

**Fachkräfte  
gewinnen,  
entwickeln,  
halten.**

So punktet der  
öffentliche Sektor  
als Arbeitgeber.

# Inhalt

1	Das Whitepaper in 60 Sekunden	3
2	Fachkräftemangel ist real: Herausforderungen und Chancen für den Wandel	4–5
3	Traumjob öffentlicher Dienst: Drei konkrete Lösungsansätze	6
3.1	Erster Lösungsansatz: Werden Sie zur attraktiven Arbeitgeber*innen-Marke!	6–8
3.2	Zweiter Lösungsansatz: Bewerben Sie sich bei den Bewerber*innen	9–10
3.3	Dritter Lösungsansatz: Ermöglichen Sie eine moderne Arbeitskultur	10–12
4	Ihre Ansprechpartner*innen für den Wandel	13
5	Quellen	14
6	Impressum	15

# 1 Das Whitepaper in 60 Sekunden

Fachkräftemangel, demografischer Wandel und digitale Transformation stellen die öffentliche Verwaltung vor große Herausforderungen.

Hinzu kommt, dass sich die Außenwahrnehmung der Verwaltung als eine langsame, unattraktive oder steife Organisation über Generationen in den Köpfen festgesetzt hat, **auch wenn diese Annahme heute vielerorts nicht mehr der Realität entspricht.**

Denn in vielen Behörden findet bereits ein Umdenken statt und erste konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber\*in werden umgesetzt. Wenn auch Sie mittel- bis langfristig kompetentes Fachpersonal für die Zukunft gewinnen, entwickeln und halten wollen, müssen Sie das Image Ihrer Organisation nachhaltig verändern oder verbessern.

Der Aufbau einer erfolgreichen Arbeitgeber\*innenmarke startet mit einer fundierten Strategie, die sich sowohl auf interne Abläufe als auch auf die Außendarstellung auswirken wird. In den Bereichen Kommunikation, Prozesse und Kultur bedarf es innovativer Maßnahmen, vor allem um Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und weiterzuentwickeln, die dabei helfen, die digitale Transformation in der eigenen Organisation voranzutreiben.

Mit unserem Verständnis für die Bedürfnisse der öffentlichen Hand, mit unseren fortschrittlichen Ansätzen und mit unseren starken Technologie-Partner\*innen bringen wir sowohl das nötige Wissen als auch die passenden Werkzeuge mit, um gemeinsam mit Ihnen die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber\*in mit Zukunft zu positionieren.

## 2 Fachkräftemangel ist real: Herausforderungen und Chancen für den Wandel

Wir halten ganz selbstverständlich Termine über Video-Software ab, bezahlen mit unserem Smartphone und streamen in unserer Freizeit Filme und Serien. Die Digitalisierung ist alltäglich und schon längst kein Trend mehr.

Die Digitalisierung verändert nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens. Auch der öffentliche Sektor ist mitten in der digitalen Transformation angekommen. Wobei der Fokus hier ganz stark auf neuen Technologien und Methoden sowie optimierten Verwaltungsprozessen liegt. Allerdings scheint dabei ein entscheidender Faktor der **digitalen Transformation** ins Hintertreffen geraten zu sein: die Menschen, also diejenigen, die den Erfolg des Wandels mitgestalten.

Im Jahr **2030 werden deutschen Behörden 731.000 Beschäftigte fehlen**, so eine Studie von McKinsey & Company aus 2019. Laut einer Studie von pwc aus dem Jahr zuvor sollen es **sogar 816.000 fehlende Fachkräfte** sein. Diese Zahlen verdeutlichen, dass der Handlungsbedarf groß ist. Für den öffentlichen Sektor bestehen einzigartige Herausforderungen im Kampf um kompetente Mitarbeiter\*innen. Fast 60 Prozent der Kommunen fehlt es an Expertise und Personal für die Digitalisierung, besagt eine Studie aus dem Januar 2021 der FfW mit dem Fokus Volkswirtschaft. Der demografische Wandel wirkt hierbei als Katalysator: Viele ältere Beschäftigte gehen in Rente, nur wenige junge Fachkräfte kommen nach. Das liegt vor allem daran, dass die Grundbedingungen im öffentlichen Sektor aktuell nicht attraktiv genug sind. Zudem ist das Gehalt geringer als in der Privatwirtschaft und auch das Image der deutschen Behörden ist nach wie vor noch etwas verstaubt.

