

**Auch öffentliche Verwaltungen
müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren!**



von Studnitz
Management Consultants



Auch öffentliche Verwaltungen müssen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren

Der öffentliche Dienst und öffentlich-rechtliche Unternehmen werden zunehmend vom demografischen Wandel betroffen sein. Auch wenn dort der Fokus bislang eher darauf lag, Personal sozialverträglich abzubauen, Aufgaben zu bündeln oder sogar ganze Behörden zusammenzufassen, wird das zukünftige Fehlen des Berufsnachwuchses nicht spurlos an diesen Organisationen vorbeigehen. Der öffentliche Dienst wird in den kommenden Jahren noch mehr zum Wettbewerbssteilnehmer mit privaten Unternehmen um Mitarbeiter. Daher wird es für ihn immer wichtiger, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und in den Wettbewerb um Fachkräfte einzutreten.

Demografische Entwicklung und Herausforderung für die zukünftige Personalbeschaffung

Alle Arbeitgeber geraten zunehmend in die so genannte „demografische Zange“. Dieses drastische Bild meint den Umstand, dass der Anteil der Erwerbspersonen unter 30 Jahren in den kommenden 10 Jahren drastisch abnehmen und der Anteil der über 50-jährigen Arbeitnehmer umgekehrt proportional zunehmen wird. Dies ergibt sich aus der Geburtenrate unseres Landes.

Statistisch gesehen werden zur Aufrechterhaltung des Status Quo 2,1 Lebendgeborene je Frau benötigt. Tatsächlich liegt diese Quote in Deutschland bei unter 1,5 Lebendgeborenen - und dies nun bereits seit gut 20 Jahren, also fast einer Generation lang. Und selbst wenn sich die Geburtenrate von Heute auf Morgen verdoppeln ließe (was unrealistisch ist), würde dies in der nächsten Generation der in das Berufsleben eintretenden Menschen nichts ändern.

Das Statistische Landesamt Schleswig-Holstein diagnostiziert bis zum Jahr 2025 lediglich in zwei von 11 Kreisen und zwei von vier kreisfreien Städten eine leichte Bevölkerungszunahme von 18,4 Prozent. In den restlichen Gebietskörperschaften sinkt die Bevölkerung um 55,7 Prozent, das heißt, im statistischen Saldo reduziert sich die Bevölkerung in Deutschlands nördlichstem Bundesland um 37,3 und damit um ein gutes Drittel.

In anderen westlichen Bundesländern gibt es vergleichbare Werte, in den neuen Bundesländern ist die Bevölkerungsabnahme sogar teilweise drastischer. Lediglich in den Metropolen Berlin, Hamburg, München, Stuttgart und Frankfurt sowie deren unmittelbarer Umgebung, dem so genannten Speckgürteln, wird es netto zu Bevölkerungszunahmen kommen. Deren Ursache wird jedoch überwiegend die Umsiedlung aus dem ländlichen Raum dorthin sein.

Personalverantwortliche sind also generell gefordert, mit geeigneten Maßnahmen sicherzustellen, dass ihre jeweilige Dienststelle oder Behörde sowohl für die aktuelle Belegschaft, als auch für zukünftige Bewerber wahrnehmbar attraktiv bleibt oder wird. Im Gegensatz zu den meisten Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft kommt allerdings in vielen öffentlichen Verwaltungen eine unausgewogene Altersstruktur der Bediensteten erschwerend hinzu:

- Ein Drittel der Beschäftigten (Beamte und Angestellte aller Laufbahnen) sind in den Altersstufen 35-44 und sie werden dann, wenn sich die demografische Zange schließt, kurz vor der Zurruhesetzung sein.
- Ein weiteres Drittel ist heute bereits im Alter zwischen 45 und 54 Jahren, wird also in den nächsten gut zehn Jahren pensioniert werden oder in Rente gehen.
- Und knapp 20 Prozent sind bereits heute über 55 Jahre alt.

Das besagt die Studie „Demografieorientierte Personalpolitik der öffentlichen Verwaltung“ der Robert-Bosch-Stiftung aus dem Jahr 2009.

