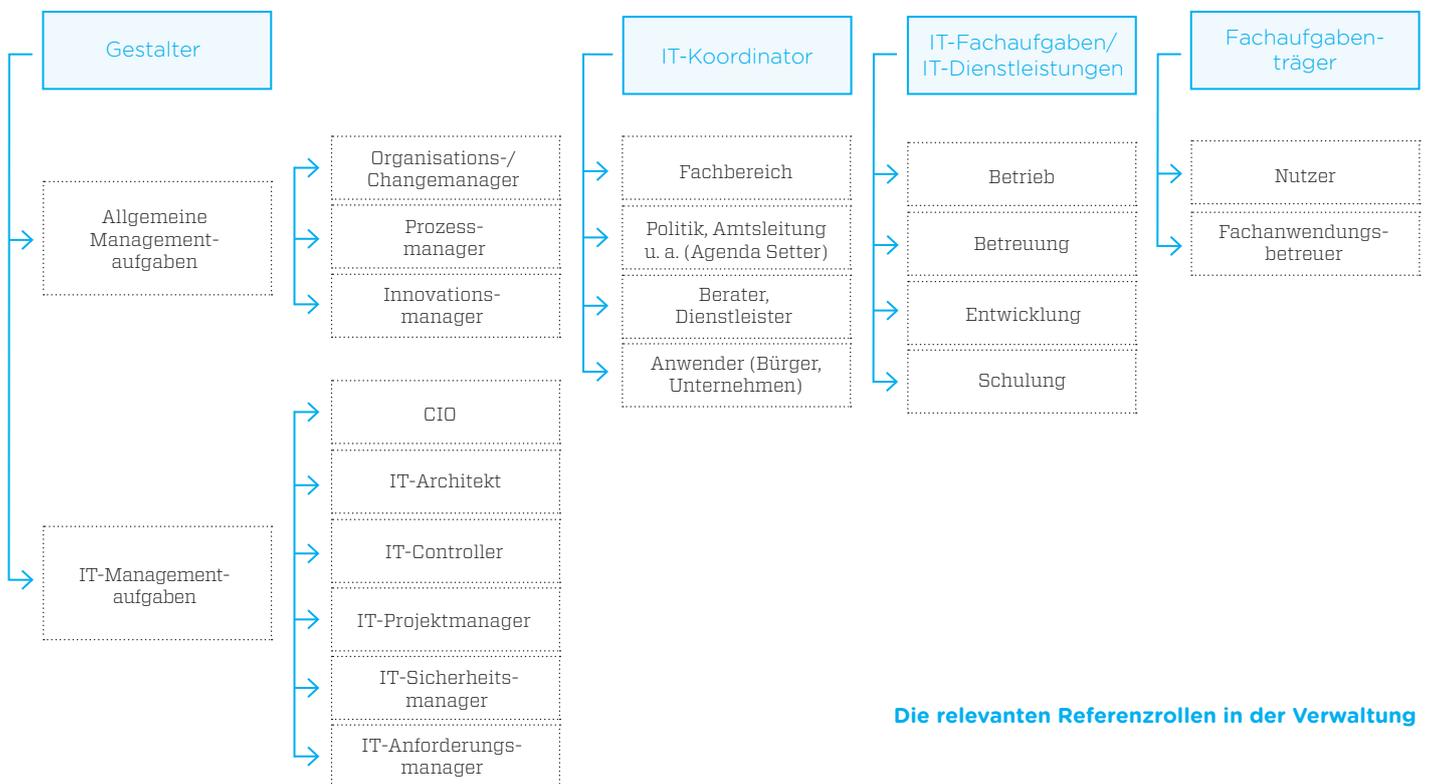




ROLLEN UND KOMPETENZEN
FÜR EINE ERFOLGREICHE
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG IM
DIGITALEN ZEITALTER



Die relevanten Referenzrollen in der Verwaltung

INHALT

- 4 Die geänderte Situation der Verwaltung –
Neue Rollen und Kompetenzen als Wegbereiter
- 6 Die Studie
- 8 Die identifizierten Rollen und ihre Kompetenzen
- 14 Der Rollensteckbrief zur strukturierten Beschreibung
der Referenzrollen und ihrer Kompetenzen
- 16 Die Kompetenzmatrix zur Beschreibung der benötigten
Kompetenztiefe
- 18 Fallbeispiel: Rollensteckbriefe und Kompetenzmatrizen
als (standardisierte) Hilfsmittel in der Verwaltung:
Der Fall des Personalentwicklers Peter
- 22 Zusammenfassung

ÜBERBLICK

Die Digitalisierung ist in aller Munde und macht auch oder eben gerade vor dem öffentlichen Sektor nicht halt. Alle Bediensteten in der Verwaltung sind in irgendeiner Form vom Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) betroffen und müssen sich mit den geänderten Anforderungen, die ihnen die sich ständig weiterentwickelnde Technik stellt, auseinandersetzen. Dies erfordert ein neues Set an Kompetenzen, das den Bediensteten zum Teil unbekannt ist, da es erst im Zuge der Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung an Bedeutung gewonnen hat. In diesem Zusammenhang ist es umso wichtiger, jetzige und künftige Bedienstete auf diese geänderten Rahmenbedingungen vorzubereiten, indem adäquate Aus- und Weiterbildungsangebote geschaffen werden. Um dies erreichen zu können, müssen die jetzigen sowie zukünftig relevanten Rollenbilder in der öffentlichen Verwaltung identifiziert sowie zugehörige benötigte (IT-)Kompetenzen herausgearbeitet werden. Hierzu wurden, im Rahmen dieser Studie mithilfe von Literaturrecherchen und Workshops mit Verwaltungsexperten, insgesamt 19 heute und zukünftig relevante

Referenzrollen der öffentlichen Verwaltung mit IT-Bezug identifiziert und kategorisiert. Diese Rollen wurden in Form von Steckbriefen, in denen ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen beschrieben wurden, dokumentiert. Um sie so genau wie möglich auf den jeweiligen Aufgabenbereich ausrichten zu können, wurden zusätzlich die derzeit sowie in Zukunft im Umgang mit Informationstechnologien benötigten Kompetenzen in drei unterschiedliche Beherrschungsniveaus aufgeteilt und in einer Kompetenzmatrix festgehalten, da nicht alle Bediensteten die gleichen Kompetenzen in derselben Tiefe benötigen – und unterschiedliche Kompetenztiefen von ihrer ganzen Ausprägung her sehr unterschiedlich sein können! Diese zwei Werkzeuge vereinfachen nicht nur die Erstellung neuer, bedarfsgenauer Stellenausschreibungen, sondern ermöglichen unter anderem auch die Profilüberprüfung derzeitiger Stelleninhaber sowie die Bewertung dieser Stellen. Insgesamt geben wir so sowohl den Personalbereichen als auch den Fachabteilungen ein Mittel an die Hand, welches bei der Abstimmung untereinander hilfreiche Leitlinien setzen kann.

Eine weitere Studie mit dem Titel „E-Kompetenz stärken – Bildungsangebote für die digitale Verwaltung gestalten“, die sich mit der Auswahl geeigneter Lehr- und Lernformen für die öffentliche Verwaltung beschäftigt, ist parallel erschienen.

1 DIE GEÄNDERTE SITUATION DER VERWALTUNG – NEUE ROLLEN UND KOMPETENZEN ALS WEGBEREITER

FALLBEISPIEL:

PERSONALENTWICKLER PETER ENTWIRFT DIE STELLE DES IT-ARCHITEKTEN

Peter ist Personalentwickler in einer deutschen Stadtverwaltung. Neben der Aus- und Fortbildungsplanung ist er vor allem für die Einstellung von neuen Mitarbeitern sowie die Überprüfung der Angemessenheit derzeitiger Stelleninhalte und deren Bewertung zuständig. Um neue Stellen auszuschreiben, zieht er bereits eher veröffentlichte Stellenanzeigen seiner Verwaltung des betreffenden Bereiches sowie die Anforderungen der jeweiligen Fachabteilung, mit der er sich mittels Gesprächen austauscht, zu Rate.

