

AhD-Forum am 25. Juni 2018 in Berlin:

Am 25. Juni 2018 veranstaltete

die Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes (AhD)

ihr diesjähriges AhD-Forum, das im Tagungszentrum des Hotels Aquino in Berlin stattfand. Das Forum stand unter dem Thema

„Personalentwicklung im öffentlichen Dienst“

Nach Eröffnung der Veranstaltung und Begrüßung der Teilnehmer führte der Vorsitzende der AhD, **Dr. Horst Günther Klitzing**, in das Thema ein. Er nahm unter anderem die Aspekte der künftigen Arbeitsmarktsituation, der Qualifikation von Bewerbern und des Wettbewerbs von Bund, Ländern und Kommunen bei der Personalgewinnung in den Blick und skizzierte die möglichen Probleme der kommenden Jahre. Sodann gaben die Mitwirkenden der anschließenden Podiumsdiskussion, **Ansgar Hollah**, Ministerialdirektor im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, **Dr. Nicole Lang**, Ministerialdirigentin im Bayerischen Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat und **Béla Bélafi**, Ministerialdirigent im Sächsischen Staatsministerium für Kultus, aus der Sicht ihres jeweiligen Aufgabenbereichs einige in das Thema einführende Bemerkungen und zeigten denkbare Lösungsansätze auf.

Herr **Bélafi** schilderte die Besonderheiten der Personalsituation im Schulbereich des Freistaats Sachsen. Diese sei durch mehrere spezielle Faktoren gekennzeichnet: Zum einen beschäftige Sachsen im Bereich der Lehrer fast nur Tarifbeschäftigte; lediglich Schulleiter und deren Stellvertreter seien Beamte. Die Grundentscheidung, so zu verfahren, sei bereits unter Ministerpräsident Biedenkopf Anfang der 1990er Jahre getroffen worden. Die Lehrerschaft in Sachsen sei heute deutlich überaltert. Dieser Umstand führe dazu, dass rund zwei Drittel der Lehrer bis zum Jahr 2030 aus Altersgründen ausscheiden. Die Nachwuchsgewinnung werde sich schon wegen des erheblichen Umfangs des Bedarfs an Nachwuchs schwierig gestalten.

Hinzu komme, dass die Anzahl der Schüler sich entgegen der ursprünglichen Schätzung nicht um bis zu 50 % verringert habe. Die gegenüber der früheren Erwartung heute deutlich höheren Schülerzahlen hätten dazu geführt, dass die vorhandenen Lehrkräfte nicht ausgereicht hätten, um den Unterrichtsbedarf zu decken. Nachdem es zunächst zahlreiche Lehrer in Teilzeitbeschäftigung gegeben hätte, habe ein hoher Prozentsatz von ihnen die Stundenzahl aufstocken müssen.

Mit Blick auf diese angespannte Situation in Sachsen und die vergleichbar entspanntere Lage in den umliegenden Ländern Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen, in denen die Lehrer in der Regel Beamte seien, habe man sich jetzt entschlossen, auch in Sachsen dazu überzugehen, die Lehrer zu verbeamten. Für die generelle Verbeamtung spreche, dass die Beamten-eigenschaft von Vielen als attraktiv empfunden werde (z.B. höheres Nettogehalt, bessere

Versorgung), so dass es wahrscheinlich leichter werde, Lehrernachwuchs für Sachsen zu gewinnen.

Die Verbeamtung der Lehrerschaft solle in der Weise geschehen, dass künftig neu eingestellte Lehrer sogleich verbeamtet werden. Von den bereits vorhandenen Lehrern wolle man diejenigen, die zu einem bestimmten Stichtag nicht älter als 42 Jahre sind, verbeamten. Die älteren müssten Tarifbeschäftigte bleiben. Da dennoch wohl nicht genügend Lehrernachwuchs zur Verfügung stehen werde, müssten auch „Seiteneinsteiger“ berücksichtigt werden, vor allem für den ländlichen Raum. Diese „Seiteneinsteiger“ müssten aber hinreichend qualifiziert werden.

Herr **Hollah** betonte, dass die Nachwuchsgewinnung in den kommenden Jahren auch im Bundesbereich schwieriger werde. Die Gründe für die Rekrutierungsprobleme seien differenziert zu betrachten. Je nach Aufgabenstruktur der einzelnen Behörden könnten diese Gründe höchst unterschiedlich sein. Es dürfe aber nicht übersehen werden, dass das geltende Besoldungsrecht bereits mehrere finanzielle Anreize für bestimmte Fachkräfte vorsehe. Einige dieser Anreize seien aber eher unbekannt und würden daher kaum angewandt. Im Übrigen habe die Bezahlung der Fachkräfte in den Entgeltgruppen E 9 bis E 13 sich in der letzten Zeit deutlich verbessert. Auch die Besoldungssituation der Beamten verbessere sich durch die bereits beschlossenen Besoldungsanpassungen in den Jahren 2018 bis 2020 weiter.