### Chance digitales Mindset

Auf Bundesebene weisen Jobs im öffentlichen Sektor eine höhere Attraktivität auf als auf Kommunalebene (pwc, 2018). Die Kommunen werden derzeit von jungen Bewerber\*innen nicht als attraktive Arbeitgeber\*innen wahrgenommen. Das Durchschnittsalter im öffentlichen Sektor soll bis 2030 auf 44,5 Jahre ansteigen (pwc, 2018). Blickt man vergleichsweise auf die IT-Branche, so lag dort 2018 das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter\*innen bei 39 Jahren (Statistisches Bundesamt, 2018). Gerade Arbeitnehmer\*innen aus der IT-Branche werden dringend gesucht, doch sie ziehen selten einen Job im öffentlichen Sektor in Betracht.

Das neue Mindset der Mitarbeiter\*innen, die man für sich gewinnen möchte, sollte verstanden und gezielt angesprochen werden. Denn genau hier liegen die Chancen für die öffentliche Verwaltung. Gerade jüngeren Talenten sind andere Werte wichtig als ihrer Vorgängergeneration. Sie suchen einen Job mit Sinn, der etwas bewirkt und bei dem sie sich einbringen können. Laut einer groß angelegten Studie des Karrierenetzwerks Xing (2019) ist jede\*r Zweite hierzulande sogar bereit, für eine erfüllende Tätigkeit oder eine gesellschaftlich verantwortungsvolle Aufgabe weniger zu verdienen.

Ein attraktives Grundgehalt bleibt nach wie vor wichtig, reicht aber als Alleinstellungsmerkmal nicht mehr aus. Es muss das Gesamtpaket stimmen: Der Job muss Sinn ergeben, aber auch flexibles Arbeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten ermöglichen.

Die öffentliche Hand scheint sich damit aktuell noch schwer zu tun. Die Gründe dafür sind vielschichtig und bedürfen einer konsequenten **Umstrukturierung der bisherigen Kommunikation und der Prozesse**, sowohl für die Ansprache der Bewerber\*innen als auch hinsichtlich der Weiterentwicklungsmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter\*innen, um Jobverlustängsten entgegenzuwirken und Beschäftigte langfristig zu halten.

## 3 Traumjob öffentlicher Dienst: Drei konkrete Lösungsansätze

Wir bei IBM iX betrachten die Entwicklung von Mitarbeiter\*innen immer als vollständigen Zyklus. Dieser startet bei der zielgruppengerechten Kommunikation über die Rekrutierung bis hin zur langfristigen Personalbindung und -entwicklung. Am Ende des Prozesses spielt auch das Offboarding nach der Kündigung oder zum Renten- bzw. Pensionseintritt eine wichtige Rolle. Wir gehen den Zyklus von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Verabschiedung ganzheitlich an und arbeiten an sinnvollen und nachhaltigen Beziehungen zwischen den Arbeitgeber\*innen und Mitarbeiter\*innen.

Wir haben **drei Lösungsansätze** zusammengestellt, die auf spezifische Herausforderungen eingehen. Anhand der Punkte zeigen wir, wie Sie der „Herausforderung Fachkräftemangel“ besser begegnen können und der öffentliche Sektor für Arbeitnehmer\*innen attraktiver und innovativer gestaltet werden kann.



