

E-Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung

Dr. Steffen Gilge

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),

Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen, Meißen

Auf Einladung der Veranstalter wurde im Eröffnungsvortrag zur GeNeMe 2017 der Frage nachgegangen, unter welchen Rahmenbedingungen der Einsatz neuer Medien in der öffentlichen Verwaltung im Freistaat Sachsen gestaltet wird und wie die aktuelle Fachdiskussion zum Thema E-Kompetenz damit zu verbinden ist. Der Beitrag zeichnet die wesentlichen Argumente des Vortrags nach.

1 Wandel und Strategie

Verlässlichkeit, Bürgernähe und Effizienz sind die prägenden Gebote für die weitere Modernisierung der Verwaltungen im Freistaat Sachsen. Die regierenden Parteien legen dies auch im Koalitionsvertrag 2014–2019 fest:

Wir wollen zur Aufrechterhaltung der hohen Qualität der Aufgabenwahrnehmung eine leistungs- und wettbewerbsfähige, dialogorientierte und kooperative Verwaltung, die als Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Arbeitswelt effizient arbeitet und innovativ, transparent sowie bürgernah ist.

Der technische Fortschritt und der demografische Wandel wirken als Katalysatoren in diesem Prozess. Letzterer ist eine besondere Herausforderung. Nach der 6. Regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Landesamtes (2016) ist mit dem Rückgang der Bevölkerungszahl von knapp 5 Millionen Einwohnern im Jahr 1990 auf 3,8 bis 4 Millionen Einwohner im Jahr 2030 umzugehen. Diese Veränderung wirkt sich im Flächenland Sachsen sehr unterschiedlich aus. Während die Großstädte, vom derzeitigen Stand ausgehend, voraussichtlich einen deutlichen Zuwachs an Einwohnern verzeichnen werden, ist in den Landkreisen von einem weiteren, tlw. drastischen Rückgang der Einwohnerzahl auszugehen. Die Stärke und Parallelität dieser mittel- und langfristigen Entwicklungen setzen den Staat unter kurzfristigen Handlungsdruck.

Der öffentliche Dienst im Freistaat Sachsen muss sich an die neuen Bedingungen anpassen. Dem Einsatz moderner Informationstechnik (IT) in der Verwaltung wird dabei eine hohe Bedeutung zugemessen. Sie soll nach der Strategie Sachsen Digital (2017) und der Strategie für IT und E-Government (2014) des Freistaates Sachsen die Zukunftsfähigkeit der sächsischen Verwaltung sichern, indem neue Wege zu und in den Behörden ermöglicht sowie bestehende Wege durch die elektronische

Unterstützung verbessert werden. Im Einzelnen sollen Abläufe optimiert und von unnötigen manuellen Tätigkeiten entlastet werden, Behörden medienbruchfrei elektronisch zusammenarbeiten, Mitarbeiter auch unterwegs oder von zu Hause aus produktiv tätig sein können und die IT sicher, datenschutzkonform, bedarfsgerecht und effizient betrieben werden. Die weitere Öffnung des Staates für den Dialog mit Bürgern und die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft soll durch elektronische Angebote unterstützt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, muss die personelle Dimension der IT-gestützten Verwaltungsmodernisierung betrachtet werden. Es ist die Frage zu beantworten, welche neuen Kompetenzen die Bediensteten angesichts des verstärkten IT-Einsatzes benötigen.

2 E-Kompetenzen

In der modernen Verwaltung werden die Aufgaben maßgeblich mit Hilfe von IT erledigt. Überkommene Abläufe wurden überprüft und entsprechend umgestaltet. Die Bediensteten halten mit einem gleichermaßen breiten, wie tiefgreifendem Einsatz der IT und deren ständiger Weiterentwicklung Schritt. Sie können sich auch im dienstlichen Kontext in elektronisch erweiterten Kommunikationsräumen bewegen. Das hierfür notwendige Bündel an Fähigkeiten und Fertigkeiten wird im gleichnamigen Positionspapier (o.V. 2017) der Fachgruppe Verwaltungs-informatik der Gesellschaft für Informatik und des Nationalen E-Government-Kompetenz-zentrums aufbauend auf HILL (2011) als „E-Kompetenz“ bezeichnet.

Dabei werden Studien von SCHUPPAN ET AL. (2014) sowie BECKER ET AL. (2016) referenziert, die vier Kategorien von E-Kompetenzen unterscheiden.

