



VIELFALT IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Der Freistaat Bayern, seine Kommunen und öffentlichen Unternehmen haben viel zu bieten: Sichere und gut bezahlte Jobs mit Arbeitszeiten, die zum Leben passen. Dazu faire Lern- und Aufstiegschancen sowie eine Fülle spannender Aufgaben. Herz, was begehrt Du mehr?

GOLDENE ZEITEN FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

So groß, so bunt und so attraktiv wie nie zuvor ist das Angebot an freien Stellen bei Bund, Ländern und Kommunen. Sowohl Berufseinsteiger als auch Profis in Wechselstimmung haben beste Chancen auf den Job ihres Lebens. Da gibt's nur eines: Zugreifen!

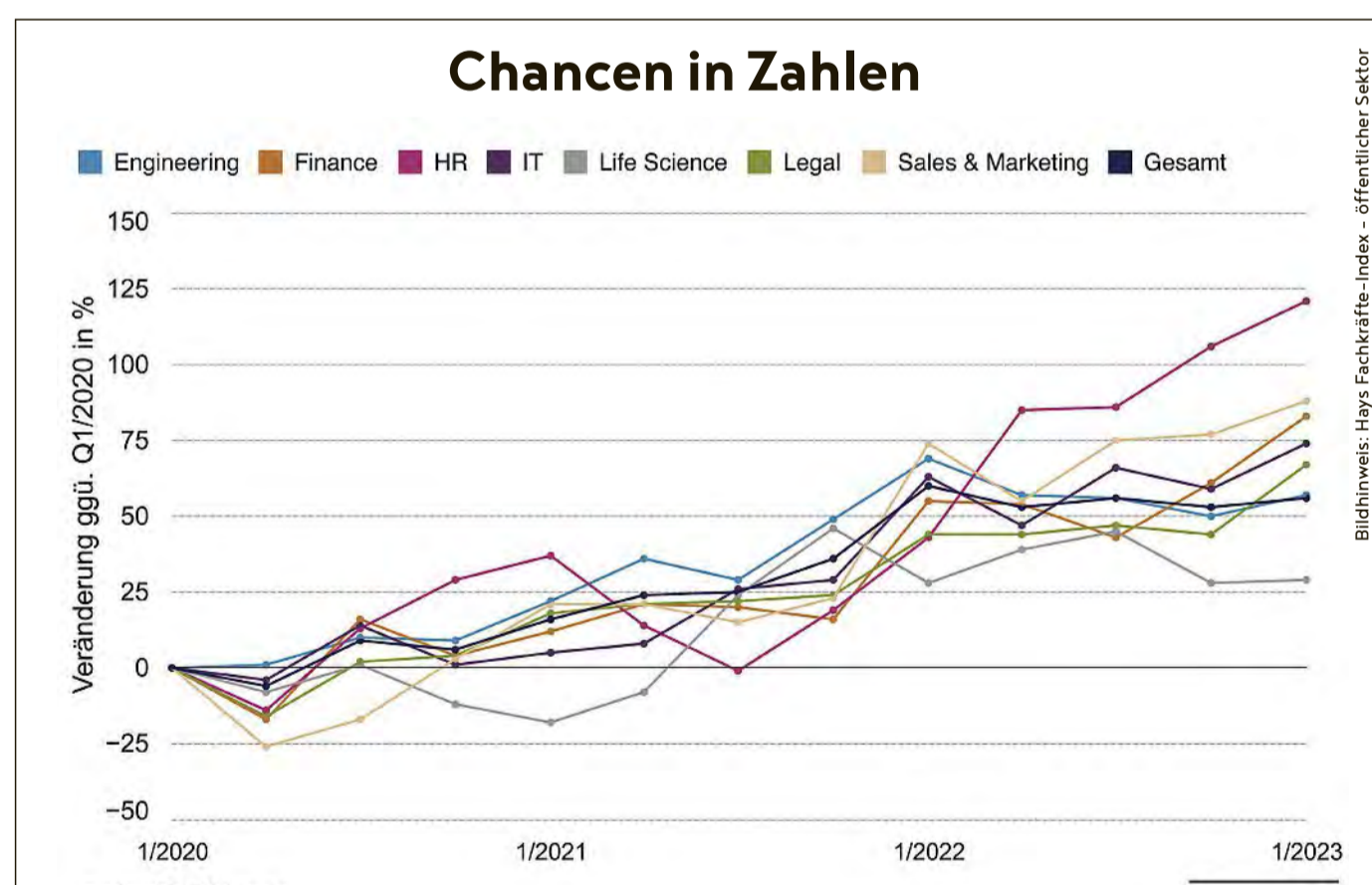


Wer sich heute mit dem Gedanken an einen Stellenwechsel trägt, kann gar nicht anders, als den öffentlichen Dienst in die engere Auswahl zu ziehen. Denn die Personalverwalter von Bund, Ländern und Kommunen verstehen sich längst nicht mehr als Stellenverwalter und Gehaltsabrechner, sondern trommeln als moderne Branding Agenturen und Social Media Hubs auf allen Kanälen für ihr vielfältiges Jobangebot. Statt „Personalbeschaffung“, ein Wort so fern wie das letzte Jahrhundert, heißt es heute Employer Branding, Active Sourcing und Suchmaschinenoptimierung. Sogar das Candidate Profiling hat es ins Amt geschafft. So nennt man das detektivische Aufspüren potenzieller Mitarbeiter. Erfunden hat das Arbeitgeberkommunikator Bernhard Schelenz. Der will, dass Personalverwalter detektivisch vorgehen und von sich aus auf Wunschkandidaten zugehen: „Zielprofile erstellen, Sichtkontakt suchen und direkt ansprechen.“

Die Stoßrichtung ist klar: Für seine Fülle an alten und neuen Aufgaben braucht der öffentliche Dienst Zehntausende von jungen und berufserfahrenen Fach- und Führungskräften. Wie anderswo auch in Wirtschaft und Gesellschaft – genau das ist die Herausforderung. Die öffentliche Arbeitslast in Großstädten wie Regensburg, München oder Mainz wächst von Jahr zu Jahr. Viele neue Arbeitsplätze können gar nicht so schnell besetzt wie sie geschaffen werden. Hinzu kommt: In den nächsten Jahren wird sich ein großer Teil der öffentlich Bediensteten in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden. Dafür muss Ersatz her. Und deshalb laufen die für das Personalmarketing Verantwortlichen jetzt in Stadt und Land zur Hochform auf. Andrea Gehler, Personalreferentin des Bayerischen Städtetags, wünscht sich mehr Werbung für Fachkräfte in Kitas, Schulen und Flüchtlingsbetreuung: „Das große Plus im öffentlichen Dienst ist die gute Work-Life-Balance. Das müssen wir besser herausstellen.“

Work-Life-Balance im öffentlichen Dienst ist eine Selbstverständlichkeit

Eigentlich sollte sich das bereits herumgesprochen haben. Arbeitszeiten, die sich dem Leben anpassen, sind im öffentlichen Dienst eine Selbstverständlichkeit, ebenso seine sicheren Arbeitsplätze, sein konsequenter Schutz von Minderheiten, seine rundum organisierte Weiterbildung und auch für die inzwischen sehr ordentlichen TVÖD-Tarife. Fehlt noch was? „Heute zählt der Sinn der Arbeit“, er-



Nach einem leichten Rückgang zu Beginn der Corona-Pandemie ist die Zahl der zu besetzenden Stellen im öffentlichen Dienst stark gestiegen.

gänzt Ingo Rauhut, Arbeitsmarktexperte beim Verein Deutscher Ingenieure (vdi) in Düsseldorf. „Die Leute fragen: Was kann ich hier bewegen?“ Das müsste der öffentliche Dienst bei der Personalbeschaffung viel stärker hervorheben.

Viele interessante Aufgaben für PR, Marketing, Content und Social Media Manager

Doch da beißt sich die Katze in den Schwanz. Denn für mehr Werbung um Personal braucht man mehr Personal. Seit 2020 ist die Zahl der freien HR-Stellen im öffentlichen Sektor um sagenhafte 121 Prozent angeschwollen (siehe Grafik). Kathrin Möckel, Leiterin der Marktforschung beim Personaldienstleister Hays, führt das auf die angespannte Beschaffungslage an der Mitarbeiterfront zurück. Auch die Leerstände bei Sales und Marketing (88 Prozent) deuteten in diese Richtung, sagt sie: „In jüngster Zeit haben die Behörden viele Stellen für PR, Marketing, Content und Social Media Manager aufgebaut. Dabei spielt das Employer Branding immer mit hinein.“ 83 Prozent mehr Finanzler werden gesucht, 74 Prozent mehr Computerfachleute und 67 Pro-

zent mehr Juristen. Dass die Stellenangebote für Ingenieure „nur“ um 57 Prozent hochgeschwollen sind, hat einen einfachen Grund: „Es gibt viel mehr Ingenieure als HR- und IT-Fachkräfte“, erklärt Kathrin Möckel. „Da ist die absolute Anzahl an Stellenausschreibungen von vornherein schon größer.“ Sie empfiehlt, ähnlich wie Andrea Gehler und Ingo Rauhut: „Man muss etwas an der Wertigkeit der Jobs und an der Wertschätzung der Mitarbeiter tun.“

Führung muss die Werte und Sehnsüchte der Mitarbeiter berücksichtigen

Hier kommen die Führungskräfte ins Spiel. „Führung in der öffentlichen Verwaltung ist deshalb schwieriger, weil man oft nicht dieselben Sanktionsmittel hat, wie in kommerziellen Organisationen“, erläutert Professor Dieter Frey, Leiter des Center for Leadership and People Management an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Die Führung müsse die Werte und Sehnsüchte der Mitarbeiter berücksichtigen, betont der Psychologe und spricht von „Wertschöpfung durch Wertschätzung.“

Mitarberschöpfung würde ja zunächst reichen. Deshalb wird jetzt in vielen Kommunen und öffentlichen Unternehmen die Personalerfront verstärkt. Bei der Stadt Mainz beispielsweise kümmert sich eine Spezialistin um das Active Sourcing. Über die sozialen Medien macht sie potenzielle Kandidaten auf offene Stellen aufmerksam. „Für Erzieher haben wir eine Kraft eingestellt, die sich speziell um Initiativbewerbungen bemüht“, unterstreicht Personalchef Martin Pitsch seinen festen Willen, mit innovativen Methoden der Knappheit ein Schnippchen zu schlagen. Um die nötigen 800 bis 1 200 Neueinstellungen im Jahr zu erreichen, bis 2037 müssen mehr als 6 300 Mitarbeiter ersetzt werden, beschäftigt seine Abteilung 15 Recruiter und hat die Einstellungsverfahren beschleunigt.

