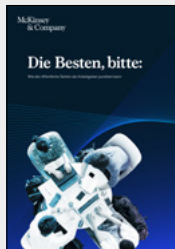
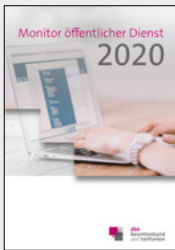


# Die Verwaltung muss sich neu erfinden!

Der zunehmende Fachkräftemangel sowie wirkungsvolle Strategien zur Deckung des Personalbedarfs im öffentlichen Sektor wurden in vielen Studien belegt: Es besteht dringender Handlungsbedarf!



- Bis 2030 geht ungefähr jeder Dritte im öffentlichen Sektor in den Ruhestand. (DBB, 24)
- Der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor wird bis 2030 mit über 800.000 fehlenden Fachkräften im Vergleich zu anderen Sektoren am deutlichsten ausfallen. (PWC, 7) Davon entfällt rd. 1/3 auf akademische Berufe. (PWC, 19)
- Relativ betrachtet liegt das Arbeitskräfteangebot 11% unter der Nachfrage. Rechnerisch kann jede neunte Stelle somit nicht besetzt werden. Wenn die Anforderungen an eine Stelle sehr spezifisch sind (z.B. IT) oder der Wettbewerb mit dem Privatsektor sehr groß ist (z.B. Führungskräfte), ist davon auszugehen, dass dieser Anteil faktisch höher ist. (PWC, 8, 23)
- Mit 4,8 Mio. Beschäftigten ist der öffentliche Sektor (Bund 10,33%, Länder 50,38%, Kommunen 31,62%, Sozialversicherung 7,67%) einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. (DBB, 11)
- Den größten Anteil innerhalb des öffentlichen Sektors haben die Beschäftigten an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen mit 0,95 Mio. (DBB, 17)
- In den Jahren 1991 bis 2017 hat der öffentliche Sektor kontinuierlich Personal abgebaut: um rd. 15%; in den Kommunen sogar um rd. 24%. (DBB, 20)

## Was uns bremst: Strukturelle Defizite, die den Querwechsel erschweren

- Zwischen den Bundesländern und auch zwischen Bund, Ländern und Kommunen gibt es bei gleicher Besoldungsstufe Gehaltsunterschiede. (DBB, 53)
- Die Praxis, Quereinsteiger oder Querwechsler zu verbeamen, ist sehr unterschiedlich. Sowohl zwischen Bund, Ländern und Gemeinden als auch zwischen den Gemeinden einzelner Länder.
- Die Entgeltgruppe (für Tarifbeschäftigte) und die Besoldungsgruppe (für Beamte) werden nach unterschiedlichen Regelungen bestimmt und sind nicht einheitlich: So kann es sich ergeben, dass eine Stelle beispielsweise nach A13/E12 bewertet wird. D.h. bei Einstufung als Tarifbeschäftigte/r verdient der/die Stelleninhaber/in weniger als ein/e Beamte/r.
- Die Festlegung der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe ist ein aufwendiges Verfahren. Ursprüngliches Ziel dieser Systematik war es, innerhalb einer Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe eine einheitliche und transparente Vergütung im öffentlichen Sektor zu gewährleisten. Nachteilig ist, dass Einstellungen oder organisatorische Veränderungen im öffentlichen Sektor lange dauern.
- Beamte, die freiwillig aus einem Beamtenverhältnis ausscheiden, verlieren ihren Ruhegehaltsanspruch und werden für die Zeit im Beamtenverhältnis in der gesetzlichen Rentenversicherung nachversichert (vgl. Paragraph 8 SGB VI). Um finanzielle Einbußen zumindest teilweise zu mindern, hat der Bund ein "Altersgeldgesetz" (BGBl. I 2013, S. 3386) erlassen. Auch einige Länder haben dies übernommen.
- Das deutsche System der Verwaltung mit seinem Laufbahnprinzip wird aufgrund seiner engen Strukturen als tradiertes und geschlossenes System angesehen. (Comparative Overview of Public Administration, 25) Der Closedness-Indikator zeigt Deutschland im Vergleich zu anderen EU-Ländern im hinteren Viertel auf Platz 22. (Universität Göteborg)

## Worauf wir stolz sein können: Professionalität im öffentlichen Sektor

- Der Index der Professionalisierung der öffentlichen Verwaltung kennzeichnet, inwieweit die fachliche Ausrichtung Priorität gegenüber einer Politisierung hat. Deutschland lag in 2015 im EU-Vergleich im oberen Viertel und konnte sich gegenüber 2012 um vier Plätze verbessern. (Comparative Overview of Public Administration, 44)
- Die deutschen regionalen bzw. lokalen Behörden genießen sogar das größte Vertrauen innerhalb der EU. (Standard-Eurobarometer, 49)

