

Action, bitte!

Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen
Fachkräften meistern kann



Auf einen Blick

Der öffentliche Sektor steht vor einer Herkulesaufgabe: Sich stetig wandelnde gesellschaftliche Herausforderungen verlangen nach neuen Lösungen und damit neuen Fähigkeiten in Behörden und Ministerien. Doch der Mangel an Fachkräften nimmt seit Jahren zu. Nach unseren Berechnungen fehlen im öffentlichen Sektor bis 2030 rund 840.000 Fachkräfte. Diese Zahl beinhaltet bis zu 140.000 Personen mit spezifischen digitalen Fähigkeiten – von Softwareentwicklung über komplexe Datenanalyse bis hin zu Aufgaben wie IT-Infrastruktur und Cybersicherheit.

Um zu zeigen, wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften beheben kann, geben wir neun Handlungsempfehlungen zum systematischen Gewinnen, Entwickeln und Binden digitaler Fachkräfte (Abbildung 1).¹

¹ Die Erkenntnisse in diesem Artikel basieren auf Analysen und Einschätzungen auf Grundlage von öffentlichen Daten, Berichten und Publikationen, proprietärem Wissen durch die langjährige Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor sowie Erkenntnissen aus über 20 Interviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften aus dem öffentlichen Sektor in Deutschland.

9 Handlungsempfehlungen für mehr digitale Fachkräfte im öffentlichen Sektor

Bis 2030 fehlen ~ 840.000 Fachkräfte insgesamt, darunter ~ 140.000 digitale Fachkräfte



Action, bitte! So lassen sich digitale Fachkräfte für den öffentlichen Sektor systematisch gewinnen, entwickeln und binden:

1. Die gesellschaftliche Bedeutung des öffentlichen Sektors als Kern der Arbeitgebermarke verankern
2. Einstellungsprozesse beschleunigen – ggf. mithilfe einer spezialisierten Agentur
3. „Momente der Wahrheit“ in der Mitarbeiterlaufbahn identifizieren
4. Das „Arbeitsmodell der Zukunft“ entwickeln
5. Führungskräfte zu Weichenstellern der Digitalisierung machen
6. Neben klassischen Karrieren auch Fachkarrieren ermöglichen
7. Weiterbildung auf „Future Skills“ fokussieren
8. Zeitgemäße digitale Infrastruktur bereitstellen
9. Diversität und eine inklusive Kultur sicherstellen



Neben klassischen
Karrieren auch Fach-
karrieren ermöglichen

DIGITALISIERUNG

Zeitgemäße
digitale
Infrastruktur
bereitstellen

Weiterbildung
auf "Future Skills"
fokussieren

Diversität und eine
inklusive Kultur
sicherstellen

Einleitung

Der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor verschärft sich – vor allem digitale Fachkräfte fehlen

Ob Klimakrise, Globalisierung oder geopolitische Krisen – in einem sich ständig ändernden Umfeld sind mehr denn je innovative Lösungen gefordert. Dem öffentlichen Sektor kommt dabei eine besondere Rolle zu: Die Bewältigung zentraler Zukunftsaufgaben wie etwa Energieversorgung, Bereitstellung kritischer Infrastruktur, Digitalisierung sowie Umwelt- und Klimaschutz hängt zu einem wesentlichen Teil auch von einem starken Staat und einem leistungsfähigen öffentlichen Sektor ab.

Mitentscheidend für dessen Leistungsfähigkeit ist, dass ausreichend Personal und geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen. Denn parallel zur stetig steigenden Zahl anspruchsvoller (Zukunfts-)Aufgaben für den öffentlichen Sektor nehmen sowohl die Personalbedarfe als auch die Vielfalt der Anforderungsprofile für die Beschäftigten weiter zu. Deren Bandbreite reicht infolgedessen bereits von der Fähigkeit, komplexe Projekte zu managen, über technisch-naturwissenschaftliche Kompetenzen zur Durchführung von Klimamaßnahmen bis hin zu digitalen Produktmanagementfähigkeiten, um nutzerfreundliche digitale Services zu entwickeln.

Den zunehmenden Personalbedarfen und vielfältigeren Anforderungsprofilen steht allerdings ein sich verschärfender Mangel an Personal und Fachkräften gegenüber. Im Jahr 2021 arbeiteten von den insgesamt ca. 45 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland 5,1 Mio. im öffentlichen Sektor^{2, 3}. Davon werden bis 2030 über 1,5 Mio. Personen aus Altersgründen ausscheiden – das entspricht fast einem Drittel. Dabei sind schon heute viele Stellen unbesetzt. Der dbb beamtenbund und tarifunion geht davon aus, dass im Jahr 2021 359.000 Stellen im öffentlichen Sektor nicht besetzt waren.