Wer heute einen neuen Job sucht, möchte damit vor allem etwas bewegen

Obendrein macht die traditionsreiche Stadt, die der Main mit Bayern verbindet, seit 2022 mit einer pffiffigen Recruitingkampagne von sich reden. In Plakaten und im Internet wirbt der Slogan „MachDeinsMachMainz“ für neue Mitarbeiter. Ausgedacht hat sich das Regula Bathelt von der Berliner Agentur Smack Communications. „Wir gingen von der Frage aus: Was macht die Landeshauptstadt von Rheinland-Pfalz als Arbeitgeberin attraktiv? Welches Profil hat die Stadt?“ Schnell kam man auf den Punkt: Bewegung. „Mainz ist in vieler Hinsicht in Bewegung“, erklärt Bathelt. „Die Umsetzung in unsere Motive soll Fachkräfte signalisieren, dass es sehr unterschiedliche Arbeitsplätze und jede Menge Entwicklungsmöglichkeiten gibt.“ Ebenso mobiles und flexibles Arbeiten, unbefristete Arbeitsverträge, Weiterbildung, das 49 Euro-Ticket für nur 9 Euro und, klar, die wohlaustarierte Work-Life-Balance im öffentlichen Dienst. „So gründlich wie wir hat das kaum eine Stadt gemacht“, sagt Personalchef Martin Pitsch. „Wir bringen damit die Vielfalt der Stadt nach außen.“

Und die Vielfalt der Bewerber in den öffentlichen Dienst. Denn seine große Chance liegt in Zielgruppen, die bislang noch unzureichend ausgeschöpft werden: Frauen in technischen Berufen, Menschen mit Migrationshintergrund, Que(e)reinstiege und Alleshabenwoller, die sinnvolles Tun für die Gemeinschaft mit persönlicher Erfüllung und beruflichem Aufstieg verbinden. Damit noch mehr Menschen bei dem Gedanken an einen Stellenwechsel den öffentlichen Dienst in die engere Auswahl ziehen – und sich für ihn und damit für sich entscheiden.



MEHR DIGITALISIERUNG UND MEHR VIELFALT SIND DIE SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Mit seiner Gemeinwohlorientierung und vielen sinnstiftenden Aufgaben könnte es dem öffentlichen Dienst gelingen, vermehrt junge Leute für sich zu gewinnen. Da viele Ältere bald in Rente gehen, ist das auch dringend nötig.

Am 22. April 2023 hatten sich Arbeitgeber und Gewerkschaften in der vierten Verhandlungsrunde auf den Tarifabschluss für die Beschäftigten von Bund und Kommunen geeinigt. Bereits zwei Wochen später trafen sich in München hochrangige Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltung und Wissenschaft in der Panorama-Lounge des Süddeutschen Verlages, um über das Thema „Vielfalt im öffentlichen Dienst“ zu diskutieren.

Allein die unter dem Dach der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände zusammengeschlossenen Dienstherren beschäftigen bundesweit mehr als 1,46 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, davon gut 288.000 allein in Bayern. Darüber hinaus arbeiten im Freistaat auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene circa 315.000 Beamtinnen und Beamte, Richterinnen und Richter sowie Soldatinnen und Soldaten. Angesichts seiner großen Bedeutung als Arbeitgeber diskutierten auf Einladung des Verlages der Süddeutschen Zeitung die sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensive anderthalb Stunden über Chancen und Herausforderungen der Diversity für die öffentlichen Arbeitgeber in Bayern.

Hannah Wilhelm, Leiterin der Panoramaredaktion der Süddeutschen Zeitung, moderierte den Runde Tisch zur „Vielfalt im öffentlichen Dienst“. Auf den folgenden Seiten leicht gekürzt wiedergegeben ist die angeregte Diskussion über die Entwicklung der Personalsituation und der Vielfalt im Freistaat, seinen Kommunen und öffentlichen Unternehmen. Welche Gruppen müssen bei der Rekrutierung noch stärker in den Fokus rücken? Und wie können Digitalisierung und neue Arbeitsformen dazu beitragen, mehr junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für öffentliche Arbeitgeber zu gewinnen, um den sich auf allen Ebenen abzeichnenden Fachkräftemangel zu verhindern?

1

VIELFALT GESTALTEN

Ein Blick auf die Zahlen macht deutlich, dass es bei der Vielfalt der Belegschaft im öffentlichen Dienst vorwärts geht. Die Frauenquote liegt auf Bundesebene bei 40 Prozent. Aber bei Menschen mit Migrationshintergrund beträgt sie 12 Prozent, was aber nicht deren Bevölkerungsanteil von 28 Prozent entspricht. Frau Dübner-Gee, wie ist die Entwicklung bei der Max-Planck-Gesellschaft?

Kerstin Dübner-Gee – Die Max-Planck-Gesellschaft macht Fortschritte bei der Vielfalt. Wir haben vor zwei Jahren ein umfassendes Leitbild zu Diversity verabschiedet, das es jetzt praktisch umzusetzen gilt. In gleich zwei Dimensionen von Vielfalt – Herkunft und Schwerbehinderung – engagieren wir uns derzeit besonders aktiv. Beispielsweise arbeiten wir gemeinsam mit der Fraunhofer Gesellschaft daran, welche Parameter wissenschaftliche Organisationen ändern müssen, um mehr Schwerbehinderte als Beschäftigte zu gewinnen. Wir erreichen nicht die gesetzliche Vorgabe von fünf Prozent und zahlen daher entsprechende Abgaben. Wenn wir dieses Geld in die richtigen Maßnahmen investieren, können wir die Ausgleichszahlung künftig vermeiden.

Herr Brehm, Sie haben Ihr neues Amt erst vor wenigen Tagen angetreten. Konnten Sie sich bereits einen Überblick verschaffen? Wie weit ist die Stadt Nürnberg beim Thema Vielfalt?

Thorsten Brehm – Ich bin zwar frisch im Amt, verfüge aber über 15 Jahre Erfahrung im Stadtrat und habe in dieser Zeit auch die Personalpolitik eng begleitet. Wir erheben aus Datenschutzgründen nicht jedes Jahr genaue Zahlen zum Zuwanderungshintergrund unserer Mitarbeitenden. Doch wenn ich durch die Gänge des Rathauses gehe und die Einstellungspolitik der vergangenen Jahre betrachte, dann haben wir schon einen deutlichen Schritt nach vorne getan. Es bleibt allerdings noch einiges zu tun, wenn wir unserem Anspruch, mit der Belegschaft ein Abbild der Gesellschaft zu sein, gerecht werden wollen. Vielfalt ist nicht nur eine Stärke, sondern es gilt auch umgekehrt: Wer heute nicht vielfältig ist, hat ein ernst zu nehmendes Problem. Wir hätten sonst weder während der Corona-Pandemie noch nach dem Beginn des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine so gut helfen können. Kommunen benötigen eine Belegschaft, die sprachlich und kulturell möglichst alle Bevölkerungsgruppen erreicht, um den Menschen in Krisenzeiten schnell und unbürokratisch helfen zu können.

Frau Scholl, Sie sind seit Kurzem Kanzlerin der Technischen Hochschule Augsburg. Wie stellt sich die Situation bei Ihnen dar?

Sandra Scholl – Die TH Augsburg ist zwar bereits eine vielfältige, gerechte und integrative Einrichtung, dennoch besteht auch bei uns noch Entwicklungsbedarf. In sichtbaren Gremien wie dem Präsidium können wir zum Beispiel schon eine hohe Frauenquote vorweisen. Da liegen wir bei einem Anteil von 60 Prozent, während es bei DAX-Unternehmen nur circa 21 Prozent sind. Allerdings sollten wir das Thema Vielfalt nicht nur an Quoten festmachen, sondern eine gesamtheitliche Betrachtung anstreben. Die Generationen Y

und Z, die in absehbarer Zeit demografisch den Großteil der Belegschaft ausmachen werden, sind in ihrer Zusammensetzung so vielfältig wie keine zuvor. Wenn wir diese Generationen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen wollen, müssen wir uns als Arbeitgeber entsprechend aufstellen und die aktuellen sowie künftigen Trends adressieren und abbilden. Das ist ein Grund, warum auch wir gerade an einem Vielfaltskonzept arbeiten.

„KOMMUNEN BENÖTIGEN EINE BELEGSCHAFT, DIE SPRACHLICH UND KULTURELL ALLE BEVÖLKERUNGSGRUPPEN ERREICHT.“

Herr Veit, wie gut gelingt es der Stadt Regensburg, ein Abbild der von Ihnen verwalteten Gesellschaft zu sein?

