

Auf dem Weg zu einer Kompetenz des Verlernens: Öffentliche Verwaltung für die Digitalisierung stärken

Marco Di Maria¹, Daniel Bierschwale¹, Paul-Ferdinand Steuck¹ und Ralf Knackstedt¹

Abstract: Im Zuge der Digitalisierung stehen Mitarbeiter:innen der öffentlichen Verwaltung vor großen Herausforderungen. Insbesondere die beschleunigte Produktion von Wissen und dessen immer geringere Halbwertszeit erfordern Anpassungen im gewohnten Arbeitsstil und im Umgang mit neuen Aufgaben und Technologien. Das geforderte Kompetenzprofil wandelt sich: Altes Wissen und bestehende Herangehensweisen sind teils nicht mehr nützlich und müssen verlernt werden. Dazu haben wir eine vorläufige Definition für eine Kompetenz des Verlernens formuliert, bestehende E-Government-Kompetenzmodelle in Bezug auf Verlernen analysiert, Interviews mit sechs Verwaltungsmitarbeiter:innen geführt und die Kompetenzdefinition final angepasst. Zusätzlich haben wir Handlungsempfehlungen formuliert, wie Verwaltungsmitarbeiter:innen praktisch eine Verlernkompetenz entwickeln können. Damit unterstützen wir die Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen und bieten eine Ergänzung bestehender Kompetenzmodelle.

Keywords: Verlernen, Unlearning, Kompetenz, Digitalisierung, Verwaltung

1 Wandel in der Öffentlichen Verwaltung erfordert Verlernen

Die öffentliche Verwaltung (ÖV) steht im Zuge der Digitalisierung unter Veränderungsdruck [Li19]. Krisen wie die Covid-19-Pandemie wirken dabei als Verstärker [Ze23]. Die auf Stabilität ausgerichtete Organisationskultur [Sc85] der ÖV ist hierbei nicht immer vorteilhaft [KG20]. So können die bis dato in stabiler Umgebung förderlichen Routinen [ES15] – u. a. papier-basierte Antrags- und Meldeverfahren – zum Problem werden. Bereits 2006 rief die damalige Bundesregierung nach einer *“nachhaltigen Modernisierung von Staat und Verwaltung [,] einschließlich des Abbaus überflüssiger Bürokratie”* [BMI06, S. 5]. Das gilt vor allem, wenn unbekannte und komplexe Herausforderungen dazukommen [Fe00], z. B. bei der Adaption neuer Technologien wie Virtual Reality [LLW22] oder Künstlicher Intelligenz [AFL19]. Doch

¹ Universität Hildesheim, Betriebswirtschaft & Wirtschaftsinformatik, Universitätsplatz 1, 31141 Hildesheim, {marco.dimaria, bierschwaled, steuckp, ralf.knackstedt}@uni-hildesheim.de

auch ein erfolgreicher Technologieeinsatz allein reicht nicht für erfolgreiches E-Government [HS13]. Vielmehr ist im soziotechnischen Sinne eine Anpassung sämtlicher betroffener Prozesse, Organisationsstrukturen und Mitarbeiter:innen [SS22] erforderlich. Anpassungsprozesse werden dabei teils durch Sicherheits- und Datenschutzbedenken bei Verwaltungsmitarbeiter:innen (VM) erschwert [SGF19]. Ferner übt Regulatorik an der Schnittstelle von Recht und Technik weiter Druck auf die VM aus, z. B. durch das Gesetz zu Förderung der elektronischen Verwaltung (EGovG) bzw. E-Government-Gesetz oder auch dem Onlinezugangsgesetz (OZG). Hier müssen VM in Kommunen in angemessener Zeit Gesetzesvorhaben umsetzen, auch wenn bestehende Strukturen und Prozesse einzelner Kommunen dies nicht begünstigen und die Kompetenzen der VM nicht ausreichen [RR21]. Sie hinken bei der Binnendigitalisierung, d. h. interner Strukturen und Prozesse im Back-Office, noch immer hinterher [Ha21b].

Gut ausgebildetes Personal ist unabdingbar, denn die Digitalisierung der ÖV hängt zu großen Teilen von der Kompetenz der VM ab [Li19], z. B. bei der Nutzung Künstlicher Intelligenz [Mi22]. [HP22] heben den Mangel an geeignetem Personal mit erforderlichen Kompetenzen zur Umsetzung von IT-Vorhaben als Risikofaktor hervor. [ACB21] weisen darauf hin, dass bisher digitale Kompetenzen in Stellenanzeigen der ÖV kaum berücksichtigt werden. VM sind besonders betroffen, da sich deren Kompetenzanforderungen stetig ändern und bestehendes Wissen und Können teils nicht mehr gefragt ist und erneuert werden muss [Og16]. Um der Dynamik der Digitalisierung gerecht zu werden, müssen VM passgenau aus- und weitergebildet werden [HP22].