Zusammengefasst stellen sich die Herausforderungen für Behörden- und Dienststellenleiter sowie ihre Personalverantwortlichen also wie folgt dar:

1. *Die Jahrgänge für Berufseinsteiger, also Auszubildenden wie Studienabsolventen, werden mit jedem zukünftigen Jahr kleiner.* Um sie konkurrieren nicht nur die Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft untereinander, sondern auch alle öffentlichen Verwaltungen. Das marktwirtschaftliche Prinzip „Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis“ wird also gerade im Bereich des öffentlichen Dienstes und in öffentlich-rechtlichen Unternehmen, in denen Entlohnung an einen Tarif- oder Besoldungswerk orientiert ist, zu erheblichen zusätzlichen Anstrengungen führen müssen, um eine altersgerechte Struktur der Belegschaft zu erreichen. Denn bereits heute verlangen Studienabsolventen in einigen wirtschaftlich prosperierenden Regionen Einstiegsgehälter von deutlich über 40.000 Euro im Jahr - und werden dennoch eingestellt.
2. *Immer mehr Angehörige immer älterer Jahrgänge werden den Arbeitsmarkt prägen. Weil sie zur Sicherung der immer später einsetzenden Altersversorgung immer länger arbeiten müssen, aber auch, weil sie einfach gebraucht werden.* Dies ist zwar bereits heute in vielen Verwaltungen so, wurde bisher allerdings durch die nachrückenden Generationen an Beschäftigten - so sie denn wegen bestehender Wiederbesetzungssperren eingestellt werden konnten - immer wieder ausgeglichen.
3. *Das Arbeitskräfteangebot wird immer vielschichtiger und differenzierter werden. „Diversity“ wird häufig (gezwungenermaßen) immer selbstverständlicher.* Die Personalpolitik in öffentlichen Verwaltungen war bisher, was die Berufsbilder anbelangt, überwiegend auf zwei Berufsbilder fokussiert: Den klassischen Verwaltungsfachangestellten und den Absolventen der Verwaltungsfachhochschulen. Zumindest bei der Gruppe der Beamten verengt sich die potenzielle Klientel weiterhin auf deutsche Staatsangehörige. Bei den Angestellten wird dies zukünftig aufgrund der geschilderten Situation zukünftig nicht mehr Richtschnur der Rekrutierung sein können. Auch öffentliche Verwaltungen werden bisher nicht angesprochene oder berücksichtigte Personengruppen vermehrt ansprechen müssen, um den Personalnachwuchs mittel- und langfristig sicherzustellen: Mitbürger mit ausländischen Staatsbürgerschaften, Absolventen anderer Berufsausbildungen, Teilzeitbeschäftigte u.v.m.
4. *Arbeitsbeziehungen werden fluidere werden. Die traditionellen „Einmal-für-immer-Beziehungen“ zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern werden zur Ausnahme werden.* Auch wenn der öffentliche Dienst bisher kaum nennenswerte Fluktuationsquoten aufwies, wird er diese zukünftig bei seiner strategischen Personalplanung

berücksichtigen müssen. Denn auch das Potenzial der besonders sicherheitsorientierten Menschen, die es traditionell in den öffentlichen Dienst zieht, wird abnehmen.

Zwei neuartige Anforderungen an das Personalmanagement

Aus der zuvor beschriebenen Ausgangslage ergeben sich für die Personalverantwortlichen in Behörden und Dienststellen zwei Herausforderungsbündel.

Aus der Perspektive des eigenen Hauses als Wettbewerbsteilnehmer „Potenzieller Arbeitgeber“ ergeben sich folgende Aufgaben:

- Wie stelle ich mein „Angebotspaket“ so dar, dass es im Kanon anderer Stellenangebote überhaupt auffällt und nicht untergeht? Wenn sich nichts ändert, wird man an der Entgelthöhe nichts ändern können. Hier wird es also eher um Faktoren wie Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung, Personalentwicklung und Aufstieg, Arbeitszeitmodelle usw. gehen, mit denen man sich von anderen Anbietern vergleichbarer Arbeitsplätze abheben kann.
- Bereits heute zieht es junge Menschen als Berufseinsteiger zumindest in den ersten Berufsjahren in die Metropolen oder gar ganz in andere Regionen der Welt. Hierunter leiden bereits heute die meisten Unternehmen, die ihren Sitz in entlegenen Regionen, also aus der Perspektive der Metropolen „in der Provinz“ haben. Hiervon werden auch die Verwaltungen in den Bundesländern und insbesondere Kommunen zunehmend betroffen sein. Hier gilt es also, Vorteile der regionalen Lage in- und außerhalb des eigenen Hauses herauszuarbeiten und darzustellen.
- Darüber hinaus ist die Frage zu beantworten, wie die Personalarbeit im eigenen Haus aufgestellt und realisiert werden muss, um zum Erfolg der dort jeweils zu leistenden Arbeit beitragen zu können.

