

Attraktivität, Image und Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung

Wie sehen Studierende der öffentlichen Verwaltung und Personal-Expert:innen ihren (zukünftigen) Arbeitgeber?

Faye Barth-Farkas/Carolin Hagelskamp/Tobias Ringeisen

In dem Beitrag werden Ergebnisse einer Studie dargestellt, mit der untersucht wurde, (1) welche Merkmale sich Studierende der öffentlichen Verwaltung (ÖV) von einer attraktiven Berliner ÖV als Arbeitgeber wünschen, (2) wie die Studierenden das Image der Berliner ÖV wahrnehmen und (3) wie Personalmarketing Arbeitgebermerkmale bestmöglich an zukünftige Bewerber:innen kommunizieren kann. Die Ergebnisse aus einer Erhebung über Fragebogen mit Erstsemestern (N=700) werden durch die inhaltsanalytische Auswertung von drei Fokusgruppen mit Studierenden (N=15) qualitativ bewertet. Ergänzend wurde ein Workshop mit 23 Personal-Expert:innen der Berliner ÖV durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich, dass der Begriff der Sicherheit die empfundene Arbeitgeberattraktivität der ÖV dominiert. Eine gute Arbeitsatmosphäre und abwechslungsreiche Aufgaben tragen besonders zu einer positiven Einschätzung der ÖV bei. Die Studierenden hadern mit einem von ihnen empfundenen Imagekonflikt der ÖV. Entsprechende Handlungsempfehlungen für das Personalmarketing werden diskutiert.

beiden Fragen verbirgt sich die Suche nach der Arbeitgeberattraktivität und dem Image eines Arbeitgebers.

Im Kontext des bereits angekommenen Fachkräftemangels in der ÖV und dem Kampf um qualifizierte Bewerber:innen stellen Studierende der ÖV eine vielversprechende Zielgruppe dar. Sie haben durch ihre Studienwahl bereits Interesse für den Arbeitgeber gezeigt, sammeln erste Berufserfahrungen neben dem Studium und möchten mit hoher Wahrscheinlichkeit dank der Laufbahnbefähigung mit dem Ende des Studiums in den öffentlichen Dienst treten. Schon vor über 20 Jahren wurde die so genannte Arbeitgeberattraktivität als möglicher Hebel gesehen, um dem Fachkräftemangel und besonders dem Mangel an qualifizierten Bewerbern etwas entgegenzusetzen.¹ Welche Arbeitgebermerkmale der ÖV empfinden diese Student:innen also als besonders attraktiv?

Wenn die ÖV die gewünschten Arbeitgebermerkmale der Hochschulabsolvent:innen erfüllt, diese aber nicht von der Zielgruppe wahrgenommen werden, bleibt nicht nur die Arbeitgeberattraktivität der ÖV unter ihren Möglichkeiten, sondern es liegt auch ein Problem mit dem Image der Verwaltung vor. Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgeberimage und Personalmarketing der ÖV bieten drei

1 Turban 2001.



Dr. Faye Barth-Farkas

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich Allgemeine Verwaltung der HWR Berlin.

Einleitung

Was wünschen sich Student:innen der öffentlichen Verwaltung (ÖV) von ihrem zukünftigen Arbeitgeber und in welchem Maß glauben sie, dass dieser ihnen ihre Wünsche auch tatsächlich erfüllen kann? Hinter diesen



Prof. Dr. Carolin Hagelskamp

Professur für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Forschungsmethoden an der HWR Berlin.



Prof. Dr. Tobias Ringeisen

Professur für Angewandte Psychologie an der HWR Berlin.

wichtige Säulen, die aktiv verändert werden können, um den Fachkräftemangel in Berlin zielgruppenspezifisch anzugehen. Die drei Bereiche der Personalgewinnung werden im Folgenden in einem theoretischen Modell zusammengeführt. Dabei wird zunächst der zugehörige Forschungsstand zu den gewünschten Merkmalen der ÖV als Arbeitgeber zusammengetragen und das Image der ÖV aus Sicht der Bürger:innen, der Student:innen und der ÖV Mitarbeiter:innen vorgestellt. Der empirische Teil dieses Beitrags widmet sich den Wahrnehmungen von Student:innen der ÖV zu Arbeitgeberattraktivität und Image der ÖV. Für eine erfolgreiche Rekrutierung motivierter ÖV-Student:innen und eine anschließende Bindung der Absolvent:innen an den Arbeitgeber ÖV ist ein Verständnis ihrer gewünschten und wahrgenommenen Arbeitgebermerkmale unabdingbar. Die unterschiedliche Wahrnehmung der ÖV aus Sicht von Studierenden und Personal-Expert:innen wird gegenübergestellt und Wünsche für ein zukünftiges Personalmarketing formuliert.

Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberimage sowie Implikationen für das Personalmarketing

Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberimage stehen in einer engen wechselseitigen Beziehung, wobei sich ein gutes Image sowohl als Determinante als auch Folge einer hohen Attraktivität verstehen und empirisch bestätigen lässt.^{2,3} *Arbeitgeberattraktivität* umfasst alle Merkmale, die sich verschiedene Zielgruppen von ihrem (zukünftigen) Arbeitgeber wünschen oder sogar erwarten.⁴ Die drei Kategorien Beschäftigungsmerkmale (z.B. flexibles Arbeiten, sicherer Arbeitsplatz, abwechslungsreiche Aufgaben), Merkmale der Organisationskultur (z.B. Werte in der Teamarbeit, Führungsstil der Vorgesetzten) sowie Merkmale des Arbeitgebers (z.B. Gemeinwohlorientierung des Unternehmens, Standort des Arbeitsortes) beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität. Das *Arbeitgeberimage* bildet einen Teilbereich des Organisationsimages und beschreibt, wie der Arbeitgeber von Außenstehenden wahrgenommen wird.⁵ Personen, die (noch) nicht für den Arbeitgeber arbeiten, können positive oder negative Attribute mit diesem verbinden. Während die Arbeitgeberattraktivität somit abbildet, welche Merkmale von einem Arbeitgeber gewünscht werden, ist für das Arbeitgeberimage entscheidend, welche Merkmale auch

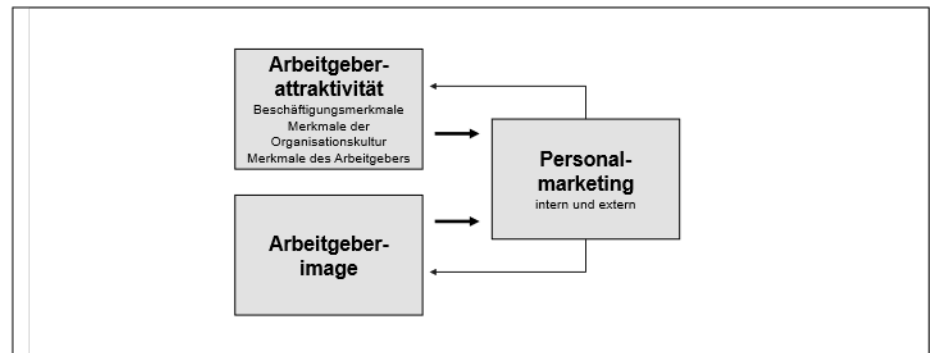


Abb. 1: Modell zur Beziehung von Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgeberimage und Personalmarketing

tatsächlich von Bewerber:innen mit der Organisation assoziiert werden, unabhängig davon, ob diese tatsächlich vorhanden sind. Empirisch hat sich gezeigt, dass das Arbeitgeberimage vorrangig von instrumentellen und symbolischen Merkmalen des Arbeitgebers beeinflusst wird.⁶ Instrumentelle Merkmale umschreiben alle Aspekte des Arbeitgebers, die auf direktem Weg die Wünsche und Forderungen der bewerbenden Person adressieren (z.B. Gehalt, Länge des Arbeitsweges, Flexibilität der Arbeitszeiten).⁷ Symbolische Merkmale sind hingegen subjektiv und umfassen Eigenschaften, welche einzelne Bewerber:innen dem potenziellen Arbeitgeber zuschreiben (z.B. Ruf der Organisation und Innovation).⁸

Einig sind sich die Forschenden, dass sowohl gewünschte Attraktivitätsmerkmale als auch Attribute des Images im Rahmen des *Personalmarketings* aufgegriffen und transportiert werden sollten, um potenzielle Bewerbende für den Arbeitgeber zu interessieren und bereits Beschäftigte an diesen zu binden. Unter Personalmarketing versteht man alle Maßnahmen, die ein Unternehmen implementiert, um als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten und so neue Mitarbeitende zu rekrutieren sowie bestehende Angestellte zu binden.⁹ Ein erfolgreiches *Personalmarketing* strebt sowohl eine hohe Arbeitgeberattrakti-

rität als auch ein positives Arbeitgeberimage an. Abbildung 1 stellt diese drei Facetten der Personalgewinnung und deren wechselseitige Beziehung dar.

Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberimage sind somit sowohl für das interne als auch das externe Personalmarketing von Bedeutung. Das *externe Personalmarketing* kann auch als Mitarbeitergewinnung verstanden werden. Die Rekrutierung neuer Bewerber:innen steht direkt mit der Arbeitgeberattraktivität im Zusammenhang. Sie beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass sich Personen für eine freie Stelle bewerben werden und wird während der Erfahrungen, die im Rekrutierungsprozess gemacht werden, gesteigert oder geschmälert.^{10,11,12} Marketingabteilungen, die klar definieren können, welche Merkmale sich Bewerber:innen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber wünschen, können also Personalrekrutierungsmaßnahmen anpassen, um diese Merkmale in den Vordergrund zu stellen. Die Literatur zum Rekrutierungsprozess versteht das Arbeitgeberimage als Determinante der Arbeitgeberattraktivität.^{13,14} Diese chronologische Abfolge – ein positives Image führt zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität und folglich zur Bewerbung – wird jedoch auch von einigen hinterfragt, zum Beispiel wird diskutiert, ob das Arbeitgeberimage nicht

2 Uggerslev/Fassina/Kraichy 2012.

3 Gomes/Neves 2011.

4 Berthon/Ewing/Hah 2005.

5 Lievens/Slaughter 2016.

6 Lievens/Slaughter 2016.

7 Hoppe/Keller/Horstmann 2022.

8 Lievens/Highhouse 2003.

9 Petry/Vaßen 2021.

10 Gomes/Neves 2011.

11 Soeling/Ajeng Arsanti/Indriati 2022.

12 Krys/Konradt 2022.

13 Kavitha/Srinivasan 2013.

14 Tsai/Yang 2010.

auch als Moderator Einfluss auf die Beziehung zwischen Arbeitgeberattraktivität und Bewerbung nimmt. So ist vorstellbar, dass die empfundene Arbeitgeberattraktivität nur zur Entscheidung, sich zu bewerben, führt, wenn auch das Image positiv ist.¹⁵ Aus Sicht des externen Personalmarketings steht fest: Beide Konstrukte lassen sich nicht unabhängig voneinander betrachten und besonders unter dem Aspekt des „Brandings“ wird das Arbeitgeberimage als möglicher Hebel gesehen, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.¹⁶

Arbeitgeberattraktivität und -image sind auch für das *interne Personalmarketing* und der damit verbundenen Bindung bestehender Mitarbeiter:innen unverzichtbar. Die Arbeitgeberattraktivität wirkt sich auf das Engagement und die Arbeitsleistung von bestehenden Mitarbeitenden positiv aus.¹⁷ Auch wenn beim Arbeitgeberimage vorrangig der Blick von außen untersucht wird, ist es vorstellbar, dass auch die Zufriedenheit und Identifikation eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin leidet, wenn das Image des eigenen Arbeitgebers als sehr negativ wahrgenommen wird.¹⁸

Personen, die sich in der Ausbildung befinden oder – wie im hier vorgestellten Fall – ein berufsvorbereitendes Studium absolvieren, bilden eine Brücke zwischen der externen und internen Perspektive auf einen Arbeitgeber. Studierende der ÖV haben die erste Entscheidung für eine Arbeit in der ÖV bereits getroffen. Sie können also retrospektiv reflektieren, welche Faktoren entscheidend für ihren Studienwunsch und für den Wunscharbeitgeber „ÖV“ waren. Gleichzeitig geben sie Einblick in die Faktoren, die eine Bindung an die ÖV zur Folge haben. Im Zuge des Studiums ist davon auszugehen, dass die Innenperspektive der Studierenden zunimmt und die ursprüngliche Außenperspektive an Bedeutung verliert. Dieses Abbild der Entwicklung von externer Wahrnehmung zu interner Wahrnehmung gibt wertvollen Einblick in die Bedeutung des Images für die Rekrutierung von externen Bewerber:innen und die Bindung von internen Mitarbeiter:innen.

Forschungsstand: Arbeitgeberattraktivität in der öffentlichen Verwaltung

Die Attraktivität der ÖV als zukünftiger Arbeitgeber unterscheidet sich deutlich bei Stu-

dierenden verschiedener Studiengänge, z.B. gaben in einer Umfrage 98 Prozent der Studierenden der Verwaltungswissenschaften an, eine Karriere im öffentlichen Dienst anzustreben, während das immerhin für 32 Prozent der befragten Informatikstudent:innen der Fall ist.¹⁹

Studierende verschiedener Fachrichtungen bewerten die *Beschäftigungsmerkmale* einer Arbeitsstelle als besonders wichtig für einen attraktiven Arbeitgeber. Unabhängig ihrer fachlichen Ausrichtung haben Studierende ähnliche Erwartungen davon, was ein

zeigen, dass vor allem ein positives Arbeitsgruppenklima eine bestimmte Behörde zu einem attraktiven Arbeitgeber macht. Insgesamt geben Studierende der ÖV an, dass ihnen „Freude an der Arbeit“ sehr wichtig ist.²¹ Was genau für diese zukünftige Generation ein positives Arbeitsklima ausmacht und was genau ihnen Freude an der Arbeit bringt, können quantitative Umfragen jedoch nicht beantworten. Die Wünsche der Studierenden der ÖV ähneln bereits denen der Mitarbeitenden in der ÖV, welche in Mitarbeiterumfragen insbesondere Merkmale wie Kollegialität, Zusammenhalt und Unterstützung im

»Personen, die sich in der Ausbildung befinden oder – wie im hier vorgestellten Fall – ein berufsvorbereitendes Studium absolvieren, bilden eine Brücke zwischen der externen und internen Perspektive auf einen Arbeitgeber.«

attraktiver Arbeitgeber bietet. Ein sicherer Arbeitsplatz, ein leistungsgerechtes Entgelt, eine gute Ausstattung und ein Angebot an Fort- und Weiterbildungen ist allen Studierenden wichtig. Seit den letzten Jahren legen Studierende zusätzlich besonders großen Wert auf Abwechslung, Flexibilität und eine hohe Autonomie. Eine gesunde Work-Life-Balance aufrecht erhalten zu können, bestimmt ihre Bewertung eines Arbeitgebers.²⁰

Merkmale der Organisationskultur innerhalb der ÖV werden vorrangig von Student:innen, die bereits durch ihre Studienwahl ein hohes Interesse für die Arbeit in der ÖV zeigen, als besonders wichtig erachtet. Umfragen unter Studierenden der ÖV

Team, empathische Führung, Partizipation und Mitentscheidungsrecht sowie ein grundsätzliches Wohlbefinden als wichtig bewerten.²²

Merkmale des Arbeitgebers, welche Studierende als attraktiv wahrnehmen und in besonderem Maße von der ÖV angesprochen werden, sind beispielsweise die Gemeinwohlorientierung bzw. der Public-Service-Gedanke.²³ Eine hohe Motivation, der Öffentlichkeit zu dienen (englisch: Public Service Motivation), gilt als wichtige Voraussetzung für die Arbeit im öffentlichen Dienst.²⁴ Studien im deutschsprachigen Raum weisen darauf hin, dass Studierende, die in den öffentlichen Dienst streben, bereits zu Beginn ihrer Aus-

15 Gomes/Neves 2011.

16 Theurer et al. 2018.

17 Nguyen/Nguyen 2022.

18 Rho/Yun/Lee 2015.

19 Next:Public GmbH 2019.

20 Next:Public GmbH 2019.

21 Vogel/Keppeler/Papenfuß 2017.

22 Next:Public GmbH 2022.

23 Weske et al. 2020.

24 Ritz/Waldner 2011.

bildung eine höhere Public Service Motivations aufweisen.²⁵ Die Gemeinwohlorientierung der ÖV vermag daher besonders im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um zukünftige Hochschulabsolvent:innen entscheidend zu ihrer Arbeitgeberattraktivität beitragen.

