

Whitepaper - Future Skills 2026–2036

Public Sector Future Skill Set

Passende Kompetenzen, klare Rollen und realistische Rahmenbedingungen für die Verwaltung 2026–2036



Inhalt

Executive Summary.....	2
1 Ausgangslage: Drei Herausforderungen, eine Verwaltung.....	2
1.1 KI verändert die Arbeit, bevor die Stellenbeschreibung es tut.....	2
2 Warum gute Kompetenzmodelle in der Verwaltung scheitern	3
2.1 Wissenstransfer.....	3
2.2 Tarif- und Laufbahnrecht	3
2.3 Kosten und Ressourcen.....	3
3 Das Modell: Gleiche Technologie, unterschiedliche Verantwortung	3
3.1 Fünf Rollenebenen.....	4
3.2 Acht Kompetenzfelder.....	4
3.3 Drei Kompetenzniveaus	4
4 Kompetenzmatrix Future Skills 2026–2036.....	5
4.1 Was die Matrix zeigt.....	5
5 Kompetenzaufbau in drei Zeithorizonten	6
6 Drei strategische Weichenstellungen	6
6.1 Leitfragen für die eigene Organisation	7
Über die Autorin	7
Über publicplan	7
Quellen.....	8

Executive Summary

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung im Jahr 2036 entscheidet sich an den Kompetenzen, die heute aufgebaut werden. Dieses Whitepaper zeigt, welche Rolle welche Kompetenzen in welcher Tiefe braucht und wo der Handlungsbedarf sofort beginnt.

- **Der Druck ist neu, weil er gleichzeitig wirkt.** Rund 600.000 Beschäftigte fehlen schon heute, 1,39 Millionen gehen in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand. Nur 0,7 Prozent der Verwaltungsausschreibungen haben einen KI-Bezug.
- **Gängige Kompetenzmodelle passen nicht zur Verwaltung.** Sie blenden Wissenstransfer, Tarif- und Laufbahnrecht sowie den realen Ressourcenbedarf aus.
- **Kompetenz ist eine Frage der Rolle.** Das Skill Set unterscheidet fünf Rollenebenen und acht Kompetenzfelder, vom Basisverständnis bis zur Steuerungsfähigkeit.
- **Der größte Handlungsdruck liegt oben.** Leitungs- und politische Ebene brauchen in den meisten Feldern sofort Steuerungsfähigkeit.
- **Etwas muss sofort beginnen.** Mindestens eine Ebene muss die Verantwortung für den Kompetenzaufbau übernehmen.

1 Ausgangslage: Drei Herausforderungen, eine Verwaltung

Demografie, Technologie und Legitimation treffen zum ersten Mal gleichzeitig auf die Verwaltung. Jede dieser Entwicklungen wäre für sich genommen beherrschbar. Zusammen erzeugen sie ein historisch einmaliges Anforderungsprofil, auf das bekannte Maßnahmen keine Antwort mehr geben.

	Kennzahl	Was daraus folgt
Demografischer Druck	rund 600.000 fehlende Beschäftigte; 1,39 Mio. altersbedingte Abgänge in zehn Jahren	Mit den Ruheständen geht Erfahrungswissen verloren, das nirgends dokumentiert ist.
Technologiedruck	43 % der Landkreise ohne KI-Verantwortlichkeit (2025); 0,7 % der Ausschreibungen mit KI-Bezug, kommunal 0,3 %	Die Kompetenzlücke entsteht bereits bei der Rekrutierung und wird heute nicht aktiv geschlossen.
Legitimationsdruck	nur 23 % halten den Staat für handlungsfähig	Leistungsfähigkeit wird zur Frage von Vertrauen und Legitimation.

1.1 KI verändert die Arbeit, bevor die Stellenbeschreibung es tut

Besonders deutlich zeigt sich die Lücke am Arbeitsmarkt. Wenn nur 0,7 Prozent aller Verwaltungsausschreibungen einen KI-Bezug haben, sucht die Verwaltung systematisch nach

Profilen, die den künftigen Aufgaben nicht entsprechen. In den Kommunen ist der Anteil mit 0,3 Prozent noch geringer. Wer Kompetenzen nicht in Stellenprofile übersetzt, kann sie weder gezielt gewinnen noch entwickeln.

