

Schulungskonzept E-Government		Konvention	
		SKEG 1.0.0	
Kurzbeschreibung		Empfehlung	
		<p>Ziel des Schulungskonzeptes ist es einerseits, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den eigenen Reihen mit den wesentlichen Aspekten des E-Governments vertraut zu machen – denn kompetente und informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentliches Medium zur Kommunikation der E-Government Zielsetzungen sowie dessen Nutzens innerhalb der Verwaltung und nach außen. Andererseits haben spezielle Berufsgruppen wie E-Government Projektmanager oder Entwickler Bedarf an Schulungen in der Umsetzung und Anbindung spezifischer E-Government Komponenten, welche im Rahmen der verschiedenen Arbeitsgruppen und E-Government Strategie-Gremien erarbeitet wurden (z.B. die Anbindung der MOA-Module für die Signatur oder die spezielle Gestaltung der Online Formulare gemäß Formular-Styleguide). Das Schulungskonzept E-Government ist mehrdimensional konzipiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inhaltliche Strukturierung je nach Berufsfeld, Verwaltungsebene und individuellem Ausbildungsniveau ➤ Qualitätssichernde Maßnahmen ➤ mögliche Business Cases ➤ grundlegender Infrastrukturbedarf sowie Maßnahmenkatalog. 	
Autor(en) (ab 10/2005)		Dr. Peter Parycek, DI Peter Reichstädter	Projektteam / Arbeitsgruppe PR & Kommunikationsaktivitäten
Autor(en) bis 09/2005		Dr. Maria Wimmer <i>in Zusammenarbeit mit den auf Seite Fehler! Textmarke nicht definiert. genannten AG-Mitgliedern</i>	Projektteam / Arbeitsgruppe Schulungskonzept E-Government (SKEG) Stabstelle IKT-Strategie

Stelle	Vorgelegt am	Angenommen am	
Bund	18.4.2005	22.9.2005	z.K.g
Land	18.4.2005	9.5.2006	.
Gemeindebund	18.4.2005	9.5.2006	
Städtebund	18.4.2005	9.5.2006	

Inhaltsübersicht

1	Ausgangspunkt und Bedarf nach einem akkordierten Schulungskonzept	9
1.1	Ausgangspunkt.....	9
1.2	Bedarfe eines Schulungskonzeptes und eines gemeinsamen Vorgehens.....	11
2	Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Schulungskonzeptes.....	13
2.1	Rahmenbedingungen.....	14
2.2	Zielsetzungen des Schulungskonzeptes	15
3	Inhaltliche Struktur (Curriculum) für spezifische Zielgruppen.....	19
3.1	Sachbearbeiter ohne PC-Kenntnisse.....	20
3.1.1	Zielgruppe	20
3.1.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld	20
3.1.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	20
3.1.4	Aufbau des Curriculums.....	20
3.1.5	Prüfungsmodalitäten.....	20
3.2	Sachbearbeiter mit PC-Grundkenntnissen.....	20
3.2.1	Zielgruppe	20
3.2.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld	21
3.2.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	21
3.2.4	Aufbau und Beschreibung des Curriculums.....	21
3.2.5	Prüfungsmodalitäten.....	21
3.3	E-Government Sachbearbeiter.....	21
3.3.1	Zielgruppe	21
3.3.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld.....	21
3.3.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	22
3.3.4	Aufbau des Curriculums.....	22
3.3.4.1	Überblick.....	22
3.3.4.2	Beschreibung der einzelnen Module	22
3.3.5	Prüfungsmodalitäten.....	23
3.4	Gemeindebedienstete	23
3.4.1	Zielgruppe	23
3.4.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld	23
3.4.3	Voraussetzung für den Einstieg in das Curriculum.....	24
3.4.4	Aufbau des Curriculums.....	24
3.4.4.1	Überblick.....	24
3.4.4.2	Die einzelnen Module im Detail.....	25
3.4.5	Prüfungsmodalitäten = Feedbackmodul 3.....	26
3.4.6	Qualitätssiegel/Zertifizierung.....	26
3.5	Politiker und Top-Level Management.....	26

3.5.1	Zielgruppe	26
3.5.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsbild.....	26
3.5.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	27
3.5.4	Aufbau des Curriculums.....	27
3.5.4.1	Überblick.....	27
3.5.4.2	Beschreibung der Module	27
3.6	Leitende Angestellte (Mittleres Management).....	28
3.6.1	Zielgruppe	28
3.6.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld.....	29
3.6.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	29
3.6.4	Aufbau des Curriculums.....	29
3.6.4.1	Überblick.....	29
3.6.4.2	Beschreibung der Module im Detail.....	30
3.6.5	Prüfungsmodalitäten.....	31
3.7	E-Government Projektmanager	31
3.7.1	Zielgruppe	31
3.7.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld.....	31
3.7.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	32
3.7.4	Aufbau des Curriculums.....	32
3.7.4.1	Überblick.....	32
3.7.4.2	Beschreibung der Module im Detail.....	33
3.7.5	Prüfungsmodalitäten.....	34
3.8	E-Government Entwickler	34
3.8.1	Zielgruppe	34
3.8.2	Zielsetzung des Curriculums.....	34
3.8.3	Voraussetzungen für den Einstieg	34
3.8.4	Aufbau des Curriculums.....	35
3.8.4.1	Überblick.....	35
3.8.4.2	Beschreibung der Module	35
3.9	Inhouse Trainer	37
3.9.1	Zielgruppe	37
3.9.2	Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld.....	37
3.9.3	Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum.....	37
3.9.4	Aufbau des Curriculums.....	37
3.9.4.1	Überblick.....	37
3.9.4.2	Beschreibung der Module	39
3.9.5	Prüfungsmodalitäten.....	39
4	Qualitätssicherungsmaßnahmen	39
4.1	Grundlegende Qualitätssicherungsanforderungen an das Schulungskonzept.....	40
4.2	Clearingstelle	41
4.2.1	Zielsetzung	41

4.2.2	Überblick und Zusammenhänge	42
4.2.3	Maßnahmen und potenzielle Aufgaben	42
4.2.3.1	Motivation	43
4.2.3.2	Koordination	43
4.2.3.3	Marketing und Kommunikation	43
4.2.3.4	Qualitätssicherung durch Zertifizierung	43
4.2.3.5	Evaluierung	44
4.2.3.6	Weiterentwicklung	44
4.2.4	Ausgestaltung einer Clearingstelle	44
4.2.4.1	Auftrag	44
4.2.4.2	Organisation	45
4.3	Medien und Unterlagen	45
4.3.1	Zielsetzung	45
4.3.2	Maßnahmen zur Qualitätssicherung	46
4.3.2.1	Zertifizierung der Medien	46
4.3.2.2	Evaluierung der Medien beim Einsatz	47
4.3.2.3	Feedback der Lerner/Teilnehmer	47
4.3.2.4	Kennzahlen/Benchmarking	48
4.3.3	Sicherstellung der Nachhaltigkeit	49
4.4	Ausbildung und Qualifikation der Trainer	49
4.4.1	Zielsetzung	49
4.4.2	Maßnahmen	49
4.4.2.1	Überblick und Zusammenhänge	49
4.4.2.2	Grundvoraussetzungen für verschiedene Trainer-Gruppen	50
4.4.2.3	Die Maßnahmen im Detail	51
4.4.3	Sicherstellung der Nachhaltigkeit	51
4.5	Qualitätssiegel für Schulungsanbieter und Teilnehmer	51
4.5.1	Zielsetzung	51
4.5.2	Die Maßnahmen im Detail	51
4.5.2.1	Start-Up-Assessment für Anbieter	51
4.5.2.2	Train-the-Trainer	52
4.5.2.3	Befragung der Absolventen	52
4.5.3	Verantwortlichkeiten	52
4.5.3.1	Ad Start-Up-Assessment für Anbieter	52
4.5.3.2	Ad Train-the-Trainer	52
4.5.3.3	Ad Befragung der Absolventen	52
4.5.4	Zusammenhänge	52
4.5.5	Sicherstellung der Nachhaltigkeit	53
4.6	Technische Infrastruktur	53
4.6.1	Zielsetzung	53
4.6.2	Qualitätsaspekte und Maßnahmen	53

4.6.2.1	Testumgebungen.....	53
4.6.2.2	Zentrales Repository (CMS).....	54
4.6.2.3	E-Learning Plattform.....	54
4.6.2.4	Zugänglichkeit.....	54
4.6.2.5	"Das leben, was man predigt".....	54
4.6.2.6	Hilfesystem	54
4.6.2.7	Präsenzlehre	55
4.6.3	Methoden der technischen Qualitätsprüfung.....	55
4.6.4	Zugriffsrechte (Access Control Lists).....	55
4.7	E-Learning	55
4.7.1	Zielsetzung	55
4.7.2	Qualitätsaspekte und Maßnahmen	56
4.7.2.1	E-Learning Technologie	57
4.7.2.2	E-Learning Inhalte (Content).....	57
4.7.2.3	E-Learning Services	59
4.7.3	Sicherstellung der Nachhaltigkeit	59
5	Szenarien potenzieller Business Cases	59
5.1	Business Cases für Präsenzlehre.....	60
5.2	Business Cases E-Learning	63
5.2.1	Potenzielle Anbieter für E-Learning	63
5.2.2	Themen und Methoden für E-Learning	65
5.2.3	Aufwendungen für E-Learning	66
5.2.4	Businessmodell für die E-Learning Produktion.....	68
5.2.5	Szenario für ein Pilot-Angebot im E-Learning.....	68
6	SWOT-Analyse, Idealbild und Negativ-Szenario	69
6.1	SWOT Analyse	69
6.2	Umsetzungsszenarien für das Schulungskonzept.....	71
6.2.1	Idealbild der Umsetzung des Schulungskonzeptes.....	72
6.2.2	Worst Case Szenario	73
7	Maßnahmenkatalog, Zeitplan und Finanzierung.....	74
7.1	Zu setzende Maßnahmen	75
7.1.1	Maßnahmen in der Initialphase.....	75
7.1.2	Maßnahmen in der Betriebsphase.....	76
7.2	Verantwortliche und Leistungsträger, um die Maßnahmen umzusetzen.....	79
7.3	Kosten- und Finanzierungsaspekte.....	79
7.4	Zeitplan	80
8	Historie des Dokuments	81

Die Mitglieder der AG SKEG

Folgende Personen nahmen in den Workshops der AG SKEG teil und haben das vorliegende Schulungskonzept erarbeitet¹:

Otto Aigner, Bundeskanzleramt
Manfred Brandner, BitMedia
Anton Deimel, Gemeinde Gföhl
Dr. Ursula Eder, Bundeskanzleramt
Franz Flotzinger, OÖ Gemeindebund
OAR Ingrid Götzl, Magistrat Wien
AL Reinhard Haider, Stadtgemeinde Kremsmünster
Helga Heck, MAS, Amt der Niederösterreichischen Landesregierung
Mag. Bernhard Krabina, KDZ
Mag. Alexander Leiningen-Westerburg, ehem. Bundeskanzleramt
Dr. Thomas Menzel, BM für Bildung, Wissenschaft und Kultur
Dr. Peter Parycek, Donau-Universität Krems
Dipl.-Ing. Herbert Pink, Magistrat Linz
Dipl.-Ing. Peter Reichstädter, Bundeskanzleramt
Julia Reifensteiner, Public Management Consulting / Österr. Städtebund
Wolfgang Resch, Österreichische Computer Gesellschaft (OCG)
Christian Rupp, Exekutivsekretär E-Government, Bundeskanzleramt
Dr. Ronald Sallmann, Public Management Consulting / Österr. Städtebund
Mag. Martin Spitzenberger, Bundeskanzleramt
Dipl.-Ing. Wolfgang Weber, Amt der Niederösterreichischen Landesregierung
Dr. Edgar Weippl, TU Wien
Univ.-Doz. Dr. Maria Wimmer, Bundeskanzleramt

Weiters wurden in einer abschließenden Runde von folgenden Personen Stellungnahmen und Anregungen zur Verbesserung des Schulungskonzeptes für E-Government eingebracht¹:

votr. HR Dr. Robert Hink, Generalsekretär des Österreichischen Gemeindebundes
MR Josef Makolm, BM für Finanzen
SC Dr. Manfred Matzka, Bundeskanzleramt
Bgm. Helmut Mödlhammer, Präsident des Österreichischen Gemeindebundes
Peter Neulinger, BM für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz
Dr. Helmut Walla, BM für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz

¹ Liste in alphabetischer Reihenfolge

Executive Summary

Mit den EGovernment Entwicklungen der letzten Jahre hält Österreich in Europa aktuell einen Spitzenplatz in der Umsetzung. Doch Umsetzung alleine kann die tatsächliche Nutzung und damit den tatsächlichen Erfolg (Impact) von E-Government nicht sicherstellen.

Auf Initiative des E-Cooperation Boards wurden daher mit Ende 2004 drei wesentliche Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung, zum Marketing und zum Training rund um E-Government initiiert: Kommunikationsmaßnahmen; E-Government Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete; Schulungskonzept E-Government für Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

Ziel dieser Bewusstseins- und Ausbildungsmaßnahmen ist es, E-Government sowohl intern wie auch nach außen verstärkt zu vermitteln, um dadurch eine höhere Nutzung der Angebote zu bewirken.

Das hier vorliegende Konzept widmet sich speziell der Ausbildung zu E-Government innerhalb der Verwaltung. Das Schulungskonzept hat einerseits zum Ziel, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verwaltungen des Bundes, der Länder und der Gemeinden mit den wesentlichen Aspekten des E-Governments vertraut zu machen – denn kompetente und informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wesentliches Medium zur Kommunikation der EGovernment Zielsetzungen sowie dessen Nutzens innerhalb der Verwaltung und nach außen. Andererseits haben spezielle Berufsgruppen wie E-Government Projektmanager oder Entwickler Bedarf an fokussierten Schulungen in der Umsetzung und Anbindung spezifischer E-Government Komponenten, welche im Rahmen der verschiedenen Arbeitsgruppen und Strategie-Gremien zu E-Government erarbeitet wurden (z.B. die Anbindung der MOA-Module für die Signatur oder die spezielle Gestaltung der Online Formulare gemäß Formular-Styleguide).

Das Schulungskonzept E-Government ist mehrdimensional konzipiert und baut sich wie folgt auf:

- Inhaltliche Strukturierung je nach Berufsfeld, Verwaltungsebene und individuellem Ausbildungsniveau;
- Qualitätssichernde Maßnahmen für die Lehrinhalte, Trainer und Anbieter;
- mögliche Business Cases;
- grundlegender Infrastrukturbedarf sowie Maßnahmenkatalog.

Mit den Kommunikations- und Schulungsaktivitäten soll insgesamt erreicht werden, dass die Möglichkeiten und Angebote des E-Governments sowohl in der Verwaltung wie auch in den Reihen der Verwaltungskunden bewusst gemacht werden. In Folge soll sich ein höherer Nutzungseffekt ergeben. Vor allem soll durch die Maßnahmen des Schulungskonzeptes erreicht werden:

**Österreichs Verwaltung
lebt E-Government**



Schulungskonzept für E-Government

1 Ausgangspunkt und Bedarf nach einem akkordierten Schulungskonzept

1.1 Ausgangspunkt

Mit den E-Government Entwicklungen der letzten Jahre hält Österreich in Europa aktuell einen Spitzenplatz in der Umsetzung. Doch Umsetzung alleine kann die tatsächliche Nutzung und damit den tatsächlichen Erfolg (Impact) von E-Government nicht sicherstellen.

Seit Ende 2004 wurden daher auf Initiative des E-Cooperation Boards drei wesentliche Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung, zum Marketing und zum Training rund um E-Government initiiert:

- Kommunikationsmaßnahmen;
- E-Government Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete;
- Schulungskonzept E-Government für Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

Ziel dieser Bewusstseins- und Ausbildungsmaßnahmen ist es, E-Government sowohl intern wie auch nach außen verstärkt zu vermitteln, um dadurch eine höhere Nutzung der Angebote zu bewirken. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Bereiche, in denen im Rahmen der Kommunikations- und Ausbildungspläne für E-Government Maßnahmen zu setzen wären.

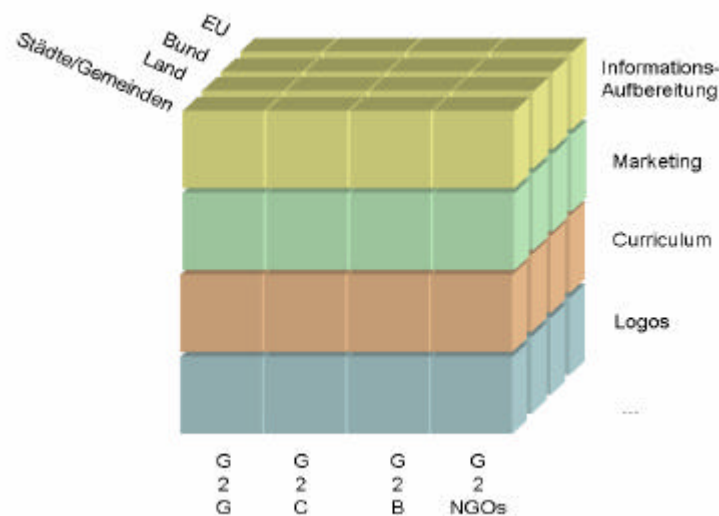


Abbildung 1: Kommunikations- und Ausbildungsmaßnahmen für E-Government

Als *Kommunikationsaktivitäten* sollen Maßnahmen ausgearbeitet werden, wie E-Government einerseits innerhalb der Verwaltung (G2G) und andererseits zu Bürgern (G2C), Unternehmen (G2B) und Non-Profit Organisationen (G2NGO) kommuniziert werden soll. Die Aktivitäten

werden dabei in die Bereiche Logos², Curriculum, Marketing sowie Informationsaufbereitung gegliedert³. Weiters soll gezielt auf die besonderen Bedürfnisse, die sich aufgrund der Verwaltungsebenen und deren Kontakten zu ihren Verwaltungskunden ergeben, Rücksicht genommen werden.

Als bisheriges Ergebnis dieser Kommunikationsmaßnahme wurden nachfolgende Eigenschaften und Vorteile, die aus der Anwendung von E-Government Instrumenten resultieren, festgehalten:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| ➤ Zeit- und Ortsunabhängigkeit, | ➤ Dienstleistungsorientierung, |
| ➤ Effizienz, | ➤ Information, |
| ➤ Einfachheit, | ➤ einheitliches „System“, |
| ➤ Bürgernähe, | ➤ Transparenz, |
| ➤ Sparsamkeit, | ➤ modern / zukunftsorientiert, |
| ➤ Schnelligkeit, | ➤ Innovation. |
| ➤ Flexibilität | ➤ ... |

Sie sollen in weiterer Folge Grundlage für die Formulierung einer gemeinschaftlich getragenen, einheitlichen Kernbotschaft für E-Government sein.

Der *Leitfaden für Gemeinden* soll auf einfache Art und Weise die wesentlichen Eckpfeiler der österreichischen E-Government Entwicklungen von A wie der Antragstellung bis Z wie der Zustellung beschreiben (siehe Abbildung 2). Dabei sollen die Basiskomponenten kurz in ihrer Funktionalität erklärt werden. Weiters soll auf die organisatorischen Maßnahmen und Rahmenbedingungen, die mit den einzelnen Bausteinen des E-Governments verbunden sind, eingegangen werden.



Abbildung 2: Bausteine und Infrastrukturkomponenten für E-Government Verfahren von A wie der Antragstellung bis Z wie der Zustellung

Der Leitfaden ist v.a. für strategisch-politische Entscheidungsträger auf lokaler Ebene der Verwaltung konzipiert⁴.

² Vom Bundeskanzleramt wurden Produkt-„neutrale“ Logos für einzelne Bausteine des E-Governments in Auftrag gegeben, welche von den Behörden zur einheitlichen Kennzeichnung dieser übergreifenden Module eingesetzt werden können.

³ Weitere Kommunikationsmaßnahmen sind zum Zeitpunkt der Ausarbeitung des Schulungskonzeptes für E-Government im Entstehen.

⁴ E-Government - Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete von Robert Hink, Alexander Leiningen-Westerburg, Christian Rupp.Manz'sche Verlagsbuchhandlung, ISBN: 3214144839.

Die dritte Maßnahme zielt auf die Ausarbeitung eines *Schulungskonzeptes für E-Government* für Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ab, dessen Konzeptionierung Inhalt des vorliegenden Dokumentes ist.

1.2 Bedarfe eines Schulungskonzeptes und eines gemeinsamen Vorgehens

Österreich hat basierend auf der E-Government Strategie 2001 – 2005 die wichtigsten Bausteine des E-Governments konzipiert und implementiert. Als wesentliche nächste Schritte sind entsprechende Umsetzungspläne und der Einsatz dieser Komponenten in den verschiedenen E-Government Bereichen sicherzustellen.

Um eine entsprechende Umsetzung und Nutzung voranzutreiben, bedarf es nun intensiver Awareness- und Ausbildungsaktivitäten, um die Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für die künftige Form der Verwaltungsarbeit rechtzeitig sicherzustellen. Denn nur durch den gezielten Aufbau von Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter rund um das Thema E-Government wird sich bei diesen eine hinreichende Bereitschaft zur Nutzung sowie die notwendige Motivation und Identifikation mit E-Government einstellen.

Welches Resultat soll nun durch ein gezieltes, abgestimmtes Konzept erzielt werden und welchen Problematiken ist dabei entgegenzuwirken? Die in Tabelle 1 zusammengefassten Hintergründe, negativen Szenarien, zu setzenden Maßnahmen sowie daraus resultierenden positiven Szenarien sind Ausgangspunkt für die Konzeptionierung des Schulungskonzeptes.

Wünschenswerte Schlagzeile:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ E-Government wird von den Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeitern verstanden und gelebt
Indizien für den Bedarf eines akkordierten Maßnahmenpakets:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ es ist kein einheitliches Verständnis zu E-Government vorhanden ➤ die Querschnittsmaterie ist komplex ➤ es ist viel Material vorhanden, das jedoch nicht gebündelt ist (z.B. Inhaltskataloge, Gliederungen, Konzepte) ➤ es gibt derzeit kaum Angebote zu E-Government Schulungen ➤ E-Government verursacht hohe Investitionen, der Return of Investment (ROI) ist bislang aber gering ➤ es existieren unterschiedliche Zielsetzungen seitens der Politik einerseits und seitens der Behörden andererseits ➤ Insellösungen und -aktivitäten existieren / entstehen
Negative Szenarien, wenn keine Ausbildungsmaßnahmen gesetzt werden:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ E-Government als Idee, Vision und Strategie ist gefährdet, wird nicht verstanden und auch nicht akzeptiert ➤ Desinformation, Gerüchte, Ängste entstehen ➤ Entwicklungen bleiben ungenützt ➤ Investitionen gehen verloren ➤ Verwaltungsprozesse bleiben unverändert ➤ Qualität bleibt schlecht und Investitionsbedarf bleibt hoch ➤ Resultate wie bei der „PISA-Studie“ auch im E-Government
Charakterisierende Ziele der Ausbildungsmaßnahme:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bedarfsorientiert und motivierend ➤ <i>EIN</i> System ... ➤ Modular strukturiertes, abgestimmtes Curriculum

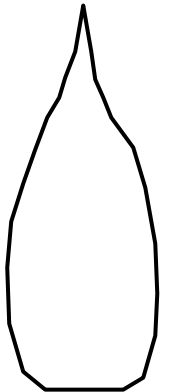
Maßgebliche Kriterien für ein Schulungskonzept:	<i>Wesentliche Maßnahmenkriterien:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grundstock an Ausbildung durch öffentliche Anbieter ➤ Abgestimmte Module ➤ Opinion Leader ausbilden ➤ Zu Wissen auch Motivation vermitteln 	
	<i>n-dimensionales Konzept erforderlich:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inhaltskatalog ➤ Pädagogisches Konzept ➤ Technische Infrastruktur ➤ Qualitätsmanagement ➤ Formaler Rahmen 	
		<i>Schulungszwiebel umsetzen:</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne PC: Ausbildung via Inhouse Trainer, Multimedia Trainings ➤ (E-Government) Sachbearbeiter: Verfahrens- und technisches Wissen ➤ Politiker und Management: Vermittlung von Basiswissen, Auswirkungen, Möglichkeiten, Grundwissen, E-Gov. als Führungsinstrument ➤ Trainer, Führungskräfte und Projektverantwortliche: Basiswissen, Verfahrens- und technisches Wissen, Soft Skills ➤ Techniker: Spezifische IKT Kenntnisse aus E-Gov.
Positive Szenarien, wenn die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifikation mit E-Government findet statt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen LEBEN E-Government ➤ Multiplikator-Effekte treten ein => E-Government wird kommuniziert und genutzt ➤ Integration bestehender Ausbildungsaktivitäten wird erreicht ➤ Synergien werden genutzt, Ressourcen werden geschont ➤ Kosten sinken ➤ Erwartungen, Ängste werden relativiert ➤ Breite Akzeptanz wird erreicht ➤ Drive bei Umsetzung wird erzielt => führt zu Eigeninitiativen ➤ (Kern-)Ziele des E-Governments werden erreicht 	

Tabelle 1: Hintergründe, negative Szenarien, zu setzende Aktivitäten sowie Szenarien, wenn die Aktivitäten erfolgreich umgesetzt werden

Ein wichtiger Aspekt der Umsetzung des Schulungskonzeptes ist es, einerseits in der Führungsebene einen gewissen „Leidensdruck“ erkennbar zu machen, nämlich dahingehend, dass EGovernment im Arbeitsumfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht korrekt verstanden und wahrgenommen wird. Andererseits muss auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst gemacht werden, dass ein EGovernment Verständnis aufzubauen ist und dass dieses Grundverständnis alle gleichermaßen benötigen. Da ein solches E-Government-Verständnis auf die erfolgreiche Anwendung von EGovernment zurück wirkt,

ist der Konnex zu erfolgreichen E-Government-Investitionen klar aufzuarbeiten (z.B. auch das Erkennen von Einsparungspotenzialen). V.a. muss rasch mit einer falschen Erwartungshaltung aufgeräumt werden (nämlich, dass E-Government schon allein durch ein neues System Einsparungen mit sich bringt). Größere Einsparungen sind nur durch eine umfassende Modernisierung bei gleichzeitiger Umstrukturierungen der Prozesse erzielbar. Hierzu gehört auch die entsprechende Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Themenfeld E-Government. Denn erst gut informierte und wissende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Tragweite der Vision E-Government allgemein sowie jene für ihr eigenes Arbeitsumfeld im Speziellen erkennen und somit proaktiv ihren Beitrag zur Gestaltung einer modernen und innovativen Verwaltung leisten.