Versteht man Transformation als einen Lernprozess, dann sollte hierbei dem Prozess des Verlernens als Form des intentionalen Vergessens nicht mehr nützlichen Wissens mehr Gewicht eingeräumt werden. Es ist definiert als das bewusste Loslassen von bestehendem Wissen, um die Aufnahme neuen Wissens zu begünstigen [FO17]. Verlernen kann auf vielfältige Weisen unterstützt werden [Di23a]. So haben [Ko22] in einer deutschlandweiten Online-Befragung von über 400 VM gezeigt, dass sich eine Lücke im Bereich E-Government-Kompetenzen auftut. Jedoch ähnelte kaum eine Kompetenz der Befragung konzeptionell der des Verlernens. [Pa06] haben das Potenzial von Verlernen bei Transformationsprozessen in internationalen E-Government-Projekten aufgezeigt. Durch Verlernen konnten bestehende, hemmende Annahmen und Glaubenssätze identifiziert und abgelegt werden, wodurch ein Wandel der Organisationskultur bewirkt wurde [Sc85]. In Praxis und Forschung zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist bereits heute klar, dass bestehende Kompetenzen kontinuierlich angepasst und teils abgebaut werden müssen, um Raum für neue Zukunftskompetenzen zu schaffen. Umso wichtiger erscheint es daher, frühzeitig klare Kompetenzanforderungen zu identifizieren, bestehende Kompetenzmodelle zu erweitern [HP22] und so das Fundament für die erfolgreiche Kompetenzentwicklung von VM in der Phase der Ausbildung und der Weiterbildung [Og16] zu legen. Um die bisher fragmentarisch definierten Kompetenzanforderungen an VM im Kontext von E-Government zu präzisieren [Sc10], haben wir zwei Forschungsfragen (FF) adressiert: **FF1: Inwiefern berücksichtigen**

*bestehende Kompetenzmodelle das Konzept des Verlernens? **FF2:** Wie kann eine Kompetenz des Verlernens auf Basis bestehenden, theoretischen Wissens und zu erlangendem, empirischem Wissen formuliert werden?*

Dieser Beitrag ist wie folgt strukturiert: In Kapitel 2 erläutern wir den aktuellen Forschungsstand zu E-Government-Kompetenzen und Verlernen. Danach definieren wir eine vorläufige Kompetenz des Verlernens (KdV). In Kapitel 3 beschreiben wir unser methodisches Vorgehen. In Kapitel 4 erläutern wir die Ergebnisse der Analyse bestehender E-Government-Kompetenzmodelle als Antwort auf FF1. Ebenso präsentieren wir zentrale Erkenntnisse aus den Interviews mit VM und die überarbeitete Kompetenzdefinition für eine KdV als Antwort auf FF2. In Kapitel 5 geben wir einen Überblick über mögliche Ansätze zur praktischen Entwicklung einer KdV für VM. Im letzten Kapitel reflektieren wir unsere Ergebnisse und ziehen ein Fazit.

2 Forschungshintergrund

Organisationen der ÖV besitzen oftmals eine charakteristische ‚Verwaltungskultur‘. Nach Schein beschreibt **Organisationskultur** wesentliche, geteilte Annahmen und etablierte Muster der Mitarbeiter:innen einer Organisation, um mit Problemen umzugehen [Sc85]. Sind diese geeignet zur Problemlösung, werden sie als gültig betrachtet und neuen Mitarbeiter:innen als der ‚richtige Weg‘ gelehrt. Ergo ist die Organisationskultur wichtig zur Schaffung von Stabilität, aber auch für Veränderung. Das zeigt sich in einer ihrer Komponenten, die bestimmte, wiederkehrende, soziale Verhalten kodiert – **Routinen**. Feldman definiert sie als effiziente Ablaufstrukturen, die als Antwort auf häufig wiederkehrende, ähnliche Aufgaben von Mitgliedern der Organisation abgerufen werden [Fe00]. In der Verwaltung sind das insbesondere papierlastige Routineprozesse wie z. B. im Antrags- und Meldewesen. Abseits fester Routinen ermöglichen **Kompetenzen** es VM, auch unter dynamischen Bedingungen neue Herausforderungen zu meistern. Unter Kompetenz im Sinne der Kompetenzmanagement-Literatur verstehen Erpenbeck und Sauter „in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln.“ [ES15, S. 14] Hier spielen Einstellung und Werte eine große Rolle. Denn „Werte ermöglichen ein Handeln unter [...] Unsicherheit [und] ersetzen fehlendes Wissen [...]“ [ibid., S. 15]. E-Government-Kompetenzen im engeren Sinne beziehen sich nach [He18] auf Kompetenzen zur kontinuierlichen Identifikation und Realisation von Innovationspotenzialen, die durch den Digitalen Wandel induziert werden und technologische, organisationale und kulturelle Aspekte umfassen. In Anlehnung an [ACB21] fassen wir E-Government-Kompetenzen als Querschnittskompetenzen auf, die nicht auf spezifische, technische IT-Fähigkeiten beschränkt sind. **Verlernen** bezieht sich im Rahmen eines umfassenden Lernprozesses auf die Reduktion des Einflusses bestehenden, teils störenden Wissens [GKK20], als Selbstzweck [Br15] oder um den Aufbau neuen Wissens zu begünstigen [TZ08]. Das können Werte und Überzeugungen

wie z. B. Stabilität und Sicherheit sein, ebenso Arbeitsroutinen, die VM nur schwer ablegen können. Auch soziale Normen oder geteilte Ansichten – z. B. *„Das haben wir schon immer so gemacht.“* – sind möglich.

