



Wissenssicherung in digitalisierten Verwaltungsstrukturen als Baustein digitaler Souveränität

PROF. DR. TINO SCHUPPAN



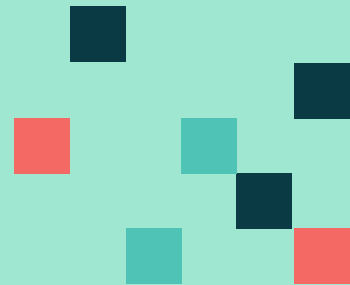
Agenda

1. Einordnung/Zielsetzung
2. Ausgangs- und Rahmenbedingungen
3. Methodik der Datenerhebung
4. Empirische Befunde aus der Ministerial- und Vollzugsverwaltung
5. Ergebnisthesen mit Implikationen für die Praxis



TOP 1

Einordnung/Zielsetzung



Einordnung und Zielsetzung

IM KONTEXT DER DIGITALEN SOUVERÄNITÄT?

➔ **Digitale Souveränität = Fähigkeit im digitalen Raum selbstbestimmt und souverän zu handeln und zu entscheiden**

Ausgangspunkt

- Drohender Wissensverlust durch Pensionierungen → in allen westl. Industrieländern ein Problem
- Querschnittsthemen, wie Digitalisierung und Migration verändern Tiefe, Breite und Inhalt von Aufgaben der Verwaltung

Zielsetzung

Wie kann Wissen in Anbetracht der Anzahl ausscheidender Mitarbeiter und den durch Digitalisierung und Migration induziertem Aufgabenwandel erhalten, weitergegeben und erweitert werden, um die Leistungsfähigkeit (der österreichischen Bundes-)Verwaltung zu erhalten?

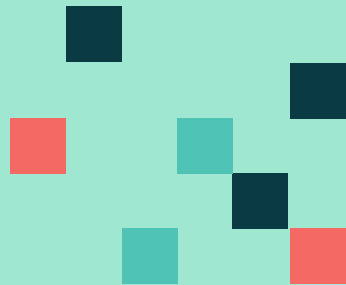
- Stand in Österreichischen Bundesministerien mit nachgeordneten Bereichen auswerten/bewerten
- Ansätze zur Wissenssicherung identifizieren und bewerten mit und ohne IT
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

Bezug zur digitalen Souveränität

- Vor dem Hintergrund von Digitalisierung heutige und zukünftige Wissens- und Kompetenzanforderungen bewerten und identifizieren
 - Fähigkeiten und Kompetenzen eigenständig zu entwickeln Wissen/Kompetenzen weiterzuentwickeln, die neue digitalisierte Arbeitsformen mitsichbringen
 - wissens- und kompetenzsensible Gestaltung digitaler Arbeitsformen, um Lernfähigkeiten und Motivation von Beschäftigten zu fördern/zu erhalten
 - Strategisch wie operativ zukünftige Wissens- und Kompetenzanforderungen im Kontext unterschiedlicher Entwicklungen planen (Pensionierung/Verrentung, Digitalisierung, Aufgabenwandel)
- Digitalisierung ist nur ein Baustein der Veränderung!! Übergreifendes Denken und Handeln erforderlich!

TOP 2

Ausgangs- und Rahmenbedingungen



Rahmenbedingungen

JENSEITS VON DIGITALISIERUNG

DEMOGRAFIE



- Steigender Altersdurchschnitt und deutliche Zunahme der Pensionisten → ca. 50 % der Bundesbediensteten scheiden aus
- Pensionierungswelle steht in den nächsten 5 bis 6 Jahren noch bevor
- Einstellungsstopp der Vergangenheit kommt erschwerend zur Pensionierungswelle hinzu

VERWALTUNGS- AUFGABENBEZOGENE VERÄNDERUNGEN




- Aufgabenrelevanter gesellschaftlicher Wandel mit hoher Dynamik (Beispiel Migration)
- Gleichzeitig veränderte Aufgabenwahrnehmung und ggf. Substituierung vorhandener Tätigkeiten/Stellen im Zusammenhang mit Digitalisierung

