Österreichischer Städtebund

ZENTRUM FÜR VERWALTUNGS FORSCHUNG KDZ

Digitalisierung der Arbeitswelt in Städten

©shutterstock

Hintergrundpapier für den AK 4 am Städtetag 2018:

„Digitalisierung - wie weiter mit Ausbildung und Infrastruktur?“

Paper zum Download

Inhaltsverzeichnis

Digitalisierung der Arbeitswelt in Städten ... 3

1 Einstieg und schneller Überblick ... 3
2 Digitalisierung und die Konsequenzen auf die Arbeitswelt ... 4
2.1 Technik als Basis und Treiber der Entwicklung ... 4
2.2 Digitalisierung und die Konsequenzen für die Arbeitswelt in den Kommunen ... 5
2.3 Digitalisierung und die Konsequenzen für die MitarbeiterInnen in Kommunen ... 10
3 Internationaler Wettlauf der Ideen und Konzepte ... 13
3.1 Estland ... 13
3.2 Dänemark ... 14
3.3 Österreich ... 15
3.4 Deutschland ... 16
3.5 Schweiz ... 17
4 Digitalisierung und Personalmanagement in den Kommunen ... 18
4.1 Auch im Personalmanagement: digital first! ... 18
4.2 Recruiting: schnell, einfach & digital! ... 19
4.3 Die Zukunft: digital und kooperativ! ... 20
5 Reskilling – Digitale Kompetenzen fördern und entwickeln ... 20
6 Ausblick ... 27
6.1 Rekrutierung von qualifiziertem Personal neu ausrichten ... 28
6.2 Neues Mindset bei den MitarbeiterInnen schaffen – Führungskräfte mobilisieren ... 29
6.3 Schulung und Weiterentwicklung konzipieren ... 33
7 Weiterführende Informationen ... 37

Redaktionsteam des KDZ

Dr. Klaus Wirth, Coach Trig. Zert.
ist Senior Expert im KDZ und arbeitet seit 1999 für innovative österreichische Kommunen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Strategie und Führung sowie Innovation und Verwaltungsmodernisierung.

Mag. Bernhard Krabina
Innovator und Digitalisierungs-Enthusiast. Open-Government-Experte des KDZ und ausgebildeter Wissensmanager. Seit über 15 Jahren für den öffentlichen Sektor tätig.

Mag.a Michaela Bareis, MA
ist seit zehn Jahren Public Relation Managerin im KDZ und betreut auch die Social Media. Die ehemalige Journalistin bringt insbesondere ihre jahrelange Erfahrung in der Erwachsenenbildung in dieses Paper ein.

Digitalisierung der Arbeitswelt in Städten

1 Einstieg und schneller Überblick

Die Digitalisierung beschäftigt die Kommunen schon seit vielen Jahren und hat in vielen kommunalen Bereichen bereits Einzug gehalten. Manche, wie etwa das Rechnungswesen, die Lohnverrechnung oder die Stadt-/Raumplanung (GIS) sind schon weitgehend digitalisiert.

Trotz dieser Erfolge wird die Digitalisierung für die Kommunen in den kommenden Jahren eine große Herausforderung bleiben. Dies deshalb, weil das Entwicklungstempo der digitalen Technik rasant ist und in immer kürzeren Abständen neue technische und organisatorische Lösungen entstehen. Die großen global agierenden IT Konzerne – Apple, Google, Amazon, Samsung, Huawei etc. – definieren dabei Maßstäbe und wecken Erwartungen bei den Menschen.

Die Digitalisierung wird vieles, was wir heute kennen und schätzen, verändern. Die neuen technischen Möglichkeiten eröffnen für die Kommunen sehr weit reichende und interessante Perspektiven. Sie werden aber jedenfalls auch Konsequenzen für die Arbeit in den Kommunen und damit die MitarbeiterInnen haben.

Noch ist unklar, wie diese Konsequenzen genau aussehen und ob die Bilanz aus Beschäftigungsverlusten, aufgrund von Automatisierungen, und Gewinnen, als Folge von neuen Aufgaben und Berufsbildern, ausfällt. Sicher ist, sie wird das Arbeiten in den Kommunen und die bisherigen Berufsbilder ordentlich durcheinanderwirbeln. Und sie wird neue Kompetenzanforderungen an die MitarbeiterInnen stellen.

Weil der Prozess der digitalen Transformation nach unserem Dafürhalten gestaltbar ist,[1] können sich die Kommunen und die Menschen, die darin arbeiten, auf diesen Wandel aktiv einstellen. Dazu wollen wir mit diesem Hintergrundpapier konkrete Ansatzpunkte aufzeigen.

Zunächst geben wir einen kurzen Überblick über die Technik als Treiber der Entwicklung und zeigen anschließend, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt an Einschätzungen zu den möglichen Konsequenzen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt in den Kommunen und die kommunalen MitarbeiterInnen bekannt ist. Danach folgt ein Blick über die Grenzen: Anhand der Länder Estland, Dänemark, Österreich, Deutschland und Schweiz geben wir einen kurzen Einblick in die jeweils unterschiedlichen Herangehensweisen zur Digitalisierung der Verwaltungen.

Die folgenden beiden Kapitel fokussieren zum einen auf die Konsequenzen der Digitalisierung für das Personalmanagement in den Kommunen und zum anderen auf die Frage, wie sich das Aufgabenfeld Qualifizierung und Weiterbildung mit Blick auf die anstehende nächste Welle der Digitalisierung weiterentwickeln muss. Im Zentrum stehen die Fragen, welche digitalen Kompetenzen erforderlich scheinen und welche Weiterbildungsformen für die Digitalisierung empfohlen werden.

Im letzten Kapitel zeigen wir noch mehrere Entwicklungsansätze für konkrete nächste Schritte in den Kommunen auf. Der Schwerpunkt liegt dabei auf folgenden Themenfeldern:

[1] Das zeigen die zahlreichen und sehr unterschiedlichen Praxisbeispiele, wie sie in diesem Hintergrundpapier aufbereitet worden sind. Die Praxisbeispiele bieten Anknüpfungspunkte zum Weiterdenken. Sie können gleichermaßen auch ein erster Schritt zum Entwickeln einer eigenen lokalen Lösung sein.

- Das Recruiting in den Kommunen auf die neuen digitalen Anforderungen ausrichten.
- Das Mindset der MitarbeiterInnen auf die anstehende digitale Transformation hin neu ausrichten.
- Spezialisierte Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote konzipieren.

Die in diesem Hintergrundpapier gezeigten kommunalen Beispiele sollen zusätzliche Anregungen geben und durch die Nennung von Kontaktpersonen dazu einladen, sich mit den jeweiligen Verantwortlichen auszutauschen und von ihren Erfahrungen zu profitieren.

2 Digitalisierung und die Konsequenzen auf die Arbeitswelt

Es gibt derzeit keinen Zweifel: „Digital ist das neue Bio!“. Die Digitalisierung ist im Kommen und sie wird in den nächsten Jahren in Wirtschaft und Gesellschaft rasch voranschreiten. Sie hat das Potenzial, auch in den Kommunen einen weitreichenden Paradigmenwechsel einzuleiten.[2] Die Digitalisierung wird vielfach als eine *disruptive* Entwicklung beschrieben, die in ihrer Wirkung ähnlich der industriellen Revolution Wirtschaft und Gesellschaft und somit letztlich auch die Kommunen und ihre Verwaltungsorganisationen ganz grundlegend verändern könnte.

Dabei ist die Digitalisierung kein einfach zu fassendes Phänomen. Die Digitalisierung ist einerseits *Treiber*[3] und gleichzeitig aber auch *Ermöglicher* neuer städtischer Entwicklungen, indem die Technik ganz neue Lösungen für kommunale Aufgaben realisierbar macht. Digitalisierung findet auf unterschiedlichen Ebenen kommunaler Politik statt und wird erst dadurch „begreifbar“ wenn man sich die verschiedenen Facetten der Digitalisierung vor Augen hält[4]:

2.1 Technik als Basis und Treiber der Entwicklung

Für die Digitalisierung sind das Internet und dessen Infrastruktur die verbindende Klammer und gleichzeitig die wesentliche technische Plattform. Mit dem Internet ist erst ein digitaler Informationsraum entstanden, der die abstrakte Welt der Daten und Informationen mit der Lebendigkeit einer neuen gesellschaftlichen Handlungsebene verbindet. Zu den technologischen Errungenschaften gehören u. a. Breitband, Soziale Netzwerke, Cloud Computing, Mobilität, Small-, Big und Open Data, Internet der Dienste (Services) und Internet der Dinge (IoT), Künstliche Intelligenz (KI), Virtuelle und erweiterte Realitäten und Blockchains. Zur Technik der digitalen Verwaltung gehören aber ebenso auch die klassischen Komponenten des E-Governments wie Dokumentenmanagementsysteme (DMS), elektronische Aktenverwaltung (ELAK) und

[2] Fuchs/Elxnat: Digitalisierung der Kommunen. In: Stadt und Gemeinde, 9/2016.

[3] Der Maßstab für Services der Kommunen sind nicht so sehr andere Kommunen, als vielmehr Amazon & Co, die mit ihren digitalen Lösungen konkrete Erwartungen und Bedarfe bei den BürgerInnen auslösen.

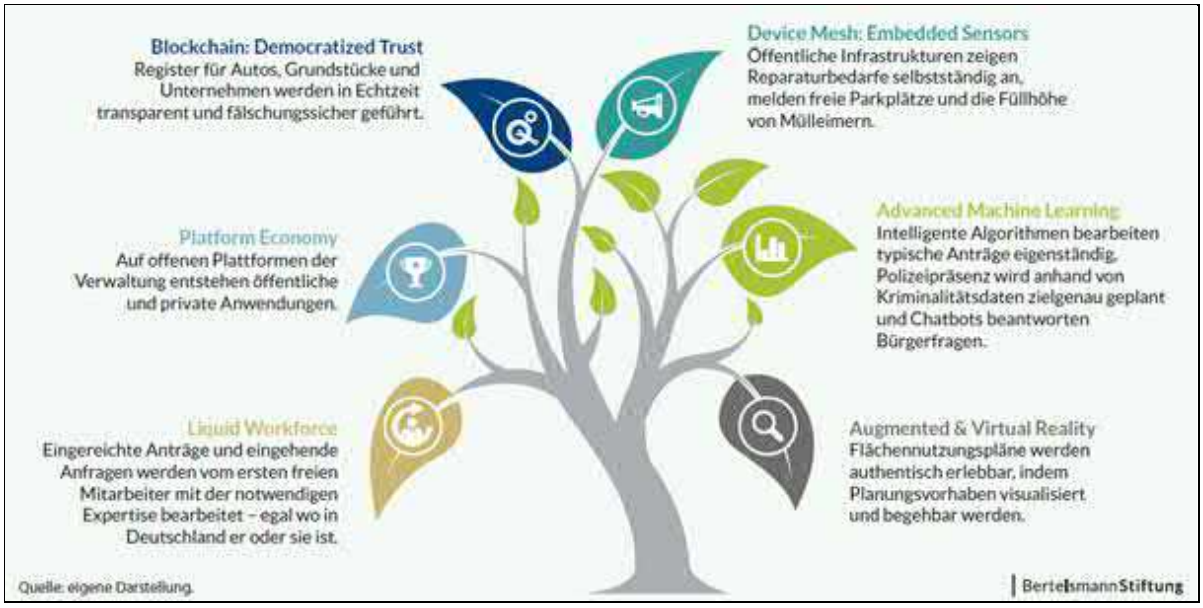
[4] Eine Facette der Digitalisierung, die hier nicht ausgeführt wird, betrifft die neuen Möglichkeiten einer „smarten“ Stadtentwicklung auf Basis der Digitalisierung (z. B. neue Verkehrssysteme, smarte Energienetze etc.). Umgekehrt bringt die Digitalisierung aber auch eine große Zahl von Entwicklungen, die die Städte herausfordert. So werden durch die Digitalisierung ganz neue Geschäftsmodelle möglich, die weit reichende Auswirkungen auf unsere Städte und Gemeinden haben können: im Tourismus (Airbnb), im Verkehr (Uber) oder auch im Bereich Umwelt (Sensorik). Aber auch in den klassischen Bereichen der Daseinsvorsorge entstehen neue Aufgaben im Sinne einer digitalen Daseinsvorsorge. Dazu zählen z. B. das Bereitstellen einer digitalen Basisinfrastruktur (Breitband-Internet, WLAN-Hotspots, EDV-Ausstattung), das Ermöglichen neuer Services (Public-Space-Server, Labs) sowie Content (Open Data, Live-Streaming, Social-Media-Kanäle).

Akteneinsicht (siehe aktuell das Aktentracking im Rahmen der Bauverfahren bei der Stadt Graz[5]), ersetzendes Scannen, digitale Signatur, Online-Formulare, digitale Zustellung sowie E-Payment.

Darüber hinaus sind auch Fachsysteme wie geografische Informationssysteme (GIS) oder Systeme zum Bürgeranliegenmanagement bereits seit Jahren digital. Viele heute praktizierte digitale Tools (z. B. E-Mail oder Intranet) werden durch neue und andere Konzepte abgelöst.

In der folgenden Übersicht sind ausgewählte Trend-Themen der Digitalisierung zusammengefasst. Sie zeigen die große Bandbreite an technischen Innovationen auf. Einzelne Trends – z. B. Chatbots – vertiefen wir im Folgenden noch.

Abbildung 1: Ausgewählte Trend-Themen einschlägiger Technologieberichte aus dem Jahr 2016



Quelle: Bertelsmann Stiftung[6]

2.2 Digitalisierung und die Konsequenzen für die Arbeitswelt in den Kommunen

Die Frage, wie neue Arbeitswelten als Konsequenzen aus der digitalen Transformation aussehen werden und welche Veränderungen in der täglichen Arbeit und der konkreten Arbeitsorganisation zu erwarten sind, ist noch nicht abschließend geklärt. In Deutschland gibt es gegenwärtig verschiedene Initiativen und Plattformen, die sich dieser Thematik widmen. So etwa die vom deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales getragene Initiative „Arbeiten 4.0 - Arbeit weiterdenken“[7] bzw. die von verschiedenen Institutionen gemeinsam getragene Initiative „Neue

[5] Siehe: https://www.graz.at/cms/beitrag/10311135/7776465/

[6] Siehe Bertelsmann Stiftung: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitale-transformation-der-verwaltung/ [Download 2018-03-26].