*„Auch eine Arbeitgeber-Marke muss auf eine starke Leitidee fokussieren – dabei muss sie wiedererkennbar sein und ihrer Positionierung konsequent treu bleiben. Mitarbeiter\*innen suchen immer mehr nach einer Aufgabe mit Sinn und Zweck – und den müssen wir sicherstellen, wenn wir mit dem Privatsektor mithalten wollen.“*

*Dominik Multhaupt, IBM iX*

### 3.1 Erster Lösungsansatz: Werden Sie zur attraktiven Arbeitgeber\*innen-Marke!

Die Herausforderung: Demographischer Wandel bringt neue Bedürfnisse mit sich.

Laut Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2021 scheiden bis 2030 mehr als 1,2 Millionen Beschäftigte altersbedingt aus dem Öffentlichen Dienst aus. Dies entspricht mehr als 25 Prozent aller Mitarbeiter\*innen. Um das kompensieren zu können, muss sich der Öffentliche Dienst stärker an den Erwartungen und Bedürfnissen der Nachwuchs- Fachkräfte orientieren.

Der demographische Wandel wirkt sich besonders stark auf den Personalmangel im ländlichen Raum aus. Genauso gibt es Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern. So liegt der Anteil an (vollzeitäquivalenten) Beschäftigten über 45 Jahren in Behörden der neuen Bundesländer aktuell bei deutlich über 60 Prozent, der Anteil der über 55-Jährigen bei mehr als 30 Prozent (pwc, 2018). Diese Mitarbeiter\*innen werden innerhalb der nächsten 20 Jahre in Rente gehen.

Auf kommunaler Ebene wird das Problem des Fachkräftemangels durch die relativ alte Belegschaft noch verschärft, auch hier vor allem in den neuen Bundesländern. Der Anteil von Beschäftigten unter 45 Jahren liegt hier bei lediglich 30 bis 40 Prozent, in den alten Bundesländern immerhin noch bei 50 Prozent.

## Unser Lösungsansatz: Neues Mindset, neues Image

Der erste strategische Schritt, um die neuen Mitarbeiter\*innen, die für den Wandel gebraucht werden, auf sich aufmerksam zu machen, ist die Entwicklung einer Arbeitgeber\*innen-Marke, die sowohl innerhalb der Organisation als auch von außen positiv wahrgenommen wird. Was einfach klingt, ist jedoch ein komplexes Unterfangen. Die Definition einer Marke und die dazugehörige Kommunikation sind das eine. Die Inhalte, für die eine Marke steht, müssen glaubwürdig gelebt werden. Das bedeutet, dass es dafür zuerst einen kulturellen und prozessualen Wandel im öffentlichen Sektor braucht.

Gerade junge Talente, die aktuell auf den Arbeitsmarkt drängen (Generation Z), bringen ein neues Mindset mit. Ihnen sind Karriere und Gehalt zwar nach wie vor wichtig, doch es kommen neue Werte hinzu. Wie bereits erwähnt ist gerade dieser Generation wichtig, einen Job mit Sinn auszuüben. Auch das Thema Jobsicherheit ist ein wichtiges (und seit der Pandemie noch stärker gewordenes) Attribut für einen Job. Für **67 Prozent** der Studierenden ist die **Jobsicherheit** aktuell eines der wichtigsten Kriterien (EY-Studierendenstudie 2020). Aber auch die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist 39 Prozent der Studierenden sehr wichtig. 34 Prozent** der Befragten finden **flexible Arbeitszeiten** besonders wichtig.

Es kommen jedoch noch weitere Aspekte hinzu:

- Ein attraktives Grundgehalt bleibt nach wie vor wichtig, reicht aber als Alleinstellungsmerkmal nicht mehr aus: Es muss im Kontext mit anderen Bedingungen, wie flexiblem Arbeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten, betrachtet werden. Allein die Erfüllung des Gehaltskriteriums sehen die meisten Berufseinsteiger\*innen im öffentlichen Dienst jedoch nicht als gegeben an (Next:Public, 2019).
- Einen hohen Stellenwert nehmen zudem das Arbeiten in selbstbestimmten Teams und flache Hierarchien ein.
- Ebenso wichtig ist die Möglichkeit für berufliche Mobilität. So sind beispielsweise Home-Office und flexible Arbeitszeiten von großer Relevanz für Berufseinsteiger\*innen. Betrachtet man, in welchen Institutionen diese nach ihrem Studienabschluss arbeiten möchten, wählen nur 12 Prozent den öffentlichen Dienst, im Gegensatz zu insgesamt 61 Prozent, die für große bzw. mittelständische Unternehmen arbeiten möchten (StepStone, 2018).

