

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Organisationale Rahmenbedingungen
für digitales lebenslanges Lernen

MASTER-THESIS

zur Erlangung des Grades eines
Master of Arts (M.A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Carolin Bühlmaier

Studienjahr 2020/21

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Schneider
Zweitgutachter: Tom Michael (M.A.)

Abstract

Das Gelingen der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung setzt die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen voraus. Zur Förderung dieser Bereitschaft sind auf organisationaler Ebene Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Lernen ermöglichen. Ziel dieser Arbeit ist es, mit einer „Standortbestimmung“ zu erheben, ob die Bedeutsamkeit des digitalen lebenslangen Lernens in Kommunalverwaltungen gesehen wird. Hierfür werden anhand von organisationalen Rahmenbedingungen aus der Literatur sechs Experteninterviews geführt und analysiert. Die Ergebnisse geben Aufschluss, in welcher Form organisationale Rahmenbedingungen in der Praxis ausgestaltet sind und künftig im Digitalisierungsprozess berücksichtigt werden sollen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Anlagenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2 Organisationale Rahmenbedingungen zur Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens	6
2.1 Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen – eine Begriffsbestimmung	6
2.2 Ausprägung der Lernbereitschaft	8
2.3 Förderung durch organisationale Rahmenbedingungen der Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung.....	9
2.4 Dimension: Organisation	10
2.4.1 Erzeugung von Bewusstsein.....	10
2.4.2 Verankerung in der Organisationskultur	11
2.4.3 Bereitstellung von Ressourcen	14
2.4.4 Schaffung von Anreizen	15
2.5 Dimension: Führung	16
2.5.1 Haltung der Führungskräfte zum Lernen.....	17
2.5.2 Rolle der Führungskräfte	18
2.6 Dimension: Personalentwicklung	19
2.6.1 Bereitstellung von Lernangeboten.....	19
2.6.2 Förderung von informellem Lernen	21
2.7 Zusammenfassung der organisationalen Rahmenbedingungen.....	24
3 Forschungsfragen	26

4	Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse.....	27
4.1	Methodik der Datenerhebung	27
4.1.1	Auswahl der Stichprobe	28
4.1.2	Erhebungsinstrument	29
4.1.3	Durchführung der Untersuchung	32
4.1.4	Dokumentation der Interviews	34
4.2	Methodik der qualitativen Datenanalyse	35
4.3	Methodik der quantitativen Datenanalyse	38
5	Ergebnisse der Experteninterviews und Interpretation	40
5.1	Qualitative Ergebnisse und Interpretation nach Kategorien	40
5.1.1	Strategische Verankerung.....	40
5.1.2	Erzeugung von Sensibilität.....	42
5.1.3	Lernkultur	43
5.1.4	Fehlerkultur	45
5.1.5	Lernzeit.....	47
5.1.6	IT-Ausstattung	50
5.1.7	Schaffung von Anreizen	51
5.1.8	Zusammenfassung der Dimension Organisation.....	54
5.1.9	Haltung der Führungskräfte zum Lernen.....	55
5.1.10	Rolle der Führungskräfte	58
5.1.11	Zusammenfassung der Dimension Führung.....	60
5.1.12	Bereitstellung von Lernangeboten.....	60
5.1.13	Arbeitsplatzintegriertes Lernen	66
5.1.14	Lernen im Austausch	68
5.1.15	Zusammenfassung der Dimension Personalentwicklung.....	71
5.2	Ergebnisse und Interpretation zur Bedeutsamkeit	72
5.2.1	Bedeutsamkeit für eine erfolgreiche Digitalisierung.....	72
5.2.2	Künftige Bedeutsamkeit von Rahmenbedingungen	73
5.3	Interpretation des Gesamtergebnisses.....	75
6	Zusammenfassung und Ausblick	80
	Anlagen.....	82
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	90
	Erklärung der Verfasserin.....	96

Abkürzungsverzeichnis

E	Experte
eID	elektronische Identifikation
et al.	et alii (und andere)
Hrsg.	Herausgeber
I	Interviewer
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
LoRaWAN	Long Range Wide Area Network
unv.	unverständlich
Z	Zeile

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring).....	37
--	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ermittelte organisationale Rahmenbedingungen und deren Einordnung (eigene Darstellung).....	25
Tabelle 2: Deduktiv ermitteltes Kategoriensystem auf Basis von Kapitel 2 (eigene Darstellung).....	36
Tabelle 3: Kategorien und Unterkategorien der Dimension Organisation (eigene Darstellung).....	54
Tabelle 4: Kategorien und Unterkategorien der Dimension Führung (eigene Darstellung).....	60
Tabelle 5: Kategorien und Unterkategorien der Dimension Personalentwicklung (eigene Darstellung)	71
Tabelle 6: Nennung der Gründe für eine hohe Bedeutung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen für eine erfolgreiche Digitalisierung von Kommunalverwaltungen (eigene Darstellung).....	73
Tabelle 7: Verteilung der Nennungen zur künftigen Bedeutung für die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen (eigene Darstellung).....	73
Tabelle 8: Verteilung kumulierter Nennungen zur künftigen Bedeutung für die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen (eigene Darstellung).....	75

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Interviewleitfaden	82
Anlage 2: E-Mail-Vorlage zur Anfrage Interviewpartner	88
Anlage 3: Kalender-Vorlage zur Terminbestätigung	89
Anlage 4: Datengrundlage zur Auswahl der Stichprobe	CD
Anlage 5: Zusammenstellung der Stichprobe.....	CD
Anlage 6: Qualitative Datenanalyse	CD
Anlage 7: Quantitative Datenanalyse	CD
Anlage 8: Interviewtranskript E1	CD
Anlage 9: Interviewtranskript E2	CD
Anlage 10: Interviewtranskript E3	CD
Anlage 11: Interviewtranskript E4	CD
Anlage 12: Interviewtranskript E5	CD
Anlage 13: Interviewtranskript E6	CD

Gender-Hinweis

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die digitale Transformation hat sich zu einem prägenden Megatrend unserer Zeit entwickelt. Damit ist sie ein Treiber für den stetigen, immer schneller werdenden Wandel in der Arbeitswelt.¹ Dieser Wandel wird vielfach mit dem Akronym der VUCA-Welt² beschrieben, in welcher Entwicklungen aufgrund von Schwankungen volatil und unsicher sind. Gleichzeitig sind Sachverhalte durch Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet.³ Gerade die öffentliche Verwaltung gerät mit ihren Arbeitsformen, die auf Stabilität und Sicherheit ausgelegt sind, zunehmend unter Druck. Mit den herkömmlichen Rahmenbedingungen kann sie den Herausforderungen und komplexen Lagen dieses Wandels nicht ausreichend begegnen. Die dadurch entstehenden Herausforderungen beziehen sich nicht ausschließlich auf neue Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, sondern betreffen gleichfalls die Menschen, die mit ihnen arbeiten. Sie sind es, die den Wandel umsetzen müssen. Deshalb kommt ihnen hierbei eine zentrale Bedeutung zu.⁴ Um den Wandel in Gang zu bringen, bedarf es der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitenden. Sie benötigen die Fähigkeit und den Mut neue Lösungen zu erarbeiten, aus Fehlern zu lernen und offen für Veränderungen zu sein.⁵ In den digitalen Kompetenzen werden diese Anforderungen an Mitarbeitende gebündelt. Bei Mitarbeitenden in Behörden und Ämtern fehlen diese jedoch zumeist noch.⁶ Fest steht, dass diese Kompetenzen nicht durch ein einmaliges Weiterbildungsprogramm aufgebaut werden können, was nicht zuletzt aus der hohen Veränderungsdynamik für das Arbeiten in einer digitalen Welt hervorgeht. Vielmehr werden Rahmenbedingungen benötigt, welche die kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen⁷ und dadurch Mitarbeitende befähigen, Entwicklungen und Wandel aus eigener Kraft anzustoßen.

¹ Armutat, S. 90 f.

² Das Akronym VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

³ Hill, S. 161 ff.

⁴ Bruch / Jochmann / et al., S. 23.

⁵ Hill, S. 164 f.

⁶ Stern / Klier / et al., S. 1; Mergel, S. 34.

⁷ Schmitz / Niermann, S. 65.

In diesem Kontext besteht für die Mitarbeitenden eine permanente Anpassungsnotwendigkeit, durch die das Lernen zu einer lebenslangen Aufgabe wird.⁸ Das digitale lebenslange Lernen der Mitarbeitenden nimmt daher eine wichtige Schlüsselfunktion ein. Weiter noch, ihre Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen ist die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen der Digitalisierung einer Organisation.⁹ Dieser Zusammenhang zeigt sich ebenfalls am digitalen Reifegradmodell von Schenk / Schneider, das die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden als Unterfaktor in der Modelldimension Personal misst. Das heißt, die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu Lernen hat, unter anderem, einen Einfluss auf die digitale Reife einer Organisation.¹⁰ Gleichfalls spielt das digitale lebenslange Lernen für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Wie das Ergebnis einer Studie zeigt, geben 78% der befragten Berufstätigen an, dass beruflicher Erfolg lebenslanges Lernen voraussetzt. Von ihnen vertreten wiederum 91% die Auffassung, dass diese Notwendigkeit durch die Digitalisierung verstärkt wird.¹¹ Hieran zeigt sich, dass das Lernen von Mitarbeitenden sowohl eine organisationale als auch eine individuelle Ebene umfasst.¹² In der vorliegenden Arbeit wird die organisationale Ebene mit ihren Rahmenbedingungen für das digitale lebenslange Lernen der Mitarbeitenden beleuchtet.

Deutschland schneidet bei einem vom Centre for European Policy Studies veröffentlichten „Index of Readiness for Digital Lifelong Learning“ im europäischen Vergleich als Schlusslicht ab. Gerade bei öffentlichen Einrichtungen und Regularien für das digitale lebenslange Lernen werden Defizite aufgezeigt. Als Gründe werden u.a. unzureichende Investitionen in die digitale Infrastruktur sowie Skepsis der Deutschen gegenüber digitaler Innovationen und Veränderungen gesehen.¹³ Danach zeigt sich auch für die Bundesrepublik Deutschland als Ganzes ein großer Handlungsbedarf.

⁸ Bartholomäus / Kentzler / Özdemir, S. 133.

⁹ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 31; Bartholomäus / Kentzler / Özdemir, S. 144.

¹⁰ Schenk / Schneider, S. 14.

¹¹ Initiative D21, S. 56: https://initiatived21.de/app/uploads/2020/02/d21_index2019_2020.pdf [05.12.2020].

¹² Graf / Gramß / Edelkraut, S. 31.

¹³ Beblavý / Baiocco / et al., S. 53, <https://www.ceps.eu/ceps-publications/index-of-readiness-for-digital-lifelong-learning/> [05.12.2020].

Aus einer Studie des Unternehmens Hays, in deren Rahmen knapp 1.000 branchenübergreifende Entscheider befragt wurden, geht hervor, dass diese die Bedeutung des lebenslangen Lernens im Zuge der digitalen Transformation als hoch einschätzen. Insbesondere für Geschäftsführer und Führungskräfte ist das Thema von hoher Bedeutung. Gleichzeitig legt die Studie dar, dass Unklarheiten hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung des lebenslangen Lernens bestehen und zentrale Aspekte in den Organisationen noch zu klären sind.¹⁴ Da die Teilnehmer der Studie überwiegend aus der Privatwirtschaft stammten und der öffentliche Sektor lediglich mit 19% abgebildet war, stellt sich die Frage, inwiefern die Bedeutsamkeit des digitalen lebenslangen Lernens der Mitarbeitenden in Kommunalverwaltungen gesehen wird.

Für das digitale lebenslange Lernen benötigen Mitarbeitende auf organisationaler Ebene einen Rahmen, der es ihnen ermöglicht, ihre Lernprozesse zu organisieren und umzusetzen. Erst dann können sie kompetenzorientiert und selbstorganisiert lernen.¹⁵ Dadurch entsteht eine Verknüpfung von Lernen und Arbeiten, wodurch der Arbeitsplatz als Lernort gegenüber dem klassischen, externen Seminarraum an Bedeutung gewinnt. Mit der Hilfe von digitalen Lernangeboten können Lerninhalte sowie der Ort und der Zeitpunkt des Lernens von Mitarbeitenden bestimmt werden.¹⁶ Doch wie eine Studie des Digitalverbands Bitkom zeigt, fehlt es einem Großteil (72%) der Berufstätigen an Zeit und Angeboten, um sich bei der Arbeit mit Digitalthemen auseinanderzusetzen und um sich weiterzubilden. Über die Hälfte (59%) der Befragten gibt an, dass ihre Arbeitgeber keine Weiterbildungsangebote zu Themen der Digitalisierung anbieten.¹⁷ In diesem Kontext ist interessant, dass nach der oben genannten Studie von Hays gerade im öffentlichen Sektor die Verantwortung für das digitale lebenslange Lernen mehrheitlich bei den Mitarbeitenden selbst gesehen wird.¹⁸ Darüber hinaus wird das Thema Weiterbildung

¹⁴ Hays, S. 11, 38: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen> [05.12.2020].

¹⁵ Erpenbeck / Sauter, S. 22.

¹⁶ Bornewasser / Evers / Warner, S. 21 f.

¹⁷ Bitkom: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Berufstaetige-sehen-sich-nicht-fuer-digitale-Arbeitswelt-geruestet.html> [05.12.2020].

¹⁸ Hays, S. 11: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen> [05.12.2020].

in öffentlichen Verwaltungen insgesamt eher als „Privatsache“ der Mitarbeitenden betrachtet.¹⁹ Damit die öffentliche Verwaltung mit der sich wandelnden Arbeitswelt Schritt halten kann und die Digitalisierung der Behörden gelingt, sind auf organisationaler Ebene daher Rahmenbedingungen zu schaffen, durch welche die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen gefördert wird.

Um den Rückstand bei der Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen aufzuholen und den dahingehenden Veränderungswünschen der Bürger gerecht werden zu können, darf das digitale „lebenslange Lernen keine leere Floskel bleiben.“²⁰

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Nach dem derzeitigen Stand der Forschung wurde die Bedeutsamkeit und die Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens in Kommunalverwaltungen bislang nicht untersucht. Diese Forschungslücke wird mit der vorliegenden Arbeit aufgegriffen, indem der Fokus auf Kommunalverwaltungen gelegt wird.

Der in Kapitel 1.1 dargestellte Zusammenhang zwischen dem Gelingen der digitalen Transformation und der Bereitschaft der Mitarbeitenden zum lebenslangen Lernen in einer digitalen Arbeitswelt, unterstreicht die Relevanz dieses Themas. Ziel der Arbeit ist es, mit einer ersten „Standortbestimmung“ zu erheben, ob die Bedeutsamkeit des Themas in kommunalen Verwaltungen im Kontext der Digitalisierung erkannt wird. Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die Ebene der Organisation, welche die Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden zum Lernen durch Rahmenbedingungen fördern kann. Vor diesem Hintergrund sollen die Ergebnisse zeigen, inwiefern organisationale Rahmenbedingungen zur Förderung der Lernbereitschaft derzeit ausgestaltet sind. Zudem sollen sie Aufschluss darüber geben, welche organisationalen Rahmenbedingungen als bedeutsam anerkannt und deshalb künftig in Digitalisierungsprozessen berücksichtigt werden sollen. Kommunalverwaltungen umfassen hierbei Gemeinde-, Stadt- und Landkreisverwaltungen. Als Mitarbeitende werden sämtliche Beschäftigten und Beamten innerhalb der Kommunalverwaltungen betrachtet.

¹⁹ Klier / Daub / Wiesinger, S. 31.

²⁰ Lucks, S. 608 f.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Kapitel erfolgt zunächst eine Bestimmung des zentralen Begriffs der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen, bevor Ausführungen zur Ausprägung der Lernbereitschaft gemacht werden. Die anschließende Beschreibung der organisationalen Rahmenbedingungen anhand der Literaturrecherche untergliedert sich in die Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung. Der Theorieteil schließt mit einer Zusammenfassung der organisationalen Rahmenbedingungen. Abgeleitet aus dem vorangegangenen Teil der Arbeit, widmet sich das dritte Kapitel den zugrundeliegenden Forschungsfragen. Gestützt auf wissenschaftliche Quellen wird im darauffolgenden Kapitel das methodische Vorgehen erläutert. Hierbei wird sowohl die Methodik der Datenerhebung als auch die der Datenanalyse dargestellt. Die Ergebnisse der explorativen Untersuchung werden im fünften Kapitel beschrieben und in Bezug auf die Forschungsfrage interpretiert. Am Ende des Kapitels erfolgt eine Gesamtinterpretation der Ergebnisse, bevor im letzten Kapitel eine Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben werden.

2 Organisationale Rahmenbedingungen zur Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens

Als Grundlage für die Arbeit erfolgt im folgenden Kapitel zunächst eine Begriffsbestimmung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen, bevor die Ausprägung der Lernbereitschaft bei Mitarbeitenden erläutert wird. Anschließend wird die Wahl der Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung belegt und der daraus entstehende Rahmen für die Förderung des digitalen lebenslangen Lernens erläutert. Untergliedert in die genannten Dimensionen werden die organisationalen Rahmenbedingungen anhand von Theorie belegt. Zuletzt werden die Rahmenbedingungen der drei Dimensionen zusammengefasst.

2.1 Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen – eine Begriffsbestimmung

Der Begriff entstammt dem Englischen *digital lifelong learning readiness*, für den im deutschen Sprachgebrauch keine allgemeingültige Definition existiert. Vielmehr handelt es sich im Folgenden um eine Zusammensetzung der Bestimmungen der einzelnen Begriffselemente.

Das Konzept des lebenslangen Lernens ist lange bekannt. Darunter wird die kontinuierliche Weiterbildung der Kompetenzen von Erwachsenen, ohne eine zeitliche Begrenzung auf eine bestimmte Lebensphase, verstanden. Es hat sowohl eine private bzw. gesellschaftliche als auch arbeitsplatzbezogene Komponente.²¹ Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf das Lernen im Kontext von Mitarbeitenden in einer Organisation. Dabei wird das lebenslange Lernen im Rahmen einer sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt und den damit verbundenen Herausforderungen betrachtet, oder kurz: das digitale lebenslange Lernen.

Unter der Bereitschaft zum Lernen versteht man die Motivation des Einzelnen, sich mit Neuem zu beschäftigen und dadurch zu lernen. Die Motivation kann

²¹ Helferich / Pleil, S. 94.

zum einen auf der Neugier und Freude basieren, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen. Zum anderen kann sie aus der Wahrnehmung sich wandelnder äußerer Anforderungen, z.B. Veränderungen durch die Digitalisierung, entstehen. Grundsätzlich ist die Bereitschaft Voraussetzung dafür, dass Lernen stattfindet.²² In einer sich wandelnden Arbeitswelt reicht es nicht mehr aus, auf standardisierte Qualifikationen und einmal erworbenes Wissen zurückzugreifen. Vielmehr stellt die eigenverantwortliche Weiterentwicklung des Wissens und der Fähigkeiten eine wichtige Kompetenz der Mitarbeitenden dar. Dies erfordert ihre Bereitschaft selbstgesteuert und problemlösungsorientiert zu Lernen.²³ Gleichfalls gehört hierzu die Offenheit der Mitarbeitenden sich auf immer wieder verändernde Arbeitskontexte und Herausforderungen einzulassen, mit ihnen umzugehen und zu lernen neue Lösungen zu erarbeiten. Aus diesem Grund bezieht sich Lernen nicht ausschließlich auf die Verbesserung von Fachkompetenz und dauerhaften Wissensinhalten. Im Mittelpunkt des Lernens für eine digitale Arbeitswelt steht „die kontinuierliche Optimierung der Performance am Arbeitsplatz“.²⁴

Dies wird dadurch erreicht, dass Mitarbeitende die Fähigkeit erlangen, Herausforderungen am Arbeitsplatz selbstorganisiert und kreativ zu bewältigen. Dafür benötigen sie reale Herausforderungssituationen sowie zielgerichtete Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer Arbeit. Vor diesem Hintergrund geht Lernen in diesem Sinne über den Besuch eines klassischen Seminars hinaus. Lernen erfolgt zu einem Großteil informell, d.h. Mitarbeitende lernen arbeitsplatzintegriert, vernetzt und im Austausch mit anderen Personen.²⁵ Durch den Einsatz digitaler Medien wird der Lernprozess unterstützt. Mitarbeitende nutzen verschiedene technologiegestützte Lernangebote, wie beispielsweise Lernplattformen, Lernvideos oder Chatbots,²⁶ die ortsunabhängig genutzt werden.

²² Graf / Gramß / Edelkraut, S. 145.

²³ Unger, S. 39.

²⁴ Bartholomäus / Kentzler / Özdemir, S. 140.

²⁵ Erpenbeck / Sauter, S. 20 f.

²⁶ Meier / Seufert, S. 29.

Die vorausgehende Begriffsbestimmung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen²⁷ lässt sich wie folgt zusammenfassen: Unter der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen versteht man die Offenheit von Mitarbeitenden, sich in einem immer wieder verändernden Arbeitskontext selbstorganisiert und eigenverantwortlich weiterzubilden und situativ neue Lösungen zu erarbeiten. Ziel ist es, auf diese Weise Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt erfolgreich weiterzuentwickeln. In einer digitalen Arbeitswelt hat man niemals ausgelernt. Der Lernprozess erfolgt damit kontinuierlich und dauerhaft. Das Lernen findet hierbei größtenteils informell und ortsunabhängig statt. Es ist in die Tätigkeit am Arbeitsplatz integriert und findet im Austausch mit anderen statt. Die Lerninhalte sind bedarfsorientiert, individualisiert und weisen einen hohen Bezug zur aktuellen Tätigkeit auf. Dabei kommen digitale Lernangebote unterstützend zum Einsatz.

2.2 Ausprägung der Lernbereitschaft

Eine Studie des Unternehmens Hays kommt zu dem Ergebnis, dass die Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen der Mitarbeitenden von Führungskräften und Spitzenführungskräften höher eingeschätzt wird, als sie diese selbst bewerten. Tatsächlich schätzen Mitarbeitende ihre Lernbereitschaft nach dieser branchenübergreifenden Studie, bei welcher 19 Prozent der Teilnehmer dem öffentlichen Sektor zuzuordnen sind, mit einem Mittelwert von 64 von 100 Punkten ein.²⁸ Ergänzend ist das Ergebnis einer Studie zum lebenslangen Lernen in der öffentlichen Verwaltung anhand einer Landkreisverwaltung anzuführen, wonach die Bereitschaft nach der Art des Lernangebots variierte. Demnach lag die Bereitschaft der Befragten an einem klassischen Inhouse-Seminar teilzunehmen bei etwa 91 Prozent. Demgegenüber war lediglich rund ein Fünftel der Befragten bereit über ein computergestütztes Lernangebot selbständig und ohne Betreuung zu lernen.²⁹

²⁷ „Lernbereitschaft“ wird in der Arbeit synonym für die Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen verwendet.

²⁸ Hays, S. 11, <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen> [05.12.2020].

²⁹ Unger, S. 47.

2.3 Förderung durch organisationale Rahmenbedingungen der Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung

Die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden wird in einer Organisation durch die Ausgestaltung von Rahmenbedingungen gefördert. Erpenbeck und Sauter sprechen von einem „Ermöglichungsrahmen“, den Mitarbeitenden benötigen, um ihren Lernprozess zu organisieren und umzusetzen. Damit wird das Ziel verfolgt, für Mitarbeitende Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihnen ein kompetenzorientiertes und selbstorganisiertes Lernen ermöglichen.³⁰ Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen wird auf organisationaler Ebene durch Rahmenbedingungen der Organisation, Führung und Personalentwicklung gefördert.

Die Dimension Organisation steht für das Umfeld, das Mitarbeitende zum digitalen lebenslangen Lernen anregt und es ihnen im Arbeitsalltag ermöglicht. Dies beinhaltet die Schaffung einer lernförderlichen Umgebung.³¹ Hierzu zählt, neben der Förderung durch Prozesse und Vorgaben, ebenso die Kultur der Organisation. Nicht zuletzt kommt den Führungskräften und der Personalentwicklung für deren Ausgestaltung eine wichtige Aufgabe zu.³² Mit der Dimension Führung legen Führungskräfte und die Spitzenführungskraft innerhalb einer Organisation Zuständigkeiten und Gestaltungsräume fest. Zudem beeinflussen sie die Organisationskultur und übernehmen als Personalverantwortliche unterschiedliche Rollen zur Förderung des Lernprozesses. Umso mehr das digitale lebenslange Lernen arbeitsplatzintegriert erfolgt, desto bedeutsamer wird die Rolle der Führung. Das Ziel der Personalentwicklung liegt in der Verbesserung und Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden. Im Sinne des digitalen lebenslangen Lernens zählt hierzu ebenfalls die Förderung des informellen Lernens sowie die Schaffung von

³⁰ Erpenbeck / Sauter, S. 22.

³¹ Sälzle, S. 21.

³² Rump / Eilers / Tan, S. 222.

Lernarrangements.³³ Die Dimension Personalentwicklung schließt sämtliche Maßnahmen ein, durch die berufliche Handlungskompetenzen von Mitarbeitenden in einer Organisation systematisch gefördert werden.³⁴

Zusammen bilden diese drei Dimensionen einen Rahmen, dem einzelne Rahmenbedingungen zugeordnet werden können. Die organisationalen Rahmenbedingungen werden im Folgenden für jede der drei Dimensionen auf der Grundlage von Theorie erläutert. Hierbei sind die einzelnen Rahmenbedingungen in kursiver Schrift dargestellt. Sie werden unter Kapiteln zusammengefasst.

2.4 Dimension: Organisation

Mitarbeitende benötigen ein Umfeld, das durch förderliche Bedingungen und eine wertschätzende Organisationskultur ihre Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen anregt und ermöglicht. In der Dimension Organisation werden die organisationalen Rahmenbedingungen *Erzeugung von Bewusstsein, Verankerung in der Organisationskultur, Bereitstellung von Ressourcen* und *Schaffung von Anreizen* erläutert.