Berücksichtigen wir aktuell freie Stellen, die bevorstehende Verrentung/Pensionierung sowie nachrückende Fachkräfte, fehlen nach unseren Berechnungen bis 2030 im öffentlichen Sektor rund 840.000 Vollzeit-Fachkräfte⁴, davon fast 140.000 digitale Fachkräfte⁵. Damit hat sich die Lücke im Vergleich zu unseren letzten Berechnungen⁶ aus dem Jahr 2019 noch einmal um rund 15% vergrößert.

² [Statistisches Bundesamt \(Destatis\), Pressemitteilung Nr. 258, 22. Juni 2022](#)

³ Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene

⁴ Alle Personen im einfachen, mittleren, gehobenen oder höheren Dienst

⁵ Personen, die mindestens einen digitalen Hard Skill (z.B. Datenanalyse) sowie ein Grundlevel an digitalen Soft Skills (z.B. Nutzung gängiger Software) besitzen

⁶ [McKinsey & Company \(2019\): Die Besten, bitte](#)

Die Aufgabe

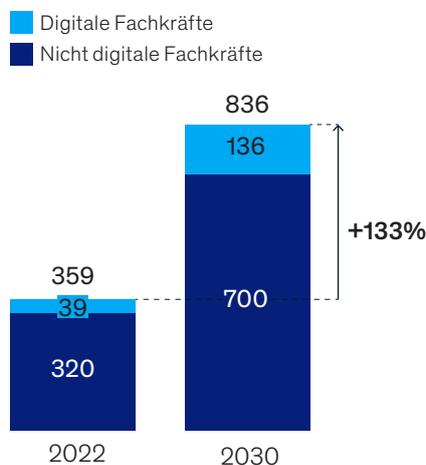
Der öffentliche Sektor muss sich im harten Wettbewerb um digitale Fachkräfte behaupten

Im Wettbewerb um digitale Fachkräfte stand noch nie so viel auf dem Spiel wie heute. Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor konkurrieren um eine begrenzte und knappe Anzahl digitaler Fachkräfte – und dieser Engpass ist eine zunehmende Herausforderung für den öffentlichen Sektor.

Abbildung 2

Entwicklung der Lücke an (digitalen) Fachkräften von 2022 bis 2030 (Prognose)

in Tausend



Quelle: McKinsey

Bis 2030 fehlen dem öffentlichen Sektor fast 140.000 digitale Fachkräfte

Schon heute fehlen im öffentlichen Sektor digitale Fachkräfte in großer Zahl. Der ungedeckte Bedarf an Fachkräften in Informatik- und IKT-Berufen⁷ beläuft sich derzeit auf rund 39.000 Vollzeit-Stellen.⁸ In den kommenden Jahren wird sich die Situation weiter verschärfen: Rechnet man den heutigen Mangel an digitalen Fachkräften hoch auf die Fachkräftelücke im Jahr 2030, fehlen dem öffentlichen Sektor bis dahin rund 140.000 digitale Fachkräfte (Abbildung 2). Das McKinsey-Modell zur Berechnung der Fachkräftelücke geht zunächst aus von der Zahl der aktuell (Ende 2022) offenen Stellen sowie der Zahl der Personen in den voraussichtlich in Rente/Pension gehenden Jahrgängen und den nachrückenden Jahrgängen bis 2030. Anschließend ist die Lücke an digitalen Fachkräften approximiert worden anhand des Anteils der Informatik- und IKT-Berufe am Gesamtbedarf 2022 (11%) und 2030 (16%).

Die Lücke zu schließen, wird nicht leichtfallen. Denn es mangelt an Nachwuchs: Laut einer Umfrage⁹ in Unternehmen und Behörden wird innerhalb der nächsten fünf Jahre der Bedarf an Fähigkeiten wie Datenanalyse und künstliche Intelligenz um rund 200% steigen, bei Softwareentwicklung, IT-Architektur und Cloud-Diensten um ca. 100%. Die allgemeinen und spezialisierten IT-Studiengänge bringen jährlich allerdings nur rund 26.000 Absolvent:innen hervor.¹⁰ Aktuell arbeiten lediglich 3% der sozialversicherungspflichtigen IT-Fachkräfte im öffentlichen Sektor. Bleibt es bei dieser Quote, würde der öffentliche Sektor pro Jahr gerade einmal rund 800 Personen hinzugewinnen.