Die Situation im Bundesbereich sei aktuell auch dadurch gekennzeichnet, dass es insbesondere im Sicherheitsbereich (Bundeskriminalamt, Verfassungsschutz, Bundespolizei und ganz besonders im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) Personalaufwuchs in erheblichem Umfang geben werde. Nachwuchs stehe in dem erforderlichen Umfang nicht ohne Weiteres zur Verfügung. Wichtig sei, weiterhin ein hohes Ausbildungsniveau zu halten, damit all die schwierigen Aufgaben auch künftig in gewohnter Qualität zügig erledigt werden könnten. Ziel müsse immer bleiben, dass der öffentliche Dienst gut funktioniere; dann funktioniere auch der Staat insgesamt gut. Wenn der öffentliche Dienst funktionsfähig bleiben solle, dürfe man die Anforderungen nicht senken. Für den Nachwuchs bestehe der Anreiz für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst vor allem auch darin, dass es sich um wichtige und interessante Aufgaben handle, die mit Gestaltungsmöglichkeiten und viel Verantwortung verbunden seien. Die Bezahlung sei nicht der allein entscheidende Faktor.

Frau **Dr. Lang** hob eingangs hervor, sie könne sich den Ausführungen von Herrn **Hollah** im Wesentlichen anschließen. Die Lage in Bayern sei dadurch gekennzeichnet, dass es zum einen zahlreiche Altersabgänge gebe, für die man Nachwuchskräfte gewinnen müsse, dass zum anderen aber viele neue Stellen geschaffen worden seien und noch geschaffen würden, für die man darüber hinaus weiteres zusätzliches Personal benötige. Außerdem befinde sich der öffentliche Dienst in einer natürlichen Konkurrenz zur privaten Wirtschaft. Überdies sei die Situation in den Ballungsräumen und die in eher ländlichen Gegenden höchst unterschiedlich.

Die Bezahlung der Landesbediensteten sei in Bayern bekanntermaßen gut. Im Vergleich mit dem Bund und allen übrigen Ländern nehme Bayern bei der Beamtenbesoldung den Spitzenplatz in Deutschland ein. Die Zulagen seien nach längerer Pause wieder dynamisiert worden; zum Teil seien sie sogar ruhegehaltfähig gemacht worden. Das öffentliche Dienstrecht sei modern und insbesondere ausgesprochen familienfreundlich. Die Altersgrenze sei flexibel

gestaltet, die Beihilfeleistungen seien verbessert worden. Bei der Nachwuchsgewinnung komme es darauf an, die Erwartungshaltung junger Kräfte aufmerksam zu beobachten und zu analysieren und dieser Erwartungshaltung möglichst Rechnung zu tragen. In Bayern gebe es ein „Zentrales Karriereportal“; die Ausbildung werde für viele Bereiche in landeseigenen Einrichtungen durchgeführt.

Wegen des Anstiegs der Schülerzahlen und der Wiedereinführung einer Gymnasialzeit von neun Schuljahren (G 9) benötige man deutlich mehr Lehrer. Eine erhebliche Vermehrung der Stellen bei der Polizei führe auch dort zu einem entsprechenden Mehrbedarf an Nachwuchskräften. Ein großer Personalbedarf infolge der Digitalisierung bestehe zudem bei IT-Fachkräften. In diesem Bereich wolle man eine schnellere Verbeamtung ermöglichen, namentlich in der 3. Qualitätsebene (gehobener Dienst).

Wegen der Knappheit an Wohnraum in Ballungsräumen würden auch Behördenverlagerungen erwogen. Hier und da würden „Behördensatelliten“ eingerichtet. Das seien Außenstellen von Behörden im eher ländlichen Bereich, in denen vorrangig Telearbeit verrichtet werden könne. Dadurch werde den betroffenen Mitarbeitern das Pendeln erspart. Zur finanziellen Entlastung von Beschäftigten in Ballungsräumen sei die Ballungsraumzulage um 50 % erhöht worden. Zur Schaffung von mehr bezahlbarem Wohnraum würden etwa tausend Landeswohnungen errichtet.

In der anschließenden Podiumsdiskussion, die von **Carsten Köppl**, Inhaber und Geschäftsführer der Beratungsagentur Next:Public, moderiert wurde, wurden die angesprochenen Fragen unter verschiedenen Aspekten weiter vertieft. In diesem Sinne wurde erörtert, ob Anlass bestehe, an den dienstrechtlichen Instrumenten und insbesondere an den Laufbahnvoraussetzungen etwas zu ändern, ob sich künftige Entwicklungen (z.B. Schülerzahlen, Personalbedarf) besser prognostizieren lassen und wie sich die Werbung des öffentlichen Dienstes zur Gewinnung von Nachwuchskräften intensivieren lasse.

Herr **Bélafi** erläuterte, dass man sich in Sachsen vor Jahren bei der Prognose der Schülerzahlen späterer Jahre schlicht verschätzt habe. Hinzu komme, dass der Bedarf an Lehrern in unterschiedlichen Regionen des Landes höchst unterschiedlich sei. Während in ländlichen Bereichen ein vergleichsweise geringer Bedarf bestehe, sei der Bedarf in großen Städten, namentlich in Leipzig und Umgebung, deutlich höher. Diesem Umstand wolle man bei der Lehrerausbildung Rechnung tragen. Am besten wäre es, den Hochschulteil der Lehrerausbildung in Leipzig zu konzentrieren. Den Vorbereitungsdienst könne man auch in der Fläche anbieten.

Die Frage von Herrn **Köppl**, ob es die Personalplanung erleichtere, wenn Laufbahnanforderungen hier oder da etwas gelockert oder laufbahnübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen würden, wurde von allen Diskussionsteilnehmern dahin beantwortet, dass ein Absenken der Anforderungen generell nicht in Betracht gezogen werden sollte. Ansonsten würde die Funktionsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zumindest partiell in Gefahr gebracht. Das gelte es unbedingt zu vermeiden. Das geltende Recht biete genügend Möglichkeiten für flexible Vorgehensweisen.

Herr **Köppl** verwies ferner darauf, dass der Arbeitsmarkt, der lange Zeit für die Arbeitgeberseite günstig gewesen sei und daher als „Arbeitgebermarkt“ habe bezeichnet werden können, sich inzwischen spürbar gewandelt habe und nach und nach zu einem „Arbeitnehmermarkt“ geworden sei. Er warf in diesem Zusammenhang die Frage nach der Attraktivität des Beamtenstatus und des öffentlichen Dienstes insgesamt auf.

Frau **Dr. Lang** äußerte hierzu, die Bezahlung spiele nicht die allein ausschlaggebende Rolle. Faktoren wie lebenslange Bindung an einen Beruf, eine solide Altersversorgung, die Möglichkeit zu flexiblem Arbeiten, die Wahrnehmung interessanter und verantwortungsvoller Aufgaben sowie der Faktor Motivation seien wichtige Faktoren. Die Angebote des öffentlichen Dienstes müssten daher als Gesamtpaket gesehen und bewertet werden.

Auch Herr **Hollah** betonte die Aspekte Sicherheit und aufgabenbezogene Anforderungen und unterstrich noch einmal, dass dem Aspekt der Bezahlung keine schlechthin dominierende Bedeutung zukomme.

Herr **Bélafi** rief in Erinnerung, dass es im öffentlichen Dienst darum gehe, für zu besetzende Stellen die besten und leistungsstärksten Bewerber zu finden, zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden. Es gebe gute Argumente für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst. Das Beamtenverhältnis sei für Viele sehr erstrebenswert. Dass außerhalb des öffentlichen Dienstes zum Teil besser gezahlt werde, sei nur für einen kleineren Teil von Interessenten und Bewerbern von wirklicher Relevanz.

Breiten Raum nahm sodann die von Herrn **Köppl** aufgeworfene Frage ein, wie man dem Ansehen des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit größere Aufmerksamkeit und einen verstärkten Werbeeffect verleihen könnte. Allgemein bestand hierzu die Auffassung, dass mehr Werbung für viele Bereiche der öffentlichen Verwaltung von Vorteil sein könnte. Der öffentliche Dienst benötige mehr Lobbyarbeit.

Abschließend wurden auch die Gäste des AhD-Forums mit in die Diskussion einbezogen. Dadurch wurden zusätzliche Punkte Gegenstand der Betrachtung, die zuvor noch keine Rolle gespielt hatten. Angesprochen wurde unter anderem die Frage nach erweiterten Aufstiegsmöglichkeiten und damit verbundenen Gehaltsaufbesserungen sowie die Frage, wie die Frauenförderung verstärkt vorangetrieben werden könne. Im Zusammenhang mit dem Thema Frauenförderung wurden verschiedene Aspekte beleuchtet. Herr **Hollah** verwies darauf, dass es in klassischen Männerberufen nicht immer genügend Frauen gebe, um in allen Bereichen einen zahlenmäßigen Gleichstand von Frauen und Männern zu erreichen. Zum Thema Frauen in Führungsverantwortung wurde erörtert, inwieweit Führungspositionen in Teilzeitarbeit wahrgenommen werden könnten. Frau **Wildfeuer**, Vorsitzende der dbb-Frauenvereinigung, sprach sich dafür aus, Frauen mehr Führungspositionen zu übertragen, wenn möglich auch in Teilzeit.

