

»» Digitalisierung und Fachkräftemangel erfordern neue Personalpolitik in Kommunen

Nr. 314, 1. Februar 2021

Autoren: Dr. Stephan Brand, Telefon 069 7431-6257, stephan.brand@kfw.de, Fabian Pflume, Dr. Johannes Steinbrecher, Telefon 069 7431-2306, johannes.steinbrecher@kfw.de

Die Corona-Krise hat erneut den Wert einer funktionierenden Verwaltung verdeutlicht. Die örtliche Daseinsvorsorge wird zukünftig jedoch durch den Fachkräftengpass in den kommunalen Verwaltungen immer schwieriger zu gewährleisten sein. Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ist eine Möglichkeit, die Qualität der öffentlichen Verwaltung auch mit weniger Personal sicherzustellen. Gleichzeitig bringt sie höhere Anforderungen an das kommunale Personal mit sich. Denn neben den viel beachteten technischen Voraussetzungen liegt der Schlüssel für die erfolgreiche digitale Transformation der Verwaltung beim Personal. Kommunen müssen deshalb strategisch in den Wettbewerb um gefragte IT-Fachkräfte eintreten, um die wachsenden Bedarfe nach qualifiziertem Personal decken zu können. Dazu müssen einerseits mehr Spielräume bei der Vergütung und den Aufstiegschancen innerhalb der Verwaltung geschaffen werden. Andererseits können ein konsequenter Ausbau von Fort- und Weiterbildungsangeboten und ein modernes Arbeitsumfeld die Expertise und Zufriedenheit der Mitarbeiter langfristig sicherstellen. Diese erhöhte Leistungsfähigkeit der Verwaltung wird benötigt, um die kommunale Daseinsvorsorge langfristig zu sichern.

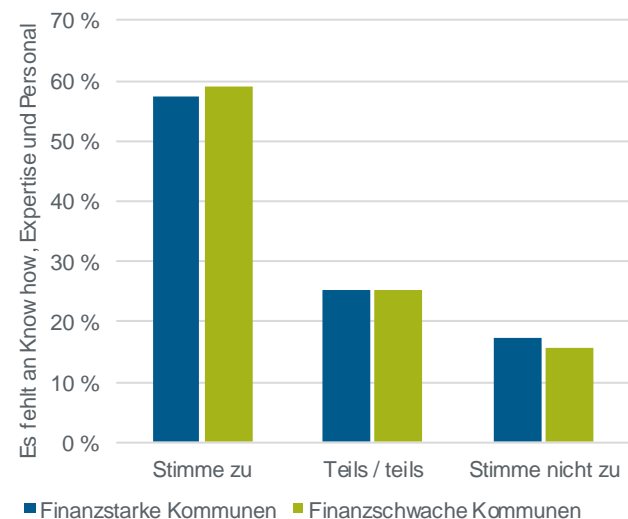
Die Digitalisierung verändert nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens. Auch die Kommunen und ihre Verwaltungen müssen sich dem digitalen Wandel stellen. Gerade die Corona-Krise untermauert das große Potenzial, das digitale Anwendungen für die öffentliche Verwaltung haben können, aber auch die noch vielerorts bestehenden Digitalisierungsdefizite.¹ Immerhin erwarten 91 % der in einer Ad-hoc-Umfrage zum KfW-Kommunalpanel 2020 antwortenden Kommunen einen Digitalisierungsschub durch die Corona-Krise.²

Im Fokus der öffentlichen Debatte um die Digitalisierung der Verwaltung liegt häufig die Hard- und Software. Der Erfolg von Digitalisierungsprojekten hängt jedoch auch vom Personal ab, das in der Verwaltung digitale Anwendungen entwickelt oder damit arbeitet. Gerade hier sehen viele Kommunen Herausforderungen: Im KfW-Kommunalpanel 2020 geben sowohl unter finanzstarken wie -schwachen Kommunen fast 60 % an, dass es ihnen an Digitalisierungsexpertise fehlt, nur 15–20 % sehen das nicht so (Grafik 1). Zum Vergleich, nur rd. 33 % der befragten Kommunen sehen Defizite bei der digitalen Infrastruktur. Die Digitalisierung der Verwaltung wird daher nicht nur durch monetäre, sondern zunehmend durch personelle Engpässe gebremst.

Im Zentrum dieses Beitrags steht deshalb die Frage, welche

Herausforderungen die Digitalisierung für die Kommunalverwaltung mit sich bringt und wie die öffentliche Verwaltung die dafür benötigte Expertise gewinnen kann.

Grafik 1: Fast 60 % der Kommunen fehlt es an Expertise und Personal für die Digitalisierung



Lesehilfe: Dargestellt ist der Anteil der befragten Kommunen, die der jeweiligen Aussage zustimmen.

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2020.

