



# VIELFALT IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Vielfaltsmanagement und die interkulturelle Öffnung sind für den öffentlichen Dienst wichtige Zukunftsaufgaben geworden. Denn er will ein Spiegel der Gesellschaft sein. Deshalb werden jetzt vermehrt Mitarbeiter mit einer familiären Einwanderungsgeschichte gesucht.

## FREISTAAT AN FACHKRÄFTE: IHR WERDET GEBRAUCHT

Kommunen und öffentliche Unternehmen rollen den Interessenten für den öffentlichen Dienst den roten Teppich aus. Weil es viel mehr freie Stellen als Bewerber gibt. Und weil Diversity die Auswahl vergrößert.

**R**und 808.000 Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst kümmern sich in Bayern um die Anliegen der rund 13,1 Millionen Einwohner. Damit weist der Freistaat zwar nach Nordrhein-Westfalen die zweithöchste Anzahl von Staatsdienern auf. Doch gemessen an der Betreuungsquote, also der Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zur Gesamtzahl der Einwohner im jeweiligen Bundesland, liegt Bayern mit 16,2 nur auf dem viertletzten Platz, gerade mal vor den Stadtstaaten Bremen (15,3), Hamburg (13,9) und Berlin (12,8). Bedrohlich für die öffentliche Versorgung und Sicherheit ist das noch nicht. Aber es macht deutlich, dass auch der Freistaat mit der bundesweiten Herausforderung des Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst zu kämpfen hat. „Der Mangel an Personal ist alarmierend“, warnte Brigitte Zach von ver.di Bayern anlässlich des Tags des öffentlichen Dienstes am 23. Juni. Wenn nichts geschehe, werde die Situation immer schwieriger.

Dabei geschieht auf der Ebene der einzelnen Behörden ziemlich viel. Manches fällt beim Blick in Zeitungen und auf öffentliche Plakatwände direkt ins Auge: Immer mehr Ministerien, Kommunen und öffentliche Unternehmen starten Werbeoffensiven und bildgewaltige Kampagnen, um Nachwuchskräfte für den Dienst am Gemeinwohl zu begeistern. Dabei gehen sie direkt auf die veränderten Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihre Arbeitgeber ein: flexible Arbeitszeiten ermöglichen eine ausgewogene Work-Life-Balance, vielfältige Arbeitsbereiche sprechen gezielt Quereinsteiger an, attraktive Arbeitsumgebungen verleihen dem öffentlichen Dienst einen farbigen Anstrich, und hartnäckige Bemühungen um Diversity und Integration zielen auf Bevölkerungsgruppen, die im öffentlichen Dienst zu selten vertreten sind. Nun müssen nur noch die verwaltungsinternen Strukturen, Prozesse und Steuerungsinstrumente an diese neuen Erwartungshaltungen angepasst werden. Aber Rom wurde bekanntlich auch nicht an einem Tag erbaut. Erst müssen die quicken Neuen her. Dann werden sie das Innere der Behördenlandschaft schon aus Eigeninteresse zukunftstauglich machen.

Viel zu lange hat sich der öffentliche Dienst auf seiner flauschigen Personaldecke ausgeruht und Bewerbungen, sagen wir: mit freundlichem Interesse entgegengenommen. Jetzt klemmt es an allen Ecken und Enden, und die Recruiter müssen umlernen. „Dem öffentlichen Dienst fällt es schwer, selbstbewusst und offensiv mit den eigenen Vorzügen auf mögliche Bewerberinnen und Bewerber zuzugehen“, sagt Andreas Hemsing, Bundesvorsitzende der Gewerkschaft Komba, die die Interessen kommunaler Beamter vertritt. „Glücklicherweise lässt sich nach und nach



Der öffentliche Dienst will sich runderneuern und breiter aufstellen: moderner, bunter, weiblicher, altersgemischer. Nötig ist's, denn die Bevölkerung ist es ja auch.

eine Trendwende erkennen.“ Städte und Gemeinden werden wach und zeigen, was sie Fachkräften zu bieten haben. Dazu gehört beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, Arbeitsplatzsicherheit sowie Entwicklungsperspektiven. „Die Vorteile liegen auf der Hand. Grundvoraussetzung ist, dass sie hervorgehoben und in der Praxis umgesetzt werden“, sagte Hemsing. Ein Erkenntnisproblem gibt es also nicht mehr. Was dem öffentlichen Dienst zu schaffen macht, ist ein Umsetzungsproblem.

Zwischen 1991 und 2020 sank die Gesamtzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst von 5,2 auf 4,6 Millionen Frauen und Männer. Obwohl seit einigen Jahren wieder verstärkt eingestellt wird, fehlen nach Einschätzung von dbb beamtenbund und tarifunion bundesweit noch immer rund 300.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mittel- und langfristig ist die Personallücke sogar noch größer, und das hat zwei Ursachen:

Zum einen wird der seit Jahren vorhergesagte demografische Wandel jetzt schmerzhaft spürbar. Er führt dazu, dass in den nächsten zehn Jahren weitere 1,3 Millionen öffentlich Beschäftigte altersbedingt ausscheiden werden, denen viel weniger Nachwuchskräfte gegenüberstehen. Um die buhlt aber auch die Wirtschaft. Bis 2042 werden rund 2,5 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand wechseln, das bedeutet, dass in 20 Jahren mehr als die Hälfte (52,9 Prozent) der heute öffentlich Beschäftigten ersetzt werden muss. Im gleichen Zeitraum wird die Zahl

der Berufseinsteiger im Vergleich zu heute um mindestens zehn Prozent niedriger liegen. Nein, auf den Zuzug von Migranten darf man nicht hoffen. In diesem Schätzwert ist die prognostizierte Zuwanderung bereits eingerechnet.

Zum anderen wird das Aufgabenspektrum des öffentlichen Dienstes laufend erweitert, allen voran in den Bereichen Bildung und Sicherheit. Mit dem 2019 in Kraft getretenen Gute KiTa-Gesetz, das gute, qualitativ hochwertige Kindertagesbetreuung sicherstellen soll, sind eine Menge neuer Betreuungsaufgaben auf Erzieherinnen und Erzieher zugekommen mit der Folge, dass Tausende von Stellen geschaffen wurden und nun besetzt werden müssen. Im Bereich Sicherheit haben die Corona-Pandemie und die Zunahme der organisierten Kriminalität, um nur zwei drängende Anwendungsbereiche zu nennen, erheblichen Mehraufwand für das ohnehin knappe öffentliche Personal verursacht. Die Folge: Der Beschäftigtenrückgang in Kombination mit einer wachsenden Aufgabenlast birgt Risiken für die Stabilität und Sicherheit des Sozialstaats. „Der Bedarf wächst seit Jahren um rund zehn Prozent jährlich“, warnt der dbb Vorsitzende Ulrich Silberbach. „Die demografische Entwicklung treibt eine Abwärtsspirale an, gegen die die Kommunen, die Länder und der Bund viel zu wenig gegensteuern.“

Aber wie, genauer: mit wem soll der öffentliche Dienst seinen steigenden Personalbedarf decken? Die große Hoffnung richtet sich auf Zielgruppen, die bislang noch un-

zureichend ausgeschöpft werden: Frauen in technischen Berufen, Menschen mit Migrationshintergrund und Quereinsteiger. Entsprechend streben Städte und Gemeinden sowie öffentliche Einrichtungen die Förderung von Frauen und die Interkulturalität von Verwaltungen und Behörden an. Unter dem Motto „mehr Diversity!“ werden in vielen Amtsstuben Hemmnisse bei der Einstellung und beim Aufstieg abgebaut – auch und gerade in Bayern.

Selbst wenn es ungewöhnlich klingt (aber was ist Bayern schon gewöhnlich): Der Freistaat, seine Kommunen und öffentliche Unternehmen sind für Hochschulabsolventen und beruflich Ausgebildete heute eine echte Alternative zur Privatwirtschaft. Neben sicheren Jobs, einer geregelten Work-Life-Balance und attraktiven Aufstiegschancen bietet der öffentliche Dienst eine enorme Bandbreite an spannenden und zukunftsweisenden Aufgaben. Ärzte und Sozialarbeiter sind ebenso gefragt wie IT-Spezialisten und Erzieher, Installateure und Architekten, Verwaltungsfachkräfte und Kaufleute. Für sie alle bietet der öffentliche Dienst planbare Karrierepfade als Angestellte oder Beamte.

Auch beim Einkommen, oft als vergleichsweise gering geschmäht, gibt es neuerdings Spielräume, die für besonders stark gesuchte Fachkräfte wie IT-Spezialisten und Ingenieure gerne ausgeschöpft werden. Männlichen und weiblichen Beschäftigten stehen grundsätzlich dieselben Laufbahnen offen. Bis die Frauen endgültig aufgeholt haben, was nur noch vereinzelt in technischen Disziplinen aussteht, werden sie bevorzugt gefördert. Um die Struktur der Beschäftigten nach ihrer Herkunft der ethnischen Verteilung der Kundinnen und Kunden des öffentlichen Dienstes anzugleichen, richten sich aktuell die Anstrengungen darauf, die dringend benötigten Fachkräfte aus dem Kreis begabter Migranten zu gewinnen. Damit, so die Hoffnung, erledigt sich auch die Forderung nach Englisch als zweiter Amtssprache in den Behörden.