Während also bis in die Gegenwart hinein so etwas wie Traditionen die Auswahl des Berufs und die Auswahl des Arbeitgebers bestimmten, wird es zukünftig vermehrt darauf ankommen, die eigenen Vorzüge als Arbeitgeber darzustellen und aus dem eigenen Haus so etwas wie einen „Employer Brand“, also eine Arbeitgebermarke, zu gestalten. Dies allerdings ist für viele Verwaltungen und deren Verantwortliche vollkommenes Neuland, weil Arbeitgebermarketing bisher kaum im Fokus der Aktivitäten stehen musste, zukünftig aber (alles) entscheidend sein wird.

Aus der Perspektive potenziell neu eintretender Beschäftigter ergeben sich hingegen folgende Aufgaben:

- Bedingt durch die Veränderungen in der schulischen Bildung gibt es in vielen Bundesländern seit geraumer Zeit eine deutliche Abkehr von der „alten“ Haupt- und Realschule und eine ebenso deutliche Zunahme von Gemeinschaftsschulen, in denen die Schüler bei entsprechender Leistung bis zum Abitur verbleiben können. Demgegenüber verringern sich die Zahlen der Schüler mit Haupt- oder Realschulabschluss signifikant. Diese insgesamt höhere Basisqualifizierung bringt auch erheblich gestiegene Anforderungen an Führung und Personalmanagement - und damit in vielen Fällen einen Paradigmenwechsel - mit sich.
- Wenn es zukünftig auch in öffentlichen Verwaltungen vermehrt darum geht, die Beschäftigten insgesamt und die Leistungsfähigen im besonderen „im Unternehmen“ zu halten,

dann müssen die vorhandenen Potenziale kontinuierlich entwickelt werden. Dies allerdings macht zunächst einmal eine qualifizierte Personalauswahl erforderlich, in der die Potenziale und nicht nur die Vita und Verhaltensaspekte eine Rolle spielen. Da Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale nur mit geeigneten Tests ermittelt werden können, wird es Aufgabe des Personalmanagements sein, hier geeignete Instrumente und Prozesse zu implementieren. Auf der anderen Seite müssen die Vorgesetzten in den Verwaltungen durch einen überlegten Einsatz und eine fördernde Begleitung, mit anderen Worten als „Mentoren“ ihrer Mitarbeiter, die Potenzialentfaltung ermöglichen und zusammen mit dem Personalmanagement für die notwendige Basis- und laufende Fortbildung Sorge tragen.

- Schließlich gilt es, das Abwanderungs- und Austrittsrisiko der Potenzialträger im Blick zu behalten und möglichen Abwanderungsindizes proaktiv entgegen zu treten. Hierfür gilt es, in den Verwaltungen ein pragmatisches Personalrisikomanagement-System für das Schlüsselpersonal zu implementieren sowie alle Führungskräfte für bestehende Personalrisiken zu sensibilisieren.

In Zukunft wird es also nicht mehr ausreichen, sich darauf auszurufen, das best geeignete Personal im Haus zu wissen, sondern es wird viel stärker als bisher darauf ankommen, dieses Personal auch an sich zu binden.

Was Arbeitgeber attraktiv macht

Hierzu gibt es mittlerweile sehr viele Veröffentlichungen. Den meisten von ihnen ist allerdings zu eigen, dass sie lediglich einzelne Aspekte von „Arbeitgeberattraktivität“ beleuchten. Zusätzlich kann man häufig feststellen, dass Aspekte der Arbeitgeberattraktivität mit damit nicht unmittelbar zusammenhängenden Aspekten des „Employer Branding“, also dem Schaffen einer Arbeitgebermarke, unzulässiger Weise verknüpft werden.

