

Wir brauchen ihn alle: einen guten öffentlichen Dienst

Vorschläge zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Baden-Württemberg

Auf einen Blick

- **Eine gute Personalausstattung ist der wichtigste Faktor für einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst.**
- **Personalgewinnung und Pflege des Bestandspersonals sind gleichermaßen in den Fokus zu nehmen.**
- **Der öffentliche Dienst braucht eine Imageoffensive.**
- **Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen braucht es mutige und kreative Ansätze.**
- **Die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen in den Mittelpunkt gerückt werden, dazu braucht es die Beteiligung der Interessenvertretungen.**

Im Dienst für eine funktionierende Gesellschaft

Mit mehr als 600.000 Beschäftigten ist der öffentliche Dienst der mit Abstand größte Arbeitgeber in Baden-Württemberg. Die Beschäftigten sorgen mit ihrer Arbeit dafür, dass unser Zusammenleben funktioniert: von der Justiz, über Polizei und Feuerwehr, Schulen und Kitas, den Krankenhäusern bis zur Bauverwaltung und anderen Behörden. Als Bürgerinnen und Bürger sind wir genauso auf die Dienstleistungen von Bund, Land und Kommunen angewiesen wie die Unternehmen. Mit einer gut funktionierenden Daseinsvorsorge kann der Staat Bürgernähe unter Beweis stellen. Gerade in diesen Zeiten

kann er so das Vertrauen in die Demokratie und die Handlungsfähigkeit des Staates stärken.

Leider häufen sich gegenwärtig die Berichte, dass Ämter geschlossen und Bearbeitungszeiten länger werden. Gründe sind Personalmangel und ein hoher Krankenstand.

In den vergangenen Jahrzehnten sind die Anforderungen an die Beschäftigten im öffentlichen Dienst deutlich gestiegen. Klischees über „Absitzen von Arbeitszeit“ entsprechen nicht der Realität. Vielmehr hat eine enorme Arbeitsverdichtung stattgefunden.

Die Gewinnung und das Halten von Beschäftigten wird in hohem Maße über die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes entscheiden.

Wie dringend weitere Personalressourcen gebraucht werden, zeigen Prognosen. Der gesamte öffentliche Dienst hat bundesweit mehr als 300 000 offene Stellen. Wenn nichts passiert, wird bis 2030 eine Million Fachkräfte fehlen.¹

Potenziale nutzen, Handlungsbedarfe ernst nehmen

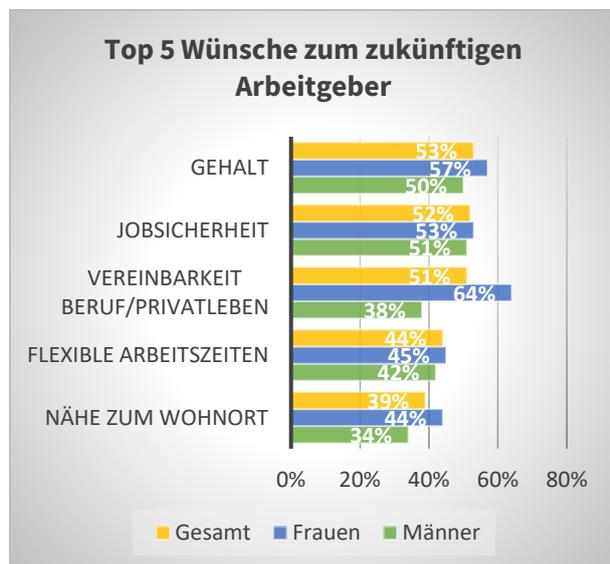
Für die Dienstherrn ist es eine Herausforderung, die Attraktivität des Arbeitsplatzes für Neueinsteiger*innen wie für die vorhandenen Beschäftigten

¹ Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, PWC, 2022

gleichermaßen zu steigern. Nur mit beiden Gruppen kann die aktuelle Lücke geschlossen werden. Dazu muss das Potenzial auch von angestammten Beschäftigten genutzt werden. Eine Bevorzugung von neu eingestellten Kolleg*innen darf es nicht geben.