Wie kann angesichts dieser Rahmenbedingungen Wissen gesichert werden



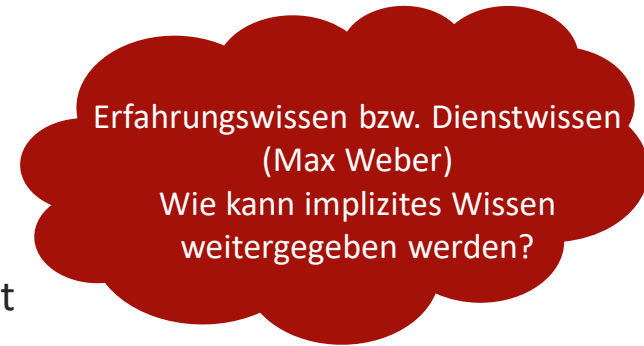
Untersuchungsleitende (Hypo-)Thesen

- Hohe Veränderungsdynamik im Kontext von Digitalisierung und Migration sowie weiteren Aufgabenwandel
- Mit einfacher Sicherung von bestehendem Wissen ist es nicht getan
- Nichtbesetzung von Stellen/Überalterung erschwert die Wissensweitergabe
- Digitalisierung (allein) wird das Wissensproblem nicht lösen
- Es ist nicht zu erwarten, dass sich die aufgezeigten Trends/Entwicklungen abschwächen werden

 **Es ist zu prüfen, welches Wissen in Anbetracht des Aufgabenwandels künftig noch „sicherungswürdig“ ist, weil sich Aufgabenanforderungen massiv ändern und mit zunehmender Dynamik weiter ändern werden**

Einige Anmerkung zum Wissensmanagement/zur Wissenssicherung

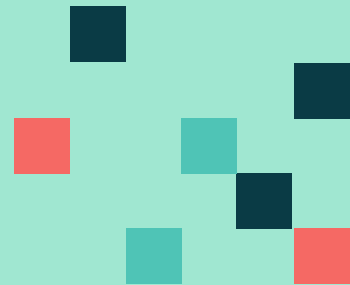
- ⚠ Wissenssicherung ist nicht gleich Wissensmanagement
- ⚠ Gutes Wissensmanagement löst nicht automatisch das Problem der Wissenssicherung
- ⚠ Instrumentenorientierung und „Tool-Terrorismus“ hilft nicht
- ⚠ Wissenssensitive Organisationsveränderungen wie Auslagerung, Aufgabenkritik, Entspezifizierung, digitale Arbeitsorganisation (z.B. E-Akte) werden zu wenig berücksichtigt



➡ **Strategische Herangehensweise in Bezug auf sicherungswürdiges Wissen gefragt.**

TOP 3

Methodik der Datenerhebung



Methodische Vorgehensweise

Drei Perspektiven aus konzeptioneller Sicht:

1. Gesellschaftlicher Wandel/Veränderung öffentlicher Aufgaben im Themengebiet
2. (interne) Digitalisierung und Aufgabenvollzugswandel
3. Wissenssicherung und Kompetenzen

Analysekategorien der Interviews

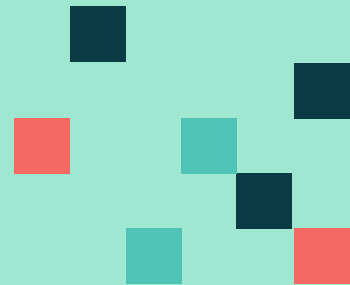
- Rahmenbedingungen/
Veränderte Aufgaben
- Personalabgang
- Digitalisierung
- Wissensarten
- Kompensation
- WiMa/WiSi-Erfahrungen
(Im Betrieb und bei Pensionierung)
- Ausblick

Interviewpartner

<i>Ministerium</i>	<i>Anzahl der Interviewpartner des Ministeriums</i>	<i>Nachgeordneter Bereich des Ministeriums</i>	<i>Anzahl der Interviewpartner des nachgeordneten Bereichs</i>
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung	4	Studienbeihilfe Leitung und Mitarbeiter aus der Zentrale	6
Bundesministerium für Finanzen	6	Finanzamt	2
Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz	3	Arbeitsinspektion, Sozialministeriumservice	2
Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort	/	Bundesamt für Eich- und Vermessungswesen	15

TOP 4

Empirische Befunde aus der Ministerial- und Vollzugsverwaltung



Rahmenbedingungen

IN DER ÖSTERREICHISCHEN VERWALTUNG

- Flächendeckend ausgeprägtes Bewusstsein zur Thematik der Wissenssicherung
 - Unterschiedliche Problematik der Überalterung, eigentliche Pensionierungswelle in 5 bis 6 Jahren
 - Hohes Expertenspektrum in Ressorts mit nachgeordneten Bereichen, z. B. Arbeitsinspektoren, Betriebsprüfer, Berater
 - Haushaltmäßige Restriktionen behindern ansetzende Wissenssicherung bei einzelnen künftigen Pensionisten erheblich, v. a. PlanstellenversetzungsVO 2012 (Einstellungsstopp, Überlappungszeiten bei Nachbesetzung etc.)
- (Nach Matura/Studium mehrjährige Einarbeitung/Erfahrung nötig + schwierige Arbeitsmarktsituation (schlechte Bezahlung im öD))
 - Wissen kann nicht extern ohne weiteres „eingekauft“ werden, z.B. Mediziner, Geologen, Statiker mit zusätzlichem, sehr spezifischem Wissen innerhalb untersuchter Bereiche



Selbst bei großzügiger Neueinstellung, Wissensweitergabe an vorhandenes Personal kaum möglich (z.T. sind Wissensempfänger kurz vor Pensionierung oder es fehlen gänzlich direkte Nachfolger)

Veränderung Ministerieller Arbeit

- Neue (politische) Steuerungsbedürfnisse mit immer kleinteiligeren Anfragen
- Schnellere Antwortzeiten an die Politik und weiteren Stakeholdern
- Datenzunahme löste neue immer kleinteiligere Steuerungsbegehrlichkeiten aus
- E-Akte hat wissensichernde Funktionen, mehr Strukturierung und bessere Koordination
- Datenzunahme führt nicht zu mehr Sicherheit/Kontrolle bei Führungskräften
- Vermehrter Bedarf ressortübergreifender Zusammenarbeit mit Querdenken (im eigentlichen Wortsinn gemeint! 😊)



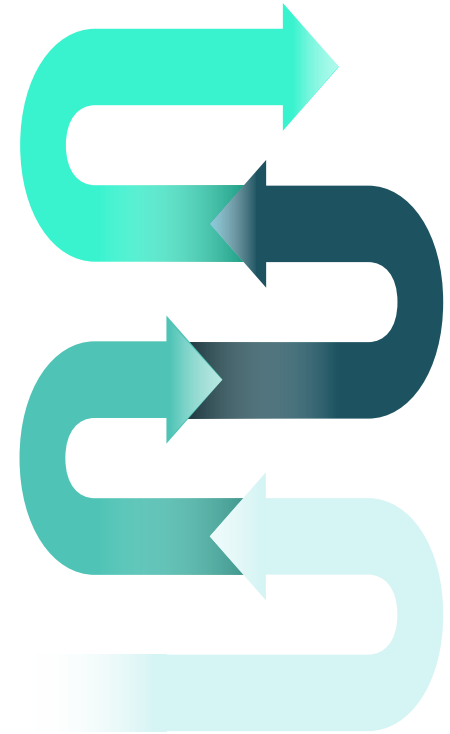
Nicht nur Vollzugseinheiten verändern sich, sondern auch ministerielle Arbeit!

Aufgaben(vollzugs)Wandel

- Datenorientierung beschleunigt Wandel sowie die Änderungen von Verfahrensabläufen
 - Prüfprozeduren, Kundeninteraktion, Werten, Erwartungen etc.
- Automatisierung/Standardisierung einfacher Abläufe
 - Gleichzeitig Zunahme komplexerer Fälle, z. B. mehr seltene Krankheiten, komplexere Familienkonstellationen; mehr und anspruchsvollere Bürgerinteraktion
- Politische Steuerungsbegehrlichkeiten müssen vollzugsmäßig umgesetzt werden

➔ **i.d.S. keine Wissensreduktion im Zusammenhang mit IT-Einsatz sondern neue, anspruchsvollere Tätigkeiten, neue Prüftiefen/-breiten (v. a. Finanz-/Bildungsverwaltung)**

➔ **Digitalisierungsrendite wird von neuer Vollzugskomplexität „aufgefressen“ → mehr menschliche Wissens-/Kompetenzanforderungen**



Wissenssicherung



Stand	Reaktion
<ul style="list-style-type: none">▪ Klassische Instrumente zum Wissensmanagement vielfach mehr oder weniger gut etabliert, z. B. Datenbanken, Wikis o.ä. im Einsatz; Expertennetzwerke▪ Im Sozialministerium sowie Finanzministerium jeweils eigene Einheit für Wissensmanagement zur internen Beratung▪ Jedoch kein strukturiertes Vorgehen bei Wissenssicherung, sondern eher zufällig▪ Pensionszahlen werden nicht strukturell mit Wissenssicherung und Digitalisierung gekoppelt, eher zufällig und nebenher	<ul style="list-style-type: none">▪ Tandems, also die befristete Doppelbesetzung von kritischen Stellen → haushaltsrechtlich schwer umzusetzen▪ Institutionelle Reaktion: Bündelung und Schließung dezentraler Standorte▪ Ansätze von Aufgabenkritik erkennbar▪ Vereinzelte dezidierte Ansätze in Behörden für Wissenssicherung bei Pensionierungen, z.B. Finanzamt Linz mit Pilotprojekt Übergangsmanagement („Offboarding-Management“)

Fallbeispiel 1:

Praxis

Studienbeihilfenbehörde Österreich (Automatisierung)

