



Die Neue Selbständigkeit fördern

Einführender Vortrag im Workshop W 1 "E-Learning in der öffentlichen Verwaltung" bei der Learntec am 30. Januar 2001 in Karlsruhe

Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Die Folgenreferate zeigen an verschiedenen Beispielen, wie E-Learning in der öffentlichen Verwaltung praktisch umgesetzt wird. In dieser Einführung möchte ich darlegen, dass E-Learning in der öffentlichen Verwaltung der Zukunft ein absolutes Muss darstellt. Verschiedene Trends der Verwaltungsmodernisierung führen stromlinienförmig zu einer Neuen Selbständigkeit der Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen. Diese Neue Selbständigkeit kann durch E-Learning entscheidend unterstützt und gefördert werden.

Es sind drei wesentliche Trends, die den Wandel der Verwaltung bestimmen: Der Wandel von einer klassischen Behörde hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen, das durch moderne Managementmethoden gesteuert wird (New Public Management), der Umgang mit Information und Wissen sowie die Gestaltung der Geschäftsprozesse innerhalb der Verwaltung und des Zusammenwirkens mit dem Bürger durch moderne Informationstechniken (Electronic Government) sowie das im Programm der Bundesregierung vom 1. Dezember 1999 verkündete Leitbild "Aktivierender Staat", das den Blick über die Binnenmodernisierung der Verwaltung hinaus auf das Zusammenwirken mit privaten Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen lenkt. Alle diese Trends haben erheblichen Einfluss auf die Rolle des Mitarbeiters in der neuen Verwaltung.

New Public Management ist u.a. gekennzeichnet durch Steuerung mittels Zielvereinbarungen, dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung sowie die Integration von Kundenfeedback in die Leistungserbringung bis hin zu Leistungsvergleichen mit anderen Verwaltungen und der Privatwirtschaft. Zielvereinbarungen dienen dazu, das Wissen der Mitarbeiter vor Ort, in Kontakt mit dem Bürger, für die Verbesserung der Verwaltungsleistungen (Produkte) zu nutzen. Indem der Mitarbeiter bei der Vereinbarung der Ziele mitwirkt, erhöht dies zugleich seine Identifikation und Motivation.

Die dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung im Rahmen der vereinbarten Ziele bringt dem Einzelnen mehr Entscheidungsspielraum bei der Suche nach dem bestem Weg zur Erreichung dieser Ziele. In dieser Delegation von Verantwortung liegt zugleich ein Auftrag zur Selbstoptimierung, dem der Mitarbeiter durch die Einbeziehung des Kundenfeedback und des Wissens aus Leistungsvergleichen nachkommt.

Der Wandel der Verwaltung durch Electronic Government führt zu einer Dezentralisierung und Demokratisierung des Wissens. Im Prinzip kann jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit an jedem Ort persönlichen Zugang zu allen Informationen erhalten. Dadurch wird die traditionelle Form des Herrschaftswissens, das nur an der Spitze der Verwaltung vorhanden ist, aufgegeben und die Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters gestärkt. Damit er die neuen Techniken nutzen kann, ist vor allem eine Ausbildung von Medienkompetenz erforderlich.

Durch den direkten Online-Zugang für Bürger wird die Verwaltungsleistung individualisiert, der persönliche Anteil jedes Mitarbeiters sichtbar und erkennbar. Nimmt man die Informationsfreiheitsgesetze hinzu, die Zugang zu allen Verwaltungsinformationen gewähren und in einigen Ländern schon bestehen sowie im Bund geplant sind, erhöht sich die Transparenz des Verwaltungshandelns weiterhin, aber auch die Rechenschaftspflicht des einzelnen Mitarbeiters.

Nach dem Leitbild Aktivierender Staat soll die Verwaltung sich auf eine Gewährleistungsfunktion beschränken und ihr Handeln am übergreifenden Gemeinwohl orientieren. Dies erfordert ein neues Verantwortungsmanagement beim einzelnen Mitarbeiter, zu dem etwa auch die Abschätzung der Folgen seines Handelns und eine entsprechende Raum- und Prozessbeobachtung gehören. Kooperationsprojekte im Rahmen von Public Private Partnership führen zu einer neuen Verantwortungsteilung, die Einbeziehung und Aktivierung der Bürgerschaft

bei der Erledigung der Angelegenheiten von öffentlichem Interesse verleiht dem Mitarbeiter eine neue Impuls- und Netzwerkfunktion.

Insgesamt führen diese drei Trends zu einer Renaissance der Persönlichkeit und erfordern einen akteurzentrierten Ansatz bei der Verwaltungsmodernisierung. Die Neue Selbständigkeit des Mitarbeiters führt zu einer größeren Eigenverantwortung, aber auch zu einer Pflicht zur Selbstentwicklung. Dies bedingt eine eigenverantwortliche Weiterbildung, aber auch die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen sowie eine aktivierende Führung.

Lernförderliche Rahmenbedingungen, damit der Mitarbeiter seine Potenziale bestmöglich entfalten kann, erfordern etwa Wissens- und Lernportale, den Aufbau eines Intranets sowie von Wissensnetzwerken und Lernforen, aber auch selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Lernen. Der Mitarbeiter darf nicht abwarten, bis der Chef ihn zum Lernen auffordert, vielmehr muss er sich selbst in eigener Verantwortung darum bemühen. Lernen wird zur Holschuld jedes einzelnen Mitarbeiters.

Von Bedeutung ist weiterhin, dass Lernen nicht auf Vorrat in einer Laborsituation außerhalb des Arbeitsplatzes, etwa wie häufig in einem Seminar, geschieht, sondern dass Lernen und Arbeiten in einem integrierten Prozess erfolgen. Sicher wird dabei E-Learning in eigener Verantwortung und eigener Regie nicht den einzigen Lernweg darstellen. Dennoch wird ohne selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Lernen am Bildschirm die Neue Selbständigkeit des Mitarbeiters und damit der beschriebene Aufgaben- und Kulturwandel im öffentlichen Sektor nicht zu verwirklichen sein, denn E-Learning hat den Vorteil, dass es zu jeder Zeit, am Arbeitsplatz, aber auch zu Hause in der Freizeit erfolgen kann. Und es wird auch von Mitarbeitern öffentlicher Verwaltungen erwartet werden müssen, dass sie diese Initiative zum Lernen selbständig ergreifen, wenn sie im Wettbewerb der Zukunft bestehen wollen.

Natürlich bedarf es dazu verschiedener Lernschleifen und Rückkopplungen durch Tutoren oder Lerngruppen sowie der Wiederholung und Vertiefung des Lernstoffes in Präsenzkursen. Ebenso bedarf es der Unterstützung und Ermutigung durch die Führung. Schließlich ist ein Einbau von Lernanforderungen und Lernergebnissen in Belohnungs- und Beförderungssysteme erforderlich, um einen Anreiz für selbstverantwortliches Lernen zu schaffen. All dies erfordert in der Praxis noch erhebliche Anstrengungen, über die auch in den folgenden Referaten berichtet wird. Dennoch, so hoffe ich, ist deutlich geworden, dass an E-Learning in der öffentlichen Verwaltung der Zukunft kein Weg vorbeiführt.