



**HSPV**NRW

# Future Skills – Zukunfts feste Kompetenzen für das Personal in Kommunalverwaltungen

*Vortrag beim 17. Symposium für Personalmanagement an der HSPV  
07. November 2023*

Prof. Dr. Thomas Wünsch

# Inhalt

- Das Forschungsprojekt „Verwaltung 2030“
- Identifizierung von Zukunftstrends und Kompetenzanforderungen
- Entwicklungsbedarfe bei Studierenden der HSPV NRW
- Wie können Zukunftskompetenzen entwickelt werden?

# Das Forschungsprojekt „Verwaltung 2030“

# Verwaltung 2030 – die Forscher

- Das Projekt „Verwaltung 2030“ (2019 – 2021)
- Es wurde mit Mitteln der HSPV NRW gefördert



Prof. Dr. Andreas Gourmelon, Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm.  
Abteilung Gelsenkirchen



Prof. Dr. Malte Schophaus, Dipl.-Psych.  
Abteilung Münster



Prof. Dr. Thomas Wünsch, Dipl.-Soz.  
Abteilung Köln

# Ziele des Forschungsprojekts „Verwaltung 2030“

Im Projekt „Verwaltung 2030“ waren folgende Fragestellungen zentral:

1. Welche Zukunftstrends wirken sich auf die Kommunalverwaltungen aus?
2. Inwiefern wirken sich die Trends auf die Aufgaben und die Arbeitsweise in Kommunalverwaltungen aus?
3. Welche Auswirkungen haben diese Trends auf die Anforderungen an die Beschäftigten? Welche Kompetenzen sind in der Zukunft besonders relevant?
4. Bei welchen Anforderungen gibt es bei den Studierenden besonderen Entwicklungsbedarf?
5. Wie können die zukünftig verstärkt benötigten Fähigkeiten im Studium, in Praxisphasen und nach dem Einstieg in die Berufstätigkeit entwickelt werden?

# „Verwaltung 2030“

## Identifizierung von Zukunftstrends und Kompetenzanforderungen

# Identifizierung der Zukunftstrends

Angesichts der Forschungsliteratur wurden 2018 folgende Zukunftstrends identifiziert, die Auswirkungen auf die Kommunalverwaltungen haben sollten:

- Demografische Entwicklung
- Digitalisierung
- Nachhaltige Entwicklung
- Migration, Integration und Diversität
- Neue Arbeitsformen
- Alternative Mobilitätsformen



Image by Sophie Janotta from Pixabay

Eine Beschreibung der Trends findet sich in:

Schophaus, M.; Gourmelon, A. & Winschuh, T. (2019). Verwaltung 2030 – Zukünftige Kompetenzanforderungen an das Personal in Kommunalverwaltungen. Der Öffentliche Dienst, 9/2019, S. 208 – 216.

# Welche Auswirkungen in Kommunalverwaltungen?

- Delphi-Workshop: Durch Verwaltungsexperten/innen wurde erarbeitet, wie sich diese Zukunftstrends auf die Arbeit auswirken und welche Kompetenzanforderungen für die Beschäftigten hieraus resultieren.
- Beispiele für den Zusammenhang von Trends – Veränderungen - Kompetenzen:

Trend	Auswirkungen auf Aufgaben und Organisation	Anforderungen
Demografische Entwicklung	Arbeitsverdichtung durch Zunahme von Aufgaben, weniger Fachkräfte	Einsatzflexibilität, höhere Kompetenzbreite und -tiefe, Effizienzsteigerung, Prozessmanagement
	Attraktive Arbeit im „war for talents“	Arbeitsgestaltungskompetenz von Führungskräften
	Zielgruppenbezogene Dienstleistungen (Verschiebungen)	Interdisziplinäres Denken + Arbeiten, anspruchsvolle Kommunikation und Info, Service Design



# Welche Auswirkungen in Kommunalverwaltungen?

Trend	Auswirkungen auf Aufgaben und Organisation	Anforderungen
Digitalisierung	Weniger Linienorganisation, mehr agile Verwaltung, weniger Führungsebenen	Mehr Entscheidungsbefugnis braucht Entscheidungskompetenz
	Mehr (Prozess-)Transparenz für die Bürger*innen	Größerer Zeitdruck für Beschäftigte
	Digitaler Kundenkontakt, elektronische Workflows, Programme und KI bearbeiten „einfache“ Fälle	Digitale Kompetenzen, Fähigkeit zur Prozessgestaltung Kompetenz in der Beratung von schwierigen Fällen, Change-Kompetenzen
	Steigende Kundenerwartungen: z.B. One-Stop-Government	Schnelle Einarbeitung, Generalisten-Bereitschaft, Dienstleistungsbereitschaft

