



E-KOMPETENZ
IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR
EINE POSITIONSBESTIMMUNG



NEGZ
Nationales E-Government
Kompetenzzentrum e.V.

Gesellschaft
für Informatik





Dieses Positionspapier basiert auf den Ergebnissen des Workshops „E-Kompetenz in der Aus- und Fortbildung“, der am 18. und 19. Mai 2017 an der Universität Münster stattfand. Es diskutierten knapp 30 Experten aus der Wissenschaft, von Kommunen, Ländern und dem Bund. Den Kolleginnen und Kollegen sei auch an dieser Stelle herzlich gedankt.

Der Workshop wurde veranstaltet durch die Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. und das Nationale E-Government-Kompetenzzentrum (NEGZ). Die Schirmherrschaft hatte der IT-Planungsrat übernommen.



INHALT

- 4 Kontext und Inhalt
- 6 Handlungsfeld E-Kompetenz:
Rollen und Kompetenzprofile
- 8 Handlungsfeld Employer Branding:
Öffentlicher Dienst als Arbeitgebermarke etablieren
- 10 Handlungsfeld Lern- und Wissensplattform:
E-Learning in der nationalen Dimension
- 12 Fazit und Ausblick
- 13 Anhang

ANLASS UND AUSRICHTUNG

Der Anspruch von Politik und Gesellschaft an die Digitalisierung in Staat und Verwaltung bleibt hoch. Stichwörter wie „Elektronisches Bürgerportal“, „Online-Bürgerkonto“, „Informations- und Cybersicherheit stärken“, „elektronische Identifizierung und Verschlüsselung für Jedermann“ bezeichnen die aktuellen Anforderungen an die Modernisierung der Behörden und Einrichtungen mittels Informationstechnik (IT). Damit geht der Bedarf an Fachkräften, einer digitalen Bildungsoffensive und neuen Lernangeboten für den öffentlichen Dienst einher.

Dieses Positionspapier behandelt die Details hinter diesen Bedarfen. Es dokumentiert den aktuellen Dis-

kussionsstand und offene Punkte in den Handlungsfeldern **E-Kompetenz**, **Employer Branding** sowie **Lern- und Wissensplattform**. Vorschläge für das weitere Vorgehen werden unterbreitet.

Die zentrale Empfehlung ist, einen deutschlandweiten Maßnahmenplan zum Auf- und Ausbau der Kompetenzen für die Digitalisierung im öffentlichen Sektor zu erarbeiten und umzusetzen.

Der Appell richtet sich an Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung sowie Experten für Personal, Aus- und Fortbildung, Informationstechnik und Organisationsgestaltung im öffentlichen Sektor.

KONTEXT UND INHALT

Die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt schreitet immer weiter voran. Dies hat vielfältige Auswirkungen auch auf den öffentlichen Dienst. Er ist einem Anpassungsdruck aufgrund signifikant geänderter

Erwartungen seiner „Kunden“ ausgesetzt. Die digitale Prägung im beruflichen und privaten Kontext spiegelt sich im veränderten Verhältnis zwischen Staat einerseits und Bürger¹ sowie Unternehmen andererseits wider.

E-KOMPETENZ

Im Gleichschritt verändern sich die Anforderungen an die Tätigkeit im öffentlichen Sektor. Kompetenzen zur Gestaltung von Organisation mit und durch IT werden wichtiger, ebenso wie der Umgang mit elektronisch erweiterten Kommunikationsräumen. Die Bediensteten müssen mit einem gleichermaßen breiten, wie tiefgreifendem Einsatz der IT und

deren ständiger Weiterentwicklung Schritt halten. Sie müssen Modernisierungsmöglichkeiten, Nutzeranforderungen, Sicherheit, aber z. B. auch Schnittstellen jenseits des eigenen Fachsilos mitdenken und artikulieren können. Wir bezeichnen dieses Kompetenzbündel in Anlehnung an HILL² als E-Kompetenzen.

EMPLOYER BRANDING

Gleichzeitig müssen Staat und Verwaltung als Institution attraktiv für nachrückende Talente sein, sich entsprechend als „Marke“ auf dem durch Nachfrageüberhang zu charakterisierenden Arbeitsmarkt posi-

tionieren. Auch die mittel- und langfristige Bindung von Experten und v. a. das Fördern und Fordern der Bereitschaft zur Fortbildung spielen eine wichtige Rolle beim sog. Employer Branding.


LERN- UND WISSENSPLATTFORM

In den beiden zuvor genannten Handlungsfeldern ist die Frage angelegt, wie neue und vorhandene Kolleginnen und Kollegen an die konkret erforderlichen Kompetenzen herangeführt werden. Die Häufigkeit und Intensität des Lernens werden steigen – aufgrund des technischen Fortschritts, aber auch durch die Ergänzung von Rechtsgrundlagen um IT-Aspekte.

Klassische Vermittlungsmethoden reichen dafür nicht aus. Eine Ergänzung um elektronisch unterstützte Lehr-/Lernmethoden ist nötig. Angesichts gleicher Herausforderungen ist eine Kooperation innerhalb des öffentlichen Sektors in Deutschland geboten. Den Rahmen dafür kann eine Lern- und Wissensplattform bieten.

1 Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Begriffstrennung in eine männliche und weibliche Sprachform verzichtet. Personenbezeichnungen beziehen sich hier stets auf beide Geschlechter.

2 Hill, H. (2011): E-Kompetenzen. In: Blanke, B., Nullmeier, F., Reichard, C., Wewer, G. (Hrsg.) Handbuch zur Verwaltungsreform. 4. Auflage. VS Verlag. S. 385 - 392.

A hand holding a blue marker is pointing at a whiteboard. The whiteboard is covered with various colorful sticky notes (red, yellow, blue) and handwritten text in blue ink. The background is slightly blurred, showing more of the whiteboard and the hand. The overall scene suggests a collaborative workspace or a meeting.

