

Transformationsbedarf in der öffentlichen Verwaltung - kompetenzorientiert den demografischen Wandel gestalten

Emanuel Zimmerling¹, Steffen Gilge², Eric Schoop¹ und Michael Breidung³

¹Technische Universität Dresden, Deutschland

emanuel.zimmerling@tu-dresden.de, eric.schoop@tu-dresden.de

²Hochschule Meissen (FH) und Fortbildungszentrum Meissen, Deutschland
steffen.gilge@fhsv.sachsen.de

³Eigenbetrieb IT-Dienstleistungen Dresden, Deutschland
mbreidung@dresden.de

Abstract. Der Beitrag beschreibt, wie in der Zusammenarbeit zwischen einer kommunalen Behörde (IT-Bereich) und einer ortsansässigen Hochschule im Rahmen einer umfassenden Feldstudie mit Mitteln des forschenden Lernens neue Wege zur Wissensbewahrung praktisch erprobt wurden. Demografiebedingt anstehende Personalabgänge der nächsten 0,5-2 Jahre wurden hinsichtlich der damit verbundenen Kompetenzverluste analysiert, um rechtzeitig konkrete Hinweise nicht nur auf Personaleratz oder Prozessumgestaltung (Bündelung entfallender Rollen mit anderen Rollen in bestehenbleibenden Stellen) zu erhalten, sondern insbesondere den notwendigen Qualifizierungsbedarf der Nachfolger bzw. der anderen Prozessbeteiligten detailliert aufgezeigt zu bekommen. Die Verwendung einer aktuellen E-Government-Kompetenzstudie erlaubte eine fokussierte Ergänzung traditioneller Verfahren der Wissensidentifikation und -bewahrung. Erste Ergebnisse zeigen ein erhebliches Potenzial für das Wissensmanagement im Öffentlichen Dienst auf.

Keywords: Wissensmanagement · Demografie · Öffentliche Verwaltung · Kompetenz

1 Transformationsbedarf

Die Alterung der Bevölkerung bei gleichzeitig niedriger Geburtenrate führt zu einer Abnahme des Anteils der arbeitsfähigen Bevölkerung, was einen deutlich erkennbaren Fachkräftemangel unter Hochqualifizierten in Sachsen zur Folge hat [1]. Durch die derzeit stattfindende Verrentung der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge sowie den Eintritt der geburtenschwachen „Nachwendegeneration“ in den Arbeitsmarkt gewinnt die Problematik eine äußerst hohe Dynamik, sodass sich die tendenzielle Entwicklung aktuell massiv verstärkt.

Das STATISTISCHE BUNDESAMT [2] erfasste z. B. für Sachsen im Jahr 2005 ca. 2,29 Millionen Erwerbspersonen. Für das Jahr 2030 werden jedoch nur noch ca.

1,6 – 1,8 Millionen Erwerbspersonen prognostiziert. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Sachsen lag 2011 mit 46,4 Jahren an zweithöchster Stelle im bundesweiten Vergleich [1]. Der Öffentliche Dienst ist von dieser Entwicklung mehrfach und damit besonders betroffen. In den kommenden fünf Jahren wird der altersbedingte Abgang von Beschäftigten im Öffentlichen Dienst eine Rate von ca. 10 % der Gesamtanzahl der Beschäftigten und in den kommenden 10 Jahren eine Abgangsrate von 27% erreichen [3].

Mit der Verrentung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht unmittelbar Erfahrungswissen aus Verwaltungshandeln verloren. Neueinstellungen erfolgen in deutlich geringerem Umfang, bei oftmals verzögertem Besetzungszeitpunkt, sodass der direkte Wissenstransfer im Rahmen von Sozialisationsprozessen [4] nicht stattfindet. Zusätzlich kann aufgrund des Fachkräftemangels unter Hochqualifizierten nicht mehr davon ausgegangen werden, dass alle erforderlichen Qualifikationen bei den Neueinstellungen zum Zeitpunkt des Beschäftigungsbeginns schon vorhanden sind. Notwendige Prozessoptimierungen und Neugestaltungen IT-gestützter Abläufe wie auch Nachqualifizierungsmaßnahmen müssen deshalb sowohl Wissensverlust als auch Personalreduktion kompensieren. Dies ist eine komplexe, nur teilweise durch traditionelle, fachlich und methodisch ausgerichtete Maßnahmen lösbare Aufgabe. Der Transfer von darüber hinausgehender Selbst- und Sozialkompetenz, die sich typischer Weise erst im Arbeitsleben und individuell unterschiedlich verfestigen, bedarf neuer, umfassenderer Kompetenzansätze (vgl. zum Konzept der beruflichen Handlungskompetenz z. B. [5]). Somit kommt einem derzeit wenig ausgeprägten systematischen Wissensmanagement, insbesondere Wissensbewahrung, als grundlegende Komponente der Verwaltungsmodernisierung und E-Government-Entwicklung eine stark wachsende Bedeutung zu.