[7] Siehe https://www.arbeitenviernull.de [Download 2018-03-26]
Als Gestaltungsaufgaben werden etwa behandelt: Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitszeit flexibel aber selbstbestimmt, gute Arbeitsbedingungen sicherstellen, Arbeitsschutz/gesunde Arbeit, Beschäftigungsdatenschutz, Mitbestimmung und Teilhabe am Wandel, Selbstständigkeit fördern.

Qualität der Arbeit“[8]. In Österreich hat die Tageszeitung Der Standard dem Thema „Arbeiten im digitalen Zeitalter“ eine Sonderausgabe gewidmet.[9]

Die öffentlichen Diskussionen sind noch voll im Gange. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich in der Diskussion verschiedene Ebenen und Einflussfaktoren überlagern. Neben der Digitalisierung sind das etwa neue Konzepte der Organisationsgestaltung (z. B. Holokratie) oder zeitgemäße Führungsarbeit.

Die Digitalisierung jedenfalls kann die gesamte bisherige Organisation von Arbeit im Büro und die Gestaltung der Leistungsprozesse in den Stadtverwaltungen verändern.[10]

Auf Basis digitaler Technik können die bestehenden Verfahrensabläufe automatisiert (am besten gleich bundes- oder landesweit einheitlich) werden, können dann auch bestehende Organisationsstrukturen (v. a. Zuständigkeiten) neu geordnet werden.

Aber auch das Verhältnis zum/zur Bürger/in bzw. anderen Institutionen, mit denen Kommunen interagieren, können auf der Basis neuer digitaler Technik auf innovative Art und Weise neu gestaltet werden und haben dann wiederum Konsequenzen für die MitarbeiterInnen in den kommunalen Organisationen. So eröffnen sich durch Digitalisierung viele neue Möglichkeiten eine automatisierte Interaktion zwischen den BürgerInnen und der Verwaltung zu realisieren und beispielsweise bisher papiergebundene Anträge, Formulare oder auch (Standard-)Anfragen durch neue elektronische Systeme abzubilden und abzuwickeln.

Gut sichtbar wird dies beispielsweise an den derzeit vielerorts entstandenen Chat-Bots. Zwei Beispiele aus Wien und Kremsmünster wollen wir an dieser Stelle vorstellen:

[8] Siehe https://www.inqa.de [Download 2018-03-26].

[9] Siehe: https://derstandard.at/r2000078779367/Die-Zukunft-der-Arbeit [2018-05-14].

[10] Am Beispiel des Personalmanagements wird dies noch beispielhaft vertieft ausgeführt werden.

Wien: WienBot - Der Chatbot der Wiener Stadtverwaltung

Stadt Wien
Wien, Österreich
1,8 Mio. EinwohnerInnen
www.wien.gv.at
fb.me/wien.at/
@Stadt_Wien

Der WienBot kann Antworten zu 350 Themen aus der Stadtverwaltung liefern. Mit jeder Frage lernt der WienBot dazu. Anfragen werden ausgewertet und das Informationsangebot laufend angepasst. In der App-Version können Fragen entweder getippt oder gesprochen werden. Zusätzlich können Nutzerinnen und Nutzer hier die Sprachausgabe-Funktion wählen. Weiters ist der WienBot auf Facebook und Twitter verfügbar. Im Jahr 2017 hat der WienBot etwa 300.000 Fragen beantwortet. Dem Chatbot wurde auch eine Portion „Wiener Charme" beigebracht: So wird dem Nutzer, wenn er sich nach den Öffnungszeiten des Christkindlmarkts erkundigt, zunächst ein kurzes Adventgedicht vorgetragen. Wer mehr über das Passservice wissen will, erhält nicht nur die passenden Infos, sondern auch die Frage: „Warum willst du die lebenswerteste Stadt der Welt verlassen?" Auch auf Emojis reagiert der Chatbot, so erzählt er beispielsweise bei Eingabe des LOL-Emojis („laugh out loud", ein lachendes Emoji) einen Witz.

Der WienBot wurde vom Presse- und Informationsdienst der Stadt konzipiert. Die Technik wurde von der Abteilung Informations- und Kommunikationstechnologie (MA 14) bereitgestellt. Für Teile des Bots wird die Open-Source-Software „Rasa" verwendet: http://rasa.com/ .

Kontakt – weiterführende Infos:

- Michael Rederer, MA 53 - Fachbereich Internet/Neue Medien, michael.rederer@wien.gv.at, @rederer
- https://www.wien.gv.at/bot/ - fb.me/wienbot/ - @WienBot
- https://futurezone.at/apps/wienbot-ausprobiert-chatbot-der-stadt-wien-nun-auch-als-app/301.925.818
- http://www.vienna.at/wienbot-chatbot-der-stadt-wien-informiert-als-virtueller-beamter/5590853
- https://www.derbrutkasten.com/app-launch-wienbot-ist-schneller-als-google-und-spricht-wienerisch/

Kremsmünster: „Alexa“ unterstützt beim Gemeinde-Bürgerservice

Marktgemeinde Kremsmünster
Oberösterreich, Österreich
6.564 EinwohnerInnen
www.kremsmuenster.at
fb.me/kremsmuenster
@kremsmuenster

Kremsmünster setzt den Cloud-basierten Sprachdienst ALEXA von Amazon für das Bürgerservice ein. Dazu wurden 82 Fragen/Antworten aus dem Bereich Bürgerservice inklusive 1 bis 5 möglicher Fragevarianten pro Antwort definiert und von FH-Studentinnen dann die „Alexa“ programmiert.

Themen sind u.a.

- Woher bekomme ich einen Meldezettel?
- Wie viel kostet ein Pass und was braucht man dafür?
- Was ist zu tun, wenn mein Haustier stirbt?
- Unter welcher Nummer ist der Apotheken-Notdienst erreichbar?
- Welche Dokumente benötige ich für eine Hochzeit?

Mit dem neuen Chat-Bot ist das Rathaus der Stadtgemeinde rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche für Auskünfte erreichbar.

Durch sogenannte „Skills“ kann die Funktionalität erweitert werden. BesitzerInnen von Alexa Echo können daher das Skill der Marktgemeine Kremsmünster herunterladen, sodass über dieses Gerät dann die Funktionalität zur Verfügung steht. [11]

Kontakt – weiterführende Infos:

- Mag. (FH) Reinhard Haider, Amtsleiter, haider@kremsmuenster.at, @ReinhardHaider
- https://www.kremsmuenster.at/Kremsmuenster_Alexa_unterstuetzt_beim_Gemeinde-Buergerservice
- https://www.wienerzeitung.at/themen_channel/stadt_und_land/927541_Alexa-muss-Dialekt-lernen.html
- https://www.amazon.de/Marktgemeinde-Kremsm%C3%BCnster/dp/B076YW3KVL

Die Grundlage der zukünftigen digitalen Organisation bilden digitale Arbeitsplätze mit weitgehend digitalisierten Abläufen, neuen Werkzeugen, verstärkter digitaler Kooperation und Kommunikation.

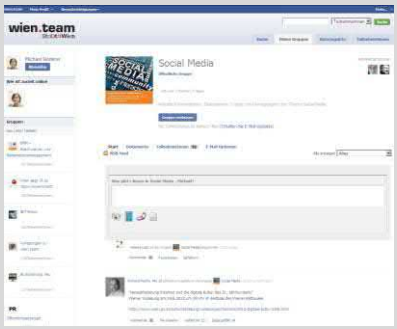
Zum einen bieten sich für die Kommunen neue Möglichkeiten einer vermehrten Entkoppelung von Arbeit und Arbeitsplatz bzw. bisherigen Öffnungszeiten und Arbeitszeiten. So können auf Basis digitaler Kommunikation und digitalisierter Abläufe und entsprechender technischer Gegebenheiten (z. B. VPN, mobile Endgeräte) dann auch neue Formen einer zeitlich-räumlich flexibleren Arbeit etwa durch Telearbeit/Homework) möglich werden.

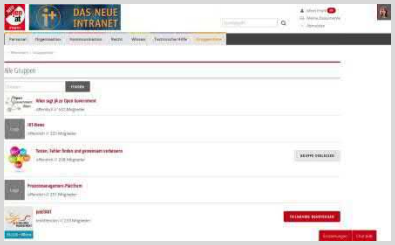
Zum anderen wird vermehrt hierarchieübergreifende flexible Arbeitsorganisation etwa mittels agiler Projektteams oder neuer Kommunikationsmöglichkeiten unter Nutzung sozialer Medien in den Organisationen möglich. Das folgende Beispiel der Stadt Wien unterstreicht diesen Aspekt.

[11] Siehe: https://www.amazon.de/Marktgemeinde-Kremsm%C3%BCnster/dp/B076YW3KVL [2018-05-14]

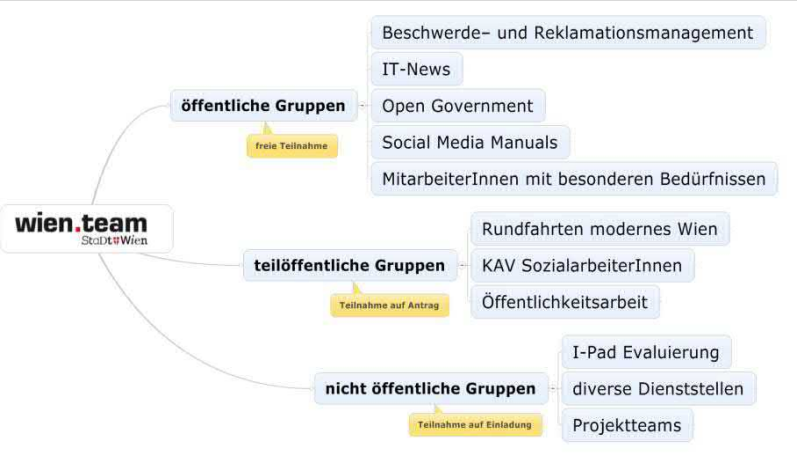
Stadt Wien: von WienTeam zu Intranet 2.0

Stadt Wien
Wien, Österreich
1,8 Mio. EinwohnerInnen
www.wien.gv.at
fb.me/wien.at/
@Stadt_Wien





Die Stadt Wien startete im März 2011 mit „wien.team“ eine Art internes Facebook, auf dem sich rund 16.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vernetzen und in 66 Gruppen (davon 17 öffentliche und 14 teilöffentliche) diskutieren können.



Im April 2016 erfolgte im Rahmen der Konzeption des Intranet 2.0 das Überführen in ein „kollaboratives Intranet“, das unter anderem folgende Funktionalitäten bietet:

- Profil
- Gruppen und Netzwerke (Vernetzungen)
- Chat
- Activity Stream
- Gruppenkalender/Persönlicher Kalender
- Personen- und Volltextsuche
- Kommentare/Rating für Beiträge
- Integrierte Wikis, Blogs
- Responsives Design

Kontakt – weiterführende Infos:

- Ing Brigitte Lutz, MSc, brigitte.lutz@wien.gv.at
- https://www.kdz.eu/de/open-government-vorgehensmodell (S. 42 ff)

Einschätzung: Arbeiten im digitalen Raum wird ingesamt transparenter und erweitert die Steuerungsmöglichkeiten. Das Arbeiten in den Kommunalverwaltungen braucht zukünftig neue Denkweisen und Handlungsmuster, aber auch neue Kompetenzen bei allen MitarbeiterInnen und den Führungskräften. Dieses neue digitale Mindset muss sich letztlich auch in der Organisationskultur widerspiegeln. In einer digitalen Organisation wird Selbstorganisation und Selbststeuerung wichtiger. Auch an die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen wird ein höherer Anspruch gestellt werden.

Die beschriebenen neuen Formen der Arbeit stehen im krassen Widerspruch zu in manchen Verwaltungen immer noch bestehenden Sperren des Zugangs zum Internet bzw. zu sozialen Medien. Eine Beseitigung solcher – technisch meist wirkungsloser – Sperren ist eine wichtige Maßnahme begleitet durch das Einführen von Social-Media-Guidelines.

Für die Bearbeitung einer wachsenden Flut an Informationen können Algorithmen in KI-Systemen bei der Einschätzung und Auswertung helfen. Gleichzeitig muss mit Blick auf den digitalen Wandel auch der Wert menschlicher Arbeit und menschlicher Leistung im Verhältnis zur künstlichen Intelligenz bewertet und ggf. auch neu definiert werden.

2.3 Digitalisierung und die Konsequenzen für die MitarbeiterInnen in Kommunen

Durch die Digitalisierung werden sich in vielen Berufsbildern Arbeitsinhalte und Anforderungen ändern. Besonders der Dienstleistungs- und Administrationsbereich wird als ein von der Digitalisierung besonders herausgeforderter Bereich angesehen.[12] Viele fragen sich, wie am Ende die „Beschäftigungsbilanz“ der Digitalisierung aussieht, wie viele Arbeitsplätze wegfallen und umgekehrt, wie viele neue Arbeitsplätze entstehen.

