

#ZehnMalZukunft

Zukunft sichern – mit strategischer Personal- planung den öffentlichen Sektor stärken

Die Anforderungen an die Personalplanung im öffentlichen Sektor nehmen rasant zu. Der demografische Wandel und der sich verschärfende Fachkräftemangel stellen die Verwaltung vor erhebliche Herausforderungen: Bis 2030 werden in Deutschland voraussichtlich rund 840.000 Fachkräfte im öffentlichen Sektor fehlen.¹ Gleichzeitig verändert der technologische Fortschritt – insbesondere durch den Einsatz von Agentive AI – das Zusammenspiel von Mensch und Technologie grundlegend. Tätigkeiten, die heute noch 60 bis 70% der Arbeitszeit beanspruchen, könnten künftig automatisiert werden.²

Die Nachfrage nach IT- und Digitalfachkräften, die bereits heute knapp sind, wird durch die fortschreitende Digitalisierung weiter steigen.³ Der private Sektor reagiert auf diese Entwicklung proaktiv und wirbt zunehmend auch international um Talente. Um diesen Entwicklungen zu begegnen, braucht es auch im öffentlichen Sektor eine vorausschauende Personalplanung.





Strategische Personalplanung als Steuerungsinstrument

Die strategische Personalplanung (SPP) ist ein flexibles Steuerungsinstrument, das es ermöglicht, strategische Entscheidungen zum Personalkörper faktenbasiert zu treffen. Sie soll gewährleisten, dass die für die Umsetzung der Organisationsstrategie benötigten Mitarbeitenden mit den passenden Fähigkeiten zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen (Schaubild 1). Hierzu werden datenbasierte Modelle eingesetzt, um Personalangebot und -nachfrage für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren zu prognostizieren. So können Auswirkungen von (technologischen) Trends sowie daraus resultierende Fähigkeitslücken frühzeitig erkannt und adressiert werden. Die SPP erfolgt in regelmäßigen Zyklen – beispielsweise jährlich – und kann je nach Organisationskontext und Erfahrungsstand unterschiedliche Schwerpunkte haben.

Schaubild 1

Was ist strategische Personalplanung?

Strategische Personalplanung (SPP) stellt sicher, dass die für die Umsetzung der Organisationsstrategie benötigten Mitarbeitenden mit den passenden Fähigkeiten in ausreichender Anzahl zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen

	Die SPP stellt den Link zwischen der Strategie und dem Personalkörper her	Indem strategische Impulse/Initiativen im Personalkörper modellhaft abgebildet werden; umgekehrt dient sie als Impulsgeber für die Talentstrategie
	Sie arbeitet mit mittel- bis langfristigen Prognosen	Indem Angebot und Nachfrage für den ganzen oder relevante Teile des Personalkörpers prognostiziert werden (häufig für mehr als drei Jahre)
	Sie ermöglicht szenario-basierte Analysen	Indem neben gleichbleibenden Bedingungen der Einfluss von Trends (z.B. Digitalisierung und Automatisierung) auf den Personalkörper modelliert wird
	Sie hilft, potenzielle Personalrisiken frühzeitig zu entdecken und möglichen Lücken bzw. Überhängen entgegenzusteuern	Indem in einem wiederkehrenden Prozess (z.B. jährlich) Interventionen mit relevanten Bereichen (z.B. Personalgewinnung und -entwicklung) abgeleitet und nachgehalten werden

¹ McKinsey, Pressemitteilung „[Studie: Im öffentlichen Dienst fehlen bis 2030 140.000 IT-Fachkräfte](#)“, 25. Januar 2023

² McKinsey (2025), [The agentive organization: Contours of the next paradigm for the AI era](#)

³ McKinsey, Pressemitteilung „[Studie: Im öffentlichen Dienst fehlen bis 2030 140.000 IT-Fachkräfte](#)“, 25. Januar 2023

Neben einem ganzheitlichen Blick auf Angebot und Nachfrage des gesamten Personalkörpers auf der Ebene von sogenannten Jobfamilien rücken dabei häufig die 20 bis 30 strategisch kritischsten Rollen in den Fokus. Ein Beispiel bei einem öffentlichen Bauprojekt sind Ingenieur:innen mit seltenen, am Markt kaum verfügbaren Kompetenzen.

Mit wachsender Erfahrung erweitern Organisationen ihre SPP um szenariobasierte Trendanalysen, insbesondere hinsichtlich des Einflusses technologischer Entwicklungen wie Agent AI auf künftige Rollenprofile und Kompetenzanforderungen. Bis zu 30% der heute von Mitarbeitenden geleisteten Arbeitsstunden könnten bis 2030 automatisiert werden – mit sehr unterschiedlichen Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Personalkörpers. Die SPP wird in diesem Zusammenhang gezielt genutzt, um digitale Transformationsprozesse zu steuern.⁴

SPP wird zunehmend als ganzheitliches Instrument genutzt, um strategisch relevante Talententscheidungen faktenbasiert zu treffen

In der Privatwirtschaft werden SPP-Szenarien zunehmend auch eingesetzt, um Personalkosten zu bewerten. Sie dienen beispielsweise als Grundlage für Entscheidungen darüber, wie stark man von externen Personaldienstleistern abhängig sein will oder ob Personal zwischen Standorten verlagert werden soll. Neben der frühzeitigen Identifikation von Talent- und Fähigkeitslücken etabliert sich die SPP somit als ganzheitliches Steuerungsinstrument, das strategische Entscheidungen zur Entwicklung des Personalkörpers faktenbasiert unterstützt – mit positiven Effekten, die sich auch auf der Kostenseite bemerkbar machen. Schaubild 2 fasst die zentralen Fragestellungen und Anwendungsfälle der strategischen Personalplanung zusammen.

Schaubild 2

Fragestellungen und konkrete Anwendungsfälle

A Was bedeutet meine Strategie für den Personalkörper?

B Wie sieht der Personalkörper aus?

1. **Arbeitskräfte-/Fachkräftebasis:** Analyse der aktuellen Personalkörperzusammensetzung
2. **Historische Personalkörpertrends:** Analyse historischer Trends (z.B. Abgänge, Neueinstellungen)
3. **Rollen- und Kompetenztaxonomie:** standardisierte Bibliothek zur Zuordnung von Jobfamilien zu Kompetenzen

C Wie wird sich das Personalangebot verändern?

1. **Angebotsprognose:** Visualisierung der künftigen Verfügbarkeit nach Jobfamilien und Qualifikation bei gleichbleibenden Bedingungen
2. **Fluktuationsbetrachtung:** Erkennung von Segmenten mit hohem Fluktuationsrisiko in der Organisation

D Wie wird sich die Personalnachfrage verändern?

1. **Treiberanalyse:** Analyse des Einflusses von (Mega-)Trends, wie z.B. Digitalisierung und Zuwanderung, auf den Personalkörper
2. **Erhebung von Bedarfsprognosen:** Erstellung von Bedarfsprognosen auf Grundlage von Strategie, aktuellem Volumen, Produktivität und sonstigen Prognosen
3. **Bedarfs- und Nachfrageszenarien:** Aufschlüsselung des künftigen Talentbedarfs für verschiedene Szenarien; Test und Analyse von Szenarien bei Änderung bestehender Annahmen

E Wie können wir Talentlücken schließen?

1. **Identifizierung von Lücken:** Identifizierung von Lücken in der zukünftigen Talentnachfrage und im Talentangebot nach Jobfamilie und Qualifikationen
2. **Identifizierung von Hebeln, um Lücken zu schließen:** Identifizierung von Talentpools zur Weiterqualifizierung/Umschulung; Erweiterung der Rekrutierung von ähnlichen Rollen und Qualifikationen, Identifizierung von Möglichkeiten zur internen Versetzung

F Welche Fortschritte machen wir bei der Schließung von Talentlücken?

1. **Fortschrittsverfolgung:** Verfolgung der Fortschritte beim Schließen von Lücken

⁴ McKinsey (2025), [The critical role of strategic workforce planning in the age of AI](#)

Anwendung der SPP im deutschen öffentlichen Sektor – ein internationaler Vergleich

Während Länder wie Kanada, die USA, Irland, Australien und Singapur ihren öffentlichen Sektor durch übergreifende SPP-Richtlinien und gezielten Kompetenzaufbau systematisch stärken, ist die strategische Personalplanung in deutschen Behörden bislang meist nur in Ansätzen vorhanden oder aber als Personalplanungsinstrument noch nicht etabliert.⁵ Internationale Vorreiter wie die Australian Public Service Commission (APSC) oder das U.S. Office of Personnel Management (OPM) gehen hingegen über die reine Bereitstellung von Richtlinien hinaus: Sie investieren gezielt in die Qualifizierung der HR-Abteilungen von Behörden und fördern so den nachhaltigen Aufbau von SPP-Kompetenzen.

Kanada hat mit der British Columbia Public Service Agency (PSA) sogar eine behördenübergreifende SPP-Einheit geschaffen, die eng mit der Talentstrategie des gesamten öffentlichen Sektors verzahnt ist und eine ganzheitliche strategische Personalplanung ermöglicht. In Deutschland stehen Behörden, die sich aktuell an die Einführung der SPP wagen, vor einer Vielzahl an Gestaltungsoptionen und einer hohen Komplexität. Der Versuch, große Datenmengen ohne ausreichende Erfahrung zukunftsgerichtet zu analysieren, ist mit erheblichen Risiken verbunden – und hat in der Vergangenheit bereits zum Scheitern von Initiativen geführt.

Drei Erfolgsfaktoren für die Einführung der SPP im öffentlichen Sektor

Um zukunftsfähig zu bleiben, sollte der öffentliche Sektor in Deutschland die SPP als festen Bestandteil seines Instrumentariums verankern und bestehende Tools zu einem integrierten System weiterentwickeln. Nach dem Vorbild internationaler Best Practices – etwa aus Kanada, den USA oder Australien – empfiehlt sich der Aufbau eines zentralen SPP-Kompetenzzentrums, das mit übergreifenden Leitlinien, gezieltem Kompetenzaufbau und der Entwicklung behördenübergreifender SPP-Modelle öffentliche Behörden unterstützt.

Fehlt eine solche zentrale Instanz, sollten Behörden bei der eigenständigen Implementierung der SPP auf drei zentrale Erfolgsfaktoren achten:

- 1. Nordstern: mit einem klar definierten Zielbild starten.** Bei der erstmaligen Einführung einer SPP ist es angesichts der Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten wichtig, ein präzises Zielbild durch wesentliche Designentscheidungen festzulegen. Im Vordergrund steht dabei die Definition der primären Nutzergruppe sowie der relevanten Anwendungsfälle – also der konkreten Fragestellungen, die die SPP beantworten soll:
 - **Nutzergruppe.** Im öffentlichen Sektor richtet sich die SPP typischerweise an die Führungsebene im Personalbereich, häufig vertreten durch den Personalvorstand, der die strategischen Fragestellungen maßgeblich mitgestaltet.
 - **Anwendungsfälle.** Zu Beginn liegt der Fokus meist auf der Schaffung eines ganzheitlichen Blicks auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage bei strategisch wichtigen Jobfamilien mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren.

⁵ In vielen Behörden existieren heute traditionelle Personalplanungsinstrumente, im Wesentlichen Personalbedarfs-ermittlung (PBE) und Personalhaushaltsaufstellung (PHH), die isoliert betrachtet werden – das Instrument der strategischen Personalplanung (SPP) ist meist nur in Ansätzen eingerichtet oder fehlt vollständig.

Erst mit zunehmender Erfahrung und nach erfolgreicher Umsetzung einfacher Anwendungsfälle sollten komplexe Fragestellungen – etwa die Erweiterung von Rollen um spezifische Fähigkeiten – in Angriff genommen werden.

2. Modell: auf pragmatische Statistik statt Bauchgefühl setzen. Im Kern jeder SPP steht das analytische Modell zur Prognose der Personalkörperentwicklung mit folgenden Erfolgsfaktoren:

- **Komplexität gezielt steuern.** Der Anspruch, Angebot und Nachfrage für jede einzelne Rolle (häufig mehr als 700, je nach Behörde) zu prognostizieren, birgt erhebliche Komplexitätsrisiken, an denen bereits einige SPP-Initiativen gescheitert sind. Bewährt hat sich eine Aggregation auf weniger als 30 Jobfamilien (z.B. die Jobfamilie der Vermittler:innen) für den gesamten Personalkörper. Eine höhere Granularität ist nur für strategisch besonders relevante Rollen sinnvoll, etwa für Datenwissenschaftler:innen beim Aufbau interner GenAI-Kompetenzen, sofern dies von strategischer Relevanz ist.
- **Statistik statt Bauchgefühl als Entscheidungsgrundlage nutzen.** Die Nachfrage im öffentlichen Sektor wird von spezifischen Mechanismen und Treibern bestimmt (z.B. hängt die Nachfrage nach Arbeitsvermittler:innen von der Arbeitslosenquote ab, die sich antizyklisch zur allgemeinen Arbeitsmarktnachfrage verhält). Angesichts der weitreichenden Implikationen der SPP-Ergebnisse sollte die Auswahl der Treiber konsequent durch statistische Methoden (z.B. Korrelationsanalysen) abgesichert werden. Dies reduziert Subjektivität, stärkt das Vertrauen in das Modell und ermöglicht die fundierte Rechtfertigung weitreichender Maßnahmen gegenüber Kontrollgremien wie dem Verwaltungsrat.
- **Szenarien als integralen Bestandteil der SPP verankern.** Angesichts zunehmend volatiler Rahmenbedingungen sollte die SPP von Beginn an auf Szenarioanalysen setzen. So können beispielsweise Nachfrageszenarien mit verschiedenen Digitalisierungs- und Automatisierungsambitionen simuliert werden. Im Kontext des hohen Automatisierungspotenzials in der Arbeitsvermittlung lassen sich z.B. frühzeitig Umschulungsszenarien – etwa von Vermittler:innen zu Berater:innen – antizipieren und planen. Dies verdeutlicht, wie die SPP genutzt werden kann, um entstehende Talentlücken durch proaktive interne Mobilität im Personalkörper zu schließen.

3. Wirkung durch eine starke SPP-Governance entfalten. Das volle Potenzial der SPP wird erst durch eine konsequente Einbettung in einen kontinuierlichen Governance-Prozess ausgeschöpft. Dieser ist gekennzeichnet durch:

- **Regelmäßige Kadenz.** Die SPP sollte als wiederkehrender, idealerweise jährlicher Prozess etabliert werden – nicht als einmalige oder rein reaktive Maßnahme. Strategische Fragestellungen werden frühzeitig gemeinsam mit dem SPP-Team definiert und können sich im Zeitverlauf weiterentwickeln. So entsteht ein kontinuierlicher, wechselseitiger Dialog zwischen Strategie und Personalkörper. Mit jeder Iteration wächst zudem die Kompetenz des SPP-Teams, sodass zunehmend komplexere Fragen aufgegriffen werden können.
- **Einen integrativen Ansatz.** Im öffentlichen Sektor ist es erfolgskritisch, die SPP eng mit bestehenden Personalplanungsinstrumenten zu verzahnen. Dabei sollten sowohl zeitliche als auch inhaltliche Abhängigkeiten – etwa zwischen der Personalbedarfsermittlung und der jährlichen Haushaltsplanung – berücksichtigt werden. Erkenntnisse aus der mittel- bis langfristigen strategischen Personalplanung können so

bereits in die kurzfristige Personalplanung einfließen und frühzeitig auf entstehende Talentlücken hinweisen.

- ***Einen pragmatischen Start statt Perfektion.*** Es empfiehlt sich, den ersten SPP-Zyklus als Interimslösung zu gestalten und einen initialen Zielprozess gemeinsam mit den wichtigsten Beteiligten aus HR, Management und weiteren relevanten Funktionen zu erproben – ohne den Anspruch auf Perfektion. Entscheidend ist, frühzeitig zu starten und den Prozess iterativ weiterzuentwickeln.

Eine große deutsche Behörde hat kürzlich demonstriert, wie SPP mit klaren Leitlinien erfolgreich implementiert und über mehrere Zyklen hinweg wirksam verankert werden kann. Der ursprüngliche Ansatz, Angebot und Nachfrage für mehr als 700 Rollen zukunftsgerichtet zu modellieren, scheiterte zunächst an der enormen Komplexität. Ein strategischer Kurswechsel führte schließlich zum Erfolg:

- ***Ein klar definiertes Zielbild*** mit Fokus auf die wesentlichen Designentscheidungen
- ***Ein deutlich pragmatischeres statistisches Modell*** (Reduzierung der Prognosefaktoren um 75%, der Jobfamilien um 98% und des Berechnungsaufwands um 80%)
- ***Die Einführung*** und kontinuierliche Weiterentwicklung ***einer SPP-Governance.***

Nach ersten, eher einfachen Anwendungsfällen hat sich SPP inzwischen als ganzheitliches, faktenbasiertes Steuerungsinstrument für eine Vielzahl strategischer Personalentscheidungen fest etabliert.

Jetzt handeln, um den Anschluss nicht zu verlieren

Der öffentliche Sektor in Deutschland steht angesichts eines massiven Fachkräftemangels und tiefgreifender struktureller Veränderungen durch den technologischen Wandel vor großen Herausforderungen. Eine an die Besonderheiten des öffentlichen Sektors angepasste strategische Personalplanung ist der Schlüssel, um diesem Wandel proaktiv zu begegnen. Sie stellt für den derzeit „auf Sicht fahrenden Tanker“ ein modernes Navigationssystem bereit, das Risiken frühzeitig erkennt und steuert.

Während erste Erfolgsgeschichten Mut machen, besteht im Vergleich zu anderen Ländern wie auch im Vergleich zum privaten Sektor weiterhin erhebliches Aufholpotenzial. Mit einem zentralen SPP-Kompetenzzentrum ließen sich jetzt die Weichen für eine zukunftsfähige Verwaltung in Deutschland stellen.

Autor:innen und Ansprechpersonen



Björn Münstermann

Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Julia Klier

Julia_Klier@mckinsey.com



Julian Kirchherr

Julian_Kirchherr@mckinsey.com



Jürgen Sauer

Jürgen_Sauer@mckinsey.com

Alle Publikationen der Artikelserie #ZehnMalZukunft über die Zukunft der öffentlichen Verwaltung in Deutschland finden Sie hier: mck.de/zehnmalzukunft.

