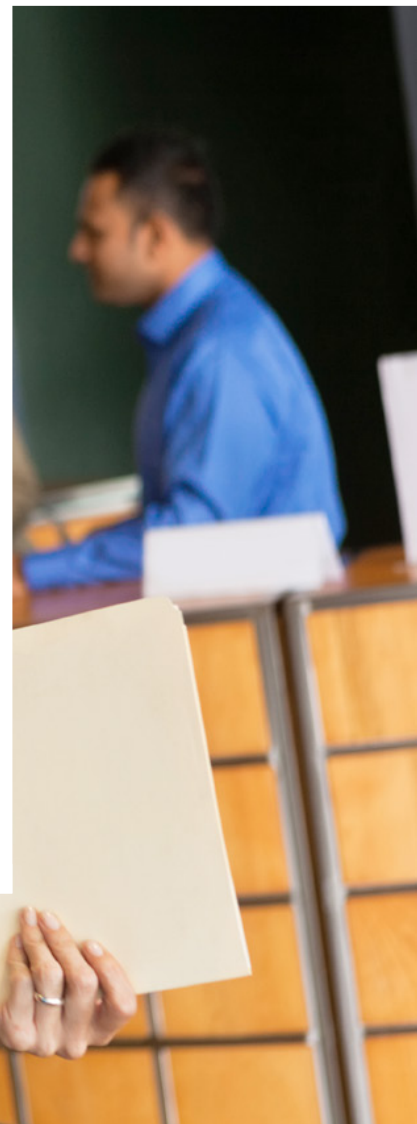


Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen





Part of the PwC network

Die vorliegende Publikation wurde von einem Team aus Expert:innen von PwC und Strategy&, der globalen Strategieberatung von PwC, erstellt. Gemeinsam betrachten wir es als unsere Aufgabe, gesellschaftliches Vertrauen aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen.

Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen, basierend auf differenzierenden Wettbewerbsfähigkeiten. Wir sind die einzige Strategieberatung als Teil eines globalen Professional-Services-Netzwerks. Unsere Expertise kombinieren wir mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. 3.000 Strategieberater:innen und mehr als 295.000 PwC-Mitarbeiter:innen in 156 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei. Weitere Informationen unter www.strategyand.pwc.com/de.

Strategy& bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über www.pwc.de/de/ethikcode) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über www.globalcompact.de).

© Juni 2022 PwC. Alle Rechte vorbehalten.

PwC bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen, die jeweils eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen. Weitere Einzelheiten finden Sie unter www.pwc.com/structure. Haftungsausschluss: Dieser Inhalt dient nur zu allgemeinen Informationszwecken und sollte nicht als Ersatz für die Konsultation eines professionellen Beraters verwendet werden.

The background of the slide features a complex, abstract pattern of orange lines and shapes. This pattern includes a central square with internal lines, various horizontal and vertical bars of different lengths, and stepped, staircase-like structures. The lines are in two shades of orange, creating a layered, architectural feel.

„Es geht um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor seine Kernaufgaben in Zukunft noch erfüllen kann.“

Volker Halsch, Staatssekretär a. D. und Senior Advisor, PwC und Strategy& Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Handlungsempfehlung 1: Renten- und Pensionseintritt flexibilisieren	9
Handlungsempfehlung 2: Ehrenamt stärken	10
Handlungsempfehlung 3: qualifizierte Zuwanderung fördern	11
Handlungsempfehlung 4: Attraktivität des öffentlichen Sektors steigern	13
Handlungsempfehlung 5: Quereinstiege erleichtern	14
Handlungsempfehlung 6: Personalgewinnung optimieren	15
Handlungsempfehlung 7: Verwaltung schneller digitalisieren	17
Handlungsempfehlung 8: Motivation und Arbeitsfähigkeit stärken	19
Handlungsempfehlung 9: Austausch mit der Privatwirtschaft fördern	20
Handlungsempfehlung 10: durch Kooperationen Leistungsfähigkeit der Verwaltung stärken	21
Ausblick	22
Autor:innen und Ansprechpersonen	23

Einleitung

Fachkräftelücke bis 2030: Eine Million!

Der öffentliche Sektor steht für Gemeinwohl und Daseinsvorsorge – mit marktwirtschaftlichen und nicht marktwirtschaftlichen Tätigkeiten. Diese führen aktuell mehr als fünf Millionen Menschen in Deutschland aus. Aber: Viele Positionen im öffentlichen Dienst lassen sich nicht mehr mit Fachkräften besetzen, und zwar auf allen Ebenen. Diese Lücke wächst von Jahr zu Jahr. Fest steht: Findet der öffentliche Sektor keine wirksamen Instrumente, um den Fachkräftemangel zu beheben, hat dies weitreichende Konsequenzen für die gesamte Gesellschaft. Im schlimmsten Fall kann das die Funktionstüchtigkeit des Staates einschränken oder gar dazu führen, dass der Staat manche seiner Kernaufgaben nicht mehr erfüllen kann.

Die drängenden Fragen lauten daher: Wie lässt sich sicherstellen, dass der öffentliche Sektor durch ausreichendes Fachpersonal langfristig leistungsfähig bleibt? Und dass er seine Aufgaben, zu denen er gesetzlich verpflichtet ist, in so wichtigen Feldern wie Bildung, Sicherheit oder Gesundheit dauerhaft erfüllen kann? Die Antwort darauf kann nur lauten: Wir brauchen Lösungen, die helfen, die stetig wachsende Fachkräftelücke zu schließen. Wir müssen diese Lösungen schnell umzusetzen, damit diese Lücke nicht noch größer wird – und im Idealfall sogar schrumpft.

Hierfür haben wir zehn Handlungsempfehlungen entwickelt und deren Potenzial quantitativ abgeschätzt. Sie wirken sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite. Die Angebotsbezogenen Handlungsempfehlungen vergrößern den Pool an Kandidat:innen und Mitarbeitenden für den öffentlichen Sektor; die nachfragebezogenen Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, bestehende Prozesse und Aufgaben zu optimieren und so die Nachfrage nach Fachkräften zu verringern.

Aber wie groß ist der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor in Deutschland heute? Und wie wird er sich ohne wirksame Gegenmaßnahmen in den kommenden Jahren entwickeln?

Die Datenbasis unserer Prognose

Unserer Prognoserechnung liegt ein makroökonomisches Arbeitsmarktmodell zugrunde. Entwickelt hat es WifOR, ein renommiertes, unabhängiges Wirtschaftsforschungsinstitut. Die mit diesem Modell berechnete **Angebotsentwicklung** (also die verfügbaren Fachkräfte) basiert auf den Arbeitsmarktdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA) zur

quantitativen Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im öffentlichen Sektor. Das sich hieraus ergebende Angebotspotenzial errechnet sich somit aus der Summe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, den ausschließlich geringfügig entlohnenden Beschäftigten, den Arbeitslosen und den Absolvent:innen. In Abzug gebracht werden die Renteneintritte mit dem tatsächlichen Renteneintrittsalter. Somit errechnet sich hieraus das potenzielle Angebot, das dem Arbeitsmarkt theoretisch zur Verfügung steht. Bei den Arbeitslosen werden nur jene berücksichtigt, die weniger als ein Jahr arbeitslos gemeldet sind. Dadurch wird nur der Teil der Arbeitslosen berücksichtigt, der auch relativ schnell wieder dem Arbeitsmarkt zugeführt werden kann. Für die Integration der Absolvent:innen in die Projektion des Angebotspotenzials werden die Prognosen der Kultusministerkonferenz und des Statistischen Bundesamtes zu Schulabsolvent:innen und Studienanfänger:innen verwendet. Für die langfristige Prognose ist darüber hinaus die demografische Entwicklung zu berücksichtigen, die durch eine Abnahme der Kohortenstärken der jüngeren Jahrgänge geprägt ist. Berücksichtigt sind in dem Gesamtmodell für die Angebotsentwicklung außerdem die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zu Beamten:innen, einschließlich Zeit- und Berufssoldat:innen unter Anwendung einer analogen Berechnungslogik wie bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Basis für die Berechnung des **Nachfragepotenzials** bildet die gedeckte Nachfrage. Diese setzt sich aus den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und geringfügig entlohnten Beschäftigten der Vorperiode zusammen und werden für einen Zeitpunkt analog zum Angebotspotenzial um Absolventen und Renteneintritte ergänzt. Damit bildet die gedeckte Nachfrage das Match am Arbeitsmarkt zwischen Nachfrage und Angebot ab und umfasst damit alle abhängig Beschäftigten. Zusätzlich zu dieser „gesättigten“ Nachfrage werden die bei der BA gemeldeten offenen Stellen hinzugezählt. Diese beiden Komponenten bilden das Nachfragepotenzial im Istjahr ab. Für die Folgejahre wird der Zusatzbedarf addiert.