Ob sich aus der Digitalisierung letztlich eine positive oder eine negative Beschäftigungsbilanz ergeben wird, ist zum heutigen Stand offen und die in der öffentlichen Diskussion kommunizierten Auswirkungen sind alles andere als einheitlich.[13]

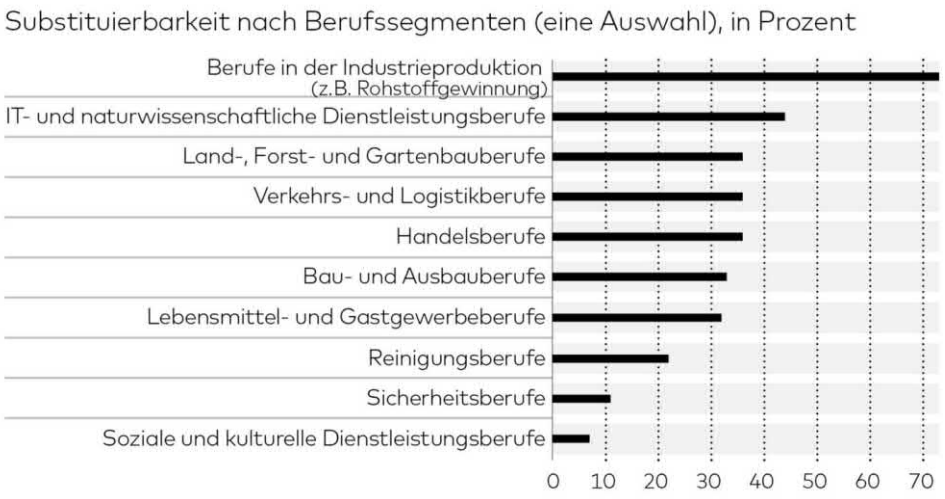
Auch bei der Frage, welche Berufsgruppen von der Digitalisierung besonders betroffen sein werden, gibt es keine ganz klare Einschätzung. Noch vor einigen Jahren war die eindeutige Antwort: „Jobs mit niedrigen Löhnen und vor allem für gering Qualifizierte fallen weg. In der aktuellen Diskussion zur Digitalisierung ist hingegen die These sehr präsent, dass zunehmend Tätigkeiten im mittleren Qualifikationsbereich, vor allem solche mit hohem Routineanteil, automatisiert werden können, wie z. B. Buchhaltung ...“.[14] Für die öffentliche Verwaltung (insgesamt und bezogen auf Deutschland) wird in eben jener Studie ein Rückgang in der Erwerbstätigkeit erwartet, wobei nicht erkennbar ist, was genau unter öffentlicher Verwaltung gemeint ist und ob hier der sehr umfangreiche Bereich der technischen, infrastrukturellen und sozialen Daseinsvorsorge mitberücksichtigt ist.

[12] Siehe Studie: Qualifizierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung von Industrie 4.0, Studie im Auftrag der Austria Wirtschaftsservice GmbH; Download unter: https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/digitalerwandel/Qualifizierung_4.0.html [2018-04-23].

[13] Siehe Hays-HR-Report 2017, S. 13.

[14] Siehe „Weißbuch Arbeiten 4.0“, S. 47. Download unter http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a883-weissbuch.html [2018-04-23]

Abbildung 2: Substituierbarkeit nach Berufssegmenten



Quelle: Infografik Die Welt [15]

„Zwar wird die vierte industrielle Revolution die Arbeitswelt tatsächlich erheblich verändern. Doch die menschliche Arbeitskraft wird dabei nicht überflüssig“, sagt etwa Holger Bonin vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).[16] Nicht zuletzt auch, weil die meisten Stellen bzw. Berufe – nicht nur in den Kommunen – aus vielen und manchmal ganz unterschiedlichen Tätigkeiten bestehen. Im Zuge der Automatisierung kann oftmals nur ein Teil von Computern übernommen werden, damit fallen viele Berufe nicht einfach durch Digitalisierung weg.

Und so besteht eben auch größere Einigkeit in der allgemeinen Diskussion darin, dass sich durch die Digitalisierung insbesondere im Dienstleistungs- und Administrationsbereich in vielen Berufsbildern Arbeitsinhalte und Anforderungen ändern.[17] Teilweise werden aber auch gänzlich neue Funktionen und Berufsbilder wie beispielsweise Daten-Analysten entstehen. [18]

Die gegenwärtig entstehenden neuen Möglichkeiten künstlicher Intelligenz (KI, eng. „Artificial Intelligence“, AI) können beispielsweise die automatisierten Prozesse noch zusätzlich unterstützen bzw. sogar standardisierte Entscheidungsprozesse automatisiert bearbeiten. Künstliche Intelligenz kann aber auch, wie das nachfolgende Beispiel der Stadt Wien zeigt, Expertenfunktionen unterstützen, ohne diese zu ersetzen.

[15] https://www.welt.de/wirtschaft/article151947650/Das-Maerchen-vom-digitalen-Tod-der-Arbeitswelt.html#cs-lazy-picture-placeholder-01c4eedaca.png [2018-04-24]

[16] Siehe: https://www.welt.de/wirtschaft/article151947650/Das-Maerchen-vom-digitalen-Tod-der-Arbeitswelt.html [2018-04-24].

[17] Siehe Studie: Qualifizierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung von Industrie 4.0, Studie im Auftrag der Austria Wirtschaftsservice GmbH; Download unter: https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/digitalerwandel/Qualifizierung_4.0.html [2018-04-23].

[18] Siehe dazu: https://derstandard.at/2000078801319/Data-ScientistDer-Grossteil-der-Daten-ist-Muell [2018-05-08].

Wiener Wohnen: Künstliche Intelligenz im Callcenter

Wiener Wohnen
Wien, Österreich
1,8 Mio. EinwohnerInnen
www.wienerwohnen.at
fb.me/WienerWohnen

Der Kundenservice von „Wiener Wohnen“ nutzt das Expertensystem von DEEPSEARCH, um die vielfältigen Anliegen der rund 650.000 GemeindemieterInnen rasch und zufriedenstellend rund um die Uhr (7/24/365) zu bearbeiten.

Doch anstatt mit einem Computer zu sprechen, spricht der Anrufer mit einem Mitarbeiter, der sich insbesondere auch um die emotionale Ebene der Kommunikation kümmert.

Das System hört mit und gibt auf Stichwort mögliche Lösungen aus. Bei Wiener Wohnen gibt es über 3.000 Geschäftsprozesse, die ein Kundendienstmitarbeiter alle kennen müsste.

Das System soll somit sowohl die Qualität der Auskünfte verbessern (schnellere und zielgerichtete Auskünfte), als auch die Ausbildungskosten für MitarbeiterInnen im Kundenkontakt reduzieren helfen.

Kontakt – weiterführende Infos:

- Ing. Theodor Hebnar, Wiener Wohnen Kundenservice GmbH, : 057 575 3499
- https://www.deepsearch.at
- http://www.callcenterprofi.de/branchennews/detailseite/deepsearch-mit-ki-servicequalitaet-steigern-und-dabei-kosten-senken-20175556/
- https://indd.adobe.com/view/042f1cc0-ad7e-4af3-bdd7-42359aa55f5d

Alle heute als KI betitelten Systeme fallen unter „Narrow AI“ (deutsch: „schwacher KI“), sind also Systeme, die eng abgesteckte, repetitive Aufgaben automatisieren können, z. B. Bilderkennung oder spezifische (wenn auch recht komplexe) Steuerungsmöglichkeiten aufweisen (z. B. selbstfahrende Autos.).[19]

Einschätzung: Die Vielzahl der in den letzten Jahren durchgeführten Prognosen und Szenarien kommen zu keinem einheitlichen und letztlich konkreten Ergebnis bezüglich der Bilanz aus Verlusten und Gewinnen. Vieles wird davon abhängen, wie weitreichend und schnell die Digitalisierung in den Kommunen Platz greift und ob bzw. inwieweit die aus heutiger Sicht bekannten technischen Potenziale auch tatsächlich genutzt und angewendet werden: Nicht alles, was technologisch machbar ist, ist zweckmäßig und wirtschaftlich. Nicht immer rechnet es sich, erprobte menschliche Arbeitskraft durch Technik zu ersetzen.

Hinzu kommt ferner, dass sich der Prozess der Digitalisierung in den Kommunalverwaltungen – allein wegen der begrenzten freien finanziellen und personellen Ressourcen und den vielen noch ungelösten rechtlichen Fragen – wohl eher als ein mehrjähriger evolutionärer Prozess vollziehen wird. Er lässt somit den Menschen Zeit, sich auf die Veränderung einzustellen und vorzubereiten.

[19] Weiterführendes zum Thema KI siehe „ÖFIT-Trendsonar Künstliche Intelligenz“. Download unter https://www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=75022&title=Das+%C3%96FIT-Trendsonar+K%C3%BCnstliche+Intelligenz [2018-04-27].

Die durch die Digitalisierung erhofften Effizienzgewinne in den Organisationen werden außerdem nicht zwangsläufig zu Personalabbau führen müssen. Wenn beispielsweise Routineaufgaben automatisiert werden, könnten die MitarbeiterInnen mehr Zeit auf die nicht automatisierbaren Tätigkeiten verwenden. Die frei werdenden Ressourcen könnten für mehr Begegnungen von Mensch zu Mensch, für eine vertiefte persönliche Beratung oder gänzlich neue Aufgaben – z. B. im Bereich der Data Science, Social Media oder CyberSecurity – zur Verfügung stehen und dafür genutzt werden.

Handlungsbedarf besteht für die Kommunen trotz der unklaren Entwicklungen jedenfalls dahingehend, alle MitarbeiterInnen in den Kommunen auf den bevorstehenden digitalen Strukturwandel vorzubereiten und sie zu unterstützen, für sich (neue) persönliche Möglichkeiten zu finden und generell ihre Anpassungsfähigkeit zu verbessern (siehe dazu Beispiel der Stadt Köln in Kapitel 6.2).

3 Internationaler Wettlauf der Ideen und Konzepte

Die Digitalisierung des öffentlichen Sektors ist ein international breit diskutiertes Thema, bei dem gegenwärtig die Benchmarks eher im Norden bzw. Osten Europas gesetzt werden.

3.1 Estland

Der kleine Staat mit nur 1,3 Millionen EinwohnerInnen setzt seit Jahren konsequent auf Digitalisierung und wird daher häufig als Erfolgsmodell präsentiert. Es wird dabei rasch deutlich, dass der Erfolg insbesondere auf einem starken und durchgehenden Angebot zentraler Services basiert, z. B.

- **Elektronische ID**: in Form von einer ID-Card auf einem verpflichtenden Identitätsausweis angebracht sowie zusätzlich als Mobile-ID (Handy) und Smart-ID (App). Dadurch erreicht Estland einen Durchdringungsgrad von 94 Prozent der Bevölkerung.
- **X-Road-Plattform** für den schnellen und gegen unbefugte Zugriffe und unbefugte Datenveränderung sicheren Austausch von Daten von dezentralen Diensten über das Internet. Praktisch alle staatlichen Register, Datenbestände und Akten, die der Gesetzgebung und Regierung, der Verwaltung und Rechtsprechung dienen, können rein elektronisch zugestellt, in Datenbanken integriert und sicher aufbewahrt werden. Es besteht aus Konzepten, Rechtsvorschriften, Verfahrensvorschriften, technischen Standards und Regeln und diverser Software.
- **Portal E-ESTI** als zentrales Informations- und Transaktionsportal für Zugriff auf hunderte digitale Bürgerdienste und Online-Dienstleistungen.
- **Digitales Unterrichtsmaterial** an 85 Prozent der Schulen mit dem Ziel, bis 2020 alle Unterrichtsmaterialien in Estland digital über eine „elektronische Schultasche“ zur Verfügung zu stellen.
- Zahlreiche weitere Initiativen zu **E-Voting**, **E-Health**, **E-Residency**, **E-Education** und **Cyber-Security** (siehe https://e-estonia.com/).

Die Städte haben die Aufgabe, das Interface dieser zentralen Services zu Bürgerinnen und Bürgern darzustellen und nutzen die Angebote auch intensiv.

"I believe one of the key factors for Estonia's success is openness to innovation and willingness to try, test and develop new solutions together with the citizens. We have proved that using living lab methodology for different co-creation projects is a good way of engaging citizens to developments in the very early stage, this has also helped us to develop solutions that really meet the needs of the citizens as the end users," beschreibt Gerttu Pilsas, die Projektleiterin des Smart-City-Clusters, das Erfolgsrezept von Estland.

3.2 Dänemark

Dänemark engagiert sich in Sachen Digitalisierung des öffentlichen Sektors seit vielen Jahren und belegte zuletzt den ersten Platz des „Digital Economy & Society Index" (DESI)[20] der Europäischen Kommission. Sowohl die Verwaltung, die Angestellten und die Gesamtkommunikation des dänischen Staates sind mittlerweile geprägt durch digitale Arbeitsschritte. Mehr als 100 Dienstleistungsgebiete innerhalb des öffentlichen Sektors sind bereits digitalisiert und ca. 90 Lösungen funktionieren so gut, dass sie obligatorisch gemacht wurden (Digitale Post, Steuerangabe). Regelmäßige Befragungen fließen in die kontinuierliche Weiterentwicklung und Zielorientierung ein. Wichtige Bausteine im System der digitalen Verwaltung in Dänemark sind:

- **NemID** – ein gemeinsames Login für sowohl öffentliche als auch private Selbstbedienungslösungen. Funktioniert unter anderem als offizielles Login und Signatur bei der digitalen Kommunikation mit öffentlichen Ämtern sowie als Zugang zum Online-Banking.
- **Digital Post** – ein digitaler Postkasten für sowohl BürgerInnen als auch Unternehmen, der vom öffentlichen wie auch vom privaten Sektor (u. a. Finanzamt, Gemeinden, Gesundheitswesen, Versicherungen und Banken) genutzt wird, um Informationen zu verschicken.
- **Borger.dk und virk.dk** – Portale, die BürgerInnen und Unternehmen als gesammelter Digital-Zugang zum öffentlichen Sektor dienen. Hier können BürgerInnen beispielweise einen Wohnungsumzug angeben, Kinder in Kindergarten und Schule anmelden etc. Unternehmen können hier u. a. Mehrwertsteuer angeben, jährliche Abrechnung einreichen oder Informationen zum Unternehmen ändern.

[20] Vgl. DESI 2017: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi [download: 2018-03-24]

Abbildung 3: Digitaler Bürgerservice in Dänemark

Praxisfall eines Bürgerkontos: Digitaler Bürgerservice in Dänemark

Über die Website Borger.dk erreichen dänische Bürgerinnen und Bürger das Bürgerkonto. Dieses umfasst Dienstleistungen des gesamten öffentlichen Sektors. Die Plattform bietet umfangreiche Informationsmöglichkeiten. Darüber hinaus erlaubt ein integriertes elektronisches Postfach unkomplizierte Onlinekommunikation zwischen Bürgern und Behörden. Von Steuerangelegenheiten über Mietzuschüsse bis zu Ehescheidungen – nahezu alles kann in Dänemark online geregelt werden. Für die Mehrheit der Dänen ist ihr digitales Bürgerkonto zum alltäglichen Begleiter geworden. Im April 2017 waren circa 90 % der Bürgerinnen und Bürger für den Empfang digitaler Post im Bürgerkonto angemeldet.