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sind nur 10 Prozent der befragten Studierenden daran interessiert, den Weg in den öffentlichen Sektor einzuschlagen (BMBF, 2017). Entscheidend dafür ist die Wahrnehmung, die die junge Bevölkerungsgruppe von Berufen in diesem Bereich hat.

Befragte, denen ein hohes Einkommen und selbstständiges Entscheiden wichtig sind, wählen eher Berufe in der Privatwirtschaft – selbst dann, wenn für sie der Nutzen für die Allgemeinheit bei der Jobsuche mit im Vordergrund steht (BMBF, 2017).

Es muss also etwas mit der Wahrnehmung des öffentlichen Sektors geschehen. Das „Image“ einer Organisation lässt sich durch eine strategische Herangehensweise zum Positiven verändern. Ausgangspunkt dafür ist eine **gut ausgearbeitete und klar verständliche Markenstrategie**, die die Werte, Rollen und Aufgaben der Organisation abdeckt.

Die Botschaft muss vorab definiert werden, ebenso die Kommunikationskanäle. Dabei unterstützen wir bei IBM iX gerne mit unseren Leistungen im Bereich der Marken- und Kommunikationsstrategie. In der Entwicklung von starken, auf Werten basierenden Marken, ihren Botschaften und damit einhergehenden Kampagnen können wir auf jahrelange Erfahrungen insbesondere im öffentlichen Sektor zurückblicken. Gemeinsam mit den Auftraggeber\*innen definieren wir eine klare Positionierung, erarbeiten eine Zielvision und Mission-Statements und helfen dabei, eine klare Markenpersönlichkeit zu schaffen, die für die relevanten Fachkräfte greifbar und verständlich ist. Zusätzlich müssen auch die richtigen Kommunikationskanäle beachtet werden. Durch Datenanalysen und sogenannte Social-Media-Listenings generieren wir Einblicke in die Zielgruppe, um die richtigen Kanäle auszuwählen, auf denen wir die Talente erreichen. Auf diese Weise erfahren wir ebenfalls, welche Themen für sie wichtig sind.

Das Markenimage spiegelt jedoch nicht nur die Außenwahrnehmung wider. Mitarbeiter\*innen sollten die definierten Werte auch von innen heraus leben, repräsentieren und kommunizieren. Laut einer Studie generieren Markenbotschaften, die von Mitarbeiter\*innen aus der Organisation über Social Media geteilt werden, **561 Prozent mehr Reichweite** als dieselben Postings, die von der Organisation geteilt werden (MSL Group, 2014). Die Aktivierung von Mitarbeiter\*innen ist somit ein sehr effizientes Mittel, um Werte und Markenbotschaften nach außen zu kommunizieren.

Ein wichtiger strategischer Faktor für eine gelungene Kommunikation nach innen ist, Mitarbeiter\*innen als Markenbotschafter\_innen zu gewinnen. Innerhalb dieses Aktivierungsprozesses sind verschiedene Variablen wichtig: Die Mitarbeiter\*innen sollten stetig in den Wandel mit einbezogen werden. Außerdem ist die explizite Anerkennung der Leistungen von Fachkräften ein wichtiges, aber dennoch unterschätztes und oftmals viel zu wenig eingesetztes Mittel. Denn gerade „glückliches“ Personal erbringt erwiesenermaßen auch bessere Leistungen (Bellet, Neve, & Ward, 2019). Ideen in diese Richtung sind zum Beispiel sogenannte Employee-Ambassador-Programme, mit denen Mitarbeiter\*innen in den Fokus der Organisationskommunikation gesetzt werden, oder Innovationsprogramme, an denen sie teilnehmen können.

