Studie

Kampf dem Fachkräftemangel

[01.09.2021] Nur Fachkräfte für die Behördenarbeit zu rekrutieren, reicht nicht aus, um die Fachkräftelücken in Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen zu schließen. Stattdessen gilt es, in den kontinuierlichen Kompetenzaufbau des Personals zu investieren. Dies zeigt eine Studie von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut.

Die in Zusammenarbeit mit dem F.A.Z.Institut erschienene Studie „Potenzialanalyse Organisation x.0“ von Sopra Steria zeigt: 75 Prozent der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland investieren in den kontinuierlichen Kompetenzaufbau ihres Personals. Denn es genügt nicht, lediglich Nachwuchs für die Behördenarbeit zu rekrutieren, damit Bund, Länder und Kommunen ihre Fachkräftelücken schließen können. Zudem arbeiten Behörden an einer fundamentalen Umorganisation.
Wie Sopra Steria mitteilt, gibt die Studie die Ergebnisse einer Befragung unter 221 Führungskräften wieder. Der Großteil der Befragten arbeite in den Branchenclustern Finanzdienstleistungen, verarbeitendes Gewerbe sowie öffentliche Verwaltung und Versorgungsunternehmen. Im April und Mai 2021 sei danach gefragt worden, wie die Organisationen mit dem aktuellen Veränderungsdruck umgehen und wie groß ihre Bereitschaft zur Neuorganisation ist.

Verbindliches Maß an IT- und Digitalisierungs-Know-how

Laut Sopra Steria gelten für die Befragten fest verankerte Weiterbildungsprogramme als zentraler organisatorischer Baustein, um künftig mit Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft mithalten zu können. „Die öffentlichen Verwaltungen benötigen künftig mehr Menschen mit einem digitalen Mindset, die sich gut vernetzen und in Teams zusammenarbeiten“, sagt Ronald de Jonge, Partner und Operating Officer Public Sector Germany bei Sopra Steria. „Das erfordert ein verbindliches Maß an IT- und Digitalisierungs-Know-how bei allen, die in der Verwaltung arbeiten.“
Sopra Steria zufolge gibt es in der öffentlichen Verwaltung verschiedene Ansätze, um digitale Kompetenz bei den Beschäftigten zu ermöglichen. Ein Beispiel sei die 2021 gegründete Digitalakademie des Bundes. Sie solle IT-, Fach- und Organisationskompetenzen vermitteln und Selbstentwicklungsfähigkeiten sowie neue Führungs-, Kooperations- und Kommunikationskompetenzen fördern. Auf Landesebene gebe es vergleichbare Initiativen. Baden-Württemberg habe 2019 als Vorreiter zusammen mit den kommunalen Spitzenverbänden, der Führungsakademie, dem IT-Verbund Komm.ONE und dem Fraunhofer IAO eine Qualifizierungsoffensive gestartet und die Digitalakdemie@BW ins Leben gerufen. Von den Programmen sollen auch die Mitarbeitenden in den Kommunen profitieren.

Nur ein Teil der umfassenden Neuorganisation

Der Kompetenzaufbau sei eine von mehreren organisatorischen Maßnahmen, mit denen sich die öffentliche Verwaltung neu aufstelle. Mehr als sechs von zehn befragten Behörden und Ministerien stellen derzeit ihre Organisation um oder auf den Prüfstand. Am häufigsten (84 Prozent der befragten Entscheiderinnen und Entscheider) nennen Verwaltungen die Integration von Homeoffice als Ziel von Organisationsreformen, so die Studie. Ronald de Jonge warnt allerdings davor, sich auf dem Remote-Work-Erfolg auszuruhen: „Homeoffice allein reicht bei weitem nicht aus, um den Grad an Umorganisation zu erreichen, der in den nächsten Jahren notwendig ist.“

Zudem plädiert er für das richtige Maß an Agilität: „Eine Behörde ist auch künftig kein Start-up, sondern sollte eher die Zusammenarbeit intensivieren. Darüber hinaus wird es auch in den kommenden Jahren klassisch organisierte Einheiten geben, etwa die Rechnungsprüfung oder die Innenrevision einer Behörde. Hier würden agile Ansätze nicht zu Verbesserungen führen. Wo es aber beispielsweise darum geht, neue Leistungen für konkrete Lebenslagen der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen zu entwickeln, sollten neue Arbeitsformen hinzukommen“, erläutert de Jonge.
Sopra Steria fasst zusammen: Das Zielbild einer modernen Organisation besteht aus dem gekonnten Verschmelzen agiler und klassischer Organisationselemente – einer Merged Bimodal Organization – und nicht aus isoliertem Start-up-Garagen ohne Bezug zur Alltagsarbeit. Die Mehrheit der befragten Verwaltungsmanager sehe ebenfalls Reformbedarf bei der Zusammenarbeit. Sieben von zehn peilen beispielsweise eigenverantwortliche Teams an, 51 Prozent sprechen sich für einen neuen Führungsstil – von der Entscheidung zur Moderation – aus.

(th)

Hier steht die Studie zum Download bereit.

Stichwörter: Personalwesen, Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut, Studie