Dies sind viele Herausforderungen für die öffentlichen Organisationen und deren Bedienstete. In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Initiativen verfolgt und Projekte durchgeführt. So hat die Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e. V. ein Positionspapier zur Ausbildung des allgemeinen Verwaltungsdiensts erarbeitet. Der IT-Planungsrat hat den Leitfaden „IT-Personal gewinnen, binden und entwickeln“, zwei Studien zur Aus- und Fortbildung sowie eine Studie zu Rollen und Kompetenzprofilen für das E-Government vorgelegt. Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum widmete dem Employer Branding ein Positionspapier.

Motivation für das vorliegende Positionspapier und den zugrundeliegenden Workshop am 18./19. Mai 2017 in Münster ist, die unterschiedlichen Diskussions- und Handlungsstränge zusammen zu führen und Vorschläge für ein abgestimmtes weiteres Vorgehen zu unterbreiten.

HANDLUNGSFELD E-KOMPETENZ: ROLLEN UND KOMPETENZPROFILE



Die flächendeckende Etablierung von E-Government-Dienstleistungen bedeutet für alle Beteiligten eine ständige Herausforderung, denn die Einführung von IT in die öffentliche Verwaltung und der Umgang damit bzw. die ständige Anpassung an immer neue Programme ist kein einmaliges Projekt. Die kontinuierliche technologische Weiterentwicklung führt dazu, dass Verwaltungsdienstleistungen entsprechend angepasst werden müssen. Demzufolge müssen die beteiligten Bediensteten lernen, mit ständig neuen Technologien und geänderten Verfahren umzugehen.

Auswirkungen des digitalen Wandels

Dieser Wandel setzt einen kompetenten Umgang mit IT auf allen Ebenen öffentlicher Verwaltungen voraus – sowohl auf der Managementebene, auf der die IT-gestützten Verwaltungsverfahren und -abläufe entworfen und evaluiert werden als auch auf Ebene der Bediensteten, die operativ mit den IT-Systemen umgehen müssen. Potenziale müssen erkannt und erschlossen, Risiken müssen bedacht und begegnet werden. Damit ist die „IT“ auch eine strategische Aufgabe für Führungskräfte aller Verwaltungsbereiche und kein Spezialthema der IT-Verantwortlichen.

Die weitere Entwicklung sollte nicht wie bisher technikgetrieben, d. h., weil es Anwendungen gibt, sondern fachlich getrieben erfolgen, um Aufgaben besser erledigen zu können. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Rollenbilder innerhalb der Verwaltung sowie die benötigten Kompetenzen einem kontinuierlichen Wandel und Veränderungsdruck unterworfen sind.

Projekt: E-Government-Kompetenz

Um diese Herausforderungen für die Verwaltungen handhabbarer zu gestalten, wurden im Projekt E-Government-Kompetenz (kurz: E-Kompetenz)³ 19 Referenzrollen öffentlicher Verwaltungen identifiziert sowie mithilfe von Steckbriefen, in denen die benötigten Kompetenzen für diese Rollen steckbriefartig zusammengefasst sind, festgehalten. Darüber hinaus wurden Kompetenzmatrizen entwickelt, um die jeweils benötigte Kompetenztiefe einer Rolle eindeutiger zuordnen zu können.

Übertragbarkeit des Rollenmodells

Trotz der Einigkeit ob der Bedeutung dieser E-Kompetenzen für das jetzige und vor allem zukünftige Verwaltungshandeln, können die Studie sowie die zur Verfügungstel-

lung der Werkzeuge und einer möglichen Herangehensweise nur den Anfang bilden. Es stellt sich eine Reihe von Herausforderungen bei der Implementierung. Bei der Diskussion im Rahmen des Workshops stellten sich die folgenden drei Herausforderungen als wesentlich heraus.

Es geht vor allem um die Frage der Übertragbarkeit des Rollenmodells auf andere Verwaltungsrollen. Die in der Verwaltung vorzufindenden Rollen sind jedoch nicht alle gleichermaßen bzw. auch nur mittelbar mit dem IT-Bereich verknüpft. Um eine ganzheitliche Betrachtung zu ermöglichen, muss die Übertragbarkeit des geschaffenen Rollenmodells geprüft und evaluiert werden. Des Weiteren stellt sich die Frage nach der Praxistauglichkeit des Rollenmodells. Hierzu müssen Fremd- und Eigenbewertung möglichst kongruent sein, d. h. „Bewerter“ und „zu Bewertende“ eine objektive Einschätzung der Fähig- und Fertigkeiten vornehmen. Dies könnte im Praxistest aufgrund von Über- bzw. Unterschätzungen der eigenen Möglichkeiten sowie einer möglichen Vorsicht des Eingestehens von Wissenslücken zu einem Auseinanderklaffen der Skalen führen.



Akzeptanz der Führungskräfte

Eine weitere Herausforderung zeigt sich im Bereich der Akzeptanz der Führungskräfte für die Schulung bzw. Weiterbildung von E-Kompetenzen. Das zu gering geschätzte Potenzial von Fortbildungen im Allgemeinen und besonders im Hinblick auf die Digitalisierung stellt eines der großen Hemmnisse auf dem Weg zu digital kompetenten Bediensteten dar. Die Rolle der Führungskräfte muss darin bestehen, visionär zu denken und zum Wegbereiter der Digitalisierung zu werden. Dafür müssen Führungskräfte so früh wie möglich, idealerweise bereits bei ihrer Ausbildung, aber auch durch Schulungen und Workshops für dieses Thema sensibilisiert werden. Es muss zudem ein grundlegendes Verständnis geschaffen werden, das konstant auf den aktuellen Stand gebracht wird, sodass Führungskräfte als gutes Beispiel vorangehen können und den Bediensteten vorleben, was eine Verwaltung im digitalen Zeitalter leisten kann.

