

Wegbereiter: Konzeptuelle Arbeitsinstrumente zur Unterstützung interdisziplinären Denkens in der digitalen Verwaltungspraxis

Nassrin Hajinejad ¹, Alinka Rother², Jana Plomin³, Dorian Grosch⁴


Abstract: Der Kompetenzaufbau ist essenziell für die Verwaltungsdigitalisierung, da die Einführung neuer Technologien und Arbeitsweisen eine Anpassung der Fähigkeiten erfordert. Dies umfasst insbesondere das Verständnis der Zusammenhänge zwischen technischen Möglichkeiten, gesellschaftlichen Bedürfnissen, organisatorischen Strukturen und rechtlichen Rahmenbedingungen. In diesem Beitrag stellen wir konzeptuelle Arbeitsinstrumente für die Gestaltung öffentlicher IT vor und zeigen, wie diese Verwaltungsmitarbeitende dabei unterstützen können, ein interdisziplinäres Verständnis in der Projektarbeit zu entwickeln. Am Beispiel eines Nachhaltigkeits-Canvas, beleuchten wir das Potential dieser Arbeitsinstrumente für den Kompetenzaufbau und diskutieren die aufgabenorientierte Aneignung von Kompetenzen als komplementäre Ergänzung zu input- bzw. wissensorientierten Lernansätzen.

Keywords: Kompetenzaufbau, Öffentliche IT, Arbeitsinstrumente, Digitale Verwaltung, Interdisziplinäres Verständnis.

1 Einleitung

Die mit der digitalen Transformation des öffentlichen Sektors einhergehende Anforderung an eine Veränderung der Denkweisen, der Prozesse und der Fähigkeiten innerhalb der Verwaltung, hat eine Fokussierung auf neue Kompetenzen und ihren fortlaufenden Aufbau mit sich gebracht. Im Hinblick auf die Entwicklung vernetzter öffentlicher Leistungen im E-Government Kontext, die behördenübergreifende Zusammenarbeit erfordert, benötigen Verwaltungsmitarbeiter:innen „interdisziplinäres Wissen“ [Schu08], um IT-Lösungen im Zusammenhang mit organisatorischen, betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu denken und zu gestalten. Denn für öffentliche IT-Lösungen gilt: „Jede Lösung hat eine rechtliche, organisatorische, kulturelle, wirtschaftliche und technische Dimension, die in einem kontingenten, d. h. in

¹ Kompetenzzentrum Öffentliche IT am Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS,

Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin, nassrin.hajinejad@fokus.fraunhofer.de,  <https://orcid.org/0000-0002-6587-3502>

² Kompetenzzentrum Öffentliche IT am Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin, alinka.rother@fokus.fraunhofer.de

³ Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin, jana.plomin@fokus.fraunhofer.de

⁴ Kompetenzzentrum Öffentliche IT am Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin, dorian.grosch@fokus.fraunhofer.de

verschiedener Weise realisierbaren Zusammenspiel betrachtet werden müssen.“ [KrTH22, S.9]. In einem Literaturüberblick zu den Kompetenzbedarfen von Fach- und Führungskräften der öffentlichen Verwaltung, leiten die Autoren „Interdisziplinäres Verständnis“ [ScBr20, S.23] als Kernkompetenz für die berufliche Handlungsfähigkeit ab. Auch Studien zu den Rollenprofilen innerhalb der zukünftigen Verwaltung und den dazugehörigen Kompetenzen, stellen neben den grundlegenden technischen Kompetenzen, die es den Beschäftigten ermöglichen, digitale Werkzeuge im Arbeitsalltag zu nutzen, die zunehmende Bedeutung von soziotechnischen Kompetenzen (als fachliche Kompetenzen) heraus [OGZR16].