Auf Basis dieser Konzepte formulieren wir die **vorläufige Definition für eine KdV**: *„Verlernkompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person oder Organisation, bestehende Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und abzulegen, um Raum für neue Perspektiven, Fähigkeiten und Wissensinhalte zu schaffen.“* Sie fußt auf der Annahme, dass Lernen nicht nur auf den Aufbau neuer Kompetenzen fokussiert sein, sondern auch das kritische Hinterfragen und Überwinden veralteter Annahmen, Routinen und Gewohnheiten umfassen sollte. So kann die Entwicklung neuen Wissens begünstigt werden.

3 Methodisches Vorgehen

In der **Analyse bestehender Kompetenzmodelle für E-Government** haben wir auf Basis unserer vorläufigen Definition untersucht, inwiefern eine Auswahl zentraler Quellen bereits Konzepte des Verlernens berücksichtigen. Dabei haben wir neben inhaltlicher Passung auch eine Zuordnung auf die Teilprozesse des Verlernens nach [FO17] zum Verlernen organisationaler Routinen vorgenommen, welches aus drei Teilprozessen besteht: Destabilisieren, Experimentieren, Loslassen. Im Anschluss daran haben wir ähnlich wie [RR21] **Interviews** mit sechs VM aus der niedersächsischen ÖV geführt, die Erfahrungen mit der Umsetzung diverser E-Government-Maßnahmen haben. Diese haben beurteilt, inwiefern eine KdV zur Bewältigung von wissensbezogenen Hindernissen in der ÖV im Kontext von E-Government nützlich (gewesen) wäre und wie diese künftig kultiviert werden kann. Auf Basis der Interviews haben wir die Definition einer KdV nochmals überarbeitet. Abschließend haben wir sechs **praktische Ansätze zur Entwicklung einer KdV** auf Basis von Reflexion unserer Ergebnisse abgeleitet.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der Analyse bestehender E-Government-Kompetenzmodelle

Quelle	Verlernprozess			Rolle	
	Destabilisieren	Experimentieren	Loslassen	Fach	Führ.
[ACB21]		x		x	
[Be16]		x		x	x
[Pa17]	x	x	x	x	x
[RNG17]	x			x	x
[HS13]	x	x	x		x
[SB20]	x	x	x	x	x

Tab. 1: Überblick über analysierte Quellen

Wir haben sechs Kompetenzmodelle und Ansätze aus [ACB21] und [SB20] mit Bezug zu E-Government nach dem Modell von [FO17] analysiert (vgl. Tab. 1).

[ACB21] nennen in ihrem erweiterten Kompetenzmodell für die digitale Verwaltung E-Kompetenzen und Digitale Kompetenzen. Relevant für Verlernen im Bereich Problemlösung erscheinen die E-Kompetenzen „*Change Management*“ und „*Lernbereitschaft*“ [ibid., S. 7] – ebenso die digitalen Kompetenzen „*Innovationsorientierung [,] Kreativitätstechniken [und] Innovationsmethoden (Design Thinking)*“ [ibid.]. Da die Kompetenzen nicht näher erläutert wurden, ist eine Zuordnung zu anderen Prozessphasen als ‚Experimentieren‘ – siehe Kreativitätstechniken und Innovationsorientierung – nicht möglich.

[Be16] haben in der Studie ‚E-Kompetenz‘ im Auftrag des IT-Planungsrates als Managementkompetenz „*Changemanagement*“ [ibid., S. 14] genannt. Weiter nennen sie als gestalterische Fähigkeiten: „*Gestaltungswille [,] Kreativität [,] Innovationsbegeisterung [,] Veränderungsbereitschaft [und] Weiterbildungsbereitschaft*“ [ibid., S. 15]. Als persönliche Fähigkeiten nennen sie „*Flexibilität [,] Frustrationstoleranz [,] Risikobereitschaft [sowie] Problemlösekompetenz*“ [ibid., S. 16]. Die Kompetenzen sind nicht weiter definiert, weswegen eine Phasenzuordnung eher schwierig ist. Jedoch bietet das Kompetenzmodell die Möglichkeit zur Erweiterung in sog. Steckbriefen [ibid.].