Frischer Wind ist freilich auch bei der Berufsausbildung notwendig, denn die Pipeline der Fachkräfte wird an der Quelle gefüllt. Bei der Gewinnung und Bindung von Auszubildenden bedarf es erheblicher Anstrengungen, die die Personalstellen weitaus mehr als in der Vergangenheit fordern. Wie das gehen kann, zeigt die Stadt Starnberg. Um den Zusammenhalt unter den Beschäftigten der örtlichen Kindertagesstätte zu fördern und die Stadt mit ihren hohen Lebenshaltungskosten für Bewerber attraktiv zu machen, hat der Finanzausschuss unlängst ein ganzes Maßnahmenbündel beschlossen, das sich sogar die Privatwirtschaft zum Vorbild nehmen kann: Zuschüsse zum Gehalt, die Einrichtung einer Springergruppe und alle zwei Monate 20 Euro für alle Kolleginnen und Kollegin, damit sie gemeinsam essen gehen können. Mal sehen, was da noch an guten Ideen auf den Tisch kommt.



# „DER ÖFFENTLICHE DIENST SOLL ZUM ABBILD DER GESELLSCHAFT WERDEN“

Der öffentliche Dienst benötigt in den kommenden Jahren sehr viele neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um seine zahlreichen Aufgaben erfüllen zu können. Mehr Vielfalt in der Belegschaft soll dabei helfen, sie zu gewinnen.

**N**ur wenige Tage nachdem Bundesjustizminister Marco Buschmann und Bundesfamilienministerin Lisa Paus den Entwurf für ein neues Selbstbestimmungsgesetz vorgelegt haben, der die Änderung des Geschlechtseintrags im Pass erleichtern soll, trafen sich in München hochrangige Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltung und Wissenschaft am frühen Abend des 4. Juli in der Panorama Lounge des Süddeutschen Verlages, um über das Thema „Vielfalt im öffentlichen Dienst“ zu diskutieren.

Der 2010 gegründete Verein „Charta der Vielfalt“ geht auf die Initiative von vier Unternehmen zurück. Er will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversity in der Arbeitswelt fördern. Das Ziel ist die Verringerung des Fachkräftemangels, das Erschließen neuer Zielgruppen und Märkte mit einer vielfältigen Belegschaft sowie die Förderung von Innovationen durch gemischte Teams. Vor diesem Hintergrund diskutierten auf Einladung des Verlages der Süddeutschen Zeitung die fünf Teilnehmerinnen und Teilnehmer rund anderthalb Stunden über Chancen und Herausforderungen von Vielfalt für öffentliche Arbeitgeber in Bayern.

Hannah Wilhelm, stellvertretende Ressortleiterin der Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung, moderierte den Runde Tisch zum Thema „Vielfalt im öffentlichen Dienst“. Auf den folgenden Seiten leicht gekürzt wiedergegeben ist die angeregte Diskussion über den sich abzeichnenden Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst und inwieweit Vielfalt dagegen helfen kann. Und welche Weichenstellungen in der Politik notwendig sind, um die Rahmenbedingungen für öffentliche Arbeitgeber so zu verbessern, dass sie im Wettbewerb um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Privatwirtschaft konkurrenzfähig bleiben.

## 1

### DEM FACHKRÄFTEMANGEL BEGEGNEN

**Ein Grundproblem auf dem Arbeitsmarkt ist der absehbare Fachkräftemangel, der sich in den nächsten Jahren in vielen Branchen noch zuspitzen soll. Eine Studie prognostiziert für 2030 bis zu einer Million fehlender Fachkräfte allein im öffentlichen Dienst. Frau Lang, wie sehr spüren Sie das schon im Staatsministerium der Finanzen und für Heimat?**

**Nicole Lang** – Teilweise spüren wir den Fachkräftemangel schon jetzt, aber nicht durchgängig in allen Berufszweigen und auf allen Qualifikationsebenen. Deshalb muss man die Situation differenziert betrachten. Der IT-Bereich ist mit Sicherheit am stärksten davon betroffen, aber auch da kommt es bei den einzelnen Stellenbesetzungen darauf an, dass wir den Beschäftigten ein attraktives Gesamtpaket mit vielfältigen Tätigkeits- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten können.

**Andreas Mickisch** – Natürlich merken wir den Fachkräftemangel schon jetzt. Allerdings hatten wir zum Start des Ausbildungsjahrs 2021 eine deutlich höhere Zahl an Bewer-

bern als in den Jahren davor. Das war mit Sicherheit auch der Corona-Situation geschuldet. Es ist aber tatsächlich branchenabhängig, und besonders in den IT-Berufen merken wir den Mangel deutlich. Deswegen zahlt die Landeshauptstadt in diesem Bereich schon seit Jahren eine Arbeitsmarktzulage. In den Erziehungsberufen ist die Situation ebenfalls angespannt, weshalb auf Initiative des Oberbürgermeisters nach dessen Amtsantritt auch für diese Berufe die Arbeitsmarktzulage eingeführt wurde. Mit Blick auf die Zukunft müssen wir gerade in diesen Mangelberufen mehr auf aktive Mitarbeitersuche setzen, denn dort könnten wir immer mehr Leute brauchen.

**Was kann der öffentliche Dienst, der beim Gehalt als unbeweglich gilt, dagegen tun?**

**Andreas Mickisch** – Die Zahlung einer Arbeitsmarktzulage kann eine Stadt oder eine Kommune nicht alleine entscheiden. Das geht nur, wenn die Tarifpartner das unterstützen. Das immer wieder zitierte Gehalt ist natürlich ein Punkt, aber ich glaube nicht, dass das allein ausschlaggebend ist. Es müssen einfach die gesamten Rahmenbedingungen stimmen, damit man als öffentlicher Arbeitgeber attraktiv ist. Das gilt zum Beispiel für die Fahrtkostenpauschale, die es seit zwei Jahren bei uns gibt, oder für die Unterstützung bei der Wohnungssuche und der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen. Das sind Dinge, die wir neben der Gehaltsseite schon beeinflussen können und die eine große Rolle spielen.

**Frau Voß, wie sieht die Situation beim Zoll aus? Wo fehlen Ihnen die meisten Bewerbungen?**

**Constanze Voß** – Bei uns sind es ebenfalls die IT-Fachkräfte, das ist wohl ein flächendeckendes Problem. Wir haben beim Zoll jedoch den Vorteil, dass wir uns aufgrund der breiten Aufgabenstruktur und Verteilung bereits einer Vielfalt von Beschäftigten geöffnet haben. Das heißt, wir

suchen nicht nur Leute mit ganz spezifischen Fähigkeiten, sondern eher solche, die ein breites Aufgabenspektrum abdecken können. So sind wir bei den Einsatz- und Einstellungsmöglichkeiten sehr breit aufgestellt und haben deshalb mehr Auswahl am Markt. Hinzu kommt, dass wir auch nach der Pandemie weiterhin sehr flexible Arbeitsmodelle bieten können. Die neue Arbeitswelt mit Homeoffice mit der Möglichkeit, nicht jeden Tag im Büro erscheinen zu müssen, ist bei Neueinstellungen sehr wichtig. Das zieht Bewerbungen an und stellt einen Mehrwert dar, den wir

**„ES GEHT NICHT ALLEIN DARUM, NEUE BESCHÄFTIGTE ZU GEWINNEN, SONDERN AUCH DIE VORHANDENEN ZU HALTEN.“**

beim Gehalt aufgrund der gegebenen Strukturen nicht bieten können.

**Nicole Lang** – Aus meiner Sicht ist auch die Mitarbeiterbindung ein wichtiger Faktor. Es geht ja nicht allein darum, neue Beschäftigte zu gewinnen, sondern auch die vorhandenen zu halten. Dabei spielt das Homeoffice gerade in der Mangelsituation eine wichtige Rolle, weil es den Teilzeitbeschäftigten die Möglichkeit gibt, ihren Arbeitszeitanteil zu erhöhen. So lassen sich bereits vorhandene Ressourcen besser nutzen. Gerade wenn es um das Aufstocken der Arbeitszeit geht, sind wir in den größeren Verwaltungen in der Lage, sehr flexibel zu reagieren.



Der öffentliche Dienst hat hinsichtlich Vielfalt den Vorteil, aufgrund der gesetzlichen Anforderungen bei Einstellungen und Bewerbungen allen Menschen die gleichen Zugangsvoraussetzungen zu bieten, betonte Dr. Nicole Lang, Abteilungsleiterin im Staatsministerium der Finanzen und für Heimat.

### Frau Dübner-Gee, wie stellt sich die Lage in Ihrer Wissenschaftsorganisation dar?

**Kerstin Dübner-Gee** – In der Max-Planck-Gesellschaft ist die Sachlage je nach Zielgruppe anders gelagert. Wir unterscheiden zwischen wissenschaftlichem und Verwaltungsbereich. Für die Verwaltung kann ich nur zustimmen, dass hier vor allem das Feld der IT in Bezug auf den Fachkräftemangel am stärksten betroffen ist. Im Wissenschaftsbereich rekrutieren wir ohnehin international. Da müssen wir uns eher mit Faktoren auseinandersetzen, wie wir die Vielfalt in Bezug auf die Bedürfnisse internationaler Forschenden am besten befördern und uns attraktiv aufstellen können.

