

Arbeitsgruppe Recruiting

Ein am Gemeinwohl orientierter, sozialer Arbeitgeber: Die Marke „Öffentlicher Dienst“ bietet Bewerbern zeitlose Werte. Es liegt an der Verwaltung, diese im Ringen um Fachkräfte zielgerichtet einzusetzen.



Angesichts des zunehmenden Bedarfs an Fachkräften ist es auch für die öffentliche Verwaltung eine dringende Aufgabe, sich am Arbeitsmarkt zu behaupten. Gegenüber Anbietern aus der Privatwirtschaft gilt es, den umkämpften potenziellen Mitarbeitern, Experten und Spezialisten differenzierend gegenüberzutreten – und das bereits in dem Moment, in dem sich Kandidaten nach neuen Jobs umschauen.

Allein die Sicherheit des lebenslangen Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst stellt derzeit keinen hinreichenden Vorteil gegenüber Angeboten aus der Privatwirtschaft dar. Flexible Arbeitszeitmodelle, hierarchiefreies Arbeiten, leistungsorientierte Karrierepfade, Gesundheitsmanagement, digitale Arbeitsmittel sowie agile Formen der Zusammenarbeit sind beispielsweise inzwischen selbstverständliche Anforderungen –

sowohl von erfahrenen und höher qualifizierten Mitarbeitern als auch von Berufseinsteigern.

Die Beiratsmitglieder der PD diskutierten über Herausforderungen und Stärken des öffentlichen Dienstes und identifizierten Bedarfe, bei denen die PD beratend tätig werden könnte.¹

Zeigen, was hinter „der öffentlichen Hand“ steckt

Die Motive, im öffentlichen Dienst arbeiten zu wollen, haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Die Aussicht auf eine lebenslange Arbeitsplatzgarantie, definierte Karrierestufen und abgrenzbare Tätigkeitsprofile führten in den vergangenen Jahrzehnten zu einer Übernachfrage nach diesen Arbeitsplätzen. In Zeiten der – nun gewandelten – Übernachfrage im Hinblick auf Arbeitskräfte gilt es, veränderte Werte herauszuarbeiten.

Die Wahrnehmung der vormals attraktiven Arbeitsplatzaspekte hat sich merklich verändert. Dies hängt auch mit der Entwicklung einer neuen Arbeitsgeneration zusammen. Für viele der jungen Menschen sind Möglichkeiten zur Mitgestaltung, flache Hierarchien, wechselnde Themen sowie eine konstruktive Fehlerkultur wichtiger, als der Ausblick auf einen definierten Arbeitsweg für die kommenden 40 Jahre.

Für den öffentlichen Dienst bedeuten diese persönlichen Erwartungen ein starkes Umdenken. War es in der Historie noch so, dass Risiken durch allzu große Entscheidungsspielräume der Beschäftigten möglichst zu vermeiden waren, sollen die Mitarbeiter nun „selbst handeln“.

¹ Es wurde darauf hingewiesen, dass die Anforderungen auf den Ebenen der Gebietskörperschaften sowie in öffentlichen Unternehmen etc. sehr unterschiedlich sind. Aus diesem Grund wird in dem Text die Verallgemeinerung teilweise mit An- und Abführungszeichen kenntlich gemacht. „Der öffentliche Dienst“, „die öffentliche Hand“ und „die öffentliche Verwaltung“ bezeichnet zusammengefasst Menschen, die in diesen Gruppen tätig sind.



„Die Gemeinwohlorientierung ist ein starker Faktor, der für die öffentliche Hand spricht. Dazu kommt auf kommunaler Ebene der Aspekt, dass es sich um einen wohnortnahen Arbeitgeber handelt, was unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt.“

Stéphane Beemelmans,
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Dass sich die Verwaltungsarbeit hier öffnet und kontinuierlich verändert, ist häufig noch nicht nach außen sichtbar. Ein Bürger nimmt die Verwaltung als Ganzes mit dem Ergebnis eines Dienstleistungsprozesses wahr. Damit wird – sicherlich abhängig vom Verlauf des Kontaktes mit der Verwaltung – ein Image erzeugt, das verbunden ist mit Assoziationen wie: „starr, emotionslos, kein Verständnis für Dienstleistungen, keine neuen Ideen, unflexibel“.