Oberflächlich betrachtet, kann man sehr wohl eine „Marke“ entwickeln und publizieren, ohne dass deren Inhalt mit dem Publizierten übereinstimmt. Vielfach versuchen auch gerade einzelne Kommunen, ihr Outfit mit neuem Logo und verändertem Internetauftritt „aufzufrischen“ - einem klassischen Bestandteil des Branding. Da wird viel Geld in die Hand genommen, um der Außendarstellung ein „modernes“ Bild zu geben. Werbeagenturen entwickeln vermeintlich zeitgemäße Logos und nutzen Trendfarben. Der Auftritt nach Außen wird konsequent vom vermeintlichen „Amtsimage“ befreit.

Und anstelle des - formal immer noch richtigen - „Antragstellers“ wird nur noch vom „Kunden“ gesprochen und der Eindruck erweckt, als gäbe es für die in den Rathäusern und Landratsämtern erbrachten Dienstleistungen alternative „Anbieter“. Vielfach bleibt jedoch sowohl für die in diesen „Kundencentern“ Arbeitenden, als auch für die Bürger das Meiste beim Alten, also unverändert. Viele Bürger fragen sich dann zu Recht, warum es denn nötig war, die Kosten für neue Beschilderung, Briefpapier und die Agenturleistung zu investieren, wenn auf der anderen Seite Haushaltsmittel für die Sanierung von Schulen, Straßen und andere öffentliche Infrastruktur fehlen. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber unterstützt dieses Vorgehen nach dem Motto „alter Wein in neuen Schläuchen“ allerdings nicht.

Aus diesen Gründen realisierten wir zusammen mit Frau Prof. Dr. Annett Cascorbi, Professorin für Personalmanagement und Unternehmensführung an der Nordakademie, Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn, im Jahre 2011 ein Projekt „Arbeitgeberattraktivität“. Ziele dieses Projektes waren, die wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität zu ermitteln, sie in Be-

zug zum demografischen Wandel zu setzen und schließlich pragmatischem aber dennoch wissenschaftlich-systematische Messinstrumente für die Attraktivität eines Arbeitgebers zu erstellen.

Durch die Auswertung aller öffentlich zugänglichen Quellen sowie eigene Erhebungen der Nordakademie und unserer Beratung konnten die wesentlichen Attraktivitätsfaktoren in sechs Clustern zusammengefasst werden:

1. Außenwirkung: Ethik, CSR, Image, Authentizität, Marke, Präsenz, Produkte/Dienstleistungen, Innovationen etc.
2. Unternehmenskultur: Betriebsklima, Diversity, Führung, Informationsmanagement, Köpfe, Sicherheit, Transparenz, Wertschätzung etc.
3. Strukturen/Prozesse: Aufbau- und Ablauforganisation, Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzgestaltung, Schnittstellenmanagement etc.
4. Vergütung: Fixum, variable Vergütung, Nebenleistungen, Benefits etc.
5. Entwicklung: Talent Management, verbindliche Entwicklungsvereinbarungen, Mitarbeitergespräche etc.
6. Life Balance: Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsmanagement, Kinderbetreuung, sonstige Services

Hierbei ist natürlich zu berücksichtigen, dass es in diesen Clustern sowohl nur im Inneren einer Organisation wahrnehmbare Aspekte gibt, andere jedoch auch von Außen wahrnehmbar sind. Um die Frage zu beantworten, was Organisationen attraktiv macht, werden beide Seiten also die der Beschäftigten und die potenzieller Bewerber, beleuchtet.

Arbeitsorganisation

Dieser Faktor erfasst einerseits, wie sinnvoll und gelungen die Arbeitsteiligkeit in einer Organisation gestaltet ist und welche Arbeitsplatzausstattung dafür zur Verfügung steht. Andererseits fällt darunter aber auch, wie jeder Einzelne arbeiten kann. Gerade hierauf haben sich die Voraussetzungen bei Ausbildungsabsolventen in den letzten Jahren geändert, was von vielen Führungskräften und Personalverantwortlichen - nicht zuletzt auch in der gewerblichen Wirtschaft - noch gar nicht bewusst wahrgenommen wurde. Arbeitsteiligkeit und Teamarbeit sind nämlich mittlerweile integraler Bestandteil der Schul- und Hochschulausbildung geworden.

