

# „Wir ziehen an einer Decke, die zu klein ist“

**Der Fachkräftemangel** macht auch vor dem öffentlichen Dienst nicht Halt. Die Hochschulverwaltungen spüren dies besonders bei den wissenschaftsunterstützenden Berufen. Wie sich die Personallücke schließen lässt – darüber diskutierten die Teilnehmenden des Kongresses „Innovatives Management 2022“, der im vergangenen November in Lübeck stattfand | Von Ingrid Weidner

## Lesetipp

### Kongress „Innovatives Management 2022“

Wer im November nicht bei dem Kongress zum Thema Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor dabei war, kann auf der Website der Mach AG Artikel und Hintergrundinformationen zu der Veranstaltung finden: <https://tinyurl.com/2uttt4e8>

**I**n den kommenden zehn Jahren verabschiedet sich rund ein Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in den Ruhestand. Das heißt, von den rund 4,9 Millionen Beschäftigten gehen 1,3 Millionen in Pension. Diese Zahlen zeigen, wie groß die Herausforderungen für den öffentlichen Dienst sind, dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Doch qualifiziertes Personal zu finden und zu binden reicht nicht aus, denn die Ansprüche der Beschäftigten sind gestiegen. Eine Studie von Next:Public liefert interessante Ergebnisse („Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung“, <https://tinyurl.com/5xbb5j8j>). Zwar schätzen rund zwei Drittel den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber, doch es gibt Unterschiede. 71 Prozent der Beschäftigten auf Bundesebene äußerten sich zufrieden, auf Landesebene sind es nur 61 Prozent, ein knappes Fünftel ist unzufrieden. Auffallend ist,

dass die Mitarbeiter zwar mit ihrer konkreten Arbeit, allerdings weniger mit ihrem Arbeitgeber zufrieden sind.

Überraschend ist, dass viele über einen Jobwechsel nachdenken. Von den unter 30-Jährigen beschäftigen sich 88 Prozent mit dem Gedanken, bei den über 60-Jährigen sind es 60 Prozent. Allerdings liebäugeln die meisten mit anderen Positionen innerhalb des öffentlichen Dienstes und nur bescheidene vier Prozent könnten sich einen Wechsel in die Privatwirtschaft vorstellen. Setzen die Wechselwilligen ihre Pläne um, entsteht ein Wettbewerb um Fachpersonal. Nur acht Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich für einen neuen Job in der Privatwirtschaft beworben haben.

Auch wenn diese Ergebnisse auf den ersten Blick manchen Personalverantwortlichen des öffentlichen Dienstes Sorgenfalten ins Gesicht malen, überwiegen die guten Nachrichten. „Zwei Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind zufrieden mit ihrer



Kongress „Innovatives Management 2022“ in Lübeck – vielfältige Anregungen für die Nachwuchsgewinnung

Arbeit“, sagt Dr. Jens T. Kowalski, Präsident der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD) in Altenholz. Trotzdem sollte sich niemand entspannt zurücklehnen, sondern die anstehenden Aufgaben ernst nehmen, damit der öffentliche Dienst ein interessanter Arbeitgeber bleibt. „Jüngere Mitarbeiter fordern stärker persönliche Karriereentwicklungspläne und eine ausgewogene Work-Life-Balance“, weiß Kowalski. Auch das Thema Führung rücke stärker in den Fokus.

Im November 2022 beschäftigte sich der Kongress „Innovatives Management“ der MACH AG in Lübeck mit den Herausforderungen für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst. Jane Möller, Geschäftsfeldmanagerin Lehre & Forschung der MACH AG, merkt an, dass etablierte Methoden der Wirtschaft auch immer mehr in öffentlichen Verwaltungen genutzt werden. „Leadership ist ein neues Thema für den öffentlichen Dienst. Es umfasst beispielsweise konstruktiv Kritik zu üben, unabhängig von der Hierarchiestufe. Auch die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten zu erfragen und zu berücksichtigen ist ein Aspekt, der bisher zu kurz gekommen ist.“ Jane Möller kritisiert auch, dass Positionen für Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Dienst oft unattraktiv seien, und merkt an, dass es hier eine differenzierte Aufgabenbeschreibung brauche, die mehr Freiraum für Entscheidungs-

gen biete. In der Ausbildung von Nachwuchskräften an den Hochschulen für öffentliche Verwaltung zählt Führung schon länger zu den Ausbildungsinhalten, wie FHVD-Präsident Kowalski betont. Doch auch berufserfahrenen Führungskräften empfiehlt er, sich in Managementkursen oder Coachings für die Aufgaben weiterzubilden.

„**Jüngere Mitarbeiter fordern stärker persönliche Karriereentwicklungspläne und eine ausgewogene Work-Life-Balance**“

Dr. Jens T. Kowalski, Präsident der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung in Altenholz

Gerade weil so viele Beschäftigte ausscheiden, bleibt das Personal-Recruitment für den öffentlichen Dienst in den kommenden Jahren eine große Herausforderung. „Manche Verwaltungshochschulen haben ihre Kapazitäten erhöht und bieten mehr Studienplätze an“, sagt Jens Kowalski. Auch Programme für Querein-



***Der öffentliche Dienst bietet viel Sicherheit und auch die Work-Life-Balance lässt sich meistens besser umsetzen als etwa in der Wirtschaft. Doch öffentliche Arbeitgeber werben nicht offensiv für diese Vorteile*** “

steiger aus der Wirtschaft könnten helfen, die Lücken zu schließen. „Es gibt Lehrgänge für Quereinsteiger, etwa für Rechtsanwaltsgehilfen, die in die öffentliche Verwaltung wechseln wollen. Auch für Studierende gibt es Lehrgänge“, so Kowalski. Doch diese Initiativen seien oft kleinere Projekte von einzelnen Bundesländern oder Hochschulen, eine echte Werbekampagne für den öffentlichen Dienst und Verwaltung gebe es nicht. Jens Kowalski regt an, eigene Ausbildungsprogramme für die Hochschulverwaltungen aufzubauen. „Schwierige und wichtige Aufgaben, wie etwa die Finanzierung von Forschungsprojekten zu steuern, lernt man oft nicht in der Ausbildung. Solche Kenntnisse sind aber enorm wichtig für die Beschäftigten in einer Hochschulverwaltung.“

Im bevölkerungsreichsten Bundesland Nordrhein-Westfalen gibt es auch besonders viele Hochschulen. Dort spüren viele schon den Fachkräftemangel, gibt Jane Möller zu bedenken. Wenn im Rahmen der Studie viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes sagten, dass sie sich vorstellen könnten, den Job zu wechseln, verlagere sich das Problem des Fachkräftemangels nur. „Wir ziehen an einer Decke, die zu klein ist“, fasst Möller zusammen. Ein weiteres Handicap ist die Bezahlung im öffentlichen Dienst. In vielen öffentlichen Verwaltungen veränderten sich in den vergangenen Jahren die Aufgaben dramatisch. Die Verwaltung von Forschungsgeldern und Drittmitteln oder die In-

ternationalisierung der Hochschulen schafften zwar für die Beschäftigten spannende Aufgaben, für die sie umfangreichere Qualifikationen benötigten, doch in vielen Besoldungstabellen lässt sich das nicht abbilden, das Gehalt blieb oft bescheiden. „Ich empfehle, die Eingruppierung kreativ zu nutzen, um das Engagement des Personals auch zu honorieren“, sagt Möller.

Während der Pandemie haben viele die Vorteile eines krisensicheren Jobs wieder stärker zu schätzen gelernt. Der öffentliche Dienst bietet viel Sicherheit und auch die Work-Life-Balance lässt sich meistens besser umsetzen als beispielsweise in der Wirtschaft. Doch viele öffentliche Arbeitgeber werben nicht offensiv für diese Vorteile. Jens Kowalski empfiehlt, mit den Vorteilen eines sicheren Arbeitsplatzes und Gehalt um neue Mitarbeiter zu werben. Überhaupt sei die Suche nach Personal noch ausbaufähig. Öffentlicher Dienst und Hochschulen könnten viel von der Wirtschaft lernen, etwa in Kontakt mit Bewerbern zu bleiben, denn das Qualifikationsprofil könnte für eine andere vakante Position passen. „So langsam entdecken Hochschulen die Vorteile einer Social-Media-Präsenz und nutzen sie auch für das Recruiting“, sagt Jane Möller. Auch um die Digitalisierung in den öffentlichen Verwaltungen weiter voranzutreiben, sind Beschäftigte gefragt, die sich diesen neuen Aufgaben widmen. //

### Mehr zum Thema

Das DUZ Magazin Ausgabe 01.2023 hat das Thema **Berufsausbildung und Nachwuchssicherung** in den wissenschaftsunterstützenden Arbeitsbereichen aufgegriffen. Um sich den dafür

notwendigen Nachwuchs zu sichern, bilden Hochschulen selber aus. Doch es wird zunehmend schwieriger für sie, Auszubildende zu finden, zumal sie hier im Wettbewerb mit der Wirtschaft stehen. Neue Ideen und Modelle sind gefragt, um eine Berufsausbildung in Wissenschaftseinrichtungen für junge Menschen attraktiver zu machen.

<https://www.duz.de/ausgabe/!id/600>



**Herausgeber:**

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
w.heuser@duz-medienhaus.de

**Beirat:**

Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.;

Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und Technologietransfer, Universität Potsdam;

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW);

Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien, Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung;

Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);

Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW; Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);

Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;

Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;

Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.;

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

**Redaktion:**

Angelika Fritsche (fri), Redaktionsleitung

Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de

Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion

Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

**Adresse der Redaktion:**

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin

duz-redaktion@duz-medienhaus.de

www.duz.de

**Layout:** Barbara Colloseus, Tina Bauer

**Titelbild:** Ben Moreland/unsplash.com

**Ständige Autoren und Mitarbeiter:**

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo),

Benjamin Haerdle (hbj), Veronika Renkes (kes), Prof. Dr. Frank

Ziegele

**Verantwortlich gemäß Pressegesetz:**

Angelika Fritsche, Berlin

(für den redaktionellen Inhalt)

**Anzeigen:**

Ilonka Opitz, Dr. Markus Verweyst,

Tel.: 030 212987-31, Fax: -2, anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 61 vom 01.01.2023.

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

**Marketing:**

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,

n.heuser@duz-medienhaus.de

**Corporate Publishing und DUZ Special:**

Ilonka Opitz

Tel.: 030 212987-12, Fax: -20

i.opitz@duz-medienhaus.de

**Kundenservice:**

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,

kundenservice@duz-medienhaus.de

**Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin

Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20

www.duz-medienhaus.de

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser

Berlin-Charlottenburg HRB 168239

Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

**Bezugsbedingungen:** Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 129,80 Euro; E-Journal: 82,80 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlernen-Abos finden Sie unter [www.duz.de/abo](http://www.duz.de/abo). Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

**ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994**