



Führungskompetenzen in der digitalen Verwaltung

Anforderungen



Kompetenzen



Was ändert sich durch die Digitalisierung?

- Gute Nachricht:
Keine neue Kategorie von Kompetenzen
- Schlechte Nachricht:
Jede Menge Änderungen innerhalb der bekannten Kategorien





Die bekannten Kompetenzkategorien



alternativ:

- Fachliche/kognitive Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Selbstmanagementkompetenz

- Fachwissen
- Methodenkompetenz
- Sozialkompetenzen
 - Kommunikationskompetenz
 - Kooperationskompetenz
- Selbstkompetenz

Zuordnung von Kompetenzen

Fachliche/kognitive Kompetenzen

Expertenwissen
Fachübergreifendes Wissen
Allgemeine Methodenkompetenz
Analytisches Denken
Vernetztes Denken
Organisationsfähigkeit
Delegationsfähigkeit
Strategisches Denken





Zuordnung von Kompetenzen

Soziale Kompetenzen

Fähigkeit, zielorientiert zu führen

Kommunikationsfähigkeit

Rhetorische Kompetenz

Moderationskompetenz

Verhandlungsfähigkeit

Einfühlungsvermögen

Konfliktmanagement-Kompetenz

Konfliktmoderationsfähigkeit

Changemanagement-Kompetenz



Zuordnung von Kompetenzen

Selbstmanagement-Kompetenzen

Selbstmotivation

Verantwortungsbewusstsein

Zeitmanagement-Kompetenz

Belastbarkeit/Stressresistenz



Was ändert sich für die Führungskräfte durch die Digitalisierung?

- Mobiles Arbeiten
- Interne und externe Kommunikation mit IT
- Organisation von IT-Arbeitsprozessen
- Bewältigung von Informationsflut



Auswirkung auf die Führungskompetenzen

Fachliche/kognitive Kompetenzen

Expertenwissen
Fachübergreifendes Wissen
Allgemeine Methodenkompetenz
Analytisches Denken
Vernetztes Denken
Organisationsfähigkeit →
Delegationsfähigkeit
Strategisches Denken →



Zusätzlich: IT-Grundkenntnisse
Beherrschung der allgemeinen und ggf.
die einschlägigen speziellen IT-
Instrumente
Grundregeln der IT-Sicherheit

IT-gestützte Prozessabläufe organisieren
und die IT-gestützte Arbeit im Team
koordinieren

Optimierungspotenziale im Arbeitsbereich
erkennen
Digitalisierungsziele für den
Arbeitsbereich konkretisieren

Auswirkungen auf die Führungskompetenzen

Soziale Kompetenzen

Fähigkeit, zielorientiert zu führen

Fähigkeit, teamorientiert zu
führen



Nutzung der IT-Möglichkeiten, die
Zusammenarbeit im Team auch bei
räumlicher Verteilung der Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter zu fördern

Achten auf verstärkte Arbeitskontakte zu
mobil Arbeitenden bei der Organisation der
Arbeitsprozesse

Sorge tragen, dass mobil Arbeitende als
vollständige Mitglieder des Teams
angesehen werden

Auswirkungen auf die Führungskompetenzen

Soziale Kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit

Rhetorische Kompetenz
Moderationskompetenz
Verhandlungsfähigkeit

Kenntnis von den Stärken und Schwächen
unterschiedlicher Kommunikationskanäle
und situationsangemessener Einsatz der
unterschiedlichen Medien

Festlegung sinnvolle Regeln für die
Verwendung der unterschiedlichen
Kommunikations- und Kollaborationsmittel
im Team

Angemessene Einbeziehung von
Gesprächspartnern, die über IT-Medien
zugeschaltet sind (Vermeidung digitaler
Kluft)

Auswirkung auf die Führungskompetenzen



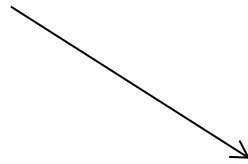
Soziale Kompetenzen

Einfühlungsvermögen



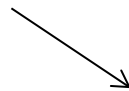
Regelmäßiger Kontakt auch zu mobil
Arbeitenden und Aufrechterhaltung der
Motivation

Konfliktmanagement-
Kompetenz



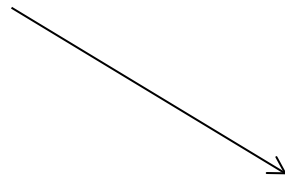
Vermittlung eines Wir-Gefühls auch
bei und zu mobil Arbeitenden

Konfliktmoderationsfähigkeit



Achtung auf Frühwarnzeichen für
Konflikte

Changemanagement-
Kompetenz



Intensive Einbeziehung auch der mobil
Arbeitenden in die
Veränderungsprozesse

Auswirkung auf die Führungskompetenzen

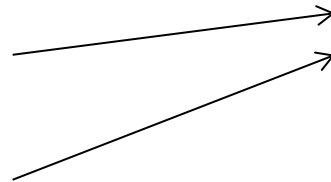
Selbstmanagement-Kompetenzen

Selbstmotivation

Verantwortungsbewusstsein

Zeitmanagement-Kompetenz

Belastbarkeit/Stressresistenz



Immer wichtiger



Wozu Kompetenzprofile?

- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Fortbildung



Arten von Kompetenzprofilen

- Funktionsbezogene
Kompetenzprofile
- Arbeitsplatzbezogene
Kompetenzprofile
- Arbeitsbereichsbezogene
Kompetenzprofile





Wie entwickelt man ein Kompetenzprofil?



Behördenstrategie, z. B.

Umsetzung bestimmter politischer Programme

Erhöhung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger

Einsparung von personellen oder finanziellen Ressourcen

Erhöhung der Arbeitsmenge und/oder Arbeitsqualität

Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit

Digitalisierungsstrategie

Welche strategischen Ziele lassen sich mit welcher Art von digitaler Unterstützung

einfacher

schneller oder

besser

erreichen?

Machbarkeit, Aufwand, Relevanz, Umfang der Konsequenzen

Konkretisierung der Ziele für den jeweiligen Aufgabenbereich

Anforderungen an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen



Ableitung aus Aufgaben und Zielen

- Ermittlung der typischen und besonders erfolgskritischen Arbeitssituationen
- Definition der erwünschten Verhaltensweisen zur Bewältigung der Situationen
- Ableitung der dafür erfolgsrelevanten Kompetenzen
- Konkretisierung des erforderlichen Ausprägungsgrads der benötigten Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten
- Angabe beobachtbare Verhaltensweisen (Indikatoren)

Hilfen, Tipps, Anregungen für die Behörden

- PersDiv (mit Unterarbeitsgruppen)
- Beratung durch das BVA
- Broschüren/Handreichungen der BAKöV
- Vermittlung von Moderatoren für Strategieworkshops durch die BAKöV
- Fortbildungsangebot der BAKöV

Hilfe zur Selbsthilfe!





Führungskompetenzen in der digitalen Verwaltung



Der Vortrag ist zu Ende,
die Arbeit noch lange nicht.