Da die verschiedenen Verwaltungsebenen einerseits besondere Spezifika aufweisen, andererseits jedoch ein einheitliches Verständnis für E-Government aufzubauen ist, soll eine akkordierte Wissensvermittlung stattfinden. V.a. sollen Synergien aus den verschiedenen Bereichen genutzt und ggf. verstreut laufende Aktivitäten für Schulungen gebündelt werden. Denn die Umsetzung von E-Government verursacht erhöhte Investitionskosten, wodurch oft kaum Reserven für Schulungsmaßnahmen und PR-Aktivitäten verbleiben. Eine gemeinsame Initiative einer Trainingsoffensive soll vielfach Kosten sparen und v.a. Mehrfachinvestitionen vermeiden helfen.

Besondere Aufmerksamkeit im Hinblick auf den Informations- und Wissensbedarf zum Thema E-Government verdient die Gruppe der Bürgermeister und regionalen Politiker. Einerseits sind sie oft nicht die IT-Experten. Andererseits bilden sie die strategische Ebene vieler Ämter und entscheiden somit über wichtige Investitionen und Projekte zu E-Government auf ihrer Ebene. Eine abgestimmte Informationsvermittlung zum Thema E-Government ist für diese Zielgruppe daher besonders wichtig. Diese Informations- und Wissensvermittlung soll einerseits über besondere Veranstaltungen und Seminare für Bürgermeister und regionale Politiker erreicht werden. Andererseits wurde wie oben schon angesprochen ein Leitfadens für Gemeinden ausgearbeitet.

2 Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Schulungskonzeptes

Wie aus kürzlich durchgeführten Studien⁵ hervorgeht, wünschen sich viele österreichische Städte ein Angebot eines Schulungsprogrammes für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema E-Government. Auch die Europäische Kommission hat mit ihrer neuen Ausrichtung eEurope beyond 2005⁶ einen Schwerpunkt in Richtung Ausbildung (Skills development) gesetzt, in dem auch Schulungen der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter angesprochen werden. Das Europäische Institut für Öffentliche Verwaltung in Maastricht (NL) hat dazu im Frühjahr 2005 im Auftrag der Luxemburgischen EU-Präsidentschaft eine Studie zum Thema Ausbildungsprogramme und Schulungskonzepte für

⁵ Fragebogenerhebung „E-Government in den Städten“ durchgeführt im Auftrag des Österreichischen Städtebundes von PuMa – Public Management Consulting im ersten Halbjahr 2005, vorgestellt am 55. Österreichischen Städtetag, 8.-10. Juni 2005 in Salzburg

⁶ vgl. CoBrA Recommendations der EU: http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/doc/cobra_recommendations_for_eGovernment_beyond2005.pdf; Arbeitspapier eEurope beyond 2005: http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/doc/working_paper_beyond_2005.pdf; und „i2010 – Eine europäische Informationsgesellschaft für Wachstum und Beschäftigung“, Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, KOM(2005), 229, http://europa.eu.int/information_society/europe/i2010/docs/communications/com_229_i2010_310505_fv_de.pdf

Verwaltungen zu E-Government durchgeführt⁷. Kernaussagen sind, dass es derzeit an abgestimmten Ausbildungsprogrammen mangelt, dass aber hohes Interesse und enormer Bedarf vorhanden wäre.

Auf die Bedarfe eines abgestimmten Curriculums wurde - wie schon angesprochen - über das E-Cooperation Board reagiert und es wurde eine Arbeitsgruppe mit der Ausarbeitung eines Schulungskonzeptes für E-Government betraut.

2.1 Rahmenbedingungen

Das Schulungskonzept soll österreichweit abgestimmt sein. Dabei ist eine Reihe von Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

So sollen verschiedene Themen zu EGovernment angeboten werden. Diese sollen auf die Zielgruppen zugeschnitten sein. Dabei soll ein gemeinsames Verständnis für EGovernment aufgebaut werden. Auch der Nutzen von EGovernment ist klar zu vermitteln. Nach der Schulung sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Politiker „im Schlaf“ E-Government anderen verständlich erklären können (z.B. an Bürger, Freunde, Journalisten usw.).

In manchen Bereichen der Verwaltung sind besondere Kenntnisse erforderlich. Das Curriculum soll daher auf die Dimensionen Anwendung, Entwicklung, Projektmanagement sowie Politik abgestimmt sein und dabei auf die bestehende Qualifikation und Weiterbildung zu E-Government Rücksicht nehmen (Anfänger vs. Fortgeschrittene). Auch benötigen Führungskräfte der mittleren und Top-Ebene eine andere Ausbildung bzw. Informationsvermittlung als Sachbearbeiter. Das Curriculum soll eine auf die Hierarchieebenen abgestimmte Wissensvermittlung zu E-Government sicherstellen. Schließlich soll auch auf die Bedürfnisse der Verwaltungsebenen Bedacht genommen werden, d.h. spezielle Ausbildungsinhalte zu EGovernment für eine bestimmte Verwaltungsebene sollen ebenfalls eingebunden werden. Nicht zuletzt soll das Schulungsprogramm für E-Government in bestehende Ausbildungspläne der Verwaltungen integriert werden.

Um diese Vielschichtigkeit umzusetzen, bedarf es eines modulartigen Aufbaus des Curriculums. Das Curriculum soll daher in Form eines Baukastens bzw. Ausbildungshauses mit verschiedenen E-Government Bausteinen aufgebaut werden. Wichtig dabei ist, dass einerseits ein Grundverständnis aufgebaut wird, das alle Verwaltungsmitarbeiter gleichermaßen teilen. Dies soll dadurch erreicht werden, dass alle ein gleiches Verständnis der Grundaspekte des EGovernments besitzen (z.B. was bedeutet E-Government, welchen Nutzen hat die Verwaltung, welchen Nutzen haben die Verwaltungskunden, welche Kosten entstehen und was bedeutet EGovernment konkret für einen Verwaltungsmitarbeiter bzw. eine Verwaltungsmitarbeiterin). In vertiefenden Modulen sollen für einzelne Zielgruppen spezifische Lernmodule angeboten werden.

Die entsprechende Qualität eines „Ausbildungshauses E-Government“ ist sicherzustellen: Ein Ausbildungscontrolling (d.h. WER schickt WEN WANN WOHIN) ist mit einzubinden und ein Prüfungsangebot ist zu überlegen (dabei ist freigestellt, wer prüft; eine gewisse Erfolgskontrolle sollte jedoch möglich sein). Beim Schulungsangebot für EGovernment ist auch auf Corporate Identity und Corporate Design zu achten, denn EGovernment ist eine gemeinsame Strategie und Entwicklung.

In der Konzeptionierung des Ausbildungsprogrammes ist weiters zu berücksichtigen, dass die finanziellen und zeitlichen Ressourcen für die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und

⁷ Studie „Organisational Changes, Skills and the Role of Leadership required by eGovernment“ beauftragt im Auftrag der Luxemburgischen EU Präsidentschaft, durchgeführt vom European Institute of Public Administration (EIPA), Luxemburg, Juni 2005.

Mitarbeiter bestimmte Rahmen nicht übersteigen dürfen. Grob gesagt ist darauf zu achten, dass das Konzept finanzierbar und in einem realistischen Zeithorizont umsetzbar ist. V.a. im Hinblick auf Letzteres ist zu betonen, dass das Schulungskonzept für E-Government in bestehende Ausbildungsprogramme eingebunden und von bereits vorhandenen (sowohl internen wie auch externen) Schulungsanbietern in ihr Programm aufgenommen werden soll.

2.2 Zielsetzungen des Schulungskonzeptes

Die Zielsetzungen des Schulungskonzeptes für E-Government können wie folgt zusammengefasst werden:

- Es soll ein einheitliches Schulungskonzept sowohl für Verwaltungsmitarbeiter wie auch Politiker geben, denn viele E-Government Inhalte sind unabhängig von den Verwaltungsebenen.
- Das Curriculum soll die Inhalte und Module für unterschiedliche Berufsfelder beschreiben und auf die jeweilige Zielgruppe maßschneidern:
 - Verwaltungsebenen: Bund – Länder – Gemeinden
 - Hierarchieebenen: (regionale) Politiker und Bürgermeister, Amtsleitung und Führungsebene, Sachbearbeitung (mit und ohne bisherige PC Kenntnisse)
 - Dimensionen von Berufsfeldern: Anwendung – Entwicklung – Projektmanagement – Politik.
- Das Curriculum soll dabei modulartig aufgebaut sein:
 - Aufbau eines Grundverständnisses für alle Zielgruppen
 - Spezifische Lernmodule für einzelne Zielgruppen.
- Mit dem gemeinsamen Curriculum soll ein einheitliches Verständnis für E-Government-Aspekte vermittelt werden.
- Das Schulungskonzept soll entsprechende Qualitätsstandards in der Ausbildung und Wissensvermittlung sicherstellen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Ausbildung für E-Government festlegen. Die Qualitätsmaßnahmen sollen dabei folgende Bereiche berücksichtigen:
 - Lehrinhalte (Schulungsinhalte)
 - Lehrende (Trainer / Schulungsanbieter)
 - Methoden / Instrumente des Vermittelns (Classroom, E-Learning, Blended Learning).
- Weiters sollen durch eine gemeinsame Aktivität Synergien aus verschiedenen bereits geplanten Vorhaben für Ausbildungsprogramme gebündelt und gemeinsam genutzt, sowie unkoordinierte Aktivitäten vermieden werden. Dabei sollen gegebenenfalls bestehende Konflikte ausgeräumt und die Interessen unterschiedlicher Verwaltungsebenen und Zielgruppen gewahrt bleiben.
- Aus dem Schulungskonzept sollen Personen in Entscheidungsposition eine Checkliste für die Kosten eines Kurses, dessen Inhalt und dessen Qualität ableiten können.
- Die Sicherstellung einer entsprechenden Qualität in der Ausbildung und Wissensvermittlung von E-Government ist dauerhaft zu gewährleisten.
- Das Ausbildungsprogramm soll in seiner Konzeptionierung vorhandenes Know-how nutzen, verbreiten und vermitteln.
- In der Entwicklung des Schulungskonzeptes soll eine strukturierte Vorgangsweise angewendet werden.

Um das Ziel, E-Government sowohl intern wie auch nach außen verstärkt zu vermitteln und dadurch eine höhere Nutzung der Angebote zu bewirken, bedarf es eines mehrdimensionalen Ansatzes des Schulungskonzeptes. Die Dimensionen sind in Abbildung 3 dargestellt.

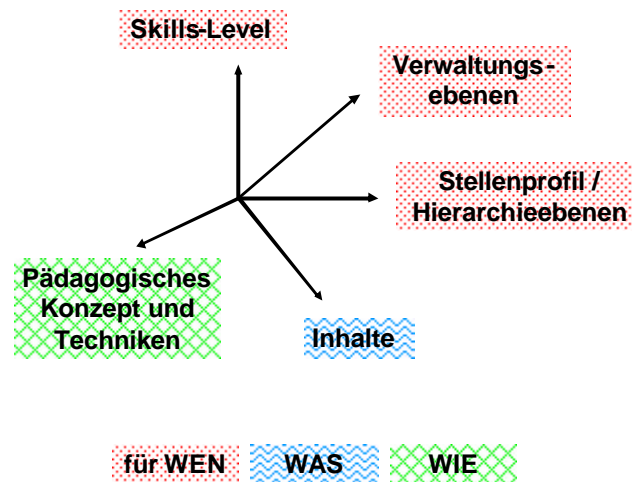


Abbildung 3: Mehrdimensionalität des Schulungskonzeptes

Als grundlegendes Verständnis für E-Government soll vermittelt werden, wofür E-Government steht. E-Government ist demnach *zeit- und ortsunabhängig, effizient, einfach, sparsam, transparent, ermöglicht schnelle, flexible Verfahrensabwicklung, ist leistungsorientiert, transparent und Bürger-nahe, informiert, und ist modern, zukunftsorientiert und innovativ*. Diese E-Government auszeichnenden Eigenschaften wurden im Rahmen der Arbeitsgruppe Kommunikationsmaßnahmen erarbeitet und sollen in der Grundschulung vermittelt werden.

Weitere Inhalte einer grundlegenden Informationsvermittlung zu E-Government sollen einen Überblick über die E-Government Landschaft enthalten:

- Was ist der aktuelle Stand der E-Government Entwicklungen;
- Was bedeuten die einzelnen Entwicklungen im Detail (allgemein, für Verwaltungskunden, für Verwaltungsmitarbeiter);
- Welche Erwartungen werden an die Entwicklungen gestellt;
- Kenntnis konkreter E-Government Bausteine und Umsetzungen wie beispielsweise Help, Bürgerkarte, elektronische Signatur, ELAK, etc. im Überblick und im Zusammenhang einer durchgängigen Verfahrensabwicklung (siehe Modell der E-Government-Durchgängigkeit in Abbildung 4);
- Basis/Einführung in die einzelnen Umsetzungen wie z.B. was ist eine Signatur, wo kann sie verwendet werden (die vertiefenden Module des Curriculums werden in Folge je nach Berufsbild angeboten);
- Information über den rechtlichen Hintergrund zu E-Government. Wichtig ist, zu vermitteln, welche einschlägigen Gesetze wichtig sind (z.B. E-GovG, AVG, SigG, diverse relevante Durchführungsverordnungen, etc.) und in welchen Bereichen der Verwaltungsleistung (und des E-Governments) diese greifen;

- Informationen über einschlägige Organisationen und Gremien, die im Zusammenhang mit E-Government wesentliche Entscheidungen treffen (z.B.: E-Government Plattform, IKT-Board, E-Government Arbeitsgruppe Bund-Länder-Gemeinden, Stabsstelle IKT des Bundes, diverse übergreifende und fokussierte Arbeitsgruppen wie AG Kommunikationsarchitektur, usw.).

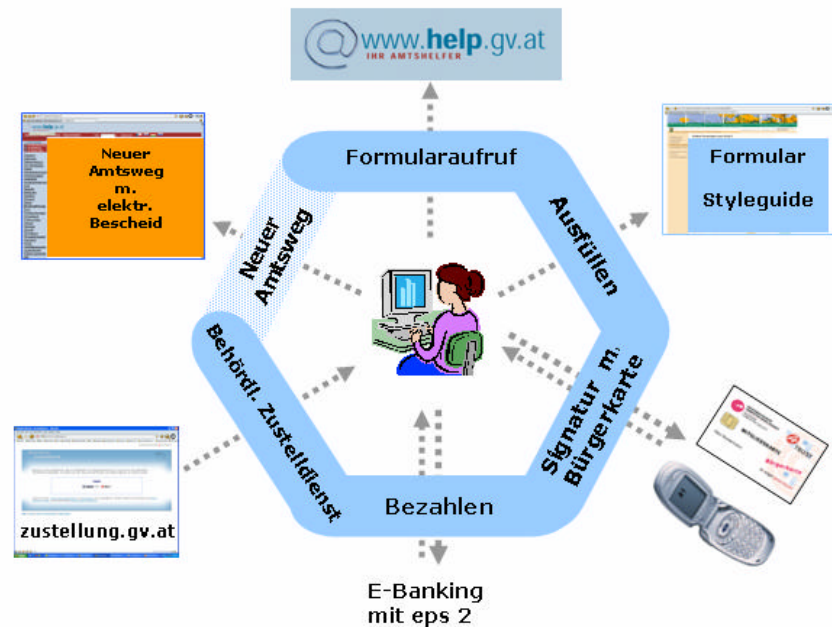


Abbildung 4: E-Government Bausteine (Komponenten) im Laufe eines Verwaltungsverfahrens

Im Zuge der Ausbildung und Wissensvermittlung ist es wichtig, ein abgerundetes Bild sowie entsprechende Motivation zur Sache E-Government zu vermitteln, denn eine reine E-Government Schulung greift zu kurz! Folgende Aspekte können in diesem Zusammenhang als Voraussetzung dafür betrachtet werden:

- Entsprechende Vermittlung von Motivation und Veränderungserfordernis der Prozesse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Motivationshilfen und Anreize, E-Government zu leben, sind für alle Berufsgruppen wichtig! Daher bei allen Curricula berücksichtigen;
- Mitarbeiter in den Schulungen über ihre persönlichen Veränderungserwartungen und ggf. bestehende Ängste aufklären (z.B.: „wie ändert sich mein Berufsfeld aufgrund von E-Government?“);
- Bereitschaft, Dinge *neu* zu hinterfragen (=> Innovation, Flexibilität);
- Ansatz des New Public Managements⁸ sowie Neuausrichtung hin zu Leistungen und Produkten sowie Bürger- bzw. Kundenservice (neue Denkansätze: „Amtsdeutsch Ade!“ - Kommunikation mit dem Bürger besonders wichtig; „Bürger ist Kunde!“ statt „Bürger als Wähler bzw. Bittsteller“);
- Soft Skills sind wichtig für die Kommunikation mit Bürgern und den Umgang mit Verwaltungskunden. Soft Skills daher fixer Bestandteil in jedem Curriculum;

⁸ Vgl. Schedler, Kuno and Proeller, Isabella (2000) *New Public Management*. Stuttgart: UTB

- Prozessoptimierung als Schlüsselkomponente für erfolgreiche Modernisierung und effiziente Umsetzung von E-Government;
- Kenntnis von Lösungsansätzen aus ähnlichen Organisationen;
- Diversifikation der Musterprozesse (Mustergemeinde auf Gemeindeebene, ELAK auf Ebene der Bundesministerien);
- Verfügbarkeit konkreter, praxisbezogener Slogans und Rechtfertigungen für: wir ersparen uns Zeit durch elektronisch eingebrachte Anträge; wir genießen die Vorteile von E-Government;
- Einsatz von Good Practices in der Ausbildung und Wissensvermittlung. Diese sollen kein allgemeines Gerede sondern reale Fallbeispiele aus der Praxis darstellen;
- Kenntnis bzw. Vermittlung der Struktur des E-Governments an und für sich, z.B. auch Grundsätzliches zur Funktionsweise des Internets und seiner Werkzeuge (welche Elemente benötigt man für EMail und Web-Browser, und wie geht man damit um, usw.), Bedeutung eines Web-Auftritts und die Frage nach einer angepassten Strukturierung. Verwendung von Praxisbeispielen aus Help.gv.at, FinanzOnline, usw.;
- Dokumentation der Auswirkungen in konkreten Bereichen sowie Rückfluss von Feedback in die System- bzw. Leistungsgestaltung;
- Als Grundlage der Vermittlung der Kosten-/Nutzen-Wirkung von E-Government sollen Kenntnisse über Kosteneinsparungen, Integrationskosten, Einsparungspotenziale durch Prozessoptimierung und welche Punkte dabei zu berücksichtigen sind, Effektivität, usw. aufgebaut werden.

Aus den bereits erwähnten Anforderungen wurde das in Abbildung 5 dargestellte E-Government Ausbildungshaus als grundsätzliches Rahmenwerk abgeleitet. Es zeigt, dass das Fundament entsprechende Maßnahmen und Bereitstellung einer grundlegenden Infrastruktur sind. Darauf bauen die inhaltlichen, qualitätssichernden und betriebswirtschaftlichen Säulen des Curriculums auf. Sie werden in den folgenden Kapiteln detailliert.

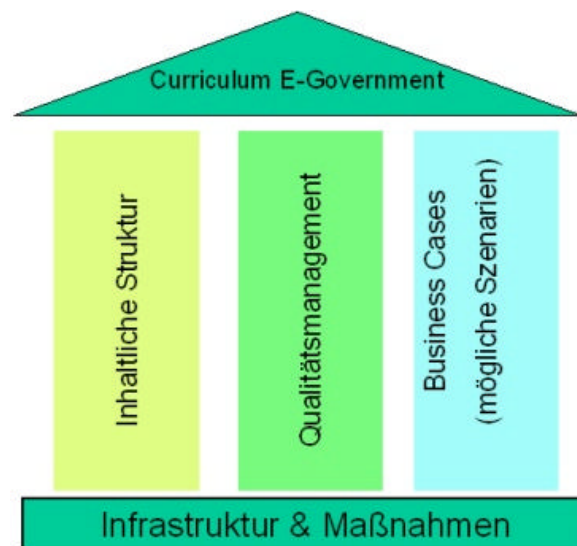


Abbildung 5: E-Government Ausbildungshaus

Schließlich ist es besonders wichtig, dass sich alle Zielgruppen und Beteiligten mit dem Schulungskonzept identifizieren und entsprechende Maßnahmen setzen, mit dem Ausbildungsprogramm so rasch wie möglich zu beginnen.

Um mit dem Schulungskonzept für EGovernment die unterschiedlichen Zielgruppen aller Verwaltungsebenen anzusprechen und verschiedene Schulungsanbieter für diese Ausbildungsangebote zu überzeugen, ist entsprechende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erforderlich. Auch ist in vernünftigen Abständen zu überprüfen, ob neue Inhalte in das Curriculum einzelner Berufsfelder aufzunehmen sind. Hier ist die Clearingstelle gefordert, stetige Abgleiche mit neuen Entwicklungen durchzuführen und gleichzeitig eine hohe Ausbildungsqualität sicherzustellen.

3 Inhaltliche Struktur (Curriculum) für spezifische Zielgruppen

Aus den Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für ein umfangreiches und österreichweit abgestimmtes Schulungskonzept wurden in der Arbeitsgruppe SKEG folgende Grundpfeiler des Curriculums identifiziert und darauf aufbauend die Module für die verschiedenen Berufsfelder festgelegt (vgl. auch Abbildung 3):

- Ein modulartiger Aufbau des Curriculums für die verschiedenen Berufsfelder;
- Beschreibung der Voraussetzungen, um ein Ausbildungsprogramm für ein Berufsfeld zu absolvieren;
- Beschreibung der Inhalte für einzelne Berufsfelder;
- Bei Bedarf Differenzierung der Inhalte für verschiedene Ebenen der Verwaltung;
- Aufbauende Gestaltung der Inhalte und Abstimmung auf unterschiedliche Skills-Levels.

Im Anschluss werden nun die Curricula für folgende Berufsfelder vorgestellt:

- Sachbearbeiter (Land, Bund) ohne PC Kenntnisse;
- Sachbearbeiter (Land, Bund) mit PC Kenntnissen;
- E-Government Sachbearbeiter;
- Gemeindebedienstete;
- Politiker und Top-Level Management;
- Leitende Angestellte und mittleres Management;
- E-Government Projektmanager;
- E-Government Entwickler;
- Inhouse Trainer.

Die Beschreibung der Curricula der Berufsbilder erfolgte nach folgenden Aspekten:

- Zielgruppe (Detaillierung der Zielgruppe);
- Zielsetzung für das Berufsfeld (was soll vermittelt werden und mit welchen Hintergründen);
- Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum;
- Aufbau bzw. Struktur des Curriculums (Überblick mit Schaubild, Zusammenhänge einzelner Module, detaillierte Beschreibung der einzelnen Module, sowie Anzahl der Lehreinheiten pro Modul in Stunden bzw. Tagen);
- Prüfungsmodalitäten (wenn angedacht, welche Prüfungsmechanismen sollten für den Lernerfolg eingesetzt werden).

3.1 Sachbearbeiter ohne PC-Kenntnisse

3.1.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Verwaltung, die (derzeit noch) nicht an einem PC-Arbeitsplatz tätig sind und nicht direkt an der Umsetzung von E-Government oder mit E-Government Applikationen arbeiten. Sie haben keine Führungs- bzw. Projektverantwortung oder Koordinationsaufgaben, jedoch typischerweise auch persönlichen Kundenkontakt.⁹

3.1.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Die Zielgruppe sollte nach der Schulung über ein grundsätzliches Wissen über die Idee und die wichtigsten Begriffe von E-Government verfügen. Weiters soll sie danach imstande sein, E-Government nach außen in seinen Vorteilen und Anforderungen zu vermitteln.

Der Nutzen für die Mitarbeiter ist, ein klares Bild über die Vorteile und Auswirkungen von E-Government auf ihr eigenes Berufsfeld zu erlangen und dadurch ggf. selbständig eine verstärkte Ausbildung zu E-Government anzustreben, um den künftigen Anforderungen besser begegnen zu können¹⁰.

3.1.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Für den Einstieg werden keine Vorkenntnisse oder -erfahrungen vorausgesetzt. Gute Kenntnisse des eigenen Aufgabenbereiches sollten aber mitgebracht werden.

3.1.4 Aufbau des Curriculums

Der Lehrgang bietet eine halb- bis eintägige Einführung in E-Government mit grundsätzlichen Informationen:

- was ist E-Government überhaupt,
- was ist der Nutzen für welche Zielgruppe,
- welche Auswirkungen kann es auf den jeweiligen Arbeitsplatz und die Abläufe in der Verwaltung haben.

3.1.5 Prüfungsmodalitäten

Keine.

3.2 Sachbearbeiter mit PC-Grundkenntnissen

3.2.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Verwaltung, die zwar nicht an der Umsetzung von E-Government arbeiten, jedoch ein Grundwissen über E-Government haben sollten, z.B. weil in ihrer Abteilung E-Government Applikationen eingesetzt sind oder weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in absehbarer Zeit mit einer E-

⁹ Diese Gruppe wird in einer ersten Phase des Schulungskonzeptes für E-Government eine wichtige Zielgruppe sein. Nach einer ersten Ausbildungswelle reduziert sich dieses Berufsfeld ggf. auf ein Minimum, sodass das Curriculum stillgelegt werden kann.

¹⁰ Anm.: es liegt die Vermutung nahe, dass dieses Berufsbild auf lange Sicht auf allen Ebenen der Verwaltung auf ein Minimum reduziert wird. Eine vorbereitende Bewusstseinsbildung in Richtung aktiver Weiterbildung zu E-Government wird für diese Mitarbeitergruppe kurzfristig daher als besonders wichtig erachtet.

Government Anwendung arbeiten werden. Dieses Berufsfeld hat typischerweise keine Führungs- oder Projektverantwortung und auch keine Koordinationsaufgaben hinsichtlich E Government.

3.2.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Die Zielgruppe sollte nach der Schulung über ein grundsätzliches Wissen über EGovernment sowie dessen Umfeld und Nutzen für unterschiedliche Zielgruppen verfügen. Ebenso wie die Zielgruppe „Sachbearbeiter ohne PC-Grundkenntnisse“ soll sie nach der Schulung imstande sein, E-Government nach außen in seinen Vorteilen und Anforderungen zu vermitteln. Auch für ihr eigenes Berufsfeld soll diese Zielgruppe einen klaren Vorteil erkennen können, E Government im Arbeitsumfeld einzusetzen und dadurch einiges an lästiger Routinearbeit an die Technologie abzugeben.

3.2.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Für den Einstieg werden keine Vorkenntnisse erwartet, gute Kenntnisse des eigenen Aufgabenbereiches bzw. der öffentlichen Verwaltung sind hilfreich.

3.2.4 Aufbau und Beschreibung des Curriculums

Das Curriculum besteht aus einem Block „Grundsätzliches zu EGovernment“ – siehe 3.3, E-Government-Sachbearbeiter, Modul 1.¹¹

Grundsätzliches zu EGovernment (3 Tage): Was ist EGovernment überhaupt, was ist der Nutzen für welche Zielgruppe, aktueller österreichischer Status und Strategie, welche Rahmenbedingungen sind vorgegeben und was sollen sie bewirken (inkl. Internet- und Mail-Policies sowie die Bedeutung externer Richtlinien wie z.B. WAI¹²).

Eine Abrundung der Lerninhalte mit praktischen Umsetzungsbeispielen, die auf die Zielgruppe zugeschnitten sind, soll die allgemeinen Aspekte praxisnahe vermitteln.

3.2.5 Prüfungsmodalitäten

Selbsttests, evtl. als Multiple Choice, sollen zur Überprüfung und Bestimmung des eigenen E Government Wissens zur Verfügung stehen.

3.3 E-Government Sachbearbeiter

3.3.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Verwaltung, die an der Umsetzung von E-Government mitarbeiten. D.h. E-Government-Sachbearbeiter sind jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer Sacharbeit fokussiert E-Government-Instrumente einsetzen (im Gegensatz zu den Sachbearbeitern mit PC Kenntnissen – vgl. 3.2). Sie haben typischerweise keine Führungs- oder Projektverantwortung, jedoch Koordinationsaufgaben in Zusammenarbeit mit IKT sowie Organisation und Politik.

3.3.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Die Zielgruppe sollte nach der Schulung über ein praxisnahes Wissen über EGovernment, dessen Umfeld und Nutzen für unterschiedliche Zielgruppen sowie über ein

¹¹ Anm.: Das Curriculum ersetzt keine EDV-Einführung!

¹² <http://www.w3.org/WAI/>

Einführungswissen in Management- und Sozialkompetenz verfügen. Gerade diese Zielgruppe soll danach den Nutzen von E-Government verstärkt nach außen in seinen Vorteilen und Anforderungen vermitteln können. Nicht zuletzt soll sie aus der tiefen Kenntnis über die Verwendung der verfügbaren Technologien den eigenen Vorteil erkennen können.

3.3.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Für den Einstieg werden praktische Erfahrungen hinsichtlich Präsentation und Moderation sowie Grundkenntnisse über Kommunikation erwartet; Kenntnisse aus Organisation und Projektmanagement sind sehr wünschenswert. Gute Kenntnisse des eigenen Aufgabenbereiches und der damit verbundenen „Nachbar“-Bereiche sowie Anwender-Verständnis für elektronische Kommunikation und Internet sollten mitgebracht werden.

3.3.4 Aufbau des Curriculums

3.3.4.1 Überblick

Wie Abbildung 6 zeigt, teilt sich der Lehrgang E-Government Sachbearbeiter in einen Block über grundsätzliche E-Government Informationen, einen Infrastruktur- und einen Organisationsblock sowie einen Block über Soft Skills.

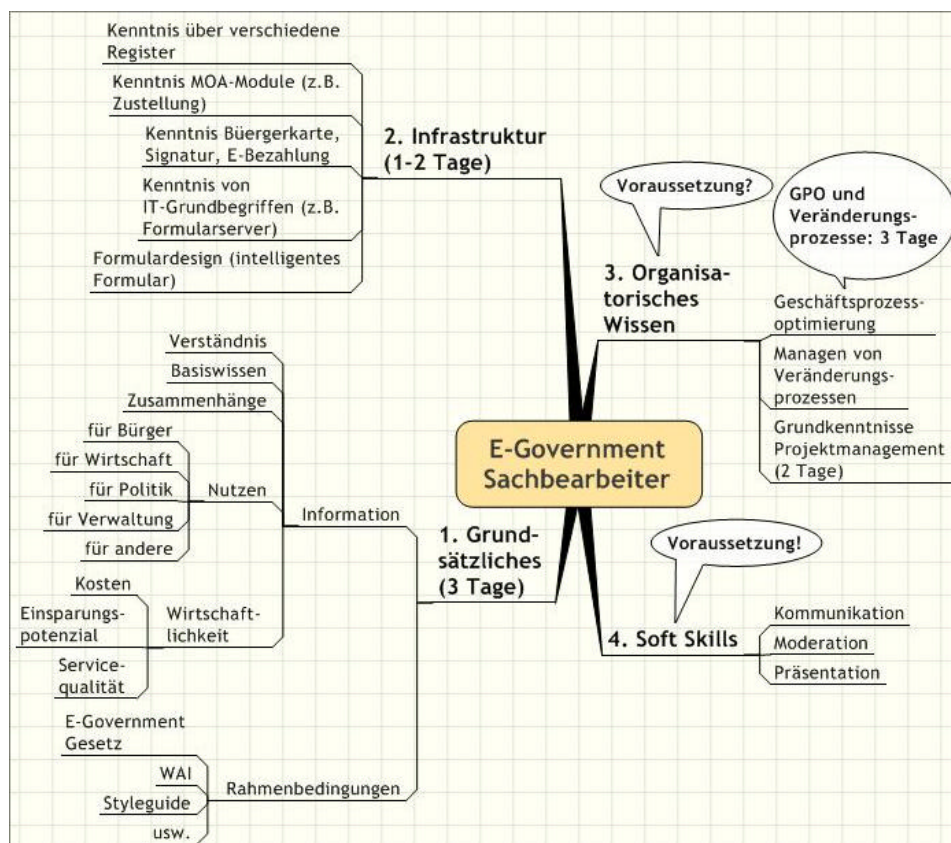


Abbildung 6: Überblick über die Inhalte des Curriculums für E-Government Sachbearbeiter

3.3.4.2 Beschreibung der einzelnen Module

Grundsätzliches (3 Tage):

Was ist E-Government überhaupt, was ist der Nutzen für welche Zielgruppe, aktueller österreichischer Status und Strategie, welche Rahmenbedingungen sind vorgegeben und was sollen sie bewirken (inkl. Internet- und Mail-Policies sowie die Bedeutung externer Richtlinien wie z.B. WAI).

Infrastruktur (1-2 Tage):

Die Prinzipien der E-Government Infrastruktur werden dargestellt und ihre wesentlichen Elemente erläutert: Module für Online-Applikationen, Bürgerkarte und Security Layer, Bezahlung, Registerabfragen und Zustellung, Portale und Portalverbund.

Organisatorisches Wissen (3 Tage):

Einführung in das Denken in Geschäftsprozessen und in die Änderung und Neustrukturierung solcher Prozesse, die dabei zu berücksichtigenden Umfeldbedingungen und wie sie gesteuert werden können; weiters eine Einführung in/Auffrischung von Projektmanagement.

Lehrmethode:

Vortrag mit Fallbeispielen und Gruppenarbeiten. Unterstützung durch E-Learning und praktische Übungen.

3.3.5 Prüfungsmodalitäten

Selbsttests, evtl. als Multiple Choice, sollen zur Überprüfung und Bestimmung des eigenen Wissens zur Verfügung stehen.

3.4 Gemeindebedienstete

3.4.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind alle Gemeindebediensteten, da speziell in diesen kleinen Einheiten (Gemeinden) jeder einzelne Mitarbeiter / jede einzelne Mitarbeiterin Eigenverantwortung für sein / ihr Arbeitsumfeld und seine / ihre Arbeitsweise trägt. Viele einfache (jüngere) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen bewusst und auch unbewusst die Führungsebene mit neuer Arbeitsmethodik.

Trotzdem bietet sich noch eine Differenzierung zwischen Führungsebene und Sachbearbeiterebene an. Um das Konzept einfach zu halten, könnte für die Führungsebene ein Modul für Motivation (Eigenmotivation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) als Zusatz angeboten werden.

3.4.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Zielsetzung ist es, ein Grundverständnis für die elektronische Abwicklung von Amtswegen zu erzeugen und Good Practice-Beispiele zu erfahren.

Das zu erarbeitende Grundmodul 1 könnte in den Ausbildungsplan der Gemeindemitarbeiter fix integriert werden¹³, evtl. sogar das Modul 2.

Eine Anrechenbarkeit sollte eher flexibel ermöglicht werden (speziell Module 1 und 4).

Nachdem Gemeindebedienstete (v.a. in ländlichen Gebieten) verstärkt Kontakt mit ihren Verwaltungskunden haben, ist es hier besonders wichtig, die Vorteile des E-Governments aktiv nach außen kommunizieren zu können. Entsprechende Schulung sollte der Grundstein für die dafür erforderlichen Kenntnisse und Argumente sein. Schließlich soll dieses Wissen auch die Vorteile für das eigene Aufgabenfeld erkennen lassen.

¹³ Anm.: in OÖ ist das Grundmodul 1 in der Ausbildungsschiene zur Dienstprüfung verpflichtend

3.4.3 Voraussetzung für den Einstieg in das Curriculum

Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Führungskraft auch die Bedeutung des E-Government erkannt hat.

3.4.4 Aufbau des Curriculums

3.4.4.1 Überblick

Abbildung 7 stellt die Inhalte des Curriculums für Gemeindebedienstete im Überblick dar.

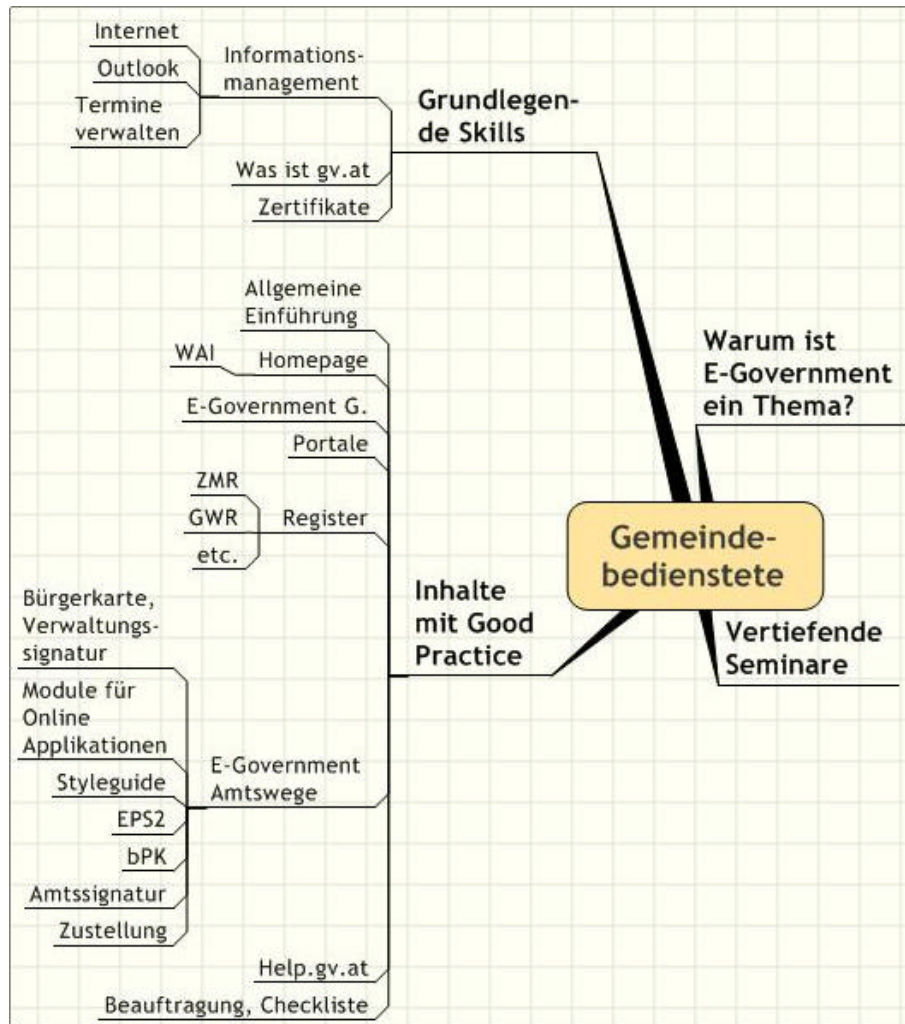


Abbildung 7: Überblick der Inhalte für das Curriculum Gemeindebedienstete

Für Gemeindebedienstete sind Fallbeispiele aus der E-Government Praxis besonders wichtig. Inhaltlich sind dabei v.a. auch das Wissen und die Relevanz des AVG und anderer beeinflussender Gesetzesgrundlagen zu E-Government (z.B. verschiedener zugrunde liegender Materien Gesetze) zu vermitteln. Aussagen (Testimonials) von Persönlichkeiten aus den eigenen Reihen sollen dabei eine positive Motivation zur Identifikation mit E-Government untermauern.

Die Information zum Schulungsangebot sollte vorwiegend über Städte-/Gemeindebund und die Gemeindevertreterverbände und politischen Ansprechpartner der Gemeinden verbreitet und motiviert werden.

3.4.4.2 Die einzelnen Module im Detail

Tabelle 2 stellt den Überblick des Curriculums EGovernment für Gemeindebedienstete im Zusammenhang und mit Angabe der Dauer eines Moduls dar.

<i>Überblick</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Lehreinheiten</i>
Grundmodul I: „Rechtlicher Rahmen“	Basics aus dem „Baukasten“: E-Gov-Definition, E-Gov-Gesetz, Datenschutz, AVG, was passiert wenn E-Gov nicht umgesetzt wird, ... - gemeinsames Verständnis aufbauen	0,5 bis 1 Tag
Modul II: „Good Practice“-Beispiele	Praktische Beispiele zeigen und erklären: Domain, Website und Möglichkeiten eines CMS, Usability, WAI, papierlose Verfahren, Formulare, Portale (Help, RIS, ZMR, GWR, FinanzOnline, ...), Signaturen, EPS2, Zustellung, ELAK, Standesamts-Kollaboration, E-Government als Standortfaktor – je nach Erfahrungsstand des Trainers und des Bundeslandes	0,5 bis 1 Tag
Feedbackmodul III: „Erstellen einer Praxisarbeit und Erfolgskontrolle“	Einführung einer E-Gov-Maßnahme in Ihrer Gemeinde (konkret oder Idee) / standardisierter Multiple-Choice-Test	1 Tag
Modul IV: „Motivation für Führungskräfte, speziell im E-Government Sektor“	Eigenmotivation und Wege zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, E-Government anzuwenden und die Vorteile zu nutzen	0,5 bis 1 Tag

Tabelle 2: Überblick des Curriculums E-Government für Gemeindebedienstete

Die Lehrmethode ist grundsätzlich „Classroom-Learning“. Im Modul I sind insbesondere auch die Relevanz und Berührungspunkte zwischen dem AVG und E-Government Anwendungen anzusprechen. Bei Modul II sollte für jeden Teilnehmer ein Internet-Zugang vorhanden sein, um die Fallbeispiele auch ansehen und testen zu können. Beim Modul III können online Kommunikationskomponenten eingesetzt werden, angefangen von E-Mail über eigene Chat-Räume bis hin zu Diskussionsforen.

Ab Modul III könnte die Wirtschaft mit Spezialseminaren die Ausbildung weiterführen (Spezialprogramme, Geschäftsprozessmanagement, Change Management, ELAK, ...).

Für die Überzeugung von Gemeindebediensteten sind einerseits Praxisbeispiele wichtig. Diese sollten in allen Modulen in die Lehrinhalte entsprechend mit eingebracht werden. V.a. das Modul III sollte im Rahmen der Erstellung einer Praxisarbeit das Gelernte anhand eines eigenen praktischen Beispiels vertiefen. Nicht zuletzt sind auch so genannte Testimonials, d.h. Aussagen von namhaften Kolleginnen bzw. Kollegen mit Idealwirkung wichtig. Die

Motivation zur Teilnahme an entsprechenden Kursen sowie die Verbreitung und PR von Ausbildungsprogrammen sollte weitgehend auch über Gemeindevertreterverbände stattfinden.

3.4.5 Prüfungsmodalitäten = Feedbackmodul 3

Zur Erfolgskontrolle wird das Feedbackmodul III mit folgenden Prüfungsmodalitäten vorgeschlagen:

- Standardisierter Multiple Choice-Test (kurz, einfach, Vorgabe von der Clearingstelle).
- Praxisarbeit: Beschreiben Sie die Einführung einer Maßnahme in Ihrer Gemeinde und die damit verbundenen Probleme bzw. Vorteile für Gemeinde und Bürger (mit rechtlichem Rahmen, Good Practice Charakter, Ansätze einer Implementation im Gemeindeamt).

Eine Prüfung sollte jedoch als solche und als mögliche Hemmschwelle hinterfragt werden. Daher wird die Bezeichnung „Feedbackmodul“ gewählt.

Als gemeinsamer Abschluss wird ein kostenloser Vortrag/Besuch bei/von einer Hightech-Institution im Bereich EGovernment angeboten (Universität, Fachhochschule, Microsoft, Fabasoft, BRZ, Gemdat, ...) – damit sollte ein nicht alltäglicher Blick hinter die Kulissen ermöglicht werden.

3.4.6 Qualitätssiegel/Zertifizierung

Mit positiver Bewertung dieser Arbeit (Modul 3) erhält der Teilnehmer die Bezeichnung „E-Government Beauftragter der Gemeinde“¹⁴.

3.5 Politiker und Top-Level Management

3.5.1 Zielgruppe

Politische Mandatäre auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene sowie leitende Bedienstete in diesen Verwaltungsebenen, in deren Verantwortungsbereich die Einführung und Umsetzung von E-Government Maßnahmen fällt.

3.5.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsbild

Die Zielsetzung lässt sich in drei Phasen darstellen.

- Phase 1: Information
- Phase 2: Emotionalisierung
- Phase 3: Identifikation

Dazu wird festgestellt, dass jede höhere Phase erst erreicht werden kann, wenn die vorhergehende „bewältigt“ ist. Um eine Emotionalisierung zu erreichen, muss die Information „angekommen“ sein, um die Identifikation zu erreichen die Emotionalisierung überwunden sein.

Mit einer kompakten und gezielten Information, Emotionalisierung bzw. sogar Identifikation zu E-Government kann diese Zielgruppe in Folge die Vorteile von E-Government und dessen Nutzen wesentlich besser und überzeugender an die Verwaltungskunden vermitteln. Auch auf

¹⁴ Dabei ist kein Eingriff in die Rechte der Gemeinde und deren Organe geplant, sondern diese Person sollte eine spezielle Beratungsfunktion (resp. Stabsstelle - je nach Gemeindegröße) inne haben - vergleiche "Europa-Beauftragter der Gemeinde" in Oö (Konzept des Oö. Gemeindebundes). Die Betitelung soll dazu beitragen Verantwortung und Engagement zu erzeugen.

die Mitarbeiter aus den eigenen Reihen wird durch die Kompetenz über EGovernment eine Motivation vorgelebt, welche ansonsten über andere Wege mühsam aufgebaut werden muss. Nicht zuletzt sollte durch eine gezielte Information und Weiterbildung der Vorteil für die eigenen Aufgaben erkennbar werden.

3.5.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Erfahrung und Wissen über das Funktionieren der Verwaltung in Österreich, was bei der in 3.5.1 genannten Zielgruppe als selbstverständlich vorausgesetzt werden darf.

3.5.4 Aufbau des Curriculums

3.5.4.1 Überblick

Die Inhalte des Curriculums für Politiker und Top-Level Manager sind in Abbildung 8 überblicksmäßig dargestellt.

3.5.4.2 Beschreibung der Module

Phase 1 (Information)

Ziel dieser Phase ist es, Verständnis und ein Basiswissen (Grundbegriffe des EGovernment) zu vermitteln. Darüber hinaus soll in dieser Phase ein Überblick über die Zusammenhänge dargestellt werden. Der Nutzen, der durch den Einsatz von EGovernment für alle Betroffenen (Bürger, Wirtschaft, Politik, Verwaltung) entsteht, sowie Fragen der Wirtschaftlichkeit, Kosteneinsparung und Servicequalität werden ebenfalls in diesem Thema behandelt. Eingebettet wird das Thema „Information“ schließlich in die Rahmenbedingungen (vor allem gesetzliche Rahmenbedingungen wie EGovernment Gesetz, AVG, Zustellgesetz, ...)

Phase 2 Emotionalisierung

Die in Phase 1 vermittelten Zusammenhänge sollen in dieser Phase durch eine logische Argumentationskette erläutert werden. Es soll positiv dargestellt werden, was passiert, wenn E-Government umgesetzt wird. Damit erreichen wir gute Voraussetzung für die Standortqualität einer Region, wir erreichen positive Pressemeldungen, Lob und Anerkennung von Bürgern, Zufriedenheit und die betroffene Behörde erhält ein modernes und fortschrittliches Image.

Phase 3 Identifikation:

Ziel dieser Phase ist es, dass die Teilnehmer E-Government nicht nur kennen, sondern auch Vertrauen zu E-Government haben. Der Informationsvorsprung bei Nutzung von E-Government ist für Politiker besonders wichtig. Die Identifikation wird leichter erreicht, wenn auch der eigene Arbeitsbereich der Teilnehmer voll elektronisch unterstützt wird (z.B. ELAK, Outlook, Internet, etc.).