Daraus folgt der erste Prüfstein für jede Organisation: Beschreibt das eigene Kompetenzprofil die Arbeit von heute oder die von morgen?

2 Warum gute Kompetenzmodelle in der Verwaltung scheitern

Personalentwicklungskonzepte werden häufig aus der Privatwirtschaft übernommen. Dort funktionieren sie, in der Verwaltung fehlt ihnen der Bezug zu Recht, Ressourcen, Personalvertretung und Verwaltungsstrukturen. Auch etablierte Rahmenmodelle wie die Future Skills für den öffentlichen Dienst oder das britische Government Digital and Data Profession Capability Framework lassen drei Lücken offen.

2.1 Wissenstransfer

Kein Rahmenmodell behandelt implizites Erfahrungswissen als eigenes Skill-Cluster. Gerade dieses Wissen über informelle Abläufe, Zuständigkeiten und Ermessensspielräume verlässt mit der Ruhestandswelle die Verwaltung. Das Public Sector Future Skill Set führt Wissenstransfer deshalb als eigenständiges Kompetenzfeld.

2.2 Tarif- und Laufbahnrecht

Modelle beschreiben, was gebraucht wird. Die rechtlichen Anforderungen an Eingruppierung, Laufbahnen und Qualifizierung bleiben außen vor. Ein Kompetenzmodell, das sich nicht in Stellenbewertung und Laufbahnrecht übersetzen lässt, bleibt in der Verwaltung folgenlos.

2.3 Kosten und Ressourcen

Kompetenzentwicklung kostet Zeit und Geld. Kein gängiges Modell liefert dafür eine Größenordnung. Ohne realistische Einschätzung des Aufwands lässt sich Kompetenzaufbau weder priorisieren noch im Haushalt verankern.

3 Das Modell: Gleiche Technologie, unterschiedliche Verantwortung

IT-Kompetenz für alle heißt nicht, dass alle KI entwickeln müssen. Kompetenzen richten sich nach Entscheidungstiefe, Reichweite und Wirkung einer Rolle. Das Skill Set verbindet deshalb fünf Rollenebenen mit acht Kompetenzfeldern und drei Kompetenzniveaus.

3.1 Fünf Rollenebenen

Rollenebene	Kernaufgabe im digitalen Wandel
Fachebene	Digitale Werkzeuge rechtssicher anwenden
Referent:innen- und Product-Owner-Ebene	Fachliche Anforderungen in Lösungen übersetzen
Mittlere Führungsebene	Veränderungen, Kompetenzen und Projekte wirksam steuern
Leitungsebene	Strategische Technologieentscheidungen gestalten
Politische Ebene	Technologische Optionen politisch und rechtlich einordnen

3.2 Acht Kompetenzfelder

Kompetenzfeld	Worum es geht
KI-Kompetenz	KI-Anwendungen verstehen, einsetzen und verantwortlich steuern
Datenkompetenz	Daten erheben, bewerten und als Entscheidungsgrundlage nutzen
Digitale Souveränität	Abhängigkeiten von Unternehmen erkennen und Handlungsfähigkeit sichern
Recht und Vergabe	IT- und KI-Leistungen rechtssicher beschaffen und einsetzen
(Agiles) Projektmanagement	Vorhaben iterativ und im regulierten Umfeld steuern
Kommunikation und Stakeholder	Beteiligte einbinden und Veränderung vermitteln
Strategisches Denken / Strategie und Governance	Ziele, Prioritäten und Zuständigkeiten verbindlich festlegen
Wissenstransfer	Erfahrungswissen sichern und weitergeben

3.3 Drei Kompetenzniveaus

- **Basisverständnis:** Zusammenhänge kennen und Risiken einschätzen können
- **Anwendungsfähigkeit:** Kompetenz im eigenen Arbeitsalltag sicher einsetzen
- **Steuerungsfähigkeit:** Entscheidungen treffen, Ressourcen lenken und Verantwortung für Ergebnisse übernehmen

4 Kompetenzmatrix Future Skills 2026–2036

Nicht alles muss heute starten. Etwas muss aber sofort beginnen, und mindestens eine Ebene muss sich dafür verantwortlich zeigen. Die Matrix zeigt für jede Rollenebene, welches Kompetenzniveau in welchem Feld gebraucht wird und wie dringend.