Doch nicht nur die Fachrichtung der Studierenden steht in direkter Verbindung mit der Arbeitgeberattraktivität, sondern auch die Vertrautheit (englisch: familiarity) mit einer Organisation führt zu einer gesteigerten Attraktivität.²⁶ Empirisch konnte eine Umfrage mit Schulabgängern nachweisen, dass die Vertrautheit mit einem Arbeitgeber (in erwähnter Studie handelte es sich um das Militär) die Arbeitgeberattraktivität direkt positiv beeinflusst, aber auch indirekt die positive Einschätzung anderer Arbeitsmerkmale verstärkt.²⁷ Die Bedeutung von Vertrautheit lässt sich auch in der Verwaltung wiederfinden. Studierende, die bereits Erfahrungen in der Verwaltung gesammelt haben, z.B. als Werkstudent:innen oder durch Praktika, streben zu 56 Prozent stärker in die Verwaltung als Studierende ohne vorherige Erfahrungen.²⁸

Die Vertrautheit mit der ÖV erklärt möglicherweise, warum Mitarbeitende der ÖV die Arbeitgeberattraktivität höher einschätzen als Bewerber:innen.²⁹ Grundsätzlich sind systematische Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Mitarbeiter:innen in der ÖV aber selten zu finden.

Image der öffentlichen Verwaltung aus Sicht verschiedener Zielgruppen

Das Image der ÖV kann aus Sicht der Bürger:innen, der Studierenden oder der Mitarbeitenden der ÖV betrachtet werden. Die mediale Darstellung der ÖV wird allgemein als eher negativ eingestuft und häufig für ein negatives Bild in der Öffentlichkeit verantwortlich gemacht.³⁰ Ein direkter Zusammenhang zwischen negativer Berichterstattung und eindimensionaler Sicht auf die ÖV ist jedoch nicht belegt.³¹ Bürger:innen machen ihre eigenen Erfahrungen mit Einrichtungen der Verwaltung, daher speist sich das Image, das sie von der Verwaltung haben, auch aus dem eigenen Kontakt mit der ÖV als Dienstleister.³² In repräsentativen Umfragen bewerten Bürger:innen Beamte des öffentlichen Diensts mehrheitlich als pflichtbewusst (64 %), verantwortungsbewusst

(64 %) und zuverlässig (55 %). Gleichzeitig sind „stur“ (49 %) und „mürrisch“ (33 %) Merkmale, die häufig mit Beamten in Verbindung gebracht werden.³³

Die ÖV unternimmt auf direktem Wege Bestrebungen, ihr Image in der Bevölkerung positiv zu beeinflussen. Die dazu notwendige Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit wird unter den Schlagworten „Responsivität“, „Offenheit“, „Entgegenkommen“ und „Verantwortlichkeit“ zusammengefasst und zeigt, dass sich die öffentliche Verwaltung durchaus

tiert. Vor Aufnahme des Studiums lassen sich die zukünftigen Student:innen der Gruppe der Bürger*innen zuordnen. Im Prozess der Bewerbung für den Studiengang ÖV wird das Image der ÖV durch Meinungen von Freunden und Familie sowie von der Kommunikation der Hochschule beeinflusst.

Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung

Bürger:innen, Bewerber:innen und Mitarbeitende blicken unterschiedlich auf die Arbeit

»Die Gemeinwohlorientierung der öffentlichen Verwaltung vermag daher besonders im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um zukünftige Hochschulabsolvent:innen entscheidend zu ihrer Arbeitgeberattraktivität beitragen.«

ihrer Rolle in der Adressierung eines häufig negativen Bildes im Klaren ist.³⁴

Für Mitarbeiter:innen in der ÖV sind die Ziele, Werte und Mission ihrer Einrichtungen vermutlich von größerem Stellenrang als für Bürger:innen.³⁵ Da es jedoch nur wenige Befragungen von Mitarbeiter:innen gibt sowie systematische Untersuchungen zum Image der ÖV aus Sicht der Mitarbeiter:innen fehlen, können jedoch nur eingeschränkt Rückschlüsse gezogen werden.

Student:innen sind in Untersuchungen zum Image der ÖV deutlich unterrepräsentiert

geherattraktivität und das Arbeitgeberimage der ÖV. Ein entsprechendes Personalmarketing, das darauf ausgerichtet ist, interne Personen zu binden und externe Personen für die Arbeit in der Verwaltung zu rekrutieren, kommuniziert daher zielgruppenadäquat.

Die theoriegeleitete Empfehlung, dass Personalmarketing passgenau an die gewünschten und wahrgenommenen Arbeitgebermerkmale von Bewerbenden und Angestellten anknüpfen sollte, lässt sich in der Praxis jedoch nicht immer wiedererkennen. Textanalysen von über 11.000 Online-Auftritten unterschiedlicher Organisationen (als

25 Keune/Löbel/Schuppan 2018.

26 Lohaus/Rietz 2015.

27 Lievens/Hoye/Schreurs 2005.

28 Next:Public GmbH 2019.

29 Fulde/Köppl 2020.

30 Studierende des Studiengangs Öffentliche Verwaltungswirtschaft 2011.

31 Rölle/Brettschneider 2010.

32 Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH 2022.

33 Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH 2022.

34 Czerwick 2009.

35 Lee/Hameduddin/Lee 2023.

eine Möglichkeit des Personalmarketings) ergaben, dass das Image und die Arbeitgeberattraktivität nachweislich anders dargestellt werden, als Bewerbende und Angestellte dieselben Organisationen in Online-Bewertungen beschreiben.³⁶ Dem Personalmarketing der ÖV wird häufig empfohlen, Werte des Gemeinwohls anzusprechen. So zeigte beispielsweise eine Laborstudie mit Masterstudent:innen, dass der Großteil der Teilnehmer:innen eine fiktive Organisation bevorzugte, die Werte des Gemeinschaftswohls ansprach. Nur die Teilnehmer:innen, die ein überdurchschnittliches Maß an extrinsischer Motivation besaßen, bevorzugten

fehlungen für ein zielgruppengerechtes Personalmarketing in der ÖV abzuleiten.

Teilnehmende der zugrundeliegenden Studie sind Student:innen des Bachelorstudiengangs ÖV an der HWR Berlin. Diese bilden eine interessante Zielgruppe für die Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität und des Images der ÖV. Die Studierenden der HWR sind eine heterogene Studiengruppe, deren Erfahrungen und Berührungspunkte mit der ÖV stark variieren. Während manche Student:innen bereits seit Jahren in der ÖV tätig sind und sich durch das Studium einen Aufstieg ermöglichen, kommen an-

an dieser ersten Erhebung teilgenommen. Fünfzehn für die Studie erstellte Items messen die möglichen Motive der Studierenden, den Studiengang ÖV aufzunehmen und damit eine Karriere in der ÖV anzustreben (Antwortskala 1 [trifft gar nicht zu] bis 5 [trifft voll und ganz zu]). Unter diesen Motiven werden auch zentrale Merkmale der Arbeitgeberattraktivität wie Sicherheit, abwechslungsreiche Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten abgefragt.

2. Im Wintersemester 2022 führten die Autorinnen und der Autor drei leitfadengestützte Fokusgruppen mit jeweils fünf Studierenden im Studiengang ÖV durch. In diesen Fokusgruppen waren Studierende vom 2. bis zum 7. (letzten) Semester vertreten. Alle besuchten das gleiche Wahlmodul. Die Fokusgruppengespräche wurden digital aufgenommen und anschließend transkribiert. Die fünf Interessenbereiche der Studie – Image, Motivation, Arbeitgeberattraktivität, Bindung/Zugehörigkeit und Marketing – wurden im einem Kodierschema mit Unterkategorien festgelegt, um eine deduktive Kodierung der Transkripte zu ermöglichen.

3. Im Rahmen eines zweistündigen Arbeitsworkshops mit Vertreter:innen aus Personal- und Marketingabteilungen der Berliner Verwaltung wurden Arbeitgeberattraktivität und -image sowie das Personalmarketing der ÖV diskutiert. In drei selbst zusammengestellten Gruppen diskutierten die 23 Teilnehmer:innen die drei Konzepte und stellten Thesen für eine Weiterentwicklung des Personalmarketings auf, welche besonders für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen genutzt werden sollten.

»Ein Personalmarketing für und in der öffentlichen Verwaltung setzt zuerst eine Kenntnis über die Arbeitgeberattraktivität und das Image der relevanten Zielgruppen voraus.«

die fiktive Organisation, die Werte des privaten Sektors vertrat.³⁷ Für das Personalmarketing der ÖV bedeutet das, dass ein großer Pool an potenziellen Bewerber:innen mit intrinsischer Motivation für die Arbeit angesprochen werden kann. Nur die wenigsten sind auf eine Arbeit in der freien Wirtschaft versteift.

