

Frankfurter Allgemeine Archiv

Beruf und Chance

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.03.2007, Nr. 77, S. C1

Wenn keiner mehr verwalten will

Noch wird der öffentliche Dienst mit Bewerbungen überschüttet. Das wird nicht so bleiben. Für hochqualifizierte Absolventen und Quereinsteiger ist der Staat kein attraktiver Arbeitgeber mehr. Nur langsam wappnen sich Behörden für den Wettstreit um die besten Köpfe.

Von Melanie Amann

Dass er nicht in ein Ministerium passt, merkte Jochen Zenthöfer nach wenigen Wochen. Als neu eingestellter Referent in der politischen Abteilung wollte er sich beweisen und arbeitete alle Aufträge so schnell wie möglich ab. Da nahm ihn ein älterer Kollege zur Seite. "Gehen Sie doch mit den Vermerken nicht so hastig um. Sorgfalt zahlt sich aus." Zenthöfer bemühte sich also um mehr Sorgfalt, trotzdem blieb sein Arbeitstempo gleich. Der Kollege wiederholte seinen guten Rat. "Daraufhin habe ich die Vermerke weiterhin in derselben Zeit geschrieben", erinnert sich der promovierte Jurist. "Aber ich habe sie eben erst nach ein paar Tagen eingereicht." Der Kollege war zufrieden. Zenthöfers Fazit: Schnelligkeit ist im öffentlichen Dienst suspekt.

Auch sonst war der 29 Jahre alte Jurist oft frustriert: "Es gab endlose Sitzungen ohne vernünftige Tagesordnung, Arbeitsaufträge wurden doppelt vergeben, und Entscheidungsprozesse zogen sich in die Länge." Den Brief eines einzelnen empörten Bürgers zu beantworten konnte Wochen dauern: "Erst habe ich eine Antwort formuliert, dann wurde sie von zwei höheren Instanzen geprüft, dann musste ich zu Änderungswünschen Stellung nehmen und sie einarbeiten, dann wurde die Endfassung wieder in zwei Instanzen geprüft."

So verstrichen die Monate. "Ich hatte das Gefühl, dass meine Lernkurve nach unten weist. Eigenschaften wie Kreativität oder Organisationstalent waren gar nicht gefragt." Nach sechs Monaten kündigte Zenthöfer und wechselte zu einem Wirtschaftsverlag. Seitdem verdient er nicht nur deutlich mehr, er darf auch deutlich mehr selbst entscheiden. Chancen für den Wechsel gibt es genug. Hochqualifizierte Nachwuchsleute wechseln aus Kommunalverwaltungen, Bundes- oder Landesministerien zu Anwaltskanzleien, Unternehmensberatungen, Medienunternehmen oder in die Industrie. Der Arbeitgeber Staat verliert seine besten Köpfe - oder noch schlimmer: Sie kommen gar nicht erst bei ihm an.

"Mit zunehmender Qualifikation des Personals ist dieses immer weniger an einer Stelle im öffentlichen Dienst interessiert." Zu diesem Fazit kam das Europäische Institut für öffentliche Verwaltung in Maastricht schon 2002 in einer Studie für eine Tagung von Spitzenbeamten aus den EU-Mitgliedstaaten. So sieht es auch Dietrich Budäus, der an der Universität Hamburg zum Thema "Public Management" forscht. "Leider ist diese Erkenntnis noch nicht in den Personalabteilungen der Behörden angekommen", hat er beobachtet.

Aber warum auch - angesichts von Hunderten Bewerbungen, die auf eine Referentenstelle kommen? Für Budäus ist diese Rechnung schlicht naiv: "Die Altersstruktur des öffentlichen Sektors entspricht der unserer Gesellschaft: Schon in den nächsten 10 bis 15 Jahren wird der Staat infolge von Pensionierungen erhebliche Engpässe haben." Zugleich räche sich der Sparkurs der letzten Jahre: "Die natürliche Fluktuation wird nicht durch Nachwuchskräfte ausgeglichen." Dazu werden staatliche Personaler die demographische Entwicklung zu spüren bekommen, denn sie konkurrieren mit der Privatwirtschaft um hochqualifizierte Mitarbeiter.