Fachkräftemangel in den Kommunen schon heute groß
Mit 1,3 Mio. Beschäftigten ist die kommunale Ebene nach den Bundesländern der größte Arbeitgeber im öffentlichen Sektor.³ Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Kommunen ist dabei überdurchschnittlich hoch. In den nächsten Jahren werden deutlich mehr Angestellte in Rente gehen als ausgebildet werden.⁴ Somit stehen die Kommunen früher noch als viele andere Behörden vor enormen demografischen Herausforderungen, denn die Personallücke lässt sich bislang nicht über Neueinstellungen schließen.⁵ Schätzungen gehen von 816.000 langfristig unbesetzten Stellen im gesamten öffentlichen Sektor im Jahr 2030 aus, 151.000 davon allein für typische Verwaltungsstellen, die häufig in Kommunen zu finden sind.⁶ Ob die kommunale Verwaltung den heutigen Aufgabenumfang auch mit deutlich weniger Personal in Zukunft überhaupt bewältigen kann, ist zumindest fraglich.

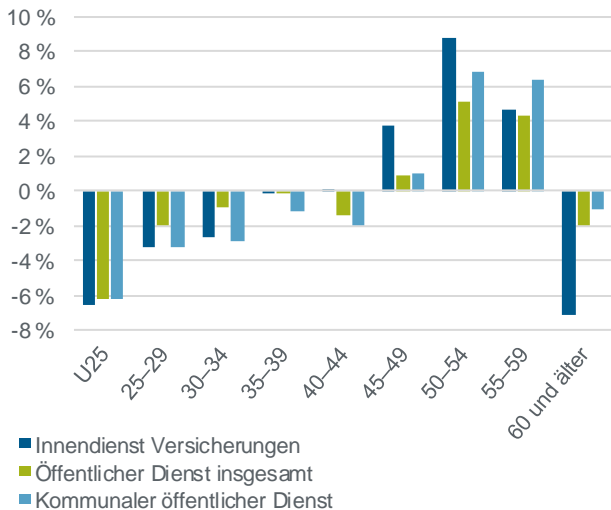
Als ein Teil der Lösungsstrategie wird oft die Digitalisierung der Verwaltung diskutiert.⁷ Durch digitale Anwendungen können die Verlässlichkeit, Effizienz und Qualität der Verwaltungsdienstleistungen erhöht werden. Gleichzeitig steigen mit

der Digitalisierung aber auch die Anforderungen an das Personal, z. B. mit Blick auf die IT-Kompetenzen.⁸ Digitalisierung ist für die öffentliche Verwaltung im Allgemeinen und die Personalpolitik der Kommunen im Besonderen somit Chance und Herausforderung zugleich.⁹

Erfolgreiche Digitalisierung erfordert neue Kompetenzen

Um die Folgen der digitalen Transformation für den künftigen Personalbedarf der Verwaltung besser absehen zu können, bietet sich ein Blick auf Wirtschaftsbereiche an, die vom Aufgabenspektrum her mit der öffentlichen Verwaltung vergleichbar sind und deren Digitalisierungsvorhaben bereits weiter fortgeschritten sind. Eine geeignete Vergleichsbranche ist beispielsweise die Versicherungswirtschaft. Hier finden sich viele Arbeitsprozesse – Prüfungsvorgänge, Dokumentation und Archivierung von Vorgängen oder Kundendienst – die in ähnlicher Form auch in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt werden. Gleichzeitig weist die demografische Komposition der Belegschaft in vielen Alterskohorten Übereinstimmungen zum öffentlichen Dienst auf (Grafik 2).

Grafik 2: Demografische Herausforderung des öffentlichen Dienstes und der Versicherungsbranche



Lesehilfe: Abgebildet ist die relative Abweichung der demografischen Altersstruktur des öffentlichen Dienstes sowie der Angestellten im Innendienst von Versicherungen im Vergleich zu allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland. Werte größer als 0 % zeigen, dass die entsprechenden Altersgruppen überrepräsentiert sind.

Quellen: AGV, Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen.

Allerdings haben die Versicherungen bereits frühzeitig mit der Digitalisierung klassischer Verwaltungstätigkeiten begonnen und arbeiten heute weniger personalintensiv. So wurde im Innendienst seit 2002 beinahe jede 5. Stelle eingespart, während die Jahresumsätze weiter stiegen.¹⁰ Der Einsatz digitaler Lösungen hat zu dieser Entwicklung einen substanziellen Beitrag geleistet.¹¹

Betrachtet man die Entwicklung des Personalbestands im Versicherungswesen genauer, zeigt sich, dass sich die Belegschaft nicht nur in ihrer Größe, sondern auch in ihrem Profil gewandelt hat. Die Akademikerquote ist seit 2004 von 15,2 auf 22,8 % gestiegen. Das entspricht einem Anstieg um rund

die Hälfte. Die Zahl der studierten Informatiker hat sich sogar mehr als verfünffacht.¹² Auch Absolventen anderer MINT-Studiengänge sowie Wirtschaftswissenschaftler wurden durch die Branche deutlich stärker nachgefragt.