2.4.1 Erzeugung von Bewusstsein

Durch die strategische Verankerung des digitalen lebenslangen Lernens wird dieses als Wert für die Organisation definiert. Daneben bedarf es einer Sensibilisierung der Mitarbeitenden, wodurch sie auf die Notwendigkeit des Themas aufmerksam gemacht werden. Beide Rahmenbedingungen haben das Ziel bei Mitarbeitenden das Bewusstsein für das digitale lebenslange Lernen zu wecken.

Strategische Verankerung

Eine Organisation legt auf der normativen Ebene Werte und Einstellungen fest, die ihren Mitgliedern – Mitarbeitenden und Führungskräften – Orientierung geben. Aus diesen Werten und Einstellungen entstehen Leitlinien für das Lernen. Darauf aufbauend lassen sich Lernziele und Erwartungen an die Lernbereitschaft

³³ Sälzle, S. 72 ff.

³⁴ Sonntag / Schaper zitiert nach Sälzle, S. 74.

und das Lernverhalten der Mitarbeitenden ableiten. Lernorientierte Leitlinien behandeln die Verfügbarkeit von Wissen, regeln die Verantwortung für den Lernprozess und benennen anzustrebendes Lernverhalten der Mitarbeitenden.³⁵ In der Praxis erfolgt die Verankerung von Zielen und Erwartungen in Leitbildern und Strategien.

Erzeugung von Sensibilität

Um die Notwendigkeit des digitalen lebenslangen Lernens zu vermitteln, sind Mitarbeitende verstärkt auf das Thema aufmerksam zu machen. Dabei steht das Ziel im Vordergrund, ihre Neugier für neue Themen, Lerninhalte und Lernangebote zu wecken. Die Sensibilisierung kann beispielsweise mit direkter Ansprache von Mitarbeitenden und Teams durch Führungskräfte erfolgen. Weiter besteht die Möglichkeit, Mitarbeitende gezielt mit der Bewerbung von Lernangeboten, z.B. über das Intranet oder in E-Mails, anzusprechen.³⁶ Um Mitarbeitende vom digitalen lebenslangen Lernen zu überzeugen und ihnen die Notwendigkeit aufzuzeigen, bedarf es Anstrengungen und Aufklärungsarbeit von Seiten der Führungskräfte und Personalentwickler. Dadurch können sie Mitarbeitende aktiv bei der kontinuierlichen Entwicklung von Lernkompetenzen und der Nutzung neuer Lernangebote unterstützen. Insbesondere Mitarbeitende mit negativer oder geringer Lernerfahrung benötigen eine direkte und wertschätzende Ansprache bis hin zu einer Lernberatung.³⁷

2.4.2 Verankerung in der Organisationskultur

Eine Organisationskultur umfasst die Gesamtheit von Werten, Normen sowie Einstellungen innerhalb einer Organisation. Eine Lernkultur bringt diese bezogen auf das Lernen zum Ausdruck und beinhaltet sowohl den Umgang mit lernrelevanten Gesichtspunkten als auch deren Pflege.³⁸ Dabei steht die Lernkultur nicht für sich

³⁵ Sonntag / Stegmaier, S. 231.

³⁶ Rump / Eilers / Tan, S. 214 f.

³⁷ Unger, S. 51 f.

³⁸ Sonntag / Stegmaier, S. 227.

allein, sondern ist mit einer offenen Fehlerkultur verbunden, indem sie zum Ausdruck bringt, welche Toleranz gegenüber Fehlern gegeben ist.³⁹ Wie nachfolgend dargestellt sind sowohl die Lernkultur als auch die Fehlerkultur wichtige Grundlagen für das digitale lebenslange Lernen von Mitarbeitenden.

Lernkultur

Die Ausgestaltung der Lernkultur ist entscheidend dafür, ob und in welcher Qualität Lernprozesse überhaupt möglich sind und von Organisationen gefördert werden.⁴⁰ Das kontinuierliche Lernen als selbstverständlichen Teil in die Organisationskultur einzubinden ist demnach Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung des digitalen lebenslangen Lernens. Nur so kann ein „Learning Mindset“ bei Mitarbeitenden entstehen.⁴¹ Die Förderung der Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen bedarf einer ganzheitlichen Kultur, in der kontinuierliches Lernen wertgeschätzt und anerkannt wird.⁴² Mit einer solchen Lernkultur wird anerkannt, dass digitales lebenslanges Lernen nicht allein angebotsorientiert stattfindet sondern stattdessen bedarfsorientiert und im Kontext der Arbeit erfolgt.⁴³ Es besteht das Verständnis, dass Lernen und Arbeit miteinander vernetzt und kombiniert werden.⁴⁴

Im Sinne des digitalen lebenslangen Lernens wird das Teilen von Wissen und Lernerfahrungen in Organisationen kultiviert. Mittels der Lernkultur soll der Austausch von Wissen und die Vernetzung von Lernenden innerhalb einer Organisation gefördert werden. Wissen wird demnach nicht als „Machtinstrument“ eingesetzt, sondern wird intern zu Verfügung gestellt, damit informelles Lernen von Mitarbeitenden im Austausch nicht gebremst wird.⁴⁵ Doch damit diese Wirkung entsteht, muss diese wertschätzende Lernkultur auf sämtlichen Ebenen der Organisation - von Mitarbeitenden bis zur Führungsspitze - gelebt werden. Eine solche Lernkultur trägt dazu bei, dass Mitarbeitende motiviert werden, ihre Kompetenzen

³⁹ Schermuly, S. 194.

⁴⁰ Sonntag / Stegmaier, S. 227.

⁴¹ Rump / Eilers / Tan, S. 211.

⁴² Fenlon / McEneaney, S. 44.

⁴³ Armutat, S. 94.

⁴⁴ Deloitte, S. 27, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte-Human-Capital-Trendstudie-2019.pdf> [05.12.2020].

⁴⁵ Helferich / Pleil, S. 99.

weiterzuentwickeln und die dafür zur Verfügung stehenden Lernangebote zu nutzen. Sofern es Organisationen gelingt, diese Lernkultur zu etablieren und zu fördern, zeigt sich neben einem Erfolg für die Organisation, dass Mitarbeitende durch das lebenslange Lernen einen Sinn in ihrer Arbeit und darüber hinaus erleben.⁴⁶

Fehlerkultur

Nach der Auffassung von Schermuly sind Fehler als Begleiter von Problemlösungen anzusehen. Dass es im Laufe eines Arbeitsprozesses Probleme gibt ist nicht ungewöhnlich und gelegentlich treten in der Folge Fehler auf. Die Fehlerkultur einer Organisation gibt Auskunft darüber, wie mit diesen umgegangen wird. Werden Mitarbeitende angeprangert, wenn sie einen Fehler gemacht haben? Oder werden Fehler als Erkenntnisquellen genutzt? Wie werden sie kommuniziert? Sind Fehler ein Tabu oder werden sie offen angesprochen?⁴⁷ So werden in einer lernfreundlichen Kultur Fehler als Gelegenheiten gesehen, um aus ihnen für die Zukunft zu lernen. Dazu gehört es Fehler im Team und mit Vorgesetzten zu diskutieren und zu analysieren.⁴⁸ Jedoch setzt diese Kultur voraus, dass die Fehler transparent behandelt und offen angesprochen werden können, ohne dass es rein um die Schuldfrage geht. Dadurch wird Mitarbeitenden die Möglichkeit eröffnet, eigene Fehler aufzuzeigen, um daraus zu lernen, genauso, wie aus den Fehlern von anderen. Da diese Fehlerkultur auf dem Ansatz basiert, dass Lernen sowohl miteinander als auch voneinander erfolgt, nutzt die Organisation das Lernen aus Erfolgen wie aus Misserfolgen.⁴⁹ Indem in einer Organisation aus Fehlern gelernt wird, lernen alle Beteiligten und gewinnen zudem Selbstvertrauen. Das wiederum befähigt Mitarbeitende dazu, dass Lösungen hinterfragt werden und Neues ausprobiert wird.⁵⁰

⁴⁶ Deloitte, S. 27 f, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte-Human-Capital-Trendstudie-2019.pdf> [05.12.2020].

⁴⁷ Schermuly, S. 192 f.

⁴⁸ Hill, S. 165.

⁴⁹ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 226.

⁵⁰ Schermuly, S. 194.

2.4.3 Bereitstellung von Ressourcen

Weitere organisationale Rahmenbedingungen sind in der Bereitstellung von Ressourcen zu sehen. Hierbei spielen vor allem die Lernzeit und die IT-Ausstattung eine wichtige Rolle, um die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen zu fördern.

Lernzeit

Mitarbeitende benötigen ausreichend Zeit, um sich dem kontinuierlichen Lernen und der Weiterbildung widmen zu können.⁵¹ Zudem schließt das die Zeit zum Üben und Experimentieren sowie Zeit zum internen und externen Austausch mit anderen Personen ein.⁵² Das Ergebnis eines Behördenvergleichs zum digitalen Reifegradmodell von Schenk / Schneider zeigt, dass Mitarbeitenden der untersuchten Stadtverwaltungen nicht ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt wird, um sich mit dem Thema Digitalisierung im Arbeitsalltag beschäftigen zu können. Hiernach fehlt ihnen die Zeit, erworbenes Wissen zum Thema Digitalisierung in der Praxis anzuwenden und zu festigen oder für Experimente nutzen zu können. Damit wird deutlich, dass zum einen der Einsatz verfügbarer Lernzeit-Ressourcen zu hinterfragen ist.⁵³ Zum anderen zeigt sich, dass das digitale lebenslange Lernen mit den stellenbezogenen Aufgaben der Mitarbeitenden konkurriert. Entsprechend sind verfügbare Ressourcen so zu organisieren, dass Mitarbeitende die Möglichkeit haben, Zeit für das Lernen zu reservieren.⁵⁴ Das kann dadurch erfolgen, dass ein zeitlicher Rahmen für die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden vereinbart wird.⁵⁵ Dabei kommen ebenfalls Lernformate in Betracht, die in den Arbeitsprozess integriert werden oder aus einzelnen Lerneinheiten bestehen, die von Mitarbeitenden selbständig und ortsunabhängig genutzt werden können. Jedoch setzt das voraus, dass Mitarbeitende den Handlungsspielraum erhalten, um über ihre Lernzeit zu verfügen.

⁵¹ Fenlon / McEneaney, S. 45.

⁵² Schenk / Schneider, S. 14.

⁵³ Schenk / Schneider, S. 35.

⁵⁴ Hoell / Daub / Wiesinger, S. 16.

⁵⁵ Helferich / Pleil, S. 98.

Da digitales lebenslanges Lernen auf unterschiedliche Arten erfolgen kann, stellt sich die Frage der Anerkennung von Angeboten als Lernzeit. Dabei ist es schwer, Lernzeit durch einheitliche Vorgaben oder Richtlinien zu definieren. Dennoch besteht die Möglichkeit, Lernzeit auf der Basis von Zielen oder aufgrund von Bedarfen festzulegen.⁵⁶ Jedenfalls ist darauf zu achten, dass eine enge Auslegung der Lernzeit, z.B. mit einer Festlegung rein auf Präsenzseminare, dem digitalen lebenslangen Lernen nicht gerecht wird. Eine solche Begrenzung widerspricht dem bedarfsorientierten Lernen mittels digitaler Lernangebote und informellem Lernen.

IT-Ausstattung

Die Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens erfordert Investitionen in die Weiterbildung,⁵⁷ was die IT-Ausstattung der Mitarbeitenden einschließt. Die Schaffung einer technologischen Hardwareausstattung mit entsprechenden Endgeräten, wie z.B. Laptops oder Tablets, ist Voraussetzung.⁵⁸ Schließlich können Mitarbeitende bereits mit einer adäquaten Ausstattung zum digitalen Lernen motiviert werden.

Da das digitale lebenslange Lernen ebenfalls in Business-Netzwerken erfolgt, ist auch hierfür eine IT-Infrastruktur bereitzustellen, wodurch das Lernen im Austausch mit anderen unterstützt wird. Gerade für die Nutzung von Business Social Networks, wie z.B. LinkedIn oder Xing, sollte die entsprechende IT-Infrastruktur gegeben sein.⁵⁹

2.4.4 Schaffung von Anreizen

Neben den bereits ausgeführten Rahmenbedingungen der Dimension Organisation kommt der Schaffung von Anreizen für das digitale lebenslange Lernen eine Bedeutung zu. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden kann durch Anreize gefördert werden, sodass Mitarbeitende motiviert werden Lernangebote zu nutzen und ihre

⁵⁶ Rump / Eilers / Tan, S. 208.

⁵⁷ Klier / Daub / Wiesinger, S. 31.

⁵⁸ Bartholomäus / Kentzler / Özdemir, S. 142; Bornewasser / Evers / Warner, S. 22.

⁵⁹ Helferich / Pleil, S. 98.

Kompetenzen weiterzuentwickeln.⁶⁰ Indem Anreize für das Lernen geschaffen werden, kann die Attraktivität und die Effektivität des Lernens insgesamt gesteigert werden. Mitarbeitende werden durch Anreize unterstützt, sich mit dem digitalen lebenslangen Lernen zu beschäftigen.⁶¹ Solche Anreize können beispielsweise in persönlichen Mitarbeitergesprächen sowie mit individuellen oder teambasierten Zielvereinbarungen gesetzt werden. In diesem Zusammenhang können Perspektiven und Unterstützung für das selbstorganisierte Lernen der Mitarbeitenden gegeben werden.⁶² Interessanterweise stellt es für Mitarbeitende einen besonders starken Anreiz dar, wenn sie selbst als Lehrende auftreten können. Dadurch können sie sich als Experten etablieren und ihr Wissen an andere weitergeben. Auf diese Weise erhalten sie Sichtbarkeit und Anerkennung, was wiederum ihre Wirksamkeit in der Organisation und ihren eigenen Lernprozess stärkt.⁶³

2.5 Dimension: Führung

Die Bereitschaft von Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen wird auch durch Führungskräfte beeinflusst. Je nach Ausgestaltung der Führungskompetenzen werden Mitarbeitende zum Lernen motiviert und dabei unterstützt oder darin gehemmt. Führungskräfte nehmen somit im Lernprozess eine entscheidende Rolle ein. Für eine positive Wirkung sollten sie dabei nicht als Lehrende auftreten, sondern als Impulsgeber den Mitarbeitenden lernunterstützend zur Seite stehen.⁶⁴ Neben dem Selbstverständnis für ihre Rolle im Lernprozess bedarf es einer positiven Einstellung der Führungskräfte zum Lernen. Die Dimension Führung wird anhand der organisationalen Rahmenbedingungen *Haltung der Führungskräfte zum Lernen*, die auch Spitzenführungskräfte einschließt, und *Rolle der Führungskräfte* beleuchtet.

⁶⁰ Deloitte, S. 27 f, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte-Human-Capital-Trendstudie-2019.pdf> [05.12.2020].

⁶¹ Rump / Eilers / Tan, S. 214.

⁶² Graf / Gramß / Edelkraut, S. 218.

⁶³ Lemke, S. 33.

⁶⁴ Bornewasser / Kloyer, S. 98.

2.5.1 Haltung der Führungskräfte zum Lernen

Mit ihrer Haltung bringt die Spitzenführungskraft die Bedeutsamkeit des digitalen lebenslangen Lernens in einer Organisation zum Ausdruck. Somit ist es wichtig, dass das Thema Lernen auf der Ebene der Spitzenführungskraft anerkannt und gefördert wird. Das Lernen an sich sollte von ihr als Teil der Strategie verstanden werden, woraus sie Erwartungen an Führungskräfte und Mitarbeitende ableitet und formuliert.⁶⁵ Indem die Spitzenführungskraft dem Thema des digitalen lebenslangen Lernens der Mitarbeitenden eine hohe Priorität zuspricht, stärkt dies die Förderung auf den nachfolgenden Ebenen.⁶⁶

Die Haltung der einzelnen Führungskräfte ist für die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen der Mitarbeitenden enorm wichtig, denn ihre positive Haltung und ihr Interesse wirken unterstützend.⁶⁷ Wohingegen eine defizitorientierte Haltung der Führungskräfte, welche Lernen als Zeichen für mangelnde Kompetenz wertet, dazu führt, dass die Bereitschaft zum Lernen auf Seite der Mitarbeitenden gehemmt bzw. gänzlich unterdrückt wird. Aus diesem Grund bedarf es der Überzeugung von Führungskräften, dass digitales lebenslanges Lernen eine Schlüsselkompetenz für eine digitale, sich wandelnde Arbeitswelt ist, die zu fördern ist. Durch ihre Haltung zum Lernen sollten Führungskräfte Begeisterung vermitteln und als Vorbild vorangehen.⁶⁸ Die Haltung schließt eine Anerkennung unterschiedlicher Lernformen ein, die über die klassischen Lernangebote in Form von Seminaren und Fortbildungen in Präsenz hinausgeht.⁶⁹ Demnach sollten Führungskräfte gleichwohl Verständnis für technologiegestützte Lernangebote, wie Apps oder Videos, freizugängliche Informationen und Lernangebote im Internet⁷⁰ sowie für informelles arbeitsplatzintegriertes Lernen und Lernen im Austausch mit anderen Personen aufbringen.⁷¹

⁶⁵ Rump / Eilers / Tan, S. 204 f.

⁶⁶ Fenlon / McEneaney, S. 45.

⁶⁷ Adenauer, S. 56.

⁶⁸ Hornung, S. 28 f.

⁶⁹ Helferich / Pleil, S. 98.

⁷⁰ Pinkwart / Rüdian, S. 34.

⁷¹ Mergel, S. 36.

2.5.2 Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte nehmen eine tragende Rolle bei der Förderung der Lernbereitschaft der Mitarbeitenden ein.⁷² Umso mehr digitales lebenslanges Lernen integriert in den Arbeitsprozess erfolgt, desto stärker rückt ihre Rolle hierbei in den Fokus.⁷³ Schließlich sind Führungskräfte nicht ausschließlich inhaltliche Ansprechpartner und Begleiter bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben, sondern übernehmen diese Funktionen ebenfalls im Lernprozess der Mitarbeitenden.⁷⁴ Durch ihre Unterstützung werden lernförderliche Rahmenbedingungen für Mitarbeitende geschaffen, die zum Erfolg eines Lernprozesses beitragen. Hierzu zählt, dass Führungskräfte Mitarbeitende zum Lernen motivieren und ihnen im Arbeitsalltag den „Rücken für das Lernen“ freihalten.⁷⁵ Sie regen Mitarbeitende dazu an, ihre Denk- und Handlungsmuster zu ändern und begleiten sie beim selbstgesteuerten Lernen, indem sie bei Schwierigkeiten unterstützen, Feedback geben und Mitarbeitende zur Reflexion anregen. Auf diese Weise kann das Durchhaltevermögen gestärkt und „Hilfe zur Selbsthilfe“ gegeben werden.⁷⁶ Da Lernen auch im Austausch mit anderen erfolgt, unterstützen Führungskräfte das gemeinsame Lernen und schaffen hierfür Möglichkeiten.⁷⁷ Indem Führungskräfte auf neu erworbene Kompetenzen von Mitarbeitenden reagieren und Aufgabenzuschnitte und Zuständigkeiten anpassen, ermöglichen sie es, dass Mitarbeitende Gelerntes in der Praxis anwenden und dadurch vertiefen.⁷⁸ Dadurch kann der Lernprozess nachhaltig gefördert werden. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, zusammen mit den Mitarbeitenden, Erwartungen und Lernziele zu definieren. Denn Mitarbeitende benötigen ein Ziel, auf welches sie durch kontinuierliche Weiterbildung hinarbeiten. Durch die Fokussierung eines Ziels wird die Bereitschaft für das Lernen insgesamt gesteigert.⁷⁹ Hierzu zählt auch, gesteckte Ziele im Laufe des Lernprozesses

⁷² Bartholomäus / Kentzler / Özdemir, S. 142.

⁷³ Sälzle, S. 72.

⁷⁴ Sälzle, S. 77.

⁷⁵ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 160.

⁷⁶ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 203.

⁷⁷ Lemke, S. 36.

⁷⁸ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 160.

⁷⁹ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 201.

zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Dabei ist die Anerkennung von erreichten Zielen und Lernerfolgen durch Führungskräfte unabdingbar.⁸⁰

2.6 Dimension: Personalentwicklung

Neben Faktoren der Dimensionen Organisation und Führung, nimmt die Personalentwicklung mit der *Bereitstellung von Lernangeboten* Einfluss auf die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen. Hierbei sind unterschiedliche Lernformen zu berücksichtigen. Denn in einer digitalen Arbeitswelt wandelt sich ebenso die Art des Lernens. Somit ist es nicht ausreichend, von Seiten der Personalentwicklung ausschließlich „Seminare von der Stange“ anzubieten.⁸¹ Vielmehr ist in Bezug auf das digitale lebenslange Lernen verstärkt auf die Förderung von *informellem Lernen* zu setzen, das arbeitsplatzintegriert und im Austausch mit anderen erfolgt.

2.6.1 Bereitstellung von Lernangeboten

Es gehört zur Aufgabe der Personalentwicklung Lernangebote für Mitarbeitende bereitzustellen. Um mit den Angeboten sowohl das formelle als auch das informelle Lernen zu fördern, verschmelzen analoge und digitale Lernangebote zunehmend. Somit umfasst das mögliche Angebot unterschiedliche Lernformate von Präsenzseminaren bis hin zu virtuellen Lernwelten.⁸² Selbst bei zunehmender Digitalisierung von Lernangeboten und informellem Lernen wird es stets einen Bedarf für formelle Lernformate in Präsenz, wie Seminare und Fortbildungen, geben.⁸³ Einer der Kritikpunkte an klassischen Fortbildungsangeboten ist, dass hierbei Wissensinhalte allgemein zu einem Thema vermittelt werden und es in der beruflichen Praxis der Teilnehmer häufig an einschlägigen Anwendungsmöglichkeiten fehlt. Dadurch, dass die Lerninhalte folglich keine unmittelbare Verwendung finden, resultiert eine geringe Lerneffizienz.⁸⁴ Eine branchenvergleichende Studie zeigt jedoch, dass gerade im öffentlichen Sektor diese klassischen Lernformate

⁸⁰ Adenauer, S. 56.

⁸¹ Lietzke-Prinz / Gimbel, S. 71.

⁸² Schmitz / Niermann, S. 65.

⁸³ Reimann, S. 79.

⁸⁴ Erpenbeck / Sauter, S. 21.

mit formellen Lernsettings weit verbreitet sind. Im Vergleich zu anderen Branchen wird hier weiterhin verstärkt auf interne und externe Präsenzseminare gesetzt.⁸⁵ Dieses Ergebnis wird durch eine Studie in einer Landkreisverwaltung gestützt, wonach 80 bis 90% der befragten Mitarbeitenden Erfahrung in der Nutzung interner oder externer Weiterbildungsangebote in Präsenz hatten.⁸⁶

Eine zunehmend digitale Arbeitswelt erzeugt nicht allein größeren Lernbedarf, sondern ermöglicht es ebenso, technologiegestützte Lernformate zu etablieren. Die technischen Möglichkeiten führen dazu, dass digitale Lernformate, wie z.B. Lern-Apps, Serious Games oder webbasierte Simulationen, von den Mitarbeitenden selbstständig genutzt und in den Arbeitsalltag integriert werden können.⁸⁷ Zudem ermöglichen digitale Lernangebote neben einem schnellen und einfachen Zugang ebenfalls eine ortsungebundene Nutzung. Durch die ständige Verfügbarkeit der Lerninhalte kann Wissen bei Bedarf selbstständig angeeignet werden. Weitere Lernelemente sind in diesem Zusammenhang z.B. Lernvideos, E-Learning-Nuggets oder Checklisten.⁸⁸ Somit wird das Lernen auf Vorrat, wie es bei Weiterbildungen erfolgt, durch Lernen „on demand“ ergänzt. Lernen in dieser Form ist somit anwendungsbezogen und problemorientiert.⁸⁹ Digitale Lernangebote, die über eine kollaborative Infrastruktur verfügen, unterstützen darüber hinaus das informelle Lernen. Über Kommunikationsinstrumente, wie z.B. Blogs oder Foren, werden informelle soziale Strukturen geschaffen, die Lernende verbinden.⁹⁰ Durch die Bereitstellung digitaler und innovativer Lernangebote, deren Nutzung den Mitarbeitenden Spaß macht und die mit spielerischen Elementen die Motivation steigern, wird das digitale lebenslange Lernen auf freiwilliger Basis gefördert. Gleichfalls ermöglichen es diese Lernangebote, dass sich Mitarbeitende aktiv mit digitalen Lern- und Arbeitsformen auseinandersetzen, womit ein „Beitrag zur Entwicklung des digitalen Reifegrads der Organisation“ geleistet wird.⁹¹ Hingegen

⁸⁵ Hays, S. 19 ff, <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen> [05.12.2020].

⁸⁶ Unger, S. 47.

⁸⁷ Mlekus / Maier, S. 62.

⁸⁸ Friedrich, S. 39.

⁸⁹ Erpenbeck / Sauter, S. 19.

⁹⁰ Erpenbeck / Sauter, S. 22.

⁹¹ Schmitz / Niermann, S. 65.

zeigt die bereits zitierte Studie zu einer Landkreisverwaltung, dass weniger als 40% der befragten Mitarbeitenden auch nur geringfügige Nutzungserfahrungen im Lernen mit digitalen Lernangeboten haben. Hintergrund ist, dass den Mitarbeitenden digitale Lernangebote bisher selten bis nie zur Verfügung standen.⁹² Die empirische Untersuchung dieser Arbeit wird zeigen, inwiefern innerhalb der Stichprobe die Ausgestaltung digitaler Lernangebote, wie z.B. mit Lernplattformen, verbreitet ist.