Das Ergebnis ist paradox: Rein rechnerisch hat der Staat einen Personalüberhang und verordnet sich Einstellungssperren. Zugleich muss er fürchten, dass zu wenige junge Mitarbeiter nachrücken. Zu wenige Chemiker für die Lebensmittelüberwachung, zu wenige Physiker und Ingenieure für das Ressort Umwelttechnik, zu wenige Pharmazeuten für die Medikamentenaufsicht, zu wenige Steuerfachleute für die Finanzverwaltung, zu wenige Geisteswissenschaftler für die Kultusverwaltung oder die Pressearbeit und natürlich zu wenige Juristen - Stammklientel und Rückgrat der Verwaltung.

"Geht dem öffentlichen Dienst das Personal aus?" Über diese Frage werden Vertreter von Bund, Ländern und Kommunen am 23. April in Berlin debattieren. Sie wollen Erfahrungen austauschen, wie man junge Leistungsträger an den Staat bindet. "Personalmanagement war für sie bisher kein Thema", sagt Lothar Schneider, Geschäftsführer der privaten Unternehmensberatung "Projektservice" und Organisator der Konferenz. In den Behörden herrsche die Einstellung: Zu uns kommen die Leute sowieso, allein wegen der Sicherheit. "Dabei verliert dieser Aspekt zunehmend an Bedeutung", sagt Schneider. "Die Absolventen wissen, dass immer weniger Mitarbeiter verbeamtet werden."

Und was nützt ein sicherer Job, wenn die Gehälter stagnieren oder gar sinken? Wenn der Staat bei Bewerbern punkten wolle, raten Personalfachleute, sollte er lieber die fast grenzenlose Flexibilität der Arbeitszeiten propagieren oder die problemlose Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu kommt die Chance, auch ohne Arbeit bis 22 Uhr Karriere zu machen. Der Jurist Florian Orlitsch hat sich aus diesem Grund gleich zweimal für den öffentlichen Dienst entschieden. "Man muss eben wissen, worauf man sich beim Staat einlässt", sagt er: "Auf den Verzicht auf Statussymbole und eine vergleichsweise niedrige Vergütung. Dafür stimmt die Balance zwischen Arbeit und Privatleben." Nach dem Studium landete Orlitsch zunächst im bayerischen Wirtschaftsministerium - und war unglücklich. Er habe sich unterfordert gefühlt, zumal sein Aufgabengebiet keinen Bezug zur Juristerei hatte. Orlitsch stieg aus, promovierte und ging danach zu einer Anwaltskanzlei für Steuerrecht. Doch auch dort hielt es ihn nicht lange. "Die einseitige Vertretung der Interessen von Mandanten lag mir nicht. Ich bin auch kein Verkäufer oder Unternehmertyp." Heute hat ihn der öffentliche Dienst wieder, und zwar das bayerische

Finanzministerium.

Kandidaten wie Orlitsch können in der Wirtschaft und beim Staat erfolgreich sein. Leider gilt das nicht für alle, die beim Staat anknöpfen. Die Sicherheit eines Beamtenjobs zieht vor allem Leute an, die mental schon verbeamtet sind. Von dieser Sorte haben die Behörden genug. Dringend benötigt wird der Typ "Staatsmanager", der mit knappen Ressourcen wirtschaften oder auch mal ein öffentliches Unternehmen mit kreativen Ideen aus den roten Zahlen führen kann. Führungsstärke ist aber kein Kriterium für die Einstellung und auch nicht für die Aufstiegschancen innerhalb einer Behörde. Sofern derzeitige Abteilungsleiter ihre Position nicht politischen Kontakten verdanken, greifen sie im Bereich Menschenführung meist nur auf ihre Erfahrung zurück, Fortbildungen haben sie selten besucht.

