

# Gesundheitsämter personell fit für die Zukunft machen

Die Gesundheitsämter fristeten jahrelang ein Mauerblümchendasein in der öffentlichen Wahrnehmung. Doch seit der Corona-Krise stehen die lokalen Gesundheitsbehörden für unsere Gesellschaft im Mittelpunkt und der Druck, neue Fachkräfte zu gewinnen, steigt. Eine strategische Personalentwicklung kann hier unterstützen.

## Autor



### Rolf Dindorf

ist Führungskräfteberater und Seminarleiter für ein strategisches Personalmanagement sowie Lehrbeauftragter, Filmtheaterkaufmann und Blogger. [mail@rolf-dindorf.de](mailto:mail@rolf-dindorf.de)

Die Pandemie deckt schonungslos die fehlende strategische Personalentwicklung in den rund 400 Gesundheitsämtern auf. Die Überforderung einzelner Ämter ist offensichtlich. „Seit Ausbruch der Pandemie in unzähligen Statements als ‚schärfstes Schwert in der Pandemiebekämpfung‘ bezeichnet, leiden diese unter dem Ergebnis jahrelanger Sparpolitik,“ schreibt Robert Kiesel in seinem Beitrag im Berliner „Tagesspiegel“ (1). Auch andere Medien wie beispielsweise die „Deutsche Welle“ im Beitrag „Mit Papier, Stift und Fax gegen Corona“ (2) berichten über die Überforderung der Gesundheitsämter, die aus einer verschleppten Digitalisierung und akutem Personalnotstand resultiert.

„Es gibt seit 20 Jahren keine Statistik über das Personal in den Gesundheitsämtern“, sagte Ute Teichert, Bundesvorsitzende der Ärztinnen und Ärzte des öffentlichen Gesundheitsdienstes im Oktober 2020 in einem Interview mit dem

„Deutschlandfunk“ (3). So viel ist zumindest bekannt: In den nächsten fünf Jahren geht ein Drittel der Ärztinnen und Ärzte im Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) in Ruhestand. Sowohl das Durchschnittsalter des Personalstammes als auch das der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kommunalen Gesundheitsbehörden steigt seit Jahren. Der „Tsunami“ des demografischen Wandels kommt erst noch. Für die strategische Personalentwicklung bedeutet diese Entwicklung viel Arbeit (und Geld).

## Einen Sog entfachen

Ansätze für ein strategisches Personalmanagement werden bisher nur in wenigen Kommunen umgesetzt. Noch weniger verbreitet sind solche Ansätze in den kommunalen Gesundheitsämtern. Anders ausgedrückt: Als ein Amt unter vielen wurden den Gesundheitsämtern jahrelang von den Kommunalverwaltungen nur bittere Pillen gereicht. „Es gibt

## Kompakt

- Die Corona-Pandemie legt die fehlende strategische Personalentwicklung in den rund 400 Gesundheitsämtern schonungslos offen.
- Damit die Pensionierungswelle aufgefangen und neue Fachkräfte gewonnen werden können, brauchen die lokalen Gesundheitsbehörden eine durchdachte Personalgewinnungsstrategie.
- Erfolgsentscheidend ist die frühzeitige Einbindung der politischen Ebene.

einen schönen Spruch, der ist vielleicht ein bisschen gemein: Wer geht als Arzt zum Gesundheitsamt? Da war die Antwort: 08/15. Null Karrierechancen, acht Stunden Arbeit und höchstens A15. Das ist überspitzt, aber die standen nicht im Zentrum des Interesses“, wird Gerd Landsberg, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebunds, im November vergangenen Jahres in einem Beitrag des „Deutschlandfunks“ (4) zitiert.

„Raus aus dem Elfenbeinturm und hinein in die strategische Personalentwicklung“ lautet die Losung für ein smartes Gesundheitsamt des Jahres 2025. Die Gesundheitsämter haben durch den Bundesländer-Beschluss des vergangenen Jahres („Pakt für den ÖGD“) mehrere Tausend neue und unbefristete Vollzeitstellen bis Ende 2022 zugesichert bekommen. Damit die Pensionierungswelle aufgefangen und neue Fachkräfte gewonnen werden können, brauchen die lokalen Gesundheitsbehörden eine durchdachte Personalgewinnungsstrategie. Denn warum sollten sich Wissensarbeiterinnen und -arbeiter (der Generation Z) für analoge Dienststellen, die den Charme der 80er Jahre ausstrahlen, bewerben? Wer mit dem Smartphone aufwächst, dem erscheint das Fax als skurrile Reminiszenz an die Vergangenheit.

Doch ohne zukunftsgerichtete Arbeitsorganisation wird es schwierig werden, Personal zu gewinnen. Denn es geht bei der Personalgewinnung in den Gesundheitsämtern um mehr als um eine bessere Bezahlung. Gesundheitsämter, die zukünftig oben auf der Welle schwimmen möchten, benötigen zum einen eine strategische Personalbedarfsplanung, die regelmäßig fortgeschrieben wird. Wer geht wann mit welchen Qualifikationen in den Ruhestand? Daraus lässt sich nicht nur der zukünftige Personalbedarf errechnen, sondern auch eine Strategie für die Personalgewinnung ableiten. Zum anderen werden Führungskräfte und Mitarbeitende gebraucht, die New Work und damit agiles, selbstbe-

stimmtes, flexibles Arbeiten begrüßen und einfordern. Die Erwartungshaltung der Beschäftigten sowie der Bewerberinnen und Bewerber generell hat sich drastisch verändert.

## Strategisches Personalkonzept entwickeln

Damit moderne und zukunftsfähige Gesundheitsämter eine Perspektive haben, ist ein strategisches Personalkonzept mit folgenden Punkten zu entwickeln:

- **Entwicklung einer klaren Gesamtstrategie:** Ein strategischer Ansatz gibt Antworten auf die Digitalisierung, Personalausstattung, technische und bauliche Infrastruktur, New Work und Entlohnung.

- **Erstellung einer Datenanalyse:** Ziel ist die Ermittlung der Mitarbeiterstruktur in den 375 Gesundheitsämtern als Basis für das weitere Vorgehen.

- **Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages:** Bei den kommunalen Auftritten gibt es hier erhebliche Defizite. Es fehlt ein stimmiger und überzeugender Arbeitgeberruftritt, der sowohl nach innen als auch außen attraktiv wirkt.

- **Implementierung eines ausgereiften und attraktiven Personalgewinnungskonzeptes sowie zielgruppen-gerechte Recruiting-Programme:** Dabei sollten neben dem Sicherheitsgedanken auch Punkte wie Veränderungsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Agilität betont werden.

- **Einwicklung eines Onboarding-Programms für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Die Erfahrung zeigt, dass hier noch viel Luft nach oben ist. Personalgewinnung endet nicht mit der Zusage.

- **Ein gezieltes Führungskräfteentwicklungsprogramm sowie ein Führungskräftenachwuchsprogramm entwickeln und umsetzen:** Dabei sollten Ansätze für eine agile Verwaltung, respektive New Work, systematisch integriert werden.

Als Einzelmaßnahmen reichen diese Punkte zur Lösung des Fachkräfteman-

gels in den Gesundheitsämtern jedoch nicht aus. Alle Optionen müssten verzahnt sein. Dabei gilt es, eine positive Spirale durch eine langjährige – von der Pandemie unabhängige Strategie – in Gang zu setzen. Ansonsten gilt: Wer rastet, der rostet.

## Politik einbinden

Zudem sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

1. Die Weiterentwicklung zum smarten Gesundheitsamt erfordert die konsequente und dauerhafte Einbindung der Verwaltungsspitze, Parlamentsfraktionen und des Personalrats.

2. Vor dem Hintergrund leerer Kassen und des anstehenden Veränderungsbedarfs sind lokale gesundheitspolitische Zielvorstellungen zu entwickeln respektive anzupassen.

3. Um Druck auf die politischen Akteure aufzubauen und das Schattendasein zu beenden, muss die öffentliche Präsenz gewinnbringend verbessert werden.

4. Der gewollte Organisationswandel muss auch nach außen (zur Öffentlichkeit und Politik) verkörpert werden. Reinhold Messner bringt es auf den Punkt: „Es fehlt an Visionen. Wir brauchen keine neuen Religionen und Sekten, wir brauchen starke Persönlichkeiten, die zeitbezogene Lebenshaltungen verbreiten können, weil sie sie selbst verkörpern, vorleben.“ (5)

Fazit: Vom Stückwerk zur Strategie reift die Idee eines zukunftsorientierten Gesundheitsamtes nur, wenn die politische Ebene mitgedacht und eingebunden wird. ■

## Literatur

- (1) Kissel, R. (2021): Warum in Berliner Gesundheitsämtern so viel schief läuft, Der Tagesspiegel, 04.01.2021, <https://bit.ly/3fnVmtY> (Abruf am 16.05.2021).
- (2) Kinkartz, S. (2021): Gesundheitsämter: Mit Papier, Stift und Fax gegen Corona, Deutsche Welle, 26.01.2021, <https://bit.ly/34mOuu6> (Abruf am 27.05.2021).
- (3) Rohde, S. (2020): „Wir wissen nicht mal, wie viel Leute in den Gesundheitsämtern arbeiten“, Deutschlandfunk, 23.10.2020, <https://bit.ly/3wzcbHK> (Abruf am 14.05.2021).
- (4) Augustin, B. (2020): Die Behörde im Zentrum der Pandemiebekämpfung, Deutschlandfunk, 17.11.2020, <https://bit.ly/3focSxH> (Abruf am 17.05.2021).
- (5) Messner, M. (2010): Berge versetzen, München, S. 234.