Durchgängiges Beispiel

Um alle Phasen zu durchlaufen und schließlich die Identifikation zu erreichen ist es zweckmäßig, dass sämtliche Begriffe, die vor allem in der Phase 1 aber auch in den weiteren Phasen definiert werden, anhand von einfach verständlichen Beispielen aus dem Umfeld der Teilnehmer erläutert werden.

Das gesamte Curriculum kann in ein bis zwei Tagen abgewickelt werden.

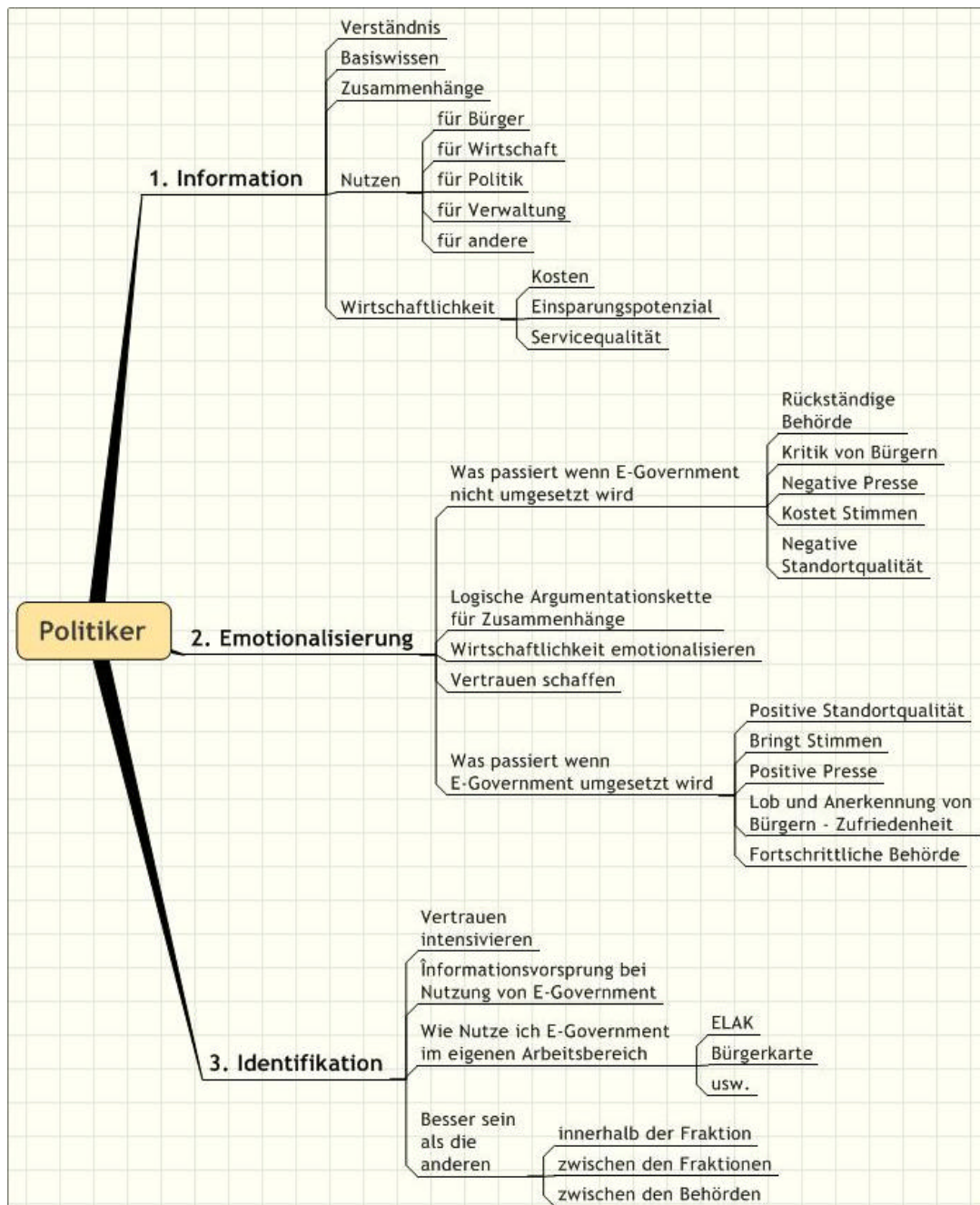


Abbildung 8: Das Curriculum für Politiker und Top-Level Manager im Überblick

3.6 Leitende Angestellte (Mittleres Management)

3.6.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind leitende Angestellte auf allen Ebenen der Verwaltung. Diese benötigen notwendige und hinreichende Entscheidungshilfen zur Planung, Steuerung und Umsetzung von E-Government Projekten, sowie von Projekten mit direkten Berührungspunkten zu E Government, die sie strategisch zu planen bzw. entscheiden haben. Diese Zielgruppe soll in

die Lage versetzt werden, durch Kenntnis der Zusammenhänge rund um E-Government Konzepte, Aufbereitungen, Planungen und Projekte entsprechend objektiv einzuschätzen und zu bewerten, sowie auch den Mehrwert daraus ableiten zu können. Damit soll sie auch in der Lage sein, beim Einsatz von E-Government eine gewisse Nachhaltigkeit sicherstellen zu können.

3.6.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Die Zielgruppe sollte über einen generellen Überblick über die aktuelle „E-Government Landschaft“ verfügen – sowohl in organisatorischer, rechtlicher als auch (überblicksmäßig) technisch funktionaler Art und Weise. Entsprechende vorausgehende NPM, Verwaltungsinnovations-, Managementschulungen u.a. sind davon losgelöst zu sehen und als gegeben anzunehmen. Der Schwerpunkt liegt vor allem in der objektiven Kenntnis der Alternativen und Beurteilungsfähigkeit der Ansätze von notwendigen Entscheidungen innerhalb von E-Government Projekten im Gesamtumfeld der anderen Nicht-E-Government Projekte.

Für die Überzeugung von leitenden Angestellten sind so genannte Testimonials, d.h. Aussagen von namhaften Kolleginnen bzw. Kollegen mit Idealwirkung und verknüpft mit entsprechenden und bekannten Good Practices wichtig. Die Ansprache über Vorbilder und Vorreiter-Persönlichkeiten aus den eigenen Reihen ist wichtig und könnte einen gewissen Zugzwang bewirken, der motivierend wirken kann. Motivation, an einer Ausbildung teilzunehmen, ist über ein entsprechendes Verständnis zur Ausbildung (auch „Leidensdruck“) aufzubauen. Wesentlich ist es, den Nutzen vorab zu vermitteln, den die Teilnahme an einer Schulung für die Teilnehmer erwarten lässt. Die Schulung zu E-Government Themen sollte dabei in bestehende Ausbildungsprogramme integriert werden. V.a. sollte vermittelt werden, dass E-Government-Projekte keine reinen IKT-Projekte sind, sondern vielfach starke Organisationskomponenten aufweisen.

Mit Absolvierung angepasster Ausbildungsprogramme können leitende Angestellte ihre eigenen Mitarbeiter verstärkt motivieren, E-Government anzuwenden, ja wirklich zu leben. Sie kennen auch selbst die Potenziale und können diese entsprechend ausschöpfen. Auch nach außen hin übertragen diese kompetenten und geschulten leitenden Angestellten ein völlig anderes Bild von E-Government: nämlich jenes der am Beginn dieses Dokumentes (vgl. 1.1) vorgestellten Eigenschaften.

3.6.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Der ‚typische E-Government Prozesskreislauf‘, der Umgang mit (technischen) Hilfsmitteln wie Browser, Mail, Informationen auf Portalen, ... d.h. ein allgemeines Verständnis und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Medien sowie Change Management Verständnis sollte als grundlegende Fähigkeit vorhanden sein, formale Voraussetzungen für den Einstieg bestehen allerdings keine. Es ist jedoch im Sinne eines Gesamterfolgs von E-Government Projekten die Anknüpfbarkeit bzw. der ‚Blick über den Tellerrand‘ gefordert, um vor allem Insel-Lösungen nicht zu favorisieren sondern homogene, ergänzende Systeme zu entscheiden und zu schaffen.

3.6.4 Aufbau des Curriculums

3.6.4.1 Überblick

Abbildung 9 stellt die Inhalte des Lehrganges für leitende Angestellte im Überblick dar.

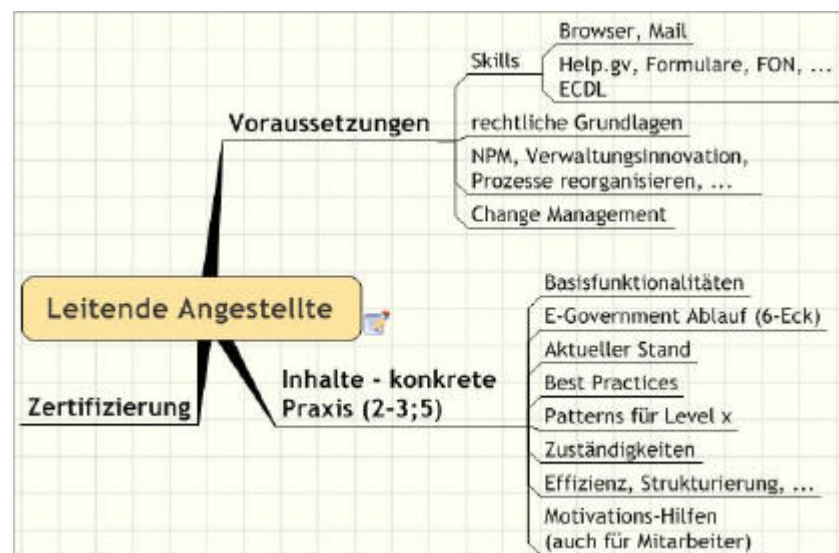


Abbildung 9: Die Inhalte des Curriculums für leitende Angestellte

Die Weiterbildung gliedert sich vor allem in eine organisatorische als auch funktionale Komponente welche unbedingt den praktischen Bezug sicherstellen muss. Wichtig ist es vor allem auch, entsprechende Good Practice Beispiele bewerten zu können und ihre Platzierung innerhalb des Gesamt Frameworks E-Government durchführen zu können.

3.6.4.2 Beschreibung der Module im Detail

Einführung E-Government (1-2 Tage):

Was bedeutet EGovernment, was ist der aktuelle Status und die österreichische Strategie. Grundlagen des NPM und Basisfunktionalitäten von E-Government werden dargestellt. Außerdem werden die Strategie der Verfahrensbausteine und deren Vorteile erläutert. Der Vortrag soll ein Gesamtbild der EGovernment Vision für Österreich geben. Zudem sollen auch die organisatorischen Rahmenbedingungen (wer ist für was zuständig bzw. wo gibt es entsprechende Umsetzungen, die als Blueprint herangezogen oder zur Sensibilisierung genutzt werden können).

Recht (1 Tag):

In diesem Block werden die rechtlichen Grundlagen aufbereitet. Einführung in die wichtigsten Bestimmungen des EGovG, ZustellG, Teile des MeldeG (Register-Abfragen). Zusätzlich sollten auch einige verwaltungsinterne Regeln wie Internet- und Mail-Policies sowie die Bedeutung externer Richtlinien z.B. der Web Accessibility Initiative (WAI) angesprochen werden, die auch Sehbehinderten einen Zugang zu den EServices ermöglichen.

E-Government Live (Good Practice Lösungen im Detail) (1-2 Tage):

Anhand der Good Practice Lösungen sollen deren Positiva/Negativa bzw. deren Konformität/Unvereinbarkeit detailliert dargestellt und aufgelistet werden; ebenso das praktische Vorgehen bei der Implementierung dieser Good Practice Lösungen. Weiters sollen Fragen wie: was an den entsprechenden Stellen zu den getätigten Entscheidungen geführt hat und welche Entscheidungshilfen in den entsprechenden Phasen herangezogen wurden, diskutiert werden. Online-Demonstrationen sollen das Bild abrunden.

Kommunikation und Organisationspsychologie (1 Tag):

Grundlagen der Funktionsweisen von (Verwaltungs-)Organisationen. Verhalten von Organisationsmitgliedern und Kommunikation untereinander. Heranziehen von etablierten Kommunikationsmaterialien bzw. –mechanismen, Internes Marketing und Motivation soll Unsicherheiten und Widerstände als Barriere der Implementierung abbauen.

3.6.5 Prüfungsmodalitäten

Selbsttests zur Überprüfung und Bestimmung des eigenen Wissens sollen für ELearning-Teile zur Verfügung stehen.

Falls ein „E-Government Zertifikat“ angedacht ist, sollte eine standardisierte Prüfung (Modus vergleichbar mit ECDL) geschaffen werden. Ein ‚Certified E-Government Evangelist‘ wäre durchaus erstrebenswert.

3.7 E-Government Projektmanager

3.7.1 Zielgruppe

Zielgruppe sind leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Verwaltung, die mit der Planung und Umsetzung von Projektaufgaben im Bereich von E-Government betraut sind. Der Unterschied zu anderen Projektmanagern liegt darin, dass E-Government-Projektverantwortliche typischerweise (leitende) Verantwortliche sind, deren Aufgabe in der ganzheitlichen Integration von E-Government-Diensten und Dienstleistungen liegt, und sie dabei die kulturelle, die sozial-politische, die gesetzliche, die Prozess-bezogene, die organisationale, die Benutzer-bezogene sowie die Wissens- und Technik-Perspektive gleichermaßen im Fokus haben. Das Besondere dieser Zielgruppe liegt demnach in der Fokussierung ihrer Tätigkeit auf die integrative Umsetzung von E-Government.

3.7.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Die Zielgruppe sollte nach der Schulung ebenso über grundlegendes technisches Wissen wie auch über die Management- und Sozialkompetenz verfügen, um E-Government Projekte in der jeweiligen Organisationseinheit durchführen zu können. Letztere Kompetenzen bilden dabei den Schwerpunkt. Projektmanager sollen in der Lage, ihre Projekte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern effizient umzusetzen und etwaige Barrieren frühzeitig zu identifizieren und abzubauen.

Zielsetzung auf technischer Seite ist es, die Projektmanager mit Wissen über die notwendigen und verfügbaren Ressourcen und Lösungen für die Umsetzung von E-Government auszustatten, um zu vermeiden, dass Entwicklungsaufwand dupliziert wird. Im Sinne eines effizienten Ressourceneinsatzes müssen Projektmanager insbesondere erkennen können, für welche Problemstellungen bereits Lösungen existieren und wo für ein Projekt Neuentwicklungen zu veranlassen sind. In diesem Zusammenhang soll mit gezielten Schulungsprogrammen auch der Nutzen und Vorteil durch E-Government für das eigene Aufgabenfeld klar erkennbar werden. Für eine fokussierte technische Ausbildung soll im Bedarfsfall auf die Angebote für die E-Government Entwickler (vgl. 3.8) zurückgegriffen werden.

Schließlich ist die Zielgruppe nach der Schulung um profunde Kenntnisse über die Motivation, den Nutzen und die Voraussetzungen zur Anwendung von E-Government reicher und kann diese auf effektive Weise ebenso nach außen kommunizieren.

3.7.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Formale Voraussetzungen für den Einstieg bestehen keine. Jedoch sind im Sinne eines Gesamterfolgs des E-Government Projekts sehr gute Kenntnisse des eigenen Aufgabenbereiches und der damit verbundenen „Nachbar“-Bereiche sehr wichtig, Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung sowie grundlegendes Wissen oder praktische Erfahrungen im Projektmanagement unbedingt von Vorteil. Ein gutes Anwender-Verständnis für elektronische Kommunikation und Internet sollte ebenfalls mitgebracht werden.

3.7.4 Aufbau des Curriculums

3.7.4.1 Überblick

Der Lehrgang für EGovernment Projektmanager teilt sich in einen technischen und einen Organisations-soziologischen bzw. -psychologischen Block. Durch die zuerst vorbereiteten Grundlagen von E-Government und dessen technische Aspekte können die nachfolgenden Inhalte aus der Organisationsforschung besser auf die Erfordernisse im Rahmen von E-Government fokussiert werden. Abbildung 10 stellt die Inhalte des Curriculums grafisch dar. In Bezug auf die Angaben der Dauer der Schulung ist zu erwähnen, dass insbesondere bei den Schulungsinhalten, die ggf. in bestehenden Schulungen bereits absolviert wurden (z.B. Prozessmanagement, Projektmanagement, Change Management, Kommunikations- und Organisationspsychologie), flexibel zu entscheiden ist, ob ein umfassender Kurs oder ein Schnellkurs besucht werden sollte.

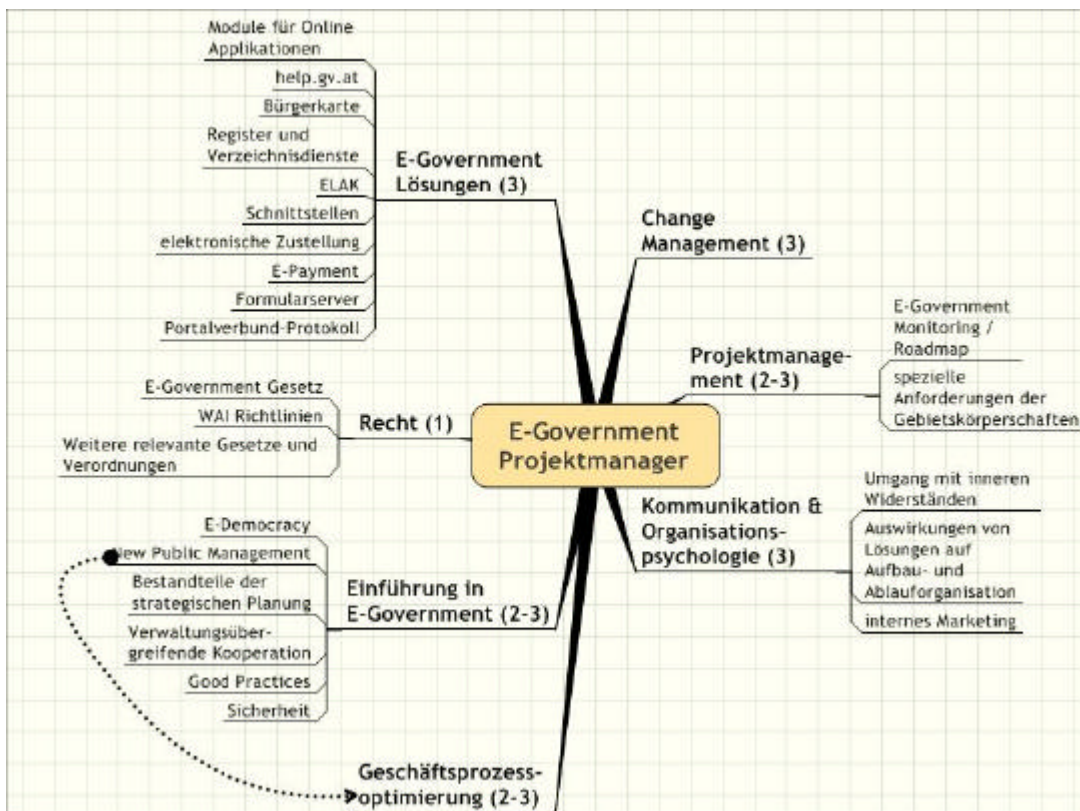


Abbildung 10: Das Curriculum für E-Government Projektmanager

3.7.4.2 Beschreibung der Module im Detail

Einführung E-Government (2-3 Tage):

Was bedeutet EGovernment, was ist der aktuelle Status und die österreichische Strategie. Grundlagen des NPM und Best-Practice-Fälle von E-Government werden dargestellt. Außerdem werden die Strategie der Verfahrensbausteine und deren Vorteile erläutert. Der Vortrag soll ein Gesamtbild der E-Government Vision für Österreich geben und das Modul 3 theoretisch, ohne in die Tiefe zu gehen, vorbereiten.

Recht (1 Tag):

In diesem Block werden die rechtlichen Grundlagen aufbereitet. Einführung in die wichtigsten Bestimmungen des EGovG, ZustellG, Teile des MeldeG (Register-Abfragen). Zusätzlich sollten auch einige verwaltungsinterne Regeln wie Internet- und Mail-Policies sowie die Bedeutung externer Richtlinien z.B. der Web Accessibility Initiative (WAI) angesprochen werden, die auch Sehbehinderten einen Zugang zu den EServices ermöglichen.

E-Government Lösungen (3 Tage):

Detailliertere Darstellung der zur Umsetzung von Online-Verfahren benötigten Bausteine im Rahmen der E-Government Strategie. Module für Online-Applikationen, Bürgerkarte und Security Layer, Bezahlung, Registerabfragen und Zustellung werden vorgestellt. Zusätzlich sollen den Projektmanagern die Portale Help.gv.at, Bürgerportal, Kommunalnet und der Portalverbund vertraut gemacht werden. Zusätzlich zu den Funktionen dieser Komponenten sollen Bezugsquellen, Kontaktpersonen und weitere Informationsmöglichkeiten, z.B. über (technische) Unterstützung, Usability und Web-Accessibility vermittelt werden. Vorträge sollten dabei praktisches Vorgehen und Online-Demonstration als wesentliche Elemente aufweisen.

Geschäftsprozessoptimierung (2-3 Tage):

Inhalt sind die Vermittlung des Gedankenguts von Geschäftsprozessen und die Strukturierung solcher Prozesse auf der Basis vorhandener Abläufe, sowie weiterer Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung von Geschäftsprozessmodellierung in der Praxis.¹⁵

Projektmanagement (2-3 Tage):

Vermittlung von Methoden und Werkzeugen des gesamten Projektzyklus von der Problemdefinition über die Maßnahmen-, Zeit- und Personalplanung zum Rollout. Nutzung der Projektdatenbank der Stabsstelle als Management-Tool (Eintragung und Suche nach Ansprechpartnern für Wissensaustausch oder Kooperationen, Reporting). Zielsetzung, strategische Bedeutung und Benutzung sollen erklärt bzw. praktisch geschult werden, um die Aufmerksamkeit und breite Nutzung des Instruments sicherzustellen. Lehrmethode: Vortrag mit Fallbeispielen und Gruppenarbeiten. Anmerkung: Dieses Modul kann keineswegs eine Projektmanagement-Ausbildung ersetzen, sondern bestenfalls ein Auffrischen von bereits Gelerntem oder Geübtem sein – siehe Kap. 3 Voraussetzungen.

Kommunikation und Organisationspsychologie (3 Tage):

Grundlagen der Funktionsweisen von (Verwaltungs-)Organisationen. Verhalten von Organisationsmitgliedern und Kommunikation untereinander. Internes Marketing und Motivation soll Unsicherheiten und Widerstände als Barriere der Implementierung abbauen. Projektmanager sollen in die Lage versetzt werden, Befürchtungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter speziell im Zusammenhang mit IT-Einsatz zu antizipieren und mögliche Risiken

¹⁵ Anmerkung: Es werden keine Werkzeuge geschult, da diese bei Bund, Ländern, Gemeinden unterschiedlich sein können. Das Modul soll primär das Denken schulen und nicht Toolkompetenz vermitteln, diese kann in einer gesonderten Ausbildung erfolgen (sofern notwendig), ist aber nicht Sache eines Projektmanagers.

für ein Projekt zu identifizieren. Dafür soll der Vortrag durch die Bearbeitung von Fallbeispielen und Gruppenübungen ergänzt werden.

Change Management (3 Tage):

Vorstellung von Management-Konzepten zur Herbeiführung organisatorischer Veränderungsprozesse (keine Werkzeugschulung, siehe oben – abgesehen davon gibt es diese wohl kaum, es handelt sich dabei vielmehr um Erkennen von Gründen für Barrieren, Ablehnungen und Widerstand von Individuen oder Gruppen gegen Veränderungen). Techniken zur Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Wandel und aktive Maßnahmen zum Abbau von Widerständen sollen anhand von Fallbeispielen und praktischen Gruppenübungen geschult werden. Projektmanager sollen in die Lage versetzt werden, die intrinsische Motivation für Veränderungen zu erhöhen.

Anmerkung: Dieses Modul sollte jedenfalls durch Experten und Expertinnen gehalten werden, die auch die detaillierte inhaltliche Bestimmung vornehmen sollten.

3.7.5 Prüfungsmodalitäten

Selbsttests zur Überprüfung und Bestimmung des eigenen Wissens sollen für E-Learning-Teile zur Verfügung stehen.

Falls ein „E-Government Zertifikat“ angedacht ist, sollte eine standardisierte Prüfung geschaffen werden. Diese könnte z.B. von den Verwaltungsakademien abgenommen werden.

3.8 E-Government Entwickler

3.8.1 Zielgruppe

Die Ausbildung richtet sich an Mitarbeiter der IT, die mit der Umsetzung bzw. Realisierung von E-Government Anwendungen betraut werden. Angesprochen werden hauptsächlich höherqualifizierte Programmierer bis hin zu Teilprojektleitern mit Programmieraufgaben.

