



Kanton Zürich
Staatskanzlei
Digitale Verwaltung und E-Government

Kompetenz- modell Digitale Transformation

Oktober 2022



Inhalt

1	Digitalisierung und digitale Transformation	3
1.1	Steigender Veränderungsdruck	3
2	Schlüsselkompetenzen für die Digitale Transformation	4
2.1	Kompetenzmodell Digitale Transformation	6

1 Digitalisierung und digitale Transformation

Die fortschreitende Digitalisierung hat die Wirtschaft in vielen Bereichen revolutioniert. Durch die gezielte Nutzung und Vernetzung von digitalen Informationen (Daten) und von digitalen Systemen für die Prozesssteuerung konnten zuvor von Menschen geleistete Routinearbeiten teilweise oder vollständig automatisiert, viele Arbeitsprozesse fundamental verändert, die Interaktion mit Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten optimiert und neuartige Geschäftsmodelle entwickelt werden. Neuere «smarte» digitale Systeme, wie künstliche Intelligenz, Robotik, Softwareroboter (Bots) und das Internet of Things (IoT), treiben diese Veränderungen auch in Zukunft noch weiter voran.

Die längerfristigen Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung lassen sich heute noch nicht genau voraussagen. Die damit verbundenen Umwälzungen in der Wirtschaft werden künftig jedoch in grösserem Ausmass als heute auch die Verwaltung tangieren. Mit den herkömmlichen Rahmenbedingungen, Denkansätzen, Vorgehensmethoden, Führungs- und Arbeitsmodellen werden sich diese Herausforderungen kaum bewältigen lassen. Vielmehr sind dafür neue Schlüsselkompetenzen gefordert.

1.1 Steigender Veränderungsdruck

Oft werden die beiden Begriffe «Digitalisierung» und «digitale Transformation» miteinander vermischt oder auch synonym verwendet.

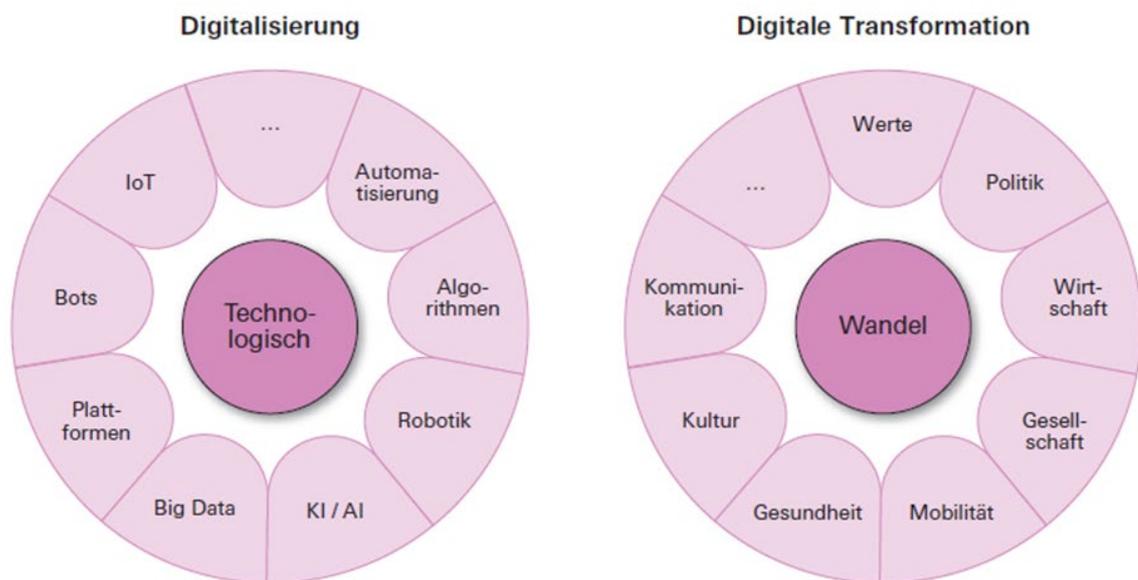


Abbildung 1: Digitalisierung und digitale Transformation (Quelle: Petoia; Züger: Führen in der VUCA-Welt; Compendio Bildungsmedien; Zürich 2020)

Unter digitaler Transformation versteht man jedoch etwas viel Umfassenderes als unter Digitalisierung. Gemeint ist der **tiefgreifende Wandel in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik**, der von den technologischen Entwicklungen der fortschreitenden Digitalisierung getrieben und als umfassender Veränderungsdruck wahrgenommen wird. In dieser «digitalisierten Welt» verändern sich (fast) alle Lebensbereiche, neben dem Berufs- und Geschäftsleben etwa das Konsumverhalten, die zwischenmenschliche Kommunikation, die Meinungsbildung, die Mobilität, das familiäre und öffentliche Zusammenleben, die Freizeitgestaltung, die Gesundheitspflege usw.