[Pa17] beziehen sich in ihrer Analyse von Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfen im Bereich des öffentlichen Dienstes stark auf Routineprozesse, die sich im Wandel befinden und daher „*Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit*“ bei VM fordern [ibid., S. 38]. Indirekt ist die Notwendigkeit einer Verlernkompetenz angezeigt, da sich IT-Systeme kontinuierlich weiterentwickeln. VM müssen sich also auf durchgehendes Verlernen einstellen, auch wenn keine Kompetenz dies bisher so erfasst.

[RNG17] betonen den Charakter ständiger Herausforderungen, u. B. durch die Anpassung an neue Programme. Daher müssen VM „*lernen, mit ständig neuen Technologien und geänderten Verfahren umzugehen.*“ [ibid., S. 2]. In Bezug auf die Organisationskultur in der ÖV sollen hinderliche Faktoren identifiziert und beseitigt werden, um eine Kultur der stetigen Veränderung etablieren zu können [ibid.]. Die Bereitschaft zu kontinuierlicher Veränderung aufgrund diverser Trigger ist gefordert, es wird hierfür jedoch keine konkrete Kompetenz für Fach- oder Führungskräfte genannt.

[HS13] definieren diverse E-Government-Teilkompetenzen, die für Verlernen relevant sind. Dazu gehört „*Reflexion*“ [ibid., S. 7] zur Identifikation von Veränderungspotenzialen. Ebenso erwähnen sie „*Kreativität*“, wodurch VM in der Lage sind, auch in unbekanntem, instabilen Umgebungen zu agieren. „*Designkompetenzen*“ unterstützen VM beim Analysieren, Neudenken und Gestalten von IT-basierten Prozessen und Strukturen der ÖV [ibid.]. „*Veränderungskompetenzen*“ helfen VM dabei, einmal abgelegte Routinen nachhaltig zu verlernen [ibid.].

[SB20] decken mit Qualifica Digitalis über verschiedene Teilkompetenzen den gesamten Verlernprozess ab. Ein „*digitales Mindset*“ [ibid., S. 22] hilft VM bei der Initiierung von Veränderungsprozessen und „*Kreativität und Innovativität*“ [ibid., S. 20] bei der Erkundung neuer Herangehensweisen. „*Interdisziplinäres Verständnis*“ [ibid., S. 23] versetzt VM in die Lage, „*übergreifende Zusammenhänge zu erkennen, Denk- und Handlungsweisen aus verschiedenen Disziplinen zusammenzubringen und vorhandenes Silodenken zu überwinden.*“ Übergreifend helfen „*Innovationskompetenz und Veränderungsbereitschaft*“ [ibid., S.24] sowie „*Transformationskompetenz*“ [ibid., S. 25] bei der Bewältigung von Veränderungsaufgaben.

Auch wenn die hier analysierten Kompetenzmodelle teilweise oder komplett den Verlernprozess adressieren, haben wir keine konkrete Kompetenz identifizieren können, die klar das Verlernen von bestehendem, hinderlichem Wissen fokussiert.

4.2 Ergebnisse der Interviews mit Verwaltungsmitarbeiter:innen

Wir haben eine ehemalige VM (T1) und fünf aktuelle VM (T2-T6) zur Umsetzung von E-Government-Maßnahmen befragt (vgl. Tab. 2). Diese haben über konkrete Umsetzungen (z. B. OZG, E-Akte) berichtet. Dann haben sie Probleme dabei erläutert und beschrieben, wie sie und die Organisation darauf reagiert haben. Anschließend haben wir die Definition einer KdV und zugrundeliegende Annahmen präsentiert und nach deren potenziellen Nutzen im Falle der geschilderten Umsetzungserfahrung gefragt. Abschließend haben wir gefragt, wie die KdV in Aus- und Weiterbildung gefördert werden kann, um langfristig eine KdV in der Verwaltung zu kultivieren.

#	Rolle	Rollentyp Fach- oder Führungskraft	Art der Verwaltung	Ebene der Verwaltung	Erfah- rung (Jahre ²)	Dauer des Interviews (Minuten)
T1	Smart City Manager Senior Consultant	Führungskraft Fachkraft	Stadt /	Kommune /	5/6 1	60
T2	Stellvert. Dezernats- leitung	Führungskraft	Amt für regionale Landes- entwicklung	Land	7/24	60
T3	Personal- beratung	Fachkraft	Arbeits- agentur	Bund	8/14	55
T4	Berufs- beratung	Fachkraft	Arbeits- agentur	Bund	3/3	49
T5	Stellvert. Teamleitung Ausbildung	Fachkraft	Arbeits- agentur	Bund	4/35	53
T6	Fach- assistentin	Fachkraft	Arbeits- agentur	Bund	5/5	32

Tab. 2: Übersicht der interviewten Verwaltungsmitarbeiter:innen und weitere Details

Die Erfahrungen mit E-Government waren vielfältig. Von der Umsetzung der **E-Akte** und des **OZG** haben T1 und T2 berichtet. T3 hat Erfahrungen mit **E-Recruiting-Prozessen** geteilt. T4, T5 und T6 schilderten Erfahrungen mit dem Umstieg auf **digitale, videobasierte Telefonie**, z. B. Skype.