Mit der Rolle der Führungskräfte ist ebenso die Akzeptanz der Bediensteten, sich fortzubilden, verbunden. Dies wird zum einen durch die bereits erwähnte, mangelnde Fremdmotivation, d.h. das fehlende Vorleben der Führungskräfte, unterstützt, zum anderen aber auch durch die ggf. fehlende Eigenmotivation vorangetrieben.

Ähnlich wie bei den Führungskräften muss auch bei den Bediensteten, als Repräsentanten der Verwaltung nach außen, ein Verständnis für den Mehrwert von Schulungen und anderen Weiterbildungsformen geschaffen werden, sodass auch die zum Teil immer noch vorherrschenden Sorgen in Bezug auf die Digitalisierung genommen und gleichzeitig die Möglichkeiten, die hierdurch geboten werden, in den Vordergrund gestellt werden. Hierbei können vor allem digital versierte Bedienstete selbst als gutes Beispiel dienen und als Moderator ein niederschwelliges Angebot in diesem Bereich schaffen, immer die Gefahr be-

denkend, dass diese Vorbilder zu sehr als treibende Kräfte verstanden werden, welche die Kolleginnen und Kollegen abhängen.

Hier ist es zentral klar zu machen, welche Erleichterungen mit der Digitalisierung verbunden sind, z. B. geringere Fehlerquoten, weniger Rückfragen oder auch mehr Zeit für persönliche Beratungen.

Weitere Herausforderungen und der mögliche Umgang damit sind im Anhang skizziert.

3 Die Studie „E-Kompetenz“ des IT-Planungsrats kann abgerufen werden unter: http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2016/Entscheidung_2016_46.html
Für den schnellen Überblick wurde eine Kurzstudie „Rollen und Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter“ erstellt: <http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/ITPlanungsrat/E-Kompetenz-2HandreichungRollen.html?nn=6848864>

HANDLUNGSFELD EMPLOYER BRANDING: ÖFFENTLICHEN DIENST ALS ARBEITGEBERMARKE ETABLIEREN

Neue Beschäftigte für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung finden, das passende Personal für eine bestimmte Aufgabe auswählen und langfristig begeistern, die vorhandenen Beschäftigten gemäß der sich ändernden und steigenden Anforderungen kontinuierlich und praxistgerecht weiterentwickeln: Die Herausforderungen für Personalgewinnung und Personalentwicklung in der Verwaltungswelt sind groß und stellen die Personalabteilungen in deutschen Behörden vor wachsende Probleme, insbesondere im Bereich der IT-Fachkräfte.

Der demografische Wandel, die digitale Transformation und Verwaltungsmodernisierung, die finanzielle Ausgangslage sowie die dem öffentlichen Dienst zugrundeliegenden Rahmenbedingungen und Handlungsparadigmen – die sich daraus ergebenden Aufgaben müssen strategisch angegangen werden, damit das Thema Fachkräftemangel in Zukunft nicht zu einem gravierenden Problem wird. Die öffentliche Verwaltung konkurriert immer mehr mit Wirtschaftsunternehmen um die Talente der Zukunft, denn die meisten Organisationen müssen sich heute bei den potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten bewerben, nicht mehr umgekehrt. Hier sind neue Strategien und Kommunikationskonzepte gefragt, die interne wie externe Zielgruppen abholen. Und auch technische Werkzeuge können wertvolle Unterstützung bieten – interaktive und bidirektionale Dialogmedien werden vor allem von der viel beschriebenen „Generation Y“ quasi schon selbstverständlich als gegeben vorausgesetzt.

Grundsätzlich sind hierbei drei Aspekte zu differenzieren, die sich kaum voneinander trennen lassen, in der Praxis allerdings nicht immer zusammenspielen:

1. ORGANISATIONSKULTUR

2. BESCHÄFTIGTEN-
GEWINNUNG

3. BESCHÄFTIGTENBINDUNG
UND -ENTWICKLUNG

Angesichts der beschriebenen Ausgangslage und der genannten Wirkungsbereiche sollte die Auseinandersetzung mit der Organisationskultur eine zentrale Rolle innerhalb der öffentlichen Verwaltung einnehmen. Bei der Schaffung respektive Neujustierung einer Unternehmens- oder Organisationskultur stehen sowohl die öffentliche Verwaltung als auch Wirtschaftszweige vor ähnlichen Herausforderungen.

Um ein Image, Werte oder Normen einer Arbeitgebermarke überhaupt nach außen zu transportieren, darf der Schritt der eigentlichen Entwicklung und Gestaltung, ergo der Identitätsbildung, nicht vernachlässigt werden. Während in der Privatwirtschaft etablierte Firmen diesen Schritt häufig bereits verinnerlicht, ihre Arbeitgebermarke in Kommunikationsstrategien implementiert haben und diese als Aushängeschild nutzen, um die eigene Identität nach außen zu transportieren, wird vielerorts in der öffentlichen Verwaltung die Phase der Profilierung, der eigenen Identitätsbildung – von der Aus-

formulierung bis hin zum aktiven Leben dieser Marke – vernachlässigt.

Die Schaffung einer Identität, einer gelebten und damit greifbaren Organisationskultur hat jedoch nicht nur eine Wirkung nach außen: Identifiziert sich der Personalstamm mit den definierten und gelebten Werten, erhöhen sich die Zufriedenheit, die Motivation und Loyalität. Als positive Begleiterscheinung gelangen diese Eigenschaften auch in das Wahrnehmungsfeld zukünftiger potentieller Talente, auch im Bereich der IT-Fachkräfte.

