

Praxisorientierte Forschung: Impulse für die moderne Verwaltung

Beate Eibelshäuser, Richard Merker, Mascha Will-Zocholl (Hrsg.)



Öffentliche Verwaltung 2030

Menschlich, vielfältig, digital. Beiträge des
Hochschultages 2023

Beate Eibelshäuser, Richard Merker, Mascha Will-Zocholl (Hrsg.)
(2024): Öffentliche Verwaltung 2030 - menschlich, vielfältig, digital. In:
Praxisorientierte Forschung: Impulse für eine moderne Verwaltung,
02/2024, Wiesbaden.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und
öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung Sie müssen den Namen des
Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten
Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung Dieses Werk bzw. dieser
Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet
werden.



Keine Bearbeitung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf
nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise
verändert werden.

ISSN: tba.

© Beate Eibelshäuser, Richard Merker, Mascha Will-Zocholl. Das Werk
wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt.
Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht
ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer
Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht
Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine
Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>.

Inhaltsverzeichnis

Editorial	1
Baustellen des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung.....	5
<i>Richard Merker.....</i>	
Kommunen und Beschäftigte – fit für die öffentliche Verwaltung 2030.....	33
<i>Ulrich Keilmann.....</i>	
Fit für die öffentliche Verwaltung 2030: Fragestellungen und Herausforderungen aus Sicht der Hochschule.....	49
<i>Beate Eibelshäuser.....</i>	
Zukunftssicherung im Öffentlichen Dienst durch Employer Branding	65
<i>Thomas Fiedler und Clarissa S. Fiedler.....</i>	
New Work in der öffentlichen Verwaltung. Fokus: Räumliche Reorganisation	81
<i>Mascha Will-Zocholl</i>	

Editorial

Am 10. Oktober 2023 fand an der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS) in Kooperation mit der Landeshauptstadt Wiesbaden der erste Hochschultag unter dem Motto „Öffentliche Verwaltung 2030 – MENSCHLICH | VIELFÄLTIG | DIGITAL“ statt. Die Veranstaltung war ein inspirierender Auftakt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Chancen, vor denen die öffentliche Verwaltung in den kommenden Jahren steht.

Nun freuen wir uns, Ihnen die Beiträge aus Wissenschaft und Praxis präsentieren zu können, die aus dieser Veranstaltung hervorgegangen sind. Die Veröffentlichung fasst die zentralen Diskussionen, Erkenntnisse und Impulse zusammen und bietet konkrete Ansätze für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Verwaltung.

Menschlichkeit in der Verwaltung: Ein zentrales Thema des Hochschultags war die Frage, wie Menschlichkeit in einer zunehmend digitalisierten und automatisierten Verwaltungswelt bewahrt werden kann. Empathie, Transparenz und Bürgernähe sind entscheidende Faktoren, um das Vertrauen der Bevölkerung zu stärken.

Vielfalt als Ressource: Die Diversität in der Gesellschaft sollte sich stärker in den Verwaltungen widerspiegeln. Vielfältige Teams bereichern nicht nur die Arbeitskultur, sondern können auch zu besseren, innovativeren Lösungen führen.

Digitalisierung als Wegbereiter: Wie kann die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung so gestaltet werden, dass sie nicht nur Effizienzgewinne, sondern auch beschäftigtenfreundliche Lösungen ermöglicht? Die Beiträge liefern Antworten auf diese Frage und geben Einblicke in

erfolgreiche Praxisprojekte sowie die damit verbundenen Herausforderungen.

Den Auftakt der Beiträge macht die verschriftliche Rede von Richard Merker. Sein Beitrag beleuchtet die strukturellen Herausforderungen und Potenziale des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Im Mittelpunkt stehen fünf zentrale „Baustellen“. Merker argumentiert, dass viele Probleme hausgemacht sind und betont die Notwendigkeit eines strategischen, innovativen Personalmanagements, um langfristige Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Dabei plädiert er für einen stärkeren Fokus auf Entwicklungsoptionen, Diversitätsförderung und die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für Mitarbeitende.

Der Beitrag von Ulrich Keilmann analysiert die Herausforderungen der Digitalisierung für Kommunen und ihre Beschäftigten. Keilmann zeigt, wie Digitalisierung als Chance genutzt werden kann, Verwaltungsprozesse zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Der Autor diskutiert die Rolle überörtlicher Prüfungen, innovative digitale Serviceformate und interkommunale Zusammenarbeit. Der Beitrag bietet konkrete Handlungsansätze für eine nachhaltige und zukunftsorientierte Verwaltungsführung.

Anschließend an Keilmanns Beitrag thematisiert Beate Eibelshäuser, die mit ihm gemeinsam den entsprechenden Workshop leitete, die Rolle von Hochschulen bei der Bewältigung des Fachkräftemangels und der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung. Sie legt den Fokus auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen und deren Bedeutung für zukünftige Verwaltungsmitarbeitende. Dabei schildert sie die Herangehensweise bei der Neukonzeption von Studiengängen sowie die Workshopergebnisse.

Thomas Fiedler und Clarissa S. Fiedler beleuchten die Relevanz von Employer Branding als strategisches Instrument zur Positionierung der öffentlichen Verwaltung als attraktiver

Arbeitgeber. Dabei analysieren sie die Bedeutung einer authentischen Arbeitgebermarke und deren Einfluss auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Praxisnahe Empfehlungen zeigen, wie durch zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien und langfristige Imagekampagnen der öffentliche Dienst seine Arbeitgeberattraktivität steigern kann. Der Beitrag hebt hervor, dass eine klare Wertekommunikation und die Betonung der gesellschaftlichen Relevanz des öffentlichen Dienstes zentrale Erfolgsfaktoren sind.

Mascha Will-Zocholl untersucht schließlich die Transformation der Arbeitsorganisation in der öffentlichen Verwaltung im Kontext der New-Work-Bewegung. Der Fokus liegt auf der räumlichen Reorganisation von Arbeitsplätzen und deren Auswirkungen auf Effizienz, Zusammenarbeit und Mitarbeiterzufriedenheit. Dies geschieht entlang der Praxisbeispiele bei der Landeshauptstadt Wiesbaden, die auch zentraler Gegenstand des gemeinsamen Workshops mit Jenny Höse, Alexandra Lederer, Christina Singer und Natascha Vogt waren. Der Beitrag liefert praktische Empfehlungen für die Gestaltung moderner, zukunftsfähiger Arbeitsumgebungen in der Verwaltung.

Der Hochschultag hat gezeigt, dass Menschlichkeit, Vielfalt und Digitalisierung keine Gegensätze sind, sondern sich zu einem ganzheitlichen Ansatz ergänzen. Die nun vorliegenden Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis laden ein, die diskutierten Impulse weiterzudenken und in die Umsetzung zu bringen. Mit dieser Veröffentlichung setzen wir den Dialog fort und hoffen, weitere Akteure aus Verwaltung, Wissenschaft und Politik zu inspirieren, gemeinsam an einer modernen und zukunftsfähigen öffentlichen Verwaltung zu arbeiten.

Beate Eibelshäuser, Richard Merker, Mascha Will-Zocholl

Wiesbaden, November 2024

Baustellen des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung¹

Richard Merker²

Einleitung

Direkt zu Beginn dieses Beitrags möchte ich darauf hinweisen, dass dieser im wahrsten Sinne des Wortes subjektiv gefärbt ist. Er basiert auf meinen Erfahrungen, die ich seit 2001 mit Fragestellungen des Personal- und Organisationsmanagements in der öffentlichen Verwaltung sammeln durfte. Im Rahmen meiner Tätigkeit bin ich mit einer Vielzahl an Verwaltungen in Kontakt gekommen und eine Vielzahl von Studierenden arbeitet jetzt in den verschiedenen Kommunen, Landkreisen, Kommunalverbänden, Landes- oder auch Bundesverwaltung und spiegelt oftmals auch ihre Erfahrungen an mich zurück. Es macht sich bei mir seit Jahren die Auffassung breit, dass wir es an vielen Stellen mit Problemen im Bereich des Personalmanagements zu tun haben, die zum allergrößten Teil hausgemacht sind.

Wenn heutzutage zum kollektiven Wehklagen angesetzt wird, dass öffentliche Verwaltung - quasi urplötzlich - mit dem demografischen Wandel konfrontiert ist, so habe ich an der einen oder anderen Stelle durchaus die Neigung, fatalistisch mit dem Kopf zu schütteln. Ein Großteil der Probleme wird seit Dekaden vorhergesagt bzw. sehen sich die entscheidenden Akteure nicht in

¹ Es handelt sich hier um die bearbeitete Fassung des Vortrags auf dem ersten Hochschultag des Fachbereichs Verwaltung am 10.10.2023 in Wiesbaden.

² Prof. Dr. Richard Merker ist Professor für Ökonomie am Campus Kassel der HöMS, Kontakt: richard.merker@hoems.hessen.de

der Lage, Lösungen für bekannte Probleme anzugehen. Zum Teil kann von so etwas wie einer „aktiven Ignoranz“ gesprochen werden, da es oftmals nur darum geht, Besitzstände und etablierte Regelungen der Vergangenheit zu prolongieren, weil die derzeitigen Aktiven sich damit arrangiert haben.

Kommen wir erst einmal zu den bundesdeutschen Verwaltungen: Wir haben momentan rund 5,2 Millionen Erwerbstätige.³ Davon werden bis zum Jahr 2030 und 1,5 Millionen Personen aus Altersgründen aus dem aktiven Dienst ausscheiden. Bereits jetzt sind schon ca. 360.000 Stellen in der öffentlichen Verwaltung unbesetzt. Bis 2030 fehlen ca. 840.000 Fachkräfte, davon rd. 140.000 IT-Fachkräfte im öffentlichen Sektor gerechnet.⁴ Andere Studien gehen bereits jetzt davon aus, dass 2030 mehr als eine Million Fachkräfte im öffentlichen Bereich fehlen.⁵

Jetzt kann davon ausgegangen werden, dass dies vielleicht Gott gegeben ist. Wenn man das Verhalten einiger Entscheidungsträger betrachtet, kann sich dieser Eindruck durchaus aufdrängen. Aber meines Erachtens ist ein Großteil der derzeitigen in der öffentlichen Verwaltung im Bereich des Personalmanagements beobachtbaren Probleme hausgemacht.

Ich will mit Ihnen in der Folge fünf ausgewählte Baustellen des Personalmanagements beleuchten. Die Auswahl ist sicherlich willkürlich, aber Sie werden bei den folgenden Ausführungen auch wahrnehmen, dass diese nicht unbegründet ausgewählt wurden.

³ Statistisches Bundesamt 2023.

⁴ McKinsey 2023.

⁵ PWC 2022.

2. Die erste Baustelle: Der „Brain Drain“ (in) der öffentlichen Verwaltung

Der Begriff des „Brain Drain“ wurde erstmalig 1962 als begrifflich die British Royal Society geprägt.⁶ Hiermit wurden die negativen Konsequenzen der Abwanderung von wissenschaftlich ausgebildeten Fachkräften bezeichnet. Gut qualifizierte Fachkräfte waren und sind ein knappes Gut, wie wir Ökonomen es gerne ausdrücken. Und Knappheit hat ihren Preis. Dieser Preis schlägt sich in der Regel in der Höhe der Vergütung und den zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen der Arbeit nieder. Da Fachkräfte auch dem Ruf der Anreize folgen, zieht es sie in der Regel dorthin, wo es höher dotierte und besser ausgestattete Stellen gibt. Dieses Verhalten konnten wir im Zusammenhang mit der deutsch-deutschen Wiedervereinigung gut beobachten⁷, aber auch international sind solche Migrationsbewegungen die Regel.

So entziehen westeuropäische den osteuropäischen Staaten wichtige Humanressourcen, die diese eigentlich für die eigene gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung benötigen.⁸ Das ausbildende, Kompetenz-abgebende Land bleibt auf den Kosten der Ausbildung sitzen, während das Kompetenz-aufnehmende Land in den Nutzen vereinnahmen kann, ohne für die Ausbildung nur einen Cent entrichtet zu haben. Das Phänomen wurde bspw. in Bezug auf wissenschaftlich qualifizierten Nachwuchs in Nordamerika früh erforscht, wo viele Forscher von Canada aus in die USA migrier(t)en, da dort der Arbeitsmarkt und die Hochschullandschaft schlichtweg attraktiver erscheinen.⁹ Dieses kollektive Verhalten führt in der Konsequenz im Abwanderungsland zu einem Mangel an qualifizierten Humanressourcen und schadet diesem so nachhaltig.

⁶ Daiton, F.S. et a. 1963 sowie Balmer/Godwin/Gregory 2009.

⁷ Schultz 2009.

⁸ Straubhaar/Wolburg 2016.

⁹ Johnson 1965.

Dieses Phänomen der Kompetenzabwanderung - bedingt durch eine bessere Stellenausstattung und durch attraktivere Arbeitsbedingungen - lässt sich sehr gut auch auf die öffentliche Verwaltung übertragen. Seit Jahren können wir einen „Brain Drain“ in der öffentlichen Verwaltung beobachten. In vielen kleinen und mittleren Kommunen wird recht intensiv ausgebildet. Dies ist auch notwendig, um die vielfältigen Herausforderungen, die gerade kleine und mittlere Kommunen beschäftigen, bewältigen zu können. Zweifelsohne werden in der Fläche in vielen kleinen und mittleren Kommunen viele wichtige Entscheidungen im Sinne der Daseinsvorsorge und mit Blick auf das Gemeinwohl getroffen. Bedingt durch die recht verhaltene Stellenausstattung sind die Aufgabenprofile bei Bediensteten in kleinen und mittleren Verwaltungen oftmals breiter gefächert. Auch ist die Stellenausstattung oftmals nicht unbedingt attraktiv.

So ist in kleineren Verwaltungen oftmals der bestbezahlte Verwaltungsbeamte mit einer Besoldung in der Höhe von A11 oder A12 ausgestattet. Dies ist dann in der Regel der Büro- bzw. Verwaltungsleiter, der mit Sicherheit neben dem „Acht-Stunden-Job“ eine Vielzahl weiterer Verpflichtungen (bspw. aktive Begleitung politischer Gremien) wahrnimmt. In einer großen Kommune werden hingegen Sachgebietsleitungen mit den Besoldungsgruppen A11 oder A12 entgolten. Das soll die Tätigkeit einer Sachgebietsleitung nicht schmälern, aber zweifelsohne hat ein Büroleiter ein ungleich höheres Maß an Verantwortung zu übernehmen.

Gerade in kleinen Kommunen sind die Aufgabengebiete der dortigen Fach- und Führungskräfte wesentlich größer geschnitten als in großen Verwaltungsbetrieben. Es wird zudem viel aktiv ausgebildet und dies mit einer sehr starken Bedarfsorientierung in Bezug auf die Bedürfnisse auf der kommunalen Ebene. Bedingt durch die Stellenausstattung in kleinen Kommunen fehlt es jedoch an beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Talente. Wollen sie ihre berufliche Entwicklung vorantreiben, so sind sie schon fast

dazu gezwungen, ihr Heil in größeren Verwaltungsstrukturen zu suchen, die regelmäßig eine bessere Stellenausstattung aufweisen. Die ausbildenden kleinen Kommunen bleiben auf den Kosten der Aus- und Fortbildung sitzen und den Nutzen aus derselben haben dann die größeren Verwaltungsbetriebe. Scheinbar denkt unser Staat, dass gerade die Fach- und Führungskräfte mit Potenzial in der Fläche eine altruistische Grundhaltung haben und ihre Entwicklungswünsche nicht so ausgeprägt sind wie bei Bediensteten in größeren Verwaltungen.

Größere Verwaltungen können sich zurzeit darauf verlassen, dass ihnen der Brain Drain quasi automatisch qualifizierte Nachwuchskräfte zuführt. Damit aber entziehen sie gerade den kleineren Verwaltungen, die zweifelsfrei mindestens im gleichen Maße Fragestellungen der Daseinsvorsorge zu regeln haben, die notwendigen Entwicklungskompetenzen, um sich für die Zukunft aufstellen zu können. Dieser „Magnetismus der besseren Stellenausstattung“ führt in der Summe zu dem „Brain Drain“, der auch als „intra-administrativer Kannibalismus“ bezeichnet werden könnte. Ob diese strukturell ungleiche Stellenausstattung dazu geeignet ist, die öffentliche Verwaltung zukunftsfähig zu machen, muss jeder Leser für sich selber entscheiden. Wenn aber auch in der Fläche Verwaltung auf Dauer handlungsfähig bleiben soll, muss sich ein Bundesland wie Hessen Gedanken machen, wie mit dieser Ungleichverteilung zukünftig umzugehen ist, denn kleine und mittlere Verwaltungen haben so kaum Chancen, langfristig Kompetenzen für die zunehmenden Herausforderungen aufzubauen.

Ohne qualifiziertes Personal wird es fast unmöglich sein, den künftigen Herausforderungen einer Gesellschaft im Wandel zu begegnen. Denn in kleineren Gemeinden schlägt der demografische Wandel mindestens genauso - wenn ich noch viel stärker - zu, als in den großen Kommunen. In der Fläche haben wir zum Teil enorme Probleme, wenn es um die Infrastruktur oder die Versorgung in der Fläche geht. In den kleinen Kommunen

sind die finanziellen Engpässe mindestens genauso ausgeprägt wie bei Großkommunen.

Nun kann die Auffassung vertreten werden, dass die kleinen Kommunen vielleicht einfach etwas im Bereich des sog. „Organisationalen Commitments“ – der Bindung an die Organisation - verändern müssen, um entwicklungsorientierte Menschen an sich zu binden. Bezugnehmend auf Meyer/Allen¹⁰ unterscheiden wir drei wesentliche Ausprägungsformen des Commitments:

- Das „affektive Commitment“ bezeichnet die emotionale Bindung an die Verwaltung aufgrund von Werten, die seitens der Bediensteten geteilt werden und einen Grund darstellen, der Organisation auch weiterhin angehören zu wollen.
- Das „normative Commitment“ bezeichnet die individuell wahrgenommene Verpflichtung gegenüber einer Organisation als Arbeitgeber. Die Person verpflichtet sich hierbei selbst dazu, aufgrund von Investitionen, die die Verwaltung für diese getätigt hat, oder aufgrund spezifischer Erfahrung - beispielsweise in der Zusammenarbeit mit lieb gewonnenen Kolleginnen und Kollegen – den eigenen beruflichen Entwicklungsweg mit dem der Kommune zu verbinden.
- Beim „kalkulatorischen Commitment“ überlegen sich Arbeitnehmer, ob es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll ist, sich weiterhin an den Arbeitgeber zu binden, oder ob es aus ökonomischer Sicht alternative Beschäftigungsmöglichkeiten gibt. Hier kalkuliert also der Arbeitnehmer, ob ein Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber wirtschaftlich vorteilhaft ist. Solange

¹⁰ Meyer/Allen 1991.

dies nicht der Fall ist, bindet sich die Arbeitskraft an den bisherigen Arbeitgeber.

Beim affektiven und beim normativen Commitment sind die kleinen und mittleren Kommunen zum Teil recht gut aufgestellt – zum Teil auch wesentlich besser als größere Kommunen. Beim kalkulatorischen Commitment haben die Kleinen jedoch eine offene Flanke. Wir haben hier das traditionelle Problem, dass nicht alles über das affektive und das normative Commitment aufgefangen werden kann: Werte und Gefühle finden keinen Niederschlag auf dem Girokonto. Durch eine emotionale Bindung an die bzw. eine Verpflichtung gegenüber der Verwaltung, weiterhin dort tätig zu sein, wird letztendlich kein Geld verdient.

Um diesem „intra-administrativen Kannibalismus“ zu begegnen, muss sich letztendlich das jeweilige Innenministerium auf der Landesebene Gedanken machen, wie die behördliche Handlungsfähigkeit von kleinen und mittleren Verwaltungen auf Dauer sichergestellt werden kann. Ein Ansatz ist mit Sicherheit die Schaffung größerer Verwaltungseinheiten, die dann mit einer besseren Stellenausstattung rechnen könnten. Das geht nicht von heute auf morgen, und Landesregierungen sind an vielen Stellen bereits dabei, interkommunale Zusammenarbeit oder auch Gemeindefusionen zu fördern. Aber dies geschieht noch nicht intensiv genug und hier besteht sicherlich noch Handlungsbedarf in der Zukunft.

3. Die zweite Baustelle: Employer Branding und Personalmarketing

Fast alle Kommunen, Landkreise, Gemeindeverbände und viele Landes- wie Bundeseinrichtungen versuchen momentan, mit dem Employer Branding so etwas wie eine attraktive, geradezu

magnetische Arbeitgebermarke zu schaffen. Die Wurzeln des Employer Branding Konzeptes liegen international in der Mitte 1990er Jahre.¹¹ Wie in vielen anderen Feldern auch, war hier die Privatwirtschaft der Impulsgeber. In Deutschland wurde das Konzept auch recht schnell durch privatwirtschaftliche Akteure adaptiert. Das Konzept fußt auf der Formulierung von Leistungs- und Werteversprechen gegenüber derzeitigen und auch zukünftigen Bediensteten, in der Hoffnung, dass diese einer Institution beitreten und ihre persönliche Entwicklung an die der Organisation binden.

- Derzeitige Bedienstete sollen sich verstärkt mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und damit quasi als geborene Markenbotschafter fungieren.
- Potenzielle Bedienstete hingegen sollen sich über die kommunizierten besonderen Werte und Leistungen dieser Verwaltung angesprochen fühlen. Ihnen soll Appetit gemacht werden, sich bei der Organisation dort zu bewerben.

Wir kennen Unternehmen, wie BMW, Audi, Porsche, die beispielsweise im Ingenieurwesen sehr stark auf Employer Branding setzen. Ähnliches passiert in der Informatik mit Apple, Google, Amazon, Microsoft und anderen IT-affinen Arbeitgebern. Manches davon können wir uns sicherlich an der einen oder anderen Stelle als Vorbild nehmen. Employer Branding bietet sich dort insbesondere an, wo die jeweilige Institution mit ihren Eigenschaften gut für Außenstehende wahrnehmbar ist. Es geht um die sogenannte „Employer Value Proposition“ (EVP) als die Besonderheit bzw. Eigenschaft einer Organisation, die diese als Arbeitgeber einzigartig macht. Employer Branding ist ein guter Ansatz, wenn sich die Organisation signifikant von vergleichbaren Institutionen der gleichen Branche unterscheidet und diese

¹¹ Ambler/Barrow 1996.

Organisation auch Identifikationsmöglichkeiten bietet. Eine EVP – und damit das Employer Branding - ist dann erfolgreich, wenn sie Eigenschaften aufweist, die authentisch sind, seitens der Arbeitnehmer als wertvoll und attraktiv angesehen werden und den Arbeitgeber im Wettbewerb um gute Köpfe einzigartig machen.¹²

Auf die traditionelle Frage nach Differential- und Identifikationsfaktoren gehe ich hier nicht mit einem wissenschaftlichen Duktus ein. Aber die Frage, die hinter der Diskussion um die praktische Relevanz dieser Begriffe steht, ist von großem praktischem Interesse.

Fragen Sie sich bitte einmal selbstkritisch:

„Was macht meine Behörde zu etwas Besonderem?“

„Welchen meine Ziele und Werte wirklich so von denen umliegender öffentlicher Einrichtungen ab und kann diese Besonderheit auch gut nach innen und außen kommuniziert werden?“

Jetzt einmal Hand aufs Herz: Hinterfragen Sie sich bitte selbst, ob Ihre Behörde so viel anders ist als die umliegenden Verwaltungen, die ebenfalls im gleichen Teich um Talente fischen wie Sie. Selbst wenn Sie etwas Besonderes verkörpern, lässt sich dies auch für Außenstehende und Ihre eigenen Fach- und Führungskräfte im notwendigen Maße verdeutlichen? Besonders innerhalb einer überschaubaren Zeit?

Eine besondere Herausforderung ist doch, dass Sie mit Ihrer Verwaltung gar nicht so viel Zeit haben, die guten Nachrichten über Ihr Haus insbesondere an die externen Zielgruppen zu kommunizieren. Nächstes Jahr stehen da doch wieder ganz andere Schul- und Hochschulabsolvierende, die größtenteils ein nicht zu

¹² Brast et al. 2017.

unterschätzendes Wahrnehmungsdefizit in Bezug auf öffentliche Verwaltung haben.

Fragen Sie einmal zur Probe ein paar unbedarfte hessische Schüler, welche Aufgaben eine Landkreisverwaltung, ein Landeswohlfahrtsverband oder aber ein Regierungspräsidium haben. Sie werden erstaunt sein, wie wenig Interesse und auch Wissen darüber nicht nur bei jungen Menschen anzutreffen ist. Wir müssen mit unseren guten Argumenten viel offensiver umgehen: Studien belegen doch, dass neben der Arbeitsplatzsicherheit insbesondere viele junge Menschen sich für die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit interessieren.¹³ Daher sollte es viel mehr als in der Vergangenheit heißen: *„Gutes tun und gut darüber reden!“* Dies sollte in der Zukunft die Devise sein.

Es dauert recht lange, bis die Effekte einer Employer-Brand auch wirklich spür- und messbar sind. Hierzu benötigen Sie wahrlich einen langen Atem – und zudem einen nicht zu unterschätzenden Ressourceneinsatz. Es kann ja durchaus Gründe geben, einer solchen Strategie zu folgen. Wenn nun auch weiterhin an dem Gedanken eine Arbeitgebermarke für die öffentliche Verwaltung zu etablieren, festgehalten wird – dann darf hier aber auch nicht mehr die Kirchturmpolitik dominieren!

Wir können uns ein dezentrales Herumwursteln einfach nicht mehr leisten! Für unser Bundesland plädiere ich dafür, dass in Hessen für die Gesamtheit aller öffentlichen Institutionen dauerhaft eine landesweite Imagekampagne entwickelt und etabliert wird. Diese Imagekampagne sollte zum Ziel haben, das Ansehen einer Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung nachhaltig zu verbessern und auch die Sinnhaftigkeit unseres Handelns prägnanter zu verdeutlichen.

Eine solche Kampagne sollte vor allem auch die übergreifenden Werte der öffentlichen Verwaltung im Sinne der Daseinsvorsorge in das Zentrum der Kommunikation stellen und dies möglichst auch zielgruppenorientiert aufbereiten. Wir müssen

¹³ Vgl. bspw. Albert et.al. 2019; Weitzel. et.al. 2020.

verstärkt aufzeigen, dass ohne die öffentliche Verwaltung ein gesellschaftlicher Zusammenhalt einfach nicht möglich ist. Ein dezentrales Herumwursteln mit einer Vielzahl von fast deckungsgleichen Arbeitgebermarken macht hingegen keinen Sinn. Wir sollten uns darauf konzentrieren, dass wir gemeinsam das Ansehen der öffentlichen Verwaltung auf dem Arbeitsmarkt und in den Köpfen potenzieller Bewerbender verbessern.

Deswegen empfehle ich einen gemeinsamen Auftritt sämtlicher hessischen Ausbildungs- bzw. Einstellungsbehörden – egal, ob Kommunal- oder Landesverwaltung – mit allen notwendigen Informationen und einer zeitgemäßen, attraktiven Aufbereitung. Dies kann ergänzt werden, beispielsweise durch ansprechende Ausbildungs- und Berufsprofile, das Angebot von Self-Assessments und weiteren Features. Von dort aus kann ja zu den Verwaltungen weitergeleitet werden, die sich an einer solchen Kampagne beteiligen.

Diese Imagekampagne sollte den Sinn einer Tätigkeit für die öffentliche Verwaltung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes in besonderem Maße betonen. Diese Imagekampagne muss jedoch – wie bereits betont – einen langen Atem beweisen. Es reichen nicht die Schnellschüsse der Vergangenheit. Ein langer Atem bezeichnet mindestens drei bis fünf Jahre, die benötigt werden, bis überhaupt die ersten Effekte zu verzeichnen sind. Selbstverständlich sollte das Ganze durch eine formative Evaluation begleitet werden.

Auch ist zu empfehlen, dass wir uns mehr als in der Vergangenheit mit den Besonderheiten der jeweiligen Generation auf dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen. So belegen Studienergebnisse, dass die Generation Z aktiv angesprochen werden möchte.¹⁴ Ebenso müssen sog. „Engpassgruppen“ – wie Ingenieure, Informatiker und bspw. Mediziner – wesentlich aktiver angesprochen werden. Das bedeutet für die öffentliche Verwaltung, dass dort von der traditionellen Grundhaltung, dass

¹⁴ Beck et al. 2021.

sich die öffentliche Verwaltung quasi nicht um Bewerber bemühen muss, Abstand nehmen. Wir als öffentliche Verwaltung müssen aktiver in die Werbung hinein und wir müssen letztendlich auch in Schulen und Hochschulen viel aktiver und präsenter sein.

Wenn mir dann aber gesagt wird, dass „für so etwas keine Ressourcen bereitstehen“, dann antworte ich gerne darauf: „Achten Sie darauf, wie wenig personelle Ressourcen Ihnen in der Zukunft zur Verfügung stehen, wenn es Ihnen nicht gelingt, in den Schulen und Hochschulen Ihrer Region junge Menschen für sich zu begeistern.“ Und sagen Sie mir dann nicht, das hätten Sie nicht gewusst!“ Das heißt aber auch: In der Konsequenz müssen wir dem Personalbereich - und insbesondere der Ausbildung - wesentlich mehr Ressourcen zukommen lassen. Wenn die Personalabteilung einer Verwaltung es nicht schafft, die Stellen adäquat zu besetzen, muss dies dann der Rest der Verwaltung im wahrsten Sinne des Wortes ausbaden.

Deswegen mein Appell: Bitte nutzen Sie so viele aktive Kanäle wie möglich, um junge Menschen für die öffentliche Verwaltung zu begeistern! Bieten Sie Projekte an und gehen Sie in die Schulen und in die Hochschulen. Werben Sie dort bei jungen Menschen für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung. Und investieren Sie. Zu selten noch werden in der öffentlichen Verwaltung die Kosten der Aus- und Fortbildung als Investition in die Behördenzukunft verstanden. Aber genau das ist es und diese Grundhaltung muss sich in den Köpfen behördlicher Entscheidungsträger festbeißen!

Das heißt, dass die öffentliche Verwaltung gegebenenfalls auch jungen Menschen Anreize geben muss, die Nase in die verschiedenen Berufsfelder zu stecken. In der Privatwirtschaft hat es sich seit vielen Jahren etabliert, dass dort beispielsweise Praktikums- oder Werkstudierendenplätze gegen Entgelt angeboten werden.

Warum machen wir das in der öffentlichen Verwaltung nicht ebenfalls? Ich weiß, dass es nicht unerhebliche Vorbehalte

gegenüber beispielsweise bezahlte Praktika und bezahlte Ferienjobs für Schüler oder aber Studierende gibt. Aber sind diese Vorbehalte wirklich tragfähig? Wir müssen uns in der öffentlichen Verwaltung unbedingt eine Perspektive angewöhnen: Entgelte, die für junge Nachwuchskräfte gezahlt werden, haben vor allem einen Investitions- und weniger einen Kostencharakter. Bildlich in der Sprache der Angler formuliert: „Wie soll ein Fisch Appetit auf meine Köder bekommen, wenn er nicht in das Gewässer darf?“ Wenn jemand sich für die öffentliche Verwaltung interessiert und bereit ist, im Rahmen eines Ferienjobs oder eines Praktikums einen Teil der Ferien bzw. der freien Zeit dort unterstützend zu verbringen, warum honorieren wir dies nicht aktiv? Insbesondere, wenn wissenschaftlich belegt ist, dass Arbeitsproben und auch die Probezeit eine wesentlich höhere prognostische Validität aufweisen als jedes Assessment-Center.¹⁵

Wir befinden uns in einer besonderen Situation, mit der die öffentliche Verwaltung bislang noch nie konfrontiert war. Wir werden in der Zukunft massive Probleme haben, Personal für uns zu gewinnen und an uns zu binden. Dies ist mittlerweile zweifelsfrei von allen Experten anerkannt. Dann müssen wir aber auch den Schluss daraus ziehen, dass wir jetzt auch im Personalmarketing wesentlich aktiver werden, als wir es in der Vergangenheit gemacht haben. Gehen Sie aktiver auf junge Menschen zu! Stellen Sie als Behördenleitung auch eigenes Personal frei, damit dieses beispielsweise an Hochschulen Lehraufträge übernehmen kann. Oder dass die Fach- und Führungskräfte aus der Verwaltung an Schulen Projekte anbieten können.

Wer hier nicht investiert, wird mittelfristig einen hohen Preis für diese Versäumnisse zu zahlen haben, denn in den seltensten Fällen werden junge Menschen von sich aus den Weg zu uns finden. In der Außendarstellung sind viele private Arbeitgeber

¹⁵ Vgl. bpw. Schmidt/Hunter (1998) sowie Schmidt et al. 2016 sowie Schuler 2014.

schlichtweg moderner aufgestellt und entsprechen den Präferenzen junger Menschen eher, als wir es tun. Also müssen wir sprichwörtlich mindestens eine Schippe – eigentlich eher eine Baggerschaufel - drauflegen.

4. Die dritte Baustelle: Personalentwicklung

Kommen wir nun zur Baustelle Nummer drei: Personalentwicklung. Hier will ich mich insbesondere mit der Fort- und Weiterbildung auseinandersetzen, wobei mir durchaus bewusst ist, dass die Personalentwicklung noch viele weitere Themenfelder umfasst.¹⁶

Jungen Menschen wurde und wird permanent geraten, sich weiter zu qualifizieren. Auch ich als Hochschullehrer kann das meinen Studierenden nur empfehlen, da es zweifelsfrei einen Zusammenhang zwischen der Qualifikation und dem individuellen beruflichen Erfolg gibt.

Nur in der öffentlichen Verwaltung haben wir diesen Zusammenhang zum Teil ausgehebelt. Nur sehr zögerlich greifen öffentliche Arbeitgeber mittlerweile die Wünsche nach einer Höherqualifizierung von Nachwuchskräften auf. Oftmals ist aber immer noch eine regelrechte Blockadehaltung gegenüber den Wünschen junger Nachwuchskräfte zu beobachten, beispielsweise ein Masterstudium zu besuchen. Zu tief steckt die Befürchtung, dass aus einer Höherqualifizierung Ansprüche in Bezug auf eine höherwertige Tätigkeit sowie ein höheres Entgelt abgeleitet werden. Hierüber haben in der Vergangenheit ausschließlich Verwaltungsspitze und Personalverantwortliche entschieden. Ein Hauch von Kulturwandel zieht so durch einen Teil unserer Verwaltungen.

¹⁶ Vgl. hierzu bspw. Becker 2023.

Welche Möglichkeiten haben denn Behörden, mit einem Qualifizierungswunsch einer jungen Nachwuchskraft umzugehen? Ich habe einmal vier Alternativen zusammengestellt:

Ich kann als Arbeitgeber diesen Qualifizierungswunsch ...

... entweder ablehnen oder aber

... tolerieren, ohne die Qualifizierung weiter zu unterstützen.

Der Arbeitgeber bringt damit klar zum Ausdruck, dass die Person als nicht förderungswürdig oder -fähig betrachtet wird. In diesen beiden Fällen ist zumeist die logische Schlussfolgerung eine „*Frustruktuation*“.

Hierauf gibt es wiederum zwei Reaktionsmöglichkeiten ...

... entweder werden die jungen Menschen meiner Behörde den Rücken kehren und sich eine andere Verwaltung suchen, in der ihr Qualifizierungswunsch aktiv begleitet wird.

... oder es ergibt sich der Umstand, dass die Nachwuchskraft den Qualifizierungswunsch zurückzieht und sich fatalistisch der Weisheit des Arbeitgebers unterwirft, um dann auf eine Laufbahnentwicklung oder Beförderung nach Art des Hauses zu warten. Ob dies in der heutigen Zeit zielführend ist, wage ich sanft in Frage zu stellen.

Nun ist es aber auch nicht ganz einfach, genau das Gegenteil zu unternehmen. Ich habe natürlich als Entscheidungsträger in meiner Verwaltung auch die Möglichkeit, diesen Qualifizierungswunsch...

... zu tolerieren und mit Unterstützungsangeboten darauf zu reagieren oder aber

... aktiv zu fördern und zu unterstützen.

Hieraus ergeben sich prinzipiell für die begünstigte Nachwuchskraft gute Rahmenbedingungen. Wird die Qualifizierungsmaßnahme nun erfolgreich abgeschlossen, ergibt sich die Gefahr der „*Lustfluktuation*“. Mit jeder Verbesserung des Qualifikationsniveaus werden die im Idealfall kompetenteren Fach- und Führungskräfte einfach auch attraktiver für andere Verwaltungen, die dann - sobald die Qualifizierung abgeschlossen ist - mit einem Beschäftigungsangebot auf dieselbe reagieren. Diese Gefahr steht unzweifelhaft im Raum. Wenn mir in einer anderen Behörde die Perspektive eröffnet wird, meine erworbenen Kompetenzen auch aktiv einbringen zu können, dann kann durchaus die Lust auf einen Arbeitgeberwechsel die Folge sein.

In beiden Fällen, sowohl bei der „*Fristfluktuation*“, als auch bei der „*Lustfluktuation*“ müssen wir uns aktiv mit der Frage auseinandersetzen, warum die Nachwuchskräfte fluktuieren. Vergleichen Sie bitte immer die Entwicklungsmöglichkeiten im eigenen Hause mit denen in anderen Behörden und schaffen Sie – so es irgendwie möglich ist - Entwicklungsoptionen für zukunftsorientierte Nachwuchskräfte. Bremsen Sie aber bitte niemals junge Menschen aus, wenn diese sich weiterqualifizieren wollen.

Es gilt in diesem Kontext noch ein paar weitere Aspekte zu berücksichtigen: Wir haben bereits jetzt in vielen Verwaltungen junge Menschen mit zum Teil exzellenten Qualifikationen sitzen, die einfach nicht abgerufen werden. Viele junge Menschen haben beispielsweise auf den Diplom- bzw. Bachelorabschluss noch einen Master-Degree gesetzt und wir haben in der Folge zum Teil einen enormen Rückstau an qualifiziertem Personal. Es handelt sich um Nachwuchskräfte, die über eine hochwertige Hochschulausbildung auf dem Masterniveau verfügen, aber diese Kompetenz in ihrer Behörde nicht zur Anwendung bringen können.

Hier besteht auf alle Fälle mittelfristig der Bedarf, auch das Laufbahnrecht zu flexibilisieren. Denn wir müssen uns unter anderem viel mehr Gedanken darüber machen, wie Arbeitgeber zukünftig mit Masterabschlüssen abseits dessen, was in einer Laufbahnverordnung als laufbahnbefähigend definiert wird, umgehen.

So wird beispielsweise ein Master of Business Administration in der öffentlichen Verwaltung laufbahnrechtlich schlichtweg ignoriert, obwohl es einen zunehmenden Bedarf an betriebswirtschaftlicher Kompetenz in den Behörden gibt. Oder beispielsweise ein Master of Laws findet laufbahnrechtlich keine Beachtung, obwohl es zweifelsfrei in der öffentlichen Verwaltung einen ausgeprägten Bedarf an qualifizierten Experten bspw. im Bereich des Sozialrechts gibt. Unternehmen in der Privatwirtschaft, die sich so verhalten würden, hätten massive Probleme mit der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit sowie mit der Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt. In der öffentlichen Verwaltung ziehen wir uns jedoch immer hinter irgendwelchen dienstrechtlichen Regelungen in der Laufbahnverordnung oder vergleichbaren Rechtsnormen zurück. Vielmehr geht ja die Tendenz seit Jahren in die Richtung, dass Arbeitgeber im Wesentlichen entscheiden, wer eine Qualifizierungsmaßnahme im Sinne des Laufbahnrechts besuchen darf. Die Hürden sind hier in der Vergangenheit zum Teil stark erhöht worden. Dies ist aber keine Lösung.

Eine Laufbahnverordnung wird auf Dauer die Arbeit nicht machen können, die in der öffentlichen Verwaltung entsteht. Wir müssen uns in der öffentlichen Verwaltung Gedanken machen, wie wir die Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung anders binden. Die öffentliche Verwaltung ist so vielgestaltig und hat so viele unterschiedliche Aufgaben. Da kann es nicht angehen, dass alle Kompetenzbedarfe mit der Fokussierung auf nur ein oder wenige laufbahnrechtlich kompatible Masterprogramme bedient

werden sollen. Hier sollte in der Zukunft mehr fachliche Flexibilität ermöglicht werden.

Zudem müssen wir uns Gedanken auch darüber machen, wie wir mit den Qualifikationen für den gehobenen Dienst umgehen. Gerade in großen Verwaltungen werden die Qualifikationen der Hochschulabsolventen aus meiner Sicht nur unzureichend genutzt. Wenn in der Privatwirtschaft jemand ein duales Studium mit gutem Erfolg abschließt, wird dieser Person im Anschluss recht schnell Verantwortung übertragen.

Das Verwaltungsstudium ist vom Anspruchsniveau mindestens auf dem gleichen Niveau, wie es die dualen Studiengänge bspw. in den Wirtschaftswissenschaften sind. Jedoch wird ein Großteil unserer Absolventinnen und Absolventen mit dem Einstieg in das reguläre Berufsleben so behandelt, also ob diese gerade einmal gerade so die Zwischenprüfung in der VFA-Ausbildung hinter sich gebracht haben.

Wie sollen denn umgangssprachlich „die PS auf die Straße gebracht werden“, wenn der Parkplatz nicht verlassen werden darf?

Bitte überlegen Sie in Ihren Behörden, ob nicht früher bereits attraktivere Aufgaben und Kompetenzen an die Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen übertragen werden können.

Gute Nachwuchskräfte müssen gefordert – und natürlich auch gefördert – werden. Da ist noch Luft nach oben.

5. Die vierte Baustelle: Diversität

Bekanntlich wird unsere Gesellschaft immer vielfältiger. Sie wird nicht nur älter, sie wird auch bunter. Laut Statistischem Bundesamt hat etwa ein Viertel (27,2 %) der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund.¹⁷ Diese Gruppe

¹⁷ Statistisches Bundesamt 2022.

umfasst alle Personen, die entweder selbst nicht mit der deutschen Staatsangehörigkeit geboren sind oder bei denen mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde.

Knapp die Hälfte (49 %) aller Personen mit Migrationshintergrund ist mehrsprachig und spricht zu Hause sowohl Deutsch als auch mindestens eine weitere Sprache. Dieser Umstand trifft nur auf zwei Prozent der Person ohne Migrationshintergrund zu. Wird jetzt dem demokratietheoretischen Konzept der repräsentativen Bürokratie gefolgt, steigt beispielsweise die Akzeptanz des Behördenhandels, wenn alle Bevölkerungsgruppen angemessen in der Verwaltung repräsentiert sind. Auf der Bundesebene liegt gemäß dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei rund 12 Prozent, weitere Daten zu Landes- oder Kommunalverwaltungen sind zurzeit nicht verfügbar. In der Privatwirtschaft sind dies rd. 26 Prozent.¹⁸ In Deutschland – und vermutlich auch im Bundesland Hessen – kann auf Seiten der Verwaltung durchaus von einer „Repräsentationslücke“¹⁹ gesprochen werden.

Zweifelsfrei ist eine effektive und adäquate Erfüllung der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, gerade auf der Kommunal- und Landesebene, in einer kulturell zunehmend diversen Gesellschaft nur mit den nötigen interkulturellen Kenntnissen und Kompetenzen möglich. Hier hat die öffentliche Verwaltung im Zweifelsfall auch Nachholbedarf. Laut Statistischem Bundesamt finden nur 10 Prozent der Bevölkerung mit Migrationshintergrund den Weg in die öffentliche Verwaltung.

Können wir uns das in einem demografischen Wandel und in einer immer diverser werdenden Bevölkerungsstruktur überhaupt noch leisten? Gibt es einen Grund dafür, dass die Personalstruktur

¹⁸ Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland 2021.

¹⁹ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2022.

unserer Verwaltung nicht die Personalstruktur der Bevölkerung abbildet?

Es sollte darauf geachtet werden, dass eine aktive Ansprache junger Menschen mit Migrationshintergrund stattfindet. Und darauf, dass entsprechende Vereine und Verbände aktiv angesprochen werden. Von den Erwachsenen, die dort organisiert sind, wird in der Regel auch ein nicht zu unterschätzender Einfluss auf die Berufswahl ihrer Kinder genommen. Seitens der Verwaltungen müssen die gleichen Entwicklungsoptionen nach außen kommuniziert werden, wie sie bei Menschen ohne Migrationshintergrund eine Selbstverständlichkeit darstellen. Zudem muss klar kommuniziert und praktiziert werden, dass die Entwicklung der jungen Menschen in der Behörde nicht bei den Aufgaben des mittleren Dienstes endet. Hier müssen ganz klar attraktive Entwicklungsoptionen aufgezeigt werden. Es kann nicht sein, dass Menschen mit Migrationshintergrund dann nur in den Bürgerämtern oder Ausländerbehörden eingesetzt werden, um dort nur als „Übersetzungsbedienstete“ Verwendung zu finden.

Es muss hierzu aber auch in den Verwaltungen ein Kulturwandel stattfinden. Es müssen junge und entwicklungsfähige Menschen mit Migrationshintergrund bewusst gefördert werden. Hierzu bedarf es auch der weiteren Entwicklung interkultureller Kompetenzen. In dem Feld kann sicherlich von der Polizei in Hessen gelernt werden, denn dort hat man es hervorragend geschafft, den Anteil der neu eingestellten Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund in den letzten zwei Dekaden von 11,8 Prozent im Jahr 2011 auf 24 Prozent im Jahr 2021 zu verdoppeln.²⁰ Wenn wir auch junge Menschen mit Migrationshintergrund für eine Tätigkeit im gehobenen Dienst in der öffentlichen Verwaltung begeistern wollen, dann müssen wir eventuell auch neue Zugangsmöglichkeiten schaffen.

²⁰ Mediendienst Integration 2022.

Es kann bspw. darüber nachgedacht werden, auch Schülerinnen und Schülern, die über den Realschulabschluss verfügen, frühzeitig eine Entwicklungsperspektive hin zu einem Studium aufzuzeigen. Auch hier kann ein Blick auf die Zugangsmöglichkeiten der hessischen Polizei gerichtet werden. Es muss hierzu nicht immer alles neu erfunden werden.

Aber lassen Sie es noch einmal festhalten: Wenn eine Verwaltung auch die Prozesse, Strukturen, Bedürfnisse und Ängste innerhalb einer sich wandelnden Gesellschaft verstehen und darauf reagieren will, dann muss sie sich auch intern verändern und Diversität im wahrsten Sinne des Wortes vorleben. Gesellschaftliche Vielfalt muss noch stärker als bisher in sämtlichen Ebenen und Funktionen der öffentlichen Verwaltung Einzug halten. Das geht sicherlich nicht von heute auf morgen. Aber zu viel Zeit dürften wir uns dabei aber auch nicht mehr lassen.

6. Die fünfte Baustelle: Wissensmanagement

Der demografische Wandel führt dazu, dass die Babyboomer-Generation innerhalb der kommenden zehn Jahre im Kollektiv unsere Verwaltung verlassen wird. Spätestens seit Nonaka und Takeuchi – und damit seit dem Jahr 1997 - ist bekannt, dass die Fluktuation bewährter Fach- und Führungskräfte mit einem erheblichen Abschluss an Erfahrungswissen, dem sogenannten impliziten Wissen, verbunden ist.²¹

In der Wissenschaft und der einschlägigen Presse ist die Frage des Wissensmanagements eigentlich seit den bahnbrechenden Publikationen vor mehr als einem Vierteljahrhundert präsent. In der öffentlichen Verwaltung ist das Thema aber erst seit rund 10-15 Jahren aktuell, obwohl auch hier der demografische Wandel nicht überraschend über uns kommt.

