

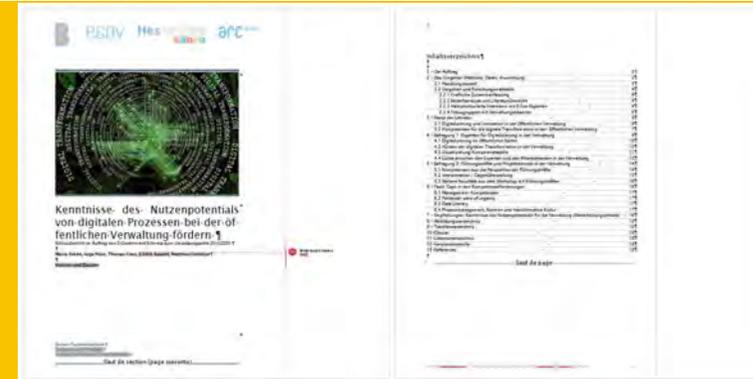
# Digitale Kompetenzen in der Verwaltung – vom Digi-Check zur Skills-Entwicklung

## THEMATISCHE EINFÜHRUNG

**Prof. Dr. Thomas Gees, Fachgruppenleiter, IPST**



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



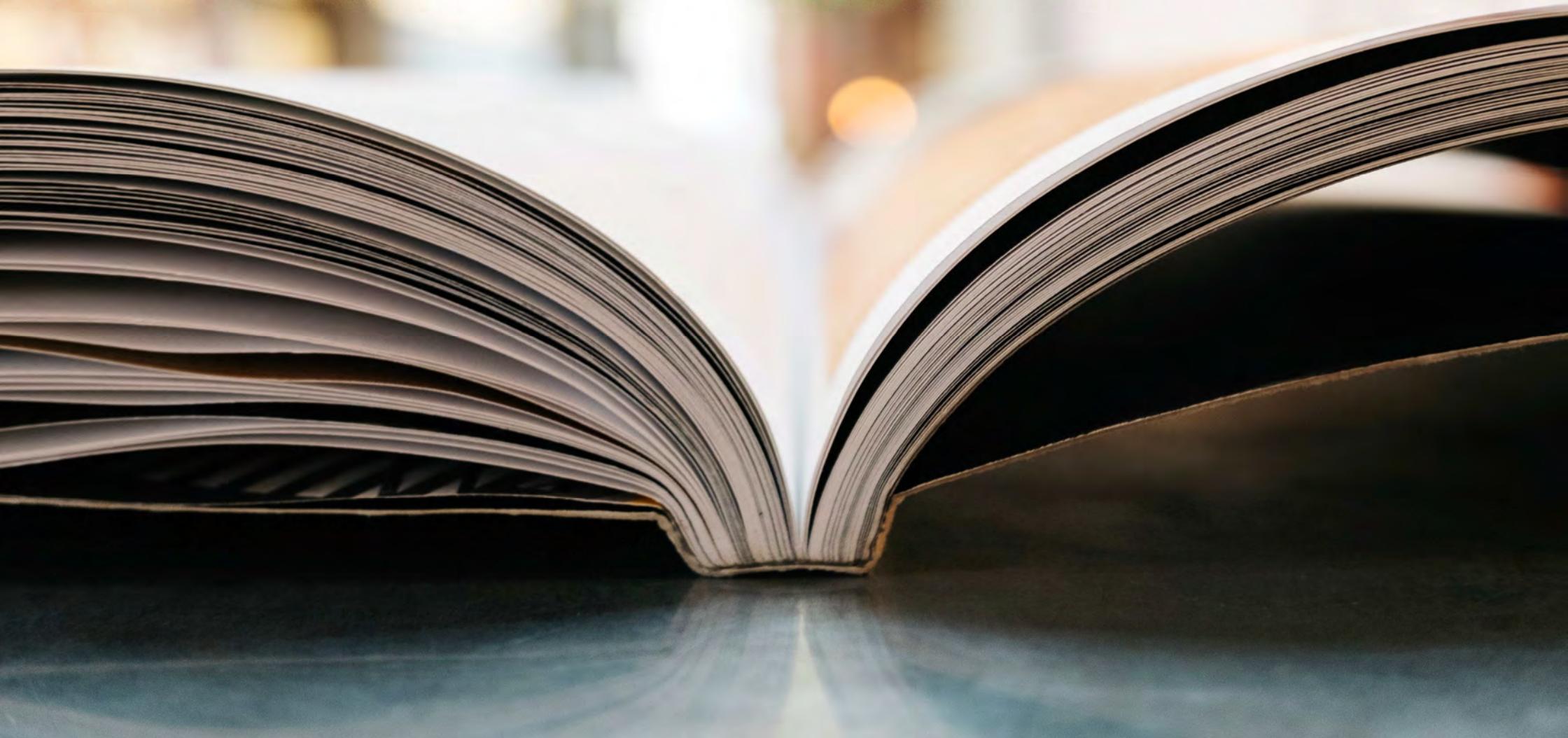
# Digitale Kompetenzen in der Verwaltung

## Präsentation der Ergebnisse/Empfehlungen aus der Studie UZ20 (E-Government Schweiz 2020/21)

► Online



# 1 Studiendesign





## Kenntnisse des Nutzenpotentials von digitalen Prozessen bei der öffentlichen Verwaltung fördern

Schlussbericht im Auftrag von E-Government Schweiz zum Umsetzungsziel 20 (UZ20)

Thomas Gees, Matthieu Delaloye, Anja Wüst, Cédric Baudet, Maria Sokhn  
Version 1.0 (05.10.2021)

# Inhaltsverzeichnis

<i>1 Der Auftrag</i>	3
1.1.1 Projektpartner	3
1.1.2 Umsetzungszeitplan	4
1.1.3 Danksagung	4
<i>2 Handlungsbedarf und Vorgehen (Methodik)</i>	4
2.1 Handlungsbedarf	4
2.2 Vorgehen und Forschungsmethodik	5
2.2.1 Grafische Zusammenfassung	5
<i>3 Stand der Literatur</i>	6
3.1 Digitalisierung und Innovation in der öffentlichen Verwaltung	6
3.2 Digitale Transformation: Welche Kompetenzen für die öffentlichen Verwaltung?	7
<i>4 Befragung 1: Expert*innen für Digitalisierung in der Verwaltung</i>	12
4.1 Digitalisierung im Kontext der öffentlichen Verwaltung	12
4.2 Hürden der digitalen Transformation in der Verwaltung	13
4.3 Visualisierung Kompetenztabelle	14
4.4 Lücke zwischen den Expert*innen und den Mitarbeitenden in der Verwaltung	16
<i>5 Befragung 2: Führungskräfte und Projektleitende in der Verwaltung</i>	17
5.1 Kompetenzen aus der Perspektive der Führungskräfte	17
5.2 Weitere Resultate aus dem Workshop mit Führungskräften	19
<i>6 Fazit: Gaps in den Kompetenzanforderungen</i>	21
6.1 Management - Kompetenzen	21
6.2 Fehlender sense of urgency	21
6.3 Data Literacy	21
6.4 Prozessmanagement, Normen und transformative Kultur	21
<i>7 Empfehlungen: Erarbeitung eines Leitfadens / Fokus auf «Data Literacy»</i>	22

# Kontext



# Kompetenzkategorien

Hauptkategorien	Für UZ 20 berücksichtigt
<b>Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld</b>	Berücksichtigt
<b>Gestaltung und Veränderung von Organisation und Prozessen mithilfe von IT</b>	Berücksichtigt
<b>Suchen, Verarbeiten und Aufbewahrung von digitalen Informationen</b>	Berücksichtigt
<b>Kommunizieren und Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen</b>	Berücksichtigt
<b>Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld / Etablierte Fehlerkultur</b>	Berücksichtigt
<b>Data Literacy</b>	Berücksichtigt
Produzieren und Präsentieren von digitalen Inhalten	Nicht berücksichtigt
Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen	Nicht berücksichtigt
Analysieren und Reflektieren von digitalen Medien	Nicht berücksichtigt

# Qualifica Digitalis - Metastudie

Qualifica Digitalis - Metastudie



## 2 Resultate der Interviews mit eGov- Expert\*innen



# Antworten der eGov-Expert\*innen

Die 6 Hauptkategorien wurden bezüglich deren Relevanz abgefragt. Dabei zeigte sich, dass **alle Kategorien auf einer Skala von 1-4 mit über 3 bewertet wurden**; damit werden die in der Literatur bekannten Kompetenzen als tatsächlich relevant von den eGov-Experten wahrgenommen.

Digitale Kompetenzen / Einschätzungen der eGov-Expert*innen, geordnet nach Relevanz	Relevanz	Integration
1. Data Literacy	4	1.3
2. Kommunizieren und Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen	3.7	2.8
3. Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld	3.5	1.8
4. Problemlösen und Handeln im digitalen Umfeld Etablierte Fehlerkultur	3.4	1.7
5. Gestaltung und Veränderung von Organisation und Prozessen mithilfe von IT	3.2	1.7
6. Suchen, Verarbeiten und Aufbewahrung von digitalen Informationen	3.2	2.3

*Tabelle 2: Gap zwischen Relevanz und Integration im Arbeitsalltag*

## 3 Resultate der Fokusgruppen



# Antworten der Führungskräfte (ohne eGov-Bezug)

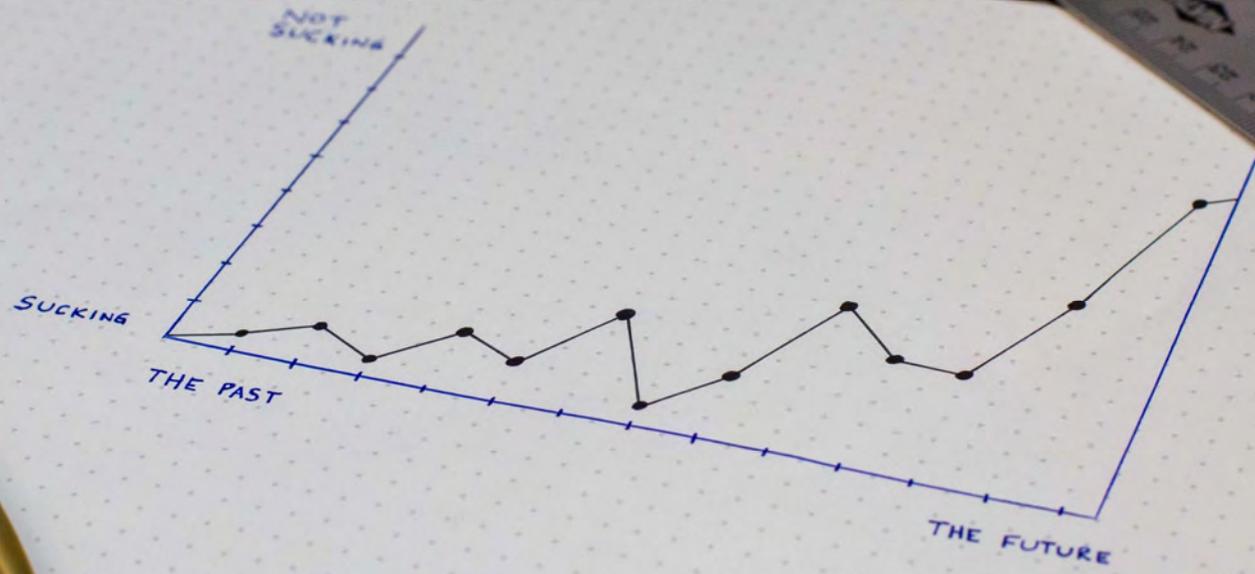
## Heterogene Perspektive auf die Dringlichkeit digitaler Kompetenzen

- ▶ Es gibt eine gewisse Konsistenz bei den "Problemlösungs"-Fähigkeiten.
- ▶ Dies gilt auch für die Einstufung der Kompetenz «Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld (bzw. vereinfacht genannt «Kreative Lösungen»)
- ▶ Interessen der befragten Führungskräfte sind viel an «Digitalisierung/digitale Transformation» wenig ausgeprägt (Digitalisierung der Verwaltung kein Schlüsselthema)
- ▶ Eine gewisse «Müdigkeit» der Manager\*innen in Bezug auf digitale Projekte feststellbar
- ▶ Die Thematik «mangelnde Fehlerkultur» wird häufig genannt.

# Vergleich E-Gov-Expert\*innen / Führungskräfte

- ▶ Keineswegs können wir aus der Diskussion mit den beiden Fokusgruppen den Schluss ziehen, dass die Relevanz einer digitalen Verwaltung unter den Führungskräften nicht vorhanden wäre.
- ▶ Jedoch zeigte sich in den beiden Workshops kein kohärentes Bild über mögliche Auswirkungen der digitalen Transformation.
- ▶ Auch bezüglich der individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter\*innen existiert kein einheitliches Bild.

# 4 Ergebnisse



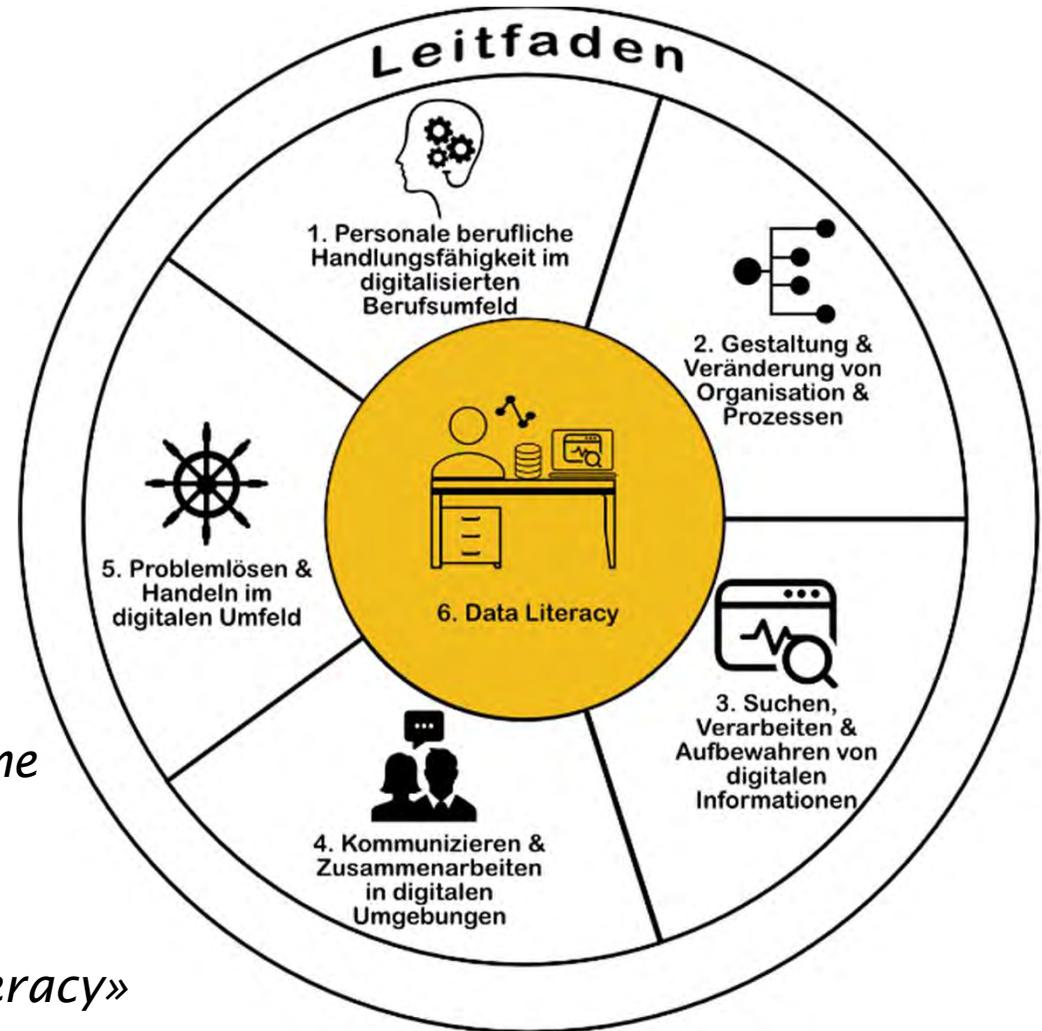
# Ergebnisse: Gaps in den Kompetenzanforderungen

- ▶ **Management - Kompetenzen**
  - ▶ **Fehlender sense of urgency**
  - ▶ **Data Literacy**
  - ▶ **Prozessmanagement, Normen und transformative Kultur**
- 
- ▶ **Data Literacy** : «Kenntnisse und Fertigkeiten zum Umgang mit Daten entlang des Datenlebenszyklus: Datenerhebung, -haltung, -analyse, -interpretation und -archivierung, sowie Fähigkeiten, Daten fachgerecht zu deuten und Daten ethisch umsichtig zu verwenden»

## 5 Empfehlungen



# Empfehlungen



*Weiteres Vorgehen UZ20: Kompetenzen für eine digitale Verwaltung:*

- 1. Leitfadenentwicklung für Weiterbildung*
- 2. Konkretisierung der Inhalte zur «Data Literacy»*

# Empfehlung 1

## Referenzrahmen für Bildungsanbieter

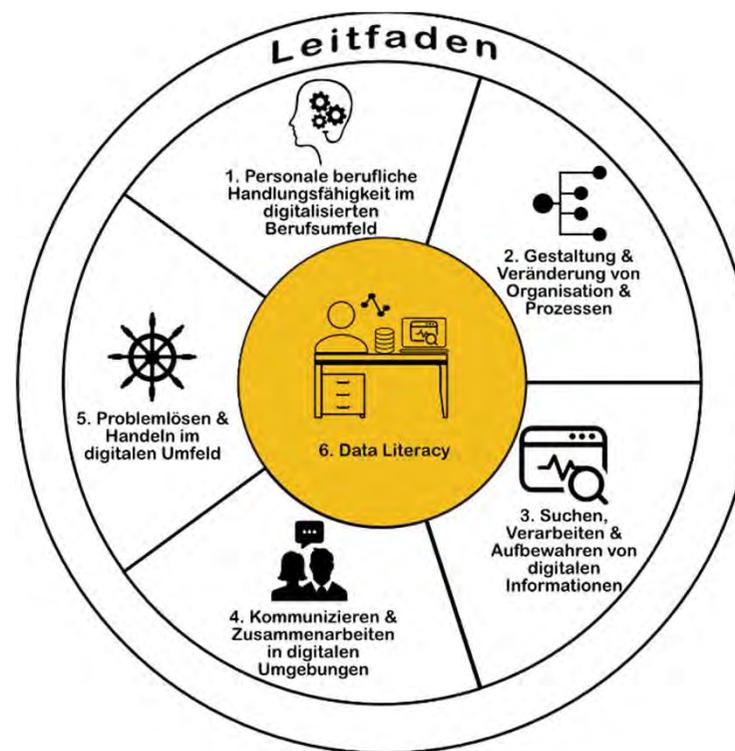
Die Kompetenzen sollen so formuliert werden, dass potenzielle Bildungsanbieter Weiterbildungsangebote mit Fokus auf eine nationale Referenz entwickeln können.

## Empfehlung 2

### Data Literacy: weitere Untersuchung

*Empirische gestützte  
Untersuchung bei  
Kantonen und Städten  
durchzuführen.*

Im Rahmen von UZ20 könnte E-Government Schweiz (bzw. DVS) die Entwicklung von Kursinhalten zur «Data Literacy» vorantreiben.





← Thread



 **chplusplus**  
@chplusplus



Veraltete Arbeitsstrukturen müssen aufgebrochen werden, wenn wir einen agilen und zukunftsfähigen Staat wollen. @hannesgassert erklärt, wie Digitalisierung & Hierarchien zusammenhängen und was sich ändern muss, damit wir die dringenden Herausforderungen endlich angehen können 🙌



## Wirtschaft

# Weg mit Hierarchien: Verwaltung soll bald «holokratisch» arbeiten

Die Pandemie zeigte, wie der Staat bei der Digitalisierung hinterherhinkt. Sind die Hierarchien daran schuld?

Pascal Michel

Nirgends zeigt sich die Rückständigkeit der Bundesverwaltung bei der Digitalisierung deutlicher als im Bundesamt für

die Clubs aufgrund falscher Ansteckungszahlen im Verdacht, Superspreader-Orte zu sein. Dann meldeten Fluggesellschaften, sie müssten die von Hand ausgefüllten Kontaktformulare

out und kündigte nach einhalb Jahren den Dienst. Übernommen hat darauf interimistisch Peter Fischer, ein 60-jähriger Jurist und seit 1987 beim Bund.

ersten Schritt dazu hat der Nationalrat getan: Er hat soeben ein Postulat von SP-Nationalrätin Min Li Marti angenommen. Der Bundesrat muss nun prüfen, inwiefern die Verwaltung im

«In der Verwaltung besteht bei IT-Projekten eine grosse Angst davor, Fehler zu machen», sagt Min Li Marti. Dies führe zu einem sehr ausgeprägten Kontrollsystem. Zwar sei die Arbeit

🔍 Twitter durchsuchen

## Relevante Personen



**chplusplus**  
@chplusplus

Folgen

Für eine handlungsfähige, nachhaltige und wohlhabende Schweiz durch Wissenschaft und Technologie | La science et la technologie au service d'une Suisse prospère



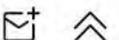
**Hannes Gassert**  
@hannesgassert

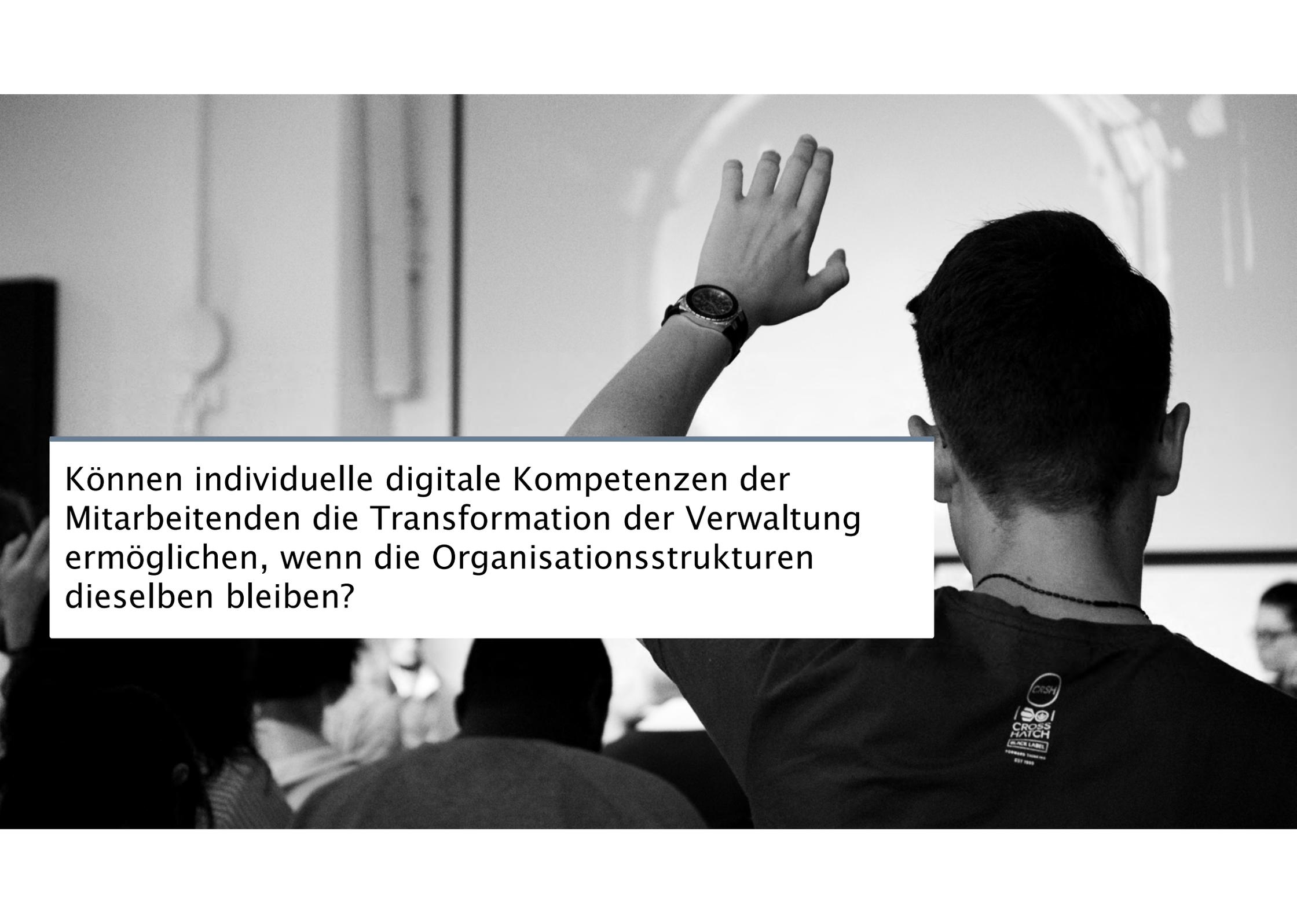
Folgen

Digital, unternehmerisch, sozial. [liip.ch](https://liip.ch), [prototypefund.ch](https://prototypefund.ch), [crstl.io](https://crstl.io), [opendata.ch](https://opendata.ch), [prohelvetia.ch](https://prohelvetia.ch), [powercoders.org](https://powercoders.org), [chplusplus.org](https://chplusplus.org), [wemakeit.com](https://wemakeit.com) et al

## Trends für dich

Nachrichten





Können individuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden die Transformation der Verwaltung ermöglichen, wenn die Organisationsstrukturen dieselben bleiben?

# Literatur

- ▶ Brugger, J. & Faoro, A. (2019). E-Government in der Schweiz: Ein Überblick. In J. Stember, W. Eixelsberger, A. Spichiger, A. Neuroni, F.-R. Habel & M. Wundara (Hrsg.), *Handbuch E-Government* (S. 53–66). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9_6)
- ▶ Dunga, A., Ferri, C., Schmidt, K. & Neuroni, A. (2021). Das Schaffen einer innovationsförderlichen Verwaltungskultur für die digitale Transformation. In *Aktuelle Entwicklungen zum E-Government* (S. 199–224). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1_10)
- ▶ E-Government Schweiz. (2020). *Umsetzungsplan 2021–2023. Am 29.10.2020 verabschiedet durch den Steuerausschuss E-Government Schweiz.*
- ▶ Konferenz der Kantonsregierungen. (2018). *Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung vom 27. September 2018.*
- ▶ Lenk, K. & Wengelowski, P. Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln, 147–165. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-80886-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-322-80886-8_8)
- ▶ Mergel, I. (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 12(1-2019), 162–171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- ▶ Meuche, T. (2021). Der lange Weg zur selbststeuernden Organisation. *Innovative Verwaltung*, 43(12), 41-43.
- ▶ **Schmeling, J. & Berlin, L. (2020). *Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor - Metastudie.* [https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD\\_Metastudie\\_20201005\\_barrierefrei\\_v5.pdf](https://qualifica-digitalis.de/wp-content/uploads/QD_Metastudie_20201005_barrierefrei_v5.pdf)**
- ▶ Streicher, H. W. (Hrsg.). (2020). *Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung.* Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60938-5>
- ▶ Bilder: <https://unsplash.com/> The internet's source of freely-usable images. Powered by creators everywhere.