Patrick Veit – In der Verwaltung beschäftigt die Stadt Regensburg mittlerweile mehr als 54 Prozent Frauen, allerdings ist bei der Quote zu berücksichtigen, dass im Beamtenbereich die Männer überwiegen, bei den Teilzeitkräften dagegen der Frauenanteil deutlich höher ist. Zur Vielfalt gehört aber auch die Altersstruktur der Belegschaft. Dabei sind wir nicht die einzigen, die vor dem Problem stehen, dass in den nächsten zehn Jahren viele ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausscheiden werden. Deshalb arbeiten wir daran, vor allem über eine Erhöhung der Ausbildungszahlen verstärkt junge Kräfte zu gewinnen. Immerhin ist das Durch-



Die Corona-Pandemie hat tatsächlich zu einigen sehr positiven und begrüßenswerten Veränderungen geführt, etwa bei der Digitalisierung sowie bei der Förderung von agilen und flexiblen Arbeitsweisen und -formen, betonte Sandra Scholl, Kanzlerin der Technischen Hochschule Augsburg.

schnittsalter unserer Belegschaft seit 2012 von 45,7 auf 44,3 Jahre zurückgegangen. Dennoch ist ein Viertel der Beschäftigten 56 Jahre oder älter. Bei den schwerbehinderten Beschäftigten liegen wir mit fast 7,9 Prozent über der Pflichtquote von fünf Prozent. Viel Potenzial haben wir bei den Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit. Hier legen wir gerade ein Integrationskonzept auf, in dem auch viele konkrete Maßnahmen enthalten sind.

Frau Lang, wie vielfältig ist das Bayerische Staatsministerium der Finanzen und für Heimat bereits aufgestellt?

Nicole Lang – Bei uns sieht es ähnlich aus wie in den bereits geschilderten Organisationen und Kommunen, das heißt wir haben schon einiges erreicht, es gibt aber noch Luft nach oben. Unsere Frauenquote hat sich gerade auch bei Führungspositionen dank vieler weiblicher Nachwuchskräfte deutlich verbessert. Das liegt daran, dass neue Führungsmodelle, wie etwa das Führen in Teilzeit, oder die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, seit der Corona-Pandemie wesentlich stärker akzeptiert und genutzt werden. Es gibt also konkrete Verbesserungen für Frauen, um eine Führungsposition leichter mit familiären Pflichten zu vereinbaren. Losgelöst von der Diskussion um bestimmte Quoten benötigen wir tatsächlich auch mehr Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund oder mit Schwerbehinderung. Deshalb sprechen wir gerade diese beiden Zielgruppen in unseren Personalwerbemaßnahmen gezielter an. Der öffentliche Dienst kann Menschen mit schweren Behinderungen oft viel bessere Arbeitsbedingungen bieten als die Wirtschaft und hat darüber hinaus vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Das ist aber nicht überall bekannt. Je diverser wir aufgestellt sind, desto eher können wir uns den künftigen Herausforderungen stellen, wovon am Ende alle profitieren.

Herr Mickisch, wie sieht es beim Personal der Landeshauptstadt München in puncto Diversität aus? Wo haben Sie eventuell noch Nachholbedarf?

Andreas Mickisch – Es ist für mich elementar wichtig, dass sich die Stadtgesellschaft in der personellen Zusammensetzung der Verwaltung widerspiegelt. Denn nur dann haben wir die Akzeptanz, die wir gerade auch in Krisenzeiten benötigen. Als im vergangenen Jahr nach dem Beginn des Krieges in der Ukraine viele geflüchtete Menschen in Mün-

chen ankamen, hatten wir viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diesen Menschen in ihrer Landessprache helfen konnten. Es ist und bleibt eine Daueraufgabe, das zu erreichen. Insgesamt ist die Landeshauptstadt München auf einem guten Weg. Bei Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit haben wir einen Anteil von 15 Prozent, bei den Nachwuchskräften haben 40 bis 45 Prozent eine Migrationsgeschichte, wie wir aus Umfragen wissen. Im Bereich LGBTQI ist München im vergangenen Jahr von einem Beratungsunternehmen, das Unternehmen im Bereich LGBTQI und Diversity am Arbeitsplatz auf freiwilliger Basis evaluiert, als „Pride Champion“ der höchsten Kategorie ausgezeichnet worden. Bei Frauen in Führungspositionen liegen wir über alle Bereiche hinweg bei 50 Prozent, haben aber noch Verbesserungsbedarf bei den oberen Führungsebenen.

2

VORTEILE UND HERAUSFORDERUNGEN

Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie für Ihre Personalbeschaffung und Bemühungen um Diversität?

Nicole Lang – Das Recruiting war in dieser Zeit deutlich schwieriger, da wir keine Präsenzveranstaltungen wie Berufsinformationstage, Personalmessen oder Schulbesuche im Rahmen unseres Projekts „Schule und Steuer“ durchführen konnten. Wir verzeichnen jetzt zum Glück wieder sehr viel Zulauf zu diesen Veranstaltungen, auch weil die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber die Notwendigkeit des persönlichen Kontakts erkennen und schätzen. Trotzdem bleibt es für uns eine wichtige Aufgabe, bei der Personalwerbung alle Kommunikationskanäle zu unseren

Zielgruppen zu erschließen und die jeweils richtigen für jede Zielgruppe zu nutzen. Rückwirkend betrachtet hat uns die Pandemie eine größere Vielfalt und Akzeptanz bei der Arbeit im Homeoffice gebracht. Das ist für uns ein erheblicher Gewinn, weil wir dadurch nicht nur Frauen, sondern auch den beehrten IT-Fachkräften ganz andere Möglichkeiten bieten können. Sei es die Aufstockung der Arbeitszeit bei den Teilzeitkräften oder die Vergrößerung des Bewerberpools im IT-Bereich durch geringere regionale Gebundenheit.

Andreas Mickisch – Es war schon erstaunlich, wie der zu Beginn der Pandemie entstandene Druck dazu geführt hat, bestimmte Strukturen zu überwinden. Es ist ja ein allgemeines Phänomen, dass der Mensch sich gerne Strukturen schafft. Merkt er dann in einer Krise, dass sie ihm bei der Erreichung seiner Ziele im Weg stehen, dann geht er lieber einen Umweg, anstatt die selbst geschaffenen Strukturen zu ändern. Wenn man der Pandemie etwas Positives abgewinnen möchte, dann die der Not geschuldete Überwindung gewisser Strukturen. Dazu gehören zum Beispiel die wesentlich besseren Möglichkeiten für das digitale Arbeiten sowie mehr Homeoffice. Moderne Arbeitsbedingungen, die zum Leben passen, machen den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber noch attraktiver.

Kerstin Dübner-Gee – Für unsere internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Kindern waren die Auswirkungen der Pandemie besonders negativ. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen konnten sie und ihre Familien keine Netzwerke in Deutschland aufbauen. Von Forschungsprojekten wissen wir, dass diese Zeit bei Wissenschaftlerinnen mit Kindern auch deutlichen Einfluss auf die Anzahl ihrer Publikationen hatte. Wir haben natürlich versucht, diese Familien im Rahmen der rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten so gut es geht zu unterstützen. Aus dieser Erfahrung heraus haben wir die Initiative „Familien-Tandems“ gegründet, bei der wir an den verschiedenen Instituten der Max-Planck-Gesellschaft internationale Familien mit deutschen Familien zusammenbringen wollen, etwa für gegenseitige Einladungen, Rat und Tat sowie gemeinsame Freizeitaktivitäten.

Patrick Veit – Die Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie haben das Recruiting durchaus erschwert. Wir haben dennoch weiter eingestellt und die Bewerbungsgespräche per Video geführt. Am Ende der Pandemie haben wir uns aber dafür entschieden, ganz überwiegend wieder persönliche Gespräche zu führen, um dadurch ein besseres Bild der Bewerberinnen und Bewerber zu erhalten. Unsere

Möglichkeiten, Homeoffice anzubieten, haben sich ebenfalls deutlich verbessert. Wir agieren seitdem auch noch mehr über Social Media, um Menschen zu erreichen. Insgesamt hat uns die Pandemie in verschiedenen Bereichen einen Schub gegeben, so haben wir etwa auch unsere technische Ausstattung deutlich ausgebaut.

Sandra Scholl – Die Corona-Pandemie hat tatsächlich zu einigen sehr positiven und begrüßenswerten Veränderungen geführt, etwa bei der Digitalisierung sowie bei der Förderung von agilen und flexiblen Arbeitsweisen und -formen. Außerdem haben wir uns neue Recruitingkanäle erschlossen, um beispielsweise fehlende Präsenzmessen durch digitale Veranstaltungen zu ersetzen. Auf der anderen Seite stellte sich das Onboarding neuer Mitarbei-

„FÜHREN IN TEILZEIT UND DIE ARBEIT IM HOMEOFFICE WERDEN SEIT DER CORONA-PANDEMIE WESENTLICH STÄRKER AKZEPTIERT UND GENUTZT.“

tender deutlich schwieriger dar, weil sie sich aufgrund der Einschränkungen kaum mit ihren neuen Kolleginnen und Kollegen vernetzen konnten. Hinzu kommt, dass einige Mitarbeitende im Anschluss an die Zeit im Homeoffice Probleme hatten, wieder im Büro zu arbeiten und sozial zu interagieren. Das ist kein Phänomen, das nur Arbeitgeber betrifft, sondern aufgrund der Lockdowns und den damit verbundenen Einschränkungen eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung. Unsere Aufgabe ist es daher, die Arbeit im Büro so attraktiv zu gestalten, dass die Menschen gerne kommen. Die verschiedenen Ansätze von New Work, die aus Arbeitsräumen Begegnungsorten machen, haben während der Pandemie einen deutlichen Schub erhalten. Dennoch ist das Homeoffice ein Benefit, auf den die Mitarbeitenden auch künftig nicht verzichten werden.



Die Nutzung von Social Media ist nicht nur eine Frage der Technik, sondern auch der Kultur. Der öffentliche Dienst müsse sich damit beschäftigen, was die Jüngeren erwarten und über welche Kanäle man sie erreicht, erläuterte Thorsten Brehm, Referent für Finanzen, Personal und IT der Stadt Nürnberg.



