

# Eine neue Kultur des möglich Machens



New Work erobert den Öffentlichen Dienst: Immer mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fordern moderne und flexiblere Arbeitsformen ein. Sie wollen nicht nur verwalten, sondern auch gestalten.

Mögen die Formulare mit den fünf Durchschlägen auch selten geworden sein: Prozesse im Öffentlichen Dienst mändern oft enervierend lange. Darin liegt keine Schikane, sondern ein höherer Anspruch: fair und gerecht zu handeln. Detailliert reglementierte und oft komplexe Vorgaben gewährleisten diese Gerechtigkeit. Das schützt vor Willkür – doch nicht vor Frust, der sich bei den Bürgern ebenso einstellt wie bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Behörden. Gegen diesen Frust lässt sich etwas tun.

Die Vielfalt der Aufgaben im Öffentlichen Dienst ist beeindruckend. Woran es hapert, sind Staatsdiener, die diese Aufgaben erledigen. Vom »Staat ohne Diener« unkte letzters der Deutschlandfunk, durchaus zu Recht. Mehr als die Hälfte der 4,8 Millionen Beschäftigten im Öffentlichen Dienst wird sich in den kommenden 20 Jahren in den Ruhestand verabschieden – es wird dringend Nachwuchs gesucht.

Doch warum sollte dieser Nachwuchs beim Öffentlichen Dienst anknöpfen? Mit einer vernünftigen Qualifikation in der Tasche können sich die jungen Frauen und Männer ihren Arbeitgeber aussuchen. Und genau das

*Die Aufholjagd beginnt: jetzt*

machen sie auch. Die Generation Y der Jahrgänge 1980 bis 1999 und die nachrückende Generation Z setzen ihre Prioritäten dabei ganz unmissverständlich. Ja, das Gehalt, das Betriebsklima, die Arbeitszeiten und -weisen müssen stimmen, vor allem allerdings soll die Arbeit Sinn stiften. Für den Öffentlichen Dienst heißt das: Zum Verwalten soll sich das Gestalten gesellen.

Die Zeit dafür ist reif. In den Behörden werden eingeschlifene Routinen komplett infrage gestellt, die Digitalisierung hält Einzug. Sie bietet schnellere und komfortablere Workflows (Schluss mit den fünf Durchschlägen!) und überdies die Möglichkeit zu agileren Arbeitsweisen. Die Transformation des Öffentlichen Dienstes hin zu einer digitalen und agilen Organisation geht nicht immer so schnell voran, wie es wünschenswert wäre. Aber: Es geht voran, wie zwei Beispiele zeigen.

Das erste Beispiel: Alle Verwaltungsdienstleistungen werden bis spätestens Jahresende 2022 digital angeboten. Das ist kein frommer Wunsch, sondern im Onlinezugangsgesetz festgehalten. Bei dieser Gelegenheit werden einige Abläufe verschlankt, Geburtsurkunden sollen beispielsweise automatisch versendet werden.

Das zweite Beispiel: Alle deutschen Behörden sind seit April

2020 in der Lage, mit digitalen XRechnungen umzugehen. Die können, anders als PDF- oder Papierrechnungen, automatisiert weiterverarbeitet werden. Ab dem 27. November 2020 nehmen Bundesbehörden größere Rechnungen nur noch digital an, bald folgen Länder und Kommunen.

## Die Verwaltungen spüren den Veränderungsdruck

Wer mit dem Öffentlichen Dienst künftig Geschäfte machen will, muss auf dieses Format umstellen. So treibt der Staat die Digitalisierung der Wirtschaft voran, denn mittelfristig wird sich die XRechnung wohl überall als Standard durchsetzen: Sie ist im Handling einfach komfortabler.

Auch die Coronakrise zeigt, dass Verwaltungen schneller und effizienter handeln können, als sie es vielleicht selbst für möglich halten. Eine »beeindruckende Veränderungsdynamik« beobachtet beispielsweise Gerhard Hammerschmid von der Berliner Hertie School of Governance. Der Verwaltungsexperte zeigt sich beeindruckt vom schnellen Umstieg auf Homeoffice und Videokonferenzen sowie der Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Damit etablierte sich »eine neue Kultur des möglich Machens«.

