



Maßnahmen für den Aufbau von Digital Leadership Kompetenzen für Führungskräfte im öffentlichen Sektor

Kristina Kusanke · Jennifer Kendziorra · Sonja Pilgenröder · Till J. Winkler

Eingegangen: 17. August 2023 / Angenommen: 26. November 2023 / Online publiziert: 12. Dezember 2023
© The Author(s) 2023

Zusammenfassung Die erfolgreiche digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung erfordert gut vorbereitete Führungskräfte mit entsprechenden Kompetenzen. Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die im Rahmen einer Literaturrecherche identifizierten Maßnahmen zur Entwicklung von Digital Leadership Kompetenzen im öffentlichen Sektor empirisch zu validieren und kontrastierend zu diskutieren. Anhand von leitfadengestützten Interviews mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Sektors auf Führungs- und Nichtführungsebene wurden die aus der Literatur identifizierten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung kritisch überprüft. Die Ergebnisse tragen dazu bei, das Wissen über die Anforderungen und Herausforderungen der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor zu erweitern und zusätzliche potenzielle Maßnahmen zur Entwicklung dieser Kompetenzen im Kontext der Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften zu identifizieren. Die vorliegende Studie erläutert grundlegende Begriffe wie Digital Leadership und Kompetenzen, beschreibt die Methoden der qualitativen Datenerhebung und Analyse, präsentiert die Ergebnisse der Studie und diskutiert diese im Hinblick auf Forschungsfragen, Limitationen der Studie sowie Implikationen für Praxis und Forschung.

Für einen Überblick siehe Kusanke, K., Kendziorra, J., Pilgenroeder, S., Christmann-Schwaab, T., und Winkler, T. J., „Building Digital Leadership in the Public Sector—A Literature Review“ (2023). ECIS 2023 Research Papers. 376, https://aisel.aisnet.org/ecis2023_rp/376.

✉ Kristina Kusanke · Jennifer Kendziorra · Till J. Winkler
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Informationsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
E-Mail: kristina.kusanke@fernuni-hagen.de

Sonja Pilgenröder
Ennepetal, Deutschland

Till J. Winkler
Department of Digitalization, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark

Schlüsselwörter Digital Leadership · Öffentlicher Sektor · Kompetenzen · Führung

Developing Digital Leadership Skills for Public Sector Leaders

Abstract The successful digital transformation of public administration requires well-prepared leaders with the appropriate competencies. The aim of this study is to empirically validate and compare the measures for developing digital leadership competencies in the public sector that were previously identified in a literature review¹. Guided interviews with ten public sector employees at managerial and non-managerial levels were used to validate the identified competency development measures. The findings help to expand knowledge about the requirements and challenges of digital transformation in the public sector and identify additional potential measures for developing these competencies in the context of leadership recruitment and development. This study explains basic concepts such as digital leadership and competencies, describes the methods of qualitative data collection and analysis, presents the results of the study, and discusses them in terms of research questions, limitations of the study, and implications for practice and research.

Keywords Digital Leadership · Public Sector · Competencies · Leadership

1 Einleitung

Die erfolgreiche digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung stellt eine zentrale Führungsherausforderung dar (Schneider 2020), die gut vorbereitete Führungskräfte mit entsprechenden Kompetenzen erfordert. Als Digital Leaders müssen Führungskräfte traditionelle Organisationsstrukturen aufbrechen, als Innovationsmotoren fungieren und Mitarbeiter proaktiv in die Transformationsprozesse einbeziehen (Fischer 2019; Beile et al. 2019; Kolberg 2019). Aktuelle Studien zeigen allerdings, dass sich viele Führungskräfte im öffentlichen Sektor nicht ausreichend auf diese Aufgabe vorbereitet fühlen (Redmann und Rückel 2021).

Auch wenn sich in der Literatur noch keine klare Definition von Digital Leadership herauskristallisiert hat, so ist erkennbar, dass das zugrunde liegende Selbstverständnis von Digital Leadership weniger mit Management und mehr mit Führung zu tun hat. Digitales Leadership beinhaltet die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen von Managern auf Mitarbeiter, die Bedeutung von Beziehungs- und Coaching-Verhalten und die Wertschätzung von Agilität, Transparenz und Veränderung (Petry 2019). Digital Leader unterstützen Organisationen bei der Entwicklung einer digitalen Kultur, die schnelles und kollaboratives Arbeiten ermöglicht (Kane et al. 2019). Daher müssen die traditionellen Führungsfähigkeiten und -kompetenzen aktualisiert werden, damit Führungskräfte diese neuen Herausforderungen bewältigen können (Bartsch et al. 2021).

Die wissenschaftliche Literatur hat begonnen, sich zunehmend mit dem Thema der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung auseinanderzusetzen

(Redmann und Rückel 2021) und es herrscht allgemeine Einigkeit darüber, dass sich die erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften verändern (Beile et al. 2019). Erste Studien beschäftigen sich ebenfalls mit der Frage, wie diese neuen Kompetenzen aussehen und wie diese strukturiert werden können. Beispielsweise haben Hunnius et al. (2015) relevante Kompetenzen für Beschäftigte des öffentlichen Sektors mit Fokus auf Bildungscurricula untersucht. Kusanke et al. (2023) fassen auf Basis einer strukturierten Literaturrecherche zusammen, was über die erforderlichen Kompetenzen von digitalen Führungskräften im öffentlichen Sektor bekannt ist, und identifizieren Maßnahmen, die zum Aufbau dieser Kompetenzen beitragen.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Studie, die Ergebnisse der Literaturrecherche von Kusanke et al. (2023) hinsichtlich der identifizierten Maßnahmen zum Kompetenzaufbau einer empirischen Prüfung hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzbarkeit zu unterziehen. Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Sektors auf Führungs- und Nichtführungsstufe durchgeführt, mit denen die Maßnahmen aus der Literatur diskutiert und validiert wurden. Die kontrastierende Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche mit den Ergebnissen der Praktiker-Interviews erweitert nicht nur den bisherigen Kenntnisstand, sondern erlaubt ebenfalls, die aus der Literatur identifizierten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Relevanz und Anwendbarkeit in der Praxis zu bewerten. Wir stellen folgende Forschungsfrage:

Welche Maßnahmen werden aus Praxissicht als relevant eingestuft, um Digital Leadership Kompetenzen von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln?

Der folgende Abschnitt bietet Hintergrundinformationen zum Kontext der Studie in Deutschland und erläutert grundlegende Begriffe wie Digital Leadership und Kompetenzen. In Abschn. 3 werden die Methoden der qualitativen Datenerhebung und Analyse beschrieben. Die Ergebnisse der Studie werden in Abschnitt 4 präsentiert. Abschnitt 5 diskutiert die Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen, einschließlich der Limitationen der Studie und ihrer Implikationen für Forschung und Praxis.

2 Theoretischer und praktischer Hintergrund

2.1 Digitalisierung im öffentlichen Dienst Deutschlands

Von derzeit rund 45 Mio. Erwerbstätigen mit Wohnort in Deutschland arbeiten etwa 5,2 Mio. Beschäftigte im öffentlichen Dienst. Damit gilt dieser Sektor als größter Arbeitgeber in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2022). Umso bedeutsamer ist es, die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die deutsche Verwaltung zu verstehen. Dazu muss zunächst ein Bewusstsein für ihre Strukturen geschaffen werden.