### Herr Riedel, wie sieht es diesbezüglich bei Ihnen in Nürnberg aus?

**Harald Riedel** – In Nürnberg haben wir dieselben Probleme bei der Suche nach IT-Fachkräften. Aber auch im Baubereich ist die Rekrutierung in den vergangenen Jahren schwieriger geworden. Das betrifft zum Beispiel Bauingenieure und Architekten, für die wir offene Stellen zum Teil

neuentwickelten Büro der Zukunft ein neues Konzept umsetzen, das uns gerade für junge Leute attraktiv macht.

### Vor zehn Jahren wurde im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Integration das Ziel der interkulturellen Öffnung des öffentlichen Dienstes ausgerufen. Was hat sich seit 2012 in dieser Hinsicht verändert?

**Nicole Lang** – Der öffentliche Dienst hat hinsichtlich Vielfalt seit jeher den Vorteil, allen Menschen unabhängig von Alter, Herkunft und anderen Aspekten die gleichen Zugangsvoraussetzungen zu bieten. Das ist im Grundgesetz in Artikel 33 verankert. Eignung, Befähigung und fachliche Leistung sind für uns die entscheidenden Kriterien. Die Diskriminierungsfreiheit, die dadurch gewährleistet wird, macht den öffentlichen Dienst diesbezüglich attraktiv.

### Die Gesellschaft spiegelt sich in ihrer Zusammensetzung nicht im öffentlichen Dienst wider. Während 27 Prozent der Gesamtbevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund haben, sind es laut einer 2019 durchgeführten Umfrage im öffentlichen Dienst nur zwölf Prozent, in manchen Behörden sogar nur vier Prozent. Woran liegt das und wo kann man ansetzen?

**Nicole Lang** – Um die Schere zu schließen müssen wir speziell diese Personengruppen noch gezielter ansprechen, indem wir unter anderem unsere Werbemittel entsprechend gestalten. Außerdem sollten wir möglichst frühzeitig, das heißt schon in der Schule, auf die große Bandbreite der Beschäftigungsmöglichkeiten und die vielen Vorteile aufmerksam machen, die der öffentliche Dienst zu bieten hat. Das haben wir in der Vergangenheit vielleicht noch nicht in ausreichendem Maß getan. Da gibt es noch Potenzial, Interesse auch für die weniger bekannten Berufsbilder zu wecken.

**Harald Riedel** – Man muss das Thema strategisch angehen. In Nürnberg haben wir 2019 ein Konzept verabschiedet, das die Öffnung des öffentlichen Dienstes zum Ziel hat. Im Leitbild steht, dass sich die Vielfalt der Stadtgesellschaft auch in der Zusammensetzung unserer Belegschaft widerspiegeln soll. Das halte ich für sehr wichtig hinsichtlich der Akzeptanz unserer Arbeit in den großen Städten. In Nürnberg hat fast jeder zweite Bewohner einen Migrationshintergrund. Wie hoch der Anteil in der Belegschaft der Stadtverwaltung ist, dürfen wir aus Datenschutzgründen nicht abfragen. Bei unseren Mitarbeiterbefragungen erheben wir das auf freiwilliger Basis und sehen eine steigende Tendenz. 2010 waren es bei einer Befragung neun Prozent, 2019 lag der Anteil bereits bei dreizehn Prozent. Bei den Auszubildenden und bei Neueinstellungen fragen wir es ebenfalls auf freiwilliger Basis ab und erreichen fast 40 Prozent. Zum einen muss man die Botschaft vermitteln,



Beim Gehalt sind dem öffentlichen Dienst oft die Hände gebunden, aber mit der Unterstützung bei der Wohnungssuche und der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen kann er seine Attraktivität steigern, sagte Andreas Mickisch, Personal- und Organisationsreferent der Landeshauptstadt München.

dass man die Menschen als Mitarbeitende gewinnen möchte. Zum anderen wissen viele junge Menschen mit Migrationshintergrund überhaupt nicht, welche Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten sie im öffentlichen Dienst haben.

### Frau Voß, wie gehen Sie bei der Generalzolldirektion mit dem Thema um?

**Constanze Voß** – Wir haben den Vorteil, bundesweite Kampagnen starten zu können. Auch wenn wir aus den bereits genannten Datenschutzgründen keine genauen Zahlen dazu haben, ist der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in unserer Belegschaft überdurchschnittlich verglichen mit anderen Verwaltungen. Ein Grund dafür ist sicherlich die größere Bekanntheit des Zolls im Vergleich zu anderen öffentlichen Arbeitgebern. Durch das breite Aufgabenspektrum unserer Arbeit kommen wir relativ einfach mit den unterschiedlichsten Menschen in Kontakt. Ich sehe da durchaus eine gewisse Bringschuld unsererseits, die wir bereits in den Fokus genommen haben. Mit unseren Werbekampagnen sprechen wir künftig noch aktiver alle

Bevölkerungsgruppen an. Früher hatten wir dieses Thema hauptsächlich mit den Geschlechtern, jetzt auch mit der Herkunft. Es geht nicht darum, diese Gruppen als etwas Besonderes zu betrachten, sondern sie als selbstverständlichen Teil unserer Gesellschaft bei der Kommunikation zu berücksichtigen. Die Botschaft muss lauten, dass alle gleichermaßen willkommen sind.

### Frau Dübner-Gee, als international aufgestellte Forschungseinrichtung stellt sich die Frage vermutlich erst gar nicht, oder?

**Kerstin Dübner-Gee** – Wir sind unter den vier großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen – Fraunhofer, Leibniz- und Helmholtz-Gemeinschaft – als MPG die internationalste Forschungsorganisation. Bei den in der Wissenschaft Tätigen haben wir eine Quote von 55 Prozent internationaler Talente. Grundsätzlich sind wir in Bezug auf Diversity bereits sehr gut und breit aufgestellt. Mit unseren Maßnahmen versuchen wir alle sieben Dimensionen, also Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung und soziale Herkunft zu adressieren.

„UNSER TRUMPF BESTEHT DARIN, EIN GUTES GESAMTPAKET SCHNÜREN ZU KÖNNEN. HOMEOFFICE UND ANSPRECHENDE BÜROS GEHÖREN DAZU.“

mehrmals ausschreiben müssen. Während der Pandemie hatten wir zudem Schwierigkeiten, Ärzte für das städtische Gesundheitsamt zu gewinnen. In diesem Bereich sind wir mit unseren Tarifen nicht wettbewerbsfähig. Allerdings hat sich die Situation etwas entspannt, seitdem wir Zulagen zahlen. Unser Trumpf besteht darin, ein gutes Gesamtpaket schnüren zu können. Wir sind zum Beispiel für junge IT-ler mit Familie ein attraktiver Arbeitgeber, weil sie bei uns dank Teilzeit und flexiblen Modellen ihre Tätigkeit besser mit der Familie verbinden können. Dafür sind sie dann durchaus auch bereit, auf Geld zu verzichten. Homeoffice und ansprechende Büros gehören ebenfalls zu diesem Gesamtpaket. Wir ziehen Mitte 2024 mit 1.200 Beschäftigten, darunter unsere komplette IT, in das ehemalige Quellegebäude. Dort werden wir mit unserem



Kerstin Dübner-Gee, Leiterin der Abteilung Personalentwicklung & Chancen in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft, verwies auf die sieben Dimensionen von Vielfalt, die es durch verschiedene Maßnahmen zu adressieren gilt. Herkunft, Alter, Geschlecht und Religion sind vier davon.



### KERSTIN DÜBNER-GEE

ist seit März 2018 Leiterin der neuen 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“.



### 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.



Durch sein breites Aufgabenspektrum kommt der Zoll mit den unterschiedlichsten Menschen in Kontakt. Das erhöht seine Bekanntheit als Arbeitgeber im Vergleich zu anderen öffentlichen Dienststellen, erläuterte Constanze Voss, Leiterin der Personalabteilung bei der Generalzolldirektion in Bonn.

sieren. Mit unseren Strategien und Instrumenten tun wir sehr viel, um ein wertschätzendes, integratives und diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen. Im Wissenschaftsbereich gehen viele nach der Promotion zurück in ihre Heimatländer und sollen Deutschland und die Max-Planck-Gesellschaft mit guten Erfahrungen verlassen. Das ist für uns sehr wichtig, weil international ein sehr harter Wettbewerb um die besten Köpfe herrscht, besonders bei den Wissenschaftlerinnen. Von denen haben wir gerade auf der Ebene der W2-Professuren leider noch zu wenige.

## 2

### DIE CHANCEN, DIE IN DER VIELFALT LIEGEN

#### Die bessere Akzeptanz wurde bereits als Argument für Diversität genannt. Welche Gründe sprechen noch für mehr Vielfalt im öffentlichen Dienst?

