

Impulse für ein Reformjahrzehnt

Kompetenzen & Erfahrungen

Philip von Haehling und Maren Reiche

Zunehmende Digitalisierung, veränderte Lebensentwürfe, gewandelte Erwartungen an den Arbeitsplatz – all dies hat massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt, auch im öffentlichen Sektor. Dieser Rahmen kann die Wertschöpfung positiv beeinflussen. Aber er verändert auch Berufsbilder und Anforderungen, wodurch neue Kompetenzen und Erfahrungen essenziell werden. Mit diesem fünften Beitrag unserer Reihe zu Impulsen für ein Reformjahrzehnt wollen wir konkrete Ansätze beschreiben, wie die Bundeswehr diese erschließen könnte.

Ausgangspunkt der folgenden Gedanken ist die einfache Überzeugung: Fortschritt wird von Menschen vorangetrieben, nicht von Technologien – auch in der Bundeswehr. Für diesen Fortschritt gilt es, Qualifikation und Befähigung der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden hin zu einer Gestaltungskultur zu fördern. Data Science & Analytics, Prozess- und Projektmanagement, Digitalisierung und Automatisierung, Risiko- und Veränderungsmanagement: Würden diese Kompetenzbeispiele nicht ein Selbstbild „machen statt verwalten“ gerade in unserem Zeitalter stärken? Könnten sie Innovations- und Risikofreude, Eigenverantwortung, Erproben und Kollaboration nicht weiter voranbringen? Dies dient als Grundimpuls für die genannte Gestaltungskultur.

Laufbahnreformen

Doch neue Zeiten erfordern neben neuen Kompetenzen auch neue Erfahrungen. Dafür sollte die Bundeswehr konkrete Initiativen ergreifen, um ihren Personalkörper stärker zu öffnen und durchlässiger zu gestalten. Wäre es nicht eine Idee, ein Pilotprojekt für eine Laufbahnreform im zivilen Bereich nach bayerischem Vorbild auf Bundesebene innerhalb des Verteidigungsressorts zu starten und dann zügig auszu-

rollen, um Laufbahnwechsel zu fördern? Gleichzeitig sollte im militärischen Bereich eine Reform nach amerikanischem Vorbild zur Flexibilisierung der Verpflichtungszeiten geprüft werden. Wie wäre es, wenn Laufbahnstationen in anderen Geschäftsbereichen oder multinationalen Organisationen auch für Zivilbedienstete Bedingung für eine Beförderung innerhalb der Bundesbesoldungsordnung B wären – oder wenn Positionen ab der Besoldungsstufe B6 gar ausschließlich von Ressortaußenstehenden oder entsprechenden Rückkehrern aus anderen Ressorts beziehungsweise multinationalen Verwendungen besetzt würden? Attraktivität der Laufbahn, Flexibilität in der Lebensgestaltung und vor allem die Perspektivenvielfalt könnten so deutlich erhöht werden.

Querwechsler

Es empfiehlt sich zudem dringend, den Blick über den öffentlichen Sektor hinaus zu weiten. Denn bis 2030 geht dort jede/ jeder dritte Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer den Ruhestand. Diese Welle wird überproportional die mittlere und obere Führungsebene treffen, also diejenigen, die Veränderungen maßgeblich konzipieren und vorantreiben müssen. Eine veränderte Beförderungspolitik könnte natürlich helfen – würde aber nicht ausreichen, um die Fluktuation für adäquate Qualifizierungen zu nutzen. Wie wäre es daher, Stellen künftig direkt öffentlich auszuschreiben und einen Kompetenzpool an Bewerbern zu etablieren? Und vor allem: Könnte sich das System Bundeswehr nicht insbesondere für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft weiter öffnen? Damit könnten das Wissenspotenzial verschiedener Branchen genutzt und erfahrene Führungskräfte von außen schnell gezielt in den besonders

virulenten Bereichen eingesetzt werden. Ein stärkerer Wechsel zwischen Staat und Wirtschaft könnte zusätzlich das gegenseitige Verständnis erhöhen sowie langfristige Demokratie und Staatsbürgertum fördern.

Hybride Institutionen

Eine weitere Möglichkeit, Grenzen zu lockern und den Austausch zu fördern, wären hybride Institutionen. In den letzten Jahren haben manche Bereiche besondere Verwaltungseinheiten oder staatseigene Unternehmen gegründet: Interne Beratungen wie die BwConsulting oder die „PD – Berater der öffentlichen Hand“ helfen ihren Auftraggebern, komplexe Veränderungsprozesse voranzutreiben, unterliegen dabei aber nicht den Interessenkonflikten privatwirtschaftlicher Beratungen. Innovationslabore und -agenturen wie der Cyber Innovation Hub oder DigitalServices4Germany arbeiten direkt mit den Fachbehörden zusammen, erstellen Prototypen sowie innovative IT-Lösungen und stellen dem Staat wertvolle IT-Umsetzungskompetenz zur Seite. Diesen Beispielen ist gemein, dass sie sich auf dem Personalmarkt deutlich agiler als der Öffentliche Dienst bewegen und dem arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitigen Flexibilitätsanspruch leichter gerecht werden können. Wäre es daher nicht eine Idee, solche hybriden Institutionen als Innovationsunterstützung zu fördern? Außerdem könnte das die Möglichkeiten für einen Personalaustausch zwischen der Amtseite und diesen Einheiten erweitern. Bundeswehrangehörige könnten so ihre methodischen Kompetenzen ausbauen, für Querwechsler wären sie ein idealer Einstieg in die behördlichen Strukturen. Insgesamt würde dieser Austausch einen positiven Beitrag zur Führungskräfteentwicklung leisten. ■

Autoren

Philip von Haehling war bis Mai 2021 Geschäftsführer der BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr. **Maren Reiche** verantwortet dort das Themenfeld Personalmanagement. Der Beitrag gibt die persönlichen Ansichten der Autoren wieder.