Die vorgestellte Definition und Beschreibung der KdV wurde überwiegend positiv durch alle Teilnehmenden aufgefasst und als nützlich empfunden. T2 unterstrich die Notwendigkeit der KdV, da „*völlig neue Kompetenzen wichtig werden, die wir heute nicht kennen und nicht Teil der Ausbildung sind*“. T3 beurteilte die KdV als „*sehr interessant*“ angesichts der häufigen Aussage in der ÖV: „*Das haben wir immer schon so gemacht*.“ T4 sagte, die KdV sei vor allem dort nützlich, wo man „*individuell auf neu aufkommende Bedarfe eingehen muss und alte Herangehensweisen eher blockieren*.“ Jedoch wurden auch Überarbeitungsbedarfe angezeigt (T1, T3, T5). So sagte T1, dass die Definition grundsätzlich zutrifft, jedoch für den Einsatz in der Ausbildung angepasst werden müsste, damit junge Erwachsene diese verstehen können. T3 erschien die KdV nicht „*positiv belegt zu sein*.“ und regte eine Umformulierung an. T5 sagte, sie würde sich eine Verlernkompetenz wünschen, um „*alte Zöpfe abzuschneiden [...] umzudenken, sich neu auszurichten und Gewohntes abzulegen*.“ T5 erwähnt jedoch auch, dass „*man sie positiv beschreiben*“ muss, wenn die KdV von den VM akzeptiert werden soll.

Um eine KdV zu fördern hatten die Teilnehmenden diverse Ideen. T1 schlägt **Wirtschaftspraktika** vor, in denen VM „*neue Perspektiven von außen erhalten und dann*

² Lesehilfe: n/m, n = Jahre in konkreter Rolle als VM, m = Beschäftigungsdauer in ÖV insgesamt

nach innen tragen [und so] einfach einmal anderes Arbeiten sehen.“ Mit Bezug zu **übergreifendem Austausch** nannte T1 interkommunale ‚Change Projekte‘ mit VM aus verschiedenen Kommunen. T2 griff mit **Netzwerken** eine ähnliche Idee auf. Sie können hilfreich sein zur Förderung einer KdV, insbesondere durch organisationsübergreifende Zusammenarbeit und die dabei gewonnenen, neuen Einblicke und den Erfahrungsaustausch. T1 plädierte stark für „geschützte Räume, um über strukturelle Optimierungsmaßnahmen nachdenken [zu] können.“ T3 betonte den Nutzen dieser **praktischen Freiräume**, die Raum und Zeit für Fehler außerhalb der eigenen Organisation „erfahrbar und erlebbar“ machen. Der „Kontakt zu anderen Teams“ kann neue Perspektiven eröffnen. Diese praktischen Experimentierräume sind wichtig für VM, da Verlernkompetenz eine „learning-by-doing-Kompetenz“ zu sein scheint, wie es T4 erwähnte. T1 brachte die Idee von **Veränderungsberater:innen** – intern wie extern – ein, die wichtige Impulse zur Identifikation und Behebung struktureller Schwächen im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten können. Diese könnten als **Coaches** VM individuelle Unterstützung beim Verlernen bieten, um „Platz für neues [zu] schaffen“ (T4). Diese können durch Feedback den Prozess der Entwicklung einer KdV begleiten und **Feedback** geben. Formate der **offenen Innovation** können sinnvoll sein, bei denen motivierte VM identifiziert werden können, die dann – z. B. in Innovationswettbewerben – wichtige Kompetenzen wie Kreativität „als einen wesentlichen Bestandteil, dass ich Verlernkompetenz überhaupt aufbauen kann“, trainieren (T1). Allen Teilnehmenden erscheinen **Workshops** und **Schulungen** von Vorteil, z. B. allgemein zu Change Management, um Bewusstsein und Akzeptanz zu schaffen, bevor konkrete Umsetzungsmaßnahmen wie die E-Akte erfolgen. T2 betont, dass Vorteile vorab konkret und einfach kommuniziert werden sollten. T4 sieht in Workshops eine gute Möglichkeit, um sich neue Sachen zu erarbeiten. T5 merkt kritisch an, dass „nur Online-Workshops hier nur bedingt geeignet sind [und] eher Präsenz hier gut wäre.“ Im Nachgang könnten ergänzend digitale Angebote hilfreich sein, um den Fortschritt zu sichern. Schließlich ist **Feedback** – von Kolleg:innen, Führungskräften, externen Coaches – ein motivierendes, erleichterndes Element, das bei der Entwicklung einer KdV helfen kann.