Gleichzeitig geht dem öffentlichen Sektor auch digitale Kompetenz verloren. Denn unter den 1,5 Mio. Mitarbeitenden, die bis 2030 die Altersgrenze erreichen und ausscheiden, sind selbstverständlich auch zahlreiche digitale Fachkräfte vertreten. Zudem besteht immer das – zumindest latente – Risiko einer Abwanderung von Fachkräften in die Privatwirtschaft.

⁷ IKT = Informations- und Kommunikationstechnik

⁸ Diese Bedarfzahl entspricht der Berichtsstruktur der Bundesagentur für Arbeit in der überarbeiteten Fassung 2020, Berufshauptgruppe 43 „Informatik und andere IKT-Berufe“. Darin enthalten sind Profile wie die der allgemeinen Informatik, der IT-Netzwerktechnik oder der IT-Systemadministration und sowohl Berufe, die nur durch ein Hochschulstudium zugänglich sind, als auch eine große Zahl an Ausbildungsberufen.

⁹ Stifterverband und McKinsey & Company (2021): Future Skills 2021

¹⁰ Bundesagentur für Arbeit (2021): Statistik – IT-Fachleute

So kann sich z.B. fast jeder dritte Beschäftigte (31%) einen Wechsel u.a. in die (in der Regel besser zahlende) Privatwirtschaft vorstellen, darunter sicherlich auch digitale Fachkräfte.¹¹

Neueinstellungen allein können die Lücke nicht schließen

Damit der öffentliche Sektor die Lücke an digitalen Fachkräften schließen kann, muss er alle zur Verfügung stehenden Optionen nutzen. Ein offensichtlicher Ansatz zur Reduzierung des Personal Mangels sind Neueinstellungen – sei es von Absolvent:innen, Berufserfahrenen oder Quereinsteiger:innen.

Für den Einstieg in den öffentlichen Sektor lässt sich vor allem mit dem Argument der Arbeitsplatzsicherheit werben. Diese ist international in diesem Bereich besonders hoch – und das in der Privatwirtschaft gegebene Risiko des Arbeitsplatzabbaus für viele Absolvent:innen ein starkes Argument für die Entscheidung gegen einen Arbeitgeber aus der Privatwirtschaft. Neben Absolvent:innen wirbt der öffentliche Sektor auch intensiv um Quereinsteiger:innen. Allein durch Neueinstellungen wird sich die Herausforderung jedoch nicht meistern lassen. Damit rückt die Weiterbildung der Mitarbeitenden in den Fokus.

Eine Umfrage im Jahr 2021¹² bei Behörden und in der Privatwirtschaft legt einen erheblichen Nachholbedarf des öffentlichen Sektors in diesem Zusammenhang offen. Nur 24% der Behörden erfassen derzeit strukturiert die Kompetenzbedarfe, in Unternehmen sind es hingegen 52%. Hinzu kommt: Im öffentlichen Sektor ist das pro Person und Jahr zur Verfügung stehende Budget für Weiterbildung mit 418 EUR nur ungefähr halb so groß wie in der Privatwirtschaft.

Wie der öffentliche Sektor sich der Herausforderung stellt – Stimmen aus den Zentralabteilungen

- „Mitarbeitende in der Verwaltung müssen selbstverständlich auch neue digitale Anwendungen erlernen, denn Wandel ist Teil unseres Selbstbilds.“
- „Digitalisierung bedeutet für uns kein Wachstum des Personalkörpers, sondern ein Wachstum an Qualifizierung.“
- „Bei vielen Behörden gibt es ein großes Interesse, voneinander zu lernen – nach dem Motto: Was bei uns gut funktioniert, hat auch Erfolgsaussichten anderswo.“

Die Ansätze

Mit neun Maßnahmen kann der öffentliche Sektor den steigenden Personalbedarf sichern

Ein planvolles Zusammenspiel von Neueinstellungen, Weiterbildung, Bindungsmaßnahmen und Bedarfsentschärfung trägt dazu bei, die größer werdende Personallücke zu verringern. Hierzu schlagen wir neun Maßnahmen vor:

1. Die gesellschaftliche Bedeutung des öffentlichen Sektors als Kern der Arbeitgebermarke verankern. Ein Grund für die überwiegend geringe Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor in die Privatwirtschaft ist neben den Hürden des geschlossenen Systems (z.B. das Beamtentum oder Pensionsansprüche) eine starke Identifizierung mit der

¹¹ [Next:Public \(2022\): Bleibbarometer Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung](#)

¹² [Stifterverband und McKinsey & Company \(2021\): Die lernende Verwaltung](#)

gesellschaftlichen Bedeutung und Einflussnahme – die Arbeitgebermarke ist wertebasiert.¹³ Kampagnen zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften oder Informationskampagnen wie z.B. die von der Deutschen Rentenversicherung Bund¹⁴ rücken diese gesellschaftliche Bedeutung klar in den Fokus. Ein klares Werteversprechen stärkt die emotionale Bindung der Beschäftigten und erhöht die Anziehungskraft für neue Arbeitskräfte.