Werden diese Kompetenzen in den Inhalten der formalen Ausbildung stärker fokussiert, können künftige Verwaltungsmitarbeitenden davon profitieren. Eine besondere Herausforderung stellt jedoch der Kompetenzaufbau bei bereits in der öffentlichen Verwaltung Beschäftigten dar. Schließlich sind Verwaltungsmitarbeitende bereits heute mit neuen Problemstellungen konfrontiert, die ein vernetztes Denken erfordern. Zugleich aber lassen begrenzte (zeitliche) Ressourcen, Arbeitsbelastung, Fristen und tägliche Aufgaben oft wenig Raum für zusätzliches Lernen und Kompetenzentwicklung. Schon der Kompetenzbegriff selbst, der die *Anwendung* des Wissens akzentuiert, verweist auf die Ergebnisorientierung beim Lernen und damit auf die Anforderung an die Beschäftigten, berufliche Aufgaben bewältigen zu können [Schu08][Gill13]. So adressiert das Programm UPO⁵ (Unterstützung bei der Projektorganisation) die akuten Kompetenzbedarfe im Bereich IT- und Projektmanagement zur Umsetzung von OZG-Projekten in den Bundesbehörden. Neben der individuellen Beratung von Bundesbehörden stellt das UPO auch standardisierte Werkzeuge⁶ (z.B. Vorlage Projektplan oder Stakeholderanalyse) bereit.

Während also der Bedarf an zusätzlichen, interdisziplinär ausgerichteten Kompetenzen steigt, ist das gesonderte Erlernen genau dieser Kompetenzen für viele Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung nur schwer und selten möglich. In diesem Beitrag adressieren wir die Herausforderung des Kompetenzaufbaus in der Verwaltungspraxis und fokussieren dabei auf interdisziplinäres Denken. Wir illustrieren am Beispiel von konzeptuellen Arbeitsinstrumenten für die öffentliche IT (ÖFIT-Wegbereiter), wie interdisziplinäres Denken und Gestalten in der Projektarbeit unterstützt werden kann. Abschließend besprechen wir den mit den Wegbereitern verfolgten Ansatz eines aufgabenorientierten Kompetenzaufbaus als komplementäre Ergänzung zu vorhandenen Bildungsangeboten im Bereich der digitalen Transformation des öffentlichen Sektors.

⁵ www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/themen/digitalisierungsprogramm-bund/upo/upo-node.html

⁶ www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/themen/digitalisierungsprogramm-bund/upo/upo-services/upo-services-node.html

2 ÖFIT-Wegbereiter – konzeptuelle Arbeitsinstrumente

Öffentliche IT-Lösungen und Dienstleistungen sind komplex, sie umfassen rechtliche, organisatorische, kulturelle, wirtschaftliche und technische Dimensionen. Sie sind mit Gestaltungszielen verbunden, die über gängige Zielsetzungen in privatwirtschaftlichen IT-Projekten hinausgehen. Neben der Gewährleistung von Nutzer:innenzufriedenheit, müssen IT-Lösungen für den öffentlichen Raum gesellschaftliche Bedarfe wie Gemeinwohl, Nachhaltigkeit und Teilhabe befriedigen. Damit erfordert die Gestaltung und Entwicklung Öffentlicher IT erweiterte Kompetenzen sowohl der Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor als auch von IT-Dienstleistern aus der Privatwirtschaft wie z. B. GovTech-Unternehmen.

Das Kompetenzzentrum Öffentliche IT⁷ (ÖFIT), forscht in einem interdisziplinären wissenschaftlichen Team zu fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft und erarbeitet Handlungsempfehlungen für Politik und Entscheidungsträger aus Verwaltung und Zivilgesellschaft (s. [GrWJ23, KrTH22, MHAB00]). Um die Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Unterstützung von Digitalisierungs- und Innovationsprojekten in der öffentlichen Verwaltung weiter voranzutreiben und Entscheidungsträger auf verschiedenen Verwaltungsebenen zu erreichen, entwickelt das ÖFIT eigenständig nutzbare Arbeitsinstrumente, die als "ÖFIT-Wegbereiter" bezeichnet werden. Jeder Wegbereiter basiert auf wissenschaftlichen Publikationen des ÖFIT und ist im Unterschied zu von unternehmensorientierten Beratungshäusern angebotenen Materialien frei zugänglich. Die Wegbereiter adressieren u.a. Themen wie Technikgestaltung im kommunalen Kontext und nehmen Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse innerhalb der Verwaltung in den Blick. Im Zentrum der Wegbereiter steht stets die Perspektive der öffentlichen IT – also die Übersetzung gesellschaftlicher Werte in konkrete Anforderungen an Digitalisierungsprozesse und Lösungen.