Kommunale Verwaltungsarbeit wird komplexer

Aufgrund des vergleichbaren Aufgabenprofils in der öffentlichen Verwaltung ist eine ähnliche Personalbedarfsentwicklung im öffentlichen Dienst denkbar. Das verdeutlicht auch die Entwicklung in Österreich, das beim eGovernment in vielen Bereichen deutlich weiter als Deutschland ist.¹³ Dort wurde seit 1999 jeder 7. Arbeitsplatz in der Verwaltung durch den Einsatz digitaler Technik und schlanker strukturierter Prozesse abgebaut.¹⁴ Gleichzeitig war ebenfalls ein stetiger Anstieg der Akademikerquote zu beobachten.

Digitalisierung kann also dazu beitragen, Teile der kommunalen Verwaltungsarbeit mit weniger Personal zu bewältigen. Dies kann helfen, den Fachkräftemangel in den Verwaltungsberufen zu lindern.¹⁵ Diese Chance können die deutschen Kommunen aber nur ergreifen, wenn sie gleichzeitig über ein ausgeprägtes technisches und prozessorientiertes Problembewusstsein verfügen. So müssen beispielsweise die langfristigen Auswirkungen von Prozessumstellungen bewertet oder Beschaffungs- und Vergabeentscheidungen mit Blick auf daraus resultierende Pfadabhängigkeiten getroffen werden.¹⁶ Derartige Steuerungs- bzw. Projektmanagementfähigkeiten können in der Verwaltung bislang häufig nicht vorausgesetzt werden.¹⁷

Insgesamt wird mit der Digitalisierung das Komplexitätsniveau der verbleibenden (und neu dazukommenden) Verwaltungsaufgaben eher steigen, was innerhalb der Verwaltung neue Kompetenzen erfordert und sich auch in einem wachsenden Bedarf an Fachkräften und Akademikern äußert. Dabei ist der bis 2030 erwartete Fachkräftemangel in keiner Berufsgruppe so gravierend wie unter den akademischen Fachkräften für die Informations- und Kommunikationstechnik.¹⁸ Für das Personalmanagement der öffentlichen Arbeitgeber stellt sich daher die Frage, wie die Arbeit in der Verwaltung speziell für diese Zielgruppen attraktiver gestaltet werden kann, um sich im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern besser behaupten zu können.

Positive Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes unterscheidet sich nach Studienrichtungen

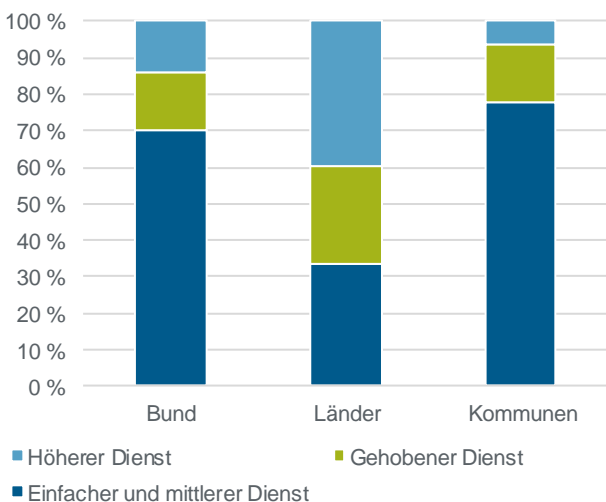
Positiv ist, dass das Angebot an Hochqualifizierten in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen ist.¹⁹ Von Vorteil dürfte auch sein, dass der Staat von 26 % der Studierenden als besonders attraktiv für die eigenen beruflichen Pläne angesehen wird. Vor allem der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit hat durch die Corona-Krise nochmal an Bedeutung gewonnen.²⁰ Der öffentliche Dienst ist damit zurzeit der beliebteste Arbeitgeber. Das gilt auch für Studierende mit exzellenten Leistungen. Die Kommunen profitieren von dieser Wahrnehmung jedoch weniger stark und fallen in ihrer Anziehungskraft gegenüber Bund und Ländern deutlich ab.²¹ Und auch die positive Wahrnehmung der Arbeit im öffentlichen Dienst gilt nicht für

alle Studienrichtungen gleichermaßen. Unter angehenden Informatikern, also jenem Bereich, der für die Digitalisierung besonders gefragt ist, wird der öffentliche Dienst nur von 9 % als besonders attraktiv angesehen.²²

Verbesserung der Verdienst- und Karriereperspektiven als Teil einer weiter gehenden Fachkräftestrategie

Ein Grund für die geringe Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber für MINT-Fachkräfte könnte in der bislang geringen inhaltlichen Schnittmenge der Studienfächer mit dem "Tagesgeschäft" der Verwaltung zu finden sein. Dies liegt einerseits an den Arbeitsschwerpunkten: Die stark juristisch und bürokratisch geprägte Verwaltung hat bislang nur wenig Anwendungsfälle für methodisch bzw. analytisch geprägte Disziplinen wie Informatiker oder Naturwissenschaftler. Andererseits lässt der Personalschlüssel, der gerade in Kommunen stark auf den einfachen und mittleren Dienst ausgerichtet ist, bislang ohnehin nur relativ wenig Spielraum für die Einstellung von Akademikern (Grafik 3).

