

McKinsey
& Company

Die Besten, bitte:

Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann



Die Besten, bitte:

Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann

Methodik und Ziel der Untersuchung

McKinsey hat im Frühjahr 2018 eine Umfrage unter 165 Führungskräften im öffentlichen Sektor durchgeführt – jeweils zu rund einem Drittel auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Zusätzlich wurden rund ein Dutzend Experteninterviews mit Entscheidungsträgern in Deutschlands öffentlichem Sektor geführt. Diese deckten ein breites Spektrum an Behörden ab – vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales über das Bundesverwaltungsamt bis zur Bundesagentur für Arbeit.

Ziel der Datenerhebung war es, validierte Hypothesen zu aktuellen Herausforderungen und möglichen Ansatzpunkten für die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften zu entwickeln. Die vorliegenden Analysen und abgeleiteten Empfehlungen sollen Impulse für die Führungskräfte rekrutierung und -entwicklung im öffentlichen Sektor setzen und insbesondere dabei helfen, die mittlere Führungsebene zu stärken.



Das Wichtigste auf einen Blick

Die öffentliche Hand in Deutschland ist bei zentralen Zukunftsfragen wie der Digitalisierung und dem Klimawandel gefordert wie selten zuvor. Gleichzeitig steht sie vor einer großen demografischen Herausforderung: Bis 2030 wird mehr als jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Rente gehen. Da es in Behörden zugleich an Nachwuchs mangelt, wird unserer Prognose zufolge bis zum Jahr 2030 eine Personallücke von ca. 731.000 Beschäftigten entstehen. Damit vergrößert sich die Lücke von heute knapp 4% auf fast 16% aller Beschäftigten. Davon entfallen ungefähr 401.000 auf die mittlere Führungsebene, die für die Umsetzung von Zukunftsinitiativen von besonderer Bedeutung ist.

Diese Zahlen sind alarmierend: Die öffentliche Hand droht handlungsunfähig zu werden. Schon heute fehlt Personal auf der mittleren Führungsebene, wie eine aktuelle Studie zeigt, für die McKinsey rund 165 Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor befragt hat: 90% der Befragten geben an, dass die Rekrutierung und Entwicklung gerade der mittleren Führungsebene extrem herausfordernd ist; 77% berichten, die Besten eines Jahrgangs fangen nie oder nur selten in ihrer Organisation an; 30% beklagen, dass mindestens die Hälfte der Bewerber ihre Angebote ablehnt.

Die Befragung lässt auch Rückschlüsse zu auf die Gründe, warum sich der öffentliche Sektor als Arbeitgeber so schwertut: So bemängeln z.B. 72% der befragten Führungskräfte das Fehlen eines Wertversprechens in ihrer Organisation bzw. kritisieren, dass dieses veraltet ist; 52% geben wenig attraktive Karrierepfade und fehlende Aufstiegsmöglichkeiten als einen Hauptgrund an, warum Beschäftigte der mittleren Führungsebene die Organisation verlassen.

Um die Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten auf der mittleren Führungsebene zu stärken, können und sollten die Behördenchefs jetzt handeln – mit entsprechender langfristiger Unterstützung der Politik. Zahlreiche Beispiele aus dem In- und Ausland dienen als Inspiration für sechs Ansatzpunkte, durch die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften im öffentlichen Sektor verbessert werden können:

1. Differenziertes Wertversprechen: ein differenziertes Wertversprechen entwickeln, kommunizieren und umsetzen
2. Nachwuchs als Chefsache: Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung zur zentralen Führungsaufgabe machen
3. Attraktive Karrierepfade: transparente und attraktive Karrierepfade für Leistungsträger bieten
4. Innovatives Arbeitsumfeld: inspirierende Atmosphäre schaffen
5. Weiterbildungsoffensive: attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen
6. Impulse aus der Privatwirtschaft: Entsendung von Nachwuchsführungskräften aus der Privatwirtschaft fördern

Komplexe Zukunftsaufgaben – Handlungsbedarf ist erkannt, vorhandene Mittel werden aber nicht ausgeschöpft

In den kommenden Jahren steht die öffentliche Hand in Deutschland vor zunehmend komplexen Aufgaben. Es gilt, innovative Antworten „auf die großen Herausforderungen Digitalisierung, Gesundheit, Klima und Energie, Mobilität, Sicherheit, soziale Innovationen und die Zukunft der Arbeit“ zu finden, wie im Koalitionsvertrag beschrieben.¹ Dass Handlungsbedarf besteht, um das Land fit für die Zukunft zu machen, ist der Politik also im Grundsatz bekannt.

Sowohl die EU als auch der Bund stellen den deutschen Behörden jährlich Mittel in Milliardenhöhe zur Verfügung, damit sie die beschriebenen Herausforderungen bewältigen können. Das Budget wird jedoch häufig nicht ausgeschöpft. Zwei Beispiele: Der Europäische Sozialfonds sah in der ausgelaufenen Förderperiode 2007 bis 2013 8,4 Mrd. EUR für die Arbeitsmarktintegration benachteiligter Personen in Deutschland vor.² Der Bund stellte im Jahr 2016 den Kommunen 3,5 Mrd. EUR für energetische Sanierungen von Schulen und anderen öffentlichen Gebäuden zur Verfügung.³ Doch nur 63% der Sozialfondsgelder und sogar nur 4% der Bundesmittel wurden von Projektträgern fristgerecht abgerufen.

Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung: Auf der mittleren Führungsebene ist der öffentliche Sektor derzeit nicht ausreichend besetzt – es fehlen Beschäftigte in den Gruppen A9 bis B3 bzw. E9 bis E15Ü. Dies macht nicht zuletzt die aktuelle Studie von McKinsey deutlich, die zeigt, wie schwierig die Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten auf der mittleren Führungsebene bereits heute ist. Dabei sind es gerade diese Beschäftigten, die aus überregionalen Mitteln geförderte Projekte auf Landes- und Kommunalebene umsetzen und Linienaufgaben vorantreiben. Sie koordinieren den Personaleinsatz und steuern notwendige Arbeitsabläufe, um Aufgaben in einem Projekt oder in Linienverantwortung erfolgreich abzuschließen. Ohne diese mittlere Führungsebene werden dringende Zukunftsinitiativen – wie etwa Strategien zur Digitalisierung und zum Klimaschutz – nur schleppend oder im schlimmsten Fall gar nicht umgesetzt.

Dass akuter Handlungsbedarf besteht, steht fest, doch es stellt sich die Frage, wie der öffentliche Sektor auf diese Entwicklung reagieren kann. Ein genauerer Blick auf Stärken und Schwächen bei der Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Sektor zeigt mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen auf. Darauf aufbauend lassen sich praktische Empfehlungen für Entscheider in Behörden ableiten.

Eklatanter Mangel an Beschäftigten – bis 2030 geht jeder Dritte im öffentlichen Sektor in Rente

Von insgesamt 44,7 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten 4,7 Mio. im öffentlichen Dienst.⁴ Davon werden unseren Prognosen zufolge ungefähr 1,8 Mio. in den kommenden zwölf Jahren in Rente bzw. Pension gehen – das ist mehr als jeder Dritte.⁵ Gleichzeitig existiert bereits heute eine Personallücke im öffentlichen Sektor, die der dbb Beamtenbund und Tarifunion auf 185.000 Stellen, also knapp 4% aller Stellen, beziffert.⁶ Da in Behörden in den kommenden zwölf Jahren nur 1,3 Mio. Nachwuchskräfte nachrücken werden, droht dem öffentlichen Sektor im Jahr 2030 eine Personallücke von 731.000 Beschäftigten – eine Vervierfachung der heutigen Personallücke von unter 4% auf dann fast 16%.⁷ Verglichen mit anderen Branchen ist der prognostizierte Personalmangel im öffentlichen Sektor damit am größten.⁸

Besonders eklatant macht sich der Personalmangel bei Nachwuchskräften mit akademischem Hintergrund bemerkbar: 2030 werden im öffentlichen Sektor unseren Schätzungen zufolge ca. 401.000 Mitarbeiter mit abgeschlossenem Studium im öffentlichen Dienst fehlen, also Beamte der Besoldungsgruppen A9 aufwärts bzw. Tarifangestellte der Entgeltgruppen E9 und höher. Dieser Nachwuchs ist für die spätere Besetzung der mittleren Führungsebene in Behörden entscheidend, also z.B. für die Besetzung von Unterabteilungs- oder Referatsleiterposten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.

Unsere Umfrage zeigt, dass der öffentliche Sektor bereits heute Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von talentierten Nachwuchskräften hat: Insgesamt 90% der befragten Führungskräfte schätzen die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften als herausfordernd ein, nur 10% sind aktuell durchweg erfolgreich (Abbildung 1). Jeder dritte Befragte räumt ein, dass mittlerweile knapp 50% der Bewerber, die von ihrer Organisation ein Angebot erhalten, dieses ablehnen. 77% der Befragten berichten, dass die besten Studierenden eines Jahrgangs nur selten oder nie in ihrer Organisation anfangen.⁹

„Stellen Sie sich vor, wir können in 10 bis 15 Jahren die Hälfte unserer Arbeitsplätze nicht nachbesetzen. Alles, was wir an Vorschriften und Dienstleistungen kennen, kann man dann nicht mehr aufrechterhalten.“

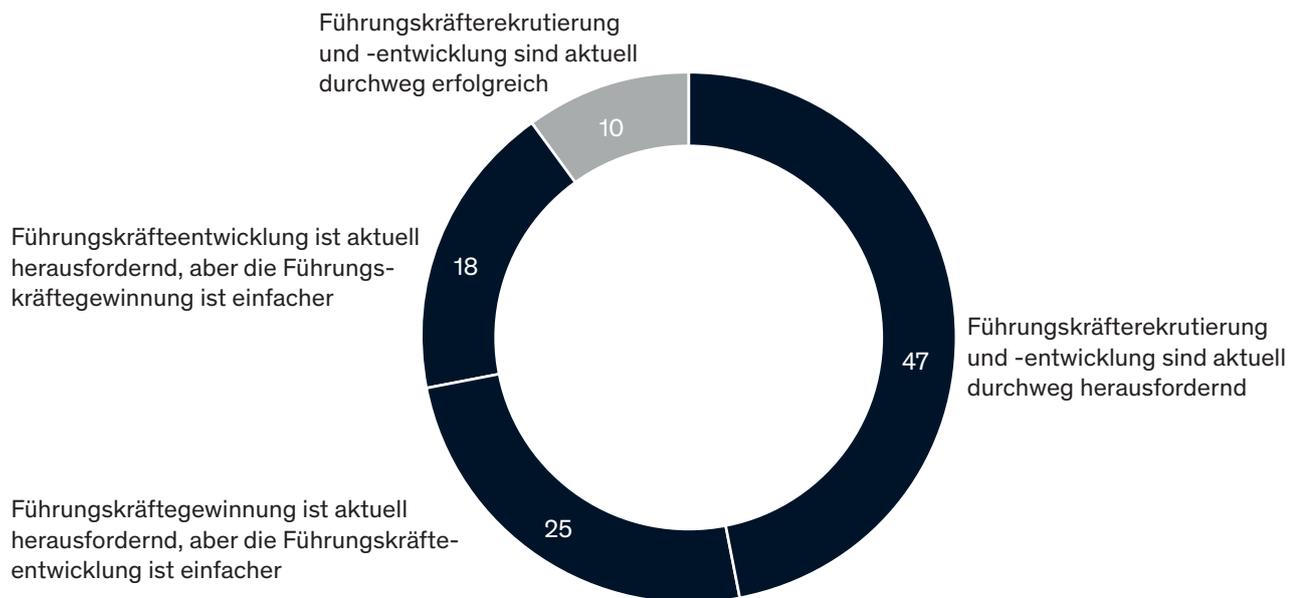
Führungskraft, Bundesverwaltungsamt

Für die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors sind das alarmierende Zahlen. Denn gerade die Nachwuchsführungskräfte sind der „Umsetzungsmuskel“ des öffentlichen Sektors. Gibt es auf mittlerer Führungsebene nicht genügend erfahrene Mitarbeiter mit der notwendigen Qualität, läuft Deutschland Gefahr, entscheidende Zukunftsfragen etwa bei Digitalisierung und Klimaschutz unbeantwortet zu lassen.

Abbildung 1

Rekrutierung und Entwicklung von Beschäftigten der mittleren Führungsebene sind besonders herausfordernd

Wie gut gelingt es Ihnen zurzeit, in der mittleren Führungsebene Mitarbeiter zu rekrutieren bzw. zu entwickeln?
Fallzahl 165, in Prozent



QUELLE: McKinsey

Öffentlicher Sektor? Nein, danke! – Warum der Sektor Nachwuchs- probleme hat

Schon als Einstiegsoption erscheint die öffentliche Verwaltung für viele Nachwuchskräfte wenig attraktiv. In einer Umfrage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter Studierenden gab nur knapp jeder Zehnte an, mit Bestimmtheit im öffentlichen Sektor arbeiten zu wollen. Dagegen war jeder vierte Studierende sicher, sich für einen Arbeitgeber in der Privatwirtschaft zu entscheiden.¹⁰ Besonders die großen Behörden haben es anscheinend schwer, sich als beliebte Arbeitgeber zu profilieren. So gehören zu den aktuellen Toparbeitgebern auf der Wunschliste von Berufseinsteigern zwar zum Beispiel das Auswärtige Amt oder auch die Deutsche Bundesbank. Andere große Behörden tauchen jedoch in solchen Ranglisten in der Regel nicht auf.¹¹

Von ihrem zukünftigen Arbeitgeber erwarten Studierende vor allem, Familie und Beruf vereinbaren zu können.¹² Auf den Plätzen zwei und drei der Wunschliste stehen die Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Nutzen der Arbeit für die Allgemeinheit – eigentlich das Wertversprechen des öffentlichen Sektors. Man würde also erwarten, dass der öffentliche Sektor gerade bei diesen Themen in der Wahrnehmung der Studierenden deutlich besser als die Privatwirtschaft abschneidet.

Doch die Studierenden sehen das anders. Von den Befragten, denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig ist, sind nur 10% sicher, dass sie sich für den öffentlichen Sektor entscheiden werden, jedoch wollen 22% sicher in die Privatwirtschaft.¹³ Auch beim Kriterium „Nutzen für die Allgemeinheit“ schneidet der öffentliche Sektor paradoxerweise schlechter ab als die Privatwirtschaft.¹⁴

Die Beispiele deuten darauf hin, dass das eigentlich zentrale Wertversprechen des öffentlichen Sektors bei den Studierenden nicht ankommt. Auch die von uns befragten Führungskräfte sehen in diesem Punkt ein Manko: 72% von ihnen gaben an, dass ihre Organisation kein Wertversprechen hat oder es mindestens fünf Jahre alt und damit nicht mehr aktuell ist.

Doch der öffentliche Sektor tut sich nicht nur schwer mit der Rekrutierung von genügend talentierten Nachwuchskräften. Auch der Abgang von Mitarbeitern ist ein zunehmendes Problem für große Behörden. Die Ursachen sind vielfältig – und der Handlungsspielraum ist unterschiedlich groß (Abbildung 2). In unserer Umfrage gaben beispielsweise 35% der Befragten an, dass kompetente Fachkräfte die Organisation verlassen, weil es an inspirierenden Führungskräften mangelt, die als Vorbilder fungieren und die Mitarbeiterentwicklung als Chefsache betreiben. Nachwuchsführungskräfte möchten sich oft mit erfahrenen Vorgesetzten austauschen, um ihren beruflichen Werdegang in einem vertrauten Umfeld zu diskutieren. Ein strukturierter Rahmen, in dem Führungskräfte von erfahrenen Kollegen Feedback bekommen, fehlt nach Aussage der befragten Experten in der Regel jedoch bei vielen öffentlichen Institutionen. Jeder zweite Befragte (52%) nennt zudem fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und einen Mangel an attraktiven Karrierepfaden als Gründe dafür, warum Beschäftigte der mittleren Führungsebene in die Privatwirtschaft wechseln.

**„Bei den Karriere-Tracks sind wir zu steif.
Wir müssten jungen Leuten früher ein
Sprungbrett bieten.“**

Führungskraft, Bundesministerium für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung

„Aufstiegsmöglichkeiten sind eher schwierig. Was der öffentliche Dienst nicht kennt, ist ein herausgehobener Einstieg als Youngster. Also eine Art Traineeship, für das man sich gezielt die stärksten Absolventen eines Jahrgangs sucht und diese dann an ausgewählten Stellen platziert.“

Führungskraft, Mindestlohnkommission

Schließlich wollen Nachwuchsführungskräfte bei ihrer Tätigkeit selbstständig Entscheidungen treffen und sich dadurch schnell beruflich weiterentwickeln können, wie unsere Experteninterviews zeigten.

Auch beim Punkt innovative Arbeitsumgebung schneidet der öffentliche Sektor in unserer Umfrage vergleichsweise schlecht ab: 31% der Befragten sagen, dass Führungskräfte den öffentlichen Sektor verlassen, weil die Arbeitskultur in ihrer derzeitigen Organisation nicht attraktiv ist – also z.B. das Arbeiten in wechselnden Teams und nach individuellen Arbeitszeiten nicht ermöglicht. Und das, obwohl sich der öffentliche Sektor bemüht, innovative und flexible Arbeitsbedingungen anzubieten. Beispielsweise geben immerhin 67% der Befragten an, dass ihre Organisation Teilzeitmodelle als flexible Arbeitsoption anbietet und 51% sagen, dass in ihrer Organisation auch Heimarbeit möglich ist. Offensichtlich greifen diese Initiativen, die oftmals an Formalitäten wie fehlenden Diensthandys oder strengen Heimarbeitsvorschriften scheitern, aber noch nicht hinreichend.

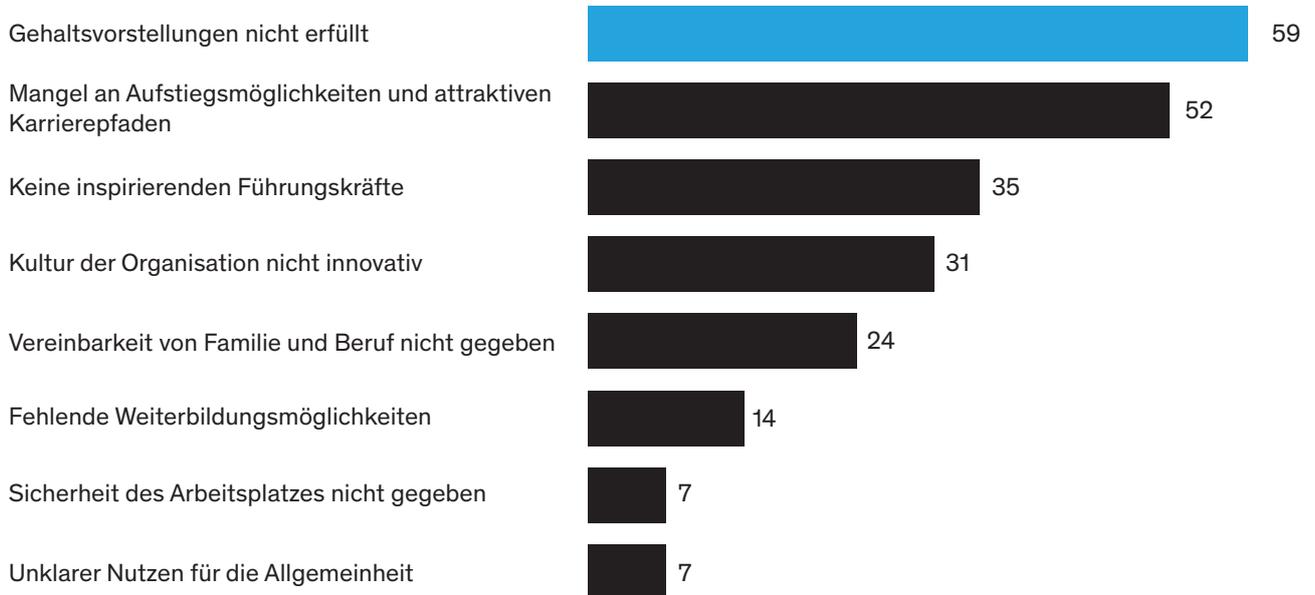
Beim Thema berufliche Weiterbildung ergibt die Umfrage ebenfalls ein differenziertes Bild: Über viele Jahre wurde allgemein kritisiert, dass der öffentliche Sektor im Vergleich zur Privatwirtschaft zu wenig Weiterbildungsmöglichkeiten bietet. In der Umfrage geben zwar 83% der Teilnehmer an, dass es in ihrer Organisation Weiterbildungsprogramme gibt, z.B. über eine Kooperation mit Anbietern am freien Markt. Trotzdem führen 14% der Befragten fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten als einen Hauptgrund für die Abwanderung von kompetenten Fachkräften in die Privatwirtschaft an. Das deutet zumindest darauf hin, dass das Weiterbildungsangebot im öffentlichen Sektor noch nicht attraktiv genug ist.

Bleibt das kritische Thema Gehalt: Nicht erfüllte Gehaltsvorstellungen sind in unserer Umfrage der häufigste Grund, warum Nachwuchsführungskräfte in die Privatwirtschaft wechseln. Über 59% der Befragten geben an, dass die mittlere Führungsebene den öffentlichen Sektor verlässt, weil Gehaltsvorstellungen nicht erfüllt werden.¹⁵ 2017 lag das Durchschnittsbruttogehalt von Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Sektor bei 46.707 EUR.¹⁶ In der Privatwirtschaft verdient man auf der mittleren Führungsebene als Abteilungsleiter mit 75.675 EUR deutlich mehr.¹⁷

Dass es für den öffentlichen Sektor nicht möglich ist, Gehälter wie in der Privatwirtschaft zu zahlen, ist allgemein bekannt und lässt sich nur schwer ändern. Doch das Gehalt ist nicht alles: Auch in der Privatwirtschaft nehmen Nachwuchsführungskräfte beispielsweise beim Wechsel von Großkonzernen zu Start-ups oftmals bereitwillig niedrigere Gehälter in Kauf – sie entscheiden sich bewusst für einen trotzdem als attraktiv empfundenen Arbeitgeber. Der öffentliche Sektor kann und sollte daher versuchen, sich gezielt bei anderen Faktoren als dem Gehalt zu profilieren, um so bei den Besten zu punkten.

Die mittlere Führungsebene zieht es in die Privatwirtschaft

Warum die mittlere Führungsebene den öffentlichen Sektor verlässt
Fallzahl 165, in Prozent



Hinweis: Maximal 3 Antwortoptionen konnten ausgewählt werden. Die Frage lautete: „Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Gründe aus, die Führungskräfte dazu bewegen, Ihre Organisation zu verlassen.“

QUELLE: McKinsey

„Beim Wunsch nach Heimarbeit müssen Mitarbeiter oft zunächst einen Besuch der Arbeitssicherheitskommission über sich ergehen lassen, die dann bewerten, ob Arbeitsschutzbestimmungen eingehalten werden.“

Führungskraft, Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo) Berlin

Traumjob „öffentlicher Sektor“ – wie sich Behörden als attraktive Arbeitgeber positionieren können

Dass der öffentliche Sektor im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft bei der Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften besser werden muss, wird oft diskutiert. Konkrete Lösungsvorschläge sind jedoch selten. Oft bleibt es beim Beschreiben der Herausforderungen und dem Hinweis, dass dem öffentlichen Sektor viel engere Grenzen gesetzt sind als der Privatwirtschaft. Dabei haben öffentliche Institutionen im gegebenen Rahmen durchaus Handlungsmöglichkeiten: Wir schlagen ein Sechs-Punkte-Programm vor, das Entscheidungsträgern in Ministerien und Behörden als Denkanstoß dienen kann. Viele der einzelnen Maßnahmen lassen sich sofort angehen (Abbildung 3). Das Programm zielt darauf ab, einerseits vorhandene Stärken des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber voll auszuspielen und andererseits Schwachstellen im Vergleich zur Privatwirtschaft intelligent zu beheben.

Abbildung 3

Mit 6 Initiativen kann die Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im öffentlichen Sektor unmittelbar gestärkt werden

Ziel

Den „Umsetzungsmuskel“ in der öffentlichen Verwaltung stärken

- Mehr Nachwuchskräfte rekrutieren
- Mehr Nachwuchskräfte entwickeln

Differenziertes Wertversprechen

Differenziertes Wertversprechen entwickeln, kommunizieren und umsetzen, z.B. über flexible Arbeitszeitmodelle

Nachwuchs als Chefsache

Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung zur zentralen Führungsaufgabe machen, z.B. über Mentoring-Programme

Transparente und attraktive Karrierepfade

Karrierechancen für Leistungsträger erhöhen, z.B. über Fast-Track-Programme

Innovatives Arbeitsumfeld

Inspirierende Atmosphäre schaffen, z.B. über Innovation Hubs

Weiterbildungsoffensive

Attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen, z.B. über Public Sector Academy

Impulse aus der Privatwirtschaft

Entsendung von Nachwuchsführungskräften aus der Privatwirtschaft fördern, z.B. über Stiftungen

QUELLE: McKinsey

1. Differenziertes Wertversprechen. Das Wertversprechen eines Ministeriums oder einer Behörde muss deutlich machen, welche besonderen Vorteile es hat, im öffentlichen Sektor statt in der Privatwirtschaft zu arbeiten (z.B. sicherer Arbeitsplatz, Nutzen der Arbeit für die Allgemeinheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie). Ein überzeugendes Wertversprechen für Nachwuchsführungskräfte bietet beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch individuelle Weiterentwicklung sowie Fürsorge und Sicherheit verspricht – mehrere Auszeichnungen als faires und familienfreundliches Unternehmen und regelmäßige Platzierungen unter den beliebtesten Arbeitgebern Deutschlands belegen den Erfolg.¹⁸

Wichtig ist in der Regel, das Wertversprechen auf unterschiedliche Zielgruppen und ihre Präferenzen zuzuschneiden. Zum Beispiel suchen heutzutage nicht alle Berufseinsteiger nach einem Arbeitsplatz auf Lebenszeit. Ihnen könnte es aber wichtig sein, einer Arbeit nachzugehen, die einen hohen Nutzen für die Allgemeinheit hat oder attraktive Karriereoptionen bietet. Ein solches differenziertes Wertversprechen sollte dann über verschiedene, auch digitale Kanäle vermarktet werden, so dass möglichst viele Absolventen erreicht werden. Privatwirtschaftliche Unternehmen, die auf Plattformen wie LinkedIn oder XING bis hin zu Facebook, Instagram und Snapchat für sich werben, können hier Vorbild sein. Funktionieren kann das Wertversprechen natürlich nur, wenn es kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern auch sichtbar in der Behörde umgesetzt wird.

2. Nachwuchs als Chefsache. Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung gewinnen nur dann das erforderliche Momentum, wenn sie als zentrale Führungsaufgabe verstanden werden. Einige Führungskräfte im öffentlichen Sektor gehen hier bereits mit gutem Beispiel voran und haben Nachwuchs zur Chefsache erklärt. So führt etwa der Vorsitzende des Vorstands einer großen deutschen Behörde ein Notizbuch zu den 20 vielversprechendsten Nachwuchsführungskräften in seiner Organisation. Mit ihnen tauscht er sich regelmäßig aus, um sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern. Mittlerweile sind einige von ihnen zu wichtigen Entscheidungsträgern in ihrer Behörde geworden.

In der Privatwirtschaft werden Einstellungsgespräche oft von zentralen Entscheidungsträgern der jeweiligen Organisation geführt, um zu signalisieren, wie wichtig die Rekrutierung von Talenten für das Unternehmen ist. Auch formale Mentoring-Programme aus der Privatwirtschaft könnten im öffentlichen Sektor funktionieren: Führungskräfte fungieren als Coaches und begleiten Nachwuchsführungskräfte bei ihrer Karriereplanung und -entwicklung. Exklusive Veranstaltungen bringen Leistungsträger und Führungskräfte zusammen und demonstrieren die Wertschätzung für den Nachwuchs.

3. Transparente und attraktive Karrierepfade. Ambitionierte Nachwuchskräfte wollen genau wissen, wie sie sich in ihrer Organisation weiterentwickeln können, um dann auf der Karriereleiter zügig voranzukommen. Dafür sind sie bereit, entsprechende Leistungen zu bringen. Arbeitgeber im öffentlichen Sektor sollten Nachwuchstalente daher von Anfang an transparent darüber informieren, welche Rollen und Positionen es gibt, in welchen Zeitabständen sie die nächste Karrierestufe erreichen können und wie sich der Aufstiegsprozess gegebenenfalls beschleunigen lässt.

Auch die Einführung neuer formaler Strukturen ist denkbar: Neben gesetzgeberischen und hoheitlichen Aufgaben nimmt die öffentliche Hand immer mehr Managementaufgaben wahr. Hier können Performance-Systeme eingeführt werden, die Nachwuchsführungskräften früh Entscheidungsbefugnisse und Profilierungsmöglichkeiten bieten. Für eine umfassende und differenzierte Leistungsbeurteilung sorgt ein 360°-Feedback aus verschiedenen Blickwinkeln. Einige Landkreisverwaltungen in Deutschland setzen solche innovativen Feedbackmethoden bereits ein – so kommt z.B. im Landkreis Miltenberg ein umfassendes Führungsbarometer in Form eines Fragebogens zum Einsatz, bei dem die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten beurteilen. Auf dieser Grundlage wird ein individueller Entwicklungsplan für den jeweiligen Vorgesetzten erstellt.¹⁹

Nicht zuletzt eröffnet die flächendeckende Einführung solcher Beurteilungsmethoden Leistungsträgern damit beschleunigte Aufstiegsmöglichkeiten. Die Personalräte müssen selbstverständlich stets eingebunden werden.

Dass Fast-Track-Optionen im öffentlichen Sektor funktionieren können, zeigt das Beispiel einer großen Behörde in Mitteldeutschland. Das dortige Trainee-Programm ermöglicht den Aufstieg in Positionen mit erster Führungsverantwortung schon nach knapp 1,5 Jahren. Über 200 Bewerbungen gehen hier mittlerweile auf einen einzigen Platz ein.

4. Innovatives Arbeitsumfeld. Eine inspirierende Arbeitsatmosphäre wirkt sich entscheidend auf die Attraktivität eines Arbeitgebers aus. Der Arbeitsplatz muss ein Ort sein, an dem man sich gerne aufhält. Hier gibt es kleine Punkte, mit denen der öffentliche Sektor starten kann – neue Sitzmöbel, mehr Farbe an den Wänden oder Parkett statt grauem Linoleumboden.

Regelmäßige Veranstaltungen und Diskussionen gerade auch mit externen Vordenkern fördern den Gedankenaustausch, bieten Anregung und machen die Kultur der Organisation insgesamt attraktiver. Ausgewählte Behörden und Ämter könnten zu bestimmten Themen auch Innovationszentren einrichten, in denen Führungskräfte etwa mit Vertretern von Start-ups gemeinsam iterative Arbeitsweisen kennen lernen und neue Ideen entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist das MindLab in Kopenhagen. Dieses Programm des dänischen Wirtschaftsministeriums bringt in Projekten Vertreter von Ministerien und Start-ups sowie Forscher und Bürger zusammen, um gemeinsam Steuerverwaltungsprozesse zu optimieren.²⁰ Vorbildcharakter in Deutschland hat die Initiative „myGovernment“, die den Austausch zwischen digitalen Start-ups und öffentlicher Verwaltung fördert.²¹ Hier können Start-ups innovative Ideen für den öffentlichen Sektor Entscheidungsträgern aus Behörden in einem Online-Portal und auf einem Kongress präsentieren.

Nicht zuletzt gehört zu einem innovativen Arbeitsumfeld, seinen Nachwuchskräften flexibles Arbeiten zu ermöglichen – von Teilzeit über Arbeitsplatzteilung bis hin zur Heimarbeit. Bestehende Barrieren wie das Fehlen eines Diensthandys oder komplizierte Verfahren zur Genehmigung von Heimarbeit müssen abgebaut werden, damit diese Angebote tatsächlich genutzt werden können.

5. Weiterbildungsoffensive. In einer Arbeitswelt, die sich durch Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz rasant ändert, ist Weiterbildung wichtiger denn je – gerade auch für Nachwuchsführungskräfte. Der öffentliche Sektor hat dies verstanden und zahlreiche, teilweise sehr gute Weiterbildungsangebote geschaffen. Beispiele hierfür sind die Führungskräfteakademie der Bundesagentur für Arbeit oder die Führungsakademie Baden-Württemberg, die Seminare zu Themen wie Change Management oder Digital Leadership anbietet.²² Die bestehenden Stärken bei der Weiterbildung gilt es jetzt auszubauen: Denkbar wäre z.B. die Einrichtung weiterführender Studiengänge für Nachwuchsführungskräfte in Partnerschaft mit Topuniversitäten. Als Vorbild kann etwa die Hertie School of Governance in Berlin dienen, die flexible Executive-Master-Studiengänge für Berufstätige im Angebot hat. Auch die französische Kadenschmiede École Nationale d'Administration (ENA) bietet 8- bis 16-monatige Masterprogramme für internationale Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Sektor an.²³

Sinnvoll wäre auch eine Konsolidierung bereits bestehender Angebote – das würde nicht nur die Qualität der Angebote weiter steigern, sondern auch der Weiterbildung als integralem Bestandteil einer jeden Karriere mehr Aufmerksamkeit verschaffen. Eine Idee wäre hier, eine Public Sector Academy zu gründen, gegebenenfalls in Kooperation mit einem oder mehreren privaten Anbietern auf dem Weiterbildungsmarkt. Diese bietet vielversprechenden Nachwuchsführungskräften berufsbegleitende Kurzseminare an – über Online-Formate, in Sommerkursen oder auch im Zuge von längeren Programmen. Inhaltlicher Schwerpunkt sind Fähigkeiten, die in der Arbeitswelt der Zukunft besonders wichtig werden, wie etwa Kollaboration und agiles Arbeiten.

6. Impulse aus der Privatwirtschaft. Gehalt spielt bei der Berufswahl eine Rolle – und die vergleichsweise niedrigen Gehälter im öffentlichen Sektor sind ein Grund, warum es dort zu wenig vielversprechenden Nachwuchs gibt. Das Austauschprogramm für Führungskräfte zwischen der Deutschen Bank und dem Bundesministerium des Innern ist ein Beispiel, wie man dieser Herausforderung begegnen kann. In diesem Programm wechseln Führungskräfte aus dem IT-Bereich der Deutschen Bank über zwei bis zwölf Monate in den IT-Stab des Bundesministeriums – und umgekehrt. Ausgewählte Behördenprojekte und Linienaufgaben könnten auf diese Weise von langjähriger externer Führungserfahrung und neuen Perspektiven profitieren. Zu prüfen wäre, ob ein solches Austauschprogramm auch für weitere Behörden in

Frage kommt. Die Gehälter der Führungskräfte aus der Privatwirtschaft sollten während der Programmteilnahme beibehalten werden, um einen attraktiven Anreiz zu setzen. Schließlich ist sicherzustellen, dass nicht nur ausgewählte Führungskräfte, sondern auch Nachwuchstalente aus der Privatwirtschaft in Behörden wechseln, um dort etwa Unterabteilungs- oder Referatsleiterrollen einzunehmen. Vielleicht gefällt es den Nachwuchsführungskräften so gut, dass sie nach dem Ende ihrer Entsendung dort bleiben.

Einige der im Sechs-Punkte-Programm aufgeführten Ideen mögen vergleichsweise unkompliziert klingen – was die Frage aufwirft, weshalb sie sich bislang im öffentlichen Sektor nicht flächendeckend durchsetzen konnten. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, in der ein offener Wettkampf um Talente tobt, wird der aktiven Rekrutierung und Entwicklung von Talenten in Behörden geringere Bedeutung beigemessen. Ein Hauptgrund ist sicher die nach außen gewandte Kultur von Behörden: Sie arbeiten für die Allgemeinheit, laufen dabei aber unweigerlich Gefahr, die Beschäftigten innerhalb ihrer Organisation zu vernachlässigen. Um dem entgegenzusteuern, müssen Behörden heute aktiver als in der Vergangenheit Talente rekrutieren und entwickeln. Damit ein Umdenken stattfindet, bedarf es eines Kulturwandels im öffentlichen Sektor.

Dieser Kulturwandel kann allerdings nur gelingen, wenn die Politik ihn mitträgt. So kann die Politik z.B. mutige Personalentscheidungen treffen, wenn es darum geht, die Leitung von Behörden zu besetzen. Der Quereinsteiger aus der Privatwirtschaft wird die Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung vielleicht mit besonderer Entschlossenheit anpacken und das, was in der Privatwirtschaft funktioniert hat, auf den öffentlichen Sektor zu übertragen versuchen. Ein Beispiel für einen gelungenen Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor ist Ulrich Nußbaum, der nach Führungspositionen in verschiedenen fischereinahen Unternehmen derzeit als Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie tätig ist. Weitere Beispiele sind der Ex-Bankvorstand Jörg Kukies und der ehemalige Unternehmensberater Levin Holle, die inzwischen als Staatssekretär bzw. Abteilungsleiter im Bundesministerium der Finanzen tätig sind.

Vielleicht kann die Politik auch viel häufiger prüfen, ob nicht die Änderung der Rechtsform einer Behörde mehr Gestaltungsspielraum für Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung schafft. Die Beispiele der Bundesagentur für Arbeit, einer Selbstverwaltungskörperschaft, und der GIZ, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, zeigen, dass solche Modelle in der Praxis gut funktionieren können.

Schließlich wäre zu überlegen, ob es nicht Zeit ist für eine Imagekampagne, die für eine Karriere im öffentlichen Sektor wirbt. Behörden gelten als muffig, Beamtenwitze machen seit jeher die Runde. Wenngleich der öffentliche Sektor noch viel in puncto Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung tun muss, hat er doch schon einiges erreicht. Gelingt es, diese Erfolge herauszustellen und mit weiteren Programmen zu unterfüttern, wird sich der öffentliche Sektor auf Dauer als attraktiver Arbeitgeber positionieren können.

□ □ □

Der öffentliche Sektor in Deutschland steht vor vielen Herausforderungen. Bei der Bewältigung von zentralen Zukunftsfragen wie der Digitalisierung und dem Klimawandel ist die öffentliche Hand gefordert wie selten zuvor. Unsere Studie zeigt, dass der öffentliche Sektor die dafür nötigen Beschäftigten weder in der erforderlichen Zahl noch Qualität hat. Wir hoffen, dass unsere Arbeit dem Problemkomplex Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung im öffentlichen Sektor zu mehr Aufmerksamkeit verhilft und erste konkrete Verbesserungsansätze bietet.

Wie Führungskräfte im öffentlichen Sektor Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung beurteilen

90%

Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung sind für unsere Organisation aktuell eine Herausforderung.

77%

Die besten Studierenden eines Jahrgangs zieht es selten oder nie in unsere Organisation.

30%

Mindestens die Hälfte der Bewerber, die von unserer Organisation ein Angebot erhalten, lehnen dieses ab.

72%

Unsere Organisation hat kein oder nur ein veraltetes Wertversprechen.

52%

Die mittlere Führungsebene verlässt unsere Organisation, weil Aufstiegsmöglichkeiten und attraktive Karrierepfade fehlen.

35%

Die mittlere Führungsebene verlässt unsere Organisation, weil es an inspirierenden Vorbildern mangelt.

83%

In unserer Organisation gibt es zahlreiche Weiterbildungsprogramme.

67%

Unsere Organisation bietet Teilzeitoptionen als flexible Arbeitsalternative an.

Referenzen

- 1 https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1
- 2 <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/armutseinwanderung-deutschland-ruft-milliarden-hilfen-nicht-ab-12747234.html>
- 3 <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.oeffentliche-haushalte-milliarden-fuer-investitionen-bleiben-liegen.611af116-dc5d-4089-91cb-624eca9b5005.html>
- 4 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland/>
- 5 Die Werte basieren auf der Personalstandstatistik des Statistischen Bundesamts vom 30.6.2016. Von den insgesamt 4,69 Mio. Beschäftigten des öffentlichen Diensts entfallen 0,49 Mio. auf den Bundes-, 2,37 Mio. auf den Landes- und 1,46 Mio. auf den kommunalen Bereich sowie 0,37 Mio. auf die Sozialversicherung.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html#Tabellen>
- 6 <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/im-oeffentlichen-dienst-fehlen-185000-beschaefigte.html>
- 7 Die für das Jahr 2030 prognostizierte Personallücke von 731.000 errechnet sich wie folgt: Zu der bereits heute existierenden Lücke von ca. 185.000 Stellen im öffentlichen Dienst kommen ca. 1,79 Mio. Beschäftigte hinzu, die Stand 2016 im Alter von 51 bis 65 Jahren waren und durch das erhöhte effektive Renteneintrittsalter im Durchschnitt bis 2030 in den Ruhestand gehen werden. Davon werden ca. 1,25 Mio. Beschäftigte abgezogen, also der Nachwuchs im Alter von 23 bis 37 Jahren, der die in den Ruhestand verabschiedeten Jahrgänge ersetzt. Unter der Annahme einer konstanten Stellenzahl im öffentlichen Dienst ergibt sich für das Jahr 2030 eine Personallücke von ungefähr 731.000 Beschäftigten.
- 8 <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>
- 9 Die restlichen 23% geben an, dass es die besten Studierenden eines Jahrgangs oft (20%) oder immer (3%) in ihre Organisation zieht.
- 10 https://www.bmbf.de/pub/Studierendensurvey_Ausgabe_13_Hauptbericht.pdf
- 11 <https://www.trendence.com/arbeitsgeberankings/young-professionals.html>
- 12 https://www.bmbf.de/pub/Studierendensurvey_Ausgabe_13_Hauptbericht.pdf
- 13 Ibid.
- 14 Nur 11% der Studierenden, denen der Nutzen für die Allgemeinheit sehr wichtig ist, wollen in den öffentlichen Dienst, 14% aber in die Privatwirtschaft.
- 15 Dass nicht erfüllte Gehaltsvorstellungen der häufigste Grund für einen Weggang sind, erfahren Führungskräfte in Exit-Gesprächen, die in 74% der Organisationen zumindest teilweise durchgeführt werden.
- 16 Berechnet wurden die durchschnittlichen Bruttomonatsbezüge für die Besoldungsgruppen A9 aufwärts bzw. für die Entgeltgruppen E9 und höher, gewichtet nach Anzahl der Beschäftigten. Die Werte basieren auf der Personalstandstatistik des Statistischen Bundesamts vom 30.6.2016. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html#Tabellen>
- 17 https://www.glassdoor.de/Geh%C3%A4lter/abteilungsleiter-gehalt-SRCH_KO0,16.htm
- 18 <https://www.giz.de/de/jobs/auszeichnungen.html>
- 19 http://www.kreise.de/__cms1/images/stories/publikationen/Bd-107.pdf
- 20 <http://mind-lab.dk/en>
- 21 <https://publicgovernance.de/html/de/5459.htm>
- 22 <https://www.diefuehrungsakademie.de/>
- 23 <https://www.hertie-school.org/de/berufsbegleitende-weiterbildung/>; <https://www.ena.fr/eng/Formation-continue/International-cycles/The-international-advanced-training-course-CIP>

Verantwortliche Partner



Sebastian Stern

Senior Partner und Leiter der Public Sector Practice
Hamburg
Sebastian_Stern@mckinsey.com



Julia Klier

Partner
München
Julia_Klier@mckinsey.com

Projektleitung



Julian Kirchherr

Projektleiter
Berlin
Julian_Kirchherr@mckinsey.com

Weitere Autoren



Anneke Maxi Pethö-Schramm

Beraterin
Berlin



Isabella Susnjara

Beraterin
Wien



Timur Ohloff

Berater
Berlin



Neslihan Ana Sönmez

Specialist
Düsseldorf

Ansprechpartnerin für Medien



Kirsten Best-Werbunat

Manager of Media Relations
Düsseldorf
Kirsten_Best@mckinsey.com

Öffentlicher Sektor
April 2019
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Media Europe
www.mckinsey.com