# Welche Kompetenzen braucht es angesichts der Zukunftstrends?

- Zusammenführung der Anforderungen zu Kompetenzen / quer zu den Trends
- Insgesamt wurden 25 Kompetenzen identifiziert. Z.B.:
- Kompetenzen im Projektmanagement, Lernkompetenz, Ergebnisorientierung, Offenheit für Veränderung und Neues, Flexibilität, aber auch: Emotionale Stabilität

**Volatility** **Uncertainty** **Complexity**  
**VUCA** **Ambiguity**

# Kompetenzen (nicht nur) für die VUCA-Welt

## **Kreativität und Gestaltungskompetenz**

*... beschreibt die Kompetenz, den Aufgabenvollzug ergebnis- und prozessorientiert zu hinterfragen, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und mit anderen zu besprechen und abzustimmen.*

## **Handlungsfähigkeit unter Ungewissheit**

*... zeigt sich in Situationen unvollständiger Information, komplexer Rahmenbedingungen oder geringer Felderfahrung darin, dass Strategien entwickelt werden, um handlungsfähig zu sein und zu Entscheidungen zu gelangen.*

## **Vernetztes Denken und Komplexitätskompetenz**

*... bezeichnet die Kompetenz, die Auswirkungen des eigenen Handelns in einem größeren Zusammenhang einschätzen zu können, Wechselwirkungen antizipieren zu können und das eigene Handeln im Sinne des Erreichens einer bestmöglichen Bilanz aller Effekte zu gestalten.*

# Kompetenzen (nicht nur) für die VUCA-Welt

**Kompetenzen  
für die VUCA-  
Welt:  
Komplexitäts-  
und  
Veränderungs-  
Kompetenzen**



**Kompetenzen  
für produktive  
Routine:  
Rechts-  
anwendung  
Bescheid-  
technik  
Etc.**

# Entwicklungsbedarfe bei Studierenden der HSPV NRW

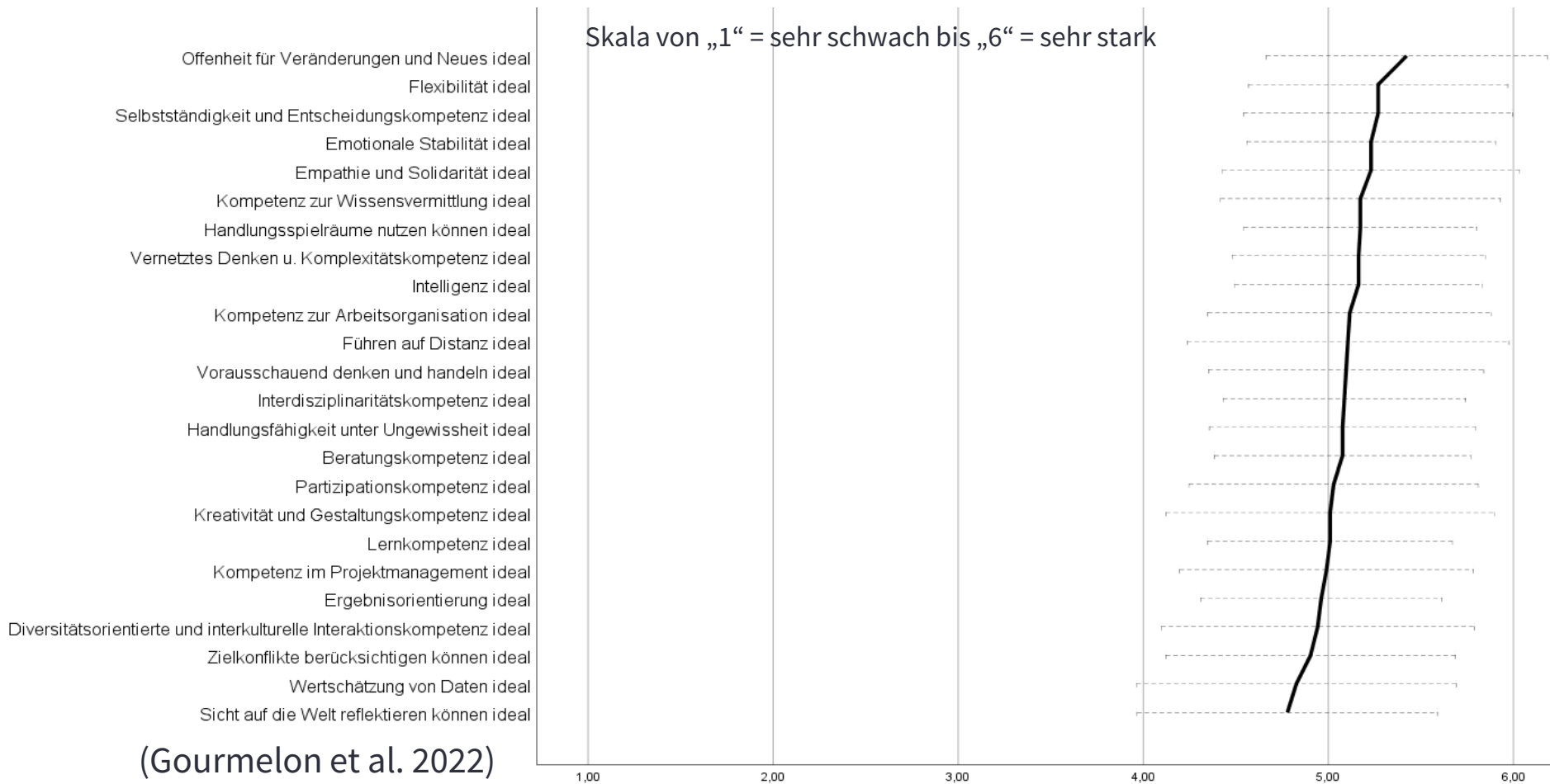
# Methodik zur Feststellung des E.-bedarfs