Der vorliegende Beitrag nimmt ein aktuelles Masterprojekt zum forschenden Lernen, das in enger Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich einer großen sächsischen Kommune im Wintersemester 2016/17 stattfand, zum Anlass, diese Kompetenz- und Wissensperspektive anhand eines neuen Instruments zu untersuchen und die Potenziale für Wissensbewahrung, Personalplanung und -entwicklung aufzuzeigen.

2 E-Kompetenzstudie

Der aktuelle Stand und die stetige Weiterentwicklung des Einsatzes der IT in der öffentlichen Verwaltung sind durchdringend und tiefgreifend. In vielen Bereichen hängt die Arbeits- und die Funktionsfähigkeit schon heute von ordnungsgemäß funktionierender IT ab. Die Behörden des Bundes, der Länder und der Kommunen sind durch Gesetze, Strategien und Investitionsmittel zur Förderung des IT-Einsatzes gehalten, die elektronische Verwaltungsarbeit weiter zu intensivieren.

Die Anforderung, funktionierende IT zur Verfügung zu stellen, kann erfüllt werden, wenn die Behörden entsprechend qualifiziertes IT-Personal gewinnen, binden und entwickeln [6]. Die Potenziale der IT kommen jedoch erst dann zur Geltung, wenn über dieses IT-Personal hinaus alle Beschäftigten fähig sind, die IT in ihrem Arbeitsumfeld zu bedienen und deren fachliche (Weiter-)Entwicklung zu begleiten.

Insgesamt haben Kenntnisse und Fähigkeiten für die Gestaltung des Einsatzes und die Benutzung der IT in der öffentlichen Verwaltung stark an Bedeutung gewonnen. Die Frage, welche Kenntnisse und Fähigkeiten konkret erforderlich sind, wird in der Studie „E-Government-Kompetenz“ thematisiert, die durch Becker et al. [7] im Auftrag des IT-Planungsrates erstellt und von diesem zur Anwendung in Bund und Ländern empfohlen wurde [8].

Die Studie greift ein Rollenkonzept auf, das vom Potsdam eGovernment Competence Center IfG.CC [9] für die Untersuchung der Bildungsangebote für E-Government-Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung angelegt wurde, und arbeitet dieses aus. Zugrunde liegen Fachliteratur, aktuelle Stellenanzeigen und öffentlich zugängliche Strategien sowie Studien, die mit Experten aus Verwaltung, Wissenschaft und Verbänden diskutiert wurden. Im Ergebnis konnten 19 heute und künftig in der öffentlichen Verwaltung relevante Rollen mit IT-Bezug identifiziert und in vier Kategorien eingeordnet werden [10] (vgl. Tabelle 1):

1. *Gestalter*: Rollen, welche die Organisation und die Bedingungen für den Einsatz der IT gestalten. Die Kategorie ist weiter unterteilt in allgemeine Managementaufgaben und IT-Management.
2. *IT-Koordinator*: Rollen, die zwischen dem IT-Bereich und internen sowie externen Stakeholdern vermitteln. Dies umfasst die Aufnahme und Spezifizierung von Anforderungen sowie die „Vermarktung“ der Lösungen.
3. *IT-Fachaufgaben*: Rollen, die für die Entwicklung und den Betrieb der Technik (Hard- und Software) sowie für die Betreuung und Schulung von Nutzern verantwortlich sind.
4. *Fachaufgabenträger*: Rollen, die IT zur Bearbeitung von Fachaufgaben nutzen. Sie nehmen die Anwendersicht auf die IT ein und sind - bei entsprechender Erfahrung - erster Ansprechpartner für IT-Koordinatoren (Key User).

