

# Wie an neue Leute kommen? Der öffentliche Sektor sucht Wege aus dem Fachkräftemangel – Ergebnisse einer Kurzbefragung

**Der öffentliche Sektor sucht händeringend Leute. Dies wird sich bis 2030, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in den Ruhestand gehen, noch verschärfen, denn die nachrückenden Jahrgänge sind deutlich kleiner. Doch schon jetzt ist in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Unternehmen ein Mangel an Fachkräften festzustellen, wie eine Umfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor feststellt.**

Fast alle Befragten berichten über Schwierigkeiten, offene Stellen auch zu besetzen und geben als wesentliche Ursache an, dass es zu wenig geeignete Bewerber gebe. Verbesserungspotenzial wird vor allem in der Vergütung gesehen, ebenso wird angeregt, dass Stellenausschreibungen breiter gestreut und die Personalabteilungen besser ausgestattet werden müssten. Auch beim Einstellungsprozess – ein wesentlicher Baustein, um neues Personal (schnell) zu finden – wird Verbesserungspotenzial gesehen. An der Befragung hatten 109 Online-Abonnenten der Zeitschrift PublicGovernance und des institutseigenen LinkedIn-Kanals teilgenommen – darunter 78 aus Kommunal-, Landes- oder Bundesverwaltungen und 31 aus öffentlichen Unternehmen.

## Offene Stellen, aber keine Bewerber

Drei Viertel der Befragten geben an, dass in ihrem Team oder Bereich derzeit Personal gesucht wird. Es besteht offenbar ein hoher Arbeitskräftebedarf im öffentlichen Sektor – sowohl in der Verwaltung als auch den öffentlichen Unternehmen. Gleichzeitig hat die überwiegende Mehrheit (86 Prozent) aktuell Probleme, diese

offenen Stellen auch zu besetzen. Als mit Abstand häufigsten Grund geben vier von fünf der Befragten fehlende geeignete Bewerberinnen und Bewerber an. Als zweithäufigste Ursache werden Absagen nach erfolgtem Bewerbungsgespräch genannt (41 Prozent). Deutlich weniger Befragte – aber dennoch fast ein Drittel – berichten zudem von einer unzureichenden internen Stellenplanung (32 Prozent) und Geldmangel (30 Prozent) als Herausforderungen bei Stellenbesetzungen.

## Vergütung als Schlüssel zu schneller Besetzung von Stellen angesehen

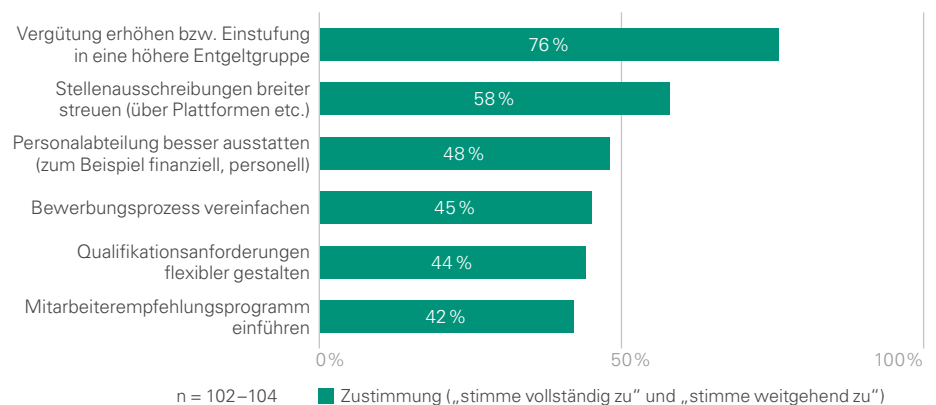
Mit welchen Maßnahmen ließe sich diesen Missständen beikommen? Drei Viertel der Befragten sind der Meinung (vollständige oder weitgehende Zustimmung), dass eine höhere Vergütung bzw. Stelleneinstufung notwendig sei, um Stellen in ihrer Institution schneller zu besetzen (vergleiche Abbildung 1). Die Höhe des Gehalts wird somit als kritischer Punkt in der Gewinnung neuer Mitarbeitenden angesehen. Im Gegensatz dazu hält die Mehrheit der Befragten ihre eigene Vergütung (71 Prozent) jedoch für mindestens teilweise attraktiv.