4.3 Finale Definition einer Kompetenz des Verlernens

Auf Basis der Reflexion der Ergebnisse aus der Analyse der Kompetenzmodelle und der Interviews haben wir folgende, finale Definition für eine KdV formuliert, die für den direkten Gebrauch mit VM gedacht ist: „*Erneuerungskompetenz bezieht sich auf die Fähigkeiten und Bereitschaft einer Person oder Organisation, bestehende Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu erkennen, zu überdenken und abzulegen, um Raum für neue Perspektiven, Fähigkeiten und Wissensinhalte zu schaffen.*“ Die neue Version trägt dem Feedback der Teilnehmenden Rechnung, d. h. sie ist positiver formuliert, damit VM möglichst nichts Negatives damit assoziieren. Die ursprüngliche Definition (vgl. Kap. 2) erscheint uns für den wissenschaftlichen Gebrauch dennoch weiter nützlich, da sie direkt das zugrundeliegende Konzept des Verlernens reflektiert.

5 Ansätze zur praktischen Entwicklung einer Verlernkompetenz

Wir stützen uns auf [Di23a] und präsentieren sechs konkrete Ansätze zur praktischen Entwicklung einer KdV für Mitarbeiter:innen der öffentlichen Verwaltung [A1-A6].

[A1] Frühzeitige Identifikation von hinderlichen Denkweisen und störenden Routinen [MN17] kann VM dabei helfen, diese aktiv abzubauen, bevor sich diese in größeren Barrieren manifestieren, die schwerer zu beheben sind.

[A2] Veränderungsberater:innen – sog. ‚Change Consultants‘ [GKK20] – können das Verlernen hinderlicher Routinen unterstützen. Beispielsweise können Führungskräfte als interne ‚Disruptoren‘ aktiv ein Hinterfragen bestehender Verwaltungsprozesse im eigenen Team anstoßen. Externe Berater:innen können als Coaches [ES15] kontinuierliches Verlernen, z. B. durch Reflexionsworkshops und Einzelgespräche, mittels gezieltem Feedback fördern und so beim stetigen Verlernen helfen.

[A3] Verlern-Räume [CSC11] können, physisch oder digital, VM beim Experimentieren mit neuen Technologien unterstützen. So können sie besser den Nutzen eines neuen Ansatzes ‚im Kleinen‘ verstehen, bevor dieser tatsächlich in der eigenen Verwaltung umgesetzt wird. Denn *„die zentralen Orte der Kompetenzentwicklung [sind] heute die Arbeitsprozesse selbst [...]“* [ES15, S. 19]. Angst vor Veränderung kann reduziert und über Chancen und Risiken reflektiert werden. Verlern-Räume schaffen *„Rahmenbedingungen, die Möglichkeiten zum Ausprobieren und Experimentieren erlauben.“* [SS22, S. 150]. Dazu haben [KI21] mit dem ‚Open Government Labor‘ ein interessantes Format erprobt, das sich Konzepte des Design Thinking zu eigen macht.

[A4] Netzwerke [ES15] – formale und informelle – bieten VM aus verschiedenen Verwaltungen die Möglichkeit zum Austausch von Erfahrungswissen. In ‚interkommunaler Zusammenarbeit‘ [Ha21a], z. B. ‚Communities of Practice‘ [ES15], können sie sich in sicherer Umgebung öffnen [GK17] und erhalten Feedback von Gleichgestellten. So wird ‚peer unlearning‘ und Vernetzung [Bi18] ermöglicht.

[A5] Innovationswettbewerbe können ein Format zur Förderung von Verlernen sein [Di23b]. Um bestehende Strukturen, Prozesse und Produkte in der öffentlichen Verwaltung neuzudenken, können Hackathons [GMS18] dienen, in denen VM zeitlich befristet die Vorteile neuer Ideen und Technologien praktisch erfahren können.

[A6] Präventionsmaßnahmen gegen einen Rückfall in alte Muster [MN17] können dabei helfen, Verlernerfolge zu sichern. So könnten Routinen zur Reflexion bestehender Muster im Team etabliert oder Anreizstrukturen, z. B. Belohnungen für identifizierte, hemmende Praktiken oder Ideen für neue Ansätze [SB09], geschaffen werden.

