig eher autoritär, er schätzt Sicherheit und Ordnung und ist bereit, sich in die Hierarchie einzufügen, sei es anordnend oder ausführend. Er ist kein Individualist und kein Draufgänger, der das Neue, Abwechslung und Risiko sucht – aber auch nicht der Untüchtige und Labile, der am liebsten gar nichts tätigt und nur einen ruhigen Winkel sucht (Luhmann 1973).“

Zwar gilt für den Öffentlichen Dienst teilweise immer noch die Feststellung von Rotsch/Stember:

„Das behäbige Image und die starke, ausgeprägte Hierarchie verhindern vielfach den Wunsch von jungen Mitarbeitern nach attraktiven, flexiblen, individualisierten Arbeitsplätzen, auf denen sie freier als sonst agieren können (Rotsch 2009: 41).“

Doch auch die Kultur des Öffentlichen Dienstes beginnt sich zu wandeln:

„Die [...] (alte) Personalkultur hatte und hat sehr viele Vorteile bei dem Vollzug von Aufgaben und vor allem bei stabilen, berechenbaren äußereren Rahmenbedingungen. Flexibilität, Leistungsbereitschaft und schnelle Anpassungsreaktionen gehören jedoch überhaupt nicht zu den Vorteilen. Sondern im Gegenteil, zu den zentralen Nachteilen dieses Systems. Besonders wenn es um schnelle Veränderungen, Problemwahrnehmungen oder andere Handlungsnotwendigkeiten geht, kommt das aktuelle System an seine spezifischen Leistungsgrenzen. Und die Konsequenz, die sich aus diesen Systemeigenschaften ergibt, ist mindestens die Frage, ob auch hinsichtlich der kulturellen Faktoren ein Systemwechsel angestrebt werden muss/sollte oder nicht (Rotsch 2009: 42).“

Dieser Kultur- und Systemwechsel ist bereits im Gange und sollte weiter forciert werden. Denn Lösungen für die Personalprobleme des Öffentlichen Dienstes können aus zwei Richtungen kommen:

1. Zum einen ist mehr Flexibilität beim Einsatz der Mitarbeiter nötig und möglich.
2. Zum anderen hat der Öffentliche Dienst viele Vorteile für Mitarbeiter zu bieten und muss und kann deshalb selbstbewusst in den Wettbewerb mit den privaten Unternehmen eintreten.

### 3.2 Mehr Flexibilität ist nötig und möglich

Die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) beobachtet regelmäßig in Studien die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors der Mitglieds-

staaten. Aus diesen Studien geht hervor, dass die Steigerung der Mobilität der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst ein zentraler Punkt bei der Reform des Personalwesens sein muss. Durch eine gesteigerte fachliche Mobilität können Personalbedarfs- und Personalüberhangssituationen in unterschiedlichen Verwaltungseinheiten leichter und schneller ausgeglichen werden (Hölterhoff 2009: 64 ff.).“

Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungen sehen selbstkritisch die fehlende Flexibilität ihrer Behörden als deren größtes Defizit an. In einer Studie, die von Professor Gerhard Hammerschmid von der Hertie School of Governance durchgeführt wurde, bezeichnet die große Mehrheit der befragten Führungskräfte die fehlende Flexibilität als das größte Problem des Öffentlichen Dienstes. Dementsprechend lautet eine der zentralen Empfehlungen der Studie „Verwaltungsführung heute“, das Dienstrecht in Richtung Flexibilisierung zu modernisieren (Hammerschmid 2010b).

Die Erkenntnis, dass, wenn sich nichts ändert, in Zukunft große Personalprobleme auf den Öffentlichen Dienst zukommen, teilt auch der Vorsitzende des Deutschen Beamtenbundes dbb. So sagte Peter Heesen in einem Interview mit der Berliner Zeitung:

*„Für den Öffentlichen Dienst hat der demographische Wandel zwei Konsequenzen: Er muss sich stärker als bisher um den Nachwuchs kümmern und sich darauf einstellen, dass die Privatwirtschaft mit ihm um die jungen Leute konkurriert. Gleichzeitig stehen uns wegen den Verbeamtungen der 70er Jahre jetzt große Pensionierungswellen bevor. Die dadurch frei werdenden Stellen können nicht allein aus dem schrumpfenden Nachwuchsangebot besetzt werden (Berliner Zeitung 2008).“*