Die Etablierung einer Organisationskultur und die Profilierung der Arbeitgebermarke sind jedoch keinesfalls Aufgaben, denen nur kurzfristig Beachtung geschenkt werden sollte. Vielmehr sollte ein Verständnis dafür geschaffen werden, dass ein umfangreicher Kulturwandel als Generationsprozess verstanden werden muss. An dieser Stelle sollten auch Faktoren geprüft werden, die im öffentlichen Dienst einem modernen Verständnis entgegenstehen. Erst wenn man diese Hinderungsfaktoren schonungslos benennt, kann man auch Strategien zur Verbesserung entwickeln. Umso wichtiger erscheint es daher, diesen häufig umfangreichen Veränderungsprozess angesichts der Ausgangslage schnellstens anzustoßen und die Bereiche Priorisierung, Kulturanalyse, Cultural Fit, Identität leben und Multikanal-Kommunikation zu beachten.



DIE TEILNEHMER DES WORKSHOPS SAHEN FOLGENDE ASPEKTE ALS WICHTIG:

Um als attraktiver Arbeitgeber zukünftig sichtbarer zu werden, sollte für den öffentlichen Dienst eine allgemeine Imagekampagne, die auf die Vielfalt, auf Lebendigkeit und Emotionen abzielt, aufgesetzt werden. Daneben können die einzelnen Organisationen ein individuelles Employer Branding entwickeln und umsetzen. Nur so können die übergeordneten Werte kommuniziert, aber auch die diversen Anforderungen für die Unterschiede Stadtstaat/Stadt/Land/Bund transportiert werden.

Hierbei ist es sinnvoll, Experten aus Gremien, Spitzenverbänden und Hochschulen mit einzubinden. Um Best Practice-Beispiele, wie die Polizei in Sachsen, sichtbar zu machen, sollten diese als Leuchttürme prominent mit kommuniziert werden. Dies motiviert andere Organisationen und zeigt, wie Employer Branding in der Praxis funktionieren kann.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf den Bereich öffentlicher Dienst als Arbeitgeber im IT-Bereich liegen, da hier durch die im Vergleich zur Wirtschaft deutlich niedrigeren Einstiegsgehälter erhebliche Schwierigkeiten bestehen, qualifizierte Fachkräfte zu bekommen. Hier sollte deutlich kommuniziert werden, dass die Einstiegsgehälter recht schnell steigen und dass attraktive Argumente, wie das behördliche Gesundheitsmanagement, eine sinnstiftende Tätigkeit, Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit und Home Office für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst sprechen. Eine attraktivere Formulierung von Stellenbeschreibungen kann dabei helfen, mögliche Talente direkt anzusprechen.⁴

Weitere Herausforderungen zu diesem Themenfeld sind im Anhang skizziert.

⁴ vgl. auch „IT-Personal für die öffentliche Verwaltung gewinnen, binden und entwickeln“ – Leitfaden des IT-Planungsrats, abrufbar unter: http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/E-Gov-Kompetenz_Leitfaden_IT-Personal_2017.pdf?__blob=publicationFile&v=2 sowie „Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung“ Positionspapier des Nationalen E-Government-Kompetenzzentrums, abrufbar unter https://negz.org/wp-content/uploads/2016/11/NEGZ-Standortbestimmung_EmployerBranding_2016_final.pdf

HANDLUNGSFELD LERN- UND WISSENSPLATTFORM: E-LEARNING IN DER NATIONALEN DIMENSION

Die Einführung von IT, die Veränderung von Abläufen und der Ausbau moderner Online-Angebote für BürgerInnen und Unternehmen können nur dann erfolgreich sein, wenn die Bediensteten über die notwendigen Kompetenzen verfügen (vgl. Handlungsfeld E-Kompetenz). Es ist wichtig, Bewerber zu gewinnen und zu binden, die die Anforderungen bereits erfüllen (vgl. Handlungsfeld Employer Branding). Ebenso wichtig ist es, das bestehende Personal entsprechend zu qualifizieren.

Lernen heute

Die Bediensteten eignen sich die erforderlichen Kompetenzen in Fortbildungen und in der Ausbildung, z. B. an den Hochschulen für den öffentlichen Dienst, an. Im Arbeitsalltag spielt das informelle Lernen, also z. B. Hilfe unter Kollegen, Erklärungen aus dem Kreise von Freunden und Familie oder (Video-)Tutorials und Foren im Internet, eine große Rolle. Unabhängig von der Art des Lernens werden die Häufigkeit und die Intensität des Lernens steigen. Dies resultiert aus der Vielfalt und der beständigen Weiterentwicklung der neuen Arbeitsmittel und -methoden. Zudem werden die Rechtsgrundlagen nach und nach um Aspekte der elektronischen Verwaltungsarbeit ergänzt. Nicht zuletzt ist der politische und gesellschaftliche Druck zur weiteren Modernisierung der Verwaltung mit IT zu nennen. Davon ist auch der Bildungsbereich umfasst.

Allein mit klassischen, auf Präsenzseminaren und Literaturstudium basierenden Aus- oder Fortbildungsveranstaltungen können schon rein kapazitätsmäßig nur Teile des Personals erreicht werden (Skalierungs-

problem). Darüber hinaus gewinnt das Lernen im unmittelbaren Arbeitsumfeld, z. B. in Form einer In-House-Schulung oder direkt am Arbeitsplatz, an Stellenwert, um die aufgabenkonkrete Anwendung des Gelernten sicherzustellen (Transferproblem). Schließlich ist die Ausdifferenzierung der Lernenden, z. B. aufgrund des Vorwissens, der gewünschten Tiefe der Kompetenz oder der zur Verfügung stehenden Zeit, zu berücksichtigen (Bedarfsproblem).