Gleichwohl sollten für die Gewinnung von neuen Beschäftigten die Wünsche möglicher Kandidat*innen stärker in den Blick genommen werden. Dabei zeigen sich zwei interessante Befunde:

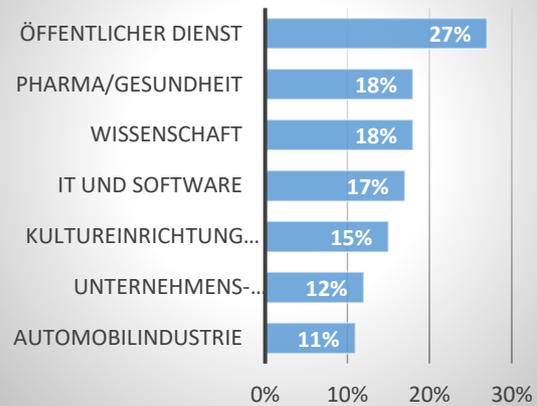
1. Bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers kommt es Hochschulabsolvent*innen nicht nur auf das Gehalt an. Jobsicherheit, Vereinbarkeit und weitere Rahmenbedingungen sind ihnen genauso wichtig. Gerade hier kann der öffentliche Dienst punkten.



Quelle: EY-Studierendenstudie 2022, eigene Darstellung

2. Grundsätzlich haben viele Absolvent*innen auch den öffentlichen Dienst als potenziellen Arbeitgeber im Blick.

Welche Branche ist attraktiv für die eigenen beruflichen Pläne?



Quelle: EY-Studierendenstudie 2022, eigene Darstellung

Eine Analyse lohnt sich ebenfalls bei den im Dienst stehenden Beschäftigten, die sehr klar sagen können, welche Faktoren sie als belastend und welche sie als motivierend empfinden. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es große Diskrepanzen, aus denen sich konkrete Handlungsansätze ableiten lassen.



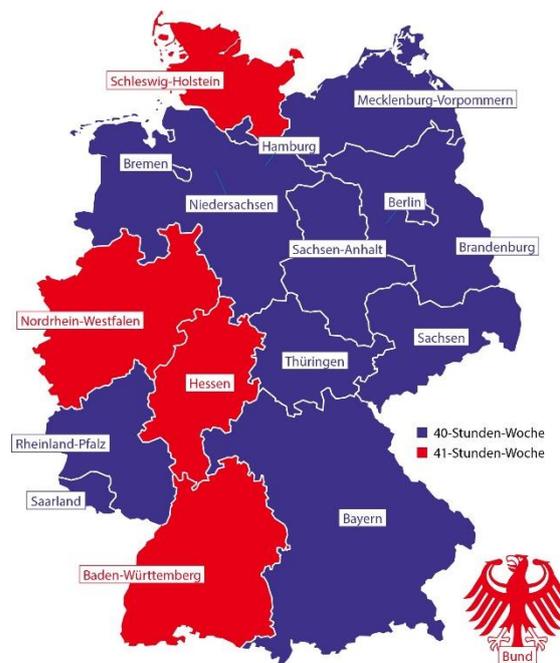
Quelle: Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst 2022, eigene Darstellung

Es gibt ausreichend Erkenntnisse, an welchen Stellschrauben es zu drehen gilt. Da der öffentliche Dienst tendenziell beim Thema Bezahlung das Nachsehen hat, sollte der Fokus besonders auf den zufriedenheitssteigernden Faktoren liegen. Das Bleibebarmeter zeigt, dass es relativ einfach ist, Belastungsfaktoren zu eliminieren. Häufig sind es soziale Faktoren, welche die Zufriedenheit der Beschäftigten steigern, das Betriebsklima verbessern und Mitarbeiter*innen dauerhaft im öffentlichen Dienst halten.

Rahmenbedingungen für alle verbessern!

Gerade weil der öffentliche Dienst bei der Bezahlung nicht mit der Wirtschaft mithalten kann, gilt es, die Entgeltstrukturen kontinuierlich zu optimieren. Statt einmaliger Prämien setzt sich der DGB Baden-Württemberg für strukturelle Verbesserungen bei Tariflöhnen und der Besoldung ein.

Die Arbeitszeit ist eine weitere wichtige Stellschraube: Statt die Arbeitszeit zu verkürzen und generell mehr Flexibilität zu wagen, schaut Baden-Württemberg zu, wie in der Privatwirtschaft neue Konzepte eingeführt oder erprobt werden, z.B. kürzere Wochenarbeitszeiten, Sabbaticals oder Abweichungen vom klassischen „Nine to Five“. Der öffentliche Dienst gerät weiter ins Hintertreffen. Das Festhalten an der 41-Stunden-Woche für Beamtinnen und Beamte ist ein weiterer Nachteil im Wettbewerb um die besten Köpfe.



