



ÖFFENTLICHER DIENST

Der öffentliche Dienst ist viel besser als sein Ruf. Echt jetzt? Yep! Agile Methoden, moderne Arbeitsplätze, Teamwork und Entscheidungsfreiheit bringen den Amtsschimmel auf Trab. Soll heißen: Wer nun aufspringt, macht das Rennen.



FIT

Viele Behörden arbeiten schon agil.
Aber längst noch nicht alle.
Da geht noch was.

CLEVER

Über dem Richter (m/w/d)
steht nur das Gesetz.
Mehr Freiheit gibt es nicht.

SMART

Für die Stadt 4.0 sind IT-Fachkräfte
wichtiger als der Bürgermeister.
Und der weiß das auch.



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

der öffentliche Dienst erbringt eine Fülle an Leistungen, die oft als selbstverständlich wahrgenommen werden. Doch eine bürgernahe Verwaltung, ein fließender öffentlicher Personennahverkehr, Sicherheit nach innen wie nach außen und ein funktionierendes Kinderbetreuungs-, Schul- und Hochschulsystem sind keine Maschinen, die einmal eingerichtet und dann sich selbst überlassen werden können. Neue gesetzliche Anforderungen, neue Bürgerwünsche, neue technische Möglichkeiten fordern ständiges Nachjustieren. Dafür benötigen Bund, Länder und Gemeinden ausreichend und qualifiziertes Personal. Dass der öffentliche Dienst ein moderner Arbeitgeber sein kann, beweisen die hier zusammengetragenen Beispiele von führerlosen und hochmotivierten Teams in der Verwaltung, unternehmerisch denkenden Bürgermeistern und Planern, die unsere Städte smarter machen. Wie es um den öffentlichen Dienst aktuell steht und mit welchen Mitteln und Ideen ausreichend Talente gewonnen werden können, darüber diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Runden Tisches im 26. Stock des Süddeutschen Verlages. Mit dieser Anzeigen-sonderveröffentlichung der Süddeutschen Zeitung fassen wir für Sie die wichtigsten Inhalte der lebhaften Diskussion zusammen und ergänzen diese um Beispiele, die Nachahmer verdienen. Sie vielleicht? Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

**Karen Engelhard
Jacob Neuhauser
Redaktion**

SIE DISKUTIEREN AM RUNDEN TISCH

Dr. Alexander Dietrich

Landeshauptstadt München
Stadtrat und Personal- und Organisationsreferent

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

HSPV Hochschule für Polizei und
öffentliche Verwaltung NRW
Sprecher des Instituts für Personal und Management

Rainer Kasecker

Polizeipräsidium Mittelfranken
Leitender Polizeidirektor

Prof. Dr. Richenhagen

Institut für Public Management (ifpm) der FOM
Hochschule; Wissenschaftlicher Direktor

Harald Riedel

Stadt Nürnberg
Stadtrat und Kämmerer

Vanessa Scherb-Böttcher

Hochschule für angewandte Wissenschaften
Augsburg
Stellvertretende Kanzlerin

Wolf Steinbrecher

Forum Agile Verwaltung e.V.
Vorstand

Monika Weinl

Bayerische Verwaltungsschule
Vorstand

Klaus Weisbrod

Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz/Zentrale Verwaltungsschule Rheinland-Pfalz
Direktor

Gesine Wilke

Sächsisches Kommunales Studieninstitut Dresden
Geschäftsführerin

Vertretung der Süddeutschen Zeitung

Arno Makowsky

Moderator

Jürgen Maukner

Gesamtanzeigeneleitung

Christine Tolksdorf

Anzeigenleitung Karriere & Leben

Rita Cornmark

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm
Produktmanagerin UB Personalwirtschaft

... UND SIE BEWEGEN SICH DOCH

Schneller, stärker, vitaler: Der öffentliche Dienst hat sich ein anspruchsvolles Fitness-Programm verordnet. Das Ziel ist die rundum agile Verwaltung.

Der Bauhof der Stadt Herrenberg praktiziert Selbstorganisation ohne Leiter – und es wird mehr geschafft für die Bürger. Eine Berliner Bundesbehörde durchlöchert bewusst Abteilungsgrenzen – und fast alle Mitarbeiter finden das knorke. In Karlsruhe haben Leitprojektgruppen mehr zu sagen als die zuständigen Ämter – und niemand geht auf die Barrikaden. Eine Querschnittsabteilung einer Kölner Hochschule kommt seit drei Jahren ohne Führungskraft aus – und das funktioniert so gut, dass die Kanzlerin mit Blick auf die ganze Verwaltung schätzt: „Da geht noch was.“

In deutschen Behörden tobtt der Quirlgeist. Vor zehn Jahren hätten das allenfalls die Vordenker und Vortreiber der Digitalisierung für möglich gehalten. Weil sie vorhersehen konnten, dass die rasanten Fortschritte in der Informationstechnik nicht nur die Unternehmen, sondern auch die öffentliche Verwaltung unter gewaltigen Modernisierungsdruck bringen würden. Genauso ist es gekommen. Überall werden etablierte Organisationsformen und Arbeitsabläufe auf den Prüfstand gestellt und mit auferlegten Umbaumaßnahmen zurückgeschickt, weil engagierte Amts- und Projektleiter beweisen wollen, dass der angebliche Widerspruch zwischen Behördeneffizienz und Bürgernähe nur eine Ausrede für Nichtstun ist. Und wirklich: Die vielen, oft mit Stolz präsentierten Beispiele zeigen, dass Agilität den Ämtern gut tut. Sie beweisen, dass eine Behörde gleichzeitig hochwirksam arbeiten und das Leben der Bürger erleichtern kann – wenn Leitende und Geleitete es wollen und vom Gesetz her dürfen.

Was heißt dürfen. Die Ansage ist unmissverständlich: Die fast fünf Millionen öffentlich Bedienstete sollen beweglicher, fitter, kosten- und kundenorientierter werden. „Seit 2013 sind die Behörden verpflichtet, das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung umzusetzen“, sagt Hanna Looks. Vor ihrem Masterstudium arbeitete die Medieninformatikerin vier Jahre lang in der Verwaltungs-IT einer westdeutschen Kleinstadt. Aus dieser Zeit stammt das sogenannte E-Government-Gesetz. Es verpflichtet die Ämter unter anderem, den Bürgern einen elektronischen Zugang zu ihren Services zu eröffnen, das Erbringen elektronischer Nachweise zu erleichtern und Verwaltungsrechnungen online bezahlen zu können. Darauf hinaus legt das E-Government-Gesetz die Grundsätze der elektronischen Aktenführung fest.

All das soll die Behördendarbeit straffen und den Bürgern Nutzen bringen, vor allem durch weniger Lauferei zu den Ämtern und weniger Schlangestehen vor den Türen der Sachbearbeiterbüros. „Die E-Akte muss eingeführt werden“, zählt Hanna Looks auf, „der Personalausweis, die Anmeldung zur Hundesteuer, vieles muss online zu beantragen sein.“ Als Mitglied einer Forschungsgruppe an der Hochschule Emden/Leer hat die Masterstudentin den Stand der Agilität in der öffentlichen Verwaltung erfragt. „Noch wird zu wenig gemacht“, fand sie heraus. „Der Großteil der Mitarbeiter nutzt noch keine agilen Methoden.“ Warum man es



Schluss mit dem Silo-Denken: Immer mehr Behörden holen alle Beteiligten an einen Tisch.

Foto: Adobe Stock/alfa27

In seiner Fortbildung zum Agilen Coach lernte der Verwaltungsbetriebswirt, dass eine agile Organisation nur auf dem Boden einer veränderungsfreudigen und ergebnisorientierten Unternehmenskultur wachsen kann. Weil Mitarbeiter nämlich nur dann kundenorientiert, kooperationswillig, lernbereit und eigenverantwortlich tätig sind, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Das aber bedeutet, dass in einem Betrieb oder in einer Behörde agiles Verhalten wertgeschätzt und aktiv gefördert werden muss. Nur dann verwandeln sich Dienst nach Vorschrift-Tuende in motivierte und engagierte Mitarbeiter, die gemeinsam nach besseren Lösungen streben und so die Qualität ihrer Leistung nachhaltig steigern.

Freilich ist nicht damit getan, die Prinzipien agiler Arbeit (siehe Kasten Seite 3) ans Schwarze Brett zu heften und von Stund' an begeisterte Beweglichkeit zu erwarten. „Eine solche Kultur kann man nicht verordnen“, warnt Golinsky. „Man kann sie nur in eine Organisation hineinpflanzen und darauf vertrauen, dass sie Früchte trägt.“ Seit fünf Jahren ist die Deutsche Rentenversicherung dabei, ihre Unternehmenskultur auf Kooperation zu trimmen und damit die Grundlage für behördliche Agilität zu schaffen. Dabei wurde jedoch der Begriff selbst nur sehr selten genutzt und nie in den Vordergrund gestellt. Quer über die Behördenhierarchie, vom Boten bis zur Geschäftsführung, konnten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte sich einbringen. Freiwillig, nicht auf Anweisung von oben. Wer dieses Angebot genutzt hat, denkt und handelt heute anders als früher. Diese Menschen gehen als Multiplikatoren zurück in ihre Abteilungen und können das Erlernte und Erlebte mit ihren Mitstreitern teilen. So kann sich auch eine agile Haltung in der Organisation verbreiten. „Kein Pingpong spielen zwischen den Bereichen, sondern sich zusammensetzen und miteinander reden“ „Schließlich hat jeder im Projekt erlebt, wie gut das funktioniert.“

Nicht alle Mitarbeiter hätten von Null auf Hundert ihre Haltung geändert, räumt der Organisationsentwickler ein. Aber es sei ein kräftiger Stamm gewachsen, der immer neue Zweige treibe. „Die Kollegen sind aufgeschlossen“, versichert Golinsky. „Wer ein Stück weit mitgewachsen ist, gibt die Erfahrung weiter, dass man auf diese Weise schneller zu Ergebnissen kommt.“ Den Idealzustand einer durch und durch flinken und beweglichen Organisation erreiche man allerdings niemals, bestätigt Golinsky die agile Forscherin Hanna Looks. „Das Streben nach Agilität ist eine Daueraufgabe“. „Wenn der große Hype der Digitalisierung zu Ende geht, kommt etwas Neues.“

Und darauf ist besser vorbereitet, wer von Hause aus beweglich ist. Das legen die Ergebnisse einer Kienbaum-Studie nahe: Je agiler die Strukturen, desto innovativer und leistungsfähiger nehmen sich Unternehmen wahr. Eine Grundvoraussetzung solcher Strukturen ist es, starre Hierarchien aufzubrechen, um Mitarbeitern insgesamt mehr Verantwortung zu übertragen. Fast zwei Drittel der für die Studie befragten Fachkräfte wünschen sich solche flachen Hierarchien. Aber nur wenige winken lässig ab: Haben wir schon.

Dazu gehören die 13 Mitarbeiter des städtischen Bauhofs in Herrenberg nahe Stuttgart. „Im Frühjahr 2018, als wir gerade ohne Meister da standen, haben einige Mitarbeiter angeregt, sich die Führung zu teilen“, erzählt Stefan Kraus, Amtsleiter Technik Umwelt Grün bei der Stadt Herrenberg. Der revolutionäre Vorschlag musste erst mal sacken. „Bis zum Ende des Jahres wurden alle Fragen geklärt, die in einem solchen neuen Modell auftauchen. Und dann haben wir entschieden: Wir machen das.“ Die Führungsaufgabe wurde paritätisch auf fünf energisch wirkende Mitarbeiter verteilt. „Jeder hat einen Monat lang den Hut auf, stellt Leute ein und unterschreibt die Urlaubsscheine“, fasst Kraus die Vereinbarung zusammen. „Danach ist der Kollege an der Reihe.“ Für die Entscheidung sprach, dass die führerlose Gruppe schon 2018 etwa 100 Aufträge mehr abgewickelt hatte als im Jahr zuvor. „Im nächsten Jahr waren es dann rund 200 Aufträge mehr“, freut sich der Leiter der technischen Betriebsdienste und schlägt vor: „Sie sollten mal dabei sein, wenn die ihre Arbeit verteilen. Da hören Sie Sätze wie: ‚Ich muss sowieso in den Ort, dann kann ich auch gleich das Verkehrsschild aufstellen.‘“ Die geteilte Selbstverantwortung habe die Eigeninitiative der Teammitglieder geweckt, lobt er, und auch die Kommunikation untereinander sei viel besser geworden. Kraus: „Die reden mehr miteinander. Das ist ja der Trick: Sie wissen, sie haben die Verantwortung – und dabei einen Riesenspaß.“ Das eingesparte Gehalt für den Meister verteilt die Stadt an die fünf Führungsfreunde. „Das bekommen die einmal im Jahr oben auf ihr Gehalt“, sagt Kraus. „Wer mehr leistet, muss auch mehr bekommen.“

Leistung ohne Leitung? Das geht!