Lernen morgen

Diesen Problemen kann durch eine Ergänzung der klassischen Bildungsformate um elektronisch unterstützte Lehr-/Lernmethoden (E-Learning) begegnet werden. Vom Webbasierten Lernen über Online-Vorlesungen und E-Assessments bis zur Gruppenarbeit mit Hilfe sozialer Medien wird bereits eine Vielzahl dieser Methoden eingesetzt. Bestehende E-Learning-Angebote gehen häufig auf das Engagement einzelner Lehrender zurück. Zuweilen sind Förderprogramme dafür verfügbar.

Jedenfalls ist die Reichweite der Angebote, von Ausnahmen abgesehen, oft auf den Bereich der Bildungseinrichtung beschränkt, in dem der Lehrende tätig ist. Die denkbare Wiederverwendung von E-Learning-Inhalten oder -Konzepten durch andere Lehrende an anderen Bildungseinrichtungen erfolgt nur sporadisch. Das Potenzial, aus den für die Erstellung, stetige Pflege und fachliche Aktualisierung der Inhalte investierten Ressourcen auch an anderer Stelle Nutzen zu ziehen, wird nicht ausgereizt. Vielmehr ist von Mehrfachentwicklungen auszugehen.

Lernen und Wissensmanagement

Die Teilnehmer des Workshops waren sich einig, dass dies mit Blick auf die steigenden Qualifizierungsbedarfe in der gesamten Verwaltung Deutschlands, den inhaltlichen und technischen Modernisierungsdruck auf die Bildungseinrichtungen und die begrenzten Ressourcen problematisch ist. Ein kooperativer Ansatz ist geboten. Die Perspektive ist zudem über die formellen Lernangebote der Aus- und Fortbildung hinaus zu erweitern. Der Austausch im Arbeitsalltag, die Diskussion zwischen Fachkollegen (Community of Practice) und somit den Bereich des Wissensmanagements sind stärker in den Blick zu nehmen. Wissenserwerb und Wissensmanagement verschmelzen in einer Arbeitsumgebung.⁵

Den Rahmen für all dies kann eine Lern- und Wissensplattform bieten, die von allen Bildungsanbietern und -nachfragern, Praktikern und Fachexperten aus dem öffentlichen Sektor Deutschlands genutzt werden kann.

Damit kann dem Fokus auf Fachsilos, dem auf die eigene Organisation beschränktem Denken und mangelnden Modernisierungserfahrungen in einzelnen Behörden und Einrichtungen entgegengewirkt werden, was häufig zu beklagen ist, wenn Anforderungen aus neuen Vorschriften eigentlich einheitlich im föderalen System Deutschlands umzusetzen sind. Geringe Hürden für die Nutzung und Anreize, die auch bei unterschiedlichen Körperschaften und Nutzergruppen wirken, sind insofern besonders wichtig.

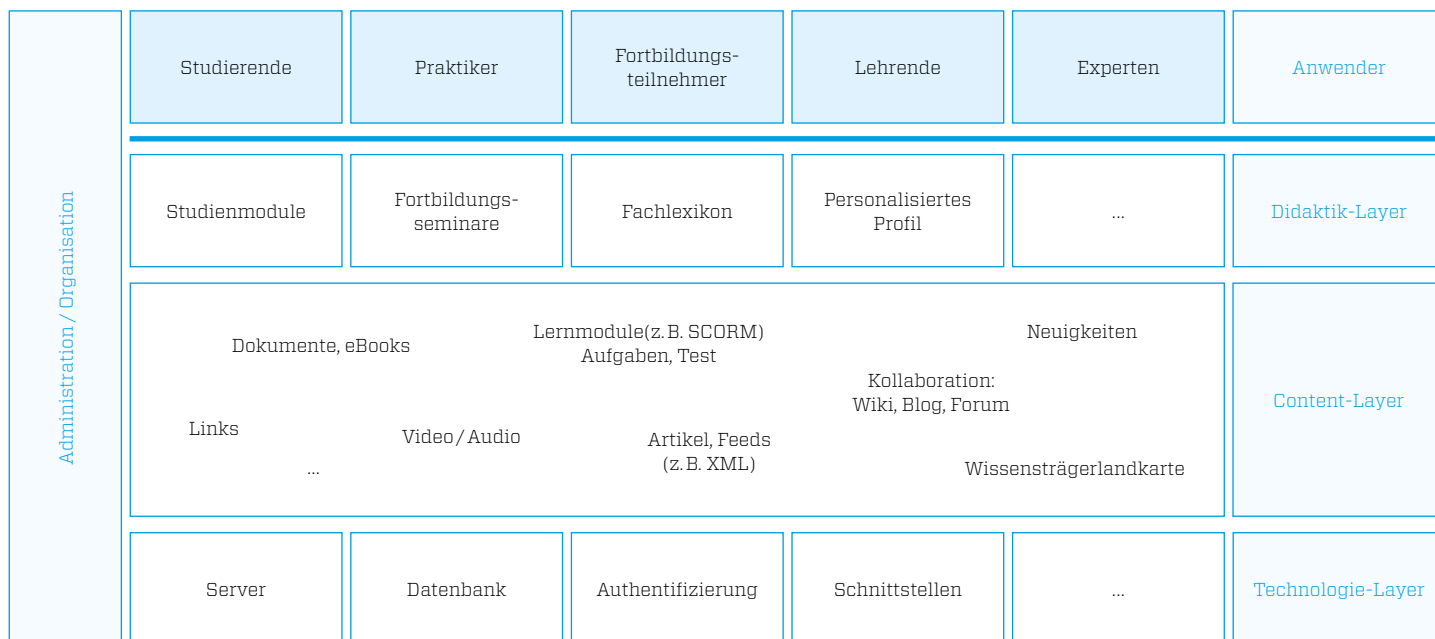


Abbildung 1: Architekturvorschlag für eine Lern- und Wissensplattform (Rätz / Gilge)