3.8.2 Zielsetzung des Curriculums

Der Teilnehmer wird in die Lage versetzt, eigenständig E-Government Anwendungen, basierend auf den technischen Standards, Policies und Normen, zu entwickeln. Neben den vorhandenen Modulen und Konzepten werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, soweit notwendig, die rechtlichen Hintergründe näher gebracht. Insgesamt gewinnen E-Government Entwickler ein verbessertes Verständnis des Tätigkeitsfeldes, in dem sie die jeweiligen Entwicklungen einzubetten haben.

Auch diese Zielgruppe hat nach der Schulung Argumente einer positiven Motivation für den Nutzen und die Voraussetzungen zur Anwendung von E-Government internalisiert und kann sie in den Diskussionen mit Verwaltungskunden und Anwendern aus den Sachbereichen entsprechend einsetzen.

3.8.3 Voraussetzungen für den Einstieg

Da sich diese Ausbildung vor allem an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Programmierung und Projektarbeit der IT richtet, werden allgemeine Programmier- und Projektabwicklungskennntnisse als gegeben angenommen. Bei den Programmierkenntnissen liegt der Schwerpunkt in der Entwicklung von web-basierten Anwendungen mit den dafür notwendigen Techniken, Werkzeugen und Begriffen. Ebenso werden Datenbankwissen und grundlegende Methoden der EDV wie z.B. Objektorientierung vorausgesetzt.

3.8.4 Aufbau des Curriculums

3.8.4.1 Überblick

Abbildung 11 gibt einen grafischen Überblick über die einzelnen Module für das Curriculum der E-Government Entwickler.

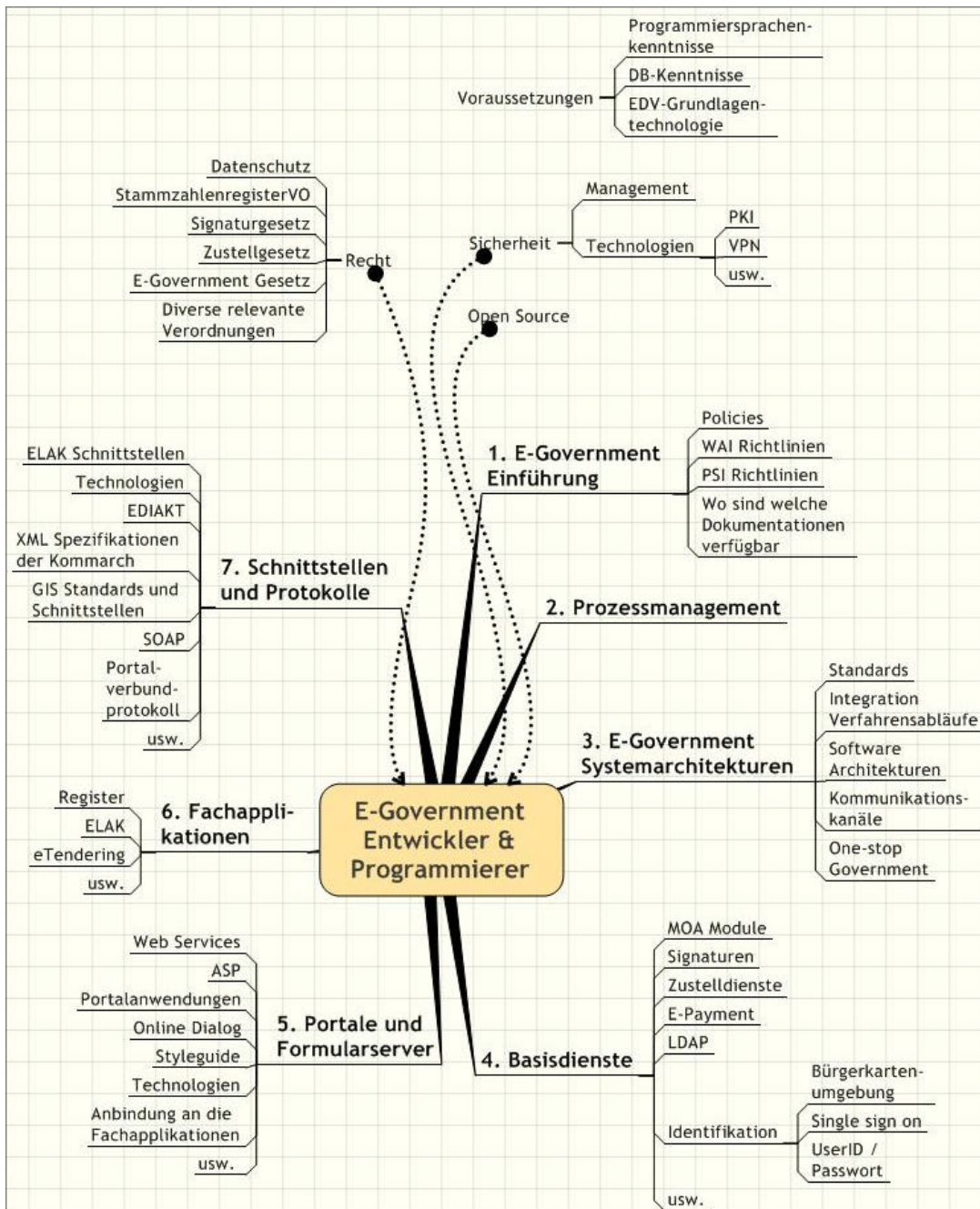


Abbildung 11: Das Schulungskonzept für E-Government Entwickler im Überblick

3.8.4.2 Beschreibung der Module

Modul 0: Übergreifende Themen

In allen oben angeführten Modulen werden jeweils die entsprechenden Aussagen zu den Themen Sicherheit, Recht und Open Source eingearbeitet.

Zum **Thema Sicherheit** werden die Aspekte der Sicherheit durch organisatorische Maßnahmen bei den Verfahren erörtert, aber auch die technischen Aspekte wie z.B. PKI, VPN, etc. geschult.

Das **Thema Recht** gliedert sich in Hinweise/Auszüge zu/von den jeweils betroffenen Rechtsdokumenten und einem gesammelten Quellverzeichnis der Rechtsvorschriften zum Thema E-Government.

Dem Aspekt der Nutzung von **Open Source** wird dahingehend Rechnung getragen, dass immer wieder mit Good Practice Beispielen auf Open Source und dessen Möglichkeiten hingewiesen wird. Ziel dieses Lehrganges kann aber keine grundlegende Einführung in die Suche, Einführung, Entwicklung und Betreuung von Open Source-Produkten sein.

Modul 1: Einführung in E-Government (0,5 Tag)

Information über allgemeine Richtlinien und Policies für die Entwicklung von E-Government Anwendungen. Welche Gremien/Arbeitskreise gibt es in diesem Umfeld und wo finde ich weiterführende Dokumentation (z.B. Reference-Server)?

Modul 2: Prozessmanagement (0,5 Tag)

Kurzer Crashkurs über Prozessmanagement und dessen Einsatz bei der Einführung von durchgehenden E-Government Verfahren.

Modul 3: E-Government Systemarchitektur (0,5 Tag)

Am Beispiel einer Mustersystemarchitektur für E-Government Anwendungen werden die notwendigen Systeme und deren Zusammenhang diskutiert. Neben der Softwarearchitektur werden z.B. die integrierten Verfahrensabläufe, verschiedene Kommunikationskanäle, das One Stop Government-Konzept erläutert.

Modul 4: Basisdienste (1-2 Tage)

In diesem Modul werden dem Entwickler die vorhandenen Basissysteme zur Umsetzung von E-Government Anwendungen näher gebracht. Darunter fallen die MOA-Module, die verschiedenen Signaturen, Zustelldienste, ePayment-Dienste, der Bereich der Identifikation mit Bürgerkartenumgebung, etc.

Modul 5: Formularserver und Fachanwendungen (1 Tag)

Der Formularserver bildet ein wichtiges Frontend zum Kunden. Dieses Modul erklärt neben dem Formular-Styleguide die Hauptaufgaben eines Formularservers und die eingesetzten Techniken. Insbesondere sind WAI und Usability-Aspekte zu vermitteln. Ein Schwerpunkt wird auch der Anbindung von Fachanwendungen gewidmet. Bei den Fachanwendungen wird speziell auf den elektronischen Akt und die zentralen Register eingegangen.

Modul 6: Schnittstellen und Protokolle (0,5-1 Tag)

Ein wesentlicher Nutzen von E-Government liegt in der Kommunikation zwischen Behörden und zwischen Systemen. In diesem Lernabschnitt werden die wichtigsten Protokolle (z.B. SOAP, Portalverbundprotokoll,...) und den darauf basierenden Schnittstellen (z.B. EDIAKT, XML-Spezifikationen,) erläutert.

3.9 Inhouse Trainer

3.9.1 Zielgruppe

Das Curriculum Inhouse Trainer richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungseinheiten mit mehr als 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Behörde soll Verwaltungsprofis als Inhouse Trainerinnen und Trainer benennen, die nach einer entsprechenden E-Government Ausbildung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in E-Government einschulen. In weiterer Folge sollen diese Inhouse Trainer als Ansprechpartner für E-Government Problemstellungen innerhalb der Behörde dienen.

3.9.2 Zielsetzung des Curriculums für das Berufsfeld

Inhouse Trainerinnen und Trainer sollen über grundlegendes technisches und juristisches E-Government Wissen verfügen, um das Thema E-Government gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln zu können. Damit einher muss eine entsprechende didaktische Grundausbildung gehen. Diese didaktischen Fähigkeiten in Verbindung mit entsprechender Sozialkompetenz sind für erfolgreiche E-Government Schulungen Grundvoraussetzung. Die Trainerinnen und Trainer sollten die Anforderungen des E-Government mit den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang bringen können.

Auf technischer Seite soll ein gewisses Basiswissen vermittelt werden. Inhouse Trainerinnen und Trainer sollten für komplexere Probleme auf einen technischen Ansprechpartner zurückgreifen können.

In jedem Fall sollten Inhouse Trainerinnen und Trainer ihren eigenen Nutzen im Aufbau einer entsprechend zukunftsrelevanten Kompetenz erkennen.

3.9.3 Voraussetzungen für den Einstieg in das Curriculum

Eine "Autorität" von Trainern entsteht durch Kompetenz (inhaltlich und didaktisch) und Persönlichkeit. Inhouse Trainer sollten daher das Aufgabenfeld der Auszubildenden gut kennen. Eine längerfristige Tätigkeit innerhalb der Verwaltung für wird als Grundvoraussetzung für Inhouse Trainerinnen und Trainer gesehen.

Die Vermittlung der Lehrinhalte und eine gewisse Autorität der Trainerinnen und Trainer gegenüber den Schulungsteilnehmerinnen und Schulungsteilnehmern muss erreicht werden. Geeignete Personen werden daher wohl aus der Organisation und nicht aus der Technik stammen, wobei eine gewisse Affinität zu technischen Fragen gegeben sein sollte. Prinzipiell sollte von Seiten der Behörde auf die Auswahl einer entsprechenden Person besondere Sorgfalt verwandt werden, da hier nicht die Stellung innerhalb der Organisation sondern vor allem die Persönlichkeit ausschlaggebend ist. Geeignete Personen sollten auch Willens sein sich ständig weiterzubilden und eventuelle weiterbildende E-Learning Module neben ihrer Tätigkeit zu absolvieren.

3.9.4 Aufbau des Curriculums

3.9.4.1 Überblick

Wie Abbildung 12 zeigt, wird im Curriculum für Trainer zwischen internen und externen Trainern unterschieden. Weiters werden eine Reihe von Anforderungen bzw. Rahmenbedingungen für interne Trainer aufgelistet.

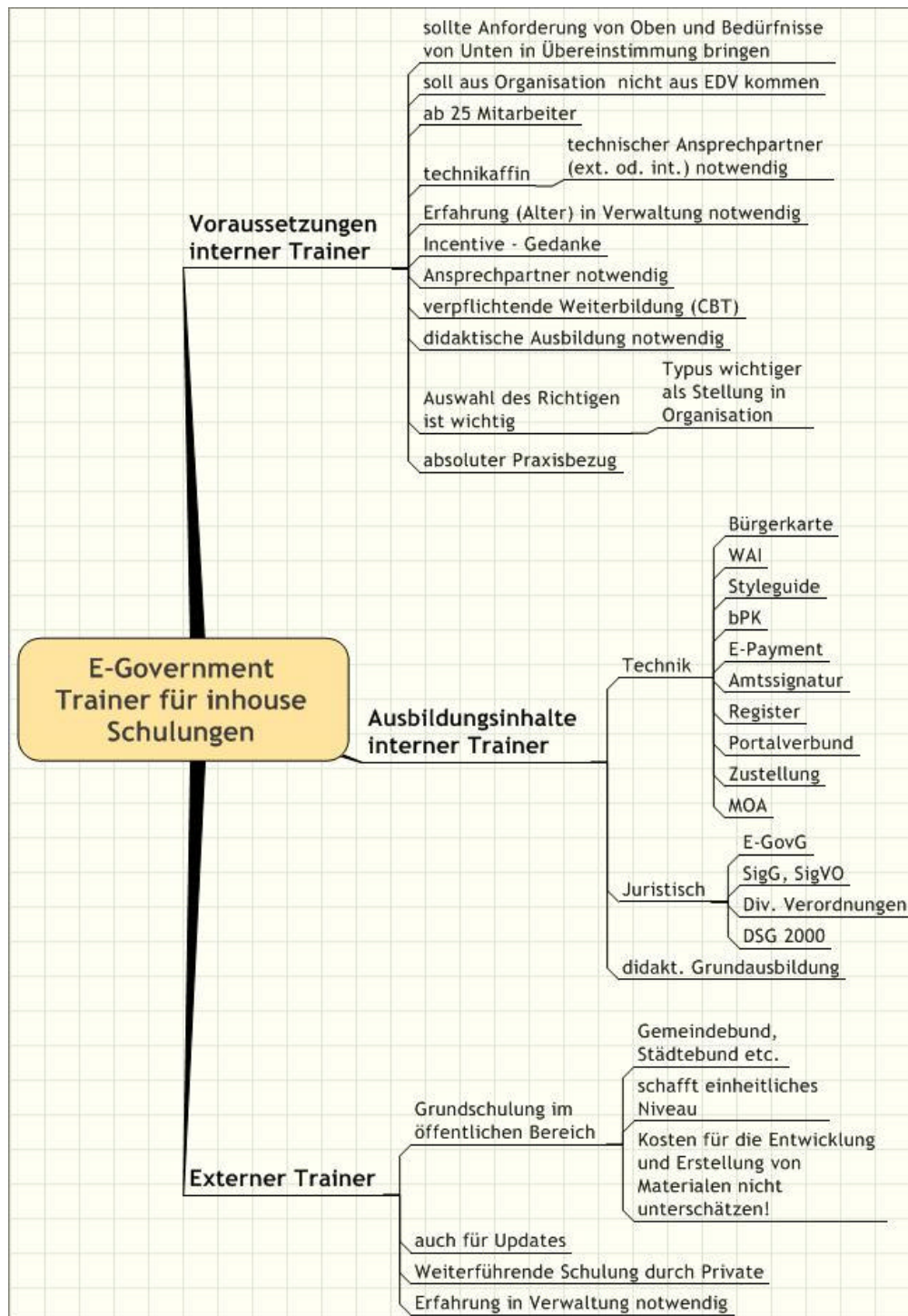


Abbildung 12: Das Schulungskonzept für Trainer aus den eigenen Reihen sowie für externe Trainer

Die Ausbildungsinhalte selbst lassen sich in drei Hauptfelder einteilen: didaktische Grundausbildung, Technik, Recht.

Die Schulung der Inhouse Trainerinnen und Trainer soll durch externe Trainerinnen und Trainer erfolgen, die auch nach erfolgreicher Absolvierung der Ausbildung für tiefergehende Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen sollen. Die Grundschulung der Inhalte wird idealerweise im öffentlichen Bereich (Bund, Länder, Städte- und Gemeindebund) angesiedelt sein. Nur dadurch kann ein einheitliches Niveau sichergestellt werden. Dabei sollten die Kosten für Entwicklung und Erstellung entsprechender Lehrmaterialien nicht unterschätzt werden. Andernfalls wird eine zielgerichtete, einheitliche und qualitativ hochwertige Ausbildung in Frage gestellt.

3.9.4.2 Beschreibung der Module

Modul Didaktik: 0,5 Tag

Grundlegende didaktische Regeln im Rahmen von Erwachsenenbildung sowie eine kurze Einführung in das österreichische E-Government.

Modul Recht: 1 Tag

Hier sollen die rechtlichen Grundlagen des EGovernment, wie SigG, MeldeG, ZustellG, DSGVO, E-GovG, sowie alle E-Government relevanten Verordnungen dargestellt werden. Auch verwaltungsinterne Regeln wie Internet- und E-Mail-Policies sowie die WAI Richtlinien sind Teil des Moduls „Recht“.

Modul Technik: 1,5 Tage

Darstellung der einzelnen E-Government Bausteine und ihrer Interaktion, ergänzt durch Fallbeispiele. Zu den Bausteinen Styleguide, Konzept Bürgerkarte, Verwaltungssignatur, MOA, Amtssignatur, Zustellung, E-Payment, bereichsspezifisches Personenkennzeichen, Register, Portalverbund kommt ein kurzer Überblick über help.gv. und Kommunalnet.

3.9.5 Prüfungsmodalitäten

Um einen gewissen Ausbildungsstandard sicherzustellen, sollte eine standardisierte Prüfung durchgeführt werden. Diese Aufgabe könnten die Verwaltungsakademien wahrnehmen.

4 Qualitätssicherungsmaßnahmen

Die Beschreibung der qualitätssichernden Maßnahmen erfolgt anhand der Details für:

- Zielsetzung;
- Beschreibung der einzelnen Maßnahmen:
 - Überblick und Zusammenhänge der Maßnahmen;
 - Verantwortlichkeiten;
 - Beschreibung jeder Maßnahme und was sie bewirken soll;
- Sicherstellung der Nachhaltigkeit.

Vorweg werden nachfolgend grundlegende Anforderungen an die Qualitätssicherung des Schulungskonzeptes beschrieben. Danach folgt die Beschreibung der Maßnahmen:

- Clearingstelle;
- Didaktik: Medien und Unterlagen;
- Didaktik: Trainer;
- Qualitätssiegel für Anbieter und Schulungsteilnehmer;
- technische Infrastruktur;

- E-Learning.

4.1 Grundlegende Qualitätssicherungsanforderungen an das Schulungskonzept

Folgende grundlegenden Anforderungen an das Schulungskonzept wurden erkannt:

- Stellenbeschreibungen – Zuordnung der Personen zu Modulen, basierend auf ihrem Tätigkeitsfeld und Skills-Level sowie Ausbildungsplan der Organisation und ggf. eigenem Interesse
- Qualitätssicherung – jährliche Qualitätsprüfung der Inhalte (Frage: welches Gremium ist hier einzurichten und welche Kriterien müssen erfüllt sein?)¹⁶
- „Lehrpersonal“ setzt sich zusammen aus (Verwaltungs)internen und externen Vermittlern – Praktiker und Opinion Leader bilden aus; Grundstock-Ausbildung aus der Verwaltung heraus; auch Schneeballeffekt bei positiver Motivation durch geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen.
- Technische Infrastruktur – Unterschiedliche Medien (inkl. E-Learning)
- Gemeinsamer, harmonisierter/abgestimmter Inhaltskatalog (Lehrfächerkatalog)
- Eintrittsvoraussetzungen (Skills-Level) und Abhängigkeiten im Aufbau („Anfänger“ – „Fortgeschrittene“) – Bewegung durch das Curriculum, Qualitätsprüfungen, Prüfungen des Lernerfolges ...
- Andockbarkeit von Modulen für spezifische Zwecke und Flexibilität des Curriculums – Ausgewogenheit in Dynamik & Statik (Grundinhalte und Evolution aufgrund der ständigen Weiterentwicklung des Feldes und der Lösungen)
- Probleme, die aufzuarbeiten sind bzw. „Vorurteile“, denen vorzubeugen ist – z.B.: Angst von Politikern, „dann kommen die Bürger nicht mehr zu mir“
- Welche Gremien werden die Approbation der Lehrinhalte und Einordnung für Berufsfelder vornehmen? => Clearingstelle als wichtige Einrichtung, die asap zu planen ist.
- Kurse verpflichtend ja/nein?
- Zertifikate für die Teilnahme an Schulungen ja/nein?
- Wer trägt die Kosten für E-Learning-Sequenzen und Module? Fallen Kosten für E-Learning Module für die zu Schulenden an oder sollen diese kostenlos angeboten werden?¹⁷

¹⁶ Im BM:BWK gibt es einen Prozess zur Qualitätssicherung von E-Learning-Content in Form zweier Erlässe. (Content-Erlass des BM:BWK (Zl. 629/1-III/03, online: http://www.e-teaching-austria.at/02_arge/02_erlass.html). Diese könnten auch für die Qualitätssicherung der E-Government-E-Learning-Module analog angewandt werden. Eventuell könnte auch der Verein E-Learning Austria damit beauftragt werden.

¹⁷ Unterschieden werden muss zwischen Kosten für die Erstellung von Basismodulen, die von allen Verwaltungseinheiten verwendet werden, und „Spezialmodulen“, die nur von einzelnen Verwaltungseinheiten benötigt werden. Für die Contenterstellung sollten Anbote, Businessplans aus der Privatwirtschaft eingeholt werden. Bezüglich der Betriebskosten für das Portal- und Content-Providing gibt es einen Vorschlag des BM:BWKs, den Content auf der bestehenden, vom BM:BWK für Österreichs Schulen betriebenen E-Learningplattform www.bildung.at zu hosten. Für das Hosting sollten daher keine oder nur geringe Kosten anfallen. Die E-Learning-Plattform wird auch ab Oktober 2005 im (Bildungs-)portalverbund zur Verfügung stehen, sodass die Userdatenverwaltung dezentral durch die einzelnen Verwaltungseinheiten erfolgen kann. Bei Serverhosting durch das BM:BWK müsste der Content in einer für bildung.at kompatiblen Form bereitgestellt werden. Die Spezifikation ist auf <http://info.bildung.at/system/downloader.php/LMS-Evaluation20040422.pdf/LMS-Evaluation20040422.pdf> verfügbar. Ein Vergleich verschiedener Lern-CMS wurde ebenfalls bereits durchgeführt und ist auf Anfrage beim BM:BWK verfügbar.

- Massenschulungen in der Breite vs. Spezialschulungen
- Differenzierungen auf verschiedenen Verwaltungsebenen.

4.2 Clearingstelle¹⁸

4.2.1 Zielsetzung

In der Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines österreichweiten Schulungskonzeptes für E-Government wurde der Bedarf nach einer zentralen Koordination und Qualitätssicherung festgehalten. Dabei wurde in der Erarbeitung des Schulungskonzeptes eine „Instanz“ ähnlich dem Konzept der Regulatoren in anderen Bereichen (E-Wirtschaft, Telekom) - allerdings auf freiwilliger, zertifizierender Basis – angedacht. Zielsetzung dieser Stelle ist, als Schnittstelle zwischen den Anforderungen der vier maßgeblichen Interessenscluster im E-Government zu fungieren. Im Folgenden werden nun jene strategischen und inhaltlichen Funktionen definiert, die im Rahmen des Schulungskonzeptes sinnvoller Weise zentral (d.h. in einer zentralen Koordinierungsstelle) erbracht werden sollten. Abbildung 13 stellt die Clearingstelle als Schnittpunkt dieser vier Cluster von Interessensgruppen im Überblick dar.