²¹ Nonaka/Takeuchi 1997.

Warum kommen solche Themen so spät bei uns an und warum reagieren wir so spät auf die Herausforderungen, die damit einhergehen? Die Wissenschaft und insbesondere auch Unternehmen der Privatwirtschaft beschäftigen sich mit solchen Themen ja nicht aus Spaß an der Freud'. Dort hat man recht früh begriffen, dass der Verlust von Erfahrungswissen für eine Organisation schnell existenzgefährdende Folgen mit sich bringt. Gerade das berühmte SECI-Modell von Nonaka/Takeuchi, welches aufzeigt, wie eine Organisation mit den verschiedenen Wissens-elementen umgehen kann bzw. soll, lässt sich gut für die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung adaptieren.²² Die Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung verhalten sich da auch nicht viel anders als Menschen, die in der Privatwirtschaft arbeiten.

Der demografische Wandel nimmt immer mehr Fahrt auf. Zeit und - vor allem wertvolles Wissen - für unsere Verwaltungen gehen damit verloren. Über den Ressourceneinsatz, der notwendig ist, um die entstehenden Wissenslücken zu stopfen, will ich mich hier gar nicht auslassen. Wenn wir den Abfluss an Erfahrungswissen stoppen wollen, müssen wir uns einfach einmal kritisch hinterfragen: Wie kann dieses Erfahrungswissen für die Verwaltung gesichert werden?

Wir müssen mehr Transfer von Erfahrungswissen ermöglichen und aktiv fördern. Von selbst geschieht an der Stelle kaum etwas. Aber auch hier wird seitens derjenigen, die solche Systeme zum Wissenstransfer gestalten und verwalten, immer noch angenommen, dass die Menschen in der öffentlichen Verwaltung durchwegs Altruisten sind. Das sind in der öffentlichen Verwaltung aber doch alles Menschen, die abseits ihrer sicherlich zumeist vorhandenen Gemeinwohlorientierung auch darüber nachdenken, in welchem Verhältnis ein Mehraufwand für die Behörde und ein Ertrag für die Einzelperson zueinanderstehen.

²² Nonaka/Takeuchi 1997.

Die gute alte Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon lässt an der Stelle grüßen.²³

Wir finden heute in den Behörden sogenannte Wiki-Lösungen, mit denen versucht wird, das vorhandene Wissen zu erfassen und zu dokumentieren. Das ist an sich durchaus begrüßenswert und auch technisch recht gut umsetzbar.

Hinterfragen Sie sich bitte an dieser Stelle einmal selber, wie oft Sie Wikipedia genutzt haben. Das zeigt doch, dass das Instrument durchaus hilfreich ist. Aber dann hinterfragen Sie sich bitte auch, wie viele Beiträge Sie selbst bei Wikipedia eingespeist haben. Dann sehen Sie, dass in Bezug auf den Altruismus der Bediensteten in der Verwaltungspraxis zumeist ein ausgeprägtes Missverhältnis vorliegt.

Warum sollen unsere Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung an der Stelle anders denken und handeln, als wir es in Bezug auf unser eigenes Verhalten wahrnehmen?

Oftmals blenden wir bei der Konzeption von Instrumenten, die der Verwaltung dienen, die Frage der Anreize – bewusst oder unbewusst - aus und wundern uns anschließend, dass das alles nicht so funktioniert, wie ursprünglich erhofft. Als Ökonom und Wissenschaftler muss ich aber immer die Frage nach den Anreizen stellen: Warum tun wir uns in der öffentlichen Verwaltung immer so schwer, wünschenswertes Verhalten auch positiv zu honorieren? Warum wird bspw. die Einspeisung von Wissen in ein Wiki einer Behörde nicht belohnt? Ebenso müssen wir die Bereitschaft älterer Fach- und Führungskräfte honorieren, wenn diese sich für strukturierte Interviews, für Hospitation, für altersgemischte Arbeit und dergleichen mehr bereit erklären und damit ihr Erfahrungswissen weitergeben.

²³ March/Simon 1993.

Vergessen Sie bitte niemals, dass Wissen zumindest in Teilen auch Macht bedeutet. Und hinter dem Erfahrungswissen stecken oftmals auch schmerzhaft Erfahrungen in der Vergangenheit. Wenn ich also mein Erfahrungswissen an die nächste Generation in meiner Verwaltung weitergebe, entmache ich mich in Teilen selbst. Mein Stellenwert in der Organisation sinkt. Eventuell bin ich dann auch verzichtbar:

Wissensweitergabe entmachtet Wissensträger und ermächtigt Wissensempfänger.

Wissensmanagement bedarf daher eines aktiven Anreizmanagements. Wenn Wissen doch so wichtig ist, so muss die Weitergabe insbesondere von Erfahrungswissen aktiv gefördert werden. Transferwillige Erfahrungsträger müssen belohnt werden, und nicht die Wissensempfänger!

Wir müssen uns viel mehr Gedanken machen, welche materiellen oder immateriellen Anreize unsere erfahrenen Bediensteten dazu bringen können, ihr Wissen der Behörde zur Verfügung zu stellen. Kreativität ist an dieser Stelle gefragt. Es müssen hierfür neue Wege und auch neue rechtliche Rahmenbedingungen entwickelt werden, damit wir Behörden-förderliches Verhalten auch fördern. Hier ist Kreativität gefragt. Stundenlanges Referieren darüber, warum was alles an Anreizen nicht gewährt werden darf, führt regelmäßig nicht zu einer Problemlösung.

Wenn eine Verwaltung ihre verdienten Fach- und Führungskräfte zur Weitergabe ihres Wissens bewegen will, dann müssen die dafür Verantwortlichen auch eine realistische Antwort auf die Frage parat haben, wie sie selbst sich in einer solchen Situation verhalten würden. Es liegen bereits Erfahrungen aus der Privatwirtschaft vor, die für die Gestaltung solcher Anreizsysteme genutzt werden können bzw. genutzt werden müssen. Hier gilt es auch für einige Entscheidungsträger, an dieser Stelle über den eigenen Schatten zu springen und ausgewählte

privatwirtschaftliche Erfahrungen für die öffentliche Verwaltung nutzbar zu machen.

7. Fazit

In der Summe bleibt festzuhalten, dass es bereits bei dieser Auswahl an Baustellen aufgezeigt werden musste, dass wir auf wesentliche Herausforderungen der Zukunft bislang kaum tragfähige Antworten haben. Wenn sich die öffentliche Verwaltung aber aktiv und lösungsorientiert mit bestehenden und zukünftigen Problemen auseinandersetzen will, so bedarf es eines hohen Maßes an Kreativität und Willenskraft. Auch bedarf es einer Nejustierung in Bezug auf den Ressourceneinsatz. Wenn wir die Besten für die öffentliche Verwaltung gewinnen und in dieser halten wollen, so muss ein aktives Personalmanagement als Investition in die Zukunft begriffen werden.

Literaturverzeichnis

- Albert, Mathias et al. (2019): Jugend 2019 – 18. Shell-Jugendstudie, Weinheim, Basel.
- Albert, Mathias Ambler, Tim/Barrow, Simon (1996): The employer brand, in: Journal of Brand Management, Vol. 4, S. 185–206
- Balmer; Brain/Godwin, Matthew/Gregory, Jane: The Royal Society and the ‘brain drain’: Natural scientists meet social science, in: Notes & Records of the Royal Society: Vol. 63(2009), Nr. 4, S. 339-353.
- Beck, Joachim/ Kiesel, Britta/Weber, Sarah/Bechthold, Sina M. (2021): Absolventengewinnung im Arbeitnehmermarkt – Handlungsansätze eines kommunalen Personalmarketing für den Bereich Public Management unter besonderer Berücksichtigung der „Generation Z“, in: Breyer-Mayländer, Thomas/ Zerres, Christopher (Hg.): Social Media im kommunalen Sektor, Wiesbaden, S. 65-116.
- Becker, Manfred (2023): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 7. Aufl., Stuttgart.
- Brast Christoph/Holtgrave, Maximilian/Flindt, Ilka (2017): Erfolgsfaktoren des Employer Branding - eine empirische Analyse. PERSONALquarterly. 69. Jg., S. 36-44.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2022): Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung nimmt langsam zu, Pressemitteilung, Wiesbaden, 30.3.2022.
- Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland (2021): Diversitätsstrategie für die Bundesverwaltung, Berlin.
- Dainton, F. S. et al. (1963): The Emigration of British Scientists, in: Minerva, Vol. 1 (1963), Nr. 3, S. 342-357.

-
- Johnson, Harry G. (1965): The Economics of the „Brain Drain“: The Canadian Case, in: *Minerva*, Vol. 3 (1965), No. 3, S. 299-311.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1993): *Organizations*. 2. Auflage. Cambridge (MA).
- McKinsey & Comp. (2023): Action, bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann, o. O. 2023.
- Mediendienst Integration (2022): *Recherche: Polizist*innen mit Migrationshintergrund*, Berlin.
- Meyer, John P./Allen, Nathalie J.: A three-component conceptualization of organizational commitment, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1991), Nr. 1, S. 61-89.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: *Die Organisation des Wissens*, 1. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1997.
- PWC (2022): *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*, o. O. 2022.
- Schmidt, Frank L./Hunter, John E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 124, Nr. 2, S. 262–274.
- Schmidt, Frank L./Oh, In-Sue/Shaffer, Jonathan A.: *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings*, Working Paper, University of Iowa.
- Schuler, Heinz (2014): *Psychologische Personalauswahl*, 4. Aufl., Göttingen u. a.
- Schultz, Andrea (2009): *Brain Drain aus Ostdeutschland?: Ausmaß, Bestimmungsgründe und Folgen selektiver Abwanderung*, Leipzig 2009.
- Statistisches Bundesamt (2022): *Gut jede vierte Person in Deutschland hatte 2021 einen Migrationshintergrund*, Pressemitteilung Nr. 162, Wiesbaden, 12. April 2022.
- Statistisches Bundesamt: (2023): *Öffentlicher Dienst - Beschäftigte nach der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses*, Stand: 31.08.2023, Wiesbaden 2023.

-
- Straubhaar, Thomas/Wolburg, Martin R. (1999): Brain Drain und Brain Gain in Europa, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 218 (1999), Heft 5-6, S. 574-604.
- Weitzel, Tim u. a. (2020): Generation Z – die Arbeitnehmer von morgen, Universität Bamberg, 2020.

Kommunen und Beschäftigte – fit für die öffentliche Verwaltung 2030

Ulrich Keilmann¹

Einleitung

Bis zum Jahr 2030 vergehen, ausgehend vom 1. Januar 2025, fünf Jahre. Das sind rund 261 Wochen, 1.826 Tage oder 43.824 Stunden. Vor dem Hintergrund der sich bis dahin gesetzten Ziele, krisenbedingten Unvermeidlichkeiten und dem Alltagsgeschäft keine allzu große Zeitspanne. Es ist daher geboten, bereits jetzt alle Hebel in Bewegung zu setzen, um Kommunen und Beschäftigte fit für die Zukunft zu machen. An Digitalisierung führt hierbei kein Weg vorbei:

„Die Digitalisierung zählt seit langem zu den wichtigsten Faktoren, die bei der Entwicklung der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft eine Rolle spielen. Sie greift immer tiefer in den Alltag ein und erfordert auch von der öffentlichen Verwaltung die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Veränderung. Im Zuge dieses Transformationsprozesses eröffnen sich viele Chancen für die

¹ Dr. Ulrich Keilmann ist Direktor beim Hessischen Rechnungshof und Leiter der Abteilung Überörtliche Prüfung.
Kontakt: ulrich.keilmann@uepkk.hessen.de

Vereinfachung des Verwaltungsalltags für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...].“²

Die Überörtliche Prüfung will die Digitalisierung in Kommunen befördern und begleiten: Auf Basis von Prüfungserkenntnissen wurde ein Digitalisierungsleitfaden³ entwickelt. Er soll den Kommunen helfen, zielgerichtet ihre weiteren Digitalisierungsaktivitäten anzugehen.⁴

2. Überörtliche Prüfung in Hessen

2.1 30 Jahre ÜPKK

Seit dem 1.1.1994 besteht die ÜPKK. Eine unabhängige Sichtweise auf sämtliche Kommunalfinanzthemen nebst fachlicher Qualität macht ihre Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit aus. Sie unterstützt mit ihren Empfehlungen und Beratungsansätzen kommunale Entscheidungsträger, ohne Rechts- oder Fachaufsicht zu sein.⁵

Die Arbeitsleistung ist beachtlich: Bislang wurden einschließlich des Jahres 2024 zusammengekommen 256 Vergleichende Prüfungen angestoßen. Ebenso sind die geprüften Risiken und die den Körperschaften aufgezeigten Ergebnisverbesserungspotenzialen enorm. Allein in den Kommunalberichten von 2013 bis 2024 wurde bei insgesamt 1.105 geprüften Körperschaften ein Prüfungsvolumen von 133,8 Mrd. Euro durchleuchtet. Und es wurden Ergebnisverbesserungspotenziale von 1,53 Mrd. Euro aufgezeigt.⁶

² Hessische Zentrale für Datenverarbeitung 2023, S. 19.

³ Kostenfrei unter rechnungshof.hessen.de/infotehk/digitalisierungsleitfaden abrufbar.

⁴ Keilmann 2019.

⁵ Vgl. hierzu und zur Genese der ÜPKK ausführlich Keilmann/Gnädinger/Volk 2021a.

⁶ In Aktualisierung von Keilmann 2023.

Wir prüfen aber nicht nur Digitalisierung, wir leben sie auch selbst. Im Rahmen des dienstlich Möglichen werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ÜPKK großzügige Home-Office-Möglichkeiten eingeräumt.

Obendrein haben die corona-bedingten Einschränkungen der letzten Jahre insgesamt die digitalen Prozesse beschleunigt. Nicht nur interne Besprechungen, sondern auch Prüfungshandlungen wie Erhebungen und Zwischenbesprechungen werden überwiegend online durchgeführt.⁷ Wenn man so möchte: Eine positive Begleiterscheinung der Pandemie.

2.2. Prüfungserkenntnisse und Beratungsangebot

Im Rahmen der jahrzehntelangen Prüfungspraxis hat sich in der ÜPKK ein erheblicher Wissensfundus über Erfolg und Optimierungsmöglichkeiten kommunalen Handelns angesammelt. Unabdingbar für kommunalpolitische Gestaltungsmöglichkeiten ist der Haushaltsausgleich. Fünf Erfolgsfaktoren haben sich im kreisangehörigen Raum als wesentlich herauskristallisiert (s. Abbildung 1):⁸



Abb. 1: Erfolgsfaktoren kommunaler Haushaltsausgleich (Eigene Darstellung)

⁷ Keilmann et al. 2021b.

⁸ Vgl. im Detail nebst wichtigen Management-Ansätzen Keilmann et al. 2021b

Zu betonen ist: Keiner dieser Faktoren ist allein für ausgeglichene Haushalte maßgeblich. Es handelt sich vielmehr um ein Zusammenspiel sämtlicher oben genannter Aspekte.⁹

Gerne bieten wir zusammen mit dem Hessischen Kommunalberatungszentrum den Kommunen eine tiefgreifend analysierende, auf individuelle Besonderheiten eingehende und kostenfreie Beratung an. Dadurch wird die hessische Finanzkontrolle ihrem beratenden und begleitenden Anspruch gerecht.¹⁰

Beratungshinweis und -angebot finden sich – wie in den Jahren zuvor – im aktuellen „Finanzplanungserlass“.¹¹

2.3 Digitale Dienstleistungen

Abseits des gesetzlichen Prüfauftrags hat die ÜPKK in der jüngeren Vergangenheit digitale Serviceformate weiterentwickelt. Aus diesen Anstrengungen gehen u.a. das Konsolidierungsbuch sowie der Kommunalmonitor hervor.

Das Konsolidierungsbuch ist ein ausschließlich digital erscheinendes, kompaktes Nachschlagewerk für Kommunalpolitik und Verwaltung.¹² Es fasst die zentralen Empfehlungen der Überörtlichen Prüfung seit 2013 nach Aufgabenbereichen zusammen. Insbesondere wenn Konsolidierungsvorschläge für einzelne Themen (z. B. Kinderbetreuung, Straßenunterhalt, freiwillige Leistungen) gesucht werden, ist das frei erhältliche Konsolidierungsbuch als praxisorientierte Lektüre zu empfehlen.¹³

⁹ Keilmann/Volk 2018.

¹⁰ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023a; sowie ausführlich Wallmann/Heck 2020.

¹¹ Vgl. Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz 2024.

¹² Kostenfrei unter rechnungshof.hessen.de/infothek/konsolidierungsbuch abrufbar. Siehe im Detail Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2024.

¹³ Keilmann et al. 2021b sowie Keilmann 2020.

Parallel dazu wurde der Kommunalmonitor implementiert.¹⁴ Er soll es Bürgern, Politik und Verwaltung ermöglichen, sich digital, schnell und intuitiv einen Überblick über die wichtigsten Finanzkennzahlen aller hessischen Städte und Gemeinden zu verschaffen.¹⁵ Ein weiterer Schwerpunkt des Kommunalmonitors ist der schnelle Zugriff auf einzelne Prüfungen der Überörtlichen Prüfung. Mit einem Klick auf die entsprechende Kommune werden diejenigen Vergleichenden Prüfungen angezeigt, die sich mit der betreffenden Körperschaft beschäftigt haben. Diese sind bei Interesse herunterladbar.¹⁶

3. Kommunale Familie in Hessen

3.1 Kommunalstrukturen und -fusionen

Die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der Kommunen und ihrer Beschäftigten werden von verschiedenen strukturellen Rahmenbedingungen determiniert. Diese unterscheiden sich je nach Kommune, denn selbst innerhalb eines Flächenlandes sind die verschiedenen Kommunaltypen nicht direkt vergleichbar.¹⁷ In Hessen gibt es seit der freiwilligen Fusion¹⁸ bzw. Eingliederung der Gemeinde Bromskirchen in die Gemeinde Allendorf (Eder) insgesamt 443 Kommunen (s. Abbildung 2).

¹⁴ Kostenfrei unter rechnungshof.hessen.de/infothek/kommunalmonitor abrufbar.

¹⁵ Keilmann et al. 2021b.

¹⁶ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023a.

¹⁷ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs/Hessisches Ministerium des Innern und für Sport 2022.

¹⁸ Zu Erfolgsfaktoren von Fusionsvorhaben ist auf die 211. Vergleichende Prüfung „Haushaltsstruktur 2018: Interkommunale Zusammenarbeit“ zu verweisen, vgl. Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2019, S. 154 ff.

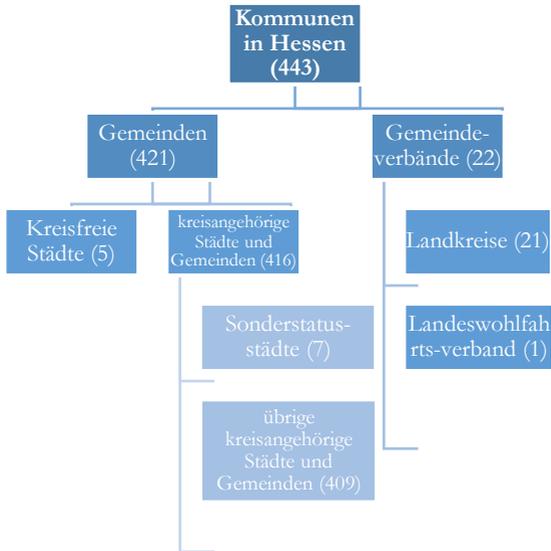


Abb. 2: Kommunen in Hessen (Eigene Darstellung zum Stand 01.01.2023)

Vor allem Landgemeinden mit unter 5.000 Einwohnern scheinen den aktuellen Krisen und Problemen (demografischer Wandel, Inflation etc.) nicht immer alleine gewachsen. Die Zusammenarbeit kleinerer Städte und Gemeinden ist eine mögliche, erfolgversprechende Antwort auf die neuen Herausforderungen in ländlichen Räumen,¹⁹ um fit für die Zukunft und die öffentliche Verwaltung 2030 zu werden.

„Finanzielle Anreize, erleichterte Verfahren sowie eine beratende und unterstützende Begleitung sollen kleinere Gemeinden motivieren, über freiwillige Fusionen nachzudenken. Das Kompetenzzentrum für IKZ berät hessische Kommunen zu allen strategischen und inhaltlichen Fragen rund um die interkommunale Zusammenarbeit.“²⁰

¹⁹ Hessisches Ministerium der Finanzen 2023.

²⁰ Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz o.J.

3.2 Nachhaltigkeitstransformation

Nachhaltigkeit ist ein zentrales politisches und gesellschaftliches Paradigma. Sie wird sich vermehrt in der kommunalen Haushalts- und Finanzpolitik niederschlagen müssen.²¹ Hierzu bedarf es nicht zwingend solitärer Instrumente wie rein rückblickende Nachhaltigkeitsberichte.

Nachhaltigkeit kann prospektiv mit allen Elementen des Haushaltssteuerungskreislaufs verwoben werden. Der Produkthaushalt ist dafür die zentrale Basis.²² Leitgedanke eines solchen Steuerungsmodells ist die Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs).

Es klingt verwunderlich, jedoch können selbst investive Nachholbedarfe im Lichte der Nachhaltigkeitstransformation ausgelegt werden: *„Sowohl Investitionen, die kurzfristig zur Bekämpfung von Krisen erforderlich sind, als auch Investitionsaufwendungen für den Unterhalt und obnehin anstehende Nachhol-, Ersatz- und Erweiterungsbedarfe sollten genutzt werden, um sie – viel stärker als bisher – unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten vorzunehmen.“*²³

3.3 Demografische Entwicklung und Vorbericht

Als aus Sicht einer einzelnen Kommunen nicht wesentlich beeinflussbar gilt die demografische Entwicklung. Gestaltung ist aber möglich. Fit für die Zukunft zu sein bedeutet, schon jetzt die richtigen Schlüsse bis 2030 und die Zeit danach zu ziehen. Kontinuierlich gilt es, die Verantwortlichen in Politik und Parlament entsprechend zu informieren und sensibilisieren.

²¹ Über Nachhaltigkeit in der kommunalen Finanz- und Haushaltspolitik vgl. etwa Peters et al. 2023.

²² Vgl. zum Modell der integrierten Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung Keilmann/Gnädinger 2022 und Gnädinger/Volk 2022. Ein Praxisbeispiel mit Schwerpunkt Klimamanagement findet sich in Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023a, S. 197 ff.

²³ Raffer/Scheller 2023, S. 28.

Ein geeignetes, bislang unterschätztes²⁴ Instrument ist der Vorbericht zum Haushaltsplan. In ihm sollen u.a. Angaben zur absehbaren demografischen Entwicklung gemacht werden. Je nach individueller, voraussichtlicher Entwicklung sind Finanzierung und Nutzung zahlreicher kommunaler Leistungen oder Infrastrukturen kritisch zu hinterfragen.