6 Reflexion, Fazit und Ausblick

Für das Gelingen der Digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung (ÖV) muss sich diese für Veränderung öffnen. Verwaltungsmitarbeiter:innen (VM), insbesondere Führungskräfte, müssen ihr Denken und Handeln stets hinterfragen und anpassen. Hindernisse wie ineffiziente Prozesse müssen abgebaut werden. Verlernen kann hier Abhilfe schaffen, um Strukturen und Prozesse der ÖV kontinuierlich zu erneuern. Auf Basis einer vorläufigen Definition für eine Kompetenz des Verlernens (KdV) haben wir Lücken in bestehenden Kompetenzmodellen für E-Government identifiziert und deren Einfluss auf Aus- und Weiterbildung von VM aufgezeigt. Diese Definition haben wir in sechs Interviews mit VM nachgeschärft. Schließlich haben wir sechs Ansätze zur praktischen Entwicklung dieser KdV im Kontext der ÖV präsentiert, die als Orientierungshilfe in der Aus- und Weiterbildung von VM dienen können. Trotz möglicher Einschränkungen unserer Vorgehensweise bietet unser Beitrag relevante Erkenntnisse für Forschung und Praxis. So kann die von uns entwickelte Definition für eine KdV als übergreifende Kompetenz bestehende Kompetenzmodelle erweitern. Ferner schaffen wir mit unserer KdV die Basis für die Gestaltung und Beschaffung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen mit Fokus auf Unterstützung von Verlernen [Di23c]. Wir hoffen mit unserem Beitrag VM auf ihrem „*Weg zu einer innovativen Verwaltung*“ [Og16, S. 13] zu unterstützen.

7 Danksagungen

Wir danken dem Europäischen Sozialfonds (ESF+) und dem Land Niedersachsen (NBank) für die teilweise Förderung dieser Forschung im Rahmen des Forschungsprojekts 'ProXHybrid' (ZAM 3-87002690). Ebenso danken wir der Agentur für Arbeit in Niedersachsen und der Protiviti GmbH für die Zusammenarbeit.

Literaturverzeichnis

- [ACB21] Auth, G.; Christ, J.; Bensberg, F.: Kompetenzanforderungen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Eine empirische Analyse auf Basis von Stellenanzeigen. In: Proc. der 16. Int. Tagung Wirtschaftsinformatik 2021 (WI21), Duisburg-Essen, Deutschland, 2021.
- [AFL19] Anke, J.; Fischer, U.; Lemke, R.: Integration digitaler Sprachassistenten in den Kundenservice am Beispiel der Stadtwerke Leipzig. Digitalisierung von Staat und Verwaltung, S. 25-36, 2019.
- [Be16] Becker, J. et.al.: E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Berlin, München, Münster, Siegen, 2016.
- [Bi18] BitKom. Digitale Kompetenzen in der Verwaltung stärken. Impulspapier, 2018.

- [Br15] Brook, C. et al.: On stopping doing those things that are not getting us to where we want to be: Unlearning, wicked problems and critical action learning. *Human Relations*, 69/2, S. 369–389, 2015.
- [BMI06] Bundesministerium des Inneren. Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen. Regierungsprogramm, 2006.
- [CSC11] Cegarra-Navarro, J. G.; Sánchez-Vidal, M. E.; Cegarra-Leiva, D.: Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49/7, S. 1099-1119, 2011.
- [Di23a] Di Maria et al.: Practical Support for Unlearning – A Systematic Review to Organize the Field. In: Proc. of the 31st Eur. Conf. on Information Systems 2023 (ECIS23), Kristiansand, Norwegen, 2023.
- [Di23b] Di Maria et al.: Design-Challenges im virtuellen Raum – Ein Erfahrungsbericht und Handlungsempfehlungen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 60. S. 738-753, 2023.
- [Di23c] Di Maria et al.: Designing Unlearning Support Systems: A Requirements Catalog. In: Proc. der 18. Int. Tagung Wirtschaftsinformatik 2023 (WI23), Paderborn, Deutschland, 2023.
- [ES15] Erpenbeck, J.; Sauter, W.: Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. SpringerGabler, Wiesbaden, 2015.
- [Fe00] Feldman, M. S.: Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11/6, S. 611-629, 2000.
- [FO17] Fiol, C. M.; O'Connor, E. J.: Unlearning established organizational routines–Part II. The Learning Organization, 24/2, S. 82-92, 2017.
- [GK17] Grisold, T.; Kaiser, A. Leaving behind what we are not: Applying a systems thinking perspective to present unlearning as an enabler for finding the best version of the self. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 14/1, S. 39-55, 2017.
- [GKK20] Grisold, T.; Klammer, A.; Kragulj, F.: Two forms of organizational unlearning: Insights from engaged scholarship research with change consultants. *Management Learning*, 51/5, S. 598–619, 2020.
- [GMS18] Guenduez, A. A.; Mergel, I.; Schedler, K.: Making cities smarter: Which work practices are need to drive smart city transformation?. Universität Konstanz OPAS-Plattform Serie, Nr. 002018, 2018.
- [Ha21a] Halsbenning, S.: Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung in der Kommunalverwaltung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58/5, S. 1038-1053, 2021.
- [Ha21b] Handke, S.: Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Öffentlichkeit als Reformkatalysator. *Gemeinschaften in neuen Medien*, Dresden, S. 256-274, 2021.
- [He18] Heuermann, R.: Digitalisierung der Verwaltung – Ziele und Organisation. In (Heuermann, R., Tomenendal, M., und Bressemer, C., Hrsg.): *Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden – IT-Organisation, Management und Empfehlungen*. S. 13–29. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2018.

- [HP22] Handke, S.; Pidun, T.: Fit fürs Amt: Notwendigkeit und Ansätze der Schärfung von Kompetenzanforderungen und Ausbildungsprofilen für die Digitalisierung der Verwaltung. *FIF-Kommunikation*, 3/2022, S. 22-28, 2022.
- [HS13] Hunnius, S.; Schuppan, T.: Competency Requirements for Transformational E-Government. In: *Proc. of the 46th Hawaii Int. Conference on System Sciences 2013 (HICSS13)*, S. 1664-1673, 2013.
- [KG20] Kersting, N.; Graubner, D.: Die digitale Transformation der deutschen Verwaltung Analysen zu Marktversagen und Daseinsvorsorge in Zeiten der Covid-19-Pandemie. In (Roters, W.; Gräf, H.; Wollmann, H., Hrsg.): *Zukunft denken und verantworten*. Springer VS, Wiesbaden, S. 231-252, 2020.
- [KI21] Klein, H. C. et.al.: Design Thinking als Werkzeug für Co-Kreation und Co-Design – Ein Erfahrungsbericht in 5 Thesen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58/5, S. 1148-1162, 2021.
- [Ko22] Koddebusch, M. et.al.: The Increasing e-Competence Gap: Developments over the Past Five Years in the German Public Sector. In: *HCI in Business, Government and Organizations: Proc. 9th Int. Con. HCIBGO 2022, Part of the 24th HCI Int. Con., HCII 2022, Virtual Event*, 26. Juni – 1. Juli, Springer International Publishing, Cham, S. 73-86, 2022.
- [LLW22] Lai, L. L.; Lin, S. C.; Wang, H. C.: Transforming Cultural Heritage -A Digital Humanity Perspective with Virtual Reality. In: *HCI in Business, Government and Organizations: Proc. 9th Int. Con. HCIBGO 2022, Part of the 24th HCI Int. Con., HCII 2022, Virtual Event*, 26. Juni – 1. Juli, Springer International Publishing, Cham, S. 87-96, 2022.
- [Li19] Lindgren, I. et.al.: Close encounters of the digital kind: a research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*. 36/3, S. 427–436, 2019.
- [Mi22] Mikalef, P. et.al.: Enabling AI capabilities in government agencies: A study of determinants for European municipalities. *Government Information Quarterly*, 39/4, 101596, 2022.
- [MN17] Morais-Storz, M.; Nguyen, N.: The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24/2, S. 93-106, 2017.
- [Og16] Ogonek, N. et.al.: Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext. In: *Digitale Transformation: Methoden, Kompetenzen und Technologien für die Verwaltung 2016*, Dresden, Deutschland, S. 13-24, 2016.
- [Pa17] Patscha, C. et.al.: Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030: Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte. 2017.
- [Pa06] Pan, G. et.al.: Escalation and de-escalation of commitment: a commitment transformation analysis of an e-government project. *Information Systems Journal*, 16/1, S. 3-21, 2006.
- [RNG17] Räckers, M.; Nelke, A.; Gilge, S.: E-Kompetenz im öffentlichen Sektor Eine Positionsbestimmung. IT-Planungsrat, Gesellschaft für Informatik e. V. und Nationales E-Government Kompetenzzentrum, 2017.

- [RR21] Redmann, J.; Rückel, D.: Die digitale Transformation kommunaler Einrichtungen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58/5, 2021.
- [SB09] Srithika, T. M.; Bhattacharyya, S.: Facilitating organizational unlearning using appreciative inquiry as an intervention. *Vikalpa*, 34/4, S. 67–77, 2019.
- [SB20] Schmeling, J.; Bruns, L.: Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor. Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS), Berlin, 2020.
- [Sc10] Schuppan, T.: E-Government Competencies. Looking Beyond Technology. In: (Shea, C.M.; Garson, G.D., Hrsg.): *Handbook of Public Information Systems*, 3. Auflage, Taylor & Francis, Boca Raton, S. 353-370, 2010.
- [Sc85] Schein, E. H.: *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- [SGF19] Schedler, K.; Guenduez, A. A.; Frischknecht, R.: How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. *Information Polity*, 24/1, S. 3-20, 2019.
- [SS22] Schorlemmer, J.; Steffen, A.: Umgang mit Angst in Veränderungsprozessen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland–Psychologische Grundlagen und praktische Ansätze. In (Richenhagen, G.; Dick, M., Hrsg.): *Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung*. SpringerGabler, Wiesbaden, S. 147-169, 2022.
- [TZ08] Tsang, E. W.; Zahra, S. A.: Organizational unlearning. *Human relations*, 61/10, S. 1435-1462, 2008.
- [Ze23] Zeuge, A. et.al.: Crisis-driven digital transformation as a trigger for process virtualization: Fulfilling knowledge work process requirements for remote work. *International Journal of Information Management*, 70, 102636, 2023.