Ein Personalmarketing für und in der ÖV setzt zuerst eine Kenntnis über die Arbeitgeberattraktivität und das Image der relevanten Zielgruppen voraus. Erschwert wird der darauffolgende Entwurf von Personalmarketingmaßnahmen dadurch, dass auch die Personalverantwortlichen eigene subjektive Vorstellungen über die ÖV als Arbeitgeber besitzen.

Daher widmet sich der empirische Teil dieses Beitrags der Frage, welche Merkmale sich Student:innen im Bachelorstudiengang ÖV von einem Arbeitgeber wünschen und welches Image sie von der ÖV haben. Ziel ist es, aus diesen Erkenntnissen Handlungsemp-

fehlungen direkt aus der Schule und erleben in den Pflichtpraktika zum ersten Mal den Arbeitsalltag der ÖV. Es ist folglich davon auszugehen, dass auch der Blick der Student:innen auf die Verwaltung differenziert ausfällt.

Methode

Die Studie kombiniert drei methodische Ansätze: 1. eine quantitative Umfrage, 2. drei Fokusgruppen mit ÖV-Student:innen an der HWR sowie 3. einen Arbeitsworkshop mit Vertreter:innen der Berliner Verwaltung.

1. Im Rahmen einer quantitativen Studiengangsevaluation des Bachelorstudiengangs ÖV werden seit 2019 jedes Semester Student:innen zu einer Vielzahl von lehr-lernpsychologischen Dimensionen sowie Persönlichkeitsmerkmalen, Diversity-Einstellungen und Einstellungen zum Studium befragt. Die erste Erhebung dieser fortlaufenden Studie findet in den Begrüßungsveranstaltungen für Erstsemester statt. Bis dato haben 700 Student:innen

Ergebnisse

Arbeitgeberattraktivität

Die Perspektive, einen „langfristig sicheren Job“ auszuüben, ist für die ÖV-Student:innen an der HWR das wichtigste Motiv für die Studienwahl. Die befragten Studierenden sagen fast alle, dass sie den Studiengang aufgrund

³⁶ Theurer et al. 2022.

³⁷ Weske et al. 2020.

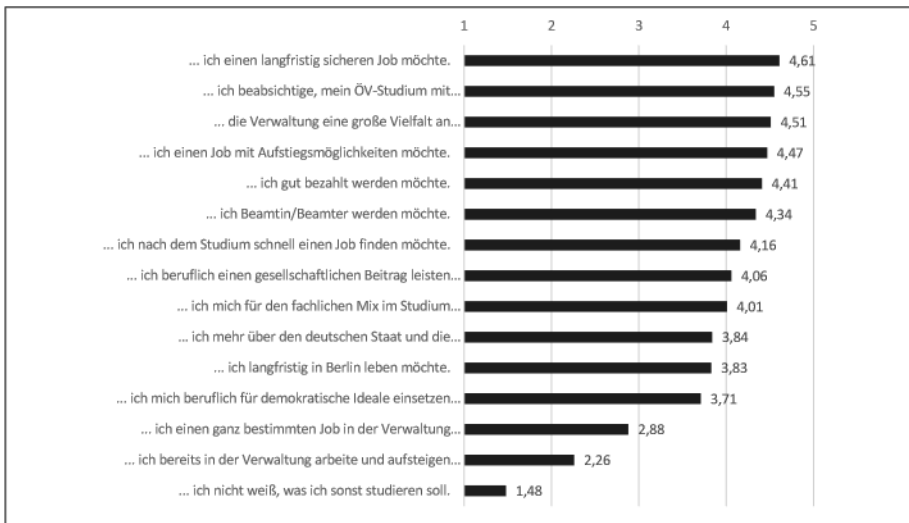


Abb. 2: Mittelwertvergleiche der Studierendenantworten auf die Frage: „Ich habe mich für den Studiengang Öffentliche Verwaltung entschieden, vor allem weil...“

der erwarteten hohen Arbeitsplatzsicherheit gewählt haben ($M=4,61$; $SD=0,72$, vgl. Abb. 2). Die Möglichkeit der Laufbahnbefähigung ($M=4,55$; $SD=0,89$), die Verbeamtung ($M=4,34$; $SD=1,05$) und das schnelle Finden eines Jobs ($M=4,16$; $SD=1,18$) können alle als Facetten einer empfundenen beruflichen Sicherheit interpretiert werden.

Die große Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten ($M=4,51$; $SD=0,72$) und Aufstiegsmöglichkeiten ($M=4,47$; $SD=0,81$) bestimmen zusätzlich die Arbeitgeberattraktivität der ÖV für diese Gruppe Studierender. Somit entsprechen die als attraktiv wahrgenommenen Merkmale des Arbeitgebers ÖV grundsätzlich den gewünschten Merkmalen Studierender unterschiedlicher Fachrichtungen, die im allgemeinen Forschungsstand festgestellt wurden.

Auch der Wunsch der ÖV-Studierenden, beruflich einen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können ($M=4,06$; $SD=0,99$), ist auf der Skala von eins bis fünf hoch einzustufen. Das Arbeitgebermerkmal, der ÖV zum Gemeinwohl beitragen zu können, wird also durchaus von den Studierenden wahrgenommen und beeinflusst sie positiv in ihrer Studienvwahl.

Sie haben sich bewusst und aktiv für diesen Studiengang entschieden – und nicht, weil sie „sonst nicht wussten, was sie machen sollten“ ($M=1,48$; $SD=0,9$). Aber nur wenige geben an, das Studium mit einer ganz konkreten Vorstellung des späteren Arbeitsplatzes begonnen zu haben – viele wissen zu

Studienbeginn nicht genau, wo in der ÖV sie arbeiten möchten.³⁸

Die hohe Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit, die in den quantitativen Daten heraussticht, wird im nächsten Abschnitt durch Erkenntnisse aus den Fokusgruppen differenziert. Zusätzlich wird in den Fokusgruppen die Wichtigkeit einer kollegialen Atmosphäre betont. Außerdem schätzen die Studierende die ÖV als Arbeitgeber, der eine gute Work-Life-Balance ermöglicht und für ein verhältnismäßig entspannten Arbeitsalltag steht.

Bedeutung des Aspekts „Sicherheit“ für die Studierenden

In den Fokusgruppengesprächen wurde deutlich, dass „Arbeitsplatzsicherheit“ für die Studierenden vielfältige Bedeutungen hat. Viele entschieden sich während der Covid-19-Pandemie für das Studium ÖV an der HWR. Diese Studierenden nehmen die ÖV als „krisensicher“ wahr. Eine Studentin erklärt, „dass die Verwaltung lange, lange existiert und nicht so einfach [...] zerrüttet werden kann.“ (Fokusgruppe 3, Person 5). Die Verwaltung wird als etwas gesehen, das „immer da ist, was auf jeden Fall eine sichere Zukunft hat, weil es immer gebraucht wird.“ (1.5). Alternative Pläne, wie beispielsweise die Wahl eines anderen Studienfachs oder die Arbeit in der freien Wirtschaft, erscheinen den Studierenden mit den Erfahrungen aus der Pandemie weniger attraktiv. Der negative Eindruck der Studierenden bezieht sich in diesem Kontext auf die Privatwirtschaft, Kurzarbeit und ausfallende Gehaltszahlungen. „Ein festes Gehalt“ in der ÖV wird der freien Wirtschaft ge-

genübertgestellt, wo „es mal den Bach runtergeht [und] irgendwie im Chaos steht“ (2.5). Die Möglichkeit der Verbeamtung ist hier für die Studierenden – so wie in den quantitativen Ergebnissen – besonders attraktiv.

Einige Studierende berichten von Zukunftsplänen, in denen die Arbeit in der ÖV nicht an erster Stelle steht, ihnen aber ein Sicherheitsnetz bietet. Sicherheit bedeutet daher auch, einen Arbeitsplatz „in der Hinterhand“ zu haben, während sie risikoreichere Alternativen wie weniger beständige Berufe, Selbstständigkeit oder ein weiterführendes Masterstudium explorieren.

Nicht zuletzt meinen die Studierenden, wenn sie von einem sicheren Job in der ÖV sprechen, damit auch, dass der Karriereweg in der ÖV gut vorherzusehen ist. Durch festgelegte Besoldungstabellen und Klarheit über Gehaltserhöhungen und Beförderungen haben die Studierenden das Gefühl zu wissen „was einen in der Zukunft erwartet“ (2.1). Dieser Aspekt der Sicherheit als Merkmal hoher Arbeitgeberattraktivität wird auch in Bezug auf eine mögliche Familienplanung positiv erwähnt.