Dieser tiefgreifende Wandel beeinflusst auch die **Interaktion zwischen der Bevölkerung und den Verwaltungsinstitutionen**. Ungeachtet der geltenden Richtlinien zeichnen sich beispielsweise neue Erwartungen an die Abwicklung bestimmter staatlicher Leistungen ab, die bis anhin mit den entsprechenden Auflagen ausschliesslich im persönlichen Kontakt oder auf dem Postweg erfolgten. Solche Erwartungen orientieren sich vorwiegend an den Gegebenheiten in der Privatwirtschaft und den Nutzergewohnheiten in den sozialen Netzwerken.

Darüber hinaus verändert sich das gesellschaftliche Verständnis der Verwaltung, ihrer Rolle und ihrer Aufgaben. Man sieht sie zunehmend als «eine Anspruchsgruppe unter vielen». Allgemein werden von ihr eine stärker ausgeprägte **Kundenorientierung**, mehr **Transparenz, effizientere und effektivere Leistungen** sowie eine bessere **Vernetzung** gefordert. Diese Anspruchshaltung erhöht den **Anpassungs- und Veränderungsdruck** bei den Verwaltungsinstitutionen auf **strategischer, organisatorischer und kultureller Ebene**. Er geht über eine Modernisierung der IT-Infrastruktur, partielle Reorganisationen und die Optimierung einiger ausgewählter Prozesse hinaus.

2 Schlüsselkompetenzen für die Digitale Transformation

Für die erfolgreiche Bewältigung des mit der digitalen Transformation verbundenen Wandels in der kantonalen Verwaltung wurden insgesamt 12 Kompetenzen und 26 Teilkompetenzen eruiert, die als besonders wichtig gelten. Die Darstellung der Kompetenzen orientiert sich am Kompetenzmodell des Kantons Zürich, das in die folgenden vier Kompetenzdimensionen unterteilt ist:

1. Persönlichkeit (personale Kompetenzen)
2. Expertise (fachlich-methodische Kompetenzen)
3. Tatkraft (aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen)
4. Soziabilität (sozial-kommunikative Kompetenzen)



4 Kompetenzdimensionen...

mit je 2-4 Kompetenzen...
mit je 2-3 Teilkompetenzen

Persönlichkeit



Selbstmanagement

Eigenverantwortung
Resilienz

Entwicklungsfähigkeit

Reflexionsfähigkeit
Veränderungsfähigkeit
Lernbereitschaft

Expertise



Fach- und Spezialwissen

Verwaltungs- und Politikverständnis
Serviceentwicklung
Wissensmanagement

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Kreativitäts- und Innovationstechnik
Change Management Kompetenz
Prozesskompetenz

Digitale Kompetenzen

Datenkompetenz
Medienkompetenz
Technikkompetenz

Problemlösefähigkeit

Analysefähigkeit
Konzeptionsfähigkeit
Umsetzungsfähigkeit

Tatkraft



Ergebnisorientiertes Handeln

Vernetztes Denken und Handeln

Leistungsorientierung

Dienstleistungsorientierung

Gestaltungsfähigkeit

Transformationsfähigkeit
Innovationsfähigkeit

Soziabilität



Kommunikationsfähigkeit

Ausdrucksfähigkeit
Informationsmanagement

Beziehungsmanagement

Kollaborationsfähigkeit
Netzwerkfähigkeit

Konfliktmanagement

Kritikfähigkeit



Die einzelnen Teilkompetenzen des Kompetenzmodells des Kantons Zürich wurden auf die Schlüsselkompetenzen zur digitalen Transformation geprüft. Dabei konnten einige der identifizierten Schlüsselkompetenzen auch als Teilkompetenz im Kompetenzmodell des Kantons Zürich gefunden werden. In diesem Fall wurden die Kompetenzbeschreibungen (Deskriptoren) unverändert übernommen. Um einige relevante Teilkompetenzen erweitert, wurde lediglich die Kompetenzdimension «Expertise». Die neu hinzugefügten Teilkompetenzen sind in der folgenden Tabelle grau markiert.

2.1 Kompetenzmodell Digitale Transformation

In diesem Kapitel sind die 12 Kompetenzen mit insgesamt 26 Teilkompetenzen zur digitalen Transformation den vier Kompetenzdimensionen des Kompetenzmodells des Kantons Zürich zugeordnet und ausformuliert.



Persönlichkeit «Wir wissen, wer wir sind, und nehmen unsere Verantwortung wahr.»