## 3.2 Zweiter Lösungsansatz: Bewerben Sie sich bei den Bewerber\*innen

Die Herausforderung: Traditionelle Prozesse sind nicht schnell und digital genug

Die Arbeitswelt wird digitaler, flexibler und mobiler. Es reicht also nicht aus, nur kommunikative und inhaltliche Änderungen vorzunehmen. Auch der Bewerbungsprozess hat sich verändert: **schnell, transparent und informativ**, so sollen die Informationen rund um Ausschreibungen transportiert werden.

Doch gerade hier liegen behördlicher Status Quo und die Erwartungen der gesuchten Talente weit auseinander. So ist Bewerber\*innen zum Beispiel eine schnelle Abwicklung und Kommunikation im Prozess sehr wichtig. Studien belegen, dass das Verhalten eines potenziellen Arbeitgebers (vom ersten bis zum letzten Kontakt) sowie ein wertschätzender Umgang im Bewerbungsprozess stark meinungsbildend sind (Prüller, 2016). Bereits im Bewerbungsprozess kann so etwa **durch langwierige Kommunikation oder Wartezeiten aber auch durch eine unpersönliche Ansprache** die Zufriedenheit des neuen Talents sehr schnell abnehmen. Das gesamte Verhalten eines potenziellen Arbeitgebers und ein wertschätzender Umgang im Bewerbungsprozess sind stark meinungsbildend (Prüller, 2016).

Die Bedürfnisse der Bewerber\*innen rücken in Zukunft noch viel stärker in den Fokus. Denn gerade jene Talente, die für die Digitalisierung eine wichtige Rolle spielen, erhalten von vielen potentiellen Arbeitgeber\*innen Aufmerksamkeit. Es wird ein regelrechter Kampf um die besten Fachkräfte entstehen, die Machtverhältnisse wenden sich. Organisationen müssen sich noch stärker um die neuen Mitarbeiter\*innen bemühen. Der neue Fachbegriff dazu lautet „**reverse recruiting**“, was so viel bedeutet, dass sich der Bewerbungsprozess umdreht. **Die Arbeitgeber\*innen müssen sich bei den Arbeitnehmer\*innen bewerben.**

Unser Lösungsansatz: Effiziente Rekrutierung und ganzheitliche HR-Prozesse

Alle genannten Punkte sprechen dafür, so früh wie möglich mit der Transformation des Bewerbungsprozesses zu beginnen und mit gutem Beispiel voranzugehen. Die „Reise“ der Bewerber\*innen sollte von Anfang an über alle Stationen hinweg als großes Ganzes gesehen, so behandelt und angepasst werden.

Das Thema Rekrutierung sollte ganzheitlich und im Sinne einer doppelten Nutzer\*innenzentrierung (Fokus sowohl auf die Zielgruppe der ‚Bewerber\*innen‘, als auch die der ‚Recruiter\*innen‘) angegangen werden. Um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, ist es wichtig, **HR-Prozesse effizienter und digitaler zu gestalten**, um junge, gut ausgebildete Talente zu gewinnen.

Genau dabei unterstützen wir als Full-Service-Agentur, die nicht nur mit Beratung sowie innovativen und digitalen Ideen, sondern auch mit starken Partner\*innen aus dem IBM-Kosmos und einer vollumfassenden Umsetzung von digitalen Produkten und Services punktet. Von der strategischen Basis über starkes UX- und UI-Design bis hin zur Entwicklung und technischen Umsetzung kreieren wir smarte Lösungen – gemeinsam mit allen Stakeholder\*innen.

Darüber hinaus umfasst das IBM-Portfolio eine Fülle von hilfreichen Werkzeugen, die Personalabteilungen bei der alltäglichen Arbeit unterstützen. Unter Einbeziehung von künstlicher Intelligenz können beispielsweise intelligente Workflows aufgesetzt und dank smarterer Lösungen (zum Beispiel via Salesforce) zeitgemäß umgesetzt werden. Auf diese Weise entstehen **leistungsstarke Onboarding-Applikationen oder HR-Analytics-Lösungen** für den öffentlichen Sektor.