	Fachebene	Referent:innen und PO	Mittlere Führung	Leitungsebene	Politische Ebene
Basisverständnis sofortiger Handlungsbedarf	–	–	–	–	Vergabe inkl. IT und KI
Basisverständnis Handlungsbedarf innerhalb von 3 Jahren	Digitale Souveränität Strategie und Governance Agiles PM Vergabe inkl. IT und KI	–	–	Agiles PM	Agiles PM
Anwendungsfähigkeit sofortiger Handlungsbedarf	Datenkompetenz Kommunikation und Stakeholder Wissenstransfer	KI-Kompetenz Strategie und Governance Kommunikation und Stakeholder Vergabe inkl. IT und KI Wissenstransfer	KI-Kompetenz Agiles PM Vergabe inkl. IT und KI	Digitale Souveränität	Wissenstransfer
Anwendungsfähigkeit Handlungsbedarf innerhalb von 3 Jahren	KI-Kompetenz	Digitale Souveränität	Digitale Souveränität	–	–
Steuerungsfähigkeit sofortiger Handlungsbedarf	–	Datenkompetenz Agiles PM	Datenkompetenz Strategie und Governance Kommunikation und Stakeholder Wissenstransfer	Datenkompetenz KI-Kompetenz Strategie und Governance Kommunikation und Stakeholder Vergabe inkl. IT und KI Wissenstransfer	Datenkompetenz KI-Kompetenz Digitale Souveränität Strategie und Governance Kommunikation und Stakeholder

Abb. 1: Kompetenzmatrix Future Skills 2026–2036, Prioritäten nach Rollenebene und Zeithorizont

4.1 Was die Matrix zeigt

Der Steuerungsbedarf wächst mit der Verantwortung. Auf der Leitungsebene besteht in sechs von acht Feldern sofortiger Bedarf an Steuerungsfähigkeit, auf der politischen Ebene in fünf. Wer über Technologie entscheidet, muss ihre Konsequenzen einschätzen können, ohne sie selbst zu bedienen.

Datenkompetenz ist die gemeinsame Basis. Sie steht auf allen Ebenen auf der Agenda, und zwar sofort. Auf der Fachebene als Anwendungsfähigkeit, ab der Referent:innen-Ebene als Steuerungsfähigkeit.

Wissenstransfer betrifft alle. Das Feld taucht auf jeder Ebene mit sofortigem Handlungsbedarf auf. Erfahrungswissen zu sichern, ist damit keine Aufgabe der Personalabteilung allein.

Vergabe ist ein unterschätzter Hebel. Wer IT und KI beschaffen will, braucht Vergabekompetenz von der Referent:innen-Ebene bis zur Politik. Ohne sie bleiben gute Strategien in der Ausschreibung stecken.

5 Kompetenzaufbau in drei Zeithorizonten

Was heute beginnt, trägt in zehn Jahren. Die Zeithorizonte bauen aufeinander auf: Ohne Grundlagen im ersten Jahr fehlt später die Basis für Steuerung und Vorausplanung.

Die Tabelle zeigt, wann ein Thema in der Breite der Organisation ankommen sollte. Die Matrix in Kapitel 4 zeigt, wo es für einzelne Rollen früher beginnen muss: „sofort“ meint dort den Start im ersten Jahr, „innerhalb von 3 Jahren“ den mittelfristigen Horizont. Der langfristige Horizont beschreibt die Richtung darüber hinaus.

Zeithorizont	Schwerpunkte
Kurzfristig, 1 Jahr	Datenkompetenz; KI-Grundkenntnisse; Rechts- und Vergabekompetenz; Wissenstransfer
Mittelfristig, 3 Jahre	Systemisches Digitalwissen; agile Steuerungsfähigkeit; KI-Steuerungsfähigkeit; Wissenstransfer-Programme
Langfristig, 5 bis 10 Jahre	Vorausplanung technologischer Entwicklungen mit Daten als Entscheidungsgrundlage; iterative Arbeitsweisen im regulierten Umfeld

Auffällig ist, dass Wissenstransfer in den ersten beiden Horizonten auftaucht. Kurzfristig geht es darum, Wissen zu sichern, bevor erfahrene Beschäftigte ausscheiden. Mittelfristig wird daraus ein dauerhaftes Programm, das in der Organisation verankert ist.