Entwicklungsfähigkeit

Lernbereitschaft

- interessiert sich aktiv für Erfahrungen anderer und ist bereit, Neues zu lernen
- lernt mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft und Selbstmotivation
- lernt aus Erfolgen und Misserfolgen

Veränderungsfähigkeit

- begegnet Veränderungen mit Interesse, stellt sich auf neue Situationen ein und kann Bekanntes loslassen
- erkennt und nutzt Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen
- gestaltet die eigenen Veränderungsprozesse und beteiligt sich aktiv

Reflexionsfähigkeit

- reflektiert eigenes Verhalten und dessen Wirkung kritisch
- holt Feedback zur eigenen Leistung und zum Verhalten ein, erkennt Lern- und Entwicklungsfelder
- leitet Entwicklungsschritte ein und passt das eigene Verhalten an

Selbstmanagement

Eigenverantwortung

- überprüft selbstständig den eigenen Arbeitsfortschritt und übernimmt Verantwortung dafür
- arbeitet selbstständig, vertraut auf eigene Fähigkeiten und nutzt den persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- bildet sich eine eigene Meinung, vertritt diese situationsgerecht und handelt danach

Resilienz

- erkennt die eigenen Grenzen der Belastbarkeit und fordert bei Bedarf Unterstützung an
- kennt Strategien und Ressourcen, sich nach Belastungen zu regenerieren
- achtet auf angemessene Erholung und Ausgleich
- sieht belastende Situationen als Herausforderung für Lernen und Weiterentwicklung



Expertise «Wir kennen uns aus und wissen wie.»

Fach- und Spezialwissen

Verwaltungs- und Politikwissen

- kennt die Rahmenbedingungen der Politik innerhalb deren die Verwaltung tätig ist
- versteht die rechtlichen Rahmenbedingungen, in der sich der eigene Tätigkeitsbereich bewegt
- bewegt sich souverän durch komplexe politische Situationen, sucht Möglichkeiten und gemeinsame Interessen bei Zielkonflikten und Spannungsfeldern

Serviceentwicklung

- kennt die im Kanton eingesetzten Methoden zur digitalen Entwicklung von Leistungen und kann sie sicher und gezielt einsetzen
- hat ein Grundverständnis von Geschäftsarchitektur und versteht den Zusammenhang zur Daten-, Informations- und Applikationsarchitektur
- kennt die wichtigsten Grundlagen und Standards der Business Analyse und kann sie einsetzen

Wissensmanagement

- teilt eigenes Wissen, stellt gemeinsames Verständnis sicher und fördert aktiv den gemeinsamen Informations- und Wissensaustausch
- stellt Wissenserhalt und -ausbau sicher, indem themenrelevantes Wissen angeeignet und unterschiedliche Informationsquellen genutzt werden
- erweitert kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Change Management Kompetenz

- setzt sich mit veränderten Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Zielkonflikten aktiv auseinander
- initiiert und gestaltet Veränderungsvorhaben zielgruppengerecht, zweckmässig und wirkungsvoll
- begleitet Betroffene umsichtig und empathisch durch den Veränderungsprozess
- kennt Methoden, um adressatengerecht und ergebnisorientiert zu kommunizieren
- hat ein Verständnis für die Struktur, Prozesse und die Kultur der Organisation, erkennt in diesen Dimensionen Entwicklungspotenziale und leitet daraus konkrete Handlungsoptionen und zukunftsfähige Lösungen ab

Prozesskompetenz

- definiert und setzt relevante Prozesse im Arbeits- und Verantwortungsbereich um
- implementiert Prozesse ziel- und ergebnisorientiert
- prüft Prozesse hinsichtlich Effizienz, Wirtschaftlichkeit und zukünftigen Anforderungen

Kreativitäts- und Innovationstechnik

- wendet innovative Arbeits- und Kollaborationstechniken an
- entwickelt kreative Ideen
- findet unübliche Lösungen für bestehende und neue Aufgabenstellungen

Problemlösefähigkeit

Analysefähigkeit

- erkennt Problemstellungen und geht diese methodisch und strukturiert an
- analysiert Ursachen, berücksichtigt Wechselwirkungen und zeigt Lösungen auf
- erkennt Zusammenhänge und Abhängigkeiten und zieht daraus die richtigen Schlüsse

Konzeptionsfähigkeit

- erarbeitet situations- und stufengerechte Konzepte und konzentriert sich auf die entscheidungsrelevanten Schwerpunkte
- berücksichtigt verschiedene Perspektiven in der Konzeption und denkt in Szenarien
- bereitet Inhalte strukturiert, folgerichtig und verständlich auf
- blickt über den Tellerrand des eigenen Arbeitsgebietes und erkennt kreative Ideen
- denkt und handelt in Szenarien und Alternativen