Die aktive Neugewinnung von Talenten ist der Beginn einer nachhaltigen Mitarbeiter\*innen-Arbeitgeber\*innen-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung – hier wird der Grundstein für die weitere Entwicklung gelegt.

### 3.3 Dritter Lösungsansatz: Ermöglichen Sie eine moderne Arbeitskultur

Die Herausforderung: Dienst nach Vorschrift statt Flexibilität

Sind die Fachkräfte erst einmal da, gilt es, diese auch langfristig zu halten und (weiter-) zu entwickeln. Nichts ist für eine Organisation kosten- und zeitintensiver, als gute, qualifizierte Mitarbeiter\*innen gehen zu lassen.

Um eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeiter\*innen bleiben möchten, bedarf es der Justierung unterschiedlicher Stellschrauben. Dazu gehören **die Motivation, die Möglichkeit der Weiterentwicklung, eine positive Arbeitsatmosphäre und gute fachliche Führung – wir nennen das Managed Employee Services**. Die Vermittlung von Werten als ein Element einer Arbeitgeber-Marke ist dabei nur der erste Schritt zum Aufbau einer positiven Beziehung.

Genau dieses Werteversprechen ist für Mitarbeiter\*innen in der öffentlichen Verwaltung häufig nicht deutlich genug erkennbar. In einer McKinsey-Studie gaben demnach ganze 72 Prozent der befragten Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor an, dass ihre Organisation gar kein oder lediglich ein stark veraltetes Werteversprechen gebe (McKinsey & Company, 2019). Dies führt dazu, dass Fachkräfte keine geschlossene und gemeinsame Denkweise etablieren, die ihnen dabei hilft, einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Für die intrinsische Motivation ist eine solche Denkweise jedoch extrem wichtig.

Darüber hinaus gibt es weitere relevante Punkte, die viele Mitarbeiter\*innen bei ihren Arbeitgeber\*innen im öffentlichen Sektor als mangelhaft bewerten. So fehlt es etwa an inspirierenden Führungskräften, die die Personalentwicklung fördern oder als Vorbilder fungieren. Demnach sind **das Fehlen eines kommunikativen Rahmens, in denen Arbeitnehmer\*innen Feedback von ihren Führungskräften erhalten, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und ein Mangel an attraktiven Karrierepfaden** häufige Gründe für einen Wechsel vom öffentlichen Sektor in die Privatwirtschaft.

Diese fehlenden Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung führen oftmals dazu, dass sich Mitarbeiter\*innen mit dem eigenen Arbeitgeber nicht emotional verbunden fühlen: Es fehlt an einer modernen Arbeitskultur.

Ein Phänomen, das verstärkt in der öffentlichen Verwaltung auftritt, ist, dass viele Mitarbeiter\*innen eben genau wegen der genannten fehlenden Möglichkeiten bereits **„innerlich gekündigt“** haben. Eine solche innere Kündigung kennzeichnet sich durch eine fehlende Einsatzbereitschaft des Betroffenen, eine resignierte Grundhaltung und eine innerliche Distanzierung von Inhalten, Aufgaben und Kolleg\*innen im Kontext der Arbeit (iga, 2016). Laut einer repräsentativen Umfrage des Beratungsunternehmens Gallup verrichten 71 Prozent der Befragten in solchen Fällen nur noch „Dienst nach Vorschrift“, 14 Prozent arbeiten sogar noch weniger.

Bei einem Abgang von kompetentem Personal schmerzt nicht nur der Verlust von fähigen Arbeitskräften. Auch das Wissen dieser Mitarbeiter\*innen geht oft verloren, was wiederum dazu führt, dass die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen deutlich länger dauert und komplizierter verläuft als nötig. Diesem „Wissensverlust“ kann etwa durch ein **strukturiertes Offboarding oder durch Übergabemaßnahmen**, wie zum Beispiel „Tandem-Teams“, bei denen erfahrene Mitarbeiter\*innen und junge Beginner\*innen eine gewisse Zeit zusammenarbeiten, entgegengewirkt werden.

