

Die richtige Einstellung:

**Chancen und Herausforderungen
für Employer Branding in der
öffentlichen Verwaltung**



Eine Standortbestimmung des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums e.V. (NEGZ) zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke (Employer Brand) als mögliche Antwort der öffentlichen Verwaltung auf den „War of Talents“

10/2016

Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung

Eine Standortbestimmung des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums (NEGZ) zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke (Employer Brand) als mögliche Antwort der öffentlichen Verwaltung auf den „War of Talents“

Verfasser: Philipp Engel, Astrid Nelke, Andreas Steffen

Berlin, 26.10.2016

Inhalt

Einführung.....	3
Ausgangslage	5
Demografischer Wandel und hohes Durchschnittsalter	5
Digitale Transformation und Verwaltungsmodernisierung.....	5
Finanzielle Ausgangslage.....	6
Rahmenbedingungen und Handlungsparadigmen der öffentlichen Verwaltung	7
Definition Employer Branding [mit besonderem Bezug auf die öffentliche Verwaltung]	8
Employer Branding: Status Quo.....	9
Herausforderungen, Ziele und Klärungsbedarfe	12
[1a] Organisationskultur: Herausforderungen	12
[1b] Organisationskultur: Ziele/Handlungsempfehlungen	13
[1c] Organisationskultur: Klärungsbedarfe.....	14
[2a] Beschäftigtengewinnung: Herausforderungen.....	14
[2b] Beschäftigtengewinnung: Ziele/Handlungsempfehlungen.....	16
[2c] Beschäftigtengewinnung: Klärungsbedarfe.....	18
[3a] Beschäftigtenbindung und -entwicklung: Herausforderungen.....	19
[3b] Beschäftigtenbindung und -entwicklung: Ziele/Handlungsempfehlungen.....	20
[3c] Beschäftigtenbindung und -entwicklung: Klärungsbedarfe.....	22
Fazit.....	23

Einführung

Neue Beschäftigte für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung finden, das passende Personal für eine bestimmte Aufgabe auswählen und langfristig begeistern, die vorhandenen Beschäftigten gemäß der sich ändernden und steigenden Anforderungen kontinuierlich und praxisgerecht weiterentwickeln: Die Herausforderungen für Personalgewinnung und Personalentwicklung in der Verwaltungswelt sind groß und stellen – nicht nur – die Personalabteilungen in deutschen Behörden vor wachsende Herausforderungen. Die öffentliche Verwaltung konkurriert immer mehr mit Wirtschaftsunternehmen um die Talente der Zukunft, dabei müssen sich die meisten Organisationen heute bei den potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten bewerben, nicht mehr umgekehrt. Hier sind neue Strategien und Kommunikationskonzepte gefragt, die interne wie externe Zielgruppen abholen. Und auch technische Werkzeuge können wertvolle Unterstützung bieten – interaktive und bidirektionale Dialogmedien werden vor allem von der viel beschriebenen „Generation Y“ quasi schon selbstverständlich als gegeben vorausgesetzt.

Mit dieser Standortbestimmung möchte das NEGZ einen Blick auf die aktuelle Lage der Personalgewinnung und -bindung in der deutschen Verwaltung, wichtige kulturelle Grundlagen in der Organisation und bestehende Herausforderungen werfen, dringende Fragen und mögliche Chancen für den Aufbau starker Arbeitgebermarken diskutieren und erste Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung formulieren. Entscheidend hierbei ist die Schwerpunktsetzung des NEGZ auf den Bereich der E-Government-spezifischen oder -nahen Personalthemen. Denn es sollen auch keine zu allgemeinen Aussagen über alle Arbeitsbereiche der Verwaltung getroffen werden, gleichzeitig besteht gerade hier dringender Handlungsbedarf.

Dieses Positionspapier soll ein erster Impuls sein, der durch anschließende Diskussionen und insbesondere auch durch die Etablierung einer Arbeitsgruppe im NEGZ vorangetrieben werden wird, um weitere Detailpunkte, sowie relevante angrenzende Themen und vor allem praxisgerechte Lösungsstrategien zu erörtern.

Hierzu gehören u.a. folgende Aspekte:

- Demografischer Wandel: Verlust von Fachexperten
- Erfahrungsberichte aus Bund, Land und Kommune
- Erfolgsbeispiele aus der Verwaltung
- Best Practices aus der Wirtschaft
- Strategien für „Findung & Bindung“
- Zusammenspiel von Personal- und Kommunikationsabteilungen
- Tools für zeitgemäße Personalentwicklung
- individualisierte Weiterbildung vs. Standardisierung
- Vorgegebene Karrierepfade als Hindernis für Quereinsteiger?
- Employer Branding-Strategie: „das geht nicht mal so nebenbei“.



Zur Entstehung dieses Papiers: NEGZ-Roundtable und NEGZ_kursion

Am 12. Mai 2016 wurde in Berlin in einem Expertenkreis über Anforderungen, Erfahrungswerte und Erfolgsbeispiele an der Schnittstelle Personalgewinnung/-entwicklung und Organisationskommunikation diskutiert. Der NEGZ-Roundtable „*Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung*“ hat hierzu Anregungen durch interdisziplinäre wissenschaftliche Impulse und Praxisbeispiele aus Verwaltung und Wirtschaft gegeben. Die Ergebnisse des Roundtables bilden die Grundlage für die Veröffentlichung dieses Positionspapiers mit praxisgerechten Handlungsempfehlungen und dienen gleichzeitig der Etablierung einer Arbeitsgruppe im NEGZ.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Prof. Dr. Astrid Nelke, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Ines Fiedler, IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ); Prof. Dr. Wilfried Bernhardt, NEGZ/Rechtsanwalt/Universität Leipzig; Prof. em. Dr. Christoph Reichard, Universität Potsdam; Volker Halsch, arvato AG; Dr. Steffen Gilge, Sächsisches Innenministerium/Leiter der Arbeitsgruppe E-Government-Kompetenz des IT-Planungsrats; Dr. Michael Räckers, ERCIS/WWU Münster; Wolf Reiner Kriegler, Deutsche Employer Branding Akademie; Wolfgang Scholtz,]init[AG für digitale Kommunikation; *Protokollierung und Aufbereitung:* Philipp Engel, Universität Potsdam; *Konzeption und Moderation:* Andreas Steffen, NEGZ

Den letzten Meilenstein zur Entwicklung dieses Positionspapiers bildete die 2. NEGZ_kursion in Köln: In diesem Veranstaltungsformat erhalten die Mitglieder des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums Einblicke „hinter die Kulissen“ von Behörden und weiteren Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung. Am 24. Oktober 2016 wurde das „Modellhaus Digitale Verwaltung“ im Amt für Informationsverarbeitung besucht und dabei wurden vielfältige Aspekte rund um die Frage „Wie arbeitet die Verwaltung von morgen?“ diskutiert, die ebenfalls in dieses Dokument eingeflossen sind.

Wir wünschen viel Vergnügen bei der Lektüre und hoffen, dass bereits dieses Positionspaper wertvolle Anregungen für die Praxis enthält, um die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung weiter zu steigern.



Ausgangslage

Mit rund 4,2 Mio. Beschäftigten¹ ist der öffentliche Dienst nicht nur der größte Arbeitgeber in Deutschland, auch sein breites Aufgabenspektrum und seine vielfältigen Tätigkeitsfelder erfordern Personal mit unterschiedlichen Kompetenzen. Wie einleitend beschrieben muss sich der öffentliche Sektor zunehmend um Nachwuchskräfte bemühen, um weiterhin handlungsfähig zu sein. Hierzu gehören in vielen Bereichen auch Aufgaben, die sich nicht oder nur sehr indirekt mit Digitalisierung und IT allgemein befassen. Aus diesem Grund und angesichts der inhaltlichen Ausrichtung des NEGZ, will sich das vorliegende Papier insbesondere mit dem Fachkräftemangel im IT-Sektor des öffentlichen Dienstes und der Rolle von Employer Branding in diesem Arbeitsbereich der Verwaltung beschäftigen.