Beim **Zusatzbedarf** wird davon ausgegangen, dass die offenen Stellen der BA im Istjahr die Nachfragesituation adäquat abbilden. Der künftige darüber hinaus gehende Zusatzbedarf wird über zwei Komponenten abgeschätzt, dem Ergänzungs- sowie dem Ersatzbedarf.

Der **Ergänzungsbedarf** bzw. die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftszweigen speist sich aus zwei Datenquellen. Für das erste und zweite Prognosejahr werden neben den Prognosen von Prognos die Konjunkturumfragen der Industrie- und Handelskammern genutzt. Durch die Berücksichtigung aktueller Umfragedaten können konjunkturelle Verläufe am aktuellen Rand deutlich präziser berücksichtigt werden, als das mit den Langfristprognosen allein möglich wäre. Das dritte Prognosejahr bildet dann ein Übergangsjahr hin zum langfristigen Wachstumspfad, in dem ausschließlich die Langfristprognosen von Prognos für die Fortschreibung des Zusatzbedarfs genutzt werden.

Beim **Ersatzbedarf** werden die Rentenaustritte aus der Angebotsmodellierung herangezogen. Die Basis bildet grundsätzlich die Annahme, dass Arbeitskräfte, die den Arbeitsmarkt in den Ruhestand verlassen, auch wieder ersetzt werden müssen. Aufgrund des technischen Fortschritts kann allerdings davon ausgegangen werden, dass nicht jede Stelle ersetzt werden muss, weshalb die Entwicklung der Arbeitsproduktivität in diese Komponente dämpfend eingerechnet wird.

Die Summe aus gedeckter Nachfrage, offenen Stellen, Ergänzungs- und Ersatzbedarf ergibt dann schlussendlich die **Gesamtnachfrage** des makroökonomischen Arbeitsmarktmmodells und kann entsprechend dem Angebotspotenzial gegenübergestellt werden, um den Fachkräftebedarf berechnen zu können.

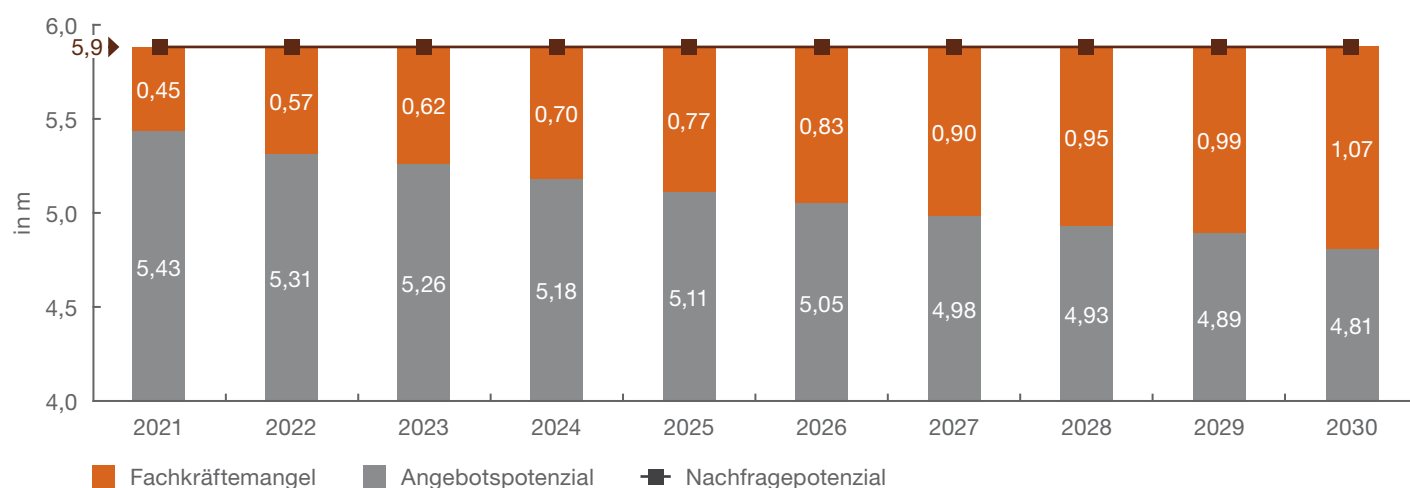
Alarmierender Befund – die Zeit zum Handeln ist jetzt

Unsere Prognose basiert auf einem Szenario, bei dem die Arbeitsnachfrage in den Jahren bis 2030 konstant bei rund 5,9 Millionen Fachkräften liegt. Dieses Szenario ist deutlich optimistischer als etwa das Prognos-Modell, das von einer steigenden Nachfrage ausgeht. Doch bereits unter dieser zuversichtlichen Annahme wächst der zu erwartende Fachkräftemangel bis zum Jahr 2025 um knapp 60 Prozent gegenüber 2021, von circa 450.000 auf mehr als 765.000. Und im Jahr 2030 fehlen dem öffentlichen Sektor in diesem Szenario erstmals **mehr als eine Million Fachkräfte** – eine völlig neue Dimension, mit massiven Auswirkungen auf Gemeinwohl und Daseinsvorsorge.

Schulklassen mit 50 und mehr Schüler:innen, monatelanges Warten darauf, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen Anträge bearbeiten; dies und vieles mehr ist dann durchaus realistisch. Würden die Prognos-Zahlen für die Modellierung der Arbeitsnachfrage zugrunde gelegt, würde sich der Fachkräftemangel bis 2030 gar auf mehr als 1,6 Millionen vergrößern – und somit gegenüber heute mehr als verdreifachen.

Der öffentliche Sektor steht mit diesem Problem nicht allein da. Die Privatwirtschaft kämpft mit ähnlichen Phänomenen. Der Staat hat jedoch eine gesetzlich verankerte gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Insofern ist der öffentliche Sektor besonders gefordert, wirkungsvolle Lösungen zu entwickeln, um den Fachkräftemangel und die daraus resultierenden Probleme wirkungsvoll abzufedern und um seine Aufgaben weiter wahrnehmen zu können.

Entwicklung des Fachkräftemangels bis zum Jahr 2030



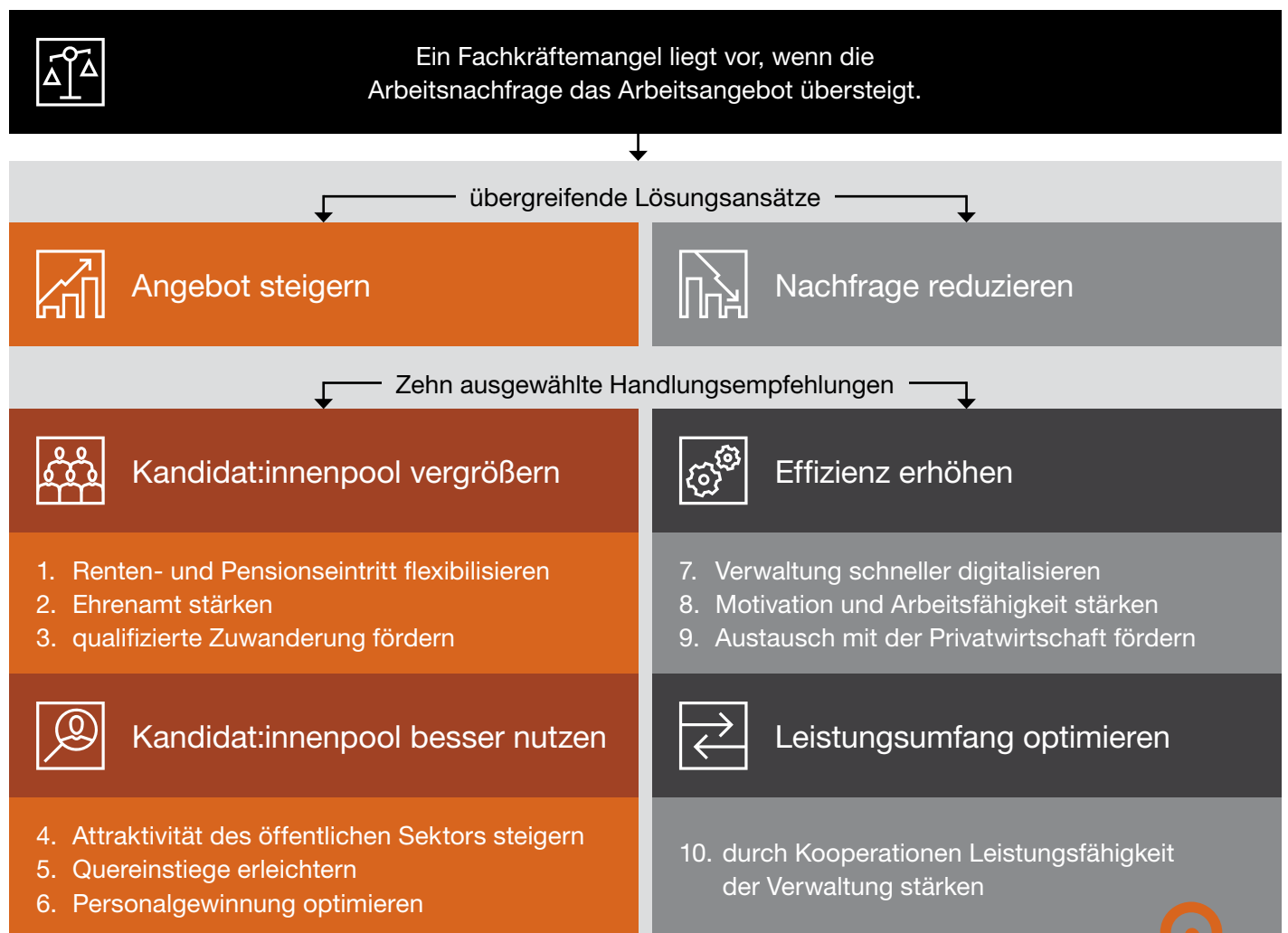
Unsere Lösungsansätze im Überblick – zehn Handlungsempfehlungen

Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben wir zehn Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor skizziert. Für die Schließung der Lücke gibt es zwei Möglichkeiten – das Angebot steigern und die Nachfrage reduzieren.

Angebot steigern: Handlungsempfehlungen der Angebotsseite sollen helfen, die Anzahl verfügbarer Fachkräfte für den öffentlichen Sektor zu erhöhen. So lässt sich durch geeignete Maßnahmen der Kandidat:innenpool vergrößern oder der bestehende Pool besser nutzen.

Nachfrage reduzieren: Auf der Nachfrageseite zielt ein Maßnahmenbündel darauf ab, Effizienz und Effektivität im öffentlichen Dienst zu verbessern, um den bestehenden und sich verstärkenden Fachkräftemangel abzufedern. Daneben kann eine Reduzierung der Nachfrage auch durch kritisches Hinterfragen des bestehenden Leistungsangebots des öffentlichen Sektors erreicht werden: Welche Leistungen müssen überhaupt erbracht werden? Welche Leistungen muss der Staat selbst erbringen? Und welche Leistungen können von der Privatwirtschaft übernommen werden?

Die übergreifenden Lösungsansätze von PwC im Überblick



Wir sind überzeugt, dass diese Handlungsempfehlungen kurz- bis mittelfristig helfen, den bereits vorhandenen und stetig wachsenden Fachkräftemangel wirksam abzuschwächen. Die zentrale Frage ist – wie stark?

Wir haben die möglichen Effekte der Handlungsempfehlungen 1 bis 9 quantifiziert (siehe Abbildung unten). Im Basisszenario wurden die Effekte der Maßnahmen primär auf der Basis historischer Daten hergeleitet – hier könnte die für 2030 prognostizierte Lücke um circa 610.000 Fachkräfte reduziert werden.¹

Bei der Abschätzung effizienzsteigernder Effekte, primär durch Digitalisierung, haben wir uns am immer noch begrenzten Fortschritt bei der Umsetzung orientiert und sehr konservativ quantifiziert. Gerade dieser Bereich besitzt jedoch, wie Initiativen unserer Nachbarländer zeigen, enormes Potenzial und könnte – in Verbindung mit deutlich mehr Konsequenz und Disruption bei der Umsetzung – auf allen Verwaltungsebenen zu einer deutlichen Entspannung bei der Adressierung des Fachkräftemangels führen.

Die zehnte Maßnahme, welche im Kern die Fragestellung „Make or buy?“ für den öffentlichen Sektor beinhaltet, wurde nicht quantifiziert, da es sich hierbei um eine Residualgröße

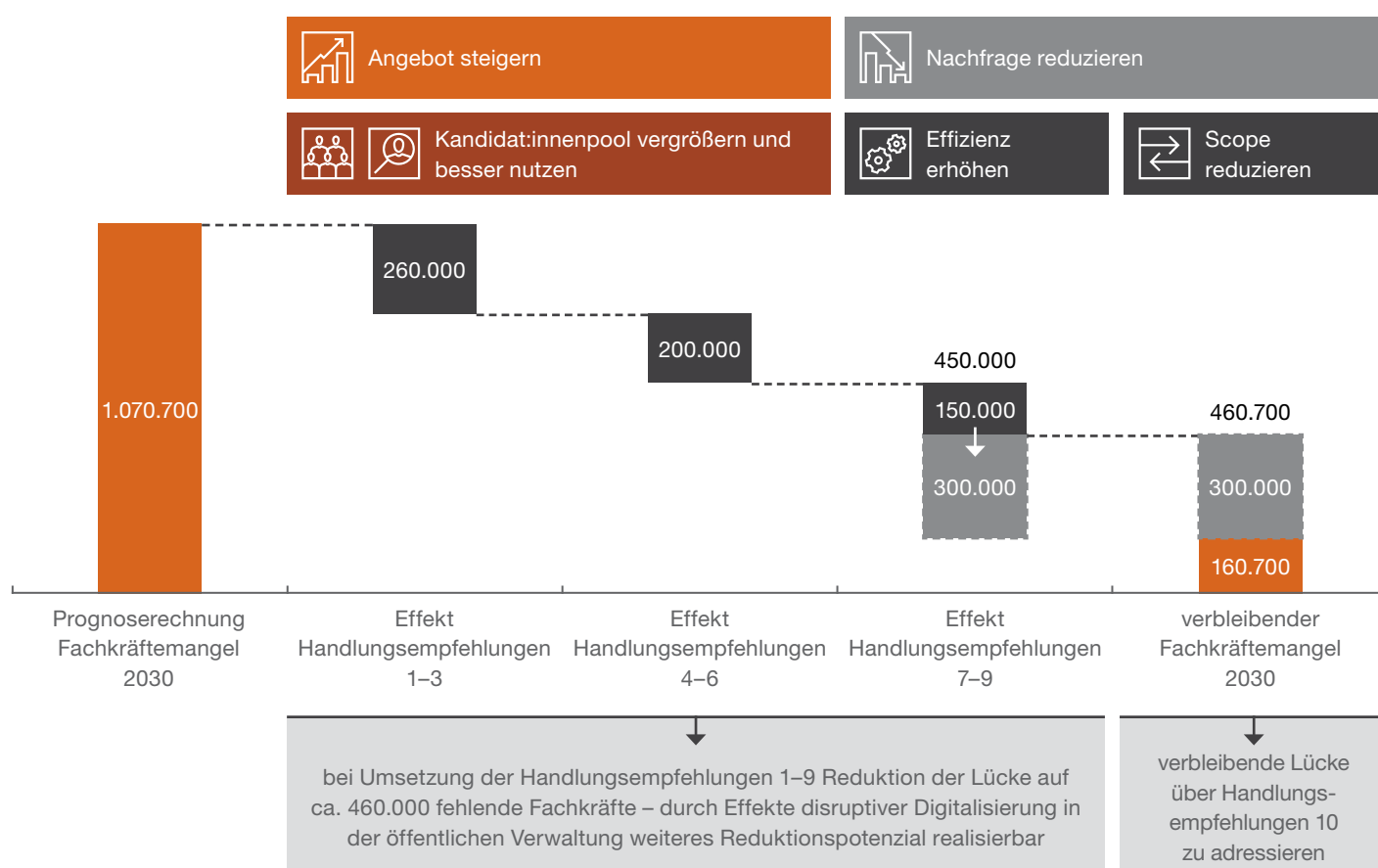
handelt, welche durch den Wirkungsgrad der Maßnahmenumsetzung eins bis neun determiniert wird.

Insbesondere in primär staatlichen Aufgabenbereichen wie Bildung, Sicherheit und Gesundheit ist die Möglichkeit privatwirtschaftlicher Leistungserbringung jedoch oftmals beschränkt.

Die Berechnung der Effekte basiert naturgemäß auf diversen Annahmen und ist mit viel Unsicherheiten behaftet. Dennoch ergibt sich eine klare Botschaft: Auch wenn alle hier vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen in die Praxis umgesetzt würden, bleibt eine massive Fachkräftelücke von gut 160.000 bis rund einer halben Million Fachkräften – unter insgesamt eher optimistischen Annahmen.

Dieses Papier soll daher primär den konstruktiven Austausch zum Thema Fachkräftemangel weiter antreiben und hat keinen Anspruch darauf, bereits finale Antworten oder eine abschließende Liste an Maßnahmen zu liefern. Im Folgenden stellen wir Ihnen unsere Handlungsempfehlungen vor. Lassen Sie uns diese Empfehlungen gemeinsam diskutieren, erweitern, detaillieren und operationalisieren, um diese Jahrhundertaufgabe – durch einen konstruktiven Wettstreit der besten Ideen – gemeinsam zu bewältigen.