Die Bedeutung der Vergütung wird in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Unternehmen jeweils unterschiedlich eingeschätzt. Obwohl die Unternehmensvertreter ähnliche Schwierigkeiten nennen, offene Stellen zu besetzen, wie in der Verwaltung, fordern sie mit 86 Prozent noch deutlicher eine bessere Vergütung, um Stellen schneller zu besetzen als diejenigen aus der Verwaltung (71 Prozent). Durch ihre Aufgaben stehen sie mit der Privatwirtschaft vermutlich noch stärker in Konkurrenz um geeignetes Personal.

## Einstellungsprozess und Anforderungen zu komplex und unflexibel

Gut jeder Zweite sagt, dass Stellenausschreibungen breiter gestreut werden müssten, um offene Stellen schneller zu besetzen. Zudem fordert knapp die Hälfte der Befragten, ihre Personalabteilungen finanziell und personell besser auszustatten. Dies deutet darauf hin, dass es in den Institutionen der Befragten neben der Vergütung offenbar auch strukturelle Hindernisse zu geben scheint. Ein weiteres Indiz dafür lässt sich daraus ableiten, dass 45 Prozent der Teilnehmenden

Abbildung 1: **Was müsste geschehen, um offene Stellen in Ihrer Institution schneller zu besetzen?**



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2024)

anregen, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen. Dieser richtet sich im öffentlichen Dienst nach dem „Prinzip der Bestenauslese“, das in Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz festgehalten ist und einen erhöhten Abstimmungsbedarf für ein „faires, rechtssicheres und chancengleiches Verfahren“ erfordert.<sup>1</sup> Ähnlich viele Befragte regen zudem eine Flexibilisierung der Qualifikationsanforderungen an.

Viele Befragte gaben zudem weitere Anregungen für eine schnellere Stellenbesetzung: Hierzu zählen neben Vorschlägen zu tariflichen und beamtenrechtlichen Anpassungen unter anderem verstärkte Ausbildungsaktivitäten der Institutionen und ein aktives Zugehen auf Auszubildende. Auch eine frühzeitige Nachfolgeplanung und einfachere Einsatzmöglichkeiten für ausländische Fachkräfte werden empfohlen.

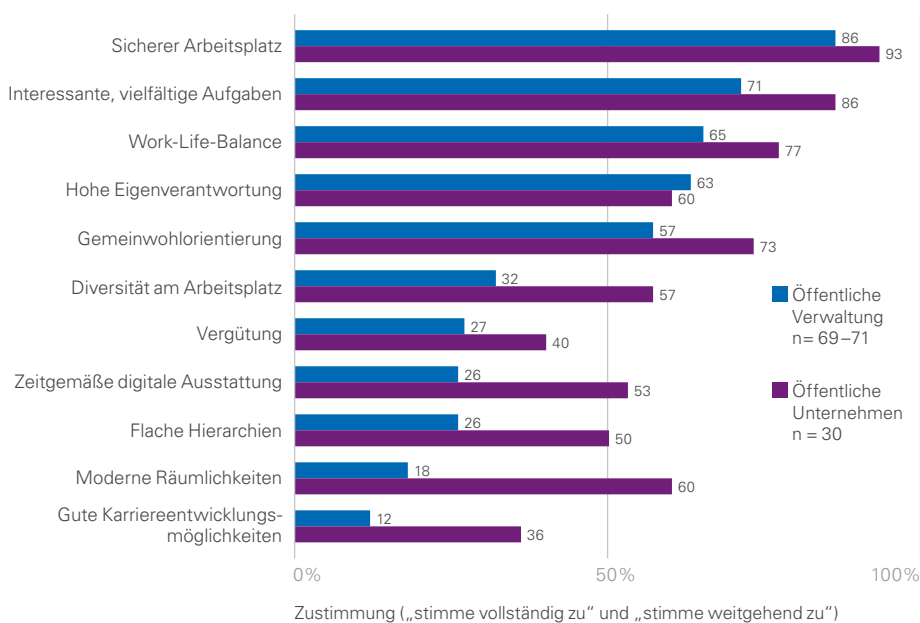
### Was Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor interessant macht

