

# DER ÖFFENTLICHE SEKTOR ALS ARBEITGEBER FÜR YOUNG PROFESSIONALS UND PROFESSIONALS

-Kurzbericht zur Studie-



**Autoren:**

Thomas Brändle | Christoph Graf | Anna Pustoweit | Lukas Schwaiger

**Eingereicht bei:**

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, rer. pol.

**Beiträge aus der angewandten betriebswirtschaftlichen  
Forschung des IQB-FHS (Fachhochschule St.Gallen)  
Nr. 1/ 2010**

## DER ÖFFENTLICHE SEKTOR ALS ARBEITGEBER FÜR YOUNG PROFESSIONALS UND PROFESSIONALS

Der Öffentliche Sektor stellt sowohl in der Schweiz, als auch in Deutschland mit Abstand den grössten Arbeitgeber dar. In der Schweiz beträgt die Staatsangestelltenquote 14.8% (Ballendowitsch, 2003, S. 13). Die Anforderungen an die öffentlich Angestellten haben sich in den letzten Jahren stark verändert und nähern sich zunehmend denen der privaten Wirtschaft an. Demnach spielt der Staat als Arbeitgeber eine zentrale Rolle und eine attraktive Positionierung des Staates als Arbeitgeber ist wichtig, damit ausreichend qualifiziertes Personal rekrutiert werden kann (BFS, 2006, S. 45).

In der Fachliteratur lassen sich ausführliche empirische Studien zu den Begriffen „Motivation“ und „Attraktivität der Mitarbeitenden“ innerhalb der Privatwirtschaft finden. Umfangreiche und detaillierte Untersuchungen zur Motivationsstruktur und den Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers innerhalb des Privatsektors wurden bereits durchgeführt und veröffentlicht. Bezüglich dieser Fragestellung weist die bisherige Forschung im Öffentlichen Sektor noch deutliche Lücken auf (Rauth, 1998, S. 63).

Zwar wurde bereits in unterschiedlichen Studien Angestellten eine defizitäre Motivationslage sowie den Arbeitgebern des öffentlichen Sektors eine geringe Arbeitgeberattraktivität unterstellt, jedoch sind innerhalb dieser Forschungsaktivitäten immer nur Teilobjekte des Öffentlichen Sektors berücksichtigt worden. Basierend auf diesen speziellen Studien können keine allgemein gültigen Aussagen über den Öffentlichen Sektor getroffen werden, bzw. wären solche Aussagen einfach falsch. Zudem ist in der Literatur nur sehr selten eine Unterteilung der Beschäftigten in Bezug auf die zwei unterschiedlichen Gruppen „Professionals“ und „Young Professionals“ zu finden, obwohl gerade diese sehr aussagekräftige Ergebnisse in den Bereichen Arbeitsmotivation und Arbeitgeberattraktivität liefern könnten.

Basierend auf einer umfassenden Umfrage mit Young Professionals und Professionals des Privaten sowie des Öffentlichen Sektors, qualitativen Experteninterviews zum Public Management und HR-Management, Interviews mit Personalverantwortlichen des Öffentlichen Sektors und auch mit Vermittlungsunternehmen, versucht die vorliegende Studie die oben genannte Forschungslücke zu verringern. Eine generelle Annahme, dass die Mehrheit der Young Professionals und Professionals den Öffentlichen Sektor im Vergleich zur Privatwirtschaft als weniger attraktiv empfindet, lässt sich aufgrund ihrer Ergebnisse nicht unmittelbar bestätigen. Insgesamt finden sich einige Anhaltspunkte, dass eine aktive Pflege der Attraktivität im Öffentlichen Sektor sinnvoll wäre.