Grafik 3: Bei Kommunen dominiert bislang der mittlere und einfache Dienst den Stellenplan



Lesehilfe: Dargestellt ist der Anteil der Laufbahngruppen je föderaler Ebene laut Personalstatistik.

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen.

Von den Beschäftigten in der kommunalen Verwaltung sind über 90 % im einfachen oder mittleren Dienst eingruppiert, weniger als 7 % hingegen im höheren Dienst.²³ Die dadurch eingeschränkten Karrieremöglichkeiten und die damit verbundenen Gehaltsunterschiede sind eine zentrale Herausforderung bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Denn einem Aufstieg in der Verwaltung stehen bislang auch oft formale Hürden im Wege, z. B. Personalverantwortung als Voraussetzung für die höchsten Entgeltgruppen. Spezialistenkarrieren, die eine hohe Vergütung aufgrund der Komplexität der Aufgaben und nicht wegen der Zahl der Untergebenen oder der Dienstjahre rechtfertigen, spielen im öffentlichen Dienst bisher kaum eine Rolle.²⁴ Die Kommunalverwaltungen stehen also in einem doppelten Wettbewerb: Sie konkurrieren einerseits mit anderen Behörden bzw. föderalen Ebenen um Fachkräfte und stehen andererseits regional in starkem Wettbewerb mit der Privatwirtschaft.²⁵

Glücklicherweise ist das Gehalt zwar ein wichtiger, aber nicht der einzige Faktor für die Attraktivität einer Stelle. Die öffentliche Verwaltung muss grundsätzlich nicht vollumfänglich mit den Gehältern der Privatwirtschaft konkurrieren, um erfolgreich Fachkräfte anzuwerben. Als Arbeitgeber bringt der öffentliche Dienst andere gewichtige Pluspunkte mit, die Gehaltsnachteile teilweise kompensieren können.²⁶

Hinzu kommt, dass zumindest der höhere Dienst Einkommensperspektiven bietet, die durchaus wettbewerbsfähig sein können (Grafik 4). Zwar fallen die Einkommensdifferenzen beispielsweise in zentralen IT-Berufsprofilen mit zunehmender Berufserfahrung tendenziell zu Ungunsten öffentlich Beschäftigter aus, die Differenzen bleiben mit maximal 15 % aber selbst in der „Einstiegsstufe“ des höheren Dienstes (TVÖD E-13) überschaubar. Eine entsprechend höhere Eingruppierung kann die Differenzen sogar noch weiter reduzieren.²⁷ Eine fehlende Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung dürfte also eher auf zu niedrige Eingruppierungen zurückzuführen sein als auf grundsätzlich zu niedrige Gehaltsniveaus im öffentlichen Dienst. Die kommende Renteneintrittswelle bietet für die Personalplanung bei allen anderen damit verbundenen Herausforderungen auch Möglichkeiten, den kommunalen Stellenschlüssel hin zu einem größeren Anteil des höheren Dienstes anzupassen. Das Personalbudget, das durch nicht notwendige oder mögliche Nachbesetzungen im einfachen und mittleren Dienst frei wird, bietet dafür einen gewissen finanziellen Spielraum.

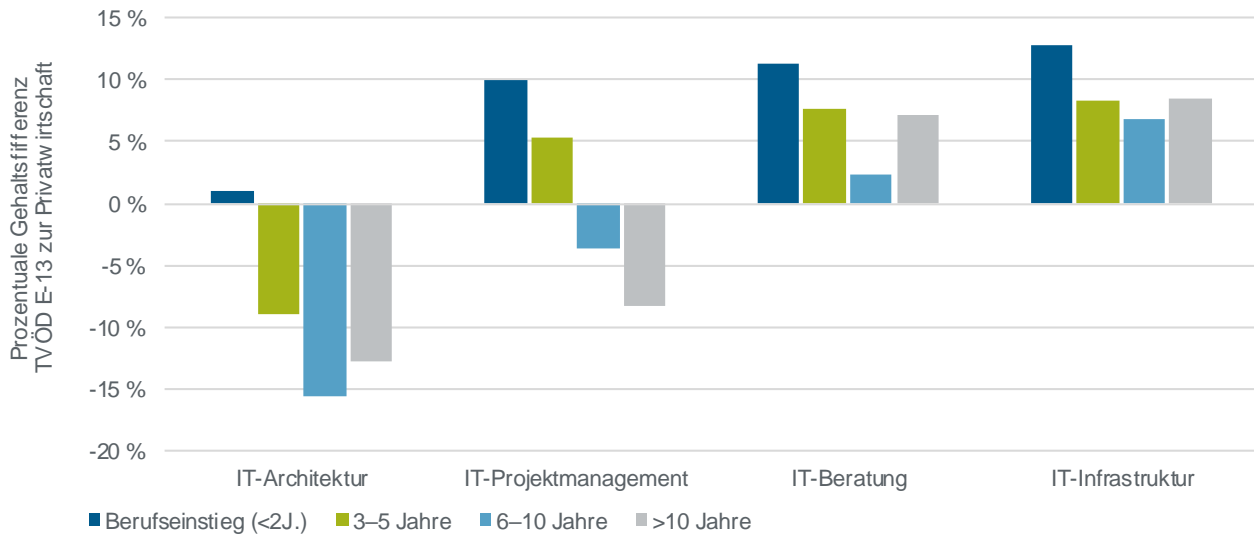
Auch ein modernes Arbeitsumfeld macht die Verwaltung für Fachkräfte attraktiver