Kollegiales Arbeitsklima als ein zentraler Bewertungsaspekt für die ersten Praktika

Eine gute Atmosphäre und ein kollegialer Umgang miteinander sind den Studierenden in ihrer zukünftigen Arbeit sehr wichtig, werden aber aufgrund geringer direkter Erfahrungen eingangs nicht mit der Arbeit in der ÖV assoziiert. In den Fokusgruppen berichten die Studierenden, dass sie erst im Praktikum einen positiven Eindruck der ÖV als besonders kollegial bekämen. Eine Studentin berichtet, mit dem Gedanken gespielt zu haben, ihr Studium abzubrechen, bis sie sich dann im dritten Semester auf ihr Praktikum einließ und ihr dies vor allem aufgrund der Kollegialität gut gefiel und ihr die Motivation für das weitere Studium gab. Dennoch

38 Motiv 13 und Motiv 14 deuten auf die Heterogenität der Gruppe der Studierenden hin. Studierende, die bereits im mittleren Dienst tätig sind, studieren vorrangig im Blended-Format und haben klarere Vorstellungen davon, einen „bestimmten“ Job“ nach Abschluss des Studiums anzustreben und in den gehobenen Dienst aufsteigen zu wollen.

zeigt sich ein Teil der Studierenden skeptisch, wenn sich die ÖV in Werbekampagnen oder in Stellenausschreibungen als kollegial darstellt. Erst durch den persönlichen Kontakt im Praktikum lassen sie sich tatsächlich von dem positiven Miteinander überzeugen.

„Ich dachte es wäre eine Übertreibung und, dass es nicht so ist. Mit so einer Wand bin ich dahingegangen, obwohl sie [die Vorgesetzte der Praktikantin] gesagt hat, dass es familiär ist. Ich dachte mir so 'Nein, die labert nur, das ist nur ihre Sicht.“ (1.3)

Ein familiärer Umgang und ein gutes Arbeitsklima sind den Studierenden häufig noch wichtiger als die Arbeitsinhalte. Für eine Studentin war der „lieb[e]“ Umgang mit ihr im Bewerbungsgespräch „...ein ausschlaggebender Grund, warum [sie sich] damals, obwohl es sich nicht so interessant angehört hat“ (3.4), für eine Praktikumsstelle entschied. Gemeinsame Unternehmungen auch außerhalb der Arbeitszeit, familiäre Frühstücksrunden, kleine und junge Teams werden von den Studierenden in den Fokusgruppen positiv erwähnt und tragen zu ihrem Gefühl eines guten Arbeitsklimas bei.

„...so wie ich es [im Praktikum] mitbekommen habe, waren sie sehr kollegial. [...] meine Erfahrungen waren, dass sie sehr kollegial waren, sehr lieb, also innerhalb der Verwaltung intern.“ (3.4)

Wenig Stress und eine gesunde Work-Life-Balance als Erwartung

Die Arbeit in der ÖV wird von den Studierenden in den Fokusgruppen als „stressfreier“ angesehen als die Arbeit in der freien Wirtschaft. Die Student:innen möchten sagen können: „wenn der Tag vorbei ist, ist der Tag auch vorbei“ (3.5). Geregelte Arbeitszeiten ohne Überstunden oder Schichtarbeit sind ihnen dabei wichtig. Die Studierenden möchten nicht an Wochenenden arbeiten und sehen in der Arbeit für die ÖV die Möglichkeit, auch private Termine priorisieren zu können, ohne dafür kritisiert zu werden. Zusätzliche attraktive Merkmale, wie die Möglichkeit eines Sabbaticals und ein machbares Arbeitspensum, verstärken den Eindruck der Studierenden, dass die Arbeit in der ÖV mit wenig privaten Opfern einhergeht.

„Ich will einen Job haben, der ruhig verläuft. Ich brauche keinen Stress mehr,

ich habe genug Stress außerhalb der Arbeit.“ (1.3)

Studierende wünschen sich eine gesunde Work-Life-Balance und möchten, ohne schlechtes Gewissen oder negative Konsequenzen zu fürchten, bei Krankheit zuhause bleiben und bei der Arbeit keine moralische Grauzone betreten. Beides erscheint den Studierenden in vielen Berufen in der freien Wirtschaft nicht immer möglich. Das persönliche „Wohlempfinden“ der Studierenden setzt bei aller Kollegialität eine klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit voraus. Die Studierenden wünschen sich, „dass man dann auch ganz in Ruhe nach Hause

nur der Inhalte der Arbeit, sondern auch der Orte abseits des PCs ist den Studierenden sehr wichtig. Studierende grenzen sich von dem Eindruck, dass es sich bei der Arbeit in der ÖV ausschließlich um Büroarbeit handelt, ab. Bei den „Berufsfeldern“ der ÖV sei „für jeden [...] irgendwie was dabei“ (2.4).

Einige Studierende haben vor Aufnahme des Studiums die Vorstellung, dass die Arbeit in der ÖV nicht abwechslungsreich ist und sind durch erste Erfahrungen eher positiv überrascht.

„...gerade weil man halt dieses Bild, was alle haben, davor hat. Und dass es jetzt

»Ein Teil der Studierenden zeigt sich skeptisch, wenn sich die öffentliche Verwaltung in Werbekampagnen oder in Stellenausschreibungen als kollegial darstellt. Erst durch den persönlichen Kontakt im Praktikum lassen sie sich tatsächlich von dem positiven Miteinander überzeugen.«

gehen kann, ohne irgendwelche Anrufe oder anderen Hintergedanken“ (3.4).

Abwechslungsreiche Aufgaben aufgrund vieler Einsatzmöglichkeiten

Zunächst einmal erleben die Studierenden ihr Studium und dessen Inhalte als positiv. Es werde „nicht nur in eine Richtung“ (2.1) studiert bzw. mit dem Studium würden sie sich noch nicht auf „eine Richtung“ festlegen müssen. Die Vielfältigkeit des Studiums mit Modulen in Rechtswissenschaften, Wirtschaft, Soziologie und Englisch ist für die Studierenden ein wichtiger Aspekt für die Entscheidung für das Studium. Die spätere Aufgabenvielfältigkeit im Beruf entdecken die Studierenden jedoch zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Aber nicht nur das Studium, sondern auch die Arbeit in der ÖV sei mehr als „nur einseitig im Büro sitzen und Vermerke schreiben“ (3.4). Diese Vielfältigkeit nicht

doch so abwechslungsreich ist, das hätte ich nicht gedacht und das hat sich bei mir geändert.“ (1.6)

Mit steigender praktischer Erfahrung in der ÖV entwickeln die Studierenden ein Bild von einem abwechslungsreichen Arbeitsplatz. Dabei berichten nur wenige von vielfältigen Tätigkeiten innerhalb einer Arbeitsstelle, sondern sehen die Möglichkeit der Abwechslung eher dadurch gegeben, dass sie im Laufe ihrer Karriere zwischen vielen unterschiedlichen Bereichen und Einrichtungen wechseln können.

„Also mein Praktikum waren die Aufgaben auch am Anfang relativ vielfältig und wurden dann aber mit der Zeit für mich persönlich, weil es dann doch nicht mehr so viel Neues dazu kam, ziemlich eintönig. Und ich denke aber, [...] man kann sich auch versetzen lassen oder man wechselt seine [...]“

Die öffentliche Verwaltung ist...	Student:innen (N=15)		Personal-Expert:innen (N=23)		Sig.
	Mittelwert	SD	Mittelwert	SD	
gerecht	4,07	0,799	2,80	0,676	<.001
kollegial	4,00	0,926	3,33	0,976	.065
unbestechlich	3,87	1,187	3,60	1,352	.57
beständig	3,93	0,799	4,64	0,497	.008
kompetent	3,73	0,704	3,00	0,845	.015
freundlich	3,67	0,724	3,07	1,10	.088
respektiert	3,67	1,047	3,06	1,063	.122
tolerant	3,60	0,91	3,25	1,0	.318
abwechslungsreich	3,27	0,961	3,63	1,025	.324
träge	2,80	0,676	3,63	1,360	.043
innovativ	2,73	0,884	2,38	0,719	.224
kreativ	2,60	1,298	2,38	0,806	.564
risikobereit	2,00	1,069	1,69	0,602	.320

Tab. 1: Gegenüberstellung der Einschätzung der ÖV aus Sicht der Student:innen und Personal-Expert:innen

Amtstätigkeit. Also je nachdem hat man dann schon relativ viele Chancen, dass es nicht so eintönig werden muss.“ (2.1)

Die Studierenden sehen bei sich selbst eine Verantwortung dafür zu sorgen, dass ihre Arbeit abwechslungsreich bleibt. Neben dem vertikalen Wechsel der Arbeitsstelle betonen die Studierenden auch die Möglichkeit, sich hochzuarbeiten und dank Beförderungen neue, fordernde Aufgaben zu übernehmen.