Die Stadtverwaltung hat sich seit einiger Zeit das Thema Digitalisierung auf die Fahne geschrieben. In diesem Zuge wurde vom Stadtrat die Schaffung einer neuen Stelle bewilligt. In Abstimmung mit der IT-Abteilung wurde beschlossen, dass diese Stelle an der Schnittstelle zwischen Fachabteilung und Informationstechnologie arbeiten sollte, um eine lückenlose und harmonische Umsetzung der digitalen Anforderungen in der Verwaltung zu schaffen. Konkret geht es dabei um die Stelle des IT-Architekten. Diese Stelle gab es bisher in Peters Verwaltung noch nicht; sie enthält neue Kompetenzen, die der zunehmenden Digitalisierung des Verwaltungswesens in ausreichendem Maße Rechnung tragen soll. Aber wie sollte Peter nun eine passende Stellenbeschreibung für diese offene Position erstellen, von der er nicht weiß, wie sie konkret auszugestaltet ist? Ein wenig ratlos, macht sich Peter an die Arbeit...

NEUE ROLLEN UND KOMPETENZEN

Der anhaltende technologische Fortschritt in Form einer um sich greifenden Digitalisierung sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich macht auch vor dem öffentlichen Sektor nicht halt. Die Durchdringung des öffentlichen Sektors mit IT, die Etablierung von IT sowie die geforderte flächendeckende Etablierung von E-Government-Dienstleistungen bedeuten für alle Beteiligten eine ständige Herausforderung, denn die Einführung von IT in die öffentliche Verwaltung ist kein einmaliges Projekt. Die kontinuierliche technologische Weiterentwicklung führt dazu, dass Verwaltungsdienstleistungen ent-

sprechend angepasst werden müssen. Demzufolge müssen die Bediensteten lernen, mit ständig neuen Technologien und geänderten Verfahren umzugehen. Dieser Wandel setzt einen kompetenten Umgang mit IT auf allen Ebenen öffentlicher Verwaltungen voraus – sowohl auf der Managementebene, auf der die IT-gestützten Verwaltungsverfahren und -abläufe entworfen und evaluiert werden als auch auf Ebene der Bediensteten, die operativ mit den IT-Systemen umgehen müssen. Damit ist die IT auch eine strategische Aufgabe für Führungskräfte aller Verwaltungsbereiche und nicht nur ein Spezialthema der IT-Verantwort-

lichen. Die weitere Entwicklung und Ausgestaltung der Digitalisierung des öffentlichen Sektors sollte nicht wie bisher vornehmlich technikgetrieben, d. h., weil es Anwendungen gibt, sondern fachlich getrieben erfolgen, um Aufgaben besser erledigen zu können. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Rollenbilder innerhalb der Verwaltung sowie die benötigten Kompetenzen einem kontinuierlichen Wandel und Veränderungsdruck unterworfen sind.

GEÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN AUS- UND WEITERBILDUNG

Gerade Anbieter von E-Government-Aus- und Fortbildungen müssen diesem gewachsenen Anforderungsprofil von Verwaltungsrollen Rechnung tragen, indem sie die neue Bandbreite an Kompetenzen in ihre Lehrinhalte integrieren. Dies ist bisher nur unzureichend geschehen. Über die Hälfte aller verwaltungsbezogenen Studiengänge ignoriert das Thema E-Government und die damit verbundenen veränderten Ansprüche an die Leistungen der Bediensteten; lediglich ca. 10% der Angebote legen den Fokus auf E-Government. Technische und ins-

besondere soziotechnische Aspekte, die zentraler Bestandteil der Digitalisierung sind, bleiben weitgehend außen vor. Der Fokus liegt noch immer auf instrumenteller Ebene und auf Einzelthemen. Dies stellte eines der wesentlichen Ergebnisse des vom Institute for eGovernment (IfG. CC) (2014) durchgeführten Projekts „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und -Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“ dar. In diesem Projekt wurde ein Überblick über die deutschen Bildungsangebote im Bereich

E-Government erstellt. Darüber hinaus wurden allgemeingültige Rollen bei der Durchführung von E-Government-Prozessen identifiziert, die als Ausgangsbasis für diese Studie dienen. Um diesen Empfehlungen und dem veränderten Bedarf an Aus- und Fortbildungsangeboten gerecht werden zu können, wurden hier zunächst die Rollen mit IT-Bezug in der Verwaltung sowie die hierzu benötigten Kompetenzen identifiziert.

WAS WIR (NOCH) NICHT WISSEN

Durch die stetig steigende Bedeutung von IT im Verwaltungsalltag definieren diese Rollen den ebenso stetig steigenden Bedarf an entsprechenden Kompetenzen, welche Führungskräfte und Bedienstete in den Verwaltungen besitzen müssen. Die Bedeutung dieser Rollenprofile wird in den kommenden Jahren noch weiter an Re-

levanz gewinnen. Doch in welchem Maße dies tatsächlich der Fall sein wird, ist nur schwer absehbar und hängt von vielerlei Faktoren wie u.a. den finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten öffentlicher Verwaltungen und ihrer Bediensteten ab. Die Ergebnisse dieser Studie können daher alleinig den heutigen Stand abbilden und nehmen keine visionäre

Langfristspektive ein. Sie können allenfalls einen Ausblick auf die mittelfristige Entwicklung ermöglichen. Die hier identifizierten Rollenprofile sind ein erster Schritt in die richtige Richtung und müssen konsequent mit Änderung der IT fortgeschrieben werden.

2 DIE STUDIE



HERANGEHENSWEISE

Zur Erfassung des Status-quo an Rollen mit IT-Bezug in und für die öffentliche Verwaltung wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt. Hierbei wurden verschiedene Datenbanken (z.B. Google Scholar) sowie wissenschaftliche Zeitschriften und Studien in den Bereichen E-Government und öffentliche Verwaltung nach Suchbegriffen durchsucht. Es zeigte sich, dass sich kaum wissenschaftliche Literatur finden lässt. Durch die Analyse von Studien, die eine Zukunftsperspektive für die öffentliche Verwaltung einnehmen, wurde im Ergebnis nicht nur der Status-quo beschrieben, sondern auch ein Ausblick in die nähere Zukunft möglich. Diese praxisnahen Studien führten zu besetzten fachliche Themenbereiche oder Rollen an und ermöglichten so den Blick über den aktuellen Tellerrand.

Die angedeuteten Rollen wurden jedoch meist nicht näher erläutert. Aus den Beschreibungen in der Literatur konnten – basierend auf den praxisnahen Studien – insgesamt 37 unterschiedliche Rollen abgeleitet werden. Zudem wurden zum Zeitpunkt der Recherche (Oktober 2015) aktive Stellenanzeigen im öffentlichen Bereich analysiert. Hierbei wurden schwerpunktmäßig Stellenanzeigen von Verwaltungen auf Landesebene in Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen herangezogen. Eine ergänzende Recherche fand in übergreifenden Stellenportalen des öffentlichen Dienstes statt. Berücksichtigt wurden in erster Linie Stellenanzeigen, welche einen IT-Bezug aufwiesen. Zuletzt wurden beispielhafte Organigramme von Bundes- und Landesverwaltungen analysiert. Um auch künftig benötigte Rollen

zu identifizieren, wurden aktuelle E-Government- bzw. IT-Strategien der öffentlichen Verwaltung auf Landes- und Bundesebene sowie ergänzende Studien, wie etwa des Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e.V. (NEGZ), analysiert. Insgesamt wurden 119 Rollen identifiziert, die anschließend hinsichtlich ihrer Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungsprofile detailliert analysiert wurden. Diese Rollen wurden inhaltlich verglichen und bei Übereinstimmung zusammengefasst. In einem zweiten Schritt wurden diese Rollen den in der Studie des IfG.CC (2014) beschriebenen Kategorien Gestalter, Koordinator und Nutzer zugeteilt und weitere Kategorien gebildet. Zuletzt wurden diese Rollen sowie die benötigten Kompetenzen in drei Experten-Workshops mit jeweils fünf bis



16 Experten aus Verwaltungspraxis (Länder- und Kommunalebene), Wissenschaft (Universität und Fachhochschule), Verbänden und Fortbildungseinrichtungen der öffentlichen Verwaltung diskutiert. Die Experten kamen aus den Bereichen Personal, Lehre, IT-Dienstleister und IT-Auftraggeber, sodass ein möglichst breites Spektrum an Wissen in den unterschiedlichen Bereichen abgedeckt werden konnte. Basierend auf den Ergebnissen der Diskussionen entstanden durch dieses Vorgehen 19 Rollen, die vier Oberkategorien zugeordnet werden konnten.