Neben der Vergütung und den Karriereperspektiven muss sich für eine erfolgreiche Fachkräftegewinnung auch das Arbeitsumfeld in der öffentlichen Verwaltung weiter ändern. Die Vorstellungen, die Studierende der MINT-Fächer von ihrem Arbeitgeber haben, weichen von den Vorstellungen klassischer Zielgruppen wie zum Beispiel Verwaltungswissenschaftlern ab: Während die üblicherweise genannten Vorteile öffentlicher Arbeitgeber wie Arbeitsplatzsicherheit und Gemeinwohlorientierung für MINT-Fachkräfte eine weniger wichtige Rolle spielen, sticht der Wunsch nach moderner IT-Ausstattung und der Bereitschaft kreative und pragmatische Lösungen zu entwickeln hervor.²⁸ Insofern würde ein modernes Arbeitsumfeld und eine flexiblere Arbeitsweise – was auch Voraussetzungen für den Erfolg digitaler Transformation sind²⁹ – ebenfalls die Attraktivität des Arbeitgebers Verwaltung für diese Fachgruppen steigern.

Fort- und Weiterbildung als zentrale Säulen des Expertiseaufbaus und der Fachkräftesicherung

Neben der Arbeitsplatzausstattung können auch individuelle Weiterbildungen die Zufriedenheit der Belegschaft steigern. Gleichzeitig tragen sie dazu bei, das Fachwissen auszubauen bzw. aktuell zu halten. Der Blick in die Privatwirtschaft zeigt, dass Fort- und Weiterbildungsangebote durch die Digitalisierung stark an Bedeutung gewonnen haben.³⁰ Denn aufgrund der kurzen Halbwertszeit von technologischem Wissen sind fachliche Fortbildungsmaßnahmen eine kontinuierliche Aufgabe.³¹

Grafik 4: Einkommensperspektiven des öffentlichen Dienstes in vielen Bereichen durchaus wettbewerbsfähig



Lesehilfe: Abgebildet sind die relativen Gehaltsdifferenzen der Vergütung nach TVöD 13 im Vergleich zur Privatwirtschaft für ausgewählte Berufserfahrungen. Die zu Grunde liegende öffentliche Vergütung richtet sich dabei nach einem planmäßigen Stufenaufstieg gemäß § 16 (4) TVöD. Positive Werte bedeuten, dass das Gehalt im öffentlichen Dienst um den abgebildeten Prozentsatz über dem im Stepstone-Gehaltsreport genannten Durchschnittsgehältern des entsprechenden Arbeitsbereichs liegt. Negative Werte deuten hingegen auf einen Einkommensnachteil öffentlich Beschäftigter in diesem Bereich hin.

Quellen: Stepstone Gehaltsreport 2020, TVöD, eigene Berechnungen.

Auch können Weiterbildungen, die auf neue Aufgaben vorbereiten (z. B. Projektmanagement oder Personalführung), die Motivation steigern, gerade wenn sie neue Karriereperspektiven ermöglichen.³² Ein konsequenter Ausbau von Fort- und Weiterbildungsangeboten im öffentlichen Dienst könnte also ein zentraler Baustein sein, um insbesondere für IT-Fachkräfte als Arbeitgeber attraktiver zu werden.³³ Gleichzeitig ist er elementar, um den kontinuierlichen Prozess der Digitalisierung im Tagesgeschäft gewinnbringend zu gestalten.³⁴

Ohne langfristige Personalplanung und interkommunale Zusammenarbeit wird es nicht gehen

Selbst wenn der öffentliche Dienst mehr als bislang in Gehalt und Rahmenbedingungen für die benötigten Fachkräfte investiert, wird sich die Lücke nicht vollständig schließen lassen. Auch in der Privatwirtschaft stieg die Zahl der unbesetzten IT-Stellen allein 2019 auf 124.000.³⁵ Auf dem IT-Fachkräftemarkt herrscht ein spürbares Unterangebot, das sich in den kommenden Jahren weiter zuspitzen dürfte. Gerade deshalb ist es für die öffentlichen Arbeitgeber wichtig, auf erwartbare Personalbedarfe weitsichtig zu reagieren und die gesamte Klaviatur der Personalgewinnung zu bespielen.³⁶ Beispielsweise indem eine frühzeitige Kontaktaufnahme durch Praktika, duale oder Werkstudienstellen sowie auf Berufsmessen die Sichtbarkeit öffentlicher Arbeitgeber bei Berufseinsteigern verbessert und das vorhandene Ausbildungspotenzial ausgereizt wird.³⁷

