

# Wie an neue Leute kommen? Wege aus dem Fachkräftemangel

Zehn Handlungsempfehlungen für den öffentlichen Sektor

Der öffentliche Sektor sucht händeringend Leute. Dies wird sich bis 2030, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in den Ruhestand gehen, noch verschärfen. Doch schon jetzt besteht in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Unternehmen ein Mangel an Fachkräften, wie eine Umfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor unter den Online-Abonnenten der Zeitschrift „PublicGovernance“ und des institutseigenen LinkedIn-Kanals unterstreicht. Fast alle Befragten berichten über Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen, und geben als wesentliche Ursache an, dass es zu wenig geeignete Bewerberinnen und Bewerber gebe.<sup>1</sup>

Wie kann es dem öffentlichen Sektor aber gelingen, neues Personal zu gewinnen? Aus den Antworten auf die Befragung des Instituts lassen sich die folgenden zehn Handlungsempfehlungen ableiten.

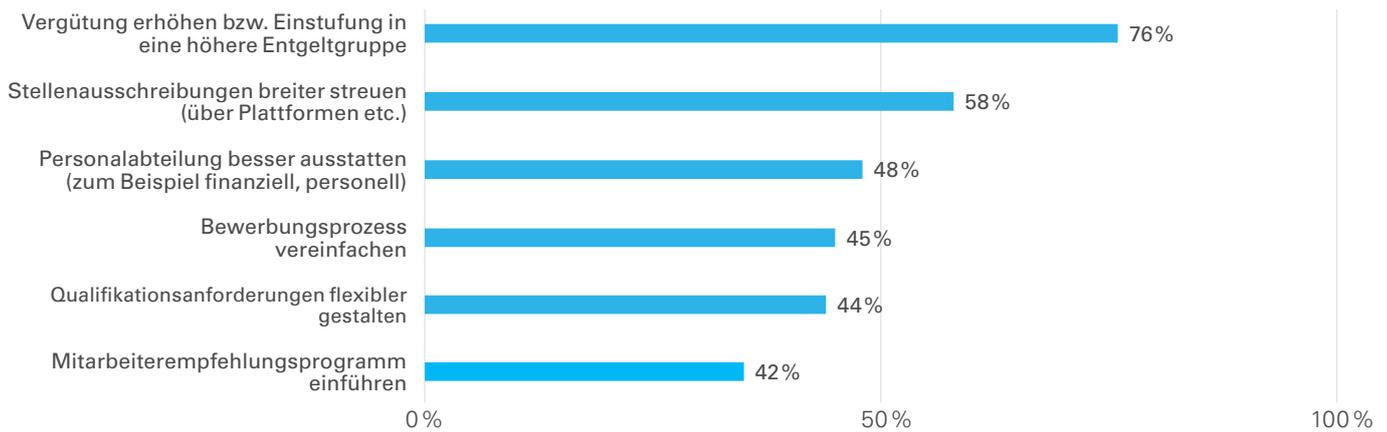
<sup>1</sup> Vgl. Sollbrig, M. et al. (2024): Wie an neue Leute kommen? Der öffentliche Sektor sucht Wege aus dem Fachkräftemangel – Ergebnisse einer Kurzbefragung. In: PublicGovernance (Winter 2023/2024), S. 12–14

Gefördert durch



## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUF EINEN BLICK:

- 1. Vergütung:** Arbeit besser bezahlen und die Eingruppierung der Beschäftigten flexibler gestalten
- 2. Einstellungsprozess:** Prozess beschleunigen, vereinfachen, flexibler und weniger bürokratisch gestalten
- 3. Nichtfinanzielle Aspekte des Arbeitsplatzes:** Rahmenbedingungen attraktiver machen und mehr mobiles Arbeiten ermöglichen
- 4. Stellenbesetzung:** Stellen frühzeitig und vorausschauend nachbesetzen
- 5. Qualifikationsanforderungen:** Individuelle Kompetenzen und Berufserfahrungen flexibel berücksichtigen
- 6. Stellenausschreibungen:** Ausschreibungen breiter und zielgruppenorientiert streuen
- 7. Ausländische Fachkräfte:** Flexiblere Regelungen schaffen und Verfahren vereinfachen
- 8. Image des öffentlichen Sektors:** Attraktivität als Arbeitgeber verbessern
- 9. IT-Ausstattung und Räumlichkeiten:** Zeitgemäßes und modernes Arbeitsumfeld schaffen
- 10. Produktivität:** Arbeit durch Digitalisierung und Automatisierung produktiver und attraktiver machen

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

n = 102–104

Zustimmung („stimme vollständig zu“ und „stimme weitgehend zu“)

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

## Offene Stellen, aber keine Bewerber

An der Befragung des Instituts für den öffentlichen Sektor zum Fachkräftemangel haben 109 Angehörige des öffentlichen Sektors teilgenommen – darunter 78 Beschäftigte aus Kommunal-, Landes- oder Bundesverwaltungen und 31 aus öffentlichen Unternehmen. Drei Viertel der Befragten geben an, dass in ihrem Team oder Bereich derzeit Personal gesucht wird. 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. Mit welchen Maßnahmen ließe sich diesen Missständen beikommen? Aus den Ergebnissen der Umfrage und den vielfältigen Freitextantworten der Teilnehmenden lassen sich zehn Handlungsempfehlungen ableiten.