Landeshauptstadt
München



**Wir stehen für bunte Teams mit gutem Zusammenhalt.
Fairness, Respekt und Gleichstellung.**

Komm ins #teamstadt münchen.
Mehr Infos findest Du auf
www.muenchen-unser-kindl.de



PRIDE
CHAMPION

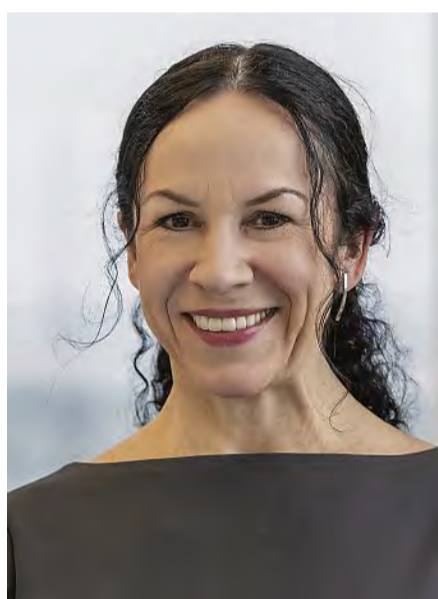


MÜNCHEN
unser Kindl



THORSTEN BREHM

ist seit Mai 2023 Referent für Finanzen, Personal und IT der Stadt Nürnberg, dessen Stadtrat er für die SPD bereits seit 2008 angehört. Brehm studierte Sozialwissenschaften an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und arbeitete anschließend zwei Jahre als wissenschaftlicher Angestellter im Institut für Freie Berufe. 2012 wechselte er zur Bundesagentur für Arbeit, wo er unter anderem im Geschäftsbereich Personal und Organisationsentwicklung der Zentrale arbeitete. Von 2018 bis 2023 war Brehm in leitender Funktion bei der Fränkischen Verlagsanstalt und Buchdruckerei.



KERSTIN DÜBNER-GEE

ist seit März 2018 Leiterin der Abteilung Personalentwicklung & Chancen in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft (MPG). Zuvor war sie unter anderem Leiterin des Munich Dual Career Office und Koordinatorin des Zukunftskonzepts Exzellenzinitiative der Technischen Universität München. Zuletzt verantwortete sie das Geschäftsfeld Interne Angebote der Fraunhofer Academy. Seit 2021 ist sie Mitglied im Vorstand der German Scholars Organization.



DR. NICOLE LANG

ist seit Mai 2018 Leiterin der Abteilung II „Recht des öffentlichen Dienstes und Personalverwaltung“ im Staatsministerium der Finanzen und für Heimat. Nach dem Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Regensburg begann sie 1999 ihre Karriere beim Staatsministerium der Finanzen. 2007 wurde sie Büroleiterin des Staatsministers, 2011 Referatsleiterin für „Besoldung und Stellenpläne“.



Seit dem Ende der Pandemie werden überwiegend wieder persönliche Gespräche mit den Bewerberinnen und Bewerbern geführt, um ein besseres Bild der Personen zu erhalten, erläuterte Dr. Patrick Veit, berufsmäßiger Stadtrat und Leiter des Personal- und Verwaltungsreferats der Stadt Regensburg.

Herr Mickisch, wie groß ist der Wunsch der Beschäftigten, auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten zu können?

Andreas Mickisch – Wir haben dazu unsere Mitarbeitenden befragt. Demzufolge würden 85 Prozent auch künftig gerne im Homeoffice arbeiten. Die Zusatzfrage, ob diese Beschäftigten ausschließlich im Homeoffice tätig sein wollen, fand dagegen keine Mehrheit. Die meisten bevorzugten eine Aufteilung von drei Tagen zu Hause und zwei Tagen im Büro. In der IT ist die Quote deutlich höher, dort arbeiten die Beschäftigten wann immer es geht im Homeoffice. Weil es wenig sinnvoll ist, leere Räume zu finanzieren, muss man über die Neugestaltung von Büros nachdenken. Insgesamt kommen die Leute schon gerne für zwei Tage ins Büro, auch, um die sozialen Kontakte zu pflegen.

Kerstin Dübner-Gee – Bei uns sieht das Verhältnis ähnlich aus, das heißt die Beschäftigten können basierend auf unserer Betriebsvereinbarung 60 Prozent der Zeit im Homeoffice und 40 Prozent im Büro verbringen. Neue Mitarbeitende sind natürlich zu Beginn deutlich häufiger anwesend, um das Onboarding erfolgreich werden zu lassen. Es ist auch eine Frage der Organisation oder des Unternehmens. In der Generalverwaltung der MPG lässt sich die Arbeit leichter ins Homeoffice verlagern als in Forschungseinrichtungen, in denen man auf Labore und Instrumente angewiesen ist. Deshalb können wir die Regularien, die wir in der Generalverwaltung haben, auch nicht 1:1 an die Forschungsinstitute weitergeben.

„NEUE MITARBEITENDE SIND NATÜRLICH ZU BEGINN DEUTLICH HÄUFIGER ANWESEND, UM DAS ONBOARDING ERFOLGREICH WERDEN ZU LASSEN.“

Thorsten Brehm – Von den qualitativen Rückmeldungen her sieht die Situation bei uns so ähnlich aus wie in München. Man muss auch bedenken, dass man sich vor der Pandemie als Arbeitgeber noch von der Konkurrenz abheben konnte, wenn man die Tätigkeit im Homeoffice ermöglichte. Heute ist das Teil der Basisausstattung, um im Wettbewerb um Fachkräfte überhaupt mithalten zu können. Da hat sich in kürzester Zeit ein enormer Wandel vollzogen. Wir haben nicht nur bei der Digitalisierung den Turbo eingeschaltet, sondern auch im Bereich Social Media enorm dazugelernt. Es ist ja nicht nur eine Frage der Technik, sondern auch der Kultur, sich damit zu beschäftigen, was die Jüngeren erwarten und über welche Kanäle ich sie erreiche. Wenn ich dabei auf Facebook und Instagram verweise, bekomme ich zu hören, dass dort nur noch deren Eltern unterwegs sind. Jüngere Menschen nutzen überwiegend andere Plattformen wie TikTok und Snapchat. Deshalb müssen wir unsere Recruiting-Teams auch in dieser Hinsicht altersdivers besetzen, um alle Zielgruppen zu erreichen.

Sehen Sie noch weitere Vorzüge von Vielfalt und gibt es auch Probleme, die damit einhergehen? Wenn ja, wie gehen Sie damit um?

Andreas Mickisch – Bei der Zusammensetzung von interkulturellen Teams kommt es darauf an, dass alle über die entsprechende Kompetenz verfügen, damit umzugehen. Sonst kann es leicht zu Missverständnissen kommen. Es gibt da mit Sicherheit Herausforderungen, etwa in der Verwaltung. Im kommunalen Außendienst ist die sprachliche Vielfalt dagegen ein echter Gewinn, vor allem bei Einsätzen rund um den Hauptbahnhof. Man darf aber auch den Altersunter-

schied nicht außer Acht lassen, der die Zusammenarbeit genauso erschweren kann. Ich merke es ja selbst in den Gesprächen mit jüngeren und älteren Kolleginnen und Kollegen. Die 20-Jährigen haben heute eine ganz andere Erwartungshaltung und Einstellung zu Leben und Arbeit als die 50-Jährigen. Da müssen wir alle Altersgruppen für die Generationenunterschiede sensibilisieren. Gerade der Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt ist spannend. Bei Vorstellungsgesprächen mit 16- oder 17-jährigen Bewerbern wird deutlich, dass sie zum Teil Schwierigkeiten haben, sich selbst angemessen zu präsentieren. Das ist nicht überraschend, wenn man bedenkt, dass sie aufgrund von Schulschließungen vielleicht kein einziges Referat gehalten haben, um das methodisch zu lernen. Die jungen Menschen haben durchaus Potenzial, sie benötigen allerdings in der Ausbildungsphase eine andere Betreuung als früher.

Patrick Veit – Bei den vielfältigen Teams sehe ich das vernetzte Denken als einen weiteren Vorteil. Ferner ist die sprachli-

che Flexibilität bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben positiv. Innerhalb der Organisation ist Vielfalt aber ganz besonders auch eine Führungsaufgabe. Generell ist es dabei wichtig, dass die Führungskräfte geschult werden. Das gilt speziell mit Blick auf die hybride Führung. Wenn nicht mehr alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einheit an einem Ort arbeiten, sondern teilweise im Homeoffice tätig sind, ist es schwieriger, den Teamzusammenhalt und die Bindung an den Arbeitgeber sicherzustellen. Hier gilt es, Mittel und Wege zu finden, um zu guten Ergebnissen zu kommen.

Kerstin Dübner-Gee – Eine weitere Aufgabe für Organisationen besteht darin, diese Vielfalt auch bei den Führungskräften zu erreichen und unbewusste Voreingenommenheiten zu überwinden, die möglicherweise dafür sorgen, dass mehr Wissenschaftlern Dauerstellen angeboten werden als Wissenschaftlerinnen. Deshalb versuchen wir, beispielsweise mit Trainings in allen Diversity-Dimensionen sowie einem übergreifenden Monitoring, besser zu werden. Den Führungskräften, die Personal einstellen, kommt hier auch eine elementare Rolle zu. Es muss sehr stark um die Steigerung des Bewusstseins von Benachteiligungseffekten gehen. Deshalb ist Führung ein zentrales Thema für die Gestaltung von Vielfalt in Organisationen.