Um überhaupt eine überzeugende Position im „War of Talents“ gegenüber der Privatwirtschaft einnehmen zu können, um einerseits die Abwanderung des bestehenden Personals zu vermeiden und andererseits die zielgerechte Adressierung der potenziellen IT-Fachkräften von morgen zu ermöglichen, muss der spezifischen Ausgangslage des öffentlichen Dienstes besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Demografischer Wandel und hohes Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst ist in den letzten Jahren um 2,3 Jahre auf 44,6 Jahre angestiegen (vgl. Statist. Bundesamt 2015), bis 2030 scheidet jeder dritte Staatsdiener aus dem Arbeitsverhältnis aus und der demografische Wandel sorgt bereits jetzt für spürbare Engpässe auf dem Arbeitsmarkt, das gilt insbesondere auch bei der Suche nach IT-Fachkräften. Welchen Stellenwert diese Zahlen erlangen, wird umso deutlicher, wenn man den Schätzungen des BITKOM e.V. folgt.² Dieser spricht von einem konstant ungedeckten Fachkräftebedarf von ca. 40.000 Stellen in der IT-Branche in Deutschland. Ausgehend von dieser Situation müssen nicht nur Wissensflüsse von ausscheidenden Beschäftigten zum bestehenden Personal organisiert werden, auch der Rekrutierungsbedarf muss konkretisiert und die Stellenbesetzung augenblicklich angestoßen werden. Und mindestens ebenso wichtig: Qualifiziertes Personal soll nicht verloren werden. In Anbetracht dessen wird der skizzierte „War of Talents“ insbesondere die IT-nahen Bereiche der deutschen Verwaltung in seiner ganzen Härte treffen.

Digitale Transformation und Verwaltungsmodernisierung

Der ohnehin steigende Rekrutierungsbedarf wird durch die digitale Transformation zusätzlich herausgefordert. Die öffentliche Verwaltung ist in Zukunft immer stärker auf qualifiziertes IT-Fachpersonal angewiesen. Die unter der Überschrift von Electronic Government angestrebten und beispielsweise in der Digitalen Agenda formulierten Verbesserungspotenziale³ liegen in

¹ Siehe insb. Seite 15:

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600147004.pdf;jsessionid=62B8EBF09758D6BEA982651E81170BAD.cae1?_blob=publicationFile

² Siehe <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/In-Deutschland-fehlen-41000-IT-Experten.html>

³ Siehe https://www.digitale-agenda.de/Webs/DA/DE/Home/home_node.html



ihrer Umsetzung noch weit hinter dem Optimum zurück. So zählen Bürger- und Kundenorientierung und eine digitale, verbesserte Dienstleistungsqualität zu zentralen Ansprüchen der Verwaltungsmodernisierung. Dass diese Potenziale vielerorts noch nicht erschlossen sind, lässt spätestens der Blick auf den stagnierenden, im hinteren Mittelfeld verorteten Rang im europäischen Vergleich⁴ erahnen.

Aber die Digitalisierung interner Verwaltungsprozesse wird nicht allein durch Modernisierungsbestrebungen in der IT-Landschaft realisiert werden können. Auch hierzu braucht es – heute und künftig umso mehr – hochqualifiziertes IT-Fachpersonal. Symptomatisch steht hierfür das Voranschreiten einiger Bundesländer wie Sachsen, Berlin oder Schleswig-Holstein, die ihr eigenes E-Government-Gesetz verabschiedet haben. So formuliert beispielsweise das Berliner Gesetz den flächendeckenden Einsatz der elektronischen Akte bis 2023, der jedoch ohne die notwendige und nicht vollumfänglich vorhandene IT-Fachexpertise nur schwer in diesem Zeitraum umzusetzen ist. Rekrutierungserfolge sind hier oft nicht im gewünschten Umfang zu beobachten.

Ausgelöst durch die bevorstehende Personalfluktuation müssen zudem Wissensflüsse organisiert, unterstützt und begleitet werden. Um auch diese zu garantieren, bedarf es interner Prozesse, geeigneter Werkzeuge sowie der zugehörigen IT-Fachexpertise.

Finanzielle Ausgangslage

Erschwerend kommen die finanziellen Belastungen hinzu, die die öffentliche Verwaltung in ihrem Handlungsspielraum einschränken. Verschärft durch die Regelungen der Schuldenbremse, die für Bund und Länder 2009 eingeführt wurde und die Länder dazu verpflichtet, ab 2020 keine neuen Schulden aufzunehmen, beeinflussen nun neben leeren Kassen auch zusätzlich verfassungsrechtliche Sparverpflichtungen die Gewinnung und Bindung von IT-Fachpersonal. Angesichts des in der Vergangenheit betriebenen Personalabbaus und paralleler Einstellungsstopps, der gestiegenen Altersstruktur und der Prognosen für den Personalmangel in naher Zukunft müssen umso dringlicher Wege gefunden werden, das richtige Personal zu halten, zu adressieren und zu gewinnen.

Denn es wird deutlich: Selbst zusätzliche Mittel und bewilligte Stellen führen nicht sofort zum richtigen und gewünschten Personal. So ist in Berlin zu beobachten und durch einen Bericht der Senatsfinanzverwaltung bestätigt, dass nicht einmal jede zweite Stelle, die 2015 für die Verwaltung neu geschaffen wurde, besetzt werden konnte. Der Berliner „Tagesspiegel“ bringt es treffend auf den Punkt: „Der Senat wird sich einiges einfallen lassen müssen, wenn er junge Leute davon überzeugen will, dass der öffentliche Dienst ein attraktiver Arbeitgeber ist.“⁵ Und dieser Zustand ist eindeutig nicht Berlin-spezifisch.

⁴ Im europäischen Vergleich belegt die Bundesrepublik Deutschland den Platz 18 im Bereich Digital Public Services; siehe <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/germany>

⁵ Quelle: <http://www.tagesspiegel.de/berlin/oeffentlicher-dienst-in-berlin-nachwuchsprobleme-sind-hausgemacht/13566418.html>

Rahmenbedingungen und Handlungsparadigmen der öffentlichen Verwaltung

Die Gewinnung und Bindung von Personal wird maßgeblich von den Handlungsparadigmen und Rahmenbedingungen beeinflusst, die dem öffentlichen Dienst zu Grunde liegen. Anders als in der Privatwirtschaft können insbesondere das Dienst- und Haushaltsrecht die Flexibilität im Wettbewerb um die hochqualifizierten IT-nah Beschäftigten von morgen beeinträchtigen. So werden in der Privatwirtschaft beispielsweise Löhne und Beförderungen nicht im gleichen Maß wie durch das öffentlich-rechtliche Laufbahnsystem oder gesetzlich fixiertes Dienstrecht diktiert.

Gleichzeitig resultieren aus derartigen Rahmenbedingungen Handlungsparadigmen wie beispielsweise Regelgehorsam, hierarchische Führungsstrukturen und Rechtssicherheit. Diese bestimmen oder beeinflussen die Arbeitsorganisation und Kommunikationskultur und infolgedessen auch das Arbeitsklima sowie Handlungs- und Denkmuster. Moderne, netzwerkartige Kommunikationsformen und projektorganisierte Arbeitsweisen sind häufiger in der Privatwirtschaft anzutreffen. So kommt auch eine StepStone-Studie aus dem Jahr 2009⁶ unter Fach- und Führungskräften zu dem Ergebnis, dass lediglich 2,9 Prozent der Befragten den öffentlichen Dienst als „spannend“ oder mit 3,4 Prozent als „dynamisch“ einschätzen.

Demgegenüber geben Erkenntnisse eines Benchmarks von „Great Place to Work“, die jährlich „Deutschlands beste Arbeitgeber“ küren⁷, einige Hinweise auf Wettbewerbsvorteile der Verwaltung, auf denen weiter aufgebaut werden könnte. So können Einrichtungen des öffentlichen Dienstes gegenüber den Teilnehmern aus der Wirtschaft in einzelnen Bereichen signifikant bessere Werte aufweisen:

Es stimmen im Vergleich immerhin 66 Prozent (Verwaltung) zu 44 Prozent (Wirtschaft) der Aussage zu, *„mir wird Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten“*. Auch steht der Öffentliche Dienst hinsichtlich des häufig gescholtenen Betriebsklimas besser da. 76 Prozent der Beschäftigten stimmen der Aussage *„wir haben hier eine freundliche Arbeitsatmosphäre“* zu. Im Vergleich dazu sind es bei allen teilnehmenden Institutionen und Unternehmen nur 64 Prozent der Mitarbeitenden, die dieser Aussage zustimmen. Und auch bei weiteren Aussagen der Befragten sind bemerkenswerte „Imagevorteile“ der Verwaltung zu erkennen:

- *„Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte.“*
 - Zustimmung Wirtschaft: 57 Prozent
 - Zustimmung Verwaltung: 74 Prozent
- *„Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit.“*
 - Zustimmung Wirtschaft: 38 Prozent
 - Zustimmung Verwaltung: 53 Prozent

⁶ Quelle: <http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2011/01/studie-oeffentlicherdienst-2009.pdf>

⁷ www.greatplacetowork.de/deutschlands-beste-arbeitgeber-2016



- *„Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.“*
 - Zustimmung Wirtschaft: 68 Prozent
 - Zustimmung Verwaltung: 83 Prozent
- *„Ich kann meine Fähigkeiten hier optimal einbringen.“*
 - Zustimmung Wirtschaft: 53 Prozent
 - Zustimmung Verwaltung: 63 Prozent

Schlechter als der zum Vergleich herangezogene Durchschnitt steht der öffentliche Dienst bei der beruflichen Weiterentwicklung da, die eng mit dem Aspekt der Beförderung und Karriereentwicklung zusammenhängt. So sagen nur 26 Prozent (gegenüber 33 Prozent), dass diejenigen Mitarbeiter, die es am meisten verdienen, befördert werden. Entsprechend wird das Thema „Weiterbildung“ nachfolgend auch mehrfach behandelt.