Der Log-in erfolgt über ein elektronisches Signaturverfahren. Die restlichen 10 % der Dänen, die klassische Kommunikationswege bevorzugen, können dies auch weiterhin tun. Verantwortlich für die (Weiter-)Entwicklung der Onlineservices ist die dänische Agentur für Digitalisierung, die der Aufsicht durch das Finanzministerium unterliegt. Zudem ermöglicht eine Open-Source-Software den einzelnen Behörden, elektronische Dienstleistungen selbstständig in das Gesamtpaket zu integrieren. Somit ist Borger.dk zentraler Bestandteil der dänischen Digitalisierungsstrategie, die eine Transformation der öffentlichen Verwaltung zu einem lückenlos funktionierenden, digitalen Bürgerservice anstrebt.

Quelle: https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/die-vernetzte-verwaltung-2017.pdf *S. 29 [Download 2018-04-03]*

3.3 Österreich

Österreich gilt im internationalen Diskurs über die digitale Verwaltung als sehr fortschrittlich und wird immer wieder als positives Beispiel hervorgehoben. Die Plattform „Digitales Österreich“, als strategisches Dach des E-Governments, vereint die Vertreter des Bundes, der Länder, des Österreichischen Städtebundes und Gemeindebundes, der Wirtschaft, des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger und der freien Berufe. Datenschutzgerechte, vernetzte Register sind wichtige Voraussetzungen für durchgängige Online-Leistungen.

Das Bundeskanzleramt, die Städte Wien, Linz, Salzburg und Graz gründeten 2011 gemeinsam die „Cooperation Open Government Data Österreich. Hier wird in Kooperation mit den Communities, Wissenschaft, Kultur und der Wirtschaft die Basis für die Zukunft von Open Government Data in Österreich liegen. Durch die Einigung auf gemeinsame Standards sind effektive Rahmenbedingungen geschaffen worden.

Auch bei der Nutzung von E-Government-Angeboten (BürgerInnen-Seite) kann Österreich die Nachbarländer hinter sich lassen. Auf die Frage „*Haben Sie in den letzten 12 Monaten E-Government-Angebote genutzt?*“ antworteten mit „*Ja*“ 74 Prozent der österreichischen Befragten, 61 Prozent der deutschen und 41 Prozent der Schweizer Interviewten.[21]

[21] Initiative D21: eGovernmentMONITOR 2017.Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsangebote – Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich. Online in: http://www.egovernment-monitor.de [2018-04-27]

eGovernment: Österreich will zurück an Europaspitze

Zuletzt waren die Skandinavier innovativer. BRZ-Chef Markus Kaiser will Motor der Digitalisierung sein.

Alle zwei Sekunden wehrt das Bundesrechenzentrum (BRZ) einen "sicherheitsrelevanten Angriffsversuch" ab, sagte BRZ-Chef Markus Kaiser im Gespräch mit dem KURIER. Meistens gehen die Attacken von Softwarerobotern aus – und bleiben natürlich erfolglos. Wobei: "Hundert Prozent Sicherheit gibt es nicht im Straßenverkehr und nicht in der Informationstechnologie", sagt Kaiser. Eines der Hauptrisiken seien nämlich unaufmerksame Anwender.

Das BRZ sieht sich nicht nur als Vorreiter bei Cybersicherheit, sondern auch als Digitalisierungsmotor der öffentlichen Verwaltung. Der Trend sei, alle Behördengänge vom Smartphone aus zu erledigen. Und was, wenn Herr oder Frau Österreicher weder Handy noch Computer nutzen wollen? "Dafür gibt es Speech-to-text-Bots, mit denen Sie via Telefon mit dem System sprechen können", erklärt Kaiser. Erste Pilotversuche würden noch 2018 gestartet.

Österreich will wieder Europameister beim eGovernment werden. Dieser Titel ging zuletzt an Länder wie Dänemark, Schweden, Estland oder Norwegen, die Technologie eher als Chance denn als Risiko sehen. Ein Musterfall an Effizienz sei dabei der "No-Stop-Shop": Bei der Familienbeihilfe oder Arbeitnehmerveranlagung muss der Bürger künftig nicht mehr tätig werden, weil Anträge automatisch erfolgen. Kaiser will das Unternehmensservice-Portal ausbauen, so dass Gründungen künftig vollständig online möglich werden.

Das BRZ – 1200 Mitarbeiter, 243 Mio. Euro Umsatz – betreut die IT des Finanz-, Justiz- und Sozialministeriums, der Unis und die elektronische Gesundheitsakte. Man könne sich vorstellen, noch weitere Aufgaben zu übernehmen, sagt Kaiser. Wie alle IT-Unternehmen sucht auch das BRZ qualifiziertes Personal: 100 Stellen sind aktuell offen.

(übernommen aus © kurier.at vom 02.02.2018)

Was die Digitalisierung der Kommunalverwaltungen betrifft, so blickt man hier auf einen bereits jahrzehntelangen evolutionären Prozess zurück, der in den einzelnen Kommunalverwaltungen und den verschiedenen Aufgaben-/Leistungsbereichen zu ganz unterschiedlich weitreichenden Veränderungen geführt hat. Während etwa das Finanzwesen oder die Stadtplanung (Stichwort GIS) traditionell schon sehr stark digitalisiert arbeitende kommunale Aufgabenbereiche sind, gibt es immer noch viele andere Bereiche, in denen die Informationstechnik bislang nur sehr eingeschränkt als Basis der Verwaltungsarbeit eingesetzt wird.

Am Beispiel des Personalmanagements wollen wir im nächsten Abschnitt zeigen, welche Entwicklungen denkbar wären.

3.4 Deutschland

In Sachen Digitalisierung und E-Government-Anwendungen liegt der öffentliche Sektor in Deutschland gegenwärtig eher noch im europäischen Mittelfeld. Gleichwohl wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl von Projekten („Digitale Agenda 2014 – 2017“, die „Digitale Verwaltung 2020“ und der „Nationale Aktionsplan zur Umsetzung der Open-Data- Charta der G8“ oder auch die Digitalisierungsstrategien/-programme der einzelnen Bundesländer) und Initiativen gesetzt, diesen Rückstand aufzuholen[22]. Um Deutschland ab sofort in Sachen Digitalisierung rasch nach vorne zu bringen wurde zuletzt u. a. eine Staatsministerin für Digitales im Bundeskanzleramt institutionalisiert.[23]

[22] Siehe dazu Hammerschmid/Raffer (2017): Digitale Verwaltung: Behörden unter Handlungsdruck. In: Public Governance, Herbst/Winter 2017, S. 6 ff oder auch eGovernment Benchmark Report der EU 2016. Siehe auch Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2017: Digitale Transformation der Verwaltung (download unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitale-transformation-der-verwaltung/ [Download: 2018-03-26]).

[23] Siehe: https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/StaatsministerinDigitalisierung/_node.html

Eine Besonderheit in Deutschland, die vielleicht dem weit reichenden Föderalismus, der weit reichenden Autonomie der Kommunen und der eingeschränkten Durchgriffsrechte des Bundes geschuldet sind, sind die vielen Wettbewerbe. Sie haben nach unserer Beobachtung viele kommunale Aktivitäten ausgelöst und die Diskussion in die Breite getragen.

So wurden etwa bezogen auf die Kommunen vom deutschen Bundesinnenministerium im Zeitraum ab 2014 ein Wettbewerb *Modellkommunen e-Government*[24] und die Ergebnisse im Anschluss als „Kochbuch" dokumentiert. Dargestellt sind in dieser unkonventionellen Art sowohl die einzelnen Modellkommunen als auch weitergehende Learnings.[25] Ende 2016 wurde vom Digitalverband Bitkom in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) ein weiterer *Wettbewerb „Digitale Stadt"*[26] ausgelobt. Aus den 14 Bewerbungen ist zuletzt die Stadt Darmstadt als Gewinnerin hervorgegangen, die im Kapitel 4.4 (Reskilling – Digitale Kompetenzen fördern und entwickeln) noch näher beschrieben ist.[27]

Auffallend war auf der unlängst stattgefundenen Tagung *Digitaler Staat*, dass die MitarbeiterInnen in den Verwaltungen vermehrt in den Blick gerückt sind. Nach den eher technikorientierten Diskussionen der Vergangenheit wird vielen bewusst, dass eine erfolgreiche digitale Transformation in hohem Maße von den MitarbeiterInnen abhängt.

3.5 Schweiz

In Sachen Digitalisierung liegt der Fokus bei den Kommunen auf dem Thema „Smart City". Gleichwohl engagieren sich die AG des Schweizer Städteverbandes, das Bundesamt für Energie (BFE)[28], die Interessengemeinschaft IG Smart City[29], der Smart City Day[30] oder der Strategiekongress SmartSuisse[31] für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. Im Bildungsbereich haben sich etwa die Universitäten Genf und Zürich in einer strategischen Partnerschaft zusammengeschlossen, um Lösungsansätze für die Herausforderungen des digitalen Wandels zu finden.[32]

Die Schweiz verfügt über eine sehr gute Ausgangslage hinsichtlich Telekom-Infrastrukturen und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Die Digitalisierungsstrategie des Bundes dient als Leitlinie für das staatliche Handeln und zeigt auf, wo und wie Behörden, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik zusammenarbeiten müssen, damit der

[24] Im Einzelnen die Städte Düren und Gütersloh sowie der Landkreis Cochem-Zell und in der zweiten Phase die Städte Halle (Saale), Ibbenbüren und Norderstedt sowie die Landkreise Heidekreis und Ortenaukreis.

[25] Download unter: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/.../DE/.../modellkommune-e-government.html [Download: 2018-03-26]

[26] Siehe: http://digitalestadt.org/bitkom/org/Digitale-Stadt/index-2.html [Download: 2018-03-26]
In der Gewinner-Stadt sollen ab Anfang 2018 wichtige Infrastrukturen in den Bereichen Mobilität, Energie, Gesundheit und Bildung mit neuesten digitalen Technologien ausgestattet werden. Zudem soll die öffentliche Verwaltung innovative Online-Anwendungen anbieten und der Handel intelligente Lieferdienste.

[27] Siehe: http://digitalestadt.org/bitkom/org/Presse/Presseinformation/Darmstadt-gewinnt-Wettbewerb-Digitale-Stadt.html [Download: 2018-03-26]

[28] BFE: http://www.bfe.admin.ch/dienstleistungen/05822/index.html?lang=de [Download: 2018-03-26]

[29] Smart-City Schweiz: http://www.smartcity-schweiz.ch/de/interessengemeinschaft/workshops-ig-smart-city/ [Download: 2018-03-26]

[30] Smart City Day 2018: http://www.smartcityday.ch/ [Download: 2018-03-26]

[31] Smart Suisse: https://www.smartsuisse.com/de-CH.aspx [Download: 2018-03-26]

[32] Universität Zürich: https://www.media.uzh.ch/de/medienmitteilungen/2017/Partnerschaft-zwischen-UZH-und-Uni-Genf.html [Download: 2018-03-26]

Transformationsprozess hin zur digitalen Gesellschaft gemeinsam zum Nutzen des Gemeinwesens gestalten werden kann.

Die Schweiz ist sich auch der Konsequenzen für die Arbeitswelt und deren Herausforderungen und Chancen bewusst. Der Bundesrat verabschiedete diesbezüglich Ende 2017 einen Bericht, der zwei Ziele im Fokus hat: Erstens solle die Bildung noch stärker auf die in der digitalen Wirtschaft benötigten Kompetenzen und Kenntnisse ausgerichtet werden. Zweitens müsse der Schweizer Arbeitsmarkt weiterhin die für die Nutzung der digitalen Transformation notwendige Flexibilität aufweisen, wobei die hohe Erwerbsbeteiligung und gute Qualität der Arbeitsverhältnisse dabei zu bewahren seien.

4 Digitalisierung und Personalmanagement in den Kommunen[33]

Was bedeutet nun aber die Digitalisierung konkret für das Personalmanagement der Städte und Gemeinden? Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Thema der Digitalisierung nicht die einzige Herausforderung ist, der sich das kommunale Personalmanagement stellen muss. Neben der Digitalisierung zwingt der demographische Wandel das Personalmanagement zur Neuausrichtung der Personalservices: erfahrene Generationen gehen und der Übergang muss wirksam gemanagt werden (Stichwort Nachfolgemanagement und Wissenssicherung); mit den jüngeren KollegInnen kommen neue und andere Anforderungen an das Arbeiten und die Unternehmenskultur in die Organisationen, auf die sich die Kommunen als ArbeitgeberInnen einstellen werden müssen.

Letztlich muss es gelingen, dass das Personalmanagement in den Kommunen in die Lage versetzt wird, die sowohl technischen als auch kulturellen Veränderungen nicht nur zu begleiten, sondern sie aktiv und wirksam mitzugestalten.[34]

4.1 Auch im Personalmanagement: digital first!

Personalmanagement muss durch moderne Technologien vereinfacht und Services vom Kunden her neu gedacht werden! Eine große Chance der Digitalisierung besteht nach unserem Dafürhalten darin, dass durch eine konsequente Nutzung moderner digitaler Techniken eine Professionalisierung und nachhaltige Qualitätsverbesserung des Personalmanagements möglich wird. Das hat nicht zuletzt die Arbeit einer Arbeitsgruppe des Fachausschusses Personal des Österreichischen Städtebundes im Jahr 2017 sehr deutlich erkennen lassen.[35] Eine Kernbotschaft des gemeinsamen Diskurses war es, dass zeitgemäßes und professionelles Personalmanagement ohne Einsatz von moderner Informationstechnik auf Dauer weder sinnvoll noch erfolgversprechend sein kann.

Im Zentrum der Weiterentwicklung des Personalmanagements der Kommunen sollte daher stehen, sämtliche personalwirtschaftlichen Abläufe über den gesamten Lifecycle einer Mitarbei-

[33] Siehe dazu: Wirth, Klaus in: FPM 01/2017 http://kdz.eu/de/content/clash-boom-bang und Wirth, Klaus; Krabina Bernhard in: FPM02/2017 http://kdz.eu/de/content/jetzt-handeln-positionieren-sensibilisieren-chancen-und-potenziale-der-digitalisierung [Download 2018-03-03]

[34] Siehe dazu das exemplarisch das Positionspapier des Bundesverbands der Personalmanager: https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_abschlusspapier_pm40_ansicht.pdf [Download 2018-04-03]

[35] Siehe Toolbox am Ende des Berichts unter *Weiterführende Informationen.*

terin bzw. eines Mitarbeiters automatisiert abwickeln zu können. Während die Gehaltsabrechnung schon heute weitgehend „digitalisiert“ in den Kommunen erfolgt, ist das für die anderen personalwirtschaftlichen Abläufe vielfach noch selten der Fall. So etwa, dass konsequent alle Personalakte elektronisch geführt werden oder für personalwirtschaftliche Entscheidungen kurzfristig nutzbare Planungs- und Controllinginformationen aus der Personalwirtschaft zur Verfügung stehen.

Das wird etwa besonders deutlich, wenn man sich in einer Organisation fragt, welche Weiterbildungsmaßnahmen die Führungskräfte bzw. die MitarbeiterInnen in den letzten Jahren besucht und welche Zusatzqualifikationen sie sich erworben haben. Nur selten können derartige Fragen aus einer Weiterbildungsdatenbank heraus beantwortet und dieses Wissen zur besseren Steuerung der Mittel für Weiterbildung und zur Nutzung von Fähigkeiten in einer Organisation genutzt werden.

Einschätzung: Erfolgreiches digitales Personalmanagement bedeutet letztlich nicht nur, alle bestehenden Verfahren und Abläufe auf eine neue digitale Plattform zu stellen. Noch besseres Personalmanagement entsteht nur, wenn es gelingt, die Services vor dem Hintergrund der neuen technischen Möglichkeiten neu zu denken: „Google und Amazon denken vom Kunden, nicht von Produkt. Das ist ein zentraler Bestandteil digitalen Denkens. Digital bedeutet, dass man durch Technologie Lösungen für den Kunden schafft. Dabei ist und bleibt Technologie das Mittel zum Zweck. Anders als früher steht im Zentrum der Kunde und das Produkt ist austauschbar.“[36]

4.2 Recruiting: schnell, einfach & digital!

Die Anforderungen an ein zeitgemäßes Bewerbungsverfahren sind: Das Finden von Angeboten und die anschließende Bewerbung müssen einfach und unkompliziert und selbstverständlich mittels Handy und unter Nutzung der eigenen bereits in den verschiedenen sozialen Netzen hinterlegten Daten möglich sein. Klassische papiergebundene Bewerbungsverfahren, aber auch aufwändige formularbasierte Bewerbungen auf der Website schrecken ab. Die guten KandidatInnen gehen einem damit durch die Lappen! Eigentlich wollen gute MitarbeiterInnen am liebsten direkt von zukünftigen Arbeitgebern gefunden und angesprochen werden (Active Sourcing). Das geht auch heute schon über die sozialen Netzwerke XING oder LinkedIn bzw. moderne Jobplattformen.

Aber auch die Sichtung und Vorauswahl von Bewerbungen durch automatisierte Verfahren (Robot Recruiting bzw. Algorithmen-basiertes Recruiting) sind heute schon möglich und im Einsatz. [37]

[36] Siehe dazu https://www.linkedin.com/pulse/erfolgsmuster-für-die-zukunft-von-hr-und-unternehmen-interview [2018-04-04]

[37] Siehe dazu: https://arbeitgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/rekrutierung/robot-recruiting-algorithmus-statt-bauchgefuehl.aspx [2018-05-02] bzw. https://persoblogger.de/2017/10/09/robot-recruiting-bewerbermatching-und-algorithmen-basiertes-recruiting-grundlagen/?utm_source=www.humanresourcesmanager.de_newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=20171009-ps-hrm-2496&utm_content=3139739&subscribe=success#blog_subscription-3 [2018-05-02].

Einschätzung: Fakt ist, die Standards im Recruiting sind durch die Privatwirtschaft definiert. Wollen die Städte und Gemeinden das Feld nicht kampflos anderen überlassen, braucht es eine klare Modernisierungsstrategie unter Nutzung der aktuellen technischen Möglichkeiten des E-Recruitings. Im Fachausschuss Personal des Österreichischen Städtebundes ist eine entsprechende Diskussion jedenfalls schon gestartet worden.

4.3 Die Zukunft: digital und kooperativ!

Die Perspektive ist klar: die Digitalisierung der Prozesse im Personalmanagement soll dieses schneller und professioneller machen. Arbeitszeiteinsparungen durch automatisierte Abläufe sollen für eine inhaltliche Qualifizierung der Personalarbeit (z. B. Onboarding, Lehrlingsausbildung) nutzbar werden. Die Personalverantwortlichen sollen zusammen mit den Organisationsverantwortlichen zu strategischen Entwicklungspartnern der Verwaltungsführung werden können. Der Innovationsfelder gibt es viele, aber es braucht auch Personalressourcen, diese Veränderungserfordernisse umsetzen zu können. Dabei sollte nicht vergessen werden, die Qualifikationsprofile im Personalmanagement zu hinterfragen: juristisches Know-how ist wichtig, aber nicht ausreichend. Gleichfalls wichtig ist das Vorhandensein von Kompetenz in der Organisationsentwicklung und vermehrt technisches und datenanalytisches Fachwissen.

Einschätzung: Die Digitalisierung bietet viele Chancen, das Personalmanagement der Städte nachhaltig zu verbessern. Alleingänge der Städte sind dabei immer weniger möglich. Die technischen Innovationen im Personalmanagement sind kostspielig und letztlich nur gemeinsam sinnvoll zu bewältigen. Hier braucht es neue Partnerschaften und kooperative Lösungen, um die Chancen der Digitalisierung auch nutzen zu können.

5 Reskilling – Digitale Kompetenzen fördern und entwickeln

Das Arbeiten in der neuen digitalen Arbeitswelt erfordert sowohl spezifische Skills (Qualifikationen) für einzelne neue Verfahren (z. B. ELAK, digitales Bürgeranliegenmanagement, GIS), aber auch grundlegend neue, insbesondere überfachliche digitale Kompetenzen, die wie die Kulturtechniken Lesen, Schreiben und Rechnen zukünftig für ein selbstbestimmtes Leben, berufliches Wirken und für gesellschaftliche Teilhabe als unabdingbar angesehen werden.[38]

Angesichts immer kürzerer technologischer Innovationssprünge wird die Fähigkeit zum eigenständigen *lebenslangen Lernen* als eine zentrale digitale Kompetenz angesehen, gilt es doch laufend neue Trends und Anforderungen zu erkennen und mit ihnen produktiv umzugehen. MitarbeiterInnen brauchen die Fähigkeit, sich permanent neues Wissen anzueignen und dieses dann auch anzuwenden. Auch braucht es Grundkenntnisse im Prozessmanagement und in informationstechnischen Grundlagen sowie im Umgang und der Strukturierung von Daten.

[38] https://www.bmbf.de/de/digitale-kompetenz-ist-eine-kulturtechnik-4265.html auch die Studie der AK: https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/digitalerwandel/Qualifizierung_4.0.html [Download: 2018-03-26]

Zur digitalen Kompetenz zählt auch, *sich sicher in der digitalen Welt zu bewegen*.[39] Das hat mehrere Komponenten: zum einen die Fähigkeit, digitale Kommunikationsmittel kompetent anzuwenden und zu nutzen und ein Grundverständnis für das Funktionieren der Systeme zu haben (z. B. Algorithmen im Hintergrund). Zum anderen aber auch die Informationstechnologie kritisch hinterfragend zu nutzen und selbst abschätzen zu können, welche Folgen das eigene Handeln in dieser Umwelt haben kann (Wissen über Datensicherheit und Datenschutz).[40]

Als digitale Basisqualifikation muss wohl auch angesehen werden, eine *Grundsensibilität im Umgang mit Daten* zu haben und aufgabenbezogen Informationen eigenständig recherchieren, einschätzen, bewerten und nutzen zu können.[41] Konkret heißt das zu lernen, mit einer ständig wachsenden *Informationsflut effizient und effektiv umgehen* zu können[42] (Datenmengen bewältigen), *Daten hinsichtlich ihrer Qualität und Reliabilität einschätzen zu können* und verstärkt unter Nutzung der neuen Informationsmöglichkeiten *ganzheitlich Probleme zu lösen.* Als weitere Kompetenz kommt hinzu, sowohl in Teams, aber auch technisch vernetzt arbeiten zu können.

Art und Ausmaß der erforderlichen digitalen Kompetenzen sind letztlich abhängig von den jeweiligen Funktionen/Positionen in einer Organisation.[43]

Der erste Schritt zur Förderung und Entwicklung von digitalen Kompetenzen in der eigenen Organisation beginnt bereits bei der Ausschreibung und Neubesetzung von Stellen. So gilt es ab sofort im Zuge jeder Nach-/Neubesetzung Art und Ausmaß der erforderlichen digitalen Kompetenzen für die jeweiligen Stellen im Voraus zu klären und im Ausschreibungsverfahren dezidiert zu berücksichtigen. Dies betrifft aber auch die veränderten Persönlichkeitsanforderungen (Innovationbereitschaft, lebenslanges Lernen).

Der Ausbau der digitalen Kompetenzen in der Organisation betrifft auch die eigenen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten.

- ❑ Sowohl in der **Lehrlingsausbildung** als auch in den, in vielen Gemeinden obligatorischen **Dienstprüfungskursen**, müssen Lehrinhalte zur Stärkung der digitalen Kompetenzen Eingang finden. Während die Gemeinde bei den Lehrlingsausbildungsprogrammen hier selbst große Gestaltungsmöglichkeiten hat, braucht es bei den Dienstprüfungslehrgängen die enge Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Land.
- ❑ Je nach individuellem und organisatorischem Bedarf können im Rahmen der eigenen **Weiterbildungsprogramme** Schwerpunkte zur Förderung der Digitalen Kompetenz oder auch der Vermittlung von spezifischem Wissen zu neuen digitalen Verfahren gesetzt werden:

[39] Siehe dazu auch: Fuhrmann/Koppatz/Edich/Scholl: Sicher unterwegs in der digitalen Welt. In: Verwaltung&Management 5/2017, S. 263-266. In dem Beitrag wird ein spielerischer Ansatz zum Umgang mit der digitalen Welt beschrieben.

[40] Siehe dazu die verschiedenen Interviews: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/smart-country/projektnachrichten/digitale-kompetenz-in-deutschland-was-muss-sich-aendern/ sowie https://towerconsult.de/bewerberblog/2016/11/digitale-kompetenz-was-ist-das/ https://www.digitalexpert.ch/digital-marketing/was-ist-digitale-kompetenz/ [Download: 2018-03-26]

[41] „Mit dem Daten-Tsunami muss man umgehen lernen", findet Hermann Hill; denn schließlich seien auch Rohdaten keineswegs als vollkommen neutral zu betrachten, sondern bereits durch die Art ihrer Erhebung geprägt. http://www.wiesbadener-tagblatt.de/lokales/wiesbaden/nachrichten-wiesbaden/hausmesse-der-hzd-ueber-die-zukunft-der-digitalen-verwaltung-in-hessen_18365124.htm [2018-25-04]

[42] Siehe: https://www.abendblatt.de/nachrichten/article211403863/Digitale-Kompetenz-was-ist-das-eigentlich.html [Download: 2018-03-26]

[43] In einer Studie der Arbeiterkammer Wien ist das exemplarisch dargestellt: https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/digitalerwandel/Qualifizierung_4.0.html [Download: 2018-03-26]

- **One-Point-Lesson**: Viele der neuen Anforderungen und Kompetenzen können gut im Arbeitsprozess erworben werden. Bei One-Point-Lessons werden etwa wöchentlich immer nur wenige Punkte vermittelt und dann gleich angewendet.
- **Bootcamps**: für einzelne Berufsgruppen, für die die Veränderungen besonders weitreichend sind oder auch der Teamaspekt wichtig ist (z. B. Führungskräfte) könnten kompakte mehrtägige oder auch längere Seminarangebote sinnvoll sein.
- **Arbeitsnahe oder arbeitsplatzintegrierte Lernangebote** (Peer-Learning ganzer Arbeitsteams – z.B. Finanzabteilung lernt neues Verfahren; wöchentliche Lernsession) könnten eine besonders wichtige Rolle bekommen. Einerseits weil dadurch die Weiterbildung eng an die praktische Arbeit angebunden ist (sofortige Anwendung) und andererseits solche Schulungen auch MitarbeiterInnen, die ansonsten Seminaren und Schulungen eher reserviert gegenüberstehen oder aufgrund ihrer formalen Bildung wenig Erfahrung damit haben, aktiv in den Qualifizierungsprozess integrieren können.
- **Reverse-Coaching**: Diese bereits bewährte Methode setzt darauf, dass insbesondere die IT-affinen jüngeren KollegInnen ihren älteren KollegInnen die digitale Welt näher bringen. Das motiviert die Jungen und hilft den Älteren.[44]
- **Innovation Labs und Co-Working Spaces:** Für die Umsetzung innovativer Ideen können physische und/oder virtuelle Räume dienen, die Innovation Labs oder auch Co-Working Spaces. Die Bandbreite reicht dabei von losen Treffpunkten von technologisch-kreativen Projekten bis hin zu professionellen Mietbüros.
  z. B: Metalab: https://metalab.at, Impact Hub Vienna: https://vienna.impacthub.net, GovLabAustria: http://www.govlabaustria.gv.at

Die neuen technischen Möglichkeiten in der digitalen Welt eröffnen auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung neue Optionen, wie etwa Open Educational Resources (freie Lern- und Lehrmaterialien), Fernunterricht, Selbstlernmedien, Online-Lernen, die größere Kommunen bzw. die Verwaltungsakademien der Länder in ihren eigenen Weiterbildungsprogrammen einsetzen können. Da die Digitalisierung auch den Bildungsbereich selbst erfasst, geben folgende Linktipps Hinweise, wie auch der öffentliche Sektor in seinen Bildungsprogrammen die Digitalisierung nutzen kann:

- ❑ **Open Educational Resources** (freie Lern- und Lehrmaterialien):
  https://austria-forum.org/af/Unterrichtsmaterialien/Open_Educational_Resources
  https://www.openeducation.at
- ❑ **freie Online-Kurse** (Massive Open Online Courses):
  https://imoox.at
  https://iversity.org
- ❑ **Virtuelle Pädagogische Hochschule**:
  http://www.virtuelle-ph.at
- ❑ **Globale Plattform für Online-Kurse**
  https://www.udemy.com

[44] Siehe dazu: https://derstandard.at/2000078781094/Mentoring-Wenn-die-Alten-von-den-Jungen-lernen [Download: 2018-05-02]

Letztlich geht es auch darum, Arbeitswelten zu schaffen, in denen (Online-)Lernen kein Fremdkörper, sondern Selbstverständlichkeit ist. Neue Bildungs- und Ausbildungskonzepte sollten jedenfalls in Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Gruppen vor Ort gemacht werden, wie das Beispiel der Open Commons Linz unterstreicht.

Linz: Open Commons Linz

Stadt Linz
Oberösterreich, Österreich
203.012 EinwohnerInnen
www.linz.at
fb.me/stadtlinz
@stadtlinz

Open Commons sind digitale Gemeingüter, die uns BürgerInnen frei und offen zugänglich sind. Wir können sie unter geregelten Bedingungen und ohne große Hindernisse nützen. Aufgabe der OPEN COMMONS LINZ ist die verantwortungsvolle Öffnung solcher digitalen Inhalte.

Die Bewirtschaftung der digitalen Gemeingüter wird von der Linzer Stadtverwaltung aktiv vorangetrieben. Unter anderem mit Projekten wie:

- Jugend hackt (Einführung in Programmierung für Jugendliche)
- Jährlicher OPEN COMMONS Kongress
- Vernetzungstreffen für Frauen in Technik, Technologie und Netzpolitik
- Schreibwerkstatt und offenes Editieren in Wikipedia
- Open Data Linz
- Hotspot Linz
- Public Space Server
- https://www.meinlinz.at
- http://schau.auf.linz.at/
- https://www.wissensturm.at

Kontakt – weiterführende Infos

- Magdalena Reiter, open.commons@linz.at
- http://opencommons.linz.at/
- fb.me/opencommons sowie @opencommonslinz

Beispielhafte Bildungsinitiativen in der Schweiz: Stadt Bern und Kanton St. Gallen

Stadt Bern, Schweiz
142.479 EinwohnerInnen
www.bern.ch
www.facebook.com/bernbewegt
www.facebook.com/UmweltStadtBern
www.facebook.com/Bern.gegen.Rassismus
www.facebook.com/Bern.Integration
www.facebook.com/checkpoint.ch
www.facebook.com/bundesfeierbern
@Bern_Stadt

Die **Digitalstrategie Stadt Bern 2021** steht unter dem Motto „Stadt der Beteiligung". Ziel ist es, sowohl die Vernetzung der Menschen und Infrastrukturen als auch die Partizipation und Integration zu fördern.

Ein Teil der Digitalstrategie ist das Projekt **www.base4kids.ch/de/**. Es zielt darauf ab, die Medienkompetenz in der Schule, neue Lernformen und Weiterbildung für LehrerInnen zu fördern. Die Stadt wird allen SchülerInnen einen Kleincomputer zur Verfügung stellen. Jüngere SchülerInnen erhalten Tablets, ältere Laptops oder Pads mit Tastatur. LehrerInnen erhalten auch ein Gerät. Nachteil: Eltern kaufen Gerät, Stadt entschädigt (Kompatibilität?). 17 Mio. Franken sollen in den nächsten fünf Jahren dafür investiert werden.

St. Gallen Kanton
502.476 EinwohnerInnen
Stadt St. Gallen
www.stadt.sg.ch
www.facebook.com/StadtSG@sanktgallen

Die St. Gallener Regierung will eine IT-Bildungsoffensive starten. Die Maßnahmen betreffen alle Bildungsstufen. In der Volksschule soll an Modellschulen der digitale Unterricht ausprobiert werden. Nachqualifikationen der Lehrkräfte geplant. In der Berufsbildung soll eine digitale Plattform für gemeinsam gestaltete Ausbildungen durch Betriebe, Schulen und Branchenverbände geschaffen werden. An der Fachhochschule soll es ein Kompetenzzentrum angewandte Digitalisierung geben. An der Universität wird eine School of Information and Computing Science mit einem Bachelor- und Masterstudiengang aufgebaut. 75 Mio. Franken werden in den nächsten acht Jahren investiert werden.

Kontakt – weiterführende Infos:

Bern:

- Roland Brechbühl, Programmleiter E-Government, Roland.Brechbuehl@bern.ch
- Digitalisierungsstrategie: www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/sk/e-government
- www.bern.ch/ogd
- http://www.bern.ch/zu-gast-in-bern/bern-apps

St.Gallen:

- Christian Geiger, Chief Digital Officer St. Gallen, @Gleichris, christian.geiger@sg.ch
- www.srf.ch/news/regional/ostschweiz/it-bildungsoffensive-kanton-st-gallen-will-millionen-investieren

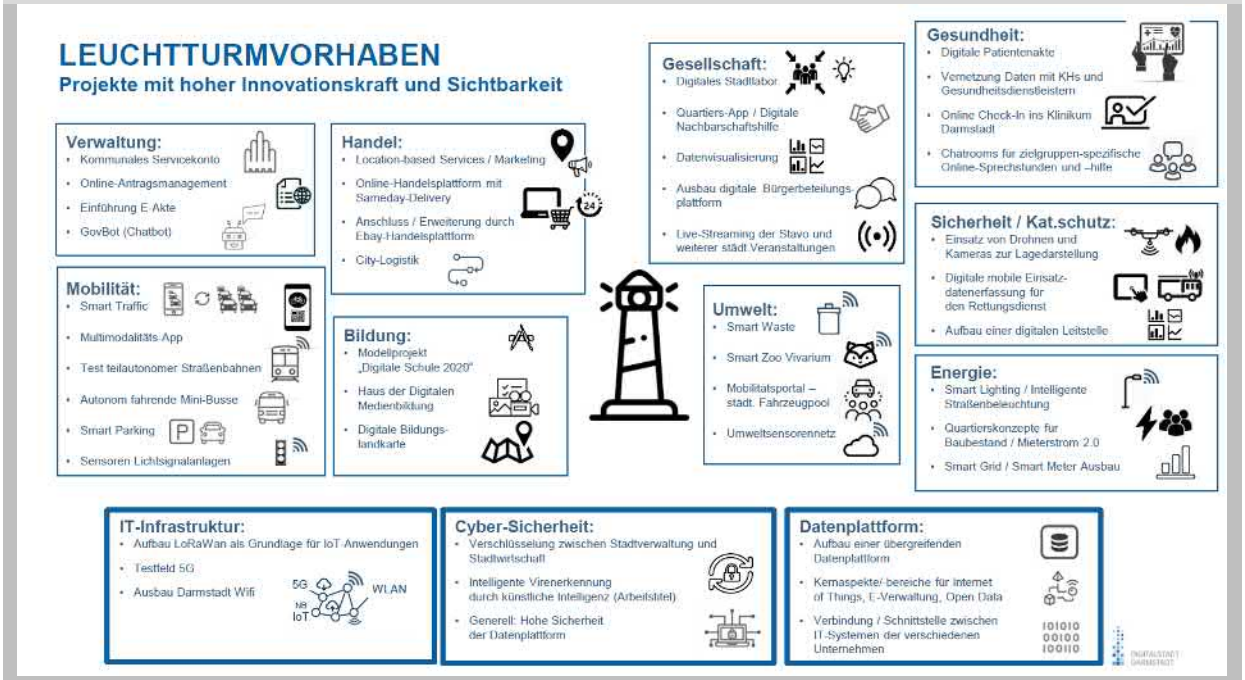
Darmstadt (D) - Bitkom-Wettbewerbsgewinnerin

Stadt Darmstadt
Hessen, Deutschland
157.437 EinwohnerInnen
www.darmstadt.de
fb.me/wissenschaftsstadtdarmstadt
@Stadt_Darmstadt

Die Stadt Darmstadt hat den Wettbewerb „Digitale Stadt" – eine gemeinsame Initiative des Digitalverbands Bitkom und des Deutschen Städte- und Gemeindebunds – für sich entscheiden können und erhält nun finanzielle und technische Unterstützung, um sich als digitale Modellstadt zu positionieren. Mehr als 20 Partnerunternehmen unterstützen ab 2018 den digitalen Ausbau von Darmstadt. Insgesamt hat man sich in Darmstadt über 30 Projekte in unterschiedlichen Politik- und Lebensbereichen vorgenommen[45]:

- Städtische Datenplattform
- Energie und Umwelt
- Verkehr
- Verwaltung
- Gesundheit
- Bildung
- Handel
- Sicherheit
- Gesellschaft

Alle Projekte sind auf eine Transformation der Wissenschaftsstadt Darmstadt zur digitalen Stadt hin ausgerichtet. Letztlich sollen aber insbesondere die BürgerInnen von der Digitalisierung profitieren („pro bono publico").



(Quelle: Vortrag OB Jochen Partsch auf der Tagung Digitaler Staat, Berlin – März 2018)

[45] Siehe dazu die Präsentation der Stadt Darmstadt: https://digitalstadt-darmstadt.de/wordpress/wp-content/uploads/PDF/Unterstuetzerabend/#unterstuetzerabend/

Ein Schwerpunkt (Leuchtturmvorhaben) der Digitalisierungsstrategie der Stadt Darmstadt betrifft den Bildungsbereich. Hier wurden im Wettbewerb drei konkrete Vorhaben genannt: Das Modellprojekt „Digitale Schule 2020“, das Haus der Digitalen Medienbildung und die Digitale Bildungslandkarte.

Die Vorhaben lesen sich im Wettbewerbstext folgendermaßen[46]:

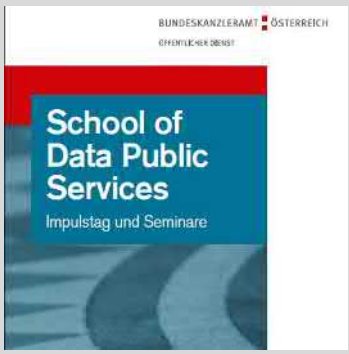
Die Digitalstadt Darmstadt GmbH unterstützt das lebenslange Lernen. Hierbei spielt die Datenplattform eine wesentliche Rolle, denn sie ermöglicht offene Dienste für Bildung. Bestehende Services werden über sie einfach abrufbar und neue werden durch die Leistungsangebote, die Unterstützer und die Stadt geschaffen. In den Darmstädter Schulen werden alle Schülerinnen und Schüler durch schnelles Internet beim Lernen adäquat unterstützt und durch digitale Lerninhalte mit Hilfe von Tablets für Schulklassen aktiv eingebunden, so dass sie digitale Inhalte bearbeiten und teilen können. Wearables werden zur verstärkten Erfahrbarmachung von Lerninhalten durch neue Formen der Interaktion für die individuelle und gruppenorientierte Durchführung von Experimenten und zur Erleichterung des schulischen Organisationsaufwands (Bibliothek, Essensgeld, Busfahrten) eingesetzt. Die Stadt nutzt Education Packages als Inhalte zur Integration in die Bildungslandschaft. Für die praktische Erprobung stellen Hochschulen die Nutzung der angebotenen Software Pakete auch außerhalb der Hochschule zur Verfügung. Die Lernmethoden werden aus den Erkenntnissen des Serious Gamings und des Einsatzes virtueller Realität weiterentwickelt. Über digitalisierte Stadtinfotafeln wird die Bevölkerung aktiv zu relevanten Bildungsinhalten der Stadtgeschichte und Entwicklung sensibilisiert. Durch die digitalen Werkzeuge und Plattformen werden nicht nur die Kommunikations- und Arbeitsabläufe verbessert, sondern sie erlauben darüber hinaus auch schöpferische Prozesse durch interaktives und kollaboratives Lernen und schaffen damit neue mediale Wirklichkeiten.

Kontakt – weiterführende Infos:

- Silke Unger - Digitalstadt Darmstadt GmbH, Silke.Unger@Digitalstadt-Darmstadt.de
- http://www.digitalstadt-darmstadt.de
- https://digitalstadt-darmstadt.de/wordpress/wp-content/uploads/PDF/Unterstuetzerabend/#unterstuetzerabend/

Bundeskanzleramt – School of Data Public Services

Bundeskanzleramt
Österreich
www.vab.gv.at



Das Ziel der „School of Data Public Services“ ist es, die Auseinandersetzung mit einer wachsenden Zahl an Daten in der öffentlichen Verwaltung durch den Aufbau und die Vertiefung entsprechender Kompetenzen zu unterstützen.

Das Seminarangebot umfasst dabei unter anderem:

- Digitalisierung und die Verwaltung von morgen
- Paradigmenwechsel im Umgang mit öffentlichen Daten und Informationen
- Datenmanagement für die eigene Organisation
- Statistiken erstellen und verstehen – Eine praktische Einführung
- Datenanalyse und Visualisierung – Wirkungsorientierung mit Erkenntnissen aus Daten
- Große Datenmengen in Echtzeit visualisieren – Datenmanagement am Beispiel der ZAMG
- Österreich im Vergleich – Internationale Rankings und Publikationen
- Die richtige Kennzahl für das passende Ziel

Kontakt – weiterführende Infos:

- Mag. Sandra Rauecker-Grillitsch, sandra.rauecker-grillitsch@bmoeds.gv.at
- https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/seminarprogramm/school-of-data-public-services/school-of-data-public-services_2018.html

[46] Quelle: E-Mail von Frau Silke Unger vom 14.03.2018.

Einschätzung: Mit der Digitalisierung werden die Anforderungen an die Arbeitskräfte steigen. Das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) konstatiert, dass die Beschäftigten Qualifizierungen benötigen, um komplexere, schwer automatisierbare Aufgaben neu zu übernehmen, aber auch um die Technologien als Arbeitsmittel zu verwenden.[47] Der Stellenwert von Weiterbildung, Umschulung oder betrieblicher Fortbildung wird auch in den Kommunen weiter zunehmen und erfordert entsprechende Mittel.

Ständiges Lernen wird noch wichtiger als früher, um sich auf neue Aufgaben einzustellen, wenn alte automatisiert werden. Tätigkeiten, die nicht von Maschinen übernommen werden können, wie Soziales und Kreatives, könnten durch die Veränderungen aufgewertet werden, so Brynjolfsson: „Die Erfindung neuer Güter und Dienstleistungen, die Kranken- und Altenpflege, die Kinderbetreuung: All das bleibt in menschlicher Hand.“[48]

6 Ausblick

Die Technik ist da. Was es jetzt braucht, ist Bewegung in den Köpfen!