- Nachdem die Zukunftstrends und die aus ihnen resultierenden Anforderungen identifiziert worden sind, wurden im nächsten Schritt die besonderen Entwicklungsbedarfe der Studierenden festgestellt
- Befragung von Studierenden, Ausbildungsleitungen, Lehrenden
- Entwicklungsbedarfe wurden definiert als die Differenz zwischen der idealen und der derzeitigen Ausprägung der Kompetenzen der Studierenden
- Befragung erfolgte online und anonym von Frühjahr 2020 bis Januar 2021

# Stichproben

- 85 Bachelor-Studierende des Studiengangs „Kommunaler Verwaltungsdienst“, EJ 2017, zum Zeitpunkt der Befragung kurz vor Abschluss ihres Studiums
- 79 hauptamtliche, 166 nebenamtlich Lehrende der HSPV; Fachrichtungen gleichmäßig vertreten; 51 % haben berufliche Erfahrungen in der Kommunalverwaltung
- 145 Ausbildungsleitungen (Kommunen NRW)

# Ideale Ausprägung der Kompetenzen für den geh. Dienst (Mittelwerte und Standardabweichungen, n=145 Ausbildungsleitungen)





# Entwicklungsbedarf: die Top 5

	Bachelor-Studierende	Ausbildungsleitungen	Lehrende
Top 5	1. Handlungsfähigkeit unter Ungewissheit	1. Führen auf Distanz	1. Handlungsfähigkeit unter Ungewissheit
	2. Führen auf Distanz	2. Handlungsfähigkeit unter Ungewissheit	2. Führen auf Distanz
	3. Kompetenz im Projektmanagement	3. Vernetztes Denken und Komplexitätsreduktion	3. Vernetztes Denken und Komplexitätsreduktion
	4. Diversitätsorientierte und interkulturelle Fachkompetenz	4. Vorausschauend denken und handeln	4. Selbstständigkeit und Entscheidungskompetenz
	5. Diversitätsorientierte und interkult. Interaktionskompetenz	5. Emotionale Stabilität	5. Vorausschauend denken und handeln

Wie können Zukunftskompetenzen entwickelt werden?

# Methodik und Ergebnisse

- Workshop mit Fokusgruppe: Ausbildungsleitungen, Personalentwickler, Lehrende, Fachpersonen für Hochschuldidaktik
- Auseinandersetzung mit ausgewählten Kompetenzen, die einen hohen Entwicklungsbedarf haben (aus Sicht der Ausbildungsleitungen)
- Ausgewählte Ergebnisse:
  - Ausweitung von Studierendenprojekten, Planspiele, Arbeiten mit Szenarien („Handlungsfähigkeit unter Ungewissheit“ und „Vernetztes Denken und Komplexitätsreduktion“)
  - Berufsrollenreflexion, Coaching nach Eintritt in die Praxis („Handlungsfähigkeit unter Ungewissheit“ und „Vernetztes Denken und Komplexitätsreduktion“)
  - Peer-Learning und Peer-Feedback fördern („Wissensvermittlungskompetenz“)
  - Vermittlung von Statistik-/Controllingwissen / agile Projektmethoden („vorausschauend denken und handeln“)
  - Mehr berufsbegleitende Fortbildungen zum Erlernen von Zukunftskompetenzen

# Zur Diskussion

- Eine systematische Zukunftsvorausschau und die Ableitung von zukünftigen Anforderungen ist möglich und sinnvoll
- Mehr als bisher müssen die Aktivitäten der Hochschule und der Ausbildungsleitungen sowie der Personalentwicklung ineinander greifen
- Persönlichkeitseigenschaften im Auswahlverfahren kritisch prüfen
- Systematische Kompetenzentwicklung der Nachwuchskräfte durch weitere Begleitung beim Berufseinstieg durch die Hochschule / die Ausbildungsleitungen / die Personalentwicklung
- Studienstrukturen mit zu wenig Lernräumen für Selbstorganisation und –verantwortung hindern die Studierenden im Aufbau von komplexen Handlungskompetenzen
- Generalistenausbildung im dualen Studium stößt an zeitliche Kapazitätsgrenzen: Studiendauer verlängern?



