

Digitalisierungskompetenzen und Kompetenzaufbau für Smarte Landkreise

CITY&BITS



prognos
Wir geben Orientierung.

BULE Plus
Bundesprogramm
Ländliche Entwicklung
und regionale Wertschöpfung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Originalausgabe März 2022

© Fraunhofer IESE

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung
bleibt vorbehalten.

Förderer

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung,
Referat 423 – Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung
im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und
Landwirtschaft

Auftragnehmer

City & Bits GmbH
Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Auftraggeber und Herausgeber



Fraunhofer-Institut für
Experimentelles Software Engineering IESE
Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 6800-0
E-Mail: info@iese.fraunhofer.de
www.iese.fraunhofer.de

Design und Layout: Isabella Tober
Grafiken (sofern nicht anders ausgewiesen):
Isabella Tober

Autorinnen und Autoren

City & Bits

Florian Apel-Soetebeer, Geschäftsführer der City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: florian.apel-soetebeer@cityandbits.de

Max Morgenstern, Berater der City & Bits GmbH.

Prognos

Marcel Hölterhoff, Prinzipal in der Managementberatung der Prognos AG und stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Matthias Canzler, Senior-Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG. Er ist stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen und Landkreisberater der Modellregion Vorpommern-Greifswald. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: matthias.canzler@prognos.com

Lorenz Löffler, Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG und Landkreisberater der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Franziska Stader, Projektleiterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Bernkastel-Wittlich im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Paul Braunsdorf, Berater in der Managementberatung der Prognos AG.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Digitalisierungskompetenzen in smarten Landkreisen	8
	2.1 Digitale Fachkompetenzen	9
	2.2 Methodenkompetenzen	10
	2.3 Sozialkompetenzen	13
	2.4 Personale Kompetenzen	15
3	Aufgaben- und Kompetenzprofile zentraler Akteure für die Gestaltung der digitalen Transformation in der Verwaltung	17
	3.1 Aufgaben- und Kompetenzprofil der Führungskräfte	17
	3.2 Aufgaben- und Kompetenzprofil Chief Digital Officer/ Digitalisierungsbeauftragt	19
	3.3 Aufgaben- und Kompetenzprofil Chief Information Officer/Leiter*in IT	21
	3.4 Aufgaben- und Kompetenzprofil Projektmanager*innen	23
	3.5 Aufgaben- und Kompetenzprofil Digitalisierungslots*innen	25
4	Fahrplan zum Kompetenzaufbau	27
	4.1 Gestaltung des Kompetenzaufbaus	27
	4.2 Formate für den Kompetenzaufbau	28
	4.2.1 „On the Job“	28
	4.2.2 „Off the job“	30
	4.3 Vorbereitung, Planung und Umsetzung der Kompetenzentwicklung	31
	4.3.1 Bestandsaufnahme	32
	4.3.2 Konzeptionsphase	34
	4.3.3 Umsetzungsphase	34

1 Einleitung

Die Digitalisierung ist kein reines IT-Thema, sie dringt in alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Auf dem Weg zu einer digitalisierten öffentlichen Verwaltung bringt sie eine weitreichende Veränderung von Leistungen, Arbeitsweisen und Prozessen mit sich. So verändern sich die Erwartungen der Bürger*innen an die Verfügbarkeit digitaler Lösungen, die Schnelligkeit und Transparenz des Verwaltungshandelns und die Serviceorientierung. Verwaltungsintern verändern E-Government und OZG-Umsetzung Verfahren, Prozesse und Kommunikationsweisen bis hin zum Einsatz von künstlicher Intelligenz und Algorithmen zur Automatisierung und Bewältigung großer Datenmengen.

Management und Organisation der digitalen Transformation stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Aber die Digitalisierung fordert auch von jedem/jeder Mitarbeiter*in neue Kompetenzen, sowohl im Umgang mit neuen Technologien und mit digitalen Lösungen der Daseinsvorsorge, als auch insgesamt, für einen souveränen Umgang mit den beruflichen Herausforderungen in einer digitalisierten öffentlichen Verwaltung.

Insgesamt ist im Zuge der Digitalisierung ein Trend zu einer stärkeren Kompetenzorientierung im Vergleich zur Fachlichkeit zu erwarten – auch wenn diese weiterhin wichtig bleibt. So wird in der digitalen Behörde vor allem die Bereitschaft verlangt, sich auf kontinuierliche Veränderungen einzulassen und mit Komplexität umzugehen. Die Mitarbeiter*innen müssen die Fähigkeit mitbringen, sich analytisch in neue Herausforderungen hineinzudenken, stärker in Projekten über Organisationsgrenzen hinweg zu kooperieren und in zunehmend digitalen Umgebungen und mit digitalen Lösungen zu arbeiten. Dazu gilt es, Zusammenhänge zu erkennen, kreativ- und lösungsorientiert neue Zugänge zu finden sowie Aufgaben zu priorisieren und selbstständig zu bearbeiten¹.

Ein treffender Überblick, welche Aufgaben zukünftig in einer digitalisierten öffentlichen Verwaltung bewältigt werden sollen, wurde im Rahmen einer Metastudie des Forschungs-

projekts „Qualifica Digitalis“ entwickelt². Aufsetzend auf dem Kompetenzrahmen der Kultusministerkonferenz (KMK-Kompetenzrahmen³), werden Hauptkategorien im digitalisierten Berufsumfeld formuliert, die künftig die Kompetenzanforderungen in der digitalen Verwaltung bestimmen werden:

- „Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld
- Gestaltung und Veränderung von Organisation und Prozessen mithilfe von IT
- Suchen, Verarbeiten und Aufbewahren von digitalen Informationen
- Kommunizieren und Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen
- Produzieren und Präsentieren von digitalen Inhalten
- Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen
- Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld
- Analysieren und Reflektieren von digitalen Medien
- Data Literacy– Souveräner Umgang mit Daten von der Erhebung über die Auswertung bis zur Datenethik⁴

Die dargestellten Kategorien treffen auch auf kommunaler Ebene zu, unabhängig davon, ob es sich um eine Großstadt oder um kleinere Kommunen oder einen Landkreis handelt. Sie beschreiben Anforderungen, denen sich Mitarbeiter*innen und Führungskräfte im Zuge der Digitalisierung von Leistungen, Verfahren und Prozessen stellen müssen. Insbesondere Landkreise sind insofern stärker gefordert, als dass die Digitalisierung dezentral in mehreren Gemeinden und mit zahlreichen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern koordiniert werden muss – was hohe Ansprüche an die strategische Steuerung und das Projektmanagement und besondere Anforderungen an Kommunikation und Netzwerkarbeit stellt.

Viele Kommunen befinden sich derzeit noch am Anfang der Digitalisierung, in der Phase der Strategieentwicklung oder am Beginn der Umsetzung. Daher legen wir in diesem Papier, wenn wir von Digitalisierungskompetenzen sprechen,

¹ Vgl. Prognos (2018): Trendreport Digitaler Staat – Auf dem Weg zur digitalen Organisation, Berlin, S. 8ff.

² Vgl. Schmelting, J., Bruns, L. (2020): Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor – Metastudie Qualifica Digitalis; Fraunhofer FOCUS (Hrsg.), Berlin, S. 19f. Online verfügbar unter: https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf.

³ Vgl. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK_Kompetenzen_in_der_digitalen_Welt_-neu_26.07.2017.html.

⁴ Schmelting, J., Bruns, L. (2020): S. 20.

ein stärker prozessorientiertes Verständnis zugrunde: Wie gelingt es, die digitale Transformation in einem smarten Landkreis zu koordinieren? Welche Kompetenzen brauchen die handelnden Akteure, um die Digitalisierung in ihrem Landkreis strategisch zu planen und umzusetzen? Wie können Mitarbeiter*innen in den Verwaltungen und Stakeholder in den Regionen auf dem Weg zur Smarten Landregion mitgenommen und durch einen gezielten Kompetenzaufbau motiviert und befähigt werden?

Für die Umsetzung der Digitalisierung folgt daraus, dass die Entwicklung digitaler Lösungen, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung immer gemeinsam gedacht werden müssen⁵. Die digitale Transformation erfordert einen gezielten Kompetenzaufbau bei Führungskräften und Mitarbeiter*innen der öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig sehen sich zwei Drittel aller Kommunen beim Kompetenzaufbau noch schlecht aufgestellt und beklagen fehlende Kompetenzen, um die Digitalisierung zu meistern⁶. Dabei werden vor allem mangelnde zeitliche Ressourcen neben dem Tagesgeschäft und fehlende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen als Hemmnisse für einen gezielten Kompe-

tenaufbau genannt, aber auch das Fehlen geeigneter und umfassender Fortbildungskonzepte.

Mit diesem Papier wollen wir einen Beitrag leisten, gerade auf kommunaler Ebene die Notwendigkeit eines systematischen Kompetenzaufbaus zu erkennen, die erforderlichen Kompetenzen zu identifizieren und geeignete Wege und Formate zur Personalentwicklung zu erproben.

Insgesamt gilt es, mit einem gezielten Kompetenzaufbau ein „digitales Mindset“ in der Organisation zu entwickeln, in dem eine „Offenheit für technische Innovationen und digitale Themen, Neugier gegenüber Veränderungen und Verständnis für die Digitalisierung und ihre Bedeutsamkeit“⁷ geschaffen und zugleich die Mitarbeiter*innen befähigt werden, die Digitalisierung aktiv voranzutreiben und sich in der digitalen Arbeitsumgebung souverän zu bewegen.

Mit diesem Ziel beschreiben wir im folgenden Kapitel ausgewählte Kompetenzen, die im Zuge der Digitalisierung wichtiger werden und die Mitarbeiter*innen im Umgang mit den Herausforderungen befähigen. In Kapitel 3 stellen wir die Kompetenzanforderungen am Beispiel von fünf herausge-

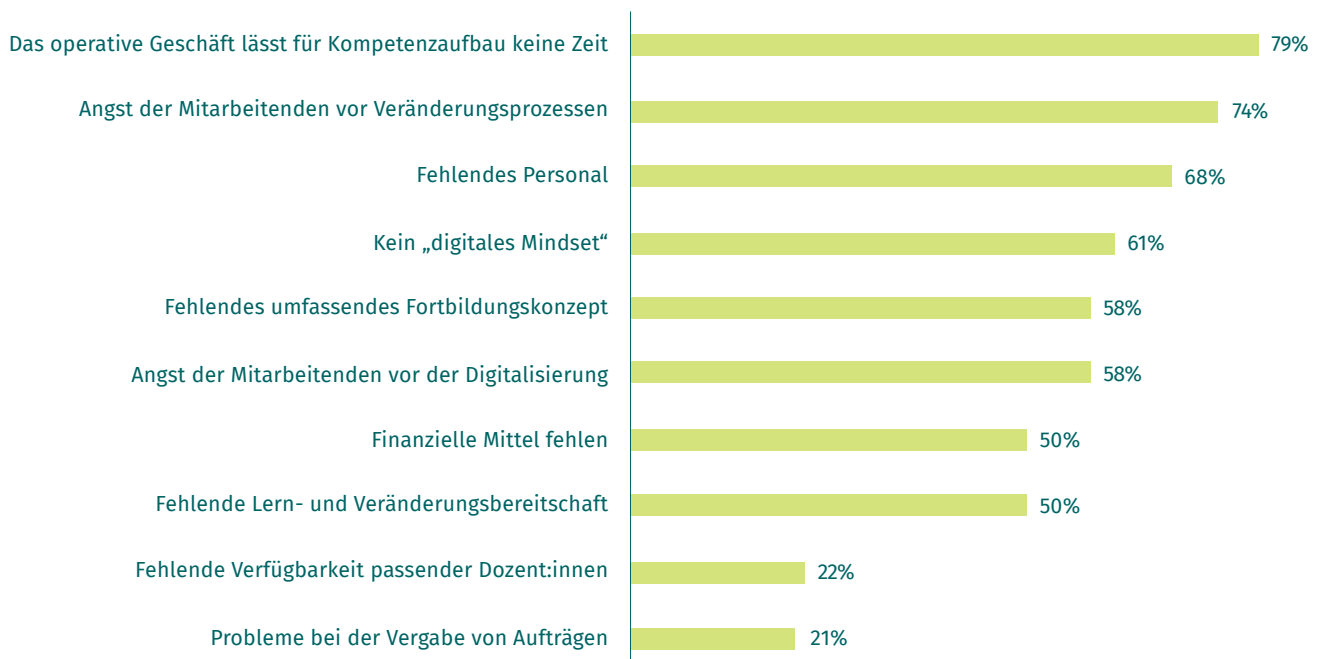


Abb. 1 – **Hemmnisse und Probleme beim Aufbau von Digitalisierungskompetenzen,**

Bildquelle: Niehaves et al. (2021): Digitalisierungskompetenzen in Kommunen, S. 11, eigene Darstellung

⁵ Vgl. KGSt (2020): Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog digital, S. 13.

⁶ Vgl. Niehaves, B., Lemmer, K., Richter, J., Dinnessen, F (2021): Digitalisierungskompetenzen in Kommunen – Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“, Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf, S.10.

⁷ Vgl. Niehaves, B., Lemmer, K., Richter, J., Dinnessen, F (2021): Digitalisierungskompetenzen in Kommunen – Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“, Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf, S. 22.

hobenen Rollen vor, die mit dem Management der Digitalisierung beauftragt werden: Führungskräfte, Chief Digital Officer, Chief Information Officer, Projektmanager*innen und Digitalisierungslots*innen. Empfehlungen zur systematischen Gestaltung des Kompetenzaufbaus und zu geeigneten Qualifizierungsformaten runden das Papier ab und sollen vor allem politisch-administrativen Entscheider*innen und Verwaltungspraktiker*innen eine Orientierungshilfe für die Organisationsentwicklung bieten.

2 Digitalisierungskompetenzen in smarten Landkreisen

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über wichtige Kompetenzen – hier verstanden als Kombination aus Wissen und Können – für die Gestaltung der digitalen Transformation in Kommunen.⁸ Wir haben uns an dieser Stelle an einer in der Personalentwicklung verbreiteten Gliederung von Schlüsselkompetenzen orientiert und diese für die Gestaltung der digitalen Transformationen in Kommunen adaptiert. Im Einzelnen unterscheiden wir zwischen

- digitalen **Fachkompetenzen**,
- **Methodenkompetenzen**,
- **Sozialkompetenzen** sowie
- **Personalen Kompetenzen**.

Bei der Auswahl der Kompetenzen war es nicht das Ziel, eine umfassende Auflistung potenziell relevanter Kompetenzen im Kontext der digitalen Transformation von Verwaltungen zu erstellen. Vielmehr wollen wir insbesondere jene Kompetenzen herausstellen, die für die erfolgreiche Arbeit einer „smarten“ Kommune bzw. eines „smarten“ Landkreises und die Gestaltung der Digitalisierung auf kommunaler Ebene besonders wichtig sind. Die (wissenschaftliche) Debatte um Kompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt ist weiterhin in vollem Gange und fördert kontinuierlich neue Erkenntnisse zutage. Daher erhebt die nachfolgende Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Beschrieben



Abb. 2 – **Digitalisierungskompetenzen im Überblick**,
Bildquelle: Prognos AG (2021)

8 In Anlehnung an die Definition des Bundesinstituts für Berufsbildung: <https://www.bibb.de/de/8570.php>

werden Kompetenzen, die es vor dem Hintergrund von Digitalisierungsprozessen in der Verwaltung grundlegend neu zu erwerben gilt (in der Regel digitale Fachkompetenzen), als auch Kompetenzen, die einen deutlichen Bedeutungszuwachs erfahren.

Die Abbildung 2 bietet einen Überblick auf die ausgewählten Digitalisierungskompetenzen, die im Folgenden näher vorgestellt werden.

2.1 Digitale Fachkompetenzen

Die Notwendigkeit digitaler Fachkompetenzen ist Gegenstand zahlreicher Debatten, wenn es um die Gestaltung der digitalen Transformation geht. Dies gilt sowohl für Verwaltungen als auch für Unternehmen, reicht aber auch häufig in die Diskussion über die Bildung an Schulen und Hochschulen hinein. Ebenso groß ist die Bandbreite, was genau unter digitalen Fachkompetenzen verstanden wird. Je nach Kontext umfassen diese die Fähigkeit zur technischen Anwendung von Hard- und Software über die Nutzung von Daten bis hin zu Fragen des Datenschutzes, der digitalen Teilhabe und der Fähigkeit, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es wird an dieser Stelle bewusst auf eine neue, zusätzliche Definition von digitalen Kompetenzen verzichtet – wir beziehen uns hier auch auf die KGSt-Schlüsselkompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt.⁹

Mitarbeiter*innen kommunaler Verwaltungen nutzen in immer stärkerem Maße die digitalen Medien sowie Informations- und Kommunikationstechnologien. Um in diesem technologischen Umfeld sicher und erfolgreich arbeiten zu können, müssen sie über berufliche Medien- und IT-Kompetenz verfügen. Darunter werden die Fähigkeiten und die Bereitschaft verstanden, mit IT-Geräten, -Systemen und -Anwendungen berufliche Aufgaben zu bewältigen oder Probleme zu lösen. Unterschieden werden dabei digitale Grundlagenkenntnisse, die nahezu jede/r Mitarbeiter*in einbringen muss, sowie konzeptionelle oder administrative Fertigkeiten, die in der Regel nur im Repertoire von IT-Spezialisten verortet sind. Die digitalen Kenntnisse, die in der Breite relevant sind, lassen sich anhand von sechs digitalen Fachkompetenzen konkretisieren:

IT-Anwendungskompetenz

IT-Anwendungskompetenz umfasst im Allgemeinen die Fähigkeit, Hard- und Software zielgerichtet einzusetzen. Welche Anwendungen und IT-Lösungen das im Speziellen sind, hängt von der jeweiligen Tätigkeit und dem Einsatzbereich ab. Natürlich müssen nicht alle Mitarbeiter*innen jede Projektmanagementlösung oder jedes IT-Fachverfahren beherrschen. Zentral und allgemeinverbindlich ist jedoch die sichere Nutzung von Basis-Office-Anwendungen. Auf dieser Grundlage eines allgemeinen Verständnisses wird die Einarbeitung in spezifischere IT-Lösungen erleichtert.

Umgang mit digitalen Medien

Digitale Medien spielen heutzutage eine große Rolle. Längst gilt das nicht mehr nur für das Privatleben, sondern auch den beruflichen Alltag. Dies schließt sowohl die sozialen Medien als auch Kollaborationstools ein. Die Covid-19-Pandemie hat diese Entwicklung noch einmal verstärkt. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf die Durchführung von Workshops verwiesen. Anstelle der analogen Dokumentation an Flipcharts und Metaplan-Wänden traten immer häufiger digitale White-, Mural- oder Miro-Boards auf. Der sichere Umgang mit digitalen Medien wird somit mehr und mehr zu einer notwendigen Kompetenz.