Ein guter Vorbericht basiert auf Vorausberechnungen bzw. Prognosen der künftigen demographischen Entwicklung. Er ordnet ihre Wirkungen auf kommende Haushalte sowie Zeiten ein und enthält darauf ausgerichtete Handlungsmöglichkeiten.²⁵

3.4 Digitale Lösungsansätze

Kommunen stehen, wie Bund und Länder, vor vielzähligen digitalen Herausforderungen. Dementsprechend prüft die ÜPKK zunehmend Digitalisierungsthemen. Über die Ländergrenzen hinweg hat die 213. Vergleichende Prüfung „Digitalisierung“²⁶ große Aufmerksamkeit und Anerkennung erlangt. Einzelne Städte und Gemeinden boten den Einwohnern zielführende digitale Anwendungen an. In der Mehrzahl der Kommunen zeigte sich noch großer Weiterentwicklungsbedarf, denn alle geprüften Städte und Gemeinden setzen zwar Digitalisierungsaktivitäten um, jedoch unsystematisch in Form von einzelnen IT-Projekten.

Die Überörtliche Prüfung empfahl, die digitalen Aufgaben in einer ämterübergreifenden Digitalisierungsstrategie zu planen, zu dokumentieren und anzugehen.²⁷ Daneben wurde frühzeitig auf das Potenzial einer digitalen interkommunalen Zusammenarbeit

²⁴ Aus diesem Grund beschäftigte sich die 239. Vergleichende Prüfung mit dem „Vorbericht Haushaltsplan“ aller hessischen Kommunen (Vollerhebung). Die aus der 239. Vergleichenden Prüfung gewonnenen Erkenntnisse dienten zur Erarbeitung eines Leitfadens. Das soll die hessischen Kommunen dabei unterstützen, den Vorbericht über die gesetzlichen Vorgaben hinaus weiterzuentwickeln und als ein Steuerungsinstrument zu nutzen.

²⁵ Keilmann et al. 2021b.

²⁶ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2019, S. 230 ff.

²⁷ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2019.

hingewiesen. Digitale Prozesse erleichtern eben jene, weil die räumliche Entfernung überwunden wird.²⁸ Zahlreiche Vorteile der digitale IKZ überzeugen insbesondere für den ländlichen Raum (s. Abbildung 3).

Vorteile digitaler IKZ

- Synergieeffekte (VZÄ, gute Personalbetreuungs- und -abrechnungsquote u.v.m.)
- Vertretungsregelungen
- Rechtssicherheit
- Wissenstransfer
- Flexibles Arbeiten (Work-Life-Balance)
- Aufstiegsoptionen und Zukunftsperspektiven für die Beschäftigten
- Arbeitgeberattraktivität steigern
- Digitalisierung vorantreiben
- Verwaltung modernisieren
- Politisch positiv wirken

Abb. 3: Vorteile digitaler IKZ (Eigene Darstellung)

4. Kommunales Personalmanagement

Ein Treiber der grundlegenden Veränderungen im Personalmanagement ist die technische Veränderung personalwirtschaftlicher Prozesse.²⁹ Gleichzeitig stellen die demografische Entwicklung und der Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden neue Herausforderungen an die Personalämter.

²⁸ ebd.

²⁹ Zum Beispiel E-Recruiting, elektronische Aktenführung bis hin zum Einsatz von Social-Media.

Daraus ergeben sich veränderte Anforderungen an die Kompetenzen und Instrumente, die in den gesamten Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus einzusetzen sind.³⁰

4.1 Rahmenbedingungen

Gegenwärtig ist es bereits schwer, jede Stelle unverzüglich neu- oder nachzubersetzen. Dieses Problem wird sich in den nächsten Jahren tendenziell verschärfen. Hier sind die Kommunen gefordert:³¹

- durch Digitalisierung und Entbürokratisierung die auch künftig wichtigen öffentlichen Leistungen mit weniger Personal erbringen zu können,
- noch stärker ihre Vorteile auf dem Arbeitsmarkt herauszustellen und sich als eigene Marke zu positionieren und
- neue Formen des Recruitings zu finden.

Drei Trends determinieren dabei die Anforderungen an ein zukunftsfähiges Personalmanagement (s. Abbildung 4).³²



Abb. 4: Determinanten des Personalmanagements (Eigene Darstellung)

Für Kommunen ist es wichtig, heute schon an morgen, 2030 und darüber hinaus zu denken. Da das Beachten der Trends einen zeitlichen Vorlauf benötigt, sind frühzeitig Überlegungen zur

³⁰ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023a.

³¹ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023b.

³² Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2024.

Aufgabenreorganisation unter Berücksichtigung der finanziellen Leistungsfähigkeit nebst demografischer Veränderungen anzustellen.

Ein immer höheres Gewicht wird der Personalgewinnung und -bindung von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften zukommen. Hierbei stehen die Kommunen nicht nur im Wettbewerb untereinander,³³ sondern auch mit anderen Arbeitgebern aus dem privaten und öffentlichen Bereich.³⁴

4.2 Erfolgsfaktoren Personalmanagement

Um einen hohen Reifegrad im Personalmanagement zu erreichen, sind u.a. nachfolgende Empfehlungen elementar:³⁵ Der Stellenplan ist das zentrale Instrument der Personalplanung. Er stellt einen Ausgangspunkt für die Personalverwaltung dar, um in Kombination mit einer Altersstrukturanalyse Entscheidungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen oder notwendigen Personalbedarfsermittlungen treffen zu können. Für die interne Verwaltungssteuerung ist neben dem Stellenplan eine Stellenbesetzungsliste zielführend. In der Stellenbesetzungsliste sind weitere personalwirtschaftliche Angaben zur tatsächlichen Stellenbesetzung enthalten.

Die Maßnahmen zur Personalentwicklung sollten in einem schriftlichen Konzept dokumentiert werden. Damit wird die Personalentwicklung mit einer langfristigen Personalplanung verknüpft. Kurz-, mittel- und langfristig müssen die in der Verwaltung benötigten Beschäftigten in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Fortlaufend ist es notwendig, steuerungsrelevante personalwirtschaftliche Kennzahlen vorzuhalten und zu aktualisieren. Dabei sollten, ausgehend von

³³ So etwa bei Erzieherinnen und Erziehern in der Kinderbetreuung.

³⁴ Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023b.

³⁵ Vgl. im Detail Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2024, S. 98 ff.

den formulierten Zielen der Kommune, die entsprechenden Kennzahlen und Informationen abgeleitet und in ein Zielsystem für das Personalwesen überführt werden.

4.3 IKZ und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Gerade standardisierte Tätigkeiten im Rahmen des Personalmanagements drängen sich für eine (digitale) IKZ nahezu auf. Solche digitalen Verbünde erlauben im Rahmen des kommunalen Personalmanagements:³⁶

- inhaltliche Spezialisierungen, Vertretungsregelungen und einen Wissenstransfer zu ermöglichen,
- Skaleneffekte zu realisieren,
- überregionale Arbeitsplätze orts- und zeitunabhängig zu schaffen (Home-Office, New Work etc.) und
- damit ganz nebenbei die Arbeitgeberattraktivität der Kommune sowohl aus Sicht der bereits Mitarbeitenden als auch potenzieller Bewerber zu erhöhen.

5. Fazit und Ausblick

Herausforderungen und Veränderungen in den Kommunen sind oft nicht leicht zu meistern. Sie sollten trotzdem als große Chancen angesehen werden.

Für die Verwaltungen bieten sie die Möglichkeit, ihre Aufgaben im Rahmen der Daseinsvorsorge kritisch zu hinterfragen und bedarfsweise zu optimieren. Für die Beschäftigten ergeben sich Gelegenheiten, ihr Können unter besonderen Rahmenbedingungen abseits des behördlichen Alltags zu zeigen und sich mit herausragenden Leistungen persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

³⁶ In Anlehnung an Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs 2023a.

Digitalisierung wird dabei sämtliche Aufgabenbereiche determinieren. Sie ist viel mehr als eine reine Umstellung von Papier auf elektronische Datenträger. Sie fordert neue Arbeitsweisen und Gewohnheiten – ein permanenter Lernprozess für Gegenwart und Zukunft, bei dem alle kommunalen Beschäftigten bis 2030 und darüber hinaus an einem Strang ziehen müssen.

Literatur

- Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs (2019): Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2019, Landtagsdrucksache 20/1309.
- Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs (2023a): Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2023, Landtagsdrucksache 20/11686.
- Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs (2023b): Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2023, Pressemitteilung vom 21.11.2023: Immer mehr Herausforderungen mit absehbar weniger Fachkräften und engeren finanziellen Spielräumen.
- Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs (2024): Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Konsolidierungsbuch 2023.
- Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs/Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2022): Kreisfinanzbericht 2022.
- Gnädinger, Marc/Volk, Felix (2022): Nachhaltigkeitssteuerung über den Produkthaushalt, in: der gemeindehaushalt 12/2022, S. 277-282.
- Hessische Zentrale für Datenverarbeitung (2023): Inform – Magazin für die hessische Landesverwaltung, Ausgabe 4-2023.
- Hessisches Ministerium der Finanzen (2023): Gemeindefusion - Gemeinden Allendorf (Eder) und Bromskirchen stellen sich für die Zukunft neu auf, Pressemitteilung vom 20.01.2023, unter <https://innen.hessen.de/kommunales/kommunen/freiwilligefusionen> (Aufruf: 05.01.2024).

-
- Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz (2024): Kommunale Finanzplanung und Haushalts- und Wirtschaftsführung bis 2028, „Finanzplanungserlass 2025“ (0005-IV2-43a09-00003#2024-00001), veröffentlicht in StAnz-Hessen 48/2024, S. 1076-1079.
- Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz (o.J.): Freiwillige Fusionen - Zukunftsfähige Verwaltungs- und Kommunalstrukturen durch freiwillige Fusionen, unter <https://innen.hessen.de/kommunales/kommunen/freiwilligefusionen> (Aufruf: 03.12.2024).
- Keilmann, Ulrich (2019): Der Digitalisierungsleitfaden, in: Behörden Spiegel, Dezember 2019, S. 47.
- Keilmann, Ulrich (2020): Wegweiser nicht nur in der Krise – Das Konsolidierungsbuch der Überörtlichen Prüfung, in: Behörden Spiegel, Dezember 2020, S. 25.
- Keilmann, Ulrich (2023): Jubiläum bei der Überörtlichen Prüfung – Unermüdlicher Streiter für generationengerechte Kommunal Finanzen in Hessen, in: Behörden Spiegel, Juli 2023, S. 6.
- Keilmann, Ulrich/Gnädinger, Marc (2022): Integrierte Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung, in: Junkernheinrich/Korioth/Lenk/Scheller/Woisin/Ranscht-Oswald (Hrsg.): Jahrbuch für öffentliche Finanzen 2-2022, Berlin, S. 125-142.
- Keilmann, Ulrich/Gnädinger, Marc/Volk, Felix (2021a): Die Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften: Prüfer, Berater und Partner der Kommunen, in: Hessischer Rechnungshof (Hrsg.): Jubiläumsband 2021, Von der Verwaltungskontrolle zum Partner für Land und Kommunen, S. 105-118.
- Keilmann, Ulrich/Gnädinger, Marc/Volk, Felix (2021b): Die ÜPKK als Akteur generationengerechter Kommunal Finanzen, in: Junkernheinrich/Korioth/Lenk/Scheller (Hrsg.): Finanzgeschichtsschreibung und finanzföderaler Diskurs in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, S. 279-305.

-
- Keilmann, Ulrich/Volk, Felix (2018): Vergleichende überörtliche Prüfung in Hessen, in: Hill/Mühlenkamp (Hrsg.): Neue Wege in der Finanzkontrolle, Schriftenreihe der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Band 237, S. 49-62.
- Peters, Oliver/Raffer, Christian/Scheller, Henrik/Grabow, Busso/Kühl, Carsten (2023): Nachhaltigkeitshaushalt und Nachhaltigkeitsrendite (Difu Impulse 10/2023), Berlin, Deutsches Institut für Urbanistik (Difu).
- Raffer, Christian/Scheller, Henrik (2023): KfW-Kommunalpanel 2023, KfW Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt am Main, Mai 2023.
- Wallmann, Walter/Heck, Stefan (2020): Fünf Jahre landesseitige Kommunalberatung in Hessen, in: Junkernheinrich/Korioth/Lenk/Scheller/Woisin (Hrsg.): Jahrbuch für öffentliche Finanzen 2-2020, Berlin, S. 297-312.

Fit für die öffentliche Verwaltung 2030: Fragestellungen und Herausforderungen aus Sicht der Hochschule

Beate Eibelshäuser¹

Einleitung

Die digitale Transformation stellt eine der umfassendsten Herausforderungen für Verwaltungen im 21. Jahrhundert dar. Sie erfordert nicht nur eine Anpassung der technologischen Infrastrukturen und Prozesse, sondern auch einen Wandel in der Kultur und Arbeitsweise öffentlicher Institutionen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Humankapital. Bis zum Jahr 2030 wird ein Defizit von rund 800.000 Fachkräften im öffentlichen Sektor prognostiziert, darunter fehlen speziell 320.000 Akademikerinnen und Akademiker im öffentlichen Dienst.² Diese Lücke könnte zu erheblichen Engpässen in der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen führen und den Fortschritt der digitalen Transformation beeinträchtigen. Es stellt sich die Frage, wie Verwaltungen dieses Defizit angehen und gleichzeitig die notwendigen Kompetenzen für die digitale Zukunft aufbauen können. Welche Strategien und Maßnahmen sind erforderlich, um

¹ Prof. Dr. Beate Eibelshäuser ist Professorin für Public Management und Digitalisierung am Campus Wiesbaden der HöMS,
Kontakt: beate.eibelshaeuser@hoems.hessen.de

² Vgl. hierzu PricewaterhouseCoopers 2018.

den Fachkräftemangel zu beheben und sicherzustellen, dass der öffentliche Sektor den Anforderungen und Erwartungen einer zunehmend digitalisierten Gesellschaft gerecht wird?

Ein Anknüpfungspunkt für diese Fragestellungen liegt in der Ausbildung des Berufsnachwuchses. Nach einer Abgrenzung der geforderten digitalen Kompetenzen geht der Beitrag auf Inhalte der Ausbildung ein, die dazu beitragen sollen, dass der Nachwuchs für die digitalen Herausforderungen in der Arbeitswelt gut vorbereitet sein wird.

2. Begriffsabgrenzung

2.1 Bedeutung von Kompetenzen

In einzelnen wissenschaftlichen Bereichen wird der Begriff der Kompetenzen abweichend definiert. Im Bereich des öffentlichen Rechts wird unter dem Begriff die Zuständigkeit zum Erlass von Hoheitsakten, bes. die Kompetenz zur Gesetzgebung (Gesetzgebungskompetenz) verstanden. Im betriebswirtschaftlichen Bereich der Organisationstheorie wird zwischen einer Definition im weiteren Sinne und einer Definition im engeren Sinn unterschieden.

Im weiteren Sinn beschreiben die Kompetenzen eine Befugnis, Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen, für deren Bewältigung der Kompetenzträger die Verantwortung trägt. Im engeren Sinn werden unter den Kompetenzbegriff sämtliche organisatorische, d.h. offizielle, generell und dauerhaft wirksame Vorschriften für Handlungen in organisatorischen Einheiten gefasst.³ Diesem Beitrag liegt die folgende Definition der digitalen Kompetenz zugrunde. Konkretisiert für die Inhalte des Beitrags umfasst diese Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erforderlich sind, um die Chancen der Digitalisierung in der

³ Gabler Wirtschaftslexikon.

Verwaltungspraxis zu sehen und umzusetzen sowie die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen.⁴

2.2 Ausgewählte Rahmenkonzepte

In den vergangenen Jahren wurden unter anderem sowohl auf deutscher als auch auf europäischer Ebene Rahmenkonzepte veröffentlicht, die die Bedeutung digitaler Kompetenzen adressieren. Die Europäische Kompetenzagenda aus dem Jahr 2020 ist beispielsweise ein Fünfjahres-Plan, mit dem Einzelpersonen und Unternehmen dabei unterstützt werden sollen, weitere und bessere Kompetenzen zu entwickeln und sie zu nutzen. Das soll erreicht werden, indem

- die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird, so wie es im europäischen Grünen Deal vorgesehen ist;
- die soziale Gerechtigkeit gewährleistet und dadurch der erste Grundsatz der europäischen Säule sozialer Rechte umgesetzt wird: Zugang zu allgemeiner und beruflicher Bildung und lebenslangem Lernen für alle Menschen in der EU;
- die Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen gestärkt wird und die Lehren aus der COVID-19-Pandemie berücksichtigt werden.⁵

Auch DigComp und seine aktualisierte Version DigComp 2.2. können weiterhin eine zentrale Rolle bei der Erreichung der ambitionierten EU-Ziele im Hinblick auf die digitale Weiterqualifizierung der gesamten Bevölkerung spielen – 80 % der Bevölkerung sollen bis 2030 über grundlegende digitale

⁴ Eine allgemeingültige Definition der digitalen Kompetenzen für den öffentlichen Sektor hat sich noch nicht herausgebildet. Zu den Herausforderungen hierbei vgl. KGSt 2020.

⁵ Europäische Kommission 2020.

Kompetenzen verfügen, was auch im Aktionsplan zur europäischen Säule sozialer Rechte aufgegriffen wird.

Die Aktualisierung berücksichtigt neue Technologien wie Künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge und die Datafizierung oder neue Phänomene wie die neuen Bedingungen der Telearbeit, die zu neuen und erhöhten Anforderungen an digitale Kompetenzen auf Seiten der Bürger geführt haben. Es besteht auch ein zunehmender Bedarf, sich mit den grünen und nachhaltigen Aspekten der Interaktion mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen. Die Aktualisierung trägt daher den Wissenskompetenzen und Einstellungen Rechnung, die die Bürger angesichts dieser Entwicklungen benötigen. Die jüngsten Ereignisse zeigen auch, dass Bürgerinnen und Bürger in der Lage sein müssen, Online-Inhalte und deren Quellen auf Fakten zu überprüfen (Informationskompetenz). Hierzu benötigen sie Kompetenzen im Umgang mit KI-Systemen, um neue Möglichkeiten der Technologien nutzen zu können, während sie sich gleichzeitig mit Risiken auseinandersetzen müssen, die sich aus den jüngsten Entwicklungen in den sozialen Medien und digitalen Technologien ergeben. Das DigComp 2.2-Update wird dazu beitragen, dass DigComp für das Lernen, Arbeiten und die Teilnahme an der Gesellschaft sowie für die EU-Politikgestaltung relevant bleibt.⁶

In Deutschland hat sich die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) dem Themenbereich zu den Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt zugewendet und zwei Veröffentlichungen herausgegeben. Nach dem Verständnis der KGSt gibt es nicht nur die eine „Digitale Kompetenz“, welche sich von anderen Kompetenzbereichen abgrenzen lässt. Ziel ist es vielmehr, die neuen Ausprägungen in der digitalisierten Arbeitswelt in bestehende (Schlüssel-)Kompetenzmodelle zu integrieren. Nach dem Verständnis der KGSt beschreiben Schlüsselkompetenzen erfolgskritische

⁶ Vuorikari et al. 2022.

Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche derart grundlegend sind, dass sie – unabhängig von spezifischen Fachkompetenzen wie etwa im Bereich Finanzen, Bauen oder Gesundheit – von allen Mitarbeitenden in unterschiedlichen Ausprägungen benötigt werden. Schlüsselkompetenzen sind somit z.B. persönliche, soziale oder strategische Kompetenzen. Der KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog verfolgt das Ziel, für die digitalisierte Arbeitswelt (KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalogdigital) sein Verständnis von „digitalen Kompetenzausprägungen“ als Grundlage für die operative Arbeit, wie der Personalentwicklung und der Personalauswahl zu schaffen. Auch die Organisationsentwicklung ist gefragt, denn für die Entwicklung der beschriebenen Kompetenzen benötigt es den richtigen organisationalen Rahmen: Wirksame Prozesse und Strukturen.⁷

Ergänzt wird der KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog^{digital} durch den KGSt®-Kompetenzcheck^{digital}, der in einem zweiten Teil zu diesem Bericht vorgestellt und zudem online als interaktives Tool zur Verfügung gestellt wird.⁸

3. Bedeutung von Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung

Die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitswelt stellen neue Anforderungen an Verwaltungsmitarbeitenden. Um die öffentliche Verwaltung zukunftssicher zu gestalten, müssen Verwaltungsmitarbeiter eine breite Palette an Kompetenzen entwickeln. Diese umfassen nicht nur technische Fähigkeiten, sondern auch kritisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten, Zusammenarbeit und digitale

⁷ Vgl. KGSt (Hrsg.): Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog^{digital}. Bericht Nr. 6/2020, Köln 2020.

⁸ KGSt (Hrsg.): Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 2: Der KGSt-Kompetenzcheck^{digital}. Bericht Nr. 3/2021, Köln 2021.

Kompetenz. Diese Kompetenzen bilden die Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation.

Im Rahmen des Workshops anlässlich des ersten Hochschultages der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Kompetenzen ihrer Ansicht nach benötigt werden, um fit für die öffentliche Verwaltung 2030 zu sein. Genannt wurden die folgenden Kompetenzen:



Abb. 1: Übersicht über die genannten Kompetenzen für die öffentliche Verwaltung 2030 (Eigene Darstellung nach Ergebnissicherung im Rahmen des Workshops)

Auch wenn die digitalen Kompetenzen als Antwort auf diese Fragestellung von den Teilnehmenden nicht explizit genannt wurden, so sind sie in der modernen Verwaltung unerlässlich. Strukturiert wurden im anschließenden Austausch die Kompetenzen entsprechend der folgenden Abbildung:



Abb. 2: Überblick über ausgewählte Kompetenzen (Eigene Darstellung)

Die aufgeführten Kompetenzen umfassen somit ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen, die für die effektive Navigation und Nutzung digitaler Technologien erforderlich sind. Zu diesen Kompetenzen gehören bereits die digitalen Kompetenzen. In der heutigen digitalen Welt muss ein Verwaltungsmitarbeiter in der Lage sein, digitale Tools und Technologien zu nutzen und zu verstehen. Dazu gehört beispielsweise neben der Verwendung von E-Mail, Textverarbeitungsprogrammen, Tabellenkalkulationen, Datenbanken auch die Anwendung von neueren Entwicklungen wie z.B. Software-Anwendungen, die auch künstliche Intelligenzen umfassen.

Neben den digitalen und technischen Fähigkeiten zählen zu den Kompetenzen in der der Verwaltung im klassischen Sinn auch die Kommunikation, Organisation, soziale Verantwortung, Teamarbeit bzw. –fähigkeit, Empathie und Problemlösungskompetenzen. Sie bilden nicht nur die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit in der öffentlichen Verwaltung, sondern auch für eine erfolgreiche digitale Transformation. Diese

klassischen Kompetenzen sind in den ersten beiden Zeilen der Abb. 2 dargestellt.

Insbesondere die Schlüsselkompetenzen, die in den Zeilen drei und vier in Abb. 2 erwähnt sind, können ergänzend zu einer erfolgreichen digitalen Transformation beitragen und werden im Folgenden kurz skizziert:

Innovationsgeist: Verwaltungsmitarbeitende von morgen sollten in der Lage sein, innovative Ideen und Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, um den wachsenden Anforderungen und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden. Dazu gehört die Fähigkeit, kreativ zu denken, neue Technologien und Trends zu nutzen und Risiken einzugehen.

Change-Management bezieht sich auf den Prozess der Planung, Implementierung und Überwachung von Veränderungen in einer Organisation. Es geht darum, sicherzustellen, dass diese Veränderungen erfolgreich umgesetzt, Prozesse angepasst werden und die betroffenen Personen effektiv damit umgehen können. Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung erfordert oft umfangreiche Veränderungen in den Arbeitsprozessen, der Organisationsstruktur und der Kultur der Verwaltung. Change-Management hilft dabei, diese Veränderungen zu managen und sicherzustellen, dass sie erfolgreich umgesetzt werden. Zum Beispiel können durch die Einführung neuer digitaler Technologien bestimmte Aufgaben in der Verwaltung automatisiert werden. Dies kann Änderungen in der Arbeitsaufteilung und -verantwortung sowie in den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden erfordern. Change-Management-Methoden können eingesetzt werden, um sicherzustellen, dass diese Veränderungen reibungslos und erfolgreich umgesetzt werden. Somit ist Change-Management ein wesentlicher Bestandteil der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Change-Management Prozesse bedürften auch der Implementierung einer Fehlerkultur und Berücksichtigung einer Fehlertoleranz in der öffentlichen Verwaltung.