Sorgfalt, Verlässlichkeit und Rechtssicherheit bei der Aufgabenerfüllung prägen den Alltag in der öffentlichen Verwaltung (Stich und Schwiertz 2021), aber auch ein Denken in Zuständigkeiten (sog. Silodenken) und ausgeprägte hierarchische Beziehungen, aus denen lange Entscheidungswege resultieren (Beile et al. 2019; Mergel

et al. 2021). Im Vergleich bspw. zu den skandinavischen Ländern basiert die Ausbildung in der deutschen Verwaltung auf einem Laufbahnsystem. Offene Stellen werden dadurch meist intern besetzt, sodass kein Wettbewerb zwischen Bewerbern aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor existiert (Demmke 2019). Auch Innovationen werden wesentlich weniger durch Wettbewerbsdruck angetrieben als dies in der Privatwirtschaft der Fall ist (Klein et al. 2021). Im Jahr 2022 belegte Deutschland lediglich den 22. Platz des Electronic Government (E-Government) Development Index der Vereinten Nationen, der unter anderem den Fortschritt beim Zugang zu digitalen Verwaltungsdienstleistungen bewertet (Vereinte Nationen 2022).

Um den Zugang zu digitalen Dienstleistungen zu verbessern, wurde in Deutschland das Onlinezugangsgesetz (OZG) verabschiedet, das im Jahr 2018 in Kraft trat. Dieses Gesetz verpflichtete Behörden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene dazu, bis Ende 2022 insgesamt 575 Verwaltungsdienstleistungen zu digitalisieren (Mergel et al. 2021). Eine Verwaltungsmodernisierungsreform in einem solchen Ausmaß hat es in Deutschland bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht gegeben (Proll 2021). Hierdurch wurden die Behörden einem enormen zeitlichen und politischen Druck ausgesetzt (Fischer 2019). Laut dem Jahresbericht des Nationalen Normenkontrollrats waren zwei Monate vor Ende der Umsetzungsfrist allerdings erst 33 von 575 Verwaltungsleistungen flächendeckend verfügbar (Nationaler Normenkontrollrat 2022). Die messbaren Ergebnisse blieben somit in der Fläche deutlich hinter den Erwartungen zurück, nicht zuletzt aufgrund fehlender entsprechender Ressourcen und mangelnder Priorisierung (Nationaler Normenkontrollrat 2021). Im Mai 2023 beschloss das Bundeskabinett daher ein Gesetz zur Änderung des OZG mit dem Ziel der Fortführung der Bemühungen sowie einer Priorisierung und Standardisierung der digitalen Transformation. Die Änderung beinhaltete ebenfalls eine engere Verzahnung des OZG mit weiteren Großprojekten der öffentlichen Verwaltung wie der Registermodernisierung und den Digitalen Identitäten (Bundesministerium des Innern und für Heimat 2023).

2.2 Digitale Transformation und Digital Leadership Kompetenzen im öffentlichen Sektor

Die digitale Transformation hat sich zu einem bedeutenden Megatrend entwickelt, der alle Lebensbereiche durchdringt und mit erheblichen Herausforderungen einhergeht (Hölterhoff et al. 2018). Auch der öffentliche Sektor bleibt von diesem Wandel nicht unberührt (Schardt 2017). Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung führt zu einem Paradigmenwechsel in der Verwaltungskultur (Stich und Schwartz 2021), der wiederum erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe innerhalb der Verwaltung hat (Lühr et al. 2019). Hierbei handelt es sich nicht nur um eine Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungen, sondern um eine Reform der öffentlichen Verwaltung (Mergel 2019). Dies betont auch die Europäische Kommission:

„Successful digital transformation does not come from implementing new technologies but from transforming an organisation to take advantage of the possibilities that new technologies provide. Besides leading the change, this also

requires that all people in an organisation—leadership, IT professionals, employees in other divisions—obtain the skills to embrace technology.“ (European Commission 2016a, S. 76f.)

Die digitale Transformation ist eine Gestaltungsaufgabe, die keine Fokussierung auf Technik vornimmt (Stich und Schwiertz 2021), sondern eine ganzheitliche Betrachtung von Organisation, Mensch und Technik fordert (Hill 2016). Um die Potenziale der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung erfolgreich ausschöpfen zu können, rücken vermehrt die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt (Mergel 2020; Ogonek et al. 2016). So gelten Kompetenzen als relevante Treiber der Digitalisierung im öffentlichen Sektor (Distel et al. 2019). Besonders die Kompetenzen auf der Führungsebene unterliegen einem ständigen Wandel (Beile et al. 2019), da Führungskräfte erheblich gefordert sind, den Überblick über die Transformation zu wahren und Orientierung zu geben (Stich und Schwiertz 2021).

Nach Heyse (2007) beschreiben Kompetenzen die Dispositionen (bspw. Fähigkeiten, Möglichkeiten und Bereitschaften) von Menschen, in Situationen mit einem ungewissen Ausgang sicher und selbstorganisiert zu handeln. Dabei werden Kompetenzen „von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert [und] auf Grund von Willen realisiert“ (Heyse 2017, S. 246). Überprüfbar werden Kompetenzen erst rückblickend bzw. im Rahmen des aktuellen Handelns (Heyse 2017). Um sie zu erfassen, können kompetenzbezogene Kategorien gebildet werden, die u. a. Eigenschaften von Personen erfassen (Faustlich 1998). Als empirische Forschungsmethoden eignen sich diesbezüglich vor allem Beobachtungen oder Interviews (Kaufhold 2006).

Um in Zeiten des digitalen Wandels Effizienz und Effektivität in der öffentlichen Verwaltung zu wahren, bedarf es laut Beck et al. (2017) eines Digital Leaderships, welches Formen der klassischen Bürokratie mit offenen Führungsformen, selbstorganisierten Einheiten und flachen Hierarchien vereine. Mergel führt im Rahmen eines Interviews für das Fachportal VdZ (Verwaltung der Zukunft) an, dass Digital Leadership eine neue Führungsart darstelle, die es ermögliche, den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen zu sein. Es bedürfe Digital Leaders in der öffentlichen Verwaltung, die als Innovationsmotoren auftreten und ein Klima erzeugen, das die Entwicklung eines digitalen Mindsets ermögliche. Dazu befähigen diese ihre Mitarbeiter zu einem selbstorganisierten Handeln und ermutigen sie, Innovationen für den Bürger zu erdenken, bevor über nötige Budgetänderungen und Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert werde (Kolberg 2019). Beile et al. (2019) betonen zudem, dass Digital Leadership geprägt ist von einem vertrauens- und rücksichtsvollen Umgang miteinander, der auch die Individualität der Mitarbeiter (z. B. ihr Technikverständnis) berücksichtigt. Hierzu erfordert es Führungskräfte, die sich selbst in ihrer Leitungsfunktion zurücknehmen können, selbstreflektierend agieren und bedarfsgerecht agile Arbeitsformen einsetzen.

Da Digital Leadership eine eher neue Führungsart darstellt und sich in der öffentlichen Verwaltung noch keine Definition durchgesetzt hat, wird in dieser Arbeit – in Anlehnung an das Gedankengut von Beile et al. (2019), Buhse (2012) und Kolberg (2019) – Digital Leadership in der öffentlichen Verwaltung verstanden als „eine

neue Form der Führung, die in Zeiten des digitalen Wandels versucht, Mitarbeiter, Technologien, die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung sowie das Begehren von Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen miteinander in Einklang zu bringen‘.