Zwischenfazit: Als guter Arbeitgeber ist die öffentliche Verwaltung scheinbar zu wenig bekannt, nutzt erkennbare Wettbewerbsvorteile zu wenig und hat unterschiedliche Nachholbedarfe.⁸ Einen durchgängig guten Ruf hat sie – noch – nicht im erforderlichen Umfang. Das bisherige Image wird jetzt zu einem Zeitpunkt zum Problem, bei dem altersbedingte Abgänge, Haushaltskonsolidierungen und Fachkräftemangel zusammenkommen. Diese Entwicklungen sind schon seit längerer Zeit bekannt; darauf reagierende Aktivitäten oder wenigstens Konzepte findet man allerdings eher selten.

In Anbetracht der skizzierten Ausgangslage wird die öffentliche Verwaltung bereits jetzt und in naher Zukunft noch intensiver mit Personalengpässen und den Anforderungen der Digitalen Transformation konfrontiert werden. Gleichzeitig zwingen Spardiktate sowie viele der im öffentlichen Dienst vorherrschenden Rahmenbedingungen, den öffentlichen Sektor zum deutlichen Umdenken bezüglich seiner Vorgehensweisen zur Personalgewinnung und -bindung. Employer Branding kann eine vielversprechende Antwort auf diese Herausforderungen sein und einen Lösungsweg bereithalten, der sich der beschriebenen Ausgangslage annimmt.

Definition Employer Branding [mit besonderem Bezug auf die öffentliche Verwaltung]

Die demografische Entwicklung der deutschen Bevölkerung, also eine verstärkte Alterung sowie der damit verbundene Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung (Statistisches Bundesamt 2015) bedeutet auch für die öffentliche Verwaltung eine Alterung der Belegschaft und den Rückgang der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger sowie der qualifizierten Fach- und Führungskräfte (Immerschitt/Stumpf 2014, S. 3). Eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) vom Juni 2016 zeigt die dramatische Lage der deutschen Unternehmen in Bezug auf die Besetzung ihrer Ausbildungsplätze: 32 Prozent der Ausbildungsbetriebe konnten nicht alle Ausbildungsplätze besetzen – diese Entwicklung macht auch vor den öffentlichen Verwaltungen nicht halt.

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und gute Beschäftigte zu halten bzw. neue Talente zu gewinnen, positionieren sich immer mehr Organisationen positiv auf dem Arbeits-

⁸ In den Top100-Listen „Deutschlands beste Arbeitgeber“ waren bisher keine öffentlichen Verwaltungen zu finden, da diese nicht öffentlich am Wettbewerb teilnehmen.

markt, d.h. sie schaffen sich eine positive Arbeitgebermarke (Immerschitt/Stumpf 2014, S. 35). Der Berufsverband der Personalmanager (2013, S. 15) definiert eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) als ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Organisation als attraktiver Arbeitgeber. Dieses geschaffene Bild der Organisation soll sowohl in den Köpfen der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch bei potentiellen Beschäftigten entstehen. Unter Employer Branding verstehen Stotz und Wedel-Klein (2013, S. 8; DEBA 2007, HR-Today) den Teil des strategischen Human Capital Managements, der das Besondere der Organisation als Arbeitgeberin erarbeitet, operativ umsetzt und sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert.⁹ Hierbei unterscheiden die Verfasser auf der einen Seite das interne Employer Branding, das auf der Instrumentenebene HR-Produkte und -Prozesse, Beschäftigtenführung und die Gestaltung der Arbeitswelt sowie des Arbeitsumfeldes umfasst. Andererseits nennen sie das externe Employer Branding, das aus Networking und einem professionellen Management der Bewerbenden besteht. Eine attraktive Arbeitgebermarke kann nur durch das Zusammenspiel der internen und externen Kommunikation in Verbindung mit den Instrumenten des Personalmanagements gebildet und verbreitet werden.

Employer Branding: Status Quo

Während Unternehmen Employer Branding bereits häufig in ihre Gesamtkommunikationsstrategien integrieren, zeichnet sich für den öffentlichen Sektor bislang ein anderes Bild ab. Auch wenn Erfolgsbeispiele anderer Sektoren nicht 1:1 übertragbar sind, können sie dennoch viele Lerneffekte für die Verwaltung liefern. Und auch in der Verwaltung selbst gibt es – wenn auch nicht übergreifend und flächendeckend – verschiedene gute Beispiele, die in jeweils individuell adaptierter Form als Vorbild auch für andere Behörden dienen können.

Erfolgsbeispiele:

Wirtschaft

„Passion Wanted“	Kampagne von McKinsey: Recruiting-Event, das Leistungssport und Beratung auf höchstem Level zusammenbringt. In verschiedenen Disziplinen, z.B. Bergsteigen oder Wintersport, lernen Bewerber das Unternehmen kennen und zeigen ihre Leidenschaft für den Beruf, ähnlich den Sportlern, die ihre Leidenschaft zum Beruf machten. Die Eventreihe richtete sich 2004 insbesondere an Studierende und Doktoranden.
Be-Lufthansa Kampagne	Recruiting-Kampagne von 2002, insbesondere über das Onlineportal be.lufthansa.com . Noch heute ist die Be-Lufthansa Facebookseite aktiv. Es wird mittels Social Media durch direkte Zielgruppenansprache über Karrieremöglichkeiten informiert und zum Austausch angeregt.
„Hello-Zalando!“	Recruiting-Website des Online-Modehändlers Zalando, die nicht nach Berufsbezeichnungen sortiert ist, sondern nach Arbeitsgebieten, in denen man im Unternehmen tätig werden kann. Beschäftigte steuern selbst Inhalte (Fotos) bei. Es gibt eine Vernetzung mit Instagram und es werden keine durchgestylten Fotos, sondern realistische, echte Bilder verwendet.

⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass Employer Branding weit mehr ist als nur „reine Kommunikation“: Um diesen Prozess der Identitätsentwicklung langfristig zu verankern, sind Prozessanpassungen, Leitbildanalysen und Organisationsentwicklungsmaßnahmen erforderlich.

Medtronic/kununu

Eine sehr offene und ehrliche Strategie verfolgt der Medizintechnikhersteller Medtronic und nutzt gezielt die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu, um sich als Arbeitgeber darzustellen. Die Präsenz von Medtronic auf dieser Plattform ist durchdacht und ansprechend gestaltet, insbesondere werden dort kritische Bewertungen und Kommentare explizit erbeten. Dadurch schafft sich Medtronic ein authentisches und vor allem glaubwürdiges Bild.

Bund

Bundesministerium der
Verteidigung

Die Bundeswehr positioniert sich im Rahmen der Kampagne „Mach, was wirklich zählt“ als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber und erweitert die öffentliche Wahrnehmung besonders um die Faktoren „Bundeswehr als sinnstiftender Arbeitgeber“ und „Bundeswehr als Arbeitgeber mit großem Potenzial zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung“. Die neue Arbeitgeberkampagne kommuniziert in einem einheitlichen Design die Stärken des Arbeitgebers Bundeswehr in Form und Inhalt zielgruppengerechter als bisher und nutzt dazu intensiv Online-Medien. Die Entwicklung der Arbeitgebermarke Bundeswehr ist eingebettet in die Erarbeitung der „Personalstrategie Bundeswehr“ und somit wesentlicher Teil eines breit gefächerten Ansatzes zur nachhaltigen Sicherstellung der personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Seit dem Frühjahr 2016 stellt sich die Bundeswehr im Schwerpunkt dem Wettbewerb um Spezialisten und Fachkräfte. Um ihre Stellenangebote in der Zielgruppe bekannt zu machen, bündelt das Label „Projekt Digitale Kräfte“ alle Arbeitgeberaktivitäten im digitalen Bereich und spricht gezielt IT-Talente und digitale Fachkräfte an.

Land

„Hauptstadt machen“

Der Berliner Senat hat im April 2016 die Arbeitgebermarke „HAUPTSTADT MACHEN“ eingeführt. Die neue Kampagne soll künftig von allen Einstellungsbehörden genutzt werden, um das Personalmarketing zu vereinheitlichen und so den Wiedererkennungswert der Berliner Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber zu erhöhen.

„Berlin braucht Dich“

Die Kampagne *Berlin braucht dich!* gibt es im Öffentlichen Dienst, in den Betrieben mit Landesbeteiligung und seit kurzem auch in der Metall- und Elektroindustrie. Unter anderem soll damit der Anteil Jugendlicher mit Migrationshintergrund in allen Ausbildungsbereichen, in denen die Politik als Arbeitgeber Verantwortung trägt, auf 25 Prozent erhöht werden.

