

# Positionspapier

Gemeindetag Baden-Württemberg  
Kommunaler Landesverband  
kreisangehöriger Städte und Gemeinden

Gemeindetag  
Baden-Württemberg

## Der Mangel an Arbeitskräften gefährdet den Standort Baden-Württemberg

### I Die Situation am Arbeitsmarkt

Im Land Baden-Württemberg gibt es aktuell rund 6,4 Mio. Erwerbstätige.<sup>1</sup> Damit hat die Zahl der erwerbstätigen Menschen einen historischen Höchststand erreicht. Trotzdem gibt es einen branchenübergreifenden und wachsenden Arbeitskräftemangel. Ein ganz aktuelles Indiz dafür ist, dass es zum Stand Juli 2022 noch 38.000 unbesetzte Ausbildungsstellen gibt. Es ist sehr wahrscheinlich, dass damit in diesem Jahr die Zahl der nicht besetzten Ausbildungsstellen so hoch sein wird wie nie zuvor.

Diese Entwicklung wird sich absehbar weiter verschärfen. Stellt man die Geburten der Jahrgänge 1957 - 1972 (Erwerbstätige, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand eintreten) den Geburten der Jahrgänge 2000 - 2015 (Personen, die in den nächsten Jahren in die Erwerbstätigkeit eintreten) gegenüber, so ergibt sich in den nächsten 15 Jahren allein durch die Zahl an weniger geborenen Kindern ein Verlust von knapp 800.000 potenziellen Arbeitskräften.

Hinzu kommt, dass laut Statistischem Landesamt in den Jahren von 1985 bis 2020 mehr als 2 Mio. Menschen nach Baden-Württemberg zugezogen sind. Auch wenn sich statistisch nicht nachvollziehen lässt, wie viele dieser Menschen am Erwerbsleben teilnehmen, so ist angesichts der im Südwesten sehr hohen Erwerbsquote von 77,8 Prozent (2017) davon auszugehen, dass dies ein spürbarer Anteil ist. Auch

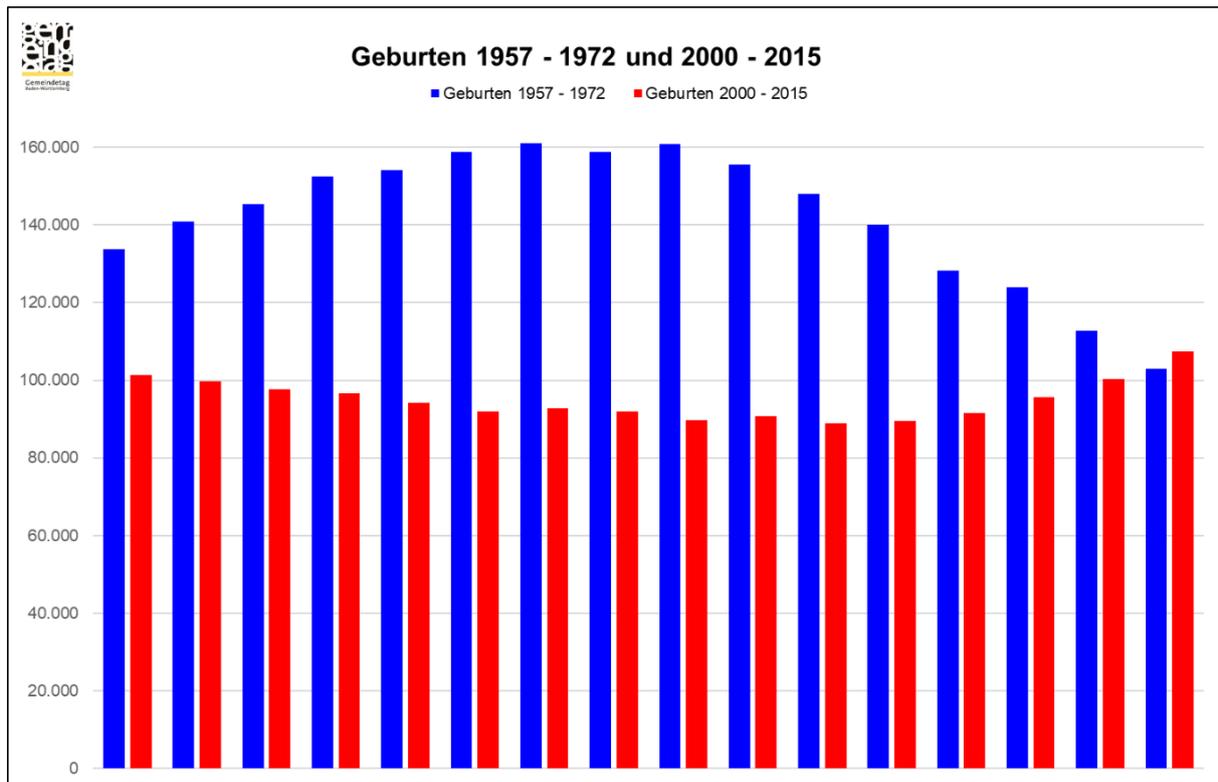
dieser Personenkreis wird absehbar in den Ruhestand eintreten, er ist aber – da die Geburt nicht in Baden-Württemberg erfolgt ist – bei der zuvor ermittelten Lücke noch nicht berücksichtigt.

Jahrgang	Geburten 1957 - 1972	Jahrgang	Geburten 2000 - 2015	Differenz
1957	130.302	2000	106.182	-24.120
1958	133.806	2001	101.366	-32.440
1959	140.842	2002	99.604	-41.238
1960	145.353	2003	97.596	-47.757
1961	152.487	2004	96.655	-55.832
1962	154.047	2005	94.279	-59.768
1963	158.750	2006	91.955	-66.795
1964	160.988	2007	92.823	-68.165
1965	158.742	2008	91.909	-66.833
1966	160.802	2009	89.678	-71.124
1967	155.617	2010	90.695	-64.922
1968	147.961	2011	88.823	-59.138
1969	140.087	2012	89.477	-50.610
1970	128.212	2013	91.505	-36.707
1971	123.871	2014	95.632	-28.239
1972	112.845	2015	100.269	-12.576

### Feststellung

**Baden-Württemberg steuert auf einen immensen Arbeitskräftemangel zu. Es gilt daher, dringend einen Masterplan zu entwickeln.**

**Zielsetzung eines solchen Masterplans muss es sein, konsequent gezielte Maßnahmen zur Überwindung dieser Mangelsituation zu ergreifen. Allerdings ist absehbar, dass selbst bei kurzfristigem und erfolgreichem Gegensteuern in den nächsten Jahren noch immer ein immenser Arbeitskräftemangel bestehen wird. Es gilt daher auch, diese Mangelsituation bestmöglich zu organisieren.**



## II Fachkräftemangel auch in den Kommunen

Im öffentlichen Dienst gab es im Jahr 2020 bundesweit rund 3,3 Mio. Vollzeit- und 1,7 Mio. Teilzeitbeschäftigte.<sup>2</sup> In Baden-Württemberg arbeiten insgesamt 613.320 Beschäftigte im öffentlichen Dienst<sup>3</sup>.

Es ist erwartbar, dass gerade auch der öffentliche Dienst erheblich unter einem sich verschärfenden Fachkräftemangel leiden wird.

So sollen im Jahr 2030 allein in der öffentlichen Verwaltung 816.000 Fachkräfte fehlen.<sup>4</sup> Laut Studie werden in dem genannten Jahr vor allem Lehrer und Verwaltungskräfte fehlen.

Weiter wird ausgeführt, dass sich der Fachkräftemangel besonders stark auf die kommunale Ebene auswirken wird.<sup>5</sup> Die Lage in Baden-Württemberg ist nicht anders einzuordnen.

Schon heute lässt sich bei den Feldern der kommunalen Aufgabenerfüllung ein bedenklicher Fachkräftemangel verzeichnen:

## Studienanfänger „Public Management“/„Digitales Verwaltungsmanagement“

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg und die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl bilden mit den beiden Studiengängen „Public Management“ und „Digitales Verwaltungsmanagement“ den Führungsnachwuchs für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung und damit in den Städten und Gemeinden aus. Nach aktuellem Bewerberstand können im Studiengang „Public Management“ alle Studienplätze vergeben werden. Es zeichnet sich auf Grund der demografischen Entwicklung und der großen Zahl bevorstehender Ruhestandseintritte jedoch ab, dass die Zahl der Studienplätze deutlich erhöht werden muss. Fraglich ist, ob dann noch genügend qualifizierte Bewerber gefunden werden können.

## Pädagogische Fachkräfte

Laut dem „Fachkräfte-Radar 2021“ der Bertelsmann Stiftung werden in Baden-Württemberg bis 2030 je nach Szenario (je nach Teilhabequote, Personalschlüssel, Lei-

tungszeit) zwischen rund 20.000 und 40.000 zusätzliche Erzieher benötigt<sup>6</sup>. Der KVJS benennt bis 2025 einen Mehrbedarf von rund 24.240 Fachkräften zuzüglich Ersatzbedarfen von rund 15.500 Fachkräften. Daraus ergeben sich ca. 40.000 Fachkräfte bis 2025 für die U3- und Ü3-Betreuung. Um das abzudecken, sei jährlich ein Zuwachs von 7.000 Fachkräften erforderlich. Dabei ist die Schulkinderbetreuung (Ganztagesbetreuung an der Grundschule) ebenso exklusive wie Leitungszeit und der spätere Einschulungstermin.

### **Technische Berufe**

In den Städten und Gemeinden gibt es auch einen erheblichen Bedarf an technisch qualifiziertem Personal. Die Aufgaben in der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, im Baubetriebshof, in kommunalen Bädern oder sonstigen kommunalen Betrieben und Einrichtungen wurden in den

zurückliegenden Jahren umfassender und komplexer. Nicht zuletzt wurden viele Erfüllungsstandards erhöht bzw. neu eingeführt. Dies führte zu einem wachsenden Personalbedarf. Zugleich befinden sich die Städte und Gemeinden hier in einem Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um die wenigen am Arbeitsmarkt noch verfügbaren Kräfte.

### **Kommunale IT-Fachkräfte**

Ein rasant wachsender Bedarf an Fachkräften ergibt sich im Bereich der kommunalen Daten- und Informationsverarbeitung und -sicherung. Themen wie E-Government, digitale Verwaltung, Datenschutz und Cybersicherheit fordern die Städte und Gemeinden zunehmend heraus. Die öffentliche Tarifstruktur ist zugleich wenig attraktiv, um auf einem komplett leergefegten Arbeitsmarkt erfolgreich die dringend benötigten Fachkräfte gewinnen zu können.

#### **Was ist eine Fachkraft?**

Nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist ein Arbeitnehmer eine Fachkraft, sobald dieser eine Ausbildung abgeschlossen hat und sich über den Schulabschluss hinaus qualifiziert hat. Die Bundesagentur für Arbeit stellt auf das sogenannte Anforderungsniveau eines Berufes ab.<sup>7</sup> Das Anforderungsniveau beschreibt die Komplexität einer beruflich ausgeübten Tätigkeit.

Sie ist immer für einen bestimmten Beruf typisch und außerdem unabhängig von der formalen Qualifikation einer Person. Zur Einstufung werden zwar die für die Ausübung des Berufs erforderlichen formalen Qualifikationen herangezogen, informelle Bildung und/oder Berufserfahrung sind bei der Zuordnung aber ebenfalls von Bedeutung. Das Anforderungsniveau wird in folgende vier Ausprägungsstufen unterteilt:

- Anforderungsniveau 1: Helfer- und Anlernertätigkeiten
- Anforderungsniveau 2: Fachlich ausgerichtete Tätigkeiten
- Anforderungsniveau 3: Komplexe Spezialistentätigkeiten
- Anforderungsniveau 4: Hochkomplexe Tätigkeiten

### **III Politischen Masterplan gegen Arbeitskräftemangel entwickeln**

#### **A Maßnahmen zur Überwindung des Mangels**

Angesichts der Dimension des bereits bestehenden und insbesondere des sich noch ergebenden Arbeitskräftemangels droht sich dieser zur ernsthaften Gefahr für die volkswirtschaftliche Entwicklung des Standorts Baden-Württemberg zu entwickeln.

Im Hinblick auf eine solch grundsätzliche Bedeutung bedarf es einer umfassenden politischen Diskussion und der Erarbeitung eines konsequenten Maßnahmenkatalogs.

Denn ohne eine wirksame Strategie zur Überwindung des Fachkräftemangels drohen zahlreiche Zusagen des Sozialstaates auf Dauer nicht abgesichert zu sein.

Aus Sicht des Gemeindetags sind u. a. folgende Maßnahmen intensiv zu erörtern:

## **Integration arbeitsloser Menschen im Erwerbsleben**

Trotz einer sehr hohen Nachfrage nach Arbeitskräften waren im Juni 2022 in Baden-Württemberg noch insgesamt 218.967 Menschen ohne Arbeit. Dieses Potenzial muss dringend angesprochen werden. Hier wäre eine kluge Kombination aus Fördern und Fordern ein zentrales Element für ein Gelingen. Denkbar wären konkrete Angebote zur Aus- bzw. Weiterbildung mit gezielten Förderangeboten der Bundesagentur für Arbeit an die noch arbeitslosen Menschen. Das Ablehnen eines solchen Angebots müsste dann gut begründet bzw. sanktioniert werden.

## **Qualifizierte Zuwanderung**

Eines der größten Potenziale für die Gewinnung der erforderlichen Fachkräfte wird einer gezielten Fachkräftezuwanderung zugeschrieben. Es muss daher ein besonderes Augenmerk auf die gesteuerte Zuwanderung entlang des bestehenden Fachkräftebedarfs gelegt werden.

Die Einwanderung zur Erwerbstätigkeit in die Bundesrepublik Deutschland ist bereits seit langer Zeit möglich. Es ist allerdings festzustellen, dass die Regelungen für die Zuwanderung von Fachkräften auf verschiedene Gesetze verteilt, teilweise nicht transparent und schwer verständlich sind. Die schnelle Vermittlung von Fachkräften wird durch die lange Dauer der Verwaltungsverfahren, die Wartezeiten bei der Terminvergabe in den Auslandsvertretungen, den Spracherwerb und die komplexen Berufsanerkennungsverfahren deutlich behindert.

Zur Verbesserung dieser Lage werden folgende Maßnahmen gefordert:

- a) Das geltende Recht ist nicht nur für Interessierte, sondern auch für Arbeitgeber undurchsichtig. Es müssen eine Vereinfachung des Rechts geprüft und der verstärkte Aufbau einer gezielten Fachkräfteeinwanderungsverwaltung geprüft werden.
- b) Die Anerkennung von ausländischen Berufsqualifikationen muss schnell und einfach erfolgen. Trotz des Anerken-

nungsgesetzes bleibt das Verfahren problembehaftet. Neben der Zentralisierung der Zuständigkeiten muss die bundesweite Gültigkeit der Anerkennungen gewährleistet werden.

- c) Die Fachkräftezuwanderung ist durch eine gezielte Förderung des Spracherwerbs attraktiver zu gestalten. Dies kann auch durch Angebote im Herkunftsstaat gestaltet werden.
- d) Bündnis zwischen Zuwanderungsverwaltung und Wirtschaftsverbänden zur Gestaltung einer effizienten Zuwanderungsstruktur. Dies könnte beispielsweise ausgehend vom Portal <http://www.make-it-in-germany.com> auch digital eröffnet werden.

## **Arbeitsvolumen Teilzeitbeschäftigter erhöhen**

Der Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit Teilzeitbeschäftigter wird ein Hebelpotenzial in der Größenordnung von 50.000 bis 100.000 Vollzeitäquivalenten zugeschrieben. Es gilt dringend, Anreize für die Aufstockung der Teilzeitarbeit zu schaffen bzw. bestehende Hürden abzubauen. Anreize können sowohl arbeitgeberseitig als auch in den Sozialversicherungssystemen geschaffen werden.

## **„Stille Reserve“ des Fachkräftepotenzials ansprechen**

Noch immer gibt es in Baden-Württemberg eine nicht geringe Zahl an Personen, die zwar nicht in einer Arbeitslosenstatistik geführt werden, trotzdem aber nicht am Erwerbsleben teilnehmen. Grund ist nicht selten, dass nach einer Familienpause die Wiederaufnahme einer (Teilzeit-)Beschäftigung wirtschaftlich nicht attraktiv ist. Auch hier sollten zusätzliche Anreize geschaffen und bestehende Hürden abgebaut werden. Ein Beispiel kann die Eröffnung niedrigschwelliger Quereinstiege in neue Berufsfelder sein. Ebenso sollte die Elterngeldsystematik überprüft werden. Denn aktuell gibt es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten wenig Anreiz, nach dem ersten Kind eine Teilzeitbeschäftigung aufzunehmen. Denn dann würde das Elterngeld für die weiteren Kinder aus dieser Teilzeitbeschäftigung errechnet.

Wird keine Beschäftigung aufgenommen, ist die Bemessungsgrundlage regelmäßig das Gehalt vor dem ersten Kind.

### **Renteneintrittsalter flexibler gestalten**

Die demografischen Gegebenheiten wirken sich nicht zuletzt auch erheblich auf die Bereiche Pension und Rente aus. Bereits heute müssen gut 30 Prozent der Ausgaben der gesetzlichen Rentenversicherung, was rund 100 Milliarden Euro im Jahr entspricht, durch aus dem Bundeshaushalt gezahlte Mittel gedeckt werden (Demografiezuschuss).

Es wird daher voraussichtlich unumgänglich sein, auch die dauerhafte Finanzierung des Rentensystems auf den Prüfstand zu stellen. Denkbar wäre beispielsweise, ein individuelleres, an der jeweiligen Erwerbslaufbahn ausgerichtetes Renteneintrittsalter zu etablieren. So könnte der Renteneintritt beispielsweise nach einer gewissen Zahl an absolvierten Beschäftigungsjahren eröffnet werden. Dies würde sowohl der Entwicklung der zwischenzeitlich im Durchschnitt deutlich späteren Berufseinstiege und zugleich auch einer in den zurückliegenden Jahrzehnten deutlich erhöhten Lebenserwartung gerecht. Zugleich sollte durch eine Stärkung der Zuschlagsanreize die Verlängerung der Erwerbsphase über das frühestmögliche Renteneintrittsalter hinaus attraktiver gemacht werden.

Bereits heute erfolgen die Eintritte in den Ruhestand oftmals vor dem Erreichen des eigentlich vorgesehenen Alters zum Eintritt in die Rente oder die Pension. Deshalb wäre ebenfalls zu prüfen, inwieweit darauf hingewirkt werden kann, dass in stärkerem Maße der Eintritt in den Ruhestand zum regulär vorgesehenen Zeitpunkt erfolgt.

### **System Schule noch stärker an Bedarfen des Arbeitsmarktes orientieren**

Zahlreiche Schüler verlassen jährlich die Schule ohne Abschluss. Zudem können viele junge Erwachsene keinen Berufsabschluss vorweisen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, braucht es eine ggf. stärkere Ausrichtung des Schulsystems auf den tatsächlichen Bedarf des Arbeitsmarktes,

eine in diesem Sinne gezieltere Lehrerfortbildung und einen besseren Austausch über innovative, digitale Lehr- und Lernkonzepte. Schule muss näher an den Arbeitsmarkt und die örtlichen/regionalen Betriebe heranrücken. Es braucht in diesem Zusammenhang eine Diskussion darüber, wie individuelle Freiheit und die Notwendigkeiten des Allgemeinwohls in ein gutes Miteinander gebracht werden können.

Ein Teil der erforderlichen Antwort liegt sicherlich darin, das Interesse an Ausbildungsberufen sowie an der dualen Ausbildung wieder zu stärken. Das bevorstehende Jahrzehnt der Transformation wird mutmaßlich mehr handwerkliche und in der Industrie tätige Arbeitskräfte als Akademiker erfordern.

Deshalb sollte die Berufsorientierung an den Schulen, vor allem an Gymnasien und in den Abschlussklassen, weiter gestärkt werden. Die von der Landesregierung ausgerufenen Woche der Berufsorientierung im Juli 2022 ist dazu ein wichtiger Schritt. Diese Schwerpunktsetzung muss weiterentwickelt werden hin zu einer echten ergebnisoffenen Beratung, die eine individuelle Entscheidung in beide Richtungen ermöglicht – akademisch und beruflich. Denn eine verbesserte Berufsorientierung verringert auch die Anzahl von Ausbildungs- und Studienabbrüchen.

## **B Maßnahmen zur Organisation des Mangels**

Doch selbst wenn all die unter A benannten Maßnahmen kurzfristig ergriffen werden und die gewünschte Wirkung entfalten, wird es in den nächsten Jahren trotzdem einen erheblichen Mangel an Arbeitskräften geben.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, eine öffentliche Diskussion darüber zu beginnen, wie dieser Mangel so gestaltet werden kann, dass er möglichst kurzfristig bleibt und zugleich kein Schaden für die volkswirtschaftliche Entwicklung begründet wird.

### **Durch Reduktion der Überregulierung Kapazitäten für produktive Tätigkeiten schaffen**

Wenn ein Mangel an Arbeitskräften besteht, so muss umso mehr geprüft werden, welche Beschäftigung in welcher Art und in welchem Maß die jeweilige Branche und die jeweilige Beschäftigung zum volkswirtschaftlichen Erfolg beiträgt bzw. inwieweit der volkswirtschaftliche Kreislauf von den jeweiligen Branchen abhängig ist.

Anders als während der Pandemie kann diesbezüglich die Abgrenzung nicht nach dem Kriterium kurzfristig systemrelevant oder nicht systemrelevant getroffen werden. Vielmehr müsste geprüft werden, wie volkswirtschaftsrelevant eine Branche ist. Dabei wird deutlich, dass der Handel und die Hotel- und Gaststätten-Branche angesichts ihrer wichtigen Beiträge zum baden-württembergischen Bruttoinlandsprodukt sehr wohl volkswirtschaftsrelevant sind.

Stattdessen könnte ein Ansatz sein, die in vielen Teilen etablierte Überregulierung zu vermindern. Denn zwischenzeitlich dürften vielfach mehr Beschäftigte mit Überwachung und Dokumentation beschäftigt sein, als beim eigentlichen produktiven Prozess.

#### **Konkret**

Beispielsweise sollten in diesem Zusammenhang im Bereich des öffentlichen Dienstes die **Pflichten zur Freistellung**, die nach dem **Landespersonalvertretungsgesetz** bestehen, überprüft werden.

Weiter gibt es im **Sozial- und Erziehungsdienst** zahlreiche Dokumentationsvorgaben, die die Zeit für pädagogische Arbeit mit den Kindern reduzieren.

Auch das **Berufsbildungsgesetz**, die noch umzusetzende **Whistleblower-Richtlinie** und das **Nachweisgesetz** nach der Überarbeitung im Zuge der Umsetzung der Arbeitsbedingungenrichtlinie werden wertvolle Ressourcen binden, die für die originäre Aufgabenerledigung verloren sind.

Die neuen Umsatzsteuerregelungen für Kommunen verursachen einen immensen

und strukturellen bürokratischen Zusatzaufwand, der droht, dauerhaft Personalressourcen der öffentlichen Verwaltung zu binden.

Oft ergeben sich weitere personalintensive Regelungen, die eine Selbstbeschäftigung der Verwaltung nach sich ziehen, nur aus **neuen Berechnungsverfahren**. So sind durch die EU-weite Harmonisierung bei Lärmkarten zukünftig deutlich mehr **Lärmaktionspläne** zu erstellen – auch in Bereichen, in denen gar niemand wohnt.

### **Digitalisierung und Künstliche Intelligenz nutzen**

Ohne Zweifel bieten auch die Digitalisierung und ein weitergehender Einsatz von Künstlicher Intelligenz große Potenziale zur Optimierung der volkswirtschaftlichen Prozesse.

Dies wurde seitens des Landes Baden-Württemberg bereits vor Jahren erkannt und bildet seither einen Schwerpunkt der Innovationspolitik im Südwesten. Nun muss frühzeitig auch ein Weg dafür entwickelt werden, entwickelte Lösungen auch frühzeitig zu erproben. Es braucht rechtlich abgesicherte und ermöglichende Experimentierfelder, die nicht durch drohende Haftungsrisiken eher eine bremsende Wirkung entfalten.

### **Standards flexibilisieren, unbürokratischen Quereinstieg ermöglichen**

Wenn eine Mangelsituation dazu führt, dass die gewünschte und beste Lösung nicht realisiert werden kann, so muss erwogen werden, ob auch auf anderem Wege die Erfüllung der notwendigen Aufgaben erreicht werden kann. Wenn also Fachkräfte nicht verfügbar sind, so stellt sich die Frage, ob teilweise auch angelernte oder in anderer Art und Weise geeignete Personen gewonnen werden können.

Gepaart mit attraktiven und unbürokratischen Möglichkeiten eines Quereinstiegs könnte dies dazu führen, dass kurzfristig nicht unwesentliche Potenziale am Arbeitsmarkt genutzt werden könnten, die ansonsten eher nicht zur Verfügung stünden. Dazu braucht es aber eine unaufgeregte

Diskussion über die tatsächliche Lage am Arbeitsmarkt, die selbstredend eine möglichst gute Qualifizierung der Arbeitskräfte im Blick hat, sich zugleich aber am Möglichen orientiert und dieses auch möglich macht.

#### **IV Kommunale Handlungsoptionen**

Auf der Grundlage solcher staatlichen Maßnahmen sind jedoch auch die Städte und Gemeinden aufgefordert, gezielte Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -gewinnung zu entwickeln.

Die nachfolgenden, nicht abschließenden Ansätze, werden in zahlreichen Kommunen bereits umgesetzt, sie können trotzdem eine Orientierung geben.

##### **1. Attraktivität der Tätigkeit herausstellen**

Die sogenannten Generationen x, y und z werden immer wieder auch damit charakterisiert, dass die Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeit ein wesentliches Kriterium für die tatsächliche Berufswahl darstellt.

Was wäre unsere Gesellschaft ohne die Leistungen in den Rathäusern? Dort werden das gesellschaftliche Zusammenleben konkret gestaltet, der Grundstein für den volkswirtschaftlichen Erfolg unseres Bundeslandes gelegt und zugleich die Bürgernähe des Staates sichergestellt. Wer hier arbeitet, trägt einen wesentlichen Teil zum Gelingen unseres Gemeinwesens bei.

Zu dieser oftmals unterschätzten nutzenstiftenden Tätigkeit auf kommunaler Ebene kommen die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Rahmenbedingungen der tarifrechtlichen und beamtenrechtlichen Regelungen sowie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Diese sind als klare Vorteile des öffentlichen Dienstes deutlich zu benennen.

Gerade die zum Teil erheblichen Verdienstunterschiede zwischen Tätigkeiten in der Verwaltung und vergleichbaren in der freien Wirtschaft machen es notwendig, die genannten Vorzüge deutlich zu benennen.

##### **2. Zukunftsorientierte Personalplanung und -entwicklung**

Grundlage für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung ist eine mit jedem Beschäftigten erarbeitete Karriereplanung. Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es in der jeweiligen Kommune, wie wird die geleistete Arbeit bewertet und wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

Darauf aufbauend können gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden. Ein regelmäßiger Austausch im Rahmen einer solchen Karriereplanung kann zudem helfen, Fachkräfte zu binden und gezielt in zusätzliche Verantwortung zu entwickeln.

##### **3. Fort- und Weiterbildungsangebote nutzen**

Fort- und Weiterbildung sind in einem sich immer schneller verändernden Arbeitsmarkt immer bedeutender werdende Elemente zur Sicherung der erforderlichen Qualifikationen. Der Gemeindetag gewährleistet mit seiner Verwaltungsschule ein breit gefächertes Angebot zu nahezu allen Aufgabenstellungen der öffentlichen Verwaltung. Rathausverwaltungen können durch gezielte Nutzung dieser Angebote eine arbeitsplatzspezifische und zugleich auf die jeweilige Fachkraft ausgerichtete Personalentwicklung unterstützen.

##### **4. Modernes Arbeitsumfeld mit Flexibilisierungen schaffen**

Der klassische 8-Stunden-Tag wird auch in der täglichen Praxis der Rathäuser immer mehr von flexibleren Anforderungen abgelöst. Dies war während der Pandemie in besonderem Maße der Fall und wird sich absehbar durch die fortschreitende Verwaltungsdigitalisierung noch verstärken. Dies bietet – nicht zuletzt wegen der Erwartung der Nachwuchskräfte – eine Chance, die Attraktivität des öffentlichen Dienstes zu steigern. Gerade die Phase der Pandemie hat deutlich gemacht, dass Rathäuser auch während der Phase des Lockdowns leistungsfähig waren und dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade durch die erforderliche Flexibilität die Erfüllung der

kommunalen Aufgabenerfüllung gewährleistet haben. Die Ermöglichung von Teilzeit und Home Office, wo es für diese Aufgabenerfüllung geeignet ist, ist ein wichtiges Element für eine Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften.

## **5. Die Stadt/Gemeinde als Marke**

Nicht trivial in der Entwicklung und Umsetzung, jedoch von enormer Durchschlagskraft bei der Gewinnung von engagierten Fachkräften ist die Etablierung einer Stadt bzw. Gemeinde als Marke. Wer sich mit seinem Arbeitgeber identifiziert, geht gerne zur Arbeit. Dieses enorme Potenzial kann mithilfe einer Arbeitgebermarke öffentlichkeitswirksam über die internen Kommunikationskanäle sowie die eigenen Social Media-Auftritte und Bewerbungsportale nachhaltig etabliert werden.

## **6. Zusammenarbeit mit den Hochschulen**

An den Hochschulen in Kehl und Ludwigsburg wird der Nachwuchs für den gehobenen Dienst in den Rathausverwaltungen ausgebildet. Neben dem klassischen Studium zum Bachelor of Arts Public Management haben die Hochschulen zwischenzeitlich ihr Profil um Masterstudiengänge und auch den Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement erweitert. Gemeinsam mit der Verwaltungsschule des Gemeindetags gelingt es damit, spezifische Studien- und Ausbildungsgänge für nahezu alle Verwaltungsaufgaben anzubieten.

Um diesen Nachwuchs frühzeitig zu binden, ist es für die Städte und Gemeinden von großer Bedeutung, selbst regelmäßig Ausbildungs- und Praktikumsplätze anzubieten. Darauf aufbauend ist eine fundierte, qualifizierte und fürsorgliche Begleitung der Praktikanten während dieser Zeit von großer Bedeutung. Wer sich während einer Praxisstation im Studium wertgeschätzt fühlt, der kommt gerne auch als Absolvent wieder zurück. Zudem kann in den örtlichen Medien, Schulen und Stellenanzeigen gezielt über Stellenangebote und Karrierechancen in der Kommunalverwaltung informiert und Interesse geweckt werden.

## **7. Digitalisierung konsequent umsetzen und strategisch nutzen**

Die Verwaltungsdigitalisierung ist nicht zuletzt durch die Vorgaben des OZG-Umsetzungskatalogs angestoßen. Insgesamt 575 Verwaltungsleistungen sollen den Bürgern digital eröffnet werden. Ziel muss dabei sein, die Verwaltungsprozesse möglichst vollautomatisiert von Ende zu Ende digital zu gestalten.

Die Kommunen stehen hierbei vor einer großen Herausforderung, die zunächst neue Qualifikationen und vielerorts auch zusätzliches Personal erfordern wird. Auf längere Sicht können diese Potenziale jedoch genutzt werden, um durch Digitalisierung die Personalanforderungen in den Rathausverwaltungen weiterzuentwickeln. Auch wenn es eher unwahrscheinlich ist, dass – gerade in den ohnehin sehr „schlank“ aufgestellten Rathausverwaltungen – ein großes Einsparpotenzial erreicht werden kann, so können zumindest die „einfachen“ Verwaltungsprozesse, die nach dem Prinzip eines programmierbaren „wenn-dann-Prinzips“ digitalisiert werden können, dringend benötigte Kapazitäten frei machen. Allerdings ist der Weg dahin noch sehr lang, und angestrebte Effizienzgewinne werden noch auf sich warten lassen.

Die Vorteile der Digitalisierung können auch bei der Fachkräftegewinnung nutzbar gemacht werden. Es erweist sich als Vorteil, den Bewerbungsprozess zu professionalisieren, sei es durch ein zentrales Stellen- oder Informationsportal und/oder die Schaffung von E-Bewerbungsmöglichkeiten. Auch hier können kreative Wege gegangen werden.

## **8. Interkommunale Zusammenarbeit stärken (IKZ)**

Interkommunale Zusammenarbeit ist in Baden-Württemberg ein Erfolgsmodell. So gibt es in Baden-Württemberg 114 Gemeindeverwaltungsverbände und 156 vereinbarte Verwaltungsgemeinschaften. Insgesamt sind 911 Städte und Gemeinden Mitglied in einem interkommunalen Zusammenschluss. Damit sind rund 83 % aller

Kommunen in Baden-Württemberg freiwillig in einem rechtlich auf Dauer angelegten Zusammenschluss über Gemeindegrenzen hinweg. Ziel der interkommunalen Zusammenarbeit ist es, Synergien zu erzielen und

spezifische Qualifikationen zu bündeln. In diesem Sinne kann interkommunale Zusammenarbeit weiter gezielt gestärkt und auf neue Aufgabenfelder ausgeweitet werden.

---

<sup>1</sup> Statistische Landesamt Baden-Württemberg: Erwerbstätige am Arbeitsort nach Wirtschaftsbereichen – vierteljährlich

<sup>2</sup> Statista: Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland von 2000 bis 2020

<sup>3</sup> Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Personal im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg am 30. Juni 2021 nach Beschäftigungsbereich

<sup>4</sup> PWC: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, Seite 8

<sup>5</sup> PWC: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, Seite 31

<sup>6</sup> Gemeindetag Baden-Württemberg: Positionspapier Kita-Fahrplan 2025

<sup>7</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodische-Hinweise/uebergreifend-MethHinweise/Anforderungsniveau-Berufe>