

Frank Hoglebe

FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM DIGITALEN ZEITALTER –  
LITERATURAUSWERTUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN  
FÜR DIE VERWALTUNGSPRAXIS

ARBEITSBERICHT NR. 4/2020

HERAUSGEBER:IN

PROF. DR. FRANK HOGLEBE  
PROF. DR. ELMAR SCHMITZ  
PROF. DR. MASCHA WILL-ZOCHOLL

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank (2020): Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter – Literaturlauswertungen und Handlungsempfehlungen für die Verwaltungspraxis. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2020-4. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, Juni 2020

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



**Keine kommerzielle Nutzung** Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



**Keine Bearbeitung** Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha  
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit .....	5
2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen .....	5
2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens.....	5
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens .....	7
3.1. Veränderungen durch Führungstätigkeiten .....	7
3.2. Aufgaben als Grundlagen für die Führungskompetenzbildung.....	9
3.3. Doppelrolle in Change-Projekten .....	11
3.4. Kompetenzen versus Persönlichkeitseigenschaften.....	13
3.5. Schlüsselkompetenzen und Führungsaufgaben .....	14
4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit.....	17
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	18

## Abstract

Die Thematik dieses Forschungsvorhabens hat eine herausragende Bedeutung für Kommunal- und Landesbehörden. Führungskräfte sind in vielerlei Hinsicht gefordert die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung aktiv voranzutreiben sowie erfolgreiche und effektive Umsetzungen gleichermaßen zu verantworten. Doch viele Führungskräfte haben entsprechende Kompetenzen nicht im Rahmen ihrer hochschulischen Ausbildung vermittelt bekommen können, da diese Thematiken zunehmend erst in den letzten zwei Jahrzehnten, maßgeblich durch digitalisierungstechnische Weiterentwicklungen, in öffentlichen Verwaltungen Einzug genommen haben. Der vorliegende Arbeitsbericht beleuchtet wesentliche Aspekte der Kompetenzprofilbildung zur Digitalisierung von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung. Gleichsam ist weiterer Forschungsbedarf erforderlich in diesem neuen hochprospektiven und relevanten Themenfeld. Inhalt dieses Forschungsberichtes ist die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Kompetenzprofilen im Digitalisierungskontext auf Basis einschlägiger Literatur. Der Fokus wird dabei auf Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung gelegt. Hintergrund für dieses Forschungsvorhaben ist, dass nach ersten Recherchen dieser Forschungsfokus nicht oder nicht ausreichend bisher in der Wissenschaft für die öffentliche Verwaltung adressiert wird. Gleichwohl sind Führungskräfte in der Verwaltungspraxis regelmäßig mit kompetenzfordernden Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung konfrontiert.

## 1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Durch die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sollen einerseits die Führungskompetenzen in der Verwaltungspraxis weiterentwickelt, andererseits die Weiterentwicklung von Lehrcurricula und die Lehre einschlägiger Verwaltungsstudiengänge an Verwaltungsfachhochschulen unterstützt werden. Auf Basis der Ergebnisse sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Wissenschaftler, Lehrende und Verwaltungspraktiker sind eingeladen, sich am Diskurs dieses Forschungsvorhabens zu beteiligen.

Dokumentenmanagementsysteme, Workflowkomponenten, E-Rechnungen, das Onlinezugangsgesetz sowie die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen in der tradierten Arbeitswelt sind nur einige dieser Herausforderungen. Doch was sind Kompetenzen im Digitalisierungskontext, die in Anforderungsprofilen von Führungskräftestellen in der öffentlichen Verwaltung hineingehören? Wo ist der Übergang und damit die Abgrenzung zur digitalfachlichen Sachbearbeitung? Gibt es Schnittmengen zwischen diesen Ebenen und falls ja, wo sind diese und in welchen Kompetenzbereichen? Dies sind zentrale Fragestellungen im Digitalisierungskontext, die gleichwohl wissenschaftlich bisher nicht ausreichend untersucht sind.

## 2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

### 2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen

Ziel der Forschung ist daher, die Untersuchung und Ableitung von Kompetenzprofilen zur Digitalisierung für Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, wie konkret Führungskräfte in Themen der Digitalisierung eingearbeitet sein müssen. Aber auch, wo sie sich auf die fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen können/sollten – denn Führungskräfte sind primär keine Sachbearbeitende (mehr), sondern haben weitergehende Aufgabenschwerpunkte, insbesondere Führung und Management der Verwaltungsorganisation. Eine Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse über den Anwendungskontext der öffentlichen Verwaltung hinaus, ist nicht ausgeschlossen, jedoch nicht explizit im Untersuchungsfokus dieses Forschungsprojektes adressiert.

### 2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens

Besonders Hintergrund für dieses Forschungsvorhaben ist, dass nach ersten wissenschaftlich gerichteten Recherchen dieser Forschungsfokus nicht oder nur sehr unzureichend in der einschlägigen Literatur adressiert wird (vgl. z.B. Beck et al. 2017, Behjat, 2003, KGSt 2017, Obermeier 2014 ). Gleichwohl sind Führungskräfte in der Verwaltungspraxis regelmäßig mit Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung konfrontiert. Dokumentenmanagementsysteme, Workflowkomponenten, E-Rechnung, Onlinezugangsgesetz sowie die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen in der tradierten Arbeitswelt sind nur einige dieser Herausforderungen.

Doch was sind Kompetenzen im Digitalisierungskontext, die in Anforderungsprofilen von Führungskräftestellen hineingehören? Wo ist der Übergang zur fachlichen Sachbearbeitung? Gibt es Schnittmengen zwischen diesen Ebenen und falls ja, wo sind diese und ggfs. in welchen Kompetenzbereichen? Dies sind zentrale Fragestellungen im Digitalisierungskontext, die gleichwohl wissenschaftlich bisher nicht ausreichend untersucht sind. Durch die Ergebnisse sollen einerseits die Führungskompetenzen in der Verwaltungspraxis und andererseits die Weiterentwicklung von Lehrcurricula und die Lehre einschlägiger Verwaltungsstudiengänge an Verwaltungsfachhochschulen unterstützt werden. Hier setzt das vorliegende Forschungsvorhaben an. Auf Basis der Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen entwickelt. Wissenschaftler, Lehrende und Verwaltungspraktiker:innen sind eingeladen, sich am Diskurs dieses Forschungsvorhabens zu beteiligen.

Im Rahmen einer systematischen Recherche und Auswertung zur Zielsetzung des Forschungsvorhabens wurden als Ergebnis wissenschaftliches Datenmaterial und quellenspezifische Erkenntnisse gewonnen werden.

Aus den Ergebnissen wurden darauf aufbauend Forschungserkenntnisse generiert, die möglichst leicht für Kolleginnen und Kollegen der Verwaltungsfachhochschulen, der Verwaltungspraxis und weitere Interessierter zugänglich sein sollen. Die Forschungsergebnisse wurden in diesem Forschungsbericht aufbereitet, der neben Rechercheergebnissen auch weitergehende Forschungserkenntnisse enthält.

Wesentliche inhaltliche Aspekte waren:

- Digitalisierung und Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen
- Ziele und Aufgaben von E-Government
- E-Government-Ansätze im Vergleich
- E-Government-Gesetz und E-Government-Strategien
- Grundlagen des Verwaltungsprozessmanagements
- Einführung in die Modellierung von Verwaltungsprozessen
- Praktische Übungen zur Modellierung von Verwaltungsprozessen
- Kompetenzprofilen zur Digitalisierung für Führungskräfte in Verwaltungen.

Nach Auswertung der Quellenfunde entschied sich der Verfasser den Fokus auf die Kompetenzprofile zur Digitalisierung für Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen zu legen und dabei die v.g. Aspekte weitergehend passend und im Kontext einzuarbeiten.

## 3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

### 3.1. Veränderungen durch Führungstätigkeiten

Als Einstieg in die Forschungsarbeit soll zunächst darauf abgestellt werden, welche Veränderungen sich durch die Übernahme von Führungstätigkeiten von bis dato Mitarbeitenden verbinden. Klingenberg<sup>1</sup> hat dies wie folgt zusammengefasst:

Die Übernahme einer Führungsfunktion ist ein einschneidender Schritt in der beruflichen Laufbahn:

- **Neue Aufgaben** sind zu bewältigen. Und bereits bekannte Aufgaben sind aus einer anderen Perspektive, sozusagen „von einer höheren Warte“ aus zu betrachten und zu behandeln.
- Man hat mit **neuen Menschen** zu tun. Oder aber – wenn man in der eigenen Abteilung aufsteigt – das Verhältnis zu den bisherigen Kollegen verändert sich wesentlich: Sie sind nicht mehr gleichberechtigte Kollegen, sondern „Untergebene“, denen gegebenenfalls auch einmal grenzensetzend oder gar disziplinarisch zu begegnen ist.
- Auf die eigene Person kommen **neue Belastungen** zu, die bewältigt werden müssen. Eventuell müssen dazu neue Kompetenzen und Arbeitstechniken erworben werden.
- Das **Umfeld** verändert sich: Man nennt nun andere Personen „seine Kollegen“. Das Verhältnis zu anderen Bezugsgruppen (z. B. Bürger, Mandatsträger) wird neu definiert.

Textauszug aus: Klingenberg, 2011, S. 69

Richtigerweise stellt Klingenberg darauf ab, dass neue Aufgaben, neue Menschen und neue Belastungen in einem sich verändernden Umfeld auf die neue Führungskraft einwirken (s.o.). Dieser noch allgemeine Einstieg soll verdeutlichen, dass es nicht nur um die Kompetenzbildung im Rahmen der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung geht, sondern vielmehr auch um die allgemeinen mit Aufnahme einer Führungstätigkeit einhergehenden Herausforderungen geht. Dies deshalb vorausgeschickt, da je nachdem wie lange eine Führungskraft bereits ihre Funktionen wahrnimmt die grundlegende Führungskompetenz Bildung gegebenenfalls noch nicht abgeschlossen ist. Ein Aspekt der insbesondere bei der Auswahl von Projektleitungen in komplexen Digitalisierungsvorhaben von den Entscheidenden einbezogen werden sollte. Die Rollen einer Führungskraft fasst Baumann<sup>2</sup> unter Bezugnahme auf Grobner in vier sogenannte Hauptrollen zusammen. Er sieht diese Hauptrollen in:

- Leader als Rubrum für „menschliche“ Führung,
- Entwickler als Rubrum für „zukunftsgerichtete“ Führung,
- Manager als Rubrum für „strukturelle Führung“ sowie
- Experte als Rubrum für „fachliche Führung“.

<sup>1</sup> Quelle: Klingenberg, 2011, S. 69.

<sup>2</sup> Quelle: Baumann, 2019, S. 9 unter Bezug auf Grobner, 2016

Die nachfolgende Abbildung fasst diese kontextualen Interdependenzen in einem Dreieckschaubild zusammen. Deutlich zu sehen ist, dass die Führungskraft als zukunftsgerichteter Entwickler der Nucleus der weiteren drei Hauptrollen darstellt. Dies ist deshalb hervorzuheben, da in der öffentlichen Verwaltung Führungskräfte gegebenenfalls primär als fachliche Experten gesehen werden, was den anderen drei Rollen, die durchaus Abhängigkeiten zueinander aufweisen und sich inhaltlich bedienen können, entgegenstehen könnte.

Dies insbesondere bei opportunistischen Führungskräften die maßgeblich das Führungsverhalten der ihr selbst vorstehenden Führungskraft in ihre Entscheidungen einbeziehen und bisweilen auch adaptieren können.

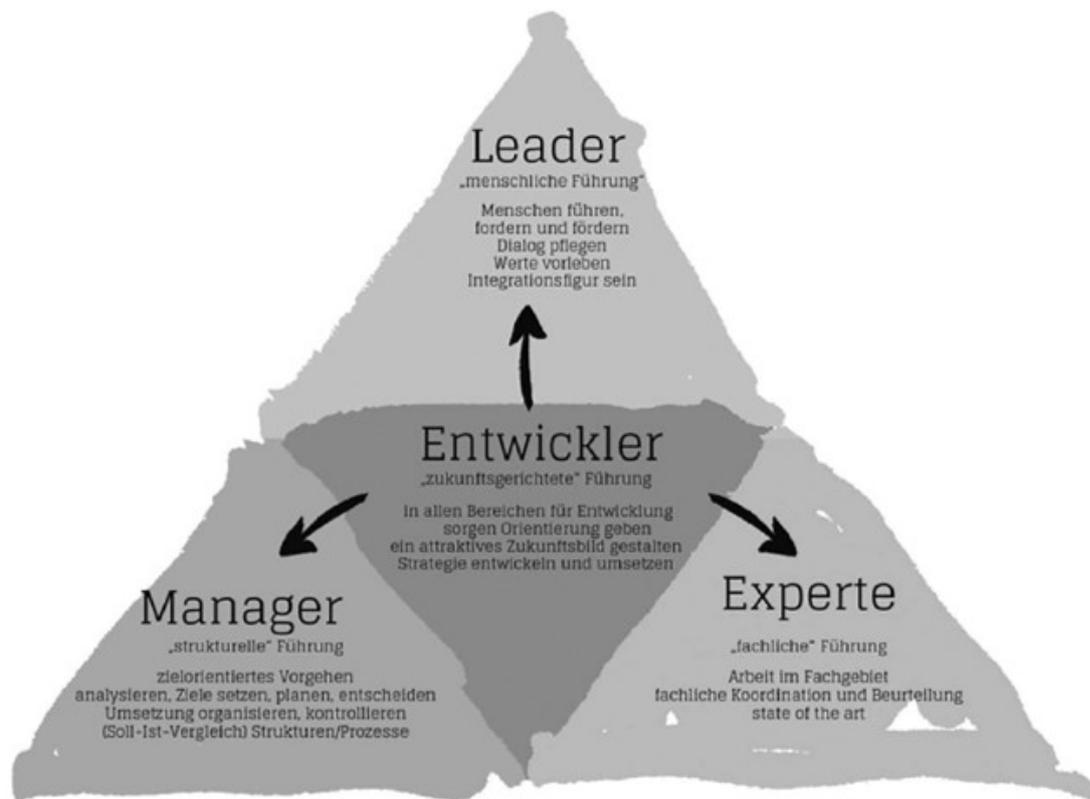


Abbildung aus: Baumann, 2019, S. 9 unter Bezug auf Grobner, 2016

Die obige Darstellung und inhaltliche Ausrichtung dort sind gleichsam für die Kompetenzprofile von Führungskräften in der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung maßgeblich und richtungsweisend. Denn bei der Digitalisierung geht es weniger darum, dass die Führungskraft fachlicher Experte werden soll als vielmehr Leader und Manager.

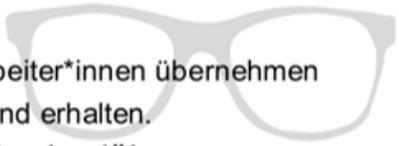
Ein wesentlich zu beachtender Aspekt, der im weiteren Verlauf der Ausführung dieses Berichtes immer wieder eine Rolle spielen werden wird.

## 3.2. Aufgaben als Grundlagen für die Führungskompetenzbildung

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement<sup>3</sup> hat die Aufgaben einer Führungskraft für den Bereich der öffentlichen Verwaltung zusammengefasst. Die folgende Abbildung stellt diese im Überblick dar:

Meine Aufgaben als **Führungskraft** sind:

- **Fürsorge** und **Verantwortung** für die eigenen Mitarbeiter\*innen übernehmen
- Die **Arbeitsfähigkeit** der Mitarbeiter\*innen stärken und erhalten.
- Die **Entwicklung** der Mitarbeiter\*innen **anregen** und **unterstützen**.
- Freiräume für **Selbstorganisation** schaffen.
- Notwendige (**Schlüssel-)****Kompetenzen kommunizieren**, die für die Wahrnehmung der Aufgaben notwendig sind.
- Regelmäßige **Gespräche** und laufender **Austausch** mit Mitarbeitenden, über Entwicklungsmöglichkeiten, aktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen und den Erfolg dieser.
- **Transparente Kommunikation** und **konstruktives Feedback** – vor allem bei der Durchführung von Potenzialanalysen.



Textauszug aus: KGSt-Bericht Nr. 2/2020, S. 9

Für die digitalisierungsbezogene Kompetenzbildung sind vier dieser Aufgaben zentral: (a) Schlüsselkompetenzen kommunizieren, (b) Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken und erhalten, (c) Entwicklung der Mitarbeitenden anregen und unterstützen sowie (d) viertens eine transparente Kommunikation und konstruktives Feedback.

Die Schlüsselkompetenzen sind als zentrale Aufgabe einer Führungskraft im digitalen Kontext deshalb so relevant, da dies voraussetzt das die Führungskraft selbst diese Schlüsselkompetenzen kennt, dies sowohl in Umfang als auch situativbezogener Intention. Diese zentrale Aufgabe ist insoweit nicht trivial, als diese voraussetzt, dass Führungskräfte über digitale Schlüsselkompetenzen sowohl informiert wurden als auch diese auf die Fähigkeiten, Neigungen und mögliche Arbeitsbelastungen übertragen können müssen. Dies leitet über auf den zweiten Aufgabenbereich.

Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden soll gestärkt werden aber insbesondere auch erhalten. Dies bedingt, dass im Ergebnis von Digitalisierungsprojekten die mitarbeitenden befähigt sind ihren neuen Aufgaben gerecht zu werden. Dabei geht es weniger um die fachliche Bearbeitung als solche, die gegebenenfalls unverändert bleibt, als vielmehr um die nun mit neuen technischen Komponenten umzusetzende Aufgabenerfüllung.

<sup>3</sup> Quelle: Im KGSt-Bericht 12/2017 sind die vollständigen Ausführungen zur Personalentwicklungskompetenz auf Seite 16 nachlesbar.

Die dritte Aufgabe die Entwicklung der Mitarbeitenden anzuregen und zu unterstützen adressiert mögliche Qualifizierungsbedarfe, die sich durch die Digitalisierung bei den Mitarbeitenden ergeben können. Dabei sind Softwareschulungen obligatorisch. Gleichsam aber auch Mitarbeitenden individuelle Schulungen, je nach Bedarfen.

Ein transparentes Kommunikationsprofil, dass strukturierte Feedbacks einbezieht, ist gerade bei Digitalisierungsprojekten von großer Bedeutung, da gegebenenfalls Ängste von Mitarbeitenden durch eine aktive Wertschätzen der Kommunikation abgemildert werden können oder, falls diese nicht so erfolgt, angstverstärkend wirken können. Dieser Aspekt ist besonders auch im Hinblick der Fürsorgepflicht öffentliche Arbeitgeber von Belang, aber auch unter dem Aspekt der Demographie und des Fachkräftemangels, denn jeder Mitarbeitende, der eine Behörde wechselt, da im Rahmen der Führungskommunikation die Einbeziehung und Berücksichtigung der Belange von Mitarbeitenden gegebenenfalls unzureichend erfolgt ist, ein Verlust für die jeweilige Behörde darstellt. Dabei geht es weniger darum ob dies aus objektiver Sicht bestätigt werden kann als vielmehr was Mitarbeitende subjektiv empfunden haben.

### 3.3. Doppelrolle in Change-Projekten

Lies et al.<sup>4</sup> haben die Doppelrolle von Führungskräften besonders in Change-Projekten umfassend untersucht. Die folgende Abbildung stellt dazu einen wesentlichen Textauszug heraus, der diese Doppelrolle aus Sicht des Verfassers sehr treffend beschreibt:

Die Rolle von Führungskräften im Change ist schwierig, da diese oft eine *Doppelrolle* übernehmen sollen oder müssen:

- Führungskräfte als Betroffene: Sie sind oftmals vom Change-Prozess betroffen, da ihr Zuständigkeitsbereich nicht selten verändert wird. Im Extremfall sind nicht nur ihre Verantwortungsbereiche betroffen, sondern sie *selbst* als Person vom Personalabbau.<sup>6</sup>
- Führungskräfte als Verantwortliche: Die Führungskraft als Person oder als Leiter einer Abteilung soll oft trotz ihrer ggf. persönlichen Betroffenheit das durchsetzen, was der Veränderungsprozess vorsieht. Hier wird deutlich, dass Entscheider in Konflikte zwischen Eigen- und Organisationsinteresse geraten können.<sup>95</sup> Darüber hinaus sind emotional schwierige Situationen zu beachten, wenn beispielsweise persönlich gut bekannte, sympathische und/oder treue Kollegen im Extremfall entlassen werden müssen.

