

# KOMPETENZEN FÜR DIE DIGITALISIERTE VERWALTUNG

Band 3 – Empirische Ergebnisse der wissenschaftlichen Erhebungen im Bereich Justiz- und Zentralverwaltung



Forschungsergebnisse der quantitativen Befragung und qualitativen Analyse im Rahmen des Projektes Qualifica Digitalis  
Projekt für die Qualifizierung des digitalisierten öffentlichen Sektors

# QUALIFICA DIGITALIS

## Empirische Ergebnisse der wissenschaftlichen Erhebungen im Bereich Justiz- und Zentralverwaltung

**Autorinnen und Autoren: Katharina Bühren, Fabian Mateina, Carolin Steffens, Prof. Dr. Jan Ziekow, Kathrin Annika Kruse  
Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV), Speyer**

### **Über das Projekt Qualifica Digitalis**

Wie verändern sich Tätigkeiten, berufliche Anforderungen, Arbeitsweisen und Arbeitskultur durch die Digitalisierung des öffentlichen Sektors? Auf welche Kompetenzen und Qualifikationen kommt es zukünftig verstärkt an? Wie muss gelungene Qualifizierung 4.0, passendes Lernen und Lehren für den öffentlichen Sektor gestaltet sein?

Diesen Fragen widmet sich das Projekt Qualifica Digitalis – ein Projekt des IT-Planungsrates unter der Federführung des Senators für Finanzen des Landes Bremen.

Die Bearbeitung des Projektes erfolgt durch das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV), das Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS und das Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib).

### **Die durchgeführte Onlinebefragung**

Im Rahmen des Projektes wurden zwei Onlinebefragungen in insgesamt sieben sog. Domänen (Justiz, Zentral-, Bildungs-, Steuer-, Sozialverwaltung sowie bürgernahe Dienste und IT-Service / IT-Steuerung) durchgeführt. Ziel der Onlinebefragungen war es, den Status quo der Digitalisierung sowie die Kompetenzbedarfe in der öffentlichen Verwaltung zu erfassen. Die Befragung wurde im Zeitraum von Anfang November 2020 bis Ende April 2021 durchgeführt.

Informationen zum Projekt und zu den Projektergebnissen unter

<https://qualifica-digitalis.de/>



**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	6
<b>Tabellenverzeichnis</b>	8
<b>1 Einleitung</b>	9
<b>2 Allgemeine Daten zur Befragung und Methodik</b>	11
2.1 Befragung	11
2.2 Teilnehmende	12
2.3 Methodik	12
<b>3 Methodik</b>	13
3.1 Domänenübergreifende Gesamtstichprobe und allgemeine Informationen	13
3.2 Domänen Justizverwaltung und Zentralverwaltung	13
<b>4 Domänenübergreifende Gesamtstichprobe und allgemeine Informationen</b>	15
<b>5 Domänenspezifische Ergebnisse</b>	21
5.1 Justizverwaltung	21
5.1.1 Allgemeine Informationen	21
5.1.2 Durchführung einer Faktorenanalyse zur Zusammenfassung der Aussagen zur Veränderung der Arbeit und zum Arbeitsumfeld in Faktoren	25
5.1.3 Stand der Digitalisierung und Nutzung von IT	26
5.1.4 Auswirkungen der Digitalisierung und Bewertungen	34
5.1.5 Aus-, Fort- und Weiterbildung	56
5.1.6 Zusammenfassung und Optimierungspotenziale	59
5.2 Zentralverwaltung	64
5.2.1 Allgemeine Informationen	64
5.2.2 Durchführung einer Faktorenanalyse zur Zusammenfassung der Aussagen zur Veränderung der Arbeit und zum Arbeitsumfeld in Faktoren	70
5.2.3 Stand der Digitalisierung und Nutzung von IT	72
5.2.4 Auswirkungen der Digitalisierung und Bewertungen	80
5.2.5 Aus-, Fort- und Weiterbildung	103
5.2.6 Zusammenfassung und Optimierungspotenziale	106
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	112