Wenn Unternehmen oder Verwaltungen Schwierigkeiten haben, die eigenen Stellen zu besetzen, dann ist es ein Hebel, die dennoch verfügbaren Kräfte zu umwerben und auf die Vorzüge eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Sektor zu verweisen. Doch was macht Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor attraktiv? Aus Sicht der Befragten werden vor allem Faktoren, die die Art der Arbeit und der Zusammenarbeit betreffen, als positiv bewertet: Ein sicherer Arbeitsplatz, interessante und vielfältige Aufgaben sowie eine gute Work-Life-Balance (vergleiche Abbildung 2).

### Jobs in öffentlichen Unternehmen attraktiver als in der Verwaltung

Allerdings bewerten die Befragten aus den öffentlichen Unternehmen den eigenen Arbeitsplatz fast durchweg als attraktiver als diejenigen aus der öffentlichen Verwaltung. Besonders deutlich wird dies bei den als eher weniger attraktiv bewerteten Faktoren. Bemerkenswert ist insbesondere die unterschiedliche Wahrnehmung beim Punkt „moderne Räumlichkeiten“, deutlich über die Hälfte der Befragten aus Unternehmen stufen

Abbildung 2: Was macht Ihren Arbeitsplatz attraktiv?



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2024)

diese als attraktivitätsfördernd ein, gegenüber nur einem knappen Fünftel der Verwaltungsangehörigen. Ähnlich ist die Differenz bei der digitalen Ausstattung. In beiden Faktoren spiegelt sich offenbar der Investitionsstau der öffentlichen Verwaltung, demgegenüber die Unternehmen deutlich besser ausgestattet erscheinen. Auffällig sind auch die unterschiedlichen Einschätzungen bei flachen Hierarchien und Diversität. Hierin könnten sich die im Vergleich zur Verwaltung flexibleren und offeneren Strukturen der Unternehmen spiegeln, die in ihrer Gliederung und Personalzusammensetzung eher der Privatwirtschaft entsprechen. Immerhin mehr als ein Drittel der Befragten aus den Unternehmen sehen entsprechend sehr gute bis gute Karriereentwicklungsmöglichkeiten in ihren Organisationen im Vergleich zu nur 12 Prozent aus der Verwaltung.

Obwohl die Befragten aus öffentlichen Unternehmen ihre Arbeitsplätze als durchaus attraktiv einstufen, bezeugen auch sie – analog den Befragten aus der Verwaltung –, dass es große Schwierigkeiten gibt, offene Stellen zu besetzen. Gerade die fehlenden Karriereentwicklungsmöglichkeiten könnten neben der Vergütung ein entscheidendes Hemmnis sein.

### Positionierung des öffentlichen Sektors im Kampf um Talente

Unter dem Druck der demografischen Entwicklung müssen sich öffentliche Verwaltungen und Unternehmen im Kampf um Talente offensiv positionieren und im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um Fachkräfte aus anderen Branchen, Absolventen und Berufseinsteiger konkurrieren. Dabei sollte der öffentliche Sektor diejenigen Faktoren stärker hervorheben, die Arbeitsplätze hier attraktiv machen und diese Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft ausspielen. Das gelingt der öffentlichen Hand offenbar bislang noch unzureichend. Gerade die Work-Life-Balance, interessante und vielfältige Aufgaben sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes kristallisieren sich in der vorliegenden Umfrage als die drei herausragenden Vorzüge von Stellen im öffentlichen Dienst heraus (vergleiche Abbildung 3).

Eine bessere finanzielle Ausstattung der Personalabteilung und eine funktionierende Personalplanung können die Stellenbesetzung positiv beeinflussen. Die öffentliche Hand sollte stärker in das Personalwesen investieren und entsprechende Fachkräfte entwickeln, um den künftigen Herausforderungen – auch im IT-Bereich, in dem der Fach-

<sup>1</sup> Vgl. Was du beachten musst: Bewerben in der Bundesverwaltung, unter: <https://karriere.bund.de/bewerbung-in-der-bundesverwaltung-alle-informationen/7> (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

kräftemangel besonders eklatant ist<sup>2</sup> – begegnen zu können.