Technische Kompetenz

In vielen Bereichen ist es ausreichend, Software- und IT-Lösungen anwenden zu können. Entscheidend dafür ist die IT-Anwendungskompetenz. Um Details zu Funktionsweisen, technischen Schnittstellen oder Standards verstehen zu können, ist zusätzlich technische Kompetenz notwendig. In den meisten Fällen ist kein vertieftes Wissen erforderlich, wie es etwa Administrator*innen oder Entwickler*innen für ihre Arbeit brauchen. Ein solides Grundverständnis unterstützt aber sowohl die Anwendungskompetenz wie auch die digitale Lösungskompetenz.

Informationssicherheit und Datenschutz

Mit zunehmender Digitalisierung rücken auch Fragen der IT-Sicherheit und des Datenschutzes mehr und mehr in den Vordergrund. Cyberangriffe werden nicht mehr nur zielgerichtet durchgeführt. So genannte Ransomware kann beispielsweise jede/n treffen. Das zeigen auch die Cyberangriffe auf Verwaltungen. Daher ist ein Grundverständnis, über die Risiken und die Sicherheitsmaßnahmen, die vor solchen Angriffen

⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 06/2020, Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt

schützen, von großer Bedeutung. Gleiches gilt für Fragen des Datenschutzes. In der Europäischen Union herrschen weitreichende Bestimmungen zum Datenschutz (Stichwort DSGVO). Diese gilt es einzuhalten. Eine bessere Kenntnis der Anforderungen und Grenzen des Datenschutzes kann aber auch dazu beitragen, dass Gestaltungsspielräume nicht prohibitiv eingeschränkt werden und Datenschutz nicht als Grund vorgeschoben wird, digitale Möglichkeiten ungenutzt zu lassen.

Datenkompetenz

Daten gelten wahlweise als das Öl oder Gold des 21. Jahrhunderts. Tatsächlich spielen diese eine immer größere Rolle – auch in Verwaltungen. Die Umsetzung von Onlinezugangsgesetzen und E Government-Gesetzen einschließlich der E-Akte sowie die Beschleunigung der internen Verwaltungsdigitalisierung führen zu einer immer größeren Datenmenge. Hinzu kommen Geo- und Sensordaten. Zentrale Fragen sind: Welche Daten haben wir? Wie können diese genutzt werden? Um diese Fragen beantworten zu können und Daten sinnstiftend einsetzen, miteinander verknüpfen oder zur weiteren Verwendung (z.B. Open Data) bereitstellen zu können, ist Datenkompetenz wichtig.

Digitale Lösungskompetenz

Digitale Lösungskompetenz ist nicht Bestandteil der von der KGSt beschriebenen -Schlüsselkompetenzen. Allerdings erscheint uns diese zunehmend wichtig. Viele Schlagworte prägen die öffentlichen Debatten, so zum Beispiel Künstliche Intelligenz (KI), Cloud-Computing, Big Data, Blockchain, Internet of Things (IoT). Hinter jeder dieser Technologien stecken mannigfaltige Anwendungsmöglichkeiten. Was aber bedeutet das für die Gegebenheiten in kommunalen Verwaltungen? Welche Technologien eignen sich für welche Aufgabenbereiche? Wie kann innovative Technologie zur Lösung (kommunaler) Probleme und Herausforderungen vor Ort beitragen? Um diese Fragen zu beantworten, ist eine Digitale Lösungskompetenz auf der Ebene der Führungskräfte und Entscheider zunehmend wichtig. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, das Problemlösungspotenzial neuer und innovativer Technologien frühzeitig zu erkennen und auf kommunale Anwendungsfälle zu übersetzen.

2.2 Methodenkompetenzen

Für die Tätigkeit in öffentlichen Verwaltungen gibt es eine ganze Reihe wichtiger methodischer Kenntnisse. Wir haben uns an dieser Stelle mit Blick auf die Managementaufgaben in der digitalen Transformation bewusst auf Methodenkenntnisse konzentriert, die für die Strategie- und Organisationsfähigkeit von Bedeutung sind. Die Umsetzung der Digitalisierung auf kommunaler Ebene erfolgt sehr häufig in einer Vielzahl von Projekten mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten und verschiedenen Laufzeiten. Diese Projekte müssen geplant, koordiniert, umgesetzt und ggf. auch evaluiert werden. Aufgrund des Querschnittscharakters der Digitalisierung umfassen die Projekte häufig zahlreiche Akteure – sowohl in der Verwaltung als auch im kommunalen bzw. Landkreisökosystem. Die im Folgenden dargestellten sechs methodischen Kompetenzen bilden eine Grundlage, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen:

Ganzheitliche Prozessgestaltung

Die Digitalisierung erfordert eine Vernetzung der unterschiedlichen kommunalen Gestaltungsfelder. Gerade im Projektumfeld von Smarte.Land.Regionen ist die Verknüpfung unterschiedlicher Gestaltungsfelder wie zum Beispiel Bildung und Arbeit unabdingbar. Insbesondere auch die Aspekte Befähigung, Qualifizierung und Teilhabe müssen in sämtlichen Handlungsfeldern und Maßnahmen grundlegend mitgedacht werden. Akteure in der Verwaltung sollten daher in der Lage sein, Prozesse ganzheitlich von Anfang bis Ende zu betrachten, zu verstehen und zu gestalten, insbesondere, wenn die Prozesse über die Grenzen der eigenen Organisationseinheit hinausgehen.

Projektmanagement

Projektmanagement ist eine zentrale Methodenkompetenz im digitalen Wandel. Wie jeder umfassende Veränderungsprozess wird auch die digitale Transformation in der Praxis in einer Vielzahl von – teils verbundenen – Projekten umgesetzt. Dabei stellt Projektarbeit für viele Verwaltungen nach wie vor eine Herausforderung dar, da sie oftmals eine andere Dynamik aufweist und Akteure unterschiedlicher Organisationseinheiten einbinden muss. Damit geraten insbesondere tradierte Abläufe und Hierarchien an ihre Grenzen. Ein erfolgreiches Projektmanagement stellt sicher, dass während des gesamten Projektverlaufs die Projektziele im Blick behalten, operationalisiert und erreicht werden (können). Das Projektmanagement selbst umfasst ein breites Portfolio an Methoden und Aufgaben. Die wichtigsten werden hier skizziert:

- **Projektbeschreibung:** Wie groß ist das Projekt (Laufzeit, Budget, Beteiligte)? Welche Ziele werden verfolgt? Wo liegen die Grenzen des Projektes? Der Projektumfang bestimmt, was in einem bestimmten Zeitraum mit einem spezifischen Budget in einer bestimmten Qualität erreicht werden kann. In einer Projektbeschreibung werden die Projektziele und ein möglicher Weg zu ihrer Erreichung und/oder Umsetzung umrissen. Die Projektbeschreibung dient als Ausgangspunkt für die kommende Planung und kann während des Projektes weiterentwickelt werden.
- **Projektplanung:** Für die Projektplanung bedarf es einer Übersicht der Ziele, Projektbeteiligter und Rollen, Meilensteine und zu erbringender Leistungen, Ergebnisse sowie der Zeitplanung (Zeitleisten und Zeitpläne) eines Projektes. Projektpläne können beispielsweise in Form eines Gantt-Diagramms erstellt werden, bei dem die grobe Zeitplanung in einem horizontalen Balkendiagramm dargestellt wird. Daraus lassen sich u.a. die bedeutenden Meilensteine und wichtige Abhängigkeiten in einem Projekt ablesen.
- **Aufgabenmanagement:** Beim Aufgabenmanagement geht es darum, die eigene Zeit (und die Kapazitäten des Teams) effektiv zu organisieren. Gutes Projektmanagement bewahrt einen Überblick über den Arbeitsstand und -fortschritt. Es priorisiert Aufgaben und Ressourcen hinsichtlich der gesteckten Ziele und Meilensteine.
- **Effektive Projektkommunikation:** Effektive Kommunikation ist eine der wichtigsten Kompetenzen im Projektmanagement und ausschlaggebend für erfolgreiche Zusammenarbeit. Dies erfordert ein hohes Maß an Vertrauen. Es sollte offen und ehrlich kommuniziert werden, um eine Vertrauensbasis durch offene Kommunikation zu schaffen. Um die Kommunikation zu stärken, können im Team Leitlinien für die Kommunikation entwickelt werden. Für die Kommunikation selbst können unterschiedliche digitale (Kollaborations-)Tools genutzt werden. Ihre Verwendung erfordert – wie oben skizziert – Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien.
- **Projektcontrolling und -monitoring:** Wie kann sichergestellt werden, dass die Projekte erfolgreich verlaufen? Hier hilft eine konsequente Projektsteuerung, die auf aussagefähigen Kriterien oder Kennzahlen basiert. Bereits bei der Projektvorbereitung sollten daher die Projektziele, Meilensteine und Ergebnisse fixiert werden. Die Zieler-

reichung kann mit Projektkennzahlen hinterlegt werden. Die Anforderungen für ein Steuerungssystem sollten auf Kreisebene analysiert und formuliert werden.

- **Agile oder hybride Projektmanagement-Methoden:** Agiles Projektmanagement ist ein schlanker Ansatz, der vor allem bei Produkt-, Entwicklungs- und Softwareentwicklungsteams beliebt ist. Agil beschreibt ein System der kontinuierlichen Verbesserung und schrittweisen Evolution. Es gibt unterschiedliche agile Methoden wie Scrum oder Kanban. Ein beliebtes Projektmanagement-Tool ist das Kanban-Board, bei dem jede Spalte für einen Arbeitsabschnitt (z.B. In Planung, In Bearbeitung oder Erledigt) steht. Einzelne Arbeitsvorgänge werden als Karten dargestellt, die nach Abschluss von einer Spalte in die nächste bewegt werden.

Analysekompetenz

Eine hohe Analysefähigkeit ist eine zentrale Voraussetzung, um im digitalen Wandel Chancen und Risiken zu erkennen und Entscheidungen auf einer gesicherten Grundlage zu treffen. Bestands- und Bedarfsanalysen unterstützen bei der Erarbeitung eines individuellen kommunalen Digitalisierungsstandes und dienen als Konzeptionswerkzeug zur digitalen (Weiter-)Entwicklung der Kommune. Bei den Analysen geht es darum, zunächst den Ist-Zustand abzubilden, um daraus Anhaltspunkte für den Soll-Zustand abzuleiten. Je nach Funktion und Aufgabe in der Verwaltung sollten die gängigen Methoden zur Durchführung von Bestands- und Bedarfsanalysen bekannt sein und genutzt werden: Beispielsweise unterstützt eine SWOT-Analyse dabei, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Kommune zu erkennen. Die Gap-Analyse ist ein Instrument zur Früherkennung von Schwachstellen, damit ermittelt werden kann, ob sich die geplanten Ziele erreichen lassen, wenn das heutige Handeln auf die Zukunft übertragen wird.

Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement dient dazu, die Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen zu ermitteln und bei der Projektplanung und -durchführung zu berücksichtigen, um Gefahren vom Projekt abzuwenden, Synergien herzustellen und Ressourcen zu bündeln. Stakeholdermanagement ist ein übergreifender Prozess während der gesamten Projektlaufzeit. Denn Widerstand aus den Reihen der Stakeholder kann sich unmittelbar auf den Projekterfolg auswirken. Dabei gilt: Je mehr Stakeholder betroffen sind und Einfluss auf das Projekt nehmen können, desto ausführlicher sollte

das Stakeholdermanagement betrieben werden. Eine initiale Betrachtung der Stakeholder – ein Stakeholder-mapping – findet im Rahmen der Projektplanung statt: „Wer sind die Stakeholder?“ „Wie stehen sie dem Projekt gegenüber?“ und „Welchen Einfluss haben sie auf das Projekt?“ Das Stakeholdermanagement ist dann eine kontinuierliche Aufgabe im Projektverlauf, um die Projektziele mit den Interessen der betroffenen und beteiligten Personen abzugleichen: „Wen brauche ich wo und zu welchem Zeitpunkt?“ „Wie binde ich die Stakeholder ein?“ Wo braucht es nur Information, wo aktive Mitarbeit?“

Partizipation und Teilhabe

Die Gestaltung der digitalen Transformation im Kreis und in den Kommunen bedarf der Beteiligung der unterschiedlichen Stakeholder. Oftmals sind diese Akteurskonstellationen sehr heterogen. Mit unterschiedlichen Formaten können verschiedene Akteure angesprochen und unterschiedliche Wege der Zusammenarbeit ermöglicht werden. Dabei existieren zahlreiche Beteiligungsformate und unterschiedliche Methoden der Zusammenarbeit. Wichtig ist es dabei, das passende Format für den jeweiligen Kontext auszuwählen. Das setzt eine intensive Auseinandersetzung mit dem konkreten Beteiligungsvorhaben voraus. Die Intention, die Zielsetzung und die angestrebte Zielgruppe sollten geklärt werden, um daraus die notwendige Beteiligungsintensität (informativ, kollaborativ) abzuleiten. Anschließend können Formate und Methoden unter Berücksichtigung der vorhandenen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen ausgewählt und eingesetzt werden¹⁰.

Changemanagement

Changemanagement bezeichnet die Planung, Umsetzung und Begleitung von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand hin zu einem gewünschten Zielzustand. Veränderungen im öffentlichen Sektor betreffen dabei in der Regel sensible Themenfelder der jeweiligen Organisation, z.B. die Umgestaltung der Aufbau- oder Ablauforganisation, eine Veränderung der Aufgabenlast oder eine Anpassung der Personalkapazitäten. Typischerweise richten die betroffenen Mitarbeiter*innen in unterschiedlicher Intensität verschiedene Erwartungshaltungen und Vorbehalte an die Verantwortlichen dieser Prozesse. Diese reichen von eher diffuser, auf Unkenntnis basierender Skepsis über eine deutliche Verschlechterung des Betriebsklimas bis hin zu belastenden Zukunftsängsten.

Gerade tiefgreifende Veränderungen durch die Digitalisierung und ein damit einhergehender Kulturwandel erzeugen nicht selten eine skeptische bis ablehnende Grundhaltung einzelner oder gar aller Mitarbeiter*innen. Häufige Ursachen sind

- fehlende oder unzureichende Transparenz hinsichtlich der geplanten Veränderungen,
- mangelnde Vertrautheit mit technischen Aspekten auf Seite der Nutzer*innen,
- Befürchtungen vor einem Wegfall einzelner Aufgabenbereiche oder gar des eigenen Arbeitsplatzes,
- Verlust sozialer Aspekte im Kollegium durch disloziertes Arbeiten,
- Unzufriedenheit und Frust über mangelhaft programmierte oder eingerichtete Fachverfahren oder
- Skepsis hinsichtlich Sicherheit und Datenschutz.

Ein entsprechendes Changemanagement adressiert diese fachlichen, aber auch emotionalen Gemengelage und bindet die Mitarbeiter*innen als Träger*innen angestrebter Veränderungen unmittelbar mit ein. Dies kann z.B. erfolgen durch eine

- klare Definition und Abgrenzung des Zielbildes,
- verbindliche Einordnung durch die Hausspitze,
- technische Begleitung zur Erläuterung der Zusammenhänge und umfassenden Fortbildung,
- funktionierende und transparente Steuerung der Veränderungsprozesse, z.B. durch eine Arbeitsgruppe vor allem aber durch eine
- adressatengerechte, frühzeitige und prozessbegleitende Kommunikation und Beteiligung auf unterschiedlichen Kanälen und mit adressatengerechten Formaten.

Aufgrund der dynamischen Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung sollte die Bedeutung eines erfolgreichen Changemanagements somit vor allem bei digitalen Veränderungsprozessen keinesfalls unterschätzt werden. Die Führungskräfte sind die eigentlichen Change Manager in einem Veränderungsprozess. Sie müssen mit den nötigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet werden, um die Mitarbeitenden und Stakeholder mit einem zielgerichteten Changemanagement durch den Veränderungsprozess zu begleiten.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Deliverable 3 „Beteiligung und Kommunikation für Smarte Landkreise“ (August 2021).

2.3 Sozialkompetenzen

Mitarbeiter*innen sind in digital organisierten Verwaltungen zunehmend nicht mehr alleinige Expert*innen und Lieferant*innen von Verwaltungsleistungen, sondern finden sich in wechselnden Rollen in Kooperationen und Projekten wieder: Als Projektmanager*innen, Expert*innen, partnerschaftliche Coaches, Moderator*innen und Unterstützer*innen. In diesen Rollen sind in besonderem Maße soziale Kompetenzen gefragt: Netzwerk- und Beziehungsmanagement, Kommunikationsfähigkeit oder Team- und Konfliktfähigkeit. Im gleichen Maße wie sich Aufgaben und Arbeitsumfeld verändern, verändern sich auch die Anforderungen an Führung. Gut vernetzte, selbstständige und kommunikationsstarke Beschäftigte verlangen nach einer aktivierenden und vertrauensvollen Führung. Auch die Abkehr von der Präsenzarbeit und die vielfältigen Möglichkeiten, zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten, sorgen dafür, dass Kommunikations- und Führungskompetenzen zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

Kommunikationsfähigkeit

Die interne und externe Kommunikation ist von entscheidender Relevanz für die Gestaltung der digitalen Transformation. Eine überzeugende und verständliche Präsentation und Vermittlung von Ideen können Akteure zu einer aktiven Partizipation ermutigen und so die Digitalisierung der Kommune und des Landkreises fördern. Die Nutzung neuer Kommunikationskanäle wie beispielsweise den sozialen Medien stützt die Transparenz der eigenen Arbeit sowie den Wissensaustausch und ermöglicht so Dritten eine aktive Teilhabe trotz räumlicher Distanz. Auch in der direkten Zusammenarbeit ist eine klare, verständliche Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor, um die eigenen Überlegungen zu vermitteln und von diesen zu überzeugen. Da dies in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlichen Ansprechpartner*innen geschehen wird, ist es auch wichtig, sich in der eigenen Form der Kommunikation an das Verständnis anderer anzupassen.

Teamfähigkeit

Projektarbeit ist das präferierte Format, um strategische und bereichsübergreifende Themen wie die Digitalisierung umzusetzen. Die Idee von Projektarbeit baut darauf auf, Ziele, die einzelne nicht allein erreichen können, im Kollektiv anzugehen und Expertise und unterschiedliche Perspektiven gezielt zu bündeln. Da Projektarbeit häufig in ungewohnten,

oft auch wechselnden Teamkonstellationen, teils ungeachtet der Hierarchie erfolgt, ist Teamfähigkeit eine wichtige Grundkompetenz im digitalen Wandel. Sie umfasst Offenheit und Empathie, Lösungsorientierung und Kommunikationsfähigkeit und bildet die Grundlage für eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren auf Augenhöhe.

Führungskompetenz

Führung spielt in der digitalen Behörde nicht nur im Zuge des Veränderungsmanagements eine zentrale Rolle. Je mehr Automatisierung und digitale Lösungen einfache administrative Tätigkeiten verdrängen, desto mehr verändern sich die Aufgabenprofile, gewinnen an Komplexität und verlangen nach selbstständigen, lösungsorientierten und digital versierten Beschäftigten. Die zentrale Funktion von Führungskräften wird daher darin liegen, die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass die Teams ihre Potenziale bestmöglich entfalten können. Ein Mikromanagement der Beschäftigten durch Vorgabe und Abnahme klar definierter Arbeitspakete ist in der digitalen Verwaltung nicht mehr zeitgemäß. Wissen und Fähigkeiten sind auf unterschiedliche Schultern verteilt. Die Führungskraft kann durch die zunehmende Komplexität nur noch eingeschränkt eine Expertenfunktion übernehmen. Nicht die Führungskraft trifft daher die Entscheidungen auf der Arbeitsebene, sondern das operative Team. Dieses weiß in der Regel besser, wie eine Aufgabe zielführend gelöst werden kann und übernimmt dementsprechend die operative Verantwortung für die Durchführung. Oder, um es mit den Worten von Apple-Gründer Steve Jobs zu formulieren: "It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do. We hire smart people, so they can tell us what to do."

Die Dynamik der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen führt dazu, dass sich Organisationen, Unternehmen wie Verwaltungen, in einem Umfeld bewegen, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz gekennzeichnet ist. Mitarbeiterpotenziale unter diesen Voraussetzungen zur Entfaltung zu bringen, verlangt von den Führungskräften der digitalen Behörde vor allem eines, Orientierung zu geben. Die Beschäftigten möchten nicht wissen, was sie wie zu tun haben, sondern warum es getan werden muss.¹¹

11 Vgl. Prognos (2018): Trendreport Digitaler Staat – Auf dem Weg zur digitalen Organisation, Berlin, S. 20-25.

Für Führung im digitalen Zeitalter ist entsprechend ein Zusammenspiel aus mehreren Kompetenzen notwendig, die von der Fähigkeit zur Selbstreflexion über eine ausgeprägte Beziehungsfähigkeit bis hin zur Potenzialentfaltung der Beschäftigten reichen, um die Mitarbeiter*innen dabei zu unterstützen, ein digitales Mindset aufzubauen. Das führt zu einer deutlich stärkeren Akzentuierung der Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften. Coaching und Beratung werden zur zentralen Führungsaufgabe.

Laterale Führungskompetenz

Die laterale Führungskompetenz, also das Führen ohne Weisungsbefugnis, schließt hier in ihrer Logik direkt an. Verantwortung wird zunehmend dezentral verteilt. Führung findet in Projekten und Teamstrukturen statt, oft quer zur Hierarchie. Fachliche Führung ergänzt die disziplinarische und übersteigt diese in ihrer Bedeutung für den Erfolg der Aufgabenerfüllung oft noch. Durch dezentrale Verantwortlichkeiten und laterale Führung können erhebliche Potenziale freigesetzt werden. Gleichzeitig gehen damit aber auch neue Rollen und Herausforderungen für die Beteiligten einher:

- Vorgesetzte mit formaler Führungsverantwortung müssen ihr Selbstverständnis und ihre Kommunikation innerhalb des Teams neu justieren, um agilere Arbeitsmethoden nicht zu blockieren (siehe auch „Führungskompetenz“).
- Mitarbeiter*innen mit nun (informeller) Führungsverantwortung müssen sich ihrer Verantwortung bewusstwerden und ihr Handeln im Team – analog zu den „formalen“ Führungskräften – neu ausrichten. Sie treten nun nicht mehr bloß als Empfänger*in von Anweisungen auf, sondern müssen diese auch als Sender*in organisieren.
- Die übrigen Mitarbeiter*innen müssen sich ebenfalls mit dem veränderten Rollenverständnis auseinandersetzen. Die einzelne Führungskraft als Person und fachliche Instanz verliert an Bedeutung. Dies kann unter Umständen gerade in hierarchisch geprägten Organisationen oder bei dienstälteren Mitarbeiter*innen zu Irritationen führen.

Netzwerk- und Beziehungsfähigkeit

Funktionierende Netzwerke sind von entscheidender Bedeutung für den Wissens- und Kompetenzaustausch in der Kommune und im Landkreisökosystem. Dementsprechend sollten die zur Verfügung stehenden Netzwerkstrukturen

genutzt und erweitert werden, um sowohl selbst davon zu profitieren als auch andere am eigenen Fachwissen und neuen Erkenntnissen teilhaben zu lassen. Netzwerke haben keine Hierarchien und die Zusammenarbeit ist freiwillig. Damit Netzwerke erfolgreich arbeiten können, benötigen sie eine oder mehrere Personen, die sich um das Gelingen der Netzwerkarbeit kümmern. Die Aufgaben der Netzwerksteuerung sind vielfältig und bedürfen insbesondere einer hohen Kompetenz im Beziehungsmanagement.

Konfliktlöse- und Deeskalationsfähigkeit

Im gegenseitigen Umgang unterschiedlicher Persönlichkeiten und Situationswahrnehmungen kann und darf es auch zu Konflikten kommen. Dies gilt im besonderen Maße bei der Umsetzung der Digitalisierung, welche ein in vielen Situationen kontroverses Thema sein kann. Insbesondere Führungskräfte, aber auch verantwortliche Mitarbeiter*innen sollten Konflikte einordnen, verschiedene Positionen nachvollziehen und deeskalierende Lösungsvorschläge einbringen können. Dies erfordert ein hohes Maß an Sensibilität für die Gefühls- und Gedankenwelt anderer und Moderationsfähigkeiten, um im Konfliktfall eine gemeinsame Lösung auf der Sachebene zu suchen.

Personalentwicklungskompetenz

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich nahezu zwangsläufig die Notwendigkeit einer ausgeprägten Kompetenz zur Entwicklung des Personals. Mit neuen Arbeits- und Organisationsformen geht auch ein konzeptionell neues Verständnis von Aus-, Fort- und Weiterbildung einher. Traditionelle Programme adressieren einen breit gestreuten Adressat*innenkreis. Die Inhalte sind häufig entsprechend unspezifisch und können die individuellen Bedarfe einer ausdifferenzierten Fachwelt kaum zufriedenstellend berücksichtigen. Individuellere Programme treten in den Vordergrund und erreichen in digitalen Formaten die Teilnehmer*innen auch schneller und effektiver. Die Identifikation geeigneter Programme setzt wiederum bei den Mitarbeiter*innen Eigeninitiative und eine intrinsische Motivation voraus. Hier schließt auch das neue Selbstverständnis der Führungskraft an, die ihre Mitarbeiter*innen, ähnlich einem Coach bei der persönlichen (Weiter-)Entwicklung fördern und unterstützen sollen und daher über eine ausgeprägte Personalentwicklungskompetenz verfügen sollten.¹²

¹² Vgl. ebd. S. 22.

Kunden- und Serviceorientierung

Eine mangelnde Nutzerorientierung bzw. „Usability“ ist ein Hauptgrund für das Scheitern vieler digitaler Lösungen der öffentlichen Hand. Der Aufbau von smarten Landregionen wird nur gelingen, wenn Bürgernutzen und Servicequalität bei der Entwicklung digitaler Dienste im Fokus stehen. Als Hauptakteure für die Digitalisierung im Landkreisökosystem und Ansprechpartner*innen für ein breites Feld von Akteuren aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sollten Führungskräfte und Mitarbeiter*innen auch ein gutes Verständnis für die Kundenbedürfnisse entwickeln. Dafür gilt es zu verstehen, was die Interessen der Akteure sind und wie diese erfüllt werden können.

2.4 Personale Kompetenzen

Personale Kompetenzen sind eng mit dem individuellen Charakter und der individuellen Persönlichkeit verknüpft. Sie lassen sich in der Regel weniger konkret beschreiben und nur indirekt durch Personalentwicklung beeinflussen. Ihre Abgrenzung untereinander geht zudem mit einer gewissen Unschärfe einher. Nichtsdestotrotz stellt eine sich dynamisch verändernde digitale Arbeitswelt gerade an die personalen Kompetenzen hohe Anforderungen, die sich in Kompetenzen wie Lernfähigkeit, Veränderungskompetenz oder Selbstmanagement unmittelbar ausdrückt.

Vernetztes Denken und Handeln

Die Kompetenz vernetzt zu denken und zu handeln, beschreibt die Fähigkeit, das Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren in einem Prozess oder einem Handlungsumfeld zu erfassen, zu verstehen und in Handlungsoptionen umzusetzen. Mit zunehmender Komplexität steigt die Anforderung, Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Entscheidungen und Prozessen frühzeitig zu antizipieren. Gerade in Digitalisierungsprozessen von Kommunen mit ihrer Vielzahl von Stakeholdern und Akteuren, hilft die Fähigkeit, vernetzt zu denken und zu handeln frühzeitig relevante Standpunkte und Handlungsmotive zu antizipieren, Hemmnisse und Widerstände zu identifizieren, aber auch Chancen und Treiber für die Umsetzung der digitalen Transformation zu erkennen. Vernetztes Denken lässt sich durch geeignete Methoden unterstützen, beispielsweise indem Problemfelder und strategische Entscheidungen durch Mindmapping oder Ursache-Wirkungsdiagramme vorstrukturiert werden.

Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit oder Innovationskompetenz beschreibt die Fähigkeit von Personen, Gruppen oder Organisationen, kontinuierlich Innovationen hervorzubringen. Eine Anforderung im digitalen Wandel, vor allem an Führungskräfte, ist es, organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die das kreative Denken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine gelebte Innovationskultur fördern. In der Praxis kann das bedeuten, bei aktuellen Fragestellungen systematisch die Kundenperspektive einzunehmen und auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig zu diesem Blickwinkel zu ermuntern, es kann bedeuten Prozessinnovation bewusst zu forcieren, z.B. in Qualitäts- oder Verbesserungszirkeln oder ein aktives Trendscouting zu betreiben und sich selbst oder im Team frühzeitig mit Zukunfts- und Branchentrends zu befassen.¹³

Nach allgemeiner Auffassung lässt sich Innovationskompetenz weder individuell noch als Organisation gezielt trainieren. Es gibt allerdings eine Vielzahl weiterer Kompetenzen, die teils auch systematisch geschult werden können, um sowohl die persönliche Innovationsfähigkeit als auch die Innovationskompetenz als Organisation zu fördern. Hierzu zählen bspw. Fähigkeiten wie Digital Leadership, Führungskompetenz, Agile Führung und strategisches Denken, Gestaltungswillen und Veränderungsbereitschaft. Ebenfalls förderliche Treiber sind eine kontinuierliche Personalentwicklung und ein positives Lernklima, innovative Formen der Arbeitsorganisation, die Partizipation von Mitarbeitenden an Innovations- und Entscheidungsprozessen sowie eine konstruktive Fehlerkultur.

Lernfähigkeit

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten. Dieser kontinuierliche, digitalisierungsbedingte Wandel erfordert immer mehr das Agieren in neuen Feldern, die sich beständig weiterentwickeln. Die Anpassung an diesen Wandel bedarf einer fortdauernden Lernfähigkeit. Durch eine hohe Lernfähigkeit gelingt es, sich relevantes Wissen anzueignen und dadurch die Entwicklungen zu begleiten. Durch die beständige persönliche Weiterentwicklung können die Dynamiken von Veränderungen erfasst, Prozesse mitgestaltet und proaktiv neue Technologien und Methoden eingesetzt werden, um die Kommune mitzugestalten.

¹³ Vgl. bspw. Püttjer, C., Schnierda, U.: Innovationskompetenz: Definition, Beispiele, fördern, entwickeln; <https://www.karriereakademie.de/innovationskompetenz> (abgerufen am 15.11.2021).

Veränderungskompetenz

Verwaltungsmitarbeiter*innen müssen noch stärker als bisher in der Lage sein, sich analytisch in neue Themen hineinzu-denken und lösungsorientiert neue Zugänge zu finden. Entscheidend ist auch eine Offenheit, mit Unsicherheiten umzugehen und sich aktiv auf Veränderungen einzulassen.

Veränderungskompetenz ist nicht zuletzt für Multiplikatoren und Führungskräfte im Digitalisierungsprozess wichtig: Die Digitalisierungsbeauftragten, als Begleiter*innen und Gestalter*innen des kommunalen Digitalisierungsprozesses, geben mittels ihrer Veränderungskompetenz anderen Orientierung in der Veränderung. Sie sollten sich selbst mit Veränderungen arrangieren und sich in diesen orientieren können. Insbesondere die Bereitschaft zum Probieren neuer Anwendungen und Methoden, um den gestalterischen Wandel zu fördern, unterstreicht eine solche Veränderungskompetenz.

Selbstführung

Projektarbeit in interdisziplinären Teams, agile Organisationsformen und Kooperationen mit externen Expert*innen und Bürger*innen prägen zunehmend die Arbeit im digitalen Arbeitsumfeld. Im gleichen Maße nimmt der Gestaltungsspielraum, aber auch die Verantwortung des Einzelnen zu. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstführung, um Aufgaben zu priorisieren und selbstständig bearbeiten zu können, wird zur Basiskompetenz. Als Beispiel bieten die Aufgaben von Digitalisierungsbeauftragten einen breiten Gestaltungsraum, der selbstständig gefüllt werden kann. Dementsprechend wichtig sind die Bereitschaft und die Fähigkeiten, eigenständig und eigenverantwortlich zu agieren sowie, das eigene Handeln zu reflektieren und selbstständig weiterzuentwickeln. Dazu gehört es Informationen eigenständig zu priorisieren, überflüssige abzustellen und durch persönliches Zeitmanagement die Arbeitseffizienz und Resilienz zu steigern. Die Nutzung neuer digitaler Tools zur Arbeitsplanung und -organisation können bei der Selbstführung unterstützen.

Problemlösefähigkeit

Die Problemlösefähigkeit ist eine Grundvoraussetzung, um selbstorganisiert zu arbeiten. Sie umfasst die kognitiven und methodischen Fähigkeiten, um Probleme zu erkennen, zu analysieren und strukturiert zu lösen.

Eine besondere Bedeutung gewinnt diese Kompetenz im digitalen Wandel auch bei der Entwicklung digitaler Lösungen: Eine häufige Hürde auf dem Weg zu digitalen Lösungen ist die Diskussion um die Frage, ob und wie (digitale) Innovationen zur Lösung von bestehenden Problemen verhelfen können. Bei der Moderation dieser Fragen können Führungskräfte und Multiplikatoren, wie z.B. Digitalisierungsbeauftragte, unterstützen, indem sie die Herausforderungen und Probleme sauber analysieren und den digitalen Lösungsweg stringent begründen können. Entscheidungsvorbereitend können hierzu beispielsweise Voralysen der festgestellten Probleme wie bspw. eine systematische Prüfung kritischer kommunaler Prozesse angestoßen werden.

3 Aufgaben- und Kompetenzprofile zentraler Akteure für die Gestaltung der digitalen Transformation in der Verwaltung

In diesem Kapitel stellen wir die Kompetenzanforderungen von fünf herausgehobenen Rollen vor, die in vielen Verwaltungen mit dem Management der Digitalisierung beauftragt werden:

- Führungskräfte,
- Chief Digital Officer,
- Chief Information Officer,
- Projektmanager*innen und
- Digitalisierungslots*innen.

Zu jeder Funktion entwickeln wir jeweils auf der Grundlage eines typischen Aufgabenprofils ein passendes Kompetenzprofil, mit dem diese Aufgaben hoher Qualität bewältigt werden können. Dabei sind sowohl Aufgaben- als auch Kompetenzprofil als idealtypisch zu betrachten. Sowohl Aufgaben als auch erforderliche Kompetenzen können in der Praxis abweichen und andere Profile notwendig machen.

3.1 Aufgaben- und Kompetenzprofil der Führungskräfte

Die Führungskräfte spielen bei der Gestaltung der digitalen Transformation eine zentrale Rolle. Das gilt nicht nur für diejenigen mit einem unmittelbaren Digitalisierungsbezug, wie

beispielsweise Chief Digital Officer oder Chief Information Officer/IT-Leiter*innen. Letztlich sind alle Führungskräfte – sowohl in administrativen als auch in fachlichen Bereichen – in diesen dynamischen Prozess eingebunden. Das liegt primär im Querschnittscharakter der Digitalisierung begründet. Die Gestaltung der digitalen Transformation kann nur im Zusammenspiel mit den Fach- und Sachgebieten erfolgen. Das gilt sowohl für die Verwaltungsdigitalisierung und die internen Prozesse als auch für die digitale Daseinsvorsorge.

Digitale Fachkompetenzen

Ausgehend von den dargestellten, grundlegenden Aufgaben von Führungskräften resultieren hieraus die Kompetenzanforderungen hinsichtlich der digitalen Transformation. Hierzu zählt notwendigerweise ein Grundstock an digitalen Kompetenzen. Denn wenn diese auf Führungsebene fehlen, ist es schwierig, die Digitalisierung bei allen Fachthemen grundsätzlich mitzudenken. Führungskräfte müssen nicht in allen Bereichen Expertenwissen vorweisen können, sollten aber durchaus über ein solides Grundverständnis verfügen.

Soziale Kompetenzen

Einen Kompetenzschwerpunkt müssen bei Führungskräften die sozialen Kompetenzen bilden. Besonders hervorzuheben sind dabei die Kommunikationsfähigkeit, die Teamfähigkeit,

Aufgaben der Führungskräfte im Kontext der digitalen Transformation

- Aufstellen und Kommunizieren von (übergeordneten) Zielen
- Treffen und Kommunizieren von Entscheidungen
- Organisation des Zuständigkeitsbereichs und Netzwerkarbeit in der Kommunalverwaltung sowie ggf. im Landkreisökosystem (abhängig vom Zuständigkeitsbereich)
- Optimale Gestaltung der Arbeitsorganisation und des Umfelds, um Potenziale der Mitarbeiter*innen zu entfalten
- Orientierungsfunktion durch Setzen von klaren Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und Vermittlung von Orientierung im digitalen Umfeld
- Vorbildfunktion und Ansprechperson
- Motivierende Führung unter Einsatz von Coaching und Beratung
- Personalentwicklung und Unterstützung des Kompetenzaufbaus der Mitarbeitenden
- Fachliche Führung im jeweiligen Aufgabenbereich unter Berücksichtigung digitaler Aspekte und Entwicklungen

die Führungskompetenz sowie die Konfliktlöse-/Deeskalationsfähigkeit. Diese Kompetenzen sind unabhängig von der digitalen Transformation wichtig. Allerdings nimmt beispielsweise die Bedeutung von Hierarchien bei der Arbeit in Projekten ab. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Kommunikation auf Augenhöhe und die Teamfähigkeit: Da die Entscheidungen auf Arbeitsebene eher von den operativen Teams und nicht von den Führungskräften getroffen werden, sollte der Fokus der Führungskräfte darauf liegen, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass die Mitarbeiter*innen ihre Potenziale bestmöglich entfalten können. Das ist nur im Rahmen eines stetigen, offenen Austauschs aller Beteiligten möglich. Zusätzlich wird die Kunden- und Serviceorientierung wichtiger, wenn sich der Fokus vom Verwalten auf das Gestalten verschiebt.