Sandra Scholt – Mit Bezug auf Vielfalt würde ich nicht von Nachteilen sprechen, sondern von Herausforderungen, für die wir Antworten und Lösungen finden müssen. Denn die Vorteile vielfältiger Teams bei Entscheidungsfindung und Erschließung neuer Märkte, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind hinlänglich belegt. Hochschulen sind per se international und meist auch mit Blick auf andere Aspekte diversiver aufgestellt. Das sieht in der Verwaltung anders aus und mag dort Probleme mit sich bringen. Bei Hochschulen ist Diversität jedoch Teil der DNA.

Thorsten Brehm – Ich bin der festen Überzeugung, dass die Problemlösungskompetenz in diversen Teams größer ist. Allerdings fällt das nicht einfach so vom Himmel, sondern dazu müssen Führungskräfte einen aktiven Beitrag leisten. Gerade in diversen Teams müssen gemeinsame Regeln ausgehandelt werden. Wir werden mit einer neuen Generation konfrontiert, die andere Wertvorstellungen mitbringt und deutlich flexibler und hierarchieärmer arbeiten möchte. Es gibt aber auch viele Kollegen, die unsere klassischen Strukturen sehr schätzen und beibehalten möchten. Sichtbar wird dieser Unterschied auch in den neuen Bürokonzepten, die für die einen ein Must-have sind, bei den anderen dagegen keine Vorfreude auslösen. Da kommt auf Führungskräfte und Personalverantwortliche in den nächsten Jahren einiges an Arbeit zu, um hier zu vermitteln und alle mitzunehmen.



Moderiert wurde der Runde Tisch zum Thema „Vielfalt im öffentlichen Dienst“ von Hannah Wilhelm (li.), Leiterin der Panoramaredaktion der Süddeutschen Zeitung. Angesichts der vielfältigen Herausforderungen bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde angeregt diskutiert.



Den Führungskräften, die Personal einstellen, kommt zur Erreichung von Vielfalt in Organisationen eine elementare Rolle zu, betonte Kerstin Dübner-Gee, Leiterin der Abteilung Personalentwicklung & Chancen in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft.



3

JUNGE MENSCHEN ÜBERZEUGEN

Frau Lang, Sie haben bereits berichtet, einiges zu tun, um mehr Diversität zu erreichen. Welche Methoden haben sich denn als besonders erfolgreich erwiesen?

Nicole Lang – Unsere Maßnahmen zur Gewinnung von Menschen mit Behinderung als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verzeichnen Erfolg. Die geforderte Quote von fünf Prozent haben wir zwar schon vorher übererfüllt, aber aufgrund des Generationenwechsels in der Belegschaft leider mit sinkender Tendenz. Das ist ein statistischer Effekt, weil die Zahl der Schwerbehinderten bei den älteren Jahrgängen einfach größer ist als bei den Jüngeren, die wir jetzt vermehrt einstellen. Wir berichten dem Bayerischen Landtag jedes Jahr über die Personalentwicklung im Freistaat und führen neuerdings auch Best-Practice-Beispiele auf. So werden in unserem letzten Bericht unter anderem die Ausbildung eines Anwärters mit einer Autismus-Spektrum-Störung in der Steuerverwaltung und die Beschäftigung von Menschen mit Hörbehinderung in der Vermessungsverwaltung mittels Unterstützung durch einen Kommunikationsdienst für simultanes Dolmetschen in Gebärdensprache dargestellt.



Ein Vorteil von Vielfalt besteht darin, dass langjährig erworbene Fachkompetenz auf jugendliche Digital- und Medienkompetenz trifft. Das könne dabei helfen, eine bürgerfreundliche Sprache zu entwickeln, erklärte Dr. Nicole Lang, Abteilungsleiterin im Staatsministerium der Finanzen und für Heimat.



ANDREAS MICKISCH

ist seit Juli 2022 Personal- und Organisationsreferent der Landeshauptstadt München. Der 1972 in München geborene Jurist und Verwaltungsexperte arbeitet seit 2001 für die Landeshauptstadt. Erfahrung sammelte er im Baureferat, im Personal- und Organisationsreferat und in der Stadtkämmerei sowie als stellvertretender Büroleiter bei Oberbürgermeister Christian Ude und als Büroleiter bei Oberbürgermeister Dieter Reiter. Von September 2017 bis Juni 2022 war er stellvertretender Kreisverwaltungsreferent.



Der öffentliche Dienst müsse beim Personalmarketing sowohl die Vielfalt an Menschen, die bei ihm arbeiten, als auch die große Bandbreite an Aufgaben, die er bietet, noch viel stärker in den Vordergrund rücken, erläuterte Andreas Mickisch, Personal- und Organisationsreferent der Landeshauptstadt München.

Patrick Veit – Es geht allgemein um einen Dreiklang aus Einkommen, Work-Life-Balance und intrinsischer Motivation. Natürlich muss die Bezahlung stimmen, das heißt, in manchen Bereichen muss man im Rahmen der Möglichkeiten mit Zulagen und anderen Benefits agieren. Die Work-Life-Balance muss sichergestellt werden, denn hiernach erkundigen sich Bewerberinnen und Bewerber mittlerweile oft als erstes. So wird gefragt, ob man vier Tage im Homeoffice oder in Teilzeit arbeiten kann – solche Möglichkeiten muss es dann einfach geben. Der dritte Faktor, um Personal zu gewinnen, ist die intrinsische Motivation. Hier kann der öffentliche Dienst mit der Sinnhaftigkeit seiner Aufgaben sehr gut werben. Speziell auf die Vielfalt bezogen sind Ansatzpunkte, Deutschkurse für Beschäftigte anzubieten, Spielräume bei ausländischen Berufsabschlüssen zu nutzen und ein städtisches Monitoring zu betreiben, um nur einiges zu nennen.

Nicole Lang – Ein Vorteil von Vielfalt, um darauf noch einmal zurückzukommen, besteht darin, dass beispielsweise langjährig erworbene Fachkompetenz auf jugendliche Digital- und Medienkompetenz trifft. Das kann etwa dabei helfen, eine einfache und bürgerfreundliche Sprache zu entwickeln. Es fällt den Expertinnen und Experten oft schwer, in klaren Worten für ihren Bereich zu werben, weil sie die Fachsprache als Ausdruck ihrer Kompetenz verstehen. Junge Kolleginnen und Kollegen muss ich nicht davon überzeugen, gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern oder jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern verständlicher zu kommunizieren. Hier können altersgemischte Teams viel erreichen. **Andreas Mickisch** – Das setzt aber voraus, dass sie sich gegenseitig zuhören und sich die Älteren auch mal von den Jüng-

ren etwas sagen lassen. Was wir beim Personalmarketing noch viel stärker in den Vordergrund rücken müssen, ist nicht nur die Vielfalt an Menschen, die bei uns arbeiten, sondern die große Bandbreite an Aufgaben, die wir bieten können. Aus diesem Grund haben wir vor wenigen Monaten ein Corporate-Influencer-Programm gestartet, das sich vielversprechend entwickelt. Dafür haben wir Beschäftigte der Landeshauptstadt München gefragt, ob sie für die Stadt als

**„DIGITALES ARBEITEN
UND MEHR HOMEOFFICE
TRAGEN ZU EINER DEUTLICH
HÖHEREN ATTRAKTIVITÄT DER ARBEIT IM
ÖFFENTLICHEN DIENST
BEI.“**

Arbeitgeberin werben möchten. Dann haben wir sie entsprechend geschult, und seitdem berichten sie über Social Media regelmäßig von ihrem Arbeitsalltag, ihren Aufgaben, Projekten und Erlebnissen. Damit sprechen wir automatisch die richtige Sprache, erreichen die gleichaltrigen Zielgruppen und erhalten die beste Werbung, um junge Leute zu gewinnen. Die sehen nämlich auf diese Weise, dass in Mün-

chen, Nürnberg oder beim Freistaat die Menschen arbeiten, mit denen sie sich auch sonst treffen. Das hilft dabei, das in Teilen immer noch vorhandene Imageproblem des öffentlichen Dienstes zu überwinden.

Thorsten Brehm – Wir müssen allerdings darauf achten, authentisch zu bleiben. Wenn die gelebte Arbeitsrealität nicht zu den Bildern in unseren Werbeauftritten passt, ist die Fallhöhe für Enttäuschungen hinterher umso größer.

Sandra Scholl – Der öffentliche Dienst könnte durchaus vom Generationenwandel profitieren, denn wir bieten vieles von dem, was junge Menschen suchen. Karriere und Gehalt standen früher mehr im Vordergrund, heute sind es dagegen Themen wie sinnstiftende Aufgaben und Wert-

Bayerisches Staatsministerium
der Finanzen und für Heimat



STARKES TEAM FÜR STARKE FINANZEN

Auf der Suche nach einer krisenfesten, familienfreundlichen und verantwortungsvollen Tätigkeit? Die **Bayerische Finanzverwaltung** legt das Fundament für einen modernen, vielfältigen und sicheren Freistaat – für alle Bürgerinnen und Bürger. Werden Sie Teil davon!

Nähere Informationen online unter www.stmfh.bayern.de/karriere



SANDRA SCHOLL

Ist seit März 2023 Kanzlerin der Technischen Hochschule Augsburg und steht damit der Hochschulverwaltung vor. Sie studierte Politische Wissenschaft, Neuere Geschichte und Völkerrecht sowie Rechtswissenschaften an der Universität Bonn. Anschließend war sie dort in verschiedenen Positionen tätig, seit Mai 2011 als Führungskraft. Sie leitete unter anderem die Abteilung Europäische & Internationale Netzwerke und war ab 2014 auch stellv. Leiterin des Dezernats Internationales, ehe sie 2018 zur Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB) wechselte und dort bis Februar 2023 die Abteilung Personal Organisation & Recht leitete sowie als stellv. Bereichsleiterin Finanzen & Personal tätig war.