Moderne Arbeitsplatzgestaltung darf auch im öffentlichen Dienst kein Fremdwort sein. Die Pandemie hat gezeigt: der öffentliche Dienst ist auch in der Lage, digitale Konzepte umzusetzen, etwa in Schulen und an Hochschulen mobil zu arbeiten. Diese Erprobungsphase muss ausgebaut und verstetigt werden. Neben technischer Ausstattung und Support ist ein Wandel der

Führungskultur dringend erforderlich. Führung auf Distanz erfordert neue „Skills“, hierfür braucht es aktive Qualifizierung von Führungskräften. Eine moderne Führungskultur muss das Ziel sein.

Die Digitalisierung von Behörden und Verwaltungen wird nur durch Offenheit gegenüber neuen Konzepten und stete Weiterentwicklung gelingen. Leider lässt sich bereits jetzt an vielen Stellen eine Rückkehr zu alten Mustern beobachten. So werden Chancen verspielt.

Eines steht fest: KI ist keine Lösung, um fehlendes Personal zu ersetzen. Mit den aktuellen Ansätzen des Landes, mit F13 eine Verwaltungs-KI zu etablieren, ist ein richtiger Weg eingeschlagen worden. Doch KI ist immer nur ein Werkzeug und kein Ersatz für Beschäftigte. Dieses Werkzeug gilt es im Sinne der Beschäftigten zu nutzen.

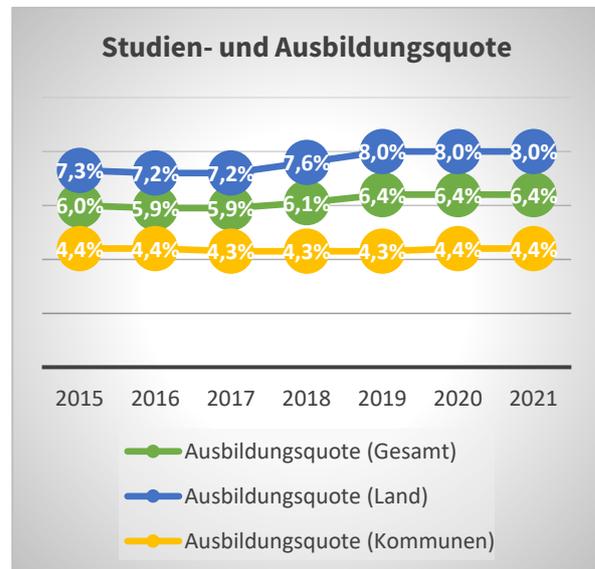
Auch dem Thema Gesundheit und Prävention muss noch mehr Beachtung geschenkt werden. Gesundheitsmanagement muss zu einer echten Führungsaufgabe in allen Teilen des öffentlichen Dienstes werden. Präventionsangebote brauchen auch Berücksichtigung bei der Beihilfe. Noch immer verlässt ein Großteil der Beschäftigten den öffentlichen Dienst vor dem Erreichen der Regelaltersgrenze. Laut dem jüngsten Versorgungsbericht 2019 haben mehr als 50 Prozent der Beamt*innen den öffentlichen Dienst vorzeitig verlassen. Diese Zahl ist alarmierend.

Neben der Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollten sich öffentliche Arbeitgeber auch über weitere Benefits Gedanken machen. Beispielsweise die kostenlose Nutzung von öffentlichen Einrichtungen (z.B. Bibliotheken und Schwimmbädern), Dienstwohnungen oder der bevorzugte Zugang zu

Kinderbetreuungsplätzen könnten Anreize für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst sein.

Aus- und Weiterbildungskapazitäten ausbauen!