Die Referenzrollen wurden anhand ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzen beschrieben. Hierfür wurden die in den Stellenanzeigen beschriebenen Aufgaben und Kompetenzanforderungen

analysiert und ggf. zusammengefasst. Zudem wurde eine weitere Literaturrecherche zu den einzelnen Rollen durchgeführt und basierend darauf die Rollenbeschreibungen ergänzt. Abschließend wurden die Referenzrollen mit ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in Rollensteckbriefen beschrieben. Diese Struktur wurde ebenfalls in den Experten-Workshops diskutiert und überarbeitet. Der Einbezug der Experten gewährleistete eine Übertragbarkeit der Struktur in die Praxis. Zudem wurden die Kompetenzen in Kompetenzmatrizen näher analysiert und in übersichtlicher sowie einheitlicher Form dargestellt.

3 DIE IDENTIFIZIERTEN ROLLEN UND IHRE KOMPETENZEN

DIE REFERENZROLLEN

GESTALTER:

Rollen, die mithilfe von IT die Verwaltungsorganisation gestalten: Aufgabenbereiche der Gestalter umfassen die IT-Landschaft und den IT-Einsatz. Sie sind oftmals beratend tätig. Beispielsweise zeigen sie Trends im IT-Bereich auf und bewerten diese. Zudem geben sie Impulse zur Weiterentwicklung des IT-Bereichs oder entwickeln bestehende Anwendungen und Konzepte selbst weiter. Oftmals stehen Gestalter mit unterschiedlichen Bereichen der öffentlichen Verwaltung in einem engen Austausch. Folglich können Gestalter auch die Rolle des IT-Koordinators innehaben. Beispielsweise gestaltet ein IT-Anforderungsmanager eine Anwendung. Hierfür ist es notwendig, dass er sich mit dem jeweiligen Fachbereich, welcher diese Anwendung nutzen soll, austauscht. In diesem Fall wird der IT-Anforderungsmanager zum IT-Koordinator. Es gibt Gestalter mit allgemeinen Managementaufgaben und solche mit IT-Managementaufgaben.

IT-KOORDINATOR:

Rollen, die den Einsatz von IT planen, steuern und koordinieren: IT-Koordinatoren sind Vermittler zwischen dem IT-Bereich und unterschiedlichen verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern. Ihre Aufgabe besteht darin, die IT-Anforderungen adressatengerecht zu kommunizieren und den IT-Bereich bzw. Anwendungen zu vermarkten. Ausgeprägte Kommunikations- und Mediationsfähigkeiten bilden daher das zentrale Element dieser Rolle in allen Ausprägungen. Zudem sind IT-Koordinatoren oftmals Gestalter des IT-Bereichs. In ihrer Doppelrolle vermitteln sie somit auf der einen Seite und planen, gestalten und steuern den IT-Einsatz auf der anderen Seite. Gemäß ihren Interaktionen lassen sich die IT-Koordinatoren in vier Kategorien unterteilen

IT-FACHAUFGABEN

Rollen, die IT-Dienstleistungen darstellen: Diese Rollen können sowohl von verwaltungsinternen IT-Mitarbeitern als auch externen IT-Dienstleistern erbracht werden. Die Entscheidung darüber, ob diese Rollen innerhalb der Verwaltung oder extern angesiedelt sind, bleibt der konkreten Ausgestaltung der jeweiligen öffentlichen Verwaltungseinrichtung überlassen:

Die IT-Dienstleistungen sind für die Entwicklung und den Betrieb von IT-Anwendungen und IT-Systemen sowie für die Betreuung und Schulung von Anwendern verantwortlich und lassen sich, je nach der Art der Tätigkeit, in die Kategorien Betrieb, Betreuung, Entwicklung und Schulung einordnen.

FACHAUFGABENTRÄGER:

Rollen, die die Anwendersicht auf die IT einnehmen.

DIE GESTALTER

Gestalter mit allgemeinen Managementaufgaben arbeiten nicht zwingend im IT-Bereich, sondern können auch fachübergreifenden Bereichen, z. B. einem Bereich für Organisationsentwicklung oder Prozessmanagement, zugeordnet sein. Identifizierte Rollen sind der Change- bzw. Organisationsmanager, der Prozessmanager und der Innovationsmanager. Diese Rollen stehen in einer Wechselwirkung mit dem IT-Bereich. Beispielsweise ändert die Digitalisierung Prozesse und Abläufe innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Somit ist eine enge Zusammenarbeit zwischen IT-Managern und Prozessmanagern erforderlich.

Gestalter mit IT-Managementaufgaben sind im IT-Bereich verankert. Sie gestalten die IT-Landschaft und den IT-Einsatz und nehmen eine strategische Perspektive ein. Sie planen die IT-Landschaft und steuern den IT-Bereich. Neben dem Chief Information Officer (CIO) sind der IT-Architekt, der IT-Controller, der IT-Projektmanager, der IT-Sicherheitsmanager sowie der IT-Anforderungsmanager weitere identifizierte Rollen.

DIE IT-KOORDINATOREN

IT-Koordinatoren zwischen IT-Bereich und Fachbereich sind beispielsweise notwendig, wenn Anforderungen an Fachanwendungen erhoben werden müssen. Sie gewährleisten eine Ausrichtung des IT-Bereichs am Fachbereich.

IT-Koordinatoren zwischen IT-Bereich und Politik bzw. Amtsleitung vertreten den IT-Bereich gegenüber der Politik bzw. Amtsleitung. Sie unterstützen somit die Darstellung nach außen.

IT-Koordinatoren zwischen IT-Bereich und externen Beratern bzw. Dienstleistern bilden die Schnittstelle zu diesen externen Stakeholdern. Hierbei überwachen sie die Erstellung der Dienstleistungen und

kommunizieren die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung.

IT-Koordinatoren zwischen IT-Bereich und Bürgern bzw. Unternehmen kommunizieren mit diesen Stakeholdern, indem sie beispielsweise Anforderungen der Bürger und Unternehmen an ein E-Government-Verfahren aufnehmen oder Fragen zu einem spezifischen E-Government-Verfahren beantworten. Diese Anforderungen oder Fragen geben sie wiederum an die jeweiligen Fachabteilungen weiter, die dann, falls erforderlich, entsprechende Maßnahmen ergreifen können.

DIE IT-FACHAUFGABEN

Mitarbeiter des **IT-Betriebs** sind für den Betrieb von Fachanwendungen verantwortlich. Beispiele für Rollen sind Systemadministratoren oder Verantwortliche für die Netzwerkinfrastruktur.

Mitarbeiter der **Betreuung** kümmern sich um die Nutzer von Anwendungen innerhalb der Verwaltung. Bei auftretenden Problemen und Fragen können sich die Nutzer an diese wenden. Betreuungsmitarbeiter können in einem Service Desk zusammengefasst sein.

Mitarbeiter der **Entwicklung** entwickeln bestehende Anwendungen weiter, passen kommerzielle Anwendungen bei Bedarf an oder entwickeln neue Anwendungen. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen, um Anforderungen erheben und umsetzen zu können. Hierbei nehmen die Entwickler auch die Rolle eines Gestalters – im Sinne eines IT-Anforderungsmanagers – ein.

Mitarbeiter aus dem Bereich **Schulung** führen die Nutzer in neue Anwendungen ein. Zudem können sie Aus- und Fortbildungen der Nutzer durchführen.

DIE FACHAUFGABENTRÄGER

Nutzer führen ihre Verwaltungsaufgaben mittels IT aus. Sie weisen unterschiedliche IT-Kenntnisse abhängig von ihrer jeweiligen Fachaufgabe auf.

Fachanwendungsbetreuer betreuen spezifische Fachanwendungen. Bei auftretenden Problemen

oder Fragen zu diesen Anwendungen sind sie verantwortlich und erster Ansprechpartner für die Nutzer.

DIE BENÖTIGTEN KOMPETENZEN

Um die Rollen spezifischer ausgestalten zu können, wurden sie anhand von verschiedenen Kompetenzen beschrieben. So wurden die Kompetenzen in eine technische und vier fachliche Kompetenzkategorien unterteilt. Ergänzend wurden auch soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmale aufgelistet:

→ **Technische Kompetenzen** beinhalten beispielsweise Kenntnisse der IT oder Kenntnisse in der Planung und Gestaltung der IT. Diese Kenntnisse reichen von allgemeinen IT-Kenntnissen bis zu tiefergehenden Programmierkenntnissen.

→ **Fachliche** Kompetenzen unterteilen sich in sozio-technische, die Organisation betreffende, Management- und politisch-administrative Kompetenzen:

- ✓ **Sozio-technische Kompetenzen** sind beispielsweise Kenntnisse der Auswirkungen von E-Government oder Kenntnisse im Bereich Technologie- und E-Government-Akzeptanz, d.h. Kenntnisse an der Schnittstelle zwischen Verwaltungswissen und IT-Implementierung.
- ✓ **Die Organisation betreffende** Kompetenzen beinhalten z. B. Kenntnisse der Strukturen der öffentlichen Verwaltung, der Organisationsgestaltung oder des Prozessmanagements.
- ✓ Zu den **Managementkompetenzen** gehören beispielsweise unternehmerische Kompetenzen sowie Kompetenzen in Projekt-, Finanz-, Leistungs- oder Changemanagement.
- ✓ **Politisch-administrative** Kompetenzen beziehen sich auf E-Government-Strategien und Politikinhalte, Datenschutzrecht und sonstige erforderliche Rechtskenntnisse sowie die Wirkung der Digitalisierung auf Politik und Verwaltung.
- ✓ **Soziale Kompetenzen** stellen Kompetenzen im Umgang mit anderen Menschen, z. B. Bediensteten oder Bürgern, dar. Beispiele hierfür sind Führungs-, Kommunikations- und Konfliktmanagement-Kompetenzen oder Verhandlungsgeschick.
- ✓ **Persönlichkeitsmerkmale** beschreiben stetige Charakteristika oder Verhaltensweisen einer Person, die sie in sich trägt bzw. annimmt, ohne diese explizit, d. h. in Form von Schulungen etc., erlernt zu haben. Hierunter fallen beispielsweise Motivation, Selbstmanagement oder Kreativität.

- 
- ✓ Technische Kompetenzen
 - ✓ Fachliche Kompetenzen
 - ✓ Soziale Kompetenzen
 - ✓ Persönlichkeitsmerkmale

TECHNISCHE KOMPETENZEN

→ Übergreifende technische Kompetenzen

- ✓ Kenntnisse aktueller IT-Technologien
- ✓ Technische Beurteilungskompetenz
- ✓ Kenntnisse konzeptionell/gestalterische IT-Entwicklung (z. B. Reverse Engineering)

→ Spezifische technische Kompetenzen

- ✓ IT-Anwendungskennnisse (z. B. Office)
- ✓ Kenntnisse über Betriebssysteme (z. B. Windows, Linux, Unix etc.)
- ✓ Kenntnisse über IT-Sicherheitstechnologien (inkl. Nutzung einschlägiger Sicherheitstools, z. B. Wireshark)
- ✓ Softwarearchitektur- und Technologie-Verständnis (z. B. bzgl. Speichersystemen, Servern, Netzwerken, Cloud-Technologie, Schnittstellen)
- ✓ Kenntnisse rund um IT-Infrastruktur und IT-Architektur (z. B. EAM, Architekturrahmenwerke, Entwicklung, Sicherheit, TOGAF)
- ✓ Grundkenntnisse im Bereich Softwareentwicklung sowie Softwareentwicklungsprozesse
- ✓ Kenntnisse in verwaltungsspezifischen Fachverfahren und Systemen (z. B. ERP-Systeme, Projektmanagement-Software, relationale Datenbanken, Entwicklungswerkzeuge)
- ✓ Modellierung (z. B. UML)
- ✓ Programmiererfahrung und -kenntnisse in den fachspezifischen Sprachen (z. B. Java, JavaScript, C#, HTML, CSS, PHP) sowie Kenntnisse der Programmierwerkzeuge
- ✓ Supportprozesse (ITIL)

FACHLICHE KOMPETENZEN: SOZIO-TECHNISCH

→ Fachliche Kompetenzen: Sozio-Technisch

- ✓ Anforderungsmanagement
- ✓ Benefits Management
- ✓ Erarbeitung und Erstellung der notwendigen Spezifikationsdokumente (Lastenheft, Pflichtenheft, Use Cases)
- ✓ Kenntnisse der aktuellen Ausprägung der IT/von E-Government
- ✓ Kenntnisse des IT-Einsatzes in der jeweiligen Verwaltung
- ✓ Kenntnisse des Übernahme-/Akzeptanzgrades von IT/E-Government aller Stakeholder
- ✓ Stakeholder-Analysen
- ✓ Systemische Analysen
- ✓ Vermittlung zwischen Interessen der Fachbereiche und der IT-Abteilungen (Übersetzung der Fachbereichsbedürfnisse in IT-Lösungen)
- ✓ Vermittlung zwischen IT-Abteilung und Amtsleitung, Politik

FACHLICHE KOMPETENZEN: DIE ORGANISATION BETREFFEND

- ✓ Kenntnisse der Verwaltungsprozesse
- ✓ Kenntnisse der Verwaltungsstrukturen
- ✓ Organisationswissen
- ✓ Prozessmanagement

SOZIALE KOMPETENZEN

- | | | |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------|
| ✓ Delegationsbereitschaft | ✓ Kooperationskompetenz | ✓ Teamfähigkeit |
| ✓ Dienstleistungsorientierung | ✓ Lösungsorientierung | ✓ Überzeugungskraft |
| ✓ Führungskompetenz | ✓ Moderationskompetenz | ✓ Verhandlungsgeschick |
| ✓ Kommunikationskompetenz | ✓ Pädagogische Fähigkeiten | |
| ✓ Konfliktmanagement | ✓ Präsentationskompetenz | |

FACHLICHE KOMPETENZEN: MANAGEMENT

- ✓ Changemanagement
- ✓ Controlling und Berichtswesen
- ✓ Finanzen
- ✓ Marketing
- ✓ Messung und Bewertung von IT-Leistungen
- ✓ Organisation und Personalführung
- ✓ Projektmanagement
- ✓ Qualitätsmanagement
- ✓ Risikomanagement
- ✓ Unternehmensplanung und Budgetierung

FACHLICHE KOMPETENZEN: POLITISCH-ADMINISTRATIV

- ✓ Datenschutzrecht
- ✓ Haushalts- und Beschaffungsrecht
- ✓ IT-Recht
- ✓ IT-Sicherheit (z. B. Infrastruktur, Prozesse, Produkte, Einhaltung von Sicherheitsnormen wie ISO27001, BSI Grundsicherheits-Kataloge)
- ✓ Kenntnisse im Vergabe- und Vertragsrecht

Ergänzend wurde hier die folgende fachliche Kompetenz gelistet, da sie gerade in der heutigen Situation im Umgang und Austausch mit ausländischen Mitbürgern sowie für die Einschätzung der internationalen technischen Entwicklung eine wesentliche Fähigkeit von z. B. Sachbearbeitern im Bürgerbüro darstellt:

- ✓ Fremdsprachenkenntnisse

PERSÖNLICHKEITS- MERKMALE

→ Gestalterische Fähigkeiten:

- ✓ Abstraktionsvermögen
- ✓ Konzeptionelle und analytische Fähigkeiten
- ✓ Genauigkeit
- ✓ Schnelles Auffassungsvermögen
- ✓ Gestaltungswille
- ✓ Kreativität
- ✓ Innovationsbegeisterung
- ✓ Eigeninitiative
- ✓ Neugier
- ✓ Veränderungsbereitschaft
- ✓ Weiterbildungsbereitschaft

→ Persönliche Fähigkeiten:

- ✓ Authentizität
- ✓ Belastbarkeit
- ✓ Durchsetzungsvermögen
- ✓ Einfühlsamkeit
- ✓ Engagement
- ✓ Entscheidungsfähigkeit
- ✓ Flexibilität
- ✓ Frustrationstoleranz
- ✓ Kritikfähigkeit
- ✓ Leistungsbereitschaft
- ✓ Motivation
- ✓ Zielstrebigkeit
- ✓ Zuverlässigkeit
- ✓ Vertrauenswürdigkeit

→ Arbeitsfähigkeit und -wille:

- ✓ Organisationsgeschick
- ✓ Risikobereitschaft
- ✓ Problemlösekompetenz
- ✓ Selbstmanagement
- ✓ Strukturierte Arbeitsweise
- ✓ Selbstständigkeit
- ✓ Souveränität
- ✓ Urteilsvermögen

4 DER ROLLENSTECKBRIEF

Um die Rollen strukturierter darstellen und beschreiben zu können, wurden Rollensteckbriefe entwickelt, in welchen Aufgaben und Verantwortlichkeiten kurz beschrieben und die zuvor identifizierten und relevanten Kompetenzen kategorisiert werden. Die Struktur eines Rollensteckbriefes ist im Folgenden dargestellt. Jede Referenzrolle erhält einen eigens gefüllten Steckbrief, der immer derselben Struktur folgt.

Diese innerhalb der Studie entwickelten Steckbriefe stellen den aktuellen Status quo dar. Dies bedeutet, dass basierend auf den empirischen Ergebnissen und zu Rate gezogenen Dokumenten ein Set an Steckbriefen definiert wurde, welches Veränderungen im Zeitverlauf unterliegen wird. Die Steckbriefe und Kompetenzen müssen zu gegebener Zeit auf Basis neuer Trends und Technologien überprüft und ggf. weiterentwickelt werden. Es ist davon auszugehen, dass die identifizierten Rollen nicht starr sind und sich daher künftig verändern können und werden.

Durch ihre einheitliche Struktur dienen sie vor allem dazu, die einzelnen, in der Verwaltung benötigten Kompetenzen mit Blick auf IT-Kompetenzen in übersichtlicher Form nach ihrem Erscheinen in einzelnen Rollen, abzubilden. Diese ganzheitliche Übersicht kann verwendet werden, um neue Stellenausschreibungen anzufertigen bzw. kann als Orientierungshilfe für Arbeitsplatzbeschreibungen zugrunde gelegt werden. Auch können die Steckbriefe für die Ableitung von Schulungsbedarfen genutzt werden, indem das vorhandene Personal und dessen Kompetenzen im Sinne der Personalentwicklung gegen das hier vorliegende Rahmenwerk gespiegelt werden können.

Für die in dieser Studie vorgestellten 19 Referenzrollen sind in der Langstudie „E-Government-Kompetenz“ alle Steckbriefe in ausführlicher Form dargestellt.



STECKBRIEF:

STECKBRIEFNUMMER:
ROLLENNAME

Beschreibung der Rolle

Aufgaben und Verantwortlichkeiten

KOMPETENZEN

→ IT-Kompetenzen / technische Kompetenzen

→ Fachliche Kompetenzen

- ✓ Sozio-technische Kompetenzen

- ✓ Die Organisation betreffende Kompetenzen,

- ✓ Management-Kompetenzen

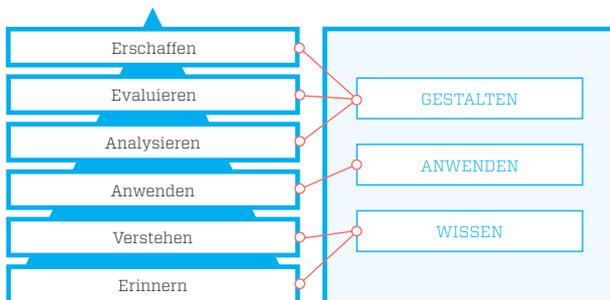
- ✓ Politisch-administrative Kompetenzen

Soziale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale

5 DIE KOMPETENZMATRIX

Die in den jeweiligen Rollensteckbriefen identifizierten Kompetenzen werden nicht bei jeder Rolle in der gleichen Tiefe benötigt. So mag es bei einer bestimmten Rolle ausreichen, nur theoretisches Wissen in einem Bereich zu besitzen, wohingegen es in einer Rolle zwingend notwendig sein kann, dieses Wissen auch zur praktischen Anwendung zu bringen bzw. mit diesem Wissen Sachverhalte zu hinterfragen oder weiterzuentwickeln. Da sowohl die Steckbriefe als auch die Kompetenzen konkret auf die jeweiligen Aufgabenbereiche zugeschnitten sein sollten, wurde eine Matrix als geeignete Form identifiziert, in der die Gesamtheit an Kompetenzen zu unterschiedlichen Beherrschungsniveaus in Bezug gesetzt wurde. Als Ausgangspunkt zur Einordnung der unterschiedlichen Beherrschungsgrade wurde die Klassifizierung menschlichen Wissens nach Benjamin Bloom gewählt und für eine benutzerfreundlichere Anwendung zu den drei Kategorien „Wissen“, „Anwenden“ und „Gestalten“ zusammengefasst:



**Klassifizierung von Wissen nach Blooms Taxonomie
sowie Anwendung innerhalb des Projekts
[in Anlehnung an Bloom et al. (1956)]**

WISSEN:

Diese Kategorie bezieht sich auf die beiden Stufen „Wissen“ und „Verstehen“ in der Taxonomie von Bloom. Dementsprechend müssen in dieser Kategorie Kenntnisse nur passiv erworben und verstanden werden, ein Transfer auf andere Anwendungskontexte ist jedoch nicht erforderlich. So müssen beispielsweise Organisations-/ Changemanager zwar das bestehende IT-Recht kennen und verstehen, sie müssen dieses Wissen jedoch nicht auf neuartige Rechtssituationen übertragen können.

ANWENDEN:

Diese Kategorie bezieht sich auf die Stufe „Anwenden“ aus der Taxonomie von Bloom. Hier muss neben dem theoretischen Wissen über einen spezifischen Bereich das Wissen auch in neuen Kontexten zur Anwendung kommen. So müssen beispielsweise Fachaufgabenträger nicht nur theoretisch wissen, wie man ein einzelnes Dokument in einem Office-Programm erstellt, sondern verschiedene Dokumente je nach Kontext mit unterschiedlichem Format und unterschiedlicher Struktur erstellen können.

GESTALTEN:

Die Kategorie „Gestalten“ fasst die Stufen „Analysieren“, „Evaluieren“ und „Erschaffen“ aus der Taxonomie von Bloom zusammen. Das bedeutet, dass sich diese Kategorie neben dem Wissen und Anwenden sowohl auf die analytische Fähigkeit, Probleme zu erkennen, als auch auf die Fähigkeit, Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen, bezieht. So müssen beispielsweise

IT-Fachaufgabenträger im Bereich Entwicklung ihre Programmierkenntnisse nicht nur verstehen und anwenden können, sondern zu spezifischen Problemstellungen Lösungen erarbeiten, deren Qualität beurteilen können und die Lösungen gegebenenfalls wieder überarbeiten können.