### Mehr Geld ist nicht alles – das Image als Arbeitgeber ist wichtig

Aus den Ergebnissen der Umfrage wird deutlich, dass eine Unzufriedenheit mit der Bezahlung im öffentlichen Sektor zu existieren scheint. Vor dem Hintergrund der Aussagen der Befragten kann ein Plädoyer für höhere Vergütungen und Einstufungen herausgelesen werden. Zu empfehlen wäre, Stellenprofile und notwendige Qualifikationen abzugleichen und eine Höherstufung dort zu ermöglichen, wo Vergütung und Qualifikationsprofile nicht mehr übereinstimmen. Ebenfalls erscheint ein Vergleich mit ähnlichen Stellenprofilen und Vergütungen in der Privatwirtschaft sinnvoll, um nicht weiter zurückzufallen.

Allerdings sind die Spielräume für Entgeltsteigerungen im öffentlichen Sektor durch Tarifbindung und Besoldungsstrukturen eng. Doch einen attraktiven Arbeitgeber zeichnet mehr aus als eine hohe Bezahlung – und der öffentliche Sektor muss an Attraktivität gewinnen, gerade bei hochqualifizierten Fachkräften, nicht zuletzt im IT-Bereich.<sup>3</sup> Gerade die im öffentlichen Sektor positiv bewerteten Eigenschaften wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die gesellschaftliche Relevanz der Tätigkeiten im öffentlichen Bereich sollten stärker in der Personalsuche hervorgehoben werden. Räumlichkeiten und IT-Ausstattung müssten grundlegend ausgebaut und verbessert werden, um auch in Zukunft im Wettbewerb um Arbeitskräfte nicht gegenüber dem Privatsektor das Nachsehen zu haben. Neben einem innovativen Arbeitsumfeld sind es vor allem die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, die die IT-Kräfte im öffentlichen Dienst vermissen. Dies wurde 2021 vom Institut in einer Studie im Hinblick auf IT-Kräfte festgestellt<sup>4</sup> und bestätigt sich auch in der aktuellen Befragung, in der die Befragten die Karriereentwicklungsmöglichkeiten ihres Arbeitsplatzes für

wenig attraktiv halten. Offenbar hat der öffentliche Sektor hier Nachholbedarf.

Von den Befragten wird weiterhin gesagt, dass auch nichtfinanzielle Rahmenbedingungen einen Arbeitsplatz attraktiv gestalten können. Dies umfasst Faktoren wie die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten, Sonderleistungen wie Jobticket, Versicherungsschutz und Gesundheitsleistungen, aber auch Faktoren der Mitarbeiterführung mit einer positiven Fehlerkultur sowie der Wertschätzung der Mitarbeitenden.

### Über den Tellerrand schauen: Einstellungsprozess und Qualifikationsanforderungen flexibilisieren

Schließlich sollte auch der Einstellungsprozess selbst in den Blick genommen werden. Gestützt durch eine gut ausgestattete Personalabteilung sollte dieser flexibler und schneller werden. Denn oft wird er als „zu langsam, zu unverbindlich, zu bürokratisch und zu unpersönlich“ wahrgenommen.<sup>5</sup> So stellte eine Untersuchung zur Effektivität von Stellenanzeigen im öffentlichen Sektor fest, dass jedes fünfte Bewerbungsverfahren sechs Monate nach Ende der Bewerbungsfrist noch offen war.<sup>6</sup> In einem so langwierigen Prozess haben viele geeignete Kandidatinnen und Kandidaten längst einen anderen Arbeitsplatz gefunden. Ein flexibler Einstellungsprozess bedeutet aber auch, die Stellen breiter auszuschreiben, um mehr Bewerbungen zu erhalten. Eigene Karriereseiten haben eine eher geringe Reichweite, wohingegen Anzeigen auf privaten Stellenportalen (zum Beispiel Stepstone und Indeed) und Karriereportalen (zum Beispiel Xing oder LinkedIn) einen Zuwachs bringen.<sup>7</sup>