2.3 Führungskräfteentwicklung, -gewinnung und -bindung zum Aufbau von Digital Leadership Kompetenzen

Die Ergebnisse der Literaturrecherche von Kusanke et al. (2023) zeigen Maßnahmen zur Digital-Leadership-Führungskräfteentwicklung, Führungskräftegewinnung und -bindung in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung auf.

Im Folgenden werden zunächst Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung dargestellt. Im Bereich der verwaltungswissenschaftlichen Hochschulbildung werden Simulationsspiele, insbesondere Planspiele, als Instrumente zum Kompetenzaufbau empfohlen (Ogonek et al. 2019). Durch die Simulation realer Kontexte können zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Verständnis für die Belange einer digitalisierten Verwaltung entwickeln und Kompetenzen wie Kooperations- und Problemlösungsfähigkeiten aufbauen. Es wird auch betont, dass die Inhalte im Studium einen Praxisbezug haben sollten und verschiedene Aspekte wie betriebswirtschaftliche, technologische und soziale Aspekte berücksichtigen müssen. Interdisziplinäre Ansätze sollten gefördert werden, indem eine Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Technologieunternehmen und Beratungsgesellschaften angestrebt wird, um Kompetenzen zur Beurteilung technologischer Trends aufzubauen.

Im Sinne des Transfers in den Arbeitsalltag der öffentlichen Verwaltung können die identifizierten Kompetenzen durch Bildungsveranstaltungen wie Workshops aufgebaut werden. Das Zentrum „Digital Leadership“ bietet beispielsweise solche Veranstaltungen an, bei denen agile Projektmanagementmethoden wie Scrum und Problemlösungsansätze wie Design Thinking vermittelt werden (Lang 2020). Es wird jedoch betont, dass Führungskräfte das Erlernte nicht einfach übernehmen sollten, sondern es selbstreflektiert auf ihre eigene Situation anwenden müssen (Hill 2021).

Hinzu kommt das informelle Lernen, das beispielsweise die eigenständige Erkundung neuer Technologien fördert (Mergel 2020). Darüber hinaus können Mitarbeiter zu Digitallotsen ausgebildet werden, die als Multiplikatoren fungieren und ihre Kollegen unterrichten (Hofmann und Ogonek 2018; Mergel 2020). Communities of Practice (CoP) und homogene Fokusgruppen bieten die Möglichkeit, dass Führungskräfte gemeinsam konkrete Anwendungsfälle diskutieren und Problemlösungen erarbeiten können (Lang 2020).

Im Bereich des E-Learnings wird der Aufbau einer Bildungs- und Weiterbildungsplattform in Form einer Massive Open Online Course (MOOC)-Lösung empfohlen. Eine solche Plattform ermöglicht es verschiedenen Universitäten, Bildungsinhalte anzubieten, die durch Blended Learning (Präsenz- und E-Learning) und Planspiele ergänzt werden können (Halsbenning et al. 2021).

Um den Transfer neu erlernter Methoden und Arbeitsweisen in den Arbeitsalltag zu gewährleisten, werden außerdem Fellowship-Programme empfohlen. Experten

aus der freien Wirtschaft können im Rahmen von Projekten innerhalb der Behörde den Mitarbeitern neue Arbeitsweisen vermitteln (Mergel et al. 2021).

Die Führungskräftegewinnung und -bindung spielen ebenfalls eine Rolle beim Kompetenzaufbau in der öffentlichen Verwaltung (Mergel 2020). Es wird empfohlen, Fachkräfte nicht nur innerhalb der Verwaltung, sondern auch aus der Privatwirtschaft zu rekrutieren. Prosoziale Motive können betont werden, um die Stärken der öffentlichen Verwaltung hervorzuheben. Zusätzliche Anreize wie Prämien können verwendet werden, um Führungskräfte mit besonderen Fähigkeiten aus der Privatwirtschaft anzuziehen und zu binden. Es wird auch empfohlen, neue Stellen zu schaffen, gerade um entsprechendes IT-Wissen in die öffentliche Verwaltung zu integrieren (Redmann und Rückel 2021).

Im weiteren Verlauf dieser Studie werden die Ergebnisse der Literaturrecherche von Kusanke et al. (2023) hinsichtlich der identifizierten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung einer empirischen Analyse unterzogen, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob bzw. welche Maßnahmen bereits erfolgreich in der Praxis angewendet werden und um weitere potenziell wertvolle Maßnahmen aufzudecken.

3 Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfrage „welche Maßnahmen werden aus Praxissicht als relevant eingestuft, damit Digital Leadership Kompetenzen von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung entwickelt werden können“, wurde eine qualitative empirische Interviewstudie durchgeführt, welche in diesem Kapitel erläutert wird. Es wurden fünf Interviews mit Führungskräften (I1 bis I5), wie z.B. Chief Digital Officers (CDOs), und fünf Interviews mit Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben (I6 bis I10) geführt, siehe Tab. 1. Die Interviews wurden im April und Mai 2022 durchgeführt. Sie wurden coronabedingt entweder als Videomeetings über Zoom oder als Telefoninterviews abgehalten.

Um das Forschungsfeld zu strukturieren wurde ein semi-strukturierter Interviewleitfaden entwickelt. Semi-strukturierte Leitfäden lassen dem Interviewer einen gewissen Entscheidungsspielraum (Gläser und Laudel 2010), der Anpassungen im Verlauf des Interviews ermöglicht (Döring und Bortz 2016). Die Inhalte der Fra-

Tab. 1 Angaben zu den Experteninterviews

Lfd. Nr	Art der Behörde	Stellenbezeichnung	Dauer/ min	Lfd. Nr	Art der Behörde	Stellenbezeichnung	Dauer/ min
I1	Stadtverwaltung	CDO	17	I6	Polizei	Sachbearbeiter	29
I2	Polizei	Personaldezernent	42	I7	Bezirksregierung	Sachbearbeiter	26
I3	Hochschule	CDO	31	I8	Finanzbehörde	Sachbearbeiter	21
I4	Hochschule	CDO	36	I9	Polizei	Pressesprecher	12
I5	Stadtverwaltung	IT-Koordinator	18	I10	Stadtverwaltung	Sachbearbeiter	21

Quelle: eigene Darstellung

gen wurden aus den theoretischen Vorüberlegungen zum Forschungsfeld abgeleitet. Ein Pretest des Interviewleitfadens wurde mit zwei Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes durchgeführt, die nicht an der empirischen Studie teilnahmen.

Die Auswertung der Interviews wurde anhand der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt. Das Ziel der inhaltlichen Strukturierung ist es, bestimmte Themen, Inhalte oder Perspektiven aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen (Mayring 2015). Mayring (2015) empfiehlt die Verwendung eines Kodierleitfadens, der Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln enthält. Im Rahmen der Auswertung wurden die transkribierten Inhalte der Interviews unabhängig von zwei der oben genannten Autoren zunächst den deduktiv aus dem aktuellen Forschungsstand abgeleiteten Maßnahmen (siehe Kusanke et al. 2023) zugeordnet bzw. kodiert. Hierbei wurden induktiv zusätzlich einzelne Maßnahmen, die sich aus den Befragungen ergeben haben, ergänzt. Die neu entstandenen Maßnahmen wurden dem Kodierleitfaden in einem iterativen Prozess hinzugefügt, um die Reliabilität zwischen den Kodierern zu gewährleisten.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die in den Interviews genannten Möglichkeiten und Maßnahmen zum Aufbau von Digital Leadership Kompetenzen dargestellt.