## Unser Lösungsansatz: „Managed Employee Services“ für das Employer Branding nutzen

Kulturwandel und Transformation („Change“) sind die wichtigen Schlagwörter, wenn es darum geht, Mitarbeiter\*innen in einer Organisation zu halten und weiterzuentwickeln. Ein solcher Wandel sollte gut geplant, sensibel gesteuert und fortwährend beobachtet werden, da er natürlich auch großen Einfluss auf weitere strategische Ziele wie die Verbesserung des Images oder auf die interne und externe Kommunikation hat.

**Ausgangspunkt für den Start in ein erfolgreiches Employer Branding bilden eine gute Strategie in Kombination mit Analysen, die sich auf die Erhebung von relevanten Daten zum Transformationsgegenstand stützen.**

Aus einer ganzheitlichen 360-Grad-Analyse kann so der IST-Stand erhoben und auch ein SOLL-Stand definiert werden. Bei einer solchen Analyse werden neben Trends und dem Wettbewerb auch die Bedürfnisse und Meinungen der Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte sowie weiterer Stakeholder\*innen betrachtet und berücksichtigt. Mithilfe der Erstellung einer **„digitalen Landkarte“** können die Ergebnisse der Erhebungen verständlich abgebildet werden, während gleichzeitig

digitale Kontaktpunkte evaluiert werden und sich der digitale Reifegrad einschätzen lässt.

Bei der Entwicklung der daraus folgenden Strategie ist die Kommunikation und Zusammenarbeit mit allen Stakeholder\*innen (Ämter, Fachabteilungen oder andere Organisationsbereiche) extrem wichtig. Wir empfehlen, keine fundamentalen Entscheidungen über die Köpfe der Mitarbeiter\*innen hinweg zu fällen; vielmehr sollten Entscheidungen im Sinne einer neuen Arbeitskultur gemeinsam getroffen und umgesetzt werden.



*„Mithilfe von neuester Technologie und Beratungskompetenz in Bezug auf digitale Change-Prozesse bieten wir eine Zusammenarbeit, die die Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung ganzheitlich angeht.“*

*Dominik Multhaupt, IBM iX*

Wir helfen bei der Kommunikation innerhalb unterschiedlicher Gruppen. Mit strategisch aufgesetzter Kommunikation und innovativen Herangehensweisen stellen wir sicher, dass alle abgeholt werden und potentielle Anpassungen leichter umgesetzt werden können.

Ebenso wichtig ist es, Strategien und Lösungen für den Fall von Kündigungen bereitzuhalten. Um Wissen nicht zu verlieren, muss das Offboarding einem strukturierten Prozess folgen, bei dem Übergaben und Wissenstransfer optimal gestaltet werden. Wir unterstützen dabei, Lösungen zu entwickeln, die den Abschied von Mitarbeiter\*innen für beide Seiten so reibungslos wie möglich gestalten.

Zudem unterstützen wir dabei, zu beobachten, welche Auswirkungen eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses hat: Von der Auswertung von Bewertungen in Arbeitgeber-Portalen wie Kununu bis hin zu Social Listening und anschließender Anpassungen der Social-Media- und Kommunikationsstrategien auf Basis der Analysen.