---

## Abkürzungsverzeichnis

KI

Künstliche Intelligenz

OLS

Ordinary Least Squares

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlechterverteilung (n = 2348).....	15
Abbildung 2: Altersverteilung (n = 2384) .....	16
Abbildung 3: Höchster Bildungsabschluss (n = 2023) .....	17
Abbildung 4: Gliederung nach Verwaltungsebenen (n = 2435) .....	17
Abbildung 5: Herkunft nach Bundesländern (n = 1946).....	18
Abbildung 6: Art der kommunalen Gebietskörperschaft (n = 778).....	18
Abbildung 7: Einwohner:innen der kommunalen Gebietskörperschaft (n = 797) .....	19
Abbildung 8: Verteilung nach Domänen (n = 2435) .....	20
Abbildung 9: Funktions- und Tätigkeitsebene (n = 2385) .....	20
Abbildung 10: Beschäftigungsdauer (n = 2427) .....	21
Abbildung 11: Geschlechterverteilung (n = 101).....	21
Abbildung 12: Altersverteilung (n = 104) .....	22
Abbildung 13: Höchster Bildungsabschluss (n = 90).....	23
Abbildung 14: Bereich der Gerichtsbarkeit (n = 105).....	23
Abbildung 15: Funktions- und Tätigkeitsebene (n = 107) .....	24
Abbildung 16: Beschäftigungsdauer (n = 110) .....	24
Abbildung 17: IT-Nutzungsdauer (n = 111) .....	26
Abbildung 18: Aussagen zur Berufstätigkeit (n = 106) .....	27
Abbildung 19: Häufige Aspekte des Arbeitsalltags.....	28
Abbildung 20: Häufige Aspekte des Arbeitsalltags II.....	29
Abbildung 21: Häufige Aspekte des Arbeitsalltags III.....	30
Abbildung 22: Häufige Aspekte des Arbeitsalltags IV .....	31
Abbildung 23: Automatisierungsprozess (n = 98) .....	32
Abbildung 24: Anforderungen durch die Digitalisierung.....	35
Abbildung 25: Verbesserungen durch die Digitalisierung.....	36
Abbildung 26: Veränderungen der Arbeit.....	38
Abbildung 27: Kenntnisse Recht und Kompetenzeinschätzung.....	40
Abbildung 28: Kenntnisse Daten und digitale Tools.....	41
Abbildung 29: Arbeitsweise .....	43
Abbildung 30: Weitere Kompetenzen .....	44
Abbildung 31: Kompetenzbewertung im Umgang mit Hard- und Software .....	45
Abbildung 32: Nutzungshäufigkeit spezieller Software .....	48
Abbildung 33: Kenntnisse spezieller Software .....	49
Abbildung 34: Einschätzung der Kenntnisse der Mitarbeitenden.....	50
Abbildung 35: Erwartungen und Einstellungen.....	51
Abbildung 36: Erwartungen und Einstellungen II.....	52
Abbildung 37: Wege des Kompetenzerwerb (n = 111) .....	57
Abbildung 38: Art des Fort- und Weiterbildungsformats (n = 111) .....	57
Abbildung 39: Bewertung des Fort- und Weiterbildungsangebots (n = 109) .....	58
Abbildung 40: Geschlechterverteilung (n = 506).....	64
Abbildung 41: Altersstruktur (n = 511).....	65
Abbildung 42: Höchster Bildungsabschluss (n = 424).....	65
Abbildung 43: Gliederung nach Verwaltungsebenen (n = 522) .....	66
Abbildung 44: Verteilung nach Bundesländern (n = 315) .....	67
Abbildung 45: Art der kommunalen Gebietskörperschaft (n = 236).....	67
Abbildung 46: Einwohner:innen der kommunalen Gebietskörperschaft (n = 220) .....	68
Abbildung 47: Funktions- und Tätigkeitsebene (n = 234) .....	69
Abbildung 48: Beschäftigungsdauer (n = 246) .....	69
Abbildung 49: Aufgabenbereiche der Zentralverwaltung (n = 522).....	70