## 1. Vergütung verbessern, Eingruppierung der Beschäftigten flexibler gestalten

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 (vgl. Abbildung). Die Höhe des Gehalts wird somit als Schlüssel zu einer schnelleren Besetzung von offenen Stellen gesehen. Dabei sollte die Bezahlung „angemessen“ und „konkurrenzfähig“ gestaltet werden, wie Teilnehmende in den Freitextantworten der Befragung fordern. Zu empfehlen wäre beispielsweise eine Reformierung von Beamtenbesoldung und Tarifverträgen hin zu einer anpassungsfähigen Ausgestaltung der Bezahlung. Ebenfalls kann eine leistungsorientierte Bezahlung auf Basis aktueller Stellenbeschreibungen erfolgen. Dabei sollte die Eingruppierung in Entgeltgruppen nicht nur höher angesetzt, sondern auch flexibler gestaltet werden, zum Beispiel, um den Berufserfahrungen von Quereinsteigern besser gerecht werden zu können. Zudem könnte über Zulagen für bestimmte Aufgaben wie im umkämpften IT-Bereich oder über Ballungsraumzulagen eine attraktivere Bezahlung ermöglicht werden. Das Ziel sollte es sein, mit gut bezahlten Stellen motivierte und gut qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen.

## 2. Einstellungsprozesse beschleunigen, vereinfachen, flexibler und „menschlicher“ gestalten

45 Prozent der Teilnehmenden regen an, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen (vgl. Abbildung). In den Freitextantworten bewerten Teilnehmende der Befragung ihn als „starr bürokratisch“ und „deutlich zu lang“. Wenn bis zur Ausschreibung der Stelle teilweise vier bis sechs Monate vergehen und dann weitere vier bis sechs Monate für Auswahlgespräche und Entscheidung aufgewandt werden, haben in einem so langwierigen Prozess viele geeignete Kandidatinnen und Kandidaten längst einen anderen Arbeitsplatz gefunden. Der Einstellungsprozess sollte also schneller und flexibler gestaltet werden. Dies kann gelingen, indem beispielsweise interne und externe Ausschreibungen parallel erfolgen oder die Verwaltungsanforderungen hinsichtlich Befangenheit, Gleichstellung und der beteiligten Organisationseinheiten am Einstellungsprozess vereinfacht werden. Dabei sollte die Bewerberin oder der Bewerber in den Fokus rücken, als Mensch und nicht als Nummer.

### 3. Nichtfinanzielle Arbeitsplatzbestandteile attraktiver machen, vor allem mehr Homeoffice ermöglichen

Von den Befragten wird weiterhin vorgeschlagen, dass auch die nichtfinanziellen Rahmenbedingungen der Arbeitsplätze attraktiver gestaltet werden sollten. Im Besonderen sollte den Beschäftigten standardmäßig auch eine Option zum mobilen Arbeiten ermöglicht werden. Dies umschließt auch flexible Arbeitszeitmodelle sowie mehr Weiterbildungsmöglichkeiten mit einer positiven Fehlerkultur und einem wertschätzenden Umgang. Zudem machen weitere Sonderleistungen wie Jobticket für den ÖPNV, Versicherungsschutz und Gesundheitsleistungen einen Arbeitsplatz im öffentlichen Sektor attraktiver.

### 4. Stellenbesetzungen vorausschauender planen

Um Stellen zeitgerecht besetzen zu können, müssen Verwaltungs- und Unternehmensspitzen vorausschauend planen. Gerade auch, wenn es um die Nachfolgeplanung bei Renteneintritten geht. Stellen sind oft monatelang unbesetzt, wodurch eine Einarbeitung erschwert wird und Wissensverlust sowie eine Überlastung der bleibenden Mitarbeitenden droht. Die Personalabteilung für diese Aufgaben finanziell sowie personell besser auszustatten, fordert knapp die Hälfte der Befragten (vgl. Abbildung).