2. Einstellungsprozesse beschleunigen – ggf. mithilfe einer spezialisierten Agentur.

Digitale Fachkräfte sind stark umworben. Verstreicht vom Einreichen ihrer Bewerbung bis zum Erhalt einer finalen Zusage zu viel Zeit, können sie sich meist leicht für ein anderes attraktives Jobangebot entscheiden. Hier hat sich die Erwartungshaltung in den vergangenen Jahren stark verändert: Wer eine Bewerbung mit nur einigen Klicks abgeschickt hat, will nicht Wochen und Monate auf eine Antwort warten.

3. „Momente der Wahrheit“ in der Mitarbeiterlaufbahn identifizieren. Im Laufe der Zeit, in der eine Person für ein Unternehmen oder eine Behörde tätig ist, kommt es immer mal wieder zu so genannten Momenten der Wahrheit bzw. Entscheidungspunkten, die deren Meinung über den Arbeitgeber entscheidend prägen. Das können z.B. das Einstellungsgespräch, die ersten Wochen im Job, Feedbackgespräche oder das Lob am Ende eines Projekts sein. Erfolgreiche Organisationen schaffen es, die Bindungsrate ihrer Mitarbeitenden um 50% zu erhöhen, indem sie besondere Aufmerksamkeit auf solche Entscheidungspunkte legen und so für ein besseres Gesamterlebnis in der Mitarbeiterlaufbahn sorgen. Das Ergebnis: mehr Bewerbungen, mehr angenommene Jobangebote und größere Mitarbeiterzufriedenheit. Die zielgenaue Berücksichtigung solcher Entscheidungspunkte kann sich daher insbesondere mit Blick auf das Gewinnen und Binden von auch anderweitig intensiv umworbenen digitalen Fachkräften lohnen.

4. Das „Arbeitsmodell der Zukunft“ entwickeln. Die neue Realität des hybriden Arbeitens erfordert es, Fragen zu Arbeitszeit, -ort und -weise zu klären. Dabei gilt es auch, Arbeit flexibler zu gestalten und stärker an den Bedürfnissen und der Gesundheit der Mitarbeitenden auszurichten. Eine attraktive Arbeitskultur bietet zudem variable Formen der Zusammenarbeit. Es braucht z.B. mehr „digitale Experimentierräume“, denn Abwechslung in der Zusammenarbeit schafft Motivation und Innovation.

5. Führungskräfte zu Weichenstellern der Digitalisierung machen. Viele Unternehmen strukturieren derzeit ihre IT-Organisationen um. Denn es hat sich gezeigt, dass z.B. Entwicklungsteams in den bisher üblichen Strukturen nicht ihr volles Potenzial entfalten können. Stattdessen gelten nunmehr kleinere Teams – so genannte Squads, die agil, schnell und meist sehr selbstständig interagieren – als Erfolgsmodell. Damit verändert sich allerdings auch die Rolle von Führungskräften: Sie müssen die Weichen für ihre digitalen Teams stellen. Das bedeutet, organisatorische Hindernisse aus dem Weg zu räumen, Entscheidungsprozesse voranzutreiben sowie die Vision und langfristigen Ziele der Teams zu steuern. Weiterbildungen können Führungskräften helfen, sich auf diese Aufgabe vorzubereiten. Gut geplante Austauschprogramme mit digitalen Führungskräften aus der Wirtschaft sind ebenfalls hilfreich, zumal daraus zusätzlich externe Impulse zur Weiterentwicklung der Führungskultur im öffentlichen Sektor resultieren können.

6. Neben klassischen Karrieren auch Fachkarrieren ermöglichen. Digitale Fachkräfte haben teils andere Karriereambitionen. Fachkarrieren ermöglichen es, sich in Spezialgebieten weiterzuentwickeln. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik z.B. hat damit positive Erfahrungen gemacht. Digitalen Fachkräften solche innovativen Karrierepfade zu ermöglichen und diese vorab transparent zu kommunizieren, wird in Zukunft ein wichtiger Faktor bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften sein.