**HSPV**NRW

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf Ihre Fragen und  
Diskussionsbeiträge

**Kontakt:**

Prof. Dr. Thomas Wunschuh, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung  
NRW, Köln, E-Mail: [thomas.wunschuh@hspv.nrw.de](mailto:thomas.wunschuh@hspv.nrw.de)

# Wurden alle wichtigen Kompetenzen berücksichtigt?

> im wesentlichen: Ja!

- von 142 Ausbildungsleitungen haben 91 in einem Freitextfeld keine zu ergänzenden Kompetenzen angegeben
- 14 mal wurden IT-Kompetenzen als fehlend benannt
- Vereinzelt wurden Kompetenzen wie Ausdrucksfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Selbstreflexionsfähigkeit benannt

# Unterschiede in der Einschätzung in Abhängigkeit von der Größe der Kommune?

> im wesentlichen: Nein!

- Geprüft wurde diese Frage mit t-Tests für unabhängige Stichproben. Es wurde zwischen Kommunen mit bis zu oder gleich / mehr als 500 Beschäftigten unterschieden. Um ein „Signifikanzfischen“ zu vermeiden, wurde ein zweiseitiges Signifikanzniveau von 1 % zur Prüfung verwendet.
- Ergebnis: Weit überwiegend zeigen sich keine Unterschiede in der Einschätzung der aktuellen und idealen Ausprägung der Kompetenzen in Abhängigkeit von der Größe der Kommune.
- Ausnahme: bei der aktuellen Kompetenz zur Arbeitsorganisation schätzen die kleineren Kommunen die Kompetenzen der Studierenden höher ein als die größeren.
- Bei der idealen Kompetenz zur Arbeitsorganisation sowie der aktuellen Kreativität und Gestaltungskompetenz gibt es eine Tendenz, dass kleinere Kommunen diese Kompetenzen höher ausgeprägt einschätzen als größere Kommunen. Die Unterschiede sind jedoch auf dem 1 % - Niveau nicht signifikant.

# Ergänzende Anmerkungen der Befragungsteilnehmer‘

- 64 % halten das in der Erhebung adressierte Kompetenzspektrum für hinreichend umfangreich und führen keine ergänzenden Anmerkungen an
- Häufigste Ergänzungsnennung umfasste den Hinweis auf verschiedene Facetten von IT-Kompetenz (insg. 16 Nennungen). Das beinhaltet sowohl die Offenheit für weitere Digitalisierung als auch die Kompetenz zu deren Umsetzung inklusive einer Kompetenz zum digitalen Projektmanagement. Zwei Nennungen verwiesen auf die Notwendigkeit der basalen Beherrschung einschlägiger Office-Anwendungen.
- Ein zweiter, allerdings weniger häufig benannter Kompetenzbereich ist der der kommunikativen Kompetenz (5 Nennungen), der auch die sprachliche Ausdrucksfähigkeit umfasst (Querschnittskompetenz zu vielen Items der Befragung)
- Einem weiteren Kompetenzbereich wurde ebenfalls Relevanz zugesprochen, wenn einzelne Kompetenzerwartungen summiert werden: der Sozialkompetenz.
- Innerhalb dieses Kompetenzbereichs haben vor allem die Nennungen einen komplementären Charakter, die auf konformitätsorientierte Verhaltensweisen der Studierenden bzw. Absolventen‘ abzielen: Anpassungsbereitschaft und –fähigkeit, Respekt, Höflichkeit, Reflexion der eigenen Anforderungen.
- Daneben wurden einige die Items subdifferenzierende Anforderungen genannt wie Empathie, Werteorientierung, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Dienstleistungsorientierung, aber auch Kompetenzen aus dem Bereich Organisation und deren Weiterentwicklung



## Literatur

Gourmelon, A.; Schophaus, M.; Wünsch, Th. (2022). Zukunftsfeste Kompetenzen für das Personal in Kommunalverwaltungen – eine Befragungsstudie zu den Perspektiven der Hochschule und der Praxis, in: Der öffentliche Dienst (DöD), Hefte 1-2/2022.

Schophaus, M.; Gourmelon, A.; Wünsch, Th. (2019). Verwaltung 2030 – Zukünftige Kompetenzanforderungen an das Personal in Kommunalverwaltungen, in: Der öffentliche Dienst (DöD), Heft 9/2019, S. 208 – 216.