

# Weg von der verzopften Behörde

**Thomas Böhle, Personal- und Organisationsreferent der Stadt München, vergleicht öffentliche Hand und Privatwirtschaft als Arbeitgeber, stellt künftige Herausforderungen der kommunalen Personalpolitik und die bayerische Landeshauptstadt als Arbeitgeberin vor.**

*Herr Dr. Böhle, Sie sind seit mehr als zehn Jahren Personal- und Organisationsreferent der Stadt München. Welche Veränderungen haben sich beim Personal-Management ergeben?*

Begriffe wie Demografie, interkulturelle Kompetenz und Diversity waren vor zehn Jahren buchstäblich Fremdwörter, heute dominieren sie das Personalgeschäft weithin. Fragen der Personalgewinnung, -bindung und -erhaltung, der Nachwuchsrekrutierung, des Gesundheitsmanagements und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind ebenso in den Vordergrund gerückt wie ein zeitgemäßes Personal-Marketing, das insbesondere im Web 2.0 erfolgreich platziert und gepflegt werden muss. Und dies alles bei stets wachsenden Aufgaben und immer enger werdenden finanziellen Spielräumen.

*Welche künftigen Herausforderungen sehen Sie für die Personalpolitik in Kommunen?*

Laut einer McKinsey-Studie wird das Angebot an Arbeitskräften bis zum Jahr 2020 um 1,2 Millionen sinken. Und bis 2025, berechnete das Institut der deutschen Wirtschaft Köln, werden vier Millionen Akademiker fehlen. Aber auch Auszubildende werden knapp, denn

die Zahl der Schulabsolventen sinkt seit 2006 bis 2020 durchschnittlich um 20 Prozent, in einigen ostdeutschen Bundesländern sogar um 45 Prozent. Der drohende Fachkräftemangel zwingt die Kommunen, alle denkbaren Ressourcen zu seiner Bewältigung zu aktivieren. Das gilt insbesondere im Bereich der Aus- und Fortbildung sowie auf dem noch stark entwicklungsfähigen Feld der Kooperationen mit Hochschulen oder aller nur denkbaren Varianten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In Zukunft werden die Kommunen auch stärker auf die Älteren zurückgreifen. Der Anteil der 55- bis 64-jährigen Beschäftigten ist in den vergangenen Jahren überproportional gestiegen. Altern- und Belegschaften verlangen andere Rahmenbedingungen in puncto Laufbahngestaltung, Arbeitszeitflexibilität und gesundheitlicher Vorsorge. Und nicht zuletzt zwingt die Finanznot die Kommunen zu einer permanenten Prozessoptimierung und Aufgabenkritik, die vermutlich nicht ohne Auswirkungen auf die Leistungsqualität bleiben werden.

*Was zeichnet die Stadt München als Arbeitgeberin aus?*

In unserer Arbeitgebermarke haben wir das in fünf Schlagworte gefasst: Sinnhaftigkeit, Flexibilität,

Verlässlichkeit, Gemeinschaft und Vielfalt. Diese Begriffe spiegeln unsere Ansprüche nach außen wie nach innen wider. Sie zeigen, wie wir unser Unternehmen verste-



Dr. Thomas Böhle

hen. Als öffentliche Arbeitgeberin ist die Stadt in erster Linie dem Wohl ihrer Bürgerinnen und Bürger verpflichtet. Wirtschaftlichkeit ist wichtig, aber immer nur Mittel zum Zweck. Werte wie ein verlässliches Miteinander, Einsatzbereitschaft und eine auf Offenheit und gegenseitigem Verständnis aufbauende Unternehmenskultur sind uns ebenso wichtig wie die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Sicherheit, Weiterbildung, beruflicher Entwicklung, die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen sowie gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen. Seit Jahrzehnten schon verzichten wir auf betriebsbedingte Kündigungen. Die Stadt München gestaltet Arbeitsverträge in der Regel unbefristet. Wir bieten grundsätzlich Arbeitsverhältnisse in Vollzeit an, sind aber auch jederzeit aufgeschlossen, Wünschen nach einer Arbeitszeitreduzierung zu folgen – gerade wenn es um