Zusammenfassung der quantitativen Effekte aus den zehn empfohlenen Maßnahmen für das Jahr 2030



¹ Die einzelnen Maßnahmen lassen sich nicht völlig isoliert betrachten. Einige Maßnahmen können sich gegenseitig verstärken, andere kannibalisieren. Wir gehen davon aus, dass sich diese Effekte im Ergebnis ausgleichen.

Handlungsempfehlung 1: Renten- und Pensionseintritt flexibilisieren



Einen wichtigen Beitrag dazu, den Kandidat:innenpool zu vergrößern, leistet die Flexibilisierung des Renten- und Pensionseintritts. Dies bedeutet freilich keine Änderung des gesetzlichen Renteneintrittsalters. Vielmehr geht es um die Flexibilisierung des tatsächlichen Renteneintritts vieler Arbeitnehmer:innen. Hierzu bedarf es eines klaren Bekenntnisses der Politik. Denn das aktuelle System der Zu- und Abschläge motiviert tendenziell zu einem früheren Renteneintritt, wie auch eine Studie des ifo-Instituts konstatiert: „Die gegenwärtige Rechtslage gibt aufgrund zu geringer Abschläge einen Anreiz zur Frühverrentung, zum Schaden der Beitragszahler.“²

Bestehende Instrumente ausbauen

Möglichkeiten, den Renteneintritt auf Wunsch flexibel zu verschieben, bestehen bereits. Nach § 53 Bundesbeamten-gesetz (BBG) können Beamt:innen heute bereits bis zu drei Jahre später in Rente gehen – ruhegehaltswirksam bzw. unter Gewährung eines Besoldungszuschlags. Und mit der „Flexirente“ können sich sozialversicherungspflichtig Angestellte für jeden Monat, den sie über ihre Regelalters-grenze hinaus arbeiten und keine Rente beziehen, einen Rentenzuschlag sichern. Politische Akteur:innen sind gefragt, diese Möglichkeiten auszuweiten, zu ergänzen und Beschäftigte mit gezielten Anreizen zu motivieren, diese stärker zu nutzen.

Außerdem lassen sich Pensionär:innen bestimmter Berufsgruppen im Sinne eines Reservist:innenmodells bei Bedarf reaktivieren, um bei Personalmangel gezielt zu unterstützen. Denkbar ist dies zum Beispiel bei Lehrer:innen, Polizist:innen und Ärzt:innen. In Deutschland werden aufgrund des Lehrkräftemangels bereits vielerorts Lehrer:innen aus dem Ruhestand zurück in den Dienst gebeten, und in Österreich haben pensionierte Polizist:innen beim Corona-Management unterstützt.³ Wichtig bei diesen und vergleichbaren Maßnahmen: Für diejenigen, die länger arbeiten wollen, muss sich dies lohnen. Und wer nicht mehr arbeiten kann, muss auskömmlich abgesichert sein.

Senior-Expert:innen gewinnen

Öffnet sich der öffentliche Sektor für Rentner:innen mit relevanten Erfahrungen, die sie außerhalb des öffentlichen Dienstes gesammelt haben, kann er zusätzliche Kompetenzen und Expertenwissen gewinnen und zugleich den Personalmangel effektiv bekämpfen. Zum Beispiel können ehemalige Fachkräfte als Senior-Expert:innen ihr Wissen bei Schulungsprogrammen zu Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) in den öffentlichen Sektor einbringen – in den MINT-Fächern ist der Fachkräftemangel besonders groß.

Dafür werden insbesondere finanzielle Anreize erforderlich sein. Diese Zuverdienstmöglichkeiten erhöhen die Renteneinkünfte, fördern den gesellschaftlichen Austausch älterer Mitmenschen im kommunalen Umfeld und wirken damit der Altersarmut und der Vereinsamung im Alter entgegen.

² IHK für München und Oberbayern (Hrsg.), Anreize für die Beschäftigung Älterer, ifo-Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern, München 2018, S. 2, als PDF abrufbar unter: www.ifo.de/DocDL/ifo%20Studie_Anreize_aeltere-Mitarbeiter_IHK%20Impulse-n.pdf, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

³ Vgl. Die Presse, Polizei reaktiviert Pensionisten für Corona-Kontrollen, 12. Januar 2022, online abrufbar unter: www.diepresse.com/6084393/polizei-reaktiviert-pensionisten-fuer-corona-kontrollen; letzter Zugriff, 12. Mai 2022.



Handlungsempfehlung 2: Ehrenamt stärken

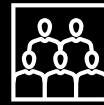


Ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement haben einen festen Platz in unserer Gesellschaft. Rund 30 Millionen Bürger:innen setzen sich hierzulande auf vielfältige Art und Weise für Mitmenschen ein, etwa in Vereinen, der freiwilligen Feuerwehr, bei der Integration von Geflüchteten und Migrant:innen wie derzeit aus der Ukraine oder im Zuge der Coronavirus-Pandemie. Ein weiteres Beispiel sind die freiwilligen Polizeidienste, die bereits in Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Sachsen existieren. Sie ließen sich auf weitere Bundesländer ausweiten.

Angebote für Freiwillige aufbauen

Dieses vielfältige Engagement zeigt: Der Wille, sich auch ohne Bezahlung für die Gesellschaft einzusetzen, ist bei vielen Menschen vorhanden. Dieses Potenzial sollte der öffentliche Sektor noch stärker nutzen. Insbesondere in der Bildung und im Gesundheitswesen lassen sich Ehrenamtliche mit kreativen Ansätzen und intensiver Öffentlichkeitsarbeit noch intensiver einbinden als bisher. Beispiele für bestehende Ansätze sind der Bundesfreiwilligendienst (Bfdi) und „Dein Jahr für Deutschland“. Darüber hinaus können flexible Angebote mit niederschweligen Beteiligungsmöglichkeiten den Freiwilligenpool erhöhen, beispielsweise eine bundesweite, mit Analysefunktionen ausgestattete und möglicherweise als soziales Netzwerk aufgebaute „Freiwilligendatenbank“. Über sie könnten sich Interessierte vernetzen und über Unterstützungsmöglichkeiten in ihrer Nähe informieren, entsprechend ihren Interessen und Fähigkeiten. Daneben können ehrenamtliche Helfer:innen in den Gemeinden insbesondere einfachere Verwaltungstätigkeiten übernehmen.

Handlungsempfehlung 3: Qualifizierte Zuwanderung fördern



Die Zuwanderung von Menschen aus dem Ausland zu fördern, kann einen wichtigen Beitrag leisten, um das Fachkräfteangebot für den Privatsektor und den öffentlichen Dienst zu steigern. In dieser Hinsicht stellt das am 1. März 2020 in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) einen vielversprechenden ersten Schritt dar. Es sieht unter anderem vor, ausländische Berufsabschlüsse schneller anzuerkennen und die deutsche Sprache im Ausland stärker zu fördern. Auffällig ist aber, dass spezifische Maßnahmen für den öffentlichen Sektor fehlen. Dort bestehen aber die größten Beschäftigungslücken, ebenso bei Berufsgruppen mit engen Schnittstellen zum öffentlichen Sektor, insbesondere der Sozialpädagogik und bei Alten- und Krankenpfleger:innen. Dies belegen Daten des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) aus dem Jahr 2021. Einen weiteren Rückschluss erlaubt eine Befragung der Bertelsmann Stiftung von 7.500 Entscheider:innen in Unternehmen aus dem Jahr 2021.⁴ Darin konstatierten 66 Prozent der Teilnehmer:innen einen Fachkräftemangel, doch nur 16 Prozent von ihnen setzten auf Rekrutierung aus dem Ausland, um ihn zu beheben.

Als Gründe für diese Zurückhaltung führten die Befragten sprachliche Hürden, Schwierigkeiten bei der Einschätzung ausländischer Qualifikationen und falsche Vorstellungen der Bewerber:innen an. Für den öffentlichen Sektor dürfte diese Zurückhaltung weit größer sein, weil hier zusätzlich regulatorische Hürden bestehen, vor allem in sicherheitsrelevanten Feldern. Außerdem ist es hier noch wichtiger, die deutsche Sprache als Amtssprache zu beherrschen.

Zu berücksichtigen ist daneben der Fachkräftewettbewerb mit anderen Industrienationen. Auch viele Schwellenländer, also potenzielle Herkunftsländer der Fachkräfte, stehen zunehmend im Wettbewerb mit Industrienationen und möchten die Abwanderung der qualifizierten Bevölkerung ins Ausland verhindern.

Öffentlicher Sektor profitiert von Migration in Privatwirtschaft

Indirekt positiv wirkt es auf den öffentlichen Sektor, wenn Fachkräfte unbürokratisch und gezielt in die Privatwirtschaft migrieren. Denn damit entzerrt sich der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, was wiederum den Kandidat:innenpool für den öffentlichen Dienst vergrößert. Ungeachtet der Sprachbarrieren lassen sich zudem insbesondere Menschen aus dem EU-Ausland sowie aus Island, Liechtenstein, Norwegen und der Schweiz für Positionen im öffentlichen Dienst gezielt anwerben – einschließlich einer Beamt:innenlaufbahn, weil für Staatsbürger:innen dieser Länder vielfach keine Einschränkungen bestehen. Ausgenommen sind Personen mit besonderen Aufgaben, etwa in Teilen des diplomatischen Dienstes. Hierfür ist die deutsche Staatsangehörigkeit Voraussetzung.

Besserer Zugang für Geflüchtete

Die Bundesregierung aus SPD, Grünen und FDP hat im Koalitionsvertrag vereinbart, den Zugang zum Arbeitsmarkt für Geflüchtete zu erleichtern. Hierin sieht auch die Privatwirtschaft großes Potenzial im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Entscheidend ist daher, dass der öffentliche Sektor diese Chancen ebenfalls nutzt und seine wettbewerbsrelevanten Vorteile deutlich stärker als bisher herausstellt. Dazu zählen vor allem eine dem Gemeinwohl verpflichtete Tätigkeit und ein krisensicherer Arbeitsplatz. Nicht zuletzt können sich Geflüchtete mit einer Laufbahn im öffentlichen Dienst aktiv in der neuen Heimat einbringen. Ein erleichterter Zugang würde sich daher auch auf die Integration positiv auswirken. Der öffentliche Dienst steht für Vertrauen und Sicherheit – beides Werte, die Geflüchtete in ihrem Herkunftsland häufig nicht erfahren haben. Dieses Werteversprechen macht den öffentlichen Dienst für diese Zielgruppe als Arbeitgeber besonders attraktiv.

⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung, Fachkräftemangel in deutschen Unternehmen größer als erwartet, 2021, online abrufbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2021/november/fachkraeftemangel-in-deutschen-unternehmen-groesser-als-erwartet, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

Dreifacher Gewinn für das Gesundheitswesen

Wie lässt sich Zuwanderung nutzen, um den Fachkräftebedarf im öffentlichen Sektor und in angrenzenden Bereichen zu decken? Ein Beispiel dafür ist das Programm „Triple Win“, eine gemeinsame Initiative der Zentralen Ausbildungs- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Triple Win besteht seit dem Jahr 2013 und hat zum Ziel, Pflegefachkräfte aus Drittstaaten für die deutsche Gesundheits- und Pflegebranche zu gewinnen. Im Zuge von Triple Win durchlaufen ausgebildete Fachkräfte, beispielsweise aus Bosnien-Herzegowina, von den Philippinen oder aus Tunesien, eine Anerkennungsqualifizierung in Deutschland, und junge Menschen aus Vietnam erhalten hierzulande eine dreijährige generalistische Pflegeausbildung.

Namensgebend für das Programm waren die Vorteile, die es drei Gruppen bietet: Arbeitgeber (auch aus dem öffentlichen Sektor) gewinnen dringend benötigte Fachkräfte, die sprachlich und fachlich gut auf ihre Tätigkeiten in Deutschland vorbereitet sind; die Pflegekräfte aus dem Ausland erhalten attraktive Perspektiven für ihre berufliche und persönliche Entwicklung und in den Herkunftsländern entlastet die Initiative (Teil-)Arbeitsmärkte. Ein Fachkräftemangel in den Drittstaaten entsteht nicht, weil ZAV und GIZ sich dem Verhaltenskodex der Weltgesundheitsorganisation verpflichtet haben und nur Pflegekräfte aus Ländern rekrutieren, in denen ein Fachkräfteüberschuss besteht. Ein Programm wie Triple Win, vom öffentlichen Sektor selbst initiiert, könnte Vorbildcharakter für weitere Tätigkeitsfelder im öffentlichen Dienst haben.



Impact der Handlungsempfehlungen 1 bis 3

Die beschriebenen drei Handlungsempfehlungen zur Vergrößerung des Kandidat:innenpools haben das Potenzial, bis 2030 rund 260.000 Fachkräfte für den öffentlichen Sektor zu gewinnen. Diese Rechnung halten wir für ambitioniert, aber realistisch, wenn die Handlungsempfehlungen zeitnah umgesetzt werden. Die hier skizzierten Maßnahmen stellen erste Impulse dar, sie lassen sich im Austausch mit Expert:innengremien ausbauen, ergänzen und verfeinern – und würden dadurch noch größere Durchschlagskraft entfalten.



Handlungsempfehlung 4: Attraktivität des öffentlichen Sektors steigern



Die Attraktivität des Arbeitsumfeldes ist ein wesentlicher Faktor, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Zentral ist auch eine attraktive, wettbewerbsorientierte Bezahlung. Schließlich ist das Gehalt im Gegensatz zu vielen „weichen Faktoren“ direkt vergleichbar. Eine Modernisierung der Lohnzulagen im Tarifvertrag TV-L, wie sie viele Gewerkschaften seit Jahren fordern, hat jedoch auch das Besoldungsstrukturenmodernisierungsgesetz (BesStMG) Anfang 2020 nicht ausreichend umgesetzt. Würde die Vergütung von im öffentlichen Dienst Beschäftigten entlang wettbewerblich orientierter Vergleichszahlen angehoben, würde dies den öffentlichen Sektor erheblich attraktiver machen.

Weiche Faktoren verbessern

Diverse Studien zeigen aber auch, dass für die Attraktivität eines Berufes die extrinsischen Faktoren nicht notwendigerweise im Vordergrund stehen. Gleichmaßen wichtig sind intrinsische, „weiche“ Faktoren. Dazu zählen:

- Wertschätzung und Anerkennung der Leistung sowie der persönlichen Individualität
- vertrauensvolle Beziehungen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten sowie eine positive Teamatmosphäre
- interessante und sinnstiftende Aufgaben
- Flexibilität sowie eine daran angepasste Organisationskultur, inklusive einer flexiblen Work-Life-Balance
- attraktive Rahmenbedingungen für junge Eltern und Alleinerziehende
- gesunde Arbeitsbedingungen
- transparente und offene Kommunikation der Leitungsebene

Um diese Aspekte nachhaltig zu verändern, müsste der öffentliche Sektor teils tief verankerte Strukturen und Arbeitsweisen überdenken, zum Beispiel im Hinblick auf Hierarchie vs. Agilität, Linienorganisation vs. projekt-basiertes Arbeiten, aufwendige Mitzeichnung vs. dezentrale Entscheidungskompetenz. Wie wichtig diese Faktoren sind, zeigen unter anderem die Ergebnisse des „Bleibebarometer Öffentlicher Dienst“, die das Bundesministerium des Innern und für Heimat im Januar 2022 veröffentlicht hat.⁵ Von den knapp 7.500 dafür befragten Verwaltungsmitarbeiter:innen können sich 80 Prozent vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln, ein Drittel würde Arbeitgeber in der Privatwirtschaft bevorzugen. Diese Wechselbereitschaft verbanden die Befragten mit der Aussicht auf bessere Bezahlung, höhere Flexibilität, bessere Ausstattung sowie größere Anerkennung und Wertschätzung.

Insbesondere beim letztgenannten Punkt hat der öffentliche Sektor offenbar noch Nachholbedarf: Fast die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter:innen gab an, dass sie von ihren Führungskräften kaum oder keine Wertschätzung erhält. Hier können gezielte Fortbildungsmaßnahmen und die Einführung eines strukturierten 360-Grad-Feedbacks für bestehende und werdende Führungskräfte helfen, Soft Skills der Leitungsebene zu stärken und dadurch die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu erhöhen.

⁵ Vgl. Next:Public GmbH, Bleibebarometer Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, Berlin 2022, online abrufbar unter: https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.



Handlungsempfehlung 5: Quereinstiege erleichtern

Um den Kandidat:innenpool zu vergrößern und ihn besser auszuschöpfen, sollte der öffentliche Sektor den Zugang für Quereinsteiger:innen aus der Privatwirtschaft erleichtern. Diese Maßnahme würde außerdem dazu beitragen, relevante Berufserfahrungen und Expert:innenwissen in den öffentlichen Sektor einzubringen. Denn in manchen Fachbereichen entwickeln sich Innovationen sehr dynamisch. Dort ist aktuelles Fachwissen oft wichtiger als Expertise aus einer – gegebenenfalls schon länger zurückliegenden – Erstausbildung oder einem Studium.

Quereinstiege sind nicht nur, aber auch an der Spitze von Einrichtungen der öffentlichen Hand zu beobachten – nur leider viel zu selten. Dass Quereinsteiger:innen großes Potenzial bieten, hat auch der öffentliche Sektor erkannt und richtet sich mit gezielten Rekrutierungskampagnen an diese Zielgruppe. Ob Bauingenieur:innen, Jurist:innen oder Kraftfahrer:innen – gesucht sind Personen mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen. Auch spezifische Jobbörsen, etwa das Portal Kommunalforum, weisen mit Stellenanzeigen dezidiert auf Berufe und Jobs für Quereinsteiger:innen im öffentlichen Dienst hin. Im Idealfall sollten diese Portale in die unter Handlungsempfehlung 6 skizzierte Stellenportal-Lösung integriert werden.

Um noch mehr Kandidat:innen zu gewinnen, sollten Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen die jeweiligen formellen Qualifikationen der Bewerber:innen ebenso berücksichtigen wie deren maßgeblichen Berufserfahrungen. Anforderungen sollten vor allem auf die

jeweilige Tätigkeit zugeschnitten sein, um insbesondere Umschulungszeiten und -kosten zu begrenzen. Das würde Quereinstiege deutlich attraktiver machen, sowohl für die Verwaltung als auch für die Kandidat:innen.

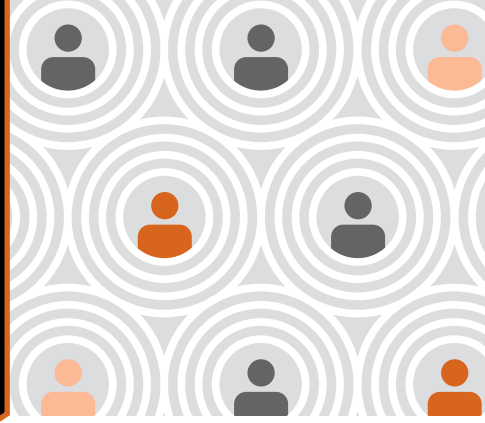
Das Personalrecht bietet dazu bereits unterschiedliche Möglichkeiten. Selbst der Beamt:innenstatus ist für Quereinsteiger:innen erreichbar – trotz formaler Hürden. So gilt zwar eine Altersgrenze von 42 Jahren, um verbeamtet zu werden, doch Ausnahmen sind möglich. Und auf Bundesebene adressiert vor allem der Koalitionsvertrag das Thema Quereinstieg, insbesondere im Zusammenhang mit den Erziehungsberufen.

Wichtig ist aus unserer Sicht grundsätzlich, dass die politischen Akteur:innen die Chancen des Quereinstiegs systematisch nutzen – und nicht vorwiegend in solchen Bereichen aktiv und kreativ werden, in denen der Mangel besonders eklatant ist.

Ein Beispiel für Quereinstiege in großem Stil ist der Einsatz ehemaliger Telekom-Mitarbeiter:innen bei der Bundesagentur für Arbeit: Diese schulte die Kandidat:innen innerhalb weniger Wochen für ihre konkreten Aufgaben in Jobcentern. Diese konnten dadurch schnell wertschöpfend tätig werden. Ähnliches ist bei Fachpersonal für den schulischen Einsatz möglich, indem sich Qualifizierungsmaßnahmen etwa auf pädagogische Fragestellungen konzentrieren.



Handlungsempfehlung 6: Personalgewinnung optimieren



Der Kampf um (junge) Talente ist für den öffentlichen Sektor eine besondere Herausforderung. Doch ist er in diesem Wettbewerb keinesfalls chancenlos. Um die Personalgewinnung zu verbessern, sollte der öffentliche Sektor nicht nur, aber insbesondere für jüngere Menschen, die am Anfang ihres Berufslebens stehen, attraktiver werden. Dies kann gelingen, wenn er seine Vorteile – sichere Beschäftigungen, eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf und vor allem eine gemeinwohlorientiert-sinnstiftende Tätigkeit – deutlich stärker als bisher öffentlich herausstellt. Auch die politischen Akteur:innen sollten die zahlreichen Vorzüge einer Anstellung im öffentlichen Dienst noch deutlicher hervorheben und das allgemeine Ansehen des öffentlichen Dienstes weiter verbessern.

Zentrale Rekrutierungskampagnen

Es geht darum, den öffentlichen Sektor mit modernem Employer Branding stärker als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren, etwa nach dem Vorbild der zielgerichteten Werbekampagnen der Bundeswehr, dank derer die Bewerber:innenzahlen um 20 Prozent stiegen, auch in dringend suchenden Bereichen wie Informatik. Allerdings haben die meisten Verwaltungen keine der Bundeswehr vergleichbaren Mittel. Deshalb sind neben dezentralen auch zentrale Rekrutierungskampagnen erforderlich – ähnlich denen, wie sie bereits für Handwerksberufe existieren und die durchaus erfolgreich sind.

Das Handwerk ist mit dem öffentlichen Dienst insofern vergleichbar, als Bund, Länder und Kommunen sehr viele verschiedene Tätigkeitsfelder bieten, die Kernaspekte aber allen Berufsbildern gemeinsam sind – und sich daher leicht vermitteln lassen. Dafür sollte sich der öffentliche

Sektor unbedingt in den von den Zielgruppen genutzten Medien engagieren und zum Beispiel auch Influencer:innen-Marketing nutzen. Der Weg von der Anzeige zum Job sollte dabei stets möglichst schnell und reibungslos funktionieren, indem Jobangebote direkt zu Stellenbörsen des öffentlichen Dienstes verlinken, zum Beispiel zur Plattform www.interamt.de, die in der Verwaltung etabliert ist.

Flexible Karrierewege

Dezidierte Karrierewege existieren bereits vereinzelt: Dazu zählt etwa die Ausbildung zum:zur Verwaltungsinformatiker:in in Brandenburg und die Sonderlaufbahn Cyber- und Wirtschaftskriminalität in Baden-Württemberg. Vergleichbare Sonderlaufbahnen sind auch für andere Tätigkeitsfelder empfehlenswert. Hierbei sollten allerdings die tatsächlich benötigten Fähigkeiten stärker im Vordergrund stehen als formale Ausbildungsaspekte. Cyber-expert:innen oder Forensiker:innen beispielsweise müssen nicht zwingend auch den üblichen Streifendienst leisten oder andere, fachfremde Aufgaben erledigen. Umgekehrt lassen sich sicher auch nicht alle operativen Einsatzkräfte zu Datenanalytiker:innen fortbilden.

Auch eine Kopie des Reservistenmodells der Bundeswehr oder eine „zivile Reserve“ können als vorgelagerter Baustein hilfreich sein, um Mitarbeiter:innen zu gewinnen. Hierzu können auch mehr Angebote für Praktika dienen, gegebenenfalls in Verbindung mit der Schaffung und aktiven Pflege von Talentpools; schließlich rekrutiert sich der Nachwuchs der öffentlichen Verwaltung nach wie vor maßgeblich aus Menschen, die bereits einen Bezug zu ihr haben.⁶

⁶ Vgl. Dominik Vogel, *Dem Gemeinwohl verpflichtet? – Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?*, zugelassene Magisterarbeit an der Universität Potsdam 2011, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, Potsdam 2011, online abrufbar unter: <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2011/5155/>, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.

Bessere Einstellungsprozesse

Mit hochmodernen Stellenportalen, die auch Datenanalysen einsetzen, lassen sich geeignete Berufstätige proaktiv identifizieren. Und Recruitment-Maßnahmen können den gesamten Bewerbungsprozess im öffentlichen Dienst ebenfalls attraktiver gestalten. Diesen empfinden viele Kandidat:innen als zu langsam, zu unverbindlich, zu bürokratisch und zu unpersönlich. Hier sollte sich die öffentliche Verwaltung an Best-in-Class-Unternehmen orientieren und Bewerber:innen stets über den aktuellen Stand des Verfahrens auf dem Laufenden halten sowie

Entscheidungen so schnell wie möglich treffen – schließlich können qualifizierte Fachkräfte oft aus mehreren potenziellen Arbeitgebern wählen.

Nicht zuletzt sollten Verwaltungen auch die Möglichkeit haben, Bewerber:innen deutlich flexibler als bisher in Gehaltsgruppen einzusortieren. Sonst besteht das Risiko, dass die Rekrutierung qualifizierter – und grundsätzlich interessierter – Fachkräfte flächendeckend am Gehalt scheitert. Sind Bewerber:innen einmal im öffentlichen Dienst angekommen, sollten sehr leistungsbereite Beschäftigte von schnellen Aufstiegsmöglichkeiten profitieren.