Wichtige Inhalte

Als vorrangige Inhalte, die in einer Lern- und Wissensplattform abzubilden wären, wurden solche genannt, die für die derzeitige Modernisierung von Staat und Verwaltung wichtig und über eine mittlere Zeitspanne gleichbleibend sind. Dazu zählen u. a. IT-Grundlagen, Elektronische Vorgangsbearbeitung und Aktenführung, Informationssicherheit, Prozessmanagement, Projektmanagement sowie Kommunikations- und Methodenkompetenz (z.B. Szenariotechnik). Weitere Themenbereiche von hoher Relevanz sind zu identifizieren - auch mit dem Ziel, breiten Nutzerkreisen einen Mehrwert zu bieten. Jedenfalls ist die redaktionelle Betreuung (Aktualisierung) in einem Betriebskonzept festzuhalten.

Weitere Diskussion

Eine ausführliche Diskussion erfuhr Aspekte, die Nutzung einer Lern- und Wissensplattform be- oder verhindern können. Das Urheberrecht ist hier bedeutend. Sowohl die Unsicherheit der aktiven und passiven Nutzer, aber auch mögliche Einschränkungen der Verwendung von Inhalten sind zu berücksichtigen.

Die Zusammenarbeit mit Verlagen ist prüfenswert. Bei Experten und insb. Lehrenden sind sowohl das Können (Nutzung der Plattform), als auch das Wollen (Integration des neuen Instruments in die tägliche Arbeit) zu fördern. Bei ihnen ist ferner fraglich, ob die investierte Zeit als Arbeitszeit bzw. auf das Deputat angerechnet wird. Zumal bei intensiver Nutzung die Gefahr einer Überlastung besteht. Hierfür sind Mechanismen, z. B. ein mehrstufiges System, zu konzipieren. Eine didaktisch-methodische Beratung ist wichtig, damit Fachinhalte ansprechend dargeboten werden. Ebenso ist eine Moderation vonnöten, die in Diskussionen aktivierend oder mäßigend wirkt.

Weiter zu untersuchen sind die Motive der Nutzergruppen, wie z. B. Studierende in der Ausbildung, Praktiker in der Fortbildung oder Experten im gegenseitigen Austausch. Den unterschiedlichen Erwartungen muss mit differenzierten Angeboten Rechnung getragen werden, was den Koordinations- und Administrationsaufwand erhöht. Fördermittel, mit denen eine Plattform konzipiert und etabliert, Inhalte erstellt und

Kompetenzen aufgebaut werden können, sind wünschenswert. Zu berücksichtigen ist auch die Scheu Einzelner, sich mit ihrem Namen in einem ggf. nationalen Diskussionsraum einzubringen. Ähnlich ist der Fall zu betrachten, dass Wissen aktiv zurück gehalten wird. Die Kultur des Lernens, Lehrens und des Wissensmanagements muss im Gleichschritt zur Lösung technischer und organisatorischer Fragestellungen weiterentwickelt werden. Insgesamt ist ein harmonisches Zusammenwirken von Fachbereichen, Organisationen und Bediensteten im öffentlichen Sektor nicht als Selbstverständlichkeit anzunehmen.

Das Handlungsfeld Lern- und Wissensplattform ist noch nicht so weit „bestellt“, wie die Handlungsfelder E-Kompetenzen und Employer Branding. Die Herausforderungen, die im Workshop am 18./19. Mai 2017 in Münster zusammen getragen wurden, bedürfen zunächst einer Systematisierung z. B. in Form eines Grobkonzepts. Zudem erscheint eine frühzeitige Identifikation von Bedarfen und Mitwirkenden notwendig, bevor die Konzeption ausgearbeitet wird.

5 „vgl. Friedrich, F. et al. (2017): Wissenserwerb als Teil der „Produktionsumgebung Wissensmanagement“ der ÖV. In: Sure-Vetter, Y., Zander, S., Harth, A. (Hrsg.) Tagungsband zur 9ten Konferenz Professionelles Wissensmanagement, 05. - 07.04.2017 Karlsruhe, S. 151 - 166.“

FAZIT UND AUSBLICK

Die Handlungsfelder E-Kompetenz, Employer Branding sowie Lern- und Wissensplattform enthalten jeweils viele einzelne zu bearbeitende Aspekte. Zusammenfassend gilt zu den drei Handlungsfeldern:

E-KOMPETENZ

Die erarbeiteten Rollen und Kompetenzprofile müssen einem Praxistest unterzogen werden, um sie zu evaluieren und praxisorientiert weiter zu entwickeln. Sie sollen im öffentlichen Sektor weiter bekannt gemacht werden. Entscheidungsträger und Experten sollen sie als Instrument anerkennen und nutzen, um die ureigene Aufgabe, Digitalisierung in ihrem Fachbereich voranzutreiben, besser wahrzunehmen.

Der Vorbereitung des Workshops, der Diskussion mit den Teilnehmern und der Nachbereitung in Form dieses Positionspapiers lag die Annahme zugrunde, dass mit den drei Handlungsfeldern unterschiedliche Facetten desselben Problemkontexts „E-Kompetenz im öffentlichen Sektor“ betrachtet werden. Insofern ist nun nicht überraschend, dass die Herausforderungen ähnlich gelagert sind und die Handlungsempfehlungen sich teilweise berühren, wenn nicht sogar überschneiden.

Der Ausblick muss daher mit einem Plädoyer für ein integriertes weiteres Vorgehen beginnen.

Die zentrale Empfehlung ist, einen deutschlandweiten Maßnahmenplan zum Auf- und Ausbau der Kompetenzen für die Digitalisierung im öffentlichen Sektor zu erarbeiten und umzusetzen.

Vorarbeiten hierfür liegen mit den durch die eingangs genannten Initiativen und Projekte und die im Workshop am 18./19. Mai 2017 in Münster erarbeiteten Ergebnisse vor. Es bedarf einer konsequenten Zusammen- und Fortführung dieser Aktivitäten. Für weitere konzeptionelle Arbeiten und v. a. deren praktische Umsetzung sind Institutionen, die die Federführung bzw. Schirmherrschaft übernehmen, und finanzielle sowie personelle Ressourcen notwendig.

✓ **Institutionalisierung:** Eine Übernahme von Federführung bzw. Schirmherrschaft ist erfolgskritisch für das weitere Vorgehen im föderalen System Deutschlands. Abstimmungen werden kanalisiert, Ergebnisdruck aufgebaut und Ressourcen z. B. für Dienstreisen freigegeben. Zudem können Insellösungen effektiver eingebunden und der Netzwerkeffekt schneller etabliert werden.

EMPLOYER BRANDING

Eine mehrstufige Kampagne ist zu konzipieren und durchzuführen, die die übergreifenden Werte der Tätigkeit im öffentlichen Dienst darstellt. Dies muss aber auch anschlussfähig sein für die Darstellung von Differenzierungsmerkmalen einzelner Körperschaften oder Behörden. Zur Erprobung bietet sich der Bereich der IT-Fachkräfte an.

LERN- UND WISSENS-PLATTFORM

Das Handlungsfeld befindet sich in einer früheren Phase als die anderen Handlungsfelder. Es muss noch besser abgesteckt und weiter bestellt werden. Ein Grobkonzept für eine (Nationale) Lern- und Wissensplattform ist zu erstellen und im Rahmen einer Umfrage zu potenziellen Bedarfen und Mitwirkenden zu validieren.

✓ **Ressourcen:** Die Umsetzung vieler Maßnahmen und deren Koordination erfordern dedizierte Ressourcen personeller und finanzieller Art. Die bisherigen Initiativen und Projekte waren durch einige engagierte Kolleginnen und Kollegen geprägt, die teilweise zusätzlich zu beruflichen Verpflichtungen mitwirkten. Unbeschadet der Qualität können Umfang und Verlässlichkeit der bisherigen Mitwirkung nicht der Dimension der Herausforderungen gerecht werden.

Es muss nicht eine Institution allein für alle Handlungsfelder verantwortlich zeichnen; ein kooperativer Ansatz liegt nahe. Anerkannte und legitimierte Institutionen wie der IT-Planungsrat sollen angesprochen werden.

ANHANG

Überblick über Herausforderungen und Handlungsempfehlungen in den drei Handlungsfeldern

HANDLUNGSFELD E-KOMPETENZ

Im Workshop moderiert durch: Tanja Krins,
Nadine Ogonek, Dr. Michael Räckers

Herausforderung	Handlungsempfehlung
- Wie gut anwendbar ist das Rollenmodell in der Praxis?	- Evaluation und praktische Anwendung
- Ist das eine Ist-Betrachtung/ Wo ist das Soll der Rollen?	- Evaluation - ständige Erfassung (oder: Aufnahme) und Bewertung von zukünftigen Bedarfen
- Umsetzungsgrad ist eher gering	- Praktische Anwendung des Konzeptes - Vernetzung von Organisationen, um Umsetzung voran zu treiben.
- Problem der Akzeptanz insbesondere bei Führungskräften	- Verständnis bei Führungskräften muss geschaffen werden, Schulungen, Workshops, Integration in Ausbildung der Führungskräfte. - Führungskräfte müssen visionär werden!
- Frage: Will ich mich überhaupt fortbilden, was ist meine Motivation und mein Lohn, was habe ich für meine Personalentwicklung? → Awareness fever	- Das Verständnis bei Führungskräften muss auch bei Mitarbeitern ankommen → z.B. Coaching - kann auch bottom-up getrieben werden! - Anonyme Mitarbeiterbefragungen - Schaffung von niederschweligen Angeboten, „Floorwalking“ statt (nur) Schulungen (Aufwand)
- Sind die Angebote denn überhaupt da? - Schwierigkeit, das passende Angebot zur passenden Zeit zu bekommen	- Einfordern der Angebote, enge, regelmäßige Kooperation mit Hochschulen/ Ausbildungsorganisationen - Möglichkeiten zu einer lernziel- und adressantengerechte Konfiguration ausbauen
- Wie bewerten wir, ob jemand die Kompetenz hat und wie man die Lücke schließen kann? → Herausforderung bei Operationalisierung, konkrete Stellen Profile ableiten	- Fachabteilung muss Treiber werden - Spezialisten und Anwender müssen unterschieden werden - Man braucht Beispiele, um sich einzuordnen - Transparenz über Kompetenzen schaffen
- E-Government-Angebote nur rudimentär in Fortbildung, aber steht nicht überall drauf, wo es drin ist, Organisationslehre ist wichtig und man müsste auch da digitale Aspekte finden	- Begriffsklärung / Standardisierung - „Vermittlung“ zwischen Konzepten → Kommunikation! - Standardisierung und Harmonisierung über föderale Ebenen hinweg
- Vermittler und Moderatoren fehlen: Orga vs. Technik	- Man braucht Fürsprecher - Bündelung der Zuständigkeit: Personal, IT, Orga, Haushalt → IT, Personal- und Fachamt müssen gemeinsam proaktiv das Thema bearbeiten
- Mangelnde Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber (Mitarbeiter, die schon da sind, werden vergessen → müssen fit gemacht werden und wollen das auch)	- internes IT-Marketing, IT in Nachwuchskräfte-Ausbildung hineinbringen, Bündelung von Kernkompetenzen - Karriere in der IT: es bräuhete E-Kompetenz-Karrierewege (Fachkarriere) - Anonyme Mitarbeiterbefragungen
- Fehlende Kompetenzen	- IT als zwingendes Modul in der Ausbildung des Führungskräfte nachwuchses

HANDLUNGSFELD EMPLOYER BRANDING

Im Workshop moderiert durch: Prof. Dr. Astrid Nelke

Herausforderung	Handlungsempfehlung
<ul style="list-style-type: none"> - ÖD als Gesamtmarke oder Arbeitgebermarke für konkrete Behörde? 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgrund der Heterogenität des ÖD → Arbeitgebermarke für eine Organisation, aber mit übergeordneten Werte für den gesamten ÖD - Allgemeine Imagekampagne ÖD → Vielfalt, Action und Emotion - Einzelne Arbeitgebermarke an allgemeine Kampagne andocken - Wichtig: Wer wird angesprochen? Unterschiede Stadtstaat/ Stadt/ Land/ Bund, Adressatengerechte Kampagne (Studierende/ Azubis vs. Fachkräfte) - Kommunen können sich zusammentun und Bewerberpool bilden
<ul style="list-style-type: none"> - Wer muss beteiligt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> - Studierende auf Masterniveau schon während des Studiums mit der öffentlichen Verwaltung bekannt machen → Hochschulkooperationen - Experten, Gremien, Spitzenverbände sollten eingebunden werden
<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann Employer Branding in der Praxis besser funktionieren? 	<ul style="list-style-type: none"> - Leuchtturmbeispiele: Polizei Sachsen als Musterbehörde: Gesundheitsmanagement, sinnstiftende Tätigkeit, Work-Life-Balance, sicherer Arbeitsplatz, Homeoffice - IT-Community/ IT-Plattform länderübergreifend schaffen, da Projekte zeitlich befristet - Leitfäden und Workshop-Konzepte zum Thema Employer Branding für den ÖD entwickeln → vorhandene Beschäftigte binden → Multiplikatoreffekt - Speziell für IT-Berufe: HR, PR und IT müssen eng zusammen arbeiten
<p>ÖD als Arbeitgeber im IT Bereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geringeres Einstiegsgehalt im Vergleich zur Wirtschaft - IT und Föderalismus passen nicht zusammen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunizieren, dass Einstiegsgehalt steigt → aber keine wirkliche Lösung! - IT muss als zentrale Aufgabe des Staats gebündelt werden - Homeoffice als Chance - Kernarbeitszeit und Gleitzeit als Argumente - Transparentere Infos zu verschiedenen Laufbahnen und der hierarchischen Struktur des ÖD - Attraktive Argumente kommunizieren: Behördliches Gesundheitsmanagement, sinnstiftende Tätigkeit, Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit, Home Office - Stellenbeschreibungen attraktiver formulieren

HANDLUNGSFELD LERN- UND WISSENSPLATTFORM

Im Workshop moderiert durch: Prof. Dr.-Ing. Detlef Rätz,
Dr. Steffen Gilge

Herausforderung	Handlungsempfehlung
<p>Systematisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision und Mehrwert klar darstellen - zu bearbeitende Aspekte identifizieren, gruppieren und priorisieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Grobkonzept für (Nationale) Lern- und Bildungsplattform erstellen - Bedarfe im nationalen Kontext erheben - Aktuelle Nutzungsszenarien bei bestehenden Plattformen analysieren
<p>Ressourcen und Motivation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fördermittel für Bildungsprojekte, Konzeption und Etablierung einer Plattform, Erstellung von E-Learning-Inhalten - Mitwirkende identifizieren - Anrechnungssysteme für Lehrende und Experten ausarbeiten, pilotieren und evaluieren - Nutzendarstellung für Nutzergruppen - Betriebskonzept erstellen und abstimmen
<p>Aktuelle Inhalte und lebendige Diskussion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inhaltsbausteine zu wichtigsten Themenbereichen erstellen und zur Verfügung stellen - Moderatoren trainieren und an die Plattform binden - Nutzung bekannter Dienste (Social Media)
<p>Urheberrecht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unsicherheit bei Nutzern - Einschränkungen der Verwendung von Inhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden „Urheberrecht im E-Learning und Wissensmanagement“ erstellen - Zusammenarbeit mit Verlagen
<p>Kultur des Lernens, Lehrens und des Wissensmanagements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbilder fördern - Verpflichtende Nutzung prüfen - An moderne Lebens- und Arbeitswelt anknüpfen, mobile Nutzung ermöglichen - Verschiebung des Fokus von Faktenwissen auf Methodenkompetenz beachten

Die Dokumentation der Ergebnisse des Workshops wurde unterstützt durch Christian Kalla und Hannah Schragmann, studentische Hilfskräfte des ERCIS/ WWU Münster.

Positionspapier basierend auf den Ergebnissen des Workshops „E-Kompetenz in der Aus- und Fortbildung“ am 18./19. Mai 2017 an der Universität Münster, veranstaltet durch die Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e. V. und das Nationale E-Government-Kompetenzzentrum (NEGZ) unter Schirmherrschaft des IT-Planungsrats.

ANSPRECHPARTNER FÜR DIESES POSITIONSPAPIER SIND:

Dr. Michael Räckers

Universität Münster
michael.raeckers@ercis.uni-muenster.de



Prof. Dr. Astrid Nelke

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
astrid.nelke@fom.de



Dr. Steffen Gilge

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
steffen.gilge@hsf.sachsen.de



Bitte richten Sie Ihre Anfragen zu weiteren Informationen und Vorträgen an die vorgenannten Ansprechpartner

E-Kompetenz im öffentlichen Sektor – eine Positionierung.
Ergebnisse des Workshops „E-Kompetenz in der Aus- und Fortbildung“. Berlin, Meißen Münster 2017.