### 3.3 Vorteile betrieblicher Projektwirtschaft

Neuere Entwicklungen in der Arbeitsorganisation ermöglichen eine erheblich größere Flexibilität des Einsatzes von Mitarbeitern. In den letzten Jahrzehnten gingen immer mehr Unternehmen dazu über, komplexe und strategisch wichtige Aufgaben durch Projektarbeit zu erledigen. Auch im Öffentlichen Dienst werden inhaltlich und zeitlich begrenzte Projekte immer wichtiger und kommen häufiger zur Anwendung. Das schafft gute Bedingungen für den flexibleren Einsatz von Mitarbeitern und stellt neue Anforderungen an die Vermittlung von Arbeitskräften innerhalb des Öffentlichen Dienstes.

Als betriebliche Projektarbeit bezeichnet man eine spezielle Organisationsform in Unternehmen, wobei bestimmte Gruppen von Mitarbeitern – Projektteams – in zeitlich und thematisch begrenzten Projekten eingesetzt werden. Dies kann einen Teil oder aber die gesamte Arbeitszeit von Mitarbeitern umfassen. Während mit Projektarbeit früher eher besondere Aufgabenstellungen verbunden waren, gehören Projekte inzwischen zum Tagesgeschäft. Zentrale Aufgabenstellungen von Unternehmen werden über Projekte bearbeitet, so dass sich Projekte in der Organisation verfestigen (Rump 2011). Im Rahmen der Projekte finden Spezialisten in immer neuen Konstellationen zusammen, sie bilden mobile Wissensarbeiterteams mit hohem Projektmanagement Know-how. Manche Mitglieder dieser Teams haben gar keine festen Aufgaben mehr, sondern sind ausschließlich in wechselnden Projekten beschäftigt (Rump 2011). In der zitierten Studie setzten bereits 74 Prozent der Unternehmen Mitarbeiter in Projektarbeit ein. Schon vor drei Jahren prophezeite die Deutsche Bank in einem Szenario für 2020 einen massiven Wandel

in der Wertschöpfung durch den Trend zur Arbeit in Projekten (Rump 2010: 16 ff.). Dies gilt sicherlich auch für den Öffentlichen Dienst, denn Projektarbeit kommt den Bedürfnissen in der öffentlichen Verwaltung, die immer häufiger durch zeitweilige anstehende Aufgaben gekennzeichnet ist, besonders entgegen.

### 3.4 Branding im Öffentlichen Dienst

Der Öffentliche Dienst hat trotz Sparmaßnahmen immer noch einen guten Ruf und sollte verstärkt daran arbeiten, seine Vorteile in der Öffentlichkeit bewusst zu machen. Die Stärkung der Arbeitgebermarke ist ein Schlüssel dazu. In der Privatwirtschaft ist die Wichtigkeit der Arbeitgebermarke im Kampf um Talente längst erkannt worden. Unternehmen positionieren sich klar und eindeutig, um sich aus der Masse abzuheben, ein einzigartiges Profil zu entwickeln, um so für qualifizierte Arbeitnehmer attraktiv zu sein. Die Arbeitgebermarke ist eine Konkretisierung der Kernelemente der Unternehmensmarke in Bezug auf den Arbeitsmarkt. Die Employer Brand umfasst das gesamte Wertesystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren. Das Ziel ist es, derzeitige und potentielle Mitarbeiter anzuziehen, zu motivieren und zu halten (Geißler 2007). Dies muss in Zukunft auch im Bereich des Öffentlichen Dienstes in viel größerem Maße geschehen, als es bisher der Fall war.