Plötzlich wird klar: Da geht noch viel mehr. Wer damit zufrieden ist, wenn aus der Papier- eine E-Akte wird, unterschätze die Möglichkeiten der Digitalisierung, sagt Lars Zimmermann. Er ist Managing Director von Public, einer Wagniskapitalfirma, die Start-ups bei der Entwicklung digitaler Produkte für Verwaltungen unterstützt. In Großbritannien, Polen, Estland und Dänemark sei man da aufgeschlossen. »Dort wurden etwa Steuerverwaltungen radikal verschlankt und moderne Hard- und Software eingeführt.« Deutschland mit seiner föderalen Struktur hinke hinterher, kritisiert Zimmermann. »Am liebsten hätte jede Behörde

## Der Wunsch nach New Work wächst

ein speziell für sie entwickeltes System, obwohl all diese Institutionen dieselben oder sehr ähnliche Prozesse verwalten.«

Es gibt also noch einigen Aufholbedarf, das gilt auch für die internen Prozesse. Das zeigte sich gerade in der Coronakrise, als viele Staatsdiener vom heimischen Schreibtisch aus arbeiten mussten. Homeoffice dürfe nicht bedeuten, »einen halben Arbeitstag mit dem Versuch zu verbringen, sich im Videochat anzumelden«, sagt Karoline Herrmann, Bundesvorsitzende des dbb Jugend, der Nachwuchsorganisation des Deutschen Beamtenbunds. Zumal das Arbeiten

im Homeoffice zu den Optionen auf, ihre Mitarbeitenden innerhalb der vorgegebenen »Leitlinien dazu zu ermächtigen, selbstbestimmt nach Lösungen zu suchen.«

Die Transformation der Verwaltung hin zu neuen Arbeitskonzepten sieht Berater Michael Fulde als langen Weg. Was als Pilotprojekt gestartet wurde, müsse in den Behördenalltag übernommen werden – erst dann könne es Strahlkraft entwickeln. »Behörden, die für neue Ideen und Denkweisen offen sind, werden auf dem Arbeitsmarkt erfolgrei-

cher sein als andere«, sagt Fulde. Im Wettbewerb um den besten Nachwuchs könne sich die Verwaltung nicht ausklinken – und müsse daher auf New-Work-Konzepte setzen. So entsteht eine moderne Verwaltung, die Zivilgesellschaft und Wirtschaft als Kunden versteht und entsprechend serviceorientiert handelt.

»New Work kann zu einem echten Impulsgeber für die Verwaltung werden«, sagt Fulde, »ihren grauen Schleier heben und für neues Leben sorgen.«

## Staat ohne Diener?

Staat ohne Diener? Die Zeit ist reif. In den Behörden werden Routinen komplett infrage gestellt, die Digitalisierung hält Einzug. Sie bietet schnellere und komfortablere Workflows und die Option auf agile Arbeitsweisen.

# Start beim Staat

Wer Karriere machen will im Öffentlichen Dienst, braucht einen langen Atem und viel Sitzfleisch. Das schreckt viele aufstiegswillige junge Menschen ab. Die Folge davon skizziert die Beratungsgesellschaft PwC in ihrer Studie »Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst«: Es fehlen zunehmend Führungskräfte und Manager.