Textauszug aus: Lies et al., 2011, S.81

Zunächst einmal ist die Führungskraft selbst betroffen. Ein Aspekt der gegebenenfalls kaum in die Betrachtung und damit auch nicht in die Konzeption von Kompetenzbildung und bei Veränderungsprojekten einbezogen wird. Insbesondere Digitalisierungsprojekte, die aufbauorganisatorische Konsequenzen zur Folge haben, gehen regelmäßig auch mit einer Verschiebung von Macht und Zuständigkeitsaspekten einher.

Dabei ist insbesondere hervorzuheben, dass digitale Prozesse aufbauorganisatorische Rahmenbedingungen für die technische Abwicklung nicht erfordern. Für die Führungsaufgabe und ihre Bedeutung bedeutet dies, dass digital (teil)automatisierte Workflow einen Input durch die sachbearbeitenden Ebene bedingen, aber gleichsam nicht im bisherigen Umfang Kenntnis und Freigabeaktivitäten durch die Führungskräfte.

Digitalisierung so verstanden bietet Optimierungspotenziale auf der einen Seite jedoch gleichsam auf der anderen Seite damit verbunden auch ein Abnehmen von der Bedeutung der Führungskraft als Teil des Aufgabenkanons im eigenen Zuständigkeitsbereich. Diese Betroffenheit kann auch dazu führen, dass Führungskräfte bewusst Digitalisierungsprojekte konterkarieren, dies aber weniger aus sachlichen Erwägungen als aus persönlicher Betroffenheit.

---

<sup>4</sup> Quelle: Lies et al., 2011, S.81.

Auf der anderen Seite sind Führungskräfte auch Verantwortliche, die unabhängig von einer eigenen wahrgenommenen Betroffenheit (s.o.), Verantwortung dafür tragen, dass Digitalisierungsprojekte erfolgreich realisiert und erfolgreich umgesetzt werden. Dies stellt für Führungskräfte gegebenenfalls aber ein Dilemma zwischen Eigen- und Organisationsinteressen dar, dass von diesen gegebenenfalls nicht so einfach aufzulösen ist.

Der von Lies et al. (s.o.) am Ende des Textaufzuges aufgeführte Aspekt drohender Entlassung erscheint dem Verfasser aus langjähriger Projekterfahrung in der öffentlichen Verwaltung vernachlässigbar. Dies insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels. Dies bereits auch ungeachtet entsprechender Kündigungsschutzregelungen. Insbesondere da die Digitalisierung regelmäßig unterstützende Funktionen hat und die eigentliche, in der öffentlichen Verwaltung regelmäßig wesentliche Ermessensausübung, weiterhin der fachlichen Sachbearbeitung vorbehalten ist.

### 3.4. Kompetenzen versus Persönlichkeitseigenschaften

Leiten wir nun über zur Unterscheidung zwischen Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften bei Führungskräften. Der nachfolgende Textauszug stellt dazu Ausführungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement<sup>5</sup> heraus:

#### Kompetenzen:

- beschreiben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eines Menschen,
- zeigen sich in beobachtbarem Verhalten,
- sind entwicklungsfähig, d. h. veränderbar und
- werden situationsspezifisch abgerufen.<sup>8</sup>

Kompetenzen dürfen dabei nicht mit Persönlichkeitseigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmalen verwechselt werden.<sup>9</sup>

Kompetenzen sind eine Einschätzung der Handlungsfähigkeit von Personen in spezifischen Situationen, also, ob eine Person in einer bestimmten Situation das „Richtige“ machen wird.<sup>10</sup> Es geht konkret darum, ob eine Person eine „Sache“ kann, (unabhängig davon welche Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind).

Persönlichkeitseigenschaften haben diesen Handlungscharakter nicht. Sie sind die Basis für typisches Verhalten einer Person und nur schwer entwickelbar. Personen mit einer bestimmten Persönlichkeitsausprägung zeigen situationsunabhängig typische Verhaltenstendenzen im Sinne überdauernder Wesenszüge.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> KGSt, 2020, S.9.

Textauszug aus: KGSt-Bericht Nr. 2/2020, S. 9

Demnach bezieht sich der Kompetenzbegriff auf Einschätzungen der Handlungsfähigkeit von Personen in spezifischen Situationen. Oder anders ausgedrückt: Kann von einer Person erwartet werden, dass sie in einer bestimmten Situation das „Richtige“ macht. Dabei ist richtigerweise der Begriff „Richtige“ in Anführungszeichen gesetzt. Denn was richtig, oder als Gegenteil, was falsch ist, hängt nicht nur von der Situation selbst ab, sondern weitestgehend auch von der Betrachtung der diesen Aspekt beurteilende Person(en). Aus Sicht einer Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung kann demnach durchaus etwas „Richtiges“ von dem was von ihr Mitarbeitende erwarten abweichen, aber auch von dem was ein/e Vorgesetzte/r der jeweiligen Führungskraft unter etwas Richtigem erwartet.

Wäre damit die Komplexität noch nicht groß genug so kommen individuelle Persönlichkeitsverletzungen noch hinzu. Denn Persönlichkeitseigenschaften sind nicht abhängig von Handlungen, sondern liegen inhärent in einer Person selbst. Solche Persönlichkeitseigenschaften können durch Qualifizierung weder leicht erlernt noch, bezogen auf eine konkrete Führungskraft und ihr Verhalten, beeinflusst und damit verändert werden.

<sup>5</sup> Quelle: KGSt-Bericht Nr. 2/2020, S. 9.

### 3.5. Schlüsselkompetenzen und Führungsaufgaben

Hellmann und Hollmann (2017, S. 100)<sup>6</sup> haben sich intensiv mit den Führungsaufgaben wissenschaftlich auseinandergesetzt. Die nachstehende Abbildung stellt jene Führungsaufgaben grafisch dar. Auf den ersten Blick vielleicht nicht direkt erkennbar aber besonders hervorzuheben ist, fachliche Kompetenzen nicht zu den Führungsaufgaben hinzugezählt werden. Dies ist insofern konsequent, als Führungskräfte primär nicht die Aufgabe haben als „Hauptsachbearbeitende“ zu fungieren, sondern ein solides fachliches Grundwissen landläufig ausreichend ist. Vielmehr geht es auf die Sachlichkeit bezogen darum, komplexe Sachverhalte als solche Entscheidung relevant zu erfassen. Dies umfasst eben nicht, dass die Führungskraft im Detail jeden einzelnen zum Ergebnis erforderlichen Schritt beherrschen muss. Eine Erkenntnis, die gegebenenfalls im behördlichen Kontext nicht gleichsam geteilt werden mag.



Abbildung aus: Hellmann und Hollmann, 2017, S. 100

Diese Argumentation des Verfassers unterstützt auch die kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement durch ihre Ausführungen zu den Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft (KGSt, 2020, S.11). Diese gliedern sich in die zehn nachfolgenden Schlüsselkompetenzbereiche, die gleichsam auch keine Fach- und/oder Sachkompetenz mit umfassenden. Für die Durchdringung der komplexen Thematik des Kompetenzprofils von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung ist es hilfreich, diesen grundlegenden Aspekt zu verinnerlichen.

<sup>6</sup> Quelle: Hellmann und Hollmann, 2017, S. 100.

Denn in der Folge ist für das Kompetenzprofil von Führungskräften gerade nicht zwingend, dass diese die Inhalte von Digitalisierungsvorhaben gleichsam durchdringen, wie entsprechend ausgebildete Experten:innen. Wichtig aber ist, dass Führungskräfte für diese speziellen digitalen Aufgaben entsprechende Fachexperten:innen benennen, formal mit solchen Aufgaben betrauen, ggf. qualifizieren, aber besonders mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen ausstatten, damit sich diese auch in die jeweilige Detailtiefe, die regelmäßig auch neu sein kann für neu beauftragte Personen, einarbeiten können.

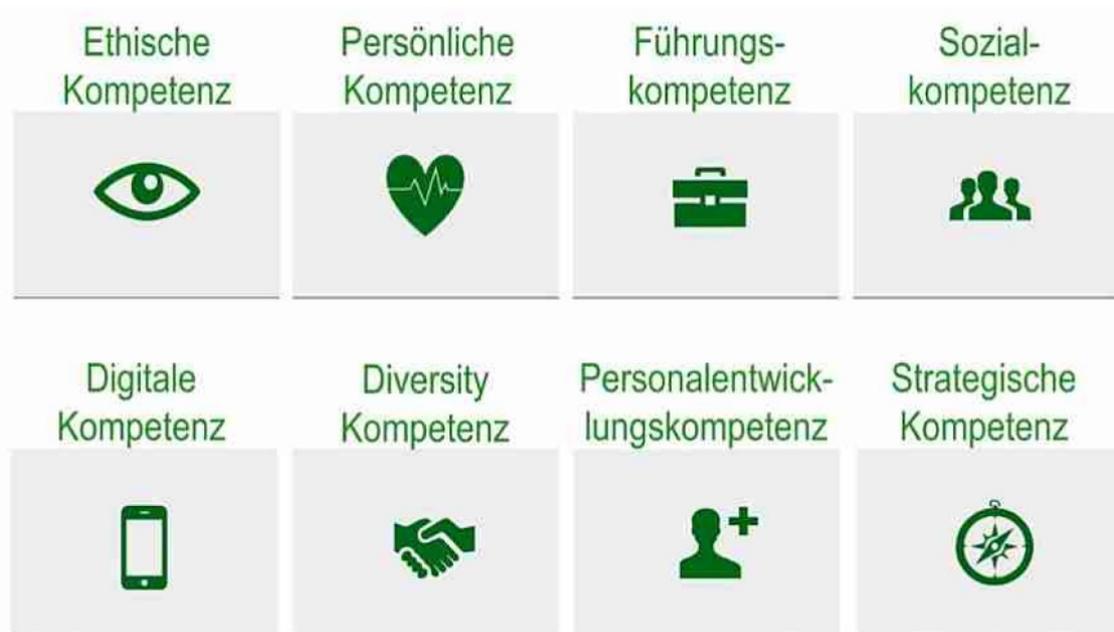


Abbildung aus: KGSt, 2020, S.11

Hervorzuheben ist, dass in der obigen Zusammenstellung zwar keine Fach- und Sachkompetenz zu sehen ist, gleichsam aber die digitale Kompetenz. Hierdurch wird einem wesentlichen Aspekt der digitalen Kompetenzprofilbildung von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung Rechnung getragen. Dem Aspekt der Digitalkompetenz als Teil der Führungskompetenz. Hier geht es aber wieder weniger um Detailwissen als um das Wissen aktueller Trends, aber auch Entwicklungen in anderen Behörden mit gleichen oder vergleichbaren Aufgaben. Diesen sogenannte „Blick über den Tellerrand“ erwartet man von einer Führungskraft im digitalen Zeitalter. Eine solche Erwartung an Führungskräfte zu formulieren ist aber nur eine Seite einer Medaille, denn dies erfordert auch entsprechende zeitliche Ressourcen die andererseits durch die Verwaltungsführung bereitgestellt werden muss.

Eine andere Auffassung zur Frage der Fach- und Sachkompetenz von Führungskräften vertritt Kaehler (2020, S.265). In seinem Werk „Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen“ stellt er seinerzeit fünf sogenannte Elementarkompetenzen auf. Auch wenn beide Werke, dass der oben ausgeführten KGSt und das Werk von Kaehler, im gleichen Jahr erschienen sind, spricht Kaehler eben nicht von Schlüsselkompetenzen, sondern von sog. Elementarkompetenzen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die zehn elementar Kompetenzen nach Kaehler:

Kommunikations- und Verhandlungskompetenz
Fach- und Sachkompetenz
Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz
Achtsamkeitskompetenz (vgl. z. B. Beard 2014)
Lernkompetenz
Reflexionsfähigkeit (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2015)
Planungs- und Strukturierungskompetenz
Kreative und konzeptionelle Kompetenz
Zeitmanagement und Arbeitsmethodik
Resilienz und Regenerationskompetenz

Abbildung aus: Kaehler, 2020, S.265

Stellt sich nun die Frage, welche Empfehlung aus diesen beiden Sichten auf das Kompetenzprofil von Führungskräften abgeleitet werden soll. Aus langjähriger Erfahrung des Verfassers auch als eigene Führungskraft im kommunalen Bereich, kann eindeutig die Auffassung der KGSt (s.o.) unterstützt werden. Dies aber nur bezogen auf die Frage der Fach- und Sachkompetenzen. Weitergehende Erörterungen sollen mit Blick auf die Zielsetzung dieser Forschungsarbeit hier nicht thematisiert werden.

Gerade diese neue digitale Kompetenz erfordert auch zusätzliche Ressourcen. Schon allein vor diesem Hintergrund wäre eine zu stark gesehene Fach- und Sachkompetenz als elementarer Teil des Kompetenzprofils von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht des Verfassers eher schwierig verantwortlich und angemessen umzusetzen. Sollte auf konkreten Stellen der Aspekt der Fach- und Sachkompetenz aktuell (noch) vorherrschen, wäre dies ein Optimierungspotenzial um Zeitreserven zu generieren, die dann für die grundlegende Kompetenzbildung für die Digitalisierung eingesetzt werden könnten.

Eine Empfehlung, die durchaus vielversprechend sein kann, geht man davon aus, dass in vielen Behörden eine weitgehende inhaltliche Auseinandersetzung mit den zur Entscheidung vorgelegten Sachverhalten aktuell noch erfolgt.

## 4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Die Ausführungen und Rechercheergebnisse machen deutlich, dass die Kenntnisse über Kompetenzprofile zur Digitalisierung für Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen grundlegend sind für das Verständnis bezogen auf erfolgreiche digitale Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung. Die erarbeitete und kommentierten Literaturlauswertungen bildet aus Sicht des Verfassers thematisch wichtige Aspekte für das Kompetenzprofile zur Digitalisierung für Führungskräfte ab, was für das Verständnis und die Nutzung für die Verwaltungspraxis besonders förderlich sein soll. Letztlich soll auch deutlich werden, dass die Kompetenzbildung nichts ist, dass man neben her organisieren / erlernen soll und zudem – wie ausgeführt – abzugrenzen ist von den davon unabhängigen Persönlichkeitseigenschaften.

Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieses Forschungsvorhabens sollen nützliche Impulse geben, die gemeinsam mit den Entscheidern, Akteuren und Betroffenen konkret, wertschätzend und partnerschaftlich ausgestaltet werden müssen. Besonders die Kompetenzprofile zur Digitalisierung von Führungskräfte soll auch Verwaltungsleitungen motivieren, diese Qualifizierungen der Führungskräfte auch zeitlich zu ermöglichen. Denn der Wunsch zu Erwartung, dass sich Führungskräfte diese in der Regel neuen digitalen Kompetenzen „nebenher“ oder „in der Freizeit“ erarbeiten, kann unerfüllt bleiben. Aber gerade die Führungskräfte sind es, die Digitalisierung zum Erfolg führen.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Baumann, J.: Führen auf Augenhöhe ohne Weisungsbefugnis - Lateral führen oder führen ohne Vorgesetztenfunktion, in: GdW-Ph 176 August 2019, 7.60.219, 2019, S. 1-32.
- Beck, R.; Hilgers, D.; Krcmar, H.; Krimmer, R.; Margraf, M.; Parycek, P.; Schliesky, U.; Schuppan, T.: Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2017.
- Behjat, S.: Wertschöpfungsprozesse der öffentlichen Verwaltungen als Grundlage von e-Government, Dissertation, HWP - Hamburger Universität für WiPol, 2003.
- Braune, P.; Alberternst, C.: Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen. Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder, 2013.
- Buchholz, U.; Knorre, S.: Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen, 2012.
- Düll, N (Hrsg.); Bertschek, I.; Dworschak, B.; Meil, P.; Niebel, T.; Ohnemus, J.; Vetter, T.: Arbeitsmarkt 2030. Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016. Projekt. Analyse der zukünftigen Arbeitskräftenachfrage und des -angebots in Deutschland auf Basis eines Rechenmodells im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 2016.
- Eisenköck, S.: Führung und Motivation von Mitarbeitern – ein wesentlicher Anteil am Unternehmenserfolg, 2010.
- Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 2019.
- Gasche, R.: So geht Führung! 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiter-bringen, 2016.
- Hellmann, G.; Hollmann, J.: Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Motivation, Teamleitung und Bürgerbeteiligung, 2017.
- Herbst, S.: Virtuelle Führung und Kommunikation. Vortrag für den Bundesverband der Personalmanager (BPM) am 25.08.2020.
- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (Hrsg.): Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung, StAnz. 28/2018, 2018, S. 850 - 853.
- Hoffmann, G.: Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte, 2016.
- Kaehler, B.: Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen, 2020.
- Kaune, A.; Wagner, A.: Change Communication. Die Rede als Instrument im Kontext von Theorie, Empirie und Praxis, 2016.

- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Die E-Rechnung einführen und umsetzen, KGSt®-Bericht Nr. 18/2017, 2017.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): KGSt-IT-Glossar, Köln, den 16.02.2018, 2018.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Ersetzendes Scannen. Praxisleitfaden für Kommunen, KGSt-Bericht Nr. 8/2017, 2017.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 1): In sechs Schritten zum optimierten Prozess, KGSt-Bericht Nr. 3/2011, 2011.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 2): Kommunen auf dem Weg zum Prozessmanagement, KGSt-Bericht Nr. 4/2011, 2011.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Potenziale von Mitarbeitenden erkennen & entwickeln. Teil 1: Potenzialmanagement erfolgreich einführen, 01/2020.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Potenziale von Mitarbeitenden erkennen & entwickeln. Teil 2: Perspektiven erfolgreich gestalten, KGSt-Bericht 02/2020.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Prozessmodelle erfolgreich nutzen. 18 Beispiele aus der kommunalen Praxis, KGSt®-Bericht Nr. 3/2016.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte, KGSt-Bericht Nr. 12/2017.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Kommunales Aktenmanagement: Produktorientierte Ablagesystematik Mit KGSt-Aktenplans (inkl. Aufbewahrungsfristen) im xsl-Dateiformat, KGSt-Bericht Nr. 7/2015, 2015.
- Klingenberger, H.: Grundlagen der Führung, 2011.
- Kuster, J.; Bachmann, C.; Huber E.; Hubmann, M.; Lippmann, R.; Schneider, E.; Schneider P.; Witschi U.; Wüst, R.: Handbuch Projektmanagement. Agil-Klassisch-Hybrid, 2019.
- Lauer, T.: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2019.
- Lent, B.: IT-Projektmanagement als kybernetisches System Intelligente Entscheidungsfindung in der Projektführung durch Feedback, 2013.
- Lies, J. (Hrsg.); Mörbe, S.; Volejnik, U.; Schoop, S.: Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden, 2011.
- Lucke, von, J. (Hrsg.): Gute E-Government-Forschung, Vorträge und Impulsbeiträge zum Wissenschaftlichen Symposium der Wissenschaftlichen Gesellschaft Digital Government

Deutschland (WiDiGo) e.V., Band 7 der Schriftenreihe des Deutsche Telekom Institute for Connected Cities | TICC der Zeppelin Universität Friedrichshafen, 2012.

Manchen Spörri, S.; Springall, L.; Grote, G.: Führung und Kommunikation in virtuellen Teams der IT-Branche (Abschlussbericht Projekt Telemanagement). Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Institut für Arbeitspsychologie, 2003.

Möhlmann, J.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Verwaltungshandelns, Organisation und Informationsverarbeitung, 2011.

Moschner, A.: Die Kunst der Mitarbeiterführung. Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte (Masterarbeit), Fachhochschule Stuttgart (Medien), 2003.

Nöllke, M.; Zielke, C.; Kraus, G.: Praxiswissen Management, 2015.

o.V.: Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte, 2008.

o.V.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Unternehmensplanung, Personalmanagement, Betriebliche Organisation, o.J.

Obermeier, M.: Enterprise Architecture Management in der öffentlichen Verwaltung: Design, Einführung und Evaluation, Dissertation. Technische Universität München Fakultät für Informatik Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, 2014.

Paul, J.: Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2011.

Pinnow, D.: Führen. Worauf es wirklich ankommt, 2012.

Schaa, G.: Personalmanagement. Personalführung, Kommunikation und Gesprächskompetenz (MPM-Studienheft HfPV), 2011.

Stolzenberg, K.; Heberle, K.: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, 2013.

Unkrig, E.: Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität, 2020.

Waldherr, A.: Kommunikationsstile von Führungskräften: Eine strukturelle Analyse des Kommunikationsverhaltens in Führungssituationen (Diplomarbeit), 2005.