Im Unterschied zu Methodensammlungen, die ursprünglich für den Unternehmenskontext entwickelt und im Nachgang auf den Verwaltungskontext zugeschnitten wurden (z.B. [Wiss00]), entstehen ÖFIT-Wegbereiter aus der Begleitung von Projekten innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Sichergestellt wird der Praxisbezug durch eine Einbeziehung von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung bereits im Entstehungsprozess der Wegbereiter. Dies geschieht sowohl durch den bilateralen Austausch und qualitative Interviews (s. [GrWJ23]) als auch durch eine Überprüfung und Feinjustierung der Wegbereiter in Workshops mit Verwaltungsmitarbeiter:innen. Dieses Vorgehen gewährleistet einen engen Bezug zu den Arbeitsstrukturen und -prozessen in der öffentlichen Verwaltung und hat das Ziel, *tatsächliche* Bedarfe zu adressieren. Vor diesem Hintergrund gehen ÖFIT-Wegbereiter auf drei Bedarfe der digitalen Verwaltung ein: a) Die Adressierung von praxisbezogenen Herausforderungen, b) den eigenständigen und bedarfsorientierten Kompetenzerwerb im Arbeitsprozess sowie c) die Unterstützung eines interdisziplinären Verständnisses vom Beginn bis zum Abschluss des Projektes. Im

⁷ Kompetenzzentrum Öffentliche IT, gefördert vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, www.oeffentliche-it.de

Folgenden illustrieren wir die Umsetzung der drei Anforderungen am Beispiel des ÖFIT-Wegbereiters *Nachhaltigkeits-Canvas*: *Ein visuelles Bewertungsinstrument* [GrWJ23].

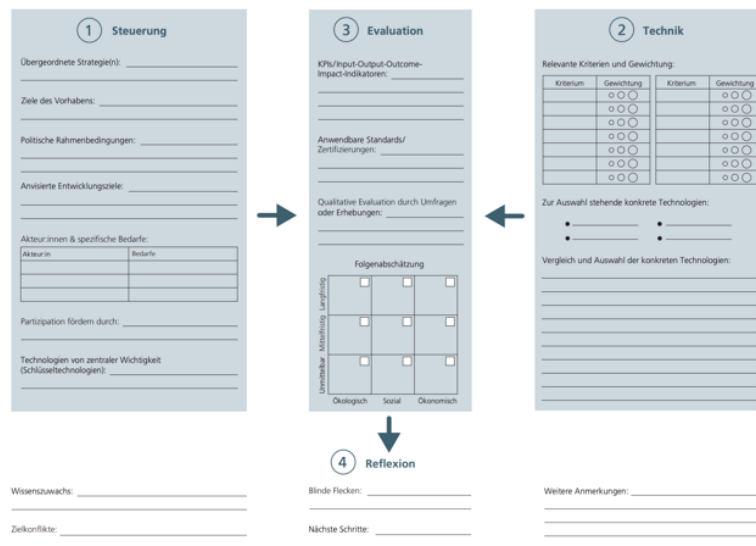


Abbildung 1: Ausschnitt des ÖFIT-Wegbereiter Nachhaltigkeits-Canvas. Die zur Strukturierung genutzten Konzepte werden im dazugehörigen Whitepaper erläutert [GrWJ23].

2.1 Der ÖFIT-Wegbereiter Nachhaltigkeits-Canvas

Wie alle Bereiche unserer Gesellschaft sieht sich auch die öffentliche Verwaltung mit grundlegenden und strukturellen Herausforderungen durch die großen Transformationen unserer Zeit konfrontiert: Nachhaltigkeit und Digitalisierung [JMSJ22]. Die öffentliche Hand hat hier die Chance, eine Vorreiterrolle einzunehmen: Eine gemeinwohlorientierte Gestaltung der öffentlichen Informations- und Kommunikationstechnologien gehört zu ihren zentralen Aufgaben. Eine Verknüpfung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Rahmen eines konkreten Digitalisierungsvorhabens stellt Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung vor die große Herausforderung, ihr Digitalisierungsprojekt (auch) anhand von Nachhaltigkeitskriterien zu gestalten⁸ - und erfordert damit zusätzliche interdisziplinäre Kompetenzen, möglicherweise das Erschließen eines neuen Themengebiets.