## NEUE STEUERUNGSMECHANISMEN IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR UND IHRE KONSEQUENZEN FÜR DIE BESCHAFFUNG VON GEEIGNETEM PERSONAL

Als grösster Arbeitgeber der Schweiz und entsprechend hohem Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern ist der Öffentliche Sektor von diversen Rekrutierungsproblematiken besonders stark betroffen. Folgende Faktoren erschweren heute das erfolgreiche Rekrutieren und Halten qualifizierter Fach- und Führungskräfte und stellen damit Arbeitgeber und deren Personalwesen vor grosse Herausforderungen (Thom & Ritz, 2008; Peter-Strausak & Freiburghaus, 2004; Krüger-Hemmer, 2008):

- Gestiegene Anforderungen an die Qualifikation und Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern sowie ihren flexiblen Einsatz
- Stetig wachsende Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Weiter- und Fortbildung angesichts des Wissens um die Bedeutung des eigenen Marktwertes zur Absicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit
- eine zunehmende Bereitschaft von Mitarbeitern zum Arbeitsplatzwechsel
- wachsender Bedarf innerhalb der europäischen Bevölkerung, Beruf und Familie zu kombinieren
- Bevölkerungsrückgang, der eine rückläufige Zahl an Hochschulabsolventen und Berufsanfängern und damit einen Schwund an qualifizierten Nachwuchskräften bewirkt (bis 2020 werden knapp ein Fünftel weniger Schulabgänger von allgemeinbildenden Schulen erwartet).

Zur Verknappung qualifizierter Arbeitnehmer kommt erschwerend hinzu, dass sich die Beschäftigungsbedingungen im Öffentlichen Sektor in den vergangenen Jahren stark verändert haben. Neue Steuerungsformen bedingen, dass immer mehr Bereiche nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden. Infolge dessen ändern sich die Anforderungen, die an Mitarbeiter gestellt werden. Gefordert sind beispielsweise eine höhere Selbständigkeit und ein stärker ökonomisch orientiertes Handeln. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Problematiken des Öffentlichen Sektors in Bezug auf diese neuen Gegebenheiten.

**Tabelle 1: Veränderte Anforderungen an den Öffentlichen Sektor**

Veränderte Anforderungen an den Öffentlichen Sektor	
Früher	Heute
- Überschaubare Sachverhalte und Problembereiche	- Unübersichtlichkeit und Komplexität
- Relativ konstante Verhältnisse	- Dynamischer Wandel

- Klare Wirkungszusammenhänge	- Vernetzung und Multikausalität
- Rechtsstrukturen nach dem Trennungsprinzip	- Kombinationen und Alternativen
- Eindeutige gesellschaftliche Zielgruppen	- Schnellebige Zielgruppen, „Sowohl-als-auch-Gesellschaft“
- Politische Berechenbarkeit	- Nichtwähler, Wechselwähler
- Obrigkeitsglaube, Autorität	- Wertewandel, Gleichgültigkeit
- Soziokulturelle Stabilität	- Demographische Veränderungen

**Quelle: Thom & Ritz (2008, S. 7)**

So muss sich der Staat nicht nur bei der Anpassung von Organisations- bzw. Verwaltungsstrukturen an den theoretischen und praktischen Entwicklungsstand von Unternehmungen anschliessen, sondern auch in der Personal- und Führungskräfteentwicklung (Conrad, 2003, S. 252). Die Arbeitgeber des Öffentlichen Sektors treten im Wettbewerb um Mitarbeiter in unmittelbare Konkurrenz zur Privatwirtschaft, dies aber bei deutlich eingeschränkten Möglichkeiten der freien Anreizgestaltung, z.B. bei den Löhnen.

Es stellt sich die Frage, was die Attraktivität des Öffentlichen Sektors ausmacht und wie sich der öffentliche Dienst im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte positionieren kann. Da das Personal zunehmend den Erfolg oder auch Misserfolg eines Arbeitgebers bestimmt, werden die Arbeitnehmermotivation, die damit eng verbundene Leistungsbereitschaft, sowie die Attraktivität des Arbeitgebers zu strategischen Erfolgsfaktoren. Dies gilt sowohl in der Bindung strategisch bedeutender Professionals, als auch mit Blick auf die Rekrutierung von qualifizierten Young Professionals (Jung, 2007, S. 966).