Eines wird in der Diskussion ganz deutlich: Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck und wer die digitale Zukunft der eigenen Stadt/Gemeinde (mit)gestalten will, muss zunächst im Rahmen der jeweiligen nationalen Strategie und entlang der lokalen Gegebenheiten für sich den Sinn und den Nutzen der Digitalisierung sowie die für die jeweilige Stadt sinnvollen Handlungsfelder klären und das Ergebnis dieser Überlegungen in einem Masterplan, einer digitalen Agenda oder einem vergleichbaren Strategiekonzept festlegen.[49] Dabei müssen die Chancen und auch allenfalls negative Konsequenzen unvoreingenommen und offen erörtert und in den Planungen berücksichtigt werden. Der digitale Wandel kann letztlich nur in Kooperation (vertikal) mit Bund und Ländern und in der eigenen Stadt/Region durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den städtischen bzw. örtlichen Unternehmen, den zivilgesellschaftlichen Gruppen und den regionalen Bildungseinrichtungen gelingen.

Damit aus der Idee der Digitalisierung konkrete Erfolge werden, braucht es eine angemessene organisatorische Absicherung und Institutionalisierung des Themas. Das ist vor dem Hintergrund der vielen hinter uns liegenden Reformen der vergangenen Jahrzehnte wenig überraschend.

Neu ist, dass viele Kommunen das Thema als so wichtig einschätzen, dass sie in unterschiedlicher Weise einen „Kümmerer“ installieren. Welche in der Praxis anzutreffende Lösung die beste ist, kann im Moment noch nicht beantwortet werden. Während man in St. Gallen, Bonn oder auch Linz auf einen „Chief Digital Officer (CDO)“ bzw. in Barcelona auf eine(n) „Digital Innovation Commissioner“ oder Amsterdam auf ein Chief Technology Office setzt, sind es andernorts klassische Stabstellen (z. B. Oldenburg), Digitale Lotsen[50], klassische Arbeitskreise oder aber wie in Graz ein Fachbeirat „Digitale Agenda Graz“.

[47] Siehe: https://www.welt.de/wirtschaft/article151947650/Das-Maerchen-vom-digitalen-Tod-der-Arbeitswelt.html [2018-04-24]

[48] Siehe: http://science.orf.at/m/stories/2885491 [2018-04-24]

[49] Siehe auch: Engel: Praktische Herausforderungen für das Gelingen der digitalen Verwaltungstransformation aus kommunaler Sicht. In: Verwaltung&Management 4/2017, S. 185-189.

[50] Siehe etwa: https://www.wko.at/branchen/k/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/die-ersten-lotsen-zur-digitalen-transformation1.html [2018-04-26]

Der Aspekt Ressourcen und aber auch die vielen derzeit noch nicht abschließend geklärten rechtlichen Fragen sind gegenwärtig für viele Verantwortliche in den Kommunen – so unsere Beobachtungen und Erfahrungen in einem speziell für dieses Hintergrundpapier durchgeführten Workshop – noch wichtiger als die zuvor genannten Punkte. Auch erwartet man sich ein starkes Engagement und konkrete Vorleistungen (Recht, technische Lösungen) von Bund und Ländern.

In einer aktuellen Studie[51] werden als besondere Herausforderungen der Digitalisierung aus Sicht der Verwaltung insbesondere genannt: [52]

Abbildung 4: Herausforderungen für das Personalmanagement

Quelle: Contrast/Ernst&Young - Vortrag Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung in Österreich Oktober 2017[53]

6.1 Rekrutierung von qualifiziertem Personal neu ausrichten

Seit Jahren ist es kein Geheimnis mehr, dass der Wettbewerb um Talente auch die Kommunen bei der Rekrutierung vor größere Probleme stellen könnte. Mit Blick auf die Digitalisierung könnte dieses Problem sich noch weiter zuspitzen, weil nicht zuletzt die IT-Fachkräfte auch von der Privatwirtschaft und dort mit deutlich besseren finanziellen Konditionen und enormen Aufstiegschancen umworben werden.

[51] In der Studie von Ernst&Young wurden 31 Verantwortliche aus unterschiedlichen österreichischen Verwaltungseinheiten befragt; Download unter: http://www.ey.com/at/de/newsroom/news-releases/ey-20171004-ey-studie-digitalisierung-verwaltung [2018-04-24].

[52] Welche weiteren Faktoren auf dem Weg zur digitalen Stadt aus Sicht des KDZ beachtenswert sind, haben wir in einem gesonderten Positionspapier zusammengefasst. http://kdz.eu/de/Digitalisierung-Auf-dem-Weg-zur-digitalen-Stadt

[53] Download unter: http://www.ey.com/at/de/newsroom/news-releases/ey-20171004-ey-studie-digitalisierung-verwaltung [2018-04-24]

In der Toolbox[54] werden Ansatzpunkte aufgezeigt, wie die Städte sich am Arbeitsmarkt positionieren können: so etwa indem die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit ebenso in den Vordergrund gerückt wird, wie die flexiblen und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen.

In einem aktuellen Beitrag hat Tobias Greilich[55] darüber hinaus gefordert, dass die Behörden sich bei der Personalsuche und -auswahl bei IT-Experten etwas flexibler zeigen müssten. So empfiehlt er bei der Personalauswahl nicht nur formale Kriterien, sondern v. a. das tatsächlich vorhandene Know-how in den Mittelpunkt zu stellen und abzuprüfen. Manchmal könnte dann vielleicht sogar ein formaler Studienabschluss entbehrlich sein. Flexiblere Rahmenbedingungen bedeuten für ihn auch, solche Stellen vielleicht außerhalb der sonstigen Behördenstruktur zu installieren und dort eine flachere Hierarchie mit einer ziel- bzw. ergebnisorientierten Führung, einer anderen Vergütungsstruktur mit variablen Anteilen oder flexiblere Arbeitszeiten i. V. m. einer Homeoffice-Komponente – vielleicht sogar auf Basis einer freiberuflichen Tätigkeit auf Honorarbasis – zu schaffen.

6.2 Neues Mindset bei den MitarbeiterInnen schaffen – Führungskräfte mobilisieren

Notwendig sind MitarbeiterInnen, die den neuen digitalen Herausforderungen positiv gegenüberstehen und sie aktiv (mit)gestalten wollen.

In den veränderten Arbeitsweisen und Arbeitskulturen der digitalen Zukunft müssen sich viele erst zurechtfinden. Das verunsichert und gleichzeitig braucht es aber einen breiten Veränderungsoptimismus, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen und um mit neuen digitalen Kompetenzen in der Arbeitswelt von morgen zu bestehen.

Auf der Tagung „Digitaler Staat“ in Berlin (März 2018) wurde in den Vorträgen und Diskussionen wiederholt die (positive) Haltung der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte als entscheidende Erfolgsfaktoren des digitalen Wandels herausgestrichen (Zitat Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“).

Als wichtigste Herausforderung beim Erwerb von Kompetenzen für die digitale Welt werden im Hays-HR-Report 2017[56] die Vorbereitung der Beschäftigten auf die anstehenden Veränderungen (offenes Mindset) und die Stärkung der Eigenverantwortung genannt.[57]

Die nachstehenden Beispiele Salzburg, Köln und Soest zeigen unterschiedliche praktische Wege, diese Herausforderung aktiv anzunehmen.

[54] Siehe dazu die vom KDZ in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Städtebund im Rahmen des Personalausschusses erarbeitete Toolbox unter *Weiterführende Informationen*.

[55] Siehe: https://www.verwaltung-der-zukunft.org/oeffentliche-sicherheit/nerds-fuer-den-staatsdienst [2018-04-25]

[56] Siehe: https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2017 [2018-04-25]; insbesondere Seite 3.

[57] In der genannten Hays-Studie bleibt die Antwort offen, wie und auf welche Weise die Kompetenzvermittlung erfolgen sollte.

Stadt Salzburg - Digitale Kompetenz als ein Schwerpunkt der digitalen Strategie der Stadt

Stadt Salzburg
Salzburg, Österreich
152.367 EinwohnerInnen
www.stadt-salzburg.at
www.fb.me/StadtSalzburg.at/
@stadtdialog

In ihrer Vision beschreibt die Stadt Salzburg, dass Digitalisierung nicht Zukunft, sondern Gegenwart ist und stellt fest, dass sie mit oder ohne uns stattfindet. Salzburg sieht es als ihre Verantwortung an, wie man als Stadt mit der Herausforderung Digitalisierung umgehen will und zwar deshalb, weil die Digitalisierung Menschen, Dinge und Maschinen vernetzt, und letztlich alle Lebensbereiche durchdringt. Sie wird als Basis für tiefgreifende Veränderungen im Zusammenleben und der Arbeitswelt angesehen. Für Salzburg ist die Digitalisierung primär eine kulturell/ethische Frage (z. B. Einsatz von Robotik in Seniorenwohnhäusern) und eine Veränderung von Prozessen.

Salzburg hat daher einen entsprechenden Prozess gestartet, ihre Vision und Strategie skizziert und verschiedene Leuchtturmprojekte gestartet. So etwa …

- Digi Cafe,
- Freizeit App,
- Digitale Kompetenz (siehe unten),
- Wissenspool erweitern,
- Digitale Zusammenarbeit.

Teil des Prozesses ist auch eine Einladung an alle interessierten Menschen, sich mit eigenen Ideen in den Prozess einzubringen. Im Mai 2017 fand dazu ein erstes Digitalisierungsforum mit rund 130 TeilnehmerInnen statt, um gemeinsam über Digitalisierung zu diskutieren. Ämter und Abteilungen präsentierten ihre Digitalisierungsprojekte und stellten sich einem offenen Diskurs.

Eine Besonderheit am Projekt der Stadt Salzburg ist das mit Jänner 2018 gestartete Projekt „Digitale Kompetenzen“. Hier verfolgt die Stadt die Absicht, einen Innovations- und Bewusstseinsschub innerhalb der Stadtverwaltung anzustoßen. Das Projekt richtet sich an die MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung. Mit konkreten praktischen Umsetzungen sollen Theorie und Praxis in unterschiedlichen Aufgabenfeldern angestoßen werden. Auch soll damit ein buntes, digitales Treiben, das durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit auch bei jenen Interesse weckt, die bislang noch zurückhaltend sind, erreicht werden.

Kontakt – weiterführende Infos:

- Jochen Höfferer, MA, Leitung Marketing, Socialmedia & OpenGovernment, jochen.hoefferer@stadt-salzburg.at, @supermaschine
- https://www.salzburgmachtauf.at/strategie/
- https://www.salzburgmachtauf.at/portfolio-item/digitale-kompetenz/

Köln (D): Digitalstrategie - Dienstvereinbarung

Stadt Köln
Nordrhein-Westfalen, Deutschland
1 Mio. EinwohnerInnen
www.stadt-koeln.de
fb.me/Koeln
@Koeln

(Quelle: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/pwc-studie-koeln-ist-deutsche-digitalhauptstadt-13596045.html)

Die Stadt Köln gilt in Deutschland als eine Vorreiterkommune in Sachen Digitalisierung. 2015 wurde Köln von PricewaterhouseCoopers zur „Digitalen Hauptstadt“ gekürt; noch vor Hamburg und München. Sie ist Teil des Bundesprojektes Modellkommune OpenGovernment und des Pilotprojektes für kommunales Open Government in NRW.

In Köln haben die MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert in der Digitalisierungsstrategie der Stadt. Die Oberbürgermeisterin Henriette Reker hat am 16. Januar 2018 eine neue Dienstvereinbarung zur „Digitalisierung städtischer Angebote und Prozesse“ unterzeichnet, die gemeinsam von Verwaltung und Gesamtpersonalrat erarbeitet wurde.

Die Vereinbarung soll künftig die Rahmenbedingungen regeln, wenn neue Verfahren, Anwendungslösungen und Technologien eingeführt oder aber bereits eingesetzte Technologien wesentlich geändert werden sollen. Besonderer Wert wird dabei auf eine frühzeitige Information und Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. In der Dienstanweisung sind insbesondere folgende Punkte geregelt:

- Information und Beteiligung der Beschäftigten, des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung,
- Daten- und Persönlichkeitsschutz,
- Gesundheitsschutz, Arbeitsschutz und Arbeitsplatzgestaltung,
- Qualifizierung und Schulung,
- Rechte der Personalvertretung, der Schwerbehindertenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten.

Ende Januar fand darüber hinaus noch für MitarbeiterInnen eine öffentliche „Fachtagung“ zu den Konsequenzen der Digitalisierung statt, an der über 400 MitarbeiterInnen mitwirkten (siehe Link unten).

Kontakt – weiterführende Infos

- Sabine Möwes, Leiterin Stabstelle Digitalisierung, sabine.moewes@stadt-koeln.de, @moewi
- http://www.stadt-koeln.de/politik-und-verwaltung/presse/digitalstrategie-der-stadt-koeln-wird-weiterentwickelt
- http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/internetstadt-koeln (Onlineservices der Stadt Köln)
- http://www.stadt-koeln.de/politik-und-verwaltung/presse/koelndigital-wie-die-digitalisierung-unseren-arbeitsalltag-veraendert (Veranstaltung „KölnDigital": Wie die Digitalisierung unseren Arbeitsalltag verändert; Januar 2018)
- http://www.stadt-koeln.de/koelndigital/

Gleichzeitig muss es in den Kommunen gelingen, insbesondere auch die Führungskräfte auf die digitalisierte Verwaltung und den digitalen Wandel hin auszurichten.

Führung muss im Transformationsprozess Orientierung geben, zur Veränderung motivieren und Inspiration für neue Lösung geben. Führungskräfte müssen die Digitalisierung selbst vorleben und als Vorbild ein positives „Role-Model“ der digitalen Transformation sein. Die Personalentwicklung kann die Führungskräfte hierbei durch Coaching, Moderation oder andere geeignete Maßnahmen unterstützen.

Die digitale Transformation erfordert in der Führung ein Umdenken: Statt Null-Fehler-Kultur und der Vermeidung von Fehlern um jeden Preis, sollten Führungskräfte Lernräume ermöglichen, in

denen „Versuch und Irrtum“ und gemeinsames Lernen aus Fehlschlägen möglich wird. Auch das mehr an Teilzeit, mehr Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität, die Notwendigkeit Talente zu erkennen und zu fördern und generell die Innovationsfähigkeit der eigenen Organisation zu stärken und zu entwickeln erfordern neue Konzepte der Führungsarbeit in den Kommunen.

Die Schnelligkeit in der technischen Entwicklung zwingt auch die Verwaltungen zu einem Umdenken ihrer bisherigen Arbeitskultur. Die Verwaltungen und ihre MitarbeiterInnen müssen sich und ihre Services immer schneller und häufiger neu erfinden. Damit das überhaupt gelingen kann, müssen die Kommunen noch mehr als heute in Projekten und agilen Arbeitsteams denken.

Aktuell verfolgt die Kreisverwaltung Soest einen Führungskräfte fokussierten Ansatz, der auch am Städtetag vorgestellt werden wird:

Kreis Soest (D) – Führungskräftee

Kreis Soest
Nordrhein-Westfalen, Deutschland
301.655. EinwohnerInnen
www.kreis-soest.de
fb.me/KreisSoest
@kreissoest

bearbeitet.

Der Kreis Soest ist damit eine von insgesamt sechs bundesweiten Pilotorganisationen, welche im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales neue Ideen für eine optimale Begleitung des Digitalisierungsprozesses in Verwaltungen umsetzt.

Kontakt – weiterführende Infos:

- Dr. Corinna Kaesler, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung
- https://www.verwaltung-der-zukunft.org/transformation/agil-und-wertebasiert-wie-sich-der-kreis-soest-dem-thema-fuehrung-im

[58] Darstellung basiert auf dem veröffentlichten Beitrag: https://www.verwaltung-der-zukunft.org/transformation/agil-und-wertebasiert-wie-sich-der-kreis-soest-dem-thema-fuehrung-im [2018-04-25]

Im Rahmen einer vom Österreichischen Städtebund, Landesgruppe Burgenland und vom KDZ durchgeführten Führungskräftewerkstatt wird das Querschnittsthema Digitalisierung als Teil der Führungsarbeit thematisiert werden.[59]

6.3 Schulung und Weiterentwicklung konzipieren

Bereits 2017 hat Frau Prof. Lücker-Schneider vor dem Hintergrund ihrer Forschungen in einem Fachbeitrag[60] darauf hingewiesen, dass die Beschäftigten der Öffentlichen Verwaltung (in Deutschland) auf die zunehmende Digitalisierung ihrer Arbeit und der Gesellschaft unzureichend vorbereitet seien. Sie hat sich daher für eine Qualifizierungsoffensive ausgesprochen (u. a. auch wegen der von ihr festgestellten begrenzten IT-Affinität der VerwaltungsmitarbeiterInnen).

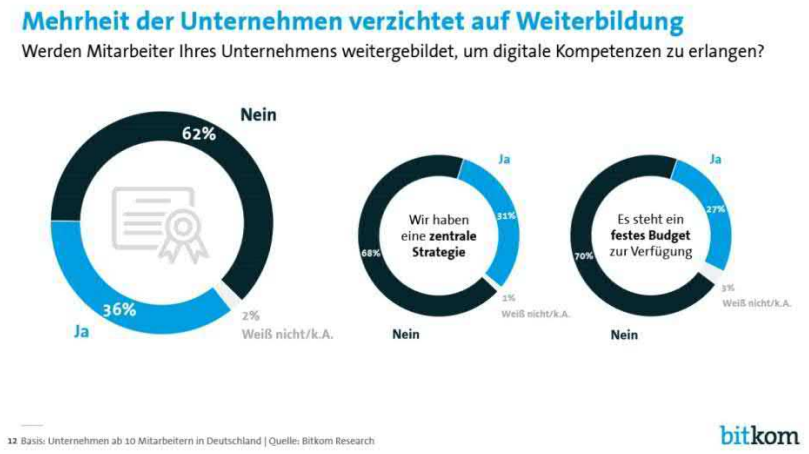
Arbeitsinhalte werden sich aufgrund der Möglichkeiten zur Automatisierung verändern. Etliche Kundenkontakte und Daten erfassende Tätigkeiten können entfallen; kontrollierende und Daten analysierende Tätigkeiten könnten zunehmen. Die Fähigkeit sich immer wieder Neues (selbst) anzueignen und sich auf veränderte Gegebenheiten einzustellen, wird immer wichtiger. Qualifizierungsbemühungen müssen hier ansetzen, um den MitarbeiterInnen zu helfen, die zukünftigen Anforderungen zu bewältigen und Ängste und Befürchtungen abzubauen.

Im Jahr 2017 wurden im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt 300 Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen u. a. zu ihren Weiterbildungsaktivitäten im Hinblick auf den digitalen Wandel befragt. Das Ergebnis – siehe folgende Abbildung – ist einigermaßen ernüchternd:

[59] In insgesamt sechs Werkstätten werden unterschiedliche Führungsthemen bearbeitet: Aufgaben und Werte der Führung, Führung als Organisationsaufgabe, Führung und Teamentwicklung, Führung und die eigene Person, Führung und Kommunikation.

[60] Lücker-Schneider: Qualifikationsoffensive E-Government. In: Verwaltung&Management 4/2017, S. 190-196. Sie beschreibt in dem Beitrag primär die Notwendigkeit einer Qualifizierungsoffensive und begründet diese sehr plausibel. Vorschläge, wie diese ausgestaltet sein sollte, werden in dem Beitrag nur rudimentär erkennbar.

Abbildung 5: Einschätzungen zum Weiterbildungsengagement deutscher Unternehmen



Quelle: https://www.cebit.de/de/news-trends/news/in-it-weiterbildung-muss-deutschland-nachsitzen-510 [2018-05-14]

Im Personalausschuss des Österreichischen Städtebundes im Mai 2018 wurde u. a. auch die Frage aufgeworfen, mit welchen Bildungsmaßnahmen sich die Städte auf die Anforderungen der digitalen Welt vorbereiten. Auch hier wurde deutlich, dass eine Auseinandersetzung mit diesem Thema noch nicht oder allenfalls ansatzweise erfolgt ist.

Auch wenn heute noch viele Aspekte der Digitalisierung in den Kommunalverwaltungen offen und unklar sind, sollten sich die Kommunen trotzdem schon jetzt dem Thema Schulung/Weiterbildung und Digitalisierung widmen. Weiterbildung mit Blick auf die Schaffung und Entwicklung von digitaler Kompetenz in der eigenen Organisation ist kein „Nice-to-have"-Thema, sondern eine wichtige Basis dafür, dass der Wandel gelingt. Die Stadt Zug[61] hat in ihrem Grundsatz 6 die Attraktivität des Arbeitsplatzes vorangestellt „*Die Digitalisierung soll Freude (Feuer) für die Arbeit schaffen. Neue Zusammenarbeitsmöglichkeiten auf Basis von digitalen Werkzeugen sollen aktiv gefördert werden.*" Als konkrete Maßnahme, die als hoch priorisiert wird, heißt es „*Es wird eine Ausbildunginitiative für alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung aufgebaut*."

Dabei können sich die Kommunen die weit reichenden digitalen Kompetenzen der jungen MitarbeiterInnen zunutze machen. Sie sind im Umgang mit digitalen Medien bestens vertraut und leben einen fast spielerischen Umgang mit moderner Technik. Sie kennen die Möglichkeiten und Vorzüge und sie nutzen sie. Und die jungen MitarbeiterInnen kommen bereits mit einem „digitalen Vorsprung" in die Verwaltungen. Sie können eine wichtige Funktion als (Ver)Mittler übernehmen (siehe Beispiel Graz).

Mit Blick auf die Schaffung und das Vorleben einer innovationsorientierten positiven Lernkultur empfehlen wir, sich als Kommune thematisch zunächst einmal auf zwei Schwerpunkte zu fokussieren: Zum einen die MitarbeiterInnen und insbesondere die Führungskräfte auf den digitalen Wandel einzustellen (Open-Mind) und zum anderen die eigenen Aus- und Weiterbildungsprogramme inhaltlich auf die neuen digitalen Kompetenzen hin weiterzuentwickeln. Im

[61] Grundsatzpapier Digitalisierungsstrategie der Stadt Zug, Mai 2017.

bereits erwähnten Hays-HR-Report 2017 werden konkret Kompetenzen genannt, für die aus Sicht der befragten Organisationen ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht: [62]

Abbildung 6: Kompetenzbereiche, bei denen hoher Handlungsbedarf besteht

Quelle: Hays-HR-Report 2017

Wenn es darum geht, die digitalen Kompetenzen von Führungskräften gezielt in den Blick zu nehmen (Personalauswahl, individuelle und gemeinschaftliche Führungskräfteentwicklung), dann bietet sich an, sich hierbei an den nachstehenden Anforderungen, die die KGSt in Köln formuliert hat, zu orientieren:

[62] Siehe: https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2017 [2018-04-25]; insbesondere Seite 3.

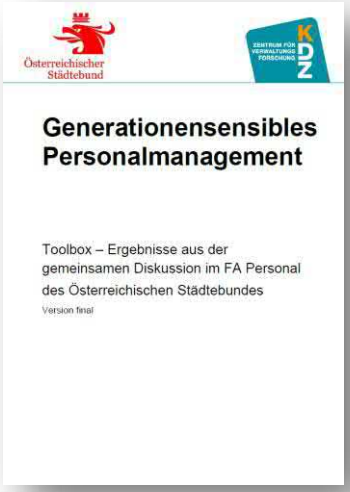
Digitale Kompetenz für Führungskräfte umfasst – nach Einschätzung der KGSt [63] – ein Bündel an Kompetenzen, das die Offenheit gegenüber Informationstechnologien voraussetzt, um mit ihnen die Organisation zu gestalten. Neben der Fertigkeit im Umgang mit digitalen Medien gehören dazu insbesondere auch die Bereitschaft und die Fähigkeit achtsam, d. h. verantwortungsvoll und zielgerichtet steuernd mit Informationstechnologien, digitalen Medien und Daten umzugehen. Die KGSt spricht hier von „Digitaler Haltung".

Dazu gehört:

- Chancen, Einsatzmöglichkeiten, Risiken und Wirkmechanismen von Informationstechnologien zu kennen, zu bewerten und im Sinne der Führungskompetenz steuernd zu nutzen;
- die Digitalisierungsstrategie der Kommune mitgestalten zu können und im eigenen Verantwortungsbereich zu fördern und umzusetzen;
- die Möglichkeiten digitaler Leistungserstellungs-, Steuerungs- und Stützprozesse zu verstehen und im Sinne der Gesamtorganisation zu nutzen um Arbeitsprozesse, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel wirkungsorientiert einzusetzen, zu gestalten und zu nutzen;
- in und mit digitalen Netzwerken im Sinne der Gemeinwohlorientierung zu arbeiten und sie zu gestalten;
- digitale Medien und internetbasierte Kommunikations- und Zusammenarbeitsdienste (insbesondere Social Media) zu kennen und strategisch zu nutzen und
- das zielgerichtete und steuernde Umgehen mit Daten im Kontext der für ihre Verarbeitung und Analyse verfügbaren Informationstechnologie.

[63] KGSt-Köln: Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte, KGSt®-Bericht Nr. 12/2017, S. 27.

7 Weiterführende Informationen



Die „Toolbox“ dokumentiert die Ergebnisse der gemeinsamen Diskussion in der vom KDZ begleiteten Arbeitsgruppe des Personalausschusses des ÖStB im Jahr 2017.

Ausgehend von aktuellen Herausforderungen im Personalmanagement (insbesondere der Generationenthematik) wurden wichtige Handlungsfelder und -erfordernisse zur Weiterentwicklung des Personalmanagements in den Kommunen identifiziert und konkrete Lösungsansätze gemeinsam entwickelt.

Die Themen und dargestellten Lösungen sind aus Sicht der teilnehmenden Städte aktuell und bieten viele Anregungen und praktische Tipps. Viele der beteiligten Gemeinden meinten, dass diese Toolbox für sie genau zum richtigen Zeitpunkt vorliegt.

Download: http://kdz.eu/de/content/generationensensibles-personalmanagement-toolbox-%E2%80%93-ergebnisse-aus-der-gemeinsamen-diskussion

[2018-05-03]

Die AK hat zum Thema digitaler Wandel eine ganze Reihe von Studien erstellen lassen. In der nebenstehenden Studie geht die AK der Frage nach, wie der nicht mehr abwendbare Trend der Digitalisierung der Arbeitswelt gestaltet werden sollte, damit er auch für die ArbeitnehmerInnen einen Gewinn darstellt.

Download unter:
https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/digitalerwandel/index.html
[Download: 2018-03-26]

Die Falterbeilage „Leben und Arbeiten in digitalisierten Zeiten“ bietet einen guten Überblick über die gesellschaftlichen Entwicklungen der digitalen Arbeitswelten.

Download unter:

https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitdigital

Frank Nürnberger porträtiert mit seinem Projekt **„work21.de – Arbeiten im 21. Jahrhundert“** konkrete Menschen in verschiedenen Berufen und lässt sie über die Veränderungen ihrer ganz konkreten Arbeitswelt sprechen.

Das Thema New Work (*Wie hat sich ihr Beruf verändert*?) und Digitalisierung sind Gegenstand aller Porträts.

MitarbeiterInnen aus dem engeren Bereich von Kommunalverwaltungen sind nur ansatzweise repräsentiert.

Download unter: http://work21.de/
[Download: 2018-05-04]

In Zusammenarbeit mit der Stadt Wien hat das KDZ ein Vorgehensmodell für die Implementierung von Open-Government-Initiativen entwickelt. In den Kapiteln „Partizipation“ und „Kollaboration“ sind viele Aspekte von neuen Formen der (digitalen) Interaktion und Zusammenarbeit beschrieben.

Download unter: https://www.kdz.eu/de/open-government-vorgehensmodell
[Download: 2018-03-26]

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz.
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Dieses Paper wurde finanziert durch den Österreichischen Städtebund und steht unter folgender Adresse zum Download zur Verfügung:

Download unter: http://kdz.eu/de/studien

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at