„Also mir ist wichtig, dass ich nicht 40 Jahre am gleichen Rechner sitze und das Gleiche mache. Dort wäre mir die Abwechslung wichtig und das geht ja ein bisschen auch mit dem Aufstieg, mit der Chance auch einher, dass man dann auch mal andere Aufgaben übernimmt, bestenfalls natürlich dann höher gestellte Aufgaben, da du dich auch weiterentwickeln möchtest und nicht weiter runtergehen möchtest.“ (3.5)

Das Image der öffentlichen Verwaltung

Das Image der ÖV wurde sowohl in den Fokusgruppen mit den Studierenden als auch in dem Workshop mit Personal-Expert:innen über eine Umfrage erfasst. Trotz kleiner Stichprobe zeigen diese Umfragen deutliche Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen. Die 15 Student:innen der Fokusgruppen haben insgesamt ein positiveres und einheitlicheres Image der ÖV als die 23 Vertreter:innen der Berliner Verwaltung (vgl.

Tab. 1). Die Student:innen und die Personal-Expert:innen unterscheiden sich trotz geringer Stichprobengröße signifikant in ihren Beurteilungen wie gerecht, beständig, kompetent und träge die ÖV sei. Die Personal-Expert:innen blicken auf mehrjährige Erfahrungen in der ÖV zurück und haben im Vergleich zu den Studierenden mehr Einblick hinter die Kulissen. Vorstellbar ist, dass erlebte mikropolitische Konflikte dazu beitragen, dass die Personal-Expert:innen die ÖV im Vergleich zu den Student:innen als weniger gerecht wahrnehmen. Die Studierenden beziehen sich hier möglicherweise eher auf den Prozess der Bewerbung fürs Studium und für Praktikumsplätze. Auch die positivere Einschätzung der Studierenden in Bezug auf die Kollegialität, Kompetenz, Freundlichkeit und Toleranz in der ÖV fallen auf. Während die Student:innen mit einem positiven Blick auf die ÖV ihre Studiengangswahl bekräftigen können und sich in einer Lebensphase mit viel Veränderung befinden, fokussieren sich die Personal-Expert:innen mehr auf die Beständigkeit und Trägheit der ÖV. Nicht nur die unterschiedlichen Einblicke in die Organisation, sondern auch das Alter und die damit zusammenhängenden Erfahrungen über das Fortwähren der ÖV beeinflussen hier sicherlich die Antworten der Teilnehmer:innen in der Umfrage.

„Gefangen“ zwischen schlechtem und gutem Image der öffentlichen Verwaltung?

Student:innen in allen drei Fokusgruppen berichten durch Bekannte, Freunde oder Familienmitglieder, die in der ÖV arbeiten oder

sogar selbst ein Studium der ÖV absolviert haben, auf die Idee eines Studiums der ÖV aufmerksam geworden zu sein. Durch die positive Einstellung von nahestehenden Personen und ein allgemein wahrgenommenes negatives Bild der Verwaltung erleben die Studierenden einen Konflikt in ihrem eigenen Bild der ÖV. Während die Eltern ihnen zum Studium raten, meinen sie, ihre Studienwahl unter ihren Freund:innen und Bekannten oft verteidigen zu müssen oder auf Desinteresse zu stoßen:

„...bei mir war es auch der Fall, dass Freunde, also die fragen mich immer noch ‚Ja, was studierst du? Öffentliche Verwaltung?‘ Und dann meinten sie, es ist doch irgendwie langweilig, ist doch nur ein Bürojob“ (3.3).

„... wenn die dann halt öffentliche Verwaltung hören, dann ist [man] schon mehr abgestempelt, beiseite gepackt und [es gibt] keine weiteren Nachfragen mehr.“ (1.3)

Folglich berichten Student:innen in den Fokusgruppen, sich eher ungerne über ihre Studienwahl mit anderen unterhalten zu wollen, obwohl sie von nahestehenden Personen zur Aufnahme des Studiums animiert wurden. So sitzen die Studierenden zwischen den Stühlen; als Sohn, Freundin, oder Bekannte von Verwaltungsmitarbeitenden haben sie sich für das Studium entschieden und stellen dann fest, dass sie nicht nur auf positive Reaktionen stoßen, wenn sie von ihrer Entscheidung der Studienwahl berichten.

„Also bei mir in der Familie war es immer so, es war so ein bisschen, naja, lustig angesehen, dass meine Cousine da arbeitet. Es wurde gerne als Faultierfarm bezeichnet.“ (1.1)

Negatives Image aufgrund von Unkenntnis?

Sowohl in der Selbstreflexion als auch in Bezug auf Dritte vermuten die Studierenden, dass das größte Imageproblem der ÖV daher kommt, dass kaum jemand eine wirkliche Vorstellung vom Arbeitsalltag in der Verwaltung hat. Der fehlende Einblick in die Arbeitswirklichkeit der Verwaltung betone die negativen Stereotype der Verwaltung, ohne die Vielseitigkeit und das Positive aufzuweisen.

Eine Studentin zieht den Vergleich zwischen der Arbeit in der Verwaltung und anderen Berufsgruppen, die der Allgemeinheit geläufig sind. Die Verwaltungsarbeit, so die Studentin, sei für die meisten potenziellen Bewerber:innen eine diffuse Tätigkeit, die es gar nicht erst in die engere Auswahl schaffe:

„Die meisten wollen eher so was werden wie, ich möchte zur Polizei gehen oder zur Feuerwehr oder ich möchte Medizin studieren. Aber bei Verwaltung hat ja eigentlich gar keiner auf dem Schirm, so richtig. Wenn man sich nicht damit beschäftigt oder irgendwie anderweitig damit in Kontakt kommt.“ (3.5)

Dabei räumen einige Studierende ein, dass auch sie selbst vor der Aufnahme des Studiums nur ein unfertiges Bild der Arbeitsinhalte der Verwaltung besaßen. Im Gespräch wird häufiger kritisiert, dass „man wenig Einblicke hinter die Kulissen bekommt“ (2.4). Erst mit Beginn des Studiums oder durch den ersten Praktikumseinsatz in der Verwaltung haben eine Mehrheit der Studierenden das Gefühl wirklich zu wissen, wie vielfältig die Verwaltung ist.

Durch Gespräche mit Außenstehenden tragen die Studierenden selbst dazu bei, dass diese Einblicke in die Verwaltung bekommen und so indirekt das Image aufgewertet wird. Sie können sich selbst gut daran erinnern, wie es war, selbst keine wirkliche Vorstellung davon zu haben, wie die Arbeit in der ÖV aussieht.

„Na ja, ich war auch mal diejenige, die nicht wusste, was öffentliche Verwaltung bedeutet.“ (3.2)

Personalmarketing unter dem Radar?!

Die Student:innen der Fokusgruppen sehen erheblichen Verbesserungsbedarf im Personalmarketing der ÖV. Die Einblicke der Student:innen beschränken sich auf die eigenen Erfahrungen während der Schulzeit oder während der Recherche vor der Bewerbung fürs Studium, dennoch illustriert ihre Kritik am externen Personalmarketing, dass selbst intrinsisch motivierte Zielgruppen nicht gut erreicht werden.

„Die Öffentlichkeitsarbeit muss verbessert werden, dass man halt wirklich suchen muss, um den Studiengang zu

finden oder Ausbildungsmöglichkeiten.“ (1.4)

Die Student:innen in den Fokusgruppen nahmen vor allem die eigene Perspektive als ehemalige Schüler:innen ein und kritisierten, dass sie wenig Informationsangebote während ihrer Schulzeit zur ÖV erhielten. Während „klassische“ Studiengänge und handwerkliche Ausbildungsberufe vorgestellt wurden, haben die Studierenden den Eindruck, die ÖV und auch der öffentliche Dienst im Allgemeinen sei bei Infotagen, Besuchen im Berufsinformationszentrum oder bei Messen

unserem Arbeitsworkshop die Meinung, dass vor allem im externen Personalmarketing schon sehr viel gemacht wird. Berufsmessen, Tage der offenen Türen, Stellenanzeigen und Kooperationen mit Partnerschulen werden aufgelistet.

Personalverantwortliche fordern vor allem „ehrliche“ Stellenanzeigen, die sowohl Vorteile als auch Pflichten der beworbenen Stelle darstellen. Ähnlich betonen Personalverantwortliche den Wunsch nicht nur die „eine Verwaltung“ darzustellen, sondern die Vielseitigkeit der Behörden und Abteilun-

»Der fehlende Einblick in die Arbeitswirklichkeit der Verwaltung betone die negativen Stereotype der Verwaltung, ohne die Vielseitigkeit und das Positive aufzuweisen.«

kaum vertreten. Einzig von der Polizei und der Bundeswehr, als Beispiele des öffentlichen Dienstes, berichten die Student:innen zu Schulzeiten ein klares Bild und gute Marketingkampagnen vermittelt bekommen zu haben. Studierende wünschen sich von der ÖV ähnlich konkrete Arbeitsbeschreibungen und wollen sich die zukünftigen Aufgaben gut vorstellen können, bevor sie sich für das Studium entscheiden.

Gleichzeitig wünschen die Student:innen sich eine vielseitigere Darstellung der Aufgaben in der ÖV. Hier gilt ihre Präferenz dem persönlichen Einblick. Eine Studentin fasst die allgemeine Meinung griffig zusammen, wenn sie sagt: „... die Menschen sind ja auch wichtig, nicht nur die Aufgaben, die man dann da übernimmt“ (1.6). Der Erfolg kreativer (und lustiger) Einblicke in die Arbeit in der ÖV wird durch Instagram-Accounts wie conny.fromtheblock deutlich, dessen Sketches aus dem Verwaltungsalltag sowohl von Student:innen als auch Personalverantwortliche positiv erwähnt werden.

Im Vergleich zu den Studierenden vertreten die Personal-Expert:innen der ÖV in

gen anzupreisen. Das Corporate Design der ÖV in Berlin wird hier gleichzeitig als Möglichkeit und Barriere gesehen. Während das Corporate Design beim Aufbau eines positiven Images helfen könne, so führe es auch zu Einschränkungen in der gezielten Ansprache einzelner Zielgruppen und Aufgabengebiete.

Die verschiedenen Zielgruppen sollten aus Sicht der Personal-Expert:innen unterschiedlich angesprochen werden. So wurde beispielsweise darüber gesprochen, dass eine jüngere Zielgruppe vor allem an der Kommunikation über soziale Medien wie Instagram interessiert sei. Während das externe Personalmarketing bereits als gut eingeschätzt wird, sei die Bindung interner Beschäftigter noch ausbaufähig.

Fazit und nächste Schritte

Die Arbeitgeberattraktivität und das Image der ÖV aus Sicht der ÖV Student:innen erklärt, aus welchen Gründen sie sich für das Studium mit einer anschließenden Arbeit in der ÖV entschieden haben und welche verstärkenden Faktoren während der Ausbildung zu einer positiven Bindung an den Ar-

beitgeber führen können. Ein Verständnis für die entscheidendsten Arbeitgebermerkmale, die zu einer Bewerbung führen, können im Marketing des Studiengangs und der Personalgewinnung der ÖV aufgegriffen werden. Indem das Image der ÖV positiv betont wird, können Studierende stolz auf ihre Berufswahl sein und stehen nicht in der Verteidigungshaltung.

Schlagworte wie Sicherheit, Kollegialität und Work-Life-Balance sind im allgemeinen Sprachgebrauch angekommen. Was die Studierenden der ÖV aber tatsächlich in Bezug auf einen attraktiven Arbeitgeber darunter verstehen, wurde bisher nicht differenziert betrachtet. Diese Studie hat gezeigt, dass besonders im Kontext der Pandemie die sichere Arbeitsstelle für die Studierenden eine neue Bedeutung bekommt. Während ihre Familienmitglieder eher betonen, dass sie als Verwaltungsmitarbeiter:innen niemals eine Arbeitslosigkeit befürchten müssen, ist für die Studierenden zusätzlich wichtig, dass unvorhersehbare politische und gesellschaftliche Krisen die Existenz ihres Jobs nicht gefährden. Student:innen der Fokusgruppen kamen in einem Klima an die Hochschule, in dem die Vorhersehbarkeit ihrer Zukunft oft ungewiss schien. Diese Kohorte an Studierenden wünscht sich daher besonders unter dem Oberbegriff der Sicherheit die Möglichkeit, ihre Zukunft zu planen.

Erst während der Pflichtpraktikumsphasen im Studium erleben die Studierenden die Arbeit in der ÖV als kollegial mit einem grundsätzlich positiven Arbeitsgruppenklima. Dieses Merkmal der Organisationskultur beeinflusst die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität der Studierenden deutlich. Es ist jedoch schade, dass die Studierenden erst während des Studiums positiv überrascht werden und nicht schon mit dieser Erwartungshaltung in das Studium der ÖV einsteigen. Laut den Studierenden in den Fokusgruppen sprechen Eltern und Bekannte, die zum Studium raten, selten vom positiven Arbeitsklima, sondern betonen eher die hohe Jobsicherheit.

Studierende wollen eine klare Grenze zwischen ihrer Arbeit und ihrer Freizeit ziehen. Aus Sicht der Student:innen widerspricht dieser Wunsch nicht dem kollegialen Miteinander und persönlichen Gesprächen mit anderen Mitarbeitenden. Während der Arbeitszeit freuen sie sich über persönliche Gesprä-

che mit anderen Mitarbeitenden, möchten die Arbeit aber nicht mit in ihre Freizeit nehmen. Wochenenden, Abende und Urlaubszeiten gelten für die Studierenden klar als arbeitsfreie Zeit. Die ÖV entspricht in ihren Vorstellungen diesem Bild eher als die Arbeit in der freien Wirtschaft.

Abwechslung versprechen sich die Studierenden vorrangig in der ÖV durch die Möglichkeit, ohne großen Aufwand Arbeitsstellen wechseln zu können. Während Aufgabenvielfalt nur von einigen Studierenden abhängig von ihren Einsatzorten wahrgenommen wird, sind sich die Studierenden einig, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen selbst die Möglichkeiten haben und die Verantwortung

Studierende angepassten Personalmarketing betont werden sollten. Dennoch muss kritisch reflektiert werden, welche Merkmale auch tatsächlich zu ausgeschriebenen Stellen und der Arbeit in der ÖV im Allgemeinen passen. Für alle Aspekte des Personalmarketings gilt gemäß unseren Studienergebnissen, dass konkrete Beispiele zu Arbeitsinhalten und persönliche Anekdoten besser sind als allgemeine Aussagen. Bewerber:innen sollen sich die Arbeit in der ÖV möglichst gut vorstellen können. Einige Handlungsempfehlungen sollen an dieser Stelle beschrieben werden:

Stellenanzeigen sollten einzelne Unterschiede und Besonderheiten in den unter-

»Während Aufgabenvielfalt nur von einigen Studierenden abhängig von ihren Einsatzorten wahrgenommen wird, sind sich die Studierenden einig, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen selbst die Möglichkeiten haben und die Verantwortung tragen, sich bei ihrer Arbeit nicht zu langweilen.«

tragen, sich bei ihrer Arbeit nicht zu langweilen.

Diese Studie hat aber auch gezeigt, dass Studierende in sich einen Imagekonflikt der ÖV austragen. Auf der einen Seite bekommen sie in ihrem direkten Umfeld viel Zuspruch für ihre berufliche Entscheidung, auf der anderen Seite wird ihnen gespiegelt, dass sie sich für einen wenig interessanten Studiengang mit eintönigem Arbeitsalltag entschieden haben. Student:innen ärgert diese Bewertung ihrer Entscheidung und machen die Unbekanntheit der tatsächlichen Verwaltungsarbeit dafür verantwortlich.

Die Erkenntnisse aus der Studie haben praktische Relevanz für das Personalmarketing der ÖV. Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Studie zeigen, welche Merkmale der ÖV in einem an (zukünftige)

schiedlichen Aufgabenbereichen der Behörden und Einrichtungen verdeutlichen. Dabei ist das Arbeitsmerkmal der „Sicherheit“ differenziert darzustellen. Das Personalmarketing kann hier Bedürfnisse der Bewerber:innen ansprechen, die sich hinter dem Begriff verbergen. Bewerber:innen mit Familie oder in der Familienplanung können bei einer zu besetzenden Stelle durch die Betonung der ÖV als familienfreundliche Organisation gewonnen werden. Bewerber:innen mit einer selbstständigen Tätigkeit, die sich zur Absicherung einen sicheren Verdienst und Arbeitgeber im Rücken wünschen, werden durch eine ganz andere Beschreibung der ÖV als sicherer Arbeitgeber mit Freiheiten angelockt.