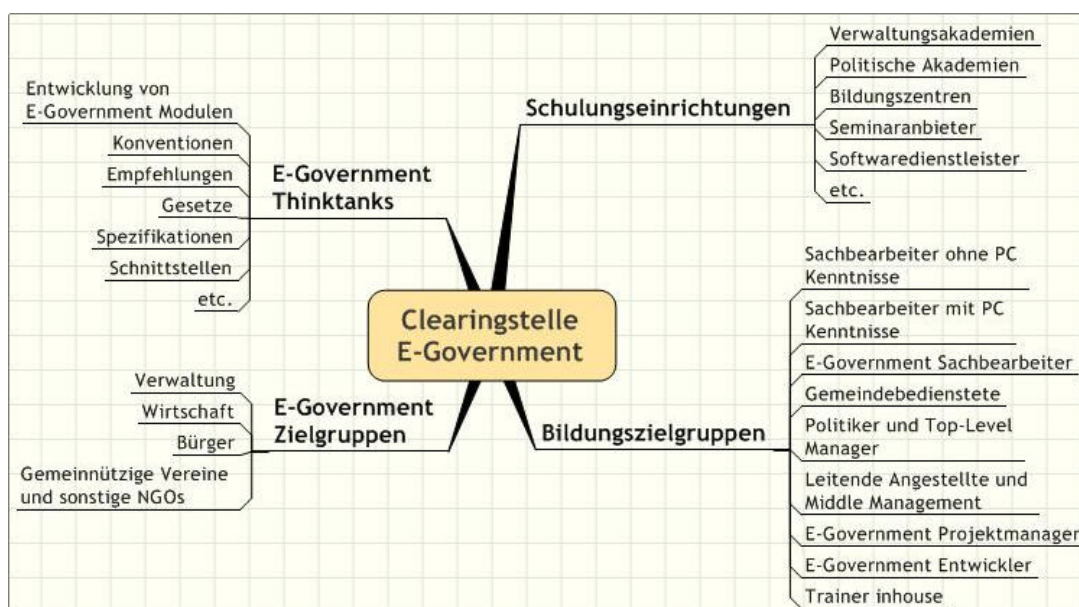


Abbildung 13: Die Clearingstelle E-Government Ausbildung als Knotenpunkt für Schulungseinrichtungen, Bildungszielgruppen, E-Government Zielgruppen und E-Government Thinktanks

Wie aus Abbildung 13 hervorgeht, sollte die Clearingstelle die Funktion einer zentralen Drehscheibe für die Koordination, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der im Schulungskonzept festgeschriebenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen umfassen. Konkrete Zielsetzungen sollen sein:

- der Aufbau eines hochwertigen E-Government Bildungsangebots;

¹⁸ Der Name Clearingstelle für die Einrichtung wurde von der AG SKEG vorgeschlagen. Ein endgültiger Name ist jedoch erst noch festzulegen. Eine andere Bezeichnung könnte sein: Koordinierungsstelle für E-Government Ausbildung

- eine möglichst homogene (und dichte) Durchdringung der Bildungszielgruppen mit E-Government Wissen;
- die Einführung und Haltung eines hohen Qualitätsniveaus bei der E-Government Wissensvermittlung;
- ein hoher Grad an Aktualität und praxisorientierter Relevanz des vermittelten Wissens;
- das Erzielen eines Multiplikator-Effekts und einer positiven Resonanz zu E-Government bei den Bildungszielgruppen.

4.2.2 Überblick und Zusammenhänge

Abbildung 14 gibt einen Überblick darüber, wofür eine zentrale Clearingstelle eingerichtet werden soll und welche Plattform bzw. welches Gremium für die Einrichtung und den Betrieb einer Clearingstelle verantwortlich zeichnen könnte/sollte.

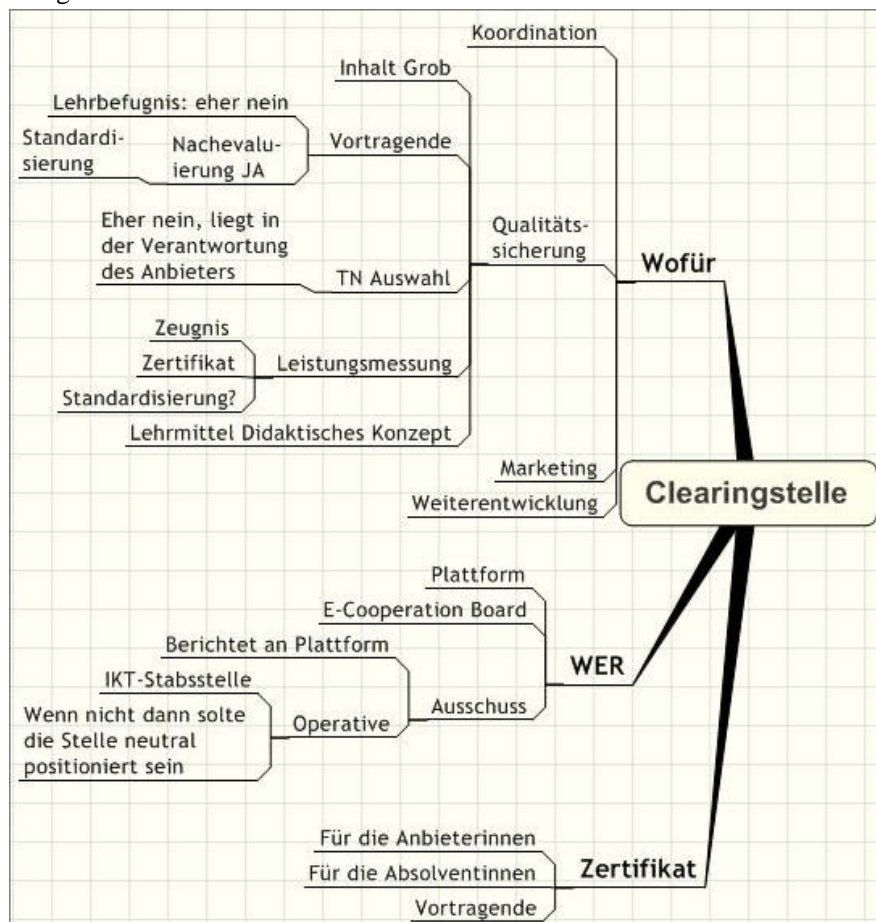


Abbildung 14: Die Aufgaben und mögliche Zuordnung einer Clearingstelle für die Ausbildung E-Government

4.2.3 Maßnahmen und potenzielle Aufgaben

Auf Grundlage der angeführten Zielsetzungen lässt sich ein umfangreiches Set von Maßnahmen ableiten:

4.2.3.1 Motivation

Bildungsanbieter sind zu motivieren, E-Government Schulungen in deren Bildungsprogramm aufzunehmen und sich der freiwilligen Evaluierung und Zertifizierung durch eine etwaige Clearingstelle zu unterwerfen.

Auch soll die Clearingstelle sicherstellen, dass E-Government als keine reinen IKT-Projekte abzutun sind, sondern vielfach starke Organisationskomponenten aufweisen und somit alle Ebenen betreffen.

4.2.3.2 Koordination

Die Clearingstelle soll den Bildungsbedarf der Zielgruppen und die spezifischen Angebote abstimmen, entsprechende Bedarfe bündeln und gewonnene Erfahrungen verbreiten. Des Weiteren laufende Abstimmung der Inhalte mit den Strategie-gebenden Gremien.

4.2.3.3 Marketing und Kommunikation

Neben einer Überwachung des Qualitätsniveaus zählen sicherlich ein proaktives Marketing bzw. eine Marketingunterstützung der Schulungsanbieter zu einer der Hauptaufgaben der Ausbildungskoordination. Ähnlich Franchisebetrieben sollten hier von einer zentralen Stelle koordinierende Aufgaben (z.B. Entwickeln eines E-Government Zertifikats & Logo, Entwickeln bzw. vielmehr Abnehmen von Unterlagen, Gestaltung von Informationen zu den einzelnen Bildungsmodulen, Aufbereiten von Hintergrund- und begleitenden Informationen) wahrgenommen werden. Die Aufgaben im Einzelnen:

- Sammlung und Verteilung der Kursangebote
- Auflistung von Schulungsanbietern, Markttransparenz herstellen
- Online Lernplattform mit den E-Lehreinheiten und Unterlagen
- Evaluationsergebnisse
- Information und Kommunikation auf allen Verwaltungsebenen
- Bewusstseinsbildung und Darstellung der Notwendigkeit und des Nutzen

4.2.3.4 Qualitätssicherung durch Zertifizierung

Nachdem es sich seitens der Bildungsanbieter um eine freiwillige Unterwerfung unter vorgegebenen Qualitätssicherungsmaßnahmen handelt, müssten diese auch einen Zusatznutzen daraus ziehen können. Dieser wäre beispielsweise eine Art „offizielle E-Government Zertifizierung“ durch die Clearingstelle.

Eine der Aufgaben einer künftigen Clearingstelle ist die Zertifizierung von Unterrichtsmaterialien, Trainern, Anbietern und Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Zertifizierung der Vortragenden

- Zentrale Zertifizierung der Vortragenden durch die Clearingstelle. Vortragende müssen ausreichende E-Government Grundkenntnisse nachweisen.
- Dezentrale Zertifizierung der Vortragenden durch die öffentliche Organisation bzw. durch den Anbieter. Clearingstelle entwickelt und stellt das Zertifizierungskonzept zur Verfügung.

Zertifizierung der Anbieter

Neben der Zertifizierung der Vortragenden wäre auch die Zertifizierung der Anbieter durch die Clearingstelle eine Möglichkeit der Qualitätssicherung. Dies kann durch die Überprüfung der Lehrpläne und des Lehrkonzepts erfolgen. Zusätzlich könnte eine Übermittlung der Evaluationsergebnisse vorgeschrieben werden bzw. eine zentral elektronische Evaluierung der Lehrveranstaltung und der Vortragenden durch die Clearingstelle vorgegeben werden.

Zertifizierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- *Zugangsvoraussetzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:* Aufgrund der Autonomie der Gebietskörperschaften fällt die Entscheidung über eine Teilnahme an Schulungen in deren Kompetenzbereich. Die Clearingstelle könnte aber über die Zielgruppenbeschreibung und eine Definition der gewünschten Voraussetzungen für den Besuch der jeweiligen E-Government Module/ Lehrgänge eine Entscheidungshilfe leisten und darüber hinaus durch aktives Marketing zu intensiver Schulung anregen. Die Schaffung „echter“ Zugangsvoraussetzungen im Sinne von Eingangsqualifizierungen ist hingegen nicht empfehlenswert; die Entscheidung darüber muss in der Selbstverantwortung/ Selbsteinschätzung der Dienstgeber bzw. der Teilnehmerinnen und Teilnehmer liegen.
- *Leistungsmessung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:* Die Clearingstelle könnte eine Leistungsüberprüfung beispielsweise über einen Onlinetest vorsehen, der auf freiwilliger Basis vorgenommen werden kann. Die Clearingstelle zertifiziert damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der jeweiligen Module/ Lehrgänge.

4.2.3.5 Evaluierung

Verschiedenste Evaluierungsmaßnahmen wären sinnvoll, die Bandbreite reicht von einer Auswertung der Kundenzufriedenheit (Seminarbewertungsbögen - Evaluierung der Vortragenden durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche die Evaluation mit Hilfe eines vorgegebenen Evaluierungsbogens der Clearingstelle oder eines schulungsinternen Evaluierungsbogens vornehmen) bis hin zu einer Evaluierung des Bildungsangebots und der Aufbereitung durch Anbieter oder einer Wirkungsmessung.

4.2.3.6 Weiterentwicklung

Unterstützung der Bildungsdienstleister durch die Entwicklung von E-Learning Tools, fortlaufende strategiekonforme Anpassung und Weiterentwicklung der Curricula, etc.

4.2.4 Ausgestaltung einer Clearingstelle

Bei der konkreten Gestaltung der Ausbildungskoordination sind die folgenden Eckpunkte zu beachten, die die Einrichtung einer zentralen Koordinationsstelle nahe legen:

- **Zentrale Koordination:** Ermöglicht Strategiekonformität, Synergien und Marktmacht. Die Sicherstellung der Strategiekonformität macht auch gewisse Kompetenzen bei der Qualitätssicherung notwendig.
- **Verwaltungsübergreifende Koordination:** Die Einbeziehung aller Verwaltungsebenen war schon bisher ein Erfolgsrezept der E-Government Entwicklung in Österreich.
- **Kostenminimierung bzw. -effizienz:** Aus Effizienzgründen sollte die Ausbildungskordinationsstelle keine Aufgaben verdoppeln sondern jene wahrnehmen, die noch nicht von entsprechenden Stellen der Verwaltung abgedeckt sind.

4.2.4.1 Auftrag

Der „offizielle“ Auftrag zur Bildung einer E-Government Clearingstelle sollte von der politischen Ebene - somit im Idealfall von der EGovernment Plattform - kommen. Der Auftrag impliziert die Erstellung eines Businessplans mit Kostenkalkulation und muss von vornherein auch mit einer budgetären Bedeckung versehen werden. Wichtig ist, dass die Clearingstelle auf eine breite politische Basis gestellt wird, um hohe Akzeptanz einerseits im

öffentlichen Sektor (also bei den Bildungsinteressenten wie auch -auftraggebern), andererseits aber auch in der Öffentlichkeit zu erzielen.

4.2.4.2 Organisation

Die Clearingstelle sollte im Idealfall aus einem strategischen Lenkungsausschuss und einer operativen Einheit bestehen. Beide sollten mit Vertretern der wesentlichen Gebietskörperschaften (Bund – Länder – Städte/ Gemeinden im Wege der Interessensvertretungen) besetzt sein.

Verschiedene Varianten sind denkbar und reichen von einer Delegation von Personal in eine zentral zu schaffende Stelle bis hin zu einer „virtuellen“ Clearingstelle, deren Akteure auf elektronischem Wege zusammenarbeiten und in regelmäßigen Intervallen auch physisch zusammentreffen. Die letztgenannte Variante wäre in jedem Fall kostengünstiger und auch leichter vertretbar, jedoch im Gegenzug weniger effizient und effektiv. Besonders in der Pilotphase im Laufe des Jahres 2006 (siehe 7.4) stellt eine virtuelle Koordinationsstelle eine reale Option dar. Die festgestellten inhaltlichen, strategischen sowie Marketing-Aufgaben legen eine Einrichtung im Umfeld der Gruppe IKT-Strategie nahe.

Die Finanzierung und Positionierung könnte neutral zwischen Bund und Ländern aufgeteilt werden und eine neue Stufe der gemeinsamen Kooperation bilden.

4.3 Medien und Unterlagen

4.3.1 Zielsetzung

Das grundlegende Ziel der qualitätssichernden Maßnahmen für Medien und Unterlagen ist die Sicherstellung eines qualitätvollen Einsatzes verschiedener Medien im Unterricht sowie einer guten inhaltlichen Qualität der dabei verwendeten Unterlagen (Skripten; => wie sind sie aufzubereiten – Grundvoraussetzungen, Erscheinungsbild, Inhalt, usw.).

Im Detail muss es eine grundlegende Zielsetzung sein, Medien für E-Government Schulungen so zu gestalten und zu produzieren, dass sie vom Einsatzort unabhängig sind (d.h. unabhängig davon, ob sie im Internet, im Face-to-Face Unterricht, in virtuellen Klassenzimmern, usw. eingesetzt werden). Eine möglichst hohe Flexibilität der Benutzbarkeit sollte gewährleistet sein, wie z.B. der Einsatz als Teilnehmerunterlage im Präsenztraining oder Lernwerkstätten, als begleitende und druckbare Unterlage im E-Learning, als Verweisdokumente im Virtual Classroom, als Unterlagen im blended Learning, usw. – alle Materialien sollen online und offline zur Verfügung stehen.

Insbesondere sollen für Lernunterlagen und Medien ausschließlich Formate verwendet werden, die eine einfache Anpassbarkeit an die jeweiligen Gegebenheiten der Behörde oder Dienststelle erlauben – sowohl technisch als auch inhaltlich.

Neben Materialien als erforderliche Ressourcen der Ausbildung müssen auch Trainer, Dozenten und Vortragende in die Medienplanung mit einbezogen werden. Die Ressource „Trainer“ ist als wesentlicher und kritischer Erfolgsfaktor einer erfolgreichen E-Government Ausbildungsinitiative zu betrachten. Hierzu gilt es, geeignete Rollen zu definieren (Trainer, Coach, Teletutor etc.) und entsprechend qualifiziertes (zertifiziertes) Personal zu rekrutieren bzw. qualifizierte (zertifizierte) Einrichtungen als Partner dieser Leistungen mit einzubeziehen.

Als wesentlich wird u.a. der Aspekt der Approbation und Zertifizierung von Schulungsunterlagen und Medien (Skripten, Beispielunterlagen, E-Learning Kurse etc.) gesehen. Dazu soll eine unabhängige Einrichtung, bestehend aus Mitgliedern verschiedener Institutionen, zur Evaluation und Freigabe der Materialien ins Leben gerufen werden und eine

Art „Qualitätssiegel“ zur Erkennung von empfohlenen Medien und Ausbildungsstätten sowie Trainern definieren (vgl. Clearingstelle unter 4.2).

Schließlich ist eine adäquate Kosten/Nutzen-Relation für den Einsatz von qualitativ gesicherten Medien zu gewährleisten.

4.3.2 Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Zur gezielten Festlegung von qualitätssichernden Maßnahmen für die Verwendung verschiedener Medien in den E-Government Schulungen gilt es zunächst einen Überblick der Medien zu schaffen. Das Schaubild in Abbildung 15 zeigt die verschiedenen Beispiele sowie deren grundlegende Anforderungen.¹⁹

Jedes für E-Government Schulungen dienende Medium soll einem definierten Qualitätssicherungsprozess unterzogen werden. Die Schritte der Qualitätssicherung lassen sich wie folgt definieren:

- Zertifizierung der Materialien (Approbation);
- Evaluierung der Materialien beim Einsatz;
- Feedback der Teilnehmer/Lerner;
- Kennzahlen/Benchmarking.

Die qualitätssichernden Maßnahmen sollen durch eine entsprechend unabhängige Institution (Clearingstelle, vgl. 4.2) im Detail geplant, organisiert und abgewickelt werden. Für die Begutachtung von Lehr- und Lernmaterialien werden in der Regel externe Begutachter beauftragt, welche die Materialien auf Konformität im inhaltlichen und didaktischen Sinn überprüfen.

Medien	Teilnehmerunterlagen	Trainerunterlagen	E-Learning Objects	Internet/Intranet
Beispiele	Skripten, Übungen, Fallbeispiele etc.	Foliensätze, Use Cases, Handbücher	Guided Tours, Simulationen, Tests etc.	Suchmaschinen, E-Government Portale „Spielwiesen“ etc.
Anforderungen	Zielgruppengerechte Aufbereitung Abdeckung offiz. Lernzielekatlogs (Syllabus) Erfüllung allgemeiner didaktischer Grundsätze (konstruktivistisches Lernen, Selbsttätigkeit) Unterstützung von „Learning on demand“ (problem based learning) Einfachster technischer Zugang Keine Hürden für Menschen mit Behinderung (Barrierefreiheit) Hohe Usability			

Abbildung 15: Medien und deren Anforderungen im Überblick

4.3.2.1 Zertifizierung der Medien

Unter Zertifizierung ist die Begutachtung mit anschließender Freigabe (Approbation) der Materialien zu verstehen. Unabhängige Gutachter (Experten für den Inhalt sowie Didaktik) evaluieren das Lernmaterial (Skripten, E-Learning Angebote etc.) und erstellen einen Evaluationsbericht.

¹⁹ Für Qualitätssicherungsmaßnahmen betreffend Trainer und Ausbilder sei auf den folgenden Abschnitt 4.4 verwiesen.

Die Evaluation der Materialien erfolgt insbesondere mit Hinblick auf folgende inhaltliche und didaktische Qualitätskriterien:

- Übereinstimmung mit dem Lernzielkatalog (Syllabus);
- Einrichtung eines zentralen Repositories zur Suchmöglichkeit über alle Module.²⁰
- Inhaltliche und fachliche Richtigkeit;
- Übereinstimmung mit den allgemeinen didaktischen Richtlinien und Vorgaben (z.B. bei Skripten verfügbare Verweise und Übungen im Internet, Unterstützung des Konstruktivismus, ziel- und lerngruppengerechte Aufbereitung, selbstgesteuertes Lernen im Klassenzimmer, exploratives Lernen, Learning on demand, usw.)
- Zielgruppengerechtigkeit
 - Einfachster technischer Zugang (geringe Zutrittschürden);
 - Barrierefreiheit (WAI - A)²¹;
 - Hohe Usability und Standardisierung.

Auf der Basis des Evaluationsberichts hat der Anbieter des jeweiligen Lernmaterials Änderungen und Korrekturen vorzunehmen, so dass eine einwandfreie Verwendbarkeit im Training gesichert ist.

Bei der Zertifizierung der Lernmaterialien ist zudem zwischen einer

- Erstapprobation und
- Folgeapprobation (bei Änderungen oder Erweiterung im Syllabus)

zu unterscheiden.

4.3.2.2 *Evaluierung der Medien beim Einsatz*

Regelmäßige strukturiert durchgeführte Evaluierung der Medien beim Lerneinsatz sollen Aufschluss über die effiziente Verwendung und Benutzbarkeit der Medien geben. Durch die Sammlung der Evaluierungsergebnisse können Rückschlüsse für die ausgewählten Inhalte, deren Aufbereitung und Eignung für die Zielgruppe sowie deren praktischen Nutzen in der Schulung gezogen werden.

Neben den zusätzlich zu sammelnden Lernerfeedbacks bilden diese Evaluierungsergebnisse die wichtigste Grundlage für die Festlegung von Qualitätsstandards für Medien und deren laufende Weiterentwicklung.

Die Evaluierung der Medien beim Einsatz soll durch

- Lehrkräfte/Trainer sowie durch
- unabhängige Dritte

erfolgen. Beispielsweise können durch Ausfüllen von Fragebögen strukturierte Daten erhoben, gesammelt und ausgewertet werden.

4.3.2.3 *Feedback der Lerner/Teilnehmer*

Neben strukturierten Eigenevaluierungen der Medien in bestimmten Zeitabständen sollen bei *jeder* Schulung bzw. Schulungsmaßnahme Teilnehmer-/Lernfeedbacks erhoben und gesammelt werden. Je nach Art des Schulungsangebots werden unterschiedliche Feedbackmethoden angewandt (siehe dazu Tabelle 3).

²⁰ Seitens des BM:BWK gibt es den Vorschlag, hierzu die bereits bestehende Suchmaschine auf bildung.at für den Schulbereich um eine Kategorie „E-Government-E-Learning“ zu erweitern. Die Suchmaschine ist verfügbar unter <http://bildungspool.bildung.at/ubp>. Damit wäre eine kostenintensive Neuentwicklung vermeidbar.

²¹ <http://www.w3.org/WAI/>

Art der Schulung	Feedbackmethode
Klassische Schulung (Präsenz)	Feedbackbogen (Papier oder elektronisch)
Virtual Classroom (Lernplattform)	Elektronisches Formular am Ende der Session
E-Learning Kurs (Eigenständiges Lernen)	Elektronisches Formular nach Durcharbeitung der Lernobjekte bzw. am Beginn zwecks Feststellung des Lernerprofils

Tabelle 3: Überblick über geeignete Feedbackmethoden bei unterschiedlichen Arten von Schulungen

Die Feedbacks werden in Abhängigkeit der Schulungsmethode durch den Trainer/ Vortragenden oder automatisiert über entsprechende elektronische Formulare der Lernplattform gesammelt.

Eine Auswertung der Teilnehmerfeedbacks soll wiederum durch eine unabhängige Institution (Clearingstelle, vgl. 4.2) erfolgen.

4.3.2.4 Kennzahlen/Benchmarking

Eine weitere Möglichkeit der Qualitätssicherung von Schulungsmedien können spezielle Kennzahlen darstellen. Über ein zu entwickelndes Balanced Scorecard System ließe sich ein gezieltes Bildungscontrolling auch für E-Government Ausbildungen realisieren.

Oberstes Ziel von Bildungscontrolling ist, durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen strategische Vorteile zu erlangen²². Dazu bedarf es einer strategischen Abstimmung der Qualifizierungsziele auf die Ziele der eigenen Organisation.

Problematik qualitativer Kenngrößen bei der Weiterbildung:

- Was kann gemessen werden?
- Wie kann gemessen werden? (Welchen Einfluss hatte ein Soft-Skill-Training auf eine folgende Verhandlung?)

Möglichkeiten der Messung des qualitativen Erfolgs bei Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen nach Leithner/Back 2004²³:

- Beschränkung auf wenige Kennzahlen
- Zu E-Learning Maßnahmen: Gegenüberstellung von Zahlen der „Mitarbeiterbeteiligung an E-Learning-Kursen“ vs. „Beteiligung an reinen Präsenzseminaren“
- Qualitative Erhebung (MA-Befragung: Änderung der Lernkultur) => Übersetzung in quantitative Größen

Abbildung 16 gibt einen Überblick über Beispiele für Kennzahlen in der Weiterbildung in den Kategorien „Qualitätsmessung von Lernträgern und -methoden“, „Kosten der Weiterbildung“, „Weiterbildungserfolg“.

²² entnommen aus: Leithner, Barbara; Back, Andrea. Beiträge der Balanced Scorecard für ein nachhaltiges E-Learning im Unternehmen. Arbeitsberichte des Learning Center der Universität St. Gallen; 4/2004.

²³ ibid.

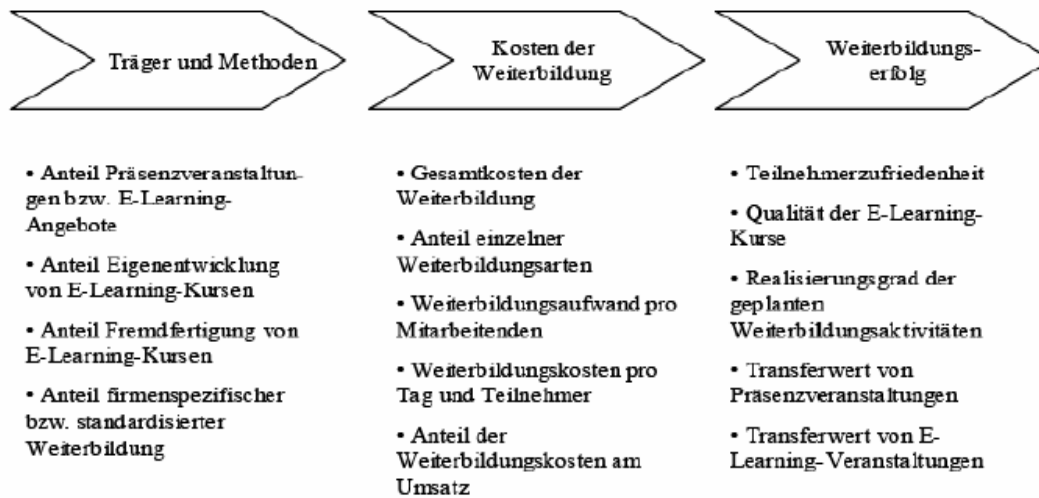


Abbildung 16: Überblick über Kennzahlen in der Aus- und Weiterbildung

4.3.3 Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Wie bereits eingangs bei den einzelnen Maßnahmen erwähnt, soll Qualitätssicherung zu einer von mehreren zentralen Aufgaben der unabhängigen Koordinierungsstelle für EGovernment Schulungen ("Clearingstelle", vgl. 4.2) werden.

Durch die Institutionalisierung kann gewährleistet werden, dass Qualitätssicherung in geplanten Abständen, strukturiert und unabhängig von den verschiedensten Anbietern, erfolgt. Insbesondere können durch automatisierte Erhebungsmethoden (z.B. elektronische Feedbackformulare, Lernportal, etc.) ohne hohen personellen Aufwand laufend Auswertungen über die Qualität von Medien und Maßnahmen durchgeführt werden.

4.4 Ausbildung und Qualifikation der Trainer

4.4.1 Zielsetzung

Trainerinnen und Trainer sind Schlüsselpersonen bei der Verbreitung von EGovernment. Qualitätssichernde Maßnahmen sind daher unabdingbar, um eine einheitliche qualitativ hochwertige E-Government Ausbildung sicherzustellen.

4.4.2 Maßnahmen

4.4.2.1 Überblick und Zusammenhänge

Abbildung 17 stellt die Maßnahmen der Qualitätssicherung bei den verschiedenen Trainer-Gruppen im Überblick dar. Es wird hierbei zwischen Trainern für Politiker, für Projektmanager sowie inhouse Trainern im Zuge des Train-the-Trainer Programms unterschieden. Weiters werden generelle Voraussetzungen für eine hochwertige Ausbildung durch qualifizierte Trainer aufgelistet.

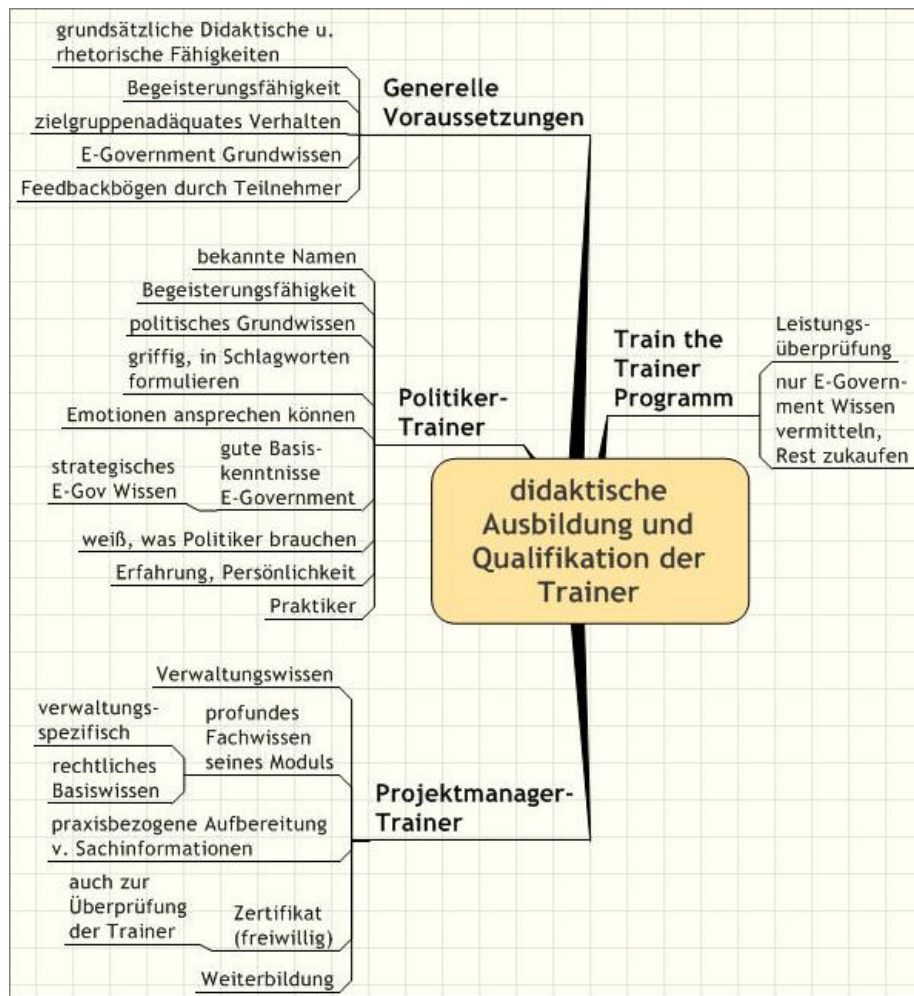


Abbildung 17: Die Maßnahmen der Qualitätssicherung bei den verschiedenen Trainer-Gruppen im Überblick

4.4.2.2 Grundvoraussetzungen für verschiedene Trainer-Gruppen

Trainerinnen und Trainer müssen unabhängig von der von ihnen zu schulenden Zielgruppe über einige generelle Voraussetzungen verfügen. Dazu zählen grundsätzliche didaktische und rhetorische Fähigkeiten, Begeisterungsfähigkeit sowie zielgruppenadäquates Verhalten.

Prinzipiell können drei Arten von Trainern unterschieden werden: Politiker-Trainer, Projektmanager-Trainer und Inhouse-Trainer.

Politiker-Trainer müssen grundsätzlich aus der Praxis kommen und durch ihre Erfahrung und Persönlichkeit überzeugen. Sie wissen, was Politiker brauchen, verfügen über politisches Grundwissen und zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, griffig und in Schlagworten formulieren zu können. Ebenso wie ihre Zielgruppe sollen sie Emotionen ansprechen können. Im Sinne der Akzeptanz bei der Zielgruppe sollten sie bekannt sein, damit ihnen von Beginn an Vertrauen entgegen gebracht wird. Neben diesen sozialen Kriterien sind nicht nur E Government Basiskenntnisse, sondern es ist auch strategisches E-Government Wissen von Nöten.

Projektmanager-Trainer zeichnen sich durch allgemeines Verwaltungswissen sowie profunde rechtliche und technische Kenntnisse in ihrem eigenen Modul aus. Die Wissensvermittlung sollte durch praxisbezogene Aufbereitung der Sachinformationen erfolgen.

Inhouse-Trainer unterscheiden sich nur wenig vom Politiker-Trainer. Auch hier werden grundlegende technische und juristische E-Government Kenntnisse gemeinsam mit dem Wissen um die Bedürfnisse der Zielgruppe wesentlich sein. Zwar ist kein bekannter Name wichtig, allerdings sollte der Inhouse-Trainer über ein gewisses Vertrauen im Kollegenkreis verfügen. Dies ist einerseits eine Frage der Persönlichkeit und andererseits eine Frage der Erfahrung.

4.4.2.3 Die Maßnahmen im Detail

Feedbackfragebögen

Im Rahmen der Erwachsenenbildung hat sich die Beurteilung der Lehrenden durch die Schüler als eine der wichtigsten und gerechtesten Maßnahmen der Leistungsbeurteilung und damit der Qualitätssicherung erwiesen. Diese Fragebögen sollten daher bei allen E-Government Kursen zum Einsatz kommen.

Zertifikate für Lehrende und Lernende

Hier sollte das Prinzip der Freiwilligkeit herrschen, wobei eine Leistungsüberprüfung der Lernenden gleichzeitig zur Beurteilung der Trainerinnen und Trainer genutzt werden kann. Einzig im Bereich der Inhouse Trainerinnen und Trainer sollte eine verpflichtende Leistungsüberprüfung erfolgen, bevor Sie ihre Tätigkeit aufnehmen.

4.4.3 Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Mittels Feedbackfragebögen lassen sich Erfolge von Trainerinnen und Trainern über Jahre hinweg darstellen. Trainerinnen und Trainer können mit ihrer Hilfe rechtzeitig erkennen, in welchen Bereichen verstärkte Anstrengungen gesetzt werden müssen. Beispielsweise ist die Zufriedenheit mit den schriftlichen Unterlagen ein wichtiger Indikator, um zu erkennen, ob und wann diese überarbeitet und aktualisiert werden müssen. Darüber hinaus lassen sich auch trainerunabhängige Faktoren erheben, wie Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten, der Organisation bis hin zu Beginnzeiten. Dadurch können Trainer und Ambiente laufend optimiert werden.

4.5 Qualitätssiegel für Schulungsanbieter und Teilnehmer

4.5.1 Zielsetzung

Grundsätzlich soll ein einheitlicher und hoher Standard der Ausbildung nachhaltig gewährleistet werden. Dazu ist es erforderlich, Maßnahmen und Abläufe zu definieren, die das Erreichen dieser Zielsetzung sicherstellen.

Die einzelnen Maßnahmen müssen zum einen konkret auf die jeweiligen Teile des Ausbildungsmoduls zugeschnitten, in ihrer Gesamtheit aber dennoch konsistent sein.

Wesentlich ist weiters, dass die qualitätssichernden Maßnahmen ein Minimum an Aufwand und ein Maximum an Transparenz und Nachvollziehbarkeit bieten, um die Akzeptanz bei jenen Institutionen sicherzustellen, die das Modul anbieten.

Es werden daher nachfolgend lediglich drei einfache Maßnahmen, die technikneutral eingesetzt werden können, vorgeschlagen.

4.5.2 Die Maßnahmen im Detail

4.5.2.1 Start-Up-Assessment für Anbieter

Jede Institution, die das Modul anbieten möchte, sollte im Rahmen eines kurzen und formlosen Assessments von der Clearingstelle mit den Anforderungen und Erwartungen an

den Anbieter des Moduls vertraut gemacht werden. Die Möglichkeit, mehrere Module im Paket anzubieten, sollte besondere Beachtung finden.

Die Rahmenbedingungen (Trainer, Kosten, Marketing, Anbieter weiterführender Module etc.) sollten dabei im gegenseitigen Einvernehmen abgeklärt werden.

Letztlich sollte der Anbieter von der Clearingstelle als offizieller Schulungspartner eingestuft werden. Damit bekommt der Anbieter das Recht, sich als offizieller Anbieter (ev. Gütesiegel) zu bezeichnen und eigenverantwortlich Schulungen anzubieten.

4.5.2.2 Train-the-Trainer

Es sollte zentrale Auftakt-Veranstaltungen für die Trainer geben. Dabei sollte vor allem darauf Bedacht genommen werden, dass der Gesamtkontext (weiterführende Ausbildungen etc.) beim einzelnen Modul besondere Beachtung findet.

4.5.2.3 Befragung der Absolventen

Die Absolventen des Moduls sollten kurze Standardfragebögen die zentral erstellt werden vorgelegt bekommen, die die üblichen Kriterien (Verständlichkeit, Praxisnutzen etc.) abfragen. Der Umgang mit den Fragebögen wäre eine Komponente von 2.1.2.

4.5.3 Verantwortlichkeiten

4.5.3.1 Ad Start-Up-Assessment für Anbieter

Hier liegt die zentrale Verantwortung der Clearingstelle. Organisatorisch wird die Qualitätskontrolle nur in diesem Bereich sinnvoll zentral abgewickelt werden können.

Um ein hinsichtlich aller Module aber auch und vor allem für ganz Österreich konsistentes Aufsetzen der EGovernment Schulungsinitiative zu gewährleisten, kommt dieser Qualität sichernden Maßnahme zentrale Bedeutung zu.

4.5.3.2 Ad Train-the-Trainer

Die diesbezügliche Verantwortung würde allein beim Anbieter des Moduls liegen. Er müsste von der Clearingstelle berechtigt werden, Trainerlizenzen auszustellen bzw. de facto Trainern Schulungsaufträge zu erteilen.

4.5.3.3 Ad Befragung der Absolventen

Die Fragebögen sollten für Österreich einheitlich von der Clearingstelle vorgegeben werden. Der Fragebogen sollte den Umfang von einer DIN A4 Seite und 7 Fragen nicht übersteigen.

Die Fragebögen werden vom Trainer an die Teilnehmer des Schulungsmoduls übergeben und abschließend eingesammelt. Dabei ist das Prozedere so zu gestalten, dass eine unmittelbare Zuordnung der Fragebögen zu den einzelnen Teilnehmern durch den Trainer nicht vorgenommen werden kann.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgt durch den Anbieter.

4.5.4 Zusammenhänge

Abbildung 18 stellt den Aufbau der qualitätssichernden Zertifizierungsmaßnahmen in einem zirkulären Zusammenhang dar.

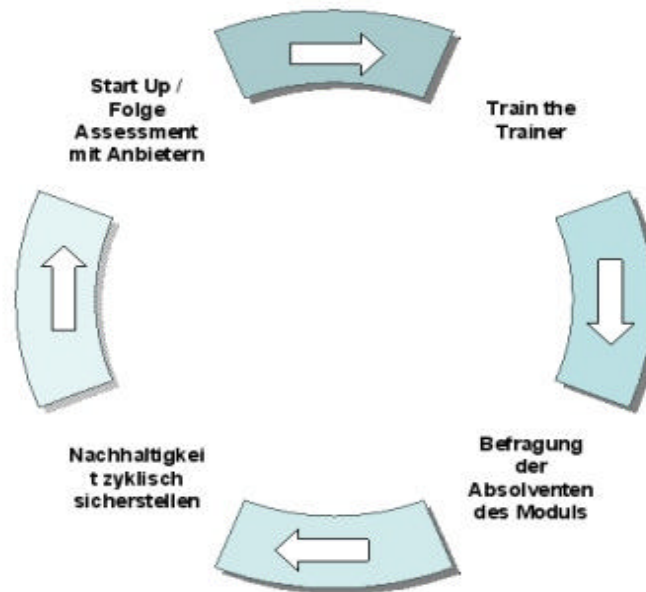


Abbildung 18: Zirkel der Qualitätszertifizierung vom ursprünglichen Angebot bis zur Überprüfung der Nachhaltigkeit

4.5.5 Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit sollten die qualitätssichernden Maßnahmen zyklisch in vereinfachter Form wiederholt werden.

Nach z.B. drei Jahren könnte die Clearingstelle mit dem Anbieter in einem Folgeassessment auf Basis der Ergebnisse der Fragebögen Anpassungen vornehmen und besprechen. Bei dieser Gelegenheit könnten auch die Fragebogen erforderlichenfalls angepasst werden.

Den Anbietern könnte empfohlen werden, ihren Trainern regelmäßige Aus- und Weiterbildungen aufzuerlegen und dies in geeigneter Form nachweisen. Zumindest alle drei Jahre sollte eine diesbezügliche Überprüfung der Trainer durch den Anbieter erfolgen.

4.6 Technische Infrastruktur

4.6.1 Zielsetzung

Ziel ist die Sicherstellung der Qualität einer technischen Infrastruktur für die Ausbildungsangebote, Lernmaterialien sowie für E-Learning Komponenten.

4.6.2 Qualitätsaspekte und Maßnahmen

4.6.2.1 Testumgebungen

In einem ersten Schritt müssen Testumgebungen aufgebaut werden.

- *Testbürgerkarten und Kartenleser*: Lernende sollen die Möglichkeit haben, Bürgerkarten ohne reale Konsequenzen auszuprobieren.
- *Spielwiese*: Eine Spielwiese dient Lehrenden dazu, verschiedene Dinge vor den Präsenzphasen ausprobieren zu können, damit die praktischen Demonstrationen dann problemlos abgehalten werden können. Lernende können nach den

Unterrichtseinheiten die Spielwiese ebenso benützen, um das Gelernte praktisch nachvollziehen zu können.

4.6.2.2 Zentrales Repository (CMS)

Ein zentrales Repository (Content Management System) für Lerninhalte dient dazu, für Lehrende und Lernende die Inhalte an einer Stelle immer in der neuesten Version verfügbar zu halten. Zusätzlich sollen folgende Anforderungen erfüllt werden:

- Benachrichtigung (z. B. per E-Mail), wenn neue Inhalte verfügbar sind;
- aktuellste Inhalte inkl. Publikationsdatum verfügbar;
- strukturierte Ablage;
- Versionierung.

4.6.2.3 E-Learning Plattform

Die technische Qualität der E-Learning Plattform und deren Verwendung muss sichergestellt werden. Hierzu sind folgende Anforderungen umzusetzen:

- aktuelle Version / Patchlevel der E-Learning Plattform;
- *normale* Serververfügbarkeit (siehe auch: 4.6.2.4 Zugänglichkeit), laufende Wartung und Qualitätskontrolle wie in Rechenzentren üblich;
- Logs, Zugriffsstatistiken auf Ebene der E-Learning Anwendung: Welche Kurse werden wie genutzt? Welche Inhalte werden besonders intensiv bzw. selten genutzt, etc.;
- aktuelle Werkzeuge zur Bearbeitung von E-Learning Modulen zur Verfügung stellen (z.B. Editor, Bild-, Videobearbeitung, etc.);
- Feedbackschleifen: Lehrende und Lernende sollen Feedback geben (Didaktik, Inhalt, technische Infrastruktur);
- Inhaltliche Überprüfung, ob Lerninhalte verstanden wurden (Selbsttests).

4.6.2.4 Zugänglichkeit

Die Ausbildungsplattform soll in jedem Fall via verschiedener Standardbrowser (Internet Explorer, Firefox, ...) zugänglich sein. Es ist zu überlegen, dass/ob die E-Learning Plattform mit spezifischen E-Learning Modulen zu E-Government (z.B. für die Grundmodule) ggf. im Portalverbund für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich gemacht werden sollte.

Dabei ist zur Sicherstellung der Barrierefreiheit auch auf die Umsetzung der WAI Richtlinien²⁴ zu achten.

4.6.2.5 "Das leben, was man predigt"

Die Methoden, die inhaltlich vermittelt werden, sollen auch in der Lehre eingesetzt werden.

Die Präsentation von Good Practices soll live Demos enthalten (z.B. auf der Spielwiese).

4.6.2.6 Hilfesystem

Sowohl für Lehrende wie auch Lernende soll im Fall technischer Probleme ein online Hilfesystem verfügbar sein. Möglichkeiten sind:

- Tutoren / Foren (Reaktionszeiten ist niedrig zu halten => max. 24h);
- "normale" Hilfeseiten;

²⁴ <http://www.w3.org/WAI/>

- FAQ.

Etwaige Statistiken, ob die Fragen zufriedenstellend beantwortet und Probleme gelöst wurden (wie z.B. bei Microsoft Hilfeseiten), sind anzudenken.

4.6.2.7 Präsenzlehre

Grundsätzlich gilt, dass Medien, die dem Lernziel angemessen sind, verwendet werden sollen. Gerade für die Einsteigergruppe ist beispielsweise E-Learning in der Einführung nur bedingt geeignet.

4.6.3 Methoden der technischen Qualitätsprüfung

Als Methoden der technischen Qualitätsprüfung können u.a. eingesetzt werden:

- Abfrage (Fragebogen, Interviews) der Lehrenden;
- Stichprobentests (Anwesenheit von Prüfern in Seminaren);
- Überprüfung der von der Clearingstelle vorgegebenen technischen Standards;
- Abnahme der Fallbeispiele;
- periodische Überprüfung auf Aktualität;
- Service-Verfügbarkeitstests;
- usw.

4.6.4 Zugriffsrechte (Access Control Lists)

Zugriffe auf das zentrale Repository dürfen nur einem eingeschränkten Personenkreis möglich sein. Die Geheimhaltung ist nicht so wichtig wie die Sicherstellung der Datenintegrität. Ein rollenbasiertes (RBAC) oder ein MLS Modell sind vermutlich die besten geeigneten Access Control Modelle.

4.7 E-Learning

4.7.1 Zielsetzung

Mit den Begriffen E-Learning und Blended Learning sind in den letzten Jahren neue Schlagwörter aufgetaucht, die im Ausbildungsbereich zunehmend Bedeutung gewinnen. Die technische Entwicklung des EDV-Bereiches und die rasche Verbreitung des Internet schufen wichtige Impulse für E-Learning und eine Reihe neuer Möglichkeiten. Auch in der öffentlichen Verwaltung wurden diese Impulse in die Mitarbeiterschulung oder die Strategien für Aus- und Weiterbildungsmethoden zunehmend aufgenommen. Jedes Ressort und viele Bereiche der Bundesverwaltung betreiben mittlerweile eigene Lernportale und elektronische Lernangebote.

Es gilt heute nicht mehr über Begriffe und Definitionen von ELearning zu diskutieren – auch nicht über grundlegende didaktische Modelle. Längst hat sich E-Learning mit seinen zahlreichen Facetten und Ausprägungen als integrativer Bestandteil in Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung etabliert. Es stellt sich bloß die Frage: Wie kann ELearning bestmöglich und kostengünstig in die vorhandene Organisationsstruktur und Lernkultur integriert werden.

E-Learning erfordert – wie jede andere Maßnahme und jedes andere Medium – einen strukturierten Gestaltungsprozess und Richtlinien zur Sicherung der Qualität. Da ein wesentlicher Teil von E-Learning Angeboten heute durch elektronische (multimediale) Inhalte repräsentiert ist, bedarf es einerseits einer Qualitätsprüfung der Medien selbst und andererseits laufender Audits der damit umgesetzten Maßnahmen und Inhalte. Effizient genutzte Technologie gilt ebenso als wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von E-

Learning wie der integrative Ansatz von E-Learning als einer von mehreren Elementen in der Aus- und Weiterbildung mit verschiedenen Methoden (Blended Learning).

Zielsetzung ist es also, eine qualitätvolle Implementierung von E-Learning Modulen mit geeigneten E-Government-Inhalten sicherzustellen. Dabei ist auch auf entsprechende Qualität in der Methodik und Didaktik zu achten. Schließlich soll sichergestellt sein, dass die Vermittlung von Kenntnissen zu E-Government dieselben Zielsetzungen erreichen wie sie in den Zielsetzungen zu den jeweiligen Berufsfeldern angegeben wurden (vgl. 3.1 - 3.9).

4.7.2 Qualitätsaspekte und Maßnahmen

Qualitätssicherung im E-Learning erfordert zunächst einen Überblick über die verschiedenen Bereiche und Aspekte von E-Learning. Diese werden in der Regel unter den Kategorien in Abbildung 19 zusammengefasst.

Aspekte	e-Learning Technologie	e-Learning Inhalte	e-Learning Services
Beispiele	Lernplattform Lernportal Testplattform Virtual Classroom Autorentools Schnittstellen etc.	Tutorials, Guided Tours, Simulationen, Elektron. Übungen, Elektron. Tests, Audio-/Videoclips etc.	Plattform-Hosting, Plattform-/Portalredaktion, Tutorielle Betreuung, Coaching etc.

Abbildung 19: Elemente des E-Learnings – wo soll Qualitätssicherung ansetzen?

Alle Bereiche und Facetten des E-Learnings gilt es einem definierten Qualitätssicherungsprozess zu unterziehen. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die wichtigsten Anforderungen und Maßnahmen der Qualitätssicherung.

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sollen durch eine entsprechend unabhängige Institution (Clearingstelle, vgl. 4.2) im Detail geplant, organisiert und abgewickelt werden. Anforderungen und Qualitätsrichtlinien werden in enger Abstimmung mit den künftigen „Kunden“ und dem/den Anbieter(n) der Lösungen definiert. Für die Begutachtung von Content werden in der Regel externe Begutachter beauftragt, welche die elektronischen Lerninhalte auf Konformität im inhaltlichen und didaktischen Sinne überprüfen.

Einige wesentliche Maßnahmen seien nachfolgend aufgelistet:

- Erstellung eines Anforderungskatalogs in Abstimmung mit den künftigen „Kunden“;
- Evaluierung einer Teststellung der angebotenen Technologie;
- Go-Live und monatliche Auswertung über die Nutzungsperformance der Plattform;
- Evaluierung von Lernerfeedbacks (elektronische Fragebögen);
- Evaluierung weiterer „Kundenfeedbacks“ (Institutionen, Trainer etc.).