Auf Leistung ohne Leitung vertraut auch die Kunsthochschule für Medien in Köln (KHM). „Die knapp 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Abteilung Technik arbeiten seit 2016 selbstorganisiert“, berichtet Hochschul-Kanzlerin Sabine Schulz. Wie in Herrenberg startete das Experiment nach dem Fortgang des einstigen Leiters. „Wir fragten uns, ob wir neu ausschreiben oder nach einem anderen Weg suchen sollten“, erinnert sich Schulz. Viele Mitarbeiter hatten zuvor Erfahrungen mit anderen Führungsmustern gesammelt. Auf Bitten der Kanzlerin reflektierten sie diese Erfahrungen. „Begleitet von externer Moderation haben sie in mehreren Schritten gemeinsam ein Modell der Selbstorganisation ohne Abteilungsleitung erarbeitet“, sagt Schulz. Im Sommer 2016 trat es in Kraft, und im darauffolgenden Winter wurde es in einer Dialogrunde mit Rektorat und Studierenden begutachtet. „Das Feedback zu der Selbstorganisation fiel neutral bis positiv aus“, sagt Schulz. „Am Ende sagten wir: Daran wollen wir weiterarbeiten.“

Die Technik in der Kölner Kunsthochschule arbeitet nicht komplett führerlos. Vielmehr teilen sich die Mitarbeiter die Verantwortung. „Für unterschiedliche Aspekte der Führungsaufgabe wie Urlaubsentscheidung, Einstellung und Budget hat die Abteilung Gruppen gebildet mit je

„DIE VERWALTUNG KANN ES SCHAFFEN. DENN MIT DEN ALTEN ARBEITSWEISEN KOMMT MAN NICHT WEITER.“

so machen soll, ist den meisten klar. Aber man weiß nicht, wie man es machen soll. Weil man es noch nie so gemacht hat. Aber jetzt, sagt Looks, sei der Knoten geplatzt. Die Digitalisierung bringt Bewegung in die Sache. „Die Verwaltung kann das schaffen. Die werden nie komplett agil sein. Aber sie werden ihre Projektarbeit optimieren und deutlich schneller und besser arbeiten als bisher.“ Was macht sie so zuversichtlich? „Mit den alten Arbeitsweisen kommt man nicht weiter.“ Der Groschen sei endlich gefallen.

Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) in Berlin-Brandenburg beschäftigt sich seit rund vier Jahren mit dem Thema Agilität. „In einem kleinen Rahmen“, sagt Organisationsentwickler Falk Golinsky, wie um allzu große Erwartungen abzuwehren. Darauf gestoßen ist die Behörde im Zusammenhang mit einem Projekt zur Entwicklung der Unternehmenskultur. „Dabei war immer wieder von Agilität die Rede“, sagt Golinsky. „Das hat mich neugierig gemacht. Darüber wollte ich mehr wissen.“



weils zuständigen Verantwortlichen“, sagt Schulz und lobt: „Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter hat eine oder mehrere Aufgaben übernommen.“ Die Übernahme der Verantwortung durch das Team zeitigte durchaus positive Effekte, vor allem: „Eine gewisse andere Lebendigkeit der Mitarbeiter, mehr Eigeninitiative, bessere Kommunikation, und als Folge ein spürbar gewachsenes Selbstbewusstsein.“ Dieselben Menschen, dieselben Aufgaben, und trotzdem ein in Teilen ganz anderes Arbeiten lassen sie sicher sein: „Da geht noch was.“ Von einer Blaupause für die ganze Hochschule möchte sie allerdings nicht sprechen. „Es passt nicht auf jede andere Einheit“, sagt die Kanzlerin bestimmt. „Da muss man genau hingucken.“

„WIE WILL MAN DENN PROZESSE FÜR BÜRGER MACHEN, WENN MAN SIE NICHT EINBINDET?“

Selbstorganisation ist nur eines der agilen Prinzipien. Ein anderes ist für weit verzweigte Gebilde wie eine Stadtverwaltung fast noch schwerer zu realisieren: die abteilungsübergreifende Bearbeitung von Aufgaben. „Das wird noch viel zu wenig gemacht“, fand Hanna Looks mit ihrer Forschungsarbeit an der Hochschule Emden/Leer heraus. „In einer agilen Verwaltung arbeiten Organisation, IT und selbst die nur teilweise zuständigen Fachbereiche eng zusammen. Am besten wäre natürlich, wenn der Bürger von Anfang an eingebunden wird.“ In ihrer Umfrage hat dazu nur jeder Zwanzigste genickt: Wir machen das. „Das geht doch nicht“, empört sich Looks. „Wie will man denn Prozesse für die Bürger machen, wenn man sie nicht einbindet?“

Die Verwaltung und die Gesellschaften der Stadt Karlsruhe fräsen sich seit 2014 durch dieses dickste aller der Agilität im Weg stehenden Bretter. Aber es muss sein, denn: „Bei hochkomplexen Projekten ist die klassische Behördendenke ‚Ich bin zuständig und Du bist nicht zuständig‘ der Tod“, weiß Björn Appelmann, Leiter der Stabsstelle Verwaltung und Managemententwicklung in Karlsruhe. Vor fünf Jahren und unter Anleitung geübter Berater starteten die generierten Stadtoberten die Aktion Siloabriß. In einem zweijährigen Strategieprozess wurden sechs „Korridorthemen“ von zentraler Bedeutung für die Stadt identifiziert, darunter die „Zukunft der Innenstadt“ unter Leitung eines Citymanagers. Eingeladen zu den Zielsetzungs- und Strategiefindungs-Workshops des Projekt IQ, das für Innovativ und Quervernetzt steht, waren Mitarbeiter, Führungskräfte sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger. Für jeden Korridor wurden Leitprojekte identifiziert, die bereichsübergreifend durchgeführt werden sollten. Dabei das Sagen haben seit 2017 eigens hierfür ins Leben gerufene Arbeitsgruppen mit Teilnehmern aus allen Instanzen. Deren Kompetenzen reichen so weit, dass sie beim Vorliegen plausibler Gründe die Einwände der städtischen Behörden vom Tisch wischen können.

Ein Beispiel illustriert die Durchgriffsmacht der Korridorgruppen. Beim Bau der innerstädtischen U-Bahn störte eine Bank vor einem Kiosk. Ansage des Bauamts: Die Bank muss weg. Eingedenk seiner ruhebedürftigen Kundschaft war der Kiosksitzer damit gar nicht glücklich. Doch seine Bitte, die Bank neben die Baustelle zu stellen, wurde von

Amts wegen abgelehnt: Es widersprach dem städtischen Bänkekonzept. Anstatt jetzt zwei Monate lang eine Eingabe nach der nächsten zu schreiben und sich im wahrscheinlichen Misserfolgsfall grün und blau zu ärgern, wandte sich der Kioskbetreiber an den Citymanager. Der wog ab und entschied: Die Bank kommt neben die Baustelle. „Veränderung braucht immer Druck“, sagt Björn Appelmann, „und einen Menschen, der den Druck umwandelt in Taten.“

Selbstverständlich weiß der frühere Managementtrainer, dass man Agilität nicht per Ordre de Mufti durchsetzen kann. „Die Brechstange funktioniert nicht“, sagt er klar und deutlich. „Wir müssen mit denen arbeiten, die Lust auf solche Themen haben. Und die müssen Erfolge sehen. Erfolg ist sexy, und das steckt an. Genau diesen Effekt haben wir jetzt. Bei uns brach die Dynamik im Sommer 2019 durch. Es brauchte zwei Jahre, bis sich etwas gerüttelt hat.“

Wenn man es richtig anstellt, nämlich zusammen mit allen Beteiligten und auf freiwilliger Basis, kann die Anwendung agiler Prinzipien unglaublich viel Sand aus dem behördlichen Getriebe schütteln. Mit diesem Versprechen bringt Christine Gebler den Behördenapparat der Stadt Heidelberg auf Touren. Sie leitet die strategische Personal- und Organisationsentwicklung und schildert den Nutzen agilen Handelns am Beispiel eines Problems, das neben Autofahrern auch vielen Kommunen bekannt sein dürfte. „Wenn ein verkehrswidrig geparktes Fahrzeug abgeschleppt wird, sind stets mehrere Verwaltungsstellen beteiligt“, erläutert Gebler. „Aus Abstimmung, Regelungen und Wartezeiten bildet sich mit der Zeit eine ‚Lähmschicht‘, die wir abräumen und den Prozess dadurch beschleunigen wollten.“

Dazu kamen Vertreter aller fünf am Prozess beteiligten Ämter an einem Tisch zusammen. In einem dreitägigen Workshop wurden der bisherige Ablauf analysiert und verschiedene Lösungsmodelle entwickelt. „Die haben wir der Führungsebene zur Entscheidung vorgelegt, und die beste Lösung wurde dann umgesetzt.“ Das Agile bei diesem Vorgehen: In einer kompakten Zeitspanne (!) haben die Mitarbeiter interdisziplinär (!) und selbstständig (!) eine Problemlösung erarbeitet. Wobei der behördliche Wunsch nach Übernahme von Eigenverantwortung geschickt an das Team adressiert wurde: „Der Workshop wurde professionell moderiert, so dass sich die Kollegen auf ihre Fachexpertise konzentrieren konnten“, sagt Gebler. „Und es waren keine Führungskräfte dabei.“ Beides sichert dem Sachthema die volle Aufmerksamkeit. „Und damit war von vorneherein auch klar“, sagt die ChangeManagerin, „dass die Kollegen nur solche Vorschläge machen, die sie selbst zu regeln bereit sind.“ Nach diesem Modell geht die Stadt Heidelberg jetzt öfter vor: Wenn ein Problem auftaucht, beauftragt die Führungskraft ein cross-funktionales Team, gangbare Lösungen vorzuschlagen. Danach entscheidet der Auftraggeber.

Dass ein Problem auf mehreren Dezernaten lastet, ist in der öffentlichen Verwaltung gang und gäbe. Die traditionelle Lösung: Ein Fachbereich macht den anderen Vorgaben. Bestenfalls wird das mit Murren quittiert. Schlimmstenfalls suchen die Kollegen zu beweisen, dass diese Lösung nicht funktioniert. Der agile Lösungsweg ist länger, führt aber trotzdem schneller zum Ziel: Fachkräfte aus allen betroffenen Bereichen, auch solche ohne formale Führungsverantwortung, überlegen sich gemeinsam, wie man die Kuh vom Eis bekommt, und schubsen sie dann auch runter. Die Kienbaum-Studie „Agile Unternehmen – Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt“ zeigt allerdings: Noch darf in Deutschland erst gut jeder vierte Mitarbeiter mitreden. Was umgekehrt bedeutet, dass der öffentliche Dienst vor einer Riesenchance steht: den Schrittmacher zu geben. Denn da geht noch was.

KAREN ENGELHARD

DIE 12 PRINZIPIEN DER AGILEN ARBEIT

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung unseres Produkts/unserer Dienstleistung zufriedenzustellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum (Wettbewerbs-) Vorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Produkte/Dienstleistungen regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachleute aus den verschiedenen Bereichen müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines (Entwicklungs-)Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Dienstleistungen/Produkte sind das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf fachliche Exzellenz und gute Gestaltung der Arbeitsabläufe fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Arbeitsrahmen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbst-organisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

QUELLE: WWW.AGILE-VERWALTUNG.ORG

GLÄNZENDE PERSPEKTIVEN

Der öffentliche Dienst braucht Nachwuchs. Das ist die Chance für Menschen, die etwas bewegen wollen.

Etwa jeder Achte der rund 45 Millionen Berufstätigen in Deutschland arbeitet im öffentlichen Dienst. Doch der steht vor einer Mammutaufgabe: Bis 2030 werden 30 bis 40 Prozent der heutigen Beamten und Angestellten in den Ruhestand gehen. Und junge Menschen, die das Ruder übernehmen könnten, sind knapp. Deshalb deutet vieles darauf hin, dass der bevorstehende Generationswandel die Behörden stärker als je zuvor verändern wird. Wer jetzt dabei ist, kann bei der Gestaltung der Zukunft tatkräftig mitwirken. Finanz-, Gesundheits-, Jugend-, Bau- und Ordnungsämter strecken jedem Bewerber die Hand aus – gleichgültig, ob sie über den ersten, zweiten oder den dritten Bildungsweg ins Amt kommen.