Gemeinwohlorientierung vor Profit – das Sinn- und Wertegetriebene der Arbeit im öffentlichen Dienst sei etwas, mit dem man vor allem die Angehörigen der Generationen Y und Z in Bewerbungsgesprächen überzeugen kann, waren sich Sandra Scholl, Thorsten Brehm und Kerstin Dübner-Gee (v.l.n.r.) einig.

schätzung. Eine nicht wertschätzende Unternehmenskultur ist mittlerweile ein Hauptkündigungsgrund. Neben Führungsverhalten, Gestaltungsspielraum und Work-Life-Balance achten jüngere Bewerberinnen und Bewerber darauf, ob sich der Arbeitgeber für Diversität, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und ethische Praktiken einsetzt. Da sind öffentliche Arbeitgeber oft im Vorteil gegenüber der Wirtschaft, weshalb ich für die Zukunft durchaus optimistisch bin.

Patrick Veit – Wichtig ist, dass wir auf die Bewerberinnen und Bewerber zugehen, unabhängig davon, welcher Generation sie angehören. Wir müssen die Komfortzone verlassen, denn die Zeit, in der wir aus Hunderten von Bewerbungen auswählen konnten, ist größtenteils vorbei. Deshalb sollten wir nicht nur die bereits genannten Dinge umsetzen, sondern vor allem ein professionelles Recruiting betreiben. Gerade wenn man da zu langsam ist, entscheiden sich Bewerberinnen und Bewerber vielleicht für jemand anderen.

„DER ÖFFENTLICHE DIENST KÖNNTE DURCHAUS VOM GENERATIONENWANDEL PROFITIEREN, DENN WIR BIETEN VIELES VON DEM, WAS JUNGE MENSCHEN SUCHEN.“

Der Generation Z sagt man nach, besonders großen Wert auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu legen. Frau Dübner-Gee, was fällt Ihnen bei jüngeren Bewerbern noch an Unterschieden auf?

Kerstin Dübner-Gee – Das Sinn- und Wertegetriebene unserer Arbeit ist sicher ein großer Unterschied. Dass die Max-Planck-Gesellschaft als Nobelpreisschmiede gilt, stellt für Arbeitnehmende auf allen Karrierestufen natürlich einen Anreiz dar. In spezifischen wissenschaftsstützenden Bereichen, wie etwa in der IT, haben wir dennoch größte Herausforderungen. Wir müssen künftig deutlich intensiver und kreativer über Anreize und Arbeitsbedingungen nachdenken. Das wird für uns kein bequemer Weg, zum Beispiel beim Thema geteilte Führung, die ich gerade in einem Referat bei uns verankert habe. Das ist für die Organisation mit mehr Aufwand verbunden, aber wenn wir Extrameilen wie diese für unsere Mitarbeitenden nicht gehen, sind wir immer weniger wettbewerbsfähig. Bei den Jüngeren fällt auf, dass sie sich immer weniger für Führungspositionen interessieren, weil für sie andere Themen wichtiger sind. Da stellt sich für uns schon die Frage, wie wir in dieser Generation Hochleistung fördern können. Mit alten Werten kommt man da nicht weiter, weshalb wir neue Lösungen entwickeln müssen.

Thorsten Brehm – Neben den bereits genannten Themenfeldern wie Sicherheit und Vielfalt der Aufgaben haben wir die Gemeinwohlorientierung hervor. Wer sich für die Mobili-

tätswende, mehr Klimaschutz oder gesellschaftlichen Zusammenhalt einsetzen möchte, ist bei uns an der richtigen Adresse. Fachkräfte zu sichern und neue zu gewinnen ist eine Kernaufgabe des Personalmanagements. Man muss sich an dieser Stelle aber auch ehrlich machen. Öffentliche Arbeitgeber und die Privatwirtschaft fischen alle in einem kleiner werdenden Teich von geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern. Wir haben auch nichts davon, wenn wir beispielsweise den freien Trägern Erzieherinnen und Erzieher für unsere städtischen Einrichtungen abwerben. Dann habe ich zwar als Stadt die Stelle besetzt, aber das Problem ist nur verlagert. In den Bereichen, wo es möglich ist, müssen wir noch mehr in Prozessvereinfachung und Digitalisierung investieren. Nicht um Geld zu sparen, sondern um die Arbeitsbelastung unseres Personals zu reduzieren. Es muss sich bei uns niemand Sorgen machen, wegrationalisiert zu werden. Denn die Arbeit geht uns mit Sicherheit nicht aus. Bei den Fachkräften bin ich mir da nicht mehr sicher.

Sandra Scholl – Mit der häufig als Argument für den öffentlichen Dienst genannten Sicherheit werbe, ich ehrlich gesagt, ungern. Natürlich ist Arbeitsplatzsicherheit im Kontext der Arbeitgeberattraktivität ein gutes Argument. Zumindest für gestaltende Stellen suche ich jedoch eher Leute mit einer Startup-Mentalität und einer Persönlichkeit, die weniger sicherheitsorientiert ist. Mir ist aber selbstverständlich klar, dass das kein Widerspruch sein muss, denn ich bin ja selbst Beamtin, aber dennoch gehe ich kreativ und innovativ an Aufgaben heran.

Nicole Lang – Um jüngere Menschen zu gewinnen, müssen wir noch stärker betonen, dass wir wirklich ein sehr breites Spektrum an Aufgaben anbieten. Die Erwerbsbiografien werden künftig auch anders aussehen als noch bei uns. Dass jemand seine Ausbildung beim Freistaat macht oder nach dem Studium zum Freistaat kommt und dann sein Leben lang für uns arbeitet, wird für junge Leute nicht mehr so selbstverständlich sein wie heute. Wir honorieren aber auch die berufliche Erfahrung, die Quereinsteiger und Rückkehrer in den öffentlichen Dienst mitbringen. Aufgrund der Auswahlkriterien Leistung, Eignung und Befähigung bieten wir mit Blick auf Vielfalt einen diskriminierungsfreien Zugang sowie Aufstiegs- und Wechselmöglichkeiten. Die Vorstellung mancher Jüngerer, wonach man im öffentlichen Dienst 40 Jahre lang dieselbe Tätigkeit ausübt, hat mit der Praxis nichts zu tun.

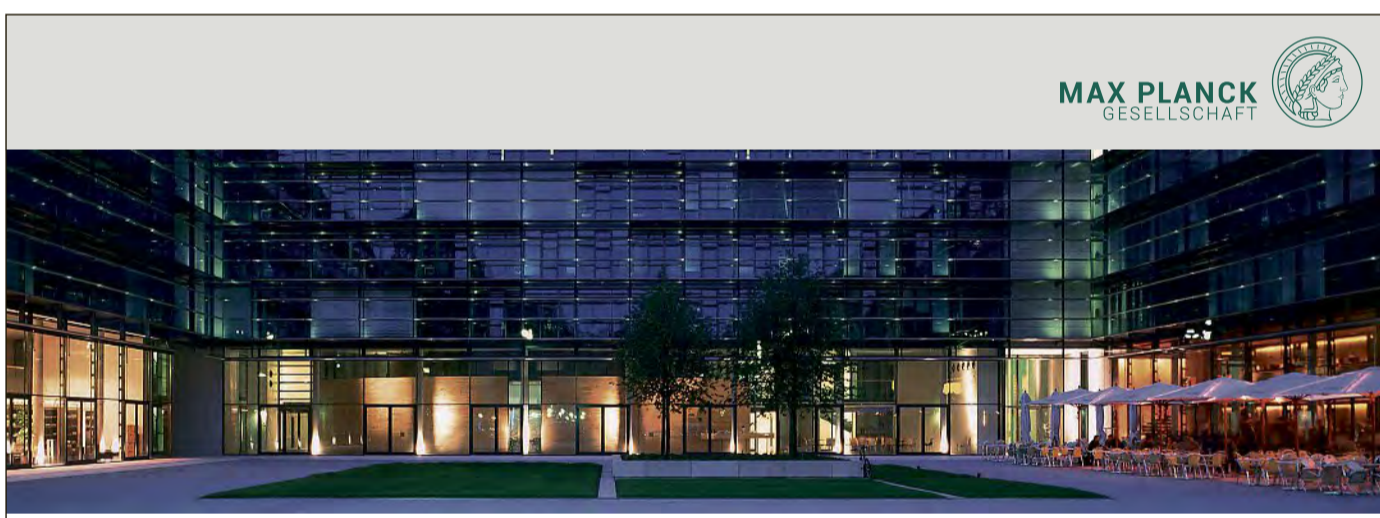
Kerstin Dübner-Gee – Bei allen Bemühungen dürfen wir auch nicht aus dem Blick verlieren, was die Organisation benötigt. Wir diskutieren intern schon, ob Wohnungs- und Arbeitsort übereinstimmen müssen. In manchen Bereichen wie der IT geht das leicht, in anderen dagegen weniger.

4

WAS DIE ZUKUNFT BRINGEN SOLL

Angenommen, wir sehen uns in einem Jahr wieder: Was möchten Sie bis dahin in Bezug auf Personal und Vielfalt erreicht haben?

Kerstin Dübner-Gee – Nicht nur ich, sondern wir alle müssen über dieses eine Jahr hinaus mehr erreichen, weil sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt extrem verschärfen wird. Da geht es auch um die Frage, wen man in zwei Jahren noch mit einem höheren Gehalt rekrutieren können. Ohne zu negativ klingen zu wollen, werden wir uns da auf einiges gefasst machen müssen. Selbst bei größten Bemühungen droht die Gefahr, dass wir Labore aufgrund von fehlendem Personal schließen müssen. Wenn wir niemanden für die



Die Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (MPG) ist eine von Bund und Ländern finanzierte Selbstverwaltungsorganisation der Wissenschaft. Sie betreibt in gegenwärtig 85 Instituten und Forschungsstellen im In- und Ausland Grundlagenforschung auf natur- und geisteswissenschaftlichen Gebieten und ist damit eine der international führenden Forschungseinrichtungen mit zahlreichen Nobelpreisträger*innen in ihren Reihen.

