



Neue Kompetenz-Anforderungen für (vernetztes) E-Government

Tino Schuppan

In diesem Artikel werden Kompetenzanforderungen (im Sinne von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen) für E-Government herausgearbeitet. Ziel des Artikels ist es herauszufinden, welche neuen Kompetenzanforderungen in Bezug auf E-Government in der öffentlichen Verwaltung erforderlich sind, die jenseits von IT-Spezialisten-Wissen und der Bedienfähigkeit von IT-Systemen liegen. Dazu wird auf konzeptionell-analytische Überlegungen, auf Ergebnisse qualitativer Interviews sowie auf Beobachtungen und Erhebung bei konkreten Projekten zurückgegriffen. Im Ergebnis sind nicht nur neue fachliche Kompetenzen gefragt, sondern auch soziale, wie neuartiges Abstraktionsvermögen, da E-Government zunehmend zu vernetzten Leistungsstrukturen führt.

E-Government: Herausforderung für neue Kompetenzen

In den letzten Jahren wird die Verwaltungsarbeit nicht nur zunehmend von Informationstechnik durchdrungen, sondern es entstehen auch vielfältige neue Formen vernetzter organisationsübergreifender Zusammenarbeit. Diese erfordern neue Fähigkeiten und Fertigkeiten für alle Beschäftigtengruppen in der öffentlichen Verwaltung. Bisher wird das Thema in der Verwaltungspraxis noch sehr technisch gehandhabt. Gleiches gilt für die wissenschaftliche Gemeinschaft des Public Management und der Verwaltungswissenschaft, die E-Government vielfach noch sehr einseitig als technisches Thema wahrnehmen. In praktischen Projekten und im Behördenalltag zeigt sich jedoch zunehmend, dass neue Kompetenzen erforderlich werden, die über die einfache Bedienfähigkeit einer Anwendung, IT-Spezialisten- und Tool-Wissen hinausreichen.

Es ist mit einer umfassenden Veränderung von Kompetenzanforderungen für alle Beschäftigtengruppen zu rechnen, was sich bereits abzeichnet.

Dass neue Anforderungen an das Personal in der Verwaltungspraxis gestellt werden, ist generell nichts Neues: Beispielsweise sind beim New Public Management insbesondere betriebswirtschaftliches Wissen und diesbezügliche Methodenkenntnisse gefordert. E-Government setzt jedoch insofern neue Maßstäbe, als es ein neuartiges interdisziplinäres Wissen voraussetzt. Das heißt, es reicht nicht mehr, nur informationstechnisches Spezialistenwissen oder nur Managementwissen zu haben, das vielfach in der Verwaltung vorhanden ist. Vielmehr kommt es gerade durch organisationsübergreifend vernetzte Leistungsstrukturen zusätzlich auf neues häufig interdisziplinäres Wissen wie auch auf neue soziale und weitere Kompetenzen an. Ziel dieses Artikels ist, diese neuen Kompetenzen insbesondere für Nicht-IT-Spezialisten in der Verwaltung zu identifizieren und weitergehend zu bestimmen.

Bis jetzt wurden diese neuen Kompetenzen kaum in der Wissenschaft diskutiert. Nur einige wissenschaftliche Artikel beschäftigen sich mit E-Government-Kompetenzen bzw. E-Government-Skills; ihre Perspektive ist jedoch oft reduziert auf

reines IT-Wissen, organisationales Wissen und auf Multimedia-Kompetenzen, d.h. bestimmte IT-Anwendungen bedienen zu können.

Methodisch wird in diesem Artikel auf die Instrumente der Kompetenzforschung zurückgegriffen, die sich wiederum an generellen Methoden der Sozialwissenschaft orientieren (u.a. Qualitative Interviews, Falluntersuchungen, Beobachtung, Literaturanalyse). Kompetenzanforderungen werden in diesem Artikel aus sich abzeichnenden neuen E-Government-Strukturen und -Prozessen abgeleitet, die über Literaturlauswertung, semi-strukturierte Interviews, Fallanalyse und Fallbeobachtung mit rollenbezogener Bestimmung von Kompetenzanforderungen schrittweise konkretisiert und validisiert werden.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Zu Beginn wird der Kompetenzansatz mit seinen Methoden dargestellt und aus einer transformatorischen Perspektive generelle neue E-Government-Kompetenzen begründet. Nach einer Literaturlauswertung werden empirische Ergebnisse qualitativer Interviews und Fallstudienresultate vorgestellt, um abschließend weitere Empfehlungen für E-Government-Kompetenzen abzuleiten.

Grundlagen zu E-Government-Kompetenzen

Im Folgenden werden zunächst Begriff und Ansatz von Kompetenzen, auch in Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Qualifikation geklärt. Darauf basierend wird danach eine erste Einordnung von E-Government-bezogenen Kompetenzanforderungen vorgenommen. Eine solche erste Einordnung ist notwendig, weil – wie die weiter unten vorgenommene Literaturlauswertung zeigen wird – kaum für die Fragestellung dieses Artikels verwendbare Forschungsergebnisse vorliegen.



Prof. Dr. Tino Schuppan

Geschäftsführer, IfG, CC –
Institute for eGovernment,
Potsdam





Kompetenzansatz

Durch die zunehmende Bedeutung von lebenslangem Lernen hat der Kompetenzansatz weltweit Aufschwung genommen, da er Lernleistungen, die in nicht formalen Bildungsprozessen verlaufen, sichtbar machen kann.¹ Insbesondere in Europa ist der Kompetenzbegriff wichtig geworden, um die Vergleichbarkeit von Bildungsabschlüssen zwischen europäischen Ländern herzustellen. Denn bezogen auf die Arbeitswelt stellt der Kompetenzansatz darauf ab, was eine Person in einem beruflichen Kontext tatsächlich kann, unabhängig davon, wie das Wissen erworben wurde. Statt ausschließlich auf formale Qualifikation und formale Abschlüsse zu

gen für E-Government relevant sind. Die Fachkompetenz umfasst im Wesentlichen organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse. Sozialkompetenz hat generell in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und bedeutet, insbesondere situationsgerecht zu handeln, d.h. team-, aber auch konfliktfähig zu sein sowie über kommunikative Fähigkeiten zu verfügen. Zur personalen Kompetenz gehören Eigenschaften wie sich selbst einschätzen und organisieren zu können oder eigeninitiativ zu handeln. Die Methodenkompetenz schließlich beinhaltet zum einen, selbstständig Lösungswege für komplexe Arbeitsaufgaben zu finden, anzuwenden und reflektieren zu können und zum an-

gen eingesetzt. Letzteres ist für zukunftsbezogene Aussagen am ehesten angemessen, so dass sie auch für diesen Artikel durchgeführt wurden. Zukunftsbezogene Kompetenzaussagen lassen sich auch aus neuen Produktions- und Dienstleistungsstrukturen sowie Prozessen – zumindest begrenzt – ermitteln, was durch die Fallanalyse innovativer Projekte in diesem Artikel ergänzt und konkretisiert wird. Das bedeutet, dass keine „beste Methode“ existiert, um Kompetenzanforderungen mit Zukunftsbezug zu erschließen, so dass ein Methodenmix erforderlich ist.