Für geborene Macher hält der öffentliche Dienst mehr als 130 Ausbildungsberufe in fast allen Lebensbereichen bereit. Sogar für die Zeit danach, wie Nikolai aus Gladbeck berichtet. Er hat bei der Stadt den Beruf des Friedhofs-gärtner erlernt und dessen Vielseitigkeit erlebt: „Ich durfte mich nicht nur im öffentlichen Dienst beweisen, sondern dank einer Kooperation zwischen privaten Unternehmen und der Stadt Gladbeck auch in der Privatwirtschaft.“ Diese Erfahrung habe ihn ebenso geprägt, sagt Nikolai, wie diverse Lehrgänge in den Ausbildungszentren im Münsterland. Abwechslung im Tun und die Chance, neue Kollegen und deren Erfahrungen und Sichtweisen mit den eigenen abzugleichen, sind typische Merkmale einer Berufsausbildung im öffentlichen Dienst.

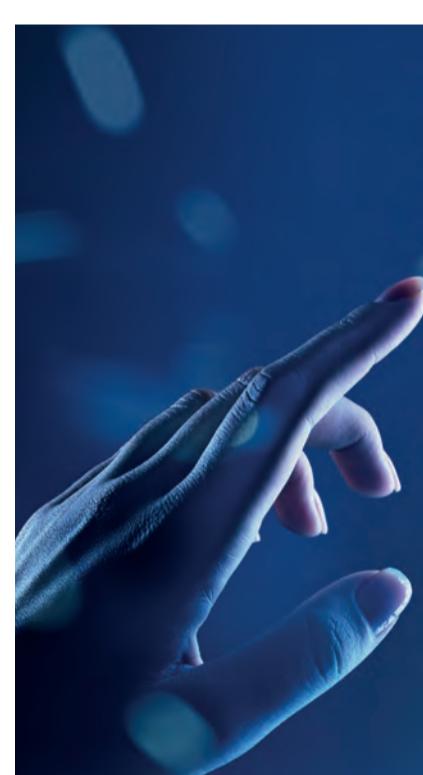
Wie kaum ein anderer Arbeitgeber sorgt sich der öffentliche Dienst um die Work-Life-Balance seiner Mitarbeiter. Weniger bekannt ist, wie gewitzt die kommunalen Personalen an der Deckung ihres Bedarfs arbeiten. Die meisten Studierenden der Verwaltungshochschule Kehl haben lange vor ihrem Abschluss einen Arbeitsvertrag in der Tasche. Manche Städte bieten daher Betriebswirten die Möglich-

keit einer Zusatzqualifikation, um in kurzer Zeit einen Verwaltungsjob stemmen zu können. Andere kooperieren mit Hochschulen, um die dringend benötigten Ingenieure und Informatiker vom Start weg für sich zu begeistern. Händringend gesucht und mit einer geregelten 38 Stunden-Woche unworben werden außerdem Amtstierärzte und Humanmediziner für den öffentlichen Gesundheitsdienst. Wie Özden Dogan, der schon während des Studiums sein Interesse an der Gesundheitspolitik entdeckte und deshalb ein Traineeprogramm beim Landkreis absolvierte. Der 29-Jährige aus Köln hat seine Bestimmung gefunden: „Ich arbeite daran mit, Krankheiten zu verhindern, bevor sie ausbrechen.“ In Sachen Recruiting hält es der öffentliche Dienst ebenso.

KAREN ENGELHARD



Bunt, bunter, am buntesten: Der öffentliche Dienst bietet Ausbildungen in mehr als 130 verschiedenen Berufen.
Foto: Adobe Stock/ArTo



NÜRNBERG

GEGENSEITIGE WERTSCHÄTZUNG

WORK-LIFE-BALANCE

ABWECHSLUNGSREICHE AUFGABEN

PERSPEKTIVEN

ALTERSVERSORGUNG

UMFANGREICHE FORT- UND WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN

STANDORTSICHERHEIT

FAIRNESS UND TRANSPARENZ

TEAMGEIST

VIELFALT

GESUNDHEITS-MANAGEMENT

ARBEITSPLATZSICHERHEIT

FLEXIBLE BESCHAFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN

Stadt Nürnberg – Eine Arbeitgeberin, viele Möglichkeiten

Die Stadtverwaltung Nürnberg ist eine moderne Dienstleisterin für mehr als eine halbe Million Bürgerinnen und Bürger. Wir vertrauen auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Engagement und Tatkräft die Stadt Nürnberg mitgestalten und besonders machen.

**Werden Sie Teil unseres Teams.
Werden Sie Teil der Stadt Nürnberg.**



UNTERZEICHNET



karriere.nuernberg.de



NICHT FÜR JEDEN, SONDERN FÜR ALLE ARBEITEN

Der öffentliche Dienst bietet eine Fülle an sinnvollen Aufgaben und spannenden Entfaltungsmöglichkeiten.
Doch es gibt noch einiges zu tun, damit sich künftig mehr Bewerber für ihn entscheiden.

Der Abend senkte sich bereits über München, und die Lichter der Stadt strahlten hinauf in den 26. Stockwerk des Süddeutschen Verlages, als sich am 11. Februar hochrangige Vertreter aus Verwaltung, Verbänden und Wissenschaft dort versammelten. Damit der öffentliche Dienst mit seinen mehr als fünf Millionen Beschäftigten in Deutschland eine leuchtende Zukunft hat, muss er sich wie die Privatwirtschaft mit agilen Arbeitsmethoden den Herausforderungen der Digitalisierung stellen. Ausbildung und Karrierechancen müssen sich ändern, damit er für junge Mitarbeiter als Arbeitgeber überhaupt in Frage kommt. Dabei hat der Umbau von Prozess- und Führungsstrukturen längst begonnen. Vor diesem Hintergrund diskutierten auf Einladung des Verlags der Süddeutschen Zeitung die zehn Teilnehmenden rund zwei Stunden über bereits Erreichtes und Hürden, die es noch zu überspringen gilt.

Arno Makowsky, der viele Jahre als Ressortleiter für die Süddeutsche Zeitung gearbeitet hat, moderierte den Runden Tisch zum Thema „Öffentlicher Dienst“. Auf den folgenden Seiten können Sie, leicht gekürzt, die angeregte Diskussion über die Herausforderungen beim Umbau und der Personalgewinnung für die vielfältigen Aufgaben der öffentlichen Arbeitgeber verfolgen.

Frau Wilke, Sie bilden junge Leute im Büromanagement aus. Bekommen die Digital Natives einen Kulturschock, wenn sie das erste Mal in der öffentlichen Verwaltung arbeiten?

Gesine Wilke – Ich kann zwar nur für die sächsischen Kommunalverwaltungen sprechen, aber ich denke nicht. Die Verwaltungen sind bezüglich der Ausstattung nicht so schlecht unterwegs. Das Problem liegt zum Teil noch in der Ausbildung selbst. Es gibt gerade ein Projekt des IT-Planungsrates auf Bundesebene, bei dem bis 2022 digitale Inhalte in die Ausbildung für die öffentliche Verwaltung integriert werden sollen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat die Ausbildung zum Kaufmann für Büromanagement evaluiert. Dabei hat es festgestellt, dass die Berufsschulen zum Teil noch gar nicht dafür ausgestattet sind, um die Ausbildung in diese Richtung weiterzuentwickeln. Man sollte meinen, die Schulen wären der Verwaltung voraus, aber dem ist offensichtlich nicht so. Der aktuelle Lehrplan für die Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten für den „mittleren Dienst“ stammt noch von 1997. Damit sich daran etwas ändert, müsste einer der Tarifpartner die Initiative ergreifen und Änderungen im Berufsbild angehen. Der Bundesverband der deutschen Verwaltungsschulen Studieninstitute BVSI bietet hierzu, wie auch zum Beispiel bei der Erarbeitung des Kompetenzrahmenplans für die Ebene des „gehobenen Dienstes“, seine fachliche Unterstützung an.

Herr Kasecker, Sie sind der erfahrenste Beamte hier in der Runde. Was müsste sich beim Thema Ausbildung und Karriere bei der Polizei verändern?

Rainer Kasecker – Die Konzentration auf die Ausbildung und den damit verbundenen Abschluss ist typisch für das deutsche Beamtenamt. Wir betrachten rückwärtsgewandt zu sehr die Qualifikation und was jemand in der Vergangenheit

geleistet hat. Und dann schauen wir, wie das in der Praxis passt. Darunter leiden wir, vor allem wenn es um die Gewinnung von IT-Fachkräften geht. In der freien Wirtschaft geht der Blick nämlich nach vorn und darauf, was der Kandidat dem Unternehmen künftig bringt. Wir sind rechtlich verpflichtet, bei den Bewerbern auf Eignung, Befähigung und Leistung zu achten. Wer den geforderten Kriterien entspricht, kann eingestellt werden. Damit gewinnen wir aber nicht unbedingt die Leute, die wir benötigen. Deshalb müs-

Gottfried Richenhagen – Überspitzt formuliert, haben wir im öffentlichen Dienst eine eingebaute Innovationsbremse. Sie besteht aus dem in Artikel 33 des Grundgesetzes verankerten Dreiklang aus Eignung, Befähigung und Leistung als Zugangs voraussetzung für ein öffentliches Amt. Wenn ich Personal aussuche, kann ich nur in die Vergangenheit schauen. Ich kann also nicht das machen, was überall sonst gerade in der Wirtschaft getan wird, nämlich das klassische Bewerbungsverfahren mit Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen abzuschaffen. Stattdessen lässt man die Leute in einer Situation etwas machen, um festzustellen, ob sie es können. Die Konsequenz daraus ist, dass es nicht mehr auf Abschlüsse ankommt und dass die Leute ihr Innovationspotenzial besser entfalten können. Zudem läuft der Sozialisationsprozess in der Verwaltung eher so, dass die jungen Leute angepasst werden. Aber damit gewöhnt man ihnen systematisch ab, innovativ zu sein.

Was müsste man denn ändern, damit man bei der Bewerbung auch nach vorne schauen kann auf das, was die Leute zu leisten imstande sind?

Gottfried Richenhagen – Das Einstellungsverfahren in der vorliegenden Form müsste modifiziert werden, damit ich künftig nicht mehr den mit den besten Beurteilungen vorziehen muss vor dem, der die besten Potenziale hat. Das ist für mich die Innovationsbremse.

Alexander Dietrich – Das System der Personalauswahl im öffentlichen Dienst hat sich grundsätzlich bewährt. Schließlich ist die Qualität der erbrachten Leistungen, gerade auch im internationalen Vergleich, sehr gut. Wir haben gute und qualifizierte Mitarbeiter, und die drei genannten Kriterien

ten wir weniger auf die Grundqualifikation achten, sondern mehr auf das Entwicklungspotenzial, das über Fortbildungen ausgeschöpft werden kann. Wir bekommen über die reine Ausbildung nicht mehr die Qualifikationen, die wir künftig brauchen. Situative Fortbildung und lebenslanges Lernen sollten die Voraussetzung für weitere Karrieremöglichkeiten sein. Da sehe ich noch Nachholbedarf.



sorgen dafür, dass wir unabhängig entscheiden und ohne Willkür auswählen. Gleichwohl stellt das Auswahlverfahren in Zeiten eines Bewerbermangels in der Verwaltung einen Hemmschuh dar, weil wir oft zu langsam sind. Das Tarifwerk gibt uns zudem vor, dass wir die Leute danach bezahlen, was sie machen und nicht nach dem, was sie können oder welches Potenzial sie mitbringen. Immerhin ist jetzt ein Digitalisierungs-Tarifvertrag im Gespräch. Wir werden nicht umhinkommen, die Bezahlungsstruktur anzupassen – auch, um damit Fachkarrieren zu fördern und die Mitarbeiter zu motivieren, sich weiterzubilden. Darüber hinaus müssen wir die Personalbereiche so verändern, dass sie in der Lage sind, die vorhandenen Mitarbeiter für die Digitalisierung einzumischen. Dafür haben wir in München ein entsprechendes Transformationsprogramm aufgesetzt. Wir wollen agil und prozessorientiert arbeiten, beschäftigen uns mit dem Thema New Work und digitalisieren die Personalverwaltung so weit wie möglich, um Ressourcen für andere Dinge freizubekommen.

1

DIGITALISIERUNG

Herr Steinbrecher, was bedeutet Digitalisierung für den öffentlichen Dienst, und was ändert sich dadurch?

Wolf Steinbrecher – Digitalisierung ist für mich ein Containerwort mit vielen, zum Teil gegensätzlichen Bedeutungen.