Das Nachhaltigkeits-Canvas (NC) ist ein Arbeitsinstrument, mit dem eine ganzheitliche Einschätzung eines Digitalisierungsprojektes mit Blick auf Nachhaltigkeit unterstützt werden soll. In seiner Form ist das NC (Abbildung 1) am Geschäftsmodell-Canvas [OsPi10], einem visuellen Instrument des Projektmanagements, angelehnt. Das NC nimmt

⁸ Green-IT-Strategie des IT-Planungsrates, www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2022/Beschluss2022-18_Green_IT_Strategie.pdf

die Verknüpfung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit aus verschiedenen Perspektiven in den Blick und macht eine Zusammenführung dieser möglich: Auf der Steuerungsebene eines Projekts adressiert das NC die übergeordnete Strategie und konkrete Ziele ebenso wie politische Rahmenbedingungen und Aspekte der politischen Partizipation. Diese Perspektive führt er zusammen mit Kriterien an nachhaltige Technologie selbst - anhand ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen der Nachhaltigkeit. Zugleich richtet das NC den Blick auf die Technikfolgenabschätzung und macht gesellschaftliche, wirtschaftliche und umweltpolitische Auswirkungen des Vorhabens anhand von Indikatoren sichtbar. Durch die Bearbeitung des NC lässt sich erheben, an welchen Stellen sich ein Vorhaben am Idealtypus der wertebasierten Digitalisierung für nachhaltige Entwicklung orientiert und an welchen Stellen Verbesserungspotenzial besteht. Idealerweise nehmen Akteur:innen aus verschiedenen Stakeholdergruppen an diesem Prozess teil, um eine möglichst breite Perspektive abzudecken. Das Ausfüllen des NC kann blinde Flecken, wie bspw. ein vernachlässigtes Nachhaltigkeitskriterium, einen Zielkonflikt im Vorhaben oder bisher nicht erkannte Technikfolgen aufdecken (s. [GrWJ23]).

2.2 Projektarbeit durch interdisziplinäre Expertise unterstützen

Das NC unterstützt die Bearbeitung einer spezifischen Projektaufgabe durch eine vorgegebene Struktur. Damit ebnet dieser Wegbereiter den Einstieg in das Projekt, bietet in der Durchführung Orientierung anhand verschiedener Dimensionen und beleuchtet anschließend verschiedene Gestaltungsoptionen sowie deren mögliche Konsequenzen. Die grafische Struktur des NC kondensiert interdisziplinäre Expertise zum Thema Nachhaltigkeit und Digitalisierung und zeigt die unterschiedlichen und wechselseitig wirkenden Dimensionen niedrigschwellig, pragmatisch und ergebnisorientiert auf. Die Anwender:innen können sich die abstrakten Dimensionen erschließen, indem sie diese anhand des eigenen Projektes konkretisieren und damit die theoretischen Konzepte in Austausch mit dem eigenen Praxiswissen bringen. Damit weisen die Wegbereiter als Arbeitsinstrumente Anknüpfungspunkte zum sogenannten problembasierten Lernansatz auf: Problembasiertes Lernen nimmt „Probleme der Praxis als Ausgangs- und die Problemlösung zum Zielpunkt.“ [ScPh21, S.248]. Die Wegbereiter können insbesondere bei der Strukturierung von multidimensionalen Anforderungen unterstützen und damit die Problemlösefähigkeiten stärken. Um Theorie und Praxis an einem authentischen Problem zu integrieren, müssen Wegbereiter in unterschiedlichen Kontexten anwendbar sein und einen projektspezifischen Zugang ermöglichen. Im Falle des NC liegt bspw. das Ausfüllen ebenso wie das Priorisieren einzelner Dimensionen bei den Anwender:innen. Zudem kann das Canvas in unterschiedlichen Projektphasen eingesetzt werden: In der Entscheidungsfindung zu Beginn eines Vorhabens ebenso wie bei der späteren Reflektion und Kommunikation bereits getroffener Entscheidungen. Um der zunehmenden Bedeutung behörden- und sektorenübergreifender Kooperation im Kontext der digitalen Transformation gerecht zu werden, sind die Wegbereiter maßgeblich als kollaboratives Instrument angelegt und weisen damit Schnittstellen zum “kooperativen Lernen”

Inhalte entsprechend eines Baukastensystems nach individuellem Bedarf zur Verfügung stellen - wie bspw. vom Qualifizierungsprogramms Qualifica Digitalis empfohlen [ScBr20]. Mit Blick auf eine stärkere Vernetzung unterschiedlicher Lehrangebote gilt es zukünftig zu diskutieren, wie sich individuelle und stärker ineinandergreifende Lernpfade gemeinsam gestalten lassen.