## ZIELE UND AUFBAU DER STUDIE

Einige zentrale Untersuchungsergebnisse zu der Thematik, wie attraktiv der Öffentliche Sektor als Arbeitgeber für Young Professionals und Professionals ist, werden auf den nächsten Seiten vorgestellt. Im Einzelnen werden Antworten auf folgende Fragestellungen gegeben:

- Was macht überhaupt die Attraktivität eines Arbeitgebers aus?
- Wie attraktiv ist der Öffentliche Sektor als Arbeitgeber für die Arbeitnehmergruppen der Young Professionals und der Professionals?
- Wie zufrieden sind die Arbeitnehmer des Öffentlichen Sektors mit ihrem Arbeitgeber?
- Was motiviert die Arbeitnehmer des Öffentlichen Sektors im Vergleich zu denen aus der Privatwirtschaft?
- An welchen Stellen lässt sich Verbesserungspotential in Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität und Arbeitnehmermotivation des Öffentlichen Sektors feststellen?

Um in einem ersten Schritt die für die durchgeführte quantitative Erhebung relevanten und notwendigen Kriterien hinsichtlich Attraktivität sowie auch Motivation zu ermitteln, wurden diverse Analysen und Untersuchungen (z.B. von der Bertelsmann Stiftung die Studie „Cockpit Arbeitgeber Attraktivität“ oder von der Universität Zürich das Schweizer HR-Barometer) herangezogen. Daraus abgeleitet ergibt sich folgender Kriterienkatalog (gekürzte Version mit jeweils zwei Beispielen):

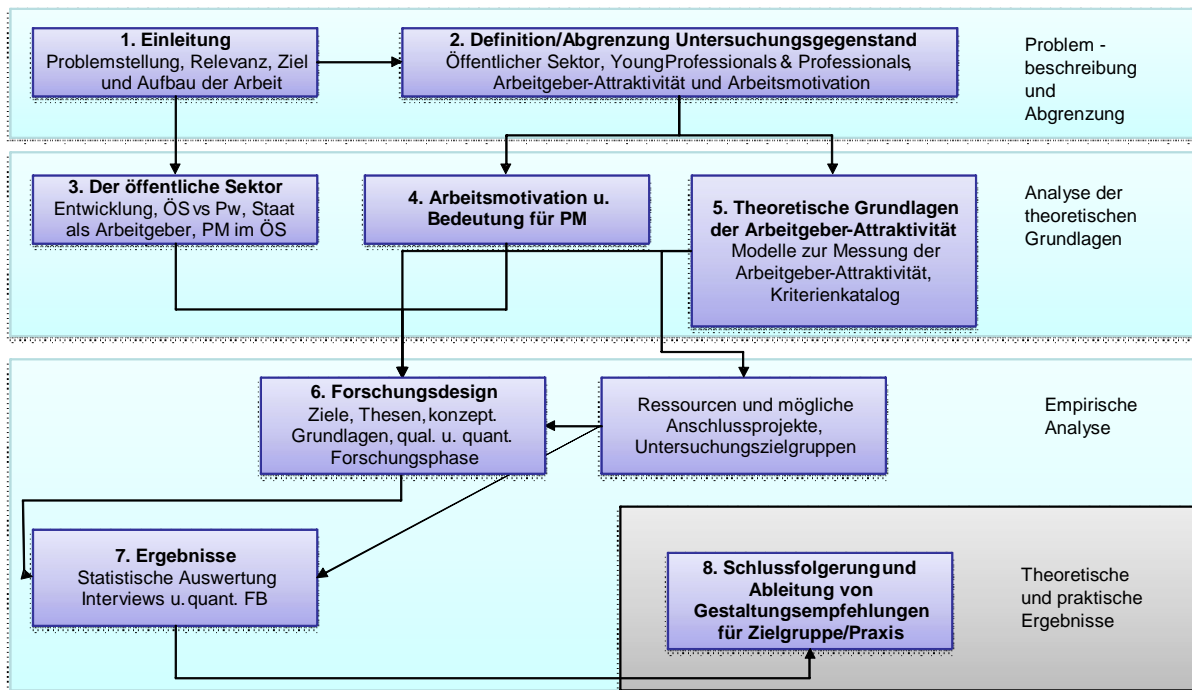
**Tabelle 2: Kriterienkatalog zur Messung der Arbeitgeber-Attraktivität**