„VOM ANTRAG BIS ZUR LEISTUNGSERFÜLLUNG SOLL KÜNFTIG ALLES DIGITAL ABLAUFEN.“



In Zukunft gilt es auch im öffentlichen Dienst, über die Grenzen von Fachbereichen oder Kommunen hinweg gemeinsame Teams zu bilden und Wissen auszutauschen. In der Diskussion wurden Beispiele dafür aufgezeigt.

bis Ende 2022 die wesentlichen Leistungen für die Bürger online verfügbar zu machen. Vom Antrag bis zur Leistungserfüllung soll künftig alles digital ablaufen. Das erfordert nicht nur eine technische, sondern auch eine strukturelle und kulturelle Anpassung der Verwaltung. In Nürnberg haben wir uns schon auf den Weg gemacht und das gesamte Personalmanagement umgestellt. Die digitalen Fachstrategien für die neun Geschäftsbereiche und mehr als 40 Dienststellen entstehen dabei nicht einzeln, sondern untereinander vernetzt und im Austausch. Das erfordert auch Agilität im Denken und Handeln. Dafür muss man aber auch das Umfeld schaffen, weshalb wir ein Gebäude auf dem alten Quelle-Areal umbauen wollen. Dort entwickeln wir eine neue Bürowelt für unsere Verwaltung, die sich von der klassischen Aufteilung mit Einzelbüros unterscheidet. Dahinter steckt die Überzeugung, dass wir die jungen Leute künftig nur noch bekommen, wenn wir ihnen ein modernes Arbeitsumfeld bieten können. Da hat uns die Privatwirtschaft leider einiges voraus.

Herr Gourmelon, warum fällt der Privatwirtschaft dieser Kulturwandel leichter als dem öffentlichen Dienst?

Andreas Gourmelon – Mit Blick auf manche großen Unternehmen bin ich mir nicht sicher, ob man das generell so behaupten kann. In Sachen Innovations- und Anpassungsfähigkeit gibt es bei den öffentlichen Verwaltungen große Unterschiede, das heißt es gibt auch Verwaltungen, die eine hohe Anpassungsfähigkeit aufweisen. Ganz wesentlich kommt es auf die Beschäftigten an. Wir untersuchen im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW, welche persönlichen Kompetenzen die Mitarbeiter benötigen, damit die Verwaltungen den digitalen Wandel bewältigen können. Drei wichtige Punkte sind: Offenheit für Innovation und Veränderungen; die Fähigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen sowie Probleme lösen und dabei Prozesse neu strukturieren zu können. Diese Kompetenzen sind für die Personalauswahl und Ausbildung der zukünftigen Mitarbeiter von enormer Bedeutung.

Frau Scherb-Böttcher, spielen die gerade genannten Aspekte bei der Ausbildung an der Hochschule Augsburg bereits eine Rolle?

Vanessa Scherb-Böttcher – Ja, das wird in der Tat zunehmend wichtig. Die Hochschule reagiert auf aktuelle Entwicklungen wie künstliche Intelligenz, Big Data und IT-Sicherheit. Deshalb haben wir auf der Ausbildungsseite gerade ein Programm mit dem Titel „gP_2025“ aufgesetzt – gP steht für „Gefragte Persönlichkeiten“. Ziel ist es, jährlich rund 500 Experten auf den eben genannten Feldern auszubilden.



Unzureichende Prozesse werden nicht dadurch besser, dass man sie digitalisiert. Es kommt darauf an, die Verwaltungsvorgänge erst zu vereinfachen und dann zu digitalisieren. Das Thema Fortbildung wird daher in der Tat wichtiger als die Erstausbildung. Dafür muss man den Wissensaustausch zwischen den Bereichen, die vor ähnlichen Problemen stehen, vernetzen. Genau diesen Prozess wollen wir als Forum Agile Verwaltung vorantreiben. Ausgehend vom 70-20-10-Lernmodell macht Fortbildung aber nur 10 Prozent des Lernens aus, während 70 Prozent in der Praxis und 20 Prozent im direkten beruflichen Umfeld stattfindet. Deshalb müssen wir den Austausch auf der Praxisebene, etwa von Projektleitern, organisieren. Und da kommen dann auch digitale Plattformen ins Spiel, über die sich Verwaltungen über Ortsgrenzen hinweg vernetzen und Wissen austauschen können.

Herr Riedel, gibt es das bereits, dass sich Nürnberg mit München oder anderen Städten vernetzt und Wissen austauscht?

Harald Riedel – Ja, wir haben im vergangenen Jahr eine gemeinsame Kooperationsplattform mit München und Augsburg eingerichtet, der sich Regensburg inzwischen angeschlossen hat. Dabei tauschen wir uns zum Thema Digitalisierung und IT-Entwicklung sowie die dafür notwendige Fortbildung aus. Wir stehen als Kommunen durch das Online-Zugangs-Gesetz vor der großen Herausforderung,

Dazu werden sechs neue Studiengänge eingerichtet, in denen die fachlichen Aspekte mit digitalen Kompetenzen kombiniert werden. Big Data, KI, IT-Sicherheit beschäftigen uns aber auch auf der Verwaltungsseite. Wir digitalisieren Prozesse und nehmen uns dabei vor allem die vor, die bislang unzureichend sind, um sie im Zuge der Digitalisierung zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise Anträge auf Forschungszulagen, das Bewerbermanagement oder Reisekostenabrechnungen. Dazu reden wir zuerst mit unseren Professoren sowie Mitarbeitern und fragen sie, wo sie sich Verbesserungen wünschen. Anschließend bilden wir mit den IT-Leuten, Personalern und Professoren cross-funktionale Teams und setzen diesen Prozess gemeinsam und digitalisiert auf. Wir haben bei uns so viel Know-how, das wir agil für die Verbesserung der Verwaltung nutzen können. Ganz wichtig: Damit ist die Nutzerseite mit im Boot, und hinterher sind alle glücklich, wenn der Prozess wie gewünscht läuft. So setzen wir Schritt für Schritt die Digitalisierung praktisch um. Aber da tun wir uns natürlich leichter, weil wir als relativ kleine Organisation einfacher agil arbeiten können als Verwaltungseinheiten mit mehreren hundert Leuten.

Klaus Weisbrod – Ich darf die Frage noch einmal aufgreifen, ob die persönlichen Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Digitalisierung der Verwaltung notwendig sind, heute bereits gelehrt werden. Natürlich spielen die eine Rolle, denn unsere Studiengänge an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz werden regelmäßig evaluiert und reakkreditiert. Dabei wird geprüft, ob die Lehrinhalte noch aktuell sind und was die Studierenden am Ende können müssen. Die Digitalisierung wird bei uns in verschiedenen Arbeitsgruppen behandelt und betrifft sowohl die Inhalte in den einzelnen Fachgebieten als auch die Methodik der Wissensvermittlung. Das bezieht sich auf die Erstausbildung sowie spätere Fortbildungen, die immer wichtiger werden. Wir haben unlängst in einem großen Workshop mit Vertretern unterschiedlicher Behörden die Qualifikationen abgefragt, die unsere Absolventinnen und Absolventen mitbringen sollen. Und da sind Innovations-, Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit wichtiger als die Kenntnis jeder einzelnen Rechtsnorm.

Andreas Gourmelon – Die Digitalisierung hat noch eine weitere Facette, die wir in der Ausbildung berücksichtigen müssen. Wir beschäftigen uns seit drei Jahren mit Themen wie künstliche Intelligenz, Blockchain sowie Big Data und wie sie in der Verwaltung eingesetzt werden können. Sowohl aus den Diskussionen mit den Studierenden als auch durch Umfragen weiß ich, dass selbst Digital Natives die Sorge haben, in Zukunft überflüssig zu werden. Wenn die Digitalisierung gelingen soll, müssen wir diese Sorge ernst nehmen und den Nachwuchskräften aufzeigen, dass neue Technik sie von stark regelgeleiteter Tätigkeiten entlastet und sie sich dadurch zum Beispiel mehr um die individuellen Belange der Bürger kümmern können.

Frau Weinl, wie reagiert Ihre Bildungseinrichtung auf die zahlreichen Veränderungen, die auf die öffentliche Verwaltung zukommen?

Monika Weinl – Als Bayerische Verwaltungsschule werden wir vom Freistaat Bayern und den Kommunen getragen, die gleichzeitig unsere Auftraggeber sind. Wir stehen daher im regelmäßigen Austausch und erfahren dadurch, wie es vor Ort in den Verwaltungen aussieht. Gleichzeitig wollen wir mit unseren Programmen die Veränderungen nicht nur begleiten, sondern den Wandel vorleben, denn Ausbildung sollte der Entwicklung einen Schritt voraus sein und das lehren, was man später tatsächlich benötigt. Es gibt in Bayern 2.056 Städte und Gemeinden, die sehr heterogen sind. Das reicht von den großen Städten, die hier am Tisch mit vertreten sind, bis zu kleinen Kommunen, die ebenfalls mit der Digitalisierung umgehen müssen. Dafür haben wir für die Gemeinden als Einführung in das Thema den Digitallotse entwickelt. In unserer Aus- und Fortbildung haben wir vom agilen Prozessmanagement bis zur E-Akte so gut wie alles im Programm. Neben einem festen Stamm an Lehrkräften



DR. ALEXANDER DIETRICH

ist seit Juli 2016 berufsmäßiger Stadtrat und Personal- und Organisationsreferent der Landeshauptstadt München. Nach dem Jurastudium arbeitete er als Rechtsanwalt, als Staatsanwalt und Richter am Amtsgericht München sowie als Referatsleiter für Justiz und öffentlichen Dienst bei der CSU-Landtagsfraktion. Von 2013 bis 2016 war er ehrenamtlicher Stadtrat der CSU.



PROF. DR. ANDREAS GOURMELON

ist seit 1998 Professor an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV). Der Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler ist Sprecher des Instituts für Personal und Management der HSPV. Prof. Gourmelon ist Mit-Herausgeber der Fachzeitschrift „Der Öffentliche Dienst“ und alleiniger Herausgeber der Fachbuch-Reihe „Personalmanagement im öffentlichen Sektor“ (HJR-Verlag).



RAINER KASECKER

Für Rainer Kasecker, der seit 47 Jahren bei der bayerischen Polizei tätig ist, arbeitet der öffentliche Dienst zum Teil schon agil. Die mit dem Begriff Agilität verbundene Bereitschaft zum „klugen Scheitern“ ist für ihn dagegen für keine Option.



PROF. DR. GOTTFRIED RICHENHAGEN

ist seit März 2011 Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH in Essen sowie Direktor des Institutes für Public Management (ifpm). Davor war er Referatsleiter „Arbeit und Gesundheit“ und stellv. Leiter der Gruppe „Beschäftigungsfähigkeit und Berufliche Bildung“ im Arbeitsministerium von NRW. Er leitet das vom BMAS geförderte Projekt AgilKom für mehr Agilität auf der kommunalen Ebene.

**HARALD RIEDEL**

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



Für Rainer Kasecker, seit 47 Jahren bei der bayerischen Polizei tätig, arbeitet der öffentliche Dienst zum Teil schon agil. Die mit dem Begriff Agilität verbundene Bereitschaft zum „klugen Scheitern“ ist für ihn dagegen keine Option.

**VANESSA SCHERB-BÖTTCHER**

ist seit 2008 Stellvertretende Kanzlerin an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Augsburg und leitet dort seit 2015 die Abteilung Personal und Recht.

Die Juristin absolvierte nach dem 2. Staatsexamen einen MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement und war als juristische Mitarbeiterin im Bereich Vertragsmanagement & Legal Services an der TU München tätig, ehe sie nach Augsburg wechselte.

setzen wir viele Dozenten aus der Praxis ein und können diese Themen daher abdecken. Dabei verwenden wir ein medienpädagogisches Konzept, das auf den „Werten in der digitalen Welt“ der Kultusministerkonferenz aufbaut und neben dem fachlichen Wissen auch Kompetenzen vermittelt, die die Leute befähigen, den Wandel zu gestalten.

agilen Sinne erlauben, denn wir müssen auch bei eingeschränkter Informationslage 100 Prozent Arbeitsergebnis abliefern. Denken Sie nur an den Amoklauf in München vor drei Jahren – da musste in vielfältiger Weise reagiert werden, ohne dass man zum jeweiligen Zeitpunkt genau wusste, womit als Nächstes zu rechnen war.

Harald Riedel – Wir müssen da aufpassen, denn ich denke nicht, dass die Öffentlichkeit den Verwaltungen ein Recht des Scheiterns zubilligen würde. Wir können intern in Projekten scheitern und daraus lernen, doch dass wir auch künftig rechtssicher und zuverlässig agieren, ist die Basis unserer Demokratie. Wir haben einen Lernprozess vor uns, dass wir agiler werden, ohne an Zuverlässigkeit zu verlieren. Ich möchte aber schon deutlich machen, dass unsere Verwaltungen aufgrund der Nähe zu Politik und Bürgern schon immer beweglich waren, um Probleme zu lösen. Wir haben in Nürnberg momentan 185 IT-Projekte laufen und 100 weitere Arbeitsgruppen, in denen wir cross-funktional in Teams zusammenarbeiten. Da ist neben der Linienorganisation ein enormes Spektrum an Agilität entstanden.

Könnte man sagen, dass die alten Strukturen dort benötigt werden, wo keine Fehler erlaubt sind und Agilität nur dort, wo sie nicht wehtum?

Harald Riedel – Wir brauchen Agilität, weil unsere jungen Leute das wollen und wir aufgrund des demographischen Wandels in den nächsten zehn Jahren 40 Prozent unserer Mitarbeiter verlieren. Die jüngeren Generationen bringen da eine ganz andere Erwartungshaltung mit. Trotzdem benötigen wir auch in Zukunft die klassischen Ausbildungen, um rechtlich und fachlich versierte Mitarbeiter zu haben.

Wolf Steinbrecher – Ich muss da leider etwas Wasser in den Wein gießen. Am Beispiel von Frau Scherb-Böttcher sieht man, was der Kern von Agilität ist: Leute setzen sich zusammen,

men, um gemeinsam ein Problem zu lösen oder einen Prozess zu verbessern. Dem stehen aber oft die vorhandenen Silostrukturen entgegen. Das heißt, die cross-funktionalen Teams reichen nicht aus, wenn die Führungskräfte nicht auch die Kompetenz, Entscheidungen zu treffen, auf diese Teams übertragen. Die Mitzeichnungsrechte von Führungs-

„IN UNSERER AUS- UND FORTBILDUNG HABEN WIR VOM AGILEN PROZESSMANAGEMENT BIS ZUR E-AKTE SO GUT WIE ALLES IM PROGRAMM.“

**WOLF STEINBRECHER**

ist Mitbegründer und Vorstand des im Februar 2016 gegründeten Forums Agile Verwaltung e.V.. Der Volkswirt und Informatiker war zuerst als Anwendungsentwickler in Krankenhäusern und Systemhäusern tätig. Von 1992 bis 2009 arbeitete er als Sachgebetsleiter für Organisation und Controlling in einem baden-württembergischen Landkreis. Seitdem ist er Teilhaber der Common Sense Team GmbH in Karlsruhe und arbeitet als Organisationsberater für Teamarbeit und Dokumentenmanagement.

Um den digitalen Wandel zu gestalten, soll die Verwaltung agiler werden. Lässt sich das mit Fort- und Weiterbildung erreichen?

Gottfried Richenhagen – Der Begriff Weiterbildung ist heute ein Stück weit obsolet, denn er stammt aus der vordigitalen Zeit. Was wir wirklich benötigen ist lebenslanges Lernen – auch während der Arbeit. Dabei hilft Agilität, denn sie besteht im Grunde aus klugem Scheitern. Die Leute setzen sich in Teams zusammen, probieren Dinge aus und lernen aus ihren Fehlern. Das ist genau das, was wir mit unserem Forschungsprojekt Agilkom unterstützen. Doch in der DNA unserer Verwaltung ist genau das Gegenteil verankert: Bloß nicht scheitern! Digitalisieren können Sie aber nur mit Agilität. Die Methode stammt ja nicht umsonst aus der Softwareentwicklung. Das geht aber auch nicht überall, denn wer in einem öffentlichen Krankenhaus operiert, darf keine Fehler machen. Wir müssen also unterscheiden, wo Agilität sinnvoll ist und wo nicht. Sinnvoll ist sie zum Beispiel wenn man flexibel und innovativ sein will, die Max-Weber-Verwaltung, wenn Effektivität und Effizienz im Vordergrund stehen.

Klaus Weisbrod – Bei der Fortbildung sind die Dinge ja auch schon in Bewegung gekommen. Lebenslanges Lernen ist heute Standard. Wo es früher starre Programme gab, tauschen wir uns heute mit den Dienststellen aus, erfahren deren Bedarf und entwickeln passgenaue Programme, zum Beispiel einen berufsbegleitenden Masterstudiengang.

Rainer Kasecker – Dass Fortbildung heute ganz anders stattfindet, kann ich aus meiner Praxis bestätigen. Beim Thema Kompetenzen stellt sich die Frage, ob die aktuell Diskutierten wirklich ausreichen oder ob wir bei der Kompetenzbildung nicht agiler werden müssen. Wobei ich die Polizei da ein Stück weit ausklammern muss, weil wir tatsächlich am offenen Herzen operieren. Wir können uns keine Fehler im

kräften sind aber häufig kodifiziert, sodass sie am Ende doch bei jeder Projektentscheidung die Zustimmung vorbehalten. Das ist eine weitere Bremse im System öffentlicher Dienst.

Harald Riedel – Das wird sich aber auflösen, weil der Erwartungsdruck von Seiten der Öffentlichkeit an die kommunalen Leistungen steigt.

Wie viel Spielraum hat der öffentliche Dienst überhaupt, wenn es um Agilität geht?

Gesine Wilke – Ich setze mich in der Ausbildung seit 25 Jahren dafür ein, dass wir mehr kompetenzorientiert arbeiten, we-



Andreas Gourmelon plädiert für die richtige Balance aus Stabilität und Agilität, die sich nach der zu erfüllenden Aufgabe richten muss.



Einig waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Runden Tisches darin, dass der öffentliche Dienst digitaler und agiler werden muss. Nur so wird er auch in Zukunft junge Mitarbeiter finden und bürgerlich arbeiten können.

niger gepacktes Fachwissen abfragen und mehr Eigenverantwortung einführen. Trotzdem halte ich es für relativ wohlfeil zu sagen, die öffentliche Verwaltung sei unmodern, weil sie nicht agil arbeite oder zu wenig fehlertolerant sei. Sie hat andere Kunden als die Privatwirtschaft, nämlich die Bürger und die Politik. Und beide erwarten von ihr Recht, dass sie rechtssicher agiert. Niemand möchte als Bürger erleben, dass er ein Gebäude abreißt und die Verwaltung hinterher ihr Bedauern ausdrückt mit der Begründung, man

um die meist vorhandenen rechtlichen Spielräume zielgerichtet zu nutzen. Und das kommt in der Verwaltung häufig noch zu kurz.

Andreas Gourmelon – Es muss immer in der einzelnen Organisationseinheit die Balance zwischen Agilität und Stabilität gewahrt werden. Mehr Stabilität dort, wo schnell viele Fälle abgearbeitet werden müssen. Mehr Agilität, wenn neue Prozesse und Produkte zu erarbeiten sind.

Klaus Weisbrod – Wichtig ist, dass man beim Thema Agilität alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnimmt. Es gibt immer welche, die bremsen. Deshalb ist es besser, kleine Schritte zu machen und bei Aufgaben und Problemen anzufangen, bei denen man zum Beispiel bei der Digitalisierung schnell Ergebnisse erzielen kann. Das ist besser, als einen großen Plan für alles zu entwickeln, der gar nicht erst aus den Startlöchern kommt.

Manches wird analog bleiben, manches wird digital werden. Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

Vanessa Scherb-Böttcher – Mit Blick auf die Koexistenz von Linienorganisation und Agilität würde ich mal etwas provokativ folgende These in den Raum stellen: Viele Prozesse und Verwaltungsangelegenheiten innerhalb der Linienorganisation dürfen in nicht allzu ferner Zeit von künstlicher Intelligenz erledigt werden können. Dabei denke ich zuerst vor allem an Entscheidungen, bei denen kein Ermessensspielraum besteht. Diese sogenannten gebundenen Entscheidungen oder gebundenen Verwaltungsakte sind prädestiniert, künftig mittels künstlicher Intelligenz ausgeführt zu werden. Bleibt dem Mitarbeiter mehr Zeit und mehr Kapazität für die von Herrn Riedel und Herrn Kasecker bereits angesprochenen Kontakte zum Bürger: Das heißt dann auch, dass die Arbeit im Öffentlichen Dienst kreativer, abwechslungsreicher und erfüllender wird – also Attribute, die heute von modernen Arbeitnehmern – zu recht – eingefordert werden.

Andreas Gourmelon – Alle Tätigkeiten, die stark regelgeleitet sind, können durch neue Technologien unterstützt oder gar ausgeführt werden. Diese Möglichkeit sehe ich bei komplexen Beratungsleistungen für Bürger, die an Bedeutung gewinnen werden, jedoch nicht. Darauf müssen wir uns in der Aus- und Fortbildung einstellen.

Wolf Steinbrecher – Der Kontakt mit dem Bürger macht uns dann auch schneller und besser. In Freiburg sollte beispielsweise im Zusammenhang mit dem Online-Zugangs-Gesetz die bisher übliche postalische Zustellung eines Mietspiegels nach Antrag und gegen Bezahlung digitalisiert werden. Dazu hat die Stadt mit der Uni Konstanz eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Die Studierenden sind in die Bürgerbüros gegangen und haben die Leute gefragt, was sie überhaupt möchten. Und für die war die Vergleichsmiete für ihre Wohnung viel interessanter als ein abstrakter Mietspiegel. Daraufhin wurde eine App gebaut, bei der man seine Adresse und ein paar Wohnungsangaben eingeben kann und dann die Vergleichsmiete erhält. Das spart Geld, ist schneller und auch noch qualitativ besser.

„OHNE DEN MENSCHEN ALS ANSPRECHPARTNER FÜR DIE BÜRGER GEHT ES AUCH IN ZUKUNFT NICHT.“

habe gerade an der Vergrößerung der Fehlerakzeptanz im Haus gearbeitet. Das ist, zugegebenermaßen, überspitzt. Selbstverständlich muss die Erwartung einer höheren Eigenständigkeit von Entscheidungen mit einer anderen Bewertung von gemachten Fehlern einhergehen.

Alexander Dietrich – Ich denke, niemand stellt in Frage, dass für die öffentliche Verwaltung Rechtssicherheit im Handeln ein Grundprinzip darstellt. Allerdings wird dieses Prinzip auch manchmal vorgeschenkt, um sich der Veränderung zu verschließen. Dazu ein Beispiel aus der Personalverwaltung. Wenn ich mit den Recruitern spreche, dann sagen die, dass wir die Stellen rechtssicher besetzen müssen. Wenn ich die Position des Amtsleiters ausschreibe und fünf Juristen als Bewerber habe, dann ist das völlig richtig, weil ich beim kleinsten Fehler eine Konkurrentenklage am Hals habe und die Stelle bis zur Klärung zwei Jahre blockiert ist. Aber wenn ich einen IT-Spezialisten suche und nur einen Bewerber habe, dann muss ich den möglichst schnell einstellen. Wenn ich dem mit einem Haufen Formulare komme, unterschreibt der woanders. Deshalb benötigt man eine gewisse Agilität,

Arbeitgeber kaum wahrgenommen wurden. Vor drei Jahren kannten uns von den Studierenden und jungen Berufstätigen im IT-Umfeld gerade einmal 25 Prozent. Das ist natürlich viel zu wenig, um ausreichend Interessenten zu gewinnen. Zudem wissen viele nicht, was IT-Arbeit bei der Polizei bedeutet und welche spannenden Aufgaben damit verbunden sind. Ohne die IT im Hintergrund läuft bei uns heute nichts mehr. Manche kennen den Begriff Cybercops, wir nennen sie IT-Kriminalisten, die Straftaten unter Verwendung von IT aufklären. Unsere Kampagne hatte daher zwei Ziele: bekannter zu werden und aufzuzeigen, dass wir attraktive Jobs bieten. Das erste Ziel haben wir dahingehend erreicht, dass uns heute immerhin 50 Prozent der Studierenden und jungen IT-Professionals kennen. Was wir noch verbessern müssen, ist die Konversionsrate von Bewerbern zu Einstellungen. Wir möchten Bewerber dazu bringen, selbst zu prüfen, ob wir als öffentlicher Arbeitgeber mit allem, was wir heute dazu bereits besprochen haben, zu ihnen passen. Erst danach schauen wir, ob sie für uns geeignet sind, und dann starten wir miteinander.

Gottfried Richenhagen – Ich finde das sehr innovativ, was Herr Kasecker hier zum Recruiting dargestellt hat. Wir müssen die Bewerberinnen und Bewerber dazu bringen, darüber nachzudenken, ob der öffentliche Dienst zu ihnen passt.

Frau Weinl, Sie haben es mit Leuten zu tun, die sich bereits für den öffentlichen Dienst entschieden haben. Was war oder ist deren Hauptmotivation für diese Entscheidung?

Monika Weinl – Ein Grund ist nach wie vor die Sicherheit, die der öffentliche Dienst als Arbeitgeber bietet. Es ist bei vielen aber auch der Wunsch, etwas für die Allgemeinheit zu tun und – selbst wenn das vielleicht etwas hochtrabend klingt – für die Menschen da zu sein und etwas für sie zu bewirken. Die bekommen leuchtende Augen, wenn sie von ihrem Beruf berichten. Es gibt auch welche, die sich für den öffentlichen Dienst entscheiden, weil er ihnen einen guten Beruf und zugleich die Vereinbarkeit mit der Familie ermöglicht. Wir haben zum Beispiel bei uns in der BVS 200 Mitarbeiter und gefühlt 300 verschiedene Arbeitszeitmodelle, das heißt, wir haben diesbezüglich eine enorme Flexibilität. Der öffentliche Dienst ist hier sicher Vorreiter. Man darf auch nicht vergessen, dass Bund, Länder und Gemeinden eine unglaubliche Fülle an verschiedenen Einsatzmöglichkeiten bieten. Das müssen wir noch mehr kommunizieren, und dafür sind wir auch anlässlich unseres 100-jährigen Bestehens mit einem Show-Truck in ganz Bayern unterwegs und werben mit dieser Vielfalt an Berufen. Ich sehe es ja an meiner eigenen Laufbahn, wie viele verschiedene Möglichkeiten sich immer wieder eröffnet haben und was ich dort alles gestalten und bewirken konnte. Und das bekommt man von den Leuten, denen man hilft, auch zurück. Die Digitalisierung ist schön und gut und hilft uns, besser zu werden. Aber ohne den Menschen als Ansprechpartner für die Bürger geht es auch in Zukunft nicht.

Müsste der Aspekt der gesellschaftlichen Relevanz der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst, auch vor dem Hintergrund der zunehmenden gesellschaftlichen Spaltung, noch stärker hervorgehoben werden?

Klaus Weisbrod – Auf jeden Fall. Unser Leitmotiv lautet: Unsere Kundschaft ist die Gesellschaft. Wir müssen für die verschiedenen Aufgaben sehr zielgruppenspezifisch werben. Derzeit sind Familie und Bekanntenkreis immer noch die häufigsten Werber oder Informanten für uns. Wir müssen aber auch mehr in die Schulen mit ihren Berufsbörsen und Abi-Informationstage gehen oder auch Schnupperpraktika anbieten. Die jungen Leute möchten etwas Sinnvolles tun, und wir haben dazu die passenden Angebote.

Alexander Dietrich – Wir sind als Arbeitgeber auch für die jungen Leute nach wie vor attraktiv. Die Heterogenität der Aufgaben macht es uns nicht einfach, uns als Arbeitgeber zu positionieren. Da haben es Unternehmen wie die großen Automobilkonzerne natürlich leichter. Auch die Stadtwerke München werben recht erfolgreich mit Plakatmotiven, die das Oktoberfest und den Olympiapark zeigen und damit auf die Attraktivität der Stadt setzen. Bei uns kennt man zwar viele Dienstleistungen von der Feuerwehr bis zum Kindergarten, dennoch sind wir als Arbeitgeber nicht in den Köpfen der Leute verankert. In Sachen Arbeitgebermarke und Personalmarketing wollen wir als Landeshauptstadt München noch einiges verbessern und gehen das bereits an.

Aber kann man sich bei aller Attraktivität Ihrer Arbeitsplätze mit einem Job bei der Landeshauptstadt die teure Stadt München überhaupt noch leisten?

Alexander Dietrich – Wir bieten neben dem tariflichen Gehalt auch Zulagen und sollten wieder mehr in Werkwohnungen investieren. Wir stellen den öffentlichen Dienst bei der Bezahlung allerdings oft schlechter dar, als er tatsächlich ist, denn er hat neben dem Gehalt viele Vergünstigungen zu bieten und ist auch am Hochpreisstandort München konkurrenzfähig.

Gesine Wilke – Das kann ich nur unterstreichen, denn neben der bereits genannten Sicherheit sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch zahlreiche Arbeitszeitmodelle können wir auch bei der Bezahlung weitgehend mithalten. Problematisch wird es beim Verdienst bei Führungspositionen. Da ist der öffentliche Dienst zurzeit wenig konkurrenzfähig, wenn es um die Rekrutierung qualifizierter Führungskräfte geht. Egal ob für langjährige Beschäftigte oder Quereinsteiger: Wenn wir passgenaue Angebote machen, stehen als Arbeitgeber ziemlich gut da.

Jacob Neuhauser



MONIKA WEINL

ist seit Juni 2018 Vorstand der Bayerischen Verwaltungsschule (BVS). Zuvor übte die Juristin verschiedene Funktionen beim Freistaat Bayern aus. Von Juli 2002 bis Dezember 2011 war sie Regierungsvizepräsidentin von Niederbayern. Im Anschluss leitete sie knapp sechs Jahre das Sachgebiet „Kommunales Finanzwesen“ im Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr und wechselte dann zur BVS.



KLAUS WEISBROD

ist seit 2003 Direktor der Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz/Zentrale Verwaltungsschule Rheinland-Pfalz. Der Jurist war vorher in Mainz für verschiedene Landesministerien tätig, ehe er in die Staatskanzlei wechselte, wo er unter anderem als Personalreferent arbeitete. Neben seiner Tätigkeit als Dozent für Staats- und Verfassungsrecht ist er ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Koblenz sowie Mitherausgeber der Fachzeitschrift Deutsche Verwaltungspraxis und Mitglied im Präsidium der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst.



GESINE WILKE

leitet seit 1994 das Sächsische Kommunale Studieninstitut Dresden (SKSD) als Geschäftsführerin und Studienleiterin. Die Politologin, Verwaltungswissenschaftlerin, Anglistin und Theologin ist Vorsitzende des Berufsausbildungsausschusses Sachsen, des Arbeitskreises kommunale Fortbildung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungmanagement (KGSt) sowie des Bundesverbands der deutschen Verwaltungsschulen und Studieninstitute (BVSI). Sie ist Coach und Mediatorin.

IMPRESSUM

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

GESCHÄFTSFÜHRER
Stefan Hilscher, Dr. Karl Ulrich

Telefon 089/2183-0

Sitz der Gesellschaft
München

REGISTERGERICHT
Amtsgericht München HRB 73315

REDAKTION
Karen Engelhard und Jacob Neuhauser

ANZEIGEN
Jürgen Maukner (verantwortlich)

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

FOTOS RUNDER TISCH
The Point of View Photography

TITELBILD:
Foto: Adobe Stock/shefkate

GESTALTUNG
SZ Medienwerkstatt

3

REKRUTIERUNG

Lassen Sie uns noch auf das Thema Rekrutierung kommen. Herr Kasecker, Sie sind für die Nachwuchswerbung bei der Polizei speziell für den IT-Bereich verantwortlich. Wie gewinnen Sie junge Leute dafür?

Rainer Kasecker – Unser Hauptproblem war bis vor kurzem, dass wir als Polizei von den potenziellen Bewerbern als IT-

MIT DER ROBE KOMMT DIE GROSSE FREIHEIT

An den Gerichten wachsen die Aktenberge, die Verfahren ziehen sich in die Länge.

Der Grund: Es gibt zu wenig Richterinnen und Richter. Obwohl der Beruf ein Höchstmaß an Autonomie bietet.

Sven Rebuhn, Bundesgeschäftsführer des Deutschen Richterbundes in Berlin, kommt schnell zur Sache. „2018 fehlten bundesweit in Gerichten und Staatsanwaltschaften rund 2.000 Richter und Staatsanwälte“, sagt er. Die Politik sei zwar bemüht, die Personallücken in der Justiz zu schließen. Aber eine Fülle neuer Aufgaben – Stichworte: Hasskriminalität im Netz, Reform der Vermögensabschöpfung, Diebstahl – zehrten den Personalzuwuchs wieder auf. Und das sei erst der Anfang, sagt Rebuhn, denn bis 2030 müssen bundesweit mehr als 10.000 in den Ruhestand wechselnde Juristen im Staatsdienst ersetzt werden. „Die wachsende Personallücke lässt sich nur schließen“, sagt Rebuhn, „wenn die Justiz im Vergleich zur Wirtschaft wieder deutlich an Attraktivität gewinnt.“

Tatsächlich heuern die meisten Juraabsolventen heute in einer Rechtsanwaltskanzlei an, möglichst renommiert, möglichst international, möglichst urban gelegen. Mehrsprachige und IT-affine Prädikatsjuristen mit guten Kenntnissen auf einem gesuchten Rechtsgebiet erwarten sechsstellige Einstiegsgehälter und großzügige Entwicklungsangebote – allerdings für eine Wochenarbeitszeit von oft mehr als 60 Stunden. Auch Hannah Paede, Richterin auf Probe am Amtsgericht Rheinberg, wäre mit ihrem Prädikat im zweiten Staatsexamen mit Handkuss von einer großen Sozietät in Frankfurt oder Düsseldorf genommen worden. Das war aber nicht ihr Ding. „Man verdient zwar mehr Geld in einer Großkanzlei“, sagt die 29-Jährige. „Aber ich will einen Job, der mir Spaß macht und irgendwann eine Familie. Und da ist man im Richteramt viel flexibler

als in einer Großkanzlei.“ Damit meint sie nicht nur Teilzeitarbeit. „Als Richter hat man gar keine vorgeschriebene Arbeitszeit“, erläutert Paede. „Man entscheidet selbst, wann und wie lange man arbeitet.“

„Die Richter sind unabhängig und nur dem Gesetz unterworfen“, heißt es in Artikel 97 des Grundgesetzes. Wie kaum einer anderen Berufsgruppe wird deutschen Richtern ihre Freiheit garantiert. Wer beide juristische Staatsexamina mit guten Noten und eine mehrjährige Probezeit bestanden hat, wird auf Lebenszeit ernannt, kann nicht gegen seinen Willen versetzt werden und darf die Vokabel „mein Chef“ getrost aus seinem Sprachschatz streichen. „Richterinnen und Richter sind komplett alleinverantwortlich für die Verfahren“, sagt Hannah Paede, „man entscheidet allein nach seinem Rechtsverständnis. Niemand sagt einem, was richtig ist oder falsch.“ Das Schöne an Jura sei, dass man viele Auffassungen vertreten könnte. „Als Richter entschei-



An Sitzungstage leiten Richter Verhandlungen, an den übrigen Tagen fertigen sie Urteile an, bereiten Sitzungen vor oder erledigen Dezernatsarbeit (links Hannah Paede, rechts Matthias Baukelmann).



Fotos: privat (links), Landgericht Frankenthal/Pfalz

det man sich für die, die man selber nach dem Gesetz für richtig hält – auch wenn der Kollege im Büro nebenan das anders sieht.“

Doch die Freiheit hat ihren Preis: Eine breite Mehrheit der jüngeren Richter und Staatsanwälte ist mit ihrem Einkommen unzufrieden. Bei einer Allensbach-Umfrage für den Roland Rechtsreport 2019 gaben

den Angaben Kienbaums hingegen im Mittel 87.000 Euro jährlich, ein Anwalt in einer Großkanzlei wird auf der ersten Karrierestufe im Schnitt sogar mit rund 120.000 Euro pro Jahr vergütet.

„Auch wenn internationale Kanzleien sicherlich deutlich bessere Gehälter bezahlen, gilt es, die Vorteile des öffentlichen Dienstes im Auge zu behalten“, erinnert Matthias Baukelmann (36). Damit meint der Richter am Landgericht Frankenthal in der Pfalz zum Beispiel die Beihilfe zur privaten Krankenkasse und die gegenüber der gesetzlichen Rente deutlich auskömmlichere Pension. Noch wichtiger ist ihm freilich die Freiheit bei der Entscheidungsfindung. „Hieraus folgt aber auch Verantwortung“, mahnt Baukelmann. Auch für sich selbst. „Welchen Berufsweg ein Jurist einschlägt sollte nicht alleine vom Prestige oder der Bezahlung abhängen, sondern von der persönlichen Vorliebe.“

In den Gerichten und Staatsanwaltschaften wächst die Sorge, dass die Justiz im Wettkampf um die besten juristischen Köpfe den Anschluss verlieren könnte. Erschwendend kommt hinzu, dass sich die Bundesländer gegenseitig Konkurrenz machen. Die Unterschiede bei den Anfangsgrundgehältern junger Richter und Staatsanwälte sind groß. Nach aktuellen Zahlen des Richterbundes erhält ein junger Richter oder Staatsanwalt in Bayern monatlich rund 17 Prozent mehr Gehalt als ein Berufsanfänger im Saarland. Im vergangenen Jahr waren es sogar 27 Prozent. Neben dem Saarland bilden Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern, dicht gefolgt von Thüringen die Schlusslichter bei der Bezahlung junger Richter und Staatsanwälte. Am besten verdienen sie in Bayern, Hamburg und Baden-Württemberg, gefolgt vom Bund.