Berliner Steuer-
verwaltung

Die Senatsverwaltung für Finanzen in Berlin hat einen Imagefilm entwickelt, um die Attraktivität ihrer Ausbildung darzustellen. Der Film soll jungen Schulabgängern die Vorteile einer Ausbildung in der Steuerverwaltung vermitteln und ihnen einen Überblick über die vielfältigen Aufgaben und Karrieremöglichkeiten geben. Die Darsteller im Film arbeiten alle in der Berliner Steuerverwaltung und befinden sich gerade in der Ausbildung oder haben diese bereits absolviert: www.bfnd.de/imagefilm-fuer-die-ausbildung-in-der-berliner-finanzverwaltung.

„Was gibt's zu glotzen?“

Mit der Initiative „Was gibt's zu glotzen? Mein Chef ist Finanzminister.“, macht das Land Baden-Württemberg auf die Ausbildung zum Finanzwirt und das duale Studium „Bachelor of Laws in der Steuerverwaltung“ aufmerksam: <http://www.was-gibts-zu-glotzen.de>

Kommune

„C!You“ / Hamburg	Das Berufsorientierungsspiel und Self-Assessment-Verfahren „C!You“ der Stadt Hamburg macht verschiedene Tätigkeiten im Bereich des allgemeinen Verwaltungsdienstes der Stadt Hamburg für Berufseinsteiger „erlebar“ und „beurteilbar“: http://cyou-startlearning.hamburg.de . „C!You“ wurde mit dem European Public Sector Award 2009 im Bereich „Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen“ ausgezeichnet.
„Bist Du reif für die Stadt“ / München	München hat ein eigenes Recruiting-Portal, Kooperationen mit örtlichen Fachhochschulen bzgl. spezialisierter Studiengänge für Beamten-Nachwuchs sowie weiteres „Marketing für den öffentlichen Dienst“. Positiv bemerkenswert ist der sehr bewusste Umgang mit der Rolle als Arbeitgeber. Mit „ Bist Du reif für die Stadt “ bietet die München einen kurzen Selbsttest, der in komprimierter Form einige der gängigsten Vorurteile in einem Test abbildet und somit offensiv eine besondere Sensibilisierung hierfür erreicht: www.muenchen.info/por/POR_Einstellungstest_JS/index.html .
„1.000 freie Stellen“ / Köln	Die Stadt Köln hat im März 2016 eine Kampagne mit dem Motto "1.000 freie Stellen - Wir suchen Personal" zur externen Personalgewinnung gestartet. Im Mittelpunkt steht eine Plakataktion, aber auch alle städtischen Informationsmedien und die sozialen Netzwerke werden in die Kampagne miteinbezogen. Mit der Kampagne konkurriert die Stadt um Bewerber mit der Wirtschaft, die deutlich mehr zahlen kann. Köln wirbt für sich als familienfreundlicher Arbeitgeber mit flexiblen Arbeitszeiten.
„Modellhaus Digitale Verwaltung“ / Köln	Im direkten Dialog mit den Beschäftigten wurde im Kölner Amt für Informationsverarbeitung das „Modellhaus Digitale Verwaltung“ konzipiert und umgesetzt. Hierzu gehören umfangreiche ergonomische Optimierungen der Büroräume und Arbeitsplätze, eine Vielzahl von Open Spaces für Projektarbeit und zeitgemäße Arbeitsformen, die nutzerfreundliche Einbettung von Heimarbeit – auch inklusive moderner Lösungen für „Bring Your Own Device“, sowie weitere Angebote wie Sozialräume, Sportmöglichkeiten und Gesundheitsangebote.
„Wir machen’s öffentlich“ / Pforzheim	Mit der Kampagne „Wir machen’s öffentlich“ sollen qualifizierte Fachkräfte für die Verwaltungen der Stadtkreise in Baden-Württemberg gewonnen werden, Pforzheim übernimmt dabei eine prägende Rolle. Auf der Kampagnen-Website stellen zwei städtische Mitarbeiterinnen sich und ihre Berufsbilder des gehobenen Dienstes und der Schulsozialarbeit per Video vor. Darin berichten sie, warum sie sich für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst und bei der Stadt Pforzheim als Arbeitgeberin entschieden haben.

Ein weiteres Puzzelstück zur Darstellung des Status Quo liefert eine Studie des Deutschen Beamtenbundes. In der „Bürgerbefragung öffentlicher Dienst“ wurde das Image der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber untersucht.¹⁰ Zwar hat sich das Image von Beamten zwischen 2007 und 2014 um insgesamt zehn Positionen verbessert, jedoch ist mit Rang 23 eine Spitzenposition noch weit entfernt¹¹. Es hat also eine Verbesserung der positiven Wahrnehmung der „Marke Verwaltung“ stattgefunden, allerdings kann und muss hier noch viel getan werden, um eine deutlich höhere Positionierung aufgrund eines gestiegenen Images zu erreichen.

¹⁰ Siehe http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2015/forsa_2015.pdf

¹¹ In der Studie werden Beamte (Platz 23) von anderen Beschäftigten des öffentlichen Diensts differenziert betrachtet, wodurch kein ganz eindeutiges und klar abgegrenztes „Beamtenbild“ betrachtet wird.

Herausforderungen, Ziele und Klärungsbedarfe

Was gilt es nun angesichts der vorab beschriebenen Ausgangslage zu beachten, wenn man Employer Branding bezüglich strategischer IT-Fachkräftegewinnung in der öffentlichen Verwaltung einsetzen möchte? Vorrangig sind drei Aspekte zu differenzieren, die sich – eigentlich – kaum voneinander trennen lassen, in der Praxis allerdings nicht immer zusammenspielen:

1. Organisationskultur
2. Beschäftigtengewinnung
3. Beschäftigtenbindung und -entwicklung

Speziell weil in der Verwaltung eine besondere Ausgangssituation vorherrscht, die mindestens teilweise nicht mit der Wirtschaft vergleichbar ist, sprechen wir hier nicht von Unternehmenskultur, sondern allgemeiner von einer Organisationskultur, die im Umfeld der öffentlichen Verwaltung verschiedene Spezifika aufweist. Diese Herausforderungen, die zugrundeliegenden Ziele sowie Handlungsempfehlungen und Klärungsbedarfe sind für diese vorab genannten Aspekte nachfolgend dargestellt.

[1a] Organisationskultur: Herausforderungen

Angesichts der beschriebenen Ausgangslage und der genannten Wirkungsbereiche sollte die Auseinandersetzung mit Organisationskultur eine zentrale Rolle innerhalb der öffentlichen Verwaltung einnehmen. Bei der Schaffung respektive Neujustierung einer Unternehmens- oder Organisationskultur stehen sowohl die öffentliche Verwaltung als auch Wirtschaftszweige vor ähnlichen Herausforderungen.

Um ein Image, Werte oder Normen einer Arbeitgebermarke überhaupt nach außen zu transportieren, darf der Schritt der eigentlichen Entwicklung und Gestaltung, ergo der Identitätsbildung, nicht vernachlässigt werden. Während in der Privatwirtschaft etablierte Firmen diesen Schritt häufig bereits verinnerlicht, ihre Arbeitgebermarke in Kommunikationsstrategien implementiert haben und diese als Aushängeschild nutzen, um die eigene Identität nach außen zu transportieren, wird vielerorts in der öffentlichen Verwaltung die Phase der Profilierung, der eigenen Identitätsbildung – von der Ausformulierung bis hin zum aktiven Leben dieser Marke – vernachlässigt.