**Andreas Mickisch** – Ebenso wie Nürnberg strebt auch die Landeshauptstadt München in Bezug auf Menschen mit Migrationshintergrund eine repräsentative Vertretung der Bevölkerung in der Belegschaft an. In München sind das bei den unter 18-jährigen bereits mehr als 50 Prozent und bei der Gesamtbevölkerung etwas mehr als 40 Prozent. Bei unseren Nachwuchskräften wissen wir aus einer 2020 durchgeführten Befragung auf freiwilliger Basis, dass 43 Prozent von ihnen einen Migrationshintergrund haben. Bevor ich Personal- und Organisationsreferent wurde, war ich im Kreisverwaltungsreferat unter anderem für den Kommunalen Außendienst verantwortlich. Der ist ein Paradebeispiel dafür, warum Vielfalt ein Gewinn ist. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter decken sämtliche Sprachen ab, die auf der Straße gesprochen werden. Es macht auch für unsere Arbeit zum Beispiel in der Ausländerbehörde einen großen Unterschied, ob wir mit den Menschen in deren Muttersprache reden können, deren Kultur verstehen, oder nicht. Das verbessert nicht nur die Kommunikation, sondern auch das Verständnis für unsere Arbeit. Um Menschen anderer Herkunft für uns als Mitarbeitende zu gewinnen, müssen wir frühzeitig in den Schulen, auf Berufseinstiegsveranstaltungen und auf Social Media auf uns aufmerksam machen. Wir haben unser Personalmarketing entsprechend aufgestellt, aber es ist natürlich ein längerer Prozess, bis wir da Ergebnisse erzielen.

**Kerstin Dübner-Gee** – Personalmarketing ist sicher wichtig, allerdings muss auch die interne Organisationsentwicklung Schritt halten. Internationalität und Vielfalt in der Stellenausschreibung anzukündigen, diese dann aber in der Organisation nicht zu leben, wird schnell offensichtlich. Die Sprache ist hier ein gutes Beispiel. Wenn ich von einem „internationalen Umfeld“ spreche, muss sich das beispielsweise auch in der Kommunikation in Gremien oder den internen Dokumenten spiegeln, die durchgehend in Deutsch und Englisch zur Verfügung gestellt werden müssen.

**Harald Riedel** – Es ist nicht nur das Plakat im Schaufenster, das stimmen muss. Der ganze Backstage-Bereich muss dazu passen. Aus diesem Grund haben wir unsere gesamte Führungskräfteentwicklung neu aufgesetzt. Ein ganz wesentlicher Baustein ist dabei das Thema interkulturelle Kompetenz, die über alle Führungsebenen hinweg verstanden und auch gelebt werden muss. Ein Aspekt, der schon angesprochen wurde, ist das Grundgesetz mit seinen Zugangskriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leis-

tung. Die sind einerseits ein Vorteil, andererseits aber auch ein Stück weit dafür verantwortlich, warum der öffentliche Dienst beim Personal noch nicht so vielfältig ist, wie er sein sollte. Bei einer Reise in unsere Partnerstadt Atlanta in den USA ist mir beim Besuch der Verwaltung aufgefallen, dass dort wirklich ein Querschnitt der Bevölkerung arbeitet. Das ist bei uns noch nicht der Fall. Der Grund liegt in der US-Politik der 80er-Jahre, als dort die sogenannten Affirmative Action-Programme aufgelegt wurden. Die legten fest, dass bei Neueinstellungen bestimmte Quoten eingehalten werden müssen, um alle Bevölkerungsgruppen zu beteiligen. Diese Möglichkeit ist uns durch das Grundgesetz verwehrt. Außerdem gibt es Vorbehalte gegenüber Quotenlösungen, weil bei ihnen immer der Verdacht mitschwingt, die Leute wären nicht qualifiziert genug. Wir können bei Ausschreibungen aber Kriterien bestimmen, die Menschen mit Migrationshintergrund den Einstieg erleichtern, um an dieser Stelle schneller voranzukommen.



Um mehr Vielfalt unter den Beschäftigten zu gewinnen, kann der öffentliche Dienst bei Ausschreibungen Kriterien festlegen, die Menschen mit Migrationshintergrund den Einstieg erleichtern, sagte Harald Riedel, Stadtrat und Kämmerer der Stadt Nürnberg.



Fremdsprachenkenntnisse, Innovationsfähigkeit und Kompetenzen, die bei der Digitalisierung von öffentlichen Aufgaben wichtig sind, nannten Andreas Mickisch und Constanze Voss als mögliche Kriterien, die künftig stärker bei Einstellungen berücksichtigt werden sollten.

**Nicole Lang** – Für mich überwiegen die Vorteile der grundgesetzlich festgelegten Zugangskriterien für den öffentlichen Dienst. Wir schulden den Bürgerinnen und Bürgern eine qualitativ hochwertige Arbeit, und dafür brauchen wir eine funktionsfähige Verwaltung mit den bestqualifizierten Beschäftigten. Ein weiterer Vorteil ist die Gleichheit bei

### „PERSONALMARKETING IST SICHER WICHTIG, ALLERDINGS MUSS AUCH DIE INTERNE ORGANISATIONSENTWICKLUNG SCHRITT HALTEN.“

der Bezahlung, die für Beamte durch Gesetz und für Arbeitnehmer durch Tarifverträge geregelt ist. Das bezieht sich auch auf die Arbeitsbedingungen, das heißt, Ungleichheiten bei der Bezahlung liegen an den jeweils gewählten Arbeitszeitmodellen. Hinzu kommt, dass Vielfalt sich ja nicht auf Herkunft oder Geschlecht beschränkt, sondern auch Menschen mit Behinderung einschließt. Diesen Kolleginnen und Kollegen, die genauso wertvolle Arbeit leisten, können wir im öffentlichen Dienst oft bessere Bedingungen bieten als die Privatwirtschaft. Diese Personengruppe müssen wir künftig noch stärker ansprechen, auch wenn wir das in unseren Werbemitteln bereits tun.

#### Wie divers ist die Belegschaft im Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und für Heimat denn schon?

**Nicole Lang** – Das kann ich leider nicht beantworten, weil wir diese Daten nicht erheben dürfen. Wir haben mit Sicherheit eine hohe Frauenquote. Was mir bei den Bewerbungen und Neueinstellungen von Juristinnen und Juristen in unserem Geschäftsbereich auffällt, ist der relativ hohe Anteil an Menschen mit osteuropäischem Migrationshintergrund. Bei diesen Bewerbern ist das Streben in den öffentlichen Dienst und das Wissen um die Arbeitsmöglichkeiten, die wir bieten, sehr ausgeprägt.



**Kerstin Dübner-Gee** – Vielfalt hat wie gesagt ja mehr Dimensionen als nur Gender, Nationalität oder Schwerbehinderung. Auch die soziale Herkunft sollte stärker fokussiert werden. Beim Thema Ausschreibungen weiß man mittlerweile recht genau, wie die formuliert werden müssen, um auch Menschen mit weniger geraden Berufswegen anzusprechen. Ein ganz wichtiger Punkt, der mit mehr Vielfalt verbessert werden kann, ist die Innovationsfähigkeit. Altersgemischte Teams sind bei richtiger Führung wesentlich innovativer als andere. Da gibt es eine klare Korrelation. Deshalb lohnt es sich, auch auf das Alter als ein Kriterium für Vielfalt zu schauen und Teams mit möglichst vielen verschiedenen Hintergründen aufzubauen. Das schließt auch Menschen mit Behinderungen ein. Hier kann man beispielsweise mit der Sichtbarmachung von Role Models arbeiten. Gerade die öffentlichen Zuwendungsgeber machen ihre Förderung immer stärker von der Einhaltung bestimmter Quoten abhängig, weshalb man am Thema Vielfalt gar nicht mehr vorbeikommt.

**Constanze Voß** – Bei der Bewerberansprache sind wir schon ganz gut, aber wir diskutieren bei uns in der Generalzolldirektion schon, wie wir bei Ausschreibungen hinsichtlich Eignung, Befähigung und fachliche Leistung Skills wie Innovationsfähigkeit berücksichtigen können. Bei unseren Assessment Centern tun wir das teilweise schon. Und man kann auch Hürden abbauen, die Menschen offensichtlich benachteiligen. Statt des Deutschtests werden dann andere Kompetenzen stärker abgefragt, weil sie für die Verwaltung wichtig sind. Die Anforderungen an die Beschäftigten ändern sich durch die neue und vor allem digitale Arbeitswelt erheblich. Das müssen wir auch bei den Auswahlverfahren noch stärker berücksichtigen, in dem wir zum Beispiel die Innovationsfähigkeit als wichtiges Kriterium



Moderiert wurde der Runde Tisch zum Thema „Vielfalt im öffentlichen Dienst“ von Hannah Wilhelm (re.), stellvertretende Ressortleiterin der Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung. Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels wurde angeregt diskutiert.



Angesichts der schon jetzt angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt waren sich Dr. Nicole Lang (re.), Harald Riedel und Kerstin Dübner-Gee einig, dass es sich der öffentliche Dienst nicht leisten kann, die vorhandenen, aber noch nicht erschlossenen Potenziale ungenutzt zu lassen.

aufnehmen und schauen, wie wir sie am besten ermitteln können, um dann die passenden Leute einzustellen.

**Nicole Lang** – Altersgemischte Teams sind ein gutes Stichwort. Wir stehen in der öffentlichen Verwaltung vor einem Generationenwechsel, weil derzeit die besonders starken Jahrgänge in den Ruhestand treten und sehr viele Nachwuchskräfte kommen. Mit altersgemischten Teams gelingt es uns fast automatisch, den notwendigen Wissenstransfer erfolgreich zu gestalten.

#### Was müssen das Management und die Personalführung tun, um diese für sie neue Aufgabe zu bewältigen?

**Nicole Lang** – Es kommt auch hier vor allem auf die Kommunikation an. Die Stärken und Potenziale der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter findet man nur in Gesprächen heraus. In hinsichtlich der nationalen und sozialen Herkunft sehr gemischten Teams gibt es vielleicht das eine oder andere Vorurteil abzubauen. Führungskräfte müssen noch mehr kommunizieren, weil in gemischten Teams leichter Missverständnisse entstehen können.

**Kerstin Dübner-Gee** – Deshalb spielt für uns die Frage, welche Trainings wir den Führungskräften anbieten können, eine immer wichtigere Rolle. Das gilt zum Beispiel für den unconscious bias, also die unbewusste Voreingenommenheit bei Einstellungsgesprächen. Aus der Wissenschaft ist bekannt, dass Menschen am liebsten Personen einstellen, die ihnen ähnlich sind. Wie erfolgreich Trainings diese Hürde abbauen, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Wer Personal auswählt, sollte mindestens reflektieren, wie er mit dieser Andersartigkeit umgeht. In Deutschland ge-

hört das Bewerbungsfoto immer noch zum Standard. Da müssen wir sicher noch unsere Prozesse modernisieren.

**Constanze Voß** – Dadurch, dass wir mehr Vielfalt in der Belegschaft haben, sind Führung und Personalarbeit mit Sicherheit anstrengender geworden. Grundsätzlich hat die Zollverwaltung ihre Beschäftigten selbst ausgebildet und Nachwuchsführungskräfte dual studieren lassen, um sie

„DADURCH, DASS WIR MEHR VIELFALT IN DER BELEGSCHAFT HABEN, SIND FÜHRUNG UND PERSONALARBEIT MIT SICHERHEIT ANSTRENGENDER GEWORDEN.“

frühzeitig auf den Dienst vorzubereiten. Jetzt haben wir es mit einer Vielfalt an Menschen zu tun, die teilweise mit einer ganz anderen Vita und Lebenserfahrung zu uns kommen als frühere Bewerber. Einerseits wollen und fördern wir das, andererseits haben diese Leute auch andere Bedürfnisse, auf die wir eingehen müssen. Das war gerade

geren Leute haben da oft sehr unterschiedliche Vorstellungen als etwa meine Generation. Das ist nicht nur eine Frage der Führungskultur, sondern auch der Befähigung, mit diesen vielen Unterschieden hinsichtlich Alter, Herkunft und anderen Dingen umgehen zu können.

**Harald Riedel** – Vielfalt ist nicht nur anstrengend, sondern für uns auch eine große Chance. Gerade die jungen Leute, die mit unterschiedlichen kulturellen und sozialen Hintergründen zu uns kommen, wollen sich beweisen und zeigen, dass sie zu Recht bei uns sind. Auch bei den Frauen sind wir in den Verwaltungen noch hinten dran. Auf der mittleren Führungsebene sind sie inzwischen in der Mehrheit, aber auf der oberen Ebene fallen sie zurück. Da versuchen wir mit Programmen gegenzusteuern. Ich erlebe aber in meinem Arbeitsalltag ganz stark, dass wir sehr viele junge Kolleginnen haben, die sehr hart arbeiten, um voranzukommen. Ich sehe im Wettbewerb durch Vielfalt eine Chance zur Veränderung für die Verwaltung.

#### Frau Voß, wie sieht es denn beim Zoll mit der Frauenquote unter den Beschäftigten aus?

**Constanze Voß** – Gleichberechtigung ist nach wie vor ein Thema, das wir aktiv im Blick haben. Hier haben wir bereits vieles erreicht. Bei den Einstellungszahlen sind die Anteile mittlerweile ausgeglichen, im höheren Dienst überwiegt der Frauenanteil. Das spiegelt sich aber noch nicht auf allen Führungsebenen wider. Da müssen wir noch nachlegen. An der Spitze der Generalzolldirektion steht jedoch eine Frau, und auch auf den mittleren Führungsebenen ist sehr viel Bewegung. Es braucht halt eine gewisse Zeit, bis sich diese Veränderungen auch strukturell zeigen. Bei aller Förderung sollte man auch nicht übersteuern, sondern vernünftig mit dem Thema umgehen.

#### Macht das Thema Vielfalt die Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfacher, weil man mehr Auswahl generiert? Oder ist es eher eine Belastung, weil man nicht nur keine Bewerber hat, sondern auch noch divers sein muss?

**Harald Riedel** – Vielfalt ist keine Frage, sondern eine Selbstverständlichkeit. Wir können es uns gar nicht mehr leisten, irgendein Potenzial ungenutzt zu lassen, wenn wir unseren Personalbedarf künftig noch decken wollen. Wir haben zum Beispiel im vergangenen Jahr einen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention verabschiedet. Dazu gehört auch, die Stadt Nürnberg als Arbeitgeber für diese Menschen zu öffnen. Bei Menschen mit Be-



## HARALD RIEDEL

ist seit 2008 Stadtrat und Kämmerer der Stadt Nürnberg. Aufgabenschwerpunkt ist die Schaffung einer modernen und leistungsfähigen Verwaltung. Nach dem Studium der Volkswirtschaft begann er bei der Münchener Ingenieurberatungsgesellschaft Dorsch Consult in der Entwicklungsplanung. Von 1996 bis 2004 war er Geschäftsführer der Nürnberger SPD-Stadtratsfraktion und von 2004 bis 2008 Referatsleiter in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Neben seiner Arbeit als Kämmerer ist er seit Mai 2017 auch für die Bereiche Personal und IT verantwortlich.



## CONSTANZE VOSS

führt seit November 2021 als Leitende Regierungsdirektorin die Personalabteilung bei der Generalzolldirektion in Bonn. Bereits im April 2020 war sie als Referatsleiterin an den Rhein gezogen. Voß hat Rechtswissenschaft an der Universität Freiburg im Breisgau studiert. Nach ihrem Studium startete sie als Grenzreferentin für die Schweiz in der Zoll- und Verbrauchsteuerabteilung der Oberfinanzdirektion Karlsruhe. Sie war unter anderem als Leiterin der Stabsstelle Controlling bei der ehemaligen Bundesfinanzdirektion Südwest in Neustadt/Weinstraße tätig sowie als Leiterin des Hauptzollamts in Stuttgart.

## IMPRESSUM

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

GESCHÄFTSFÜHRER  
Dr. Karl Ulrich

Telefon 089/2183-0

Sitz der Gesellschaft  
München

REGISTERGERICHT  
Amtsgericht München HRB 73315

REDAKTION  
Karen Engelhardt und Jacob Neuhauser

ANZEIGEN  
Benjamin Czesch (verantwortlich)

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

GESTALTUNG  
Klaus Dieter Krön

FOTOS RUNDER TISCH  
The Point of View Photography



Im Wissenschaftsbereich kommt es auf ein exzellentes Umfeld und die Dual Career an, das heißt Beschäftigungsmöglichkeiten für den Partner oder die Partnerin, sagte Kerstin Dübner-Gee, Leiterin der Abteilung Personalentwicklung & Chancen in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft.

hinderung erreichen wir meist einen Anteil von zehn Prozent, auch wenn gesetzlich nur fünf Prozent gefordert sind. Dabei handelt es sich häufig um Menschen, die erst im Laufe ihres Arbeitslebens eine Behinderung erleiden. Bei den Neueinstellungen erreichen wir diese Quote nicht. Deshalb arbeiten wir in Nürnberg mit der Firma Access zusammen, um das zu verbessern. Die hat sich darauf spezialisiert, Menschen mit Behinderung den Einstieg in das Berufsleben zu erleichtern, sei es durch die Unterstützung von Bewerbungsprozessen oder durch die Vermittlung von Praktika oder befristeten Beschäftigungsverhältnissen als Einstieg in eine dauerhafte Anstellung.

**Andreas Mickisch** – Bei vielen Bewerberinnen und Bewerbern liegt das allerdings auch daran, dass sie ihre Behinderung nicht angeben, sofern es sich nicht um ein sichtbares Handicap handelt. Deshalb dürfte der tatsächliche Anteil an Schwerbehinderten höher liegen als der, von dem wir wissen.

**Nicole Lang** – Der Freistaat reserviert bei den Neueinstellungen jedes Jahr 200 Arbeitsplätze für Menschen mit schwerer Behinderung, das heißt wenn ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 Prozent vorliegt. Mit dieser Maßnahme sollen dauerhaft zusätzlich schwerbehinderte Menschen für den Staatsdienst gewonnen werden. Erfreulich ist, dass wir diese Mindestquote nicht nur Jahr für Jahr erfüllen, sondern sogar darüber hinaus Stellen mit schwerbehinderten Menschen besetzen können. Dafür sprechen wir diese Gruppe auch sehr gezielt an, indem wir in unseren Kampagnen Menschen mit den verschiedensten Behinderungen vorstellen, die in den unterschiedlichsten Bereichen und Qualifikationsebenen für den Freistaat arbeiten. **Constanze Voß** – Beim Zoll gibt es ebenfalls sogenannte Vorbehaltsstellen für Schwerbehinderte. Wir hatten gerade erst eine Diskussion mit unserer Schwerbehindertenvertretung darüber, dass wir diese Stellen nicht alle besetzt haben. Das lag jedoch daran, dass die Schwerbehinderten diese Stellen gar nicht benötigt haben, weil sie über unsere normalen Bewerbungsverfahren eingestellt wurden. Das zeigt, dass sie in puncto Eignung, Leistung und Befähigung mithalten konnten. Das ist ein ganz spannendes Ergebnis des diesjährigen Einstellungsverfahrens und macht deutlich, dass die Trennung oftmals gar nicht erforderlich ist, weil wir als Arbeitgeber von dieser Personengruppe wahrgenommen werden.