Kinderbetreuung oder die Pflege Angehöriger geht. 28 Prozent unserer Mitarbeiter gehen inzwischen auf unterschiedlichste Art und Weise einer Teilzeitbeschäftigung nach. Die vielbeachteten Münchner Stärken Weltoffenheit und Chancengleichheit prägen auch das Arbeitsleben bei der Stadt. Mit 47 Prozent Frauen in Führungspositionen, davon 15 Prozent in Teilzeit, erübrigt sich für uns jede Diskussion um die Frauenquote, die ich allgemein übrigens für überaus sinnvoll halte. 17 Prozent unserer Beschäftigten haben einen Migrationshintergrund. Seit vielen Jahren

in der Verkehrspolitik, bei der Schaffung kultureller oder der Einrichtung von Kinderbetreuungsangeboten, bei der Versorgung der Bevölkerung mit preiswertem Wohnraum bis hin zu einem funktionierenden Rechtswesen und einer effizienten IT. Während die Wirtschaft die Frauen als Zielgruppe erst entdeckt, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im öffentlichen Dienst schon seit vielen Jahren ein strategisch gesetztes Feld, was sich anhand statistischer Daten unschwer belegen lässt. Punkten kann die öffentliche Verwaltung überdies bei den Themen Arbeitszeit-

Über verschiedenste Formen der Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen, mit Auftritten bei Jobbörsen und Ausbildungsmessen und – wenngleich noch sehr zaghaft – durch die Nutzung der Medien der so genannten Generation Y versucht der öffentliche Dienst diesen Imagewandel zu untermauern.

*Welche Möglichkeiten haben Kommunen ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern?*

Es ist im Grunde genommen recht einfach: Neben einer Betonung der aufgezeigten allgemeinen Stärken

## „Der drohende Fachkräftemangel zwingt die Kommunen, alle denkbaren Ressourcen zu seiner Bewältigung zu aktivieren.“

bilden wir in rund 20 Fachrichtungen aus – teilweise über Bedarf und unabhängig von der jeweiligen Konjunkturlage. Damit bieten wir jährlich rund 300 jungen Menschen neue breitgefächerte berufliche Perspektiven. Zur Gewinnung von IT-Fachkräften und Bachelor-Absolventen in betriebswirtschaftlichen und juristischen Domänen gehen wir Kooperationen mit Hochschulen ein. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist der Altersdurchschnitt unserer Beschäftigten im interkommunalen Vergleich niedrig.

*Was macht die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin im Vergleich zur Wirtschaft attraktiv?*

Die öffentliche Verwaltung bietet sichere Arbeitsplätze und engagierten Menschen die Chance, unsere Gesellschaft mitzugestalten – und das in den unterschiedlichsten Bereichen: bei der Stadtplanung, im Schulwesen, beim Naturschutz,

souveränität, Standortsicherheit und Verlässlichkeit.

*Wie ist der öffentliche Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft bei der Gewinnung von Nachwuchskräften aufgestellt?*

Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes für potenzielle Azubis hängt stark von der Wirtschaftslage ab. In Boom-Zeiten zieht es die Nachwuchskräfte verstärkt in finanziell häufig attraktivere privatwirtschaftliche Arbeitsverhältnisse, während der öffentliche Dienst in wirtschaftlich weniger guten Zeiten hauptsächlich von der hohen Arbeitsplatzsicherheit profitiert, die man zu Recht mit ihm verbindet. Viele Akteure im öffentlichen Bereich haben aber auch erkannt, dass man sich allein darauf nicht mehr verlassen kann und arbeiten an einem durchgreifenden Imagewandel: weg von der verzopften Behörde hin zum modernen Dienstleistungsunternehmen.

als öffentliche Arbeitgeberin verfügt jede Kommune über individuelle Stärken. Diese gilt es zu betonen und miteinander in Verbindung zu bringen.

*Wie wirbt die Stadt München um Arbeitskräfte?*

Grundlegend ist unsere Arbeitgebermarke. Besondere Betonung erfahren je nach Zielgruppe Eigenheiten, die uns von anderen öffentlichen und privaten Arbeitgebern unterscheiden. Ich nenne hier beispielhaft die Unterstützung bei der Wohnungssuche, der Kinderbetreuung, gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten in einem vielfältigen Berufsfeld und ein breites Fortbildungsangebot. Unsere Stärken als Arbeitgeberin verknüpfen wir mit dem besonderen Münchner Lebensgefühl in Wort und Bild, in Print- und elektronischen Medien.

*Interview: Alexandra Reiter*