

»Wir erleben einen Öffentlichen Dienst im Aufbruch«

Carsten Köppl braucht eine hohe Frustrationstoleranz. Der Gründer und Geschäftsführer von Next:Public berät Behörden darin, ihre Marke als Arbeitgeber aufzubauen. Doch viele Verwaltungen wollen gar keine »Marke« sein. Köppl hat oft Überzeugungsarbeit zu leisten.



Mein Tipp:

Geht auf die wechselwilligen IT-Fachkräfte zu, die auf der Suche nach sinnvollen Aufgaben sind. Und baut das Duale Studium für Verwaltungsinformatiker aus – so sehen die Studierenden, wie stark sie gestaltend wirken können.



Wer einen Pass verlängern möchte, muss Monate im Voraus einen Termin buchen. Wer im Mai falsch parkt, bekommt im November den Bußgeldbescheid. Wer schnell ein Auto zulassen möchte, kauft sich besser keins. Jetzt mal ehrlich, Herr Köppl: Ist der Öffentliche Dienst ein Träger Moloch?

Dass der Öffentliche Dienst flexibler und dynamischer ist, als viele es ihm zutrauen, zeigte sich in der Coronakrise – etwa bei der raschen Auszahlung der Corona-Hilfen. Und es ist beeindruckend, wie schnell es Verwaltungen gelungen ist, ihre ins Homeoffice ausgelagerten Mitarbeiter digital anzubinden. Wir reden hier über mehr als zwei Millionen Menschen! Das ist erstaunlich und erfreulich, da deutsche Verwaltungen beim Digitalisieren erst am Anfang stehen. Insofern hat Corona geholfen: Jeder einzelne Mitarbeiter in jeder einzelnen Behörde hat jetzt verstanden, wie unverzichtbar digitale Prozesse sind. Das bringt noch mehr Dynamik in die Digitalisierung.

Für Dynamik sorgen dynamische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Stattdessen setzt der Öffentliche Dienst bei der Rekrutierung auf den »sicheren Arbeitsplatz«.

»Sicherheit« ist für die Generation Y und die Generation Z – also die heute 15- bis 40-Jährigen – der

wichtigste Indikator für attraktive Arbeitgeber. Wir leben in unsicheren Zeiten, und mit »Sicherheit« kann der Öffentliche Dienst wirklich punkten.

Sollte der Öffentliche Dienst konsequent auf »Sicherheit« setzen, um seine Arbeitgebermarke aufzuladen?

Verwaltungen sind krisenfeste Arbeitgeber, das muss herausgestellt werden – aber das darf nicht alles sein. Die Aufgabe besteht darin, die Sicherheit zu koppeln mit der Dynamik, die in den Verwaltungen gerade Fahrt aufnimmt: Hier kannst du etwas verändern und gestalten. Wir erleben einen Öffentlichen Dienst im Aufbruch!

Und wer setzt diesen Aufbruch um?

Das ist nur mit zusätzlichen Mitarbeitern zu schaffen. Die dringend benötigten Nachwuchs- oder Quereinsteiger-Kräfte allerdings wollen einen attraktiven Arbeitgeber. Bei der Aussicht, Akten in einer Amtsstube abzuheften, winken die ab. Verwaltungen müssen vermitteln, dass sie im Jahr 2020 angekommen sind.

Sind die Verwaltungen tatsächlich auf der Höhe der Zeit?

Überall in Deutschland probieren Digitalteams, Labore und agile Einheiten neue Formen des Zusammenarbeitens aus. Nun geht es darum, die Erkenntnisse zu nutzen und flächendeckend auszurollen. Dabei hilft uns – verblüffender Weise – Corona. Es müssen sowieso neue Arbeitsformen ausprobiert und etabliert werden. Mit Homeoffice. Mit digitalen Workflows. Genau das passiert werden. Und das wird auch so bleiben.

Was macht Sie so zuversichtlich, dass Verwaltungen veränderungswillig bleiben?

Verwaltungen stehen im Wettbewerb um die besten Köpfe. Und wer versucht, das Rad zurückzudrehen, wird feststellen: Das machen die Mitarbeiter nicht mit. Eine Umfrage von Next:Public hat ergeben, dass 89 Prozent die Option aufs Homeoffice erhalten wissen wollen. Sie haben durch Corona gelernt, dass es auch anders – besser! – geht. Sollte ihr Arbeitgeber das plötzlich verbieten, wechseln sie eben. Gutes Personal wird auch im Nachbarort oder -kreis gesucht.