---

Abbildung 50: IT-Nutzungsdauer (n = 521) .....	72
Abbildung 51: Aussagen zur Berufstätigkeit .....	73
Abbildung 52: Häufige Aspekte des Arbeitsalltags.....	74
Abbildung 53: Häufige Aspekte des Berufsalltags II.....	75
Abbildung 54: Häufige Aspekte des Berufsalltags III.....	76
Abbildung 55: Häufige Aspekte des Berufsalltags IV.....	77
Abbildung 56: Automatisierungsprozess (n = 459) .....	77
Abbildung 57: Anforderungen durch die Digitalisierung.....	81
Abbildung 58: Verbesserungen durch die Digitalisierung .....	84
Abbildung 59: Veränderungen der Arbeit .....	86
Abbildung 60: Kenntnisse operativer Arbeit .....	87
Abbildung 61: Kenntnisse rechtliche Aspekte.....	89
Abbildung 62: Kompetenzbewertung Datenanalyse .....	91
Abbildung 63: Eigenständige Arbeitsweise .....	91
Abbildung 64: Weitere Kompetenzen .....	92
Abbildung 65: Kompetenzbewertung im Umgang mit Hard- und Software .....	94
Abbildung 66: Erwartungen und Einstellungen.....	97
Abbildung 67: Erwartungen und Einstellungen.....	98
Abbildung 68: Wege der Fort- und Weiterbildung (n = 522) .....	104
Abbildung 69: Format der Fort- und Weiterbildung (n = 522) .....	104
Abbildung 70: Bewertung des Fort- und Weiterbildungsangebots (n = 497) .....	105

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren – Veränderung der Arbeit in den letzten 3 Jahren – Justizverwaltung .....	25
Tabelle 2: Faktoren – Bewertung des Arbeitsumfeldes – Justizverwaltung.....	26
Tabelle 3: Einflussfaktoren auf die Nutzung von IT während der Arbeitszeit – Justizverwaltung .....	34
Tabelle 4: Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung allgemeiner und übergeordneter Verbesserungen – Justizverwaltung .....	37
Tabelle 5: Einflussfaktoren auf die Kenntnisse im Umgang mit Daten und bei der Verwendung digitaler Tools – Justizverwaltung .....	42
Tabelle 6: Einflussfaktoren auf die subjektive Kompetenzbewertung im Umgang mit der für die Arbeit erforderlichen Hardware – Justizverwaltung .....	46
Tabelle 7: Einflussfaktoren auf die subjektive Kompetenzbewertung im Umgang mit der für die Arbeit erforderlichen Software – Justizverwaltung .....	47
Tabelle 8: Einflussfaktoren auf die Sorge, den Anforderungen in Zukunft nicht mehr gewachsen zu sein – Justizverwaltung.....	54
Tabelle 9: Einflussfaktoren auf die Sorge eines zukünftigen Wegfalls des Arbeitsbereiches – Justizverwaltung .....	55
Tabelle 10: Einflussfaktoren auf die Erwartung zunehmender Arbeitsbelastung durch zukünftige Digitalisierung – Justizverwaltung .....	56
Tabelle 11: Einflussfaktoren auf die Einschätzung des Fort- und Weiterbildungsangebot für Tätigkeit im digitalisierten Arbeitsumfeld – Justizverwaltung.....	59
Tabelle 12: Faktoren – Veränderung der Arbeit in den letzten 3 Jahren – Zentralverwaltung.....	71
Tabelle 13: Faktoren – Bewertung des Arbeitsumfeldes – Zentralverwaltung .....	71
Tabelle 14: Einflussfaktoren auf die Nutzung von IT während der Arbeitszeit – Zentralverwaltung.....	80
Tabelle 15: Einflussfaktoren auf einen wahrgenommenen Anstieg der Anforderungen durch die Digitalisierung – Zentralverwaltung .....	82
Tabelle 16: Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung allgemeiner und übergeordneter Verbesserungen – Zentralverwaltung .....	85
Tabelle 17: Einflussfaktoren auf die Kenntnisse operativer Arbeit – Zentralverwaltung.....	88
Tabelle 18: Einflussfaktoren auf die Kenntnisse rechtlicher Aspekte – Zentralverwaltung.....	90
Tabelle 19: Einflussfaktoren auf die subjektive Kompetenzbewertung im Umgang mit der für die Arbeit erforderlichen Hardware – Zentralverwaltung.....	95
Tabelle 20: Einflussfaktoren auf die subjektive Kompetenzbewertung im Umgang mit der für die Arbeit erforderlichen Software – Zentralverwaltung .....	96
Tabelle 21: Einflussfaktoren auf die Sorge, den Anforderungen in Zukunft nicht mehr gewachsen zu sein – Zentralverwaltung .....	100
Tabelle 22: Einflussfaktoren auf die Sorge eines zukünftigen Wegfalls des Arbeitsbereiches – Zentralverwaltung.....	101
Tabelle 23: Einflussfaktoren auf die Erwartung zunehmender Arbeitsbelastung durch zukünftige Digitalisierung – Zentralverwaltung .....	103
Tabelle 24: Einflussfaktoren auf das Fort- und Weiterbildungsangebot für die Tätigkeit im digitalisierten Arbeitsumfeld – Zentralverwaltung .....	106