Für die Ausbildung sollten dabei, ebenso wie für das Studium an Verwaltungshochschulen, die Aspekte der Digitalisierung eine wichtigere Rolle spielen.³⁸ Dies wird nur umsetzbar sein, wenn neben den Kommunen die anderen Akteure der beruflichen Bildung im öffentlichen Sektor mitziehen.³⁹ Doch auch die Mammutaufgaben innerhalb der Verwaltung werden nur von den wenigsten Kommunen in Eigenregie zu bewältigen

sein. Denn für den benötigten Ausbau der Aus- und Weiterbildung oder die Entwicklung einer umfassenden Fachkräftegewinnungsstrategie fehlen einzelnen (tendenziell kleineren) Kommunen häufig die finanziellen und personellen Kapazitäten.⁴⁰ Durch Kooperation zwischen Kommunen oder mit Bund und Ländern könnte diese Aufgabe mit gebündelter Schlagkraft angegangen werden.⁴¹

Fazit

Für die erfolgreiche digitale Transformation der Verwaltung ist das Personal ein entscheidender Faktor. Kommunen müssen strategisch in den Wettbewerb um gefragte Fachkräfte eintreten, um die wachsenden Bedarfe nach qualifiziertem Personal zu decken. Der Stellenschlüssel und die Gehaltshöhe sind dabei zwei Stellschrauben. Aber über die Höhe der Vergütung allein lässt sich der Fachkräftemangel nicht beheben. Um sich zu einem attraktiven Arbeitgeber für die Zielgruppe zu entwickeln, müssen Spezialisten mehr Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im öffentlichen Dienst haben. Dies schließt sowohl (finanzielle) Aufstiegschancen im Lauf des Berufslebens als auch die Aussicht auf anspruchsvolle, abwechslungsreiche Aufgaben ein. Diese Entwicklungsmöglichkeiten sollten mit dem Ausbau von Fort- und Weiterbildungsangeboten verknüpft werden. Dies steigert, wie auch die Modernisierung des Arbeitsumfelds, nicht nur die Attraktivität der Verwaltung für digitale Fachkräfte, sondern wirkt sich auch auf anderem Wege positiv auf die Verwaltung aus: Zum einen sind sie entscheidend für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten. Und zum anderen beschränkt sich die Wirkung nicht nur auf die Zielgruppe der IT-Fachkräfte, sondern verbessert die Wahrnehmung des Arbeitgebers Kommunen auch für andere Fachrichtungen sowie für das vorhandene Personal. Dadurch lässt sich die Motivation und Leistungsfähigkeit der gesamten Verwaltung erhöhen, um die Erbringung der kommunalen Daseinsvorsorge langfristig zu sichern.