2.6.2 Förderung von informellem Lernen

Informelles Lernen charakterisiert sich durch unstrukturierte und erfahrungsba- sierte Wissensaneignung. Es erfolgt entweder durch *arbeitsplatzintegriertes Ler- nen* oder als *Lernen im Austausch* mit anderen Personen. Dabei basiert informelles Lernen nicht auf einem festgelegten Curriculum.⁹³ Für das informelle Lernen be- nötigen Mitarbeitende ein vertrauensvolles und hierarchiearmes Umfeld sowie Autonomie.⁹⁴ Die Bedeutung des informellen Lernens bei der beruflichen Weiter- bildung stützt sich auf das 70/20/10-Modell von Lombardo und Eichinger, wo- nach 70 Prozent des Lernens integriert in den Arbeitsprozess erfolgt. Weitere 20 Prozent werden im sozialen Austausch mit Kollegen, Vorgesetzten oder Dritten gelernt und lediglich die verbleibenden 10 Prozent des Wissenserwerbs beruhen auf formellen Lernangeboten, wie z.B. Seminaren oder Fortbildungen.⁹⁵

Arbeitsplatzintegriertes Lernen

Nach diesem Verständnis sind Lernen und Arbeit nicht voneinander getrennt, son- dern vielmehr eng miteinander verwachsen.⁹⁶ D.h. Lernen wird nicht als punktu- eler Anlass gesehen, um sich Wissen anzueignen, sondern erfolgt in erster Linie im Vollzug der Arbeit. Es gilt der Leitsatz: „Lernen ist arbeiten und arbeiten ist ler- nen.“⁹⁷ Ziel soll sein, Lernen so in den Arbeitsalltag zu integrieren, dass sich Mit-

⁹² Unger, S. 47 f.

⁹³ Mlekus / Maier, S. 61.

⁹⁴ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 64.

⁹⁵ Friedrich, S. 38.

⁹⁶ Erpenbeck / Sauter, S. 22.

⁹⁷ Meier / Seufert, S. 29.

arbeitende mit kniffligen Fragestellungen oder Wissenslücken selbst in ihrem Arbeitsumfeld beschäftigen. Schließlich ist Mitarbeitenden häufig selbst am besten bekannt, welche Inhalte für ihre tägliche Arbeit relevant sind.⁹⁸ Da das Lernen Teil der Arbeit ist, erfolgt es auf Initiative der Mitarbeitenden. Beispiele hierfür sind eigenständige Recherchen anhand von Fachliteratur oder Einholung von Informationen über Social Media. Voraussetzung für arbeitsplatzintegriertes Lernen ist, dass die Tätigkeiten fordernde Aufgaben beinhalten und Mitarbeitenden Lernbedarfe aufzeigen.⁹⁹ Dies kann z.B. durch die Arbeit in Projekten erfolgen. Im Rahmen von Projekten werden zum einen Informationen und Inhalte ausgetauscht, die gleichfalls im eigenen Tätigkeitsbereich genutzt werden können. Zudem werden durch diese Arbeitsweise vielfältige Anforderungen an fachliche, persönliche und methodische Kompetenzen der Mitarbeitenden gestellt.¹⁰⁰ Darüber hinaus benötigen Mitarbeitende für das arbeitsplatzintegrierte Lernen einen Handlungsspielraum, der sie dazu ermächtigt, selbstorganisiert und problemorientiert zu lernen. Dies erfolgt, indem sie die Möglichkeit erhalten das Gelernte für die Erarbeitung von neuen Lösungen einzusetzen oder mit ihren erworbenen Kenntnissen Neues am Arbeitsplatz auszuprobieren.¹⁰¹ Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeitende dazu befähigt werden, ihren Lernprozess selbstgesteuert mit ihrer Arbeit zusammenzuführen.¹⁰²

Lernen im Austausch

Ein Teil des informellen Lernens erfolgt im Austausch mit anderen Personen. Demnach lernen viele Mitarbeitende über soziale Beziehungen, die sie intern zu Kollegen oder zu externen Kontakten pflegen. Indem Mitarbeitende soziale Arbeitsbeziehungen pflegen, lernen sie Neues, was sie wiederum in ihre Tätigkeit einbringen können. Zudem können Mitarbeitende bei Herausforderungen auf ihr Netzwerk zugreifen und gelangen dadurch schneller zu Lösungen. Folglich sind Netzwerke innerhalb und außerhalb der Organisation zu würdigen, was bedeutet,

⁹⁸ Lietzke-Prinz / Gimbel, S. 71.

⁹⁹ Mlekus / Maier, S. 61.

¹⁰⁰ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 74 f.

¹⁰¹ Mlekus / Maier, S. 61.

¹⁰² Sälzle, S. 51.

dass Mitarbeitende die Möglichkeit erhalten sollten, diese aufzubauen und zu unterhalten.¹⁰³

Zum einen können lernförderliche Beziehungen durch interne Veranstaltungen gestärkt werden, bei denen Mitarbeitende die Möglichkeit haben sich mit Kollegen – auch amts- oder abteilungsübergreifend - in zwangloser Atmosphäre auszutauschen. Zum Austausch von Erfahrungen oder Problemen zu einem gleichen Thema können Lerngruppen, sogenannte Communities of Practice, eingesetzt werden. Sie eint das Interesse an einem Thema, zu dem sie sich in regelmäßigen Treffen austauschen, wobei hierbei das voneinander Lernen im Vordergrund steht. Ergänzend können Moderatoren oder wichtige Wissensträger hinzugezogen werden.¹⁰⁴ Eine weitere Möglichkeit besteht in der Organisation von offenen Austausch- und Lernformaten, bei denen Mitarbeitende unterschiedlicher Bereiche gemeinsam Wissen erarbeiten, z.B. in Form von Barcamps.¹⁰⁵ Dies kann auch mit der Bereitstellung von Räumlichkeiten, die Mitarbeitenden für gemeinsames Lernen, Diskutieren und Ausprobieren zur Verfügung stehen, gefördert werden. Durch die Ausstattung dieser Orte als Kreativräume mit Whiteboards, Moderationsmaterial, Präsentationstechnik, Internetzugang etc. wird gemeinsames Lernen angeregt. Des Weiteren wird der interne Austausch von Mitarbeitenden durch technische Kommunikationsinstrumente, wie z.B. Chats, Wikis oder Blogs unterstützt.¹⁰⁶ Diese kollaborativen Instrumente lassen sich in Lernplattformen integrieren, wodurch informelle, soziale Lernstrukturen entstehen, die von den Mitarbeitenden selbst geprägt werden.¹⁰⁷ Auf der anderen Seite benötigen Mitarbeitende die Möglichkeit, ihre externen Arbeitsnetzwerke zum Wissens- und Erfahrungsaustausch zu pflegen. Das schließt die Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen sowie der Besuch von Messen und Konferenzen ein. Da die Pflege externer Geschäftskontakte zudem häufig über Social Networks, wie LinkedIn oder Xing oder

¹⁰³ Helferich / Pleil, S. 98.

¹⁰⁴ Mlekus / Maier, S. 62.

¹⁰⁵ Helferich / Pleil, S. 98.

¹⁰⁶ Graf / Gramß / Edelkraut, S. 64.

¹⁰⁷ Erpenbeck / Sauter, S. 22.

anderen Communities, stattfindet, gilt es die entsprechende Nutzung dieser durch Anerkennung und Freiraum zu fördern.¹⁰⁸

2.7 Zusammenfassung der organisationalen Rahmenbedingungen

Anhand der Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung wurden in den Kapiteln 2.4 bis 2.6 insgesamt zwölf organisationale Rahmenbedingungen beschrieben, die in acht Bereiche unterteilt sind. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die ermittelten organisationalen Rahmenbedingungen und ihre Einordnung. Wenn bei der theoretischen Betrachtung für einen Bereich keine Untergliederung von Rahmenbedingungen festgestellt werden konnte, wurde die Überschrift des Bereichs als Rahmenbedingung übernommen. Die ermittelten Rahmenbedingungen sind jeweils als gleichwertig zu betrachten. Eine Gewichtung der Rahmenbedingungen kann auf Grundlage der Theorie nicht vorgenommen werden.

¹⁰⁸ Helferich / Pleil, S. 98.

Digitales lebenslanges Lernen		
Dimension	Bereich	Organisationale Rahmenbedingung
Organisation	Erzeugung von Bewusstsein	Strategische Verankerung Erzeugung von Sensibilität
	Verankerung in der Organisationskultur	Lernkultur Fehlerkultur
	Bereitstellung von Ressourcen	Lernzeit IT-Ausstattung
	Schaffung von Anreizen	Schaffung von Anreizen
Führung	Haltung der Führungskräfte zum Lernen	Haltung der Führungskräfte zum Lernen
	Rolle der Führungskräfte	Rolle der Führungskräfte
Personalentwicklung	Bereitstellung von Lernangeboten	Bereitstellung von Lernangeboten
	Förderung von informellem Lernen	Arbeitsplatzintegriertes Lernen Lernen im Austausch

Tabelle 1: Ermittelte organisationale Rahmenbedingungen und deren Einordnung (eigene Darstellung)

3 Forschungsfragen

Wie eingangs erläutert, stellt die Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen der Mitarbeitenden eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Digitalisierung einer Organisation dar. Im öffentlichen Dienst wird die Verantwortung für das Thema digitales lebenslanges Lernen überwiegend auf der persönlichen Ebene und weniger auf der organisationalen Ebene gesehen. Aus dieser Problemstellung heraus wurde zunächst die allgemeine Forschungsleitfrage formuliert:

Welche Bedeutsamkeit nimmt die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen in Kommunalverwaltungen ein?

Im vorangehenden Kapitel wurden Rahmenbedingungen ausgeführt, die auf der organisationalen Ebene zur Förderung der Lernbereitschaft von Mitarbeitenden beitragen. Diese Rahmenbedingungen wurden den drei Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung zugeordnet. Auf der Basis dieser theoretischen Ausführungen wird die aufgeworfene Leitfrage in zwei Forschungsfragen konkretisiert.

- *Wie sind die organisationalen Rahmenbedingungen zur Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens der Mitarbeitenden in Bezug auf Organisation, Führung und Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen derzeit ausgestaltet?*
- *Welche dieser organisationalen Rahmenbedingungen werden aufgrund ihrer Bedeutsamkeit im weiteren Digitalisierungsprozess der Kommunalverwaltungen künftig berücksichtigt?*

Mit der ersten Forschungsfrage werden die organisationalen Rahmenbedingungen in ihrer aktuellen Ausgestaltung beleuchtet. Durch die zweite Forschungsfrage erfolgt die Betrachtung, wie die Rahmenbedingungen für das digitale lebenslange Lernen künftig ausgestaltet werden sollen. Diese beiden Forschungsfragen liegen der empirischen Untersuchung im folgenden Kapitel 4 zugrunde. Ausgehend von den Forschungsfragen leitet sich ab, welche Informationen für deren Beantwortung benötigt und mit welchem Instrument diese beschafft werden.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Kromrey / Roose / Strübing, S. 346.

4 Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

Im folgenden Kapitel wird die Methodik erläutert, mit der Daten erhoben und analysiert werden, um die zugrundeliegenden Forschungsfragen der Arbeit zu beantworten. Zunächst wird die Methodik der Datenerhebung ausgeführt und mit dem Stand der Forschung begründet. Anschließend wird die Wahl der Stichprobe und das Erhebungsinstrument des leitfadengestützten Experteninterviews dargestellt, bevor im Weiteren die Durchführung und Dokumentation beschrieben werden. Daran schließen sich Ausführungen zur Datenanalyse anhand der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring, sowie zur quantitativen Inhaltsanalyse an.

4.1 Methodik der Datenerhebung

Der in der Literatur dokumentierte Forschungsstand zur jeweiligen Thematik ist ausschlaggebend für die Wahl der Untersuchungsmethode. Von diesem Stand hängt ab, ob Hypothesen mit der Untersuchung überprüft oder zunächst erkundet werden.¹¹⁰ Wie eingangs unter Kapitel 1.1 der Arbeit dargestellt, zeigen bereits bestehende Ergebnisse, dass die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen den Erfolg der Digitalisierung einer Organisation direkt beeinflusst. In der Managementliteratur, die ganz überwiegend den privatwirtschaftlichen Sektor betrachtet, wird dem Thema eine wichtige Bedeutung beigemessen. Dem stehen jedoch fehlende wissenschaftliche Untersuchungen zur Bedeutung des digitalen lebenslangen Lernens in Kommunalverwaltungen und deren Förderung auf organisationaler Ebene gegenüber. Da sich privatwirtschaftliche und öffentliche bzw. kommunale Organisationen gerade in der Ausprägung der Digitalisierung unterscheiden, können Annahmen zur Bedeutung des Themas nicht direkt übertragen werden. Um diese Lücke, auf der die Forschungsfrage basiert, zu schließen, wird eine explorative Untersuchung vorgenommen.

Anhand explorativer Untersuchungen werden relativ unerforschte Untersuchungsbereiche erkundet. Ihr Ziel ist es, neue Hypothesen und weitere Forschungsfragen

¹¹⁰ Bortz / Döring, S. 49 f.

zu entwickeln.¹¹¹ Im vorliegenden Fall wird ein heterogenes Forschungsfeld angenommen, was die Durchführung einer explorativen Untersuchung begründet.

Mit dieser Untersuchung wird das Ziel verfolgt, die Bedeutung der Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen von Mitarbeitenden in Kommunalverwaltungen zu erheben. Dabei wird in Experteninterviews erfragt, welche organisationalen Rahmenbedingungen dafür bereits ausgestaltet sind und welche im weiteren Digitalisierungsprozess hierfür geschaffen werden sollen.

4.1.1 Auswahl der Stichprobe

Der qualitativen Untersuchung dieser Arbeit liegt eine Teilerhebung zugrunde. Da hierbei umfassendes Datenmaterial erhoben wird, beschränken sich qualitative Untersuchungen meist auf kleine Stichproben. Als Stichprobenverfahren hat sich die „bewusste bzw. absichtsvolle Auswahl von Fällen“ etabliert.¹¹² D.h. dass die Stichprobe gezielt Fälle einbezieht, bei denen eine besondere Aussagekraft erwartet wird.

Für die vorliegende Untersuchung wurden Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg ausgewählt, die sich bereits intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen. Die Recherche wurde auf insgesamt 47 baden-württembergische Kommunalverwaltungen gestützt, denen in den Jahren 2018¹¹³ und 2019¹¹⁴ vom Landesministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration eine Förderung zur Erarbeitung von Digitalisierungsstrategien gewährt wurde. Diese Digitalisierungsstrategien wurden auf ihre Zielsetzungen zur Förderung des digitalen lebenslangen Lernens von Mitarbeitenden und hilfsweise auf Absichtserklärungen zur Förderung der digitalen Kompetenzen von Mitarbeitenden untersucht. Auf der

¹¹¹ Bortz / Döring, S. 50.

¹¹² Döring / Bortz, S. 302.

¹¹³ Land Baden-Württemberg: https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20180503_PM_Preisverleihung_Digitale_Zukunftskommune_Anlage_Gewinnerkommunen_Teil_B.pdf [05.12.2020].

¹¹⁴ Innenministerium Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20191211_Anlage_PM_Future_Communities_2019_Projektbeschreibung.pdf [05.12.2020].

Grundlage dieser Auswertung wurden gezielt zehn Kommunalverwaltungen ausgewählt. Die Datengrundlage für die Auswahl ist in Anlage 4 zusammengestellt.¹¹⁵

Die Stichprobe umfasst Große Kreisstädte und Stadtkreise aus Baden-Württemberg, die zwischen 800 und 15.000 Mitarbeitende beschäftigen. Die Tatsache, dass die Stichprobe Kommunen unterschiedlicher Größe einbezieht, ist unerheblich, da die Merkmale Einwohnerzahl und Anzahl der Mitarbeitenden nicht ausgewertet werden. Bei explorativen Untersuchungen geht es nicht um die Repräsentativität der Ergebnisse¹¹⁶, sondern vielmehr darum, ein differenziertes Bild aus der kommunalen Praxis zu gewinnen.

4.1.2 Erhebungsinstrument

Zur Erhebung wurde das Instrument des leitfadenunterstützten Experteninterviews gewählt. Grundsätzlich sind Interviewsituationen hierbei nach dem Grad ihrer Strukturierung zu unterscheiden.¹¹⁷ In der vorliegenden Arbeit wurden halbstrukturierte Interviews geführt, die auf einem Interviewleitfaden¹¹⁸ basieren. Der Leitfaden stellt hierbei das Gerüst dar, mit welchem die Erhebung und Analyse der Daten vergleichbar wird.¹¹⁹ Wenngleich mit dem Interviewleitfaden die Fragen und deren Anordnung festgelegt werden, verfügt der Interviewer während des Gesprächs über den Freiraum diese situativ anzupassen. So kann die Reihenfolge der Fragen geändert oder durch vertiefendes Nachfragen zu einem Thema der Gesprächsfluss angeregt werden.¹²⁰ Durch die Fragestellung soll das Antwortverhalten des Gesprächspartners möglichst wenig beeinflusst werden. Indem die Fragen bewusst offen formuliert werden, kann der Befragte in eigenen Worten frei antworten.¹²¹ Zudem ist eine neutrale Formulierung der Fragen zu wählen. Damit

¹¹⁵ Anlage 4: Datengrundlage zur Auswahl der Stichprobe.

¹¹⁶ Döring / Bortz, S. 297.

¹¹⁷ Döring / Bortz, S. 358.

¹¹⁸ Anlage 1: Interviewleitfaden.

¹¹⁹ Bortz / Döring, S. 314.

¹²⁰ Döring / Bortz, S. 358.

¹²¹ Gläser / Laudel, S. 131.

wird vermieden, dass bereits die Frage eine suggestive Wirkung entfaltet und dem Befragten eine Antwortrichtung vorgegeben wird.¹²²

Mit dem ausgearbeiteten Leitfaden wurden in den Kommunalverwaltungen Experten interviewt. Experten definieren sich zum einen „über Position und Status sowie über das ihnen zugeschriebene Wissen“¹²³. Zum anderen sind sie Träger von relevantem Funktionswissen, sodass sie Sachverhalte intersubjektiv beurteilen können.¹²⁴ In Form von Fragen soll in Experteninterviews dieses spezifische Wissen, das in Bezug auf die Untersuchung relevant ist, erschlossen werden. Um dieses Wissen zu erkunden, ist es erforderlich sich auf den Gesprächspartner zu konzentrieren, weshalb hierfür Einzelinterviews empfohlen werden.¹²⁵ Dieser Empfehlung wurde bei der durchgeführten Untersuchung Folge geleistet. Als Experten wurden Digitalisierungsverantwortliche und Führungskräfte aus Haupt- und Personalämtern ausgewählt, die für den Bereich Personalentwicklung zuständig sind. Diese Experten haben aufgrund ihrer Querschnittsposition gemein, dass sie über bereichsübergreifendes Wissen verfügen und eine fachliche Metaperspektive auf ihre Kommunalverwaltung mitbringen.

Mit dem Interviewleitfaden werden die Forschungsfragen operationalisiert. Dabei werden sie in einzelne Interviewfragen übersetzt. Auf diese Weise wird verhindert, dass die Forschungsfragen direkt an den Interviewpartner weitergereicht werden.¹²⁶ Die Themen und Fragen des Leitfadens leiten sich somit aus der theoretischen Grundlage ab. Demzufolge ermöglicht es der vorbereitete Leitfaden, die theoretischen Vorüberlegungen in der Untersuchung hinreichend zu berücksichtigen.¹²⁷

Bei der Anordnung der Fragen des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass inhaltlich zusammenhängende Themen aufeinander folgen. Auf diese Weise

¹²² Kromrey / Roose / Strübing, S. 350.

¹²³ Kaiser, S. 38.

¹²⁴ Kaiser, S. 38.

¹²⁵ Gläser / Laudel, S. 43.

¹²⁶ Gläser / Laudel, S. 112 f.

¹²⁷ Gläser / Laudel, S. 115.

soll annäherungsweise ein natürlicher Gesprächsverlauf erreicht werden.¹²⁸ Demnach ist der Leitfaden wie folgt aufgebaut:

- I. Begrüßung und Vorbemerkungen
- II. Einstiegsfrage
- III. Rahmenbedingungen der Organisation (Theoriebezug Kapitel 2.4)
- IV. Rahmenbedingungen der Führung (Theoriebezug Kapitel 2.5)
- V. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung (Theoriebezug Kapitel 2.6)
- VI. Priorisierung von Rahmenbedingungen
- VII. Sonstiges, Abschluss

Der Einstieg in das Interview erfolgt über eine offene Frage (Teil II, Frage 1). Der Experte wird danach gefragt, welche Bedeutung die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen für die weitere Digitalisierung seiner Kommunalverwaltung einnimmt. Da an dieser Stelle noch keine organisationalen Rahmenbedingungen genannt werden, können die Befragten darauf frei antworten, wodurch ermöglicht wird, ggf. im weiteren Verlauf des Interviews an genannte Aspekte anzuknüpfen. Im anschließenden Teil III werden dem Experten Fragen gestellt, die sich auf Rahmenbedingungen der Organisation beziehen (Fragen 2 bis 8). Damit wird erfragt, welche Rahmenbedingungen bereits vorhanden sind. Mit dem darauffolgenden Teil IV werden die Rahmenbedingungen der Kommunalverwaltung in Bezug auf die Führung erhoben (Fragen 9 bis 11). In Teil V des Leitfadens werden Fragen zu den Rahmenbedingungen der Personalentwicklung gestellt (Fragen 12 bis 14). Zum Abschluss wird der Experte unter VI gebeten, eine künftige Priorisierung der Rahmenbedingungen vorzunehmen (Frage 15). Hierfür wird dem Befragten eine Übersicht mit den Rahmenbedingungen, welche den zuvor gestellten Fragen zugrunde lagen, ausgehändigt bzw. angezeigt. Die Rahmenbedingungen sind hier alphabetisch angeordnet. Aus dieser Übersicht sollen sie drei Rahmenbedingungen, die im weiteren Digitalisierungsprozess für die Kommunalverwaltung von großer Bedeutung sein werden, nach

¹²⁸ Gläser / Laudel, S. 146.

ihrer Priorität auswählen. Mit dem abschließenden Teil VII, erhält der Befragte die Möglichkeit sich zu Themen zu äußern, die im Interview noch nicht angesprochen wurden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass keine Aspekte des Experten vergessen werden.

Mit einem Pretest wird ein Interviewleitfaden vor der eigentlichen Untersuchung dahingehend überprüft, ob die Fragen verständlich sind und die erwünschten Antworten bewirken. Mangels Verfügbarkeit geeigneter Personen wurde ein Pretest des Interviewleitfadens unterlassen. Stattdessen wurde der Interviewleitfaden nach dem Einsatz in den ersten beiden Interviews jeweils überprüft. Daraufhin wurden bei einzelnen Fragen die Formulierungen nachgeschärft. Zudem wurde der Aufbau des Leitfadens angepasst. Um während des Interviews gezielter nachfragen zu können, wurden die Hauptfragen im Leitfaden um gesprächsanregende Fragen erweitert. So wurden, in Anlehnung an Kruse, die einzelnen Hauptfragen um inhaltliche Aspekte, Aufrechterhaltungsfragen und konkrete Nachfragen ergänzt.¹²⁹ Dies erwies sich als hilfreiche Unterstützung beim Einsatz des Leitfadens und verbesserte den Informationsfluss auf die Fragen.

4.1.3 Durchführung der Untersuchung

Die Beschreibung der Untersuchungsdurchführung legt dar, wann und wo die Daten erhoben wurden und welche besonderen Vorkommnisse es gab bzw. wie darauf reagiert wurde.¹³⁰ Am Anfang stand die Kontaktaufnahme zu den ausgewählten Kommunalverwaltungen. In einem Fall konnte die Verfasserin auf einen bestehenden beruflichen Kontakt zu einem Experten zurückgreifen. Darüber hinaus bestanden keine Kontakte, auch weil die Verfasserin nicht im einschlägigen Bereich beruflich tätig ist.

Mit der ersten Kontaktaufnahme soll erreicht werden, den potenziellen Gesprächspartner von der Teilnahme an der Untersuchung zu überzeugen. Grundsätzlich

¹²⁹ Kruse, S. 219.

¹³⁰ Bortz / Döring, S. 88.

steigt die Bereitschaft zur Teilnahme, je besser die Person das Ziel der Untersuchung versteht und sie den Eindruck hat, durch ihre Mitwirkung einen Beitrag zu einer wichtigen Thematik zu leisten.¹³¹ Um die Relevanz und das Ziel der Untersuchung am besten zu erläutern, wurde die telefonische Kontaktaufnahmen favorisiert. Zudem konnten auf diesem Weg die Rahmenbedingungen zum Ablauf des Interviews erläutert und Rückfragen beantwortet werden. Bei sechs von zehn Kommunen konnten die über das Internet recherchierten Experten telefonisch angesprochen werden. Da insbesondere bei großen Verwaltungen die telefonische Kontaktaufnahme schwierig war, erfolgte der Erstkontakt dort schließlich per E-Mail.¹³² Hierbei wurde darauf geachtet, die Anschreiben möglichst individuell zu gestalten und auf die jeweilige Digitalisierungsstrategie Bezug zu nehmen. Vereinbarte Termine wurden mit einer Kalendereinladung bestätigt.¹³³ Von den zehn angefragten Kommunalverwaltungen standen sechs Experten für ein Interview zur Verfügung. Die Experten der übrigen vier Kommunalverwaltungen begründeten ihre Absagen mit einem aktuell besonders hohen Arbeitsaufkommen im Bereich Digitalisierung.¹³⁴

Bei der Wahl des Termins, Ortes und der Art des Interviewkontakts wurden die Interessen des Experten berücksichtigt. Schließlich sollte der Aufwand für die befragte Person möglichst geringgehalten werden und gewährleistet sein, dass sie sich sicher und wohl fühlt.¹³⁵ Als Art des Interviewkontakts bot die Verfasserin den Experten an, die Interviews im Face-to-Face-Kontakt vor Ort, als Online-Videointerview oder als Telefoninterview zu führen.¹³⁶ Gerade in Zeiten der Corona-Pandemie war diese Flexibilität wichtig. Ein Interview wurde auf Wunsch des Experten in seinem Büro im Rathaus geführt. Die weiteren Interviews fanden online über den Videokonferenz-Dienst Zoom statt. Die Verfasserin schickte den Experten mit der Termineinladung den Link für die Konferenz. Die technische

¹³¹ Gläser / Laudel, S. 159.

¹³² Anlage 2: E-Mail-Vorlage zur Anfrage Interviewpartner.

¹³³ Anlage 3: Kalender-Vorlage zur Terminbestätigung.

¹³⁴ Anlage 5: Zusammenstellung der Stichprobe.

¹³⁵ Gläser / Laudel, S. 165.

¹³⁶ Döring / Bortz, S. 359 f.

Umsetzung funktionierte einwandfrei. Insgesamt fanden die Interviews überwiegend in einer freundlichen, offenen und entspannten Atmosphäre statt. Diese Eindrücke wurden jeweils direkt nach dem Interview in einer kurzen Gesprächsnotiz festgehalten.

Die Interviews wurden von der Verfasserin im Zeitraum vom 22.10.2020 bis 3.11.2020 mit dem in Kapitel 4.1.2 beschriebenen Interviewleitfaden durchgeführt. Für die Interviews wurde jeweils ein Zeitrahmen von einer Stunde eingeplant. Die Dauer der Interviews variierte von 29 bis 56 Minuten. Damit wurde der Zeitrahmen bei allen Interviews eingehalten.

4.1.4 Dokumentation der Interviews

Die Dokumentation halbstrukturierter Interviews erfolgt typischerweise über Audioaufnahmen.¹³⁷ Mit dem Einverständnis der Experten wurden die Interviews mit dem Smartphone bzw. über die Aufnahmefunktion von Zoom aufgezeichnet. Die Audioaufzeichnung bringt den Vorteil, dass sich der Interviewer vollständig auf die Gesprächsführung konzentrieren kann. Gleichfalls wird dadurch gewährleistet, dass keine Informationen verloren gehen. Jedoch steht dem gegenüber, dass der unnatürliche Charakter der Gesprächssituation durch die Aufnahme verstärkt und das Antwortverhalten des Befragten beeinflusst werden kann. Unter der Abwägung beider Seiten, wiegt ein möglicher Informationsverlust schwerer, weshalb Audioaufnahmen als unverzichtbar angesehen werden.¹³⁸ Die Aufnahmen wurden im Anschluss an das Interview vollständig wörtlich transkribiert, sodass die Inhalte in Textform für die anschließende Datenanalyse zur Verfügung standen. Die Transkription wurde als Auftragsarbeit an einen externen Dienstleister vergeben. Dabei wurde ein einfaches Transkriptionssystem in Anlehnung an Dresing und Pehl festgelegt. Folglich wurde der Transkription folgendes Regelwerk zugrunde gelegt.¹³⁹

¹³⁷ Döring / Bortz, S. 388.

¹³⁸ Gläser / Laudel, S. 157 f.

¹³⁹ Dresing / Pehl, S. 21 f.

- Festlegung der Formatierung
- Der Experte wird mit „E“ gekennzeichnet. Die Verfasserin wird als Interviewerin mit „I“ abgekürzt.
- Zwischen den Beiträgen der Sprecher wird eine Leerzeile eingefügt.
- Am Ende des Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
- Unvollständige Sätze werden mit „/“ gekennzeichnet.
- Unverständliche Absätze werden mit „unv.“ gekennzeichnet.
- Dialektfärbungen werden in Schriftdeutsch übersetzt.
- Unverständlichkeiten, die durch die Internetverbindung verursacht werden, werden mit „Tonstörung“ gekennzeichnet.

Die Transkriptionsregeln wurden für alle Interviews einheitlich angewandt, um eine vergleichbare Basis für die Datenanalyse zu erhalten.

4.2 Methodik der qualitativen Datenanalyse

Die transkribierten Interviews stellen Rohdaten dar, die prinzipiell mit einer Unschärfe behaftet sind.¹⁴⁰ Um diese Daten analysierbar zu machen, wird die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. In der vorliegenden Arbeit erfolgt die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring. Ihr Ziel ist es, die Auswertung der Daten durch Analyseschritte und Analyseregeln zu systematisieren und damit überprüfbar zu machen. Hierbei handelt es sich nicht um ein starres Standardinstrument. Vielmehr bedarf es der individuellen Anpassung auf den konkreten Gegenstand und das zugrundeliegende Material.¹⁴¹

Die Entwicklung eines Kategoriensystems stellt das zentrale Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse dar. Dieses trägt zur Transparenz und Intersubjektivität des Analysevorgehens bei.¹⁴² Für die Bildung der Kategorien gibt es zwei Vorgehensweisen. Bei der deduktiven Kategorienbildung basiert das Kategoriensystem auf den theoretischen Vorüberlegungen. In dieser Arbeit sind das die organisationalen

¹⁴⁰ Gläser / Laudel, S. 43.

¹⁴¹ Mayring, S. 50 f.

¹⁴² Mayring S. 52.

Rahmenbedingungen, welche die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen fördern. Diese Rahmenbedingungen lagen ebenfalls der Entwicklung des Interviewleitfadens zugrunde. Die induktive Kategorienbildung leitet sich hingegen unmittelbar aus dem gewonnenen Datenmaterial ab. Ein Bezug zu vorab eingeführten Theorien besteht nicht.¹⁴³ In der Inhaltsanalyse wurde eine Kombination aus beiden Vorgehensweisen gewählt. Für die Inhaltsanalyse wurden die deduktiven Kategorien als Ausgangspunkt verwendet und das erhobene Material wurde nach diesem Suchraster kategorisiert. Die Kategorien des verwendeten Kategoriensystems entsprechen den organisationalen Rahmenbedingungen des Theorieteils (siehe Tabelle 2).

Kategoriensystem	
1	Strategische Verankerung
2	Erzeugung von Sensibilität
3	Lernkultur
4	Fehlerkultur
5	Lernzeit
6	IT-Ausstattung
7	Schaffung von Anreizen
8	Haltung der Führungskräfte zum Lernen
9	Rolle der Führungskräfte
10	Bereitstellung von Lernangeboten
11	Arbeitsplatzintegriertes Lernen
12	Lernen im Austausch

Tabelle 2: Deduktiv ermitteltes Kategoriensystem auf Basis von Kapitel 2 (eigene Darstellung)

Soweit sich aus der Analyse des Datenmaterials neue Aspekte ergaben, wurden die deduktiven Kategorien im weiteren Vorgehen präzisiert oder untergliedert. In der Folge bildeten sich neue, induktive Unterkategorien.¹⁴⁴ Diese Vorgehensweise gewährleistet, dass weitere Aspekte, die von den Experten eingebracht wurden, nachvollziehbar und transparent eingearbeitet werden.

¹⁴³ Mayring, S. 85.

¹⁴⁴ Kuckartz, S. 95 f.

Für die Analyse der Daten ist ein Ablaufmodell festzulegen, mit dem die Analyse-schritte definiert und ihre Reihenfolge bestimmt werden.¹⁴⁵ Die Datenanalyse dieser Arbeit folgt dem in Abbildung 1 dargestellten Ablaufmodell.

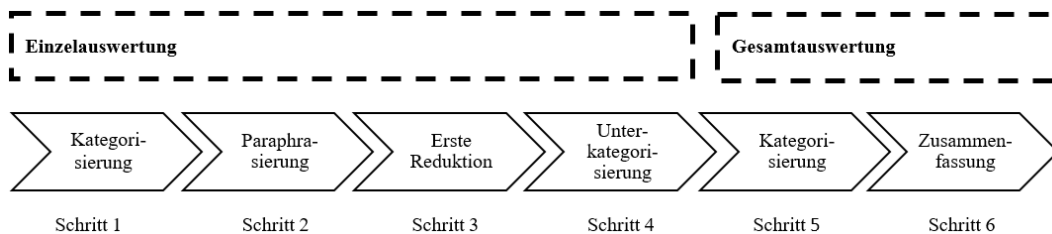


Abbildung 1: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring)¹⁴⁶

Die Analyse erfolgt schrittweise und bezieht sich zunächst auf die einzelnen Interviews (Einzelauswertung), bevor die extrahierten Textteile in eine vergleichende Gesamtauswertung fließen.¹⁴⁷ Um die einzelnen Interviews in der Gesamtauswertung besser voneinander unterscheiden zu können, wurden diese zu Beginn mit unterschiedlichen Schriftfarben markiert.

Das einzelne Experteninterview stellt die Auswertungseinheit dar, die wiederum aus mehreren Analyseeinheiten besteht.¹⁴⁸ Eine Analyseeinheit stellt einen gewählten Textausschnitt dar, der einen Absatz, Satz oder Satzteil umfassen kann. Für eine sinnvolle Extraktion ist ein Satz oder Satzteil i.d.R. zu klein.¹⁴⁹ Der Umfang von Analyseeinheiten ist vorab zu definieren, um die Präzision der qualitativen Inhaltsanalyse zu steigern. Aufgrund des vorliegenden Datenmaterials erwies es sich als sinnvoll Textabsätze als Analyseeinheiten festzulegen. Dennoch wurden in Einzelfällen Sätze oder Satzteile einzelnen Kategorien zugeordnet. Damit stellen Satzteile Kodiereinheiten dar, die als kleinster Materialbestandteil gelten, welcher ausgewertet werden konnte. Als Kontexteinheit, d.h. größter auswertbarer

¹⁴⁵ Mayring, S. 51.

¹⁴⁶ Mayring, S. 62.

¹⁴⁷ Döring / Bortz, S. 599.

¹⁴⁸ Kuckartz, S. 30.

¹⁴⁹ Laudel / Gläser, S. 210.

Textbestandteil, wurden Antwortabsätze gewählt. Die ausgewählten Analyseeinheiten wurden zunächst den deduktiven Kategorien zugeordnet.¹⁵⁰ Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Analyseeinheiten paraphrasiert. Dadurch werden inhaltstragende Textteile herausgegriffen und in Kurzform umformuliert. Textbestandteile, die nicht inhaltstragend sind, wurden fallen gelassen. In einem ersten Reduktionsschritt wurden dann inhaltsgleiche oder unwichtige Paraphrasen gestrichen, um Redundanzen zu vermeiden. Sofern es sich aus dem Inhalt ergab, wurden anschließend Unterkategorien gebildet. Nachdem die Hälfte der Interviewtranskripte nach diesen Schritten analysiert wurde, erfolgte eine Rücküberprüfung, ob die zusammengestellten reduzierten Aussagen noch das ursprüngliche Material repräsentieren. Nach der Überprüfung des Zwischenergebnisses wurde das beschriebene Analyseverfahren bei den weiteren Interviews fortgesetzt.¹⁵¹

Nach dem Abschluss der Einzelauswertung wurden in einem nächsten Schritt die einzelnen Aussagen in einer Gesamtauswertung den Haupt- und Unterkategorien zugeordnet.¹⁵² Hierbei wurde das Kategoriensystem zugrunde gelegt, das durch die deduktive und induktive Vorgehensweise entstanden ist. An dieser Stelle wurden ähnliche oder ergänzende Aussagen erhalten. Im Ergebnis entstand dadurch eine strukturierte Informationsbasis, die für die anschließende Ergebnisauswertung genutzt wurde.¹⁵³ In einem letzten Schritt wurde in der Gesamtauswertung das Ergebnis für jede Kategorie zusammengefasst und mit Beispielaussagen ergänzt.¹⁵⁴ Die gewonnenen Daten werden unter Kapitel 5.1 für jede Kategorie beschrieben und anschließend interpretiert.

4.3 Methodik der quantitativen Datenanalyse

Wenngleich der empirische Schwerpunkt dieser Arbeit auf der qualitativen Auswertung liegt, werden ergänzend auch Daten der Experteninterviews quantitativ

¹⁵⁰ Mayring, S. 61.

¹⁵¹ Mayring, S. 71 f.

¹⁵² Anlage 6: Qualitative Datenanalyse, hier: Schritt 5.

¹⁵³ Gläser / Laudel S. 202.

¹⁵⁴ Anlage 6: Qualitative Datenanalyse, hier: Schritt 6.

ausgewertet.¹⁵⁵ Nach Mayring können quantitative Analysen in qualitative Inhaltsanalysen sinnvoll integriert werden.¹⁵⁶

Mit der ersten Frage des Interviewleitfadens wurden die Experten nach der Bedeutung gefragt, welche die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen bei einer erfolgreichen Digitalisierung einer Kommunalverwaltung einnimmt. Ergebnisse zur Ausprägung der Bedeutung sowie Begründungen werden anhand einer Häufigkeitsauszählung abgebildet. Hierbei werden Merkmale mit der gleichen Ausprägung aus den transkribierten Aussagen der Experten ausgezählt.¹⁵⁷

Das Ergebnis der vorletzten Frage des Interviewleitfadens (Nr. 15) wird anhand der Verteilung von Häufigkeiten dargestellt. Darin wird gezeigt, welche der organisationalen Rahmenbedingungen nach den Aussagen der Experten im künftigen Digitalisierungsprozess von Bedeutung sein werden. In einer Tabelle werden die aus der Theorie erhobenen Rahmenbedingungen in Zeilen und die interviewten Experten in Spalten abgebildet. Die Ergebnisse der quantitativen Analyse werden im Kapitel 5.2 erläutert. Aufgrund der kleinen Stichprobe ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind.

¹⁵⁵ Anlage 7: Quantitative Datenanalyse.

¹⁵⁶ Mayring, S. 53.

¹⁵⁷ Bortz / Döring, S. 151.

5 Ergebnisse der Experteninterviews und Interpretation

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der sechs Experteninterviews für die einzelnen Kategorien beschrieben. Den Forschungsfragen folgend wird für jede Kategorie die derzeitige Ausgestaltung der Rahmenbedingungen dargestellt und, sofern aufgrund der Datenlage möglich, ebenfalls die künftige Ausgestaltung der Rahmenbedingungen beleuchtet. Neben Gemeinsamkeiten innerhalb der Stichprobe werden Unterschiede herausgestellt und interpretiert. Die Ergebnisse zu den Kategorien basieren auf der qualitativen Datenanalyse.¹⁵⁸ Bevor am Ende des Kapitels das Gesamtergebnis interpretiert wird, erfolgt zudem eine quantitative Auswertung einzelner Fragen.

5.1 Qualitative Ergebnisse und Interpretation nach Kategorien

Der Aufbau orientiert sich hierbei am Inhalt der Kapitel 2.4 bis 2.6 des Theorie-teils. Da sich bei der Zuordnung der Kategorien zu den Dimensionen keine Veränderungen ergeben haben, wird an der Stelle auf diese Untergliederung aus Gründen der Darstellung verzichtet. Dementsprechend bilden die deduktiv gewonnenen Kategorien eigene Überschriften. Die im Zuge der Auswertung induktiv gebildeten Unterkategorien sind in kursiver Schrift in den Text eingearbeitet. Nach der Interpretation aller Ergebnisse einer Dimension erfolgt jeweils eine Zusammenfassung dieser.

5.1.1 Strategische Verankerung

Betrachtet man die Aussagen der befragten Experten im Gesamten, zeigt sich, dass der Terminus „digitales lebenslanges Lernen“ bislang strategisch nicht verankert ist. Konkret berichten vier der Befragten, dass es eine explizite Verankerung in dieser Form nicht gibt. Jedoch wurden von den Experten *Digitalstrategien* und *Leitbilder* angeführt, in welchen das lebenslange Lernen für die digitale Arbeitswelt im weiteren Sinne strategisch verankert ist. Demnach ist bei drei Kommunen in der *Digitalstrategie* das Ziel formuliert, dass der Kompetenzerhalt der Mitar-

¹⁵⁸ Anlage 6: Qualitative Datenanalyse.

beitenden im Zuge der Digitalisierung gestärkt und der Wissens- und Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden gefördert werden soll. Ziel ist es, die Mitarbeitenden auf dem Weg in die Digitalisierung zu befähigen und mitzunehmen. Dazu passt der Leitsatz einer Kommune: „keiner soll auf dem Weg zu einer digitalen Stadt zurückgelassen werden“.¹⁵⁹ Lediglich eine Kommune verweist darauf, dass sich das in der Digitalstrategie formulierte Ziel aus dem kommunalen *Leitbild* ableitet, welches Ziele für den Teilbereich lebenslanges Lernen und Bildung enthält.

Zwei der Experten sahen die Erforderlichkeit, das digitale lebenslange Lernen aufgrund seiner Bedeutung künftig strategisch zu verankern. So soll das Thema bei einer Kommune explizit in den neuen Leitbildprozess einfließen, „damit es wirklich für alle auch sichtbar ist und es nicht nur so eine Floskel“¹⁶⁰ bleibt, die lediglich gelegentlich kommuniziert wird. Durch eine strategische Verankerung soll den Mitarbeitenden die Erwartung der Kommunalverwaltung zum Ausdruck gebracht werden, „dass sie sich ständig fortbilden müssen“¹⁶¹.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in vier von sechs Kommunen strategische Verankerungen im weiteren Sinne bestehen bzw. vorgesehen sind, auch wenn das digitale lebenslange Lernen begrifflich nicht festgehalten ist. Demnach werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf, die sich wandelnden Kompetenzen und die erforderliche Lernbereitschaft der Mitarbeitenden in diesen Kommunen grundsätzlich strategisch berücksichtigt. Fraglich ist, inwiefern sich Mitarbeitende in den bestehenden Formulierungen, die in der Theorie genannten lernorientierten Leitlinien, tatsächlich wiederfinden. Damit von der strategischen Verankerung eine klare Botschaft für Mitarbeitende zur Verantwortlichkeit für das digitale lebenslange Lernen und das angestrebte Lernverhalten, also die Steigerung der Lernbereitschaft, hervorgeht, bedarf es eindeutiger Zielformulierungen in Digitalstrategien und Leitbildern.

¹⁵⁹ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 9, Z. 268 f.

¹⁶⁰ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 4, Z. 108 f.

¹⁶¹ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 9, Z. 33 f.

5.1.2 Erzeugung von Sensibilität

Die Befragung der Experten zeigt, dass Mitarbeitende auf unterschiedliche Weisen auf das digitale lebenslange Lernen aufmerksam gemacht werden. Bei den Unterkategorien *Beteiligung der Mitarbeitenden*, *Kommunikation*, *Nutzungserfahrung* und *Fortbildungsprogramm* bestehen unter den Befragten die meisten Gemeinsamkeiten. Unter der *Beteiligung von Mitarbeitenden* verstehen die Experten zum einen, dass Mitarbeitende direkt in die Erarbeitung von Digitalisierungsprojekten eingebunden und dadurch „sensibilisiert werden, wie man digital weitermachen kann und was es da überhaupt Neues gibt“.¹⁶² Zum anderen geht es darum, dass Mitarbeitende eigene Lernmaterialien erstellen, was dazu beiträgt, dass diese von ihren Kollegen angenommen werden und sie das Lernen dadurch weiterverfolgen. In drei von sechs Kommunen wird bei der Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf *Kommunikation* und Lernen durch eigene *Nutzungserfahrung* gesetzt. Derzeit werden Mitarbeitende über das Intranet und E-Mails auf das Lernen angesprochen, um ihre Neugier zu wecken. Nach der Auffassung von drei Experten soll die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das digitale lebenslange Lernen künftig über verschiedene Kommunikationsformen ausgebaut werden. Maßnahmen hierfür reichen von attraktiv gestalteten Videos über Optimierung des Intranets bis hin zu Veranstaltungsformaten, in denen bei Mitarbeitenden die Motivation und das Bewusstsein für die Digitalisierung insgesamt geweckt werden soll. Zudem werden Mitarbeitende mit der Nutzung neuer Techniken oder Technologien, wie beispielsweise Videokonferenzen, konfrontiert. Durch die eigene Nutzung werden Mitarbeitende aufgefordert, für sie Neues auszuprobieren und sich in unbekanntem Anwendungen selbst zurecht zu finden. Gerade durch die veränderten Arbeitsbedingungen während der Corona-Pandemie berichtet ein Experte, dass es bei Mitarbeitenden einen „wahnsinnigen Digitalkompetenzschub durch das eigene Erleben“¹⁶³ gegeben habe. Durch die Umstände dieser Zeit wurden Mitarbeitende dazu gebracht neue Dinge zu lernen. Weiter berichten mehrere Experten, dass die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden über das *Fortbildungsangebot* der Kommune geweckt wird, wobei ein Experte zu bedenken gibt, dass darin

¹⁶² Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 2f, Z. 64.

¹⁶³ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 2, Z. 36.

„die Digitalisierungsthemen noch sehr stiefmütterlich behandelt“¹⁶⁴ werden. Mit der Sensibilisierung durch einen stadteigenen Kreativraum, über den Digitalthemen in die Verwaltung eingebracht werden, sowie über die Sensibilisierung in Fachbereichen über Digitallotsen, gab es Einzelnennungen von zwei Experten.

Die Rückmeldungen der Experten zu dieser Kategorie sind vielseitig und gestreut, wodurch die Daten differenziert zu interpretieren sind. Schlussfolgernd aus den Ergebnissen lässt sich sagen, dass die Sensibilisierung stark von individuellen Gegebenheiten und Strukturen in den jeweiligen Kommunen abhängig ist. Insgesamt betrachtet überwiegt als Ergebnis die Erzeugung von Sensibilität durch Kommunikation. Hier zeigt sich, dass, beispielsweise durch Optimierung des Intranets und ansprechende Videoformate, Potenziale in digitalen Medien gesehen und genutzt werden können. Der Aspekt der Sensibilisierung durch eigene Nutzungserfahrung bringt als Nebenprodukt mit sich, dass auf Seiten der Mitarbeitenden „dadurch ganz viele Mauern eingerissen“¹⁶⁵ werden. Das spricht dafür, dass auf diese Weise nachhaltige Lerneffekte erzielt werden können, durch die, auch über die Corona-Pandemie hinaus, Sensibilität erzeugt werden kann.

5.1.3 Lernkultur

Die Ergebnisse der Befragung zur Lernkultur spiegeln eine Bandbreite von einer sehr wertschätzenden Lernkultur bis hin zu einem lediglich grundsätzlichen Verständnis für eine Lernkultur wider, bei der sich in der tatsächlichen Umsetzung jedoch die Frage stellt „wie viel Raum dem Ganzen dann eingeräumt wird“.¹⁶⁶ Ein Experte umschreibt die wertschätzende Lernkultur mit dem allgemeinen Verständnis, dass Mitarbeitende einer zukunftsfähigen Verwaltung „multidisziplinär ausgebildet sind, dass sie sich ein breites Spektrum von Wissen aneignen, um da auch mithalten zu können“.¹⁶⁷ Nur dadurch können Mitarbeitende, nach der überwiegenden Auffassung in dieser Kommune, mit den sich wandelnden Bedürfnis-

¹⁶⁴ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 1, Z. 17 f.

¹⁶⁵ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 2, Z. 34 f.

¹⁶⁶ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 4, Z. 117 f.

¹⁶⁷ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 3 f, Z. 104 ff.

sen einer komplexen Welt umgehen und Trends aufgreifen. Darin wird die Identität der Kommune gesehen, die weiß: „das Leben oder die gesellschaftlichen Trends sind so interessant, so vielfältig. Und da müssen wir uns auch mit auseinandersetzen.“.¹⁶⁸

In den Aussagen von drei Experten zeigt sich, dass die Lernkultur auch innerhalb von Kommunen und Ämtern breit gefächert ist. Ein Experte fasst dies zusammen mit „Es gibt keine einheitliche Kultur, in der dann alle sagen, jawohl, es ist enorm wichtig, gesamtheitlich lebenslang zu lernen“.¹⁶⁹ Ein anderer Experte schildert, dass es in der Kommune sowohl Ämter gibt, die in Besprechungen Mitarbeitende regelmäßig zum digitalen lebenslangen Lernen animieren und auf der anderen Seite stehen Ämter, die das Fortbildungsbudget als ersten Einsparvorschlag bei Kürzungsrunden einbringen. Besonderes Augenmerk legen zwei Kommunen auf eine förderliche Lernkultur bei Auszubildenden und Studierenden. Sie sollen in speziell konzipierten Lernangeboten und anspruchsvollen Projektaufgaben bereits zu Beginn des Berufslebens an das digitale lebenslange Lernen herangeführt werden.

Ein Experte prognostiziert, dass aufgrund des Fachkräftemangels in den Kommunalverwaltungen künftig vermehrt Quereinsteiger beschäftigt werden. Um ihnen die entsprechende Fachexpertise zu vermitteln, bedarf es einer stärkeren Qualifizierung von Mitarbeitenden „on the job“. Diese Entwicklung „erfordert natürlich dann auch nochmal eine ausgeprägtere Lernkultur“¹⁷⁰ innerhalb der Kommunalverwaltungen, weshalb eine künftige wertschätzende Lernkultur als bedeutsam angesehen wird.

Insgesamt betrachtet wurde die Lernkultur von den Experten mehrheitlich positiv beschrieben. Darin ist ein wichtiger Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen des digitalen lebenslangen Lernens in den Kommunalverwaltungen zu sehen. Das gilt auch, obwohl ein „Learning-Mindset“, wie es in der Theorie zur Lernkultur

¹⁶⁸ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 11, 361 f.

¹⁶⁹ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 2, Z. 52 ff.

¹⁷⁰ Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 4, Z. 95 ff.

beschrieben ist, nur von einem Experten ansatzweise skizziert wurde. Die ämter-spezifische Ausprägung der Lernkultur erlaubt den Rückschluss, dass es innerhalb der Verwaltung Vorreiter in Bezug auf die Lernkultur gibt. Ihre Aufgabe ist es, durch das Vorleben einer wertschätzenden Lernkultur, in der bedarfsorientiertes, selbstorganisiertes und in die Arbeit integriertes Lernen gefördert wird, einen Trend in ihren Kommunalverwaltungen zu prägen und Mitstreiter auf diesem Weg zu bestärken. Auf diese Weise könnte flächendeckend eine wertschätzende Lernkultur entstehen.

5.1.4 Fehlerkultur

In den Interviewergebnissen attestieren vier der Experten den Kommunalverwaltungen eine wenig ausgeprägte Fehlerkultur. Demgegenüber steht die Aussage eines Experten, der von einem konstruktiven Umgang mit Fehlern in seinem Haus berichtet, solange Vorschläge zur künftigen Vermeidung vorgebracht werden. Bei der Mehrheit der befragten Kommunen werden Fehler indessen defizitorientiert behandelt und sind negativ behaftet. Demnach stehen Fehler weniger für das Resultat eines neuen Versuchs oder für die Möglichkeit, aus ihnen für das künftige Arbeiten lernen zu können. Vielmehr ist die Arbeit in Kommunalverwaltungen auf hundertprozentige und fehlerfreie Lösungen ausgerichtet. Es besteht der Leitgedanke: „Verwaltung ist tadellos, Verwaltung ist immer hundertprozentig, Verwaltung hat immer Recht“.¹⁷¹ Ein Experte berichtet von der Bereitstellung einer neuen Funktion auf der Internetseite, die dazu führte, dass aufgrund der hohen Nachfrage das System zusammenbrach. Anstelle von Anerkennung für ein neues, stark nachgefragtes Serviceangebot oder die Nachfrage, was daraus für andere digitale Services gelernt werden könnte, folgten intern Belustigungen für die missglückte Bereitstellung.

Die Hälfte der Befragten sieht die Weiterentwicklung der Fehlerkultur in Kommunalverwaltungen künftig für bedeutsam an. Der Anlass wird in der zunehmenden

¹⁷¹ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 11, Z. 376 f.

Veränderungsgeschwindigkeit gesehen, die dazu führt, dass Entscheidungen zunehmend mit Ungewissheit zu treffen sind, wodurch sich gleichfalls der Umgang mit Fehlern wandeln muss. Parallelen werden zu Entscheidungsfindungen während der Corona-Pandemie gesehen, für die nicht immer alle Details im Vorfeld geklärt werden können. Dem Vorschlag eines Experten folgend, sollte die Fehlerkultur in der Kommunalverwaltung künftig ermöglichen, „dass man sich wirklich traut, auch mal Sachen auszuprobieren“¹⁷² und im Anschluss mögliche Fehler analysiert. Ein anderer Experte sieht es im Besonderen als Aufgabe von Digitalisierungseinheiten an ¹⁷³, dass diese versuchen „mit den Mitteln, die wir haben auch da einzuwirken, dass wir Sachen einfach mal ausprobieren und tatsächlich auch eine Fehlerkultur einführen“¹⁷⁴ und dadurch künftig zu einer Veränderung beitragen.

Anhand der Nennungen der Experten zeigt sich mehrheitlich, dass eine lernförderliche Kultur im Umgang mit Fehlern derzeit in Kommunalverwaltungen wenig verbreitet ist. Darin ist eine Herausforderung für das digitale lebenslange Lernen zu sehen. Oder um es in den Worten eines Experten zu sagen: „Das ist wirklich ein ganz großer Hemmschuh.“¹⁷⁵ Schließlich benötigen Mitarbeitende ein Umfeld, das mit Fehlern transparent umgeht und diese offen anspricht. Eine mögliche Erklärung für den bestehenden Umgang mit Fehlern könnte in den hierarchischen Strukturen der Kommunalverwaltungen gesehen werden. Sie befördern das Über- und Unterordnungsverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, was dazu führt, dass über Fehler und deren Entstehungsgründe nicht ausreichend diskutiert wird. Als weitere Erklärung könnte die traditionelle Prägung der Kommunalverwaltung als Hoheitsverwaltung angeführt werden. Insbesondere durch die Ausübung behördlicher Befugnisse besteht auf der Seite der Kommunen die Verpflichtung stets rechtmäßig und ermessensfehlerfrei zu handeln, wodurch eine „Null-Fehler-Kultur“ im Ganzen geprägt wird. Vor dem Hintergrund des digitalen

¹⁷² Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 5, Z. 145 ff.

¹⁷³ In den Kommunalverwaltungen ist die Zuständigkeit für die Digitalisierung organisatorisch in Abteilungen, Ämtern und Stabstellen verortet. Da sich dadurch unterschiedliche Bezeichnungen ergeben, wird hier der einheitlich der Begriff der Digitalisierungseinheit verwendet.

¹⁷⁴ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 3, Z. 83 ff.

¹⁷⁵ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 11 f, Z. 385.

lebenslangen Lernens besteht gerade im Umgang mit Fehlern eine wichtige Stell- schraube. Denn nur wenn Mitarbeitende erkennen, dass ihnen das Vertrauen ent- gegengebracht wird, aus eigenen oder Fehlern anderer Personen Lehren ziehen zu können, werden sie sich öffnen, um Neues auszuprobieren und eigenverantwort- lich zu lernen. Hinzu kommt, dass der Umgang mit Fehlern die Lernkultur und damit die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden direkt beeinflusst.

5.1.5 Lernzeit

In Bezug auf die Zeit, die Mitarbeitenden zum Lernen bereitgestellt wird, nannten die interviewten Experten verschiedene Aspekte. Folgend werden die Ergebnisse den drei Unterkategorien *Umfang*, *Anerkennung* und *Definition* der Lernzeit zuge- ordnet. In Bezug auf den *Umfang* der verfügbaren Lernzeit berichtet lediglich ein Experte, dass im Arbeitsalltag gänzlich zu wenig Zeit besteht, um sich mit Lernin- halten und Zukunftsthemen auseinanderzusetzen. Anhand der Aussagen von drei Experten zeigt sich, dass es ebenfalls innerhalb der einzelnen Kommunalverwal- tungen Unterschiede gibt. Demnach werden zum einen Organisationseinheiten ge- nannt, bei denen die operative Aufgabenerledigung die Mitarbeitenden vollständig einnimmt und deshalb „nicht so viel Zeit zur Verfügung steht, sich ständig mit neuen Ideen zu konfrontieren.“¹⁷⁶ In anderen Einheiten ist die Arbeitsbelastung aufgrund einer Vielzahl an Projekten und der Komplexität ebenfalls sehr hoch. Gleichwohl bleibt Mitarbeitenden wenig Zeit, um sich, über ihren konkreten Auf- gabenbereich hinaus, weiterzubilden. Auf der anderen Seite gibt es Tätigkeitsbe- reiche, die durch gleichbleibende und gleichartige Aufgaben geprägt sind, bei de- nen Mitarbeitende die verfügbare Zeit nicht zum Lernen oder für die Recherche von Neuem einsetzen. In einzelnen Kommunen gibt es Empfehlungen zum Min- dest- und Maximalumfang der Lernzeit, wobei diese sich hauptsächlich auf intern und extern organisierte Seminare bezieht. Die Mindestempfehlung variiert hier von einem Tag pro Jahr bis zur Maximalempfehlung von bis zu 10 Tagen, wobei der Umfang bei längeren fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen ausgebaut wer-

¹⁷⁶ Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 7, Z. 202 f.

den kann. Ungeachtet von allgemeinen Empfehlungen stellt ein Experte fest: „Jeder, der sich weiterbilden möchte, der findet auch die Zeit“ dafür.¹⁷⁷ Danach ist Weiterbildung ebenso bei vollen Terminkalendern möglich, wenn Mitarbeitende der Lernzeit eine hohe Priorität einräumen. Der Experte stützt sich darauf, dass Lernen vielfach als etwas Zusätzliches gesehen werde, das vernachlässigt werden könne, sofern am Ende des Tages die Zeit fehle. Doch gerade für das digitale lebenslange Lernen ist die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur Selbstorganisation gefordert. Denn anders als bei einem externen Tagesseminar, für das eine verbindliche Anmeldung erforderlich ist, müssen Mitarbeitende beim digitalen lebenslangen Lernen den Umfang an verfügbarer Lernzeit für sich selbst einplanen.

In den Kommunalverwaltungen spielt ebenso die *Anerkennung* von Lernzeit, die nicht in Form von Seminaren genutzt wird, eine Rolle. Zum einen findet der private Kompetenzerwerb von Mitarbeitenden bislang wenig Anerkennung. Zudem ist die Nutzung von Videos zum Lernzweck derzeit wenig angesehen. Nach der Aussage von zwei Experten wird das Anschauen von Lernvideos während der Arbeitszeit von Kollegen und Führungskräften nicht ernst genommen oder gar belächelt. Folglich werden Mitarbeitende dabei unterbrochen oder ihre zeitliche Auslastung aufgrund dessen in Frage gestellt. Ein Experte bringt die fehlende Anerkennung für dieses Lernformat folgendermaßen auf den Punkt: „Wenn dann aber jemand reinkommt und da läuft ein YouTube-Video, denken die wenigsten, derjenige versucht gerade ein Problem zu lösen. Sondern aha, der guckt wieder irgendwelche Katzenvideos“.¹⁷⁸

Vier der Experten stellen fest, dass es in ihren Kommunalverwaltungen keine *Definition* gibt, was von der Lernzeit umfasst ist. Es gibt „keine allgemeine Regelung dazu“,¹⁷⁹ wodurch für Mitarbeitende zum Teil unklar ist, welche Aktivitäten zur Weiterbildung, außerhalb von Tagesseminaren und extern organisierten Arbeitsgruppensitzungen, als Lernzeit definiert werden. Für die Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens sehen drei Experten künftig den Bedarf,

¹⁷⁷ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 6, Z. 191.

¹⁷⁸ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 5, Z. 129 ff.

¹⁷⁹ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 13, Z. 404.

die Ausgestaltung der Lernzeit zu definieren, um damit die Anerkennung der Lernformen zu stärken. Durch die Definition könnten Unklarheiten in Bezug auf die Verwendung der Lernzeit beseitigt werden. Darin sollten Lernformen festgehalten und für Mitarbeitende sichtbar gemacht werden. Nach einem anderen Experten sollte erkennbar sein, dass Mitarbeitende die Aufgabe haben „lebenslang zu lernen und darunterfällt: das, das, das. Dann kann man quasi auch alles nochmal sauber sichtbar machen.“¹⁸⁰ Eine solche Definition wird insbesondere im Hinblick auf E-Learning und Lernen beim mobilen Arbeiten als hilfreich gesehen. Darüber hinaus würde die Definition der Lernzeit zur Steigerung der Anerkennung verschiedener Lernformen beitragen. Lernen muss sich dahingehend ändern, dass digitale Lernangebote am Arbeitsplatz anerkannt werden. Dafür benötigt es künftig „noch ein bisschen Verständnis, also inwiefern auch ein Lernspiel zum Beispiel ein seriöses Lernen sein kann.“¹⁸¹ Damit sollte das Ziel verfolgt werden, dass Lernformate ohne Zertifikate, klassisches Seminarsetting und auch ohne verbindliche Zeiten von Mitarbeitenden und Führungskräften anerkannt werden.

Aus dem Ergebnis lässt sich erkennen, dass in Kommunalverwaltungen vielfach das Lernen von Mitarbeitenden mit dem Besuch von internen und externen Tagesseminaren gleichgesetzt wird. Zum einen kann das den Empfehlungen zu Lerntagen pro Jahr entnommen werden. Zum anderen zeigt es sich darin, dass nicht formale Lernformen, die „on demand“ genutzt werden, bislang nicht gleichermaßen anerkannt sind. Doch gerade in der Anerkennung verschiedener Lernformen liegt eine große Bedeutung für das digitale lebenslange Lernen. Schließlich werden Mitarbeitende dadurch ermächtigt, die für ihre Bedürfnisse und den Inhalt entsprechende Lernform zu wählen. Hiernach sollte die Definition der Lernzeit nicht zu eng gewählt werden, um die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden dadurch nicht zu bremsen. Die Anerkennung verschiedener Lernformen ermöglicht ebenfalls, dass stark ausgelastete Mitarbeitende kürzere Lerneinheiten nutzen können, ohne direkt eine Abwesenheitsvertretung für einen ganzen Tag organisieren zu müssen.

¹⁸⁰ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 6, Z. 175 ff.

¹⁸¹ Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 3, Z. 129 f.

Die Voraussetzung dafür ist, dass neben der Erzeugung von Sensibilität für das digitale lebenslange Lernen die Fähigkeit der Mitarbeitenden zum selbstorganisierten Lernen gestärkt wird und sie sich Lernzeiten reservieren können. Auf die Rolle der Führungskraft wird in Kapitel 5.1.11 eingegangen.

5.1.6 IT-Ausstattung

Die Ergebnisse der sechs Experteninterviews zeigen eine sehr unterschiedliche Ausgestaltung der IT-Ausstattung in den Kommunalverwaltungen; sie reicht von sehr gut über in Ordnung bis verbesserungswürdig. Von den befragten Experten stufen vier die IT-Ausstattung als verbesserungswürdig ein. Beispielsweise bestehen nicht bei allen der befragten Kommunen für Mitarbeitende die technischen Voraussetzungen, um in Online-Seminaren in Form von Videokonferenzen interagieren zu können. Durch punktuelle Investitionen während der Corona-Pandemie konnten einzelne Missstände bereits behoben werden. Von zwei Experten wird der Zusammenhang zwischen der vorhandenen IT-Ausstattung und der Lernbereitschaft der Mitarbeitenden thematisiert, denn „das [Lernen] macht nur dann Spaß, wenn man auch die entsprechende IT hat, die funktioniert. Ich kriege das immer bei unseren Studenten mit, wenn sie sagen: „Boah, da ist ja daheim meine Ausstattung besser als alles, was hier im Büro rumsteht.“¹⁸² Zudem stellen mangelhafte IT-Ausstattung und technische Störungen Hürden für das digitale Lernen der Mitarbeitenden dar und vermindern die Lernbereitschaft. Das führt dazu, dass Mitarbeitende die Lust am Lernangebot verlieren. Darüber hinaus wird der Effekt beschrieben, dass Investitionen in eine moderne IT-Ausstattung Mitarbeitende untereinander dazu anregen neue Techniken auszuprobieren und dadurch Neues zu erlernen.

Der Nachholbedarf bei der IT-Ausstattung wird von vier der befragten Experten als bedeutsam gesehen. Schließlich kann das digitale lebenslange Lernen nicht theoretisch erfolgen, sondern erfordert eine moderne und adäquate IT-Ausstattung für alle Mitarbeitenden. Konkret wird ein Bedarf an mobilen Endgeräten, wie

¹⁸² Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 11, Z. 306 ff.

Laptops, Tablets sowie Smartphones und Ausstattung für Videokonferenzen gesehen. Ein Experte konkretisiert seine Einschätzung wie folgt: Die IT-Ausstattung ist „stark verbesserungsfähig. Warum? Weil wir jetzt, und das hat uns die Corona-Krise schmerzlich vor Augen geführt, eingesehen haben, dass wir mehr mobile Endgeräte brauchen.“¹⁸³

Abgesehen von einem Experten, der die IT-Ausstattung mit sehr gut beschrieben hat, halten die übrigen fünf befragten Experten die IT-Ausstattung in ihren Kommunen insgesamt für verbesserungs- bzw. ausbaufähig. Zum Teil zeigte sich der Handlungsbedarf sehr deutlich während der Corona-Pandemie, was dazu führt, dass die Verbesserung der IT-Ausstattung im weiteren Digitalisierungsprozess für bedeutsam erachtet wird. Der in der Theorie beschriebene motivierende und anregende Faktor durch eine moderne IT-Ausstattung in Bezug auf die Förderung des digitalen lebenslangen Lernens wird nur teilweise genannt. Dies könnte bedeuten, dass dieser Zusammenhang unterschätzt wird und die IT-Ausstattung rein als Arbeitsmittel betrachtet wird. In jedem Fall sollte eine moderne IT-Ausstattung für alle Mitarbeitende als Basis für das digitale lebenslange Lernen angesehen werden, da auch dadurch die Bereitschaft der Mitarbeitenden gefördert und Hürden abgebaut werden können. Dies schafft die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende überhaupt z.B. an Online-Seminaren teilnehmen oder digitale Lernangebote selbstorganisiert in ihren Arbeitsalltag einbauen können, ohne sich vorab mit der Schaffung der technischen Voraussetzungen auseinandersetzen zu müssen.

5.1.7 Schaffung von Anreizen

Die Ergebnisse zur Schaffung von Anreizsystemen verteilen sich auf die Unterkategorien *Zielvereinbarungen*, *Unterstützung bei Qualifizierungen*, *Vereinbarkeit Familie* und *Themenauswahl*. Damit zeigen die Ergebnisse, dass es innerhalb der Kommunalverwaltungen für Mitarbeitende unterschiedliche Anreizsysteme für das digitale lebenslange Lernen gibt. Am häufigsten bestehen Anreize durch *Zielvereinbarungen*. So berichteten fünf Experten von Zielvereinbarungen in ihren

¹⁸³ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 17, Z. 572 ff.

Kommunalverwaltungen, in welchen die berufliche Weiterentwicklung als Bestandteil berücksichtigt wird. In Zielvereinbarungen werden Lernziele vereinbart. So beschreibt ein Experte, „wenn man die Fortbildung zu dem und dem Thema macht, ist das ein Punkt der Zielerreichung“.¹⁸⁴ Darüber hinaus berichten vier Experten, dass Mitarbeitende *Unterstützung bei Qualifizierungen*, wie Masterstudiengängen, Aufstiegslehrgängen, Meisterprüfungen oder Programmen an Business-Schools, erhalten. Durch die Übernahme von Kosten und die Befreiung vom Dienst werden Anreize dafür geschaffen, dass Mitarbeitende sich berufsbegleitend weiterqualifizieren. In einer Kommune wurden die Haushaltsmittel hierfür aufgestockt, „um die Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden zu unterstützen“.¹⁸⁵ Nach den Aussagen von zwei Experten können bereits durch die Ausgestaltung von Angeboten Anreize zum Lernen geschaffen werden. Demnach können digitale Lerneinheiten, die flexibel nutzbar sind, die *Vereinbarkeit* von digitalem lebenslangem Lernen mit *Familie* und Beruf ermöglichen. Daraus ergeben sich Anreize für Zielgruppen, die mit klassischen Seminarangeboten nicht erreicht werden. So können Mitarbeitende digitale Lernangebote individuell in ihren Tagesablauf „integrieren und entsprechend, wenn sie kleine Kinder haben, am Abend oder am Wochenende machen. Wir stellen ihnen da die Rahmenbedingungen zur Verfügung“.¹⁸⁶

Ein anderer Experte berichtet, wie mit der *Themenauswahl* bei Lernangeboten Anreize zum Lernen geschaffen werden. Dort werden ebenfalls Lernangebote zu Digitalthemen gemacht, die überwiegend für das Privatleben der Mitarbeitenden von Interesse sind, wie z.B. zu Einsatzmöglichkeiten der eID beim Personalausweis im Kontext der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen. Durch die Erkenntnisse für private Nutzungen werden Mitarbeitende angespornt, sich mit Themen der Digitalisierung zu beschäftigen. Nach der Auffassung von zwei Experten werden in ihren Kommunalverwaltungen wenig Anreize gegeben, da digitales lebenslanges Lernen zunächst von Mitarbeitenden selbst ausgehen sollte, denn „das

¹⁸⁴ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 6, Z. 181 f.

¹⁸⁵ Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 6, Z. 166.

¹⁸⁶ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 2 f, Z. 66 ff.

macht man primär mal auch für sich“.¹⁸⁷ Folglich wird hier nicht auf die Förderung durch Anreizsysteme, sondern auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gesetzt.

Die Ergebnisse lassen aufgrund der unterschiedlichen Nennungen darauf schließen, dass die Fördermöglichkeiten des digitalen lebenslangen Lernens durch Anreize überwiegend gesehen werden. Der in der Literatur aufgezeigte Aspekt, der Schaffung von Anreizen über Zielvereinbarungsgespräche, wird durch das Ergebnis bestätigt. Insgesamt berichteten fünf der sechs Experten, dass Lernziele zur beruflichen Entwicklung in Zielvereinbarungen festgelegt werden. Jedoch ist an dieser Stelle nicht eindeutig, welchen Stellenwert die Lernziele innerhalb der Zielvereinbarungen einnehmen. Es bleibt offen, ob Lernziele darin vorrangig berücksichtigt werden oder eher ein Nebenprodukt sind. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass insbesondere beim digitalen lebenslangen Lernen selbstorganisiertes und arbeitsplatzintegriertes Lernen an Bedeutung gewinnen, was sich schlichtweg nicht mit der Teilnahme an einem ausgewählten Seminar bestimmen lässt. Vielmehr ist es erforderlich, Wirkungsziele zu vereinbaren. Das Ergebnis lässt den Rückschluss zu, dass für das digitale lebenslange Lernen neue Anreize zu definieren und einzuführen sind, welche dem digitalen lebenslangen Lernen gerecht werden. Die mehrheitlich bestehende Unterstützung von Mitarbeitenden bei Qualifizierungen durch die Kommunalverwaltungen kann positiv hervorgehoben werden. Gleichzeitig zeigt dies, dass formelle Lernformate, die mit einem Zertifikat abschließen, in Kommunalverwaltungen bislang bevorzugt werden. Die Schaffung von Anreizen über die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Lernen sowie die Gestaltung der Auswahl von Digitalthemen zeigen, dass Kommunalverwaltungen ebenfalls auf unkonventionelle Anreize zurückgreifen, um Mitarbeitende für das digitale lebenslange Lernen zu gewinnen. Hingegen wird ein in der Literatur ausgeführter Anreiz, wonach Mitarbeitende zum Lernen motiviert werden, indem sie selbst als Lehrende auftreten, an dieser Stelle nicht genannt. Stattdessen wird dieser Aspekt als Unterkategorie des arbeitsplatzintegrierten Lernens in Kapitel 5.1.13 gesehen.

¹⁸⁷ Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 5, Z. 144.

5.1.8 Zusammenfassung der Dimension Organisation

Die nachstehende Tabelle 3 zeigt die ermittelten Kategorien und Unterkategorien der Dimension Organisation. Für die Kategorien Lernkultur, Fehlerkultur und IT-Ausstattung konnten keine Unterkategorien gebildet werden. Für die vier Kategorien Strategische Verankerung, Erzeugung von Sensibilität, Lernzeit und Schaffung von Anreizen konnten anhand der Daten Unterkategorien gebildet werden. Folglich wurde das Ergebnis dieser Unterkategorien einzeln beschrieben und interpretiert. Daran zeigt sich bei diesen Kategorien ein differenziertes Bild, das die unterschiedliche Ausgestaltung der Rahmenbedingungen in den Kommunen darstellt.

Dimension Organisation	
Kategorie	Unterkategorie
Strategische Verankerung	Digitalstrategie
	Leitbild
Erzeugung von Sensibilität	Beteiligung der Mitarbeitenden
	Kommunikation
	Nutzererfahrung
	Fortbildungsprogramm
Lernkultur	---
Fehlerkultur	---
Lernzeit	Umfang
	Anerkennung
	Definition
IT-Ausstattung	---
Schaffung von Anreizen	Zielvereinbarungen
	Unterstützung von Qualifizierungen
	Vereinbarkeit Familie
	Themenauswahl

Tabelle 3: Kategorien und Unterkategorien der Dimension Organisation (eigene Darstellung)

5.1.9 Haltung der Führungskräfte zum Lernen

In dieser Kategorie wird zunächst das Ergebnis zur *Haltung der Spitzenführungskraft* zum Lernen dargestellt, bevor auf die *Haltung der Führungskräfte* eingegangen wird.

Im Wesentlichen berichteten alle sechs Experten von Wertschätzung und einer positiven *Haltung der Spitzenführungskraft* (Oberbürgermeister oder fachlich zuständiger Bürgermeister) gegenüber der Förderung des digitalen lebenslangen Lernens. Ein Experte schildert die allgemeine Auffassung der Verwaltungsspitze mit den Worten „Lernen an sich ist immer was Wichtiges, also bleiben sie da dran, rosten Sie nicht ein“. ¹⁸⁸ In vier weiteren Kommunen stehen die Verwaltungsspitzen gerade im Kontext der Digitalisierung hinter dem Wissens- und Kompetenzerwerb der Mitarbeitenden. Wenngleich von der Verwaltungsspitze selbst wenige Vorschläge zur Förderung des digitalen lebenslangen Lernens forciert werden, gibt es innerhalb der Kommunalverwaltungen dennoch Unterstützung und Gestaltungsraum für das Thema. Zudem wird gesehen, dass die Spitzenführungskraft eingebrachte Maßnahmen vor den nachgeordneten Führungskräften vertritt und dadurch Rückendeckung für deren Umsetzung gibt. Von einem Experten wird die Digitalisierung an sich als das Leitthema der Verwaltungsspitze beschrieben, das ihr somit sehr wichtig ist. Demnach ist ihr „auch das Thema Lernen, Qualifizierung und Weiterbildung sehr, sehr wichtig und es hat daher einen sehr, sehr hohen Stellenwert“. ¹⁸⁹

Der in der Literatur aufgezeigte Aspekt, dass die Spitzenführungskraft mit ihrer Haltung das digitale lebenslange Lernen der Mitarbeitenden anerkennt und vertritt, wird mit dem Ergebnis aus den erhobenen Daten bestätigt. Die durchweg positiven Aussagen der sechs Experten lassen zunächst darauf schließen, dass die nachfolgenden Organisationseinheiten dadurch Handlungsspielräume für Konzepte und Maßnahmen erhalten, welche für die Förderung der Lernbereitschaft genutzt werden können. Lediglich ein Experte begründet die positive Haltung der

¹⁸⁸ Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 12, Z. 372 f.

¹⁸⁹Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 11, Z. 291 ff.

Spitzenführungskraft damit, dass diese selbst als Vorbild für Führungskräfte und Mitarbeitende vorangeht und zum Lernenden wird. Doch gerade durch das aktive Vorleben entsteht erst eine tatsächliche Haltung mit Vorbildfunktion für die Organisation.

Überraschend ist, dass bei der Spitzenführungskraft durchweg eine positive Haltung konstatiert wurde, wohingegen bei anderen Kategorien gemischte Aussagen hervorgerufen wurden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass das Antwortverhalten der Experten hier von einer gewissen Verzerrung gekennzeichnet ist, da sie die Haltung ihrer Verwaltungsspitze einschätzen mussten. Ein Hinweis könnte in den Aussagen zur strategischen Verankerung des digitalen lebenslangen Lernens sowie im Umgang mit Fehlern gesehen werden. Beides wird von der Spitzenführungskraft einer Organisation mit ihrer Haltung geprägt, weshalb die Ergebnisse an dieser Stelle einen gewissen Gegensatz darstellen.

Schlussendlich zeigt das Ergebnis nicht, dass eine positive Haltung der Spitzenführungskraft zum digitalen lebenslangen Lernen in konkreten Zielvorgaben für zuständige Organisationseinheiten oder in kulturellen Veränderungen mündet. Das Ergebnis könnte dahingehend gedeutet werden, dass die Bedeutung für das digitale lebenslange Lernen zwar von Spitzenführern zweifelsfrei gesehen wird, jedoch vorwiegend als persönliche Aufgabe der Mitarbeitenden betrachtet wird. Um die Aussagekraft dieser Kategorie zu schärfen, wären weitere Daten erforderlich.

Aus dem Ergebnis der befragten Experten zeigt sich bezüglich der *Haltung der Führungskräfte* insgesamt ein heterogenes Bild. Nach der Auffassung von zwei Experten fehlt es Führungskräften häufig an dem Blick für die Personalentwicklung von Mitarbeitenden, wodurch die Förderung des digitalen lebenslangen Lernens gehemmt wird. Die Gründe hierfür werden zum einen in mangelndem Bewusstsein für das Personalmanagement und für künftige Veränderungen der Arbeitswelt gesehen. Zum anderen werde die Weiterentwicklung von Mitarbeiten-

den umgangen, damit diese auf ihren Stellen gehalten werden können. Diese Führungskräfte „wollen nicht, dass Mitarbeiter gehen“,¹⁹⁰ nachdem sie sich weiterentwickelt haben. Eine andere Auffassung zeigt sich bei einer Kommunalverwaltung, bei der unter den Führungskräften das Verständnis vorherrscht, dass die angestrebten Leistungs- und Wirkungsziele nur mit kontinuierlich weitergebildeten Mitarbeitenden erreicht werden können. Um die erwartete Qualität zu erfüllen „muss die ganze Prozesskette stimmen“¹⁹¹. Hier ist die Förderung des lebenslangen Lernens bei den Führungskräften sehr präsent. Zwei weitere Experten verweisen innerhalb der Kommunalverwaltung auf eine ämterspezifische Haltung der Führungskräfte. Um das digitale lebenslange Lernen in Kommunalverwaltungen weiter zu fördern, sprechen sich zwei Experten dafür aus, Führungskräfte künftig stärker dafür zu sensibilisieren. Zudem sollten Führungskräfte selbst die Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen mitbringen und diese vorleben. Dadurch würden sie für die Umsetzung von Veränderungen gestärkt werden. Denn jeder Veränderungsprozess birgt Potenziale und Risiken, die Führungskräfte einschätzen können müssen. Dafür benötigen sie Wissen und die Fähigkeit, selbst mit Veränderungen umzugehen und aus ihnen zu lernen. Es ist wichtig, dass „man den [Veränderungsprozess] als Vorgesetzter selbst so verinnerlicht hat, dass man den Mitarbeitern das aktiv vorleben kann. Und dass man es auch gerne tut.“¹⁹².

An dieser Stelle werden von drei Experten bestehende Führungsleitlinien angesprochen. Danach ist festgeschrieben, dass Digitalkompetenzen wichtige Kompetenzen der Führungskräfte sind, die sie sich aneignen müssen. Weiter werden Führungskräfte damit aufgefordert, Mitarbeitende zu befähigen aus Fehlern zu lernen und Neues auszuprobieren. Jedoch räumt ein Experte ein, dass diese Leitlinien nicht von allen Ämtern umgesetzt werden. Ein anderer Experte spricht sich dafür aus, dass bei einer künftigen Überarbeitung der Führungsleitlinien die Förderung des digitalen lebenslangen Lernens darin zwingend aufgenommen werden müsste.

¹⁹⁰ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 6, Z. 162.

¹⁹¹ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 9, Z. 288.

¹⁹² Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 10, Z. 309 ff.

Zusammenfassend zeigen die Interviewergebnisse, dass die Haltung der Führungskräfte dahingehend gestärkt werden muss, dass sie von der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen der Mitarbeitenden als Schlüsselkompetenz überzeugt sind. Gleichzeitig kann festgehalten werden, dass mehrere Experten den Bedarf für eine künftige Sensibilisierung der Führungskräfte sehen.

5.1.10 Rolle der Führungskräfte

Die interviewten Experten sehen die Führungskräfte in den Rollen des *Motivators*, *Personalentwicklers* und des *Multiplikators*. Demnach sind Führungskräfte nach fünf der sechs Experten in ihrer Rolle als *Motivatoren* gefordert, indem sie Mitarbeitende zum Lernen animieren und deren Eigenmotivation wecken. Auf diese Weise können Mitarbeitende davon überzeugt werden, etwas Neues zu lernen und zu gestalten. Denn „anders geht es nicht. Ich kann es nicht verordnen, das ist der falsche Weg. Das wird auch nicht funktionieren.“¹⁹³ Zudem werden Führungskräfte von vier Experten als „die *Personalentwickler* vor Ort“¹⁹⁴ gesehen, die dafür sorgen, dass Mitarbeitende in ihren Ämtern und Abteilungen bestmöglich qualifiziert werden. Hierbei müssen Führungskräfte die Entwicklungsbedarfe in Bezug auf fachliche, digitale und soziale Kompetenzen beurteilen und gegenüber den Mitarbeitenden benennen. Zusammen mit den Mitarbeitenden sind Lern- und Entwicklungsziele zu definieren, die in Vereinbarungen festgehalten werden. Damit sich Mitarbeitende tatsächlich dem Lernen widmen können, hat die Führungskraft für die Bereitstellung der Ressourcen zu sorgen. An dieser Stelle wird, neben der Bereitstellung finanzieller Mittel und Sachausstattung, zudem das Einräumen von Lernzeit gesehen. D.h. Führungskräfte sind dazu angehalten, den Mitarbeitenden das Lernen zu ermöglichen, indem sie ihnen die Zeit dafür einräumen. Führungskräfte haben dafür Sorge zu tragen, dass sie „Mitarbeitende, die es zwingend benötigen und auch machen wollen, so entlasten, dass sie das auch tun können.“¹⁹⁵ Ebenso gehört es nach Auffassung dieser Experten zur Rolle des Personalentwick-

¹⁹³ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 13, Z. 441 f.

¹⁹⁴ Anlage 3: Interviewtranskript Experte 3, S. 10, Z. 259.

¹⁹⁵ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 4, Z. 109 f.

lers, Mitarbeitende kontinuierlich auf das digitale lebenslange Lernen hinzuweisen und die Bereitschaft dafür konkret einzufordern. Indem sie Mitarbeitende bei ihrer Entwicklung begleiten, können sie ihnen die Angst vor Neuem nehmen. Gerade auch in der Rolle des *Multiplikators*, die ein Experte für Führungskräfte sieht, könnte dies gelingen. Denn sie tragen ihre eigenen Lernerfahrungen, die sie durch Fort- und Weiterbildungsprogrammen der Kommune als Führungskräfte gesammelt haben, in ihre Ämter und Abteilungen. Da die Führungskräfte durch die Programme selbst gefördert und weitergebildet wurden, können sie ihre Mitarbeitenden überzeugen und für das digitale lebenslange Lernen gewinnen.

Die Interviewergebnisse lassen darauf schließen, dass die wichtige Rolle der Führungskräfte für die Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens in den Kommunalverwaltungen erkannt wird. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Rollen der Führungskräfte bereits teilweise durch Fort- und Weiterbildungsprogramme, unabhängig vom digitalen lebenslangen Lernen, gestärkt werden. Dadurch ergibt sich indirekt ein positiver Effekt auf die Förderung der Lernbereitschaft der Mitarbeitenden. Auch wenn die Rolle des Multiplikators nur von einem Experten genannt wurde, sollte sie vor diesem Hintergrund nicht unbeachtet gelassen werden. Denn dadurch, dass Führungskräfte selbst zu Lernenden werden, können sie die Rollen als Motivator und Personalentwickler vor Mitarbeitenden überzeugender einnehmen.

Die in der Literatur beschriebene Rolle als motivierende und unterstützende Führungskraft, die Lernbedarfe benennt und Ziele mit Mitarbeitenden vereinbart, wird folglich überwiegend gesehen. Hingegen wird die Überprüfung der Lernziele sowie die Ermöglichung der praktischen Anwendung des Gelernten in den Aussagen der Experten nicht genannt. Dennoch sollten diese Aspekte von Führungskräften als Personalentwickler berücksichtigt werden, schließlich kann das Gelernte erst mit der Anwendung in der Praxis nachhaltig gefestigt und der Lernprozess abgerundet werden. Anderenfalls ist davon auszugehen, dass das gelernte Wissen mangels praktischer Anwendung verloren geht, was nicht dem Ansatz von Lernen nach Bedarf entspricht. Schlimmstenfalls könnte dies ebenfalls dazu führen, dass

Mitarbeitende aufgrund der fehlenden Anwendungspraxis vom Lernprozess enttäuscht sind und ihre Lernbereitschaft dadurch künftig abnimmt. Um diese Gefahr zu verhindern, sollten Lernziele zudem von Führungskräften auf ihre Wirkung überprüft werden. Nur dadurch können Führungskräfte als Lernbegleiter und Lernunterstützer i.S.v. Personalentwicklern tätig sein. Gerade bei digitalen Lernangeboten in Form von Plattformen besteht die Möglichkeit den Status des Lernens sichtbar zu machen.

5.1.11 Zusammenfassung der Dimension Führung

Tabelle 4 fasst die Kategorien und Unterkategorien der Dimension Führung zusammen. Anhand der erhobenen Daten erfolgte eine Unterkategorisierung in Spitzenführungskraft und Führungskräfte, da sich daraus unterschiedliche Ergebnisse ableiten lassen. Die Expertenaussagen zur Kategorie Rolle der Führungskräfte wurden in die induktiven Unterkategorien Motivator, Personalentwickler und Multiplikator gegliedert.

Dimension Führung	
Kategorie	Unterkategorie
Haltung der Führungskräfte zum Lernen	Spitzenführungskraft
	Führungskräfte
Rolle der Führungskräfte	Motivator
	Personalentwickler
	Multiplikator

Tabelle 4: Kategorien und Unterkategorien der Dimension Führung (eigene Darstellung)

5.1.12 Bereitstellung von Lernangeboten

Die Kategorie Bereitstellung von Lernangeboten unterteilt sich in die Unterkategorien *Lernplattformen*, *niederschwellige Lernangebote* und *Weiterbildungsprogramme*. Die erhobenen Aussagen machen deutlich, dass es beim Angebot von *Lernplattformen* eine große Spannbreite gibt. Insgesamt zeigt sich anhand der Er-

gebnisse, dass digitale Lernangebote für Mitarbeitende in den Kommunalverwaltungen bislang kaum verbreitet sind. So gab die Hälfte der Experten an, dass für Mitarbeitende ihrer Kommunen derzeit keinerlei digitale Lernangebote zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang verwies ein Experte jedoch auf frei zugängliche *Lernplattformen*, die von Mitarbeitenden im Internet selbständig genutzt werden könnten. Schließlich bestünden für das Internet keine Beschränkungen. Ein anderer Experte gab hingegen zu bedenken, dass die uneingeschränkte Internetnutzung der Mitarbeitenden stets mit der IT-Sicherheit des städtischen Serversystems abzuwägen sei. Dabei stellt sich die Frage, „ob die Seiten, die besucht werden, eine Gefahr darstellen können. Und auch YouTube kann bei solchen Dingen zu einer Gefahr werden.“¹⁹⁶ In digitaler Form werden Mitarbeitenden nach den Aussagen von zwei Experten lediglich Lerninhalte für Microsoft Office bereitgestellt. Darauf können Mitarbeitende bei individuellem Bedarf zurückgreifen, um Fragen zu klären oder Anwendungsschwierigkeiten zu lösen. Ein Experte schildert, dass in seiner Kommune für die Informationsbereitstellung und E-Learning die Plattformlösungen Moodle bzw. Totara angeboten werden. Ein anderer Experte erläutert die Einführung einer eigenen digitalen Lernplattform, die auch als Lernwelt bezeichnet wird. Mitarbeitende dieser Kommune sollen hier eigenverantwortlich und selbstorganisiert lernen. Ein wesentlicher Unterschied zu auf dem Markt erhältlichen E-Learning-Angeboten ist, dass diese Inhalte von Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung selbst produziert werden. Interessant ist, dass diese digitale Lernplattform bewusst im Zuge der Corona-Pandemie für Mitarbeitende freigeschaltet wurde. Dabei wurde zum Anlass genommen, dass während dieser Zeit nicht für alle Mitarbeitende die Möglichkeit bestand, sämtliche Aufgaben wahrzunehmen bzw. diese im Homeoffice zu erledigen. „Und das war für uns dieser Startschuss dazu, dass wir sagen, in der Zeit sollten die Mitarbeiter eigenverantwortlich lernen. Wir stellen jetzt digitale Angebote zur Verfügung.“¹⁹⁷ Die Inhalte sind in verschiedene Module untergliedert und fördern die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden. Die

¹⁹⁶ Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 8, Z. 244 ff.

¹⁹⁷ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 1, Z. 11 ff.

Lerninhalte sind als „Lernnuggets“ zusammengestellt, wodurch das digitale lebenslange Lernen von Mitarbeitenden in den Arbeitstag integriert werden kann. Auf der Lernplattform stehen den Mitarbeitenden unterschiedliche Formate, von besprochenen PowerPoint-Präsentationen, über Podcasts und Übungsblätter bis hin zu Schulungsvideos mit anschließenden Quizaufgaben, zur Verfügung. Um technische Barrieren für Mitarbeitende zu umgehen, ist das Lernangebot von verschiedenen Endgeräten nutzbar. Mit der Kompatibilität auf Computer, Tablet und Smartphone wird den unterschiedlichen Nutzungspräferenzen und Nutzungsmöglichkeiten Rechnung getragen. Zudem können Mitarbeitende von privaten Endgeräten auf die Lerninhalte zugreifen, wodurch eine hohe Flexibilität besteht.

Von den befragten Experten berichteten vier, dass für Mitarbeitende in ihren Kommunalverwaltungen künftig digitale Lernangebote geschaffen und Lernplattformen aufgebaut werden sollen. Rein nach den Nennungen dieser Experten liegt das Hauptaugenmerk hierbei auf der Bereitstellung von Tutorials. In einem ersten Schritt sind beispielsweise Unterweisungen im Arbeitsschutz und Dienststanweisungen in Videoform vorgesehen. Ein Experte erläutert, „Wir denken an ein eigenes Learning-Management-System“¹⁹⁸ für Mitarbeitende, das aus eigenen und eingekauften Komponenten besteht. Ein anderer Experte berichtet von einer geplanten Lernumgebung, die in das Mitarbeiterportal eingepflegt werden soll und in der Mitarbeitende am Arbeitsplatz kleinere Lerneinheiten selbständig aufrufen können. Mit der Ausnahme eines Experten, der den Aufbau einer Lernplattform binnen eines Jahres plant, wird die zeitliche Umsetzung von den anderen Experten nicht konkretisiert. Zu inhaltlichen Konzepten machen die Experten wenig detaillierte Aussagen. Teilweise wird es für die Zukunft angedacht, aber „das ist jetzt noch nicht im Konzept ausgereift“¹⁹⁹, wie ein Experte feststellt.

Um Mitarbeitende außerhalb klassischer Fortbildungsangebote und Lernplattformen für Themen der Digitalisierung zu gewinnen, setzen drei Experten zudem auf

¹⁹⁸ Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 7, Z. 186.

¹⁹⁹ Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 9, Z. 256.

niederschwellige Lernangebote für Mitarbeitende. Hierbei handelt es sich um einen neuen Aspekt, der in dieser Form in der Theorie nicht beleuchtet wurde. Wenngleich diese Angebote unterschiedliche Bezeichnungen tragen, haben sie gemeinsam, dass der fachliche Input und die anschließende Diskussion zu Digitalthemen oder übergreifenden Themen mit einer Mahlzeit verknüpft werden. Durch die Verbindung des fachlichen Inhalts, z.B. mit einer gemeinsamen Mittagspause oder der Versorgung mit Kaffee und Kuchen, wird gezielt eine lockere Atmosphäre geschaffen. Damit wird das Ziel verfolgt „verschiedene Digitalthemen schnell und einfach näherzubringen“.²⁰⁰ Das Lernangebot wird von Mitarbeitenden der Verwaltung selbst oder einer internen Organisationseinheit gestaltet. Dabei handelt es sich um ein „kleines Format von der Verwaltung für die Verwaltung“.²⁰¹ Ein Experte berichtet, dass dieses Angebot während der Corona-Pandemie entstand und als Videokonferenz stattfand. So konnte die Aufzeichnung des Fachvortrags und die Fragen der Teilnehmer anschließend im Intranet allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

Auf die Frage zur Bereitstellung von Lernangeboten weisen vier der sechs Experten in ihren Aussagen auf bestehende *Weiterbildungsprogramme* hin, die teilweise in Zusammenarbeit mit den örtlichen Volkshochschulen für Mitarbeitende angeboten werden. Ein Experte verweist auf das bestehende Lernangebot mit den Worten „Wir haben ein ganz dickes Fortbildungsprogramm. Und wir haben auch ein ganz tolles Gesundheitsprogramm, wo man viel lernen kann.“²⁰² Darin gibt es vereinzelt Fortbildungen zum Thema Digitalisierung. Zum Teil werden Fortbildungen in virtueller Form angeboten. Zudem gibt es Weiterbildungsangebote, die sich gezielt an unterschiedliche Mitarbeitergruppen, wie z.B. Auszubildende oder Digitalisierungslotsen, richten.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass digitale Lernangebote für Mitarbeitende in den Kommunen lediglich ganz vereinzelt bereitgestellt werden. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass der Fokus bislang noch überwiegend auf Präsenzseminare

²⁰⁰ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 1, Z. 20 f.

²⁰¹ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 8, Z. 254.

²⁰² Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 6, Z. 197 f.

mit dem „Lernen auf Vorrat“ gelegt wird. Die Grundlage für das Lernen „on demand“, wie es z.B. für Microsoft-Office Programme bereits angeboten wird, ist derzeit begrenzt gegeben. Die von einem Experten vorgestellte Lernplattform mit selbst produzierten Inhalten zeigt jedoch eindrücklich, dass Angebote zum digitalen lebenslangen Lernen in Kommunalverwaltungen geschaffen werden können, wenn die Bedeutung dafür gesehen wird. Dennoch kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der befragten Experten den Bedarf für digitale Lernangebote sieht, um das digitale lebenslange Lernen zu fördern. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Vorzüge unterschiedlicher medialer Aufbereitungen von Lerninhalten, wie z.B. durch Videos oder Quizaufgaben, für Nutzer und Anbieter erkannt werden. Es ist zu beachten, dass digital bereitgestellte Lerninhalte auf Plattformen attraktiv gestaltet sind und spannende Inhalte die Motivation der Mitarbeitenden zum selbstorganisierten Lernen wecken. Ausgehend von dieser Zielsetzung sollten beispielsweise gesetzlich vorgeschriebene Unterweisungen zum Thema Arbeitsschutz in Form von Lernvideos nicht an erster Stelle stehen. Das Lernangebot ist aus der Perspektive der Mitarbeitenden zu denken. Dabei gilt es zu hinterfragen: Was spricht Mitarbeitende an? Welches Wissen benötigen sie für ihre Arbeit? Welche Kenntnisse sind künftig wichtig? Anderenfalls besteht die Gefahr, dass die Angebote nicht angenommen werden, weil die bereitgestellten Inhalte überwiegend dem Arbeitgeber nutzen, z.B. weil vorgeschriebene Schutzunterweisungen dadurch schneller und kostengünstiger durchgeführt werden können.

Auch wenn vier Experten angeben, den Aufbau von Lernplattformen vorzusehen, lässt sich aus den Ergebnissen nicht ableiten, mit welcher Priorität die Schaffung digitaler Lernangebote für Mitarbeitende tatsächlich verfolgt wird. Fehlende Strategien oder ungenaue Konzepte könnten dazu führen, dass die Umsetzung in den Kommunen verzögert wird, obwohl der Bedarf dafür gesehen wird. Dabei sollte beachtet werden, dass Lernplattformen stetig wachsen und sich verändern, sodass nicht die Einführung einer abschließend fertigen und fehlerfreien Plattform angestrebt werden sollte. Denkbar ist ebenso, dass der Aufbau von Lernplattformen durch interkommunalen Austausch beschleunigt werden könnte. Neben der Entwicklung und Einführung von Lernplattformen sollten Mitarbeitende verstärkt für

die Notwendigkeit des digitalen Lernens sensibilisiert werden. Zudem ist wichtig, dass die Nutzung von Lernplattformen innerhalb der Kommunalverwaltung anerkannt und ausdrücklich erwünscht ist. Dies setzt eine wertschätzende Lernkultur voraus, die von Führungskräften vorgelebt wird.

Das Ergebnis zeigt, dass die Hälfte der Experten bei Lernangeboten für das digitale lebenslange Lernen ebenfalls auf niederschwellige Angebote zurückgreift. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ebenfalls der Bedarf gesehen wird, auch Mitarbeitende zu erreichen, die wenig Vorkenntnisse mitbringen oder sich aufgrund von negativen Lernerfahrungen zurückhaltend zeigen. Zudem könnte darauf geschlossen werden, dass mit dem Angebot das Ziel verfolgt wird, Mitarbeitende für die Digitalisierung insgesamt und die Notwendigkeit des digitalen lebenslangen Lernens zu sensibilisieren. Mit dem niederschweligen Angebot in Kombination mit einer kleinen Mahlzeit kann zudem eine neue Lernkultur vermittelt werden, die Mitarbeitenden zeigen soll, dass digitales lebenslanges Lernen attraktiv sein kann und in Gemeinschaft mit anderen Kollegen erfolgt.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass programmatische, interne Weiterbildungen derzeit von den Experten als probate Lernangebote anerkannt werden. Weiter ist erkennbar, dass in den Weiterbildungsprogrammen nur vereinzelt auf Digitalthemen und die Vermittlung von Digitalkompetenzen gesetzt wird. Somit lässt das Ergebnis darauf schließen, dass das Angebot diesbezüglich weiter ausgebaut werden sollte. Zudem sollte das bestehende Angebot hinsichtlich der Stärkung von Softskills und Lernkompetenzen modifiziert werden. Die Ausgestaltung virtueller Weiterbildungen kann hierbei als Zwischenschritt für eine teilweise Änderung des Lernangebots gedeutet werden, was ebenso eine Verknüpfung mit künftigen Lernplattformen ermöglichen könnte. Obwohl der aufgezeigte Modifizierungsbedarf besteht, unterstreicht das Ergebnis, dass klassische Weiterbildungen grundsätzlich als eine der Säulen des digitalen lebenslangen Lernens, neben dem informellen und selbstorganisierten Lernen, auch künftig für Kommunalverwaltungen bedeutsam sein werden.

5.1.13 Arbeitsplatzintegriertes Lernen

In dieser Kategorie beziehen sich die Ergebnisse hauptsächlich auf die Unterkategorie *Projektarbeit*. Einzelaussagen können zudem den Unterkategorien *Gestaltungsspielraum* und *Ausbildertätigkeit* zugeordnet werden. Alle Experten gaben an, dass es in ihren Kommunalverwaltungen *Projektarbeit* gibt. Dabei sind Unterschiede in der Ausprägung – von wenig bis sehr ausgeprägt – feststellbar. Die eine Hälfte der Experten gab an, dass die Arbeit in Projekten sehr ausgeprägt ist. Darin wird die Möglichkeit gesehen, dass Mitarbeitende ihren Horizont erweitern und voneinander lernen können. Einer dieser Experten erläuterte, dass Mitarbeitenden gezielt die Möglichkeit gegeben wird, als Projektleiter eine Führungsrolle einzunehmen. In der Funktion des Projektleiters werden die persönlichen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeitenden gefördert. Indem ihnen innerhalb des Projektteams Aufgaben, wie z.B. die Verteilung von Ressourcen, die Klärung von Kompetenzen oder der Umgang mit Konflikten, übertragen werden, erhalten sie die Möglichkeit zum arbeitsplatzintegrierten Lernen. Durch die Übertragung von Projektleitungen werden Mitarbeitende „in ganz andere verantwortungsvolle Rollen hinein gebracht und sie lernen dadurch automatisch, was es bedeutet, vor dem Gemeinderat zu sprechen oder ein Thema mit der Verwaltungsspitze durchzudiskutieren“.²⁰³ Folglich werden dadurch Tätigkeitsbereiche von Mitarbeitenden mit anspruchsvollen Projektstätigkeiten angereichert. Die andere Hälfte der Experten stellte fest, dass es projektorientiertes Arbeiten in ihrer Organisation zwar gibt, jedoch teilweise wenig bzw. nur in einzelnen Bereichen praktiziert wird. Einer von ihnen gab an, dass gerade bei Digitalisierungsvorhaben projektorientiert gearbeitet wird, wodurch Mitarbeitende Projektstrukturen gezielt kennenlernen sollen. Gleichzeitig wird hier das Projektmanagement bewusst von einzelnen Stellen gesteuert, um Mitarbeitende damit nicht zu überfordern, „weil das macht nämlich vielen auch Angst“.²⁰⁴

Ein Experte führt das arbeitsplatzintegrierte Lernen auf den *Gestaltungsspielraum* zurück, der Mitarbeitenden zur Ausgestaltung ihrer Tätigkeiten gegeben wird.

²⁰³ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 18, Z. 609 ff.

²⁰⁴ Anlage 9: Interviewtranskript Experte 2, S. 10, Z. 297 f.

Nach der Aussage des Experten wird darauf geachtet, dass Mitarbeitenden herausfordernde Aufgaben gestellt werden, die ihnen Gestaltungsspielraum eröffnen und die Möglichkeit geben, sich mit Neuem zu beschäftigen und eigenverantwortlich Lösungen zu erarbeiten. Indem der gestalterische Aspekt bei der Tätigkeitsausgestaltung hervorgehoben wird, können sie sich Lernfelder selbst erschließen. Zwei andere Experte sehen arbeitsplatzintegriertes Lernen ebenso in der *Ausbildertätigkeit*. Indem Mitarbeitende Auszubildende anleiten und Wissen vermitteln oder Lehrtätigkeiten im Praxisunterricht oder an Hochschulen übernehmen, werden Kompetenzen der Mitarbeitenden gefördert, woraus sich für sie eine Lernmöglichkeit ergibt.

Die Interviewergebnisse zeigen unterschiedliche Formen des arbeitsplatzintegrierten Lernens. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Experten beim Arbeiten in ämterübergreifenden Projekten die meisten Lernmöglichkeiten sehen, indem Mitarbeitende ihren Horizont erweitern und von Kollegen lernen. Obwohl in diesem Kontext nur ein Experte explizit auf die Lernpotenziale durch die Übernahme von Projektleitungsaufgaben eingeht, sollte dieser Punkt nicht unbeachtet bleiben. Denn die angeführten Beispiele machen deutlich, welche vielseitigen Lernmöglichkeiten sich daraus für persönliche, methodische und führungsspezifische Kompetenzen ergeben. Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeitenden Projektverantwortung übertragen wird und sie hierfür mit Gestaltungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Nur wenn das gegeben ist, können Lernerfahrungen gemacht werden. Das Ergebnis der Interviews deutet darauf hin, dass in Bezug auf projektorientiertes Arbeiten verstärkt Gestaltungsspielräume zu schaffen sind, damit arbeitsplatzintegriertes Lernen tatsächlich möglich ist. Demnach ist darauf zu schließen, dass starre Aufbau- und Ablaufstrukturen die erforderliche Autonomie der Mitarbeitenden und das Schaffen hierarchiearmer Gestaltungsräume hindern. An dieser Stelle kann an die Rolle der Führungskraft als Personalentwickler angeknüpft werden. Denn Führungskräfte müssen in der Projektarbeit die Chance sehen, Mitarbeitende durch anspruchsvolle Tätigkeiten zu befähigen und sie darin zu unterstützen. Indem Mitarbeitende von Führungskräften an

Projektarbeit herangeführt werden, kann ihnen die Angst genommen werden. Zumal Angst nicht ausschließlich ein Zeichen der Überforderung ist, sondern auch auf eine mangelnde bzw. negative Fehlerkultur in der Organisation zurückzuführen sein kann. Auch wenn es in diesem Zusammenhang ein Nebenprodukt darstellt, kann durch ämterübergreifende Projektarbeit, neben der Schaffung von Lernmöglichkeiten, zudem das „Silodenken“ in Kommunalverwaltungen reduziert werden.

5.1.14 Lernen im Austausch

Die Aussagen der Experten verteilen sich auf die Unterkategorien *externer Austausch*, *interner Austausch*, *interdisziplinäre Teams* und *Kreativraum*. Alle sechs Experten gaben an, dass in ihren Kommunen der *externe Austausch* mit Kollegen anderer Kommunen gepflegt wird. Hierfür werden insbesondere Fachtagungen, Messen und Arbeitskreise von Verbänden genutzt. Diese externen Austauschformate ermöglichen es, Erkenntnisse über Praxisbeispiele anderer Kommunen zu gewinnen oder von deren Erfahrungen zu profitieren. Zudem werden Kongresse von Hochschulen und Instituten besucht, um zum einen von neuen Trends und Technologien zu erfahren und zum anderen, um sich mit kommunalen Vertretern auszutauschen. Hierbei handelt es sich um Formate, „die natürlich nicht explizit Fortbildungen sind. Aber sie öffnen den Horizont.“²⁰⁵ Drei Experten stellten fest, dass insgesamt der fachspezifische Austausch zum jeweiligen Aufgabengebiet oder zu konkreten fachbezogenen Anliegen der Mitarbeitenden im Vordergrund steht. Der Besuch von Veranstaltungen zu übergeordneten Fragestellungen und Querschnittsthemen wird weniger verfolgt. Gelegentlich kommt es vor, dass Mitarbeitende aus Fachämtern Veranstaltungen zu Digitalisierungsthemen besuchen. Jedoch sei in diesem Zusammenhang stets der Ressourceneinsatz zu beachten, so ein Experte. Für den *internen Austausch* von Mitarbeitenden nannten die Experten keine regelmäßigen und organisierten Austauschformate. Für den internen Austausch von Mitarbeitenden, „gibt es nichts Strukturiertes. Man kann sich in die Cafeteria setzen und mit Kollegen reden und das war es dann.“²⁰⁶ Bestehende

²⁰⁵ Anlage 13: Interviewtranskript Experte 6, S. 14, Z. 424 f.

²⁰⁶ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 14, Z. 424 f.

Austauschformate beziehen sich, nach der Aussage von vier Experten, ausschließlich auf die Ebene der Führungskräfte. Ein Experte sprach sich dafür aus, dass der interne Austausch von Mitarbeitenden zu konkreten Themenbereichen künftig gefördert werden sollte, denn auf diese Weise könnten bei ihnen neue Blickwinkel geschaffen werden.

Zudem führen vier Experten mit ihren Aussagen das Lernen im Austausch außerdem auf *interdisziplinäre Teams* zurück. Gerade im Aufgabenbereich der Digitalisierung gibt es hierfür Beispiele. Es zeigt sich z.B. bei einzelnen Teams und bei der Zusammenarbeit der Digitalisierungslotsen, die aufgrund ihrer beruflichen Hintergründe unterschiedliche Fähigkeiten mitbringen, und da „sehen wir, das funktioniert und alle lernen“.²⁰⁷ Interdisziplinäre Teams eröffnen Mitarbeitenden die Möglichkeit voneinander zu lernen und sich „so ein bisschen gegenseitig aufzuschauen“.²⁰⁸ Indem Mitarbeitende neue Sicht- und Arbeitsweisen voneinander kennenlernen und dabei Verständnis für Situationen und Entscheidungen anderer aufbringen, ist das „ein Erkenntnisgewinn, das ist auch Lernen“.²⁰⁹ Zwei Experten sehen aufgrund der Lernmöglichkeiten durch die Arbeit in interdisziplinären Teams Potenziale für die künftige Ausgestaltung von Teams.

Ein Experte führte in der Kategorie Lernen im Austausch das Konzept eines bestehenden *Kreativraumes* in seiner Verwaltung aus. Ursprünglich ist der stadteigene Kreativraum als physischer Lernort konzipiert, der bewusst „nicht so ganz verwaltungstypisch eingerichtet“ ist.²¹⁰ So sollen Mitarbeitende mit der offenen und flexiblen Einrichtung neugierig gemacht werden, das Konzept auszuprobieren. Während der Corona-Pandemie fanden die Angebote für Mitarbeitende online statt. Grundsätzlich sollen Mitarbeitende im Kreativraum die Möglichkeit zum Lernen, fachlichen Austausch und Ausprobieren erhalten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Themen der Digitalisierung. Es werden dort „zu bestimmten Themen Informationen, (...) z.B. zum Thema LoRaWAN“²¹¹ für Mitarbeitende angeboten.

²⁰⁷ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 14, Z. 441 f.

²⁰⁸ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 8, Z. 230.

²⁰⁹ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 18, Z. 587 f.

²¹⁰ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 9, Z. 284 f.

²¹¹ Anlage 12: Interviewtranskript Experte 5, S. 7, Z. 195 ff.

Interessant ist, dass ein solcher physischer Lernort bisher in keiner der anderen Kommunen besteht. Ein Experte äußerte den Wunsch, in der Zukunft einen Kreativraum für Mitarbeitende einrichten zu wollen. „Uns träumt es schon die ganze Zeit so einen experimentellen Lernraum einzurichten und Richtung Design Thinking zu gehen“.²¹² Durch die Umnutzung von Seminarräumen, die aufgrund digitaler Lernangebote weniger benötigt werden, wäre eine Realisierung in städtischen Gebäuden vorstellbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Experten die Möglichkeiten des voneinander und miteinander Lernens im Austausch sehen. Gleichzeitig zeigte sich beim externen Austausch eine Eingrenzung auf fachspezifische Themen. Demnach lassen die Aussagen darauf schließen, dass sich ganz überwiegend z.B. die Mitarbeitenden der Kämmerei zu Finanzthemen und Mitarbeitende der Digitalisierungseinheit zu Digitalthemen austauschen. Eine Offenheit dafür, dass sich Mitarbeitende über ihr Aufgabengebiet hinaus zu übergeordneten Querschnitts- oder Zukunftsthemen extern austauschen, ist nicht erkennbar. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass es hierfür an einschlägigen Angeboten mangelt, die offen für fachfremde Teilnehmer sind. Die fehlenden Angebote für den internen Austausch auf der Ebene der Mitarbeitenden können dahingehend gedeutet werden, dass diese Art des informellen Lernens bislang in der Praxis nicht anerkannt ist. Zumal in diesem Punkt ein wesentlicher Unterschied zwischen der Ebene der Mitarbeitenden und Führungskräfte besteht. Daraus lässt sich schließen, dass für Mitarbeitende noch überwiegend klassische Fortbildungsformate zum Lernen vorgesehen sind. Mit der Anerkennung unterschiedlicher Lernformen und der Definition von Lernzeit könnte auch in Bezug auf das Lernen von Mitarbeitenden im internen Austausch eine Grundlage geschaffen werden. Die positiven Aussagen hinsichtlich der Arbeit in interdisziplinären Teams lassen eine Akzeptanz in den Kommunalverwaltungen erkennen. Denkbar ist, dass gerade Digitalisierungseinheiten die Stärken interdisziplinärer Teams vorleben und vermehrt in die Verwaltungen tragen. Das Interviewergebnis bestätigt die Theorie, wonach Kreativräume für die Förderung des Lernens im Austausch genutzt werden können. Jedoch gilt

²¹² Anlage 10: Interviewtranskript Experte 3, S. 9, Z. 230 ff.

es an dieser Stelle zu beachten, dass allein die Bereitstellung eines solchen Lernorts für Mitarbeitende nicht ausreichend ist. Voraussetzung für die Nutzung ist, dass eine Lernkultur besteht, in der digitales lebenslanges Lernen durch Experimentieren und im Austausch mit anderen tatsächlich wertgeschätzt wird. Nur dann kann ein kreativer Lernort seine Wirkung entfalten.

5.1.15 Zusammenfassung der Dimension Personalentwicklung

Tabelle 5 fasst die Kategorien und Unterkategorien der Dimension Personalentwicklung zusammen. Für diese Dimension zeigt sich, dass die Daten der drei Kategorien in einzelne Unterkategorien verfeinert werden konnten, wodurch sich ein differenziertes Ergebnis ergibt. Die induktiv gebildeten Unterkategorien basieren überwiegend auf den Aussagen mehrerer Experten. Lediglich den Unterkategorien Gestaltungsspielraum und Ausbildertätigkeit liegen Einzelaussagen zugrunde.

Dimension Personalentwicklung	
Kategorie	Unterkategorie
Bereitstellung von Lernangeboten	Lernplattformen
	Niederschwellige Lernangebote
	Weiterbildungsprogramme
Arbeitsplatzintegriertes Lernen	Projektarbeit
	Gestaltungsspielraum
	Ausbildertätigkeit
Lernen im Austausch	Externer Austausch
	Interner Austausch
	Interdisziplinäre Teams
	Kreativraum

Tabelle 5: Kategorien und Unterkategorien der Dimension Personalentwicklung (eigene Darstellung)

5.2 Ergebnisse und Interpretation zur Bedeutsamkeit

Im Folgenden werden die Aussagen der Experten zur ersten und vorletzten Frage des Interviewleitfadens dargestellt und interpretiert. Beide Fragen zielten auf die Einschätzung der Experten zur Bedeutsamkeit der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen ab. Die Ergebnisse fließen anschließend in die Interpretation des Gesamtergebnisses in 5.3 ein.

5.2.1 Bedeutsamkeit für eine erfolgreiche Digitalisierung

Im Interview wurde den Experten gemäß des Leitfadens als erstes folgende Frage gestellt: „Wenn Sie an eine erfolgreiche Digitalisierung Ihrer Kommunalverwaltung denken, welche Bedeutung nimmt hierbei die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen ein?“. Der Auswertung lag die Unterteilung in die Ausprägungen *große Bedeutung*, *geringe Bedeutung* und *Bedeutung nicht feststellbar* zugrunde. Es zeigt sich, dass sechs von sechs Experten in diesem Kontext der Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen eine große Bedeutung beimessen. Die große Bedeutung wurde mit Aussagen, wie „das nimmt eine ganz zentrale Bedeutung ein“²¹³ oder das hat „einen gigantisch hohen Stellenwert bei uns“²¹⁴ unterstrichen. Für die große Bedeutung wurden insgesamt neun verschiedene Gründe gezählt, die in Tabelle 6 zusammengefasst sind.

Die Bedeutung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen ist groß, ...

... weil sonst Digitalisierungsprojekte nicht umgesetzt werden können.

... um alle Mitarbeitenden bei Digitalisierungsprozessen dabeizuhaben.

... damit Mitarbeitende selbst Prozesse zugunsten von Effizienzgewinnen anschauen können.

... um eine gute Zusammenarbeit mit der Digitalisierungseinheit zu ermöglichen.

... weil Mitarbeitende selbst die nach außen gerichteten digitalen Prozesse bedienen können müssen.

... damit sich Mitarbeitende auf die Digitalisierung einlassen können.

... weil sich Arbeitsweisen verändern und hierfür neue Fähigkeiten und ein neues Mindset benötigt werden.

²¹³ Anlage 8: Interviewtranskript Experte 1, S. 1, Z. 7.

²¹⁴ Anlage 11: Interviewtranskript Experte 4, S. 1, Z. 16.

... damit eine interne Keimzelle für kulturelle, prozessuale und organisatorische Entwicklungen entstehen kann.

... um eine dauerhafte Entwicklung der Organisation zu ermöglichen.

Tabelle 6: Nennung der Gründe für eine hohe Bedeutung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen für eine erfolgreiche Digitalisierung (eigene Darstellung)

Demnach kann festgehalten werden, dass der Zusammenhang zwischen der Digitalisierung der Kommunalverwaltung und der Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen grundsätzlich erkannt wird und die sechs Experten dem Thema eine große Bedeutung zusprechen.

5.2.2 Künftige Bedeutsamkeit von Rahmenbedingungen

Um eine Priorisierung der in Kapitel 2.4 bis 2.6 genannten organisationalen Rahmenbedingungen zur Förderung des digitalen lebenslangen Lernens für die Bedeutung des künftigen Digitalisierungsprozesses zu erhalten, wurde folgende quantitative Verteilung der Nennungen aus den Ergebnissen zur Interviewfrage Nr. 15 erstellt. In Tabelle 7 ist dargestellt, wie sich die befragten Experten zu den Rahmenbedingungen geäußert haben. Die Kreuze (X) stehen für Rahmenbedingungen, die aus ihrer Sicht im künftigen Digitalisierungsprozess bedeutsam sind.

Organisationale Rahmenbedingungen	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Summe
Thema Lernen strategisch verankern	X		X			X	3
Für Notwendigkeit des Lernens sensibilisieren		X					1
Lernkultur schaffen	X			X	X		3
Fehlerkultur schaffen		X				X	2
Lernzeit bereitstellen					X		1
IT-Ausstattung verbessern			X		X		2
Anreize für Lernen etablieren							0
Haltung der Führungskräfte zum Lernen verbessern	X						1
Rolle der Führungskräfte stärken				X			1
Digitale Lernangebote ausbauen		X	X	X		X	4
Arbeitsplatzintegriertes Lernen stärken							0
Internen und externen Austausch fördern							0

Tabelle 7: Verteilung der Nennungen zur künftigen Bedeutung für die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen (eigene Darstellung)

Aus diesem Ergebnis lässt sich ableiten, dass dem Ausbau digitaler Lernangebote die größte Bedeutung beigemessen wird, was mit den Aussagennennungen der qualitativen Auswertung grob übereinstimmt. Im Gegensatz dazu wird ersichtlich, dass der Förderung des informellen Lernens, in Form von internem und externem Austausch der Mitarbeitenden sowie arbeitsplatzintegriertem Lernen, im künftigen Digitalisierungsprozess eine eher niedrige Priorität zugesprochen wird. Stattdessen wird vermehrt auf digitale Lernangebote in Form von Plattformen gesetzt. Die Verbesserung der IT-Ausstattung bleibt hinter den Nennungen der qualitativen Auswertung zurück. Hier berichteten fünf Experten von Verbesserungsbedarf und dessen Bedeutung für das digitale lebenslange Lernen. Eine mögliche Erklärung für die Abweichung könnte sein, dass während der Corona-Pandemie verstärkt an der Verbesserung der IT-Ausstattung gearbeitet wird, sodass in diesem Punkt kurzfristige Erfolge bereits erwartet werden. Die Etablierung von Anreizen sowie die Bereitstellung von Lernzeit ist nach der Einschätzung der Experten von sehr untergeordneter Bedeutung. Daraus lässt sich schließen, dass diese Rahmenbedingungen in ihrer derzeitigen Ausgestaltung als ausreichend angesehen werden, schließlich ergab die qualitative Auswertung hierzu umfangreiche Nennungen von den Experten. Wobei fraglich bleibt, ob die bestehenden Anreize für das digitale lebenslange Lernen tatsächlich geeignet sind. Die Rahmenbedingungen mit Bezug auf Führungskräfte sind nach diesem Ergebnis künftig von nachrangiger Bedeutung. Insbesondere bei der Haltung der Führungskräfte kann ein Unterschied gegenüber der qualitativen Auswertung festgestellt werden. Hier gab es vier Nennungen zur Verbesserung der Haltung der Führungskräfte. Denkbar ist, dass sich die Experten aufgrund der geforderten Priorisierung zugunsten der Schaffung einer Lern- und Fehlerkultur entschieden haben, die maßgeblich durch die Haltung der Führungskräfte geprägt wird.

In Tabelle 8 werden die quantitativen Ergebnisse entsprechend des Aufbaus des Theorieteils zusammengefasst. Hierbei werden Rahmenbedingungen des gleichen Bereichs in einer Zeile dargestellt und die Nennungen summiert.

Organisationale Rahmenbedingungen	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Summe
Thema Lernen strategisch verankern	X		X			X	4
Für Notwendigkeit des Lernens sensibilisieren		X					
Lernkultur schaffen	X			X	X		5
Fehlerkultur schaffen		X				X	
Lernzeit bereitstellen					X		3
IT-Ausstattung verbessern			X		X		
Anreize für Lernen etablieren							0
Haltung der Führungskräfte zum Lernen verbessern	X						2
Rolle der Führungskräfte stärken				X			
Digitale Lernangebote ausbauen		X	X	X		X	4
Arbeitsplatzintegriertes Lernen stärken							0
Internen und externen Austausch fördern							

Tabelle 8: Verteilung kumulierter Nennungen zur künftigen Bedeutung für die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen (eigene Darstellung)

Dadurch ergibt sich, dass die Schaffung einer Organisationskultur mit einer fördernden Lernkultur sowie einer offenen Fehlerkultur von fünf der sechs Experten im künftigen Digitalisierungsprozess als bedeutsam angesehen wird. Zudem wird die Bedeutung der strategischen Verankerung des digitalen lebenslangen Lernens von der Hälfte der Experten erkannt. Die beiden Rahmenbedingungen strategische Verankerung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden zielen, wie in Kapitel 2.4.1 dargestellt, auf die Erzeugung von Bewusstsein für das digitale lebenslange Lernen ab. Zusammengefasst kann hierfür ebenfalls eine Bedeutung für den künftigen Digitalisierungsprozess gezeigt werden.

5.3 Interpretation des Gesamtergebnisses

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die organisationalen Rahmenbedingungen zur Förderung der Bereitschaft des digitalen lebenslangen Lernens nach den Expertenaussagen sowohl in ihrer derzeitigen Ausgestaltung als auch hinsichtlich der künftigen Vorhaben in den untersuchten Kommunalverwaltungen sehr unterscheiden. Diese Streuung der Aussagen innerhalb der einzelnen Kategorien verdeutlichen, dass es sich um ein heterogenes Untersuchungsfeld handelt.

Dennoch lassen sich aus den Ergebnissen zentrale Befunde herausarbeiten, die im Folgenden ausgeführt werden.

Die Experten stufen die Bedeutung des digitalen lebenslangen Lernens für den Erfolg der Digitalisierung in ihren Antworten auf die erste Frage des Interviewleitfadens durchweg als groß ein und unterstreichen dies mit der Nennung verschiedener Gründe. Gleichzeitig stehen dieser Einstufung die Aussagen der darauffolgenden Fragen zur Ausgestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen gegenüber, in denen die große Bedeutung von der Mehrheit der Experten weniger deutlich gesehen wird. D.h. die zu Beginn des Interviews konstatierte Bedeutung spiegelt sich nach der Mehrheit der Expertenaussagen weder in der derzeitigen Ausgestaltung noch in den künftigen Vorhaben wider. Für das Auseinanderfallen der Aussagen kommen zwei mögliche Erklärungen in Betracht: Zum einen könnte die Frage nach der Bedeutung des digitalen lebenslangen Lernens aufgrund ihrer Formulierung oder des Zeitpunkts am Beginn des Interviews bei den Experten den Effekt einer sozial erwünschten Aussage hervorgerufen haben. Dass die Bedeutung von allen sechs Experten als groß eingestuft wurde, deutet jedoch auf eine zweite Erklärung hin. Demnach wird die Bedeutung des digitalen lebenslangen Lernens der Mitarbeitenden aus der Expertensicht zweifelsfrei für das Gelingen der Digitalisierung anerkannt, allerdings zeigen sich wenig konkrete Konzepte oder ganzheitliche Strategien, durch welche die Förderung des digitalen lebenslangen Lernens auf organisationaler Ebene operationalisiert und umgesetzt werden könnten. Der Ursprung könnte in einer fehlenden Zielvision liegen, was wiederum eine Unklarheit darüber hervorrufen könnte, wie das digitale lebenslange Lernen der Mitarbeitenden praktisch gefördert werden kann. Um in diesem Punkt Abhilfe zu schaffen, bedarf es Vorreiterkommunen, die ihre Entwicklungen, wie z.B. die von einem Experten dargestellte Schaffung einer eigenen digitalen Lernwelt, und Erkenntnisse mit anderen Kommunen teilen und als Vorreiter Impulse für die Praxis geben. Dadurch könnten Kommunen voneinander lernen, Ansätze in Teilen übernommen und Konzepte flächendeckend verbreitet und umgesetzt werden.

Hinsichtlich der künftigen Ausgestaltung von Lernangeboten zeigten sowohl die Aussagen der qualitativen als auch der quantitativen Auswertung eine Tendenz hin zur Einrichtung bzw. Erweiterung von Lernplattformen. So sehen ebenso die Experten, deren Kommunalverwaltungen bislang über keine Lernplattformen verfügen, die Vorteile des selbstorganisierten Lernens „on demand“ sowie die Möglichkeit Lerninhalte über unterschiedliche, mediale Wege zu vermitteln. Doch wie die Ergebnisse zeigen, kann die Bereitstellung digitaler Lernangebote nicht als alleinige Maßnahme betrachtet werden. Die selbstständige und bedarfsorientierte Nutzung durch Mitarbeitende setzt voraus, dass moderne Lernformen von Führungskräften und Mitarbeitenden anerkannt werden. Die Bereitstellung allein ist nicht ausreichend. Vielmehr gehen digitale Lernangebote mit einem kulturellen Wandel einher, nach welchem das Verständnis herrschen muss, dass digitales lebenslanges Lernen nicht mit dem Besuch eines „Tagesseminars aus dem Katalog“ gleichzusetzen ist. Vielmehr sind Lernprozesse vielseitig und erfolgen beispielsweise mit Lernvideos, Podcasts oder auch Lernspielen. Das Anschauen eines Lernvideos darf nicht als „Freizeitvergnügen“ abgestempelt werden, sondern muss als seriöser Beitrag und Lernaufwand wertgeschätzt werden. Digitales lebenslanges Lernen soll den Mitarbeitenden Freude bereiten und ihr Interesse für Neues wecken. Dies kann mit einer digitalen Bereitstellung von arbeitsschutzrechtlich vorgeschriebenen Unterweisungen nicht erfüllt werden. Ungeachtet des Lerninhalts und des Lernformats ist zudem darauf zu achten, dass die Hürden für die Nutzung von digitalen Lernangeboten gering sind. Zugriffsmöglichkeiten, Kompatibilität und Gestaltung sind bei der Einrichtung zu beachten. Die Angebote sind aus der Perspektive der Lernenden, also der Mitarbeitenden, zu konzipieren. Aus diesem Grund gehen Investitionen in die IT-Ausstattung der Mitarbeitenden mit der Förderung der Lernbereitschaft einher. Eine moderne IT-Ausstattung stellt eine wichtige Basis dar, damit Lernangebote von Mitarbeitenden überhaupt genutzt werden. Gerade in diesem Punkt wird nach den Ergebnissen viel Verbesserungsbedarf gesehen, wobei vielfach die damit einhergehende Beeinflussung der Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen Lernen nicht genannt wurde. Das deutet darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Lernbereitschaft und moderner IT-Ausstattung bei den befragten Kommunen vielfach unterschätzt

wird. Obwohl, wie aus den Ergebnissen vereinzelt herauszulesen ist, technische Störungen oder ungeeignete IT-Ausstattung in der Praxis dazu führen können, dass die Bereitschaft zum Lernen insgesamt sinkt oder Lernprozesse abgebrochen werden.

Schließlich wird innerhalb der Kommunalverwaltungen bei den Rahmenbedingungen Lern- und Fehlerkultur, aufgrund der bestehenden Organisationskultur, künftiger Handlungsbedarf gesehen. Dieser Befund zeigt sich sowohl bei den qualitativen als auch bei den quantitativen Ergebnissen. Die befragten Experten erkennen, dass eine Kultur, in der ein offener Umgang mit Fehlern besteht und, anstatt der Schuldfrage, die Frage nach dem Lerneffekt gestellt wird, eine wichtige Grundlage für das digitale lebenslange Lernen darstellt. Dieser Kulturwandel erfordert ein Umdenken der Führungskräfte und der Spitzenführungskraft, die eine solche Fehlerkultur unterstützen und aktiv vorleben. Somit bedarf es ebenso ihrer Bereitschaft Neues zu lernen und neue Dinge auszuprobieren. Die Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen in einer digitalen und sich wandelnden Arbeitswelt ist unabhängig von der Hierarchieebene von Bedeutung.

Aus den Ergebnissen ist erkennbar, dass die Bedeutung für die Rolle der Führungskräfte zur Förderung des digitalen lebenslangen Lernens mehrheitlich gesehen wird. Dabei werden die Rollen des Personalentwicklers und des Motivators als besonders relevant betrachtet. Vor dem Hintergrund, dass digitales lebenslanges Lernen durch digitale Lernangebote und informelles Lernen verstärkt in den Kontext der Arbeit integriert wird, ist darin eine wichtige Grundlage zu sehen. Neben den beiden Rollen rückt im Lernprozesse zudem die Überprüfung von Lernzielen durch die Führungskräfte sowie die Schaffung von Anwendungsmöglichkeiten für das Gelernte in den Fokus. Mitarbeitende benötigen die Möglichkeit ihr erworbenes Wissen und Kompetenzen in die Praxis transferieren zu können. Diese Rolle der Führungskräfte ist, nach den Ergebnissen der Untersuchung, bislang nur in geringem Maß ausgestaltet. Doch gerade für die nachhaltige Förderung der Lernbereitschaft ist dies wichtig. Anderenfalls besteht die Befürchtung,

dass Mitarbeitende aufgrund fehlender praktischer Anwendung von Lernprozessen enttäuscht sind und die Bereitschaft dadurch abnimmt.

Weiter zeichnet sich aus dem Ergebnis ab, dass Mitarbeitende in Kommunalverwaltungen für das informelle Lernen weitere Handlungsspielräume benötigen. Es sind Entscheidungskompetenzen erforderlich, damit arbeitsplatzintegriertes Lernen, z.B. mit der Übertragung von Entscheidungsbefugnissen in Projekten, erfolgen kann. Um Neues auszuprobieren, sich mit anderen Personen zu vernetzen und im Austausch zu lernen, sind Freiräume erforderlich. Während der Austausch auf der Ebene der Führungskräfte in vielen Fällen stattfindet, sind Formate für Mitarbeitende nur vereinzelt vorhanden. Die Tatsache, dass der künftige Stellenwert für die Förderung des informellen Lernens nach der quantitativen Datenauswertung gering ausgefallen ist, könnte darauf hinweisen, dass die Lernpotentiale darin von den Experten nicht gesehen werden oder eine Umsetzung in der Praxis schwer vorstellbar ist.

Die Befunde zeigen, dass die Förderung des digitalen lebenslangen Lernens die Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen umfasst. Es handelt sich daher um ein ganzheitliches Thema, das nicht von einer Organisationseinheit allein vorangebracht werden kann. Vielmehr bedarf es, neben dem Rückhalt und dem Vorleben durch die Spitzenführungskraft, einer engen Zusammenarbeit zwischen Digitalisierungseinheiten, der Personalentwicklung und anderen angegliederten Einheiten.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, in einer „Standortbestimmung“ zu erheben, ob die Bedeutsamkeit des digitalen lebenslangen Lernens im Kontext der Digitalisierung in Kommunalverwaltungen erkannt wird. Hierbei richtete sich der Fokus auf organisationale Rahmenbedingungen, durch die das digitale lebenslange Lernen gefördert wird. Mit der Durchführung einer explorativen Untersuchung konnten die theoriebasierten organisationalen Rahmenbedingungen weiter durch Unterkategorien verfeinert werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die organisationalen Rahmenbedingungen der Dimensionen Organisation, Führung und Personalentwicklung in den Kommunalverwaltungen sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Dadurch entsteht ein heterogenes Bild bei einzelnen Kategorien. Als Beispiel kann die Unterkategorie Lernplattformen dienen, deren Ausgestaltung reicht von *Lernplattformen sind nicht vorhanden und nicht angedacht* bis *Angebote sind in der Praxis eingeführt*. Zusammenfassend kann als Ergebnis festgehalten werden, dass eine Lücke zwischen der großen Bedeutung, die dem Thema des digitalen lebenslangen Lernens auf der einen Seite eindeutig zugesprochen wird, und der tatsächlichen Ausgestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen besteht. Die eingangs aufgezeigte hohe Bedeutung des Themas für das Gelingen der Digitalisierung von Kommunalverwaltungen findet sich in den derzeitigen und zukünftig angedachten Ausgestaltungen der organisationalen Rahmenbedingungen in den untersuchten Kommunalverwaltungen nicht wieder. Auch wenn erkennbar ist, dass einzelne Rahmenbedingungen bereits ausgestaltet sind oder künftig im Digitalisierungsprozess berücksichtigt werden sollen, kommen ganzheitliche Konzepte, welche die priorisierte Förderung des digitalen lebenslangen Lernens als zentrale Schlüsselkompetenz verfolgen, nicht zum Vorschein.

Im Hinblick auf die Ergebnisse ist zu beachten, dass die ausgewählten Experten zu den organisationalen Rahmenbedingungen ihrer Kommunalverwaltung interviewt wurden. Demnach basieren die Ergebnisse der Untersuchung auf ihren subjektiven Einschätzungen. Da es sich bei den Interviewpartnern um Führungskräfte

handelte, könnte ergänzend eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen dieser Organisationen durchgeführt werden. Auf diese Weise könnte die Perspektive der Mitarbeitenden mit den Ergebnissen dieser Arbeit verglichen werden. Ungeachtet davon könnte die Validität der Ergebnisse dieser Arbeit erhöht werden, indem zudem eine quantitative Untersuchung mit einer großen Stichprobe durchgeführt wird, mit der die Ergebnisse überprüft werden. Darüber hinaus bietet diese Arbeit Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten. So könnte die persönliche Ebene des Lernens untersucht werden. Hierbei könnte der Frage nachgegangen werden, wie die Lernkompetenzen der Mitarbeitenden in Kommunalverwaltungen ausgeprägt sind. Daran könnte sich als weiteres Forschungsthema anschließen, wie sich die Aufgabe der zentralen Personalentwicklung in Haupt- und Personalämtern durch das digitale lebenslange Lernen verändert.

Aufgrund dieser weiteren Forschungsmöglichkeiten und der Relevanz dieses Themenfelds möchte die vorliegende Arbeit dazu anregen, weitere Untersuchungen zum digitalen lebenslangen Lernen in Kommunalverwaltungen durchzuführen.

Anlagen

Anlage 1: Interviewleitfaden

I. Begrüßung und Vorbemerkungen

- Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview nehmen.
- Vorstellung: Berufliche Tätigkeit, berufsbegleitendes Studium Hochschule Ludwigsburg.
- Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit der Frage, welche Bedeutsamkeit die Förderung der Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen von Mitarbeitenden in Kommunalverwaltungen einnimmt. Dabei erhebe ich, wie die Rahmenbedingungen dafür in Organisationen ausgestaltet sind. Ich erhebe auch, welche Rahmenbedingungen dafür in Kommunalverwaltungen künftig im Digitalisierungsprozess berücksichtigt werden sollen. Im Fokus steht also die Organisation als Ganzes.
- Die Informationen aus dem Gespräch werden ohne die Nennung Ihres Namens ausgewertet. Es erfolgt eine anonymisierte Umbenennung in bspw. „Interviewpartner 1“. Die Ergebnisse in der Masterarbeit werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.
- Zur Dokumentation möchte ich das Interview gerne aufzeichnen. Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?
- Für das Interview habe ich eine Stunde eingeplant.
- Der Begriff des »digitalen lebenslangen Lernens« wird im Alltagsgebrauch in verschiedenen Zusammenhängen verwendet. Damit Sie und ich das gleiche Verständnis haben, möchte ich vorab noch eine Begriffsbestimmung vornehmen.

Unter der »**Bereitschaft** zum **digitalen lebenslangen Lernen**« versteht man die Offenheit, sich in einer digitalen Arbeitswelt mit immer wieder verändernden Arbeitskontexten **selbstorganisiert** und **eigenverantwortlich** weiterzubilden und neue Lösungen zu erarbeiten. Ziel ist es, Kompetenzen von Mitarbeitenden für die **digitale** Arbeitswelt weiterzuentwickeln. Der Lernprozess erfolgt damit **kontinuierlich** und **dauerhaft** und ist durch informelles Lernen geprägt. Danach wird verstärkt integriert am Arbeitsplatz und im Austausch mit anderen gelernt. Dabei unterstützen **digitale** Lernangebote.

Fragen an Interviewpartner		Bezug Theorie
Inhaltliche Punkte	Aufrechterhaltungsfragen	Konkrete Nachfrage
II. Einstieg		
1. Wenn Sie an eine erfolgreiche Digitalisierung Ihrer Kommunalverwaltung denken, welche Bedeutung nimmt hierbei die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum digitalen lebenslangen Lernen ein?		Einstiegsfrage
<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Kompetenzen • Beschäftigungsfähigkeit • Beitrag zum Gelingen der Digitalisierung 	Gibt es weitere Punkte?	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Zusammenhang steht das Lernen der Mitarbeitenden zum Gelingen? • Welche Chancen ergeben sich dadurch für Ihre Verwaltung?
III. Rahmenbedingungen der Organisation		
2. Wie werden Mitarbeitende bei Ihnen in der Kommunalverwaltung für die Notwendigkeit des digitalen lebenslangen Lernens sensibilisiert ?		Erzeugung von Sensibilität
<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbung durch Kanäle (Intranet, Newsletter E-Mail, etc.) • Neugier wecken 	Können Sie ein Beispiel nennen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kanäle werden hierfür genutzt? • Welches Ziel wird damit verfolgt? • Wie sollte die Sensibilisierung künftig erfolgen?
3. An welcher Stelle ist das Thema digitales lebenslanges Lernen bei Ihnen in der Kommunalverwaltung strategisch verankert ?		Strategische Verankerung
<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild • Digitalisierungsstrategie 		<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine Niederschrift, die das festhält?

4. Herrscht in Ihrer Kommunalverwaltung eine Kultur , in der kontinuierliches Lernen wertgeschätzt wird?		Lernkultur
	Wie würden Sie diese beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> • Falls ja, woran zeigt sich das? • Falls nein, woran könnte das liegen?
5. Wie wird in Ihrer Kommunalverwaltung mit Fehlern umgegangen ?		Fehlerkultur
<ul style="list-style-type: none"> • Fehler als Chance um etwas Neues zu lernen • Fehler als Zeichen für Versagen 	Wie zeigt sich das im Arbeitsalltag in Ihrer Verwaltung?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würde sich eine offene Fehlerkultur auf das Lernen auswirken?
6. Wird Mitarbeitenden in Ihrer Kommunalverwaltung Zeit zum Lernen zur Verfügung gestellt?		Lernzeit
<ul style="list-style-type: none"> • Umfang • Art der Lernzeit (im Sinne von Üben, Forschen, Austausch mit anderen, Experimentieren, Weiterbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Beurteilung, woran zeigt sich das? • Negative Beurteilung, was sind die Gründe dafür? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Umfang ausreichend? • Was versteht man bei Ihnen intern unter Lernen? • Gibt es in Ihrer Verwaltung eine Definition was Lernen ist?
7. Wie bewerten Sie in Ihrer Verwaltung die bereitgestellte IT-Ausstattung für Mitarbeitende?		IT-Ausstattung
<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsgerechte Ausstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung positiv, wie sieht das aus? • Bewertung negativ, woran liegt das? 	<ul style="list-style-type: none"> • Woran fehlt es bisher noch? • Welchen Zusammenhang besteht zum Lernen? • Wie soll das weiter ausgebaut werden?

8. Welche Anreize werden für Mitarbeitende geschaffen, damit sie sich kontinuierlich weiterbilden und sich neue Kompetenzen aneignen?		Schaffung von Anreizen
<ul style="list-style-type: none"> • LOB, Zielvereinbarungen • Übernahme Kosten, Gewährung von Sonderurlaub • Anerkennung • Übertragung von Verantwortung oder Projekten 	Fällt Ihnen sonst noch ein Punkt dazu ein?	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es einheitliche Vorgaben? • Gibt es Anreize ohne monetäre Wirkung? • Wie könnte das künftig weiter ausgebaut werden?
IV. Rahmenbedingungen der Führung		
9. Wie ist die Haltung der Führungskräfte innerhalb der Verwaltung gegenüber dem digitalen lebenslangen Lernen?		Haltung der Führungskräfte zum Lernen
	Worin wird das sichtbar?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche internen Vorgaben gibt es hierzu?
10. Welche Rollen sehen Sie für Führungskräfte beim digitalen lebenslangen Lernen?		Rolle der Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> • Lerncoach • Vorbild • Motivator • Unterstützer 	an zeigt sich das?	
11. Wie schätzen Sie die Haltung Ihrer Verwaltungsspitze zur Bedeutsamkeit des digitalen lebenslangen Lernens ein?		Haltung der Führungskräfte zum Lernen
	Worin wird das sichtbar?	
V. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung		
12. Werden in Ihrer Kommunalverwaltung Lernangebote für Mitarbeitende bereitgestellt?		Bereitstellung von Lernangeboten
<ul style="list-style-type: none"> • Lernplattformen • Online Lernangebote • Lizenzen • Fortbildungen • Digitalthemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ja, welche? • Wenn nein, warum nicht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollen künftig digitale Lernangebote geschaffen werden? • Welche Vorteile sehen Sie darin für Ihre Verwaltung?

13. Welche Möglichkeiten erhalten Mitarbeitende bei Ihnen in der Kommunalverwaltung, um sich intern und extern mit Kollegen und Fachleuten auszutauschen und um voneinander zu lernen ?		Lernen im Austausch
<ul style="list-style-type: none"> • Kreativräume • Informelle Orte der Begegnung • Kongresse, Vergleichsringe mit anderen Städten • Social Networks 	Können Sie hierzu Beispiele nennen?	<ul style="list-style-type: none"> • Werden digitale Angebote genutzt? • Werden Räume für Mitarbeitende zur Verfügung gestellt? • Wie soll das weiter ausgebaut werden?
14. Gibt es bei Ihnen in der Verwaltung projektorientiertes Arbeiten ?		Arbeitsplatzintegriertes Lernen
	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn nein, warum nicht? • Wenn ja, welche Lernmöglichkeiten sehen Sie darin für Mitarbeitende? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es weitere Formen, durch die das arbeitsplatzintegrierte Lernen gefördert wird?

VI. Priorisierung

15. Ich habe nun in einem extra Dokument die 12 Rahmenbedingungen, die ich der Literatur entnommen habe und die meinen Fragen zugrunde liegen, zusammengefasst. Wenn Sie sich diese Rahmenbedingungen nun anschauen. Welchen drei messen Sie im weiteren Digitalisierungsprozess Ihrer Kommunalverwaltung die größte Bedeutung zu?
[Extra Blatt austeilten bzw. Bildschirm mit pdf-Datei teilen.]

VII. Sonstiges, Abschluss

16. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Aspekte, die wir bisher noch nicht angesprochen haben?

Ich bedanke mich herzlich, für das Gespräch mit Ihnen und die Zeit, die Sie sich genommen haben.

Zu Frage 15 des Interviewleitfadens

„Welchen drei Rahmenbedingungen messen Sie im künftigen Digitalisierungsprozess die größte Bedeutung zu?“

Anreize für Lernen etablieren.	Arbeitsplatzintegriertes Lernen stärken.	Lernzeit bereitstellen.
Digitale Lernangebote ausbauen.	Fehlerkultur schaffen.	IT-Ausstattung verbessern.
Internen und externen Austausch fördern.	Lernkultur schaffen.	Für Notwendigkeit des Lernens sensibilisieren.
Haltung der Führungskräfte zum Lernen verbessern.	Rolle der Führungskräfte stärken.	Thema Lernen strategisch verankern.

Anlage 2: E-Mail-Vorlage zur Anfrage Interviewpartner

Sehr geehrte Frau,

in einer sich wandelnden Arbeitswelt nimmt die »Bereitschaft zum digitalen lebenslangen Lernen« eine Schlüsselrolle bei der digitalen Transformation ein und wird gerade auch für Kommunalverwaltungen zunehmend wichtig. In meiner Masterarbeit, die ich berufsbegleitend an der Hochschule Ludwigsburg schreibe, untersuche ich, welche Bedeutung dieses Thema in Kommunalverwaltungen einnimmt und welche Rahmenbedingungen dafür im Digitalisierungsprozess geschaffen werden.

Auf der Suche nach Interviewpartnern für die wissenschaftliche Erhebung in meiner Masterarbeit, bin ich auf Sie und auf die Vorreiterrolle der Stadt aufmerksam geworden. Zudem konnte ich der städtischen Digitalisierungsstrategie entnehmen, dass die Stadt das Ziel verfolgt, ihre Mitarbeitenden zu qualifizieren, damit sie digitale Angebote kompetent begleiten und vorantreiben können.

Aus diesem Grund würde ich Sie sehr gerne als Gesprächspartnerin für ein Experteninterview gewinnen. Würden Sie für ein Interview zur Verfügung stehen?

Folgende Eckdaten zum Interview möchte ich Ihnen vorab mitteilen:

- Für das Interview ist circa eine Stunde vorgesehen.
- Das Interview könnte bei Ihnen vor Ort in Präsenz, online oder am Telefon stattfinden.
- Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt anonym.
- Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Über eine positive Rückmeldung Ihrerseits würde ich mich sehr freuen.

Freundliche Grüße

Carolin Bühlmaier

Anlage 3: Kalender-Vorlage zur Terminbestätigung

Sehr geehrter Herr ...,

zunächst noch einmal vielen Dank, dass Sie mir im Rahmen meiner Masterthesis zum Thema „Digitales lebenslanges Lernen in Kommunalverwaltungen“ für ein Interview zur Verfügung stehen. Wie gestern telefonisch vereinbart, werde ich am 22. Oktober 2020 um 8.00 Uhr für das Interview zu Ihnen kommen.

Zum Ablauf möchte ich Ihnen vorab noch Folgendes mitteilen:

- Für das Interview habe ich circa eine Stunde vorgesehen.
- Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt selbstverständlich anonym. Die Ergebnisse werden keine Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.
- Zur Dokumentation möchte ich das Interview gerne aufzeichnen.
- Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Für den Fall, dass sich von Ihrer Seite kurzfristig Änderungen ergeben, erreichen Sie mich unter [Handynummer].

Ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen.

Freundliche Grüße

Carolin Bühlmaier

Literatur- und Quellenverzeichnis

Adenauer, Sibylle: Lern- und Veränderungsfähigkeit durch lebenslanges Lernen erhalten, in: Betriebspraxis & Arbeitsforschung, Heft 226/2016, S. 52-57.

Armutat, Sascha: Digitalisierung und Personalentwicklung, in: Haubrock, Alexander (Hrsg.): Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft, 2020, S. 90-122.

Bartholomäus, Natalie / Kentzler, Uta / Özdemir, Özlem: Kompetenzen, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter, in: Haubrock, Alexander (Hrsg.): Digitalisierung - das HR-Management der Zukunft, 2020, S- 123- 165.

Beblavý, Miroslav / Baiocco, Sara / et al.: Index of readiness for digital lifelong learning, 2019, <https://www.ceps.eu/download/publication/?id=25419&pdf=Index-of-Readiness-for-Digital-Lifelong-Learning.pdf> [05.12.2020].

Bitkom: Berufstätige sehen sich nicht für die digitale Arbeitswelt gerüstet, 2017, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Berufstaetige-sehen-sich-nicht-fuer-digitale-Arbeitswelt-geruestet.html> [05.12.2020].

Bornewasser, Manfred / Evers, Janina / Warner, Nora: Kompetenzerwerb in vernetzten Strukturen, in: Bornewasser, Manfred (Hrsg.): Vernetztes Kompetenzmanagement. Gestaltung von Lernprozessen in organisationsübergreifenden Strukturen, 2018, S. 11-23.

Bornewasser, Manfred / Kloyer, Martin: Prozessintegriertes und austauschbares Kompetenzmanagement, in: Bornewasser, Manfred (Hrsg.): Vernetztes Kompetenzmanagement. Gestaltung von Lernprozessen in organisationsübergreifenden Strukturen, 2018, S. 93-105.

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, 2006.

Bruch, Heike / Jochmann, Walter / et al.: Auf digitaler Mission, in: Harvard Business manager, Heft 4/2019, S. 20-27.

Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte-Human-Capital-Trendstudie-2019.pdf> [05.12.2020].

Döring, Nicola / Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, 2016.

Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8. Auflage, 2018.

Erpenbeck, John / Sauter, Werner: Alle Macht den Lernern, in: Wirtschaft + Weiterbildung, Heft 4/2016, S. 18-23.

Fenlon, Mike / McEneaney, Sarah: Fit für den Bit, in: Harvard Business manager, Heft 4/2019, S. 42-45.

Friedrich, Christian: Durch „neues Lernen“ zukunftsfähiger werden, in: Wirtschaft + Weiterbildung, Heft 1/2020, S. 38-40.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, 2010.

Graf, Nele / Gramß, Denise / Edelkraut, Frank: Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext, 2. Auflage, 2019.

Hays: Lebenslanges Lernen, Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays, 2020. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2020-lebenslanges-lernen> [05.12.2020].

Helferich, Pia Sue / Pleil, Thomas: Lebenslanges Lernen in der Digitalisierung - Veränderung als Teil der DNA eines Unternehmens, in: Bosse, Christian / Zink, Klaus (Hrsg.): Arbeit 4.0 im Mittelstand, Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU, 2019, S. 91-104.

Hill, Hermann: Empfehlungen für die Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen, in: Verwaltung & Management, Heft 4/2018, S. 161-166.

Hoell, Rainer / Daub, Matthias / Wiesinger, Anna: The skilling challenge, 2018, <https://www.ashoka.org/media/24110/download> [05.12.2020].

Hornung, Stefanie: Eine Defizitorientierung hindert uns am lebenslangen Lernen, in: Personalmagazin, Heft 4/2019 S. 26-30.

Initiative D21: D21 Digital Index 2019/2020, Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft, https://initiatived21.de/app/uploads/2020/02/d21_index2019_2020.pdf [05.12.2020].

Innenministerium Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20191211_Anlage_PM_Future_Communities_2019_Projektbeschreibung.pdf [05.12.2020].

Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2014.

Klier, Julia / Daub, Matthias / Wiesinger, Anna: Die Verwaltung braucht neue Modelle der Weiterbildung, in: innovative Verwaltung, Heft 12/2018, S. 30-31.

Kromrey, Helmut / Roose, Jochen / Strübing, Jörg: Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive, 13. Auflage, 2016.

Kruse, Jan: Qualitative Interviewforschung, Ein integrativer Ansatz, 2014.

Kuckartz, Udo: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Auflage, 2018.

Land Baden-Württemberg: https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20180503_PM_Preisverleihung_Digitale_Zukunftskommune_Anlage_Gewinnerkommunen_Teil_B.pdf [05.12.2020].

Lemke, Claudia: Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management, in: Rump, Jutta / Eilers, Silke (Hrsg.): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen, 2020, S. 17-40.

Lietzke-Prinz, Ines / Gimbel, Rainer: Working out Loud bei Evonik, in: Organisationsentwicklung, Heft 2/2020, S. 70-73.

Lucks, Kai: Der Wettlauf um die Digitalisierung. Potenziale und Hürden in Industrie, Gesellschaft und Verwaltung, 2020.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, 2015.

Meier, Christoph / Seufert, Sabine: Lernen am Bedarf ausrichten, in: personalmagazin, Heft 9/2020, S. 28-31.

Mergel, Ines: Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung, in: innovative Verwaltung, Heft 4/2020, S. 34-36.

Mlekus, Lisa / Maier, Günter: Informelles Lernen als Zukunftsvision, in: Personalwirtschaft, Heft 12/2018, S. 60-62.

Pinkwart, Niels / Rüdian, Sylvio: Die Vermessung des Lernens, in: Personalmagazin, Heft 2/2020, S. 30-35.

Reimann, Sascha: Lernen 4.0 lernen – Learntec 2018, in: ManagerSeminare, Heft 3/2018, S. 76-80.

Rump, Jutta / Eilers, Silke / Tan, Jy-Vonne: Future Learning - Kompetenzaufbau und -erhalt für die Beschäftigung 4.0. Ergebnisse einer explorativen Studie, in: Rump, Jutta / Eilers, Silke (Hrsg.): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen, 2020, S. 201-223.

Sälzle, Sonja: Lebenslanges Lernen in Organisationen. Ein systematisches Review zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden im Kontext transformativ-er Führung, 2020.

Schenk, Birgit / Schneider, Claudia: Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung, Leitfaden für die Organisationsgestaltung auf dem Weg zur Smart City, 2019.

Schermuly, Carsten: New Work – Gute Arbeit gestalten, Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern, 2016.

Schmitz, Anja / Niermann, Peter: Personalentwicklung digitalisieren: drei erfolgsentscheidende Phasen, in: Personalmagazin, Heft 10/2019, S. 64-67.

Sonntag, Karlheinz / Stegmaier, Ralf: Das Lernkulturinventar (LKI) – Ermittlung von Lernkulturen in Wirtschaft und Verwaltung, in: Fisch, Rudolf / Müller, Andrea / Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, 2008, S. 227-247.

Stern, Sebastian / Klier, Julia / et al.: Die Stunde der Digitalisierung im öffentlichen Sektor, 2020, https://www.mckinsey.de/~ / media / mckinsey / locations / europe % 20 and % 20 middle % 20 east / deutschland / publikationen / 2020 - 04 - 30 % 20 stunde % 20 der % 20 digitalisierung % 20 im % 20 ps / corona _ die % 20 stunde % 20 der % 20 digitalisierung % 20 im % 20 oeffentlichen % 20 sektor . pdf [05.12.2020].

Unger, Frank: Lebenslanges Lernen in der öffentlichen Verwaltung fördern: Bedarfserhebung und Handlungsansätze zur Entwicklung von Modulen wissenschaftlicher Weiterbildung, in: Kolhoff, Ludger (Hrsg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft II, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement, 2019, S. 35-56.

Erklärung der Verfasserin

„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

.....
Datum

.....
Unterschrift