Table 1. Aktuell und künftig in der öffentlichen Verwaltung relevante Rollen mit IT-Bezug (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [7])

Gestalter Allgemeines und IT-Management		IT- Koordinator für...	IT-Fach- aufgaben	Fach- aufgaben- träger
Organisations-/ Changemanager	CIO	...Fachbereiche	Betrieb	Nutzer
Prozessmanager	IT-Architekt	...Politik, Haus- leitung	Betreuung	Fach- anwendungs- betreuer
Innovations- manager	IT-Controller	...Berater, Dienstleister	Entwicklung	
	IT-Projekt-manager	...Bürger, Unternehmen	Schulung	
	IT-Sicherheits- manager			
	IT-Anforderungs- manager			

Mit dem Begriff der Rolle wird in der Studie ein Bündel von Kenntnissen, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen bezeichnet, das zur Erfüllung einer bestimmten Funktion in der Organisation notwendig ist. Die Verwendung des Begriffs orientiert sich an der Disziplin der Soziologie, fokussiert also auf die für die Aufgabenerfüllung zu erwartenden Wissensbestandteile, Handlungsmuster und Werte. Zur Operationalisierung ordnet die Studie jeder Rolle spezifische Kompetenzen zu [7], systematisiert in

- *(technische) IT-Kompetenzen* (z. B. Modellierung, Kenntnisse in Betriebssystemen, IT-Anwendungskenntnisse)
- *fachliche Kompetenzen*, unterteilt in die Ebenen
 - *sozio-technisch* (z. B. Systemische Analysen, Übersetzung der Fachbereichsbedürfnisse in IT-Lösungen)
 - *die Organisation betreffend* (z. B. Kenntnisse der Verwaltungsprozesse, Prozessmanagement)
 - *Management* (z. B. Change-Management, Risikomanagement)
 - *politisch-administrativ* (z. B. Datenschutzrecht, IT-Sicherheit)
- *soziale Kompetenzen* (z. B. Delegationsbereitschaft, Moderationskompetenz, Teamfähigkeit)
- *Persönlichkeitsmerkmale* (z. B. Eigeninitiative, Entscheidungsfähigkeit, Frustrationstoleranz).

Je nach Rolle werden bestimmte Kompetenzen in geeigneter Ausprägung benötigt (differenziert nach „Wissen, Anwenden, Gestalten“ in Reduktion der bekannten sechs Ebenen der Bloomschen Taxonomie von Lernzielen [7]). Die E-Kompetenzstudie fasst alle Rollen, Kompetenzen und Niveaustufen im Anhang in sogenannten Kompetenzmatrizen zusammen.

Mit Blick auf die Vielzahl der Rollen und ihrer Kompetenzausprägungen ist zu betonen, dass ein Beschäftigter auf einer Stelle (Dienstposten) mehrere Rollen wahrnehmen kann. Es liegt z. B. nahe, dass jemand die Rollen des Koordinators zwischen IT-Bereich und Fachbereich (Kategorie IT-Koordinator) und des IT-Anforderungsmanagers (Kategorie Gestalter) gleichzeitig wahrnimmt, da die damit verbundenen Tätigkeiten zwar unterschiedlich akzentuiert sind, aber eng zusammenhängen. Zudem hat jeder Beschäftigte, dem eine Rolle in den Kategorien Gestalter, IT-Koordinator oder IT-Fachaufgaben zugewiesen ist, auch die Rolle des Nutzers inne, wenn er IT zur Erledigung der Aufgaben anwendet.

Die verschiedenen Facetten der Rollen mit IT-Bezug sind in Form von Steckbriefen und Matrizen im Anhang der Studie dargestellt. Damit steht den Behörden ein strukturiertes Instrumentarium zur Analyse und Weiterentwicklung der eigenen Organisation hinsichtlich der Rollen mit IT-Bezug zur Verfügung. Mögliche Anwendungsfelder erstrecken sich von der Personalbedarfs- über die Fortbildungsplanung bis hin zur Erstellung von Stellenbeschreibungen und -anzeigen.

Die Studie erhebt nicht den Anspruch, dass alle Rollen mit IT-Bezug durch die Beschäftigten der Verwaltung vollumfänglich wahrzunehmen sind. Schon aus Gründen knapper Ressourcen (Stellenplan) und begrenzter Verfügbarkeit entsprechend qualifizierten Personals wird dies insbesondere für kleinere und mittlere Behörden nicht

möglich sein. Einzelne Kompetenzen oder ganze Rollen können auch durch Dienstleister erbracht werden. Dabei ist zunächst nicht relevant, ob es sich um einen internen oder um einen externen Dienstleister handelt. In einer Behörde muss jedoch ausreichend Kompetenz vorliegen, um:

- zu erkennen, welche Rollen in welchem Umfang durch eigene Beschäftigte wahrgenommen werden müssen und auch können,
- zu beurteilen, welcher Dienstleister geeignet ist, ergänzend tätig zu werden,
- sicherzustellen, dass ein ausgewählter Dienstleister sowohl Anforderungen, als auch Rahmenbedingungen versteht und akzeptiert, sowie
- fortwährend darauf hinzuwirken, dass die Leistungen in der benötigten Qualität erbracht werden.