¹³ [dbb beamtenbund und tarifunion \(2021\): Monitor öffentlicher Dienst](#)

¹⁴ [Deutsche Rentenversicherung Bund \(2022\)](#)

7. Weiterbildung auf „Future Skills“ fokussieren. In vielen Organisationen gibt es bereits digitale Akademien; sie schaffen einen Grundstein an Wissen, auf das aufgebaut werden kann. Im Optimalfall geschieht dies „on the job“ – angehende IT-Spezialist:innen können so konkret bei der Lösung aktueller Aufgaben gefordert und gefördert werden. Inhaltlich sollte Weiterbildung vor allem auf „Future Skills“¹⁵ abzielen (z.B. Innovationskompetenz, digitale Kollaboration, agiles Arbeiten, Data Analytics). Denn es gilt nicht nur, das passende Werkzeug für aktuelle Aufgaben bereitzustellen: Eine Welt im Wandel benötigt anpassungsfähige und transformative Problemlöser:innen; dazu gehören auch Mut und Vertrauen.

8. Zeitgemäße digitale Infrastruktur bereitstellen. Digitale Fachkräfte benötigen die besten Tools und eine funktionale Arbeitsumgebung, von aktueller Hardware und geeigneter Cloud-Infrastruktur bis hin zu neuesten Programmierumgebungen (z.B. Python). Die Investitionskosten sind (insbesondere im Vergleich zu den Lohnkosten) sehr gering. Oft aber führen komplexe Einkaufsprozesse oder enge Budgets zu einem Stau in der Beschaffung – und damit zu einem Stau in der Produktivität bzw. zu einer wachsenden Unzufriedenheit digitaler Fachkräfte.

9. Diversität und eine inklusive Kultur sicherstellen. Es reicht nicht, Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in einzelnen Projekten anzugehen – sie müssen integraler Bestandteil der Personalstrategie sein. Genderdiverse Unternehmen in der Privatwirtschaft haben 25% bessere Chancen, ihre weniger diversen Wettbewerber in puncto Profitabilität zu übertreffen; interkulturell diverse Firmen haben sogar 36% bessere Chancen.¹⁶ Dies hängt u.a. damit zusammen, dass Diversität ein Hygienefaktor für Bewerber:innen geworden ist. Auch der öffentliche Sektor sollte Diversität und eine inklusive Kultur als Fundament des Erfolgs verstehen.

Ausblick

Best-Practice-Austausch forcieren

Einzelne Behörden haben bereits Best Practices für das Gewinnen, Entwickeln und Binden digitaler Fachkräfte etabliert. Sie können in einem oder mehreren Teilbereichen als Musterbeispiel gelten. Ein gezielter Austausch von Best Practices würde allen Beteiligten helfen, bessere Strategien zu entwickeln und schneller aktionsfähig zu werden. Zudem empfiehlt sich die Umsetzung von Leuchtturmprojekten in besonders herausfordernden Organisationen. Ein offener Dialog kann helfen, die effektivsten und erfolgreichsten Beispiele zu identifizieren und diese dann in anderen Bereichen zu replizieren.



Nur mit digitalen Fachkräften in ausreichender Anzahl wird es dem öffentlichen Sektor gelingen, die Digitalisierung voranzutreiben und Großprojekte erfolgreich umzusetzen. Das Gewinnen, Entwickeln und Binden digitaler Fachkräfte ist eine herausfordernde Aufgabe – stellt aber auch eine Chance dar, den nächsten Schritt hin zur digitalen Verwaltung zu gehen.

¹⁵ [Stifterverband und McKinsey & Company \(2021\): Future Skills](#)

¹⁶ [McKinsey & Company \(2020\): Diversity Wins – How Inclusion Matters](#)

Verantwortliche Partner:innen



Solveigh Hieronimus
Senior Partner, München
Solveigh_Hieronimus@mckinsey.com



Björn Münstermann
Senior Partner, München
Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Julia Klier
Partner, München
Julia_Klier@mckinsey.com



Julian Kirchherr
Partner, Berlin
Julian_Kirchherr@mckinsey.com

Projektleiter und Autor



Frederik Schulze Spüntrup
Projektleiter, Köln
Frederik_Schulze_Spuentrup@mckinsey.com

Weitere Autor:innen



Frederik Braun
Berater, Berlin



Neslihan Ana Sönmez
Expertin, Düsseldorf



Januar 2023
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Media Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey