

# Personal ist die wichtigste Ressource im Öffentlichen Dienst

Schon heute fehlen dem Öffentlichen Dienst über 100.000 Fachkräfte. Das ist keine folgenlose Zahl: Bauanträge bleiben liegen und verzögern wichtige Investitionen z.B. in unser Straßennetz, Erzieherinnen und Erzieher sind überfordert, weil sie zu viele Kinder betreuen müssen, in den Schulen fällt Unterricht aus, weil es zu wenig Lehrer gibt, Nahrungsmittelbetriebe werden zu wenig kontrolliert, weil Lebensmittelkontrolleure fehlen, die Digitalisierung der Verwaltung wird zu unlösbaren Aufgabe, weil es zu wenig IT-Fachkräfte gibt.

Und wir sind erst am Anfang der Entwicklung: In den nächsten zehn Jahren verlassen knapp 1,2 Millionen Beschäftigte altersbedingt den Öffentlichen Dienst. In 20 Jahren sind es schon 2,6 Millionen – etwa 57 Prozent aller Mitarbeiter. Der Gipfel der Verrentungen und Pensionierungen wird den Öffentlichen Dienst ausgerechnet zu einer Zeit treffen, in der auch das insgesamt vorhandene Arbeitskräftepotential sinkt – bis 2030 voraussichtlich um ca. 3,5 Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter. Anfang des Jahres rechnete die Unternehmensberatung PwC aus, dass der Öffentlichen Hand 2030 rund 800.000 Fachkräfte fehlen. Fehlendes Personal im Öffentlichen Dienst rüttelt an der Funktionsfähigkeit unseres Staates und letztlich an den Grundfesten unserer Gesellschaft.

Bei der Lösung dieser demografischen Herausforderung gibt es kein entweder oder. Die Wucht der altersbedingten Abgänge erfordert ein ganzheitliches, strategisches Herangehen, bei dem alle zur Verfügung stehenden Optionen je nach Eignung genutzt werden müssen, angefangen bei der Modernisierung der Personalrekrutierung, über die Digitalisierung und Konsolidierung bis hin zu Co-Working. Ein Weg besteht in der Professionalisierung des Personalmarketings im Öffentlichen Dienst. Strategisch hergeleitete Arbeitgebermarken können die Aufmerksamkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöhen, zu einer schnelleren Besetzung von vakanten Stellen führen und die Identifikation mit der Behörde verbessern. Gerade die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern wird eine wichtige Aufgabe. Dabei wird der größte „Headhunter“ nicht die Privatwirtschaft sein, sondern andere Verwaltungen: Denn wer eignet sich besser für die Besetzung von vakanten Stellen in der öffentlichen Verwaltung als ein Mitarbeiter, der bereits in der Verwaltung Erfahrung gesammelt hat?

In der Debatte um Attraktivität für Nachwuchs darf nicht vergessen werden, dass der weitaus größte Teil der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst in zehn Jahren die sein werden, die heute bereits im Öffentlichen Dienst arbeiten. Der Krankenstand in der Verwaltung ist überdurchschnittlich hoch – die Beschäftigten arbeitsfähig zu halten, sie zu motivieren, ihnen Eigenverantwortung zu geben und Entwicklungschancen zu eröffnen, wird eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben für den öffentlichen Dienstherren. Die „Employability“ der Mitarbeiter in digitalisierten Arbeitsorganisationen zu erhalten, wird auch über die Akzeptanz von IT-Projekten in der Verwaltung entscheiden.

Auch die Digitalisierung setzt Arbeitskräfte frei und kann den Nachwuchsdruck der Verwaltungen mildern. Schon heute kön-

nen beispielsweise Schuleinzugsgebiete weitgehend automatisiert erstellt werden, Data-Analytics bei der Aufdeckung von Steuerhinterziehung helfen oder die vielzitierten Bots im Bürgerdialog Bürgerfragen beantworten. Eine weitere Lösung liegt in der Konsolidierung von Verwaltungsaufgaben über Gemeinde- und Verwaltungsebenen hinweg. Vor allem bei den öffentlichen IT-Dienstleistern wird der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren der wichtigste Konsolidierungstreiber sein. Aber auch in der Bauverwaltung, den Statistikämtern, den Personalämtern, etc. wird es weitere Fusionen geben, weil qualifizierte Mitarbeiter knapp werden.



Aber modernes Recruiting, alternsgerechtes Personalmanagement, Digitalisierung und Konsolidierung von Verwaltungsaufgaben werden den Fachkräftemangel nicht lösen. Gerade in Anbetracht der immer komplexer werdenden Verwaltungs- und Steuerungsaufgaben gilt es, noch weitaus innovativere Wege einzuschlagen. Auch die intelligenteste Verwaltung ist nicht so intelligent wie die Schaffens- und Innovationskraft der Gesellschaft und ihrer einzelnen Bürger. Daher werden Konzepte wie Co-Working und Open Innovation in Zukunft relevanter. Wenn der Staat vor komplexen Aufgaben steht, muss er auf das Know-how der Gesellschaft setzen.

Mit mehr Nachwuchs, Digitalisierung und Konsolidierung wird auch der Bedarf an personalorientiertem Veränderungsmanagement steigen. Unterschiedliche Verwaltungskulturen müssen ein Team bilden, Generation Y und Z arbeiten mit der Generation der Baby Boomer zusammen, Beschäftigte von wegdigitalisierten Stellen müssen umgeschult und integriert werden und Verwaltungsfachkräfte müssen sich zu Netzwerkmanagern weiterentwickeln.

Die anstehende Verrentung und Pensionierung der Baby-Boomer-Generation wird die bestimmende Herausforderung für die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen der nächsten zehn bis 15 Jahre. Sie ist nur im Mix aller zur Verfügung stehenden Lösungsansätze zu bewältigen. Und im Kern steht: Das Personal des Öffentlichen Dienstes ist die wichtigste Ressource und der Schlüssel zur Zukunftsfestigkeit von Staat und Verwaltung.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read "C. Köppl".

Carsten Köppl

Gründer und Geschäftsführer, Next:Public