## Wo wir besser werden können und sollten: Mögliche Ansätze

- Die Berufsgruppe der Beamten genießt nur bei 34% der Bevölkerung ein hohes oder sehr hohes Ansehen. (DBB, 40)
- Deutschland liegt im digitalen Vergleich in der EU nur auf Platz zwölf (Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) für 2020). Bei digitalen öffentlichen Diensten sogar nur auf Platz 21, was gegenüber 2018 sogar eine Verschlechterung ist. (Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) für 2020, Deutschland-Bericht, 14)
- 47% der Führungskräfte im öffentlichen Sektor geben zu, dass die Führungskräfteerkrutierung und -entwicklung durchweg herausfordernd ist. (McK, 4, 8)
- Umfragen belegen, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte im öffentlichen Sektor deutlich verändert haben. (Institut für den öffentlichen Sektor, Leipprand/Allmendinger/Baumanns/Ritter)
- Die veränderten Anforderungen führen dazu, dass Kenntnisse aus unterschiedlichen Sektoren als Vorteil angesehen werden. Konkret werden Führungskräften, die Erfahrungen in den drei Sektoren (NGO, Public, Private) haben, folgende Fähigkeiten zugeschrieben: differenzierte Sichtweisen und Motivation, Transferfähigkeiten, interkulturelle Kompetenz, breites Netzwerk und die Bereitschaft zu unkonventionellen Wegen. (Lovegrove/Thomas)
- In deutschen Verwaltungen haben Führungskräfte im europäischen Vergleich zuvor relativ wenig Erfahrung im Privatsektor gesammelt: 53,3% haben gar nicht oder weniger als ein Jahr im Privatsektor gearbeitet. Nur in den Verwaltungen in Frankreich und Dänemark haben Führungskräfte noch weniger Erfahrung im privaten Sektor. In Schweden und England hingegen ist es üblicher, dass Führungskräfte in der Verwaltung zuvor auch Erfahrungen im Privatsektor gesammelt haben. (Lapuate/Suzuki/Van de Walle)
- Diversität in Führungsteams – und dazu gehört auch die sektorübergreifende Vorerfahrung – macht Teams erfolgreicher. (Diversity Studies)
- Es wird immer wieder geraten, dass der öffentliche Sektor zur Sicherung von Fachkräften die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber besser hervorheben muss. (PWC, McK) Es gibt empirisch belegte Handlungsempfehlungen, wie qualifizierte Absolventen für die öffentliche Verwaltung gewonnen werden können, darunter moderne Arbeitsplatzausstattung, authentisches Arbeitgeberimage oder maximal zweieinhalb Monate dauernde Bewerbungsverfahren. (Next:Public, 43)

## Definitionen: Querwechsler, Quereinsteiger, Seiteneinsteiger, Seitenwechsler

- Seiteneinsteiger oder **Quereinsteiger** sind Personen, die ohne entsprechende Ausbildung in ein neues Betätigungsfeld wechseln. Z.B. sprechen viele Bundesländer von Quereinsteigern, wenn sie Menschen ohne pädagogische Ausbildung für den Lehrerberuf gewinnen.
- Der Begriff **Seitenwechsler** wird häufig im Zusammenhang mit Lobbying verwendet.
- Im Gegensatz dazu sind **Querwechsler** erfahrene Führungskräfte ohne Lobbying-Absichten. Sie sind nach einer ersten Karriere im privaten Sektor in den öffentlichen Sektor gewechselt, um ihre Erfahrung und Expertise in den Dienst des Staates zu stellen. Oder sie sind als Führungskraft aus dem öffentlichen in den privaten Sektor gewechselt und verfügen damit über besondere Einsichten in beide Sektoren.

## Quellen

- DBB, Monitor öffentlicher Dienst 2020
- EU Commission, A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28, November 2017
- EU Commission, Standard-Eurobarometer 86 Herbst 2016
- Diversity Studies
- Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) für 2020
- Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) für 2020, Deutschland-Bericht
- Institut für den öffentlichen Sektor, Verwaltungsführung heute. Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung, 2010
- Lapuate/Suzuki/Van de Walle, Goats or wolves? Private sector managers in the public sector, 2019
- Leipprand/Allmendinger/Baumanns/Ritter, Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen, 2012
- Lovegrove/Thomas, Why the World Needs Tri-Sector Leaders, Harvard Business Review 2013
- McKinsey & Company, Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann, April 2019
- Next:Public, Nachwuchsbarometer öffentlicher Dienst 2019
- PWC, Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, November 2018
- Quality of Government Expert Survey des Quality of Government (QoG) Instituts an der Universität Göteborg, 2015
- Zum Altersgeld
- Zur Nachversicherung

Zur Stellenbewertung:  
[www.btbkomba.de](http://www.btbkomba.de) [www.kgst.de](http://www.kgst.de) [www.bva.bund.de](http://www.bva.bund.de)

## Kontakt

[www.querwechsler-netzwerk.de](http://www.querwechsler-netzwerk.de) • [info@querwechsler-netzwerk.de](mailto:info@querwechsler-netzwerk.de)