### 5. Qualifikationsanforderungen flexibler handhaben

Um individuelle Kompetenzen sowie Berufserfahrungen aus anderen Sektoren besser berücksichtigen zu können, sollten die Qualifikationsanforderungen, die an eine Stelle gestellt werden, flexibler gestaltet werden. Das können beispielsweise Bewerbungen aus fachfremden Bereichen sein oder Qualifikationen, die in der Privatwirtschaft oder dem Dritten Sektor erworben wurden. Warum nicht zum Beispiel die Qualifikationen einer Steuerfachgehilfin für die Anlagenbuchhaltung zulassen? Dies erweitert nicht nur den Bewerberpool, sondern kann auch Wissen und Können im öffentlichen Sektor bereichern.

### 6. Stellenausschreibungen breiter streuen

Gut jeder Zweite der Befragten sagt, dass Stellenausschreibungen breiter gestreut werden müssten, um offene Stellen schneller zu besetzen (vgl. Abbildung). Eigene Karriereseiten sind wichtig, haben aber 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>2</sup> Soziale Medien und Suchmaschinen ermöglichen es, konkrete Zielgruppen direkt anzusprechen und schaffen Sichtbarkeit.

### 7. Bewerbungen von ausländischen Fachkräften verstärkt ermöglichen

Flexiblere Regelungen werden auch benötigt, um mehr Bewerbungen von zugewanderten Fach- und Arbeitskräften mit ihren spezifischen Qualifikationen zu generieren. Visa-Verfahren müssen vereinfacht und verkürzt werden. Im Beamtenrecht wären dafür Anpassungen im Sinne einer Öffnungsklausel erforderlich. Einstellungen im Angestelltenverhältnis könnten gegebenenfalls unter Verzicht auf eine EU-Staatsbürgerschaft zugelassen werden.



<sup>2</sup> Vogel, D./Döring, M./Sievvert, M. (2021): Effektivität von Stellenanzeigen im öffentlichen Sektor, <https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik/ueber-uns/aktuelles/ergebnisbericht-effektivitaet-von-stellenanzeigen.pdf>, S. 23

## 8. Image des öffentlichen Sektors verbessern

Der Kampf um Arbeits- und Fachkräfte erfordert eine Marketingleistung jeder Organisation und hängt auch mit der Attraktivität als Arbeitgeber zusammen: die eigenen Stärken erkennen und öffentlich nach außen tragen sowie bestmöglich das eigene Image aufbessern. Dies bedeutet zum Beispiel auch, aktiv auf Ausbildungsstätten zuzugehen und sich als potenzieller Arbeitgeber zu präsentieren.

### Autoren

Maria Solbrig  
Dr. Ferdinand Schuster

### Kontakt

#### Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Heidestraße 58  
10557 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster

T +49 30 2068 2060  
de-publicgovernance@kpmg.com

[www.publicgovernance.de](http://www.publicgovernance.de)

## 9. IT-Ausstattung und Räumlichkeiten modernisieren

Dem öffentlichen Dienst wird oft ein wenig modernes Arbeitsumfeld bescheinigt. Gerade in der Verwaltung werden digitale Ausstattung und Räumlichkeiten als wenig attraktiv bewertet.<sup>3</sup> Hier muss grundlegend nachgebessert werden, um auch in Zukunft im Wettbewerb um Arbeitskräfte bestehen zu können. Gerade bei hoch qualifizierten Fachkräften, nicht zuletzt im IT-Bereich, aber auch bei jüngeren Bewerberinnen und Bewerbern der sogenannten Generation Z ist ein modernes Arbeitsumfeld von hoher Bedeutung.<sup>4</sup>

## 10. Arbeit durch Automatisierung produktiver machen

Auch wenn sämtliche Register gezogen werden: Klar ist, dass im Zuge des demografischen Wandels nicht alle offenen Stellen 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: „Wir müssen unsere Arbeit verändern, um sie mit weniger Beschäftigten bewältigen zu können“, äußert ein Teilnehmer der Umfrage zum Fachkräftemangel. Darüber hinaus ist ein weiterer Effekt automatisierter Anwendungen, dass der Zeitbedarf für redundante und operative Tätigkeiten verringert wird und sich den Beschäftigten mehr Zeit für andere, herausforderndere Aufgaben bietet, die den Job auch attraktiver machen können.

<sup>3</sup> Vgl. Solbrig, M. et al. (2024): Wie an neue Leute kommen? Der öffentliche Sektor sucht Wege aus dem Fachkräftemangel – Ergebnisse einer Kurzbefragung. In: PublicGovernance (Winter 2023/2024), S. 13

<sup>4</sup> Vgl. Hammerschmid, G. (2024): Zukunftsfähiges Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung: Was jetzt wichtig ist. In: PublicGovernance (Winter 2023/2024), S. 9 f.