Die Schaffung einer Identität, einer gelebten und damit greifbaren Organisationskultur hat jedoch nicht nur eine Wirkung nach außen: Identifiziert sich der Personalstamm mit den definierten und gelebten Werten, erhöhen sich die Zufriedenheit, die Motivation und Loyalität. Als positive Begleiterscheinung gelangen diese Eigenschaften auch ins Wahrnehmungsfeld zukünftiger potenzieller IT-Fachkräfte.¹²

¹² Quelle: Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit: „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Beschäftigtenengagement in den Unternehmen in Deutschland“, 2008

[1b] Organisationskultur: Ziele/Handlungsempfehlungen

Die Etablierung einer Organisationskultur und die Profilierung der Arbeitgebermarke sind jedoch keinesfalls Aufgaben, denen nur kurzfristig Beachtung geschenkt werden sollte. Vielmehr sollte ein Verständnis dafür geschaffen werden, dass ein umfangreicher Kulturwandel als Generationsprozess verstanden werden muss. An dieser Stelle sollten auch Faktoren geprüft werden, die im öffentlichen Dienst einem modernen Verständnis entgegenstehen. Erst wenn man diese Hinderungsfaktoren schonungslos benennt, kann man auch Strategien zur Verbesserung entwickeln. Umso wichtiger erscheint es daher, diesen häufig umfangreichen Veränderungsprozess angesichts der Ausgangslage schnellstens anzustoßen und folgende Punkte zu beachten:

Ziele	Handlungsempfehlungen
Priorisierung	Es muss innerhalb der Organisation ein Grundverständnis für die Bedeutsamkeit erreicht werden, insbesondere bei Führungskräften, die als Promoter der Kulturschaffung auftreten. Daher sollte das Thema Kultur in der jeweiligen Organisation als Chefsache eingeordnet werden.
Kulturanalyse	Um den Veränderungsprozess zum attraktiven Arbeitgeber anzustoßen, ist eine Kulturanalyse unabdingbar, die Aufschluss darüber gibt, welche Normen Präsenz beanspruchen, welche Werte gelebt werden wollen und welche Führungsgrundsätze das Arbeitsklima bestimmen sollen. Zentrale Fragestellungen sind hierbei: <i>Wo stehen wir? Wer sind wir überhaupt? Wofür stehen wir? Was ist unser Kernthema? Was macht uns stark? Welche Werte und welches Image haben wir und wie wollen wir zusammenarbeiten?</i> Dabei ist ein Strategiekonzept mit den Schritten Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation notwendig, das mit dem Kommunikationskonzept abgestimmt werden sollte und dessen Ergebnisse zunächst in der Organisation und erst anschließend nach außen kommuniziert werden.
Cultural Fit	Die Kulturanalyse muss als kontinuierlicher Prozess verstanden und verinnerlicht werden, um fortwährend zu prüfen, ob die selbst-definierten Eigenschaften der gelebten Realität entsprechen. ¹³ Es gibt umfangreiche Diskussionen, ob der Cultural Fit wichtiger ist als die fachlichen Fähigkeiten. Insbesondere bei Fachkräften ist hierbei eine je Organisation sinnvolle Balance zu finden.
Identität leben	Die Identität muss kontinuierlich nach innen gelebt, kommuniziert und nach außen verbalisiert werden. Dies ist – auch – eine Führungsaufgabe.
Multikanal-Kommunikation	Die Identität kann nach außen durch Maßnahmen wie z.B. Veranstaltungen, Kommunikationsmedien und Social Media-Auftritte transportiert werden, die in einem Kommunikationskonzept zu definieren sind, oder eben auch durch das bestehende Personal („Markenbotschafter“). ¹⁴

¹³ Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Erkenntnisse zu Zufriedenheit, Motivation und Loyalität wurden bislang weitgehend außerhalb des Betrachtungsbereichs der öffentlichen Verwaltung erzielt. Eine Art „Engagement Index Public Sector“ wäre analog bspw. der Analysen von Gallup hilfreich für die weitere Betrachtung dieses Themas (siehe hierzu: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>).

¹⁴ Elementar ist hierbei, dass diese Kommunikation keine Einbahnstraße ist. Im Rahmen einer Markenbildungsstrategie sind nicht nur die eigenen Kanäle und Inhalte („Owned Media“) zu planen, sondern insbesondere auch die Reaktionen darauf („Earned Media“) zu beobachten und zu analysieren, ist wichtig.

[1c] Organisationskultur: Klärungsbedarfe

Da Grundverständnis und Anstoß der Kulturanalyse im Führungsbereich angegliedert sind, bedarf es auch entsprechender Führungskräfte, welche die relevanten Fähigkeiten mitbringen, um solch ein Vorhaben voranzutreiben. Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums, so auch das Laufbahnprinzip, sind nicht unbedingt dafür prädestiniert, das Personal mit den adäquatesten Managementqualitäten zu rekrutieren. Daher fehlt es vielerorts an derartigen Fähigkeiten.

In Folge stellt sich die Frage, wie sich vorhandene Führungskräfte, eventuell durch Weiterbildungen, derartige Fähigkeiten aneignen können und/oder wie sich Personal mit entsprechenden Public Management Skills rekrutieren lässt.¹⁵

Gleichzeitig sorgen die genannten Handlungsparadigmen und Rahmenbedingungen dafür, dass die Arbeitsorganisation und Kommunikation durch Hierarchie, Regelgehorsam und Rechtssicherheit geprägt sind. Anders als möglicherweise in der Privatwirtschaft, in der häufiger netzwerkartige Kommunikationsformen und projektorganisierte Arbeitsweisen an der Tagesordnung sind.

Hierzu stellen sich folgende Fragen:

- Können derartige Grundsätze mitunter den Kommunikationsprozess zur Organisationskultur beeinträchtigen?
- Wenn sich dies so darstellt, wie lassen sich dennoch Methoden finden, die alte Kommunikationsmuster aufbrechen und die dialogorientierte Kommunikation beflügeln?
- Oder ist bereits ein Wandel zu erkennen, da beispielsweise netzwerkartige Kommunikationsformen auch innerhalb des öffentlichen Dienstes durch moderne IT-gestützte Beschäftigtenportale, die dialogorientierte Kommunikation fördern, oder durch moderne Führungskräfte derartige Paradigmen durchbrochen werden? Gibt es hierzu nachahmenswerte Best Practices in der Verwaltung?

[2a] Beschäftigtengewinnung: Herausforderungen

Der öffentliche Sektor hat durch Einstellungsstopps in der Vergangenheit an vielen Stellen seine Expertise bezüglich Methoden und Strategien zur Personalgewinnung „zu Gunsten“ finanzieller Einsparungen geopfert.

Die Beschäftigtengewinnung im öffentlichen Dienst steht daher vor besonderen Herausforderungen: Basierend auf der geschilderten Ausgangslage beeinflussen insbesondere das hohe Durchschnittsalter der Belegschaft, die finanziellen Engpässe und die spezifischen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes die Beschäftigtenrekrutierung. So können diese Faktoren

¹⁵ In der Studie „E- Kompetenz“, die ERCIS/WWU Münster zusammen mit TU München, Universität Siegen und dem NEGZ für den IT-Planungsrat erarbeitet haben, wird auf Rollen und Kompetenzen im Zusammenhang von Aus- und Weiterbildung für E-Government-spezifische Themenfelder vertieft eingegangen. Die Studie wurde vom IT-PLR im Oktober 2016 veröffentlicht: http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/Entscheidung_2016_46.html.

mitunter imagebeeinträchtigend bei der Beschäftigtengewinnung wirken. Mit Fokus auf das Einkommen in der IT-Branche kann der öffentliche Dienst häufig nicht mit dem Gehalt oder der Arbeitsplatzausstattung in der Privatwirtschaft konkurrieren. Das hohe Durchschnittsalter und die hierarchiebezogene Führungskultur reduzieren die Attraktivität zusätzlich.

Die eingangs dargestellten Faktoren legen bereits in der Theorie die Vermutung nahe, dass die Beschäftigtengewinnung zum jetzigen Stand, aber umso mehr in naher Zukunft, kein leichtes Unterfangen ist. Die reale Praxis beweist dies mehr als deutlich, wenn man die Vielzahl nicht besetzter Stellen betrachtet. Hinzu kommen die mangelnden bisherigen Anstrengungen diesbezüglich.

Bezeichnend dafür ist auch die bereits angeführte StepStone-Studie unter Fach- und Führungskräften, die zum Ergebnis kommt, dass über zwei Drittel der Befragten fälschlicherweise glauben, der öffentliche Dienst würde ausschließlich Verwaltungspositionen vergeben. IT-bezogene Berufsfelder oder andere technische Berufe verbinden nur wenige mit dem öffentlichen Sektor. Schlussfolgernd weist diese Zahl darauf hin, dass es innerhalb der öffentlichen Verwaltung bislang wenig Konzepte oder Strategien zu geben scheint, um künftiges IT-Fachpersonal zielgerichtet zu adressieren und zu gewinnen, insbesondere, wenn potenzielle Bewerberinnen und Bewerber die explizit vorhandenen Berufsmöglichkeiten nur unzureichend kennen.

Darüber hinaus lassen sich auch Werte und positiv besetzte Einstellungen zur öffentlichen Verwaltung finden und benennen, die es neben der zielgerechten Ansprache zu transportieren gilt, um die Attraktivität zu erhöhen. Zu diesen zählen die Arbeitsplatzsicherheit¹⁶ und insbesondere die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Einstellung, „einer sinnhaften Tätigkeit nachzugehen, die dem Allgemeinwohl dienlich ist“.¹⁷

Neben diesen sowohl imagebeeinträchtigenden als auch fördernden Aspekten gibt es in zahlreichen Verwaltungen wenig Wissen darüber, welche Stellen mit welchen Kompetenzen in welchen zeitlichen Abständen besetzt werden müssen. Auch dies führt dazu, dass die Beschäftigtengewinnung zusätzlich beeinträchtigt wird.¹⁸

Weiterhin mangelt es den Personalbeschaffungsprozessen vielerorts an der erforderlichen Transparenz und Professionalität. So wirken Bearbeitungs-, Rankings- und Entscheidungsprozesse häufig undurchsichtig und sind – mindestens dem Anschein nach – recht zeitintensiv. Diese Faktoren können gerade bei IT-Highpotentials abschreckend wirken, denn diese erwarten von einer modernen Arbeitgebermarke zeitgemäße und moderne Karrierecenter.