Im Rahmen der interkulturellen Kompetenz muss eine Verwaltungsmitarbeitende von morgen in der Lage sein, mit Menschen aus verschiedenen Kulturen und Hintergründen zu arbeiten und zu kommunizieren. Dazu gehört die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu verstehen, Empathie zu zeigen und auf die Bedürfnisse und Erwartungen von Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen einzugehen.

Auch die Motivation, lebenslang zu lernen, ist für Verwaltungsmitarbeiter der Zukunft von großer Bedeutung. In der heutigen Zeit ändern sich Technologien und Arbeitsabläufe sehr schnell und es ist wichtig, dass Verwaltungsmitarbeiter sich ständig weiterbilden und ihr Wissen auf dem neuesten Stand halten, um ihre Aufgaben effektiv und effizient erfüllen zu können. Dies gilt sowohl für fachliche Kompetenzen als auch für soziale und interkulturelle Kompetenzen. Des Weiteren kann die Motivation lebenslang zu lernen auch dazu beitragen, dass Verwaltungsmitarbeiter sich für neue Entwicklungen und Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich öffnen und Veränderungen als Chance begreifen, anstatt ihnen mit Widerstand zu begegnen. Dies kann zu einer höheren Anpassungsfähigkeit und Flexibilität beitragen und somit zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit in der Verwaltung beitragen. Insgesamt kann die Motivation lebenslang zu lernen also dazu beitragen, dass Verwaltungsmitarbeiter der Zukunft in der Lage sind, den Herausforderungen des sich stetig verändernden Arbeitsumfelds gerecht zu werden und sich als wertvolle Mitarbeiter in der Verwaltung zu etablieren.

Die kritische Grundhaltung/das kritische Denken ist für Verwaltungsmitarbeitende von morgen von großer Bedeutung, da sie dazu beiträgt, Entscheidungen und Handlungen in der Verwaltung zu hinterfragen und zu verbessern. Eine kritische Grundhaltung bedeutet, dass Verwaltungsmitarbeiter nicht einfach alles hinnehmen, was vorgegeben wird, sondern auch alternative Lösungsansätze und Argumente in Betracht ziehen

und reflektieren. Dies kann dazu beitragen, dass Entscheidungen und Prozesse in der Verwaltung auf ihre Tragfähigkeit und ihre Auswirkungen hin überprüft werden und gegebenenfalls verbessert werden können. Ein praktisches Anwendungsfeld ergibt sich hier beispielsweise bei der Überprüfung der Ergebnisse einer Künstlichen Intelligenz.

Darüber hinaus kann eine kritische Grundhaltung auch dazu beitragen, dass Verwaltungsmitarbeiter in der Lage sind, unvoreingenommen und objektiv zu arbeiten und ihre Entscheidungen auf Basis von Fakten und Informationen zu treffen, statt sich von Vorurteilen oder persönlichen Meinungen leiten zu lassen. Dies kann zu einer höheren Qualität der Entscheidungen in der Verwaltung beitragen. Insgesamt kann eine kritische Grundhaltung dazu beitragen, dass Verwaltungsmitarbeiter der Zukunft eine höhere Effektivität und Effizienz in ihrer Arbeit erreichen und somit zu einer erfolgreichen und leistungsstarken Verwaltung beitragen.

Resilienz ist eine wichtige Kompetenz für Verwaltungsmitarbeitende von morgen und auch für die heutige Zeit. Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, in schwierigen und herausfordernden Situationen widerstandsfähig und flexibel zu bleiben, um Herausforderungen zu meistern und sich schnell an Veränderungen anzupassen. In der Verwaltung kann es häufig zu unvorhergesehenen Ereignissen kommen, die eine schnelle Anpassung und Flexibilität erfordern, z.B. politische oder gesetzliche Änderungen, Naturkatastrophen oder auch Krisensituationen. Hier ist es wichtig, dass Verwaltungsmitarbeitende über eine hohe Resilienz verfügen, um auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben und ihre Aufgaben weiterhin erfolgreich zu erfüllen. Darüber hinaus kann eine hohe Resilienz auch dazu beitragen, Stress und Belastungen im Arbeitsalltag besser zu bewältigen und langfristig gesund und motiviert zu bleiben. Verwaltungsmitarbeiter, die über eine hohe Resilienz verfügen, sind daher in der Lage, ihre

Aufgaben erfolgreicher zu erfüllen und können langfristig auch dazu beitragen, die Effizienz und Effektivität der Verwaltung zu verbessern.

In einer sich schnell verändernden und unvorhersehbaren Arbeitswelt müssen Verwaltungsmitarbeitende in der Lage sein, flexibel und agil zu sein. Dazu gehört die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren, neue Fähigkeiten und Kenntnisse zu erlernen und sich an neue Arbeitsumgebungen und -technologien anzupassen. Nach der Besprechung der skizzierten Kompetenzen wurden Antworten auf die Fragestellung, welche Kompetenzen den Studierenden für die Zukunft stärker im Studium vermittelt werden sollten, gesammelt. Die Teilnehmenden haben hierauf die folgenden Kompetenzen genannt:



Abb. 3: Übersicht über die genannten Kompetenzen, die den Studierenden künftig stärker im Studium vermittelt werden sollten (Eigene Darstellung nach Ergebnissicherung im Rahmen des Workshops)

Die Antworten der Teilnehmenden wurden zu einem Großteil bereits im Curriculum des Studiengangs Digitale Verwaltung an der HöMS berücksichtigt. Die fachlichen Kompetenzen, die in

diesem Studiengang vermittelt werden, wurden auf Grundlage der Anforderungen, die die Verwaltungspraxis an die Hochschulausbildung stellt, entwickelt.

4. Leitbild „Digital Scout“

Die Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS) bietet in Anbetracht der zunehmenden digitalen Durchdringung fast aller Verwaltungsbereiche seit 2020 den Studiengang Digitale Verwaltung am Campus Kassel und seit 2021 auch am Campus Mühlheim an. Um über die quantitative und qualitative Ausgestaltung eines solche Studiengangs Klarheit zu erlangen, wurde eine Befragung hessischer Behörden als potenzielle Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen durchgeführt.

In einem ersten Schritt wurden von der Hochschule Expertinnen- und Expertengespräche mit mindestens einer Fach- oder Führungskraft aus dem Personal- und dem IT-Bereich ausgewählter Behörden durchgeführt, um die Bedarfe der Verwaltungspraxis besser einschätzen und strukturieren zu können. Im Rahmen dieser Gespräche kam klar der Bedarf an sog. „Digital Scouts“ zum Ausdruck, die insb. auf der Schnittstelle von Organisation und EDV tätig sein sollen. Hierbei sollen Anforderungen der klassischen Verwaltungspraxis in IT-Lösungen übersetzt und die entsprechenden Veränderungsprozesse begleitet werden. Als notwendig erachtet wird hierzu ein technisches Grundverständnis - bspw. in Fragen der Web- und Netzwerktechnologie, von Dokumentenmanagement- und Datenbanksystemen. Die Vermittlung von Detailwissen im Rahmen der Ausbildung wurde jedoch aus Sicht der Verwaltungspraxis nicht befürwortet. Vielmehr soll dieses in Rahmen von Wahl- oder Wahlpflichtangeboten bedarfsorientiert seitens der Studierenden gewählt werden können.

Der Fokus soll aus Sicht der befragten Fach- und Führungskräfte primär auf Kenntnisse im Geschäftsprozessmanagement, der Prozessanalyse, des Projekt- sowie des Wissensmanagements mit klarem Bezug zur Verwaltungspraxis gerichtet werden. Die Studierenden sollen auch dafür sensibilisiert werden, dass sich die Veränderungen, die sie im Verwaltungsalltag initiieren und/oder begleiten, nicht immer reibungsfrei umsetzen lassen. Daher werden auch Kenntnisse im Bereich des Change-Managements inkl. der Gesprächsführung und des Konfliktmanagements als notwendig erachtet. Jedoch sind die seitens der Fach- und Führungskräfte der befragten Verwaltungen geäußerten Anforderungen und Wünsche durchaus vielgestaltig und nicht immer einheitlich. Dies hat sicherlich u.a. auch mit dem Grad der informationstechnischen Durchdringung der jeweiligen Verwaltung zu tun sowie mit der Frage, ob das jeweilige Haus bereits über ein Konzept in Bezug auf Fragen des E-Governments bzw. der Verwaltungsdigitalisierung verfügt.

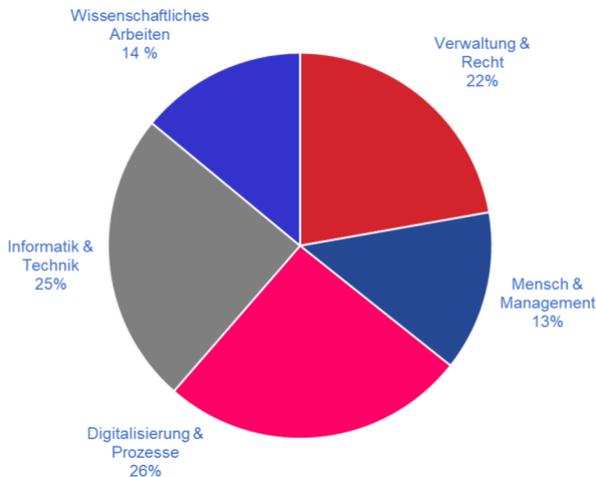


Abb. 4: Kompetenzprofil des Studiengangs Digitale Verwaltung (Eigene Darstellung nach Auswertung der Experteninterviews im Rahmen der Studiengangentwicklung)

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der Expertinnen- und Expertenbefragung, die Grundlage für das Kompetenzprofil des Studiengangs Digitale Verwaltung sind. Nicht nur das Kompetenzprofil des Studiengangs Digitale Verwaltung trägt dazu bei, dass die Studierenden fit für die öffentliche Verwaltung 2030 gemacht werden. Im Rahmen des dualen Studiengangs Digitale Verwaltung liegt es auch in der Verantwortung der Ausbildungsbehörden, während der Praxisphasen Kompetenzen berufsbegleitend (Training on the Job) dem Berufsnachwuchs zu vermitteln.



Abb. 5: Vermittlung von Kompetenzen im Rahmen des Trainings on the Job (Eigene Darstellung nach Ergebnissicherung im Rahmen des Workshops)

Auf dieser Grundlage wurde im Rahmen des Workshops den Teilnehmenden auch die Frage gestellt, welche Kompetenzen den Studierenden für die Zukunft stärker in der Praxis (Training on the Job) vermittelt werden sollten. Die Antworten fasst Abbildung

5 zusammen. Diese zeigt, dass hierbei weniger spezifische fachliche Kompetenzen im Vordergrund stehen, sondern soziale Kompetenzen sowie Querschnittskompetenzen, wie Analyse- und Anpassungsfähigkeiten.

5. Fazit und Ausblick

Die digitale Transformation ist kein einmaliges Ereignis. Sie ist ein fortlaufender Prozess, der kontinuierliches Lernen und Anpassung erfordert. Da sich Technologien weiterentwickeln und neue auftauchen, ist es für Mitarbeitende in den Verwaltungsbereichen von entscheidender Bedeutung, über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden zu bleiben. Dies erfordert eine Kultur des Lernens und ein Engagement für lebenslange Bildung.

Es ist mit Nachdruck zu empfehlen, die digitalen Herausforderungen anzunehmen, den Berufsnachwuchs zielgerichtet auszubilden und die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen in ihren digitalen Kompetenzen fortzubilden. Dadurch wird der öffentliche Sektor gestärkt und eine effizientere, transparentere und bürgerorientiertere Zukunft gestaltet.

Die Bedeutung der Digitalisierung und die Notwendigkeit, digitale Kompetenzen zu erwerben, nimmt stetig zu. Die Curricula und Kompetenzprofile des grundständigen Studiengangs PA werden überarbeitet und durch digitale Inhalte ergänzt.

Das Angebot eines Masterstudiums mit Fokus auf „E-Government“ und „Digitale Verwaltung“ wird geprüft. Ziel ist es, den Studierenden weitreichendere Kompetenzen zu vermitteln, um die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung weiter voranzutreiben. Ein möglicher Bachelorstudiengang „Angewandte Informatik“ mit Schwerpunkt öffentliche Verwaltung wird von der HöMS begrüßt. Allerdings stellen sich

in diesem Zusammenhang zahlreiche organisatorische und fachliche Fragen, die derzeit diskutiert werden.

Die Herausforderungen der digitalen Transformation und der damit verbundene Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor ist schon heute wahrnehmbar und wird sich bis zum Jahr 2030 weiter verschärfen. Der Workshop hat aufgezeigt, welchen Beitrag das Studium an der Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit dazu leisten kann, dass der Nachwuchs gut ausgebildet, eine wichtige Rolle für die Digitalisierung der Verwaltung übernimmt.

Literatur

Europäische Kommission (2020): Europäische Kompetenzagenda für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz.

Gabler Wirtschaftslexikon im Internet:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kompetenz-40433>
(Aufruf: 26.02.2024)

KGSt (Hrsg.)(2020): Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog^{digital}. Bericht Nr. 6/2020, Köln.

KGSt (Hrsg.)(2021): Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 2: Der KGSt-Kompetenzcheck^{digital}. Bericht Nr. 3/2021, Köln.

PricewaterhouseCoopers (2018): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – Prognosen und Handlungsstrategien bis 2030.

Vuorikari, Riina; Kluzer, Stefano; Punie, Yves (2022) in Europäische Kommission (Hrsg.): DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes.

Zukunftssicherung im Öffentlichen Dienst durch Employer Branding

Thomas Fiedler und Clarissa S. Fiedler¹

Einleitung

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel stellen im Arbeitsmarkt aktuell die größten Herausforderungen dar. Viele Beschäftigte stehen kurz vor der Rente und zeitgleich gibt es immer weniger Nachwuchstalente bei immer mehr freien Stellen. Dies bekommt auch die Öffentliche Verwaltung zu spüren. Laut einer Studie von PwC könnten dem öffentlichen Sektor im Jahr 2030 mehr als eine Millionen Fachkräfte fehlen.² Um eine offene Stelle zu besetzen, reicht es einfach nicht mehr aus, eine Stellenanzeige zu veröffentlichen und einen der Bewerbenden auszuwählen. Vielmehr muss Personalmarketing für die Öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber betrieben werden. Oft berichtete Probleme sind allerdings fehlendes Knowhow und fehlende Erkenntnis bei Entscheidungsträgern. Umso wichtiger ist es, das Thema Employer Branding in der Öffentlichen Verwaltung zu etablieren.³

¹ Thomas Fiedler ist Hochschuldozent für Ökonomie und Kommunalrecht am Campus Mühlheim der HöMS, Kontakt: thomas.fiedler@hoems.hessen.de
Clarissa S. Fiedler, B.Sc. Wirtschaftspsychologie,
Kontakt: clarissa.fiedler@t-online.de

² Bernnant et al. 2022.

³ Kauffeld 2019.

Im Rahmen des Hochschultages der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management (HöMS) und Sicherheit wurde ein Workshop dem Thema Fachkräftemangel und dem Umgang mit dem selbigen gewidmet. Dieser Artikel zielt darauf ab, die Ergebnisse des Workshops festzuhalten und theoretisch zu fundieren. Mitarbeitende der Öffentlichen Verwaltung im Personalmanagement können praxisnahe Handlungsempfehlungen ableiten, um zukünftig modernes, erfolgreiches Recruiting zu betreiben.

Zunächst wird in Kapitel 2 der Themenbereich des Employer Brandings beleuchtet. Insbesondere die Candidate Journey stellt hierbei ein praxisnahes Tool dar. Auch wird die Öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber beleuchtet. Hierbei werden die Herausforderungen und die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren betrachtet. Der Workshop wird anschließend in Kapitel 3 thematisiert. Nachdem die Methodik beschrieben wurde, werden anschließend die Ergebnisse dargestellt und interpretiert. In Kapitel 4 folgt ein Fazit und die Limitation des Artikels. Zuletzt wird ein Ausblick für die Öffentlicher Verwaltung und ihr Personalmanagement gegeben.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Employer Branding und Candidate Journey

Ein professionell aufgesetzter Recruiting-Prozess beginnt mit dem Personalmarketing. Dabei geht es um das Gewinnen potenzieller Bewerbenden. Dies bildet die Grundlage für den Auswahlprozess. Im Zentrum des Personalmarketings steht die Frage, wie qualifiziertes Personal gezielt angesprochen werden kann. Zugleich wirkt ein gutes Personalmarketing motivierend auf die Mitarbeitenden und trägt durch die Betonung der Besonderheiten positiv zur Differenzierung von anderen Arbeitgebern bei. Um diese Funktionen zu erfüllen und trotz des

Fachkräftemangels qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, ist der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke unerlässlich. Dies ist Gegenstand des sogenannten Employer Brandings.⁴

Beim Employer Branding wird ein Arbeitgeber, zum Beispiel eine Öffentliche Verwaltung, als Marke betrachtet, welche auf dem Arbeitsmarkt in Konkurrenz mit anderen Arbeitgebermarken steht. Eine möglichst positive Platzierung ist daher erstrebenswert. Zudem können unbekannte Arbeitgeber durch Employer Branding an Bekanntheit gewinnen. Arbeitgeber mit einem unvorteilhaften Image oder für Arbeitnehmer wenig attraktiven Eigenschaften verbessern durch Employer Branding das Markenimage. Dadurch fühlen sich mehr potenzielle, geeignete Bewerbende vom Arbeitgeber angezogen. Auch intern erzielt ein erfolgreiches Employer Branding positive Wirkungen. Bestehende Mitarbeitende bauen eine positive, emotionale Beziehung zu ihrem Arbeitgeber auf und werden somit langfristig an das Unternehmen gebunden. Employer Branding kann folglich als wichtige, strategische Investition betrachtet werden.⁵

Eine Arbeitgebermarke und die damit verbundene, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bestehen aus verschiedenen Merkmalen. Mit der Arbeitgebermarke differenziert sich der Arbeitgeber von anderen und betont seine Einzigartigkeit.⁶ Die daraus entstehende, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität ergibt sich aus symbolischen und instrumentellen Merkmalen. Die Social Identity Theorie von Tajfel (1982)⁷ bildet dabei die Grundlage, um Merkmale abzuleiten. Individuen definieren sich zu großen Teilen über die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen. So können eigene Präferenzen ausgedrückt werden und eine Abgrenzung von anderen Gruppen wird ermöglicht. Durch die Zugehörigkeit zu

⁴ Kauffeld 2019.

⁵ Kanning 2017.

⁶ Kanning 2017.

⁷ zit. n. Lohaus/Rietz 2018.

einem bestimmten Arbeitgeber möchten Individuen also ihr Ansehen bei anderen erhöhen und fühlen sich daher von Arbeitgebern angesprochen, die den eigenen Werten entsprechen. Arbeitgeber müssen folglich herausfinden, was der eigenen Zielgruppe besonders wichtig ist und diese Merkmale aufgreifen. Instrumentelle Merkmale sind objektiv und bringen meist materielle Vorteile. Beispiele für immaterielle Merkmale sind Gehalt, Weiterbildungen und die Arbeitsbedingungen. Allerdings kann so nur bedingt eine Abgrenzung zu anderen Arbeitgebern glücken, da diese materiellen Vorteile meist sehr ähnlich sind. Umso wichtiger sind für Arbeitgeber und Arbeitnehmer die symbolischen Merkmale. Diese sind subjektiv und stehen dafür, was es bedeutet zu dem Arbeitgeber zu gehören. Sie sind emotional bedeutsam und weniger greifbar als die instrumentellen Merkmale. Beispiele hierfür sind Innovationsstärke und Image.⁸

Ein praxisnahes Tool, das beim Employer Branding nützlich ist, stellt die Candidate Journey dar. Die Candidate Journey beschreibt die Reise eines Bewerbers in verschiedenen Phasen, beginnend mit dem ersten Kontaktpunkt mit dem potenziellen Arbeitgeber. Als Arbeitgeber ist die Candidate Journey als Tool nützlich, um die einzelnen Touchpoints (Kontaktpunkte) während dieser Reise zu identifizieren und zu optimieren. Jeder dieser Touchpoints kann den gesamten Eindruck des Bewerbenden vom kompletten Recruiting-Prozess positiv oder negativ beeinflussen. Dieser Gesamteindruck wird auch Candidate Experience genannt und wirkt sich wiederum positiv beziehungsweise negativ auf die Arbeitgebermarke aus.

Für jede Organisation kann die Journey anders gestaltet sein, je nachdem, welche Touchpoints relevant sind.^{9 10} Es gibt viele verschiedene Darstellungsarten dieser Journey¹¹. Für diesen

⁸ Lohaus/Rietz 2018.

⁹ Nied et al. 2018.

¹⁰ Verhoeven, 2016.

¹¹ z. B. Nied et al., 2018; Verhoeven, 2016; Wisotzky, 2023.

Artikel und Workshop wurde sich für das Modell nach Nied et al. (2018) entschieden (siehe Abbildung), da dies den Fokus auf den Recruitingprozess bis hin zum Onboarding legt, aber nicht weiter darüber hinaus geht (Employee Journey) und dabei die einzelnen Touchpoints klar voneinander abgrenzt.

Die erste Station der Candidate Journey liegt in der Prägungsphase und heißt Bekanntheit. Typische Touchpoints sind Informationsbroschüren an Universitäten oder Hochschulen, Werbung und Social Media. In der darauffolgenden Bewerbungsphase stellt die nächste Station die Recherche und Information dar. Bewerbende informieren sich über den Arbeitgeber beispielsweise via Unternehmensseiten, Jobmessen, Recruitingevents, Suchmaschinen und ebenfalls die Sozialen Medien. Bestenfalls folgt danach die Station Bewerbung. Zu den Touchpoints zählen hierbei unter anderem die Karriereseite, Onlineformulare und Stellenanzeigen. Als nächste Station kommen in der Auswahlphase die Auswahlverfahren. Typischerweise haben Bewerbende und Arbeitgeber hierbei Kontakt in Bewerbungsgesprächen, Assessment Centern und via E-Mail. Bei der fünften Station, der Entscheidung, sind ebenfalls sowohl schriftlicher als auch persönlicher Kontakt die relevantesten Touchpoints. In der Onboardingsphase folgt die letzte Station „Onboarding“. Touchpoints sind zum Beispiels Einführungsveranstaltungen, Onboardingprogramme und E-Learnings.¹² Insgesamt spielen aber auch Reaktionszeiten und die Schnelligkeit der einzelnen Stationen eine entscheidende Rolle für eine positive Candidate Experience.¹³

¹² Nied et al. 2018.

¹³ Wisotzky 2023.

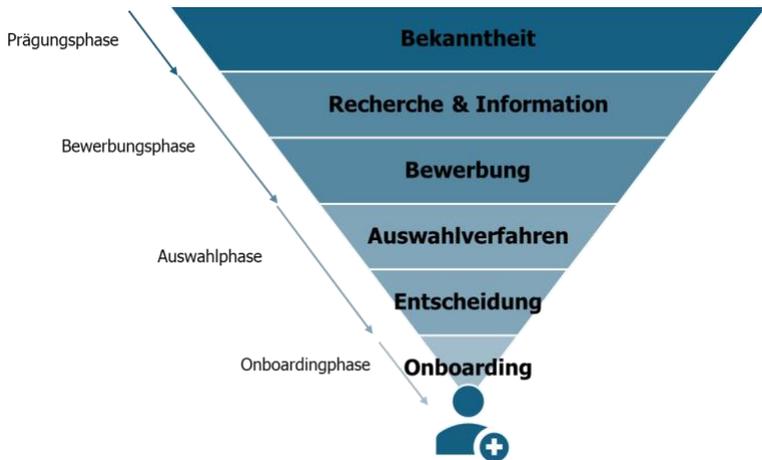


Abb.: 1 Candidate Journey (Eigene Darstellung in Anlehnung an Nied et al. 2018, 36)

Um zu analysieren, wie die eigene Organisation derzeit hinsichtlich der Candidate Journey aufgestellt ist, kann ein sogenanntes Candidate Journey Mapping erstellt werden. Hierzu werden die Phasen auf einer Achse dargestellt und die einzelnen Touchpoints in diesen Phasen chronologisch sortiert und nach ihrer Relevanz bewertet. Beispielsweise kann hierfür eine farbliche Codierung von „hohe Relevanz“ bis „Geringe Relevanz“ genutzt werden. Außerdem werden die Touchpoints auf einer Skala von negativ bis positiv eingeordnet. Diese Einordnung sollte bestenfalls auf den Bewertungen der Bewerbenden basieren, kann zu Beginn allerdings auch selbst vorgenommen werden. Negativ bewertete, aber hoch relevante Touchpoints sollten anschließend zuerst verbessert werden.¹⁴

¹⁴ Verhoeven 2016.

2.2 Öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber

Aktuell beschäftigt der Öffentliche Sektor in Deutschland über 5 Millionen Menschen. Allerdings könnten im Jahr 2030 über eine Millionen Fachkräfte um öffentlichen Sektor fehlen. Um dies zu verhindern, muss unter anderem die Personalgewinnung optimiert und die Attraktivität des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber gesteigert werden.¹⁵

Prümer und Schnabel (2023) verglichen den öffentlichen und privaten Sektor hinsichtlich ihrer Qualitäten als Arbeitgeber. Der öffentliche Sektor als Arbeitgeber zeichnet sich durch eine hohe Beschäftigungssicherheit und arbeitnehmerfreundliche Arbeitszeitregelungen aus. Auch der Lohn für Frauen ist im Vergleich zum privaten Sektor höher, bei Männern ist dies allerdings umgekehrt. Zudem ist für beide Geschlechter die Entlohnung geringer als im privaten Sektor. Die umfassende Tarifbindung und eine ausgeprägte Mitbestimmung sind jedoch Stärken des öffentlichen Dienstes. Insgesamt schlussfolgern die Autoren, dass der öffentliche Dienst sein Image verbessern sollte, indem die Wichtigkeit der Arbeit herausgedeutet wird und die genannten Stärken betont werden. Auch die Arbeitgeberattraktivität sollte gesteigert werden, indem mit Klischees aufgeräumt wird und beispielsweise mehr Digitalisierung stattfindet.

Das Bleibebarmeter des öffentlichen Dienstes von 2021 zeigte, dass die Verwaltungsbefragten ($N = 7490$) mit ihrer Tätigkeit zufriedener sind als mit ihrem Arbeitgeber an sich. Das der Großteil der Befragten (75 %) mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind, steht für die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit. Dies ist eine Stärke und sollte im Recruiting deutlich platziert werden. Dennoch wünschen sich die Befragten neben mehr Bezahlung und Ausstattung mehr Anerkennung und Wertschätzung. Dies ist ein wichtiger Ansatzpunkt zur Steigerung der

¹⁵ Bernnant et al. 2022.

Arbeitgeberattraktivität. Zwar erhalten 73% der Befragten Wertschätzung durch das Kollegium, allerdings nur 54% der Befragten durch die Führungskraft. Eine respektvolle, moderne Führungskultur ist daher erstrebenswert und steigert die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sowohl von innen als auch von außen.¹⁶ Die Befragung zeigt, neben diesen Ansatzpunkten viele weitere zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur Etablierung einer positiven Arbeitgebermarke.

Eine weitere Untersuchung bezüglich der Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Sektors zeigte, dass zwar die Mitarbeitenden grundsätzlich zufrieden sind, die Bewerbenden allerdings eher weniger. Auf Grundlage von Daten des Arbeitgeberbewertungsportales Kununu, welches oft zur Informationssuche durch potenzielle Bewerbende verwendet wird, wurde die öffentliche Verwaltung mit anderen Branchen verglichen. Die öffentliche Verwaltung lag dabei im Jahr 2020 mit 3.5 Punkten im Mittelfeld. Jedoch liegt die Bewertung der Mitarbeitenden deutlich über der, der Bewerbenden. Daraus lässt sich schließen, dass die Candidate Journey aus Sicht der Bewerbenden nicht optimal ist und verbessert werden sollte.¹⁷

Zusammenfassend steht die öffentliche Verwaltung vor einigen Herausforderungen (z. B. Klischees, schlechtes Image als Arbeitgeber, fehlende Sichtbarkeit und fehlende Digitalisierung), welche operativ in Angriff genommen werden müssen, um im umkämpften Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Zugleich hat die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber deutliche Stärken, welche durch ein geschicktes Employer Branding hervorgehoben werden sollten.

¹⁶ Next:Public, 2022.

¹⁷ Next:Public, 2020.

3. Workshop am Hochschultag

3.1 Durchführung

Der einstündige Workshop fand im Rahmen des Hochschultages des HÖMS statt. Die Teilnehmenden des Workshops waren Mitarbeitende von verschiedenen, hessischen Verwaltungen mit dem Zuständigkeitsbereich Recruiting beziehungsweise Personalmanagement im Allgemeinen. Die Berufserfahrung reichte von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahrzehnten. Ziel des Workshops war es, eine Einführung in das Thema Employer Branding zu gewähren, den Austausch zwischen den Workshopteilnehmenden zu fördern und gemeinsam Ansatzpunkte für die zukunftsorientierte Personalarbeit zu definieren.

Der Workshop begann mit einer kurzen Vorstellungsrunde, in welcher die Teilnehmenden sich namentlich vorstellten und ihre Profession und Tätigkeit kurz umschrieben. Anschließend führten die Workshopleitenden einen Impulsvortrag durch, um eine Grundlage für die anschließende gemeinsame Zusammenarbeit an einer Arbeitsfrage zu schaffen. Die Präsentation umfasste die Themenbereiche Demografische Entwicklung, Generationsunterschiede, Arbeitgeberattraktivität sowie Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren. Zudem gab es eine kurze Einführung in die Candidate Journey. Als Ansatz für die Arbeitsphase wurde die Arbeitsfrage „Generation Z: Wie kann die Traumreise zum Verwaltungsjob mit Hilfe der Candidate Journey gestaltet werden?“ gewählt. Diese wurde nach der Bestandsaufnahme in Kleingruppen diskutiert und mögliche Handlungsfelder für die Öffentlichen Verwaltungen gesammelt und auf Moderationskarten festgehalten.

Im Plenum wurden die Vorschläge und Ideen anhand der sechs Punkte der Candidate Journey gegliedert und hinsichtlich ihrer wahrgenommenen Wichtigkeit bewertet. Hierfür wurde auf einer Pinnwand oben ein Plus und unten ein Minus angebracht.

Während des gesamten Workshops hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, eigene Erfahrungen einzubringen und somit in den Austausch zu gehen.

Als Ausgangspunkt für das Arbeiten an der Arbeitsfrage wurde eine Bestandsaufnahme der Candidate Journey durchgeführt. Hierfür sollten die Workshopteilnehmenden via Mentimeter die einzelnen Phasen der Candidate Journey hinsichtlich der Ausprägung in ihrer Organisation einschätzen. Die Skala ging von -2 (nicht ausgebildet) bis zu 2 (vorbildlich ausgebildet). Insgesamt mussten also die sechs Punkte Aufmerksamkeit, Interesse und Information, Bewerbung, Auswahl, Einstellung und Onboarding bewertet werden.

3.2 Ergebnisse

Bei der Bestandsaufnahme wies der erste Punkt der Candidate Journey (Aufmerksamkeit) bei einem Mittelwert von $M = 0.2$ die größte Streuung auf. Interesse und Information lag bei einem Mittelwert von $M = 0.0$, wobei sich die meisten Einschätzungen im Mittelfeld befanden. Sowohl der dritte Punkt (Bewerbung) und der vierte Punkt (Einstellung) erzielten einen Mittelwert von $M = 0.3$. Auch hier schätzten die meisten Teilnehmenden die Ausprägungen tendenziell eher mittelmäßig ein. Der vierte Punkt der Candidate Journey (Auswahl) erzielte den höchsten Mittelwert mit $M = 0.6$. Die Streuung war hierbei am geringsten. Der letzte Punkt (Onboarding) erzielte einen Mittelwert von $M = 0.4$, wobei die Kurve hier zwei Peaks aufwies. Dies bedeutet, dass ein etwas größerer Teil der Einschätzungen positiv, ein etwas geringerer Teil der Einschätzungen negativ war, wobei sich kaum Einschätzungen im mittleren Feld ergaben. Insgesamt ist auffällig, dass die Ausprägung der ersten beiden Punkte der Candidate Journey am schlechtesten eingeschätzt wurden. Dies impliziert, dass besonders an diesen beiden Punkten in den hessischen Verwaltungen ein Defizit besteht. Da besonders diese Punkte

unter das Personalmarketing fallen, besteht hier deutlicher Handlungsbedarf.

Die Ergebnisse des Brainstormings zur Arbeitsfrage zeigten einen besonderen Fokus der Teilnehmenden auf die ersten drei Punkte der Candidate Journey. Zum ersten Punkt (Aufmerksamkeit) wurde Social Media als zentraler Ansatzpunkt mehrfach genannt. Auch der Einsatz von Influencern und Künstlicher Intelligenz wurden als Ergänzungen angedacht. Weitere Kanäle, die genannt wurden, sind Radio, Kino, Schulen sowie Hochschulen. Auch Volksfeste könnten genutzt werden, um regional auf den Arbeitgeber Verwaltung aufmerksam zu machen. Vor allem der Ansatz, „Mitarbeitende als Sprachrohr“ zu nutzen, wird in der Literatur ebenfalls häufig diskutiert.

Im Sinne von „Corporate Influencern“ könnten Mitarbeitende Präsenz auf der Homepage oder in Social Media zeigen, über ihre alltägliche Arbeit und den Arbeitgeber berichten und so die Verwaltung als Arbeitgeber attraktiver, menschlicher und nahbarer machen. Für die jüngere Zielgruppe wurden Tagespraktika oder im Allgemeinen Praktikanten vorgeschlagen. Darüber hinaus hatten Teilnehmende die Idee, eine Imagekampagne sowohl analog mit Plakaten als auch digital mit Videos durchzuführen. Auch eine Person, die für das Personalmarketing zuständig wäre, oder das Einsetzen eines Marketing-Experten könnte dazu beitragen, die Aufmerksamkeit auf hessische Verwaltungen als Arbeitgeber zu richten.

Zur Vereinfachung der Informationssuche potenzieller Bewerbender, also die zweite Station der Candidate Journey, nannten die Teilnehmenden die Homepage der jeweiligen Verwaltung als zentraler Handlungsort. Zudem könnte eine spezifische Webseite oder ein Reiter auf der Homepage für Ausbildungen eingerichtet werden. Auch Schulen oder Messen im Bereich des Recruitings sind sinnvoll, um neben Unternehmen der freien Wirtschaft als Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Zentral für das Anwerben jüngerer Zielgruppen (Generation Z)

wurde auch hier auf Social Media eingegangen. Zunächst könnten Kurzvideos (z. B. Reels auf Instagram) genutzt werden, um Informationen über Ausbildungen, duale Studiengänge, offene Stellenanzeigen und die Benefits der hessischen Verwaltung als Arbeitgeber modern und attraktiv aufzubereiten und bereitzustellen. Auch der offene Umgang mit Vorurteilen über Verwaltungen könnte dazu führen, dass diese an Arbeitgeberattraktivität gewinnen. Genauso wie beim ersten Punkt wurde angemerkt, dass mehr Personal von Nöten sei.

Bei der dritten Station (Bewerbung) wurde oft genannt, dass diese einfach und online möglich sein sollte. Ein „Jetzt Bewerben“-Button und die Möglichkeit, sich über das Smartphone ohne großen Aufwand bewerben zu können sind sehr gute und simple Möglichkeiten, die Candidate Journey zu verbessern. Auf Bewerbungen sollte schnell reagiert werden, um keine Bewerbenden durch zu lange Warte- und Reaktionszeiten zu verlieren. Ein transparent dargestellter Bewerbungsprozess könnte ebenfalls zu mehr Bewerbungen beitragen und symbolisiert den potenziellen Bewerbenden zeitgleich eine offene Kommunikationskultur. Eine persönlichere Ansprache bei Stellenanzeigen und eine moderne Gestaltung derselbigen vermittelt ebenfalls ein modernes Arbeitgeberimage. Zusätzlich kann dieser Punkt genutzt werden, um Informationen für die ersten beiden Punkte zu sammeln, indem nach den Ausschreibungskanälen gefragt wird. So kann herausgefunden werden, über welche Kanäle sich Bewerbende informieren und wodurch sie auf die Stelle beziehungsweise die Verwaltung als Arbeitgeber aufmerksam geworden sind.

Für den vierten Punkt der Candidate Journey (Auswahl) wurden folgende Ideen präsentiert: Zunächst sollten angenehme Rahmenbedingungen für die Bewerbenden geschaffen werden. Darunter fallen das frühzeitige Informieren, maximal ein bis zwei Personen im Bewerbungsgespräch und das „Du“ im Gespräch. Dies vermittelt ein lockeres und sympathisches Arbeitsklima. Das

Bewerbungsverfahren sollte zeitlich optimiert werden und so persönlich wie möglich gestaltet werden. Auch eine realistische Tätigkeitsvorschau im Bewerbungsgespräch ist für beide Seiten von Vorteil: Der Arbeitnehmer kann dadurch besser abschätzen, worauf sich eingestellt werden sollte und der Arbeitgeber kann sicherstellen, dass unpassende Bewerbende sich selbst selektieren.

Nur wenige Ideen wurden für den fünften Punkt (Einstellung) genannt. Eine persönliche Zusage wird als besonders wichtig eingeschätzt, da so Wertschätzung und Freude vermittelt werden kann. Auch hier sollte die Zeitspanne zwischen Bewerbungsgespräch und Rückmeldung nicht zu groß sein.

Beim letzten Punkt (Onboarding) geht es laut den Teilnehmenden vor allem um regelmäßigen Kontakt und Networking. Zum Beispiel könnte ein Onboarding-Tag für Studierende und Auszubildende geplant werden. Für Quereinsteiger wäre ein Tandempartner bedenkenswert, um den Einstieg zu erleichtern.

4. Diskussion und Ausblick

Zusammenfassend müssen Arbeitgeber in Zukunft mehr auf eine Bewerbenden-orientierte Gestaltung des Recruitingprozesses Wert legen, um geeignete Fachkräfte für sich gewinnen zu können. Dies gelingt durch den Aufbau einer starken, authentischen Arbeitgebermarke und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Die Candidate Journey stellt ein praxisnahes Tool dar, welches schnell verwendet werden kann, um den Recruiting-Prozess ganzheitlich zu analysieren und zu optimieren. Die Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst sind zufrieden mit ihrer Tätigkeit und sollten mehr beteiligt werden, um Handlungsmaßnahmen für eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auszugestalten. Auch als Corporate Influencer können sie ihren Arbeitgeber authentisch vertreten und binden so vor allem auch junge, potenzielle Bewerbende

emotional an den Arbeitgeber öffentliche Verwaltung. Insgesamt wurde den Workshopteilnehmenden verdeutlicht, wo mögliche Ansatzpunkte liegen, um den Recruiting-Prozess moderner und zukunftsorientierter zu gestalten. Der gegenseitige Austausch ermutigte und legte offen, dass die empfundenen Probleme und Herausforderungen hessenweit ähnlich sind und es nötig ist, Dinge in Angriff zu nehmen.

Anzumerken ist, dass einige Herausforderungen des öffentlichen Sektors wie das niedrigere Lohnniveau im Vergleich zum privaten Sektor nicht schnell behoben werden können. Dennoch kann die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber mit einigen Stärken glänzen, die mutig präsentiert werden sollten. Da wie die Ergebnisse des Workshops zeigen oftmals das notwendige Personal fehlt, könnte es sinnvoll sein nicht als einzelne, hessische Verwaltung an einem Arbeitgeberimage zu arbeiten. Vielmehr könnte interkommunale Zusammenarbeit mehrerer öffentlicher Arbeitgeber dafür sorgen, dass die Umsetzung schneller geschieht und Ressourcen optimal verwendet werden können. So könnte gemeinsam am Image des öffentlichen Dienstes zum Beispiel auf kommunaler Ebene gearbeitet werden. Auch könnten sich mehrere Kommunen für die Durchführung von Bewerbungs- und Auswahlverfahren einer gemeinsamen auf Personalmanagement spezialisierten Stelle bedienen. Angesichts der vergleichsweise geringen Anzahl derartiger Verfahren konnten sie in der Vergangenheit von Personalverwaltung oder Hauptamt quasi nebenbei abgewickelt werden. Bei großen Städten oder Landesbehörden ist hingegen seit Jahren eine Professionalisierung zu beobachten. Das kurze Brainstorming der Workshopteilnehmenden zeigt, wie viel Kreativität und Innovationskraft die Personalabteilungen der hessischen Verwaltungen gemeinsam besitzen. So kann für mehr Professionalität, mehr Menschlichkeit und mehr Kreativität im Recruiting gesorgt werden.

Literatur

- Bernnat, R., Halsch, V., Mette, P., Lindner, A., Stindt, C., Daub, L. & Schmidtke, H.-C. (2022). *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor: PwC-Studie 2022: Zehn Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen*. PwC. <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_6
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2018). *Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der Lebensspanne*. Hochschule Darmstadt. https://doi.org/10.48444/h_docs-pub-199
- Next:Public (2020). Die Unbeachteten Ein Vergleich der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen. https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/10/KUNUNU_Studie_Final-1.pdf
- Next:Public (2022). Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst - Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf
- Nied, J., Bilger, R., & Ferdinand, H. M. (2018). Candidate experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. *Markenbrand*, (7/2018), S. 35-46. https://www.researchgate.net/publication/328578503_Candidate_Experience_-_Eine_empirische_Analyse_der_Recruiting-Prozesse_am_Beispiel_der_Generation_Y

-
- Prümer, S., & Schnabel, C. (2023). Ist der Staat der bessere Arbeitgeber? *Wirtschaftsdienst*, 103(9), 613-618. DOI: 10.2478/wd-2023-0172
- Verhoeven, Tim (2016). *Candidate Experience - Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5>
- Wisotzky, H. H. (2023). *Die perfekte Candidate Journey & Experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66875-7>

New Work in der öffentlichen Verwaltung. Fokus: Räumliche Reorganisation¹

Mascha Will-Zocholl²

Einleitung

Aktuell wird allerorten von „New Work“³ in der Arbeitswelt gesprochen, selbst in Kontexten in denen man das in der zuvor dominierenden Diskussion kaum vermutete: im Handwerk⁴, in

¹ Der Beitrag ist entstanden aus einem Workshop auf dem Hochschultag 2023, der gemeinsam mit Kolleginnen der Landeshauptstadt Wiesbaden durchgeführt wurde. Ich danke Jenny Höse, Alexandra Lederer, Christina Singer und Natascha Vogt für das zur Verfügung stellen ihrer Materialien, die das Praxisbeispiel erst ermöglichten.

² Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl ist Professorin für Soziologie der Digitalisierung von Arbeit und Organisation am Campus Mühlheim, Kontakt: mascha.will-zocholl@hoems.hessen.de; [ORCID](#)

³ Interessant ist dabei, dass es im deutschsprachigen Raum einen Höhepunkt an Veröffentlichungen zum Thema gibt, während im englischsprachigen Raum nicht an die Zahl der Veröffentlichungen aus den 1970er und 1980er Jahren angeknüpft werden kann. Auch der Terminus „Neues Arbeiten“ erreicht 2022 die höchste bisherige Nennung (recherchiert mit dem Google Ngram Viewer).

⁴ <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/handwerksbetriebe-experimentieren-mit-vier-tage-woche-265221/>

der öffentlichen Verwaltung⁵, in der Pflege⁶. „New Work“ dient dabei als „umbrella term“, also einem übergeordneten Begriff unter dem viele verschiedene Aspekte wie „Home Office“, Vier-Tage-Woche, Work-Life-Balance, flache Hierarchien oder mehr Partizipation und Gestaltung seitens der Beschäftigten, agiles Arbeiten und anderes mehr subsummiert werden. So handelt es sich weniger um einen Begriff als um ein Konzept, das aus verschiedenen Dimensionen besteht, die von Flexibilität und Selbstbestimmung über Kollaboration und Innovation bis hin zu Gesundheit und Wohlbefinden reichen. Dabei soll vordergründig Unterschiedliches erreicht werden: Erstens, Menschen für einen Beruf in Feldern großen Bedarfs zu gewinnen, deren Beschäftigungsbedingungen nur bedingt attraktiv sind, zweitens im Wettbewerb unter Unternehmen um neue Fachkräfte zu punkten und drittens grundlegende Modernisierungen bzw. Veränderungen der Organisation zu initiieren. Weitere Aspekte sind die Erhaltung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit oder Nachhaltigkeit, die vereinzelt aufgegriffen werden.

Tatsächlich geht der Begriff auf Fritjof Bergmann (2004) zurück, der angesichts der Umwälzungen durch Automatisierung in der Produktion, sich die Frage stellte, wie sich Arbeit anders gestalten ließe, dass sie nicht nur Mehrwert erwirtschaftete, sondern auch einen individuellen und gesellschaftlichen Nutzen entwickeln könne. Dabei stehen Aspekte wie die persönliche Weiterentwicklung des Arbeitenden als Mensch ebenso im Mittelpunkt, wie dessen Beteiligung an der Gestaltung der Arbeit und damit der Umsetzung demokratischer und partizipativer Strukturen. Diese tiefgreifenden Überlegungen spielen aber in der heutigen Thematisierung bisher nur eine untergeordnete Rolle. So

5

https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/New_Work/New_Work_node.html

⁶ <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/143334/Debatte-ueber-Vier-Tage-Woche-in-der-Pflege>

verweist Hardering (2024) auf eine generalisierte Erwartungshaltung einer irgendwie gearteten Verbesserung von Arbeit: „wenn schon Arbeit, dann New Work“⁷, die letztlich wenig Konkretes liefere und nur zu einer Verwässerung der Identifikation des „Neuen“ beitrage. Auch Krings (2024) kritisiert, dass die Konjunktur des Begriffs maßgeblich von der Welt der Organisations- und Individualcoachings getrieben werde, die jeweils einzelne Aspekte als Entwicklungspotential identifizierten und entsprechende Beratung als „must-have“ anpriesen. In die Reihe aktueller kritischer Auseinandersetzungen mit der Konjunktur des Begriffes stimmt auch Urban (2024) ein, wenn er vor Entgrenzung statt Empowerment warnt.⁸

Auch in der öffentlichen Verwaltung ist das Thema New Work oder häufiger „neues Arbeiten“ allgegenwärtig. Hier ist das „Gemeinte“ durchaus unterschiedlich gewichtet, wie z.B. aus einer Erhebung der Unternehmensberatung Cassini hervorgeht. Diese verwendet eine eigene Operationalisierung von „New Work“ (Digitalisierung, Flexibilisierung, Entgrenzung und neuerdings auch Mitbestimmung und Relevanz d. eigenen Arbeit)⁹. Andere orientieren sich stärker an Begrifflichkeiten wie Selbstorganisation und Flexibilisierung des Arbeitsortes, insbesondere Home Office¹⁰. Zudem wird die Umgestaltung der büroräumlichen Arbeitsumgebung häufig unter „New Work“ thematisiert¹¹.

⁷ Hardering 2024, 29.

⁸ Urban 2024.

⁹ Fröhlich et al. 2021.

¹⁰ Niehaves et al. 2022.

¹¹ Bspw. Stadt München <https://kommunal.de/neues-arbeiten-oeffentlicher-dienst-kommunen-muenchen>; Stadt Bochum [https://deref-gmx.net/mail/client/sUQw-4h3It4/dereferer/?redirectUrl=https%3A%2Fwww.waz.de%2Fstaedte%2Fbochum%2Farticle236473083%2FStadt-Bochum-testet-kuenftige-Moderne-Arbeitswelten.html&lm](https://deref-gmx.net/mail/client/sUQw-4h3It4/dereferer/?redirectUrl=https%3A%2Fwww.waz.de%2Fstaedte%2Fbochum%2Farticle236473083%2FStadt-Bochum-testet-kuenftige-Moderne-Arbeitswelten.html&lm;);

Entgegen der ursprünglichen Intension ein umfassendes Konzept für eine andere Arbeit bzw. auch für einen anderen Status von Arbeit in der Gesellschaft umzusetzen, findet heute eher eine spezifische Operationalisierung des Begriffs in verschiedenen organisationsinternen Bereichen statt, die sich entlang der Dimensionen, Zeit/Raum, Qualifikation/Kompetenz, Rolle/Identität und Arbeitsinhalt/Sinnhaftigkeit fassen lassen. Diese Dimensionen werden im übernächsten Abschnitt mit Blick auf die öffentliche Verwaltung ausgeführt.

Zudem soll die Frage verfolgt werden, inwieweit einzelne Dimensionen der Umsetzung tatsächlich einen Beitrag im Sinne der „Neuen Arbeit“ leisten? Das wird anhand der räumlichen Reorganisation von Arbeit innerhalb einer Organisation analysiert. Dazu werden zwei Umgestaltungsbeispiele der Landeshauptstadt Wiesbaden herangezogen und auf ihr Veränderungspotential von Arbeit befragt. Ergänzt werden die Ausführungen aus dem Projekt durch die Diskussionsbeiträge der Workshopteilnehmenden des Workshops „New Work. Räumliche Reorganisation von Arbeit“ auf dem 2023er Hochschultag des Fachbereich Verwaltung der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS). Zunächst erfolgt eine tiefergehende Einführung in das Konzept von „New Work“. Das folgende Kapitel systematisiert die aktuellen Beiträge zu New Work entlang der schon vorgestellten Dimensionen, bevor sich das Praxisbeispiel anschließt.

2. New Work und die Dimensionen des Wandels von Arbeit

Die Veränderungen im Zuge der Corona-Pandemie und die zunehmende Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der Digitalisierung und Globalisierung der Arbeitswelt hat den Begriff "New Work" ins Zentrum vieler Diskussionen über die Zukunft

der Arbeit gerückt. Mit diesen tiefgreifenden Veränderungen scheint unmittelbar die Frage verbunden: Wie wollen wir arbeiten? Dabei wird der jüngeren Generation unterstellt, ihnen sei Arbeit weniger wichtig und gleichzeitig solle Arbeit sinnvoller und erfüllend sein, weniger Zeit im Leben einnehmen und mehr Freiheiten in der Wahl des Ortes und der Zeiten lassen¹². Trotz der Tatsache, dass sich dieser generationale Wandel kaum belegen lässt, werden Schlussfolgerungen, manchmal gar pauschale Vorverurteilungen daraus abgeleitet.¹³

Tatsache ist vielmehr, dass in einigen Bereichen dringend junge Menschen attraktiviert werden müssen, um den Arbeitskräftebedarf zu decken. Gleichzeitig herrschen aktuell eher unsichere Zeiten, die geprägt sind von verschiedenen gleichzeitigen Transformationsprozessen und Krisen geraten Beschäftigte verstärkt unter Druck. Zudem werden stetig mehr Arbeitsanteile, nun auch verstärkt kognitiver Arbeit, durch Maschinen übernommen, wirtschaftliche Unsicherheiten nehmen zu. Zudem ist gesellschaftlicher Zusammenhalt gefragt und die Verteidigung und Vermittlung demokratischer Prinzipien rückt in den Fokus.

Unter diesen Bedingungen ist das Revival von „New Work“¹⁴ zu erklären, das als Konzept bereits Ende der 1990er Jahre entwickelt wurde und sich als intermediärer Pol in einer Diskussion um das Verschwinden der Arbeit etablierte¹⁵. Auch heute wird aufgrund von Digitalisierungs- und Automatisierungseffekten (z.B. durch KI) wieder ein Rückgang

¹² z.B. Würzburger 2016, Kapitel 1

¹³ Von einigen polemischen Debattenbeiträgen einmal abgesehen:

<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.thomas-de-maizi-re-zu-work-life-balance-der-jungen-generation-nicht-einfach-unverschamt-noten-geben.5b03e21c-6ed2-4055-b3b2-ca41cc6e1ad8.html>;

<https://www.welt.de/wirtschaft/article243864719/Andrea-Nahles-ermahnt-junge-Berufstaetige-Arbeiten-ist-kein-Ponyhof.html>

¹⁴ Bergmann 2004.

¹⁵ z.B. Dahrendorf 1983; Méda 1995.

menschlicher Arbeit diskutiert¹⁶ und die Frage nach der Zukunft der Arbeit neu adressiert. Wie schon eingangs erwähnt, findet der Terminus „New Work“ in aktuellen Diskussionen zum Wandel von Arbeit derzeit häufige Erwähnung.

Warum eine begriffliche Verständigung dennoch wichtig ist, zeigt die Bandbreite der Verständnisse die vorausgesetzt werden. Während das Institut für angewandte Arbeitswissenschaften New Work als „Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen“¹⁷ relativ breit auslegt, führt die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände eher technizistischen Eingrenzungen an, wie in etwa, die Ruhezeiten „unabhängig von der „Arbeit der Arbeit“ – von elf auf neun Stunden zu verkürzen“ oder die Neuregelung der Höchstarbeitszeit wöchentlicher Basis anstatt der täglichen Arbeitszeit sowie Möglichkeit „die Verpflichtung zur Aufzeichnung der Arbeitszeit verbindlich auf die Beschäftigten zu delegieren“¹⁸. Dabei liegt auf der Hand, dass erstere Ausführung näher an den ursprünglichen Ideen der „New Work“-Bewegung dran ist, wie ein Blick zurück zeigen wird.

Frithjof Bergmann identifizierte in den 1980er Jahren eine fundamentale Krise der Erwerbsarbeit, die durch Automatisierung und Digitalisierung ausgelöst wurde. Er plädierte für eine Neuausrichtung der Arbeit, die sich nicht mehr allein an ökonomischer Notwendigkeit orientiert, sondern an der Selbstverwirklichung und den wahren Wünschen des Individuums. Er propagierte eine neue Form der Arbeit, die Menschen dazu befähigen soll, sich selbst zu verwirklichen und das zu tun, was sie wirklich wollen. Bergmanns Ansatz kritisiert sowohl die Ausbeutungsverhältnisse im Kapitalismus als auch im

¹⁶ z.B. Brynjolffson/McAfee 2014, Frey/Osborne 2015; Dengler/Matthes 2015.

¹⁷ zit. n. Urban 2023, 17.

¹⁸ BDA 2019.

real existierenden Sozialismus der 1970er und 80er Jahre. Sein Ziel ist es, Menschen zur Selbstbestimmung zu befähigen und die Zentralität der Lohnarbeit zu hinterfragen. So gesehen ist New Work nicht nur eine Anpassung an technologische Entwicklungen, sondern eine tiefgreifende soziale Bewegung, die traditionelle Arbeitsstrukturen und Machtverhältnisse infrage stellt, im Grunde ein revolutionärer Ansatz.¹⁹

Im weiteren Sinn, fordert „New Work“ das Aufbrechen bestehender Arbeitspraktiken und die Veränderung der Arbeitsgestaltung in Organisationen hin zu mehr Menschenorientierung und Beteiligung an der Gestaltung der eigenen Arbeit und zwar über die reine Betrachtung des Menschen als Humankapital oder Ressource hinaus. Getrieben wird dieser Anspruch durch veränderte Rahmenbedingungen einer Arbeitswelt, die sich schneller ändert als zuvor, unsichere Prognosen erlaubt und zumindest in vielen Bereichen eine breite Kompetenzbasis braucht, so wie es z.B. unter dem nicht minder diskutablen Begriff der VUCA-Welt thematisiert wird. Hinzu kommt, dass über Altersgrenzen hinweg neue Ansprüche an Arbeit formuliert werden, sodass Zufriedenheit und Autonomie als Schlüsselfaktoren für „gutes“ Arbeiten betrachtet werden. Das hat auch etwas damit zu tun, dass die Nachfrage in vielen Bereichen nach Fachkräften hoch ist und so auch Interessen stärker zum Ausdruck gebracht werden können. Hinzu kommt, dass neue Arbeitskonzepte und -formen verstärkt auf Dezentralisierung von Verantwortung und Selbstorganisation setzen. Das ist schon in der Privatwirtschaft ein komplexes Unterfangen und wirft in der öffentlichen Verwaltung, die nach wie vor von Hierarchie und eher abgrenzenden Strukturen geprägt ist zusätzlich Systemfragen nach der Zukunft der Bürokratie auf.

¹⁹ s.a. Krings 2024.

3. Dimensionen des Wandels von Arbeit

Betrachtet man nun den Wandel von Arbeit im Kontext von New Work lassen sich entlang der Dimensionen Zeit/Raum, Qualifikation/Kompetenz, Rolle/Identität und Arbeitsinhalt/Sinnhaftigkeit Entwicklungen skizzieren, die einen konkreten Bezug zu den theoretischen Überlegungen herstellen.

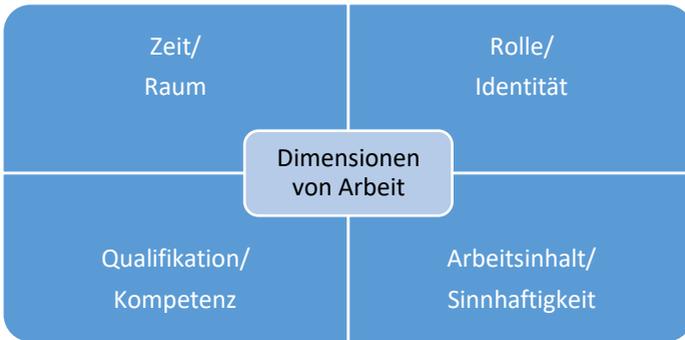


Abb. 1: Dimensionen des Wandels von Arbeit (Eigene Darstellung)

3.1 Zeit und Raum

Ein zentraler Aspekt von New Work ist die Flexibilisierung der Arbeit hinsichtlich Zeit und Raum. Während die traditionelle Präsenzkultur in der öffentlichen Verwaltung tief verankert ist, fordern neue Arbeitsmodelle wie Home Office und flexible Arbeitszeitmodelle eine Neuausrichtung. Flexiblere Arbeitszeitmodelle haben sich schon seit einiger Zeit etabliert, in dem zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigung gewählt werden kann sowie zwischen einigen Varianten der – zumindest zeitweisen Auszeit – bei weiterlaufen der Bezüge (Sabbatical). Zeitlich hat sich aber vor allem auch eine Flexibilisierung von Anfangs- und Endzeiten etabliert. Die zu einer Entlastung

insbesondere der morgendlichen Verkehrsspitzen leisten soll. Hinzu kommen räumliche Reorganisationen von Arbeit, die eine flexiblere Ortswahl, wie z.B. das Home Office zulassen, aber auch neue Büroraumkonzepte, die die traditionelle Präsenzkultur infrage stellen. Für die zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeit wird gefordert, sich stärker an den Lebensphasen der Mitarbeiter zu orientieren und mehr Raum für überarbeitliches Engagement zu bieten.

Diese Veränderung stellt nicht nur technische und organisatorische Anforderungen, sondern verändert auch das soziale Gefüge der Organisationen. Aus soziologischer Sicht führt dies zu einer Dezentralisierung von Macht und Verantwortung und erfordert eine Neudefinition von Kontrolle und Vertrauen innerhalb der Verwaltung.

Mit der räumlichen Entgrenzung der Arbeit und dem verstärkten Einsatz digitaler Kommunikationsmittel gehen auch neue Herausforderungen in der sozialen Interaktion einher. Während New Work auf verstärkte Kollaboration und Teamarbeit setzt, kann die physische Abwesenheit im Büro zu sozialer Isolation führen. Soziologisch betrachtet, steht hier die Frage im Raum, wie sich soziale Bindungen und Zugehörigkeit unter den Bedingungen von Remote Work entwickeln. Kann digitale Kommunikation den sozialen Kitt ersetzen, der durch physische Präsenz entsteht? Hier spielen Regelungen zum Umfang der Heimarbeitstage sowie neue Bürokonzepte stärker eine Rolle.

3.2 Rolle und Identität

Die Implementierung von New Work in der öffentlichen Verwaltung ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Die Transformation erfordert nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch einen Wandel der organisationalen Identität und der sozialen Rollen. Die traditionelle Bürokratie, die durch klare Zuständigkeiten und Hierarchien gekennzeichnet ist, gerät unter Druck. Die Rolle des Menschen wandelt sich vom

bloßen „Rädchen in der Maschine“ hin zu einem selbstorganisierten, verantwortlichen Teammitglied, das aktiv zur Transformation beiträgt. Das ist gerade in der öffentlichen Verwaltung mit ihrer noch immer hierarchischen, stark funktional nach Aufgaben strukturierten Gliederung eine große Herausforderung. Mitarbeitende müssen sich neuen Rollen anpassen, die mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation verlangen.

Dieser Wandel birgt das Risiko von Widerständen und Konflikten, insbesondere bei denen, die sich in traditionellen Strukturen sicher fühlen. Denn damit ist auch ein neues Selbstverständnis in der beruflichen Identität verbunden ist. Dieses ist zwar häufig von Gemeinwohlorientierung und einem gewissen Maß an Selbstsorge geprägt, aber bisher weniger von dem Anspruch sich mehr in die Gestaltung der Arbeit und der Organisation einzubringen zu können. New Work bietet aber die Chance „Amtsethos“²⁰ der unter zu wenige Anerkennung und Wertschätzung durch die eigene Organisation leidet zu stärken. Mitarbeiter müssen sich neuen Rollen anpassen, die mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation verlangen. Dieser Wandel birgt das Risiko von Widerständen und Konflikten, insbesondere bei denen, die sich in traditionellen Strukturen sicher fühlen.

3.3 Arbeitsinhalt und Sinnhaftigkeit

Ein weiterer Kernaspekt von New Work ist die stärkere Ausrichtung der Arbeit an den individuellen Bedürfnissen und Werten der Mitarbeitenden. Diese Entwicklung erfordert eine tiefgreifende Veränderung der Organisationskultur, die bisher stark durch Hierarchie und Regelkonformität geprägt ist. So gesehen steht die öffentliche Verwaltung vor der Herausforderung, eine Kultur zu entwickeln, die individuelle

²⁰ Vogel/Pfeuffer 2016.

Sinnstiftung und Selbstbestimmung fördert, ohne dabei die notwendige Kohärenz und Verlässlichkeit ihrer Dienstleistungen zu gefährden. Das kann auch geschehen, indem die sinnstiftenden Anteile der Arbeit erhöht werden. Diese können allerdings nicht a priori bestimmte, sondern müssen mit den Beschäftigten gemeinsam evaluiert werden. Hinsichtlich der Arbeitsinhalte ist auch eine Aufgaben- und ggf. Verantwortungsübernahme aus der Führung verbunden. Ein Mehr an Partizipation in der Gestaltung der eigenen Arbeit setzt auch voraus, dass die zeitlichen Möglichkeiten geschaffen werden, darüber nachzudenken und daran (mit) zu arbeiten.

3.4 Qualifikation und Kompetenz

Diese Dimension legt den Fokus auf die Frage nach grundlegenden Qualifikationen die Beschäftigte für diese veränderten Anforderungen in der Arbeit mitbringen müssen. Für eine New Work orientierte Arbeitswelt auszubilden heißt auch, die zukünftigen Beschäftigten bereits mit Methoden vertraut zu machen, die dabei helfen sich hier zurecht zu finden und partizipatorische Ansätze auch anzunehmen und mitzugestalten. Für diejenigen, die schon im Beruf sind geht es darum, mehr als zuvor Lernerfahrungen zu ermöglichen und zu unterstützen, die Weiterentwicklung von Beschäftigten intensiv zu unterstützen und dann auch in der Praxis Umsetzung des Gelernten zu ermöglichen. Bisher gehörte die öffentliche Verwaltung vor allem in ihrem Kernbereich allgemeiner Verwaltung zu den Schlusslichtern in Bezug auf die Investitionen in Weiterbildung. Zudem sind aus der Praxis nicht wenige Fälle bekannt, wo der Arbeitgeber die freiwillige Weiterbildung z.B. in formalen Formaten wie einem Masterstudiengang nur widerwillig oder nicht unterstützt, wie im Hintergrund der starre Stellenplan und die Regularien von Laufbahnverordnungen und dem Beamtenrecht wirksam werden. Dabei ist es wichtig, dass die

Beschäftigten sich auch persönlichkeitsbezogen weiterentwickeln können und nicht nur auf bestimmte instrumentelle Tätigkeiten.

Dimensionen von New Work in der öffentlichen Verwaltung

In der öffentlichen Verwaltung stößt New Work auf bestehende, oft starre Strukturen. Doch auch hier gewinnen die Dimensionen Flexibilität, Selbstbestimmung und kollaboratives Arbeiten zunehmend an Bedeutung. Die öffentliche Verwaltung ist gezwungen, sich an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, die durch die sogenannte VUCA-Welt²¹ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit), die Wissensgesellschaft und den zunehmenden Fachkräftemangel geprägt sind.

In ersten Studien zeigt sich, dass Ansätze von New Work nur in Ansätzen verbreitet sind. Am ehesten noch auf der operativen Ebene, in moderaten Formen eigenverantwortlichen Arbeitens und Selbstorganisation vor allem im Kontext von Home Office und auf Ebene einzelner Teams. Denn gleichzeitig wird deutlich, dass die Einhaltung hierarchischer Arbeitsprozesse und Führungsverständnisse nach wie vor dominant sind. Als Komponente der Organisations- und Personalentwicklung ist New Work eher selten strategisch verankert. Noch seltener werden bei der räumlichen Gestaltung von Arbeit in den Behörden schon Ansätze des New Work als Gestaltungsmaxime gewählt.²²

Das verwundert insofern nicht, als dass die hierarchische Grundorganisation und spezialisierte Gliederung der öffentlichen Verwaltung sich bisher als eher resistent gegenüber größeren Veränderungen erwiesen haben. Auch wenn die heutige IT-Struktur nicht mehr einer siloartigen Organisation entspricht, sind

²¹ Auch wenn man den Begriff nicht sonderlich mag und das Thema Volatilität und Unsicherheit im Kerngeschäft der Verwaltung weniger eine Rolle spielt, so deutet es doch auf die grundsätzliche Herausforderung hin sich auf sich permanent und tendenziell beschleunigt verändernde Umstände einzustellen.

²² Niehaves et al. 2022.

die Verwaltungen, i.d.R. noch immer weitgehend Stab-Linienmäßig aufgestellt, mit so wenigen Schnittstellen zwischen einzelnen Bereichen wie möglich. Hinzugekommen sind Projektstrukturen, die allerdings häufig Schwierigkeiten haben ihre Themen in der Breite auszurollen, weil sie aufgrund mangelnder disziplinärer Kompetenz an organisationale Grenzen stoßen. Insofern ist die Forderung einer besseren Vernetzung zwischen den einzelnen Bereichen einer Behörde nachvollziehbar²³. Sicherlich ist in diesem Zusammenhang eine stärkere Digitalisierung von Arbeit wünschenswert, erleichtert sie doch die Organisation von Arbeit, aber der starke Fokus auf die technischen Hindernisse in der bisherigen Umsetzung verkennen die strukturellen Hemmnisse auf organisatorischer Ebene. Kultur und Selbstverständnis der öffentlichen Verwaltung erkennen nicht per se an, warum eine Stärkung der Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung wichtig sein könnte. Und auch die Beschäftigten selbst sind zum Teil eher zurückhaltend, haben sie doch dieses Beschäftigungsfeld gewählt, um ein Höchstmaß an Sicherheit gegen ein Minimum an individueller Verantwortungsübernahme zu erhalten²⁴. Außerdem stellt sich die Frage inwiefern die für die öffentliche Verwaltung nach wie vor wichtige Orientierung am Bürokratie-Prinzip (Stichwort: „Neo-Weberianismus“²⁵) tiefergehende Veränderungen bisher verhindert. Nicht zuletzt wäre mit einer umfassenden konzeptionellen Auseinandersetzung mit New Work verbunden, Hierarchieebenen in Frage zu stellen und die Rolle der Führungskräfte neu zu definieren (was aktuell auch schon im Kontext der digitalen Transformation diskutiert wird).²⁶

²³ Josipovic 2023.

²⁴ Josipovic 2023.

²⁵ Kuhlmann/Bogumil 2019.

²⁶ z.B. Baukrowitz/Will-Zocholl 2021.

4. Fallstudie „Transformation der Arbeitswelt durch Homeoffice und Desksharing: Eine Analyse am Beispiel der Landeshauptstadt Wiesbaden“

In den letzten Jahren hat die Arbeitswelt durch die verstärkte Einführung von Homeoffice und hybriden Arbeitsmodellen tiefgreifende Veränderungen erfahren. Ein prägnantes Beispiel für diesen Wandel ist die Landeshauptstadt Wiesbaden (LHW), die durch diese Entwicklungen ihre Büroflächennutzung erheblich optimiert hat. Die verstärkte Nutzung von Homeoffice (bis zu 50% möglich) führte dazu, dass Büroflächen zunehmend leer standen. Hinzu kommen Abwesenheitszeiten aufgrund von Fortbildung, Urlaub und Krankheit. So drängte sich die Frage einer Neuorganisation von Flächen auf, die eine effizientere Raumnutzung ermöglichen und auch zu einer Reduktion der Betriebskosten, insbesondere im Bereich der Energie, beitragen sollen.

Diese Neuausrichtung der behördeninternen Arbeitswelt ist eng verbunden mit einer Förderung der ämterübergreifenden Zusammenarbeit und einer erhöhten Krisenfestigkeit der Stadtverwaltung, die durch flexible Arbeitsmodelle erreicht werden kann, wenn die Arbeitsfähigkeit an unterschiedlichen Standorten erhalten werden kann. Zur Unterstützung dieser Entwicklungen wurden Standards in der Büroausstattung, der IT-Infrastruktur und den Schließsystemen eingeführt, um dem Gleichbehandlungsgrundsatz Genüge zu tun und mehr Effizienz (in der Beschaffung) zu gewährleisten. Auf Seiten der Mitarbeitenden war diese Reorganisation verbunden mit kommunikationsfördernder Raumgestaltung und mehr Flexibilität hinsichtlich der Nutzung für unterschiedliche Arbeitstätigkeiten.

Die Ist-Zustand vor der Reorganisation wird bei der Landeshauptstadt Wiesbaden folgendermaßen beschrieben: Die Ämter entscheiden über die Ausstattung der jeweiligen Flächen dezentral, die technische Struktur ist uneinheitlich und die

gemeinsame (einheitsübergreifende) Nutzung von Flächen findet in begrenztem Umfang statt. Schon die Planungen brachten entscheidende Veränderungen.

Im Kontext der Flächenplanung zeigt sich ein deutlicher Wandel: Die klassische Arbeit im Einzel- und Doppelbüro verliert an Bedeutung, während flexible, kollaborative Arbeitsräume an Gewicht gewinnen. Der Fokus verschiebt sich von festen Arbeitsplätzen hin zu einer räumlichen Flexibilität, die durch Desksharing-Modelle unterstützt wird. Diese Modelle ermöglichen eine erhöhte Nutzungseffizienz der vorhandenen Flächen, wodurch zusätzliche Anmietungen vermieden werden können. Ein Beispiel hierfür ist Amt 15, das durch die Einführung von Desksharing eine Zunahme der Mitarbeitenden um ca. 60 % realisieren konnte, ohne die Anmietung zusätzlicher Bürofläche.

Seit 2022 gibt es das New Work Lab des Amts 15 bei der Landeshauptstadt und Plätze sind hier für die gesamte Stadtverwaltung buchbar. Im Laufe der ersten Nutzungsphase war eine Evaluierung geplant und anschließend eine darauf basierende Umgestaltung, weil bei der Erstplanung noch erheblich Unsicherheiten herrschten, welche Gestaltung sich als sinnvoll erweisen würde.

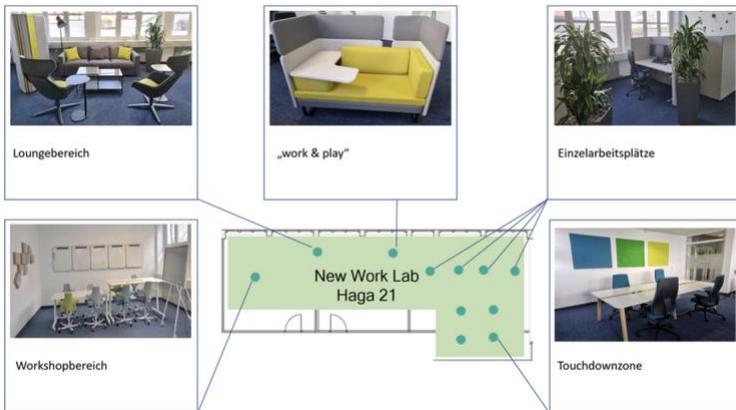


Abb.2: Arbeitsszenarien des New Work Lab Landeshauptstadt Wiesbaden (LHW)

Der Übergang zu Desksharing und flexiblen Arbeitsmodellen erfordert jedoch eine sorgfältige Planung und Umsetzung. Dazu gehören die politische Legitimation des Wandels, die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden von Beginn an sowie die Schaffung von Anreizen durch gezielte Flächenumgestaltungen/Raumgestaltungen. Die Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur und die Förderung des papierlosen Arbeitens sind ebenfalls wesentliche Faktoren für den Erfolg dieses Transformationsprozesses. Gleichzeitig erwies es sich als sinnvoll jeweils pro Fachbereich Nutzungskonzepte zu entwickeln.

Vorgeschlagen wird ein umfassendes Konzept zur strategischen Planung und Optimierung der Verwaltungsflächen zu entwickeln. Zunächst soll eine Nutzwertanalyse der bestehenden Verwaltungsflächen durchgeführt werden, um deren Effizienz und Nutzungspotenzial zu bewerten. Basierend auf den Ergebnissen wird ein Entwicklungskonzept erstellt, das sich auf alle Standorte der Verwaltung übertragen lässt. Ziel ist es, die vorhandenen Flächen optimal zu nutzen und dadurch die insgesamt angemietete Fläche zu reduzieren. Ein zentraler Ansatz hierbei ist die Abkehr von festen Einzelarbeitsplätzen hin zu flexiblen Arbeitsumgebungen, die an die Art der jeweiligen Tätigkeit angepasst sind.

Gleichzeitig wird angestrebt, die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie attraktiv und modern sind, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Auch die Barrierefreiheit an allen Standorten soll verbessert werden, sodass eine uneingeschränkte Zugänglichkeit für alle Mitarbeiter und Besucher gewährleistet ist. Darüber hinaus sollen bei sämtlichen Anmietungs- und Neubauprozessen die Klima- und Nachhaltigkeitsziele der Landesbehörde berücksichtigt werden.

Ein weiteres zentrales Element ist die Entwicklung einer strategischen Standortplanung. Diese umfasst die Konzentration auf größere Standorte, die Konsolidierung der Büroflächen sowie eine mittelfristige Modernisierung der Verwaltungsstandorte. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Neubauprojekt „Weidenborn“, das als zentraler Bestandteil der Modernisierungsstrategie gilt. Insgesamt zielt dieses Konzept darauf ab, die Effizienz der Verwaltungsflächen zu steigern, moderne und nachhaltige Arbeitsbedingungen zu schaffen und langfristig zukunftsfähige Standorte zu etablieren.

Ein weiteres Beispiel für diese umfassenden Bestrebungen der Landeshauptstadt ist die Gestaltung neuer Flächen des kommunalen Job-Centers, das die Chance bekam auf eine gänzlich neu zu gestaltende Fläche umzuziehen. Dieses sollte den neuen Hauptstandort des Fallmanagements beherbergen. Die meisten Büros sind dabei nach wie vor Einzel- und Doppelbüros, es wurden aber auch 5 Open Spaces mit sehr unterschiedlichen Nutzungskonzepten geplant. Wichtig war dabei auch eine attraktive Raumgestaltung und eine hochwertige Ausstattung aller Bereiche, so dass auch Besuchende keine unterschiedliche Qualität in der Ausstattung feststellen können. Zudem wurde schon in der Konzeption bedacht, dass die Umsetzung als eine Art „showroom“ innerhalb der Verwaltung dienen könnte.

Die offenen Bereiche wurden nach ihrer Nutzung unterschieden in vier verschiedene Nutzungsbereiche: Erstens, in einen Bürgerspace, indem die Kommunikation mit den Bürger:innen stattfindet, dessen ansprechende Gestaltung eine räumliche Wirkung in Form der Wertschätzung aller Beteiligten sowie ein Entgegenkommen signalisieren soll, um die oft kritischen Besprechungsinhalte mit einer gesteigerten Beratungsqualität zu absolvieren. Zweitens einen Führungsspace, in dem sich die Führungskräfte auf einer offen gestalteten Fläche fest einrichten und so die Zusammenarbeit und Interaktion über verschiedene Teams hinweg möglich ist. Drittens, einem Co-

Working Space der teamübergreifend für Projektarbeit und einer verstärkten Interaktion zur Verfügung steht. Viertens einem Open Space, wo keine festen Plätze bezogen werden, die Teams aber zusammensitzen können und tätigkeitsbezogenen neben Schreibtischen weitere Arbeitsbereiche zur Verfügung stehen.



Abb.3: New Work Flächen JobCenter (LHW)

Die bisherigen Erfahrungen²⁷ mit den neugestalteten Flächen zeigen, dass anfängliche Skepsis häufig in eine positive Bewertung umgeschlagen ist. Personen, die vorher in geschlossenen Büroräumen gearbeitet haben, waren anfangs vorsichtig gegenüber Open-Space-Konzepten. Dabei spielten Ängste und Widerstände, aber auch vorgeschobene Argumente eine Rolle, die andere Themen überdecken sollten. Für tatsächlich Herausforderungen wie z.B. Personengruppen, die nach wie vor mit großen Mengen Papierakten und vertraulichen Daten arbeiten, wurden eigene Lösungen geschaffen (z.B. fester Arbeitsplatz in abgetrenntem, aber nicht völlig abgeschirmten Bereich).

Nach der Eingewöhnung wird jedoch oft ein angenehmes Arbeitsklima wahrgenommen, das trotz fehlender Abgrenzung ruhiges Arbeiten ermöglicht. Besonders geschätzt wird die Flexibilität, verschiedene Arbeitsplätze und -räume zu nutzen. Das wird als Bereicherung empfunden und gibt eine andere Dynamik im Arbeitsalltag. Ebenso wie die kurzen Wege zu

²⁷ Wurden in Form von Videointerviews durch Auszubildende der Landeshauptstadt Wiesbaden festgehalten.

Kolleg:innen, die den informellen Austausch und die Zusammenarbeit über Teamgrenzen hinweg fördern. Offene Raumkonzepte schaffen eine Dynamik, die Teams stärker verbindet und spontane Begegnungen erleichtert. Gleichzeitig werden moderne Coworking-Spaces mit spezieller Ausstattung und ansprechender Architektur als inspirierende Arbeitsumgebungen wahrgenommen, die auch Kolleg:innen aus anderen Abteilungen anziehen.

Mit der Einführung von Open-Space-Konzepten haben sich zudem die Arbeitsbedingungen verändert. Videokonferenzen, die besonders nach der Pandemie zugenommen haben, lassen sich in offenen Arbeitsbereichen bzw., den dafür vorhandenen kleineren Räumen oder „Zellen“ besser organisieren als in Doppelbüros, wo parallele Besprechungen oft störend waren. Desk-Sharing-Modelle bieten organisatorische und wirtschaftliche Vorteile, da Arbeitsplätze flexibler genutzt und effizienter verteilt werden können. Trotz hoher Auslastung stehen in der Regel ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung. Insgesamt wird das Konzept als Mehrwert sowohl für einzelne Teams als auch für die gesamte Organisation gesehen, da es Flexibilität, Austausch und Kreativität fördert, ohne an feste Standorte oder Räume gebunden zu sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Landeshauptstadt Wiesbaden durch die Implementierung moderner Arbeitskonzepte nicht nur eine effizientere Flächennutzung erreicht, sondern auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern konnte. Gleichzeitig werden ökologische und nachhaltige Ziele verfolgt, insbesondere bei der Anmietung und beim Bau neuer Büroflächen. Diese strategische Neuausrichtung wird durch eine langfristige Modernisierung und Konsolidierung der Verwaltungsstandorte ergänzt, um die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu erfüllen.

Die Initiatorinnen beider Um- bzw. Neugestaltungsprojekte betonen wieviel Spaß dieses neue Arbeiten machen kann und plädieren dafür Neugierde zu wecken und den Beschäftigten Lust

auf diese Veränderungen zu machen und für die Umsetzung jeweils Mitstreiter:innen suchen, die ebenfalls vom Konzept überzeugt sind. Sie berichten neben der Zunahme team- und manchmal auch amtsübergreifenden Kooperation davon, dass auch Hierarchien auf den offenen Flächen weniger eine Rolle spielen. Insbesondere, wenn Führungskräfte sich trauen, mit den Mitarbeiter:innen gemeinsam „in die Fläche“ zu gehen und weniger vom separierte Führungskräfte-Space Gebrauch machen. So können die eher starren organisatorischen Strukturen im Arbeitshandeln aufgebrochen werden.

4. Ergebnisse Workshoprunde auf dem Hochschultag

Im Anschluss an die Präsentation und die Klärung von Verständnisfragen. Ging es darum fragengeleitet das Publikum stärker ein zubeziehen und nach Ihrem Verständnis von New Work und Handlungsfeldern für die eigene Verwaltung zu fragen. So antworteten die Teilnehmenden auf die Frage: „Was finden Sie an New Work spannend? Oder: steht der Obstkorb schon für New Work?“ folgendes: Verbesserung der Kommunikation und Stärkung der Zusammenarbeit sind gemeinsam mit dem Stichwort: Raumgestaltung die häufigste Nennung. Bei erstem steht auch der Blick über den Tellerrand und die Möglichkeit zum fachfremden Austausch im Fokus.

Hinsichtlich der Raumgestaltung wird die Chance auf Verbesserung der räumlichen Ausstattung in Richtung attraktiver Arbeitsräume bzw. CoWorking-Spaces gesehen. Bisher sind Modernisierungen in Mobiliar, Technik und auch des Ambientes von Räumen häufig schwer durchzusetzen. Wenn allerdings das Argument bemüht werden kann, dass am Ende weniger Flächen gebraucht werden, werden eher Chancen gesehen, dafür auch eine ansprechende und arbeitsfördernde Gestaltung zu erhalten. Darüber hinaus wird auch gesehen, dass es sich um eine

konzeptionelle Weiterentwicklung der Arbeitswelt handelt, in allgemeinerem Sinne: zu mehr Kollegialität, der Etablierung neuer Arbeitsprozesse, der Einführung neuer technischer Lösungen etc.

Eine zweite Frage, fragte danach wo die Teilnehmenden in ihrem Arbeitsbereich gerne ansetzen würden? Oder anders gefragt: wie schaffe ich Platz für Guerillas? Guerilla deshalb, weil es sich oft in erstarrten Strukturen als schwierig erweist Neuerungen überhaupt zu adressieren, weil diese schon zu einem frühen Zeitpunkt „abgewürgt“ werden. Hier stand die Raumgestaltung im Mittelpunkt: von klein bis große. Sowohl eine einfache Neugestaltung eines Besprechungsraums über Teamräume mit Desk-Sharing bis hin zu einem flächendeckenden Lösungskonzept wurde alles genannt. Dabei interessierten die Teilnehmenden vor allem auch Fragen wie Kostenrahmen für solche Veränderungen aussehen und ob diese immer mit komplett neuem Mobiliar ausgestattet werden müssten.

Schließlich wurden in einer dritten Runde Herausforderungen adressiert und gleich mit Lösungsvorschlägen verbunden. Das Auflösen bisheriger Strukturen, die bisweilen beharrlich Neuerungen verhindern, inklusive einer „Das war schon immer so“-Mentalität. Dementsprechend wird die Herausforderung formuliert Mitarbeitende mitzunehmen, sie zu beteiligen sowie die Entscheidungsgremien ebenfalls ins Boot zu holen. Das funktioniert nur über Zuhören, wenn Bedenken, Einwände oder spezielle Bedürfnisse geäußert werden und auch ein Stückweit über Zulassen von Sonderregelungen (die der Erfahrung der Wiesbadener Kolleginnen nach, dann am Ende nicht zwingend aufrechterhalten werden). Eventuell kann auch eine Mitarbeitendenbefragung Aufschluss geben, über die Einstellungen, Bedenken und Wünsche der Beschäftigten. Hierbei sei aber zu beachten, dass solche Instrumente einerseits auch Erwartungen schürten und andererseits die nötige Vorstellungskraft oft fehle, die tatsächlichen Veränderungen zu bewerten. Dazu könne es hilfreich sein, in Behörden oder

Arbeitsbereichen vorbeizuschauen, die bereits eine Umgestaltung hinter sich haben oder sich auch professionelle Unterstützung für eine gute Umsetzung zu holen, die z.T. auch mit Musterflächen und anderen Methoden arbeiten.

Eine frühzeitige und umfangreiche Kommunikation auch der Ziele, die mit den Veränderungen angestrebt werden und die bestenfalls für alle zu einer Verbesserung der Arbeitsorganisation und -bedingungen führen, wird ebenfalls als gute Maßnahme angesehen. Das könne auch dazu beitragen, dass Changemanagement selbstverständlich werde. Bisher werde das eher weniger als Aufgabe der Verwaltung verstanden. Mit Blick auf die Führungskräfte sei ein Vertrauensvorschuss angebracht, ähnlich wie das beim Home Office auch der Fall ist, das Planungen und Veränderungen im Rahmen des Machbaren erfolgen und keine „Luftschlösser“ gebaut werden. Dazu kann es auch hilfreich sein, wenn Organisations- und Abteilungsebene gemeinsam an Konzepten arbeiten, weil diese dann leichter auf andere Bereiche übertragbar sind.

Aber auch gestalterische Herausforderungen wurden angesprochen, nämlich wie es gelingt, in offenen Flächen Konzentration sicher zu stellen bzw. auch unterschiedliche Bedürfnisse in dieser Hinsicht bei der Gestaltung zu berücksichtigen. Hinzu kommen strukturelle Herausforderungen wie Haushaltssperre oder Budgetkürzungen, die gerade sehr aktuell sind. Und die Spielräume in den Verwaltungen sind hier seit längerem gering. Hier ist der vielversprechendste Hebel die perspektivischen Einsparungen an der Fläche und auch auf der Arbeitsebene durch eine bessere Kommunikation und Kooperation.

5.Fazit

Die Einführung von New Work in der öffentlichen Verwaltung ist ein komplexer, mehrdimensionaler Prozess, der tiefgreifende

soziale Veränderungen mit sich bringt. Während die Konzepte von Flexibilität, Autonomie und Sinnstiftung große Potenziale zur Verbesserung des Wohlbefindens und der Effizienz in der öffentlichen Verwaltung bieten, stehen ihnen auch erhebliche Herausforderungen gegenüber, die sich aus den spezifischen Strukturen und der Kultur dieser Institutionen ergeben. Theoretisch ist New Work durch zentrale Dimensionen wie Flexibilität, Selbstorganisation und Sinnorientierung geprägt. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Konzepte oft nur in Ansätzen umgesetzt werden, insbesondere im Vergleich zur Privatwirtschaft.

Der Beitrag konnte verdeutlichen, dass Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in der öffentlichen Verwaltung zwar Fortschritte gemacht hat, beispielsweise durch die Einführung von Homeoffice-Modellen, doch traditionelle Hierarchien und organisatorische Strukturen bremsen umfassendere Veränderungen. Gleichzeitig existieren erhebliche Potenziale, etwa durch Desk-Sharing-Modelle und hybride Arbeitsformen, die eine effizientere Flächennutzung ermöglichen und zur Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber beitragen können. Ein wichtiger Aspekt ist der Wandel der Rollen und Identitäten der Beschäftigten. Die öffentliche Verwaltung bewegt sich langsam von klar definierten Hierarchien hin zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Dieser Übergang ist jedoch mit Widerständen verbunden, da die berufliche Identität vieler Beschäftigter stark durch Sicherheit und klar geregelte Strukturen geprägt ist. Hier zeigt sich, dass eine stärkere Einbindung und Partizipation der Mitarbeitenden sowie gezielte Qualifikationsangebote nötig sind, um den Wandel zu unterstützen.

Eine zentrale Herausforderung liegt in der kulturellen Transformation. Die öffentliche Verwaltung muss neue Ansprüche an Arbeit mit den Anforderungen an Verlässlichkeit und Regelkonformität ihrer Dienstleistungen in Einklang bringen.

Gleichzeitig ist ein Paradigmenwechsel notwendig, der nicht nur technische und organisatorische Lösungen, sondern auch eine grundlegende Neubewertung der Bürokratie und ihrer Prinzipien fordert. Studien zeigen, dass ohne strategische Verankerung von New Work im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung tiefgreifende Veränderungen kaum möglich sind.

Die Open-Space-Projekte und Workshops der Landeshauptstadt Wiesbaden zeigen eindrucksvoll, dass die Transformation hin zu flexiblen und kollaborativen Arbeitsmodellen nicht nur möglich, sondern auch förderlich für die öffentliche Verwaltung ist und das dabei der Ansatz zunächst nur auf einen Bereich – hier die räumliche Reorganisation – zu fokussieren, ebenfalls zielführend ist, denn zentrale Prinzipien dieses Konzepts – Flexibilität, Kollaboration und individuelle Anpassung – werden hier adressiert und es zeigt sich, dass auch ein Aufbrechen der hierarchischen Strukturen und des „Dienstweges“ auf diese Weise ermöglicht wird.

Die Open-Space-Projekte der Landeshauptstadt Wiesbaden und der Workshop des Hochschultages zeigen eindrucksvoll, dass die Transformation hin zu flexiblen und kollaborativen Arbeitsmodellen nicht nur möglich, sondern auch förderlich für die öffentliche Verwaltung ist. Wesentliche „Learnings“ aus den Projekten lassen sich wie folgt zusammenfassen:



Zusammenarbeit fördern

Offene Raumkonzepte verbessern die Zusammenarbeit.



Ressourceneffizienz

Desk-Sharing und Homeoffice optimieren Flächennutzung.



Mitgestaltung

Mitarbeiterbeteiligung minimiert Widerstände und fördert Akzeptanz.



Erfolge sichtbar machen

Pilotprojekte zeigen Erfolge und bauen Vertrauen auf.



Offene Strukturen meistern

Gut geplante offene Bereiche berücksichtigen unterschiedliche Arbeitsstile.



Führung neu denken

Neue Führungsrolle auf Augenhöhe mit Mitarbeitern.

Abb.4: Wichtigste Erkenntnisse aus Praxisprojekten und Workshops (erstellt mit Gamma.app)

Die Erkenntnisse aus diesen Projekten verdeutlichen, dass New-Work-Ansätze nicht nur ein Mittel zur Optimierung von Flächen und Prozessen sind, sondern auch tiefgreifende kulturelle Veränderungen bewirken. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind neben organisatorischen Anpassungen auch eine klare Strategie, ein inklusiver Ansatz und ein starkes „Change Management“ notwendig. Diese Erfahrungen bieten wertvolle Impulse für andere Verwaltungen, die ähnliche Transformationsprojekte planen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass New Work in der öffentlichen Verwaltung ein enormes Potenzial bietet, um die Arbeitswelt moderner und attraktiver zu gestalten. Gleichzeitig bedarf es eines systematischen, langfristigen Ansatzes, um bestehende Barrieren zu überwinden. Die Erfahrungen aus ersten Pilotprojekten und Studien liefern wertvolle Erkenntnisse, wie kultureller Wandel, organisatorische Anpassungen und technische

Lösungen erfolgreich kombiniert werden können. Diese Grundlagen bilden die Basis für die weitere Transformation hin zu einer beschäftigtenzentrierteren und flexibleren Verwaltung.

Literatur

- Baukrowitz, Andrea; Will-Zocholl, Mascha (2021): Die digitale Transformation als Herausforderung für die Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung. In Gröber, Rainer und Inga Dransfeld-Haase (Hg.): *Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM.* Frankfurt, 712-738.
- Bergmann, Frithjof (2004): *Neue Arbeit, Neue Kultur.* Freiburg.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2021): *New Work. Zeit für eine neue Arbeitszeit.* Berlin.
<https://arbeitsgeber.de/portfolio-item/new-work/> [abgerufen am 22.11.2024]
- Brynjolfsson, Erik/Andrew McAfee (2014): *The Second Machine Age: Work, Progress, Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.* New York.
- Dahrendorf, Ralf 1983: Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. In Matthes, Joachim (Hg.): *Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982.* Frankfurt, 25-37.
- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotentiale von Berufen in Deutschland. IAB-Forschungsbericht 11/2015. Nürnberg.
<https://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1115.pdf> [abgerufen am 22.11.2024]
- Frey, Carl B./Michael A. Osborne (2013): *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization.* Oxford.

-
- Fröhlich, Johanna; Reitzig, Leonie; Schmidt, Philip. (2021): New Work in der Verwaltung: Hat die Pandemie Flügel verliehen? Zweite Studie zu neuen Arbeitswegen in Behörden. Dortmund.
- Hardering, Friedericke (2023): New Workisierung von Arbeit. Zeitdiagnose zum Wandel der Arbeitswelt. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 73 (46), 29–34.
<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/new-work-2023/542504/new-workisierung-von-arbeit/> [abgerufen am 22.11.2024]
- Josipovic, Neven (2023): Status quo und Perspektiven für eine neue Arbeitswelt (New Work) in der öffentlichen Verwaltung. Verwaltung und Management, 29 (1), 22–27.
- Krings, Bettina-Johanna (2023): New Work und die Zukunft der Arbeit. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 73 (46), 04–09.
<https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000164341> [abgerufen am 22.11.2024]
- Kuhlmann, Sabine; Bogumil, Jörg (2019): Neo-Weberianischer Staat. In Veit, Sylvia; Reichard, Christoph; Wewer, Götztrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden, 139–151.
- Méda, D. 1995: *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*. Paris.
- Niehaves, Björn; Lemmer, Kristina; Richter, Jürgen; Matt, Tanja; Fröhlich, Nicolas (2022): Moderne Arbeitswelten in Kommunen. Was birgt die „neue Zukunft“ der Arbeit? Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“. Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Düsseldorf.
- Urban, Hans-Jürgen (2023): Zwischen Entgrenzung und Empowerment. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 73 (46), 17–22.
- Vogel, Berthold; Pfeuffer, Andreas (2016): Amtsethos oder Job? Zum Arbeitsbewusstsein im öffentlichen Dienst. WSI-Mitteilungen 7/2016, 513–520.
- Würzburger, Thomas (2016). Die Generation Y. In: Key Skills für die Generation Y. Wiesbaden, 1–25. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12738-1_1 [abgerufen am 22.11.2024]