

#zukunftdigitalgestalten

DIGITALER AKTIONSPLAN

Zukunfts- kompetenzen für die öffentliche Verwaltung

Inhalt

→	EINLEITUNG	04
<hr/>		
→	KOMPETENZSTRUKTURMODELL IM ÜBERBLICK	06
<hr/>		
→	KOMPETENZEN IM DETAIL	09
<hr/>		
→	ZUKUNFTSKOMPETENZEN UMSETZEN	16

Einleitung



Einleitung

- Durch die digitale Transformation werden auch in der öffentlichen Verwaltung neue Kompetenzen und Fertigkeiten notwendig. Mit der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung von Prozessen sind erhöhte Anforderungen an Verwaltungsmitarbeiter:innen aller Qualifikationsniveaus verbunden. Im Rahmen des Digitalen Aktionsplans Austria ermittelte die Studie „Zukunftskompetenzen für die öffentliche Verwaltung“ entsprechende technische, fachliche, soziale und kognitive Kompetenzen für die Bundesverwaltung. Die benötigten Kompetenzen werden in einem Kompetenzstrukturmodell für einen beispielhaften Arbeitsplatz dargestellt. Dabei sind drei Kompetenzbereichen insgesamt 13 Kompetenzen zugeordnet, die je nach Arbeitsplatz unterschiedlich ausgestaltet sein können.

- Das Modell bietet die Grundlage für die zukunftsgerechte Gestaltung von Arbeitsplatzbeschreibungen, die zentraler Baustein für die Personalverwendung und -entwicklung in der öffentlichen Verwaltung sind. Agiles Kompetenzmanagement in der öffentlichen Verwaltung soll Höherqualifizierung und Umsetzung der notwendigen Kompetenzen in Curricula sowie in neue Lehr- und Lernformate wirksam unterstützen.



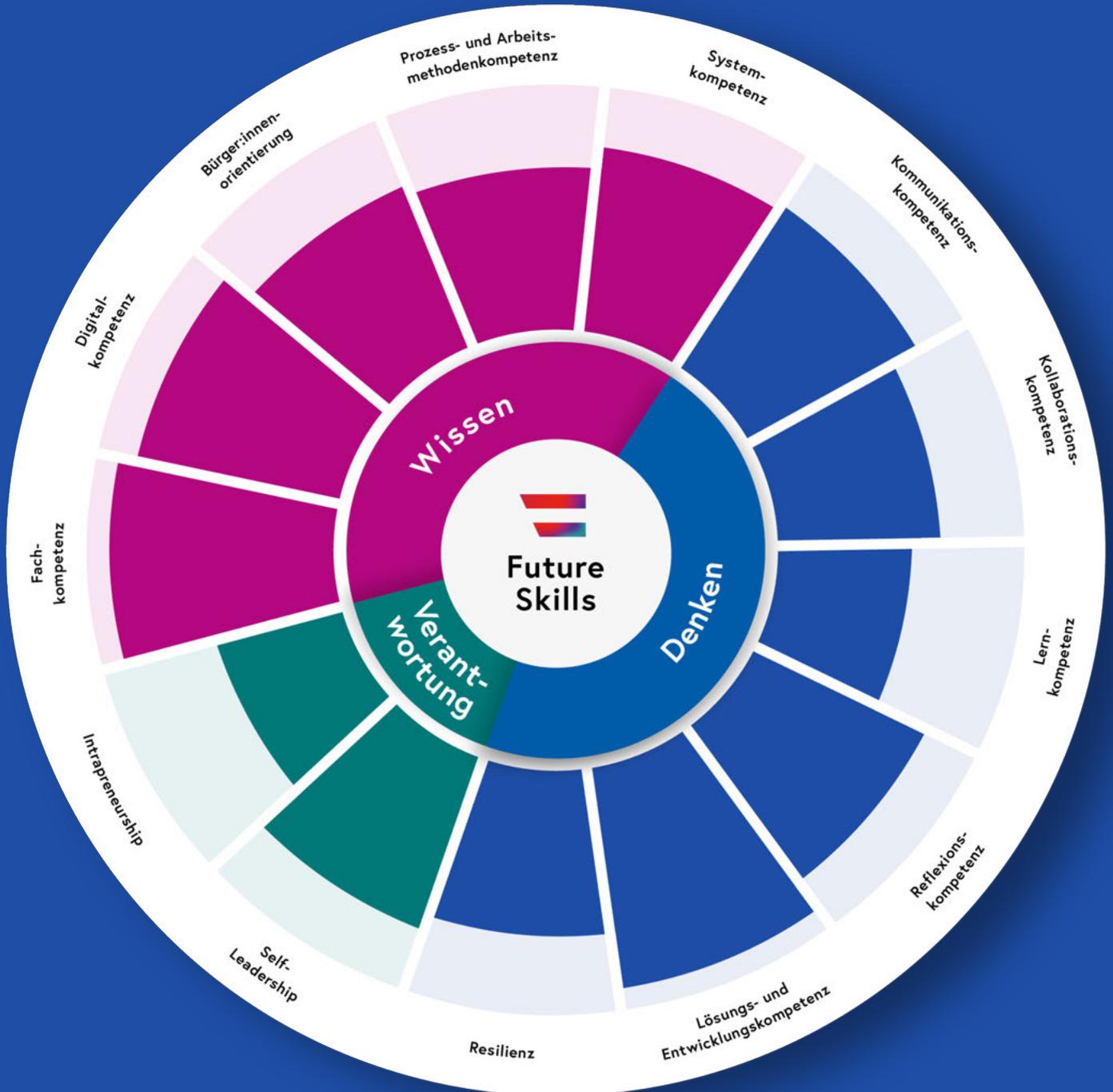
Kompetenz- strukturmodell im Überblick

Kompetenz- strukturmodell im Überblick

- Das entwickelte Kompetenzstrukturmodell für die öffentliche Verwaltung dient als Basis eines mehrphasigen Projekts und setzt auf der Grundstruktur zur Bewertung der Arbeitsplätze in den Zentralstellen der österreichischen Bundesverwaltung auf (siehe Abbildung). Die Bereiche Wissen, Denken und Verantwortung werden durch Kompetenzen ergänzt, die als Zukunftskompetenzen für ein digitalisiertes Arbeitsumfeld relevant sind. Das Modell orientiert sich an den Werten und der Organisationskultur der Bundesverwaltung und soll in Zukunft zum Einsatz kommen.



Kompetenz- strukturmodell



A young woman with long, wavy brown hair and glasses is smiling broadly while holding a tablet computer. She is wearing a white long-sleeved blouse and a dark pleated skirt. The background is a bright, modern office space with colorful geometric shapes in shades of green, purple, and pink. Other people are blurred in the background, suggesting a collaborative work environment.

Kompetenzen im Detail

Kompetenzen im Detail

Nachfolgend werden die einzelnen Kompetenzen des Modells – gegliedert in die Bereiche Wissen, Denken und Verantwortung – im Detail dargestellt.



Wissen



→ **FACHKOMPETENZ:**

Fachkompetenz beschreibt arbeitsplatzspezifisches Wissen, das für die Ausführung der mit einem Arbeitsplatz verknüpften Aufgaben benötigt wird (z.B. fachbereichsabhängiges rechtliches Wissen).

→ **DIGITALKOMPETENZ:**

Digitalkompetenz umfasst die digitalen und technologischen Kompetenzen, die in einem digitalen Arbeitsumfeld erforderlich sind. Dies gilt für Digital Literacy (Produktion, Präsentation, Analyse und Nutzung digitaler Inhalte und Medien sowie deren Anwendung), Datenmanagement (Verwaltung von Daten) und Datensicherheit.

→ **BÜRGER:INNENORIENTIERUNG:**

Bei Bürger:innenorientierung geht es um die serviceorientierte Gestaltung von Kontakten mit Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Zusätzlich zu Bürger:innen als Adressaten der meisten Verwaltungsleistungen sind die Anforderungen anderer Bedarfsträger:innen und Stakeholder zu berücksichtigen.

- **PROZESS- UND ARBEITS-METHODENKOMPETENZ:**
Im Mittelpunkt stehen Methoden, die in den spezifischen Arbeitsbereichen und Arbeitsplätzen das erfolgreiche Erfüllen von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung ermöglichen. Methodenkompetenz umfasst sowohl Prozessmethoden (z.B. Arbeitsmethoden, Change Management, Business Process Remodeling) als auch Innovationsmethoden (z.B. Design Thinking).
- **SYSTEMKOMPETENZ:**
Ziel ist es, sich im institutionellen Umfeld des eigenen Arbeitsbereiches erfolgreich bewegen zu können. Dies erfordert das Wissen um die Vernetzung relevanter Systemelemente und Einflussfaktoren sowie Handlungskompetenz zur Bewältigung komplexer Aufgaben und Problemstellungen in der Organisation.



Denken



- **KOLLABORATIONSKOMPETENZ:**
Kollaborationskompetenz umfasst Soft Skills bzw. soziale Kompetenzen. Der Fokus liegt auf der Zusammenarbeit im Team. Dies erfordert Kooperationskompetenz, soziale Fähigkeiten sowie die Fähigkeit zur Pflege von Beziehungen und Netzwerken.

- **KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ:**
Kommunikationskompetenz beschreibt die Fähigkeit, im analogen, digitalen und hybriden Raum effektiv und konstruktiv zu kommunizieren.

- **LERNKOMPETENZ:**
Lernkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Kompetenzdefizite zu erkennen und proaktiv Kompetenzen aufzubauen. Ziel ist selbstgesteuertes, individuelles, agiles und zukunftsorientiertes Lernen.

→ **REFLEXIONSKOMPETENZ:**

Reflexionskompetenz ist die Fähigkeit, zu analysieren und Schlüsse abzuleiten. Wesentlich ist die Fähigkeit kritischen Denkens.

→ **LÖSUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOMPETENZ:**

Lösungs- und Entwicklungskompetenz beschreibt die Fähigkeit, Sachverhalte oder Zusammenhänge zu verstehen und in neuen oder herausfordernden Kontexten anwendbar zu machen. Sie umfasst Entscheidungs- und Innovationskompetenz, Abstraktionsvermögen sowie Zukunfts- und Gestaltungskompetenz.

→ **RESILIENZ:**

Resilienz ist die Fähigkeit, Komplexität und (permanente) Veränderung aktiv, konstruktiv und zukunftsicher zu gestalten. Um Resilienz aufzubauen, sind Widerstandskraft, Anpassungsfähigkeit und mentale Flexibilität wichtig.





Verantwortung

→ INTRAPRENEURSHIP:

Intrapreneurship beschreibt die Fähigkeit, innerhalb einer etablierten Organisation unternehmerisch zu agieren, u.a. um innovative und agile Entwicklungsprozesse zu initiieren. Dafür sind Initiativ- und Leistungskompetenz sowie zielorientiertes Handeln nötig.

→ SELF-LEADERSHIP:

Bei Self-Leadership handelt es sich um einen selbstbeeinflussenden Prozess zur Steigerung der persönlichen Effektivität. Zur Self-Leadership gehören neben Vertrauen in die eigene Person und kompetentem Einschätzen des eigenen Handelns vor allem Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit.



Zukunfts- kompetenzen umsetzen

Zukunftskompetenzen umsetzen

Um das vorgeschlagene Kompetenzstrukturmodell zu Zukunftskompetenzen langfristig in die öffentliche Verwaltung zu implementieren, hat die vorliegende Studie nachfolgende Hebel identifiziert.

- **KOMPETENZMANAGEMENT UND -ENTWICKLUNG ANHAND REALER BEDARFE:**
Das vorgeschlagene Kompetenzstrukturmodell ist ein Meta-Modell, auf dessen Basis konkrete Kompetenzprofile für spezifische Arbeitsplätze zu definieren sind. Dafür braucht es einen in der Praxis fundierten Anschlussprozess.

- **REGELMÄSSIGES MONITORING ZUM BEDARF AN ZUKUNFTSKOMPETENZEN IN DEN ZENTRALSTELLEN DER ÖSTERREICHISCHEN BUNDESVERWALTUNG:**
Geeignete Methoden (z.B. Skill Forecasting, Umfragen im öffentlichen Sektor) ermöglichen es, den Weiterbildungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung regelmäßig zu überprüfen. Auf dieser Basis kann die bedarfsorientierte Integration der Zukunftskompetenzen in Verwaltungscurricula und Maßnahmen zur Personalentwicklung erfolgen.



→ **WEITERENTWICKLUNG DER
PERSONALENTWICKLUNG:**

Mit der Digitalisierung eröffnen sich auch für die Kompetenzentwicklung in der Verwaltung neue Chancen. Innovative Formate können durch modulares und selbstbestimmtes Lernen den Kompetenzaufbau und somit die Personalentwicklung unterstützen.

→ **ENTWICKLUNG EINER KULTUR FÜR
KOMPETENZORIENTIERTES LERNEN:**

Ziel ist die Entwicklung einer neuen Aus- und Weiterbildungskultur mit einem besonderen Fokus auf lebensbegleitende Lernformate. Sie sollen einen Rahmen für kompetenzorientiertes Lernen schaffen.

→ **ZUSTÄNDIGKEITEN FÜR DIE KOMPETENZ-
ENTWICKLUNG INSTITUTIONELL VERANKERN:**

Die Definition von Zuständigkeiten für die Weiterentwicklung wirkt als Katalysator für Kompetenzentwicklung innerhalb der Organisation sowie als Orientierungshilfe für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes.

- **OPERATIONALISIERUNG DER KOMPETENZEN FÜR BEWERTUNGEN UND WEITERBILDUNGSANGEBOTE:**
Für den Aufbau von Sozialkompetenzen, Resilienz oder Intrapreneurship sind geeignete Weiterbildungsformate zu entwickeln. Formale, formelle und non-formale Kompetenzen sind zu erheben, vermitteln und anzuerkennen.

- **CONTROLLING DES KOMPETENZSTRUKTURMODELLS DURCH NACHHALTIGE KOMPETENZENTWICKLUNG:**
Aus Sicht des Bildungsmanagements muss der Fokus auf „Learning-Outcome“ und nicht mehr auf Input-Orientierung liegen. Dafür braucht es entsprechende Controlling-Mechanismen.



Zukunftskompetenzen weiterentwickeln

- Eine digitale, bürger:innenorientierte öffentliche Verwaltung erfordert eine aktive Auseinandersetzung mit den Kompetenzen, die das Personal der öffentlichen Verwaltung zukünftig benötigt. Technologische und gesellschaftliche Veränderungen machen die ständige Weiterentwicklung und daher eine Lifelong Learning-Kultur notwendig.
- Dabei sind die Eigenschaften und Strukturen der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen. Das Handeln nach Verwaltungsvorschriften und in einem politischen Umfeld hat wesentliche Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter:innen. Zukunftskompetenzen sollen zudem auch in Gestaltung und Überarbeitung von Verwaltungsvorschriften und Arbeitsplatzbeschreibungen einbezogen werden.
- Um den zukünftigen Anforderungen an Kompetenzprofile und Arbeitsplatzbeschreibungen gerecht zu werden, sind mittel- bis langfristig auch Strukturen zur personellen Weiterentwicklung und Weiterbildung zu evaluieren. Bereits bestehende Handlungsräume können genutzt werden, um beispielsweise durch die Anpassung der Arbeitsplatzbeschreibungen und einen Ausbau der team- und ressortübergreifenden Zusammenarbeit Zukunftskompetenzen aktiv im Arbeitsalltag nutzen zu können.



IMPRESSUM

Herausgeber und inhaltliche Verantwortlichkeit: Bundesministerium für Finanzen, Johannesgasse 5, 1010 Wien, Austria, www.digitalaustria.gv.at • Fotografie: Adobe Stock: Cover, S. 3, S. 5-6, S. 8-9, S. 11, S.13, S. 14-15, S. 17-18, S. 20 • Änderungen und Druckfehler vorbehalten • Wien, April 2024