Zusätzlich ist es mittlerweile an den meisten Hochschulen normal geworden, ausschließlich am PC zu arbeiten, einschließlich Literaturrecherche und Klausuren. Wenn diese so sozialisierten Menschen an einen Arbeitsplatz geraten, an dem die Voraussetzungen fehlen, die gewohnte Arbeitsweise weiterhin zu praktizieren, an dem normale Office-Anwendungen oder Internetzugänge fehlen, dann sind diese neuen Mitarbeiter kaum arbeitsfähig. Wenn sie dann die Ablage weit überwiegend in Aktenordnern vorfinden, dann können sie damit nicht nur kaum etwas anfangen, sondern die Arbeitsbedingungen wirken zusätzlich noch antiquiert und demotivierend auf sie.

Entlohnung

Zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses im Mittleren Dienst kann der öffentliche Dienst schon mit vergleichsweise guten Einstiegsgehältern gegenüber der Wirtschaft aufwarten. Später al-

lerdings relativiert sich dieser Aspekt, und dies ist ganz sicher ein Risikofaktor für die Bindung engagierter Beschäftigter, insbesondere wenn andere Aspekte ebenfalls eher unterdurchschnittlich gut ausgeprägt sind.

Entscheidungsprozesse

Hierarchische Strukturen bringen es mit sich, dass jede Ebene mit bestimmten Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist. Dies ist auch jedem Berufseinsteiger vollkommen klar. Den meisten Berufstätigen ist es aber wichtig, dass die von anderen zu treffenden Entscheidungen schnell getroffen werden und hierfür verbindliche, alle Beteiligten umfassende „Spielregeln“ gelten, die auch von den Hierarchen eingehalten werden. Vor allem jedoch ist ihnen wichtig, dass Routinearbeiten fallabschließend bearbeitet werden können und nicht häufiger zwischen mehreren Bearbeitern „herumlaufen“, also immer wieder auf den eigenen Tisch zurückkehren.

Entwicklungschancen

Berufstätige treffen - wie bereits dargestellt - kaum noch „Einmal-für-immer-Entscheidungen“. Ob sie allerdings ihren Arbeitsplatz wechseln, hängt im Wesentlichen davon ab, welche Chancen ihnen zur Weiterentwicklung angeboten werden. In vielen Verwaltungen ist dieses Arbeitsfeld derzeit jedoch kaum im Fokus der Verantwortlichen. In Bezug auf „Weiterentwicklung“ ist allerdings nicht ausschließlich der Karriereaufstieg gemeint. Dafür, dass hierfür im Öffentlichen Dienst in vielen Fällen zunächst einmal die Qualifikationsvoraussetzungen für Laufbahnwechsel erfüllt sein müssen, wird schon Verständnis aufgebracht.

Kaum Verständnis wird man jedoch bewirken, wenn die Entwicklungswünsche der Beschäftigten nicht regelmäßig erfasst und im Sinne einer verbindlichen Planung auch vereinbart und anschließend umgesetzt werden. Da für nicht gesetzlich vorgegebene Fortbildungen die jeweilige Verwaltung Haushaltsmittel einstellen - und im Falle der Kommunalverwaltung - bei ihren Gemeinderäten oder Kreistagspolitikern durchsetzen muss, kommt insbesondere auf die Personalverantwortlichen und die Bürgermeister und Landräte viel Überzeugungsarbeit gegenüber ihren Entscheidern zu.

Führungskultur

Die Kultur einer Organisation wird ganz wesentlich von ihren Führungskräften beeinflusst. Das ist in Unternehmen nicht anders als in Verwaltungen. Wie die Qualität von Führung und Zusammenarbeit bestellt ist, entscheidet sich nicht am Vorhandensein von Grundsätzen und Werten allein. Sie ist abhängig vom tatsächlichen Verhalten der Führungskräfte. Genau dies wirkt sich dann aus auf Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit, also dem, was man landläufig als Motivation bezeichnet.