6 Drei strategische Weichenstellungen

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung in zehn Jahren wird heute entschieden. Vereinzelte Kompetenzprogramme reichen dafür nicht. Entscheidend sind drei strategische Weichenstellungen.

Demografie: Wissenstransfer sichern. Erfahrungswissen muss systematisch erfasst und weitergegeben werden, solange die Wissensträger:innen noch da sind. Das gelingt nur, wenn Wissenstransfer als Kompetenz anerkannt und mit Zeitbudget unterlegt wird.

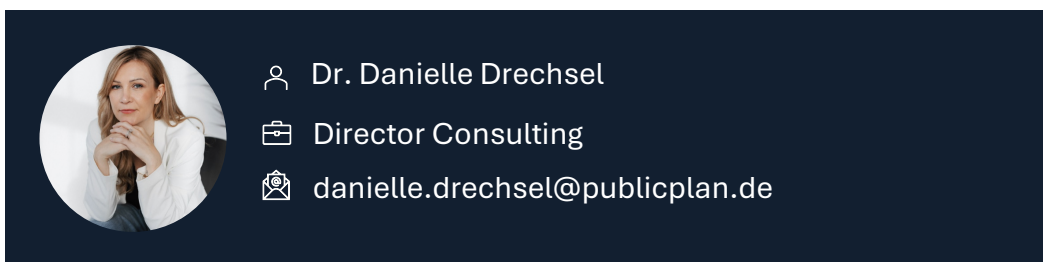
KI und Technologie: eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Die Steuerung von KI lässt sich weder an die IT noch an einzelne Projekte delegieren. Sie gehört in die Verantwortung von Leitung und Führung, mit klaren Zuständigkeiten.

Legitimation und Föderalismus: erfolgreiche Modelle nachnutzen. Vertrauen in den Staat entsteht dort, wo Verwaltung sichtbar handlungsfähig ist. Dafür muss nicht jede Behörde ihr Kompetenzmodell selbst erfinden. Was in einer Kommune oder einem Land funktioniert, sollte föderal nachgenutzt werden können.

6.1 Leitfragen für die eigene Organisation

- ☐ Welche Ebene trägt bei uns die Verantwortung für den Kompetenzaufbau?
- ☐ Ist KI-Verantwortlichkeit klar zugeordnet und in Stellenprofilen abgebildet?
- ☐ Wissen wir, welches Erfahrungswissen in den nächsten fünf Jahren mit dem Ruhestand verloren geht?
- ☐ Lassen sich unsere Kompetenzanforderungen in Tarif- und Laufbahnrecht übersetzen?
- ☐ Haben wir Zeit und Budget für Kompetenzentwicklung realistisch eingeplant?
- ☐ Welche bestehenden Modelle anderer Verwaltungen können wir nachnutzen? Dr. Danielle Drechsel <danielle.drechsel@publicplan.de>

Über die Autorin



Über publicplan

publicplan ist ein herstellerunabhängiger Beratungs- und Umsetzungspartner für die öffentliche Verwaltung in Deutschland. Wir verbinden Fachlichkeit, Technologie, Recht und Sicherheit und richten jedes Vorhaben auf digitale Souveränität aus. Open Source setzen wir gezielt dort ein, wo es diesem Ziel dient. Wer das Skill Set auf die eigene Organisation übertragen möchte, erreicht uns über publicplan.de/kontakt.

Quellen

- dbb Monitor öffentlicher Dienst 2026
- IW Köln / HSPV NRW, IW-Trends 2/2026
- forsa im Auftrag des dbb, Juli 2025
- ÖStA, Future Skills öffentlicher Dienst
- Government Digital and Data Profession Capability Framework



Berlin • Düsseldorf • München

publicplan GmbH

Kennedydamm 24

40476 Düsseldorf

Geschäftsführer: Stefan Seltmann

Amtsgericht Düsseldorf HRB 63966

Tel.: +49 (0) 211 635501-80

Fax: +49 (0) 211 635501-89

info@publicplan.de

publicplan.de