Zunächst benötigt jeder Bedienstete die Fertigkeiten, die IT-Verfahren in seinem Arbeitsbereich zu bedienen, und eine ausgeprägte Sensibilität für die Informationssicherheit und den Datenschutz. Hierfür ist ein Grundverständnis für die Prinzipien der Informationsverarbeitung hilfreich. Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen für den effektiven Einsatz der IT schaffen und ihren Fachbereich mit Hilfe der IT weiterentwickeln. Hierzu benötigen sie Überblickswissen zu den Potenzialen und Anforderungen der Technik.

In der nächsten Kategorie werden Kompetenzen betrachtet, die dafür benötigt werden, den Einsatz der IT bei der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation mitzudenken und durchzusetzen. Hierunter fallen Prozess- und Veränderungsmanager genauso, wie IT-Architekten und IT-Projektmanager. Auch die strategische Steuerung durch einen Chief Information Officer (CIO) gehört dazu. Einige dieser Rollen können zusammengefasst wahrgenommen werden.

Eine moderne Verwaltung muss ferner dafür Sorge tragen, dass der Betrieb, die Betreuung und die Entwicklung der IT sowie die Schulung der Bediensteten sichergestellt sind. Hier ist es nicht zwingend nötig, die zugehörigen Kompetenzen im Hause vorzuhalten. Für den Fall einer Auslagerung z.B. an IT-Dienstleister ist jedoch eine gewisse Steuerungs- und Auftraggeberkompetenz aufzubauen.

Nicht zuletzt werden Koordinatoren benötigt, die zwischen den Bediensteten in den drei vorgenannten Kategorien vermitteln. Ihre Hauptaufgabe ist es, die allfällige Sprachlosigkeit zwischen Verwaltungsfachleuten, Organisationsexperten und IT-Spezialisten zu überbrücken. Das Anforderungsprofil wird dominiert von sozialen Kompetenzen und vom Überblick zu allen betroffenen Themen.

Mit den insgesamt 19 Kompetenzprofilen in vier Kategorien, die BECKER ET AL. (2016) detailliert darstellen, stehen analytische Instrumente zur Verfügung, mit denen die personelle Dimension der IT-gestützten Verwaltungsmodernisierung bearbeitet werden kann. So können Stellenanzeigen, Tätigkeitsbeschreibungen und Qualifizierungsangebote an den neuen Erfordernissen ausgerichtet werden. Zudem können E-Kompetenzen identifiziert werden, die verloren gehen, sobald ein Bediensteter in den Ruhestand eintritt (vgl. ZIMMERLING ET AL. 2017).

3 Personalgewinnung und -entwicklung

An die Beschreibung der E-Kompetenzanforderungen einer Behörde ist die Frage anzuknüpfen, wie die erforderliche Qualifikation in die Verwaltung hineingelangt. Offensichtlich kann dies durch die Einstellung von neuen, bereits entsprechend qualifizierten Bediensteten oder durch die Fortbildung bestehenden Personals gelingen. Beide Varianten sind jedoch mit Schwierigkeiten behaftet.

Denkt man an die Gewinnung von Fachpersonal für den öffentlichen Dienst, so kommen zunächst die Vorbehalte einer vergleichsweise geringen Vergütung in den Sinn. Weitere Vorurteile wie Trägheit und mangelnde Leistungsorientierung in den Behörden resultieren in einem Image, das das Interesse an einer Tätigkeit in der Verwaltung, die Ansprache und Einstellung geeigneter Personen erschwert. Der zunehmende Fachkräftemangel verschärft diese Situation.

ENGEL ET AL. (2016) und JANKE ET AL. (2017) plädieren unter dem Schlagwort „Employer Branding“ dafür, die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber herauszuarbeiten und proaktiv darzustellen. Als Vorzüge werden z. B. die Vielfalt der Tätigkeiten, eine sinnstiftende Arbeit für das Gemeinwohl, Chancengleichheit, Arbeitsplatzsicherheit sowie die gute Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Pflege genannt. Mit Blick auf IT-Fachkräfte werden die Etablierung

von Fachkarrieren und die Kooperation mit Bildungseinrichtungen vorgeschlagen. Für die verschiedenen Aspekte zeigen JANKE ET AL. (2017) gute Beispiele aus der Verwaltungspraxis auf. Flächendeckende Aktivitäten, wie z. B. eine bundesweite Imagekampagne, sind bislang nur in ausgewählten Bereichen zu verzeichnen. Insgesamt besteht Handlungsbedarf.