Das Rollenkonzept kann insofern auch zur Stärkung der Auftraggeberkompetenz der Verwaltung genutzt werden.

3 Anwendung der Studie in einer kommunalen Behörde

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gewinnen systematische Ansätze zur Identifikation drohender Wissenslücken und zur Wissensbewahrung, die in Behörden im Bundesland Sachsen noch wenig verbreitet sind [11], rapide an Bedeutung. Hier besitzen die Ergebnisse der Studie aktuelle Anwendungsrelevanz. Mit ihrem Gebrauch sollen Leiter und Personalmanager von Behörden ganz praktische Fragestellungen beantworten können. Wo sind erwartete und tatsächlich vorhandene Kompetenzen verortet und welche Konsequenzen sind für die klassischen Instrumente der Kompetenzförderung zu ziehen? Gibt es Schwerpunkte der Förderung oder bislang nicht beachtete Lücken?

Diese Fragestellungen lassen sich bislang nur ungenau beantworten, am ehesten noch bei der Bewertung von konkreten, fachlichen Kompetenzen, wie Kenntnisse von speziellen Programmiersprachen oder Entwicklungsumgebungen, Administrationskenntnisse spezieller Betriebssysteme, etc., die typischer Weise in Stellenbeschreibungen in der Organisationsdokumentation als Anforderungen hinterlegt sind. Nutzbar sind diese allerdings nur bei ständiger Aktualisierung. Berufsbegleitend gewachsenes, organisationsbezogenes Erfahrungswissen und soziale Kompetenzen sind traditionell kaum erfasst. Hier erhoffen sich die Autoren auf der Grundlage erster Erkenntnisse aus der praktischen Erprobung der E-Kompetenzstudie neue Impulse für ein zukünftig systematisch in die Aufgabenbündel der Personal- und der Organisationsentwicklung eingebettetes Wissensmanagement. Es existieren zwar Kommunen, welche das Wissensmanagements als Komponente in ihre Personalentwicklungspläne bereits aufgenommen haben, die konkrete Umsetzung ist jedoch noch offen [12, 13].

Im Rahmen einer breit angelegten Feldstudie arbeiten die untersuchte kommunale Behörde und eine ortsansässige Hochschule seit längerem zusammen, um Wissensmanagement in Behörden in praktischen Maßnahmen zu erproben und als Referenzbeispiele bekannt zu machen [14]. In [15] wird erläutert, welche bisherigen Erfahrun-

gen bezüglich der Handhabbarkeit traditioneller Wissensmanagementansätze gemacht wurden, welcher Qualifizierungsbedarf der durchführenden Personen (externe „Wissensmanager“) identifiziert wurde und wie aktuelle Lehrangebote in Master-Kursen auf die Herausforderung forschenden Lernens in der praktischen Anwendung und Evaluation von Methoden des Wissensmanagements weiterentwickelt und auf die Feldstudie fokussiert wurden.

Im Wintersemester 2016/17 fand ein Masterprojekt zur Bestandsaufnahme des drohenden Wissensverlusts in einem Teilbereich der kommunalen Behörde statt. Als wissenschaftlich/methodischer Rahmen wurde die Fallstudienforschung gewählt [16], das methodische Vorgehen war qualitativ-empirisch (Interviews und deren inhaltsanalytische Auswertung sowie die Interpretation der Ergebnisse). Dem daran orientierten praktischen Vorgehen zugrunde gelegte, forschungsleitende Fragestellungen waren:

1. Wie können die unmittelbaren Anwendungspotenziale des Kompetenzansatzes aus der Studie für die Beantwortung der demografischen Herausforderungen sichtbar gemacht werden?
2. Wie lässt sich damit das tradierte Vorgehen zur Wissensidentifikation und Wissensbewahrung in der Praxis neu beleben?

3.1 Bezug zum Wissensmanagement

Um einen besseren Überblick über die praktischen Anwendungspotenziale der E-Kompetenzstudie zu gewinnen, wurde die Bedarfsanalyse an den für die konkrete demografische Situation relevanten Handlungsfeldern (Bausteinen) des als pragmatisch/anwendungsorientiert geltenden Wissensmanagementmodells von Probst et al. [17] orientiert. Die Fragestellungen selbst wurden zu Beginn des Forschungsprojekts entwickelt:

- Wissensidentifikation:
 - Erarbeitung von Kompetenzlandkarten in der Behörde, d.h. Identifikation von Kompetenzbedarfen (Sollprofile), verortet in der Aufbauorganisation der Behörde als Überblick sowie die Erhebung des tatsächlichen Kompetenzprofils der Behörde (Istprofile)
 - Analyse der Kompetenzlandkarten nach:
 - allgemeinen Kompetenzen, die (fast) überall in der Organisation notwendig sind (Breitenkompetenz)
 - speziellen Kompetenzen, konzentriert auf wenige Stellen, die potenziell als kritisch zu bewerten sind (Spezialkompetenz)
 - kritischen Kompetenzkombinationen ungünstig „geschnittener“ Stellen und Aufgabenprofile (Kompetenzüberforderung)
 - für die Behörde wichtigen Kompetenzen (kritische Kompetenz)
- Wissenserwerb:
 - Die Kompetenzlandkarten zeigen Defizite auf und weisen darauf hin, welche Kompetenzen extern erworben werden müssen

- Wissensentwicklung:
 - Abgleich und Korrektur bestehender Fortbildungsprogramme mit den abgeleiteten, konkreten Bedarfen aus der Analyse der Kompetenzlandkarten
 - Vermittlung und Verdeutlichung von mitarbeiterspezifischen Kompetenzprofilen über die rein fachlichen Spezialkompetenzen hinaus
 - Identifikation von Kompetenzlücken aus dem Abgleich von Soll- und Istprofilen
- Wissensbewahrung:
 - Analyse von zu erwartenden Kompetenzverlusten bei Personalabgang, einschließlich der Identifikation von kritischen und unkritischen Kompetenzen
 - Erhaltung von kritischen Kompetenzen

Das Forschungsprojekt adressierte vorrangig die Fragestellungen in den Modellbereichen Wissensidentifikation sowie Wissensbewahrung. Bei der Erstellung der Kompetenzlandkarten erwies sich die Visualisierung der Informationsfülle als große Herausforderung. North [18] stellt Kompetenzen in Matrixform dar, wobei die Spalten die Person und die Zeilen die Kompetenz abbilden. In der Zelle werden durch Sterne die Kompetenzstufen in Grundkenntnisse, mittlere und hohe Kompetenz dargestellt. Er schlägt außerdem ein „Kompetenzrad“ vor welches an eine Dart-Tafel angelehnt die Kompetenz in drei Ringen (die drei Kompetenzstufen) gliedert. Sollen allerdings neben den Kompetenzen weiteren Dimensionen wie Rollen und Aufgaben integriert werden, verhindert der Umfang an Informationen und die Mehrdimensionalität des Modells eine aggregierte Abbildung aller Zusammenhänge im gesamtbehördlichen Kontext. Als erste Lösung für dieses Problem bietet sich eine Selektion der relevanten Informationen anhand der oben formulierten Fragestellungen an. Insofern kann das vorgestellte Kompetenzmodell für den konkreten betrieblichen Anwendungskontext nur eine methodische Grundlage darstellen, deren Informationen im jeweiligen Frage- bzw. Anwendungskontext selektiert und konkretisiert werden müssen. Die anschließende Diskussion zeigt diese Erkenntnis auf.

3.2 Praktisches Vorgehen

Die studentischen Forschergruppen sollten in der beteiligten Behörde existierende Theorien und empirische Befunde zur Rollen- und Kompetenzbildung hinterfragen beziehungsweise validieren, um im Ergebnis Empfehlungen für eine verbesserte Berufspraxis (hier: frühzeitige Wissensbewahrung im Kontext altersbedingter Abgänge von IT-Fachleuten) auszusprechen. Die zugrunde gelegte E-Government-Kompetenz-Studie [7] diente der Überprüfung, ob sich die darin abgebildeten Rollen und Kompetenzen in praxi identifizieren lassen, von konkret Befragten als solche wahrgenommen werden, ob bezüglich des anstehenden Ausscheidens dieser Beschäftigten entstehende Kompetenzverluste in ihrem Bereich (bei ihren Vorgesetzten bzw. Kollegen oder Nachfolgern) bekannt sind und ob (welche?) Gegenmaßnahmen eingeleitet wurden.

Weil in der Studie zwar Rollen und Kompetenzen dargestellt, jedoch keine konkrete Methode zur Erfassung im Praxisumfeld angegeben wird, musste diesbezüglich zunächst ein geeignetes Vorgehen entwickelt werden. Dazu wurden fünf Teams gebildet, welche jeweils aus drei in Grundlagen des Wissensmanagements und der öf-

fentlichen Verwaltung qualifizierten Personen bestehen. Jedem Team wurde einer von drei weiblichen und zwei männlichen Beschäftigten zugewiesen, welche in den nächsten 0,5-2 Jahren im analysierten Bereich der kommunalen Behörde altersbedingt ausscheiden werden und drei unterschiedlichen Abteilungen der Organisation zugeordnet sind. Die Teams sollten in einem einstündigen Termin mittels eines leitfadengestützten Interviews die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen des Beschäftigten ermitteln. Die Beschäftigten erhielten zur Vorbereitung den Interviewablauf, nach deren Einverständniserklärung zur Ton-Aufzeichnung wurden die Interviews transkribiert. Eine Person verweigerte ihr Einverständnis zur Tonaufnahme und stimmte dem Interview nur unter Beisitz eines Personalratmitgliedes zu. Die anfängliche Skepsis legte sich zwar im Interview, die Gründe für das Interview sollten allerdings nachvollziehbar expliziert werden. Der Betriebsleiter gab die Rollen, welche die Beschäftigten potentiell einnehmen, vor. Die Ausgestaltung der Interviewleitfäden oblag den einzelnen Teams, so dass unterschiedliche Vorgehensweisen entwickelt wurden, die in ihrer praktischen Umsetzung unterschiedliche Schwächen der E-Kompetenzstudie aufzeigten.

Ein Team hielt sich beispielsweise eng an die Kompetenzmatrizen aus der Studie und ließ die Interviewpartnerin die Kompetenzstufen für ihre Rollen quantitativ einschätzen. Dabei musste die Beschäftigte mehrmals nach den Definitionen von Kompetenzen, wie z. B. „Benefits Management“, fragen, da diese Bezeichnungen in ihrem Arbeitsalltag nicht gebräuchlich sind. In der Studie werden allerdings die Kompetenzen nicht definiert, so dass dem Interviewer die spontane Begriffsdefinition oblag. Des Weiteren ergaben die in der Studie an BLOOM ET AL. [19] angelehnten, allerdings zur Vereinfachung aggregierten, Niveaustufen („Wissen“, „Anwenden“ und „Gestalten“) Probleme bei der Unterscheidung für die konkreten Kompetenzen. In den Interviews wurde dies durch mehrmalige Rückfragen seitens der Interviewten deutlich, was beispielsweise „Gestalten“ bei der Kompetenz „Benefits Management“ bedeute. In der Studie wird zwar allgemein definiert, dass sich „Gestalten“ auf „... sowohl die analytische Fähigkeit, Probleme zu erkennen, als auch auf die Fähigkeit, Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen, bezieht“ [7], die Anwendung dieser Definition auf das konkrete Beispiel fiel aber sowohl den Beschäftigten als auch den Interviewern schwer. Außerdem lassen sich nicht bei allen Kompetenzen die drei Stufen anwenden, wie z. B. bei den „IT-Anwendungskennnissen“, wo das „Gestalten“ nur schwer erklärbar wäre. In der an das Interview anschließenden Auswertung der ausgefüllten Kompetenzmatrizen blieb außerdem offen, ob eine weitere Person, wenn sie die gleichen Kompetenzstufen wie die befragte Person erfüllte, die Aufgaben der Rolle tatsächlich adäquat erledigen könnte.

Ein weiteres Team erachtete es als wichtig, zusätzlich zu der Erfassung der Kompetenzen auch deren Wichtigkeit für die Ausübung der Stelle aufzunehmen. Für die Nachbesetzung eines Beschäftigten wird dadurch eine Beschränkung auf die wichtigsten Kompetenzen möglich, anstatt einen exakten „Kompetenz-Zwilling“ zu suchen.

Die Selbsteinschätzungen der Beschäftigten im Interview bezüglich ihrer sozialen Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale ließen auf Grund des angenommenen Effektes der „Sozialen Erwünschtheit“, welcher von vielen Psychologen als Grund für die Ungültigkeit von Messungen gesehen wird [20], ein Team zu einer anderen Me-

thodik greifen. Sie nutzten in ihrem qualitativen Interview offene Fragen, um anschließend aus der Beschreibung des Beschäftigten seiner eigenen Arbeitsweise auf Persönlichkeitsmerkmale wie Teamfähigkeit, Lösungsorientierung etc. zu schließen. Dadurch konnte auch während des Interviews das Problem mit den in der Studie fehlenden Definitionen der sozialen Kompetenzen umgangen werden.

3.3 Ergebnisse

Da nicht nur die Identifikation bevorstehender Wissens- und Kompetenzverluste durch altersbedingte Abgänge seitens der forschenden Studierenden im Projektfokus stand, sondern auch mangels Vorgaben alternative Umsetzungsvarianten der E-Kompetenzstudie für das Wissensmanagementprojekt entwickelt und erprobt werden sollten, lassen sich die Ergebnisse der einzelnen Gruppen natürlich nur teilweise vergleichen. Zum einen wurden die Interviewleitfäden vor Beginn der Erhebung nicht standardisiert. Zum anderen räumen die fehlenden Definitionen der Kompetenzen und die fehlende Trennschärfe zwischen den Kompetenzniveaus in der Studie einen großen Interpretationsspielraum ein.

Die vollständigen Auswertungen der einzelnen Teams zur Praktikabilität der Studie sowie der Abgleich der Rollen und Kompetenzen der Beschäftigten der kommunalen Behörde mit der Studie waren zum Einreichungszeitpunkt dieses Beitrags noch nicht abgeschlossen und können erst im Vortrag referiert werden. Es kann jedoch jetzt bereits festhalten werden, dass die Studie eine systematische Rollen- und Kompetenzerfassung der Beschäftigten mittels qualitativer und quantitativer Erhebungen ermöglicht. Für eine effiziente Erfassung aller Rollen und Kompetenzen in der gesamten Organisation sollten allerdings IT-gestützte Verfahren genutzt werden. Elektronische Fragebögen und ein um die Rollen-, Kompetenz- und Kompetenzniveaudimensionen zu erweiterndes Organisationssystem und/oder Personalinformationssystem würden den kompetenzorientierten Ansatz erleichtern und (1) zu aussagefähigen Informationen über bevorstehende Wissenslücken führen, (2) gleichzeitig konkrete Hinweise auf erforderliche Maßnahmen der Personalentwicklung geben und damit (3) eine demografieorientierte Wissensbewahrung unterstützen. Außerdem lassen sich durch Methoden, die auf einen direkten Kontakt zwischen Interviewer und Interviewten verzichten, der angesprochene Effekt der sozialen Erwünschtheit sowie potentielle Beeinflussungen durch die Person des Interviewers reduzieren [21]. Das Ausfüllen der Fragebögen und die regelmäßige Aktualisierung sollte mit Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen gekoppelt werden, um eine möglichst vollständige Datenerfassung im Zeitablauf zu gewährleisten.

4 Fazit und Ausblick

Im Vergleich zu vorhergehenden Projekten der hinter diesem anwendungsorientierten Forschungsbeitrag stehenden, langfristig angelegten Kooperation zwischen einer kommunalen Behörde und einer ortsansässigen Hochschule konnte das traditionelle Methodenspektrum des Wissensmanagements aktuell erweitert werden. Die Erpro-

bung der E-Government-Kompetenzstudie zeigte trotz vorhandener Schwächen hinsichtlich Begrifflichkeit und Umsetzungsvorgaben positive Resultate und ermutigt zur Fortsetzung. Die forschungsleitenden Fragen wurden wie folgt beantwortet: (1) Die Kompetenzmatrizen der Studie erlauben eine systematische Erfassung der demografiebedingt zukünftig wegfallenden Kompetenzen und geben konkrete Hinweise auf gegebenenfalls in der Nachfolgeregelung erforderlichen Qualifizierungsbedarf. (2) Die konsequent kompetenzorientierte Informationserhebung erlaubt detailliertere Querbezüge zwischen verschiedenen Handlungsfeldern des Wissensmanagements (z. B. Wissenserwerb, -entwicklung, -bewahrung) und erleichtert das Ableiten von Handlungsempfehlungen für die betroffene Behörde (Personalentwicklung, Prozessumgestaltung).

In einem zukünftigen, standardisierten Verfahren sollten jedoch die folgenden Aspekte berücksichtigt werden, um einen effizienten Praxiseinsatz der E-Kompetenzstudie zu gewährleisten. Es ist Anliegen der langfristigen Kooperation, diese Weiterentwicklung voranzutreiben und in ähnlichen Projektkontexten, wie hier vorgestellt, praktisch zu erproben und zu evaluieren:

- Alle Kompetenzen müssen zielgruppenverständlich definiert werden
- Die Kompetenzniveaus (Wissen, Anwenden, Gestalten) müssen in Bezug zur jeweiligen konkreten Kompetenz exemplarisch erläutert werden
- Die Rollen- und Kompetenzerfassung ist dem Personalrat und den Beschäftigten frühzeitig anzukündigen, um gegebenenfalls Raum für entstehende Diskussionen zu lassen, denn nur so kann die anfängliche Skepsis Betroffener gegenüber dem Verfahren abgebaut werden
- Elektronische Fragebögen und ein erweitertes Organisations- und Personalinformationssystem sollten eingesetzt werden, um den Aufwand bei der Erfassung zu reduzieren und Querbezüge automatisiert aufgezeigt zu bekommen
- Die Abfrage von sozialen Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen sollte durch innovative Interviewtechniken verbessert werden
- Zukünftig sollte eine IT-gestützte, dynamisch konfigurierbare Visualisierung einer umfassenden Kompetenzlandkarte traditionelle Strukturdarstellungen der untersuchten Organisationseinheiten und dort allozierten Personalressourcen mehrperspektivisch ergänzen
- Für kompetenzorientierte Qualifizierungsmaßnahmen sind geeignete Lehr-/Lernarrangements zu entwickeln und im praktischen Einsatz zu erproben und zu evaluieren.

Die Konzentration der Ersterprobung der Studie auf den IT-Bereich der Behörde vereinfachte die Anwendung. Im Gegensatz zu anderen Organisationseinheiten in der Verwaltung ist die IT durch Prozessorientierung und Etablierung von Rollenbildern, durch beispielsweise ITIL Zertifizierungen [22], bereits vorkonditioniert. Für die Übertragung der Studie auf weitere Verwaltungsbereiche sind Anschlussforschungen nötig, welche die existierenden Rollen und deren Kompetenzen identifizieren und deren Verständnis in der Verwaltung etablieren.

Literaturverzeichnis

1. Sächsische Staatskanzlei. (2015) Demografische Entwicklung - Wirtschaft und Arbeit. <http://www.demografie.sachsen.de/20940.htm>.
2. Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2009) Demografischer Wandel in Deutschland - Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen.
3. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. (2013) Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen.
4. Nonaka I. (1991) *The Knowledge-Creating company*. New York: Oxford Univ. Press
5. Schwadorf H. (2003) *Berufliche Handlungskompetenz. Eine theoretische Klärung und empirische Analyse in der dualen kaufmännischen Erstausbildung*, 5. Aufl. Hohenheimer Schriftenreihe zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Stuttgart
6. IT-Planungsrat. (2016) Leitfaden IT-Personal für die öffentliche Verwaltung gewinnen, binden und entwickeln.
7. Becker J., Greger V., Heger O., et al. (2016) *E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats*.
8. IT-Planungsrat. (2016) Entscheidung 2016/46 - Maßnahme E-Government-Kompetenz. http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/Entscheidung_2016_46.html. Zugegriffen am 24. Jan 2017
9. IfG.CC. (2014) Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung.
10. Ogonek N., Greger V., Zepic R., et al. (2016) Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext. *Digit. Transform. Methoden, Kompetenzen und Technol. für die Verwaltung - Tagungsband zur Gemeinsamen Fachtagung Verwaltungsinformatik und Fachtagung Rechtsinformatik*
11. Khamaza O. (2015) *Preparing knowledge retention: How to identify IT knowledge in the public sector of Saxony*. Technische Universität Dresden
12. Kaiser R. (2013) *Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2008-2012*.
13. Ilg B. (2013) *Personalentwicklungskonzept für die Stadtverwaltung Heidenheim*.
14. Breidung M., Schoop E. (2016) Die doppelte Demografiefalle: Wissensbewahrung und Prozessoptimierung in Behörden. *Proc. zur Fachtagung Verwaltungsinformatik und Fachtagung Rechtsinformatik (FTRI)*. Dresden, 2016
15. Schoop E., Hesse M., Breidung M. (2016) Compensating the effects of demographic shift in public administration. In: *New Challenges Econ. Bus. Dev. - 2016 Soc. Innov. Collab. Econ.* S. 635–644
16. Lowman RL., Kilburg RR. (2011) Guidelines for case study submissions to *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. *Consult Psychol J Pract Res* 63:1–5. doi: 10.1037/a0021242
17. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2012) *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7. Aufl. doi: 10.1007/978-3-8349-4563-1
18. North K. (2016) *Wissensorientierte Unternehmensführung*, 6. Aufl. doi: 10.1007/978-3-658-11643-9
19. Bloom BS., Engelhart MD., Furst EJ., et al. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. Handb. II Cogn. Domain, Longman
20. Pauls CA., Stemmler G. (2003) Substance and bias in social desirability responding. *Pers Individ Dif* 35:263–275. doi: 10.1016/S0191-8869(02)00187-3
21. Chan KS., Orlando M., Ghosh-Dastidar B., et al. (2004) The interview mode effect on the Center for Epidemiological Studies Depression (CES-D) scale: an item response theory analysis. *Med Care* 42:281–289. doi: 10.1097/01.mlr.0000115632.78486.1f

22. Beims M. (2012) IT Service Management in der Praxis mit ITIL® 3: Zielfindung, Methoden, Realisierung, 3. Aufl. Hanser, München