<b>Kriterienkatalog zur Messung der Arbeitgeber-Attraktivität</b>	<b>Indikator</b>
<b>1. Unternehmenssituation</b>	
1.1 Unternehmenssituation Allgemein	Arbeitsplatzsicherheit
	Unternehmensgrösse
1.2 Wirtschaftliche Situation	Allgemein (Ertragslage)
	Kurzarbeit
1.3 Branche	Branchenaufteilung
	Branchenimage
<b>2. Führung und Zusammenarbeit</b>	
	Betriebsklima
	Anerkennung / Wertschätzung
<b>3. Job-Design</b>	
	Aufgabenvielfalt
	Autonomie
<b>4. HR-Praktiken</b>	
	Lohn (Vergütung)
	Arbeitszeiten
<b>5. Standort und regionale Lage</b>	
	Lebensqualität / Freizeitwerte
	Standortimage
<b>6. Mobilität</b>	
	Berufliche Mobilität (letzter Wechsel)

**Quelle: Eigene Darstellung**

Der „Fahrplan“, der zu den getroffenen Aussagen geführt hat, kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden:

**Abbildung 1: Aufbau der Studie**

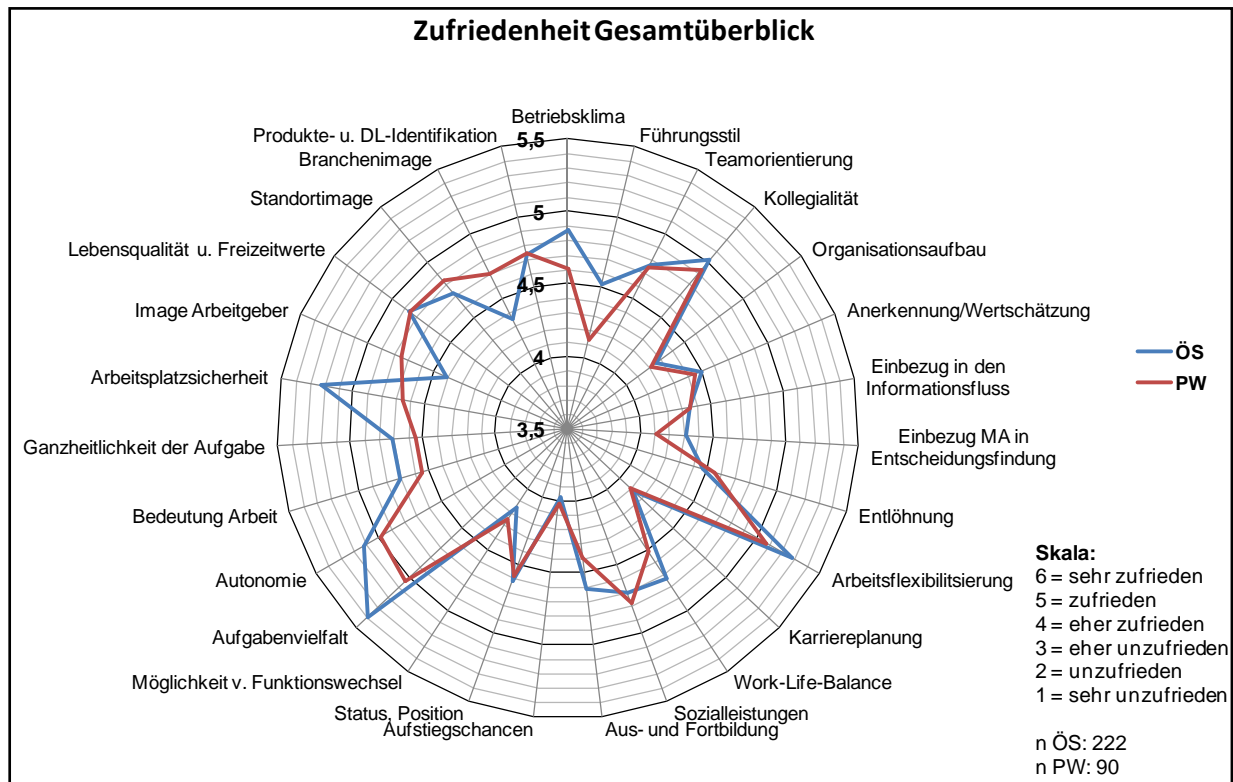


Quelle: Eigene Darstellung

## ZENTRALE ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE

Entgegen den allgemeinen Erwartungen wurde die Zufriedenheit im Öffentlichen Sektor insgesamt leicht besser bewertet als in der Privatwirtschaft (siehe Darstellung: Zufriedenheit der Young Professionals und Professionals).

**Abbildung 2: Zufriedenheit der Young Professionals und Professionals mit verschiedenen Merkmalen der Arbeitssituation (n= 312)**



**Quelle: Eigene Darstellung**

Eine Erklärung hierfür könnte die **Wirtschaftskrise**, welche 2009 mit diversen Berichten und Meldungen täglich in den Medien vertreten war, sein. Über Dreiviertel aller Befragten stimmte der Aussage zu, dass der Öffentliche Sektor durch die Wirtschaftskrise an Arbeitgeber-Attraktivität gewinnt. Interessant hierbei ist, dass die Mitarbeiter des Öffentlichen Sektors dieser Aussage stärker zustimmen, als jene aus der Privatwirtschaft.<sup>1</sup>

Berücksichtigt man die einleitend erwähnte Gruppierung der Young Professionals und Professionals, so nehmen die Zufriedenheitswerte im **Verlauf der Berufstätigkeit** mit einzelnen Ausnahmen in beiden Sektoren tendenziell zu. Allerdings ist unbekannt, ob die Gründe dafür darin liegen, dass sich die Mitarbeitenden einfach mit der jeweiligen Situation zufrieden ge-

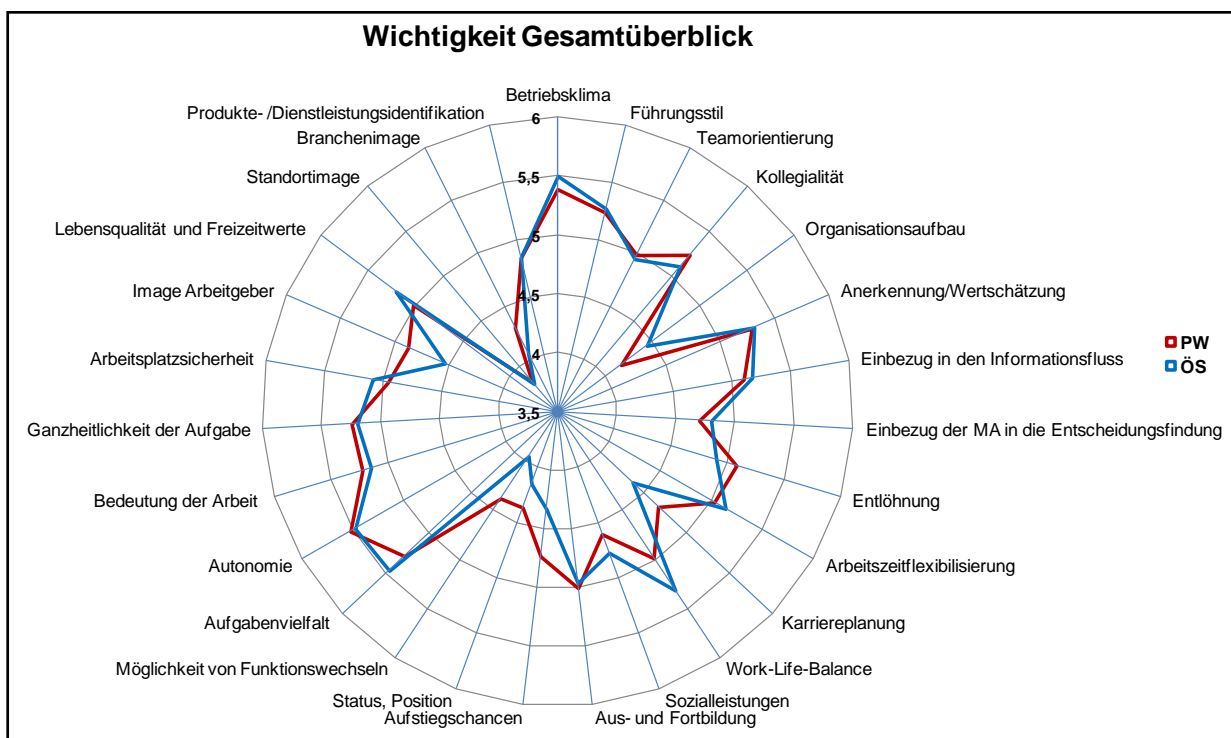
<sup>1</sup> Die Befragungsergebnisse basieren auf den Antworten der Beschäftigten in der von ihnen gewählten Branche - auf die Frage nach einem Sektorenwechsel wurde verzichtet.

ben, oder eine gewisse Selbstselektion<sup>2</sup> stattfindet. Folglich könnte der Öffentliche Sektor aufgrund seines Images und mittels bestehender Anreize jene Young Professionals und Professionals ansprechen, die aufgrund ihrer Präferenzen besondere Merkmale des bestehenden Arbeitsumfelds und der bestehenden Arbeitsinhalte schätzen und sich daher dort wiederfinden.

Mit Hinblick auf die **Motivationsstruktur** sind leichte Unterschiede hinsichtlich bevorzugter Anreize dahingehend erkennbar, dass vor allem bei Professionals in der Privatwirtschaft Motive wie Status und Image leicht im Vordergrund stehen. Auch die Motive der Young Professionals tendieren in die gleiche Richtung.

Auf Seiten der Young Professionals und Professionals des Öffentlichen Sektors sind es eher Motive wie z.B. Work-Life-Balance, Betriebsklima oder Lebensqualität und Freizeitwerte, welche in einem noch höheren Masse im Vordergrund stehen. Unabhängig von der Aufteilung zwischen Young Professionals und Professionals ergibt sich folgendes Bild in den beiden Bereichen:

**Abbildung 3: Wichtigkeit von Merkmalen der Arbeitssituation/Motivationsstruktur (n= 312)**



Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man nur die **Zufriedenheitswerte der Young Professionals im Öffentlichen Sektor**, so ist klar erkennbar, dass diese bei den Kriterien Aufstiegschancen, Einbezug in den Informationsfluss, Anerkennung und Wertschätzung, sowie Aus- und Fortbildung unzu-

<sup>2</sup> Selbstselektion: Mechanismus, der Arbeitnehmende ihren persönlichen Präferenzen folgend ihr Tätigkeitsfeld von Beginn an oder mit der Zeit auswählen lässt.



friedener sind als Young Professionals aus der Privatwirtschaft. Diese Faktoren können Aufschluss über Verbesserungspotentiale im Öffentlichen Sektor geben. Bei den Ansatzpunkten der **Attraktivitätssteigerung für die Professionals** sieht es ganz ähnlich aus wie bei den Young Professionals. Auch hier liegt das Potential in erster Linie im Einbezug in den Informationsfluss und der Anerkennung und Wertschätzung.

Die **Selbsteinschätzung** in den Image-Belangen fällt im **Öffentlichen Sektor** gegenüber der Privatwirtschaft insgesamt deutlich ab. Erkennbar ist hier ein möglicher Ansatzpunkt zur Attraktivitätssteigerung im Öffentlichen Sektor: Das von den Young Professionals und Professionals wahrgenommene Eigenimage sollte verbessert werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass von aussen an die Beschäftigten heran getragene Vorurteile zu der Einschätzung beitragen. Folglich ist eine Aufbesserung des Images der Beschäftigten im Öffentlichen Sektor auch in der Aussenwirkung sinnvoll.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ausgehend von den oben erwähnten Erkenntnissen und weiteren Ergebnissen aus der Studie sind in Tabelle 3 einige Handlungsempfehlungen aufzufinden.

**Tabelle 3: Handlungsempfehlungen**

Bereich	Gruppe & Kriterium	Befund	Empfehlung
Öffentlicher Sektor	Young Professionals / Aus- und Fortbildung	Deutliche Diskrepanz bei der Bewertung des Punktes zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit.	Durch entsprechende Erhebungen könnten die Gründe für die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit bestimmt werden. Abhängig von den Resultaten könnte anschliessend z.B. die Qualität oder die Art und Weise der Weiterbildungen an die Anforderungen der Young Professionals angepasst werden.
Öffentlicher Sektor	Young Professionals und Professionals / Image	Die „Image“ Bewertung der Arbeitgeber im ÖS fällt deutlich schlechter aus als in der PW, jedoch liegt die Wechselbereitschaft in beiden Sektoren auf gleichem Niveau.	Eine Möglichkeit im Öffentlichen Sektor wäre, mit Image-Kampagnen zu arbeiten. Auch in Hinblick auf die Umsetzung des New Public Managements würde eine solche Kampagne ein neues Selbstverständnis und ein positiveres Bild, bezogen auf die Leistungen des Öffentlichen Sektors in der Öffentlichkeit fördern. Auch könnte Imagewerbung nach innen die Identifikation der Beschäftigten mit dem eigenen Arbeitgeber fördern.
Öffentlicher Sektor	Young Professionals und Professionals / Rekrutierung	Die Korrelationswerte sind in der PW deutlich niedriger als in dem ÖS.	Die vermehrte Ausschreibung und Vergabe von Forschungs- und Praxisprojekten des Öffentlichen Sektors an Bildungsinstitute, würde zu einer engeren Zusammenarbeit und einem erweiterten Netzwerk beitragen und den Zugang zu Nachwuchstalenten sichern. Als Beispiel: Die Schweizerische Raiffeisenbank hat aktuell (Dezember 2009) über 100 solche Projekte für Studierende ausgeschrieben.

<p>Öffentlicher Sektor</p>	<p>Young Professionals / Aufstiegschancen</p>	<p>Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und Zufriedenheit bei dem Kriterium Aufstiegschancen zwischen dem ÖS und der PW</p>	<p>Zur Verbesserung der Aufstiegschancen sollte überlegt werden, ob starre, und oftmals von Dienstdauer geprägte Beförderungsgrundsätze, nicht zugunsten von individuellen Beförderungsmechanismen aufgegeben werden sollten. So könnten Young Professionals in interessante Projekte eingebunden werden, um Erfahrungen zu sammeln bzw. auszutauschen. Gleichzeitig würde dies den Ausbau Ihres Netzwerkes fördern. Gerade die YP leiden unter täglichen, nicht abwechselnden Routineaufgaben am stärksten und aufgrund ihrer kurzfristigeren Perspektive besteht die Gefahr, sie an die PW zu verlieren.</p>
----------------------------	---	--	--

**Quelle: Eigene Darstellung**

## LITERATUR

- Ballendowitsch, J. (2003). *Sozialstruktur, soziale Sicherung und soziale Lage des öffentlichen Dienstes der Schweiz. Arbeitspapiere – Working Papers Nr. 68*. Gefunden am 10.06.09 unter: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-68.pdf>.
- Bundesamt für Statistik (2006). *Herausforderung Bevölkerungswandel*. Perspektiven für die Schweiz. Gefunden am 22.03.2009 unter: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/dos/le\\_defi\\_demographie/intro.parsys.0004.downloadList.00041.DownloadFile.tmp/dwandel.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/dos/le_defi_demographie/intro.parsys.0004.downloadList.00041.DownloadFile.tmp/dwandel.pdf).
- Rauth, S. (1998). *Leistungsbezogenes Entgelt*. München: Verlag der arbeitsrechtlichen Vereinigung.
- Thom, N. & Ritz, A. (2008). *Public Management*. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Peter-Strausak, C. & Freiburghaus, P. (2004). *Wo steht die Leistungsbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung*. Studie zum aktuellen Stand der leistungsorientierten Entlohnung in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Bern: PWC.
- Krüger-Hemmer, C. (2008). Kapitel 3 Datenreport 2008. Gefunden am 28.12.2009 unter: [www.destatis.de/.../Datenreport/.../Datenreport2008Bildung,property=file.pdf](http://www.destatis.de/.../Datenreport/.../Datenreport2008Bildung,property=file.pdf).
- Conrad, P. (2003). *Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Elias, S. (2000). *Incentives und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter*. Berlin: Verlag für Wissenschaften und Forschung.
- Hohm, S. (2006). *Public Marketing*. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jung, M. (2007). *Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst*. Wiesbaden: GRIN Verlag.