Die Fortbildung des bestehenden Personals erfolgt heute regelmäßig in Form von Präsenzseminaren bei Akademien oder durch die Teilnahme an Fachtagungen. Der beständige technische Fortschritt und die zunehmende Aufnahme von IT-Aspekten in Rechtsgrundlagen bedingen jedoch, dass die Häufigkeit und Intensität des Lernens steigen und die betroffenen Adressatenkreise größer werden (Skalierungsproblem). Darüber hinaus gewinnt das Lernen im unmittelbaren Arbeitsumfeld an Stellenwert, um die aufgabenkonkrete Anwendung des Gelernten sicherzustellen (Transferproblem). Schließlich ist die Heterogenität der Lernenden, z. B. aufgrund des Vorwissens, der erstrebten Tiefe der E-Kompetenz oder der zur Verfügung stehenden Zeit, zu berücksichtigen (Bedarfsproblem).

Klassische Vermittlungsmethoden können diesen Anforderungen nur entsprechen, wenn sie um elektronisch unterstützte Lehr-/Lernmethoden ergänzt werden. Vom Webbasierten Lernen über Online-Vorlesungen bis zu E-Assessments wird bereits eine Vielzahl an neuen Methoden eingesetzt. Häufig geht dies auf das Engagement Einzelner zurück. Eine Wiederverwendung z. B. von elektronischen Lerninhalten durch Lehrende an anderen Bildungseinrichtungen erfolgt nur sporadisch. Angesichts der Ähnlichkeit der benötigten E-Kompetenzen ist eine Kooperation zwischen den Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen angezeigt. Dabei ist die Perspektive über die formellen Lernangebote hinaus zu erweitern und das Wissensmanagement stärker in den Blick zu nehmen. Den Rahmen hierfür kann eine Lern- und Wissensplattform bieten, die von allen Bildungsanbietern und nachfragern, Praktikern und Fachexperten aus dem öffentlichen Sektor genutzt werden kann. Im Positionspapier E-Kompetenz (o.V. 2017) werden ein Architekturvorschlag vorgestellt und weitere zu bearbeitende Aspekte aufgezeigt.

4 Zusammenfassung

Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung mit Hilfe der IT gelingt, wenn die personelle Dimension berücksichtigt wird. Mit den E-Kompetenzprofilen und den Vorschlägen zur Personalgewinnung und -entwicklung liegen Instrumente zur Analyse und Gestaltung vor. In den nächsten Jahren begleiten die Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik und das Nationale EGovernment-Kompetenzzentrum deren Umsetzung und Weiterentwicklung.

Literatur

- Becker, J.; Greger, V.; Heger, O.; Jahn, K.; et al. (2016). E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Berlin, München, Münster, Siegen. Online abrufbar unter www.it-planungsrat.de > Maßnahme EGovernment-Kompetenz (letzter Zugriff 30.11.2017).
- Engel, P.; Nelke, A.; Steffen, A. (2016). Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung - Eine Standortbestimmung des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums. Online abrufbar unter www.nezg.org (letzter Zugriff 30.11.2017).
- Hill, H. (2011). E-Kompetenzen. In: Blanke, B.; et al. (Hrsg.) Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Auflage, VS Verlag, S. 385–392.
- Janke, P.; Schmidtke, M.; Gilge, S. (2017). IT-Personal für die öffentliche Verwaltung gewinnen, binden und entwickeln. Leitfaden des IT-Planungsrats. Online abrufbar unter www.it-planungsrat.de > Maßnahme E-Government-Kompetenz (letzter Zugriff 30.11.2017).
- Schuppan, T.; Hunnius, S. (2014). Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Online abrufbar unter www.it-planungsrat.de > Maßnahme EGovernment-Kompetenz (letzter Zugriff 30.11.2017).
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2016). 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen bis 2030. Online abrufbar unter <https://www.statistik.sachsen.de/html/40866.htm> (letzter Zugriff 30.11.2017).
- o.V. (2017). E-Kompetenz im öffentlichen Sektor - eine Positionsbestimmung. Ergebnisse des Workshops „E-Kompetenz in der Aus- und Fortbildung“ der Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik und des Nationalen E-Government-Kompetenzzentrums. Online abrufbar unter <https://fb-rvi.gi.de/> > Fachgruppe Verwaltungsinformatik oder unter www.nezg.org (letzter Zugriff 30.11.2017).
- Zimmerling, E.; Gilge, S.; Schoop, E.; Breidung, M. (2017): Transformationsbedarf in der öffentlichen Verwaltung – kompetenzorientiert den demografischen Wandel gestalten. In: Sure-Vetter, Y.; et al. (Hrsg.) Tagungsband zur 9. Konferenz Professionelles Wissensmanagement, Karlsruhe, 5.7.4.2017, Online abrufbar unter: <http://ceur-ws.org/Vol-1821/> (letzter Zugriff: 30.11.2017).