4.1 Behördeninterne Führungskräfteentwicklung

Sowohl die befragten Führungskräfte als auch die nicht-leitenden Mitarbeiter gaben an, dass *Bildungsveranstaltungen* eine Möglichkeit sein können, um Führungskräfte zu befähigen, den Anforderungen im Rahmen der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung gerecht zu werden. So könnten bspw. technische Kompetenzen durch Schulungen erworben werden, z. B. so „dass man jetzt zoomen kann oder dass man ein Konferenzsystem bedienen kann“ (I2). Als problematisch wird jedoch angesehen, dass Fortbildungen im Kontext der Digitalisierung nicht sichtbar sind. So werden sie zwar häufig angeboten, „allerdings von externen Anbietern, da muss man schon gezielt nach suchen“ (I9). Weiterhin wird angeführt: „Es wird viel angeboten, aber die Leute nutzen es nicht. (...) Das ist eben noch so ein ganz großer Fehler“ (I6). Diesbezüglich wird auch betont, dass besonders ältere Führungskräfte oft Schwierigkeiten mit Neuerungen haben und deshalb an Schulungen herangeführt werden sollten.

Ein wesentlicher Aspekt, auf den besonders Führungskräfte hinweisen, ist der *Transfer in den Arbeitsalltag*. Ohne diesen Transfer besitzen Schulungen keinen Mehrwert, denn „dann kommen sie zurück und dann sagen sie: Da habt ihr das Wissen in mich reingeknüpelt. Das heißt aber auch nicht, dass ich agil bin“ (I3). Dementsprechend wird gefolgert: „Ein Stück Theorie und ganz, ganz viel Praxis“ (I3). Hinsichtlich des Transfers wird auf den Vorteil verwiesen, Führungskräfte aktiv in der Behörde zu begleiten, damit sie „an diesen strategischen Entscheidungen, die ja dann oftmals wirklich durch die Führungskraft zu treffen sind, dann auch teilhaben“ (I2).

Als weitere Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung wird auch das *informelle Lernen* gesehen, welches selbstorganisiert bspw. im Rahmen des Lebens- bzw. Arbeitsalltags stattfinden kann: „Meine ersten agilen Projekte waren auch: Man probiert es mal aus, eignet sich parallel auch einfach über Bücher zusätzliches Wissen an“ (I3).

Der Transfer in den Arbeitsalltag wird auch im Bereich der *verwaltungswissenschaftlichen Aus- und Hochschulbildung* als bedeutsam erachtet. So sollte der Kontext berücksichtigt werden durch „sehr viele praktische Einheiten“ (I3) und es wird angeraten, bspw. während eines dualen Studiums nicht zahlreiche Stellen in der Verwaltung zu durchlaufen, sondern bspw. IT-Interessierte „stellenspezifisch auszubilden“ (I10). Auch die Interdisziplinarität wird im Hinblick auf die Führungskräfteentwicklung als wichtig empfunden. Es scheint, dass in der Hochschulbildung der öffentlichen Verwaltung „Recht und Gesetz“ (I6) fokussiert und digitale Aspekte bspw. kaum thematisiert werden. „Das Digitale kommt viel zu kurz und sollte eigentlich überall mit integriert werden“ (I5).

Der Einsatz von *Multiplikatoren* wie Change Agents nannte eine der Führungskräfte als relevante Maßnahme, was diese auf die Nähe ihrer Behörde zum Innenministerium zurückführte. So werden „im Haus bis zu 16 Mitarbeitende entsprechend qualifiziert (...), dass mindestens in jeder Linie ein Ansprechpartner für alle Kolleginnen und Kollegen da ist“ (I4). Gerne genutzt werden auch *Communities of Practice*, *Fokusgruppen* oder die *kollegiale Beratung*, in deren Rahmen „Spiegeln mit Erfahrungen“ (I3) und Rückmeldungen über „Führungskräfte-Feedbacks“ (I6) ermöglicht werden. Hierdurch kann ein Austausch stattfinden, um „mit den Führungskräften über die Problematiken zu sprechen, die dann auch durch die Digitalisierung (...) entstehen“ (I2).

Als problematisch wird die *technische Ausstattung* angesehen, um Führungskräfte in ihrer Entwicklung zu fördern. So wird bspw. angeführt, dass während der Zeit des „Homeschooling (...) die Internetverbindung einfach überlastet war“ (I8) und die Ausstattung oftmals nicht mehr zeitgemäß ist, bspw. aufgrund von einem „kleinen Bildschirm“ (I4) oder dem „Kampf, an spezielle Software-Komponenten heranzukommen“ (I9). Es fehle an Planungssystemen, um die eigenen „Teamaufgaben besser zu organisieren“ (I4), und es scheint so, dass in manchen Fällen bei behördenintern entwickelter Software „sehr viel Wert auf Funktionalität (...), aber sehr wenig Wert auf eine intuitive Bedienbarkeit“ (I9) gelegt wird. Im Hinblick auf die Vernetzung der Städte kommt zudem nachteilig hinzu, dass diese „durch [individuelle] externe Anbieter ihre Programme beziehen und halt nicht (...) mit einem großen [einheitlichen] System arbeiten“ (I10).

Während Formen des *Blended Learnings* beiderseits nicht thematisiert werden, was an einem fehlenden Angebot oder einer zuvor benannten fehlenden Sichtbarkeit liegen könnte, erscheinen Formen des *E-Learnings* besonders während der Coronapandemie attraktiv. So weisen sie eine „große Flexibilität“ (I1) auf, führen aber auch zu einer „Hemmschwelle“ (I8) im Vergleich zu einem „persönlichen Beieinandersitzen“ (I8).

Das *Überdenken der internen Personalstrukturen* unterstreicht die Relevanz, behördenintern geeignete Führungskräfte auszubilden und auszuwählen. So sollte nicht das Kriterium gelten: „haben die lange genug gewartet, um befördert zu werden“

Sondern: Trauen wir denen das auch zu“ (I2). Wesentlich scheint auch die *Förderung zukünftiger Führungskräfte durch Vorgesetzte* zu sein, denn „die wurde selbst viel gefördert und die gibt das halt auch weiter“ (I6).

4.2 Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Führungskräften

Die erhobenen Ergebnisse bezüglich der *Möglichkeiten für die Gewinnung und Bindung von Führungskräften*, welche die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung vorantreiben, werden im Folgenden dargestellt.

Eine Mitarbeiterin aus dem Personalwesen betont, dass eine vermehrte *Rekrutierung aus der Privatwirtschaft* vorgenommen werden sollte, um „das Bewerberfeld viel weiter öffnen“ (I6) zu können. Daneben weisen besonders Führungskräfte auf eine notwendige *Verbesserung des Images* der öffentlichen Verwaltung hin. So scheint der Eindruck nach außen gegeben zu sein, dass „Behörden eher langsam arbeiten und mit der Digitalisierung nicht viel am Hut haben“ (I1). Es erscheint notwendig, das „verstaubte Image der Behörde“ (I5) abzulegen und eine „Arbeitgebermarke zu etablieren“ (I4) bzw. ein „attraktives Employer Branding“ (I6), um dadurch auch „modern (zu) wirken für junge Nachwuchskräfte“ (I1).