Literaturverzeichnis

- [Digi00] Digitalakademie - Die Lernreisen.
www.digitalakademie.bund.de/DE/Unser_Angebot/Lernreisen/Lernreisen_node.html.
Stand: 2023-05-17
- [Egov00] eGov-Campus. URL <https://egov-campus.org/>. Stand: 2023-05-17
- [Gill13] Gillen, J.: Kompetenzorientierung als didaktische Leitkategorie in der beruflichen Bildung – Ansatzpunkte für eine Systematik zur Verknüpfung curricularer und methodischer Aspekte. In: bwp@ (2013), Nr. 24
- [GrWJ23] Grosch, D.; Wachsmann, D.; Jörs, V.: Wertebasierte Digitalisierung für nachhaltige Entwicklung im öffentlichen Sektor. Berlin : Kompetenzzentrum Öffentliche IT, 2023
- [JMSJ22] Joint Research Centre (European Commission) ; Muench, Stefan ; Stoermer, Eckhard ; Jensen, Kathrine ; Asikainen, Tommi ; Salvi, Maurizio ; Scapolo, Fabiana: Towards a green & digital future: key requirements for successful twin transitions in the European Union. LU : Publications Office of the European Union, 2022
- [Ki-c00] KI-Campus. <https://ki-campus.org/front>. Stand: 2023-05-17.
- [Komm00] KommunalCampus. www.kommunalcampus.net/. Stand: 2023-05-17.
- [KrTH22] Krenn, Karoline ; Tiemann, Jens ; Hajinejad, Nassrin: Ein Ko2mpass für IT im öffentlichen Raum. Berlin : Kompetenzzentrum Öffentliche IT, 2022
- [MHAB00] Mergel, I.; Haug, N.; Albrecht, V.; Brahimi, A. ; Edelmann, N. ; Hajinejad, N.; Hölscher, I.; Plomin, J.: Erfolgreiche Innovationsfellowships in der Verwaltung umsetzen, S. 23
- [OGZR16] Ogonek, N. ; Greger, V. ; Zepic, R.; Räckers, M.; Becker, J. ; Krcmar, H.: Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext : Gesellschaft für Informatik e.V., 2016.
- [OsPi10] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 1. Aufl. Hoboken, NJ : Wiley, 2010
- [ScBr20] Schmeling, J.; Bruns, L. Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten Öffentlichen Sektor. Berlin : Fraunhofer FOKUS, 2020
- [Schu08] Schuppan, T.: Kompetenzen für vernetztes E-Government. In: eGov Präsenz Bd. 9 (2008), Nr. 1, S. 62–65
- [ScPh21] Schmohl, T. ; Philipp, T. (Hrsg.): Handbuch Transdisziplinäre Didaktik : transcript Verlag, 2021

- [ScZK00] Schmeling, J. ; Zouagui, J. ; Klessmann, J.: Fort- und Weiterbildung. In: Schröder, C. ; Schnurbus, L. ; Kumar, A. ; Lühr, H. (Hrsg.): Qualifica Digitalis: Strategien und Handlungsempfehlungen zur digitalen Qualifizierung in der öffentlichen Verwaltung. Bd. 5. Bremen : Kellner Verlag, S. 78–100
- [Wess05] Wessner, Martin: Kontextuelle Kooperation - Unterstützung kooperativen Lernens auf Basis des Kontextes : Gesellschaft für Informatik e.V., 2005.
- [Wiss00] Wissensspeicher: Handbuch Öffentliches gestalten. <https://citylab-berlin.org/de/wissensspeicher-handbuch/>. Stand: 2023-05-17.