Impact der Handlungsempfehlungen 4 bis 6

Mit einer Umsetzung der Handlungsempfehlungen 4 bis 6 ließe sich unserer Kalkulation zufolge das Fachkräfteangebot für den öffentlichen Sektor signifikant erhöhen: um insgesamt bis zu 200.000 Fachkräfte bis zum Jahr 2030. Die hier skizzierten Maßnahmen stellen erste Impulse dar, sie lassen sich im Austausch mit Expert:innengremien ausbauen, ergänzen und verfeinern – und würden dadurch noch größere Durchschlagskraft entfalten.



Handlungsempfehlung 7: Verwaltung schneller digitalisieren



Entscheidend, um die Nachfrage nach Fachkräften im öffentlichen Sektor zu reduzieren, ist die beschleunigte Verwaltungsdigitalisierung. So sollte etwa der Digital Check neuer Gesetze (siehe Infokasten S. 18) rasch eingeführt werden – auch auf Bundesebene. Wie im Koalitionsvertrag vorgesehen prüft dieser Check, ob sich ein Gesetz digital ausführen lässt – ob also beispielsweise persönliche Vorsprachen bei Ämtern oder das Ausfüllen und Einreichen von Formularen auf Papier notwendig sind und inwiefern sich Gesetzesvorhaben auf andere (digitale) Angebote auswirken.

Digitalisierungspotenziale stärker und gezielter nutzen

Zudem besteht großes Digitalisierungspotenzial für transaktionale Tätigkeiten wie Datenerfassung, -formatierung und -pflege. Unser Nachbarland Österreich etwa hat mit schlankeren Prozessen und vermehrtem Einsatz neuer Informationstechnologien innerhalb von 20 Jahren ein Siebtel aller Stellen auf Bundesebene eingespart.⁷ In diesem Zusammenhang gewinnen auch große IT-Zentralisierungs- und Harmonisierungsvorhaben im föderalen Raum an Bedeutung.

Auch die konsequente End-to-End-Automatisierung und -Digitalisierung behördeninterner Prozesse kann dazu beitragen, Tätigkeiten im öffentlichen Sektor zu optimieren, analog zu vielen Beispielen aus dem privatwirtschaftlichen Dienstleistungssektor. So beantworten etwa im Finanzsektor und vielen anderen Branchen Chatbots bereits standardisiert häufige Kund:innenanfragen oder unterstützen beim Ausfüllen von Formularen. Erste Ansätze im öffentlichen Sektor existieren mit den Chatbots Cabo und Ina bereits in Schleswig-Holstein. Vergleichbares sollte breiter in der Fläche eingesetzt werden.

Selfservices für die Verwaltung

Im digitalen Zeitalter haben viele privatwirtschaftliche Unternehmen ihren Kund:innenservice weitgehend in eine Kund:innen-Selbstbedienung transformiert (Selfservices). Schließlich erwarten Kund:innen zunehmend schnelle Lösungen ihrer Anliegen, möglichst in Echtzeit. Um die steigenden Kundenansprüche bei handhabbarem Aufwand zu erfüllen, nutzen Unternehmen unterschiedliche Tools, damit Kund:innen viele Lösungen selbst finden können, zeit- und ortsunabhängig.

Zum Beispiel fragen Retail-Banking-Anbieter mit Robo-Advisors und Onlineformularen vor einer Kontaktaufnahme relevante Informationen ab und schlagen automatisiert Lösungen vor; Rechnungen lassen sich fotografieren, automatisch einlesen und sofort bezahlen, wodurch die Bearbeitung am Bankschalter entfällt; standardisierte Dokumente und Vordrucke können sich Kund:innen zum Beispiel im Onlinebanking selbst herunterladen. Analog dazu sollten zumindest die häufigsten Anträge und Anliegen der Bürger:innen und Unternehmen im Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung im Sinne des Onlinezugangsgesetzes online beantrag- und bearbeitbar sein, zum Beispiel Aufgaben des Bürger:innenamts, des Finanzamts oder auch der Bundesagentur für Arbeit.

GovTechs bringen Innovationen in den öffentlichen Sektor

Bei solchen und vielen weiteren Initiativen können sogenannte GovTechs unterstützen – Start-up- oder Scale-up-Unternehmen, die innovative Technologien in den öffentlichen Sektor bringen und dabei helfen, Automatisierungspotenziale auszuschöpfen. Die innovativen Lösungen dieser GovTechs sollten deutlich bekannter als bislang sein, zum Beispiel über die Initiative GovMarket sowie den GovTech Campus, den Bundesregierung, Bundesländer sowie Akteure der Techszene, aus Forschung, Wissenschaft und der Zivilgesellschaft gemeinsam initiiert haben. Und Bund, Länder und Kommunen sollten die Potenziale konsequent nutzen.

⁷ Vgl. Bundesministerium für öffentlichen Dienst und Sport (BMöDS) (Hrsg.), Das Personal des Bundes 2019, Personalbericht. Daten und Fakten, Wien 2019, online abrufbar unter: www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen/PJB_2019_Daten_und_Fakten.pdf, letzter Zugriff: 25. Mai 2022.

Gesetze im Digital Check

Inwiefern sind Gesetze „digitalisierungstauglich“? Inwiefern lassen sich also neue Vorschriften digital ausführen? Das soll auf Bundesebene bald ein Digital Check bei allen neuen Gesetzesvorhaben klären. Dies kündigte Bundesinnenministerin Nancy Faeser Ende April 2022 öffentlich an.

Ist es zum Beispiel unbedingt notwendig, persönlich bei einer Behörde vorzusprechen, um ein bestimmtes Anliegen zu klären? Oder reicht es, sich elektronisch per eID zu identifizieren? Und inwiefern wirkt sich der Gesetzesinhalt auf bestehende (digitale) Angebote aus?

Solche und weitere Aspekte hinsichtlich der Digitalisierung von Gesetzen müssen die Verwaltungsmitarbeiter:innen,

die Gesetzesentwürfe erarbeiten, künftig bei einem Gesetzgebungsprozess genau prüfen. Und zwar von vornherein. Dänemark macht es vor: Dort ist der Digital Check seit 2018 obligatorisch. Geprüft wird dort nach sieben Prinzipien, darunter Einfachheit, automatische Sachbearbeitung ermöglichen, Einheitlichkeit von Begriffen und Definitionen sowie Datensicherheit.

Ergebnis: Im nordischen Nachbarland melden Familien beispielsweise ihre Kinder elektronisch in Krippe und Kindergarten an, auch die Ummeldung geht vollständig digital, und die älteren Menschen stellen ihren Rentenantrag ganz einfach übers Internet. Das und mehr wird schon bald auch in Deutschland funktionieren.



Handlungsempfehlung 8: Motivation und Arbeits- fähigkeit stärken



Die Arbeitsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu stärken, kann zugleich deren Zufriedenheit und Effizienz erhöhen. So lassen sich indirekt auch Fehlzeiten reduzieren.

Je zufriedener Beschäftigte sind, desto seltener fehlen sie

Dies belegt etwa eine Studie der Krankenkasse AOK.⁸ Demnach haben unzufriedene Mitarbeiter:innen mehr als dreimal so häufig gesundheitliche Probleme wie ihre zufriedenen Kolleg:innen. Beschäftigte, die angeben, in einer negativen Atmosphäre zu arbeiten, weisen durchschnittlich nahezu doppelt so häufig eine Jahresfehlzeit von mehr als zwei Wochen auf als Angestellte, die ihre Arbeitsatmosphäre als positiv beschreiben.

Dem BKK-Gesundheitsreport 2021 zufolge fehlen Arbeitnehmer:innen in der öffentlichen Verwaltung durchschnittlich an 21,3 Tagen pro Jahr. Dies sind rund 20 Prozent mehr als bei Beschäftigten in anderen Wirtschafts- und Berufsgruppen – dort sind es 18 Tage. Zudem bestehen signifikante regionale Unterschiede. So fielen die Beschäftigten in Berliner Behörden mit 36,8 Arbeitsunfähigkeitstagen

besonders oft aus.⁹ Auffällig hoch sind die Ausfallzeiten aufgrund psychischer Probleme und Erkrankungen. Hier sollte der öffentliche Sektor gezielt ansetzen und zum Wohle seiner Angestellten agieren, mit höchster Priorität in den Regionen und Instituten mit besonders hohen Krankenständen.