Werden Sie Teil von Deutschlands renommiertester Forschungsorganisation!

Die Generalverwaltung in München sucht im Referat „Rechnungswesen, Buchhaltung, Jahresabschluss“ in der **Abteilung Finanzen** ab sofort eine*

Anlagenbuchhalter*in in Teilzeit (50 %)
(Kennziffer 49/23)

Die Abteilung Finanzen erstellt den Jahresabschluss der MPG, begleitet die Abschlussprüfung und bereitet die satzungsmäßigen jahresabschlussbezogenen Gremienprozesse vor.

Für die **Abteilung Zentrale Dienste** suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt in Teilzeit (31,5 Stunden / Woche) eine*

Mitarbeiter*in für das Service-Team Innerer Dienst
(Kennziffer 60/23)

Ihr Aufgabenbereich umfasst u. a. die Bearbeitung der Ein- und Ausgangspost, Botengänge in den Verwaltungsgebäuden, allgemeine Bürotätigkeiten und die Übernahme der Abwesenheits- und Urlaubsvertretung des Leiters des Inneren Dienstes für den Bereich Post- und Kopierstelle. Sie arbeiten im Team Innerer Dienst mit derzeit sechs Mitarbeiter*innen in den Bereichen Registratur, Post-, Fahr- und Botendienste sowie Kopierstelle zusammen.

Für die **Abteilung Informations- und Kommunikationstechnologie** suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine*

IT-Experten*in für das SAP-basierte Arbeitssicherheitsystem der Max-Planck-Gesellschaft
(Kennziffer 63/23)

Das Angebot richtet sich insbesondere auch an Wissenschaftler*innen und Ingenieure*innen, die sich beruflich in den IT-Bereich entwickeln möchten.

Das bieten wir Ihnen

Im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses gewähren wir eine Vergütung nach TVöD (Bund) sowie verschiedene Sozialleistungen. Ihr Arbeitsplatz liegt in der Stadtmitte Münchens und ist gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen. In der Nähe des Dienstgebäudes sind Betreuungsmöglichkeiten für Kinder im Alter von sechs Monaten bis drei Jahren vorhanden.

Was Sie von uns erwarten können

- Wir unterstützen Sie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeitmodellen
- Wir fördern Ihre persönliche Entwicklung durch vielfältige individuelle Weiterbildungsmaßnahmen und bieten Ihnen ein umfangreiches Angebot zur Gesundheitsförderung sowie eine betriebliche Altersvorsorge
- Wir bieten vergünstigte Jobtickets zur Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs
- Wir bieten die Möglichkeit des mobilen Arbeitens

Die Max-Planck-Gesellschaft hat sich zum Ziel gesetzt, mehr schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Bewerbungen Schwerbehinderter sind ausdrücklich erwünscht.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre vollständige **Onlinebewerbung** unter www.mpg.de/karriere/gv.

MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT
zur Förderung der Wissenschaften e.V.
Generalverwaltung München
Abteilung Personal und Personalrecht
www.mpg.de



Aufgrund der Auswahlkriterien Leistung, Eignung und Befähigung bietet der öffentliche Dienst mit Blick auf Vielfalt einen diskriminierungsfreien Zugang sowie Aufstiegs- und Wechselmöglichkeiten, betonten Dr. Nicole Lang und Dr. Patrick Veit als Argument für die Arbeit beim Freistaat und seinen Kommunen.



Der öffentliche Dienst ist auf mehr Vielfalt in der Belegschaft angewiesen, weil sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt extrem verschärfen wird. Da gehe es unter anderem um die Frage, wen man in zwei Jahren noch mit einem höheren Gehalt wird rekrutieren können, betonte Kerstin Dübner-Gee.



Die Angebote bei Vergütung, mobilem Arbeiten, Teilzeit und Arbeitsbedingungen, die zum Leben passen, seien nicht nur in der Landeshauptstadt München durchaus attraktiv. Sie seien nur nicht überall bekannt, sagte Andreas Mickisch. Das zu ändern sei eine wichtige Aufgabe.

Kinderbetreuung in unseren Einrichtungen finden, wirkt sich das ebenfalls negativ auf unsere Rekrutierung aus. Diese Probleme haben wir zum Teil schon jetzt, und sie werden sich nicht lösen, wenn wir nicht in die Gänge kommen.

Thorsten Brehm – Erfolgreiches Recruiting beginnt mit der Wahrnehmbarkeit der Stadt Nürnberg als Arbeitgeberin.

Daher betrachte ich es als meine persönliche Aufgabe, an vielen Stellen in der Stadtgesellschaft Präsenz zu zeigen. Ein konkretes Beispiel, das noch mehr Aufmerksamkeit benötigen könnte, wären Migrantenkreise, um dort die Stadt als mögliche Arbeitgeberin noch bekannter zu machen. Das sollte in den nächsten Jahren die bisherigen Schwerpunkte unserer Arbeit ergänzen. Wir werden dafür auch mehr Multiplikatoren einsetzen, das heißt Kollegen, die gemeinsam im Team und mit mir um neue Mitarbeiter werben.

Sandra Scholl – Mein Ziel ist es, das Profil der Technischen Hochschule Augsburg in Sachen Diversität weiter zu schärfen. Dazu gehört auch, unsere Recruiting- und Employer Branding-Strategie weiterzuentwickeln. Wir sind erst seit März eine „Technische“ Hochschule und befinden uns ohnehin mitten in einem Rebranding-Prozess. Mit Blick auf die Personalentwicklung müssen wir analysieren, welche unserer bisherigen Maßnahmen erfolgreich sind und daher fortgeführt werden, auf welche wir vielleicht künftig verzichten können und wo wir neue Ansätze entwickeln müssen. Ich bin mir sicher, dass es nicht auf die Masse an Maßnahmen, sondern deren Qualität ankommt. Auf diese Weise möchte ich im nächsten Jahr weitere Fortschritte erzielen.

Patrick Veit – Vielfalt sollte selbstverständlich und gelebte Praxis sein. Was das Personal insgesamt betrifft, geht es darum, die Stadt Regensburg als den attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, der wir sind. Weiterhin müssen wir das Recruiting stetig verbessern und die Arbeitsbedingungen durch vielfältige Angebote so gestalten, dass wir bei der Personalgewinnung und -bindung gleichermaßen punkten können.

Nicole Lang – Was das Thema Mitarbeitergewinnung betrifft, möchte ich in einem Jahr bei den zielgruppenspezifischen Maßnahmen weitergekommen sein. Das bringt uns auch bei der Vielfalt voran. Angesichts des bevorstehenden Generationenwandels und der altersgemischten Teams

„WIR MÜSSEN DIE ARBEITSBEDINGUNGEN SO GESTALTEN, DASS WIR BEI DER PERSONALGEWINNUNG UND -BINDUNG GLEICHERMASSEN PUNKTEN KÖNNEN.“

möchte ich die Bedingungen so gestalten, dass wir beim Thema Teilzeit eine Trendumkehr erreichen. Die Zahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte wird immer geringer, und diejenigen, die in Teilzeit arbeiten, tendieren zu geringeren Arbeitszeiten. Durch attraktive Teilzeitmodelle und Führung in Teilzeit möchte ich erreichen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeitszeit in Teilzeit wieder aufstocken. Wenn Teilzeitstellen zu drei Vierteln anstatt zur Hälfte besetzt werden können, hilft das genauso weiter wie eine Neueinstellung. Da liegt aus meiner Sicht noch Potenzial, das wir erschließen können. Dafür müssen wir auf die Bedürfnisse der bereits bei uns tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Leistung für und ihre Bindung an den Freistaat Bayern bereits bewiesen haben, noch besser eingehen.

Andreas Mickisch – Wir haben heute Mittag einige Dienstjubiläen gefeiert, und da waren tatsächlich zwei Mitarbeiter dabei, die seit 50 Jahren für uns tätig sind. Die anderen sind seit 25 oder 40 Jahren bei uns. Ich vermute, dass wir so etwas in Zukunft nicht mehr so häufig erleben werden. Deshalb will ich im kommenden Jahr daran arbeiten, unsere Vielfalt als Arbeitgeberin hinsichtlich des Personals und der Aufgaben in allen Bevölkerungsgruppen noch sichtbarer zu machen. Da sind wir wieder beim Thema Marketing. Unsere Angebote bei Vergütung, mobilem Arbeiten, Teilzeit und Arbeitsbedingungen, die zum Leben passen, sind durchaus attraktiv. Zudem erstatten wir unseren Beschäftigten das Deutschlandticket-Job in voller Höhe. Aber es gibt natürlich noch weitere Möglichkeiten, und daran arbeiten wir.

JACOB NEUHAUSER



DR. PATRICK VEIT

ist seit März 2021 berufsmäßiger Stadtrat und Leiter des Personal- und Verwaltungsreferats der Stadt Regensburg. Nach dem zweiten juristischen Staatsexamen arbeitete er ab 2000 als Rechtsanwalt und Verbandsjurist in München. Von 2008 bis 2010 war Dr. Veit als Referatsleiter und Referent einer Behörde in Berlin tätig. Im November 2010 wechselte er zur Stadt Regensburg, wo er im November 2014 die Leitung des Amtes für öffentliche Ordnung und Straßenverkehr übernahm.

REGENSBURG



Mit uns die Zukunft gestalten!

Stadt Regensburg

■ sinnvoll ■ vielfältig ■ sicher

Werden auch Sie Teil unseres Teams!

Erfahren Sie mehr über unsere Stellenangebote unter www.regensburg.de/jobs.