Professor Wolfgang Jäger von der Hochschule Rhein-Main, der von der Gruppe Verwaltungsmodernisierung der Hessischen Staatskanzlei 2009 den Auftrag erhielt, die Personalmarketing-Aktivitäten von ausgewählten hessischen Ministerien und Behörden zu analysieren, weist auf gravierende Mängel und ungenutzte Potentiale bei den untersuchten Instituten hin (Jäger 2010). So stellte er fest, dass die Nutzung des Internet und von virtuellen Bewerbungsbögen, die für die Bildung des Arbeitgeberbranding von besonderer Wichtigkeit sind, noch hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Die Privatwirtschaft ist in dieser Hinsicht dem Öffentlichen Dienst weit voraus: 2006 schon berichtete die Unternehmensberatung McKinsey, dass sie etwa 15000 Bewerbungen für 200 offene Stellen erhielten, und dass die meisten dieser Bewerbungen in Form eines Online-Formulars kamen. Die virtuellen Bewerbungsbögen beschleunigen nicht nur den Bearbeitungsprozess, sondern sind auch geeignet, einen guten Eindruck vom Unternehmen zu vermitteln. Diese Markenstrategie ist durchaus anwendbar für Institutionen des Öffentlichen Dienstes.

Unter den von Jäger zitierten Best Practice-Unternehmen befinden sich auch Vertreter des Öffentlichen Dienstes. Dass sie mit den Unternehmen aus der freien Wirtschaft mithalten können, zeigen die Web-Angebote des Auswärtigen Amtes und der Bundeswehr für potentielle Auszubildende (Jäger 2010: 26). Bei der Untersuchung der behördlichen Online-Auftritte moniert Professor Jäger:

- die mangelnde Nutzung der Interaktivität, das Fehlen von Online-Bewerbungsformularen und weiteren interaktiven Services und Tools und
- das Fehlen eines zentralen Zugangs zu Stellenangeboten, das heißt, das Fehlen einer zentralen Jobbörse.

Hier muss der Öffentliche Dienst einiges nachholen. Denn das Internet ist heute der Recruiting-Kanal Nummer 1: 82 Prozent aller offenen Stellen werden auf der Unternehmens-Website veröf-

fentlicht, 60 Prozent auf Online-Jobbörsen (Jäger 2010: 29). Dabei rückt neben der Präsentation konkreter Stellenangebote vor allem die Selbstdarstellung und -vermarktung als Arbeitgeber in den Vordergrund. Das widerspiegelt sich im Beitrag des Personalmarketing zum Rekrutierungserfolg. Die Bekanntheit eines Unternehmens zogen 70 Prozent der Bewerber an, der gute Ruf 60 Prozent und die Form der Bewerbung 50 Prozent. (Jäger 2010: 33).

### 3.5 Interamt.de – Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung

Wie eben festgestellt, ist es im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit des Öffentlichen Dienstes zielführend, dass übergreifende (Online-)Personalmarketing- beziehungsweise Employer-Branding-Aktivitäten durchgeführt werden. Die Betonung liegt dabei auf der institutionenübergreifenden Qualität. Eine zentrale, institutionenübergreifende Jobbörse, wie sie seit 2009 mit Interamt.de, dem Stellenportal des Öffentlichen Dienstes, besteht, erhöht sowohl die Flexibilität als auch die Mobilität der Mitarbeiter und hilft offene Stellen schneller und effektiver zu besetzen. Auf Interamt.de melden sich inzwischen 55000 Stellensuchende pro Woche bei durchschnittlich 4000 publizierten Stellen.

Die öffentlichen Arbeitgeber haben durchaus erkannt, welche Bedeutung einer behördenübergreifenden und Länder und Kommunen vernetzenden Online-Plattform zukommt und in Zukunft durchaus noch zukommen wird. So sagte Dr. Hans Bernhard Beus, Staatssekretär BMF, vormals BMI, am 26.3.2009:

„Wenn die Personalzahlen sinken, genügt es nicht, nur in der eigenen Organisation nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen. Das Wissen um Stellenangebote in anderen Behörden und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung hilft dabei, offene Stellen schneller und passgenauer zu besetzen. Bei der Internetstellenbörse Interamt.de handelt es sich um eine Plattform, auf der Stellenangebote von Bund, Ländern und Kommunen veröffentlicht und abgerufen werden können.“

Interamt.de ermöglicht es den Behörden, die die Stellenbörse nutzen wollen, eine Community zu bilden. Sie unterstützen einander bei Personalausgleich, sowohl was Beamte als auch Angestellte betrifft. Interamt.de ist dafür die technische Basis.