Das bedeutet: Jede Verwaltung muss ihre eigene, spezifische Arbeitgebermarke aufbauen?

Ja. Die Aufgaben von Behörden ähneln sich häufig – was sie unterscheidet, ist ihre Kultur. Jeder einzelne Arbeitgeber muss sich drei zentrale Fragen stellen: Was macht uns als Arbeitgeber aus? Was sind unsere Werte, wo sind wir stark? Wo wollen wir hin? Wer aus den Antworten seine Stärken ermittelt, kann damit selbstbewusst nach innen und nach außen auftreten – und punkten.

Wie punkten Verwaltungen mit Kultur?

Wir erleben in fast allen Verwaltungen einen starken kollegialen Zusammenhalt. Auch das Bewusstsein, zum Gemeinwohl beizutragen, ist ausgeprägt. Beides ist super! Doch sobald wir nachfragen, wie stark sich die Sorge ums Gemeinwohl in der täglichen Arbeit widerspiegelt, herrscht meist betretenes Schweigen. Deshalb ist es so wichtig, gemeinsame Ziele und Werte zu entwickeln – und zu leben. Diese Ziele und Werte dürfen nicht nur von oben »ange-

ordnet« werden, sondern müssen auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Das ist ein aufwendiger, aber lohnender Prozess.

Können sich Verwaltungen dabei etwas von der Privatwirtschaft abschauen?



Der Öffentliche Dienst punktet mit »Sicherheit«. Doch um kreative Köpfe anzuziehen, muss er seine Arbeitgebermarke aufladen mit sinnvollen Tätigkeiten: Zum Verwalten kommt das Gestalten.

Ja, nämlich das Thema Personalmarketing. Alles, was mit Marketing zu tun hat, ist Behörden fremd. Viele Menschen dort stören sich bereits am Begriff »Marke«. Ihnen ist der Gedanke unvertraut, dass ihre Behörde im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern steht, um die besten Nachwuchskräfte anzuziehen. Für diesen Wettbewerb sind Verwaltungen derzeit schlecht gewappnet. Die Homepage sieht oft abschreckend aus, von Sozialen Medien halten sie sich fern und die Stellenanzeigen sind langweilig formuliert.

Geht das nicht schneller mit dem Markenaufbau?

Einiges lässt sich von jetzt auf gleich ändern, etwa der Umgang mit Bewerbungen. Die Logik »Wir schalten eine Anzeige – schon wird uns die Bude eingerannt« stimmt schon lange nicht mehr, allerdings scheint das in manchen Behörden bis heute nicht angekommen zu sein. Da wird um eine schriftliche Bewerbung gebeten – das wirkt

Wo können Verwaltungen ansetzen, um diesen Zustand zu verbessern?

Es braucht eine – zumindest halbe – Stelle für Personalmarketing: Jemand muss verantwortlich sein für diese Aufgaben. Langfristigen Ertrag bringt es, die drei zentralen Fragen – was macht uns aus, was sind unsere Stärken, wo wollen wir hin? – gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu

vorgestrich. Oder es gibt eine digitale Eingabemaske – die aber stürzt beim Eingeben viermal ab. Präsentiert sich so ein moderner Arbeitgeber? Einstellungsgespräche wirken oft wie Tribunale: »Beweisen Sie uns, dass Sie gut genug sind, um bei uns anzufangen!« Die jungen Leute wollen um-

beantworten und daraus die eigene Positionierung als Arbeitgeber abzuleiten. Bis das erreicht ist, kann es schon mal ein Jahr dauern – und damit wird der Prozess ja erst angestoßen!

Beim Behörden denkt man an Verwaltungsjobs, dabei sind die Aufgaben ja weit gefächert. Muss der Öffentliche Dienst unterschiedliche Zielgruppen daher unterschiedlich ansprechen?

Das Spektrum der Berufe ist unfassbar weit. Einige Aspekte allerdings gelten für alle Berufe: die Sicherheit, die Kollegialität, die Orientierung am Gemeinwohl – auch das Gehalt für Berufseinsteiger ist gar nicht mal so schlecht.

Und das lockt die dringend benötigten IT-Spezialisten an?

Die Not wird täglich größer, da mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in den nächsten 20 Jahren in den Ruhestand wechselt. Dieser Wechsel hat schon begonnen, daher muss der Öffentliche Dienst gegensteuern und Menschen einstellen, die seine Zukunft gestalten. Damit das klappt, muss er als attraktiver Arbeitgeber sichtbar werden. Diese Erkenntnis kommt allmählich an in den Köpfen. Deshalb: Jetzt gehts los!

worden werden, nicht abgeschreck!

Beim Behörden denkt man an Verwaltungsjobs, dabei sind die Aufgaben ja weit gefächert. Muss der Öffentliche Dienst unterschiedliche Zielgruppen daher unterschiedlich ansprechen?

Das Spektrum der Berufe ist unfassbar weit. Einige Aspekte allerdings gelten für alle Berufe: die Sicherheit, die Kollegialität, die Orientierung am Gemeinwohl – auch das Gehalt für Berufseinsteiger ist gar nicht mal so schlecht.

Und das lockt die dringend benötigten IT-Spezialisten an?

Die Not wird täglich größer, da mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in den nächsten 20 Jahren in den Ruhestand wechselt. Dieser Wechsel hat schon begonnen, daher muss der Öffentliche Dienst gegensteuern und Menschen einstellen, die seine Zukunft gestalten. Damit das klappt, muss er als attraktiver Arbeitgeber sichtbar werden. Diese Erkenntnis kommt allmählich an in den Köpfen. Deshalb: Jetzt gehts los!

worden werden, nicht abgeschreck!

Beim Behörden denkt man an Verwaltungsjobs, dabei sind die Aufgaben ja weit gefächert. Muss der Öffentliche Dienst unterschiedliche Zielgruppen daher unterschiedlich ansprechen?

Das Spektrum der Berufe ist unfassbar weit. Einige Aspekte allerdings gelten für alle Berufe: die Sicherheit, die Kollegialität, die Orientierung am Gemeinwohl – auch das Gehalt für Berufseinsteiger ist gar nicht mal so schlecht.

Und das lockt die dringend benötigten IT-Spezialisten an?

VOLLJURISTINNEN UND -JURISTEN

KARRIERE MIT SINN

Das Führungskräfteprogramm von und für Hamburg

Sie haben Ihr Zweites Staatsexamen in der Tasche? Sie wollen Sinnvolles mit Karriere verknüpfen? Perfekt – genau Sie suchen wir, um die Zukunft unserer Stadt mitzugestalten!

Hamburg.de/juristin-jurist
Karriere-mit-Sinn@personalamt.hamburg.de

WONACH WIRD GESUCHT?

Öffentlicher Dienst, das sind auch Schulen und Heime, Kliniken und Bauhöfe, ebenso Polizei, Bundeswehr und Feuerwehr. Das Spektrum der Aufgaben – und damit Berufe – reicht weit über Verwaltungsaufgaben hinaus. Und überall wird Personal gesucht.

Digital ist besser, aber mühsam umzusetzen – jedenfalls ohne Spezialisten. Der Öffentliche Dienst will die eigene Digitalisierung dynamisch vorantreiben. Dafür braucht er Informatiker und andere IT-Fachkräfte. Die allerdings haben Verwaltungen selten als potenziellen Arbeitgeber auf dem Schirm – dabei warten hier sinnstiftende Aufgaben auf sie.

Verwaltungen verwalten, doch genau für diese Kernaufgabe mangelt es an Personal. Die Fach- und Bürokräfte, die derzeit die Behörden in Schwung halten, verabschieden sich, altersbedingt, zusehends aus dem Berufsleben. Laut Beratungsgesellschaft PwC werden im Jahr 2030 fast 300.000 Arbeitsplätze nicht besetzt werden können – rund jede neunte Stelle.

Comeback des Lehrermangels: Die Schulklassen wachsen – nicht weil mehr Kinder geboren werden, sondern weil die Zahl der Lehrer und Lehrerinnen schrumpft. Viele wechseln in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand. Die Folge: Im Jahr 2030 fehlen in den lehrenden Berufen fast 200.000 Arbeitskräfte. Ach ja: In den Kitas sieht es kaum besser aus.

Ärzte und Pfleger gesucht! Ob Krankenschwester oder Pfleger, Ärztin oder Apotheker: Die Arbeit ist hart und die Anerkennung häufig stärker ideell denn finanziell. Darin liegt eine Chance für den Öffentlichen Dienst: Wer vernünftige Arbeitsbedingungen bietet, kann damit punkten. Und liefert so die besten Argumente gegen den Pflegenotstand.

Quelle: PwC »Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst«