

Gastkommentar

Den öffentlichen Dienst zukunftsfähig machen



Dr. Thomas de Maizière
Bundesminister des Innern, MdB

Wer zur freiheitlichen Gesellschaft ja sagt, muss auch zu Veränderungen ja sagen. Denn Freiheitsausübung verändert etwas. Dies ist keine Selbstverständlichkeit: Zwar gibt es in unserer Gesellschaft durchaus Veränderungswillen. Wenn aber ein konkreter Veränderungsvorschlag kommt, stößt er leicht auf Ablehnung, sei es wegen des möglichen Ergebnisses, sei es wegen des Veränderungsprozesses an sich. Das macht Veränderungen so schwierig.

Der öffentliche Dienst ist ein Garant unseres Zusammenlebens in Freiheit und Vielfalt. Er sichert die Unabhängigkeit und Neutralität der Verwaltung; er erfüllt die staatlichen Aufgaben im Interesse der Bürger und der wirtschaftlichen Entwicklung unseres Landes. Der öffentliche Dienst des Bundes ist leistungsstark. Das beweist seine Handlungsfähigkeit bei der Bewältigung der vielfältigen Aufgaben jeden Tag. Verändern wir ihn aber, wo es notwendig ist.

Der öffentliche Dienst ist auf der einen Seite Motor von gesellschaftlichen Entwicklungen, auf der anderen Seite aber auch selbst von den Veränderungen in unserer Gesellschaft betroffen. Die Globalisierung, die Digitalisierung und der demografische Wandel – um nur wenige herausragende Triebkräfte des Wandels zu nennen – haben erhebliche Auswirkungen auch auf die Aufgaben und Strukturen der Bundesverwaltung. Dazu kommen die Bewältigung der Finanzkrise und die Konsolidierung des Bundeshaushalts, die unser Handeln in den nächsten Jahren bestimmen werden.

Um den öffentlichen Dienst zukunftsfähig zu erhalten, haben wir als Bundesverwaltung deshalb fünf Schlüsselaufgaben zu bewältigen:

1. Dienstrecht: Gestaltungsspielräume erkennen und nutzen

Der öffentliche Dienst steht vor der Notwendigkeit, zu sparen und dennoch seine Gestaltungsaufgaben zu erfüllen. Ziel einer verantwortlichen Dienstrechtspolitik ist es gerade in Zeiten, in denen wir Stellen abbauen müssen, Gestaltungsspielräume zu erkennen und zu nutzen. Insbesondere müssen wir das vorhandene Personal zielgerichtet fördern und die Personalentwicklung stärken. Für den öffentlichen Dienst des Bundes haben wir dafür mit der Tarifreform und dem Dienstrechtsneuordnungsgesetz bereits wichtige Weichen gestellt.

2. Verwaltungsmodernisierung: Effektivität und Effizienz steigern

Die Modernisierung der Bundesverwaltung muss weitergehen. Aufgabenkritik, Strukturveränderungen und Entbürokratisierung sind weiterhin notwendig, um



unsere Kernaufgaben künftig – zum Teil mit weniger Beschäftigten als heute – zu bewältigen. Die Verwaltungsmodernisierung dient der Bürgerfreundlichkeit genauso wie der Steigerung von Effektivität und Effizienz. Die einzelnen Behörden müssen die vorhandenen Mittel in Zukunft besser einsetzen, auch indem sie bei Wahrung bestehender Zuständigkeiten besser über Ressortgrenzen hinweg zusammenarbeiten.

3. Demografischer Wandel: flexible Arbeitszeitmodelle entwickeln, generationenübergreifende Zusammenarbeit stärken

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten des Bundes liegt heute bei rund 45 Jahren – mit steigender Tendenz. Dem demografischen Wandel und den Auswirkungen auf den öffentlichen Dienst setzen wir ein ganzheitliches Personalmanagement entgegen. Wir brauchen eine Kultur der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und eine möglichst gemischte Altersstruktur in jeder Behörde wie auch in jeder Arbeitseinheit. Flexible Arbeitszeitmodelle geben den Älteren die Möglichkeit zum individuellen Übergang in den Ruhestand bei gleichzeitig längerer Teilhabe am Berufsleben. Ein systematisches Gesundheitsmanagement trägt zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der älter werdenden Beschäftigten bei. Mit Blick auf die Jüngeren müssen wir uns trotz Einsparungen einen Einstellungskor-

ridor erhalten. Ein lebensphasengerechtes Fortbildungsangebot für alle Beschäftigten – unabhängig vom Alter – trägt zur Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gezielt und dauerhaft bei.

4. Personalpolitik: gute Mitarbeiter gewinnen, vorhandenes Personal fördern

Wir brauchen gute Mitarbeiter im öffentlichen Dienst. Attraktive Beschäftigungsbedingungen mit Entwicklungsperspektiven für den Einzelnen, einer offenen Verwaltungskultur und interessanten, erfüllenden Aufgaben sind die besten Argumente für die Bundesverwaltung als Arbeitgeber. In der Bundesverwaltung gehört die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits zu unseren guten Beschäftigungsbedingungen. Wir haben hier eine Vorreiterrolle. Die Bezahlung ist und bleibt im öffentlichen Dienst nur ein Baustein. Wir werden nie mit den Gehältern, die die Privatwirtschaft im Einzelfall zu zahlen bereit ist, mithalten können. Schwerpunkt einer zukunftsfähigen Personalpolitik ist neben der Gewinnung von Nachwuchs auch der Erhalt der Leistungsfähigkeit des vorhandenen Personals. Unsere kostbarsten Werte liegen nicht in Tresoren, sondern es sind die Menschen, die im öffentlichen Dienst arbeiten. Das werden wir auch in Zeiten knapper Kassen nicht vernachlässigen. Insbesondere müssen wir die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen gezielt fördern.

5. Führungskräfte: Veränderungen durchsetzen, Personalverantwortung wahrnehmen

Die Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Beschäftigten. Es ist eine ihrer wichtigsten Aufgaben, ihre Mitarbeiter für Veränderungen zu öffnen, lohnende Ziele und geeignete Wege aufzuzeigen und einmal beschlossene Veränderungen beherzt umzusetzen. Auch bei der Personalentwicklung sind die Führungskräfte besonders gefordert. Es liegt in ihrer Verantwortung, ihren Mitarbeitern abwechslungsreiche Aufgaben zu übertragen, ihre Leistungen fair zu beurteilen und sie bei der Fortbildung und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Die Führungskultur muss darauf ausgerichtet sein, dass sich die Beschäftigten für ihre Arbeit verantwortlich fühlen und Wertschätzung und Respekt erfahren. Um all diese Anforderungen bewältigen zu können, müssen auch Führungskräfte geschult werden.

Niemand kann die Zukunft voraussehen, aber wir können und müssen schon heute die notwendigen Schritte tun, um den öffentlichen Dienst zukunftsfähig zu machen. ■