Daraus kann ein *Erzeugen von Anreizen* resultieren, welches sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der nicht-leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine besonders relevante Möglichkeit zur Führungskräftegewinnung und -bindung darstellt. Um die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen, wird bspw. eine „moderne Ausstattung“ (I9) gefordert, aber auch „Vertrauen einfach in andere Arbeitsweisen zu haben, dass die Arbeitszeiten sich auch ändern (...) (dass ich) im Homeoffice arbeiten kann, wann ich will“ (I6). So betont eine Mitarbeiterin, „dass da noch so viel auf Papier ist: Ich bin die Einzige in der Abteilung (...) die auch schon mal Homeoffice machen kann“ (I10). Als besonders problematisch erweist sich auch „die Gehaltsklammer (...) die sich in der Wirtschaft und in der Verwaltung dann doch aufmacht (...) die gerade für Informatikthemen, mittlerweile so dermaßen auseinandergeht“ (I4). Dadurch wird geschlussfolgert, dass „andere Gehälter zu zahlen (sind), auch wenn das keiner hören will“ (I4).

Die öffentliche Verwaltung sollte aber auch eine *Betonung der Stärken* vornehmen. So scheint eine gute „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (I4) gegeben zu sein. Zudem wird „hier nicht for Profit“ (I3) gearbeitet, sondern „für das Gemeinwohl“ (I5). Eine Führungskraft führt weiterhin an, dass es laut Hochschulgesetz in NRW bspw. „keine betriebsbedingte Kündigung gebe“ (I3), woraus „ganz, ganz, viel Sicherheit (resultiere und sich) (...) ganz, ganz viel Mut für diese Veränderungen“ ergebe (I3).

Als wichtiger Schritt wird auch die *Schaffung neuer Stellen* angesehen. So sei auch das Erkennen der Relevanz bzgl. der Rolle eines Chief Digital Officers (CDO) „ein ganz, ganz, ganz großer Schritt in Richtung Veränderung“ (I4). Den gewonnenen Führungskräften sollte jedoch auch eine *Offenheit gegenüber Innovationen* entgegengebracht werden. So kann viel Frust daraus resultieren, wenn sich diese fragen: „Was lässt sich optimieren? Und es wird im Grunde immer nur abgewiegelt“ (I10).

Im Rahmen einer *geeigneten Personalauswahl* sollte bzgl. der Stellenausschreibungen darauf geachtet werden, dass bspw. „digitale Kompetenz“ (I9) als Kriterium angegeben ist und nicht aus finanziellen Gründen behördeninterne Mitarbeiter bevorzugt werden, „die von völlig anderen Bereichen teilweise kommen“ (I10). Zugleich sollten auch *kürzere Ausschreibungsverfahren* vorgenommen werden, da ansonsten eine gute Führungskraft „in der Zwischenzeit schon in der freien Wirtschaft woanders abgefischt wurde“ (I3). Auch sind *geeignete Veröffentlichungswege* zu wählen, um digitale Führungskräfte anzusprechen. So führt eine Mitarbeiterin aus dem Personalwesen an, dass viel Geld für Zeitungsanzeigen ausgegeben werde, die bzgl. ihrer Reichweite evtl. eine „65-jährige Oma“ (I6) erreichen könnten, aber weniger eine geeignete Führungskraft. Ferner führt eine Führungskraft an, dass – falls kein entsprechendes Personal gefunden wird – IT-Bereiche ausgelagert werden sollten an *externe oder Shared Service-Dienstleister* wie z. B. IT.NRW.

5 Diskussion

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Maßnahmen aus Praxissicht als relevant eingestuft werden, damit Digital Leadership Kompetenzen von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung entwickelt werden können, wurden die Ergebnisse der Interviews hinsichtlich der beiden Schwerpunkte, behördeninterne Führungskräfteentwicklung sowie Führungskräftegewinnung und -bindung (externer) Führungskräfte dargestellt. Die Erkenntnisse werden im Folgenden dem aktuellen Forschungsstand (Kusanke et al. 2023) gegenübergestellt.

Die in Tab. 2 und 3 **‚fett‘** gekennzeichneten Maßnahmen (M) konnten induktiv aus den Experteninterviews abgeleitet werden, demgegenüber wurden die *‚kursiven‘* Maßnahmen lediglich in der Literatur erwähnt. Maßnahmen ohne weitere Hervorhebung wurden sowohl in der Literatur gefunden und in den Interviews erwähnt. Die Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche zu den Ergebnissen der Interviews erweitert nicht nur den bisherigen Kenntnisstand, sondern ermöglicht, die in der Literatur beschriebenen und untersuchten Maßnahmen auf deren Praxisrelevanz und -anwendung zu prüfen.

Sowohl in der bisherigen Forschung als auch in den Experteninterviews wurden Bildungsveranstaltungen, aber auch E-Learning-Angebote als hilfreich zum Aufbau relevanter Kompetenzen für Führungskräfte angeführt. Beiderseits wird jedoch betont, dass dazu ein Transfer in den Alltag der Behörden gelingen muss. So wurden hinsichtlich geeigneter Qualifizierungsformate „Beispiele aus der Praxis und die Übertragbarkeit der Inhalte auf den Arbeitsalltag als essenziell für die Wirksamkeit identifiziert“ (Lang 2020, S. 15). Hill verweist diesbezüglich auch auf den Wert von Lerntagebüchern (Hill 2021). Die Einführung von Lerntagebüchern und Feedback-Gesprächen kann Führungskräfte zudem dazu ermutigen, eigene Defizite wahrzunehmen und sich selbstorganisiert weiterzuentwickeln. Als problematisch erweisen sich aus Expertensicht die fehlende Sichtbarkeit der Lehr- und Lernangebote sowie die mangelnde Motivation, diese wahrzunehmen. Entsprechend zählt das Sichtbarmachen geeigneter Fortbildungen, bspw. durch Aushänge in den Behörden oder Empfehlungen im Intranet, zu wichtigen Maßnahmen. Zu überdenken wäre

Tab. 2 Synthese der identifizierten Maßnahmen zum Kompetenzaufbau im Rahmen der Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung – Synthese der Ergebnisse der Literaturstudie und der Interviews	
M1: Organisation und Erhöhung der Sichtbarkeit von Bildungsveranstaltungen	M8: Bildung von Communities of Practice/ Fokusgruppen /Kollegiale Beratung
M2: Transfer von Erlerntem in den Arbeitsalltag	M9: Verbesserung der technischen Ausstattung
M3: Ermutigung zum informellen Lernen	M10: Entwicklung von E-Learning Angeboten
M4: Aufnahme digitaler, praxisnaher Inhalte in das Hochschulcurriculum	M11: Überdenken der internen Personalstrukturen
M5: Förderung der Hochschulforschung zum Thema Kompetenzen und Führung	M12: Förderung zukünftiger Führungskräfte durch Vorgesetzte
M6: Integration digitaler, praxisnaher Inhalte in der betrieblichen Ausbildung	M13: <i>Einsatz von Lerntagebüchern</i>
M7: Einsatz von Multiplikatoren	M14: <i>Angebot von Fellowship-Programmen</i>
Fett induktiv aus den Experteninterviews abgeleitet, <i>kursiv</i> lediglich in der Literatur erwähnt, Maßnahmen ohne weitere Hervorhebung wurden sowohl in der Literatur gefunden als auch in den Interviews erwähnt Quelle: eigene Darstellung	