### Herr Mickisch, was kann der öffentliche Dienst bei der Werbung für sich noch verbessern?

**Andreas Mickisch** – Wir sollten noch stärker die Sinnhaftigkeit der Arbeit im öffentlichen Dienst in den Vordergrund rücken. Wenn ich von hier oben auf diese wunderschöne Stadt blicke, dann habe ich auch die vielen Tausend Menschen im Kopf, die mit ihrer Arbeit dafür sorgen, dass die Dinge bei uns so gut sind. Die Leistungen des öffentlichen Dienstes werden den ganzen Tag in Anspruch genommen, auch wenn sie nicht immer gesehen werden. Neben den vielen verschiedenen Tätigkeiten, die wir in München anbieten, ist es vor allem die Gewissheit, einen Teil dazu beitragen zu können, der unserer Arbeit Sinn verleiht. Vor meiner Tätigkeit für die Landeshauptstadt München war ich als Anwalt tätig. Es mag durchaus lukrativ sein, mit seiner Arbeit jemandem zu helfen, sehr viel Geld bei der Steuer zu sparen. Aber es ist eine völlig andere Sache, etwas zu leisten, was einen Wert für die Gesellschaft hat. Diesen Aspekt sollten wir künftig noch stärker hervorheben, wenn wir für uns als Arbeitgeber werben.

**Kerstin Dübner-Gee** – Die jüngere Generation wird motivatorisch sehr stark vom Thema Nachhaltigkeit angesprochen. Das gehört genauso zu den Werten, für die sie sich einzusetzen bereit sind, wie die gemeinwohlorientierte Arbeit des öffentlichen Dienstes. Das sollten wir noch stärker kommunizieren. Wir können vielleicht nicht so viel Gehalt wie die Wirtschaft bieten, aber dafür eben das Bedürfnis nach einer sinnerfüllten Tätigkeit sehr gut ansprechen. Und in der Wissenschaft ein exzellentes Umfeld mit weiteren Forschungseinrichtungen und Universitäten bieten, in denen bereits sehr viele tolle Leute aus aller Welt arbeiten. Das ist für unsere internationalen Talente schon ein großer Anreiz, um hierher zu kommen. Das kann durchaus

auch Herausforderungen ausgleichen, mit denen wir zum Beispiel bei der Beschulung von internationalen Kindern zu kämpfen haben. Auch das Thema Dual Career beschäftigt uns. Wenn zum Beispiel jemand aus Singapur zu uns kommt, dann brauchen wir für den Partner oder die Partnerin ebenfalls einen passenden Arbeitsplatz.

## 3

### POLITISCHE WEICHENSTELLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

#### Was kann die Politik tun, damit der öffentliche Dienst es leichter hat, mehr Vielfalt bei den Neueinstellungen zu haben?

**Andreas Mickisch** – Bei den Rahmenbedingungen könnte man schon etwas tun. Ein Beispiel wäre etwa das Bike-Leasing, wie es in der Privatwirtschaft angeboten wird. Für unsere kommunalen Tarifbeschäftigten geht das rechtlich schon, weil wir da einen Tarifvertrag haben, der es den öffentlichen Arbeitgebern ermöglicht, Fahrradleasingmodelle anzubieten. Bei den Beamten wäre eine Änderung des bayerischen Besoldungsrechts nötig, die aber noch nicht erfolgt ist. Wir freuen uns, dass der bayerische Gesetzgeber das Beamtenrecht an dieser Stelle flexibilisieren möchte.

**Nicole Lang** – Für Beamte ist eine entsprechende Änderung des Besoldungsrechts auf den Weg gebracht, sie ist aber noch mitten im Gesetzgebungsverfahren. Die Regelung gilt dann für Beamte auf Landes- und auf kommunaler Ebene. Bei den Tarifangestellten haben wir dagegen unterschiedliche Tarifverträge für die Beschäftigten des Freistaats und der Kommunen. Die Gewerkschaften haben sich jedoch auf Landesebene gegen das Job-Rad-Leasing gestellt. Das ist zwar ein softes, aber offensichtlich emotional behaftetes Thema. Und es zeigt die strukturellen



Angesichts des Ausblicks auf München vom 26. Stockwerk des Gebäudes des Süddeutschen Verlages meinte Andreas Mickisch, dass man im Personalmarketing noch mehr die Sinnhaftigkeit der Arbeit im öffentlichen Dienst betonen muss, die dazu beiträgt, dass in der Stadt alles so gut funktioniert.

Schwierigkeiten, die einer einheitlichen Regelung für Beamte und Tarifbeschäftigte im Weg stehen. Die vielfältigen Tarifregelungen sind zum Beispiel auch der Grund für die unterschiedlichen Corona-Zahlungen für die Beschäftigtengruppen, die für Verwirrung sorgen.

**Harald Riedel** – Ein wichtiger Ansatzpunkt ergibt sich aus den Vorgaben des Grundgesetzes. Wenn wir an Eignung, Leistung und Befähigung festhalten und gleichzeitig mehr Vielfalt im öffentlichen Dienst wollen, dann müssen wir am Bildungssystem ansetzen. Die Bildungsberichte zeigen ganz deutlich, dass wir nicht in der Lage sind, den Kindern aller Bevölkerungsschichten die gleichen Bildungschancen zu gewährleisten. Wir haben auch in Nürnberg, wo wir die Daten erheben, zu viele Schulabgänger ohne Abschluss. An den Universitäten studieren zu wenige Kinder aus Nichtakademikerfamilien. Bei jungen Menschen mit Migrati-

### „BEI DEN RAHMENBEDINGUNGEN KÖNNTE MAN SCHON ETWAS TUN. EIN BEISPIEL WÄRE DAS BIKE-LEASING, WIE ES IN DER PRIVATWIRTSCHAFT ANGEBOTEN WIRD.“

onshintergrund bessert sich die Situation an den Universitäten, aber auch dort kommen wir zu langsam voran, um wirklich alle Potenziale auszuschöpfen.

**Kerstin Dübner-Gee** – In diesem Zusammenhang sehe ich auch das Thema Willkommenskultur. Man kann eigentlich nie genug tun, um hier für Verbesserungen zu sorgen. Die Schwierigkeiten liegen oft im Zuwendungsrecht. Wir würden zum Beispiel gerne mehr Leistungen für die Familien von ausländischen Mitarbeitenden zur Verfügung stellen. Wir dürfen aber keine spezifischen Kinderbetreuungskosten in Bezug auf bestimmte Notlagen übernehmen. Das ist gerade bei internationalen Familien, die hier keine natürlichen Netzwerke haben, besonders kritisch. Da kommen wir regelmäßig nicht weiter, weshalb es von unserer Seite durchaus Wünsche an den Gesetzgeber gibt.

#### Das klingt insgesamt danach, dass Sie sich bei manchen Arbeitsbedingungen etwas mehr Flexibilität wünschen?

**Constanze Voß** – Bei vielen Rahmenbedingungen ist der Zoll bereits gut aufgestellt, zum Beispiel, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Wir sind wirklich attraktiv für alle. Dazu tragen die neuen Arbeitsplatzmodelle und Organisationsformen bei, mit denen wir mobiles Arbeiten und Teilzeit in einer großen Bandbreite ermöglichen. Das ist schon ein Pfund, mit dem wir wuchern können. Grundsätzlich halte ich das gesetzlich vorgegebene Gehaltsgefüge, das für Gleichheit in der Bezahlung – insbesondere geschlechterübergreifend – sorgt, für einen Vorteil. Trotzdem wäre etwas mehr Flexibilität an manchen Stellen wünschenswert, um den einen oder anderen Experten außerordentlich bezahlen zu können, weil wir sie oder ihn auf einer bestimmten Position brauchen. Hier hat die Politik den Handlungsbedarf ja bereits erkannt, so dass ich bei diesem Punkt optimistisch in die Zukunft blicke.

**Nicole Lang** – Die Tarifverhandlungen haben in den vergangenen Jahren Freiräume für mehr Flexibilität bei der Bezahlung und der Wahl des Arbeitsortes geschaffen. Vielleicht noch nicht überall und im wünschenswerten oder notwendigen Umfang. Auch bei den beamtenrechtlichen



Dr. Nicole Lang, Abteilungsleiterin im Staatsministerium der Finanzen und für Heimat, sieht eine Chance für mehr Bewerbungen darin, noch viel mehr und zielgruppenorientierter für die Arbeit im öffentlichen Dienst zu werben, da die Karrierechancen oftmals nicht ausreichend bekannt sind.



Für Constanze Voss, Leiterin der Personalabteilung bei der Generalzolldirektion in Bonn, besteht der größte Vorteil ihrer Behörde als potenzieller Arbeitgeber in dem breiten Aufgabengebiet des Zolls, das vom klassischen Verwaltungshandeln bis hin zur Kriminalitätsbekämpfung alles zu bieten hat.