KAREN ENGELHARD

ERZIEHER FINDEN IST KEIN KINDERSPIEL

Städte und Kommunen suchen händeringend Betreuer für ihre jüngsten Bürger. Die Personalämter in Augsburg und Regensburg rücken dem Problem mit pfiffigen Ideen zu Leibe.

Die Welle an renten- und pensionsbedingten Abgängen, die auf Bund, Länder und Gemeinden zurollt, lässt sich relativ einfach bemessen. Dazu reichen Dagmar Götz und Inge Zuleger, die sich die Leitung des Personalamts der Stadt Augsburg teilen, ein Blick auf die Altersstruktur ihrer Belegschaft. „Etwa 1.000 der rund 6.700 Beschäftigten der Stadt Augsburg werden bis 2025 ausscheiden“, sagt Inge Zuleger. Jeder Achte arbeitet in einer der 34 städtischen Einrichtungen, in denen mehr als 3.000 Kinder betreut werden. „Erzieherinnen und Kinderpflegerinnen gehören zu den Beschäftigten, die wir am dringendsten suchen“, bestätigt Götz. Vor ganz ähnlichen Problemen steht ihr Kollege Egon Reichsthaler, Leiter des Personalamts in Regensburg. „Das gesetzlich verankerte Recht auf einen Betreuungsplatz sowie die vorgegebenen Anstellungsschlüssel nehmen uns in die Pflicht, für ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu sorgen“, beschreibt Reichsthaler das Problem vieler Kommunen.

Dabei bieten die Kinderbetreuungseinrichtungen in staatlicher Hand eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen und diverse Wiedereinstiegsmodelle, die Müttern und Vätern die Rückkehr an ihren Arbeitsplatz nach dem Ende der Elternzeit erleichtern. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Vorteil, der für den gesamten öffentlichen Dienst gilt. Gerade die jetzt ins Erwerbsleben strömende Generation achtet viel mehr als ihre Vorgänger auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance oder legt Wert auf die Möglichkeit, Zeit für ein Sabbatical anzusparen. Mit Blick auf die Kindererziehung ist es vor allem die lange Ausbildungszeit, die viele Bewerberinnen abschreckt.

Eine Lösung, die sowohl in Regensburg als auch in Augsburg umgesetzt wird, heißt OptiPrax. Das steht für „Erzieherausbildung mit optimierten Praxisphasen“ und bedeutet eine Verkürzung der Ausbildung von fünf auf drei Jahre. Die teilt sich in 24 Monate Fachausbildung und zwölf Monate praktische Arbeit, die sich phasenweise abwechseln und jeweils vergütet werden. „Wir haben dieses Ausbildungsmodell 2016 eingeführt und 2019 den ersten Jahrgang fast komplett übernommen“, sagt Reichsthaler. Diese Variante wurde 2016 auch in Augsburg eingeführt, seit 2019 werden jedes Jahr 25 Ausbildungsplätze für das OptiPrax-Modell angeboten. „Die schnellere Ausbildung kommt auch den an-

gehenden Erzieherinnen zugute, denn dadurch verkürzt sich die Fachausbildung, und sie können früher in den Beruf einsteigen“, nennt Zuleger als wichtigsten Vorteil.

„WIR PUNKTEN MIT EINER HERVORRAGENDEN JOBPERSPEKTIVE.“

An der generell nicht gerade üppig bemessenen Vergütung von Erzieherinnen und Erziehern während und nach der Ausbildung können die Städte als Träger von Einrichtungen kaum etwas ändern. Sie haben andere Möglichkeiten, um das auszugleichen. In Augsburg und Regensburg setzt man auf das besonders knappe Gut Wohnraum. „Wir haben einige vergünstigte Apartments für Bewerber, die die reguläre oder die dreijährige Erzieherausbildung in einer städtischen Einrichtung absolvieren“, erläutert Reichsthaler. „Preiswerten Wohnraum können wir ebenfalls, wenn auch begrenzt anbieten. Und wir punkten, wie der gesamte öffentliche Dienst, mit einer hervorragenden Jobperspektive. Wir haben eine Vereinbarung mit dem Personalrat getroffen, die bei uns betriebsbedingte Kündigungen ausschließt. Und nach 15 Jahren greift ein tariflicher Kündigungsschutz, der die von Haus aus überwiegend unbefristeten Stellen nahezu unkündbar macht“, erklärt Zuleger.

Um noch mehr qualifiziertes Personal zu gewinnen, bietet die Stadt Regensburg Kinderpflegern und Tagesmüttern die Weiterbildung zur Erzieherin an. In der Fuggerstadt geht man sogar noch einen Schritt weiter. „Wir loten gerade in Zusammenarbeit mit einer Personalberatung die Möglichkeit aus, deutschsprachige Erzieherinnen in Frankreich und Spanien anzusprechen und für eine Tätigkeit in Augsburg zu gewinnen. Selbstverständlich bei gleicher Bezahlung wie die deutschen Kolleginnen“, sagt Dagmar Götz. Denn die Herausforderungen werden angesichts einer wachsenden Bevölkerung sowie möglichen neuen Gezeiten, die den Anspruch auf Kita- und Hortplätze begründen, nicht kleiner.

JACOB NEUHAUSER

Mein IT-Einsatz bei der Bayerischen Polizei

**WELTWEIT ERMITTELN.
IN BAYERN LEBEN.**

Alexander Glatzer, IT Professional
Valeria Wild, IT-Kriminalistin
Christian Grafe, IT-Forensiker

IT bei der Bayerischen Polizei ist eine echte Lebensaufgabe. Für alle, die spannende Herausforderungen, vielfältige Karrierechancen und krisenfeste Jobsicherheit suchen. Jetzt bewerben: www.mit-sicherheit-anders.de/IT

Die Bayerische POLIZEI



SCHÖNE SMARTE WELT

Deutschlands Städte sind auf dem besten Wege, mit Smart City-Lösungen das Leben ihrer Bürger zu verbessern. Wäre da nur nicht das Problem mit den vielen IT-Kräften, die auch der öffentliche Dienst dafür benötigt.

Kaum ein Gerät symbolisiert den Unterschied zwischen der alten, analogen und der smarten, digitalen Stadt so gut wie der Parkscheinautomat. Früher benötigten die Autofahrer, nachdem sie nach nervenaufreibender Suche endlich einen freien Platz gefunden hatten, das für die Parkdauer passende Kleingeld. In Städten wie Bad Hersfeld, Bonn oder Cottbus sorgen heute Smart-City-Lösungen für entspannte Fahrer, denn dort erfassen Sensoren belegte und freie Parkplätze und leiten diese Information an einen Server weiter. Über ihn sind die Daten online in Echtzeit verfügbar, sodass Autofahrer freie Parkplätze erkennen und gezielt ansteuern können. Der Parkvorgang selbst kann ebenfalls mittels Smartphone und App, Anruf oder SMS gestartet und beendet sowie bargeldlos bezahlt werden. Für das überflüssig gewordene Kleingeld findet sich bestimmt eine nahegelegene Eisdielen. „Auch mittelgroße Städte benötigen intelligente Lösungen, um die Zukunft aktiv mitgestalten zu können. Richtig eingesetzt, bietet Smart City enorme Chancen für die Kreisstadt und deren Bürger“, sagt Thomas Fehling, Bürgermeister von Bad Hersfeld.

Anderorts wird diese Idee bereits eine Stufe weitergedacht. In Darmstadt integriert eine Multimodalitäts-App verschiedene Mobilitätsdienste wie Öffentlichen Personennahverkehr, Carsharing, Leihräder und Mietfahrgemöglichkeiten in einer mobilen Anwendung. Das erhöht die Auswahl möglicher Routen und Verkehrsmittel, sodass die Nutzer schneller ans Ziel kommen und alle Verkehrsmittel in einem Vorgang bezahlen können. Selbstredend elektronisch. Vernetzte Datenströme können darüber hinaus für viele unterschiedliche Aufgaben eingesetzt werden. Im Energiemanagement zielen die Baumeister der Smart City auf eine effi-



Zur Smart City gehört neben vernetzter Mobilität und Infrastruktur auch E-Government. Foto: Adobe Stock/Montri

ziente Wasser- und Stromversorgung, in der Verwaltung auf die Verbesserung kommunaler Dienstleistungen. Ziel der Anstrengungen ist es, mit innovativen Konzepten und Technologien die Lebensqualität für die Bewohner zu steigern und Probleme zu lösen, die aus dem demografischen Wandel, dem Bevölkerungswachstum, der Umweltverschmutzung, dem Klimawandel und der Verknappung von Ressourcen entstehen.

Weil das auf so gut wie alle Aufgaben des öffentlichen Dienstes zutrifft, ist eine Digitalstrategie vonnöten, die sicherstellt, dass alle beteiligten Stellen an einem Strang ziehen. In Hamburg gibt es dafür seit Anfang 2018 das Amt für IT und Digitalisierung (ITD). „Da die Verwaltung aus vielen verschiedenen Behörden, Ämtern, Bezirken oder auch Landesbetrieben besteht, müssen die Fäden der Di-

gitalisierung an einer Stelle zusammenlaufen“, erklärt Jörg Schmoll, der im Amt ITD für Digitalstrategie und Kommunikation verantwortlich ist. So wird eine Steuerung der verschiedenen Digitalisierungsprojekte für die gesamte Stadt möglich. Allein um den städtischen Verkehr sicherer, effizienter und umweltfreundlicher zu gestalten und den Komfort für die Bürger zu erhöhen, werden rund 60 Projekte umgesetzt, die beispielsweise autonomen Busverkehr, intelligentes Parken oder die Baustellenkoordinierung zum Gegenstand haben.

Der größte Hemmschuh für die Umsetzung dieser und vieler weiterer Smart City-Projekte ist die Knappheit an IT-Fachkräften. Nach Angaben des Branchenverbandes Bitkom gibt es aktuell 124.000 unbesetzte Stellen. Im Vergleich zum Vorjahr stieg deren Zahl 2019 um 51 Prozent,

innerhalb von zwei Jahren hat sich die Zahl der Leerstellen sogar mehr als verdoppelt. „Der Mangel an IT-Experten betrifft längst nicht mehr nur die Informationstechnik selbst, sondern die gesamte Wirtschaft und Verwaltung, Behörden und Wissenschaft“, erklärt Bitkom-Präsident Achim Berg. „Jede unbesetzte IT-Stelle kostet Umsatz, belastet die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und bremst die nötige digitale Transformation.“ Eine repräsentative Umfrage unter Geschäftsführern und Personalverantwortlichen zeigt: Gefragt sind vor allem Software-Entwickler. Jedes dritte Unternehmen mit mindestens einer offenen IT-Stelle sucht Programmierer. Dahinter folgen IT-Anwendungsbetreuer, Data Scientists, IT-Projektmanger sowie IT-Berater und IT-Service-Manager. Auch Ingenieure mit IT-Kenntnissen sind zunehmend gefragt.