Neben einem einfacheren Bewerbungsprozess und der Beschleunigung des Einstellungsverfahrens scheint es notwendig, bereits die Qualifikationsanforderungen flexibler zu gestalten und so eine breitere Bewerberauswahl zuzulassen:

Das heißt beispielsweise, Bewerbungen aus fachfremden Bereichen zu berücksichtigen sowie Qualifikationen aus anderen Branchen, im Besonderen auch Querwechsler aus der Privatwirtschaft oder dem Dritten Sektor, anzuerkennen. Aber auch eine Anpassung des Beamtenrechts im Sinne einer Öffnungsklausel wird von den Befragten vorgeschlagen sowie eine einfachere Zulassung ausländischer Fachkräfte durch verkürzte Visaverfahren und den Verzicht auf eine EU-Staatsbürgerschaft gefordert. Von den Befragten wird zudem eine frühere Bedarfsplanung als Aufgabe der Verwaltungsspitze angeregt.

### Künftig unerlässlich: mit weniger Personal noch produktiver sein

Auch wenn sämtliche Register gezogen werden: Klar ist, dass im Zuge des demografischen Wandels trotz allem Stellen weiterhin nicht besetzt werden können. Daher wird es unerlässlich sein, die Produktivität der verbleibenden Mitarbeitenden durch digitalisierte und automatisierte Anwendungen zu erhöhen. Der Druck, analoge, papiergestützte und bislang sehr personalintensive Vorgänge zu automatisieren, wächst. Eine leistungsfähige IT-Ausstattung ist dafür ausschlaggebend. Diese angepassten Arbeitsbedingungen sind ein entscheidender Faktor im Fachkräftewettbewerb mit der Privatwirtschaft. Die Digitalisierung kommt im öffentlichen Sektor jedoch seit Langem nur schwerfällig voran, wie auch das Scheitern des ersten Onlinezugangsgesetzes (OZG) verdeutlicht. Zur Digitalisierung müssen noch große Hürden überwunden werden, auch um von neuen digitalen Trends in den Bereichen künstlicher Intelligenz und virtueller Realität profitieren zu können.<sup>8</sup> Schließlich geht es auch um die Qualität der Arbeit. Ein Befragungsteilnehmer bringt es auf eine einfache Formel: Am Ende gehe es darum, „wenige gut bezahlte Stellen mit motivierten Mitarbeitern“ zu besetzen. |

Maria Solbrig, Nina Kairies-Lamp,  
Dr. Ferdinand Schuster

2 Holler, F./Schuster, F. (2021): Verwaltung digital – doch wer macht's? In: PublicGovernance (Frühjahr 2021), unter: [https://publicgovernance.de/media/Verwaltung\\_digital\\_Personalbedarf\\_IT-Fachkraefte.pdf](https://publicgovernance.de/media/Verwaltung_digital_Personalbedarf_IT-Fachkraefte.pdf), S. 6f. (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

3 Ebenda, S. 10f.

4 Ebenda

5 PWC und Strategy& (2022): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, unter: [www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf](http://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf), S. 16 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

6 Vogel, D./Döring, M./Sievert, M. (2021): Effektivität von Stellenanzeigen im öffentlichen Sektor, unter: [www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik/ueber-uns/aktuelles/ergebnisbericht-effektivitaet-von-stellenanzeigen.pdf](http://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik/ueber-uns/aktuelles/ergebnisbericht-effektivitaet-von-stellenanzeigen.pdf), S. 14 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

7 Ebenda, S. 23

8 Hammerschmid, G. et al. (2023): Datenräume und Clouds, KI und virtuelle Realitäten: die nächsten Digitaltrends für den öffentlichen Sektor. In: PublicGovernance (Herbst 2023), unter: [https://publicgovernance.de/media/PG\\_Herbst\\_2023\\_Digitaltrends\\_oeffentlicher\\_Sektor\\_Schwerpunkt.pdf](https://publicgovernance.de/media/PG_Herbst_2023_Digitaltrends_oeffentlicher_Sektor_Schwerpunkt.pdf), S. 11 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)