# 1 Einleitung

Nicht erst vor dem Hintergrund der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes steht die Verwaltung vor einer notwendigen umfassenden digitalen Transformation. Diese kann jedoch nur gelingen, wenn die Verwaltungsmitarbeitenden über entsprechende berufliche Handlungskompetenzen und Qualifikationen verfügen. Gute Qualifizierung für die Arbeit in der digitalisierten Verwaltung kann außerdem den Umgang mit den für die digitalisierte Welt möglichen Verunsicherungen der Beschäftigten gegenüber den grundlegenden Veränderungen der Arbeit wesentlich erleichtern. Hier spielen Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, veränderte Belastungen am Arbeitsplatz und Statussicherung eine ebenso große Rolle wie die Frage nach zukünftigen Anforderungen und Kompetenzerwartungen.

Es geht dabei nicht nur um den Einsatz von und den Umgang mit neuen Technologien sowie die Fertigkeit, einzelne IT-Anwendungen kompetent nutzen zu können. Stattdessen ist eine „digitale Handlungskompetenz“ erforderlich, die als Querschnittskompetenz von grundlegenden IT- und Medienkompetenzen über berufsspezifische digitale Verwaltungs-Kompetenzen bis hin zu neuen bzw. veränderten personalen und sozialen Kompetenzen reicht.

Vor diesem Hintergrund hat der IT-Planungsrat das Forschungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsprojekt „Qualifica Digitalis – Projekt für die Qualifizierung des digitalisierten öffentlichen Sektors“ unter der Federführung des Senators für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen eingesetzt<sup>1</sup>. Ziel des Projektes ist es, auf der Basis einer wissenschaftlich fundierten Analyse auf Grundlage qualitativer und quantitativer wissenschaftlicher Methoden zu Veränderungen von Kompetenzanforderungen und Qualifikationsentwicklungen im öffentlichen Sektor Handlungsempfehlungen für Qualifizierungsstrategien für die Ausgestaltung der beruflichen Bildung und der Personalentwicklung entlang der Anforderungen der digitalen Transformation zu erarbeiten. Durchgeführt wird das Projekt im wissenschaftlichen Kompetenzverbund mit dem Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme (FOKUS), dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) und dem Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH (ifib).

Das Projekt gliedert sich in drei Phasen. In der ersten Projektphase geht es darum, die durch Verwaltungsdigitalisierung veränderten Kompetenzanforderungen, Qualifikations- und Qualifikationsentwicklungen im öffentlichen Sektor zu analysieren und aufzubereiten. Erstes Ergebnis der Analyse war die 2020 veröffentlichte Metastudie „Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor“<sup>2</sup>.

Weitere Ergebnisse sind die hier vorliegenden Analysen von zwei Online-Befragungen zum Status quo zu Kompetenzen und Digitalisierung in den in der nachfolgenden Tabelle dargestellten sieben im Projekt definierten Verwaltungsdomänen.

---

<sup>1</sup> ITPLR-Beschluss 2019/35 v. 27.06.2019.

<sup>2</sup> [https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD\\_Metastudie\\_20201005\\_barrierefrei\\_v5.pdf](https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf), zuletzt aufgerufen am 30.11.2021.