In der Verwaltungspraxis hat das Kompetenzkonzept vielfach noch eine geringe Bedeutung. Insbesondere in der deutschen Verwaltung, wie auch in anderen kontinentaleuropäischen, rechtlich dominierten Verwaltungen spielen überwiegend noch Qualifikationen und formale Abschlüsse eine zentrale Rolle. Sind Kompetenzen nicht oder nicht ausreichend vorhanden, werden im Regelfall externe Dienstleister durch Beratungsfirmen oder – wenn rechtlich zulässig – durch Outsourcing herangezogen. Jedoch gerade in Anbetracht der rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt – nicht zuletzt ausgelöst durch die Informationstechnik selbst – kommt es noch mehr als bisher auf die Weiterentwicklung von Kompetenzen innerhalb der Verwaltung an. Denn auch ein Outsourcing erfordert intern nicht geringere Kompetenzen, sondern weitergehende Kompetenzen, die mit der Steuerung der durch Dritte erbrachten Leistungen zusammenhängen.⁷ Ebenso wird sich fehlendes Know-how nicht durch das Einkaufen von Beratungsleistungen kompensieren lassen, da auch deren Ausschreibung und Internalisierung erhebliche fachliche und methodische Kompetenzen voraussetzen.

»Eine Früherkennung von Kompetenzen ist erforderlich, um den notwendigen Bildungsvorlauf zu schaffen.«

achten, die in Europa recht unterschiedlich sind, spielen zunehmend Fähigkeiten, Fertigkeiten und Können eine Rolle. Mit anderen Worten, der Qualifikationsbegriff ist inputorientiert, während der Kompetenzbegriff outputorientiert, d.h. unabhängig von formalen Abschlüssen ist.

Dabei weist der Kompetenzbegriff eine Vielzahl von Facetten auf und wird in der Literatur nicht eindeutig verwendet. Kernelemente des Kompetenzbegriffs sind nicht nur Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch Persönlichkeitseigenschaften (Dispositionen) sowie Werte und Motivationen², so dass z.B. der im Englischen vielfach verbreitetere Skill-Begriff nur eine Teilmenge von Kompetenzen darstellt³. Oder anders ausgedrückt, Kompetenz stellt ein komplexes Handlungssystem dar, das kognitive und nicht-kognitive Elemente umfasst, während Skills häufig nur im Zusammenhang mit kognitivem oder praktischem Können verwendet wird.⁴

Zu den grundlegenden Kompetenzarten zählen fachliche, die soziale, die personale sowie methodische Kompetenzen, die allesamt – wie noch zu zeigen sein wird – auch in unterschiedlicher Ausprä-

deren die Fähigkeit, sich selbstständig neue Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen zu können.⁵ Unterhalb der genannten Kompetenzarten kann es zahlreiche Teilkompetenzen geben, die in der jeweiligen Zusammenstellung bezogen auf Arbeitsplatzanforderungen ein gesamtes Kompetenzprofil ergeben. Dabei lassen sich unterschiedliche Kompetenzlevel (z.B. Novize bis Experte) bzw. Lernstufen (z.B. etwas zu wissen, zu verstehen bzw. anzuwenden oder zu beurteilen) unterscheiden.⁶

Im Hinblick auf E-Government-Kompetenzen sind nicht nur neues Wissen, sondern auch neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erforderlich. Diese arbeitsplatznah zu ermitteln, ist methodisch generell schwierig, was umso mehr für zukunftsbezogene Aussagen zutrifft. Dabei wäre eine Früherkennung von zukünftigen Kompetenzanforderungen für die öffentliche Verwaltung erforderlich, um den notwendigen Bildungsvorlauf im Rahmen der Personalentwicklung schaffen zu können.

Um Kompetenzen zu ermitteln, werden als Methoden Arbeitsplatzanalysen und Beobachtungen sowie Expertenbefragun-

E-Government-Anforderungen

Neue Kompetenzanforderungen begründen sich nicht nur aus dem zunehmenden

1 Gnahs 2007, S. 16f.

2 Vgl. Cooper 2000, S. 24; Gnahs 2007, S. 24f.

3 Rowe 1995, S. 15.

4 Murray, Clermont et al. 2005, S. 36.

5 Vgl. Riedl 2004, S. 16; Kauffeld/Grote 2002, S. 32; Gnahs 2007, S. 27.

6 Vgl. Balzert 1999; Dreyfus/Dreyfus 1986.

7 Z.B. Farneti/Young 2008; OECD 2005, S. 130 und 136.





IT-Durchdringungsgrad der Verwaltungsarbeit an sich, sondern aus den weiteren Potenzialen im Anwendungsfeld. Dabei ist generell von Bedeutung, dass im Vergleich zum bisherigen IT-Einsatz, der eher Tool-Charakter hatte, E-Government für Regieren und Verwalten transformatorische Potenziale hat. Diese resultieren wesentlich aus den Möglichkeiten, gänzlich neue Organisationsformen für die öffentliche Leistungserbringung zu etablieren sowie der Verknüpfung von Daten und Prozessen mit dem Einsatz neuer IT-Funktionen. Beide Aspekte einschließlich der sich daraus generell ergebenden neuen Kompetenzanforderungen werden im Folgenden weitergehend begründet.

Neue Organisationsformen sind insbesondere möglich, weil Prozesse organisationsübergreifend gestaltet werden

dazugehörigem Methodenwissen erforderlich, sondern auch soziale und personale Kompetenzen spielen eine Rolle, da mit fortschreitender Vernetzung auch die sozialen Interaktionen zunehmen. Mit anderen Worten, es geht um ein neues Miteinander mit anderen Personen, was generell noch mehr als bisher Eigenschaften wie Team- oder Konfliktfähigkeit erfordert. Damit im engen Zusammenhang stehen auch personale Kompetenzen, die sich auf Persönlichkeitsmerkmale des Individuums, wie z.B. seine Organisations- und Abstraktionsfähigkeit beziehen.

Ebenso sind neue fachliche wie soziale Kompetenzen erforderlich, um in den neuen Leistungsstrukturen zu arbeiten, da sie beispielsweise mit größerer Arbeitsteilung einhergehen. So müssen Front-Office-Mitarbeiter eine breite Palette von Tätigkei-

über begangene Delikte mit Geodaten und Mobilfunkdaten lassen sich automatisiert Auswertungen vornehmen, die eine weitgehende Eingrenzung von Tatverdächtigen zulassen. Durch Crime Mapping sind neue Präventionsmöglichkeiten gegeben, wodurch sich die Polizeiarbeit inhaltlich auch ändert. Analoge Beispiele lassen sich auch für andere Bereiche finden und sind von der Verwaltungsbranche (z.B. Umweltverwaltung, Justizverwaltung, Stadtplanung durch 3-D-Karten etc.) abhängig.

Nachdem oben eine grundsätzliche Einordnung von Änderungsbereichen im Kontext von E-Government vorgenommen wurde, die im Hinblick auf neue Kompetenzen für die Beschäftigten insgesamt relevant sind, wird im Folgenden eine Literaturlauswertung durchgeführt. Danach werden E-Government-relevante Kompetenzen empirisch überprüft und weitergehend bestimmt.

»Soziale und personale Kompetenzen spielen bei zunehmender Vernetzung und Interaktion eine stärkere Rolle.«

können, wodurch bisherige Bauprinzipien organisatorischer Gestaltung in Frage gestellt werden. Konkrete Organisationsansätze sind beispielsweise die Trennung von Front und Back Office zur besseren Gestaltung des Zugangs zu öffentlichen Leistungen oder die Einrichtung von Shared Service Centern zur verbesserten Ressourcennutzung. Auch lassen sich Leistungstiefenfragen neu beantworten, da nunmehr durch verbesserte Controlling-Möglichkeiten und verringerte Transaktionskosten auch erweiterte Outsourcing- wie auch Insourcing-Möglichkeiten bestehen.⁸ Um solche neuen Leistungsstrukturen mit ihren vielfältigen technischen, institutionellen und nicht zuletzt auch rechtlichen Anforderungen umzusetzen, sind verstärkt so genannte Mixed-Kompetenzen erforderlich. Es handelt sich um Wissen, das sich aus verschiedenen Bereichen, wie Informationstechnik, organisationsübergreifender Prozessgestaltung und dem ggf. dazugehörigen Recht, zusammensetzt. Dafür ist jedoch nicht nur fachliches Wissen mit

ten beherrschen, während ein Mitarbeiter in einem Shared Service Center oder im Back Office in der Regel auf spezialisierte Tätigkeiten ausgerichtet ist. Veränderte Tätigkeiten und damit Kompetenzanforderungen ergeben sich nicht nur im Zusammenhang mit organisatorisch-institutionellen Änderungen. Mit zunehmender Informatisierung ist auch mit einer veränderten inhaltlichen Erledigung von fachlichen Aufgaben zu rechnen. Denn die Informationstechnik ist durch neue IT-Funktionen wie bspw. Datenverschneidungen, Berechnungs- und Auswertungsmodi immer mehr in die inhaltliche Facharbeit auf der ausführenden Ebene der Verwaltung vorgedrungen. Hierdurch verändern sich fachliche Anforderungen, die mit der inhaltlichen Aufgabenerledigung in Zusammenhang stehen. So ist beispielsweise die polizeiliche Ermittlungsarbeit bei Verbrechensbekämpfung durch neue Auswertungsmöglichkeiten (z.B. Crime Mapping) zum Teil grundlegend verändert.⁹ Durch die Verschneidung von Daten

Literaturlauswertung

In die Literaturlauswertung ist auch die Public-Management- bzw. Public-Governance-Literatur einzubeziehen, da hier Hinweise auf Kompetenzanforderungen zu vermuten sind, die auch für E-Government relevant sind. Das gilt insbesondere für methodische Kenntnisse und Kompetenzen bei vernetzter Leistungserstellung. Tatsächlich sind jedoch in der Public-Management- und Public-Governance-Literatur generell nur spärliche Hinweise auf konkrete Kompetenzanforderungen zu finden. Häufig werden dort pauschal betriebswirtschaftliches Denken und Instrumentenwissen gefordert.¹⁰ Informationstechnik wird im Public Management – wenn überhaupt – überwiegend als Tool verstanden, da es nach dem Verständnis dieser Autoren der Unterstützung der eingesetzten betriebswirtschaftlichen Instrumente dient. Folglich werden in der Public-Management-Literatur bezogen auf Informationstechnik Kompetenzen für die Bedienung und für den Umgang mit IT-Anwendungen in den Vordergrund gestellt.

⁸ Schuppan 2008; Culbertson 2005, S. 103. Schuppan 2009.

⁹ Vgl. Bonislawski/Rozkosny 1998.

¹⁰ Vgl. Kaul 2000, S. 169; Finger/Uebelhart 1998, S. 29ff.



Der behördenübergreifende Vernetzungsaspekt – wie er für E-Government relevant ist – kommt allenfalls in der Public-Governance-Literatur zum Ausdruck, jedoch ohne Bezugnahme auf Informationstechnik und Prozesse. Hier werden insbesondere soziale und personale Kompetenzen unter dem Begriff Leadership – allerdings häufig recht allgemein – abgehandelt.¹¹ Dabei werden Aspekte wie Moderationsfähigkeit, neues Bewusstsein, Denken in vernetzten Strukturen o.ä. hervorgehoben. Hinweise auf Kompetenzanforderungen im Kontext vernetzter Strukturen gibt es auch bei Auslagerung und Leistungstiefenentscheidungen. Hier wird auf die notwendige Steuerungskompetenz

ne IT-Kompetenzen ab¹³, in denen jedoch betont wird, dass diesbezüglich auch für Führungskräfte zunehmend Wissen erforderlich ist. Ein Teil der Artikel benennt zudem nicht-technische Kompetenzanforderungen, wobei das Prozessmanagement besonders hervorgehoben wird, da Führungskräften häufig ein vertieftes Prozessverständnis fehlt.¹⁴ In nur wenigen Beiträgen sind speziell Hinweise auf E-Government-Kompetenzen bei behördenübergreifender Zusammenarbeit zu finden, wie sie eingangs ermittelt wurden. Diesbezüglich hervorgehoben werden eher allgemein insbesondere Team Leadership Skills, informelle Kommunikations- und Netzwerkfähigkeiten über Organisations-

petenzanforderungen für E-Government und insbesondere auf vernetztes E-Government eingehen. Allenfalls sind einige Hinweise zu finden, die jedoch überwiegend auf Führungskräfte begrenzt sind, obwohl die vernetzte Zusammenarbeit im hohen Maße auch zu Veränderungen auf der Arbeitsebene führt und damit die Mitarbeiter betrifft. Eine prozess- und arbeitsplatznahe Betrachtung von Kompetenzanforderungen, wie sie beispielsweise seit einiger Zeit in betrieblich-gewerblichen Berufen (z.B. in der Automobilbranche) üblich ist, ist bisher de facto nicht vorhanden.¹⁹ Diese Betrachtung liegt auch nicht im Fokus der Public-Management- oder Public-Governance-Literatur, weil sie sich tendenziell eher auf die Management- als auf die Arbeitsebene konzentriert.

»Es gibt bisher kaum wissenschaftliche Beiträge, die auf die notwendigen Kompetenzen im Zusammenhang mit vernetztem E-Government eingehen.«

verwiesen und die Anforderungen, die im Zusammenhang mit einer Ausschreibung und der Aufgabenübertragung stehen.

Artikel, die konkret E-Government-relevante Kompetenzen behandeln, sind erst ungefähr seit dem Jahr 2000 erschienen. Allerdings ist das Thema in international wissenschaftlich einschlägigen Konferenzen bisher de facto nicht präsent. Denn eine eigene umfangreiche Auswertung von mehr als 400 Konferenzbeiträgen (International Research Symposium on Public Management – IRSPM und der European Group of Public Administration – EGPA sowie der Hawaii International Conference in System Sciences – HICCS, International Conference on Database and Expert Systems Applications – DEXA) von 2003 bis 2008 hat gezeigt, dass lediglich ein Artikel¹² zum Thema veröffentlicht wurde. Dieser Artikel basiert auf einer bereits erschienenen und von der EU beauftragten Studie, auf die weiter unten eingegangen wird.

Der überwiegende Teil vorhandener Artikel zielt häufig sehr einseitig auf rei-

grenzen hinweg sowie die Fähigkeit, in interdisziplinären Teams und Projekten zu arbeiten.¹⁵

Auf neues interdisziplinäres Wissen bzw. Mixed-Kompetenzen beziehen sich ebenfalls nur wenige Autoren. Parrado betont beispielsweise Umsetzungsfähigkeiten mit integriertem Gestaltungswissen von IT und Organisation, Kenntnisse über fachliche Anforderungsanalysen an IT-Systeme sowie die Fähigkeit, technische Lösungen auf organisatorische Probleme anzuwenden.¹⁶ Ähnlich wird in der Studie des European Institute for Public Administration (EIPA) aus dem Jahr 2005 argumentiert, die es zudem für erforderlich hält, dass Führungskräfte über die Fähigkeiten verfügen, IKT-Trends strategisch zu bewerten und Schlussfolgerungen für organisatorische Strategien zu ziehen.¹⁷ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Settles für den US-amerikanischen Raum, der im besonderen Maße Strategiekompetenzen hervorhebt.¹⁸

Insgesamt ist festzustellen, dass es nur wenige Beiträge gibt, die explizit auf Kom-

Aufgrund der begrenzten Literatur wird insgesamt deutlich, dass es für E-Government, insbesondere in der aufgezeigten Vernetzungsperspektive einer weiteren Ermittlung und Konkretisierung von Kompetenzen bedarf. Dazu werden im Folgenden empirische Befunde dargestellt, um darauf basierend weitere Ableitungen vorzunehmen.