Tab. 3 Synthese der identifizierten Maßnahmen zum Kompetenzaufbau im Rahmen der Führungskräftegewinnung und -bindung

Führungskräftegewinnung und -bindung – Synthese der Ergebnisse der Literaturstudie und der Interviews	
M15: Rekrutierung aus Privatwirtschaft	M20: Offenheit gegenüber Innovationen
M16: Verbesserung des Images	M21: Geeignete Personalauswahl
M17: Erzeugen von Anreizen	M22: Kürzere Ausschreibungsverfahren
M18: Betonung der Stärken	M23: Auswahl geeigneter Veröffentlichungswege
M19: Schaffung neuer Stellen	M24: Einbindung externer IT-Dienstleister
Fett induktiv aus den Experteninterviews abgeleitet, Maßnahmen ohne weitere Hervorhebung wurden sowohl in der Literatur gefunden als auch in den Interviews erwähnt Quelle: eigene Darstellung	

auch im Falle mangelnder Motivation, notfalls Führungskräfte zu verpflichten, an wesentlichen Maßnahmen teilzunehmen, bspw. hinsichtlich der Durchführung von Videomeetings.

Bezüglich der verwaltungswissenschaftlichen Aus- und Hochschulbildung wird beiderseits wieder die Bedeutsamkeit der Kontextbezogenheit bzw. des Praxistransfers betont, um die gelernten Inhalte auch in der Arbeitswelt umsetzen zu können. Dies gilt auch für die in der Literatur zum Kompetenzaufbau empfohlenen Simulationsspiele (Ogonek et al. 2019). Hinsichtlich der Interdisziplinarität sollte weiterhin eine ganzheitliche Perspektive eingenommen werden (Ogonek und Becker 2018). So sollte bspw. „jedes Fach grundständig (...) Digitalisierungskompetenzen enthalten“ (Mergel et al. 2021, S. 31). Aus Sicht der Interviewpartner sollte zudem die Hochschulforschung vermehrt unterstützt werden, um zukunftssträchtige Entwicklungen frühzeitig zu erfassen. Vereinzelt sind solche Initiativen bereits in der Praxis zu finden. So hat das Land Nordrhein-Westfalen die Gründung des Forschungsinstituts „Arbeit – Bildung – Digitalisierung“ an der FernUniversität in Hagen gefördert, u. a. mit dem Ziel, mit Blick auf die Verwaltungen, der Frage nachzugehen, was

die digitale Transformation für die Führung bedeutet und wie sich die entsprechende Personal- und Organisationsentwicklung verändert (FernUniversität in Hagen 2023).

Während in der Literatur Multiplikatoren als wichtig angeführt werden, um Kollegen beratend in Fragen der digitalen Transformation zur Seite zu stehen (Hofmann und Ogonek 2018), ist diese Möglichkeit in der Praxis jedoch offenbar kaum bekannt. Dafür werden hier bspw. Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern oder ein kollegiales Beraten in Form eines Erfahrungsaustauschs unter Führungskräften als wertvoll erachtet, um bspw. neue Kompetenzen aufzubauen.

Induktiv ließ sich aus den Interviews u.a. die technische Ausstattung als Notwendigkeit ableiten, deren Fehlen einer gelungenen Führungskräfteentwicklung im Wege stehen kann, da bspw. kleine Monitore und fehlende Planungssysteme einen kooperativen Austausch in Videomeetings erschweren. Ebenso konnte die Kategorie ‚Überdenken der internen Personalstrukturen‘ induktiv abgeleitet werden, die das Laufbahnprinzip innerhalb der öffentlichen Verwaltung in Frage stellt und den Fokus auf die Kompetenzen lenkt. Auch die Förderung zukünftiger Führungskräfte durch Vorgesetzte ergab sich induktiv aus den Experteninterviews.

Bezüglich der Gewinnung und Bindung von geeigneten Führungskräften für die öffentliche Verwaltung wird aus Expertensicht auch eine vermehrte Rekrutierung aus der Privatwirtschaft empfohlen. Laut Mergel wird dies bereits berücksichtigt: „Andere Länder haben sich ähnlich wie Deutschland (...) darauf fokussiert, IT-Personal aus anderen Verwaltungs- oder Wirtschaftszweigen zu rekrutieren“ (Mergel 2020, S. 36).

Induktiv konnte zudem die Kategorie der Verbesserung des Images aus den Experteninterviews abgeleitet werden. Es wird empfohlen, eine attraktive Arbeitgebermarke zu etablieren, um das oftmals unmodern wirkende Image der öffentlichen Verwaltung abzulegen. Dazu könnten gezielte Werbekampagnen durchgeführt werden, welche die Stärken der öffentlichen Verwaltung vermehrt nach außen tragen. Diesbezüglich sollten verschiedene mediale Kanäle genutzt werden, um sich als modern darzustellen und das von Experten angeführte veraltete Image abzulegen. So hat beispielsweise die Landesregierung Nordrhein-Westfalen im Jahr 2021 die zielgruppenspezifische Werbekampagne „Du machst den Unterschied“ gestartet mit dem Ziel, die Vielfalt der Berufe im öffentlichen Dienst bekannter zu machen und mehr Vorbilder zu schaffen, an denen sich insbesondere junge Menschen mit Migrationshintergrund orientieren können (Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen 2021).

Um überdies höher bezahlte Führungskräfte aus der Privatwirtschaft abzuwerben, wird beiderseits auch die Notwendigkeit betont, Anreize zu erzeugen, bspw. in Form von finanziellen Zulagen oder dem Ermöglichen von flexiblen Arbeitsweisen. Diese Problematik wird auch in der Literatur erkannt: „Obwohl bekannt ist, welche Kompetenz die öffentliche Verwaltung benötigt, mangelt es noch immer an einer Durchdringung dieser Kompetenzen (...). Dies mag einerseits auf die geringere Bezahlung im öffentlichen Sektor oder gar auf mangelndes Interesse an Verwaltungsinformatik zurückzuführen sein“ (Halsbenning et al. 2021, S. 176). Diesbezüglich wird auch besonders aus Expertensicht eine Betonung der Stärken des öffentlichen Dienstes als relevant erachtet. So bietet die öffentliche Verwaltung viel Sicherheit, woraus ein

Mut zum Wandel hervorgehen kann. Weiterhin können „die prosozialen Motive“ (Mergel 2020, S. 36) zur Förderung des Gemeinwohls hervorgehoben werden.

Beiderseits wird die Meinung vertreten, dass im Rahmen der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung „neue Stellen geschaffen“ (Redmann und Rückel 2021, S. 987) und die Rollen überdacht werden müssen. So ist „die Rolle des CDO aktuell eher selten. (...) Dies wird jedoch dem Stellenwert der Digitalisierung nur bedingt gerecht“ (Fischer 2019, S. 244). Die induktiv entstandene Kategorie Offenheit für Innovationen verweist in diesem Zusammenhang auch darauf, dass es nicht ausreicht, entsprechende Stellen zur Verfügung zu stellen, sondern es sollten auch neue Ideen gefördert und behördenintern umgesetzt werden.