		Matrixnummer: Rollenname	Wissen	Anwenden	Gestalten
IT-Kompetenzen	technisch				
Fachliche Kompetenzen	sozio-technisch				
	Organisation				
	Management				
polit. administrativ					

Soziale Kompetenzen

Benötigt

- Kompetenz 1
- Kompetenz 2
- "

Persönlichkeitsmerkmale

- Merkmal 1
- Merkmal 2
- "

Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, verfügen die sozialen Kompetenzen und die Persönlichkeitsmerkmale nicht über die vorher beschriebene dreigliedrige Aufteilung. Diese Kompetenzen sind entweder bei einer Rolle vorhanden oder nicht und können nicht weiter heruntergebrochen werden. So kann es sein, dass eine bestimmte Rolle (ausreichend) Souveränität voraussetzt. Dann hat die Person, die jene Rolle verkörpert, diese Fähigkeit automatisch in allen Kompetenzstufen und kann sie nicht „ausschalten“, wenn es z. B. um das Anwenden oder Gestalten geht. Daher wurde an dieser Stelle nur gekennzeichnet, ob eine Rolle eine soziale Kompetenz oder ein Persönlichkeitsmerkmal in ihrer Ausführung benötigt oder nicht.

Jede Matrix enthält den Rollennamen sowie alle zuvor identifizierten Kompetenzen, die – analog zur Darstellung in den Rollensteckbriefen – aufgezeigt werden. Pro Rolle werden die Zellen der Matrix jeweils mittels farblicher Kennzeichnung gefüllt. Dabei wird Grün als Indikatorfarbe aller unbedingt benötigten Kompetenzen gewählt und Gelb für alle darüberhinausgehenden, wünschenswerten Fähigkeiten.

6 FORTFÜHRUNG DES FALLBEISPIELS

PETERS STELLENBESCHREIBUNG KONKRETISIERT SICH:

Peter hat auf einer Verwaltungstagung vor kurzem von zwei neuen Hilfsmitteln erfahren, mit denen Stellen strukturierter und damit einheitlicher beschrieben werden können. Zum einen der Rollensteckbrief mit der Kurzbeschreibung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie der Auflistung aller benötigten Kompetenzen und zum anderen die Rollenmatrix, mit der es möglich wird, Kompetenzen noch detaillierter aufzunehmen, indem unterschiedliche Beherrschungsgrade einzelner Kompetenzen gewählt werden können.

Mit diesen zwei Instrumenten kann Peter auf einfache Weise zunächst einmal die entsprechenden Stellenausschreibungen anhand der vorliegenden Bausteine formulieren. Außerdem wird es Peter damit möglich, auch bereits besetzte Stellen auf ihre Aktualität bezüglich der Inhalte zu prüfen und ggf. notwendige Anpassungen oder Maßnahmen einzuleiten. Die Aufteilung des Ganzen in einzelne, wiederverwendbare Module, ermöglicht es Peter, flexibel neue Stellenbeschreibungen zu schaffen.

Als Peter bereits nach nur einer Woche die neue Stellenbeschreibung sowie seine Vorgehensweise den Personalkollegen vorstellt, sind diese begeistert und beschließen, sowohl die Rollensteckbriefe als auch die Kompetenzmatrizen zukünftig standardmäßig einzusetzen und aktuell zu halten.



DIE ANWENDUNG DES ROLLENSTECKBRIEFS UND DER KOMPETENZMATRIX

Um einen besseren Überblick über derzeitige sowie neue Stellen zu generieren, benutzt Peter einen Rollensteckbrief als Vorlage. Den Steckbrief findet er in einem Set von 19 Referenzrollen, die IT-bezogene Rollen in Verwaltungen exemplarisch repräsentieren. Er nutzt den Steckbrief, indem die für ihn relevante Referenzrolle als Grundlage herausgreift und alle zuvor mit den Fachabteilungen besprochenen benötigten Kompetenzen nach dem vorliegenden Bedarf anpasst und einträgt. „Eine tolle Hilfe!“ denkt Peter. „Die anderen Vorlagen werde ich bei der nächsten Gelegenheit auch nutzen, um auch für unsere bestehenden Rollen zu schauen, ob wir den Referenzen folgend unsere Rollen sinnvoll definiert haben. Ein Steckbrief, immer gleich aufgebaut, mit Verantwortlichkeiten und Kompetenznennungen, das passt.“

Auch die Kompetenzmatrix, mit der jegliche Art von Kompetenzen – aufgeteilt nach technischen und fachlichen Kompetenzen sowie sozialen Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen – entsprechend den Anforderungen einer Stelle eingeordnet werden konnten, setzt Personalentwickler Peter hierfür ein. Die Kompetenzen können dabei sogar nach gewünschter Kompetenztiefe unterschieden werden: Muss eine Kompetenz nur theoretisch vorhanden sein, d.h. das Wissen darum, muss sie auch angewendet werden oder sind weitreichendere Kenntnisse benötigt, die zu einer Hinterfragung und Weiterentwicklung notwendig sind. Außerdem bietet die Matrix Peter die Möglichkeit, die Kompetenzen zusätzlich in benötigt und wünschenswert zu klassifizieren. Mit dieser Matrix geht er in die entsprechende(n) Fachabteilung(en) und befragt sie nach ihren Kompetenzvorstellungen und -bedarfen, um eine Hilfestellung für die Ausschreibung der neuen Stellen zu haben.

STECKBRIEF:

STECKBRIEF NR. 5: IT-ARCHITEKT

Oberkategorie

Gestalter IT-Managementaufgaben

Beschreibung der Rolle

Der IT-Architekt gestaltet die IT-Landschaft der öffentlichen Verwaltung.

→ Aufgaben und Verantwortlichkeiten

- ✓ Planung, Überprüfung und Weiterentwicklung der technischen Bebauung und Infrastruktur-Architektur
- ✓ Zuordnung von technischen Komponenten zu den technischen Domänen
- ✓ Erstellung der technischen Architektur
- ✓ Standardisierung bzw. Homogenisierung der technischen Komponenten
- ✓ Übergreifende Bereitstellung und Weiterentwicklung sowie Beratung und Unterstützung bei der Nutzung technischer Standards
- ✓ Qualitätssicherung und Abnahme, falls der technische Standard von einer anderen Rolle entwickelt wurde
- ✓ Identifikation veralteter Standardtechnologien und Aufzeigen der Notwendigkeit für neue Infrastruktur
- ✓ Sicherstellung der Durchführung der Anwendungsentwicklung und -wartung unter Beachtung der IT-Strategie

KOMPETENZEN

→ IT-Kompetenzen / technische Kompetenzen

- ✓ Fundiertes Softwarearchitektur- und Technologie-Verständnis (z. B. bzgl. Speichersystemen, Servern, Netzwerken, Cloud-Technologie, Schnittstellen)
- ✓ Grundlegende IT-Kenntnisse (z. B. Office)
- ✓ Kenntnisse konzeptionell/gestalterische IT-Entwicklung
- ✓ Modellierung (z. B. UML)
- ✓ Programmiererfahrung und -kenntnisse in den fachspezifischen Sprachen (z. B. Java, JavaScript, C#, HTML, CSS, PHP) sowie Kenntnisse der Programmierwerkzeuge
- ✓ Sicherheitskenntnisse hinsichtlich der IT-Architektur
- ✓ Kenntnisse im Bereich Enterprise Architecture Management (EAM) und in Architekturrahmenwerken (z. B. TOGAF)

Fachliche Kompetenzen

→ Sozio-technische Kompetenzen

→ Die Organisation betreffende Kompetenzen

- ✓ Kenntnisse der Verwaltungsstrukturen
- ✓ Prozessmanagement

→ Management-Kompetenzen

- ✓ Projektmanagement
- ✓ Qualitätsmanagement

→ Politisch-administrative Kompetenzen

Soziale Kompetenzen

- ✓ Führungskompetenz
- ✓ Kommunikationskompetenz
- ✓ Konfliktmanagement
- ✓ Kooperationskompetenz
- ✓ Überzeugungskraft
- ✓ Verhandlungsgeschick

Persönlichkeitsmerkmale

- ✓ Eigeninitiative
- ✓ Entscheidungsfähigkeit
- ✓ Konzeptionelle und analytische Fähigkeiten
- ✓ Problemlösekompetenz
- ✓ Schnelles Auffassungsvermögen
- ✓ Selbstständigkeit
- ✓ Urteilsvermögen
- ✓ Veränderungsbereitschaft
- ✓ Weiterbildungsbereitschaft

		Nr. 5: IT-Architekt			
		Wissen	Anwenden	Gestalten	
IT-Kompetenzen	technisch	Breite Kenntnisse aktueller IT-Technologien	●	●	●
		Kenntnisse rund um IT-Infrastruktur und IT-Architektur (z. B. EAM, Architekturrahmenwerke, Entwicklung, Sicherheit, TOGAF etc.)			
		Fundiertes Softwarearchitektur- und Technologie-Verständnis (z. B. bzgl. Speichersystemen, Servern, Netzwerken, Cloud-Technologie, Schnittstellen)	●	●	
		Grundkenntnisse im Bereich Softwareentwicklung sowie Softwareentwicklungsprozesse			
		Grundlegende IT-Kenntnisse (z. B. Office)	●	●	
		IT-Sicherheitstechnologien (inkl. Nutzung einschlägiger Sicherheitstools, z. B. Wireshark)			
		Kenntnisse in den fachspezifischen Anwendungen und Systemen (z.B. ERP-Systeme, Projektmanagement-Software, relationale Datenbanken, Entwicklungswerkzeuge, etc.)			
		Kenntnisse konzeptionell/gestalterische IT-Entwicklung (z. B. Reverse Engineering)	●	●	
		Modellierung (z. B. UML)	●	●	
		Programmiererfahrung und -kenntnisse in den fachspezifischen Sprachen (z. B. Java, Javascript, C#, HTML, CSS, PHP) sowie Kenntnisse der Programmierwerkzeuge	●	●	
		Supportprozesse (ITIL)			
	Technische Beurteilungskompetenz	●	●		
Fachliche Kompetenzen	sozio-technisch	Anforderungsmanagement			
		Benefits Management			
		Erarbeitung und Erstellung der notwendigen Spezifikationsdokumente (Lastenheft, Pflichtenheft, Use Cases)			
		Kenntnisse der aktuellen Ausprägung der IT/ von E-Government			
		Kenntnisse des IT-Einsatzes in der jeweiligen Verwaltung			
		Kenntnisse des Übernahme-/Akzeptanzgrades von IT/ E-Government aller Stakeholder			
		Stakeholder-Analysen			
		Systemische Analysen			
		Vermittlung zwischen Interessen der Fachbereiche und der IT-Abteilungen (Übersetzung der Fachbereichsbedürfnisse in IT-Lösungen)			
		Vermittlung zwischen IT-Abteilung und Amtsleitung, Politik			
	Organisation	Kenntnisse der Verwaltungsprozesse	●	●	
		Kenntnisse der Verwaltungsstrukturen	●	●	
		Organisationswissen			
		Prozessmanagement	●	●	
	Management	Berichtswesen	●	●	
		Changemanagement			
		Controlling			
		Finanzen			
		Marketing			
		Messung und Bewertung von IT-Leistungen			
		Organisation und Personalführung			
		Projektmanagement			
		Qualitätsmanagement			
		Risikomanagement			
	Unternehmensplanung und Budgetierung				
	polit.-administrativ	Datenschutz			
		Fremdsprachenkenntnisse			
Haushalts- und Beschaffungsrecht					
IT-Recht					
IT-Sicherheit (z. B. Infrastruktur, Prozesse, Produkte, Einhaltung von Sicherheitsnormen wie ISO27001, BSI Grundschutz-Kataloge)		●			

Soziale Kompetenzen	Benötigt
Delegationsbereitschaft	
Dienstleistungsorientierung	
Führungskompetenz	●
Kommunikationskompetenz	●
Konfliktmanagement	●
Kooperationskompetenz	●
Lösungsorientierung	●
Moderationskompetenz	
Pädagogische Fähigkeiten	
Präsentationskompetenz	
Teamfähigkeit	
Überzeugungskraft	●
Verhandlungsgeschick	●
Persönlichkeitsmerkmale	
Abstraktionsvermögen	●
Authentizität	
Belastbarkeit	
Durchsetzungsvermögen	
Eigeninitiative	●
Einfühlsamkeit	
Engagement	
Entscheidungsfähigkeit	●
Flexibilität	●
Frustrationstoleranz	
Genauigkeit	
Gestaltungswille	
Innovationsbegeisterung	●
Konzept- und analyt. Fähigkeiten	●
Kreativität	
Kritikfähigkeit	
Leistungsbereitschaft	
Motivation	
Neugier	
Organisationsgeschick	
Problemlösekompetenz	●
Risikobereitschaft	
Schnelles Auffassungsvermögen	●
Selbstmanagement	
Selbstständigkeit	●
Souveränität	
Strukturierte Arbeitsweise	
Urteilsvermögen	●
Veränderungsbereitschaft	●
Vertrauenswürdigkeit	
Weiterbildungsbereitschaft	●
Zielstrebigkeit	
Zuverlässigkeit	

notwendig ●
wünschenswert ●

7 ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der Studie war es, Rollen, die heute sowie in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung benötigt werden, zu identifizieren und in Steckbriefform zu beschreiben sowie ihnen die benötigten Kompetenzen zuzuordnen. Die erforderlichen Kompetenzen wurden abgeleitet und in die vier Bereiche technische, fachliche und soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmale eingeordnet. Im Ergebnis wurden insgesamt 19 Rollen für Beschäftigte in fachlichen Bereichen sowie IT- und Organisationsbereichen identifiziert, die den vier Oberkategorien Gestalter, IT-Koordinator, IT-Fachaufgabenträger bzw. IT-Dienstleister und Fachaufgabenträger zugeordnet wurden. Für die identifizierten Rollen wurden Steckbriefe erstellt, in denen die Rollen nach der selben Struktur, wie Art der Aufgaben und erforderliche Kompetenzen, beschrieben werden. Es wurden Module/Bausteine für Stellenbeschreibungen entwickelt, die auch als Grundlage für deren Bewertung dienen könnten. Vorteil dieser Modularisierung, d. h. die Aufteilung eines Ganzen in einzel-

ne, gekapselte, wiederverwendbare Teile, ist, dass die einzelnen Bausteine unterschiedlich zu einem Ganzen kombiniert, also beliebig und flexibel zusammengefügt werden können. Während die detaillierteren Steckbriefe vor allem bei den technischen bzw. IT-Kompetenzen etwas mehr in die Tiefe gehen und durch die textuellen, weiterführenden Beschreibungen genauer an den jeweiligen Bedarf angepasst werden können, vermitteln die Kompetenzmatrizen ein konkreteres Bild über die benötigte Tiefe der Kompetenz, die vorhanden sein sollte bzw. muss. Ferner zeigen sie wünschenswerte, weiterführende Kompetenzen im Unterschied zu den zwingend nötigen Kompetenzen auf und runden so das Bild weiter ab.

EINDEUTIGE ABGRENZUNG UND VERGLEICHBARKEIT:

Die Rollenbeschreibungen können untereinander eindeutig abgegrenzt und so miteinander verglichen werden. Für die Nutzer ergeben sich erste Hinweise auf die Bewertung. Wenn viele Verwaltungen diese Module für ihre Stellenbeschreibungen und -anzeigen benutzen, können auch mögliche Bewerber besser abschätzen, welche Stelle für sie geeigneter sein könnte und so passgenauere Bewerbungen abgeben. Damit reduziert sich auch der Aufwand in den Verwaltungen, indem bessere Bewerbungen eingehen. Führungskräfte können die Steckbriefe dazu nutzen, um abzugleichen, welche Rollen und Kompetenzen in ihrem Bereich vorhanden sind, um so einen möglichen Bedarf besser abschätzen zu können. In den Verwaltungen kann auf Basis der Rollensteckbriefe und Kompetenzprofile bewertet werden, welche Kompetenzen benötigt werden und welche Kompetenzen vorhanden sind. Auf dieser Basis kann dann entschieden werden, ob fehlende Kompetenzen durch Fort- und Weiterbildung erworben werden oder durch Beauftragung von externen Dienstleistern gewonnen werden sollten.

STANDARDISIERUNG:

Die einheitliche Verwendung von Kategorien und Kompetenzen könnte den Koordinations-, Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand bei der Stellenbeschreibung und letztendlich auch der Stellenbewertung reduzieren. Bisher gibt es in dieser Hinsicht immer wieder Konflikte zwischen den Personal- und Fachbereichen.

GRUNDLAGE FÜR SCHULUNGEN/QUALIFIZIERUNG:

Anhand der modularisierten Anforderungen an eine Rolle kann der Qualifizierungs- und Schulungsbedarf einfacher ermittelt und mit dem Angebot des Bildungsträgers abgeglichen werden. Die hier verwendeten Begriffe für Kompetenzen basieren auf Erkenntnissen aus der Literatur und empirischen Ergebnissen, sodass eine Vergleichbarkeit gegeben ist.

GRUNDLAGE FÜR WEITERENTWICKLUNG:

Die Aufgaben und damit die Rollen selbst werden sich aufgrund der weiteren IT-Entwicklung in naher Zukunft wieder verändern. Bestimmte Kompetenzen, z. B. soziale und übergreifende technische Kompetenzen, aber auch Persönlichkeitsmerkmale werden gleichbleiben, nur deren Ausprägung wird sich ändern. Insofern ist davon auszugehen, dass die identifizierten Module weiterhin eine gute Ausgangsbasis bilden und nicht komplett zu verändern, sondern nur graduell anzupassen sind.

FAZIT

Digitalisierung ist ein zentrales Thema, das alle betrifft. Dabei bildet die öffentliche Verwaltung keine Ausnahme. Diese geänderte Situation stellt auch die Bediensteten in den öffentlichen Verwaltungen vor für sie neue und ungekannte Herausforderungen. Es ist unabdingbar für eine handlungsfähige und moderne Verwaltung, entsprechende Schulungen anzubieten, die dieser geänderten Arbeitsumgebung gerecht werden.

Der in der öffentlichen Verwaltung bestehende Handlungsbedarf ist durch die zunehmenden und sich ständig fortentwickelnden IT-Anforderungen dringender denn je. Der Anspruch dieser Studie war es, fortwährend die Meinung von Verwaltungsexperten zu erhalten, um möglichst eng an den konkreten Bedarfen und Erfahrungen dieser Experten Ergebnisse mit Relevanz für die Praxis zu konzipieren. Dabei erhebt diese Studie nicht den Anspruch, die Zukunft der E-Government-Kompetenzen der kommenden Jahrzehnte abzubilden, sondern stellt den aktuellen Status quo dar und nimmt damit eine Mittelfristperspektive ein. Ein konsequentes Fortschreiben der Rollenprofile sowie der benötigten Kompetenzen ist – nach Maße des Fortschreitens der IT – zur Wahrung der Aktualität unumgänglich.

Becker, J., Greger, V., Heger, O., Jahn, K., Krcmar, H., Müller, H., Niehaves, B., Ogonek, N., Räckers, M., Schuppan, T., Zepic, R. (2016). E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Berlin, München, Münster, Siegen 2016.

Becker, Jörg; Heddier, Marcel; Hofmann, Sara; Jurisch, Marlen; Krcmar, Helmut; Niehaves, Björn; Räckers, Michael; Rauer, Hans Peter; Schilling, John; Scholta, Hendrik; Seidel, Claudius; Thapa, Basanta; Wolf, Petra; Zepic, Robert (2014): Analyse des Potenzials des E-Government-Gesetzes. Studie im Auftrag des Bundesministerium des Innern. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V. (Hrsg.). Online unter: http://negz.org/sites/default/files/NEGZ_Potenzialanalyse_EGovG-Gesamtdokument_final-20141216.pdf, zuletzt abgerufen am 20.05.2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2011) Stellungnahme zum Umsetzungskonzept Nationale E-Government Strategie (NEGS) des IT-Planungsrats. Arbeitsgruppe 3 „Innovative IT-Angebote des Staates“. Online unter: <https://www.init.de/sites/default/files/downloads/it-gipfel-stellungnahme-zum-umsetzungskonzept-nationale-egovernment-strategie.pdf>, zuletzt abgerufen am 20.05.2016.

Fromm, Jens; Gauch, Stephan; Kaiser, Tristan; Weber, Mike (2013): ÖFIT Trendschau: Innovationsfelder öffentlicher IT. Online unter: www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/trendschau-öfit.pdf, zuletzt abgerufen am 20.05.2016.

Hessische Landesregierung (Hrsg.) (2015): Digitale Verwaltung Hessen 2020. Teil I.

Hessische Landesregierung (Hrsg.) (2015): Digitale Verwaltung Hessen 2020. Teil II.

Hill, Hermann; Schuppan, Tino; Walter, Katrin (2011): Abschlussbericht des ISPRAT-Projektes Wandel von Kompetenzen durch IT. Neue Arbeitsorganisation mit vernetztem E-Government - Neue Kompetenzen? Online unter: http://www.isprat.net/fileadmin/downloads/projekte/2011/Wandel%20von%20Kompetenzen%20durch%20IT/ISPRAT_Abschlussbericht_Wandel_Kompetenzen.pdf, zuletzt abgerufen am 20.05.2016.

Hunnius, Sirko; Paulowitsch, Benedikt; Schuppan, Tino (2015): Does E-Government education meet competency requirements? An analysis of the German university system from international perspective. In: Helal, Sumi, (Hrsg.): IEEE computer society, S. 2116-2123, 2013.

Hunnius, Sirko; Schuppan, Tino (2013): Competency Requirements for Transformational E-Government; Proceedings of 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1664-1673.

IfG.CC (2014): Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung.

Initiative D21 e.V. (2015): eGovernment Monitor 2015. Online unter: <http://www.egovernment-monitor.de/die-studie/2015.html>, zuletzt abgerufen am 09.03.2016.

Initiative D21 e.V. (2015): D21-Digital-Index, Online unter: <http://www.initiatived21.de/portfolio/d21-digital-index-2015/>, zuletzt abgerufen am 09.03.2016.

KGSt (2011): Effizientes E-Government. Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktportfolio durch E-Government-Services (B 8/2011).

Krcmar, Helmut; Wolf, Petra; Paul, Linda; Till-Stavarakakis (2014): eGovernment Monitor 2014. Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich. Online unter: http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2014/09/eGovMon2014_web.pdf, zuletzt abgerufen am 20.05.2016.

United Nations (Hrsg.) (2014): E-Government Survey 2014. Online unter: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf, zuletzt abgerufen am 25.02.2016.

Die vorliegende Kurzstudie basiert auf den Ergebnissen der Studie „E-Government-Kompetenz“, die von Forschern des European Research Center for Information Systems der WWU Münster, des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der TU München, des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen und des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums erarbeitet wurden:

Becker, J.; Greger, V.; Heger, O.; Jahn, K.; Krcmar, H.; Müller, H.; Niehaves, B.; Ogonek, N.; Räckers, M.; Schuppan, T.; Zepic, R. (2016): E-Government-Kompetenz – Studie im Auftrag der Arbeitsgruppe „E-Government-Kompetenz“ des IT-Planungsrats. Berlin, München, Münster, Siegen 2016.

ANSPRECHPARTNER FÜR DIESE KURZSTUDIE SIND:

Nadine Ogonek

arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dr. Michael Räckers

ist Geschäftsführer des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Jörg Becker

ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Bitte richten Sie Ihre Anfragen zu weiteren Informationen und Vorträgen an michael.raeckers@ercis.uni-muenster.de



Rollen und Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Realisierung mit freundlicher Unterstützung des Nationalen E-Government Kompetenzzentrum. Berlin, Münster 2016.