Vor allem die Kommunen drehen nun den Spieß um und bemühen sich für Spitzenpositionen gezielt um Führungskräfte aus der Privatwirtschaft. Frank Weingarten, Personalberater bei der Managementberatung Kienbaum, hilft oft bei der Suche nach Kandidaten. "Wechsel aus der Wirtschaft zum Staat scheitern sehr oft am Gehalt", weiß er, "aber nicht nur daran: Aus Altersgründen dürfen viele Kandidaten nicht verbeamtet werden." Bei vielen passe die Persönlichkeit nicht zu einem Job beim Staat. Die Neulinge müssten sich an ungewohnt starre Hierarchien und sachfremde Einflussnahme aus der Politik gewöhnen. "Da kann man beobachten, wie unterschiedliche Mentalitäten aufeinanderprallen", sagt Weingarten. Während in Großbritannien für Führungskräfte im "senior civil service" Berufserfahrung in der Wirtschaft eine Einstellungsbedingung ist, leidet Deutschland unter der Starre des Beamtenrechts. Wer den Staat verlässt, verliert seine Versorgungsansprüche - und geht meistens für immer. Vor dem Wechsel der Bundesregierung hatte der damalige Innenminister Schily mit dem Deutschen Beamtenbund ein Konzept entwickelt, bei dem Wechsler ihre Ansprüche behalten. Man hoffte auf mehr Fluktuation in beide Richtungen. Unter dem neuen Ressortchef Schäuble ist das Thema vom Tisch.

Für Bewerber ist auch die mangelnde Planbarkeit der Beamtenkarriere abschreckend. Anders als in großen Unternehmen scheint der Aufstieg in einer Behörde weniger von individuellem Einsatz bestimmt zu werden als von Quoten oder der politischen Prägung eines Kandidaten. Das Beamtenrecht macht es möglich, dass auch "low performer" aufsteigen. Manche Bundesländer versuchen, diese zementierten Abläufe aufzubrechen. Hätte Jochen Zenthöfer im öffentlichen Dienst länger durchgehalten, wäre er vielleicht in einem "Goldfischteich" gelandet. Dieses Instrument wird vereinzelt eingesetzt, um aus einer Gruppe junger Mitarbeiter gezielt Kandidaten für Führungspositionen herauszufischen. Sie werden über ihre Aufstiegschancen informiert und stärker gefördert als die Kollegen. Wolfgang Riotte, Staatssekretär a. D. im Innenministerium in Düsseldorf, hat einen solchen Teich etwa für junge Lehrer angelegt, die das Potential zu Schuldirektoren haben. Verlassen könne sich aber kein Goldfisch auf seinen Status, sagt er. "Beförderungen nach dem Beamtenrecht richten sich nach der Leistung, nicht nach dem Potential des Mitarbeiters." Gerichte hätten bereits klargestellt, dass der Bewerberkreis für Beförderungen weder auf Goldfische beschränkt werden dürfe, noch dürften sie einen Vorsprung haben.

Zumindest kommt jetzt etwas Bewegung in die Vergütung - wenn auch nur bei angestellten, nicht verbeamteten Mitarbeitern. Angestellte des Bundes und der Kommunen dürfen etwa nach dem Tarifvertrag Öffentlicher Dienst für überdurchschnittliche Leistungen höher bezahlt werden. Ähnliches steht in den Tarifverträgen der Länder. Allerdings wird aus der gesamten Besoldungsmasse nur ein Prozent leistungsbezogen ausgezahlt, und das ab 2008. "Ein zartes Pflänzchen", sagt Wolfgang Riotte. "Man müsste bis zu zehn Prozent leistungsbezogen verteilen." Auch hapere es an der Umsetzung: Bis Juli 2007 müssten alle Behörden Konzepte für die leistungsbezogene Bezahlung entwickeln. "Bisher gibt es wenige Ergebnisse." Für Beamte ändert sich nichts - noch nicht. Seit der Föderalismusreform sind die Länder für die Besoldung zuständig, und sie haben noch keine konkreten Vergütungsmodelle entwickelt. Aber viele haben angekündigt: Leistung soll sich bald auszahlen.

Kastentext:

"Für hochqualifizierte Leute ist der öffentliche Dienst immer weniger attraktiv. Leider ist diese Erkenntnis noch nicht in den Personalabteilungen angekommen."

Dietrich Budäus, Professor für Public Management an der Universität Hamburg

Bildunterschrift: Illustration Cyprian Koscielniak

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Kostenlimit überschritten. Nur noch 0.00