Führungskräfte sollten hierbei in ihrer Vorbildfunktion vorgehen. Mit der digitalen Transformation geht auch ein Wandel im Führungsverständnis und der Führungskultur einher. Aus diesem Grunde sind diese Kompetenzen und ihre Weiterentwicklung in kommunalen Verwaltungen ein wichtiger Aspekt der Personalentwicklung. Elemente aus Coaching und Beratung werden zu einer zentralen Führungsaufgabe.

Methodenkompetenzen

Da Führungskräfte nicht unmittelbar auf der Arbeitsebene aktiv sind, spielen die Methodenkompetenzen im Vergleich zu den personalen und sozialen Kompetenzen eine kleinere Rolle. Führungskräfte sollten mit der Anwendung der Methodenkompetenzen grundsätzlich vertraut sein, müssen aber keine Expert*innen beispielsweise für Methoden des Stakeholder-Mappings oder Formate zur Partizipation und Teilhabe sein. Um in erster Linie die Prozesse übergeordnet zu steuern und die Orientierung vorgeben zu können, sollten Führungskräfte hingegen überdurchschnittliche Kompetenzen in der ganzheitlichen Prozessgestaltung aufweisen.

Personale Kompetenzen

Die Anforderungen an die personalen Kompetenzen sind auch stark von den jeweiligen Sachgebieten und Fachbereichen abhängig. Aufgrund ihrer Rolle und Vorbildfunktion sind für Führungskräfte Fähigkeiten wie vernetztes Denken und Handeln, Lernfähigkeit, Veränderungskompetenz und Problemlösefähigkeit von großer Bedeutung. Es zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben insbesondere auch dann gelingt, wenn Führungskräfte hinter diesen Maßnahmen stehen und diese aktiv begleiten. Das gilt insbesondere auch für die interne Verwaltungsdigitalisierung. Veränderungskompetenz und Innovationsfähigkeit begünstigen die Bewältigung dieser Aufgaben.

Mit Zunahme der hierarchischen Ebene der Führungskräfte steigt auch die Relevanz der Kompetenz zur Selbstführung. Anders als auf den unteren Stufen der Karriereleitern gibt es nur noch wenige bis keine direkten Vorgesetzten mehr. Führungskräfte müssen entsprechend selbstbestimmt agieren und dies auch nach außen verkörpern¹⁴.

In folgender Abbildung 3 ist ein Kompetenzrad dargestellt. Es ist entsprechend der für die Funktion einer Führungskraft notwendigen Kompetenzen ausgefüllt. Dabei wird berücksichtigt, in welcher Ausprägung die jeweiligen Kompetenzen benötigt werden. So sollten beispielsweise die hier dargestellten Führungskräfte möglichst Expert*innen in den sozialen und personalen Kompetenzen sein. Entsprechende Abbildungen finden sich für alle der zentralen Akteure in den Kapiteln 3.3, 3.4 und 3.5. Unter 4.3.1 wird das Kompetenzrad als Tool im Kompetenzaufbau noch einmal genauer erklärt.

¹⁴ Vgl. Prognos (2018): Trendreport Digitaler Staat – Auf dem Weg zur digitalen Organisation, Berlin, S. 21ff.

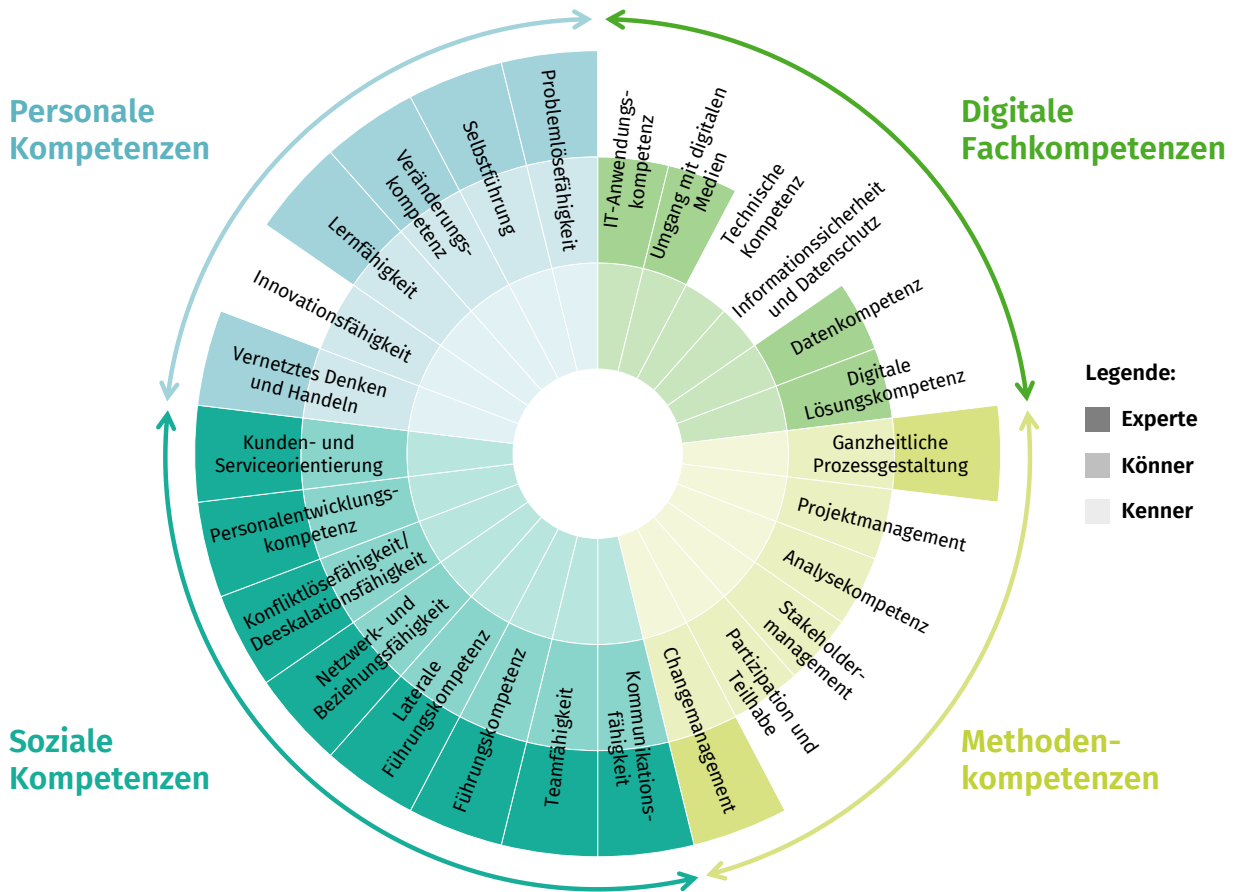


Abb. 3 – Übersicht von Kompetenzen für Führungskräfte in Form eines Kompetenzrads, Bildquelle: Prognos AG (2021)

3.2 Aufgaben- und Kompetenzprofil Chief Digital Officer/ Digitalisierungsbeauftragte

Die Rolle des Chief Digital Officer (CDO) oder auch des Digitalisierungsbeauftragten fand in den letzten Jahren verstärkt Einzug in die öffentlichen Verwaltungen – auch auf kommunaler Ebene. Vorgegangen sind i. d. R. große und mittlere Kommunen, die die Notwendigkeit der strukturellen Verankerung der Verantwortlichkeit für die Gestaltung der digitalen Transformation erkannt haben. In kleineren Verwaltungen mit oftmals kürzeren Wegen kann diese Aufgabe auch dezentral von mehreren Personen übernommen werden.

CDOs bzw. Digitalisierungsbeauftragte haben ein breites Aufgabenspektrum. Es besteht darin, die Digitalisierungsbestrebungen in Kommunen zu bündeln und den digitalen Wandel aktiv anzutreiben. Das bedeutet, als Ansprechperson für die Digitalisierung sichtbar zu sein, die strategischen Leitlinien und konkrete Maßnahmen mit- und weiterzuentwickeln, strategische Entscheidungen für die Hauptverwaltungsbeamten vorzubereiten, für Veränderungsthemen zu sensibi-

lisieren sowie interne und externe Bedarfe und Anforderungen zu bündeln, zu kommunizieren und zu moderieren.

Inhaltlich liegt der Fokus – in Abgrenzung zum Chief Information Officer bzw. Leiter*in IT – in der Regel stärker auf Themen der digitalen Daseinsvorsorge. Dadurch werden gerade auf kommunaler Ebene eine Fülle von Handlungsfeldern adressiert – von der Mobilität über Wirtschaft, Bildung, Gesundheit, Tourismus bis hin zu Fragen der digitalen Teilhabe. Diese Aufgaben können nicht allein von einer Person und ggf. einem Team von Mitarbeiter*innen bewerkstelligt werden. Es bedarf der Einbindung der verschiedenen Fachämter, Sachgebiete und Fachbereiche mit ihren jeweiligen Expert*innen. Daher ist ein CDO idealerweise sowohl verwaltungsintern als auch mit den relevanten Akteuren im Landkreis gut vernetzt, um eine breite Akzeptanz zu schaffen, ganzheitliche Lösungen zu finden und diese schließlich im Zusammenspiel mit verschiedenen Akteuren umzusetzen.

Digitale Fachkompetenzen

Als Verantwortliche für die Gestaltung der digitalen Transformation sind digitale Kompetenzen für CDOs/Digitalisie-

Aufgaben der CDOs bzw. Digitalisierungsbeauftragten im Kontext der digitalen Transformation

- Inhaltlicher Fokus: Digitale Daseinsvorsorge
- Zentrale Digitalisierungsverantwortliche und „Gesicht der Digitalisierung“ nach innen und außen
- Behalten den Überblick über Fortschritte der Verwaltungsdigitalisierung
- Koordinieren und bündeln die Digitalisierungsvorhaben und -projekte querliegend zur Verwaltung und gehören keinem „Silo“ an
- Erweiterten Fokus auf Akteure, Stakeholder aus Wirtschaft und Wissenschaft sowie (Kreis-)Gesellschaft
- Einbindung von Fachbereichen und externen Partner*innen, auch über die Beteiligungen der Kommune hinaus
- Begleiten und verantworten die strategische (Weiter-)Entwicklung zur Gestaltung der digitalen Transformation
- Sensibilisierung für die Notwendigkeit und Begleitung des Changemanagements

rungsbeauftragte zentral. Das gilt für sämtliche digitale Kompetenzen, also IT Anwendungskompetenz, den Umgang mit digitalen Medien, technische Kompetenz, Informationssicherheit und Datenschutz, Datenkompetenz und schwerpunktmäßig die Digitale Lösungskompetenz. CDOs/Digitalisierungsbeauftragte sollten hier ein möglichst hohes Kompetenzniveau aufweisen. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie jede Software für Fachverfahren bedienen können und jedes technische Detail verstehen müssen. Vielmehr sollten die Kompetenzen im Kontext der Übersetzungskompetenz in Geschäftsmodelle und Anwendungsfälle verstanden werden. Denn gerade für CDOs und Digitalisierungsbeauftragte ist es wichtig, dass sie Digitalisierung und innovative Technologien zur Lösung lokaler Herausforderungen und Probleme nutzen können. Dafür ist ein grundlegendes Verständnis von Funktionsweisen und Möglichkeiten wichtig.

Methodenkompetenzen

CDOs/Digitalisierungsbeauftragte sollten über ein solides methodisches Grundgerüst verfügen. Für die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungs-/Smart City- bzw. Smart Region-Strategie ist eine ganzheitliche Prozessgestaltung notwendig. Hinsichtlich des Projekt- und Stakeholdermanagements, der Analysefähigkeiten, im Hinblick auf Partizipation und Teilhabe sowie Changemanagement sind fortgeschrittene Kompetenzen erstrebenswert. Es bedeutet nicht, dass CDOs/Digitalisierungsbeauftragte diese letztlich selbst durchführen müssen. Ihr Aufgabenspektrum wird jedoch immer wieder Berührungspunkte mit diesen Methoden aufweisen, sodass Kenntnisse zu Funktionsweisen und möglichen Einsatzgebieten von großem Vorteil sind.

Soziale Kompetenzen

Als zentrale Sozialkompetenzen sind für CDOs/Digitalisierungsbeauftragte die Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, laterale Führungskompetenz sowie die Netzwerk- und Beziehungsfähigkeit zu benennen. Diese resultieren aus dem breiten Aufgabenspektrum, das vor allem durch fortlaufende Kommunikation, Interaktion und die Zusammenarbeit mit internen und externen Akteuren geprägt ist.

Besonders hervorzuheben ist die laterale Führungskompetenz, unter der das Führen ohne formale Weisungsbefugnis verstanden wird. Bei der Bearbeitung eines Querschnittsthemas ist eine formale Führung durch Weisungskompetenz unmöglich, da sie sämtliche Sachgebiete und Fachbereiche einschließlich deren Leitung betreffen müsste. Aus diesem Grunde ist laterale Führungskompetenz, geprägt durch fachliche Führung, das Herstellen von Transparenz, breite Einbindung der relevanten Akteure und ein hohes Maß von Eigenverantwortlichkeit, wichtig.

Einen ähnlich hohen Stellenwert hat die Kunden- und Serviceorientierung. Der Einsatz digitaler Lösungen und Angebote ist kein Selbstzweck, sondern adressiert Herausforderungen und Probleme vor Ort. Damit digitale Lösungen akzeptiert und genutzt werden, müssen sie möglichst nutzerfreundlich ausgestaltet sein. Daher ist ein hohes Maß an Kunden- und Serviceorientierung wichtig.

Personale Kompetenzen

Die Rolle der CDO/der Digitalisierungsbeauftragten ermöglicht einen großen Gestaltungsspielraum. Sie können die digitale Transformation aufseiten der Verwaltung und insbesondere in den Kommunen maßgeblich vorantreiben. Um diesen Spielraum zu nutzen, erfordert es Gestaltungswillen

und ein großes Maß an personalen Kompetenzen. Sie reichen vom vernetzten Denken und Handeln, über Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Veränderungskompetenz, Selbstführung bis hin zu Problemlösefähigkeit. Mithilfe dieser Kompetenzen können die dynamischen Veränderungen aufgegriffen, gesteuert und vorangetrieben werden.

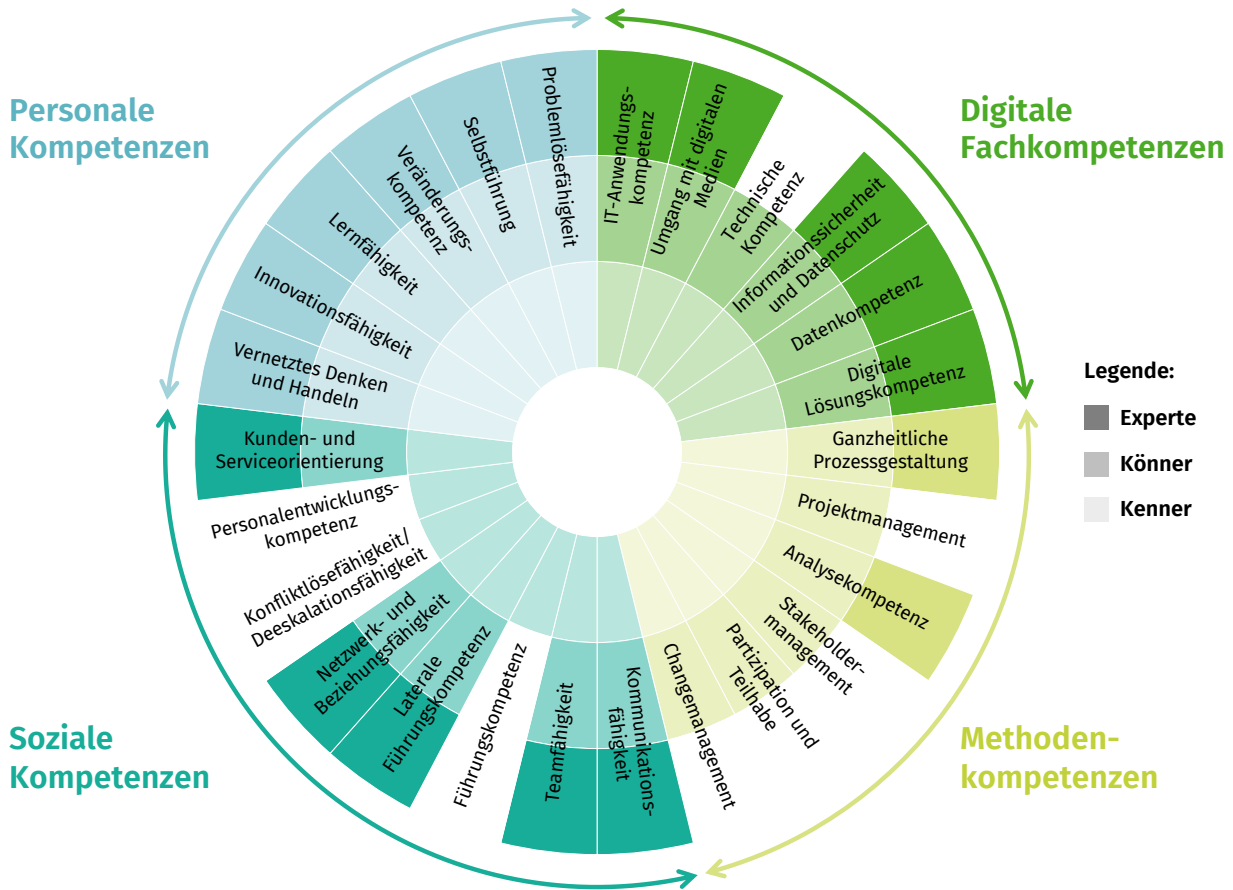


Abb. 4 – Ausgefülltes Kompetenzrad für CDOs, Bildquelle: Prognos AG (2021)

3.3 Aufgaben- und Kompetenzprofil Chief Information Officer/Leiter*in IT

Die Aufgabenprofile von CDO und CIO (Chief Information Officer) weisen in der Praxis häufig zahlreiche Schnittstellen auf. Mit Blick auf eine ganzheitliche Digitalisierung ist das Zusammenwirken beider Verantwortungsbereiche von großer Bedeutung. Die Differenzierung erfolgt dabei entlang der inhaltlichen Schwerpunkte. Während CDOs primär auf die digitale Daseinsvorsorge fokussieren, liegt der Schwerpunkt der CIOs auf der verwaltungsinternen Digitalisierung. Einen wichtigen Aufgabenbereich bilden hierbei die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, der E-Government-Gesetze sowie der internen Verwaltungsprozesse. Analog zu CDOs ergeben sich hieraus zahlreiche Schnittstellen zu anderen Fachbereichen.

Die CIOs verantworten dabei die IT-Strategie der Kommune und setzen diese gemeinsam mit der IT-Abteilung um. Dabei spielen technische Standards und Schnittstellen eine große Rolle, um das Ziel elektronischer End-to-End-Prozesse von der Online-Antragstellung über die Einbindung in die Fachverfahren und die elektronische Aktenführung realisieren zu können. Auf dieser Basis können (Teil-)Automatisierungen und der Einsatz künstlicher Intelligenz erprobt und vorangetrieben werden. In der Rolle als Hauptverantwortliche für die Planung und Umsetzung dieser Maßnahmen tragen CIOs wesentlich zur digitalen Transformation bei.

Aufgaben der CIOs bzw. Leiter*innen IT im Kontext der digitalen Transformation

- Inhaltlicher Schwerpunkt: Digitale Verwaltungsmodernisierung, E-Government und Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes
- Zentrale IT-Verantwortliche und interne Ansprechperson für die digitale Verwaltung
- Steuerung der IT in der Verwaltung und Standardsetzung
- Auftraggeber für IT-Services
- Starker Fokus auf Technologie, Basisinfrastruktur und Lösungen in den Fachverfahren
- Primär Einbindung interner Akteure und Dienstleister im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung im Konzern Kommune
- Verantworten die IT-Strategie und IT-getriebene Innovation in der Kommune

Aus diesem Aufgabenzuschnitt resultieren die folgenden Kompetenzanforderungen:

Digitale Fachkompetenzen

Digitale Kompetenzen sind zentral für die Aufgabenerfüllung der CIOs. Das schließt die IT-Anwendungskompetenz, den Umgang mit digitalen Medien, die technische Kompetenz, Informationssicherheit und Datenschutz, Datenkompetenz sowie die digitale Lösungskompetenz ein. Die IT-Anwendungskompetenz und die technischen Kompetenzen sollten bei CIOs noch stärker ausgeprägt sein, um Fachanwendungen, Schnittstellen und Standards entsprechend betreuen zu können.

Methodenkompetenzen

Die Anforderungen an die Methodenkompetenzen ähneln jenen der CDOs. Hintergrund ist, dass die Aufgaben vom Grundsatz her ähnlich sind, jedoch unterschiedliche inhaltliche Schwerpunktsetzungen aufweisen. Auch für die Verwaltungsdigitalisierung ist eine ganzheitliche Prozessgestaltung genauso wichtig wie gute Projektmanagementfähigkeiten, die wiederum Bestands- und Bedarfsanalysen, das Stakeholdermanagement, Beteiligungsformate und Methoden des Changemanagements einschließen. Auch hier gilt, dass CIOs nicht alles selbst umsetzen müssen.

Soziale Kompetenzen

Soziale Kompetenzen sind für die Aufgabenerfüllung der CIOs unabdingbar. Mit der Verwaltungsdigitalisierung geht ein tiefgreifender Wandel der Arbeitsweise in den Behörden einher. Diese Veränderungen gilt es nicht nur technisch zu gestalten, sondern vor allem auch kommunikativ. Daher sind Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, laterale Führungskompetenz sowie Netzwerk- und Beziehungsfähigkeit essenziell. Denn auch für die interne Verwaltungsdigitalisierung müssen zahlreiche unterschiedliche Akteure aus den Äm-

tern, Sachgebieten und Fachbereichen unterschiedlicher Hierarchiestufen eingebunden werden. Um digitale Lösungen und Prozesse Nutzer*innenorientiert ausgestalten zu können, sind sowohl die Beteiligung der Akteure als auch eine hohe Kunden- und Serviceorientierung für diesen Entwicklungsprozess hilfreich.

Personale Kompetenzen

Mit Blick auf die personalen Kompetenzen sind insbesondere das vernetzte Denken und Handeln, Innovationsfähigkeit, Problemlösefähigkeit und Lernfähigkeit herauszuheben. Erstere Kompetenz ist der Komplexität der Verwaltungsdigitalisierung und der Akteurs Vielfalt geschuldet. Innovationsfähigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass innovative Technologien auch in innovative Lösungen und Angebote sowohl für Bürger*innen sowie Unternehmen als auch die Verwaltungsmitarbeiter*innen übersetzt werden können. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Komplexität können bei der Umsetzung auch unterschiedliche Probleme auftreten, für deren Bewältigung ein hohes Maß an Problemlösefähigkeit notwendig ist.

Eine hohe Lernfähigkeit ist vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung der Digitalisierung immer eine wichtige und wünschenswerte Kompetenz. Das gilt auch für die Veränderungskompetenz. Denn, wie oben beschrieben, ist die Gestaltung der digitalen Transformation auch in Verwaltungen weit mehr als die Einführung von Technologie. Strukturen, Prozesse und Verwaltungskultur bedürfen einer derartigen Weiterentwicklung. Dies ist nicht allein Aufgabe der CIOs, jedoch ein zentraler Baustein des Gestaltungsprozesses.

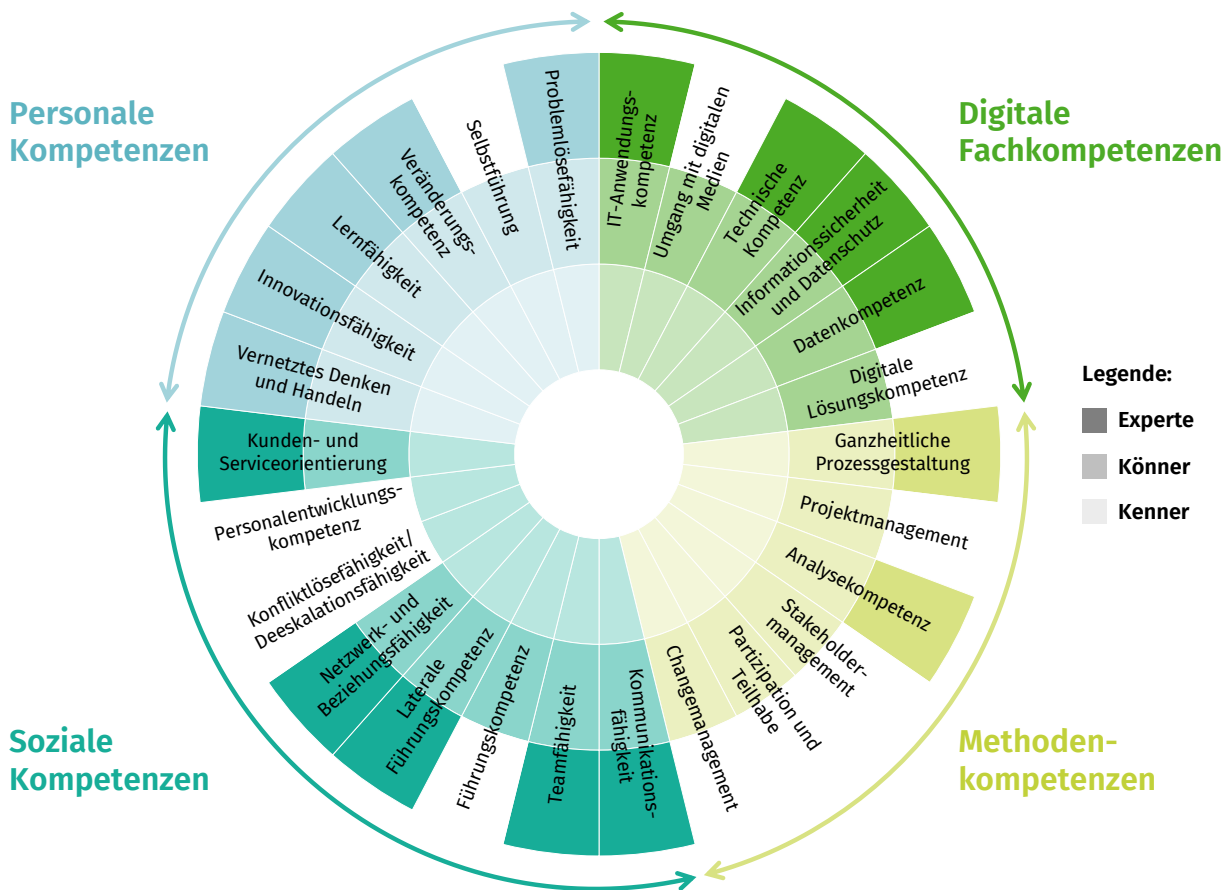


Abb. 5 – Ausgefülltes Kompetenzrad für CIOs, Bildquelle: Prognos AG (2021)

3.4 Aufgaben- und Kompetenzprofil Projektmanager*innen

Die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen erfolgt in vielen Fällen im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte. Das gilt sowohl für Maßnahmen in den Bereichen der digitalen Daseinsvorsorge als auch der Verwaltungsdigitalisierung. Zentrale Akteure sind die Projektmanager*innen. Ihnen obliegt die operative Steuerung der Umsetzung und das Projektcontrolling. Diese Aufgaben nehmen sie im Zusammenspiel mit dem CDO und/oder CIO sowie weiteren Akteuren aus den Fachbereichen oder dem kommunalen Ökosystem wahr.

Digitale Fachkompetenzen

Grundlegende digitale Kompetenzen sind im Projektmanagement wichtig, um die verschiedenen Ebenen in Digitalisierungsprojekten, von der strategischen Planung, über die Konzeption bis zur technischen Umsetzung, zu verzahnen und steuern zu können. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, Begrifflichkeiten und Zusammenhänge zügig einordnen und verarbeiten zu können oder technische Risiken in ihrer Relevanz für den Projekterfolg beurteilen zu können. Projektmanager*innen müssen aber keine Expert*innen in

sämtlichen IT-Anwendungen sein und jede Technologie bis ins Detail verstehen. Je ausgeprägter ihre digitalen Kompetenzen sind, desto größer kann aber der Gestaltungsspielraum der Projektmanager*innen ausgelegt werden.

Methodische Kompetenzen

Projektmanager*innen sollten über ein breites Methodenset verfügen. Das gilt aufgrund der Tätigkeit insbesondere für Projektmanagement-Methoden. Sie müssen in der Lage sein, Projekte aufzusetzen, mit Zielen und Meilensteinen zu unterlegen und diese auch nachhalten zu können. Dabei nimmt auch die Bedeutung agiler Praktiken zu, mit denen die Projektmanager*innen zumindest vertraut sein sollten.

Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Durchführung von Bestands- und Bedarfsanalysen, das Stakeholdermanagement, die gute Kenntnis von Partizipations- und Teilhabeformaten sowie ein grundlegendes Verständnis für Herausforderungen und Methoden des Changemanagements.

Aufgaben der Projektmanagerinnen und -manager im Kontext der digitalen Transformation

- Koordination und operative Umsetzung von Digitalisierungsprojekten
 - Durchführung von Bedarfs- und Bestandsanalysen
 - Planung und Entwicklung einer Roadmap zur Umsetzung (Messbare Ziele, Meilensteine, Akteure, Ressourcen)
 - Monitoring und Controlling des Umsetzungsstands (Projektstatus, Mittelabfluss/Budget, Projektrisiken)
 - Projektdokumentation, (Unterstützung bei der) Aufbereitung von Projektergebnissen
- Stakeholdermanagement
- Entwicklung und Umsetzung von Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen
- Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen
 - Operationalisierung der Ziele
 - Definition einzelner Maßnahmenpakete

Soziale Kompetenzen

Projektmanager*innen halten die unterschiedlichen Fäden der Projekte zusammen. Dabei interagieren und kommunizieren sie mit unterschiedlichen Akteuren – sowohl intern in der eigenen Verwaltung als auch extern mit Akteuren im gesamten Landkreisökosystem. Im Rahmen des Projek-

tes Smarte.Land.Regionen wird dies unter anderem bei der Dienstentwicklung deutlich: Da die Dienste die digitale Daseinsvorsorge ausbauen und somit letztendlich den Bürger*innen zugutekommen sollen, ist eine kontinuierliche Einbindung der Stakeholder von hoher Bedeutung. Auch die Entwicklung einer Digitalstrategie erfordert ein ausge-

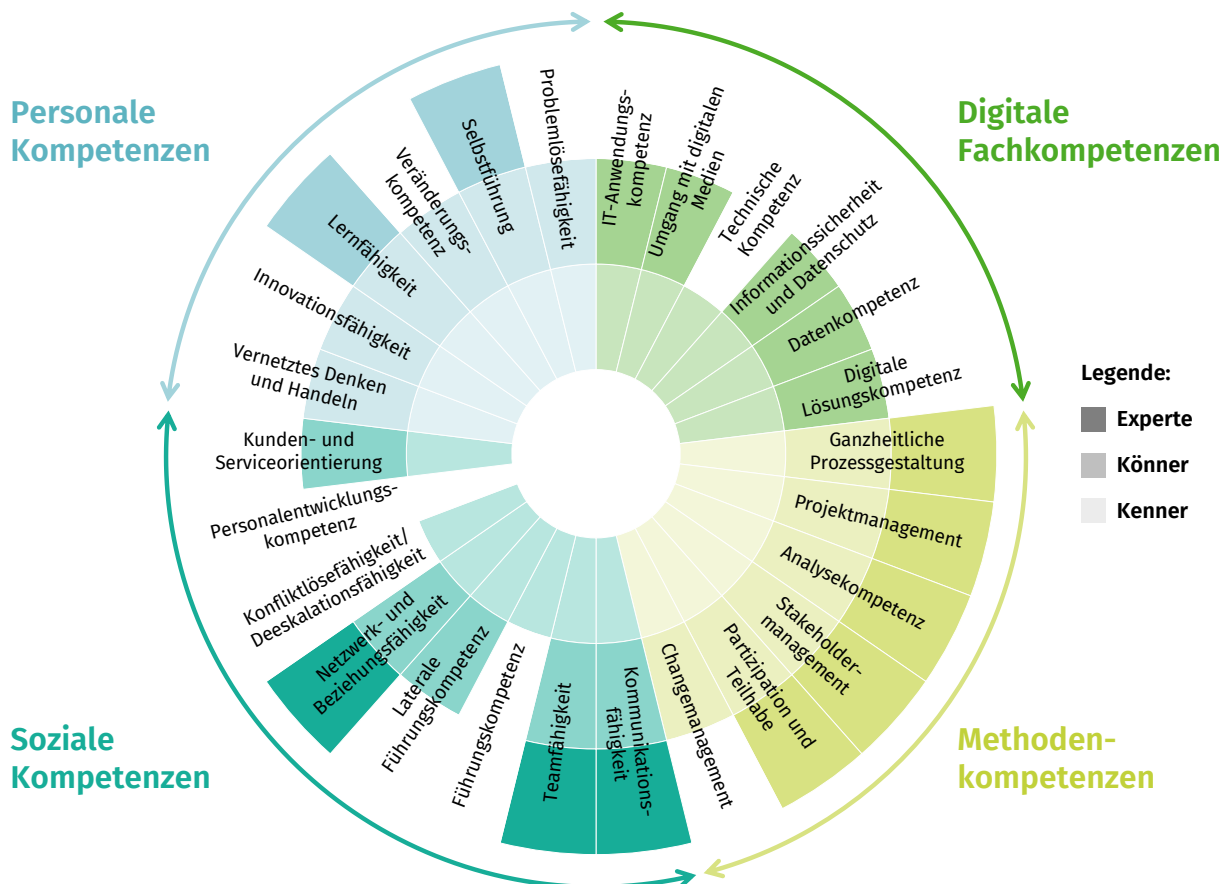


Abb. 6 – Ausgefülltes Kompetenzrad für Projektmanager*innen, Bildquelle: Prognos AG (2021)

prägtes Netzwerk, um alle beteiligten Akteure und deren Erfahrungen und Ideen miteinbeziehen zu können. Daher gehören soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und die Netzwerk- und Beziehungsfähigkeit zum Kompetenzprofil von Projektmanager*innen.

Personale Kompetenzen

Digitalisierungsprojekte erfordern eine fortlaufende Lernfähigkeit. Das gilt insbesondere auch für die Projektmanager*innen. Ein Großteil des Lernprozesses erfolgt auf den Projekten selbst, da neue Anforderungen hinzukommen oder unerwartete Probleme zutage treten. Daher ist damit auch die Problemlösefähigkeit eng verknüpft. Nicht zuletzt ist die Kompetenz zur Selbstführung für Projektmanager*innen von zentraler Bedeutung. Klassische Hierarchien werden in der Projektarbeit häufig aufgelöst. Daraus resultieren Gestaltungsspielräume, die Projektmanager*innen entsprechend nutzen können. Exemplarisch ist das im Projekt Smarte.Land. Regionen sichtbar: Zwar sind die Projektmanager*innen an Vorgaben aus Projektanträgen und Finanzierungsplänen gebunden. In diesem Rahmen wird es ihnen jedoch durchaus ermöglicht, die Teilprojekte eigenständig zu gestalten und eigene Akzente zu setzen. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass die Top-down-Aufgabendelegation geringer ausfällt. Aus diesem Grund kommt der Selbstführung eine hohe Bedeutung zu.

3.5 Aufgaben- und Kompetenzprofil Digitalisierungslots*innen

Die Gestaltung der digitalen Transformation erfordert aufgrund des Querschnittscharakters ein Zusammenspiel zahlreicher unterschiedlicher Akteure. Dazu zählen insbesondere auch die Fachämter, Sachgebiete und Fachbereiche. Um die Einbindung besser organisieren zu können, haben einige Kommunen die Rolle sogenannter Digitalisierungslots*innen eingeführt. Sie sind i. d. R. dezentral in den Fachberei-

chen angesiedelt und fungieren als Ansprechpersonen in Digitalisierungsfragen gegenüber CDO und/oder CIO. Diese Aufgabe wird meist ergänzend zu Fachaufgaben wahrgenommen. Damit kann die Kommunikation der Bedarfe und Anforderungen aus bzw. in die Fachbereiche sichergestellt werden. Im Zuge dessen kann neben dem Informationstransfer auch ein Kompetenzauf- und -ausbau in den Fachbereichen stattfinden.

Digitale Fachkompetenzen

Die Fachämter, Fachbereiche und Sachgebiete bringen i. d. R. spezifische IT-Anwendungskennnisse zur Bearbeitung ihrer Fachaufgaben und je nach Bereich ggf. auch technische Kenntnisse mit. Digitallots*innen sollten über ein grundlegendes technisches Verständnis der Anforderungen in ihren Fachbereichen bzw. Sachgebieten verfügen, um fachbereichsspezifische Positionen und Impulse in den fachübergreifenden Diskurs einbringen und ebenso fachbereichsübergreifende Themen der Digitalisierung auf den eigenen Fachbereich oder das eigene Sachgebiet übersetzen zu können.

Methodenkompetenzen

Da die Digitallots*innen als Multiplikator*innen in den Fachbereichen fungieren und ihren direkten Kolleg*innen den digitalen Wandel näherbringen, sollten sie eine gewisse Sensibilisierungskompetenz für Changemanagement mitbringen. Damit einher geht auch eine hohe Bedeutung der Partizipations- und Teilhabemethoden, dank derer zum einen die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen einfließen, zum anderen Informationen in die Abteilungen hineingetragen werden können. Digitallots*innen steuern diesen Prozess.

Soziale Kompetenzen

Die sozialen Kompetenzen sind für Digitallots*innen essenziell. Darunter sind insbesondere ausgeprägte Teamfähigkeits- und Netzwerkkompetenzen zu nennen. Sie agieren als zentrale Ansprechpersonen für Digitalisierungsfragen in den Abteilungen sowie aus den Abteilungen in die Führungs-

Aufgaben der Digitalisierungslots*innen im Kontext der digitalen Transformation

- Multiplikatoren für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie
- Ansprechpersonen sowohl innerhalb der Abteilungen als auch gegenüber CDO und CIO
- Unterstützung des Kompetenzaufbaus in den Fachbereichen
- Sensibilisierung für digitalen Wandel
- Steuerung und Vermittlung des Informationsflusses („bottom up“ und „top down“)

bereiche hinein. Da digitale Neuerungen nicht immer auf Offenheit stoßen, sollten die Digitallots*innen zudem über gute Dialog- und Konfliktlösefähigkeiten verfügen.

Personale Kompetenzen

Auch die personalen Kompetenzen spielen eine wichtige Rolle für Digitallots*innen. Darunter fallen in erster Linie die Veränderungskompetenz sowie die Lernfähigkeit, um auf Neuerung jederzeit adäquat reagieren bzw. diese angemessen vermitteln zu können. Die Fähigkeit zur Selbstführung ist ebenfalls nicht zu unterschätzen, da die Digitallots*innen in ihrer Rolle einen gewissen Gestaltungsspielraum haben, den sie aktiv gestalten müssen, um in ihrer Funktion erfolgreich zu sein.

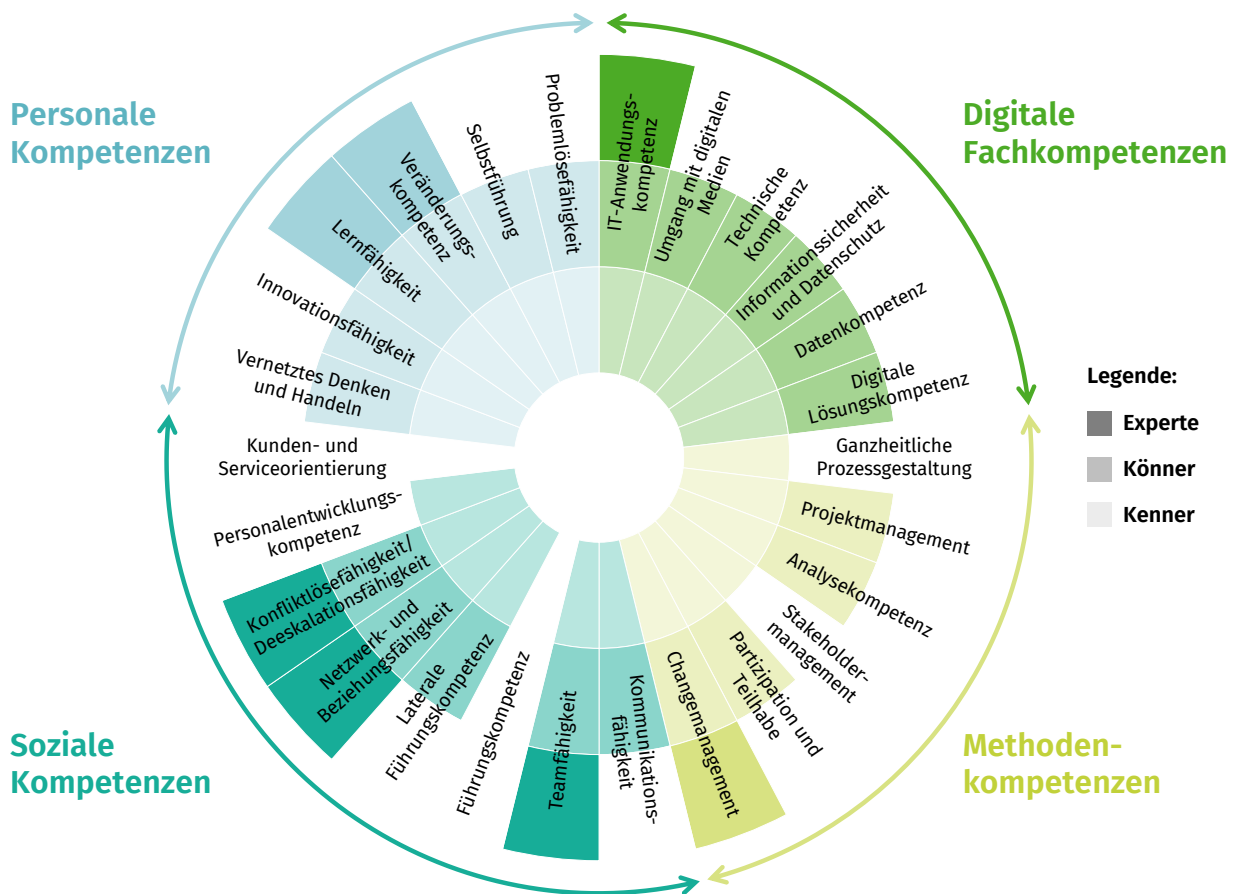


Abb. 7 – Ausgefülltes Kompetenzrad für Digitallots*innen, Bildquelle: Prognos AG (2021)

4 Fahrplan zum Kompetenzaufbau

4.1 Gestaltung des Kompetenzaufbaus

Aufgrund der Vielzahl der in der Digitalisierung geforderten Kompetenzen existiert kein Königsweg für den Kompetenzaufbau. Ganz allgemein lässt sich aber feststellen, dass eine systematische Personalentwicklung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte, der bereits in „normalen“ Zeiten eine hohe Bedeutung zukommt, mit der Digitalisierung noch einmal wichtiger wird. Eine breite Schulung und Qualifizierung bietet die Möglichkeit, erfolgskritische Fähigkeiten für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten wie Führungskompetenz, Veränderungskompetenz oder Selbstmanagement sukzessive aufzubauen.

Kompetenzaufbau und das damit verbundene Lernen können in verschiedenen Formen erfolgen.¹⁵ Viele Kompetenzen werden auch durch ein individuelles „Lernen aus Herausforderungen“ aufgebaut. Digitale Kompetenzen sind hierbei keine Ausnahme. Um die neuen Herausforderungen aktiv und frühzeitig zu antizipieren, sind Angebote zum Lernen aus Interaktion, wie der gezielte Austausch mit Kolleg*innen und Angebote klassischer Weiterbildungsformate – z.B. in Seminaren und Schulungen allerdings unerlässlich.

Das **Lernen aus Herausforderungen** beschreibt den Kompetenzaufbau, der durch die praktische Umsetzung der Digitalisierung stattfindet. Entsprechend der spezifischen Anforderungen und Aufgaben, welche die Mitarbeiter*innen im Rahmen der Digitalisierung erfüllen, bauen diese eigene Kompetenzen auf. So wird beispielsweise ein/e Projektmanager*in, der/die die Verantwortung für die Vernetzung der Kommunen im Landkreis übernimmt, auch ihre Netzwerk- und Beziehungsfähigkeiten weiterentwickeln. Da auftretende Herausforderungen nur begrenzt zu antizipieren sind, bildet der Kompetenzaufbau durch Interaktion und klassische Weiterbildung eine wichtige Basis, um mit neuen Herausforderungen umzugehen.

Das **Lernen aus Interaktion** kann sowohl den Austausch mit Kolleg*innen als auch Personalgespräche mit Führungskräften oder professionelle Formate der Reflexion wie Coachings umfassen. Die Interaktion unterstützt die Reflexion von umgesetzten Prozessen und die Verankerung von Erfahrungen

aus dem eigenen Handeln (Meistern von Herausforderungen). Dazu profitieren die Lernenden in der Interaktion auch von den mitgeteilten Erfahrungen anderer. So können beispielsweise bevorstehende Herausforderungen bereits frühzeitig antizipiert werden, wenn Kolleg*innen mit mehr Arbeitserfahrung rechtzeitig auf diese hinweisen und Lösungswege aufzeigen. Die Lernenden wenden die für sich selbst reflektierten Erfahrungen dadurch bewusster in ihrer Arbeit an oder lassen die Hinweise von Kolleg*innen und Vorgesetzten in ihre Arbeit einfließen. Das in der Interaktion erlangte Wissen erweitert den eigenen Wissensstand.

Das **Lernen aus klassischer Weiterbildung** erfolgt üblicherweise in Schulungen und Seminaren, in denen explizites Wissen vermittelt wird. Insbesondere zu Beginn des Kompetenzaufbaus können die Formate der klassischen Weiterbildung in kurzer Zeit komprimiertes Basiswissen vermitteln, auf dem weitere Formate aufbauen. Beispielsweise werden bei der Einführung neuer Software häufig Schulungen organisiert, um die Mitarbeiter*innen mit der eingeführten Software vertraut zu machen oder einen schnellen Überblick über Neuerungen zu geben. Sie eignen sich aber ebenso, um vertiefendes „Experten“-Wissen aufzubauen. Schulungen, Seminare und Trainings sind häufig auch das Format der Wahl, um überfachliche Kompetenzen wie Führungskompetenzen, Projektmanagement oder Selbstmanagement zu vermitteln.

Diese Unterteilung der Lernformen kann als eine Orientierung zur Planung des Kompetenzaufbaus verstanden werden. So sollten beispielsweise Schulungen oder Coachings die Wichtigkeit des Lernens im Beruf adressieren und für einen größeren Lernerfolg einen anwendbaren Bezug zur Arbeitsrealität herstellen. Entsprechend sollten bei der strategischen Planung von Formaten zum Kompetenzaufbau auch Phasen der praktischen Anwendung im Nachgang mitgedacht werden, um erlangtes Wissen in der Praxis anzuwenden – und dadurch zu verfestigen.

¹⁵ Vgl. Lombardo, Michael M. und Eichinger, Robert W. (2000): Eighty-Eight Assignments for Development in Place. Greensboro.

4.2 Formate für den Kompetenzaufbau

Im Folgenden wird ein Überblick über einige der verbreiteten Formate gegeben. Grundsätzlich können Kompetenzen durch verschiedene Formate vermittelt werden, weshalb es nicht das eine Format gibt, um den Aufbau einer bestimmten Kompetenz zu erreichen – allerdings gibt es Tendenzen. Daher werden wir zu jedem Format darstellen, für welchen Kompetenzaufbau es potenziell geeignet erscheint.

Qualifizierungsmaßnahmen lassen sich grundsätzlich nach **„On the Job“** und **„Off the Job“** differenzieren. Ausschlaggebend hierbei ist der Bezug zum Arbeitsalltag und der damit verbundenen direkten Anwendbarkeit des im Format vermittelten Wissens. „On the Job“-Formate zeichnen einen stärkeren Bezug zur **individuellen Arbeit** aus. Diese können beispielsweise in Form des kollegialen Austauschs sogar ein direkter Teil des Arbeitsalltags sein. Hierzu gehören auch Formate, welche den Arbeitsalltag direkt begleiten, wie beispielsweise Treffen mit einem Coach oder einer Trainerin. „Off the Job“-Formate sind eher dazu geeignet, neben der täglichen Arbeit praktisches und theoretisches Wissen zu vermitteln, das anschließend von den Teilnehmer*innen selbstständig auf die eigene Arbeit übertragen wird. Dies können beispielsweise Schulungen sein, in denen die Grundfunktionen einer Software oder eines digitalen Beteiligungsformats (bspw. Consul) vorgestellt werden, um die Anwendung dann im Nachgang selbstständig in der Praxis zu nutzen.

Die Differenzierung zwischen „On“ und „Off the Job“ variiert mit der jeweiligen Ausgestaltung des Formats und ist nicht trennscharf. So kann beispielsweise eine „Off the Job“-Schulung auch konkrete Anwendungselemente enthalten, um Praxisbezug herzustellen und die Übertragung auf den Arbeitsalltag zu erleichtern.

4.2.1 „On the Job“

Kompetenzaufbau ist kein einmaliger Ablauf, der mit dem Abschluss eines Studiums oder einer Ausbildung endet, sondern begleitet Arbeitnehmer*innen in ihrem gesamten Berufsleben. Da sich ein Kompetenzaufbau auch an den Anforderungen aus der eigenen Arbeit orientiert, sollte dies in den Alltag integriert werden. Es kann eine große Herausforderung sein, immer das passende Format für den Aufbau bestimmter Kompetenzen zu finden. Kompetenzaufbau sollte daher auch zum Ziel haben, den Arbeitsalltag zur Lernumgebung zu transformieren und dadurch den selbstständigen

gen Kompetenzaufbau in der Praxis zu fördern. Die folgenden Formate eignen sich insbesondere zur Unterstützung dieser Transformation, indem sie in der Regel einen starken Bezug zur täglichen Arbeit herstellen.

Selbstlernen

Selbstlernen benötigt keine Unterstützung von Externen. Der oder die Lernende erfüllt für den Kompetenzaufbau im Arbeitsalltag die an ihn oder sie gestellten Anforderungen und Aufgaben. Selbstlernen kann „Off the Job“ auch das selbstständige Aneignen von Wissen sein, wie beispielsweise durch Literatur sein. Durch die Auseinandersetzung mit Herausforderungen kann in Abhängigkeit der von organisatorischen Rahmenbedingungen sowohl während als auch außerhalb der Arbeitszeit ein Aufbau neuer Kompetenzen stattfinden. Der Lerneffekt des Selbstlernens liegt insbesondere in der selbstständigen Überwindung von Herausforderungen. Von besonderer Bedeutung für das Selbstlernen ist die intrinsische Motivation, da das Selbststudium einen hohen eigenverantwortlichen Aufwand beim Lernenden voraussetzt. Außerdem sollten Führungskräfte durch Rücksprache mit den Lernenden Rücksprache halten, um eine Überforderung aufgrund zu hoher Verantwortung oder zu großer Herausforderungen zu verhindern.

Im Rahmen des Selbstlernens wird den Lernenden eine weitestgehende Selbststeuerung des Lernprozesses übertragen. Dies kann und sollte auch die Übertragung der Verantwortung für die Auswahl der aufzubauenen Kompetenz beinhalten, um die intrinsische Motivation zu steigern. Das Selbstlernen offeriert die Möglichkeit, Interessen zu vertiefen und so insbesondere bei digitalen Fachkompetenzen und Methodenkompetenzen entsprechende Expertise aufzubauen. Das Selbstlernen eignet sich aufgrund der wenigen Begrenzungen hervorragend, um einen Einblick über den Arbeitsalltag in der Verwaltung hinaus zu erhalten und sich mit neuen Themen zu beschäftigen. Beispielsweise könnte sich ein/e Projektmanager*in im Rahmen des Selbstlernens mit Methoden des Projektmanagements auseinandersetzen und versuchen, Scrum in der eigenen Verwaltung zu integrieren.

Kollegialer Austausch

Zur Förderung des Lernens durch Interaktion sollten Möglichkeiten zum Austausch mit Kolleg*innen und Führungskräften existieren. Durch den Austausch mit Kolleg*innen werden die selbst gemachten Erfahrungen reflektiert und dadurch den Lernenden bewusst. Von diesen Erfahrungen profitieren auch die Kolleg*innen, welche die ausgetausch-

ten Erfahrungen und Methoden auf ihre eigene Arbeit übertragen können.

Im Rahmen eines „Sparrings“ können Akteure mit entsprechender Entscheidungsfreiheit (CDO, Projektmanager*innen) das eigene Handeln von einer zweiten Meinung (Kolleg*innen, Führungskräfte) prüfen lassen – und dadurch eine weitere Perspektive auf die eigene Herangehensweise einbinden. Dies bietet sich insbesondere bei Aufgaben mit großer gestalterischer Freiheit oder Neuartigkeit an, wie sie gerade im Rahmen der digitalen Transformationen häufig gegeben sind. Durch den informellen Austausch zwischen Kolleg*innen wird außerdem der interne Wissensaustausch gefördert. Im Rahmen des Projekts Smarte.Land.Regionen arbeiten Kolleg*innen mit unterschiedlichen Vorerfahrungen und entsprechend individuellen Perspektiven zusammen. Diese Vielfalt an Erfahrung und Kompetenzen regelmäßig untereinander auszutauschen, kann für die übergreifende Aufgabe der Digitalisierung in hohem Maße befruchtend sein.

Kollegialer Austausch kann in unterschiedlicher Form stattfinden: Informell „in der Kaffeeküche“ oder im Pausengespräch. Strukturiert bspw. in Form regelmäßiger Veranstaltungsformate zur kollegialen Beratung unter Gleichgestellten, die sowohl selbstorganisiert als auch mit Unterstützung professioneller Moderator*innen oder Coaches durchgeführt werden können.

Um den übergreifenden Austausch innerhalb des Landkreises zu fördern, bietet sich auch die Einführung verwaltungsübergreifender Austauschformate an. So hat der Kreis Coesfeld beispielsweise ein „Digi-Käffchen“ etabliert, um den Austausch und die Vernetzung zwischen den neu berufenen Digitalisierungsbeauftragten in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden zu fördern.