Harald Riedel, Stadtrat und Kämmerer der Stadt Nürnberg, ist zuversichtlich für die Personalrekrutierung seiner Stadt, wenn es ihm gelingt, die gute Ausgangssituation in puncto Digitalisierung zu behaupten. Vor allem junge Bewerber erwarten ein digitales und mobiles Arbeitsumfeld.

Regelungen wurde gezielt nachgesteuert, zum Beispiel bei den Zuschlägen für Stellen im IT-Bereich oder im öffentlichen Gesundheitsdienst. Nur so können die mit Bundesmitteln geschaffenen Positionen mit den passenden Bewerbern besetzt werden. Wenn die Gehaltslücke im Vergleich zur Privatwirtschaft zu groß wird, bleiben die Stellen vakant. Da ist der Gesetzgeber durchaus flexibel. Es liegt aber auch an den Führungskräften, die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermitteln und den vorhandenen Rahmen zu nutzen, um darauf einzugehen.

**Zum Abschluss der Diskussionsrunde würde ich Sie gerne noch um einen Ausblick bitten. Aktuell merkt man den Fachkräftemangel im Flugverkehr, in der Gastronomie, im Gesundheitsbereich und einigen anderen Bereichen. Wie sehen Sie sich für die Zukunft gewappnet?**

**Andreas Mickisch** – Ich bin zuversichtlich, dass es uns mit den vielen angestoßenen Maßnahmen im Personalmarketing gelingen wird, die Menschen anzusprechen und für uns zu gewinnen. Natürlich sind wir dabei von der Lage auf dem Bewerbungsmarkt und der Konkurrenzsituation abhängig. Das demografische Problem und die Tatsache, dass immer weniger junge Menschen nachrücken, lassen sich nicht wegdiskutieren. Deshalb sind wir als Verwaltung gefordert, die Prozesse weiter zu optimieren, um an der einen oder anderen Stelle mit weniger Personal auszukommen. Mein Optimismus beruht darauf, dass wir sinnvolle Tätigkeiten und sichere Arbeitsplätze anbieten und gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen haben. Wenn der öffentliche Dienst seine vielen Vorteile richtig ausspielt, dann haben wir eine Chance. Ob das flächendeckend und in allen Mangelberufen am Ende auch erfolgreich gelingt, werden wir erst in ein paar Jahren wissen.

**Constanze Voß** – Wenn ich daran denke, mit wie vielen verschiedenen Aufgaben des Zolls wir beim Personalmarketing werben können, bin ich stets aufs Neue begeistert. Hier haben wir nämlich vom klassischen Verwaltungshandeln bis hin zur Kriminalitätsbekämpfung alles zu bieten. Perspektivisch betrachtet ist es für uns zudem ein Vorteil, bundesweit werben zu können. Dank der viel flexibleren Arbeitsformen sind wir eben nicht mehr auf einen bestimmten Ort angewiesen, sondern können die Lasten

dorthin verlagern, wo wir Bewerbungen haben. Wenn wir in einem Bundesland keine IT-Fachkräfte finden, können wir die Arbeit gegebenenfalls auch von einem anderen Bundesland aus steuern. Deshalb bin ich für die Zollverwaltung zuversichtlich, auch wenn es gerade im IT-Bereich mit Sicherheit schwierig bleiben wird. Da ist der Bedarf insgesamt so hoch, dass es für uns darauf ankommen wird, ein so attraktives Gesamtpaket zu schnüren, dass die Menschen dann auch wirklich zu uns kommen.

**„DER ÖFFENTLICHE DIENST IST ANGESICHTS DER VIELFALT DER GEBOTENEN AUFGABEN UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN EIN ATTRAKTIVER ARBEITGEBER.“**

**Kerstin Dübner-Gee** – Ich bin zwar von Haus aus optimistisch, doch angesichts der systemischen Krisen mit Klimawandel und Pandemie sowie dem sehr dynamischen Weltgeschehen wissen wir einfach noch nicht, wie das alles zusammenwirkt. Ich sehe die Zuwanderung für uns als eine Chance, gerade im Wissenschaftsbereich. Wir müssen heute keine deutschen Hochqualifizierten mehr aus den USA oder England zurückrekrutieren, denn die kommen gerade von ganz alleine. Bei der Integration von Flüchtlingen spielen die Bildungspolitik und Qualifizierungsmaßnahmen eine ganz wichtige Rolle. Wenn wir dort investieren und die Chance nutzen, dass Menschen hierherkommen wollen und bleiben, dann haben wir sehr viel Potenzial für die Zukunft. Es kommt mehr denn je darauf an, sich nicht entmutigen zu lassen, sondern gemeinsam innovative Netzwerke aufzubauen und Lösungen und Ideen zu entwickeln. Integrationserfolg hat sehr viel mit vernetzten Strategien von Organisationen an einem Standort zu tun.

**Harald Riedel** – Ich bin sehr optimistisch, wenn wir es als öffentliche Arbeitgeber schaffen, uns in Zukunft als moderne Organisationen zu präsentieren und mitzuhalten. Das betrifft vor allem die Digitalisierung, wo wir durchaus noch Nachholbedarf haben. Diesen Rückstand müssen wir unbedingt aufholen, weil es gerade für die jungen Menschen eine große Rolle spielt, wie ihr Arbeitgeber technisch aufgestellt ist. Die erwarten ein digitales und mobiles Umfeld. Für Nürnberg bin ich zuversichtlich, denn wir haben vor einigen Jahren den Digitalisierungsturbo eingeschaltet und werden dort weitermachen. Im aktuellen Smart City Index des Branchenverbandes Bitkom rangiert die Stadtverwaltung Nürnberg bundesweit auf Rang 3. Diese Position möchten wir weiter behaupten. Und wir müssen früher an die jungen Leute herantreten, um sie für uns als Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen. Da können und wollen wir uns weiter verbessern.

**Nicole Lang** – Der öffentliche Dienst ist angesichts der Vielfalt der gebotenen Aufgaben, der dort arbeitenden Menschen und den Entwicklungsmöglichkeiten ein attraktiver Arbeitgeber. Das ist leider noch viel zu wenig bekannt, weshalb wir noch viel mehr und zielgruppenorientierter dafür werben müssen. Außerdem müssen wir die jeweilige Konkurrenzsituation analysieren. Als Freistaat bieten wir hochwertige Arbeitsplätze im gesamten Bundesland; insbesondere mit Behördenverlagerungen haben wir die Möglichkeit, die Arbeit zu den Menschen zu bringen. In den IT-Berufen fällt es uns im Gegensatz zum Standort München in der Oberpfalz oder in Unterfranken leichter, Fachkräfte zu rekrutieren. Ein letzter Punkt ist, dass wir uns nie auf dem Erreichten ausruhen dürfen. Wir müssen immer bedarfs- und zielgruppenorientiert prüfen, an welchen Stellen wir uns verbessern müssen. Angesichts der vielen verschiedenen Tätigkeitsfelder gibt es auch nicht nur die eine Lösung, die allen gerecht wird.

JACOB NEUHAUSER

# EIN GUTER CHOR BRAUCHT STIMMEN IN ALLEN TONLAGEN

Wenn alle das Gleiche können und wollen, werden unkonventionelle Ideen oft überhört.  
In Bayern ist der öffentliche Dienst vielstimmig aufgestellt. Und hat deshalb einen guten Klang.

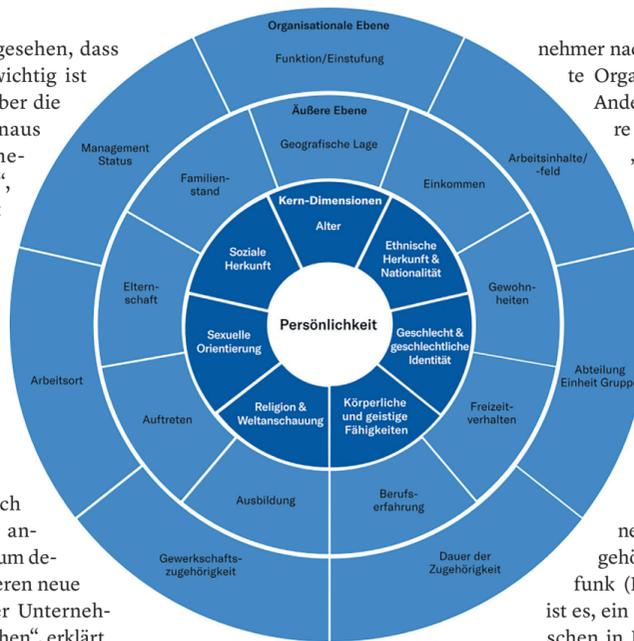
Unterschiede können eine Herausforderung sein. Mit Menschen, deren Ziele, Erwartungen und Denkweisen voneinander abweichen, ist es nicht leicht, Übereinstimmung zu erzielen. Aber das Ergebnis einer lebhaften Diskussion ist oft viel tragfähiger als eines, auf das sich alle sofort verständigen können. Sundar Pichai, CEO von Google, ist fest davon überzeugt: „Eine vielfältige Mischung von Stimmen führt zu besseren Diskussionen, Entscheidungen und Ergebnissen für alle.“

Das ist der Grund, warum immer mehr Organisationen, Unternehmen und Behörden auf Vielfalt, englisch: Diversity, in der Belegschaft setzen. Es gilt, Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen, anderen Erfahrungen und persönlichen Hintergründen, auseinander gehenden Meinungen und vielleicht sogar grundverschiedenen Arbeitsstilen einzubeziehen – gerade auch im öffentlichen Dienst. „Vielfalt in der Belegschaft ist unser größtes Potenzial und Grundlage für einen effizienten Staat“, sagte der dbb Bundesvorsitzende Ulrich Silberbach anlässlich des Deutschen Diversity-Tages am 31. Mai dieses Jahres. „Und das sollte auch das Ziel sein, wenn wir über die Gestaltung des öffentlichen Dienstes der Zukunft sprechen.“

Vielfalt in möglichst vielen Dimensionen wird nicht nur von jungen Menschen begrüßt. Claudia Scheerer, Sprecherin der Versicherungskammer Bayern, dem größten öffentlichen Versicherer in Deutschland, glaubt, „dass man Menschen über alle Altersstufen hinweg für das Thema begeistern kann.“ Der Münchner Konzern hat bereits 2013 damit begonnen, gezielt Angebote zu schaffen, um den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu fördern. „Über

die Jahre haben wir gesehen, dass dies unvermindert wichtig ist und bleibt, wir uns über die Frauenförderung hinaus jedoch weiteren Themen widmen sollten“, sagt Scheerer. So ist eine umfassende Diversity-Initiative entstanden, die sich im breiten Spektrum der Berufsanfänger bemerkbar macht. „Wir suchen nicht mehr nur nach Wirtschafts- oder Versicherungsfachleuten, sondern gezielt auch nach Menschen mit anderen Befähigungen, um deren Kreativität und deren neue Blickwinkel für unser Unternehmen fruchtbar zu machen“, erklärt die oberste Kommunikationschefin. „Es ist noch gar nicht so lange her, dass wir in einer Stellenanzeige nach ‚Musterbrechern‘ gesucht haben – und darauf sowohl intern als auch extern einige Bewerbungen erhalten haben. Bewerbungen übrigens, auf die dann auch Einstellungen erfolgten.“

Der hartnäckige Mangel an Fachkräften hat der Diversity enormen Vorschub geleistet. Einerseits, weil Arbeit-



Die Dimensionen der Vielfalt  
Quelle: Charta der Vielfalt e.V., nach Gardenswartz und Rowe  
4 Layers of Diversity

nehmer nachweislich bunt gemischte Organisationen bevorzugen. Andererseits, weil sie bessere Resultate zutage fördert.

„Vielfalt wird auch von Arbeitgebendenseite als Schlüsselfaktor für Erfolg und Innovation gesehen“, weiß Stephan Dirschl, Projektleiter bei Charta der Vielfalt e.V. in Berlin. Ein Spaziergang sei das nicht. „Aber Konflikt ist Teil des Fortschritts, und der Weg lohnt.“

Zu den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt gehört der Bayerische Rundfunk (BR). Sein erklärtes Ziel ist es, ein Programm für alle Menschen in Bayern zu machen. Das lässt sich aber nur umsetzen, wenn es auch beim Personal mehr Vielfalt gibt. Ziel bei der Besetzung von Leitungspositionen ist daher ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen, wobei auch in Müttern und Mitarbeitenden in Eltern- und Teilzeit potenzielle Führungskräfte gesehen werden. Angepasst an deren jeweilige Lebenssituation wird ein individuelles Unterstützungspaket geschnürt. Teamwork und Support

sichern den Aufsteigenden die Teilnahme an den Veranstaltungen des Programms. „Für mich persönlich war es eine tolle Erfahrung, mit Baby an dem Programm teilzunehmen“, erinnert sich Silvia Renauer, die das Aufstiegsprogramm schon hinter sich hat. „Die Gruppe und die beiden Trainer haben das Baby und mich sehr herzlich aufgenommen und unkompliziert und flexibel in alle Prozesse integriert. Ich glaube, es war ein echter Gewinn für alle.“

Neben der eigenen Belegschaft hat das Gebot der Diversity die Kunden des öffentlichen Dienstes im Blick. Auch das Amt für Kultur und Freizeit der Stadt Nürnberg will die Gesellschaft in ihrer Vielfalt ansprechen. In ihrem Diversity-Konzept hat die Behörde Kriterien festgelegt, nach denen sie beispielsweise die Eignung der Angebote für bestimmte Zielgruppen, deren passende Vermarktung bezüglich Sprache und Bildgestaltung sowie die Höhe der Eintrittsgelder überprüft. Einen weiteren Beitrag zur Vielfalt leisten die Kulturläden in den Stadtteilen mit kulturellen Veranstaltungen, Kreativkursen und Treffpunktmöglichkeiten zum Austauschen und Kennenlernen. Um die Vielfalt in Nürnberg besser abzubilden, setzt das Amt für Kultur und Freizeit ebenfalls auf den interkulturellen Dialog und die Zusammenarbeit mit den zahlreichen Vereinen in der Stadt.

Fest steht: Diversity wirkt – aber nur, wenn konsequent daran gedacht, dafür geplant und damit gearbeitet wird. Mit dem Diversity Management ist ein neues Aufgabenfeld auf Kommunen und öffentliche Unternehmen zugekommen, weiß Stephan Dirschl und mahnt: „Allein die Existenz von Vielfalt reicht nicht aus. Die vorhandene Vielfalt muss gesteuert werden.“ Am besten natürlich von gemischten Teams.

KAREN ENGELHARDT

## VIEL BREITER ALS BEKANNT

Der öffentliche Dienst bietet Jobs für fast alle Berufe. Weil das kaum jemand weiß, müssen die Recruiter für Aufmerksamkeit sorgen.

Die Vielfalt der Jobs im öffentlichen Dienst ist riesig. Das ist kein Kunststück, denn Bund, Länder und Kommunen sind Deutschlands größter Arbeitgeber. Das Arbeitsplatzangebot reicht von Berufen im Gesundheitswesen, bei der Polizei und der Bundeswehr über technische Einrichtungen bis hin zum Unterricht an Schulen und Hochschulen. Ständig werden Zehntausende von Akademikern und beruflich Ausgebildeten gesucht, und auch Bewerber ohne Lehrabschluss sind willkommen. Nur wissen das viele Ausbildungsplatz- oder Arbeitssuchende gar nicht, weil jede Behörde und jedes öffentliche Unternehmen vor allem für die Jobs im eigenen Hause wirbt. Daher sollte sich jeder, der beruflich vorankommen will, unabhängig von seinem Beruf auch im öffentlichen Sektor umschauen. Aber wo?

Ergänzt werden die Stellenangebote in den Tageszeitungen und in der Fachpresse vom Karriereportal [www.interamt.de](http://www.interamt.de). Es wendet sich vor allem an Hochschulabsolventen und junge Arbeitnehmer und ist mit jährlich rund 60.000 Angeboten die größte Online-Stellenbörse für den öffentlichen Dienst in Deutschland. Dort muss man sich nur einmal registrieren und seine Bewerbungsunterlagen hochladen, dann meldet sich der neue Job von ganz alleine. Weitere Online-Fundstellen für den Traumjob sind [bund.de](http://bund.de), wo auch Newsletter passend zu den eigenen Interessen abonniert werden können, und die Stellenbörse von [oeffentlicher-dienst-news.de](http://oeffentlicher-dienst-news.de). Hier kann man entweder nach ausgeschriebenen Berufen oder gezielt nach freien Stellen bei bestimmten öffentlichen Arbeitgebern suchen. Das Portal [jobs-beim-staat.de](http://jobs-beim-staat.de) wiederum erlaubt die Suche nach Standorten.

Allerdings zwingt die anhaltende Personalknappheit die öffentlichen Recruiter inzwischen ebenso zum aktiven Personalmarketing wie andere Arbeitgeber auch. In Berufsnetzwerken wie Xing und LinkedIn sind sie ebenso vertreten



Sie hat es als Quereinsteigerin in das Assessment Center geschafft.

wie in den sozialen Medien. Bei Facebook, Instagram und Co. gehen Bund, Länder und Kommunen von sich aus auf potenzielle Mitarbeiter zu: Bilder und Texte in Newsgroups sprechen die gesuchten Berufsgruppen direkt an, kurze Filme machen Appetit auf weitere Informationen. Wenn Mitarbeiter beim Bundeskriminalamt, beim Eichamt oder auf einem Bauhof im Kurzvideo ihren Arbeitsplatz vorstellen, wird der öffentliche Dienst auch für diejenigen nahbar, die ihn bisher noch gar nicht in Erwägung gezogen haben.

Das ist auch nötig. Denn weil sich die Boomer-Jahrgänge allmählich in die wohlverdiente Pension verabschieden, werden auf allen Ebenen neue Kolleginnen und Kollegen gebraucht. Kreativität ist insbesondere bei der Suche nach knappen Fachkräften wie Pflegepersonal, IT-Spezialisten und Ingenieuren gefragt. Obwohl: „Viele Ingenieure schätzen die Planungssicherheit und Budgetstabilität und den Schutz eines öffentlich-rechtlichen Arbeitgebers“, sagt Personalberater Ingo Scheider und lobt: „Wir erleben, dass die Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes sehr professionell bei Stellenangeboten sind und faire Anstellungsverträge mit marktformen Konditionen bieten.“ Wie wär's, das mit einer Initiativbewerbung einfach mal zu testen – es muss ja nicht gleich als Ingenieur sein.

KAREN ENGELHARDT