- Ist hochgradig digitalisiert/automatisiert: „Viele Daten werden automatisch gezogen“
- Jedoch: „vollautomatisierte Verwaltung“ nicht erkennbar
- Unerwartete Dynamik auf der Ebene der Arbeitsorganisation
 - Zitat: „was wir heute antrainiert haben, reicht morgen nicht“
- Verschiebung hin zu Bürgerkontakten → Zunahme der Interaktion
- Gesellschaftlicher Wandel „frisst“ Digitalisierungsrendite

studien
beihilfen
behörde



Deutliche Prozessverbesserungen, schnellere Durchlaufzeiten, Standardisierung



Mehr Schnittstellenarbeit → hohe Veränderungsdynamik → mehr analytisch, systemisch → Metakompetenzen → Digitalisierung verschiebt Kompetenz- und Wissensanforderungen

Fallbeispiel 2:

Praxis

Fallbeispiel der Finanzverwaltung Österreich

- Massive Zunahme an Datenmengen
 - z.B. Zoll, Betrugsaufklärung
- Neue Vollzugsaufwände durch neue Datenzusammenhänge
 - z. B. Überweisung von mehr als 50 TEUR
- Expertenwissen verschiebt sich, wird nicht weniger!
 - Konzentration anspruchsvoller Fälle!
- Rechtliche/gesellschaftliche Änderung frisst Digitalisierungsrendite
- Politische Begehrlichkeiten nehmen zu durch Datenzentrierung



Bundesministerium
Finanzen

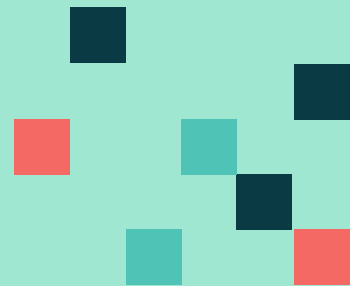


Unübersichtlichkeit nimmt massiv zu, neue Ambivalenzen

TOP 5

Ergebnisthesen

mit Implikationen für die Praxis



Implikationen/Weitere Reflexion:

- Jede der drei Säulen (Pensionierung, Digitalisierung, Aufgabenwandel) bedeutet für sich schon eine hohe Herausforderung
- Unerwartete Vollzugsdynamik (auch ministerielle Arbeit) mit sich verändernden Wissensanforderungen (unterhalb gesetzlicher Veränderungen)
- Digitalisierung verschiebt/verschärft das Problem der WiSi; löst es aber nicht
- Entlernen kann wichtiger sein als Wissen sichern
- Neu Lernen wird wichtiger als einfach nur Wissen sichern (auch eigenständig)
- Gründlich den Aufgabenbestand durchforsten und „entrümpeln“



Situation als Chance zur Pfaddurchbrechung; Transformation!



Eckpunkte einer strategisch angelegten Wissenssicherung

- „Stumpfes Befragen“ von „Alten“ ist innovationsfeindlich!
- Auf Vergangenheit fokussiertes Lernen wird zunehmend problematisch (Methoden, Inhalte) → Double Loop und Deutero Learning muss gelernt und organisiert werden
- „Entlernen“ und strategisches Vergessen notwendig; setzt Wissensbewertung voraus
- Laufende (!) wissens- und kompetenzkritische (Aufgaben-)Analysen Aufgaben- → Wissens- → Vollzugs- und (soziotechnische)Gestaltungskritik → Motivation?
- Wissenssicherung ist Führungsaufgabe → institutionelle Verankerung notwendig!
- **Lernen:** Erhaltenswürdiges auswählen, mit aktuellem Wissen verbinden und daraus neues Wissen generieren
 - ressort- und fachübergreifend
 - muss eng mit PE-Maßnahmen verknüpft werden
 - strukturiertes Offboarding gefragt

Umsetzungsansatz

1) Konzept

2) Pensionierungsmonitoring

3) Wissensbewertung

3a) Ist Wissen sicherungswürdig?

3b) Ist Wissen bereits gesichert?

3c) Ist Wissen veraltet?

Nein

4) Orga. Maßnahmen

4a) Aufgabenkritik

4b) Vereinfachung

4c) Auslagerung

4d) Bündelung

5) Instrumente

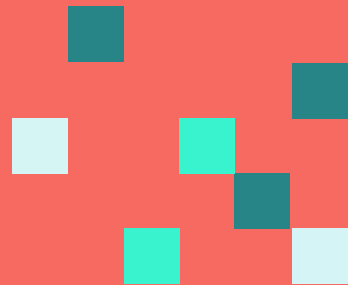
5a) Wissensmanagement

5b) Person. Wissensweitergabe

5c) Training

5d) Persönlich

Diskussion





Prof. Dr. Tino Schuppan

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit | SHI



Ina-Marie Ulbrich

CIO Mecklenburg-Vorpommern