Weitere Wortmeldungen befassten sich mit der Personalentwicklung. Zum Teil wurde bedauert, dass die Personalentwicklung vielfach nicht die Beachtung erfahre, die ihr eigentlich zukomme. Generell wurde für wünschenswert gehalten, dem Aspekt der Personalentwicklung größeres Gewicht zu verleihen.

Herr **Dr. Klitzing** lenkte den Blick darauf, dass all die Herausforderungen des öffentlichen Dienstes im Zusammenhang mit Personalgewinnung und Personalbindung den Bund und alle Länder betreffen. Wegen der unterschiedlichen finanziellen Leistungsfähigkeit des Bundes und der 16 Länder täten sich die ärmeren Länder naturgemäß schwerer als die reicheren. Es gebe daher Länder, die unter diesem Aspekt größere Probleme hätten als andere. Auch sie benötigten aber leistungsstarkes Personal. Hier stelle sich die Frage, was man tun könne, um die Situation der ärmeren Länder zu verbessern.

Herr **Hollah** gab hierzu zu bedenken, dass an dieser Fragestellung deutlich werde, welche Probleme der Föderalismus trotz all seiner Vorzüge mit sich bringen könne. Das Problem beschränke sich aber nicht einmal auf das Verhältnis zwischen dem Bund und den 16 Ländern; schon innerhalb des Bundes seien die Ressortgrenzen ein Problem. Eigentlich liege es nahe, Pilotprojekte für die Nachwuchsgewinnung des Bundes insgesamt aufzulegen. Das scheitere aber an unterschiedlichen Ressortinteressen. An eine Gesamtkoordinierung für den Bund und alle 16 Länder sei daher leider gar nicht zu denken.

Zum Schluss der Diskussion fasste Herr **Köppl** Inhalt und Verlauf der Diskussion dahin zusammen, dass unter den Teilnehmern allgemein die Auffassung bestehe, dass der öffentliche Dienst in nächster Zeit alle Anstrengungen unternehmen müsse, seine Attraktivität einem breiteren Publikum sichtbar zu präsentieren, um bei jungen Leuten das Interesse an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken und so geeignete und leistungsstarke Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Auch habe die Diskussion gezeigt, dass das Beamtenverhältnis gegenwärtig und künftig sehr ansprechende Faktoren auszeichneten, die eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst attraktiv machten. Mit Blick auf die fachlichen und die persönlichen Anforderungen an Tätigkeiten im öffentlichen Dienst seien die Teilnehmer der Podiumsdiskussion einig, diese Anforderungen müssten in bewährter Weise aufrechterhalten bleiben und dürften keine Abstriche erfahren. Die Funktionsfähigkeit des öffentlichen Dienstes erfordere auch künftig einen hohen Qualitätsstandard seiner Beschäftigten. Ein Absenken der Leistungsanforderungen sei damit nicht zu vereinbaren.

Die **AhD** ist mit dem Ergebnis ihres diesjährigen Forum sehr zufrieden. Das Thema „**Personalentwicklung im öffentlichen Dienst**“ hat aktuelle Bedeutung, betrifft alle öffentlichen Arbeitgeber in Bund, Ländern und Kommunen und wird in den kommenden Jahren an Relevanz noch weiter zunehmen. Dass das Thema gut gewählt war, beweist auch der Umstand, dass das Forum überdurchschnittlich gut besucht war und dass sich viele namhafte Vertreter aus Politik, Wissenschaft, Verwaltung, Justiz, Gewerkschaften, Verbänden und Medien zu einer Teilnahme entschließen konnten. Besonderer Dank gilt den Mitwirkenden der Podiumsdiskussion, Frau **Dr. Lang**, Herrn **Hollah** und Herrn **Bélafi**. Durch ihren besonderen Sachverstand und ihre reiche Erfahrung ist es ihnen bestens gelungen, dem Publikum die interessanten Aspekte des Themas nahe zu bringen und ihm die Argumente für ein sachgerechtes und zielorientiertes Vorgehen in den kommenden Jahren zu vermitteln. Ein großer Dank gebührt auch Herrn **Köppl**, dem es durch eine gut strukturierte, von breiter Sachkenntnis getragener und zugleich lebendige Gesprächsführung erfolgreich gelungen ist, den Zuhörern eine bemerkenswerte Veranstaltung zu präsentieren.