Die Maßnahmen 21 bis 24 wurden ebenso induktiv abgeleitet. So weisen Interviewteilnehmer darauf hin, dass freie Stellen nicht aus Kostengründen mit fachfremdem, behördeninternem Personal besetzt werden sollten, sondern eine geeignete Personalauswahl mit Fokus auf die benötigten Kompetenzen erfolgen sollte. Zudem sind kürzere Ausschreibungsverfahren zu etablieren, um geeignete Fachkräfte nicht an die Privatwirtschaft zu verlieren. Die wahrgenommene Notwendigkeit dieser Maßnahmen (vor allem M21–M23) könnte mit dem sich verschärfenden ‚War for Talents‘ zusammenhängen. Nach einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung McKinsey werden bis 2030 insgesamt 840.000 zusätzliche Vollzeit-Fachkräfte im öffentlichen Dienst benötigt, 2023 sind es ‚nur‘ 360.000, wobei die Personallücke in den IT- und Digitalberufen besonders groß ist. So gibt das Beratungsunternehmen auch die Handlungsempfehlung, die Rekrutierungsprozesse zu beschleunigen und rät zudem, gegebenenfalls eine spezialisierte Agentur einzuschalten (McKinsey und Company 2023).

Ferner sind die Veröffentlichungswege so auszuwählen, dass Digital Leaders auch erreicht werden. Das Aufkommen der Notwendigkeit eines multimedialen Ansatzes macht auch die Studie „Randstad Employer Brand Research 2022“ deutlich. Die seit dem Jahr 2000 jährlich durchgeführte Studie fragt deutsche Arbeitnehmer, was ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig ist und wie sie ihren nächsten potenziellen Arbeitgeber finden. Das Ergebnis zeigt, dass im Jahr 2022 über 25 % der Wechselwilligen, vier Prozentpunkte mehr als in 2021, über Suchmaschinen wie Google nach Jobs suchen. Seit 2021 hat sich darüber hinaus die Nutzung der sozialen Medien bei der Jobsuche von zehn auf 21 % mehr als verdoppelt (Randstad 2022).

Diese vorliegende Studie ist selbstverständlich nicht frei von Limitationen. Insbesondere wurde hinsichtlich der ausgewählten Experten eine Stichprobe von jeweils fünf Führungskräften sowie fünf nicht-leitenden Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung bzgl. der Forschungsproblematik befragt. Dementsprechend ist diese nicht repräsentativ und die Ergebnisse sollten nur mit Vorsicht verallgemeinert werden.

6 Fazit

Im Rahmen der Studie konnten verschiedene Möglichkeiten des Aufbaus von Kompetenzen für Digital Leaders in der öffentlichen Verwaltung empirisch abgeleitet werden. Die Ergebnisse, die zugleich als praktische Implikationen interpretiert wer-

den können, deuten darauf hin, dass fehlende Kompetenzen bspw. über Bildungsveranstaltungen wie Workshops oder durch flexible E-Learning-Angebote aufgebaut werden können. Als wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang jedoch, dass ein Bezug zum Arbeitsalltag in den jeweiligen Behörden hergestellt und ein Transfer ermöglicht wird, da ansonsten das Gelernte kaum Anwendung finden kann. Dies könnte auch für die Bildungsangebote im Rahmen der verwaltungswissenschaftlichen Aus- und Hochschulbildung ermittelt werden, die zugleich auch weniger juristisch fokussiert und vielmehr interdisziplinär orientiert sein sollten. Zum Aufbau bedeutsamer Kompetenzen wurden zudem auch der Erfahrungsaustausch unter Führungskräften bzw. Formen der kollegialen Beratung als wertvoll erachtet. Von Relevanz ist es jedoch, dass Führungskräfte selbstreflexiv ihre eigenen Defizite erkennen, um gezielt Kompetenzen für ihre individuelle Situation in der Behörde entwickeln zu können. Hinsichtlich eines Kompetenzaufbaus durch die Gewinnung und Bindung von geeigneten Führungskräften für die öffentliche Verwaltung wurde angeführt, dass diese ihr unmodernes Image ablegen muss, um als attraktiver Arbeitgeber in Erscheinung zu treten. Hierfür sollten besonders die Stärken bspw. eines sicheren Arbeitsplatzes sowie prosoziale Aspekte betont, aber auch Anreize geschaffen werden, bspw. durch ein erweitertes Angebot flexibler Arbeitsweisen oder durch Flexibilisierung des Vergütungsmodells.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten auf der empirisch abgeleiteten und hier präsentierten Übersicht von Maßnahmen aufbauen und die Unterschiede in den Maßnahmen untersuchen, um festzustellen, welche speziell für digitale Führungskräfte in verschiedenen Bereichen des öffentlichen Sektors relevant sind und wie diese unterschiedlich angegangen werden müssen. Dies könnte zu einer erweiterten und differenzierteren Kategorisierung führen. Zudem könnten Untersuchungen von Nutzen sein, wie bspw. Führungskräfte verschiedener Behörden miteinander vernetzt werden können, um einen Erfahrungsaustausch untereinander anzuregen, wodurch auch weniger erfahrenere und finanzschwächere Kommunen dabei unterstützt werden könnten, die digitale Transformation in ihrer Behörde voranzutreiben.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Bartsch S, Weber E, Büttgen M, Huber A (2021) Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *J Serv Manag* 32(1):71–85
- Beck R, Hilgers D, Krcmar H, Krimmer R, Margraf M, Parycek P, Schliesky U, Schuppan T (2017) Digitale Transformation der Verwaltung: Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Beile J, Rieke C, Schöneberg K, Gabriel S (2019) FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung: Ein Handlungsleitfaden. Initiative Neue Qualität der Arbeit. https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Buhse W (2012) Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In: Lembke G, Soye N (Hrsg) *Digitale Medien im Unternehmen: Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien*, 1. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden, S 237–252 <http://doi.org/10.1007/978-3-642-29906-3>
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023) Pressemitteilung: Bundeskabinett beschließt Gesetz zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes und begleitende Eckpunkte. https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/kurzmeldungen/Webs/OZG/DE/2023/05_ozg-aenderungsgesetz.html. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Demmke C (2019) Reform der öffentlichen Dienste im internationalen Vergleich. In: Veit S, Reichard C, Wewer G (Hrsg) *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Aufl. Springer VS, Wiesbaden, S 373–383 <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7>
- Distel B, Ogonek N, Becker J (2019) eGovernment competences revisited – A literature review on necessary competences in a digitalized public sector [Paper presentation]. In: *Proceedings of the International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2019) Siegen* (<https://aisel.aisnet.org/wi2019/track04/papers/1>)
- Döring N, Bortz J (2016) *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl. Springer, Berlin <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- European Commission (2016) eGovernment Benchmark 2016: A turning point for eGovernment development in Europe? http://publications.europa.eu/resource/cellar/b3627b36-b212-11e6-871e-01aa75ed71a1.0001.01/DOC_1. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Faulstich P (1998) *Strategien der betrieblichen Weiterbildung: Kompetenz und Organisation*, 1. Aufl. Vahlen
- FernUniversität in Hagen (2023) <https://www.fernuni-hagen.de/forschung/schwerpunkte/abd/forschung/index.shtml>. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Fischer T (2019) *Digitale Governance*. In: Möltgen-Sicking K, Winter T (Hrsg) *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder*, 1. Aufl. Springer VS, S 227–250 <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0>
- Gläser J, Laudel G (2010) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl. VS <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91538-8>
- Halsbenning S, Niemann M, Becker J (2021) Rettung der Verwaltungsdigitalisierung mittels Bildungsplattform? *Wirtsch Inform Manag* 13(3):174–183. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00338-7>
- Heyse V (2007) Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: Heyse V, Erpenbeck J (Hrsg) *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*, 1. Aufl. Waxmann, S 11–164
- Heyse V (2017) KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. In: Erpenbeck J, v. Rosenstiel L, Grote S, Sauter W (Hrsg) *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, S 245–273 <https://doi.org/10.34156/9783791035123>
- Hill H (2016) Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *VM Verwalt Manag* 22(5):241–249. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2016-5-241>
- Hill H (2021) Leadership in der digitalen Moderne. *VM Verwalt Manag* 27(6):251–257. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2021-6-251>
- Hofmann S, Ogonek N (2018) Different but still the same? How public and private sector organisations deal with new digital competences. *Electron J Egovernment* 16(2):127–135 (<https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/issue/view/80>)

- Hölderhoff M, Tiessen J, Warmbrunn KB, Löffler L, Stecking M, Edel F, Gehrt G (2018) Trendreport Digitaler Staat: Auf dem Weg zur digitalen Organisation – Neue Arbeits- und Steuerungsformen für die öffentliche Verwaltung 2030. Behörden Spiegel & Prognos AG. https://www.prognos.com/sites/default/files/2021-01/180323_trendreport_digitaler_staat_2018.pdf. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Hunniss S, Paulowitsch B, Schuppan T (2015) Does E-Government education meet competency requirements? An analysis of the German university system from international perspective [Paper presentation]. In: Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) Kauai. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.255>
- Kane GC, Phillips AN, Copulsky J, Andrus G (2019) How digital leadership is(n't) different. MIT Sloan Manage Rev 60(3):34–39
- Kaufhold M (2006) Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung, 1. Aufl. VS
- Klein HC, Oschinsky FM, Rubens S (2021) Cultivating creativity: insights from german local government about the drivers and barriers of change [Paper presentation]. In: Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), virtual conference <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.265>
- Kolberg S (2019) Das beinhaltet auch, politische Angriffe abzublocken. <https://www.vdz.org/transformati-on/das-beinhaltet-auch-politische-angriffe-abzublocken> (Erstellt: 2019-02-07). Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Kusanke K, Kendziorra J, Pilgenroeder S, Christmann-Schwaab T, Winkler TJ (2023) Building digital leadership in the public sector – A literature review. ECIS 2023 Research Papers, Bd. 376
- Lang J (2020) Digital Leadership voranbringen. Innov Verwalt 42(10):14–16. <https://doi.org/10.1007/s35114-020-0278-0>
- Lühr H-H, Saebetzki A, Beile J, Schneider K, Grashoff P, Wendel H-A (2019) Arbeit 4.0. In: Lühr H-H, Jabkowski R, Smentek S (Hrsg) Handbuch Digitale Verwaltung, 1. Aufl. Kommunal- und Schul-Verlag, S 451–476 <https://doi.org/10.5771/9783748905226>
- Mayring P (2015) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl. Beltz
- McKinsey & Company (2023) Action bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann. <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/action%20bittemckinsey.pdf>. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Mergel I (2019) Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. DMS Mod Staat Z Public Policy Recht Manag 12(1):162–171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- Mergel I (2020) Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. Innov Verwalt 42(4):34–36. <https://doi.org/10.1007/s35114-020-0209-0>
- Mergel I, Brahimi S, Hecht S (2021) Agile Kompetenzen für die Digitalisierung der Verwaltung. Innov Verwalt 43(10):28–31. <https://doi.org/10.1007/s35114-021-0705-x>
- Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (2021) Pressemitteilung: „Du machst den Unterschied“. <https://www.land.nrw/pressemitteilung/du-machst-den-unterschied-landesregierung-will-menschen-mit-einwanderungsgeschichte#:~:text=Mit%20der%20jetzt%20gestarteten%20Werbekampagne,T%C3%A4tigkeit%20im%20C3%B6ffentlichen%20Dienst%20gewinnen.&text=Rund%20ein%20Drittel%20der%20Menschen%20in%20Nordrhein%20Westfalen%20hat%20eine%20Einwanderungsgeschichte>. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Nationaler Normenkontrollrat (2021) Monitor Digitale Verwaltung. https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapiere/monitor-digitale-verwaltung-6.pdf?__blob=publicationFile&v=9. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Nationaler Normenkontrollrat (2022) Jahresbericht 2022 – Bürokratieabbau in der Zeitenwende. https://www.bmj.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Fachpublikationen/2022_NKR_Jahresbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Ogonek N, Becker J (2018) Can we learn from Down Under how to rise up in E-Government? A comparative analysis of the public sector competences in the German and Australian higher education systems [Paper presentation]. In: Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) Big Island. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.283>
- Ogonek N, Gorbacheva E, Räckers M, Becker J, Krimmer R, Broucker B, Cromptoets J (2016) Towards efficient eGovernment: Identifying important competencies for eGovernment in European Public Administrations. In: Scholl HJ, Glassey O, Janssen M, Klievink B, Lindgren I, Parycek P, Tambouris E, Wimmer M, Janowski T, Soares DS (Hrsg) Electronic government and electronic participation: Joint

- proceedings of ongoing research, PhD papers, posters and workshops of IFIP EGOV and ePart 2016, Bd. 23. IOS Press, S 155–162 <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-670-5-155>
- Ogonek N, Distel B, Becker J (2019) Let's play ... eGovernment! A simulation game for competence development among public administration students [Paper presentation]. In: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) Maui. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.373>
- Petry T (2019) Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter. In: Petry T (Hrsg) Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, 2. Aufl. Haufe-Lexware, S 23–125
- Proll E-C (2021) Die Umsetzung des OZGs in Deutschland: Hintergründe und Herausforderungen. In: Stemmer J, Eixelsberger W, Spichiger A, Neuron A, Habbel F-R, Wundara M (Hrsg) Aktuelle Entwicklungen zum E-Government: Neue Impulse und Orientierungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung, 1. Aufl. Springer Gabler, S 29–52 <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1>
- Randstad (2023) Randstad employer brand research. <https://www.randstad.de/hr-portal/employer-branding/employer-brand-research/laenderbericht/>. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Redmann J, Rückel D (2021) Die digitale Transformation kommunaler Einrichtungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. HMD Prax Wirtschaftsinform 58(5):978–990. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00779-z>
- Schardt M (2017) Der IT-Planungsrat – Zentrum der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung?! VM Verwalt Manag 23(5):227–235. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2017-5-227>
- Schneider C (2020) Digital-Leadership: Führungskompetenzen für die Gestaltung zukunftsfähiger Organisationen in der öffentlichen Verwaltung. In: Dürrschmidt J, Kupferschmidt F (Hrsg) Ludwigsburger Schriften Öffentliche Verwaltung und Finanzen, 1. Aufl. Bd. 2. Richard Boorberg, S 109–133
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022) <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/inhalt.html>. Zugegriffen: 21. Juli 2023
- Stich R, Schwirtz F (2021) Digitale Transformation: Der Wandel der Arbeitswelt und der Führung in der digitalen Verwaltung. In: Seckelmann M, Brunzel M (Hrsg) Handbuch Onlinezugangsgesetz: Potenziale – Synergien – Herausforderungen, 1. Aufl. Springer, S 441–462 <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62395-4>
- Vereinte Nationen (2022) UN E-government knowledge base. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/65-Germany>. Zugegriffen: 2023-07-21

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.