Das Personalmarketing der ÖV sollte faire Werte in der Zusammenarbeit, Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten oder Sabbaticals betonen, um dem Anspruch der Studieren-

den einer gesunden Work-Life-Balance zu entsprechen. Studierende ziehen den Vergleich zwischen einer gewissen Arbeitsmoral, die in der freien Wirtschaft als ausbeutend empfunden wird und einer fairen Arbeit in der ÖV mit festen Arbeitszeiten und respektierten Freizeiten. Die Wahrnehmung der Studierenden, dass die Arbeit in der ÖV von weniger Stress gekennzeichnet ist, wird von den Personal-Expert:innen nicht so empfunden.

Persönliche Einblicke in den Arbeitsalltag durch Praktika oder auch durch Auftritte ein-

gativer Außenperspektive auf das Image und positiver Innenperspektive.

Unter der Marke „Hauptstadt machen“, betont die Berliner ÖV den anspruchsvollen und vielseitigen Charakter der Arbeit in der ÖV. Damit wird das Image der Arbeit in der ÖV als eintönig und langweilig aufgebrochen und ein Beschäftigungsmerkmal, das zu einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität beiträgt, angesprochen.³⁹ Der Wunsch der Studierenden nach einem sicheren Arbeitsplatz und einem kollegialen Miteinander frei von Stress und Überarbeitung wird hier jedoch nicht

zukünftige Untersuchungen. Familienmitglieder agieren als Wortführer für die ÖV, sei es dank eigener positiver Berufserfahrungen oder ihrem Wunsch nach Sicherheit für ihre Schwestern, Kinder und Enkel. Dem Konflikt der Studierenden zwischen positivem Image der ÖV im Bekanntenkreis und wahrgenommenem negativen Bild in der Gesellschaft sollte etwas entgegengesetzt werden. Vorstellbar sind hier interne Maßnahmen, um den Stolz auf die eigene Arbeit in der ÖV zu steigern, oder auch Marketingkampagnen, die nicht das Ziel der direkten Rekrutierung verfolgen, sondern das gesellschaftliche Bild der ÖV verbessern. Die Ergebnisse der Studie beschreiben den erlebten Imagekonflikt. Es bleibt jedoch unklar, ob Studierende sich diesem zum Trotz für die ÖV entscheiden oder ob der Imagekonflikt zu höheren Studienabbruchsquoten führt oder gar eine Entscheidung gegen eine Bewerbung bei der ÖV nach dem erfolgreichen Abschluss bewirkt. Folgende Untersuchungen sollten sich daher dem weiteren Karriereweg der Zielgruppe widmen, um Aussagen über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts in die Beamtenlaufbahn treffen zu können.

»Dem Konflikt der Studierenden zwischen positivem Image der öffentlichen Verwaltung im Bekanntenkreis und wahrgenommenem negativen Bild in der Gesellschaft sollte etwas entgegengesetzt werden.«

zelter „echter“ Mitarbeitenden in den sozialen Medien bauen Berührungspunkte zukünftiger Bewerber:innen ab. Studierende der ÖV sind meist durch Freunde oder Familie auf die Verwaltung als Arbeitgeber aufmerksam geworden. Die empfundene Unbekanntheit der ÖV erklärt den Unterschied zwischen ne-

angesprochen. Durch ein passgenaues Personalmarketing kann die Bindung der Studierenden an den zukünftigen Arbeitgeber gesteigert werden.

Der empfundene Imagekonflikt der Studierenden ist spannender Ansatzpunkt für

³⁹ Richter/Berlin 2016.

Literatur

- Berthon, P./Ewing, M./Hah, L.L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: *International Journal of Advertising* 24, 2, S. 151–172.
- Czerwick, E. (2009): Das Verhältnis von öffentlicher Verwaltung und öffentlicher Meinung im demokratischen politischen System Deutschlands; in: Lorig, W.H./Czerwick, E./Treutner, E. (Hrsg.): *Die öffentliche Verwaltung in der Demokratie der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden, S. 135-156.
- Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2022): *dbb Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst“ 2022. Der öffentliche Dienst aus Sicht der Bevölkerung*.
- Fulde, M./Köppl, C. (2020): Die Unbeachteten. Ein Vergleich der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen, Eine Analyse auf Basis von Kununu-Daten.
- Gomes, D./Neves, J. (2011): Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply, in: *Personnel Review* 40, 6, S. 684-699.
- Hoppe, D./Keller, H./Horstmann, F. (2022): Got Employer Image? How Applicants Choose Their Employer: in: *Corp Reputation Rev* 25, 2, S. 139-159.
- Kavitha, M./Srinivasan, P. (2013): The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry, in: *Journal of Contemporary Research in Management* 2013.
- Keune, M./Löbel, S./Schuppan, T. (2018): Public Service Motivation und weiterer Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum; in: *Verwaltung & Management* 24, 5, S. 226-239.
- Krys, S./Konradt, U. (2022): Losing and Regaining Organizational Attractiveness During the Recruitment Process: A Multiple-Segment Factorial Vignette Study; in: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 38, 1, S. 43-58.
- Lee, S./Hameduddin, T./Lee, G. R. (2023): Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity, in: *The American Review of Public Administration* 53, 2, S. 82-96.
- Lievens, F./Highhouse, S. (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, in: *Personnel Psychology* 56, 1, S. 75-102.
- Lievens, F./Hoye, G./Schreurs, B. (2005): Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 4, S. 553–572.
- Lievens, F./Slaughter, J. E. (2016): Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know, in: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 3, 1, S. 407–440.
- Lohaus, D./Rietz, C. (2015): Arbeitgeberattraktivität, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 59, 2, S. 70-84.
- Next:Public GmbH (2019): *Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit*.
- Next:Public GmbH (2022): *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung*.
- Nguyen, H.M./Nguyen, L.V. (2022): Employer attractiveness, employee engagement and employee performance, in: *IJPPM* 2022.
- Petry, T./Vaßen, M. (2021): Personalmarketing 2.0 – State of the Art, Praxisbeispiele und Erfolgsfaktoren; in: Rosenberger, B. (Hrsg.): *Moderne Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch*, Wiesbaden, Heidelberg, S. 359-372.
- Rho, E./Yun, T./Lee, K. (2015): Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations; in: *Public Admin Rev* 75, 3, S. 421-431.
- Richter, A./Berlin, M. (2016): „Hauptstadt machen“ – Die Arbeitgebermarke für die Berliner Verwaltung; in: *Verwaltung & Management* 22, 4, S. 204-207.
- Ritz, A./Waldner, C. (2011): Competing for Future Leaders, in: *Review of Public Personnel Administration* 31, 3, S. 291-316.
- Rölle, D./Brettschneider, F. (2010): Massenmedien und Behördenimage – zum Zusammenhang von Mediennutzung und Einstellungen zur Verwaltung in Deutschland; in: *der moderne staat* – dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 3, 2, S. 433–453.
- Soeling, P.D./Ajeng Arsanti, S.D./Indriati, F. (2022): Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia?; in: *Heliyon* 8, 4, e09208.
- Studierende des Studiengangs Öffentliche Verwaltungswirtschaft (2011): *Die Öffentliche Verwaltung im Spiegel der veröffentlichten Meinung. Projektbericht*.
- Theurer, C.P., et al. (2018): Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda; in: *International Journal of Management Reviews* 20, 1, S. 155-179.
- Theurer, C. P., et al. (2022): What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages; in: *Human Resource Management* 61, 5, S. 543-561.
- Tsai, W.-C./Yang, I.W.-F. (2010): Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness; in: *International Journal of Selection and Assessment* 18, 1, S. 48-63.
- Turban, D.B. (2001): Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population; in: *Journal of Vocational Behavior* 58, 2, S. 293-312.
- Uggerslev, K.L./Fassina, N.E./Kraichy, D. (2012): Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process, in: *Personnel Psychology* 65, 3, S. 597-660.
- Vogel, R./Keppeler, F./Papenfuß, U. (2017): Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung, in: *ZögU Nr. 4/2017*, S. 256-282.
- Weske, U., et al. (2020): Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding; in: *International Public Management Journal* 23, 5, S. 677-695.