Imagebildend – und damit auch die Bewerbung neuer Mitarbeiter unterstützend – können insbesondere jene Kollegen an Verwaltungspunkten helfen, die mit den Bürgern, Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in Berührung kommen. Ihr Bewusstsein, für einen attraktiven Arbeitgeber tätig zu sein, strahlt individuell aus und steigert gleichermaßen das Image.

Kann „die öffentliche Hand“ insgesamt zu einem anderen Image gelangen? Der öffentliche Dienst ist nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber. Für die Imagebildung gilt es, die Wahr-

nehmung der zahlreichen positiven Aspekte zu stärken, die neben den vormals geltenden Werten das Nachsehen hatten, heute jedoch emotional aufgeladen werden können.

An erster Stelle steht weiterhin die *Gemeinwohlorientierung*. Es ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, für den Staat, die Gesellschaft und das Funktionieren der Gemeinschaft tätig zu sein. Angesichts der schneller werdenden politischen Veränderungen gestaltet die öffentliche Verwaltung trotz politischer Maßgaben das Fundament des Zusammenlebens. Ein unerlässlicher Baustein dieses Fundaments zu sein, sollte zur Motivation der Bewerber eingesetzt werden. Ein zweites Imagethema, das kommunikativ genutzt werden kann, ist die Wahrnehmung als *sozialer Arbeitgeber*. Gleichstellung und Diversität bedeuten hier unter anderem, gleiche Bezahlung bei gleicher Leistung und Tätigkeit zu erhalten, was in der Privatwirtschaft – sicherlich auch aufgrund verschiedener gesetzlicher Grundlagen – noch ein fernes Ziel ist.

Zum sozialen Aspekt gehört auch die Arbeitsplatzbesetzung unabhängig vom Geschlecht, von Konfession, Einschränkungen (gemessen an der Aufgabe), Herkunft etc. Angesichts der verstärkten Auseinandersetzung mit verschiedenen Lebensmodellen im gesellschaftlichen Diskurs sollte sich der öffentliche Dienst als Institution hier als Vorbild und Pionier positionieren. Intern gilt es, dementsprechend zu handeln und zu unterstützen.

Die Botschaft muss lauten: Der öffentliche Dienst übernimmt Verantwortung für seine Mitarbeiter. Dieser Mehrwert sollte stärker ins Zentrum gerückt und positiv emotional besetzt werden.

Bewerber gewinnen und binden

Die inhaltliche Ansprache kann auf einen großen, der „veränderten Welt“ angepassten, Werteschatz bauen. Die Aufmerksamkeit lässt sich damit steigern. Erhalten jedoch auch alle „richtigen“ Bewerber die passenden Suchprofile zu Gesicht?

Die Beiratsmitglieder der PD diskutierten in diesem Kontext Fragen der Präsentation auf der Webseite und in den sozialen Medien. Vor allem jüngere Bewerber, aber auch im digitalen Kontext gefragte Kandidaten bewegen sich heute nicht mehr in den sogenannten linearen Medien, wie Zeitung oder Fernsehen. Selbst klassische Webseiten sind eher statische Präsentationsorte und wenig geeignet, dem schnellen Austausch junger Bewerber zu folgen, viral Einfluss zu nehmen und sich agil anzupassen.

Angesichts der sich verändernden Stellenprofile in einem zunehmend digitalisierten und prozess-effizienten Umfeld besteht mit der Nutzung von neuen „Kanälen“ auch die Chance, die passenden Bewerber für diese veränderten Arbeitsanforderungen zu finden. Die Ansprache über Social Media, Blogs, mittels Videobotschaften oder sogenannte Influencer kann Chancen für die Suche nach jungen und erfahrenen Experten bieten.