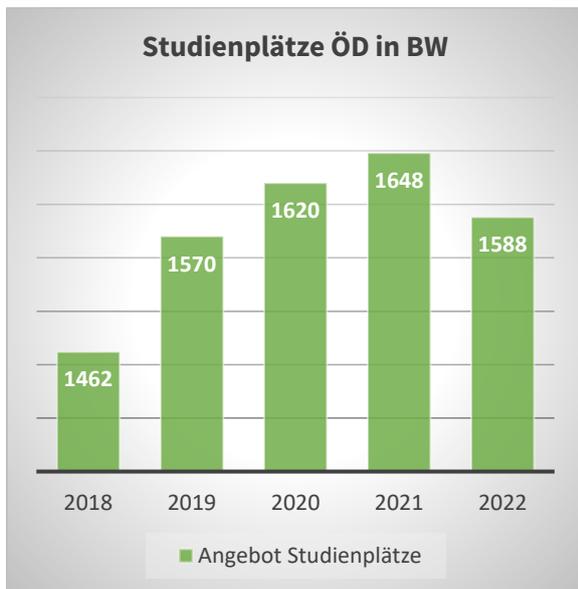
Die Ausbildungs- und Studienplatzkapazitäten müssen weiter ausgebaut werden. Nur so kann der enorme Fachkräftebedarf im öffentlichen Dienst nachhaltig aufgefangen werden. Doch die Ausbildungsquote ist seit Jahren konstant geblieben ist.



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, eigene Darstellung

Besonders alarmierend ist, dass die Abbruchquote in den spezifischen Studiengängen für den öffentlichen Dienst zugenommen hat und Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben. Gerade mit Blick auf die Altersstruktur der Beschäftigten gilt es, dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten. Eine Analyse, weshalb Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können und ob es vielleicht nur „Kleinigkeiten“ sind, die die Einstellung von Auszubildenden und Studierenden erschwert, ist dringend nötig.

Zudem sind mehr Studienplätze, etwa an den Pädagogischen Hochschulen, dringend erforderlich. Bis 2035 fehlen mindestens 16.000 neue Grundschullehrkräfte im Land. Will man diese Lücke füllen, müssen jetzt die entsprechenden Studienplätze geschaffen werden.



Quelle: Drs.17/4521 Landtag Baden-Württemberg, eigene Darstellung

Ein weiterer Fokus muss auf die vorhandenen Fachkräfte gelegt werden. Betriebliche Weiterbildung muss systematisch erfolgen, damit vorhandene Potenziale nicht ungenutzt bleiben. Neue Entwicklungen in Digitalisierung und KI sind nur dann eine Bereicherung, wenn die Beschäftigten fit sind, diese auch zu nutzen.

Insgesamt braucht der öffentliche Dienst Verbesserungen sowohl beim Personalmanagement als auch beim Wissensmanagementsystem. Beides muss miteinander verzahnt werden. Sonderzuschläge und Prämien sind kein Ersatz für zwingend erforderliche

Strukturanpassungen an eine moderne Arbeitswelt.

Imagepflege betreiben!

Der öffentliche Dienst muss dringend an seinem Image arbeiten. Viele potenzielle Interessent*innen wissen gar nicht, wie abwechslungsreich die Tätigkeit sein kann und welche Karrieremöglichkeiten es gibt. Junge Menschen und Quereinsteiger*innen suchen nach einer sinnstiftenden Tätigkeit – etwa im Umgang mit Menschen oder für den Klimaschutz.

Der öffentliche Dienst ist ein wichtiger Anker für den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft: zwischen den Generationen, bei der Integration von Migrant*innen, beim Klimaschutz.

Zur Verbesserung des Images gilt es u.a., die Bewerbungsverfahren genauer in den Blick zu nehmen. Denn diese verlaufen oft noch sehr zäh und langsam. Für Bewerber*innen ist es der erste Kontakt mit dem öffentlichen Dienst und hat viel zu oft eine abschreckende Wirkung.

Auch Beschäftigte können bei der Imagepflege eine wichtige Rolle einnehmen. Denn zufriedene Beschäftigte, die ihren Job und Arbeitgeber weiterempfehlen, sind letztendlich die besten und überzeugtesten Werbebotschafter*innen.

Ansatzpunkte für langfristiges Handeln

Strategische Personalplanung stärken

Auch im öffentlichen Dienst muss strategische Personalplanung eine größere Rolle spielen. Nur so ist eine langfristige Planung möglich, um zukünftige Engpässe frühzeitig zu erkennen und entsprechend handeln zu können. Die strategische Personalplanung

und der daraus hervorgehende Nettopersonalbedarf sind die Grundlage für viele Maßnahmen und sollten deshalb am Anfang stehen, auch wenn der Einstieg in eine solche Planung arbeitsintensiv ist.

Zu Beginn sollten dabei viele Ressourcen in Datengrundlage fließen und IT-Tools eingesetzt werden, um eine solide Basis zu erhalten. Ein kostengünstiger Einstieg bietet das Programm PYTHIA, welches im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entstanden ist

Modulare Qualifizierungspotenziale

Neben Recruiting ist es genauso wichtig, das Bestandpersonal in den Blick zu nehmen und Personal zu entwickeln. Die Praxis zeigt, dass viele Potenziale auch deshalb nicht genutzt werden können, weil Weiterbildungskapazitäten nicht ausreichen oder mehrjährige Fortbildungen abschreckend auf die Beschäftigten wirken. Daher sollten zum einen Kapazitäten ausgebaut und gleichzeitig modulare Weiterbildungsangebote entwickelt werden. Ebenso wäre Qualifizierung in Teilzeit ein Ansatzpunkt ins konkrete Handeln zu kommen. Diese Anreize führen dazu, frühzeitig in die Entwicklung der vorhandenen Beschäftigten einzusteigen und nachhaltig möglichem Mangel vorzubeugen.

Recruitingprozess im Blick

Nicht nur das Bestandspersonal muss mehr in den Fokus genommen werden, sondern auch der Recruitingprozess. Hier sollten insbesondere die Erfahrungen derer berücksichtigt werden, die zuletzt eingestellt wurden. Daraus können sich wichtige Hinweise ergeben, wo es im Prozess noch Verbesserungspotenziale gibt. Denn eines ist

klar, schlechte Prozesse im Recruiting und daraus resultierende lange Lücken im Personalkörper kosten Geld, welches sinnvoller eingesetzt werden könnte.

Auch die Art des Recruitings muss häufig einen Schritt nach vorne machen. Eine Stellenanzeige in der örtlichen Zeitung allein reicht heute nicht mehr aus. Menschen müssen dort angesprochen werden, wo Sie sich aufhalten. Eine Crossmediale Strategie gepaart mit eigenen Mitarbeitenden als Botschafter sind konkrete Ansatzpunkte für eine moderne Mitarbeitergewinnung.

Flexibel Arbeitszeitmodelle und Homeoffice weiterentwickeln

Wir wollen flexible Modelle zur Arbeitszeit und zum Arbeitsort. Die Praxis zeigt, dort wo entsprechende Modelle entwickelt und gelebt werden, steigt die Arbeitszufriedenheit. Beispiele für erfolgreiche Arbeitszeit- und/oder Homeofficemodelle unter maßgeblicher Beteiligung von Personalräten finden sich u.a. bei der BITBW, der AOK Baden-Württemberg oder der DRV Baden-Württemberg.

Natürlich passen flexible Modelle nicht zu jedem Bereich des öffentlichen Dienstes. Doch auch in diesen Bereichen muss die Maxime lauten, die Rahmendbedingungen gemeinsam mit den Beschäftigten für mehr Selbstbestimmung rund um den Arbeitstag weiterzuentwickeln.

Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass es sich bei Personalgewinnung und Personalbindung im öffentlichen Dienst genauso verhält, wie bei vielen anderen Themen auch. Es mangelt nicht an Erkenntnissen. Es fehlt oftmals jedoch der Mut, unkonventionelle Wege zu gehen, starre Strukturen aufzubrechen und dem Motto „das haben wir immer schon so gemacht“ ernsthaft entgegenzutreten. Die Praxis zeigt, dass Arbeitgeber*innen, die bereit sind, gemeinsam mit den Beschäftigten starre Muster aufzubrechen, erfolgreicher bei der Rekrutierung und Bindung von Personal sein können.

Quellen:

Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst 2022, eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, Next:Public GmbH, 2022, <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst/>

EY-Studierendenstudie 2022, Studentinnen und Studenten in Deutschland, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022

Personal nach Beschäftigungsbereichen, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, <https://www.statistik-bw.de/Arbeit/OeffentlichBeschaeftigte/BS-OD-Bereiche.jsp>

Drs. 17/4521 Personalplanung der Landesregierung, Landtag Baden-Württemberg, 2023, https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/WP17/Drucksachen/4000/17_4521_D.pdf

Strategische Personalplanung Pythia, Branchenversion der IT-Tools Pythia für die Öffentliche Verwaltung, <https://personal-pythia.de/pythia-ov/>

Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, Handlungsleitfaden den Projekts FührDiv

https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, PWC Deutschland, Juni 2022

<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html#ueberblick-studie-1>