Umsetzungsfähigkeit

- steuert das Vorgehen, nutzt Instrumente und berücksichtigt Vorgaben sowie Ressourcen
- erkennt Engpässe, Risiken, Hindernisse und Konflikte frühzeitig, initiiert Massnahmen und fordert ein
- involviert Anspruchsgruppen, würdigt unterschiedliche Interessen und stellt Informationen und Kommunikation sicher
- zeigt Einsatz, denkt aktiv mit und nimmt Dinge unangefordert an die Hand

Digitale Kompetenzen

Datenkompetenz

- kennt den eigenen Datenbedarf und weiss, wo die richtigen Daten zu finden sind bzw. wie sie erhoben werden
- bewahrt, bearbeitet und teilt Daten so, dass die Sicherheit geschützter Daten gewährleistet ist
- prüft die Datenqualität systematisch in Bezug auf Vollständigkeit, Relevanz und Repräsentativität
- bearbeitet und dokumentiert Daten nachvollziehbar
- analysiert Daten sach- und zweckorientiert sowie methodisch und inhaltlich korrekt
- verknüpft Daten aus verschiedenen Quellen und stellt sie zweckbezogen bereit
- beschreibt und visualisiert Daten nutzendengerecht, anschaulich und objektiv

Technikkompetenz

- hat ein Grundverständnis für bestehende und angestrebte technische Lösungen
- interessiert sich für technologische Entwicklungen und deren Auswirkungen
- eignet sich die erforderlichen Kenntnisse zur Nutzung digitaler Tools selbstorganisiert an
- nutzt digitale Tools effizient, effektiv und sicher in der eigenen Tätigkeit und in der Zusammenarbeit
- erkennt Probleme bei der Nutzung digitaler Tools und stösst Verbesserungen an

Medienkompetenz

- kennt die Richtlinien für eine sichere und ethisch fundierte Mediennutzung
- nutzt Online- und soziale Medien souverän und sicher
- prüft Medieninformationen auf ihre Zuverlässigkeit und Richtigkeit hin und teilt sie mit anderen angemessen
- hält die Netiquette bei der Mediennutzung konsequent ein



Tatkraft «Wir gestalten Leistung und erzielen Wirkung.»

Ergebnisorientiertes Handeln

Vernetztes Denken und Handeln

- betrachtet Situationen aus verschiedenen Perspektiven
- erkennt organisatorische und interdisziplinäre Zusammenhänge
- denkt und handelt bereichsübergreifend, vorausschauend und im Interesse der Gesamtorganisation

Leistungsorientierung

Dienstleistungsorientierung

- kann sich in verschiedene Anspruchsgruppen hineinversetzen
- nimmt das Gegenüber und seine Anliegen ernst
- zeigt sich hilfsbereit und zuverlässig
- findet zufriedenstellende Lösungen für die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen

Gestaltungsfähigkeit

Transformationsfähigkeit

- sieht und nutzt Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen
- erkennt Bewährtes und kombiniert es sinnvoll mit Neuem
- beteiligt sich aktiv an Veränderungsprozessen

Innovationsfähigkeit

- sucht und entwickelt neue Lösungen
- kombiniert neue Ideen mit bestehendem Wissen
- sieht Fehler als Chance für Weiterentwicklung und Innovation



Soziabilität «Wir gestalten Beziehungen und kommunizieren bewusst.»

Kommunikationsfähigkeit

Ausdrucksfähigkeit

- drückt sich mündlich/schriftlich klar und verständlich aus
- kommuniziert kontext- und adressatengerecht
- kann auch komplexe und differenzierte Gedankengänge nachvollziehbar darstellen

Informationsmanagement

- nutzt unterschiedliche Informationsquellen und -kanäle
- kann Informationen filtern, einordnen und kritisch hinterfragen und nutzt dies zur Entscheidungsfindung
- gibt Informationen zeitnah und gezielt weiter

Beziehungsmanagement

Kollaborationsfähigkeit

- ist in der Lage, mit unterschiedlichen Personen Lösungen für komplexe und neuartige Herausforderungen zu erarbeiten
- arbeitet gerne in interdisziplinären Teams und nutzt das gesammelte Wissen aller Beteiligten, um effektiv auf ein gemeinsames Ziel hinzuwirken

Netzwerkfähigkeit

- kennt die wichtigen internen und externen Ansprechpartner und geht offen auf diese zu
- baut tragfähige Beziehungen und Netzwerke auf, pflegt und nutzt diese aktiv

Konfliktmanagement

Kritikfähigkeit

- gibt Kritik konstruktiv und nimmt sie offen entgegen
- zeigt Bereitschaft, das eigene Verhalten zu verändern
- formuliert Ich-Botschaften