Verantwortung stärker delegieren

Ein weiterer Lösungsansatz für mehr Effizienz ist es, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen auf niedrigere Hierarchiestufen zu verlagern. So lassen sich zeitraubende Mitzeichnungen über eine Vielzahl von Hierarchieebenen hinweg deutlich verkürzen. Dies setzt gerade in höheren Hierarchiestufen Kapazitäten für relevantere Themen sowie zur Mitarbeiter:innenführung frei. Dies hätte durchweg positive Effekte, werden doch Unterstützung und Wertschätzung von Mitarbeiter:innen durch Führungspersonen regelmäßig als Themen mit großem Verbesserungspotenzial genannt, wie in Handlungsempfehlung 6 geschildert. Außerdem würde dank der übertragenen Aufgaben die Arbeit der Beschäftigten unterer Hierarchiestufen interessanter und verantwortungsvoller – was sich ebenfalls positiv auf Motivation, Kompetenz und Fehlzeiten dieser Angestellten auswirken würde.

⁸ Vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin 2016.

⁹ Vgl. „Wie krank macht die Berliner Verwaltung?“, in: Tagesspiegel, 13. Oktober 2021, online abrufbar unter: <https://interaktiv.tagesspiegel.de/lab/wie-krank-macht-die-berliner-verwaltung/>, letzter Zugriff: 12. Mai 2022.



Handlungsempfehlung 9: Austausch mit der Privat- wirtschaft fördern



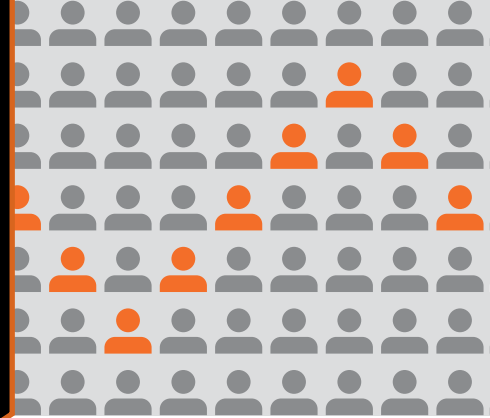
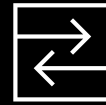
Positive Effekte hat auch ein intensiverer Austausch zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft. Ein wichtiges Instrument hierfür sind sogenannte Abordnungen (Secondments) – zeitlich befristete Austauschprogramme für wenige Monate oder Jahre. Im Idealfall werden dabei die Gehälter angeglichen, um einen solchen Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Dienst und vice versa attraktiv zu machen.

Secondments können den Wissenstransfer und das gegenseitige Verständnis für Anforderungen und Arbeitsweisen verbessern; durch ein erweitertes Repertoire von Arbeits- und Lösungsansätzen verhelfen sie dem öffentlichen Sektor zu Effizienzgewinnen. Denkbar sind auch projektbezogene Secondments für Personen, die sich zwar vereinzelt für die Arbeit im öffentlichen Sektor interessieren, aber (vorerst) nicht dauerhaft wechseln möchten. Dies würde ebenfalls spezifisches Know-how in der Verwaltung erhöhen (z. B. im Bereich des projektbasierten Arbeitens), Kulturveränderungen anstoßen und tendenziell auch die Output-Orientierung erhöhen. Darüber hinaus können gemeinsame Ausbildungsprogramme von öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft Auszubildenden unterschiedliche Perspektiven bieten – und Berufseinsteiger:innen den öffentlichen Dienst näherbringen.

Impact der Handlungsempfehlungen 7 bis 9

Mit den ausgeführten Maßnahmen zur Reduzierung der Fachkräftenachfrage lässt sich der Personalbedarf um mindestens 150.000 Stellen bis zum Jahr 2030 senken. In diesem Bereich schlummern jedoch weit größere Potenziale. Wir nehmen an, dass sich die Einsparungen durch Effizienzgewinne auf circa 450.000 Stellen summieren könnten, sollten diese zeitnah und effektiv umgesetzt werden. Die hier skizzierten Maßnahmen stellen erste Impulse dar, sie lassen sich im Austausch mit Expert:innen-gremien ausbauen, ergänzen und verfeinern – und würden dadurch noch größere Durchschlagskraft entfalten.

Handlungsempfehlung 10: durch Kooperationen Leistungsfähigkeit der Verwaltung stärken



Das Ziel des Staates sollte sein, die eigenen Aufgaben weitgehend mit eigenem Personal bewältigen zu können und nur in begründeten Ausnahmen bedarfsorientiert auf externe Unterstützung zuzugreifen. Aber: Die Fachkräftelücke im öffentlichen Sektor wird sich voraussichtlich nicht vollständig durch eigene Beschäftigte schließen lassen. Bei wichtigen Aufgaben, die ansonsten unerfüllt blieben, können Kooperationen mit der Privatwirtschaft helfen, den Umfang der unmittelbar durch den Staat erbrachten Leistungen zu verringern und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors in Deutschland zu erhalten.

Denkbar sind Beteiligungen privatwirtschaftlicher Partner oder Ausgründungen in öffentlich-private Partnerschaften (ÖPPs). Hier gilt es, die Aufgaben klar von verwaltungs- und verfassungsrechtlichen Verantwortlichkeiten abzugrenzen. Anwendungsbeispiele sind Beschaffung, Liegenschaftsmanagement oder der IT-Betrieb. Zwar sind ÖPPs in den vergangenen Jahren tendenziell reduziert worden. Sie können aber – sofern die jeweiligen Vorhaben wirtschaftlich sind – eine effiziente Alternative sein. Angesichts knapper Finanzen und fehlenden Personals ist dieser Beschaffungsweg insbesondere bei langfristigen Investitionen zu erwägen, oder wenn spezielles Know-how notwendig ist, um genuin staatliche Aufgaben (effizient) zu erfüllen.

Ein weiteres Mittel zur Entlastung des öffentlichen Sektors durch die Privatwirtschaft sind Managed Services, also die Auslagerung eines in der Regel wiederkehrenden Prozesses an einen Dienstleister. Insbesondere technologiebasierte Prozesse lassen sich als Managed Services bereitstellen. Dazu zählen etwa auf künstlicher Intelligenz basierende Tools für die Massendatenauswertung sowie die vergaberechtskonforme, zügige Abwicklung von Beschaffungsvorhaben über entsprechende Plattformen. Auch personalintensive Vorgänge wie die systematische Antragsbearbeitung lassen sich durch Managed Services ausführen.



Ausblick

Der Fachkräftemangel bleibt eine Jahrhundertaufgabe

Selbst wenn Handlungsempfehlungen 1 bis 9 in die Praxis umgesetzt würden, verbleibt eine Fachkräftelücke von gut 160.000 bis rund einer halben Million Fachkräften – unter insgesamt eher optimistischen Annahmen. Teilweise lässt sich diese verbleibende Lücke durch die Nutzung privatwirtschaftlicher Angebote (siehe Handlungsempfehlung zehn) abfedern – dies ist jedoch weder in allen Bereichen rechtlich möglich oder inhaltlich sinnvoll.

Der öffentliche Sektor würde also mittel- bis langfristig nicht mehr alle notwendigen Leistungen erbringen können. Beträfe dies Kernaufgaben des Staates in so zentralen Bereichen wie Bildung, Sicherheit, Gesundheit und Daseinsvorsorge, hätte dies weitreichende negative Auswirkungen auf das Gemeinwohl. Das gilt es unbedingt

zu verhindern. Rasches und vorausschauendes Handeln ist daher die oberste Maxime, um den weiter wachsenden Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor abzufedern und einen leistungsfähigen Staat zu erhalten.

Wir können die Herausforderung nur gemeinsam lösen

Wir möchten die hier vorgestellten Maßnahmen vor allem als Impuls für eine weitere öffentliche und konstruktive Diskussion über den Fachkräftemangel in Deutschland verstanden wissen. Lassen Sie uns das Thema und die hier dargestellten Handlungsempfehlungen diskutieren, erweitern, detaillieren und operationalisieren, um diese Jahrhundertaufgabe – durch einen iterativen und konstruktiven Wettstreit der besten Ideen – gemeinsam zu bewältigen.



Autor:innen und Ansprechpersonen

Autor:innen



Prof. Dr. Rainer Bernnat
Leiter öffentlicher Sektor,
PwC Deutschland



Volker Halsch
Senior Advisor,
PwC Deutschland



Dr. Philipp Mette
Director,
PwC Strategy&



Alexander Linder
Manager,
PwC Strategy&



Carolina Stindt
Senior Associate
PwC Strategy&



Lukas Daub
Senior Associate
PwC Strategy&



Hans-Christoph Schmidtke
Associate
PwC Strategy&

Ansprechpersonen

Prof. Dr. Rainer Bernnat
Leiter öffentlicher Sektor,
PwC Deutschland
Tel.: +49 69 97167-414
rainer.bernmat@pwc.com

Volker Halsch
Senior Advisor,
PwC Deutschland
Tel.: +49 30 2636-3722
volker.halsch@pwc.com

Dr. Philipp Mette
Director,
PwC Strategy&
Tel.: +49 89 54525-597
philipp.mette@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 156 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