Oft jedoch sind auch in Behörden und Dienststellen Führungskräfte tätig, die ohne umfangreiche Führungsqualifizierung in diese Funktion übernommen wurden. Viele von ihnen haben ihr Rollenverständnis und Führungsverhalten „learning by doing“ erworben, aber nicht wirklich professionell reflektiert und ggf. neu justiert. Insofern ist deren Handlungsrepertoire auch ein-

geschränkt und Verhalten abseits geübter Routine mit mehr oder minder großer Unsicherheit behaftet. Insbesondere auf diese Führungskräfte kommt erheblicher Bedarf an Reflexion und Bewusstmachen ihres Verhaltens zu, wenn sie die Geschicke ihres Hauses in den kommenden Jahren zusätzlicher interner Herausforderungen erfolgreich mitgestalten sollen.

Schließlich gehört zur Führungsverantwortung auch, Minderleistung oder Leistungsumgehungen (-verweigerungen) konsequent aufzudecken und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu sanktionieren. Dies geschieht im öffentlichen Dienst leider immer noch sehr selten - und wird oft auch bei mehrfachen, wiederholten oder krassem Fehlverhalten von Beschäftigten nicht bis hin zum Gerichtsverfahren betrieben. Doch dieses bewusste Wegschauen oder allenfalls Ermahnen ohne Eskalationsandrohung hat eben zur Folge, dass diese Beschäftigten zum negativen Vorbild für das gesamte Haus werden und die Unwirksamkeit oder den Unwillen der Führung, ihre Verantwortung auszuüben, angesehen. Dies wiederum bewirkt bei entsprechend „gepolten“ Beschäftigten die Einstellung „wer unter mir Landrat/Abteilungs-/Referats-/Fachbereichs-/Fachdienstleiter wird, ist mir vollkommen egal!“ und bei der Mehrzahl der Beschäftigten einen massiven Akzeptanz- und Vertrauensverlust in ihre Führungskräfte.

Life Balance

Mit diesem neudeutschen Begriff verbinden sich allerlei flankierende Maßnahmen, mit denen die dauerhafte Leistungsfähigkeit und das Gebundensein der Beschäftigten an ihre Organisation gestärkt werden. Grundsätzlich bietet der öffentliche Dienst hervorragende Voraussetzungen, dieses Aufgabenbündel zu realisieren: ob Teilzeit, Lebensarbeitszeitkonto, Sabbaticals, Kinderbetreuung, Gesundheitsmanagement und anderes.

Vieles ist bereits vorhanden, fristet allerdings seine Existenz zu häufig im Verborgenen oder wird von den Verantwortlichen nicht engagiert vorangetrieben. Hier findet sich - im Gegensatz zum Faktor „Entlohnung“ - ein dankbares Arbeitsfeld für Personalverantwortliche in Verwaltungen, und das in der Regel gerne unterstützt durch die örtlichen Personalräte. Wenn dieses Aufgabenbündel gut gemanagt wird, kann es ebenso gut im Rahmen des Employer Branding werbewirksam herausgestellt werden.

Offenheit und Transparenz

Auch dieser Attraktivitätsfaktor hat mehrere Aspekte. Einmal geht es für die Beschäftigten ganz elementar darum, durch Feedback zu erfahren, wie das, was sie tun, durch andere bewertet wird. Dabei geht es zentral um die Aufrichtigkeit der an diesem Kommunikationsprozess Beteiligten. Es geht andererseits natürlich auch um die Transparenz der weiteren Entwicklung - der Organisation und des Beschäftigten. In Bezug hierauf muss sich natürlich die Leitung des Hauses auch zweifelsfrei positionieren. Sie muss bekannt geben, in welche Richtung sie was tun wird, vor allem, welche Veränderungen und Herausforderungen zu bestehen sind und was getan werden soll, um die Beschäftigten auf diesem Weg mitzunehmen. Sie muss sich auch dazu positionieren, mit welcher Qualität welche Aufgaben zu erledigen sind, um allen Beschäftigten Orientierung zu geben.

Zusammenarbeit

Neben der Organisation von Arbeitsteiligkeit und Zuständigkeiten ist es Beschäftigten besonders wichtig, dass Zusammenarbeit auch tatsächlich funktioniert - vor allem, wenn mehrere Organisationseinheiten desselben Hauses miteinander partiell an einem Arbeitsvorfall teilhaben müssen. Zu oft erleben sie dabei jedoch ein Handeln nach dem „Nach-mir-die-Sintflut“-Prinzip oder für sie nicht nachvollziehbarer Prioritätensetzung. Mitunter erleben sie Abteilungsegoismen und sogar in der eigenen Organisationseinheit über lange Zeiträume hinweg gehegte und gepflegte Animositäten zwischen einzelnen Beschäftigten, ohne dass diese jemals geklärt, geschweige denn gelöst wurden.

Auf potenzielle Bewerber wirken zusätzlich folgende Faktoren ein, über die sie sich auch von Außen Klarheit verschaffen können.

Auffindbarkeit

Gerade im kommunalen Bereich fanden in den vergangenen Jahren viele Verwaltungsfusionen statt. Häufig sind dabei neu entstandene Namen nie über den unmittelbaren Umkreis hinaus bekannt geworden. Dies hat dann zur Folge, dass diese Verwaltungen für Außenstehende zumindest nur umständlich auffindbar sind. Da die meisten Interessenten mittlerweile über eine Suchmaschine wie Google versuchen, auf interessante Arbeits- oder Ausbildungsplätze aufmerksam zu werden, sollten sich Verwaltungen stärker dafür interessieren, wie ihr Webauftritt schneller auffindbar wird. Ein probates Mittel hierfür ist die Verlinkung mit möglichst vielen anderen Auftritten in der Region. Hierzu bieten sich gerade im kommunalen Umfeld vielfältige Möglichkeiten an.

Darüber hinaus sollte jede Verwaltung auch eine eigene „Karriere-Unterseite“ auf ihrer Homepage einrichten. Dort können Stellen- und Ausbildungsplatzangebote ebenso eingestellt werden, wie auch die Information, dass derzeit keine Dienstposten zu besetzen sind.

Ansprechbarkeit

In jeder Verwaltung gibt es Personen, die Interessenten und potenziellen Bewerbern Auskünfte geben sollen oder die eingehende Bewerbungen bearbeiten. Häufig stehen in Stellenangeboten oder aber auf den Karriereseiten Informationen, wie offen und transparent die Zusammenarbeit ist. Leider gibt es aber bezüglich der Ansprechbarkeit in vielen Verwaltungen wenig Informationen darüber, wen man denn mit seinem Anliegen denn ansprechen sollte. Der lapidare Hinweis eine „Frau Meier“ oder ein „Herr Schulte“ wäre zuständig, aber ohne Nennung von Telefondurchwahlen und Emailadressen, ist leider immer noch Standard in vielen Behörden und Dienststellen. Die implizite Botschaft enthält also in diesen Fällen leider das Gegenteil von Offenheit und Transparenz. Denn wer fragt schon gern bei einer anonymen Emailadresse „personal@....de“ an, um sein Anliegen zu klären?

Wissenschaftliche Studien haben darüber hinaus ergeben, dass die Attraktivität eines Internetauftritts signifikant gesteigert wird, wenn sich Interessierte und potenzielle Bewerber mittels eines veröffentlichten Fotos ein Bild von den Personen machen können, die sie mit ihrem Anliegen ansprechen sollen.

Botschaften

Interessant ist ein Blick über die expliziten und impliziten Informationen, die ein Internetauftritt oder anderes Medium über eine Organisation als Arbeitgeber bietet. Vielfach wird viel über die erbrachten Dienstleistungen, über Öffnungszeiten oder anderes berichtet. Dabei treten dann leider genauso oft die (zwischen)menschlichen Aspekte - insbesondere hinsichtlich der „Unternehmenskultur“ und anderer für potenzielle Bewerber wichtige Aspekte der Attraktivität - vollkommen zurück.

Da sich potenzielle Bewerber einen Einblick in die Arbeitsatmosphäre machen wollen, unternehmen sie diverse Anstrengungen, um in den Dialog (auch um drei Ecken herum) mit Beschäftigten zu kommen. Sei es über soziale Netzwerke, in denen sie aktiv sind, in Bewertungsportale für Unternehmen und Führungskräfte oder schlicht, weil sie jemand kennen, der einen Beschäftigten kennt, sie sammeln so Informationen. bietet es sich an, auf der Karriereseite des Internetauftritts Beschäftigte der verschiedenen Gruppen in Wort und Bild mit Statements zu den wichtigen Bewerberthemen anstelle von FAQ's und Hochglanzbeschreibungen der Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit zu veröffentlichen.

Handelnde Personen

Mittlerweile ist es in vielen Unternehmen üblich, dass sich die Mitarbeiter telefonisch auch mit ihren Vornamen melden und dass der Vorname ebenfalls auf Türschildern, Namensschildern etc. steht. Oft gibt es in Internetauftritten sogar Fotos mit Namen und Erreichbarkeitsinformationen der Ansprechpartner in allen Bereichen. Gerade für Berufseinsteiger ist der Umgang mit ihrem Namen und Foto etwas vollkommen Normales, gelegentlich sogar so unbelastend, dass auch Fotos in soziale Netzwerke wie Facebook eingestellt werden, die nicht unbedingt jeder sehen sollte.

Leider finden sich in den wenigsten Internetauftritten öffentlicher Verwaltungen Fotos und vollständige Namen mit Emailadressen und Telefondurchwahlen - noch nicht einmal von den für das Personalmanagement arbeitenden Mitarbeitern. Viele potenzielle Bewerber empfinden eine solche Intransparenz als starken Widerspruch zu allen Aussagen, man wäre eine „moderne und kundenorientierte“ Verwaltung.

Image

generell haben Verwaltungen bei vielen Menschen - häufig vorurteilsbehaftet - das Image, „altmodisch“ und „spießig“ zu sein. Dass viele Tätigkeiten in Verwaltungen heutzutage sehr abwechslungsreich und komplex sind, dass durch Veränderungen in den Zuständigkeiten und Zuschnitten von Verwaltungen immer wieder auch Neuland betreten werden muss, ist ebenso vielen Menschen unbekannt. Zu häufig allerdings nutzen viele Verwaltungen auch nicht ihre Möglichkeiten, diesen bestehenden Vorurteilen aktiv entgegen zu treten und ihre Arbeit modern und attraktiv darzustellen.

Informationen

Selbstverständlich findet man in den meisten Internetauftritten und sonstigen Publikationen der Verwaltungen viele Informationen über die inhaltliche Arbeit, über Zuständigkeiten, Öffnungszeiten etc. Leider fehlen aber ebenso häufig jegliche Informationen, warum diese Verwaltungen für Mitarbeiter besonders attraktiv sind. Zu oft werden diese Medien immer noch als reine Informationsquelle für Bürger angesehen, die ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen müssen.

Standort

Nicht jeder Standort einer Verwaltung befindet sich in einer anerkanntermaßen attraktiven Metropole. Dennoch bieten auch viele andere Standorte ganz häufig hochinteressante Aspekte, die nicht allgemein bekannt sind. Zum Beispiel gute Verkehrsanbindungen für Berufspendler, Angebote für Jobtickets, beste Nahversorgungsinfrastruktur, günstigen und vorhandenen Wohnraum usw.

Potenzielle Bewerber haben heute enorm vielfältige Möglichkeiten, sich umfassend über ihren zukünftig möglichen Arbeitgeber zu informieren. Das Internet mit seinen vielfältigen Möglichkeiten steht dabei im Zentrum. Neben den bereits vorgestellten informationsangeboten gibt es mittlerweile auch Bewertungsportale, in die Menschen ihre positiven wie negativen Erfahrungen mit Organisationen, darunter auch Verwaltungen, einstellen. Es gibt Vorgesetzten-Bewertungsportale sowie vor allem die verschiedenen sozialen Netzwerke. Deren Funktion ist, nur oberflächlich betrachtet, der Austausch mit bekannten oder tatsächlich befreundeten Personen. Der viel größere Nutzen dieser Netzwerke besteht allerdings darin, dass

Autor:



Andreas von Studnitz

Geschäftsführer von Studnitz Management Consultants GmbH

von Studnitz Management Consultants GmbH

Hindenburgstraße 27

24768 Rendsburg

Fon: (04331) 4 37 25 70

Fax: (04331) 4 37 25 72

Email: info@vonstudnitzconsultants.de

Web : www.vonstudnitzconsultants.de

Die Reproduktion dieses Werkes ganz oder in Auszügen stellt eine Verletzung des Urheberrechts dar.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.