„Die ‚Digital Natives‘ wachsen mit den Technologien auf, sie sind darin verwurzelt. Dort müssen wir sie gewinnen und abholen.“

Gabriele Willems,
*Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes
Nordrhein-Westfalen*

Sobald der Bewerber Interesse zeigt, sind – vergleichbar mit der Privatwirtschaft – schlanke Lösungen für den Bewerbungsprozess gefragt: digitale Eingabemasken, hochladbare Lebensläufe oder Zeugnisse sowie die Möglichkeit, selbst Inhalte einzugeben oder zu strukturieren. Die Personalabteilungen werden hierdurch entlastet und können schneller auf Anfragen reagieren, bevor die Kandidaten am Markt andere Optionen nutzen. Voraussetzung hierfür ist daher auch, die Personalabteilungen für die geänderten Arbeitsprozesse zu rüsten.

Flexibilität im Umgang mit Bewerbern kann bedeuten, dass zwar die Stellenanforderung präzise definiert ist, das Spektrum der vorausgesetzten Studienabschlüsse oder Berufsgruppen jedoch erweitert wird. Diese Herangehensweise kann auch dazu führen, dass zuerst als fachfremd erscheinende, jedoch gut ausgebildete Kandidaten zu einem Gespräch eingeladen werden. Selbst wenn die zu besetzende Stelle durch den entsprechenden Bewerber nicht passend besetzt werden kann, bietet sich die Chance, andere Stellenprofile zu prüfen.

Im Hinblick auf den enorm steigenden Bedarf an Fachkräften sollte hinter der Suche nach geeigneten Bewerbern eine Strategie stehen, die einen flexiblen und übergreifenden Umgang mit Interessenten sichert. Schlanke nachfolgende Entscheidungsprozesse verkürzen die Dauer zur Besetzung von offenen Stellen.

Das Zukunftsbild der öffentlichen Verwaltung

Die PD kann – gemäß der Diskussionen im Beirat – in Leuchtturmprojekten aufzeigen, wie sich zukunftsgerichtete Personalarbeit gestalten lässt. Die bestehenden Strukturen gilt es, hierbei konstruktiv zu nutzen. So können die Bezahlstrukturen im öffentlichen Dienst als attraktiver Rahmen dienen, der mit einem flexiblen und strategisch definierten Umgang mit Bewerbern und ihrem Anforderungsprofil ergänzt wird.

Mit der Stabilität, die der öffentliche Dienst gibt, können inhaltliche Räume gemäß den politischen Aufgaben neu gestaltet werden. Angesichts der häufig nur in Legislaturperioden gedachten Veränderungsprozesse sollte ein Zukunftsbild der öffentlichen Verwaltung entworfen werden. Visionär stellt dies die Ansprüche und Werte der Verwaltung denen einer künftigen Mitarbeiter-Generation gegenüber. Die Aufgaben der Daseinsvorsorge zu erfüllen, spielt hierbei genauso eine Rolle, wie die gestaltenden Freiräume zu gewähren, die die Zusammenarbeit und Innovationskraft fördern.



„Von der PD erwarten wir Beratung für die Umsetzung – vor allem Know-how-Transfer, der Geschwindigkeit in die Prozesse bringt, sowie konkrete, differenzierte Handlungsvorschläge für alle föderalen Ebenen.“

Georg Habighorst,
Avicor GmbH

sein. Begleitend sollte die PD eigene Erfahrungen aus ihrem Recruiting-Prozess weitergeben sowie ihre Gesellschafter gemäß der jeweils spezifischen Anforderungen auf dem Weg zu einem modernen Bewerbermanagement beraten. ■

Welche Aufgaben machen den öffentlichen Dienst aus? Was heißt Innovation für die öffentliche Verwaltung? Wie emotional darf ein Beamter sein? Wie viel Verantwortung wird auf einen einzelnen Mitarbeiter übertragen? Wie kann aus Fehlern gelernt werden und welche Risiken möchte man sich leisten einzugehen? Die Herausbildung einer eigenen Marke „Öffentlicher Dienst“ kann dazu beitragen, dass in- und extern ein Kulturwandel erfolgt, der das Arbeiten bei diesem Arbeitgeber wieder so attraktiv macht wie noch vor zehn Jahren.

Im Umfeld ihrer Projekte hat die PD zahlreiche Erfahrungen mit diesen Themen gesammelt. Sie versteht sich als Treiber des Diskurses über Lösungen und möchte Motor für Innovationen