Besondere Vorteile bietet Interamt.de den kleineren Behörden und Kommunen, die über keine eigene Prozedur der Stellenausschreibung verfügen und auch nicht das Geld haben, ein eigenes, IT-basiertes Bewerbermanagement aufzubauen. Im Umkehrschluss zieht das größere Stellenangebot eine wachsende Zahl von Bewerbern an, wovon alle profitieren.

Welche Eigenschaften hat die Stellenbörse?

1. Sie ist behördenübergreifend mit Bundes-, Länder- und Kommunalbehörden, sowie weiteren Organisationen, die die Dienstherreneigenschaft haben.
2. Sie ist spezifisch auf die Kriterien des Öffentlichen Dienstes ausgerichtet.

3. Die Reichweite der Angebote ist flexibel: Sie kann von der jeweiligen Behörde eingesetzt werden von behördintern, über ausgewählte Behördengruppen bis hin zur gesamten Community und darüber hinaus bis zur externen Ausschreibung.
4. Sie kann mit anderen Jobbörsen vernetzt werden oder allein eingesetzt werden.
5. Das Erscheinungsbild der Stellenbörse in der Behörde kann individuell gestaltet werden.
6. Es ist keine IT-Beschaffung notwendig. Der Zugang ist über Intranet und Internet möglich.

### 3.6 Abordnung erhöht die Flexibilität

Ein weiteres Instrument, um die Flexibilität des Einsatzes von Mitarbeitern zu erhöhen, ist die Nutzung der gesetzlich gebotenen Möglichkeit der Abordnung. Die Abordnung ist ein beamtenrechtliches Instrument der Personalpolitik und -steuerung. Sie ist so angelegt, dass sie vorübergehende Stellenbesetzungen ermöglicht, kann in der realen Praxis aber auch als Vorbereitung zu einer Versetzung gehandhabt werden.

Gerade die Veränderungen im Öffentlichen Dienst lassen diese Form der Flexibilität als ein zweckmäßiges Mittel der rationalen Allokation von Arbeitskräften erscheinen: Zum einen ist auch im Öffentlichen Dienst die Projektarbeit zunehmend eine gängige Form der Arbeitsorganisation. Zum anderen kommt es immer häufiger vor, dass einmalige, für eine begrenzte Zeit laufende Projekte mit Personal zu versehen sind.

Die Möglichkeiten zur Nutzung der Abordnung sollen hier an einigen Beispielen aus der Praxis von Vivento gezeigt werden. In allen Fällen geht es um Aufgaben, die für einen begrenzten Zeitraum bestehen und in dieser Zeit die Unterstützung durch qualifiziertes Personal erforderlich machen.

Beispiel 1: Das Hessische Statistische Landesamt (HSL) und Vivento unterzeichneten Mitte August 2010 einen Rahmenvertrag zur Abordnung und Versetzung von Beamten. Der Rahmenvertrag ermöglicht, dass geeignetes Personal für den Zensus 2011 zur Verfügung gestellt wird.

Beispiel 2: Bei der Zentralen Bußgeldbehörde des Saarlands helfen abgeordnete Beamte bei der Einrichtung eines modernen Forderungsmanagements. Da die Einstellung neuer Mitarbeiter sehr kostenintensiv gewesen wäre, wählte das Ministerium für Inneres und für Sport des Saarlandes die kostengünstigere und flexiblere Variante, auf Beamte der Deutschen Telekom zurückzugreifen. Diese konnten auf dem Wege der Abordnung in die neu eingerichtete Zentralstelle wechseln.

Beispiel 3: Im Bundeszentralamt für Steuern (BZSt) helfen abgeordnete Beamte, bei der Einrichtung des Maschinellen Anfrageverfahrens „Rentenbezugsmittelungsverfahren“ einen vorübergehenden Personalbedarf zu decken. Da für diese Aufgabe überwiegend Beamte benötigt wurden, suchte man die Zusammenarbeit mit Vivento. Der Einstieg in die Tätigkeit war für

Mitarbeiter mit EDV-Kenntnissen völlig unproblematisch. Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgte aufgrund eines Beschäftigungsprofils, das vom BZSt erarbeitet wurde.