»Der Öffentliche Dienst bietet eine hohe Arbeitsplatzsicherheit«, heißt es auf der Website www.durchstaaten.de, der ersten gemeinsamen Personalmarketing-Kampagne von Bund, Ländern und Kommunen. Die Kampagne soll den Staat als attraktiven Arbeitgeber positionieren – und setzt auf sein stärkstes Asset: den sicheren Arbeitsplatz. Folgerichtig streben selten kreative Freigeister in die Behörden, sondern eher »konservative, auf Sicherheit bedachte Studierende«, resümiert das Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst, wofür das rund 2.000 Studenten und Studentinnen befragt wurden. Karriere? Leistung? Sind offenbar zweitrangig. »Es gibt im Öffentlichen Dienst kaum Motivation, mehr zu machen als man muss«, sagt einer der Befragten. »Auch das starre Beförderungsprinzip schreckt mich ab.«

Sobald es sich zieht mit der Karriere, gewinnt das Gehalt an Bedeutung. Ein hohes Einstiegsgehalt ist für zwei Drittel der Befragten im Nachwuchsbarometer »wichtig« oder »sehr wichtig«.



Karriere im Öffentlichen Dienst? Gar nicht so einfach, denn Verwaltungen sind ebenso komplexe wie stark reglementierte Organisationen.

Sie glauben allerdings nicht, dass der Öffentliche Dienst ihre finanziellen Wünsche erfüllen kann. Das schreckt nicht zuletzt dringend benötigte IT-Spezialisten ab. Schon 2016 analysierte

## Asset »Sicherheit«

das Nationale E-Government Kompetenzzentrum NEGZ, warum IT-Fachkräfte selten im Öffentlichen Dienst anfangen. Ihr Ergebnis ist eindeutig: »In der Privatwirtschaft werden Löhne und Beförderungen nicht im gleichen Maß wie durch das öffentlich-rechtliche Laufbahnsystem oder gesetzlich fixiertes Dienstrecht diktiert.«

hinderlich. Hier gilt es mehr Flexibilität zuzulassen, zum Beispiel über optionale Vergütungsbestandteile, Zulagen oder einen Ausbau der Benefits.«

Die Alternative: auf Sinn setzen. »Ich gehe davon aus, dass der Staat als Arbeitgeber – ja, als Lebensaufgabe – viel relevanter wird«, sagt Hendrik Enderlein, Präsident der Berliner Hertie School of Governance. Beispielsweise um über den Klimawandel nicht nur zu jammern, sondern um ihn konkret aufzuhalten. Er treffe viele Studierende, sagt Enderlein, die sich dafür auch beruflich engagieren wollen. Deren Konsequenz: »Ich muss mich einbringen!«



## Geduld mitbringen

Die Einladung zum Vorstellungsgespräch erwarten Bewerber und Bewerberinnen innerhalb von vier Wochen, danach geben sie dem Arbeitgeber zwei Wochen, sich zu entscheiden. Dieses Tempo kann der Öffentliche Dienst derzeit selten mitgehen: Vom Eingang der Bewerbung bis zur Einstellung dauert es im Durchschnitt fast ein halbes Jahr.

Rentenversicherung?



Mit Leidenschaft - aber sicher!

STUDIUM

AUSBILDUNG

QUEREINSTIEG



Wir suchen u. a. Ärzte, Juristen und Kaufmännische Direktoren (m/w/d).

[www.driv-bayernsued-karriere.de](http://www.driv-bayernsued-karriere.de)

Deutsche Rentenversicherung  
Bayern Süd

## IMPRESSUM

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: ZEIT Verlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Helmut Schmidt Haus, Speersort 1, 20095 Hamburg Geschäftsführung: Dr. Rainer Esser Art Direktion: Kay Lübke, Dietke Stock Realisierung: TEMPUS CORPORATE GmbH – Ein Unternehmen des ZEIT Verlags; Projektmanagement: Stefanie Eggers; Grafik: Andreas Stahl; Redaktion: Michael Prellberg; Lektorat: Eibert Scheuermann; Fotos: Next:Public / AKDB; Mathis Beutel; istockphoto.com – mixetto, Poshkova, Drazen; Name, Raupixel Ltd; Illustrationen: istockphoto.com – artvea Produktmanagement: Inga Meißner Chief Sales Officer ZEIT Verlaggruppe: Aki Hardarson Verkauf: Christian Eils, Tel.: 040 / 32 80 47 67, christian.eils@zeit.de; Anzeigenpreise: Preisliste 65 vom 1. Januar 2020