Personalwesen

Fähigkeiten fördern

[10.03.2025] Fachkräftemangel und Budgetknappheit zwingen Verwaltungen, von traditionellen Personalstrategien abzurücken. Statt starrer Anforderungsprofile und Formalitäten sollte der Fokus auf der gezielten Weiterbildung und Kompetenzförderung von Mitarbeitenden liegen.

Der öffentliche Dienst kämpft mit einem zunehmenden Fachkräftemangel bei gleichzeitig sinkenden Personalbudgets. Die Dynamik des Arbeitsmarkts und der Wettbewerb um Talente machen es notwendig, traditionelle Personalstrategien zu überdenken. Starre Anforderungsprofile verlieren in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Stattdessen rücken Fähigkeiten als flexible und zeitgemäße Währung in den Vordergrund. Diese werden idealerweise durch gezielte Weiterbildungen erworben.

Die Leistungsfähigkeit deutscher Kommunen und ihr Beitrag zur Bewältigung zentraler Herausforderungen wie Klimawandel und Digitalisierung hängen maßgeblich von den personellen Ressourcen in der Verwaltung ab. Das betrifft sowohl die Anzahl der verfügbaren Stellen als auch die Qualifikationen und Fähigkeiten des Personals. Allerdings gehen rund zwei Drittel der Kommunen laut KfW-Kommunalpanel davon aus, dass knappe Finanzmittel die Personalsituation in planungsrelevanten Bereichen weiter verschärfen werden. Zudem sind fast 30 Prozent der Beschäftigten im kommunalen Dienst bereits 55 Jahre oder älter und werden in den kommenden zehn Jahren altersbedingt ausscheiden, was den Druck auf die Nachbesetzung der Stellen erheblich erhöht. Gleichzeitig ist die Arbeit in der Verwaltung komplexer geworden, was die Nachfrage nach hochqualifizierten Fachkräften weiter steigen lässt. Angesichts der zunehmenden Komplexität der Aufgaben wird es für Kommunen daher immer wichtiger, Fachkräfte mit spezifischen Fähigkeiten einzusetzen.

Gezielte Weiterbildung ist das Gebot der Stunde

Mit Blick auf diese doppelte Herausforderung – Fachkräftemangel und Budgetknappheit – ist die Weiterentwicklung des Personalbestands das Gebot der Stunde. Durch gezielte Weiterbildung werden Mitarbeitende fit gemacht für neue Herausforderungen und sich wandelnde Aufgabenbereiche. Die richtigen Personen kommen an die richtigen Stellen und tragen zu einer leistungsfähigeren Verwaltung bei. Gleichzeitig macht eine aktive Weiterbildungsstrategie den öffentlichen Dienst zu einem attraktiven Arbeitgeber, der sich engagiert um die Fortentwicklung seiner Arbeitskräfte kümmert und flexible Karrierechancen bietet. Ein wichtiger Pull-Faktor auf dem Arbeitsmarkt, auf dem der öffentliche Dienst mit der Privatwirtschaft insbesondere um höher Qualifizierte konkurriert und oftmals aufgrund von Imageproblemen wie „schlechtere Bezahlung“ oder „starre Hierarchien” den Kürzeren zieht. Hochwertige Weiterbildungsangebote im Onlinebereich bieten eine Möglichkeit, die auch der öffentliche Dienst mit überschaubarem Aufwand in seine Strukturen einbinden kann.

Laut der eLearning Benchmarking Studie 2024 von Haufe hat sich digitales Lernen seit der Coronapandemie etabliert. Auch zwei Jahre nach dem Ende der Pandemie nutzen 88 Prozent der befragten Unternehmen digitale Lernformate. Im Fokus stehen dabei zunehmend Soft Skills. Analysen von LinkedIn zeigen in diesem Kontext, dass Organisationen mit einer ausgeprägten Lernkultur nicht nur die Bindung der Mitarbeitenden um 57 Prozent steigern, sondern auch die interne Mobilität um 23 Prozent

erhöhen.

Arbeitswelt ändert sich rasant

Durch eine klare Kommunikation von Lernmöglichkeiten, Erfolgsgeschichten und das Einbinden von Weiterbildung in die Jahresgespräche werden Mitarbeitende motiviert, ihre Fähigkeiten aktiv zu erweitern. Das ist auch notwendig: Seit dem Jahr 2016 haben sich die Fähigkeiten, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, um 25 Prozent verändert und dieser Wert wird bis 2030 voraussichtlich auf 65 Prozent steigen, zeigen Untersuchungen von LinkedIn.

Dass die Arbeitswelt sich rasant ändert, zeigt eine weitere Auswertung: In den vergangenen zwölf Monaten wurden weltweit 680 Millionen neue Fähigkeiten auf LinkedIn-Profilen hinzugefügt – ein Anstieg von 80 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. In Deutschland sind insbesondere Soft Skills wie Anpassungsfähigkeit und Führungsqualitäten gefragt. Menschliche Fähigkeiten ergänzen die Stärken von Technologien wie KI, die Kombination wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor – auch für den öffentlichen Dienst. Es ist deshalb unerlässlich, das in der bestehenden Belegschaft schlummernde Potenzial zu wecken.

Dabei gilt es unter anderem, mit individuellen Kompetenzanalysen die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden regelmäßig zu evaluieren, individuelle Stärken zu identifizieren und dann gezielt weiterzuentwickeln. Auch modulare Weiterbildungsprogramme statt einer umfassenden Umschulung oder eines langwierigen Studiengangs sind gefragt. Denn kürzere, modulare Formate, die auf ganz konkrete Fähigkeiten abzielen, führen oftmals effizienter zum gewünschten Ergebnis.

Interne Mobilität sollte Priorität werden

Zudem sollten Verwaltungen sich bemühen, durchlässige Strukturen zu schaffen. Interne Mobilität zu fördern muss zur Priorität werden. Das bedeutet, innerhalb der bestehenden Strukturen sollten Positionen häufiger für interne Talente geöffnet werden, die zwar nicht alle formalen Voraussetzungen erfüllen, aber über die notwendigen Kompetenzen verfügen.

Der Ansatz, die Ausbildung von Fähigkeiten innerhalb der bestehenden Belegschaft in den Mittelpunkt zu stellen, hat das Potenzial, den öffentlichen Dienst leistungsfähiger zu machen und ihn als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Dabei wäre es nicht nur bei der internen Mobilität, sondern auch bei der Suche nach neuen Talenten hilfreich, weniger auf Abschlüsse und mehr auf Fähigkeiten zu schauen, um den Bewerberpool zu erweitern.

Aktuell ist der öffentliche Sektor in Deutschland bei der Bewerbersuche durch gesetzliche Vorgaben an bestimmte Positionen wie Laufbahngruppen und Qualifikationsanforderungen noch stark gebunden. Mit Blick auf die Zukunft ist es wünschenswert, hier auf gesetzlicher Basis zusätzliche Spielräume zu schaffen. Bis es soweit ist, gilt es, die vorhandenen bestmöglich zu nutzen.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe März 2025 von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, LinkedIn, Recruiting, Weiterbildung