Direkteinstieg
Ausbildung
Studium
Praktikum



IMPRESSUM

Eine Sonderveröffentlichung in der Süddeutsche Zeitung GmbH
Hultschiner Straße 8
81677 München

GESCHÄFTSFÜHRER
Dr. Karl Ulrich und Dr. Christian Wegner
Telefon 089 / 2183-0

Sitz der Gesellschaft
München

REGISTERGERICHT
Amtsgericht München HRB 73315

REDAKTION
Karen Engelhardt und Jacob Neuhauser

ANZEIGEN
Benjamin Czesch (verantwortlich)

OBJEKTLAUFUNG
Christine Tolksdorf
(verantwortlich für den Inhalt,
Anschrift wie Verlag)

GESTALTUNG
Klaus Dieter Krön

FOTOS RUNDER TISCH
The Point of View Photography

HERRSCHAFTSWISSEN IST SO WAS VON GESTERN

Je vielfältiger die Belegschaft, desto wichtiger ist der Austausch von Wissen. Diese Haltung lässt sich auf jeder Behördenebene mit verblüffend einfachen Methoden einüben. Wer weiterliest, weiß schneller mehr.

Wer könnte das wissen? Wen sollten wir fragen? Wer hat das schon mal gemacht? Anstatt sich tagelang an einer Fragestellung oder Aufgabe festzubeißen, nur weil man sie unbedingt alleine lösen will, könnte man einfach auf den Fluren herumfragen. Unter Garantie gibt es jemanden, der weiterhelfen kann. Ein kleines Dankeschön, und schon sind Bürger und Vorgesetzte glücklich. Woraus folgt: Wissen verleiht tatsächlich Macht – wenn man das, was man weiß und was den anderen helfen könnte, nicht aus Eifersucht für sich behält.

Noch gibt es kein Behörden-Google, mit dem man auf das gesammelte Wissen von Bund, Ländern und Kommunen zugreifen kann. Noch müssen Führungskräfte und Mitarbeiter überzeugt werden, das längst vergilbte Bild vom „Herrschaftswissen“ von der inneren Wand zu nehmen und Know-how, Know-whom und Erfahrungen zu teilen. „Wissensmanagement ist ein wahnsinnig unterschätztes Thema“, sagt Silvia Soremba, „dessen Brisanz und Tragweite vielen Kommunen gar nicht bewusst ist.“ Stundenlang kann die Verwaltungsbetriebswirtin bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Wissensmanagement in Köln (KGSt) über die Effizienzverluste durch zurückgehaltenes Wissen sprechen. Und das tut sie auch, in Podcasts, auf Konferenzen, in Workshops, auf Mitarbeiterversammlungen, bei der Beratung von Führungskräften. Mit dem ersten Satz fängt sie die Aufmerksamkeit ihrer Zuhörer: „Kommunale Arbeit ist Wissens-



arbeit“, mit dem zweiten beschreibt sie das gemeinsame Ziel: „Es geht darum, unter Bereitstellung, Vernetzung und Anwendung von Wissen die bestmögliche Lösung für die Stadt, die lokale Wirtschaft und alle anderen Zielgruppen zu finden.“

Um das Wissens-Sharing zu beflügeln, hat die KGSt gemeinsam mit den Kommunen einen Werkzeugkoffer mit Tools und Methoden erarbeitet. Die morgendliche 15

Minuten-Besprechung beispielsweise setzt den Wissensfluss im Team in Gang. Jeder Mitarbeiter soll zwei Fragen beantworten: Was werden sie und er heute tun? Und wobei könnten sie Hilfe von anderen brauchen? Schon ist man im Austausch miteinander: Da könnte ich ... da hat doch die Kollegin letzte Woche ... ich hätte eine Idee... Binnen kürzester Zeit wird so das Wissen über Tagesaufgaben, Synergien und Unterstützungsmöglichkeiten in der Gruppe vermehrt.

Auf der Abteilungs- und Bereichsebene muss die Aufgabe anders angepackt werden. „Die Mitarbeiter aus ihren Zuständigkeitsilos heraushehlen“, empfiehlt Soremba. „Ziel ist es, dass sie nicht nur auf ihren eigenen Aufgabenbereich achten, sondern nach rechts und links zu den Kollegen hinüberschauen: Wo gibt es Schnittstellen, wo kann ich beitragen, wobei können andere mir helfen?“ Im Grünflächenamt stehen die Herbstarbeiten an, Bäume schneiden, Laub einsammeln und abfahren. In diesen Wochen laufen die Telefone in den Bürgerbüros heiß, weil viele wissen wollen, wann es in ihrer Straße so weit ist. „Wenn die Mitarbeiter im Service dann keine konkreten Daten nennen können, sind sie unzufrieden“, weiß die Verwaltungsfachfrau. „Das kann man vermeiden, indem das Grünflächenamt den Servicemitarbeitern vor Beginn der Saison einen Zeitplan gibt. Dann bekommen die Bürger auf Anruf die Antworten, die sie erwarten.“ Bonus-Tipp: Die Ankündigung der Termine im Internet würde sogar den Anruf ersetzen.

An Führungskräfte aller Verwaltungsbereiche und Leitungsebenen wendet sich der Appell von Verhaltenswissenschaftlerin und Coach Katharina Harsch aus Berlin: „Um die Mitarbeiter zur Wissensteilung zu motivieren und befähigen, muss man ihnen die Angst nehmen, für Fehler verantwortlich gemacht zu werden oder an Einfluss zu verlieren.“ Wobei Worte gut, vielfältige Austauschmöglichkeiten beispielsweise in Netzwerken und Veranstaltungen noch besser seien. Hat sich nicht der Kollege vom Amt nebenan unlängst mit dieser Aufgabe beschäftigt? Fragen wir ihn doch mal.

KAREN ENGELHARDT

AUF DIE INNEREN WERTE ACHTEN

In Alter, Geschlecht und Herkunft gemischte Mitarbeitergruppen gelten als besonders leistungsstark. Aber stimmt das wirklich? Diverse Teams laufen nicht immer rund, warnt Florian Becker, Psychologieprofessor an der Technischen Hochschule in Rosenheim, und erklärt die Gründe.

Vielfalt im Team ist heute erwünscht. Warum eigentlich?

Becker – Der Wunsch nach Diversity folgt dem Zeitgeist und der politischen Ideologie. Darüber hinaus ist Vielfalt eine gesellschaftliche Tatsache. Aber was will der Praktiker? Zufriedene Mitarbeiter mit hoher Bindung, wenig Konflikten und einer guten Teamleistung. Wer eine Behörde mit Menschen aus mehr als zehn Kulturen leitet, erlebt Diversity zwiespältig. Unterschiedliche Werte, Kommunikations- und Verhaltensweisen führen auch zu Spannungen.

Ganz vorne bei der Teambildung stehen Lebensalter, Geschlecht und Herkunft. Zu Recht?

Becker – Nein. Alter, Geschlecht und Herkunft sind nur oberflächliche demografische Merkmale der Verschiedenheit. In der Psychologie erforschen wir Diversity viel tiefer. Welche Werte haben Menschen, welche Persönlichkeit, welche Kompetenzen? Wie verhalten sie sich, wie gehen sie mit anderen um? Jemanden oft für Jahre in ein Team aufzunehmen, viele Stunden am Tag zu sehen, das ist fast wie eine Ehe. Da zählen innere Werte.

Im öffentlichen Dienst sind psychologische Tests nicht die Regel. Wie findet man heraus, ob jemand zum Team passt?

Becker – Kluge Fragen stellen, genau zuhören, sorgfältig hingucken und ehemalige Arbeitgeber kontaktieren. Nach wenigen Minuten Gespräch wissen wir, ob unser Gegenüber eher extrovertiert oder introvertiert ist. Man erfährt schnell, wie gründlich er oder sie arbeitet, ob sich jemand ins Team einordnet oder für sich die Hauptrolle fordert. Aber natürlich ist dieses Vorgehen anspruchsvoller, als angesichts äußerer Merkmale den Daumen zu heben oder zu senken.

Hält Diversität Konflikte im Zaum?

Becker – Die Forschungsdaten dazu stimmen mich skeptisch. Äußerliche Buntheit im Team führt tendenziell zu intensiveren Diskussionen und zu mehr Blickwinkeln. Für den Zusammenhalt, die Teamleistung und das Konfliktniveau sieht es aber nicht gut aus. Sehr unterschiedliche Charaktere und



Foto: Jörg Eberl

Sichtweisen machen Teams instabil. Man muss also sehr genau hinschauen. Diversität ist ein zweischneidiges Schwert.

Personalentscheidungen im Amt unterliegen oft Vorgaben. Wie begründet man den Fokus auf die inneren Werte, ohne als rückständig zu gelten?

Becker – Auch der öffentliche Dienst leidet unter dem Fachkräftemangel. Viele Leitende sind schon froh, wenn sie überhaupt Mitarbeiter finden, um die drängendsten Aufgaben zu bewältigen. In dieser Mangellage nach Stabilität im Team zu streben, ringt mir großen Respekt ab. Doch dafür sind eben nicht die offensichtlichen Unterschiede, sondern Persönlichkeit und Kompetenzen der Teammitglieder von entscheidender Bedeutung.

Waren sie das nicht schon immer?

Becker – Der Fokus auf äußere Merkmale als Eignungskriterium war ziemlich genau vor 200 Jahren schon mal in Mode. Damals hat man aus Schädelmaßen auf Charaktereigenschaften geschlossen. Eine moderne Perspektive blickt auf die inneren Werte. Je wissenschaftlicher wir Persönlichkeit und Kompetenzen erheben, je standardisierter und valider Auswahlprozesse sind, desto mehr Gleichbehandlung bei gleicher Eignung gibt es dann automatisch. Das ist der faire Weg.

KAREN ENGELHARDT



Hochschule
Augsburg University of Applied Sciences

Verwaltung war gestern – modernes Wissensmanagement ist heute

Technische Hochschule Augsburg
karriere.hs-augsburg.de