Zahlreiche weitere realisierte Projekte unterstreichen die Effektivität dieser Personalinstrumente. Zu erwähnen ist dabei unter anderem die Kooperation mit der Oberfinanzdirektion Karlsruhe, wo abgeordnete Mitarbeiter das Landeszentrum für Datenverarbeitung in den Bereichen Betrieb, Planung und Testcenter unterstützten. Ebenso wurden erfolgreiche Projekte unter anderem bei der Bundesagentur für Arbeit, bei der Bundesanstalt für den Digitalfunk und beim Bundesministerium für Verteidigung durchgeführt.

Die hier erwähnten Beispiele zeigen, dass in der öffentlichen Verwaltung ein großer Bedarf an temporär mitarbeitenden Kräften besteht. Sie zeigen auch, dass die zeitweilig entstehenden Stellen effektiv und kostenschonend aus anderen Bereichen des Öffentlichen Dienstes durch Abordnung besetzt werden können. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass immer mehr Ämter anfangen, sich als Teil eines einheitlichen Öffentlichen Dienstes zu begreifen und beginnen, sich zu öffnen und Grenzen übergreifend personalwirtschaftlich zu kooperieren.

Natürlich erfordert dies auch, dass die Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes flexibler und neuen Aufgaben gegenüber aufgeschlossener werden. Sie sollten für ihre Flexibilität im übrigen auch belohnt werden. Aber gerade diese Entwicklung könnte für junge Menschen, die Abwechslung und neue Herausforderungen suchen, den Öffentlichen Dienst in Zukunft noch attraktiver machen.

## Literaturverzeichnis

- 16. Shell Jugendstudie (2010): *Jugend 2010*. Frankfurt, Fischer.
- Geißler, Cornelia (2007): Was ist ... eine Arbeitgebermarke? *Harvard Business Manager*, 10, 136.
- Hammerschmid, Gerhard (2010a): Behörden brauchen Manager. *WellenLänge*, Nr. 2, 6–7.
- Hammerschmid, Gerhard (2010b): *Verwaltungsführung heute*. Institut für den öffentlichen Sektor, Berlin.
- Heesen, Peter (2008): Wir brauchen mehr Nachwuchs: Dbb-Vorsitzender Heesen über die Zukunft des öffentlichen Dienstes. Interview: Sigrid Averesch. *Berliner Zeitung* vom 19.07.2008.
- Hölderhoff, Marcel, Susanne Birk und Sebastian John (2009): *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung*. Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, Herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung, 1. Aufl. Stuttgart.
- Jäger, Wolfgang (2010): Moderne Personalgewinnung in Hessen aus Bewerbersicht. Hessisches Anwenderforum für Verwaltungsmodernisierung und E-Government 2010. Hanau, 06.10.2010, Tagungsdokumentation. [www.infora.de/public/690292\\_Hessisches\\_Anwenderforum/](http://www.infora.de/public/690292_Hessisches_Anwenderforum/).
- Luhmann, Niklas und Renate Mayntz (1973): *Personal im Öffentlichen Dienst*. Baden-Baden, Nomos.
- Rotsch, Nicole und Jürgen Stember (2009): *Die Zukunft des Personalmanagements im Öffentlichen Dienst*. Berlin, Lit Verlag.
- Rump, Jutta und Frank Schabel (2010): Wie Projektarbeit Unternehmen verändert. *Harvard Business Manager*, 2, 16 ff.

- Rump, Jutta, Frank Schabel, David Alich und Sibylle Groh (2011): *Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung*. Mannheim, Hays.
- Statistisches Bundesamt (2010a): Pressemitteilung Nr. 340, 23.09.2010.]
- Statistisches Bundesamt (2010b): Pressemitteilung Nr. 258, 22.07.2010.
- The Economist (2011): Schumpeter: The Tussle for Talents. *The Economist* vom 08.01.2011.
- Van Ackeren, Margarete und Michael Jach (2009): Nicht an dieser Säule rütteln. *Focus Magazin*, Ausgabe Nr. 3.