Befragungsergebnisse

Methodische Vorüberlegungen

Befragt wurden Verwaltungsmitarbeiter einer deutschen Landesverwaltung und ausgewählte externe E-Government-Fachexperten. Die Befragung von Mitarbeitern einer deutschen Landesverwaltung bzgl. E-Government-Kompetenzen ist deshalb sinnvoll, da im Rahmen der föderalen Arbeitsteilung in Deutschland die Verwaltungs- und damit auch schwerpunktmäßig die E-Government-Zuständigkeit bei den Ländern liegt. Insgesamt wurden in

11 Vgl. Löffler 2003, S. 243 und 259; Broussine 2003, S. 179ff.

12 S. Leitner 2006.

13 Vgl. z.B. Elovaara, Eriksén et al. 2004; Kaiser 2004; Mundy, Kanjo et al. 2001.

14 Vgl. z.B. Parrado 2005.

15 Gupta 2003.

16 Parrado 2005.

17 EIPA 2005.

18 Settles 2005.

19 Schaper 2003.

der Landesverwaltung 28 Interviews vom 01.09. bis zum 15.10.2006 durchgeführt. Befragt wurden neun Abteilungsleiter, zu deren Zuständigkeitsbereich E-Government gehört, und elf E-Government-Projektleiter, die für die Umsetzung konkreter Projekte verantwortlich sind. Außerdem wurden acht so genannte E-Government-Beauftragte, die eingerichtet wurden, um das Thema in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich voranzubringen, befragt.

Darüber hinaus wurden Interviews mit zwölf Experten aus Wissenschaft und Unternehmensberatungen mit mindestens fünfjähriger Erfahrung in dem Themengebiet geführt, um auch eine externe Sicht einzunehmen. Damit können die Ergebnisse der Expertengruppe auch als Referenzrahmen für die Auswertung der verwaltungsinternen Ergebnisse genutzt werden. Damit wurden insgesamt 40 Interviews durchgeführt. Die Befragung erfolgte auf Basis von halbstandardisierten Interviewleitfäden. Inhaltlich ging es um die Einschätzung der in der Verwaltung vorhandenen E-Government-bezogenen Kompetenzen sowie der Einschätzung zukünftiger Anforderungen.

Ausgewählte Ergebnisse

Bzgl. des gegenwärtigen Kompetenzstandes hat die Befragung ein heterogenes Bild ergeben. Sowohl die Experten als auch die Verwaltungsmitarbeiter waren überwiegend der Meinung, dass Multimedia-Kompetenzen sowie technisches Wissen in der Verwaltung generell gut und ausreichend vorhanden sind. Insbesondere im Hinblick auf die gängigen Office-Anwendungen und im Umgang mit dem Internet gab es in den letzten Jahren umfangreiche interne Weiterbildungsangebote, die von fast allen Beschäftigtengruppen in Anspruch genommen wurden. Auch sei technisches Spezialistenwissen in Bezug auf E-Government weitestgehend vorhanden.

Nach einhelliger Meinung der befragten Experten bestehen jedoch generell bei den Führungskräften Kompetenzmängel, die jedoch von diesen selbst in der Befragung nicht im gleichen Maße erkannt bzw. anerkannt wurden. Insbesondere mangelt es nach Ansicht der Experten den Führungskräften an Prozesswissen, strategischen Kompetenzen, Denken in vernetzten

Zusammenhängen sowie der Fähigkeit, technische wie organisatorische Entwicklungstrends im Zusammenspiel beurteilen zu können. Zum Teil wurde von den befragten Abteilungsleitern in der Verwaltung das auch so gesehen, jedoch für die Verwaltung insgesamt. Sie waren der Ansicht, dass das Thema generell kaum gedanklich durchdrungen wird. Große Defizite werden insbesondere bei der Entwicklung von Strategien für den Einsatz von E-Government gesehen. Insbesondere wurde mangelndes Verständnis für behördenübergreifende Prozesse benannt. Die befragten Leiter von konkreten E-Government-Projekten haben zudem geantwortet, dass die technische Kompetenz in den Projektteams sehr hoch ist, während Kompetenzen zur organisatorischen Veränderung im Kontext von E-Government eher gering ausgeprägt sind.

Im Hinblick auf notwendige Kompetenzen haben die Experten insbesondere auf die besondere Stellung der Führungskräfte verwiesen, die sowohl Strategiefä-

higkeit genannt, dem technischen Wandel zu folgen, diesbezüglich neues Wissen auch eigenständig zu erwerben, um der Dynamik des Wandels gerecht zu werden. Darüber hinaus haben die Projektleiter Methodenwissen als wichtig benannt, insbesondere Methoden, wie angesichts der Komplexität des Themas E-Government-Projekte besser geplant und gesteuert werden können.

Reflexion

Die Befragungsergebnisse haben gezeigt, dass teilweise ein erheblicher Mangel an Kompetenzen besteht. Während IT-Kompetenzen und IT-Anwendungskompetenzen generell als gut – wenn auch nicht immer als ausreichend – eingeschätzt werden, sind teilweise erhebliche Mängel im Bereich Strategie, Organisationsverständnis und Prozesse vorhanden. Bzgl. neuer Kompetenzen wurden insbesondere die Führungskräfte als relevante Zielgruppe genannt, die v.a. Strategie- und Gestaltungskompetenzen brauchen. Dabei wurde

»Experten sind der Meinung, dass Führungskräfte heute noch zu wenig das Zusammenspiel von technischer und organisatorischer Entwicklung beurteilen können.«

higkeit für E-Government brauchen als auch Kenntnisse über die operativen Prozesse. Auch wurde von den Experten eine neue Steuerungskompetenz gefordert, mit der Dienste, Prozesse und IT-Ressourcen im Produktionsverbund aufeinander geplant und gesteuert werden kann. Fachlich wurden auch von den befragten Abteilungsleitern Fähigkeiten genannt, wie neue Trends und Technologiechancen zu erkennen und daraus organisatorische Möglichkeiten abzuleiten. Im Hinblick auf soziale Kompetenzen wurden von allen Befragten im Zusammenhang mit E-Government vermehrt Kommunikationsfähigkeit, neue Führungsfähigkeiten oder die Fähigkeit, in Teamstrukturen zu arbeiten, genannt. Als notwendige Kompetenzen haben die Verwaltungsmitarbeiter insbesondere die

insbesondere das integrative Verständnis von IT und Prozessen, d.h. Mixed-Kompetenzen, als wichtig eingeschätzt. Damit wird deutlich, dass auch Führungskräfte Wissen um die Einsatzmöglichkeiten und Chancen von IT-Architekturen und operatives Prozesswissen brauchen, um die anstehenden Veränderungen zu verstehen und strategische Entscheidungen treffen zu können. Gerade in der governance-bezogenen Leadership-Literatur ist dieser Aspekt jedoch eher vernachlässigt. Hier wird mehr oder weniger explizit davon ausgegangen, dass operatives Wissen für die Strategiefähigkeit nicht erforderlich ist oder generell unbeachtet bleibt.

Bei den Befragungsergebnissen fällt auf, dass wie in der Literatur die Befragten we-

nig auf die Änderungen für Mitarbeiter eingehen, obwohl hier zuerst Änderungen im Zusammenhang mit E-Government eintreten. Eine Erklärung könnte sein, dass neue IT-basierte Leistungsstrukturen insgesamt vielfach in der Praxis noch am Anfang stehen, so dass sie noch nicht in die Phase des dauerhaften Betriebs übergegangen sind. Die Befragung zeigt auch, dass in der Praxis ein ausgeprägtes Bewusstsein für die anstehenden und sich bereits abzeichnenden Veränderungen besteht und dass E-Government nicht mehr nur ein Thema für Spezialisten in der Verwaltung ist.

Fallbezogene Erhebung von Kompetenzen

Für die weitere Konkretisierung von Kompetenzanforderungen bedarf es einer stärkeren arbeitsplatz- und projektnahen Betrachtung sowie einer zielgruppen- bzw.

ermittelt. Eine Konkretisierung von Kompetenzen wird erreicht, indem sie nicht nur auf Führungskräfte als Zielgruppe, sondern auch auf Mitarbeiter und Projektleiter bezogen werden. Ermittelt wurden die Kompetenzen durch projektnahe Beobachtung, Befragung sowie weitere induktive wie konzeptionell-analytische Ableitungen. Im Folgenden wird im ersten Schritt das Projekt kurz beschrieben, um im zweiten Schritt die dafür benötigten Kompetenzen nach der eingangs genannten Vorgehensweise zu ermitteln.

Kfz-Zulassung Deutschland Online

Projektbeschreibung

Gestartet wurde das Kfz-Projekt im Jahr 2006 im Rahmen einer größeren Initiative „Deutschland Online“, die das Ziel hat, Daten und Prozesse über Verwaltungsebenen hinweg zu integrieren (Joined up government). Konkretes Ziel des Kfz-

Zulassung mittels Transaktionsnummern erfolgen, dann wurde eine Umsetzung über elektronische Fahrzeugdokumente über Smart Cards favorisiert mit zentralem Webzugang und einer weitestgehend automatisierten Abwicklung. Bisher wurde sich im Projekt grundsätzlich auf die Einführung elektronischer Fahrzeugdokumente bei weitestgehender Beibehaltung der Zuständigkeiten geeinigt.

Das Projekt ist nicht nur technologisch anspruchsvoll, sondern auch wegen der komplexen Stakeholder-Struktur. Es sind alle Verwaltungsebenen sowie private Stakeholder in unterschiedlichen Formen und Rollen an der Leistungserbringung beteiligt. Der Bund übernimmt die Gesetzgebung, die Länder führen die Gesetze als eigene Angelegenheiten aus und haben die unmittelbare Leistungserbringung an die Kreise und Städte weitergegeben, um die Leistungen ortsnah zu erbringen. Teilweise sind auch noch die Gemeinden beteiligt, wenn es beispielsweise um kleinere Prozesse geht, wie z.B. die Namensänderung in den Zulassungsbescheinigungen. Es kommen weitere Behörden hinzu wie Finanzämter (bzgl. Kfz-Steuer), Zollbehörden (bei Einfuhr von Fahrzeugen), Facharbeitskreise zwischen den Ländern sowie zwischen Bund und Ländern, die vorrangig der rechtlichen Weiterentwicklung des Zulassungswesens dienen. Als private Akteure sind Schilderpräger, technische Überwachungsorganisationen, Kfz-Versicherer etc. eingebunden.

»E-Government-Projekte sind heute nicht nur technologisch, sondern auch wegen ihrer komplexen Stakeholder-Struktur organisatorisch besonders anspruchsvoll.«

rollenbezogenen Analyse. Dafür dienen als empirische Grundlage zwei Projekte: Die Einführung der elektronischen Abwicklung der Kfz-Zulassung in Deutschland sowie die Einführung eines elektronischen Vorgangsbearbeitungssystems in einer Ministerialverwaltung eines Bundeslandes. Beide Projekte wurden ausgewählt, weil sie – wie noch zu zeigen sein wird – in Deutschland wegen ihrer ambitionierten Zielsetzung bzw. Umsetzungsbreite und -tiefe als herausragend gelten sowie behördenübergreifend angelegt sind. Außerdem befinden sich die Projekte in unterschiedlichen Phasen: Während das erste Projekt sich noch in der Konzeptions- und damit in einer noch frühen Umsetzungsphase befindet, arbeiten im zweiten Projekt die Mitarbeiter bereits mit dem neuen System. Mit dem ersten Projekt werden deshalb stärker umsetzungsbezogene und mit dem zweiten Projekt eher ausführungsbezogene Kompetenzen in Bezug auf E-Government

Projektes ist es, über Verwaltungsebenen hinweg mittels Vernetzung, gemeinsamer Datenbanken, einheitlichen elektronischen Zugang und möglichst umfassender Automatisierung Registrierungsprozesse von Fahrzeugen zu ermöglichen. Dabei sollen auch die Back-Office-Prozesse behördenübergreifend neu gestaltet werden, um Kosten zu reduzieren.

Gegenwärtig wird die An-, Ab- und Ummeldung von Fahrzeugen in Deutschland von ca. 10.000 Mitarbeitern in ca. 450 örtlichen Zulassungsstellen durchgeführt. Insgesamt finden im Jahr 26 Mio. Transaktionen statt. Die häufigsten Prozesse sind Außerbetriebsetzung von Fahrzeugen (ca. 11 Mio.), Besitzerwechsel (ca. 8 Mio.) und Zulassung neuer Fahrzeuge (ca. 3,5 Mio.). Das Projekt hat von 2006 bis Anfang 2009 zahlreiche Konzeptions- und Diskussionsstufen durchlaufen. In einer frühen Variante sollte die Online-

Aufgrund der Anzahl der Stakeholder sowie der divergierenden Interessen ist das Projektmanagement extrem anspruchsvoll, auch wenn der zu verändernde Prozess der Kfz-Zulassung selbst zunächst einfach erscheint. Denn die kleinste Prozessveränderung hat zahlreiche Folgewirkungen (positive wie negative) für die internen Prozesse der jeweiligen Stakeholder. Daher sind die für die Umsetzung erforderlichen Kompetenzen im Kfz-Projekt besonders anspruchsvoll.

Ermittelte Kompetenzen

Für die Führungskräfte, zu deren Verantwortungsbereich das Projekt gehört, hat sich gezeigt, dass Leadership-Fähigkeiten, wie sie überwiegend in der Public-Governance-Literatur gefordert werden, zwar generell notwendig, jedoch nicht ausrei-

chend und häufig auch viel zu allgemein in der Literatur benannt sind. Insbesondere wurde deutlich, dass für Führungskräfte nicht nur generelles, sondern zum Teil ein detailreiches Prozess- und IT-Wissen im Hinblick auf Einsatzmöglichkeiten erforderlich war, um die Gestaltung zu verstehen, ggf. selbst anzupassen und in den Fachkreisen kommunizieren zu können. Denn in kritischen Projektphasen war es erforderlich, dass der Staatssekretär selbst die Neuerungen an die Fachebene kommuniziert, da zwischen den Verwaltungsebenen aufgrund ihrer durch den Föderalismus zugewiesenen Autonomie keine hierarchischen Durchgriffsrechte bestehen. Deshalb war ausgesprochenes Verhandlungsgeschick und Überzeugung erforderlich. Dafür waren auch konkrete Gestaltungskompetenzen mit Fachwissen notwendig. Andernfalls besteht kaum die Möglichkeit, das Vertrauen der Fachebene zu gewinnen.

Besondere Herausforderungen hatte der Projektleiter zu bewältigen. Denn er musste das Wissen der IT-Spezialisten, die Organisationsziele, die spezifischen Fachanforderungen sowie die rechtlichen Fragen so aufeinander abstimmen, dass ein konsistentes umsetzbares Gesamtkonzept entstand. Dabei hat sich gezeigt, dass unterschiedliche Fachgebiete z.T. in sehr großer Tiefe beherrscht werden mussten, um die einzelnen Arbeitsbeiträge der beteiligten Experten aufzunehmen und integrativ weiter zu „verarbeiten“ und zu kommunizieren. Bezogen auf Umsetzungskompetenzen hat sich gezeigt, dass „gutes“ Projektmanagement nicht mehr ausreicht. Vielmehr waren in dem Projekt ausgesprochene, durch die komplexe Stakeholderstruktur noch mehr als bei herkömmlichen Projekten Kommunikations-, Verhandlungs- und Moderationsfähigkeit gefragt. Dafür sind auch im verstärkten Maße Persönlichkeitsstrukturen erforderlich, wie die Fähigkeit, Konflikte aushalten zu können. Hinzu kommt die Mehrebenenproblematik: Es ist in hohem Maße erforderlich gewesen, die unterschiedlichen Handlungsrationaltäten der Stakeholder mit ihren jeweiligen fachlichen Sichtweisen auf eine gemeinsame Zielsetzung auszurichten. Dabei traten die oben beschriebenen fachlichen Anforderungen in sich überlagernden und teilweise zeitlich verschobenen Wellen auf: Informationstechnische Fragen wurden

von prozessbezogenen und juristischen Fragen überlagert, traten zeitlich versetzt auf oder konnten teilweise nur integrativ behandelt werden. Hierfür war ein ausgesprochen vernetztes Denken kombiniert mit den fachlichen Mixed-Kompetenzen erforderlich. Diese fachbezogenen Wellen mussten gleichzeitig mit den politischen Anforderungen und Fenstern für Veränderungen der beteiligten Verwaltungsebenen in Einklang gebracht werden.

Die Mitarbeiterebene war in das Projekt als fachlicher Inputgeber zur Neugestaltung der operativen Prozesse einbezogen. Hierfür war Wissen erforderlich, die eigenen Fachprozesse vor dem Hintergrund der IT-Möglichkeiten (z.B. Portal, elektronisches Kennzeichen, eDokumente

steigenden Papierverbrauch entstehen. Zwar liegen viele Dokumente heute bereits elektronisch vor, diese müssen jedoch ausgedruckt werden und in die Papierakte geheftet werden. Denn bislang galt die Papierakte als rechtsverbindliche „Dokumentation“ eines Vorgangs. Des Weiteren sollten Arbeitsvorgänge beschleunigt und Laufzeiten verringert werden.

Ausgewählt wurde dieses Projekt für die Kompetenzermittlung, da es hinsichtlich Tiefe und Konsequenz der Einführung als herausragend für eine deutsche Ministerialverwaltung gilt, was auch in einem E-Government-Wettbewerb mit dem ersten Platz honoriert wurde. Da das System mittlerweile 2500 Nutzer hat, ist es besonders gut geeignet, um Kom-

»Es ist ausgesprochen vernetztes Denken mit fachübergreifendem Wissen erforderlich.«

etc.) zu bewerten und Gestaltungsimpulse aus einer Fachsicht zu geben. Sie mussten ihre eigenen Prozesse vor dem IT-Hintergrund neu beurteilen und brauchten insofern eine neue fachliche Selbstreflexion ihrer eigenen Arbeitsprozesse, insbesondere im Hinblick der Vernetzungspotenziale. Das heißt, auch für die Mitarbeiter sind fachliche Mixed-Kompetenzen erforderlich – insbesondere wenn sie in Projektarbeit involviert sind. Bzgl. sozialer Kompetenzen hat das Projekt für die Mitarbeiter gezeigt, dass Teamfähigkeiten und Mitwirkungsfähigkeit bereits in der Konzeptionsphase verstärkt gefragt waren.

Elektronisches Dokumenten-Management-System

Projektbeschreibung

Das Projekt elektronische Vorgangsbearbeitung wurde 2006 in einem Innenministerium eines deutschen Bundeslandes eingeführt, das seitdem kontinuierlich verbessert und erweitert wird. Unmittelbares Ziel war es, Kosten zu reduzieren, die durch die gesetzlich vorgeschriebene Archivierung der Papierakten und durch

petenzaussagen bzgl. der Nutzung im Behördenalltag zu treffen. Mittlerweile werden alle zu einem Vorgang gehörende Dokumente elektronisch erfasst, erzeugt, revisionssicher verwaltet und weitgehend medienbruchfrei weiterverarbeitet, so dass auch die behördlichen Geschäftsprozesse (z.B. Einholung von Mitzeichnungen und Schlusszeichnungen) vollständig elektronisch vollzogen werden.

Obwohl nicht unmittelbares Projektziel, haben sich durch die Einführung des elektronischen Vorgangsbearbeitungssystem auch Arbeitsprozesse zum Teil grundlegend geändert. Zum Teil ist eine parallele Sachbearbeitung möglich, Dokumente können leicht recherchiert und aufgefunden werden können, wodurch sich Liegezeiten deutlich reduziert haben. Es ist auch eine neue Transparenz eingetreten. Mitarbeiter können sofort den Bearbeitungsstand eines Vorgangs einsehen und die Bearbeitung weiter verfolgen. Die Einführung erforderte nicht nur hohe IT-Investitionen, sondern auch hohen Schulungsaufwand für Mitarbeiter. Bei den Beschäftigten gab es Akzeptanzprobleme, die

nicht nur aus der Unsicherheit in der Bedienung der Systems resultierten, sondern auch aus der mit ihr zusammenhängenden neuen Arbeitsweise, was bereits auf Änderungen bei Kompetenzen hinweist.

Ermittelte Kompetenzen

Da durch das neue elektronische Vorgangsbearbeitungssystem die Arbeitsprozesse verändert wurden, waren (zunächst) unmittelbar die Mitarbeiter auf der Ausführungsebene betroffen. Über die Bedienung hinaus waren neue operative elektronische Arbeitsschritte wie elektronische Vorgänge anlegen, Metadaten erfassen oder Prozesslaufwege festlegen zu erlernen. Dabei hat sich gezeigt, dass Vorgänge in einem ganzheitlichen Arbeitszusammenhang über Abteilungs- und Ressortgrenzen hinweg verstanden werden müssen. Konkret müssen Bearbeitungsverläufe vorgedacht und Bearbeitungsstände elektronisch beobachtet und darauf reagiert werden. Dabei hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter noch mehr als bisher in der Lage sein müssen, das eigene Tun in Beziehung zu anderen Prozessschritten zu setzen. Mit anderen Worten, die elektronische Bearbeitung und Ablage von Dokumenten hat ein neues und höheres Abstraktionsvermögen und Prozessverständnis von den Mitarbeitern gefordert. Insbesondere ist es notwendig, eigenes Handeln in die vorgehenden und nachfolgenden Arbeitsschritte anderer Aufgabenträger einordnen zu können. An dieser Stelle sind auch neue Kooperationsfähigkeiten und Teamfähigkeit bei der Bearbeitung erforderlich, was durch die Einführung kollaborativer Arbeitsformen – auch zwischen Ressorts – unterstützt wurde. Dabei war auch zu beobachten, dass im Unterschied zu herkömmlichen Arbeitsweisen zunehmend Fähigkeiten zur Selbstorganisation auf der Ausführungsebene gefragt sind.

Auch Führungskräfte, wie z.B. Abteilungsleiter oder auch Staatssekretäre sind im besonderen Maße von den Änderungen betroffen. Für sie haben sich unmittelbar Änderungen ergeben, da auch sie nunmehr das elektronische Vorgangsbearbeitungssystem nutzen müssen. Arbeitsschritte wie das Anbringen elektronischer Schriftvermerke, steuernde Geschäftsgangvermerke oder auch die elektronische Signierung der Dokumente sind von den Führungskräften selbst und eigenständig vorzunehmen. Von

den Führungskräften wird das zum Teil auch als Dehierarchisierung empfunden, was durch erweiterte Nachverfolgungsmöglichkeiten seitens der Mitarbeiter zusätzlich verstärkt wird. Denn Mitarbeiter können nun unmittelbar nachvollziehen, wann Dokumente von Vorgesetzten bearbeitet bzw. abgezeichnet wurden. Dadurch ergeben sich auch neue Führungskompetenzen. Gefordert ist ein stärker kooperativ ausgerichteter Führungsstil. Es gibt weniger direkte Anweisungen und stärker fachlich bezogene Kommunikation, so

»Mitarbeiter müssen ihr eigenes Tun noch mehr als bisher zu anderen Prozessschritten in Beziehung setzen.«

dass diesbezüglich bereits neue Führungsanforderungen – zumindest ansatzweise – zu beobachten sind.

Die Kompetenzanforderungen für Projektleiter im DMS-Projekt sind für die Umsetzung vergleichbar mit denen des Kfz-Projektes. Für die erfolgreiche Umsetzung war entscheidend, dass der Projektleiter auch nach der Pilotierung weiterhin den Prozess begleitet hat, um einen Rückfall in alte Arbeitsmuster zu verhindern. An dieser Stelle sind erhebliche Kommunikations- und Überzeugungsarbeit zu leisten. Es war auch im hohen Maße Konsequenz erforderlich, um die Routinisierung der neuen digitalisierten Arbeitsprozesse in den Arbeitsalltag zu erreichen.

Reflexion

Die Projekte haben gezeigt, dass es in Zusammenhang mit E-Government eine ganze Reihe von neuartigen Kompetenzanforderungen gibt, die sowohl für die Umsetzung als auch für das anschließende Arbeiten in den neuen elektronischen Leistungsstrukturen relevant sind. Für alle Zielgruppen bedarf es neben neuen fachlichen Mixed-Kompetenzen v.a. auch sozialer und personaler Kompetenzen, die auf mehr Selbstorganisations-, Team- und Mitwirkungsfähigkeit und auf neue Führungsstile hindeuten. Als Kernaussagen

lässt sich für die jeweiligen Zielgruppen bzw. Rollen aus den Fällen Folgendes festhalten (s.a. Zusammenfassung in Tab.1):

- Für Führungskräfte reichen allgemeine Leadership-Fähigkeiten – wie in der Public-Governance-Literatur häufig gefordert – kaum aus. Vielmehr haben die Fälle gezeigt, dass es fachübergreifenden Fachwissens, teilweise in hoher Detailtiefe, bedarf, um Führungsaufgaben in der Projektumsetzung übernehmen zu können. Diesbezüglich waren Gestaltungskompetenzen mit Kennt-

nissen über IT-Einsatzmöglichkeiten verbunden mit ausgeprägtem Gespür für die Durchsetzungsfähigkeit von Reformoptionen gefragt. Insbesondere ist es erforderlich, dass Führungskräfte neue IT-basierte Organisationsmodelle kennen und deren Umsetzung unter Beachtung vorhandener Akteurskonstellationen strategisch planen können.

- Während in der Literatur die Mitarbeiterebene über die Bedienfähigkeit von Anwendungssystemen hinaus kaum Beachtung findet, ist jedoch auch für die Mitarbeiter mit massiven Änderungen zu rechnen. Denn es ist ein neues Arbeitsverständnis bei elektronischen Leistungsstrukturen erforderlich, insbesondere die Fähigkeit, die eigene Arbeit in größere Sinnzusammenhänge einordnen zu können. Das ist für die operative Ebene von besonderer Bedeutung, damit sie den Sinn ihrer Arbeit bei zunehmender Arbeitsteilung und Digitalisierung erfassen kann. Ebenso sind Teamkompetenzen verstärkt gefragt, da auch die Ausführungsebene zunehmend interdisziplinär sowie abteilungs- und behördenübergreifend in Projekten oder später in den neuen Leistungsstrukturen zusammenarbeiten muss.
- Projektleiter müssen über hohes interdisziplinäres Wissen verfügen, IT und Organisationskenntnisse sind zum Teil in hoher Detailtiefe erforderlich und

		Rollen		
		Projektleiter	Mitarbeiter	Führungskräfte
Kompetenzarten	Fachlich	insbes. vertieftes Gestaltungswissen (juristisch, fachlich, org., techn.), insbes. mit Bezug auf interorganisatorische Zusammenhänge, Interoperabilität, Zuständigkeiten etc.	insbes. eigene fachliche Arbeitsprozesse kritisch über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus hinterfragen	insbes. Prozess- und strategisches IT-Architekturwissen im interorganisatorischen Kontext
	Sozial	insbes. ausgeprägte Verhandlungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen im interorganisatorischen Kontext	insbes. Mitwirkungskompetenz, Teamfähigkeit (in vernetzten Arrangements), Selbstorganisationsfähigkeit	insbes. „Ertragen“ von Dehierarchisierung, kooperative Führung, Überzeugungsfähigkeit (besonders bei vernetzter Leistungserstellung)
	Personal	insbes. vernetzt denken, stressresistent	insbes. erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit	insbes. zunehmendes Abstraktionsvermögen
	Methodisch	insbes. Beherrschen von Umsetzungs- und Gestaltungsmethoden für Projekte im Netzwerk	insbes. Methoden zur inhaltlichen Neugestaltung der fachlichen Arbeit	insbes. Gestaltungs- und kooperative Führungsmethoden

sondere die operative Ebene von den Veränderungen betroffen ist, die jenseits von IT-Anwendungskennntnissen liegt. Gefragt ist ein neues Verständnis von Arbeitsprozessen mit Selbstorganisationsfähigkeit. Projektleiter stehen besonderen Herausforderungen gegenüber, da sie sehr tiefgehendes interdisziplinär-fachliches Wissen und vermehrte soziale Kompetenzen haben müssen. Ebenso brauchen Führungskräfte Fachwissen in zum Teil hoher Detailtiefe, um Projekte auch durchsetzen zu können und für den politischen Rückhalt zu sorgen.

Tab. 1: Zusammenfassung wichtiger Kompetenzarten nach relevanten Rollen

aufeinander zu beziehen. Ebenso sind ausgesprochen kommunikative Fähigkeiten sowie Durchsetzungsvermögen und Moderationsfähigkeit gefragt. Andernfalls sind die neuen und teilweise komplexen Leistungsstrukturen nicht umzusetzen.

Insgesamt hat sich in den Fällen gezeigt, dass fachliche, soziale, methodische wie auch personale Kompetenzen im hohen Maße verwoben und nur im Zusammenspiel ihre Wirkung entfalten. Beispielsweise sind Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick ganz eng an fachliche Fragen geknüpft, die in verschiedenen Phasen auftraten. Diesbezüglich ergaben sich für Projekt- und Abteilungsleiter besonders hohe Anforderungen. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter in der Lage sein, ihre fachlichen Arbeitsanforderungen vor dem Hintergrund der IT-Möglichkeiten neu zu interpretieren und in Projektanforderungen zu übersetzen.

Schlussbetrachtung

Ausgehend vom Kompetenzbegriff wurden konzeptionell-analytische Vorüberlegungen in Bezug auf Kompetenzveränderungen im Kontext von E-Government

herausgearbeitet, die über die bloße IT-Anwendung hinausgehen und nicht IT-Spezialisten-Wissen betreffen. Die anschließende Literaturlauswertung hat gezeigt, dass neue Kompetenzanforderungen zum Teil noch sehr einseitig IT-bezogen sind, sich noch sehr auf Führungskräfte beschränken und auch kaum auf E-Government im Kontext der aufgezeigten neuen Leistungsstrukturen Bezug nehmen. Deshalb besteht Forschungsbedarf, der außerdem auch eine stärkere empirisch-qualitative Herangehensweise verlangt, um auch Kompetenzanforderungen hinreichend konkret bestimmen zu können. Nicht zuletzt deshalb, weil in der bestehenden Literatur Kompetenzen nach Plausibilitätskriterien benannt, aber kaum abgeleitet sind.

Die Befragung hat die Vermutung bestätigt, dass IT-Fachkenntnisse und IT-Anwendungskennntnisse in der Verwaltung weitestgehend vorhanden sind und dass Prozesswissen in Kombination mit IT-Wissen sowie Gestaltungskompetenzen generell wenig vorhanden sind. Diese Aussagen konnten durch die Fallbeispiele durch die Bezugnahme auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen in der Verwaltung weiter konkretisiert werden. Im Gegensatz zur Literatur hat sich gezeigt, dass insbe-

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung ist davon auszugehen, dass es tendenziell zu einer abnehmenden Relevanz von isolierter IT-Anwendungskompetenz kommt, da diese weitestgehend vorhanden ist und Mensch-Maschine-Interaktionen sich weiter verbessern werden. Es ist eher damit zu rechnen, dass stärker die Fachlichkeit in den Vordergrund rückt, bei der IT zum integralen Bestandteil wird. Schon heute gibt es kaum noch eine Branche in der Verwaltung (z.B. Sicherheit, Justiz, Soziales etc.), die ohne IT funktioniert. Hier bedarf es zukünftig verstärkter Forschung, um die Änderungen inhaltlicher Art in den einzelnen Verwaltungsbranchen mit den daraus entstehenden Kompetenzanforderungen zu ermitteln. Solche arbeitsplatznahe Kompetenz-Untersuchungen haben auch eine weitere Bedeutung: Sie liefern wichtige Hinweise für die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Anwendungssystemen im Kontext von eGovernment. Denn es wurde deutlich, dass es bei den Veränderungen gar nicht so sehr um die Digitalisierung an sich geht als vielmehr um neue Verfahren und Prozesse des Verwaltens, die neue Kompetenzen erfordern. Das trifft auch für die Führungskräfte zu. Bisher fehlen allerdings noch stimmige Führungskonzepte für digitales und ggf. räumlich verteiltes Arbeiten mit Überlegungen

zu den daraus entstehenden Kompetenz-Anforderungen.

Im Ergebnis wird deutlich, dass mit zunehmender Informatisierung der Verwaltungsarbeit, ein Bedeutungsverlust von isolierten IT-Kompetenzen einhergeht. Dies ist nur ein scheinbares Paradoxon, da die IT als integraler Bestandteil der Fachlichkeit neuen Bedeutungszuwachs erhält. In diesem Zusammenhang zeichnet sich ab, dass der öffentliche Sektor vor einer grundlegenden Neubewertung von beruflicher Handlungskompetenz auf der Arbeits- wie auch auf der Führungsebene steht.

Literatur

- Balzert, H. (1999). Lehrbuch Grundlagen der Informatik. Heidelberg, Spektrum Akademischer Verlag.
- Bonislawski, P. and J. Rozkosny (1998). Reform of NYPD force.
- Broussine, M. (2003). Public Leadership. Public Management and Governance. T. Bovaird and E. Löffler. London, New York, Routledge: 175-187.
- Cooper, K. C. (2000). Effective Competency Modeling and Reporting. New York, AMACOM.
- Culbertson, S. (2005). E-Government and Organizational Change. Practicing E-Government: A Global Perspective. M. Khosrow-Pour. Idea Group Publishing, Hershey: 83-109.
- Dreyfus, H. L. and S. E. Dreyfus (1986). Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of the computer. Oxford, Blackwell.
- Elovaara, P., S. Eriksén, et al. (2004). Educational Programs in e-Government. Electronic Government. Third International Conference, EGOV 2004. LNCS 3183. R. Traunmüller. Berlin, Heidelberg, Springer: 457-459.
- European Institute for Public Administration (2005). Organisational Changes, Skills and the Role of Leadership required by eGovernment. Luxembourg, European Institute for Public Administration.
- Farneti, F. and D. W. Young (2008). "A contingency approach to managing outsourcing risk in municipalities." Public Management Review 10(1): 89 - 99.
- Finger, M. and B. Uebelhart (1998). Public Management Qualifikationen für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. Die Ausbildung zum Public Manager. K. Schedler and C. Reichard. Bern, Stuttgart, Wien, Haupt: 15-38.
- Gnahn, D. (2007). Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Gupta, P. (2003). Educating the Administrators on E-Governance: The First Step for Success. Paper presented at International Conference on E-Governance (ICEG 2003), 18-20 December 2003. New Delhi, ICEG.
- Kaiser, S. (2004). Qualification Requirements in e-Government: The Need for Information Systems in Public Administration Education. EGOV04. Lecture Notes in Computer Science 3183. R. Traunmüller. Berlin, Heidelberg, Springer: 464-467.
- Kauffeld, S. and S. Grote (2002). "Kompetenz - ein strategischer Wettbewerbsfaktor." Personal - Zeitschrift für Human Resource Management 8(11): 30-32.
- Kaul, M. (2000). An Outsider's Inside View: Management Reforms in Government: A Review of International Practices and Strategies. Bruxelles, Capam.
- Leitner, C. (2006). eGovernment: People and Skills in Europe's Administration. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, IEEE.
- Löffler, E. (2003). Leadership im öffentlichen Sektor - nicht nur eine Herausforderung für Führungskräfte. New Public Service: öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. R. Koch and P. Conrad. Wiesbaden, Gabler: 230-262.
- Mundy, D., C. Kanjo, et al. (2001). Meeting training needs for information age reform: shortcomings of current training provision. Reinventing Government in the Information Age: International practice in IT-enabled public sector reform. R. Heeks. London u.a., Routledge: 271-289.
- Murray, T. S., Y. Clermont, et al. (2005). Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment. Ottawa, Statistics Canada.
- OECD (2005). Modernising Government. The Way Forward. Paris, OECD Publishing.
- Parrado, S. (2005). Skills for Electronic Service Delivery in Public Agencies. Practicing E-Government: A Global Perspective. M. Khosrow-Pour. Hershey, Idea Group Publishing: 310-328.
- Riedl, A. (2004). Didaktik der beruflichen Bildung. Stuttgart, Steiner.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. Industrial and Commercial Training 27(11): 12-17.
- Schaper, N. (2003). Arbeitsproben und situative Fragen zur Messung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen. Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. J. Erpenbeck and L. v. Rosenstiel. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag: 185-199.
- Schuppan, T. (2008). "Leistungstiefengestaltung im Zeitalter von E-Government." eGov Präsenz 8(2): 52-55.
- Schuppan, T. (2009): Rethinking Service Depth in the E-Government Era. Paper for IRSPM'09, 5.-8. April 2009, Kopenhagen.
- Settles, A. (2005). What Skills are Needed in an E-World: E-Government Skills and Training Programs for the Public Sector. Practicing E-Government: A Global Perspective. M. Khosrow-Pour. Hershey, Idea Group Publishing: 383-414.