Fachaufgaben Justizverwaltung	weitere bürgernahe Dienstleistungen	Fachaufgaben Steuerverwaltung	Querschnittsaufgaben Zentralverwaltung
Landesebene	kommunale Ebene	Landesebene	Bundesebene Landesebene kommunale Ebene
<i>FÖV Speyer</i>	<i>ifib Bremen</i>	<i>ifib Bremen</i>	<i>FÖV Speyer</i>

Fachaufgaben Sozialverwaltung	Fachaufgaben IT-Steuerung und IT-Service	Fachaufgaben Steuerverwaltung
kommunale Ebene	Bundesebene Landesebene kommunale Ebene	Bundesebene Landesebene
<i>Fraunhofer FOKUS</i>	<i>Fraunhofer FOKUS</i>	<i>ifib Bremen</i>

## 2 Allgemeine Daten zur Befragung und Methodik



November 2020  
–  
April 2021



2.435 Mitarbeitende  
(allg. Umfrage)

448 Mitarbeitende  
(IT-Umfrage)



7 Domänen



95 meist geschlossene  
Fragen (allg. Umfrage)

42 Fragen (Umfrage IT-  
Steuerung & IT-Service)

---

### 2.1 Befragung

---

Ziel der Onlinebefragungen war es, den Status quo des Standes der Digitalisierung sowie der Kompetenzbedarfe in der öffentlichen Verwaltung zu erfassen. Die Befragung wurde im Zeitraum von Anfang November 2020 bis Ende April 2021 durchgeführt. Die Folgen der COVID19-Pandemie werden demnach bereits in Ansätzen in den Ergebnissen wiedergegeben: Noch nie zuvor haben so viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im Homeoffice gearbeitet. Ebenso haben zu dieser Zeit bereits digitale Arbeitsprozesse und -formen Aufwind erhalten.

Die Befragung erfolgte durch zwei Fragebögen, die über alle sieben untersuchten Domänen hinweg zum größten Teil standardisiert waren.

Der erste Fragebogen diente der Erfassung möglichst umfassender Informationen zum Thema der digitalisierten Verwaltung in den Domänen der Sozial-, Zentral-, Justiz-, Steuer- und Bildungsverwaltung, sowie der Domäne der weiteren bürgernahen Dienstleistungen. Mit Hilfe dieses Fragebogens wurde erhoben, was die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung für die zukünftig notwendigen Kompetenzen und deren Erwerb bedeutet. Dieser Fragebogen umfasste 95, meist geschlossene, Fragen. Unterteilt ist der Fragebogen in einen allgemeinen und einen domänenspezifischen Teil. Der allgemeine Teil erfasste Angaben zur Berufstätigkeit, allgemeine Fragen zur digitalisierten Verwaltung und Angaben zur Person, die den Fragebogen beantwortet hat. Zudem wurden Einschätzungen zu Kompetenzen auf Basis der im Projekt erstellten Metastudie erfragt. Der domänenspezifische Teil unterschied sich je nach Domäne, umfasste im Allgemeinen aber Fragen zu domänenspezifischen Kompetenzen und dem Aufgabenbereich.

Der zweite Fragebogen adressierte den Bereich der Fachaufgaben der IT-Steuerung und des IT-Services. Dieser Fragebogen richtete sich sowohl an Beschäftigte öffentlicher Verwaltungen, die im Bereich Digitalisierung, IT Steuerung und IT-Service arbeiten, als auch an Beschäftigte von öffentlichen IT Dienstleistungszentren. Der Fragebogen umfasste 42, meist geschlossene, Fragen. Abgefragt wurden Aspekte zur Berufstätigkeit, zur Aus-, Fort- und Weiterbildung, Einschätzungen zu Qualifizierungsbedarfen sowie Erwartungen zur zukünftigen Entwicklung des Berufsfeldes.

Die Onlinebefragung wurde mit Hilfe des Programmes „LimeSurvey“ erstellt und nach umfassender datenschutzrechtlicher und forschungsethischer Prüfung über einen Link an die entsprechenden Stellen verteilt.