- ¹ Siehe dazu beispielsweise Nationaler Normenkontrollrat (2020): Monitor Digitale Verwaltung #4.
- ² Vgl. Krone, E. und H. Scheller (2020): [KfW-Kommunalpanel 2020](#), KfW Research
- ³ Eigene Berechnung nach Statistisches Bundesamt (2020): Fachserie 14 Reihe 6, Tabelle 2.3.1 Beschäftigte am 30.06.2019 nach Alter und Beschäftigungsbereichen.
- ⁴ Die Ausbildungsquote innerhalb des kommunalen öffentlichen Dienstes liegt bei 3,7 % und ist seit dem Jahr 2000 rückläufig. Die dreijährige Ausbildung ist rechnerisch klar davon entfernt, die Abgänge in den nächsten Jahren kompensieren zu können. Bis 2030 werden 25 % der Beschäftigten in Rente gehen, bis 2040 sogar 57 %. Siehe dazu auch DGB (2019): Personalreport Öffentlicher Dienst 2019 sowie dbb (2020): Monitor Öffentlicher Dienst 2020.
- ⁵ Exemplarisch für Nordrhein-Westfalen, siehe bei Geißler, R. und F. Niemann (2017): Begrenzt zukunftsfähig: Die Altersstruktur der Gemeindeverwaltungen in Nordrhein-Westfalen, in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, H. 1/2017, S. 49ff.
- ⁶ Bedingt durch die demografische Situation und die föderale Aufgabenteilung zwischen der Verwaltung von Kommunen, Bund und Ländern ist der größte Verwaltungsfachkräftemangel auf kommunaler Ebene zu verordnen. Vgl. PwC (2016): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst - Prognose und Handlungsstrategien bis 2030.
- ⁷ Siehe dazu beispielsweise Geiger, R. und S. Manner (2019): Demografie und Fachkräftemangel – die Digitalisierung als Rettungsanker am Praxisbeispiel „Inkasso“. In: Schmid, A. (Hrsg.) Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung, S. 229ff.
- ⁸ So zeigt sich beispielsweise im Mittelstand ein steigendes Bedürfnis nach Digitalkompetenzen. Mittlerweile haben 80 % der KMU großen Bedarf an digitalen Grundkompetenzen, fast 20 % sehen sogar eine große Bedeutung von fortgeschrittenen Kompetenzen wie Programmierfähigkeiten oder Methodenkenntnisse bei der statistischen Datenanalyse. Vgl. Leifels (2020): [Mangel an Digitalkompetenzen bremst Digitalisierung des Mittelstands – Ausweg Weiterbildung?](#), Fokus Volkswirtschaft Nr. 277, KfW Research.
- ⁹ Insbesondere zu den Herausforderungen, siehe beispielsweise Behörden Spiegel und Prognos (2019): Trendreport „Digitaler Staat“ - Digitalisierung der Verwaltung: ein Hürdenlauf.
- ¹⁰ Zu erwarten ist, dass sich diese Entwicklung noch weiter fortsetzt und weitere Stellen durch digitale Prozesse abgebaut werden. In einer Führungskräftebefragung gaben 67 % an, dass sich die Mitarbeiterzahl langfristig durch die Digitalisierung weiter verringern wird. Vgl. Sopra Steria (2019); Branchenkompass Insurance 2019 – Datenschutz, Digitalisierung und Ökosysteme & flexibel auf Kundenbedarf reagieren.
- ¹¹ Vgl. Bain & Company (2016); Digitalisierung der Versicherungswirtschaft: Die 18-Milliarden-Chance.
- ¹² Vgl. AGV (v.J.): Sozialstatische Daten Versicherungswirtschaft 2012–2019.
- ¹³ So belegt Österreich Platz 3 im eGovernment Benchmark 2020 der EU, vgl. European Commission (2020): eGovernment Benchmark 2020 Insight Report.
- ¹⁴ Vgl. Bundesministerium für öffentlichen Dienst und Sport Österreich (2019): Personalbericht – Das Personal des Bundes 2019 Daten und Fakten.
- ¹⁵ Schätzungen sehen bis zu 64 % der Arbeitsstunden in der öffentlichen Verwaltung als automatisierbar an, vgl. McKinsey & Company (2018): Automatisierung im öffentlichen Sektor.
- ¹⁶ Im KfW-Kommunalpanel 2020 zählt die Sorge vor einer technischen Abhängigkeit der Kommunen über alle Größenklassen hinweg zu den meist genannten Befürchtungen. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich auch in einer Umfrage von KGSt und Städtetag unter 162 Kommunen und kommunalen IT-Dienstleistern. Hier schätzen sich 7 von 8 Kommunen als von privaten IT-Dienstleistern abhängig ein. Gründe für die Abhängigkeit sind neben der Monopolstellung vieler Hard- und Softwareanbieter mangelndes Knowhow der Beschäftigten und geringe technische Gestaltungsmöglichkeiten. Als Folge wird eine stärkere digitale Souveränität der öffentlichen Verwaltung gefordert. Vgl. KGSt (2020): Open Source in Kommunen, Ergebnisse einer Umfrage.
- ¹⁷ Siehe dazu beispielsweise Caggemini (2019): Für die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist ein Kulturwandel notwendig. Thesenpapier.
- ¹⁸ Der relative Fachkräftemangel errechnet sich aus dem Anteil nicht besetzbarer Stellen an allen nachgefragten Stellen für akademische Fachkräfte in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Der öffentliche Sektor ist dabei nur einer von vielen Arbeitgebern auf der Suche nach IKT-Fachkräften, sodass ein starker Wettbewerb herrscht, vgl. PwC (2016): a. a. O.
- ¹⁹ Vgl. Müller (2019): Digitalisierung: Viel Lärm um nichts oder kommt da noch was?, Fokus Volkswirtschaft Nr. 250, KfW Research.
- ²⁰ Einer Studierendenbefragung zufolge zählt Jobsicherheit für 67 % der Befragten zu den wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl. Im Vorjahr wurde dieser Aspekt nur von 57 % genannt. Vgl. EY (2020): EY-Studierendenstudie 2020 – In welche Branchen zieht es Studierende in Deutschland?
- ²¹ Vgl. Next:Public (2019): Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019.
- ²² Vgl. EY (2020): a. a. O.
- ²³ In der Grafik abgebildet sind die Anteile der Laufbahngruppe sowohl für Beamte als auch die entsprechenden Äquivalente für Angestellte der jeweiligen Ebene. Beschäftigte der Gruppen Auszubildenden, Pflegepersonal, Soldaten und „Sonstige“ wurden nicht berücksichtigt, da für diese Gruppen keine Angaben zur Eingruppierung vorlagen. Die Eingruppierung erfolgte in drei Gruppen: einfacher und mittlerer Dienst (bis Stufe E9 bzw. Besoldungsgruppe A9), gehobener Dienst (Stufen E10–E12 bzw. A10–A12), höherer Dienst und überörtlich (ab Stufe E13 bzw. A13 sowie überörtliche Vergütung und Besoldungsstufen C, W und B). Zu berücksichtigen ist bei der Länderebene allerdings, dass insbesondere durch den Bildungsbereich (Lehrer und Professoren) ein besonders hoher Anteil an Beschäftigten im höheren Dienst bzw. im außertariflichen Bereich besteht. Auf kommunaler Ebene wird nicht nur weniger verbeamtet, sondern der hohe Anteil des einfachen und mittleren Dienstes wird auch durch Erzieherinnen und Erzieher in den Kitas geprägt.
- ²⁴ Vgl. Stiftung Neue Verantwortung (2018): Warum dem Staat IT-Sicherheitsexpert:innen fehlen. Eine Analyse des IT-Sicherheitsfachkräftemangels im öffentlichen Dienst.
- ²⁵ Vgl. PwC (2016): a. a. O.
- ²⁶ Vgl. Schwarting, G. (2017): Neues Personal brauchen die Kommunen! Ansatzpunkte für die Nachwuchsgewinnung. Gastbeitrag auf [haushaltssteuerung.de](#). Eine bereits heute häufige Form der interkommunalen Kooperation in der Digitalisierung findet sich in Form kommunaler Rechenzentren, die IT-Dienstleistungen für die Verwaltung erbringen. Als ausgelagerte kommunale Unternehmen unterliegen diese nicht im gleichen Umfang den Vorgaben des öffentlichen Dienstes wie die Verwaltung, können daher andere Rahmenbedingungen bieten und IT-Fachkräfte binden, wie es einzelne (kleinere) Kommunen nicht könnten.
- ²⁷ So sinkt die Einkommensdifferenz bei Eingruppierung in die Gruppe TVÖD E-14 beispielsweise für den Bereich IT-Infrastruktur und einer Berufserfahrung von mehr als 10 Jahren von knapp 13 % im TVÖD E-13 auf nur noch rd. 5 %. Jedoch dürfte sich die Attraktivität der Gehälter des öffentlichen Dienstes regional sehr unterschiedlich darstellen: Der Gehaltsunterschied fällt gegenüber der Privatwirtschaft in wirtschaftlich starken Regionen mit entsprechend vielfältigen privatwirtschaftlichen Alternativen bei Fachkräften stärker ins Gewicht und wird die Fachkräftesuche für solche Kommunen nochmals erschweren.
- ²⁸ Vgl. Next: Public (2019): a. a. O.
- ²⁹ Vgl. Behörden Spiegel und Prognos (2019): a. a. O.
- ³⁰ Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019); Weiterbildung, Artikelnummer: 5215001197004
- ³¹ Stiftungsverband für Bildung, Forschung und Innovation (2018); Trendmonitor Weiterbildung
- ³² Rat der IT-Beauftragten (2010), Empfehlungen zur Verringerung des IT-Fachkräftemangels in der Bundesverwaltung.
- ³³ Auch in der Privatwirtschaft ist die Weiterbildung ein zentrales Element beim Kompetenzaufbau. Für rd. 70 % der KMU spielt Weiterbildung eine Rolle beim Aufbau von Digitalkompetenzen, darunter für 31 % eine große Rolle. Vgl. Leifels (2020): a. a. O.
- ³⁴ Über den tatsächlichen Umfang von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im öffentlichen Dienst gibt es keine flächendeckende Erhebung. Wie viele Tage die Beschäftigten zum Zweck der

Digitalisierung weitergebildet werden oder welche Themen dabei im Mittelpunkt stehen kann daher nicht eruiert werden. Eine solche systematische Datenerfassung wäre aber insbesondere für koordinierte Fortbildungsmaßnahmen seitens der Bildungseinrichtungen für die Verwaltung sinnvoll. Im Vergleich zur Privatwirtschaft wird im öffentlichen Dienst nach Wahrnehmung der Beschäftigten eher unterdurchschnittlich intensiv weiterbildet. Vgl. Randstad (2019): Öffentlicher Dienst beim Thema Digitalisierung abgehängt.

³⁵ Vgl. Bitkom (2019): Der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte.

³⁶ Vgl. Next: Public (2019): a. a. O.

³⁷ Vgl. Brand, S., Leifels, A. und J. Steinbrecher (2020): Berufsbildung im Sog von Corona: In der Krise an die Fachkräfte von morgen denken! Fokus Volkswirtschaft Nr. 288, KfW Research.

³⁸ Vgl. The Potsdam Institute for eGovernment (2014): Wissenschaftliche Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“.

³⁹ Der Bund hat mit der für 2021 geplanten Eröffnung der Digitalakademie für die Verwaltung einen weiteren Schritt unternommen. Durch diese sollen die Staatsbediensteten nicht nur fortgebildet, sondern auch beim digitalen Wandel auch mitgenommen werden. Vgl. FAZ, „Ist der Staat für künftige Krisen gerüstet?“, vom 11.01.2021. <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/digitaler-staat-raus-aus-der-zettelwirtschaft-17140928.html?GEPC=s5>.

⁴⁰ Vgl. Gnahs, D. und C. Weiß (2012): System und Systemsteuerung in der Erwachsenenbildung; Weiterbildungssteuerung auf kommunaler Ebene, in: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 02/2012, S. 56ff.

⁴¹ Ein vergleichbarer Ansatz wäre die Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitgebermarke, die beispielsweise wie die Kampagne „Das Handwerk“ vom Deutschen Handwerkskammertag helfen kann, die Vielfalt der Aufgaben innerhalb der Verwaltung darzustellen. Vgl. Nelke, A. und A. Steffen (2018): Visionen und Empowerment: Wie Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann.