

DSTG-Chef Florian Köbler im Gespräch mit Volker Halsch

„Nach 2030 wird die Personalnot noch größer“

In der September-Ausgabe berichtete das DSTG MAGAZIN über das neue Ausmaß des prognostizierten Fachkräftemangels im öffentlichen Dienst. Staatssekretär a. D. Volker Halsch hat für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) an einer entsprechenden Studie mitgewirkt. Der DSTG-Bundesvorsitzende lud ihn im September zum Interview in die DSTG-Bundesgeschäftsstelle ein, um das Thema zu vertiefen.

Florian Köbler: Es soll in diesem Gespräch um den Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst gehen, vor allem im Bereich der Finanz- und Steuerverwaltung. Herr Halsch, Ihr Name ist in der Finanzverwaltung bestens bekannt: Sie sind 1999 ins Bundesfinanzministerium gewechselt und dort beamteter Staatssekretär geworden. Viele unserer Kolleginnen und Kollegen kennen Sie aus dieser Zeit. Aber was macht Volker Halsch heute?



Florian Köbler und Volker Halsch (von links)

Wenn nichts unternommen wird, eindeutig ja! Aber man kann viel unternehmen. Wir haben bei den Handlungsempfehlungen zum einen betrachtet, wie man mehr Menschen in den öffentlichen Sektor hineinbringen und sie dort auch halten kann – auch unter Berücksichtigung von Faktoren wie Zuwanderung, Quereinstiege. Bei solchen Bemühungen gibt es extremen Nachholbedarf.

Volker Halsch: Ich begleite als Senior Advisor und Prokurist für PwC und deren Strategieberatungstochter strategy& Transformationsprojekte vor allem im öffentlichen Sektor.

Eines dieser Projekte war eine Studie zum Fachkräftemangel, die jetzt in der zweiten Auflage erschienen ist. Die DSTG hat bereits in den sozialen Medien darüber berichtet. Die Problematik ist ja seit Langem bekannt, aber die Zahlen haben sich dramatisch verändert.

Richtig, die von uns im Jahr 2017 prognostizierten Zahlen über den Fehlbestand haben sich noch weiter erhöht. Um diesem Trend entgegenzuwirken, haben wir zusätzlich zum Zahlen-Update diesmal auch Handlungsempfehlungen erarbeitet. Und die Prognosen reichen nur bis 2030! Danach wird es noch dramatischer, weil dann die Pensionierungswelle der Baby-boomer-Generation einsetzen wird.

Wie erstellt man so eine Studie überhaupt?

Zuerst muss man die Zahlen erheben und bearbeiten. Dabei hat uns das Forschungsinstitut WifOR sehr geholfen. Berücksichtigt werden muss dabei zum einen, welche Stellen heute schon offen sind, und zum anderen, wie sich der Bedarf künftig entwickeln wird. Das Ganze basiert auf volkswirtschaftlichen Analysemodellen. Und schließlich haben wir quantifiziert, wie sich die Zahlen verändern würden, wenn man bestimmte Handlungsempfehlungen umsetzen würde.

Als die Studie herauskam, haben Sie plakativ gesagt: „Es geht darum, ob der öffentliche Sektor in Zukunft seine Kernaufgaben noch erfüllen kann.“ Ist das eine reale Gefahr im Zeitraum bis 2030?

Zudem haben Sie von nachfragebezogenen Lösungen gesprochen.

Genau! Wir können die Arbeitsproduktivität erhöhen, indem wir durch Automatisierung weniger Personal für die gleichen Aufgaben brauchen. Dazu gehört auch die Frage, welche Tätigkeiten man ausgliedern kann.

Der Fachkräftemangel betrifft ja aber auch den privaten Sektor. Kann man denn da überhaupt Aufgaben verlagern? Und sind da die erforderlichen Kapazitäten vorhanden?

Das hängt vom Aufgabenbereich ab. Die Steuererfassung ist eine hoheitliche Aufgabe, die von den Finanzbeamtinnen und -beamten selbst erbracht werden muss. Aber gerade wenn etwas neu aufgebaut werden muss, kann man das nach außen geben. Wir unterstützen eine solche Tendenz häufig an der Schnittstelle zwischen der Verwaltung und Leuten von außen, beispielsweise bei akuten Themen wie Corona. Oder auch dann, wenn man kurzzeitig bestimmte Fachleute braucht, die man gar nicht dauerhaft selbst einstellen will. Übrigens gibt es ja bereits vermittelnde Berufe, die der Steuerverwaltung Arbeit abnehmen: die Steuerberaterinnen und -berater.

Was könnten wir in der Steuerverwaltung denn ganz konkret tun, um von dem immer kleiner werdenden Kuchen der Fachkräfte ein ausreichendes Stück abzubekommen?

Bevor wir zum Thema Personal kommen: Ich bin der Meinung, dass man in der Steuerverwaltung zu mehr Automatisierung kommen muss, sodass zumindest das Gros der Fälle automatisiert abgearbeitet werden kann.

Für unsere Programmierer ist es schwer, die hochkomplexen Steuergesetze abzubilden. Ein Risikomanagement funktioniert ja dann am besten, wenn der Fall einfach gestrickt ist. Ist hier bei der Legislative in Sachen Digitalisierung noch Luft nach oben?

Absolut. Die Gesetze sollten einfach sein. Wir kümmern uns gerade sehr intensiv um den Digitalcheck, der auch im Koalitionsvertrag verankert ist. Ziel ist es, dass beim Erlass neuer Gesetze der Punkt der digitalisierten Umsetzung gleich mitgedacht wird. Und natürlich braucht man auch Analysen über das Verhalten des Steuerpflichtigen, um das in IT-Lösungen umzusetzen. Das ist eine riesige Herausforderung für die Zukunft.

Die jüngsten Erfahrungen mit der Grundsteuerreform zeigen, dass viele Bürgerinnen und Bürger noch zur Papierform greifen – in Bayern circa 40 Prozent. Die Frage ist also auch, wie digital der Bürger ist!

Man kann da keine revolutionären Schritte erwarten, aber wenn das Angebot gut ist, wird es sich nach und nach auch etablieren. Wenn Sie ein Steuerprogramm gut an das Verständnis der Nutzerinnen und Nutzer anpassen, kommen diese auch mit der Steuererklärung zurecht.

Von der Digitalisierung zurück zum Thema Personalgewinnung ...

Man muss auf jeden Fall über das Thema Arbeitgebermarketing nachdenken, also über das Image der Steuerverwaltung. Das ist ja immer noch ein bisschen veraltet, nach dem Motto: „Die sitzen da alle in ihren staubigen Büros und haken ihre Listen ab ...“ Also ist die Frage, wie sich die Steuerverwaltung auf eine Weise präsentieren kann, dass auch junge Menschen Lust bekommen, sich zu bewerben, weil sie dort interessante Gestaltungsmöglichkeiten sehen. Auch die Sinnhaftigkeit spielt ja bei der Arbeitsplatzwahl eine Rolle, und Steuern einzunehmen ist etwas Wichtiges, weil der Staat diese Einnahmen zum Funktionieren benötigt. Nicht zuletzt müssen wir die vorhandenen Kolleginnen und Kollegen motivieren, länger an Bord zu bleiben – Stichwort: Wissenstransfer. Bei den meisten geht es gar nicht primär um das Geld, sondern um den Spaß an der Sache. Unsere Handlungsempfehlung „Zuwanderung nutzen“ ist in der Steuerverwaltung schwierig; da sind beispielsweise Pflegeberufe besser geeignet. Mehr Potenzial sehe ich beim Quereinstieg: Menschen aus der Privatwirtschaft auf bestimmte Positionen zu holen, ist sicherlich denkbar.

Lohnt es sich in Ihren Augen, Leute zurückzuholen, die bei uns gelernt haben und dann in steuerberatende Berufe gewechselt sind? Das ist ja laufbahnrechtlich kompliziert.

Meine Beobachtung ist, dass junge Menschen heute gerne im öffentlichen Sektor arbeiten, um etwas für die Gemeinschaft zu tun. Daher glaube ich, dass es unter dem Strich keine Einbahnstraße aus der Verwaltung in die Privatwirtschaft geben wird, sondern viele Beschäftigte neugierig sein werden, Erfahrungen in der Verwaltung zu sammeln. Und die Steuerverwaltung kann auch davon profitieren, dass diese Menschen einen Perspektivwechsel erleben. Wenn man beide Seiten kennt, kann man besser agieren.

Stichwort EÜR und E-Bilanz: Der Datenumfang ist zurzeit noch nicht so groß. Wären Unternehmen bereit, dem Staat mehr

Daten zu übermitteln, um eine schnellere Betriebsprüfung zu erhalten und grünes Licht zu bekommen?

Für gute Risikoanalysen braucht man möglichst viele Daten der Kunden – allerdings auch solche, die die Unternehmen nicht direkt geben. Gute Erfahrungen haben wir damit gemacht, auch aus externen Quellen wie den sozialen Netzwerken viele hilfreiche Informationen herauszuziehen. Grundsätzlich könnte das auch in der Steuerverwaltung helfen.

Es muss eine Win-win-Situation entstehen, in der auch die Unternehmen profitieren, weil ihre Steuererklärungen und Prüfungen einfach schneller vorstattengehen.

Die Entwicklung wird an dieser Stelle über Jahre vorangetrieben, wie auch das KONSENS-Projekt zeigt. Die Digitalisierungsprojekte werden ja jetzt nicht neu gestartet, sondern weitergeführt und weiterentwickelt.

Fotos: Elke Brumm (2)

„Man muss auf jeden Fall über das Thema Arbeitgebermarketing nachdenken.“

Die Steuerverwaltung ist ja sowieso die digitalste Verwaltung.

Ja, das stimmt. Weil die Finanzverwaltung sehr früh damit begonnen hat, ist sie an vielen Stellen weiter als andere Verwaltungen.

Wenn wir mit einer Glaskugel ins Jahr 2030 blicken: Schaffen wir es, den Fachkräftemangel zu bekämpfen und den öffentlichen Sektor funktionstüchtig zu halten?

Klar! Wir müssen das unbedingt schaffen, denn wenn wir den öffentlichen Sektor nicht mehr so ausstatten, dass die Bürgerinnen und Bürger Vertrauen haben, dann stehen wir vor einem ganz anderen Problem! Aber wir sind ja bereits an vielen Stellen aktiv, und wenn wir nicht nachlassen, werden wir das auch hinbekommen!

Wir danken Ihnen sehr für das interessante Gespräch! Gerne würden wir Sie im kommenden Juni zum „Future Day“ der DSTG einladen, damit Sie über die Digitalisierung der Steuerverwaltung sprechen.

Ja, gerne! Versprochen!

Das komplette Interview zum Anschauen: www.dstg.de/kampagne-fachkraeftemangel/