## 4 Ihre Ansprechpartner\*innen für den Wandel



**Dominik Multhaupt**  
Cluster Lead Public,  
IBM iX Germany GmbH

[dominik.multhaupt@ibmix.de](mailto:dominik.multhaupt@ibmix.de)



**Sara Stechow**  
Lead New Business & Partnerships Public,  
IBM iX Germany GmbH

[sara.stechow@ibmix.de](mailto:sara.stechow@ibmix.de)

# 5 Quellen

- Bellet, Neve, D., & Ward. (17. Oktober 2019). Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? Von SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3470734](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3470734)
- BMBF. (Dezember 2017). Studiensituation und studentische Orientierungen. Zusammenfassung zum 13. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Abgerufen von BMBF: [https://www.bmfr.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/4/31379\\_Studierendensurvey\\_Ausgabe\\_13\\_Zusammenfassung.pdf?](https://www.bmfr.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/4/31379_Studierendensurvey_Ausgabe_13_Zusammenfassung.pdf?)
- BMI. (31. Dezember 2019). Die Zukunft des öffentlichen Diensts. Abgerufen von BMI: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/interviews/DE/2019/12/zukunft-oed-namensartikel-faz.html>
- Gallup GmbH. (29. August 2018). Engagement Index Deutschland 2018. Abgerufen von YER Deutschland: [https://www.yer.de/fileadmin/user\\_upload/6\\_Magazin/Magazin\\_Bilder\\_2020/2020-08-25/Pressemeldung\\_Gallup\\_Engagement\\_Index\\_2018.pdf](https://www.yer.de/fileadmin/user_upload/6_Magazin/Magazin_Bilder_2020/2020-08-25/Pressemeldung_Gallup_Engagement_Index_2018.pdf)
- Höhn, R. (1989). Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung: Ursachen – Folgen – Gegenmaßnahmen. Stuttgart: Boorberg.
- iga. (September 2016). Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden. Abgerufen von iga-info: [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_33\\_Engagement\\_erhalten\\_innere\\_Kuendigung\\_vermeiden.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_33_Engagement_erhalten_innere_Kuendigung_vermeiden.pdf)
- McKinsey & Company. (April 2019). Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. Abgerufen am 14. September 2020 von McKinsey: [https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402\\_die%20besten%20bitte\\_studie%20fachkrftemangel%20oeffentlicher%20sektor.pdf](https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20oeffentlicher%20sektor.pdf)
- MSL Group. (12. November 2014). Infographic: Social Employee Advocacy. Abgerufen von Flickr: <https://www.flickr.com/photos/mslgroup/15848294909/in/photostream/>
- Next:Public. (2019). Next:Public Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Abgerufen von Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst: [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2024/12/Nachwuchsbarometer\\_Oeffentlicher\\_Dienst\\_2019.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2024/12/Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf)
- Prüller, J. (11. August 2016). Kununu-Studie: „Bewerber wollen mehr Transparenz“. Abgerufen von D. B. Slaghuis, Interviewer: <https://www.bernd-slaghuis.de/karriere-blog/kununu-studie-bewerber-bewertungen/>
- pwc. (November 2018). Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. Abgerufen am 15. September 2020 von pwc: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf>
- Statistisches Bundesamt. (19. November 2018). Erwerbstätige im Durchschnitt 44 Jahre alt. Abgerufen von Destatis: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18\\_448\\_122.html#:~:text=WIESBADEN%20%E2%80%93%20Im%20Jahr%202017%20waren,M%C3%A4nnern%20war%202017%20nahezu%20identisch](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_448_122.html#:~:text=WIESBADEN%20%E2%80%93%20Im%20Jahr%202017%20waren,M%C3%A4nnern%20war%202017%20nahezu%20identisch)
- StepStone. (Juni 2018). Startklar für den ersten Job. Abgerufen von StepStone: [https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/06/StepStone\\_Startklar-fuer-den-ersten-Job\\_Karriere-Insights.pdf](https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/06/StepStone_Startklar-fuer-den-ersten-Job_Karriere-Insights.pdf)

# 6 Impressum

**IBM iX Germany GmbH**

Chausseestraße 5

10115 Berlin

Deutschland

E-Mail: [contact@ibmix.de](mailto:contact@ibmix.de)

Telefon: +49 30 283921-0

Telefax: +49 30 283921-29

Geschäftsführung: Samira Imsirovic-Kaya, Benjamin Geckle

Handelsregister beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg: HRB 181949 B

Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 177 332 629

© 2026 IBM iX