Da sich der kollegiale Austausch um die verschiedensten Themen drehen kann, können durch diese auch alle Formen von Kompetenz aufgebaut werden: Führungskräfte tauschen sich untereinander über „Führung auf Distanz“ aus; Digitalisierungslots*innen diskutieren über neue Softwarelösungen in ihren jeweiligen Bereichen; Projektmanager*innen reflektieren miteinander ihre Methodik des Stakeholdermanagements und CDOs erörtern gemeinsam, wie die Binnendigitalisierung der Verwaltung strategisch gesteuert werden kann.

Coaching (Beratung)

Um die Selbstreflexion und -wahrnehmung zu fördern, kann sich für Führungskräfte oder Mitarbeiter*innen der Austausch mit einem oder einer Coach empfehlen. In einem professionellen Setting unterstützt der/die Coach den/die Coachee¹⁶ beim Erreichen gesteckter Ziele, indem ein Format zum Austausch über das eigene Handeln und die eigenen Motive angeboten wird. Anders als ein Berater oder eine Beraterin liefern Coaches dabei keine konkreten Lösungen oder Handlungsempfehlungen, sondern unterstützen beim eigenen Erkennen von Problemursachen und möglichen Lösungswegen. Coachingformate erfordern das Mitwirken der Gecoachten, welche sich auf einen Austausch einlassen müssen – ein erfolgreiches Coaching setzt daher Eigenmotivation und Bereitschaft voraus, weshalb jedes Coaching vorab mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin abgestimmt werden sollte.

Die Intensität des Coachings kann entsprechend der Anforderungen gesteuert werden. Coaching kann einen intensiven Austausch mit persönlichen Zielen außerhalb der Arbeitsrealität fokussieren („off the job“), aber auch ein arbeitsorientiertes Format zur Reflexion der eigenen Arbeit sein („on the job“). Entsprechend der thematischen Ausrichtung des Coachings variiert auch der Zeitaufwand und die Sensibilität des Austauschs, welches sehr persönliche Themen beinhalten kann.

Mit Fokus auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter*innen kann auch eine Führungskraft die Rolle als Coach übernehmen. Diese unterstützt die Mitarbeiter*innen durch ein empathisches Eingehen auf die Arbeitsweise und Wahrnehmung der individuellen Motive dabei, ihre Potenziale bestmöglich zu entfalten. In einem geringeren Umfang können Coaching-Elemente auch in das jährliche Mitarbeiter*innengespräch (auch Mitarbeiterbeurteilungsgespräch oder Zielvereinbarungsgespräch) integriert werden, das entsprechend der gegebenen Gestaltungsfreiheit bspw. um eine Reflexion der bisherigen Zusammenarbeit und Ergebnisse der Mitarbeiter*innen erweitert werden kann.

Aufgrund der Möglichkeit zur vertieften Reflexion der eigenen Motive und Ziele eignet sich Coaching als Format im Besonderen für die Entwicklung personaler Kompetenzen. Je nach Ausgestaltung durch den/die Coach beziehungsweise die Führungskraft, können durch eine Thematisierung des

16 Die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt

Umgangs mit anderen und dem Einnehmen derer Perspektive auch die sozialen Kompetenzen weiterentwickelt werden. Beispielsweise kann im Rahmen des Coachings einer Führungskraft ihr Umgang mit den Mitarbeiter*innen reflektiert werden, um die Führungskompetenz weiterzuentwickeln.

Mentoring

Eine neue Rolle ist häufig eine Herausforderung. Denn mit der neuen Rolle können nicht nur neue Aufgaben, sondern auch neue Verantwortungen und ein neues Arbeitsumfeld (neue Kolleg*innen, Ansprechpartner*innen etc.) verbunden sein. Dies kann überfordern. Um diese Überforderung zu reduzieren, kann die Unterstützung durch eine/n erfahrene*n Mentor*in sinnvoll sein. Hierbei handelt es sich um erfahrene Mitarbeiter*innen, die ihren Mentee am eigenen (Erfahrungs-)Wissen teilhaben lassen und so eine Orientierung in der neuen Rolle geben. Insbesondere für Quereinsteiger*innen kann ein/e Mentor*in eine wichtige Orientierung sein, um sich in den Abläufen und Gepflogenheiten der öffentlichen Verwaltung zurecht zu finden. So könnte beispielsweise ein/e neue/r Projektmanager*in im Projekt Smarte.Land.Regionen von ihrer/ihrem Mentor*in auf bereits bestehende Netzwerke hingewiesen werden oder erläutert bekommen, in welcher Weise sie idealerweise mit zentralen Stakeholdern im Kreis kommunizieren sollte.

4.2.2 „Off the job“

Die folgenden Formate können als zusätzlicher Input zur täglichen Arbeit verstanden werden und finden daher tendenziell außerhalb der täglichen Arbeit statt. Trotzdem kann natürlich ein direkter Bezug zur eigenen Arbeit bestehen, beziehungsweise Fach- oder Methodenwissen vermittelt werden, deren Grundgedanken oder Systematik die Mitarbeiter*innen selbstständig auf sich oder ihre Arbeit übertragen können.

Vorträge und Workshops

Vorträge und Workshops sind ein interessantes Format, um Wissen von internen oder externen Expert*innen in kompakter Form zu vermitteln. Vor allem für innovative Digitalisierungsthemen bieten diese Formate die Möglichkeit, neueste Trends und Impulse von außen in die Verwaltung zu holen und für einen „Blick über den Tellerrand“ zu motivieren. Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozess kön-

nen Impulse durch (prominente) Expert*innen oder anerkannte Vorbilder der eigenen Branche, neue Perspektiven eröffnen und für Veränderungen sensibilisieren. Vorträge sind auch hervorragend dazu geeignet, den Mitarbeiter*innen einen fachlichen Input zu geben und beispielsweise die digitale Medienkompetenz weiterzubilden. Der Gestaltung und dem Setting eines Vortrags sind kaum Grenzen gesetzt: Im Fokus steht eine zielgruppenorientierte, möglichst anregende Vermittlung von Wissen. Dementsprechend kreativ darf ein Vortrag auch sein: So veröffentlicht beispielsweise das BMI auf seiner Website, angelehnt an das Format der „Poetry Slams“, einen unkonventionellen Kurzvortrag zur Idee des EfA-Prinzips¹⁷.

Seminare und Schulungen

In Seminaren und Schulungen bietet sich die Möglichkeit, in einem dafür geschaffenen Rahmen eine festgelegte Weiterbildung zu unterstützen. Die Seminar- oder Schulungsleitungen nutzen hierbei ihr didaktisches Wissen, um die Lerninhalte so nachvollziehbar wie möglich darzustellen. Die Schulung oder das Seminar sollten sich dabei nicht auf die Vermittlung theoretischen Wissens beschränken, sondern durch fiktive Herausforderungen und Austausch den Teilnehmer*innen die Übertragung auf die eigene Arbeit erleichtern. Dadurch wird die spätere praktische Umsetzung erleichtert.

Der Markt an Seminaren und Schulungen ist groß, weshalb vor der Durchführung und Auswahl die Zielerfordernisse definiert werden sollten. Dies erleichtert die Auswahl der Teilnehmer*innen, die bestenfalls auf einem vergleichbaren Kenntnisstand sind. Ein unausgewogenes Verhältnis an Vorkenntnissen der Teilnehmer*innen kann schnell dazu führen, dass die eine Hälfte der Teilnehmer*innen sich aufgrund von Kenntnislücken überfordert fühlt, während die andere Hälfte sich langweilt, da sie nur wenig Neues lernt.

Seminare und Schulungen ermöglichen immer auch einen Wissenstransfer der Leiter*innen auf die Teilnehmer*innen. Interne Schulungen bieten daher eine Gelegenheit, um das Erfahrungswissen erfahrenerer Mitarbeiter*innen anderen zugänglich zu machen. Hierbei kann ausführlich auf die Besonderheiten der eigenen Verwaltung eingegangen werden. So könnte beispielsweise ein Seminar zum Projektmanagement auch die bekannten Stakeholder im Landkreis hervorheben oder einen starken Bezug zu vergangenen Projekten herstellen.

¹⁷ Vgl. Ruppe, Lars (2020): Poetry Slam zur „Digitalen Verwaltung“, <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/videos/DE/top-themen/fitko-20200923.html>

Die Nutzung externer Angebote ermöglicht die Einbindung von aktuellem Know-how von Schulungs- und Seminarleiter*innen. Diese spezialisieren sich meist auf bestimmte Themengebiete, die mitunter in der eigenen Verwaltung weniger bekannt sind. Beispielsweise findet die Arbeitsweise nach Scrum in der öffentlichen Verwaltung noch eher selten Anwendung, während sie insbesondere in der Softwareentwicklung ein gängiger Standard ist. Für ein Seminar zur Durchführung von Projekten nach Scrum würde sich daher beispielsweise eher die Einbindung eines externen Scrum-Masters empfehlen.

Training

Die Kompetenzvermittlung beim Training findet parallel zur täglichen Arbeit statt. Über einen längeren Zeitraum wird an der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Aufgaben gefeilt. Dabei entwickeln sich durch die Unterstützung in der aktiven Tätigkeit die notwendigen speziellen Fähig- oder Fertigkeiten weiter. Trainer*innen sollten zur Förderung der Lernenden mit ihrer eigenen Expertise diesen Weg unterstützen. Je nach Spezialisierung der Lernenden bietet sich die Einbindung interner oder externer Trainer*innen an: Interne Trainer haben große Erfahrungen in den Abläufen der eigenen Verwaltung und kennen sich mit deren Besonderheiten aus. Externe Trainer bringen in der Regel einen Blick von außen und damit eine ergänzende Perspektive auf neue Herausforderungen ein. Die Digitalisierung kann für viele Verwaltungen eine solche neue Herausforderung sein, zu der noch wenig interne Expertise vorhanden ist.

Durch den hohen Praxisbezug ermöglichen Trainings eine schnelle Umsetzung und Vertiefung des Gelernten in der eigenen Arbeit. Da die selbstständige Lösung von Herausforderungen häufig Teil des Trainings ist, geht damit auch ein gewisser Grad der Unsicherheit für die Lernenden einher. Dies fördert mit Einbindung der Trainer*innen die Problemlösekompetenz und Reflexion des eigenen Handelns.

4.3 Vorbereitung, Planung und Umsetzung der Kompetenzentwicklung

Kompetenzaufbau ist planbar. Mit einem Vorgehen in drei Phasen stellen wir im Folgenden ein Konzept zum Kompetenzaufbau vor, dass sich an den Anforderungen der Rollen sowie den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen in der Kommunalverwaltung orientiert:

1. Die Bestandsaufnahme: Für eine bedarfsorientierte Ausgestaltung des Kompetenzaufbaus sollte einleitend herausgearbeitet werden, auf welcher Basis und mit welchem Ziel dieser umgesetzt werden soll. Orientierungspunkt hierbei ist die angestrebte Funktion bzw. Rolle, sowie die damit verbundenen Anforderungen und Aufgaben: das Rollenprofil. Anhand des Rollenprofils können die notwendigen Kompetenzen für eine vollumfängliche Erfüllung abgeleitet und in ein Kompetenzprofil überführt werden. Durch die Erfassung des momentanen Kompetenzprofils der Mitarbeiter*innen und dessen Vergleich mit dem angestrebten Kompetenzprofil können aufzubauen Kompetenzen ausgewählt werden.
2. Die Konzeptionsphase: Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der Bestandsaufnahme kann die Auswahl, Feinabstimmung und Konzeption der Formate erfolgen. Bei dieser wird entschieden, welche Kompetenzen besonders dringlich aufgebaut oder entwickelt werden sollten, um eine dementsprechende Auswahl der Formate zu treffen. Dies umfasst auch die Planung der zeitlichen Abfolge der Formate und Reflexionsschleifen. Hierbei kann als Orientierung ein Lernpfad erstellt werden, in welchem die zeitliche Abfolge der Formate visualisiert wird.
3. Die Umsetzungsphase: Nach der Auswahl und Planung der Formate erfolgt deren Umsetzung. Im Ablauf des vorbereiteten Zeitplans werden in Reflexionsschleifen der momentane Stand des Kompetenzaufbaus sowie mögliche Nachjustierungen auf Basis von veränderten Anforderungen eruiert.

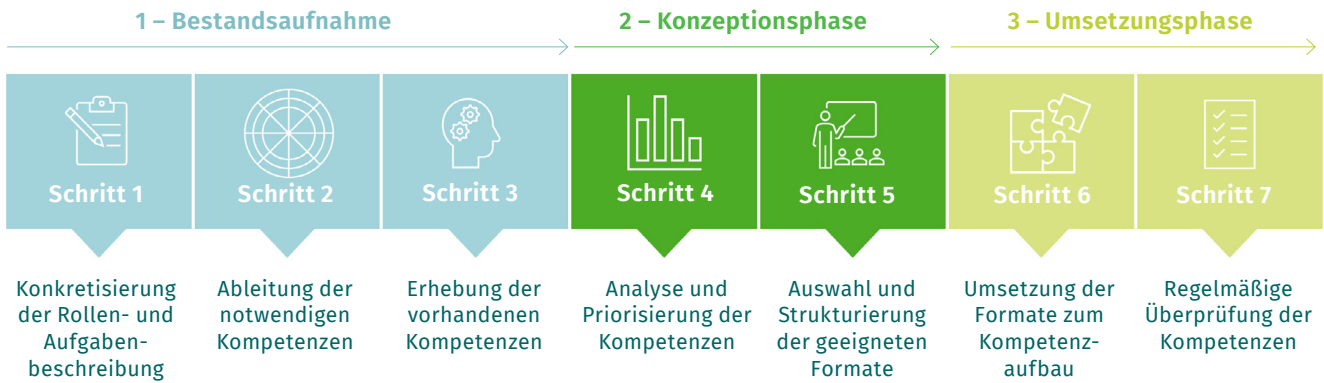


Abb. 8 – Die Phasen des Kompetenzaufbaus, Bildquelle: Prognos AG (2021)

4.3.1 Bestandsaufnahme

Zentrale Fragen, der Bestandsaufnahme:

- Welche Aufgaben-/Rollenbeschreibung liegt der jeweiligen Funktion zu Grunde?
- Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden und wie stark sind diese ausgeprägt?
- Welche Kompetenzen sollten erlangt werden, um die Aufgaben zu erfüllen und welche Ergänzungen wären wünschenswert?

Klare Ziele helfen bei der späteren Planung!

Für einen zielorientierten Kompetenzaufbau sollte im ersten Schritt das Ziel definiert werden. Eine Orientierung bieten hierbei die in Kapitel 2 beschriebenen Rollenprofile und die darin beschriebenen Anforderungen und Aufgaben. Anhand der Erfordernisse der Rolle können die für deren Erfüllung als notwendig erachteten Kompetenzen abgeleitet werden. Mittels der auf diese Weise identifizierten Soll-Kompetenzen wird das zu erreichende Kompetenzprofil erstellt. Diese Aufgabe sollte von einer verantwortlichen Führungskraft über-

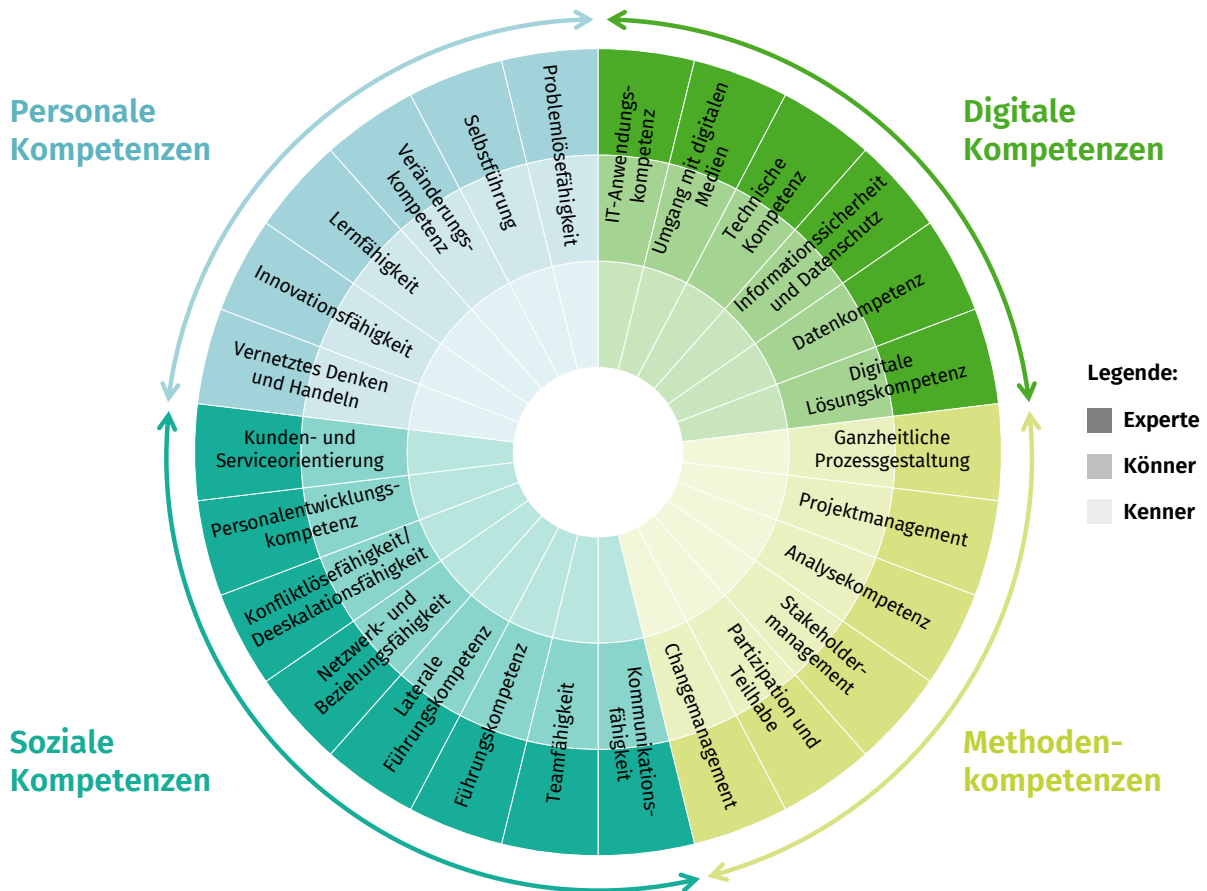


Abb. 9 – Das Kompetenzrad, Bildquelle: Prognos AG (2021)

nommen werden, welche ihre Erwartungen an die Erfüllung der Rolle hierbei miteinfließen lassen kann. Eine Absprache mit dem/der Mitarbeiter*in ist dabei natürlich möglich. Bei der Erstellung des Soll- (und auch des Ist-) Profils unterstützt die Visualisierung in Form eines Kompetenzrads. In diesem werden die wichtigsten Kompetenzen erfasst und der Stand der Expertise in drei Stufen skaliert:

- **Kenner:** Die Kenner verfügen über vorrangig theoretisches Wissen und können dieses bei Bedarf auf die praktische Umsetzung übertragen.
- **Könnler:** Die Könnler verfügen durch die wiederholte praktische Anwendung über eigene Erfahrung und können dadurch auf neu auftretende Herausforderungen reagieren.
- **Experten:** Die Experten verfügen über so viel Wissen und Eigenerfahrung, dass sie selbstorganisiert mögliche Herausforderungen antizipieren und entsprechend vorausplanen können. Sie können selbstständig neue Projekte und Herausforderungen managen und anderen ihre Kompetenz vermitteln.

Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden?

Nach der Erstellung des Soll-Profiles kann ein Ist-Profil der bereits bei den Mitarbeiter*innen vorhandenen Kompetenzen erstellt werden. Vorbereitend werden dabei die jeweils vorhandenen Kompetenzen durch Selbst- und/oder Fremdeinschätzung erfasst. Hierbei hilft die Beantwortung folgender Fragen:

1. Welche Aufgaben werden aktuell übernommen?
2. Welche Kompetenzen sind durch die Erledigung der Aufgaben bereits vorhanden?
3. Welche „versteckten“ Kompetenzen sind grundsätzlich vorhanden, aber kamen bisher nicht/kaum zum Einsatz?
4. Welche Kompetenzen sollen ausgebaut/erweitert werden?
5. Wie sind die Rahmenbedingungen? Wer kann unterstützen? Welche Kapazitäten und Ressourcen können in den Kompetenzaufbau investiert werden?

Durch die Beantwortung der Fragen sollte ein klares Bild von der Ausgangssituation des Kompetenzaufbaus gewonnen werden. Dies umfasst beispielsweise die Festlegung der für den Kompetenzaufbau verfügbaren Kapazitäten und finanziellen Ressourcen. Dadurch wird ersichtlich, wie viel Zeit von der/dem Lernenden in den Kompetenzaufbau investiert werden kann und welche Schulungsformate finanzierbar sind.

Die Beantwortung der Fragen sollte dokumentiert werden, um diese und die eigene Entwicklung bei späteren Gesprächen retrospektiv reflektieren zu können. Auf Basis der Be-

antwortung der Fragen kann das Ist-Profil ebenfalls in ein Kompetenzrad überführt werden.



Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenzen

Im Rahmen der Selbsteinschätzung reflektieren die Mitarbeiter*innen ihre eigenen Kompetenzen und gewinnen dadurch ein erstes Gefühl für die „eigene Reise“ im Rahmen der Kompetenzentwicklung. Durch die anfängliche Reflexion der Selbsteinschätzung wird an späteren Punkten die eigene Kompetenzentwicklung deutlicher.

Die Fremdbestimmung meint insbesondere die Einbindung der verantwortlichen Führungskraft. Durch deren Mitwirken, wird der in den Kompetenzaufbau investierte Aufwand legitimiert. Eine Fremdeinschätzung kann beispielsweise durch Führungskräfte erfolgen, welche aus ihrer eigenen Perspektive die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen einschätzen.

Mittels eines Ist-Soll-Vergleichs fällt die weitere Planung leichter

Auf Basis des unabhängig voneinander erfassten Soll- und Ist-Stands kann deren Vergleich durchgeführt werden. Hierbei sollte grundsätzlich überlegt werden, wie die Mitarbeiter*innen mit den vorhandenen Kompetenzen die Anforderungen erfüllen können. Um eine Rolle auszufüllen, müssen nicht zwangsläufig bereits alle Kompetenzen auf entsprechender Stufe vorhanden sein. Manche vorhandenen (versteckten) Kompetenzen entfalten sich erst vollends in der praktischen Anwendung und/oder können mittels eines gezielten Kompetenzaufbaus erlangt werden.

Durch die Bewertung der Stufe der Expertise in der jeweiligen Kompetenz wird ein messbarer Vergleich möglich. Anhand dieses Vergleichs der Soll- und Ist-Kompetenzen werden die aufzubauenden oder weiterzuentwickelnden Kompetenzen identifiziert und eine klare Zielstellung des Kompetenzaufbaus formuliert. Die Ziele sollten so definiert werden, dass daraus auch ersichtlich wird, wie die gesteckten Lernziele erreicht werden. Hierbei kann sich an der SMART-Formel orientiert werden:

S – Welche spezifischen Kompetenzen sollen aufgebaut werden?

M – Wie soll der Kompetenzaufbau messbar gemacht werden?

A – Ist der angestrebte Kompetenzaufbau so anspruchsvoll, dass er der/die Mitarbeiter*in dabei auch tatsächlich Neues lernt?

R – Ist der Kompetenzaufbau realistisch erreichbar?

T – Wie ist der Kompetenzaufbau terminiert?

4.3.2 Konzeptionsphase

Zentrale Fragen der Konzeptionsphase:

- Welche Formate und Methoden sind für die Vermittlung der zentralen Inhalte besonders geeignet?
- Wie und von wem können Formate und Methoden umgesetzt werden?

Welche Formate sind geeignet?

Für die unterschiedlichen Kompetenzen bieten sich mitunter unterschiedliche Formate an, deren Wirkung sich erst im Laufe eines längeren Zeitraums entfaltet. Grundlage der Formatauswahl sind, die im Rahmen der Bestandsaufnahme priorisierten Kompetenzen. Bei der Auswahl der geeigneten Formate bietet die Beantwortung der folgenden Fragen Orientierung:

1. Was ist das angestrebte Ergebnis des Kompetenzaufbaus? (die formulierte Zielstellung)
2. Was sollte inhaltlich vermittelt werden?
3. Wie könnten die Inhalte optimal für den/die Lernenden vermittelt werden? Wo gibt es inhaltliche Überschneidungen der Kompetenzen, sodass diese potenziell in einem Format gebündelt werden können?
4. Wer bietet ein geeignetes Format an?

Die Auswahl und Strukturierung können im Rahmen eines Lernplans festgelegt werden. Dieser umfasst neben der Planung der konkreten Formate für den Aufbau einzelner Formate „off the job“ auch die Planung berufsbegleitender Formate „on the job.“ Ergänzend sollten generelle Phasen der Kompetenzentwicklung im täglichen Berufsleben eingeplant werden (Selbstlernen).

Mit Fokus auf die formulierte Zielstellung sollten die darin formulierten Terminierungen auch im Lernplan Berücksichtigung finden. Dies gilt auch für die identifizierten weiteren Beteiligten: So kann beispielsweise die Führungskraft eine wichtige Bezugsperson für Feedback und Reflexion von erlangten Kompetenzen sein. Dies umfasst insbesondere die Planung terminierter Review-Gespräche, um den jeweiligen Stand des Kompetenzaufbaus zu besprechen. Andere Beteiligte können beispielsweise Mitarbeiter*innen mit ähnlichen Rollen- und Kompetenzprofilen sein, mit denen Austauschformaten angestrebt werden sollten.

Bei der Formatauswahl sollte nicht nur erfasst werden, welche Formate für den Kompetenzaufbau genutzt werden, son-

dern auch wie diese zu dessen Erreichung führen. Hierbei sollte beispielsweise abgestimmt werden, wie die Übernahme bestimmter (neuer) Aufgaben zum Kompetenzaufbau führt und welche weiteren Hilfsmittel wie die Anschaffung von Literatur den eigenen Lernprozess unterstützen. Nach dem Abschluss der Planung des Kompetenzaufbaus kann dieser umgesetzt werden.



Die Nutzung von Synergien

Insbesondere bei der Neueinführung von Positionen gibt es in Organisationen häufig mehrere Personen, welche potenziell ähnliche Kompetenzen aufbauen wollen. Das übergreifende Clustern des angestrebten Kompetenzaufbaus ermöglicht eine einfachere Vernetzung während des Kompetenzaufbaus und schafft für die Lernenden einen zusätzlichen, vertrauten Rückhalt bei alltäglichen Fragen. Darüber hinaus werden gruppenorientierte Formate zum Kompetenzaufbau so leichter planbar. Im Zuge der digitalen Transformation werden an eine Vielzahl von Mitarbeiter*innengleichzeitig neue Anforderungen gestellt. Stellenprofile müssen zusehends auch den Erfordernissen der Digitalisierung entsprechen – hierfür braucht es häufig neue Kompetenzen bei einer größeren Personalanzahl. Durch eine abteilungsübergreifende Planung von Kompetenzaufbauformaten können durch eine Erhöhung der Teilnehmerzahl außerdem Ressourcen gespart werden. Verschiedene Rollen erfordern trotz Unterschiede im fachlichen Fokus ähnliche Kompetenzen: Kompetenzen im Projektmanagement sind für alle Formen von Projekten hilfreich. Dies ist unabhängig davon, ob es sich dabei um Projekte im Zuge der digitalen Transformation oder des Umweltschutzes handelt.

4.3.3 Umsetzungsphase

Zentrale Fragen der Umsetzungsphase:

- Wie verläuft der Kompetenzaufbau?
- Welche Anpassungen der Planungen sind notwendig?
- Welche Kompetenzen sollen aufbauend auf bereits vorhandene Kompetenzen vermittelt werden?

Die Umsetzung des Lernplans

Kompetenzaufbau ist kein einmaliger Prozess. Im Ablauf des Lernplans wird dieser mittels vorher terminierter Review-Gespräche analysiert. Hierbei reflektiert der/die Mitarbeiter*in in Selbst- und/oder Fremdeinschätzungen die bisherigen Erfolge im eigenen Kompetenzaufbau. Dabei sollten auch die aktuellen Anforderungen an die eigene Rolle in der Arbeitsrealität mit dem vorher erstellten Profil abgeglichen werden. So können bereits frühzeitig mögliche Ver-

änderungen, die ein Handeln erfordern, festgestellt werden. Dadurch kann bereits während der Umsetzung Nachjustierungsbedarf identifiziert und der Lernplan an die aktuelle Entwicklung und veränderte Anforderungen angepasst werden. Durch die Review-Gespräche werden die eigenen Lernerfolge bewusst gemacht. In täglichen Arbeitsabläufen fehlt häufig die Zeit für ein Bewusstmachen der eigenen Entwicklung sowie neue Herausforderungen. Deshalb sollten Review-Termine bereits vorab verbindlich geplant werden, um sich diese Zeit zu nehmen.

Wie es nach Umsetzung eines Lernplans weitergeht

Nach der Umsetzung eines Lernplans endet der Kompetenzaufbau der Mitarbeiter*innen nicht. In einem finalen Review-Termin sollte nicht nur geprüft werden, ob der Lernplan umgesetzt wurde, sondern auch, ob der formulierte Lernplan die SMART-Kriterien in der praktischen Umsetzung erfüllt hat.

Bei der Konzeption des nächsten Lernplans kann auf dem vorherigen Lernplan aufgebaut werden. Erlangte Grundlagen können begleitend „on the job“ vertieft werden, zusätzliches theoretisches Wissen erlangt oder mehr Eigenverantwortung für das Selbstlernen in der Praxis eingeräumt werden. Beim zukünftigen Kompetenzaufbau bietet folgende Darstellung Orientierung:

Kompetenzaufbau kann als ein Kreislauf geplant werden, indem im Rahmen des finalen Reviews eines Durchlaufs die Bestandsaufnahme für den nächsten Durchlauf eingeplant wird. Rollenanforderungen und -aufgaben können sich insbesondere in einem so dynamischen Feld wie der Digitalisierung ständig ändern. Möglichen Anpassungsbedarfen von Rollen- und Kompetenzprofilen sollte daher entsprechende Zeit gewidmet werden.

Aus veränderten Anforderungen ergibt sich häufig auch die Notwendigkeit zum Neuaufbau oder der Weiterentwicklung von Kompetenzen. Der Grad der Expertise kann sich in den digitalen Fachkompetenzen durch die Einführung neuer Hard- und Software sowie rechtlichen Vorgaben wandeln und in diesem Sinne „obsolet werden“, wenn keine Auffrischungen oder Erweiterungen des Wissens erfolgen. Beispielsweise orientiert sich die Kompetenz „Informationssicherheit und Datenschutz“ in hohem Maße an den rechtlichen Vorgaben der DSGVO. Ein/e Datenschutzbeauftragte*r, der/die 2010 die letzte Schulung zum Thema Datenschutz hatte, könnte ihre/seine Rolle im Jahr 2021 nicht vollwertig erfüllen. Dem Auffrischen der Kompetenzen sollte daher im gleichen Maße Aufmerksamkeit geschenkt werden wie dem Aufbau neuer Kompetenzen.

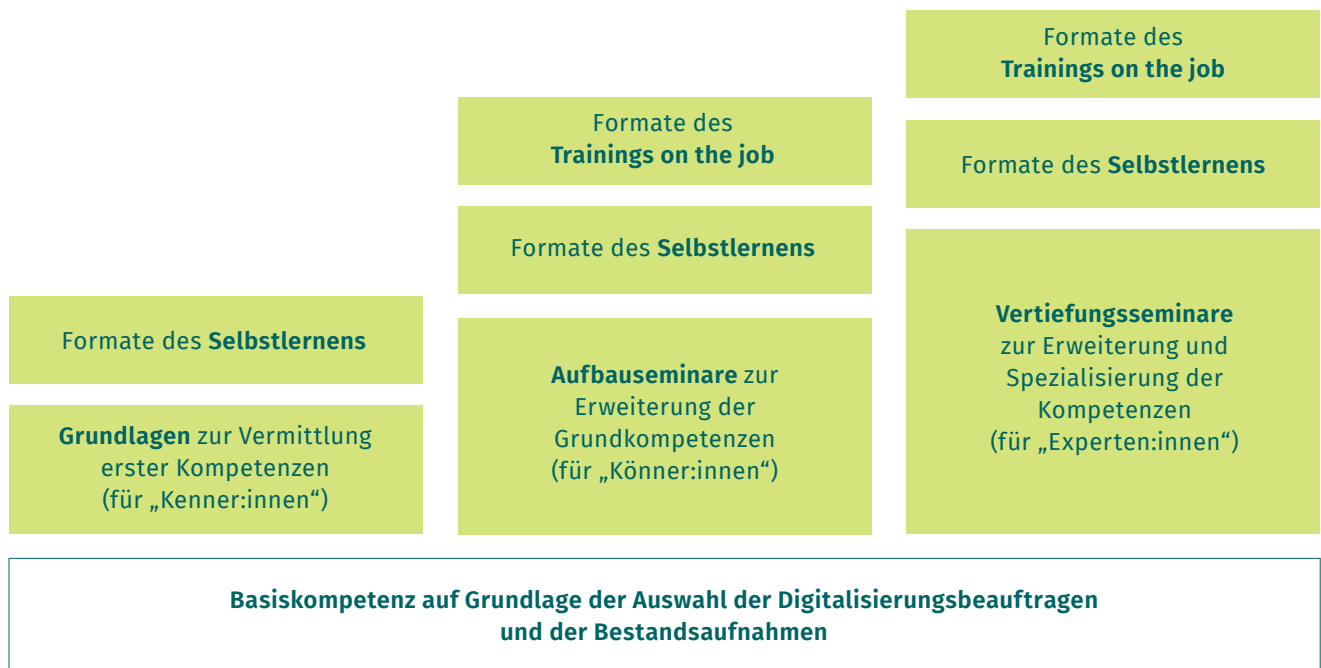


Abb. 10 – Planungsansätze für den weiteren Kompetenzaufbau, Bildquelle: Prognos AG (2021)

Quellen

Beschluss der Kultusministerkonferenz (2016): **Kompetenzen in der digitalen Welt**. Kompetenzbereiche, https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK_Kompetenzen_in_der_digitalen_Welt_-neu_26.07.2017.html (abgerufen am 10.12.2021)

KGSt (2020): **Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt**. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog digital, https://www.kgst.de/dmendetdetails?path=/documents/20181/3260698/6-B-2020_Schlues-selkompetenzen.pdf/3cf5e84a-608f-7cbb-aef9-5c01421d78ae (abgerufen am 10.12.2021)

Lombardo, Michael M. und Eichinger, Robert W. (2000): **Eighty-Eight Assignments for Development in Place**. Greensboro

Niehaves, B., Lemmer, K., Richter, J., Dinnessen, F (2021): **Digitalisierungskompetenzen in Kommunen – Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitale Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“**. Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Düsseldorf

Prognos (2018): **Trendreport Digitaler Staat – Auf dem Weg zur digitalen Organisation**, Berlin

Püttjer, C., Schnierda, U.: **Innovationskompetenz: Definition, Beispiele, fördern, entwickeln**; <https://www.karriereakademie.de/innovationskompetenz> (abgerufen am 15.11.2021).

Ruppe, L. (2020): **Poetry Slam zur „Digitalen Verwaltung“**, <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/videos/DE/top-themen/fitko-20200923.html> (abgerufen am 10.12.2021)

Schmeling, J., Bruns, L. (2020): **Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor – Metastudie Qualifica Digitalis**; Fraunhofer FOCUS (Hrsg.), Berlin

Abbildungen

Abb. 1 – **Hemmnisse und Probleme beim Aufbau von Digitalisierungskompetenzen**

Abb. 2 – **Digitalisierungskompetenzen im Überblick**

Abb. 3 – **Übersicht von Kompetenzen für Führungskräfte in Form eines Kompetenzrads**

Abb. 4 – **Ausgefülltes Kompetenzrad für CDOs**

Abb. 5 – **Ausgefülltes Kompetenzrad für CIO**

Abb. 6 – **Ausgefülltes Kompetenzrad für Projektmanager*innen**

Abb. 7 – **Ausgefülltes Kompetenzrad für Digitallots*innen**

Abb. 8 – **Die Phase des Kompetenzaufbaus**

Abb. 9 – **Das Kompetenzrad**

Abb. 10 – **Planungsansätze für den weiteren Kompetenzaufbau**

**Fraunhofer-Institut für
Experimentelles Software Engineering IESE**

Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

Telefon: **+49 631 6800-0**
E-Mail: **info@iese.fraunhofer.de**
www.iese.fraunhofer.de



City & Bits GmbH

Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Telefon: **+49 30 405055-0**
E-Mail: **info@cityandbits.de**
www.cityandbits.de



neuland21 e.V.

Klein Glien 25
14806 Bad Belzig

Telefon: **+49 176 78770983**
E-Mail: **hallo@neuland21.de**
www.neuland21.de



Prognos AG

Goethestraße 85
10623 Berlin

Telefon: **+49 30 52 00 59-210**
E-Mail: **info@prognos.com**
www.prognos.com

