

# Innovative Formate für Smarte Landkreise: Rollenmodell



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum

Originalausgabe März 2022

© Fraunhofer IESE

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung  
bleibt vorbehalten.

## Förderer

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung,  
Referat 423 – Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung  
im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und  
Landwirtschaft

## Auftragnehmer

City & Bits GmbH  
Schreinerstraße 56  
10247 Berlin

## Auftraggeber und Herausgeber



Fraunhofer-Institut für  
Experimentelles Software Engineering IESE  
Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 6800-0  
E-Mail: [info@iese.fraunhofer.de](mailto:info@iese.fraunhofer.de)  
[www.iese.fraunhofer.de](http://www.iese.fraunhofer.de)

Design und Layout: Isabella Tober

## Autor:innen

### City & Bits

**Florian Apel-Soetebeer**, Geschäftsführer der City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: [florian.apel-soetebeer@cityandbits.de](mailto:florian.apel-soetebeer@cityandbits.de)

**Valentin Hübner**, Berater der City & Bits GmbH und Landkreisberater der Modellregion Lörrach im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Elisabeth Schröder**, Beraterin der City & Bits GmbH und Expertin für Design Thinking. Kontakt: [elisabeth.schroeder@cityandbits.de](mailto:elisabeth.schroeder@cityandbits.de)

### neuland21

**Mathias Großklaus**, Ph.D. in Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin.

**Silvia Hennig**, Master of Public Policy an der Harvard University, Gründerin und Geschäftsführerin von neuland21.

### Prognos

**Marcel Hölterhoff**, Prinzipal in der Managementberatung der Prognos AG und stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Lorenz Löffler**, Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG und Landkreisberater der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Franziska Stader**, Projektleiterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Bernkastel-Wittlich im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Paul Braunsdorf**, Berater in der Managementberatung der Prognos AG.

# Rollenmodell

Im Zuge von Digitalisierungsprozessen entstehen zahlreiche neue Aufgaben, andere ändern sich. Insbesondere auf Führungsebene kann so ein gemeinsames Verständnis dafür geschaffen werden, welche Rollen zukünftig von wem ausgefüllt werden sollen und welche Zuständigkeiten sich daraus ergeben. Eine schlichte Tabelle kann zur Veranschaulichung des Modells genutzt werden.

## WARUM? | ZIELSETZUNG & ZIELGRUPPE

### Zielsetzung

- Orientierung für die Übernahme neuer Rollen und Aufgaben in der digitalen Transformation.
- Entwicklung und Vermittlung eines klaren Rollen- und Führungsverständnis.

### Zielgruppen

- Führungskräfte
- Mitarbeitende, die neue Rollen und Aufgaben übernehmen

## WAS? | BESCHREIBUNG

Mit einer erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung sind oft neue Aufgaben und Anforderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende verbunden. Teilweise werden eigens neue Funktionen geschaffen, bspw. Digitalisierungsbeauftragte oder CDO. Teilweise übernehmen Führungskräfte oder Mitarbeitende neue Aufgaben und müssen neue Rollen in der Organisation ausfüllen. Häufig geraten dadurch auch bestehende Hierarchien, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege in Bewegung und müssen neu definiert werden. Stellenbeschreibungen sind dafür wenig geeignet, da sie oft zu starr und kleinteilig sind. Rollenbeschreibungen bewegen sich auf einer höheren Abstraktionsebene und beschreiben Kernaufgaben, Verantwortlichkeiten bis hin zu Anforderungen und Kompetenzen (v.a. überfachlich).

Hauptzielgruppe für ein Rollenmodell ist die Führungsebene. Ziel ist es, ein einheitliches Rollen- und Führungsverständnis und somit Klarheit hinsichtlich der Aufgaben und Anforderungen herzustellen, sowohl vertikal zwischen den einzelnen Führungskräfteebenen, als auch organisationsübergreifend und horizontal auf den jeweiligen Führungsebenen.

Position	Fachliche/inhaltliche Verantwortung Welche inhaltlich-fachlichen Entscheidungen werden getroffen?	Managementverantwortung Welche Koordinationsleistungen werden übernommen?	Ressourcenverantwortung Welche Verantwortung über (finanzielle) Ressourcen wird wahrgenommen?	Führungsverantwortung Welche Verantwortung wird gegenüber Mitarbeitende ausgeübt?	Stakeholdermanagement In welchem Rahmen wird die Organisation gegenüber externen Stakeholdern vertreten?
Verwaltungsspitze					
Abteilungs-/Dezernatsleitung					
Fach- & Stabsbereichsleitungen					
Sachgebietsleitungen					
Projektleitung					
Projektmitarbeitende					
Digitalisierungsbeauftragte					
...					

Beispiel für ein Rollenmodell mit fünf Kategorien

Ein Rollenmodell muss nicht auf die Führungsebene beschränkt sein. Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an alle Mitarbeitenden bis auf die Ebene der Sachbearbeitung. Auch hier können neue Aufgaben als Multiplikatoren oder Digitallotsen das Aufgabenportfolio ergänzen. Ein Rollenmodell kann für alle Funktionen und Ebenen erstellt werden.

Die Inhalte einer Rollenbeschreibungen sollten in jedem Fall die Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten umfassen. Darüber hinaus können weitere Kategorien frei gewählt werden. Neben den Aufgaben für die jeweilige Führungsebene können bspw. auch Kompetenzanforderungen für die jeweilige Rolle im Modell definiert werden. Ein Rollenmodell kann damit die Grundlagen für eine systematische Fort- und Weiterbildung legen, indem es hilft:

1. Übergreifende bzw. standardisierte Fort- und Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren
2. gezielt Fort- und Weiterbildungsangebote zu entwickeln
3. individuellen Schulungsbedarf von Mitarbeitenden anhand vereinbarter Kompetenzanforderungen zu diskutieren
4. Anforderungen für den nächsten Karriereschritt oder die Übernahme neuer Rollen in der Organisation transparent zu machen

## WIE? | FUNKTIONSWEISE

### Wie funktioniert das Format?

- Workshops werden unter Beteiligung der Führungskräfte durchgeführt.
- Erfolgsfaktoren
  - **Beteiligung:** Einbindung der Führungskräfte bei der Entwicklung des Rollenmodells.
  - **Nachhaltigkeit:** Dokumentation und Verbindlichkeit des Rollenmodells.
  - **Transparenz:** Information der Mitarbeitenden.
  - **Systematik:** Ableitung eines gezielten Fort- und Weiterbildungsangebots auf Basis des Rollenmodells.
  - **Anwendung** im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen, Zielvereinbarungen und Personalentwicklung.

### Welcher Aufwand ist mit dem Thema verbunden?

- Der Aufwand ist abhängig vom Umfang der Analyse und orientiert sich an der Größe des Landratsamtes.
- Je nach Anzahl der zu definierenden Rollen variiert auch der tatsächliche Umfang.



**Fraunhofer-Institut für  
Experimentelles Software Engineering IESE**

Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern

Telefon: **+49 631 6800-0**  
E-Mail: **info@iese.fraunhofer.de**  
**www.iese.fraunhofer.de**



**City & Bits GmbH**

Schreinerstraße 56  
10247 Berlin

Telefon: **+49 30 405055-0**  
E-Mail: **info@cityandbits.de**  
**www.cityandbits.de**



**neuland21 e.V.**

Klein Glien 25  
14806 Bad Belzig

Telefon: **+49 176 78770983**  
E-Mail: **hallo@neuland21.de**  
**www.neuland21.de**



**Prognos AG**

Goethestraße 85  
10623 Berlin

Telefon: **+49 30 52 00 59-210**  
E-Mail: **info@prognos.com**  
**www.prognos.com**