¹⁶ Beim Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit ist zu bedenken, dass dies per Definition kein kultureller Wert ist. Theorie und Praxis zeigen, dass hierdurch auch „Low Performer“ angezogen werden können, die für einen in der öffentlichen Verwaltung erforderlichen Haltungs- und Kulturwandel nicht immer förderlich sind.

¹⁷ Quelle: <http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2011/01/studie-oeffentlicherdienst-2009.pdf>

¹⁸ Entsprechende Rollenkonzepte und Kompetenzsteckbriefe wurden in der vorab genannten Studie „E-Kompetenz“ für den IT-Planungsrat erarbeitet.

[2b] Beschäftigtengewinnung: Ziele/Handlungsempfehlungen

Unter Berücksichtigung der genannten Ausgangssituation und der dargestellten Problematiken in der Ansprache und Ermittlung von künftigen IT-Fachkräften lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Nach innen: Monitoring und Identifikation des benötigten Personals

Ziele	Handlungsempfehlungen
Praxisgerechtes Rollenverständnis	Identifikation, Klassifikation & Beschreibung der benötigten Rollen mit ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen im jeweiligen IT-Arbeitsbereich
<i>Beispiele</i>	<i>Klar abgegrenzte Rollen wie beispielsweise Gestalter, IT-Koordinator, IT-Fachaufgaben, Fachbeauftragter</i>
Zukunftstaugliches Kompetenzmodell	Definition von Kompetenzen, die durch die identifizierten Rollen abgedeckt werden müssen, sowie Formulierung von positionsabhängigen Stellenbeschreibungen
<i>Beispiele</i>	<i>Wissen z.B. über Enterprise Architecture Modelling, spezielle Betriebssysteme und Programmiersprachen oder anderes tiefgehendes Technologieverständnis; eine Rolle kann natürlich mehrere Kompetenzen vereinen.</i>

Nach außen: Gesamtkommunikationsstrategie mit professionellem Bewerbungsmanagement kombinieren

Ziele	Handlungsempfehlungen
Implementieren einer Kommunikationsstrategie	Es sollte eine Kommunikationsstrategie erarbeitet und kontinuierlich aktualisiert werden, die die generellen Arbeitsmöglichkeiten und insbesondere die vielfältigen IT-Stellen im öffentlichen Dienst kommuniziert. Dabei gilt es, vielseitige Kommunikationskanäle zielgruppenspezifisch auszuschöpfen.
<i>Beispiele</i>	<i>Bereitstellung von Imagebroschüren; Veröffentlichung von Imagefilmen mit glaubwürdigen Testimonials auf YouTube, Facebook oder Twitter; mittel- und langfristig angelegtes Hochschulmarketing respektive Hochschulkooperationen (von Forschungsarbeiten bis zu dualen Studiengängen); Absolventen-Messen, Azubi-Messen, und Job-Börsen; Alumni-Treffen bzw. Kontakt mit ehemaligen Beschäftigten halten</i>
Alleinstellungsmerkmale finden und nennen	Imagefördernde Aspekte und Werte der jeweiligen Organisation sollten berücksichtigt und in die Ansprache miteinbezogen werden. Es kann nicht „die eine (einzige) Public Employer-Marke“ geben; jede Organisation hat ihre spezifischen Eigenschaften, die entsprechend transparent dargestellt werden sollen.



Beispiele

Hinweis: Es werden häufig rationale mit emotionalen Benefits vermischt. Wie vorab (siehe Fußnote 16) erläutert, können gewisse (vermeintliche) Benefits auch zu ungewollten Ergebnissen/Beschäftigten führen. Die nachfolgenden Aspekte werden häufig genannt – ihre Passgenauigkeit für das (gewünschte, neue) Image einer Organisation ist jeweils im Einzelfall zu bestimmen.

Arbeitsplatzsicherheit; Absicherung gegen Krankheit, Vorsorge für das Alter; flexible und gleichzeitig geregelte Arbeitszeiten; Gleichstellung der Frau, gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf [Home-office/ Elternzeit]; Teilzeit in Führungspositionen; Sinnhaftigkeit der Tätigkeit); ggf. Zusatzleistungen wie bspw. Gesundheitsprogramme oder auch besondere Events für die Beschäftigten (Team-building), die sonst eher von Start-ups bekannt sind.

Neue Zielgruppen erschließen

Laut der vorab genannten BITKOM-Studie sind lediglich 14 Prozent der IT-Experten weiblich. Dabei sind verschiedene Rahmenbedingungen der Arbeit in der Verwaltung insbesondere für Frauen durchaus attraktiv. Diese Punkte könnten offensiver kommuniziert werden.

Beispiele

Spezielle Frauenförderpläne (Vereinbarung konkreter Ziele und Maßnahmen) und Etablierung von Frauennetzwerken (Austausch von Erfahrungen und Strategien)

Regional und lokal denken

Wenn eine positive Konnotation zu vorhandenen regionalen Marketingstrategien und/oder Marken des Standortes vorherrscht, ist es ratsam diese zu berücksichtigen und in die eigene Kommunikationsstrategie einzubetten.

Beispiele

*Für den Hauptstadtraum: „Berlin braucht dich“:
(www.berlin-braucht-dich.de)*

Prozessoptimierung

Die Professionalisierung des gesamten Bewerbungsprozesses von der Stellenausschreibung über das Auswahlverfahren bis hin zur Einstellung erhöht Seriosität und die Reichweite („Candidate Experience“).

- Transparenz & Beschleunigung des Rekrutierungsprozesses
- Vielversprechende Option: Auslagerung oder Kooperation mit externen Partnern oder Anbietern

Man kann nur einmal einen ersten Eindruck machen. Das gilt auch für Arbeitgeber.

Und es geht hierbei nicht nur um die reine (technische) Prozessqualität des Recruitings („Tech Quality“). Insbesondere die „Touch Quality“ ist entscheidend, über die Kandidaten ein klares inhaltliches und kulturelles Bild des Arbeitgebers erkennen.

Beispiele

www.interamt.de (übergreifendes Jobportal der Verwaltung) und <https://blicksta.de> (Jobportal, das schon frühzeitig Jugendliche adressiert)

Außerdem helfen professionelle Onboarding-Prozesse, die es bspw. mit Patenregelung und Einführungswochen beim Dienstantritt neuer Mitarbeitender beim ITDZ Berlin gibt.

Im Zusammenspiel der vorab beschriebenen Kulturanalyse insbesondere mit den oben genannten (individuell zu definierenden) Alleinstellungsmerkmalen sind folgende Fragen zu beantworten:

- Was ist unser derzeitiges Arbeitgeberimage, wenn wir uns ehrlich den Spiegel vorhalten (lassen)?
- Was macht uns als Arbeitgeber einzigartig? Wodurch heben wir uns positiv ab?
- Sind wir derzeit für unsere Beschäftigten attraktiv? Wenn ja, warum ist das so?
- Welche Schwächen im derzeitigen Arbeitgeberimage werden von den Beschäftigten beklagt und wie lassen sich diese zukünftig beseitigen?
- Warum sollten die bereits vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig bei uns bleiben und warum könnten sie es wollen?
- Wirken wir auf diejenigen Kandidaten attraktiv, die wir gerne gewinnen würden?
- Was findet diese Zielgruppe attraktiv?
- Wo können wir sie erreichen und wie?
- Wie können wir noch attraktiver als bisher werden?
- Wie können wir uns klarer von Wettbewerbern (bezogen auf Jobkandidaten) abgrenzen und positionieren?

Hierbei kann auch eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse) sehr hilfreich sein, um zu erkennen, womit man offensiv kommunikativ agieren kann und an welchen Stellen man Nachholbedarf hat.

[2c] Beschäftigtengewinnung: Klärungsbedarfe

Um die vorab beschriebenen Handlungsoptionen erfolgsversprechend umzusetzen, gibt es zunächst Klärungsbedarf bezüglich folgender Punkte:

Vor dem Hintergrund, dass es neben Absolventinnen und Absolventen auch viele IT-Fachkräfte als potenzielle Beschäftigte der Verwaltung gibt, die bereits im privatwirtschaftlichen Kontext arbeiten, stellt sich zunächst die Frage, wie diese adressiert werden können.

- Wie kann sich die Verwaltung als Arbeitgeber auch in der Wirtschaft positionieren?
 - Wie schafft man eine zusätzliche Durchdringung für IT-Fachkräfte zwischen Wirtschaft und Verwaltung?
 - Welche Kooperationsmöglichkeiten (mit Unternehmen oder auch der Wissenschaft) gibt es oder wären denkbar, um Quereinstiege zu ermöglichen?
- Welche Rahmenbedingungen sind anzupassen, um sich bestmöglich zu positionieren?
 - (Wie) Können IT-Budgets aufgestockt und IT-Personal-Beschaffungsprozesse verbessert werden?
 - Kann an der „Stellschraube“ des Dienst- und Haushaltsrechts gedreht werden? Kann ein modernes Dienst- und Haushaltsrecht geschaffen werden?
 - Gibt es eine Perspektive weg vom Laufbahnsystem und hin zu leistungsbezogenen Entgelten?



- Wie kann sich die öffentliche Verwaltung noch attraktiver nach außen darstellen? Wie lassen sich die imagebeeinträchtigenden Faktoren reduzieren oder abstellen?
- In der Privatwirtschaft haben sich externe Anbieter zentraler Karriereplattformen als erfolgreich bei der Unterstützung des eigenen Bewerbungsmanagements erwiesen. Daher stellt sich die Frage, ob die Verwaltung ähnliche Kooperationen anstreben sollte.
 - Die vorab genannten Beispiele Interamt und Blicksta können hierfür Ansatzpunkte bieten. Darüber hinaus sind auch Kooperationen mit bereits breit etablierten Portalen wie Xing oder LinkedIn vorstellbar.

[3a] Beschäftigtenbindung und -entwicklung: Herausforderungen

Neben der Organisationskultur und Beschäftigtengewinnung spielt die Beschäftigtenbindung und Entwicklung eine entscheidende Rolle, um den genannten Problematiken zu begegnen. Angesichts des demografischen Wandels und des Drucks der Verwaltungsmodernisierung kann der IT-Fachkräftemangel zum Teil auch durch Fortbildungsmaßnahmen abgemildert werden.¹⁹

Hierfür ist auch der Aspekt der Führung maßgeblich für das Gelingen von Maßnahmen zur Beschäftigtenbindung und -entwicklung. Führungskräfte sind sowohl als Vorbilder gefragt, die selbst Weiterbildung ernst nehmen als dieses Verständnis auch hinsichtlich der Entwicklung von Beschäftigten zeigen.

Ausgehend von den finanziellen Engpässen und den aufzuwendenden Ressourcen für die ohnehin schon notwendige Beschäftigtengewinnung, würden Abwanderungen und der Verlust von Fachpersonal an die Privatwirtschaft weitere Belastungen implizieren. Dies gilt es unbedingt zu vermeiden. Vielmehr noch: Ziel sollte sein, das bestehende Personal nicht nur zu halten, sondern auch an die künftigen Herausforderungen heranzuführen, es vorzubereiten und ausreichend zu qualifizieren.²⁰

Dass dieses Vorgehen vielerorts noch vernachlässigt wird, wird bereits durch die unzureichende Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur deutlich. Wie bereits skizziert, kann diese die Zufriedenheit und Loyalität der Beschäftigten stark beeinflussen und somit helfen, das Personal langfristig zu binden. Bindung kann aber auch durch das Aufzeigen von Perspektiven in Form von Karrierewegen oder persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten geschehen. Leider fehlt es an vielen Stellen an einer Kommunikationsstrategie oder grundlegenden Konzepten, die auch die interne Kommunikation adressieren und potenzielle Karrierewege aufzeigen. Teilweise wird sogar gegenteilig agiert: Informelle Karrierewege und -barrieren schüren Unzufriedenheit und bestimmen häufig die Kommunikations- und Weiterbildungskultur.

¹⁹ Natürlich ist auch der Bereich der Ausbildung ein wichtiger Aspekt in diesem Kontext, jedoch liegt der Fokus dieses Papiers auf der Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Fachkräften.

²⁰ Gleichzeitig gilt es zu berücksichtigen, dass zufriedene Beschäftigte die besten Markenbotschafter der eigenen Organisation sind. Umgekehrt gilt dies natürlich genauso. Als Grundvoraussetzung kann formuliert werden: Die beste Personalbindung ist gute Personalentwicklung und Personalgewinnung kann erst dann wirken, wenn gute Personalentwicklung existiert.

Hinzu kommen aber auch die beschriebenen bisherigen Unzulänglichkeiten bezüglich der Definition zukünftig benötigter Stellen. Wie bei der Rekrutierung von neuem IT-Fachpersonal basiert auch die Weiterbildung auf dem Wissen, welche Positionen mit welchen Fähigkeiten zu welchem Zeitpunkt besetzt werden müssen.

Auch die beschriebenen, präsenten Handlungs- und Kommunikationsmuster bleiben durch monodirektionale, in der Regel Intranet-basierte Kommunikationsplattformen starr und bidirektional. Hier lassen sich vielversprechende Ansätze eruieren, die neue Formen der Kommunikation und Koordination ermöglichen und damit eine stärkere, positive Bindung schaffen können.

[3b] Beschäftigtenbindung und -entwicklung: Ziele/Handlungsempfehlungen

Zielgerichtete Weiterbildung: Monitoring und Identifikation der zu besetzenden Stellen

Ziele

Handlungsempfehlungen

Die hierfür relevanten Ziele und Aktivitäten entsprechen z.T. den vorab in Kapitel [2b] beschriebenen Maßnahmen, sie werden für den Gesamtüberblick hier nochmals aufgeführt und sind mit spezifischen Ausprägungen versehen.

Praxisgerechtes
Rollenverständnis

Identifikation, Klassifikation und Beschreibung der benötigten Rollen mit ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen im jeweiligen IT-Arbeitsbereich

Zukunftstaugliches
Kompetenzmodell

Definition von Kompetenzen, die durch die identifizierten Rollen abgedeckt werden müssen. Formulierung von positionsabhängigen Stellenbeschreibungen

Adäquate Lernformen

Vorschlag von geeigneten Unterrichtsformen für angehendes und bestehendes Personal, ausdifferenziert nach rollenspezifischem Kompetenzbedarf

Mehr Angebote

Ausbau von Schulungsangeboten, unter Berücksichtigung eines Monitorings und der Identifikation der zu besetzenden Stellen (neben Hardskills auch Softskills unerlässlich)

Beispiele

Konkrete Beispiele für die oben genannten Handlungsempfehlungen enthält die vorab bereits referenzierte Studie „E-Kompetenz“ des IT-Planungsrats, in der insbesondere ein neues Rollenmodell sowie ein Leitfaden für verschiedenste praxisgerechte Methoden der Wissensvermittlung enthalten sind.

Führung

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe – und damit ein wichtiger Aspekt des Employer Brandings. Die Bedeutung der Rolle als Führungskraft auf der Kompetenzebene wird hier noch zu oft vernachlässigt. Auch in diesem Zusammenhang bieten Workshops etc. zur Qualifizierung für Führungskräfte weitere Potenziale.

Interne Kommunikation verbessern & als Faktor der Beschäftigtenbindung verstehen!

Ziele

Handlungsempfehlungen

Strategisches Vorgehen

Die vorab beschriebenen Maßnahmen zur Organisationskultur müssen die Basis der internen Kommunikation darstellen. „Einfach so“ zu kommunizieren, ohne dies in einen strategischen Kontext zu betten, sollte nicht passieren.

Dialog mit den Beschäftigten

Um mögliche Lücken zwischen Anspruch und (gefühlter) Wirklichkeit frühzeitig zu entdecken, ist der offene Dialog mit den Beschäftigten äußerst wertvoll. Der regelmäßige Austausch mit Fokusgruppen oder ggf. durch gezielte Einzelgespräche kann helfen, um eventuell deutliche Abweichungen zwischen der intendierten Zielstellung und dem realen Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu evaluieren.

Identifikationsangebot stärken

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Stärkung des Identifikationsangebots: Nur wenn die Beschäftigten immer besser verstehen, verinnerlichen und erleben, wofür der eigene Arbeitgeber steht, wirken sich die internen Aktivitäten auch auf Bindung, Loyalität und Leistungsbereitschaft aus. Wichtig hierfür ist natürlich, dass ein entsprechender Kulturprozess bereits stattgefunden hat und die Werte der Organisation in einem Leitbild zusammengefasst sind.

Lebenslanges Lernen als Chance
(nicht als Strafe)

Weiterhin ist das Aufzeigen von Weiterbildungsmöglichkeiten und konkreten Perspektiven, sowohl mittels standardisierter Werkzeuge wie einem internen Jobportal im Intranet als auch in Zielgesprächen, elementar, um die Beschäftigten an die Organisation zu binden.

Motivation durch leistungs-
bezogene (Be-)Förderung

Vermeidung von Karrierebarrieren und informellen Aufstiegsvorgängen; stattdessen klar, verständlich und transparent Karrierewege/Perspektiven aufzeigen. Beispielsweise durch die leichte Auffindbarkeit von Dokumenten oder Informationsbroschüren für bestimmte Stellenpositionen

Beispiele

Die Verwendung von eigenen (internen) Testimonials zur besseren Darstellung und Nachvollziehbarkeit von Karrierewegen nach Innen erlaubt ein breiteres und persönliches Storytelling mit „einem echten Gesicht“. Hier können auch relevante Aspekte wie Diversity, Inklusion und Gleichstellung thematisiert werden. Gleiches gilt auch für interne Weiterbildungen („Ich arbeite als ... und habe durch die Fortbildung XY ... erreicht und bin jetzt ...“)

Chance: Nutzung von digitalen Beschäftigtenportalen zur Verbesserung und Organisation der internen Kommunikation

Ziele	Handlungsempfehlungen
Von der Einbahnstraße zur echten Beteiligung	Modernisierungen des jeweiligen Behörden-Intranets mit dem Ziel eines digitalen Beschäftigtenportals. Diese sollen eine integrierte, vernetzte, interne Kommunikation und neue Formen der Kollaboration ermöglichen. Der partizipative Charakter fördert den direkten Austausch und ebnet die Diskussionskultur. Hierfür sind gegebenenfalls generelle Vorgehensweisen und Denkmuster zu hinterfragen.
Transparente Information	Neue netzwerkartige Kommunikationsformen, die hierarchiegetriebene Kommunikationsmuster aufweichen, ermöglichen mehr Transparenz, Aufklärung und zielgerechte Adressierung aller Beschäftigten – in diesem Kontext insbesondere über mögliche Perspektiven.
Zielgruppengerechte Information	Bessere Aufbereitung und Darstellung von internen Stellenangeboten oder Weiterbildungsmöglichkeiten durch ein derartiges Portal.
Wissen sichern	Unterstützung für das Informations- und Wissensmanagement bei der Organisation von Informationstransfer und Wissensflüssen von ausscheidenden hin zu neuen Beschäftigten.
Work-Life-Balance fördern	Homeoffice: Der Fernzugriff (Remote Access) auf solch ein System kann zudem die Arbeitsflexibilität (Work@Home) und ggf. Arbeitsplatz-zufriedenheit positiv beeinflussen.

[3c] Beschäftigtenbindung und -entwicklung: Klärungsbedarfe

Auch für die Beschäftigtenbindung und -entwicklung ergeben sich verschiedene offene Fragen. Speziell vor dem Hintergrund der relativen Unkündbarkeit und der zunehmenden Digitalisierung der Verwaltung muss auch das bestehende Personal auf die künftigen Anforderungen vorbereitet werden.

Daher stellt sich die Frage, wie insbesondere demotivierte oder bereits resignierte Beschäftigte für IT-Themen und Weiterbildungsmöglichkeiten motiviert werden können. Sicherlich sollte man als Arbeitgeber eine gehörige Portion Eigenmotivation beim Personal voraussetzen dürfen – jedoch können manche Faktoren die vorhandene Motivation auch deutlich reduzieren.

- Wie lassen sich Aversionen gegenüber IT-Themen generell abbauen, um die Zufriedenheit der Beschäftigten zu heben?
- Wie können insbesondere die vorab genannten neuen Rollen- und Kompetenzmodelle (siehe Studie „E-Government-Kompetenz“) umgesetzt werden?
- Wie gelingt es und welche Veränderungen sind erforderlich, so dass lebenslanges Lernen als erfreulicher Mehrwert betrachtet wird – und nicht „als Strafe“?



- Können insbesondere für kleinere Behörden, die keine Mittel für Individualentwicklungen haben, standardisierte Frameworks oder Toolsets (Intranet, Wissensmanagement etc.) für die interne Kommunikation bereitgestellt werden?
- Können weitere ggf. eingrenzende Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die bisherigen Karrierepfade, anders gestaltet werden, um die Aufstiegs- oder zumindest Veränderungschancen für das vorhandene Personal zu verbessern und dadurch Frustration und Abwanderung zu limitieren?

Fazit

Hat man kein Ziel, so kann jeder Weg der falsche sein. Aktionismus ist dann nicht geeignet. Doch was ist das Ziel? Ein moderner digitaler Staat? Zufriedene Bürgerinnen und Bürger? Die Reduzierung der Bürokratiekosten für Unternehmen? Glückliche Beamte? Auch hier heißt wohl: Der Mix macht's.

Zufriedene Beschäftigte in den mehr als 20.000 Verwaltungen in Deutschland sind kein Selbstzweck. Aber sie sind – strategisch gesprochen – Mittel zum Zweck einer modernen Verwaltung, die Zivilgesellschaft und Wirtschaft als Kunden versteht und dementsprechend serviceorientiert handelt. Um diesen guten Service, auch im Wettbewerb mit anderen Verwaltungen, erbringen zu können, sind heutzutage moderne IT-Systeme im Sinne von E-Government nicht mehr wegzudenken. Um diese Systeme professionell zu beherrschen, ist qualifiziertes und engagiertes Personal erforderlich.

Um genau diese Menschen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurzfristig zu finden und langfristig zu binden, braucht es zunächst eine umfassende Kommunikationsstrategie, welche die besonderen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation berücksichtigt und ein positives und gleichzeitig authentisches Bild zeichnet. Nur wenn diese Basis durch eine sogenannte Kulturanalyse geschaffen wurde, können weiterführende Maßnahmen der Kommunikation nach innen und nach außen sinnvoll erfolgen. Nur dann können passende Maßnahmen der Bindung vorhandener Beschäftigter entwickelt und diese somit zu den bestmöglichen Botschaftern der eigenen „Marke“ gemacht werden. Und nur, wenn diese Zufriedenheit als Basis eines spürbaren Engagements²¹ geschaffen wurde, kann darauf vernünftig aufgebaut werden, um neue Beschäftigte anzusprechen. (Und diese Zufriedenheit ist bei weitem nicht immer nur an monetären Aspekten festzumachen.)

Hierfür wurden vorab sowohl verschiedene konkrete Beispiele wie auch insgesamt vielfältige Handlungsempfehlungen dargestellt. Nicht alles passt immer für jeden. Jede Behörde, die sich dieses Themas annehmen möchte, hat Eigenheiten, die das jeweilige Markenbild beeinflussen.

²¹ Das Marktforschungsinstitut Gallup untersucht – Berufsgruppen-übergreifend – seit 2001 im sogenannten Engagement Index, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Hieraus sind keine verwaltungsspezifischen Erkenntnisse zu ziehen, aber die allgemeinen Aussagen können sehr hilfreich für weitere Aktivitäten der Behörden sein.



Dieses muss zunächst erkannt und gegebenenfalls neu justiert werden. Und solche Anpassungen sind in der Regel bei weitem nicht trivial. Sie sind auch nicht „mal eben so“ durch ein neues Software-Tool oder eine Dienstanweisung zu schaffen. Sie sind aufwendig, sie erfordern organisatorisches Zusammenspiel vieler Beteiligter und sie müssen kontinuierlich und geduldig gelebt werden.

Employer Branding muss als komplexe Führungsaufgabe verstanden werden, die eine Organisation umfassend betrachtet und sie ebenso umfassend in Anspruch nimmt. Wenn es geschafft wird, dass „vom Pförtner bis zum Staatssekretär“ dasselbe Markenbild besteht, kann ein Dritter als möglicher Jobkandidat dieses auch selbst wahrnehmen. Erst wenn es keine spürbaren Differenzen zwischen der Hochglanzdarstellung der Organisation in einer Imagebroschüre und dem Eindruck gibt, wenn ein Bewerbender unangekündigt in die Behörde schaut, dann ist man auf einem guten Weg.

Wie vorab in den entsprechenden Kapiteln dargestellt, gibt es zu allen drei Bereichen – Organisationskultur, Beschäftigtengewinnung und Beschäftigtenbindung – noch vielfältige und zum Teil umfangreiche Klärungsbedarfe, denen sich das NEGZ im Anschluss an die Arbeit zu diesem Positionspapier widmen möchte.

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum mit seinen über 100 Mitgliedern versteht sich als Sparringspartner der deutschen Verwaltung, interdisziplinär und Ebenen-übergreifend. Das für die Modernisierung von Staat und Verwaltung lebenswichtige Thema des Employer Brandings soll im NEGZ weiter verankert werden, so dass das Kompetenzzentrum Behörden beratend und begleitend zur Seite steht, wenn entsprechende Veränderungsprozesse eingeleitet und umgesetzt werden sollen.

Ihr Kontakt zum NEGZ

Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Mail: info@negz.org

Facebook: facebook.com/NEGZ.org

Web: www.negz.org

Twitter: twitter.com/NEGZ_eGov

Ansprechpartner zum Positionspapier:

Andreas Steffen

Mail: andreas.steffen@negz.org

Mobil: +49 (0)177 555 70 80