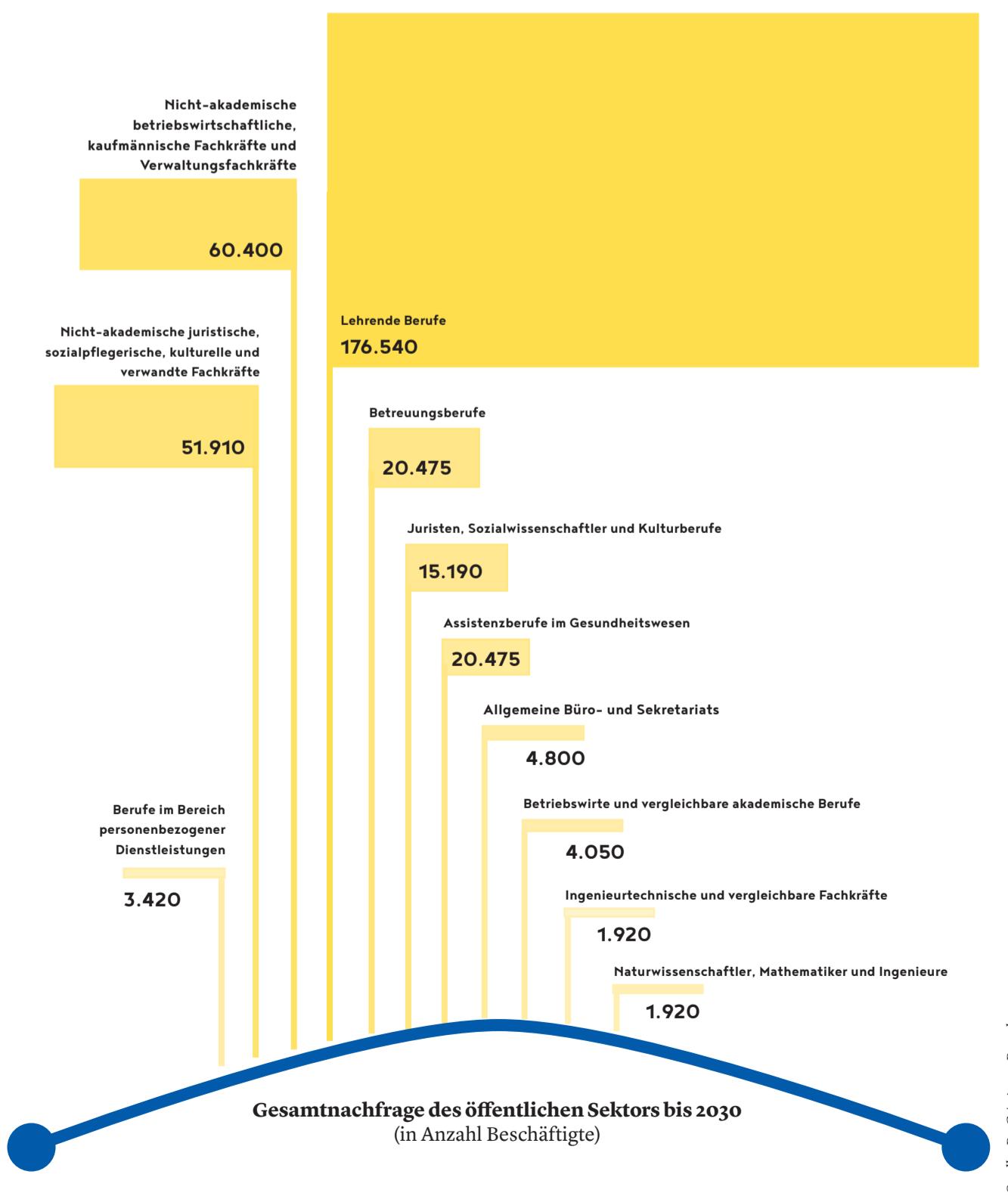
Das Hamburger Amt ITD drückt an dieser Stelle ebenfalls der Schuh. Gegenwärtig sind dort über 100 Mitarbeiter tätig, weitere 20 Stellen werden in den kommenden Monaten ausgeschrieben. Gesucht werden nicht nur, aber vorrangig IT-Fachkräfte. „Grundsätzlich stellt die Gewinnung von Fachkräften für alle Akteure im Bereich IT und Digitalisierung eine große Herausforderung dar“, sagt Schmoll: „Eine weitere ist es, in Bezug auf relevante Zukunftsthemen wie Plattformen, Datenverwendung und künstliche Intelligenz handlungsfähig zu bleiben und auch hier entsprechende Expertise aufzubauen.“ Eine Bestätigung, dass Hamburg trotz der Schwierigkeiten auf dem Personalmarkt auf dem richtigen Weg ist, erhielt die Stadt kürzlich auf der Smart Country Convention. Im Digitalranking aller 81 deutschen Großstädte belegte Hamburg den ersten Platz. Der Lohn war der Smart City Award. Doch bis wirklich alle Möglichkeiten der schönen smarten Welt ausgeschöpft werden, ist es noch ein weiter Weg.

Jacob Neuhauser

WO KNAPPHEIT KEINEN PREIS HAT

Bis 2030 werden im öffentlichen Dienst rund 500.000 Fach- und Führungskräfte fehlen – vor allem Lehrerinnen und Lehrer sowie Fachkräfte in der Verwaltung. Wobei mehr Geld für alle Mitarbeiter keine Lösung ist. Denn während Bund, Länder und Kommunen einfache Tätigkeiten vergleichsweise großzügig entlohnen, verdienen hochqualifizierte Mitarbeiter vom Techniker aufwärts in der Privatwirtschaft deutlich mehr. In Mangelberufen wie in der IT und bei Führungskräften der obersten Ebenen öffnet sich die Einkommensschere besonders weit. Hier liegt also ein strukturelles Problem vor, das in Zeiten hoher Erwerbslosigkeit nur nicht aufgefallen ist.

TOP 10 DER BERUFSGRUPPEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST MIT DEM GRÖSSTMEN FACHKRÄFTEMANGEL, 2030.



AGILE VERWALTUNG? Na klar – wir kommen!



50 Orte – Mai bis September 2020
auch in Ihrer Nähe

Die Bayerische Verwaltungsschule bietet Informationen und unterhaltsame Angebote rund um den öffentlichen Dienst. Sie erfahren, was Sie schon immer wissen wollten, und woran Sie noch nie gedacht haben. Kommen Sie und lassen Sie sich überraschen!

Den Tourplan und noch viel mehr finden Sie auf

www.100jahre-bvs.de

BERUF: HAUSARZT – ARBEITGEBER: DER BÜRGERMEISTER

Um dem Mangel an Landärzten entgegenzutreten, dürfen Städte und Gemeinden eigene medizinische Versorgungszentren gründen und betreiben. Eine gute Idee?

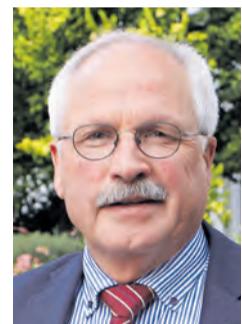
Pro

Vor sechs Jahren gab es in Neuenrade im Sauerland sechs Hausärzte. Keiner war jünger als 60, keiner konnte einen Nachfolger präsentieren, aber alle teilten meine Besorgnis: Wer würde in absehbarer Zukunft unsere rund 12.300 Einwohner medizinisch grundversorgen?

Als Bürgermeister trug ich das Problem in die Entscheidungsgremien der Stadt. Was konnten wir als Kommune tun? Wir warben, wir wählten Studien und lernten, dass heute vier von fünf jungen Medizinern Frauen sind. Die meisten planen eine Familie und legen Wert auf Teilzeitarbeit. Das kann man verstehen. Ebenso, dass viele vor der unternehmerischen Verantwortung einer eigenen Praxis zurückshauen. Verständnislos den Kopf geschüttelt haben wir nur darüber, dass niemand in diese großartige Landschaft möchte. Wir finden das großartig. Und wenn uns nach Großstadt zumute ist, sind wir in einer Stunde in Köln. Ein Bürgermeister ist kein Mediziner. Aber er trägt die Verantwortung, die medizinische Versorgung der Bürger sicherzustellen.

Seit 2017 ist es den nordrhein-westfälischen Kommunen gestattet, eigene Hausarztpraxen zu betreiben. Darin sahen wir Vorteile: Ein kom-

Bürgermeister Antonius Wiesemann aus Neuenrade hat das erste kommunale Versorgungszentrum in Nordrhein-Westfalen gegründet.
Foto: STADT NEUENRADE



munales medizinisches Versorgungszentrum würde Ärztinnen und Ärzten Teilzeitarbeit gestatten, Jobsharing und die faire Verteilung von Diensten. Als angestellte Mediziner in den Diensten der Stadt haben sie ein gutes und sicheres Einkommen ohne großen bürokratischen Aufwand.

Weil sich anfangs kein Hausarzt bereiterklärte, die medizinische Leitung eines solchen kommunalen Gesundheitsbetriebs zu übernehmen, starteten wir eine Werbekampagne in der Region. Eine Fraktion im Stadtrat von Neuenrade schlug vor, eine Vermittlungsprämie für die Anwerbung eingesetzlichen Leiters auszuloben. Not macht erfundertisch.

Anfang 2018 führten wir erste – schwierige – Gespräche mit der Kassenärztlichen Vereinigung (KV). Die KV hat zwar die Versorgungspflicht – aber wir in Neuenrade das Problem. Erst die Einwilligung eines ortssässigen Mediziners, ärztlicher Leiter unserer geplanten Stadtarztpraxis zu werden, brachte uns weiter. Und das zuständige Ministerium in Düsseldorf half uns auch. Im Dezember 2019 ließ die KV unsere kommunale Hausarztpraxis zu – als erste in Nordrhein-Westfalen. Gegründet haben wir sie als Anstalt des öffentlichen Rechts, mit einem ehrenamtlich tätigen Vorstand und einem Verwaltungsrat aus gewählten Mitgliedern des Stadtrats. Sie hat ihren Sitz in der ehemaligen Praxis des medizinischen Leiters. Die hatte Neuenrade mit allen Drum und Dran erworben. Es mag ungewöhnlich sein, als Stadt eine eigene Arztpraxis zu unterhalten. Aber wir gehen von einem überschaubaren wirtschaftlichen Risiko aus. Zurücklehen können wir uns nicht. Die Aufgabe ist noch nicht gelöst. Aber wir haben den Lösungsrahmen vergrößert.

Contra

Der Ärztemangel insbesondere auf dem Lande kommt nicht überraschend. Jahrzehntelange politische Untätigkeit, wie zu wenige Medizinstudienplätze, und politische Fehler, wie eine unzweckmäßige Bedarfsplanung, haben die heutige Situation mit verursacht. Kleine Gemeinden und ländliche Regionen – und auch wir Ärzte – dürfen die Versäumnisse nun ausbaden.

Ich persönlich beglückwünsche den Bürgermeister von Neuenrade. Sollte die Stadt deshalb zum Vorbild für andere Gemeinden werden? Nein.

Die Neuenrader haben mit ihrem kommunalen Medizinischen Versorgungszentrum (MVZ) vieles richtig gemacht, aber sie hatten auch sehr günstige Rahmenbedingungen: Sie konnten Praxisräume übernehmen und fanden einen erfahrenen niedergelassenen Arzt als MVZ-Leiter, der bereit ist, sich um den Großteil der Bürokratie zu kümmern. Das ist ganz klar ein Einzelfall.

Eine Arztpraxis kann man auch als Kommune nicht „einfach so“ eröffnen. Dafür braucht es eine detaillierte, langfristige Planung und sehr viel Wissen. Die wenigsten Kommunen verfügen über das Know-how, laufen aber ein hohes finanzielles Risiko: Weil die Gehälter hoch sein müssen, um attraktiv zu sein, oder weil zu wenig Honorar erlost wird. Weil Regress drohen, wenn zu viel verordnet wird. Ist die Kommune bereit, auch rote Zahlen zu schultern?

Politische Entscheidungen werden häufig aus wahlaktischen Interessen gefällt. Jeder Bürgermeister, jede Bürg-

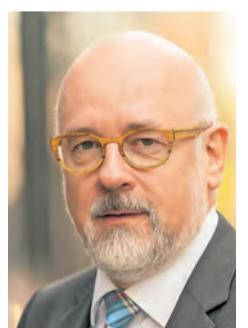
germeisterin wird erst einmal sagen: „Unsere Gemeinde braucht einen eigenen Arzt.“ Das wollen die Wähler hören, selbst wenn es nicht der Wahrheit entspricht.

Keine Gemeinde, keine Region darf abhängig werden. Das heißt aber nicht, dass jedes 1.000-Seelen-Dorf eine eigene Arztpraxis braucht. Medizinische Versorgung ist heute viel flexibler als noch vor 50 Jahren. Es gibt großartige Konzepte, zum Beispiel den Medibus der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) Hessen, der täglich mehrere Gemeinden anfährt und den Arzt zu den Patienten bringt statt umgekehrt. Oder ein Hausarzt ist nur tageweise vor Ort in einer sogenannten Satellitenpraxis.

Das sind nur zwei von vielen möglichen Modellen. Bürgermeister aus unversorgten Kommunen müssten nur mit den KV sprechen, und zwar frühzeitig. Wenn es im Ort keine Kita-Plätze, keinen Bäcker, keine Kneipe gibt – warum sollten sich dort Ärzte niederlassen wollen? Ein Praxistandort muss heute für die gesamte Familie interessant sein.

Andere Praxen in der Umgebung geraten unter Konkurrenzdruck, sowohl bei der Personalsuche als auch beim Praxisverkauf. Statt Praxisinhabern rücken angestellte Ärzte nach. Im Schnitt sind drei davon nötig, um einen niedergelassenen Arzt zu ersetzen. Ein Teufelskreis.

Dr. Dirk Heinrich, Bundesvorsitzender des Virchowbundes, des Verbands der niedergelassenen Ärzte Deutschlands, gibt der kommunalen Hausarztpraxis nur geringe Chancen.
Foto: VIRCHOWBUND



Landeshauptstadt
München



Arbeiten
für das,
was man
schätzt



www.muenchen.de/karriere

worklife
munich

Raum für Ideen
Hochschule Augsburg

www.hs-augsburg.de