Im Folgenden werden nun die drei oben angesprochenen Aspekte des E-Learnings in ihren Qualitätssicherungsmaßnahmen detailliert.

4.7.2.1 E-Learning Technologie

Die für E-Learning eingesetzte Technologie muss bestimmten Anforderungen entsprechen, sodass ein effizienter Einsatz gewährleistet werden kann. Folgende Anforderungen sind umzusetzen:

- Anforderungen an Lernportal/Lernplattform/Testplattform:
 - zentraler (web basierter) Zugang;
 - Mandantenfähigkeit;
 - Rollen-orientierte Benutzbarkeit;
 - Möglichkeit der Kombination mit klassischem Training (Blended Learning);
 - Beliebige Verwaltung von Usern, Gruppe, Rollen und Rechten;
 - Unterstützt Verwaltung eines Lernobjekte-Pools und die Mehrfachverwendung;
 - Unterstützt Online-Kommunikation und Kollaboration (Asynchron und synchron);
 - Unterstützt statistische Auswertung der Lernaktivitäten und Nutzungsperformance;
 - Unterstützt E-Learning Standards (SCORM, AICC);
 - Unterstützt WAI (Barrierefreier Zugang für Menschen mit Behinderung)
- Anforderungen an Autorentools:
 - Online und/oder Offline Benutzbarkeit;
 - Erzeugen von plattform- und browserunabhängigem Content;
 - Erzeugen von online- und offline benutzbarem Content;
 - Unterstützen E-Learning Standards (SCORM, AICC).
- Anforderungen an einen Virtual Classroom:
 - Unterstützt Audio-/Videokonferenz;
 - Unterstützt Remote-Powerpoint Präsentation & Whiteboard;
 - Unterstützt Application Viewing & Application Sharing;
 - Unterstützt gängige Firewall-Einstellungen.

4.7.2.2 E-Learning Inhalte (Content)

Materialien für E-Learning müssen mit Hinblick auf verschiedene Qualitätskriterien entwickelt und evaluiert werden. Folgende Anforderungen sind umzusetzen:

- Inhaltliche Anforderungen an Inhalte für E-Learning sind:
 - Übereinstimmung mit dem Lernzielkatalog (Syllabus);
 - Inhaltliche und fachliche Richtigkeit;
 - Praxisrelevanz.
- Didaktische Anforderungen an Inhalte für E-Learning sind:
 - zielgruppengerecht gestaltet;
 - handlungsorientiert gestaltet;
 - Eigentätigkeit wird gefördert;
 - Kommunikation wird gefördert
 - als Selbstlernmedium geeignet;
 - für die Integration mit klassischem Training (Blended Learning) geeignet;

- Besitzen Elemente der Wissensvermittlung und Lernerfolgskontrolle.
- Technische Anforderungen an Inhalte für E-Learning sind:
 - Kleinste mehrfachverwendbare Bausteine (Modularität);
 - Technisch auf typischen EDV-Arbeitsplätzen in der öffentlichen Verwaltung einsetzbar;
 - Unterstützen E-Learning Standards (SCORM, AICC, Metadatenpezifikation V 1.32 basierend auf Dublin Core und IEEE LOM);
 - Erfordern keine hohe Übertragungsbandbreite;
 - Sind auch offline (z.B. CD-ROM) benutzbar.
- Qualitätssichernde Maßnahmen für E-Learning Inhalte im Überblick:
 - Erstellung eines Syllabus (Lernzielkatalog) für die verschiedenen Schulungsprofile;
 - Erstellung eines Kriterienkatalogs/didaktischer Leitfaden für E-Learning Inhalte;
 - Zertifizierung/Approbation von erstellten E-Learning Inhalten.

Ein Syllabus bildet die offizielle Grundlage der zu schulenden Inhalte pro Rolle. Anhand eines detaillierten Katalogs werden Lehr- und Lernziele definiert. Auf dieser Basis kann anschließend die Entwicklung von Lernmaterialien und E-Learning Bausteinen begonnen werden.

Als Basis für E-Learning ist ein didaktischer Leitfaden für Autoren und Medienproduzenten erforderlich. Dieser wird durch eine Koordinierungsstelle in Abstimmung mit den künftigen „Kunden“ und Anbietern erarbeitet. Rahmenvorgaben, wie der Umfang einzelner Bausteine, Architektur die einzelner Lernsequenzen sowie die verwendbaren Medien werden in diesem Leitfaden festgehalten.

Unter Zertifizierung ist die Begutachtung mit anschließender Freigabe (Approbation) der E-Learning Inhalte zu verstehen. Unabhängige Gutachter (Experten für den Inhalt sowie Didaktik) evaluieren die E-Learning Inhalte und erstellen einen Evaluationsbericht.

Auf der Basis des Evaluationsberichts hat der Anbieter des jeweiligen Lernmaterials Änderungen und Korrekturen vorzunehmen, so dass eine einwandfreie Verwendbarkeit im Training gesichert ist.

Bei der Zertifizierung der Lernmaterialien ist zudem zwischen einer

- Erstapprobation und
- Folgeapprobation (bei Änderungen oder Erweiterung im Syllabus)

zu unterscheiden.

Regelmäßige strukturiert durchgeführte Evaluierungen der E-Learning Inhalte bei der Nutzung sollen Aufschluss über die effiziente Verwendung und Benutzbarkeit geben. Durch die Sammlung der Evaluierungsergebnisse können Rückschlüsse für die ausgewählten Inhalte, deren Aufbereitung und Eignung für die Zielgruppe sowie deren praktischen Nutzen in der Schulung gezogen werden.

Neben den zusätzlich zu sammelnden Lernerfeedbacks bilden diese Evaluierungsergebnisse die wichtigste Grundlage für die Festlegung von Qualitätsstandards für Medien und deren laufende Weiterentwicklung.

Kundefeedbacks zu den E-Learning Inhalten sollen automatisiert über die Lernplattform eingeholt werden können (z.B. elektronisches Formular). Eine Auswertung der Teilnehmerfeedbacks soll wiederum durch eine unabhängige Institution (Clearingstelle) erfolgen.

4.7.2.3 E-Learning Services

Für die effiziente Bereitstellung und Nutzung von E-Learning bedarf es neben der bereitgestellten Technologie und den Inhalten zusätzlicher Leistungen für Betrieb und Betreuung. Diese müssen bestimmten Ansprüchen genügen und fortlaufend evaluiert werden, so dass ein qualitativ hochwertiges Gesamtportfolio einer E-Learning Lösung für E-Government Schulungen geboten werden kann. Folgende Anforderungen sind umzusetzen:

- Anforderungen an Plattform-Hosting und -Betrieb:
 - Permanente Verfügbarkeit Ausfallsicherheit der Plattform (24x7);
 - Plattform mit hoher Bandbreite verfügbar;
 - Integration im Serververbund;
 - Permanente redaktionelle Betreuung der Plattform (Förderung einer Online-Community).
- Anforderungen an Teilnehmerbetreuungsleistungen:
 - Methodenkompetenz: hohe Kompetenz im Umgang mit Online-Kommunikationstechnologien;
 - Aktives Tutoring (Teilnehmer zur Aktivität ermuntern, persönliches Feedback);
 - Inhaltliche Kompetenz (Klärung fachlicher Fragen, Problemstellungen usw.).
- Qualitätssichernde Maßnahmen für E-Learning Services im Überblick:
 - Evaluierung von Kundenfeedbacks bzgl. Performance und Verfügbarkeit des Portals;
 - Zertifizierung von Trainern & Tutoren.

4.7.3 Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Wie bereits eingangs erwähnt, soll Qualitätssicherung zu einer von mehreren zentralen Aufgaben der unabhängigen Koordinierungsstelle für E-Government Schulungen ("Clearingstelle") werden.

Durch die Institutionalisierung kann gewährleistet werden, dass Qualitätssicherung in geplanten Abständen, strukturiert und unabhängig von den verschiedenen Anbietern, erfolgt.

5 Szenarien potenzieller Business Cases

Das bisher vorgestellte Ausbildungsprogramm für E-Government erfordert umfangreiche Maßnahmen, die von unterschiedlichen Schulungsanbietern wahrgenommen werden sollen. Die Angebote sollen in erster Linie von Seiten der Verwaltung selbst via inhouse Angebote umgesetzt werden; teilweise könnten dabei externe Ausbilder ins Haus geholt werden. Wesentlich Adressaten sind das Zentrum für Verwaltungsmanagement, die Verwaltungsakademien, Ausbildungszentren von Behörden und politischen Akademien. Schließlich sollen auch private Seminar- und Schulungsanbieter für bestimmte Ausbildungsprogramme herangezogen werden können. Eine Sonderstellung nimmt hier die Umsetzung von E-Learning ein: einerseits ist die Verwaltung selbst Besitzer des Wissens zu E-Government, das es zu vermitteln gibt. Andererseits besitzen universitäre und privatwirtschaftliche Organisationen technische und Medienkompetenzen, die in der Umsetzung von E-Learning Modulen erforderlich sind. D.h. hier bieten sich einerseits Auftragsmodelle (d.h. die Beauftragung von Dritten) und andererseits PPP-Modelle der Kooperation als Business Cases in der Erstellung von E-Learning Einheiten an.

Es stellt sich nun die Frage,

- für welche Verwaltungsinstitutionen und
- für welche Lerninhalte sich
- welche Geschäftsszenarien am besten eignen,
- welche Kosten dabei für ein Seminar für ein bestimmtes Berufsfeld einer Verwaltungsebene tragbar sind,
- wo diese Angebote verfügbar sein sollen, und
- welche Kombinationsregel zur Entscheidung „Klassenraumunterricht vs./und E-Learning“ angewendet werden soll.
- Weiters soll aufgezeigt werden, welche Aufwände (organisatorisch, technisch, wirtschaftlich, Ausbildungsmanagement, usw.) seitens der zu Schulenden und deren Organisation einzuplanen sind.

Die Empfehlungen der Arbeitsgruppe werden in den folgenden Abschnitten näher ausgeführt und begründet.

Es ist anzumerken, dass sich möglicherweise nach einem ersten Ausbildungsschub die Verteilung der Angebote etwas verschieben wird.

5.1 Business Cases für Präsenzlehre

Abbildung 20 stellt die relevanten Aspekte der Business Cases im Ausbildungsbereich E Government für die verschiedenen Verwaltungsebenen dar.

In einem ersten Schritt stellt sich die Frage, wer welche Inhalte anbietet und wo dieses Angebot der Schulungen abgehalten werden soll. Wie bereits erwähnt, soll das Schulungskonzept E-Government mit den bereits bestehenden Ausbildungsprogrammen abgeglichen werden. V.a. sollen bestehende Ausbildungseinrichtungen genutzt werden, um die Curricula für die einzelnen Berufsfelder in den verschiedenen Verwaltungsebenen anzubieten.

Business Cases ergeben sich für alle Ebenen der Verwaltung (Bund, Länder, Kommunalebene). Wie Abbildung 20 zeigt, sind in dem vorliegenden Schulungskonzept die Lerninhalte v.a. aus den Berufsbildern (vgl. Kapitel 3) abzuleiten. Unterschiede auf den Verwaltungsebenen gibt es v.a. in den Berufsbildern „E-Government Sachbearbeiter“ vs. „Gemeindebedienstete“. Als Ausbildungsstätten bieten sich für den Bund die bundeseigenen Ausbildungszentren an. Auch auf der Landes- und Kommunalebene sollte bei den Ausbildungsstätten auf die eigenen Verwaltungsakademien und politischen Akademien zurückgegriffen werden. In der Finanzierung der Clearingstelle und der qualitätssichernden Maßnahmen ist ein Aufteilungsschlüssel der Kosten zwischen Bund, Ländern und Kommunalvertretungen zu vereinbaren.

Weiters bedarf es der Klärung der Frage, in welcher Form Anbieter die Lehrinhalte bereitstellen können. Abbildung 21 bietet einen Überblick über die verschiedenen Berufsfelder und die Ausbildungslevels. Weiters indizieren die verschiedenen Felder einer Ausbildungssäule, welche Methode der Wissensvermittlung empfohlen wird.

Welchen Anteil E-Learning Module in der Gesamtausbildung für EGovernment einnehmen soll und wird, ist jedoch vorweg nicht fix festzulegen. Es ist anzunehmen, dass mit dem Konzept „Blended Learning“ ein Schlüssel von etwa 50 % Präsenzanteil und 50 % E-Learning realisiert werden kann. Eine Reduktion des Präsenzanteils um weitere 30 % könnte ggf. durch Einstiegstests (Pre-Assessments) erreicht werden.

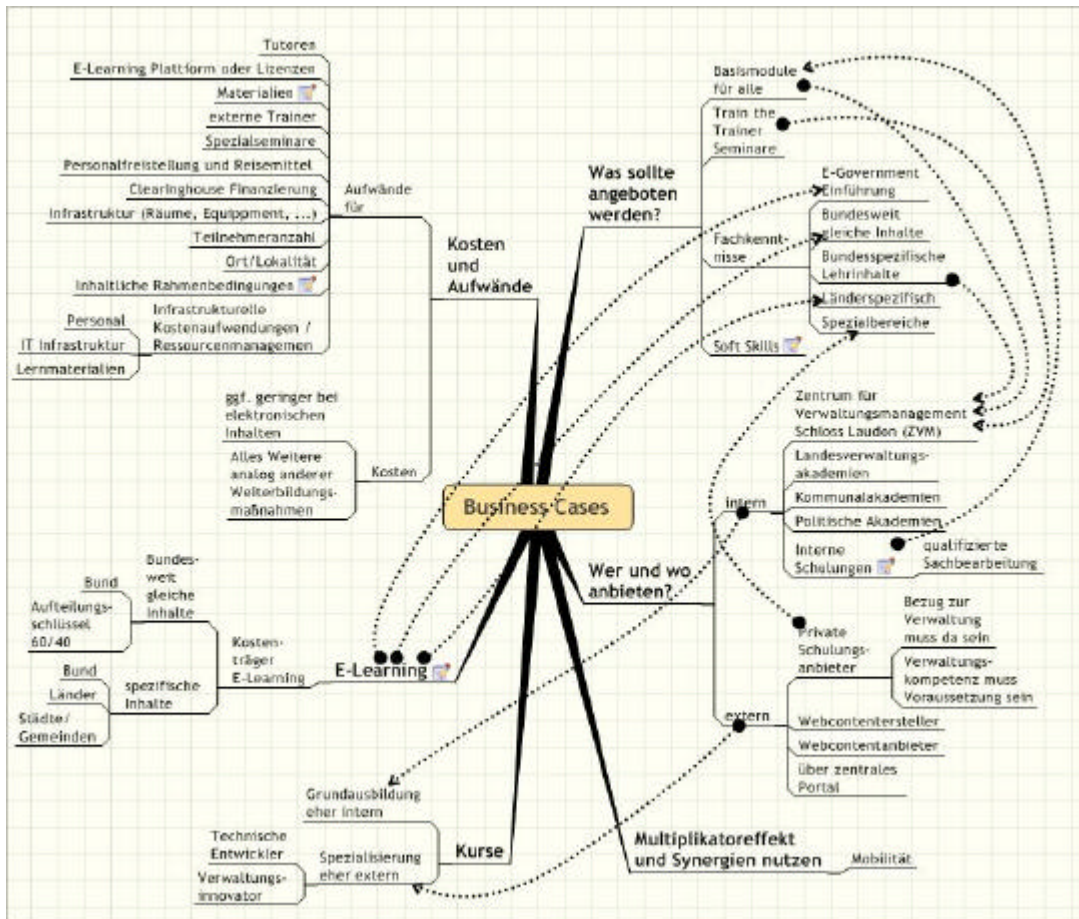


Abbildung 20: Business Cases für Präsenzlehre

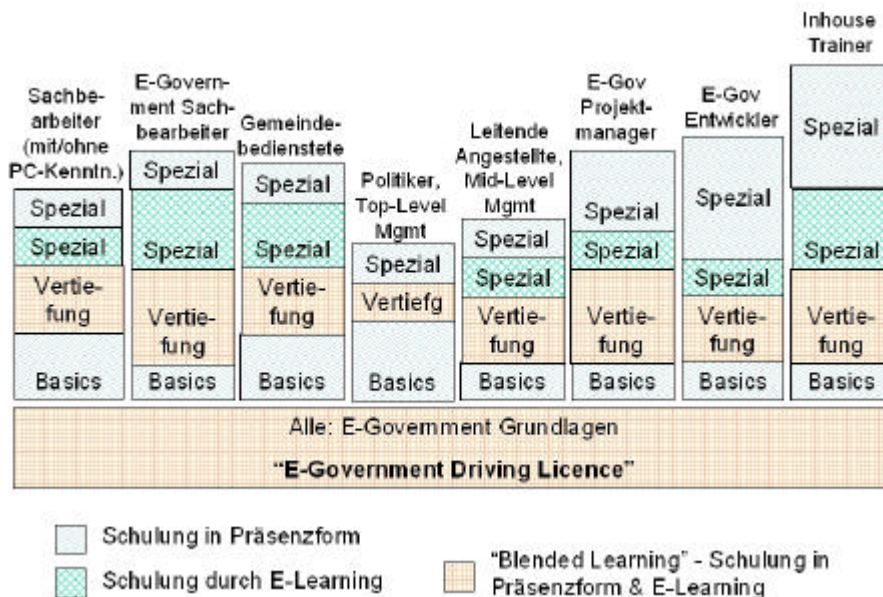


Abbildung 21: Rollen, Schulungslevels und Methoden

Zur Frage, welcher Inhalt über E-Learning Module vermittelt werden kann, sei Abbildung 22 eine grobe Hilfestellung.

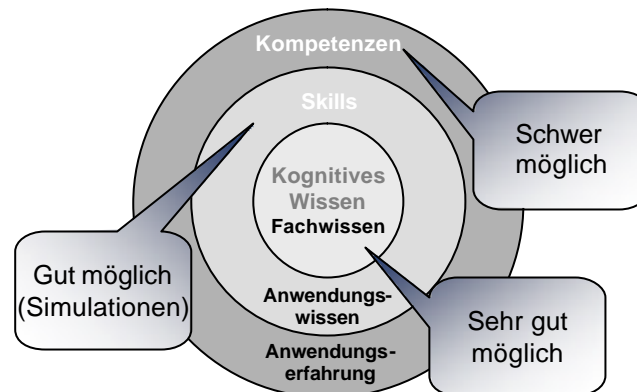


Abbildung 22: Bereiche, in denen sich E-Learning Module gut bzw. weniger gut zur Wissensvermittlung eignen

Grundsätzlich kann angemerkt werden, dass die E-Government Grundlagen in einem Blended-Learning Modus zu vermitteln sein werden, d.h. ein Teil wird im Frontalunterricht über Seminare und Kurse angeboten, vertiefende Übungen und unterstützende Informationen werden über E-Learning Module bereitgestellt.

Bei den Berufsfeld-spezifischen Themen wird empfohlen, die Basics über Präsenzformen zu vermitteln. Vertiefungen können über Blended Learning Kombinationen angeboten werden. Spezialisierungen können je nach Thema und Zielgruppe vermehrt im E-Learning angeboten werden. Eine gewisse Anzahl an Präsenzlernstunden wird jedoch auch bei komplexeren Spezialthemen erforderlich sein. V.a. die Berufsfelder E-Government Projektmanager, E-Government Entwickler und Inhouse Trainer werden eine höhere Anzahl an Lernstunden in Präsenzform konsumieren.

Die Aufwände für ein umfangreiches Schulungskonzept sind aktuell schwer zu schätzen. Erste Pilots sollen ab Anfang 2006 greifbare Messwerte liefern, welche in Folge als Basis für eine umfangreiche Kalkulation des Schulungskonzeptes herangezogen werden sollen. Als Beispiel wird in Tabelle 4 eine grobe Einschätzung der Kosten für verschiedene Schulungsmodi auf Kommunalebene, d.h. für die Teilnahme an bestimmten Kursen, geboten. In der folgenden Ausarbeitung werden nun die wesentlichen Aspekte für E-Learning Angebote aufgezeigt.

	E-Government Sachbearbeiter	Politiker	Führungskraft	Projektmanager	E-Government Entwickler
Anbieter	Gemeindebund Städtebund Länder etc.	Gemeindebund Städtebund Länder etc.+ polit. Akademien	Gemeindebund Städtebund Länder, Inhoustrainer, Private	Gemeindebund Städtebund Länder, Inhoustrainer, Private	Gemeindebund Städtebund/ Länder, Inhoustrainer, Private
Kosten	kostenlos/ minimal	kostenlos/ minimal	(100/Tag)	marktübliche Kosten	marktübliche Kosten
Ort	Regional	Im Bundesland	Im Bundesland	Österreich	Österreich
Schulungsart	Präsenz (max 50 Pers) + E-Learning (50/50)	Präsenz (max 50 Pers)	Präsenz (max 20 Pers) + E-learning	Präsenz (max. 15 Pers.) + E-learning	Präsenz (max. 15 Pers.) + E-learning
Inhouse Aufwände	Zeitplanung	Zeitplanung	Zeitplanung	Zeitplanung Software Ausbildungsmt (Anrechen- barkeit) Reisekosten	Zeitplanung Software Ausbildungsmt (Anrechen- barkeit) Reisekosten

Tabelle 4: Überblick über Schulungsangebote und Kostenrahmen für einzelne Berufsfelder im Gemeindebereich

5.2 Business Cases E-Learning

Wie bereits in den Business Cases für die Präsenzlehre angedeutet, wird E-Learning im Ausbildungsprogramm E-Government eine wichtige Rolle beigemessen.

Die wesentlichen Vorteile von E-Learning Angeboten sind einerseits die Verfügbarkeit des Lerninhalts vorort und jederzeit. E-Learning Angebote können weiters auf mehreren Ebenen angeboten werden, sodass einerseits ein rascher Überblick vermittelt werden kann (Reduktion auf das Wesentliche - „weniger ist mehr“), andererseits aber eine Option auf vertiefende Wissensvermittlung besteht.

5.2.1 Potenzielle Anbieter für E-Learning

Für die Bereitstellung von E-Learning Ressourcen (Technologie, Content, Services) sind zunächst die unterschiedlichen Anbieter mit ihren spezifischen Kompetenzen und Eigentumsrechten aufzusplitten. Insgesamt sind als E-Learning Anbieter jene Organisationen zusammenzufassen, die

- das erforderliche inhaltliche Wissen und Knowhow besitzen (Content Owner),
- in der Lage sind, das verfügbare Wissen in didaktisch hochwertige E-Learning Einheiten zu transformieren (Content-Producer),
- E-Learning im technischen Sinne bereitstellen können (Portal Provider),
- bereits E-Learning Angebote bereitstellen können (Content Provider) sowie
- in der Lage sind, Schulungen tutoriell online zu betreuen oder Blended Learning Maßnahmen anbieten (Training Provider).

Content Owner

Unter Content Provider sind im E-Government jene Organisationen zusammenzufassen, welche über das erforderliche Wissen und Knowhow verfügen, das für E-Government Schulungen benötigt wird. Die Inhalte können in digitaler Form (Schulungsunterlagen,

Skripten, Handbücher, Folien etc.) vorliegen und dienen als Basis für eine didaktische Aufbereitung von E-Learning Einheiten. Die Inhalte können auch bereits als fertige E-Learning Kurse vorliegen.

Beispiele derartiger Content Owner im E-Government sind die ehemalige IKT Stabsstelle, diverse Gremien wie das ehemalige IKT-Board, das ehemalige E-Cooperation Board, die E-Government Plattform, diverse Sektionen und Abteilungen einzelner Ministerien (z.B. Verfassungsdienst, IT-Sektionen, Fachapplikationsbetreuer, usw.), für E-Government zuständige Abteilungen in den Ländern, Städten und größeren Gemeinden, Städte- und Gemeindebund, Gemeindeverbände, Universitäten und Fachhochschulen mit E-Government Schwerpunkten, E-Government Seminaranbieter und IT-Dienstleister.

Content Producer

Content Producer sind Organisationen, die in der Lage sind, bestehende Inhalte in strukturierter hochwertiger Form als E-Learning aufzubereiten. Erforderliche Kompetenzen hierzu sind: Didaktische Kompetenz, Medienkompetenz und technische Kompetenz für E-Learning (internationale Standards: SCORM, AICC).

Als Beispiele von Content Producern seien Dienstleister im E-Learning Sektor, Universitäten und Fachhochschulen mit E-Learning Schwerpunkten sowie IT-Dienstleister mit spezifischen E-Learning Angeboten für ihre E-Government Lösungen aufzulisten.

Portal Provider

Bei den Portal Providern geht es primär um folgende Leistungen:

- das Hosting und den Betrieb eines zentralen mehrmandantenfähigen E-Learning Portals,
- die Userdatenverwaltung,
- dem Content Management sowie
- die Erzeugung aussagekräftiger Reports.

Daneben könnte auch die Logistik von Offline-Materialien (CD-ROMs usw.) über derartige Stellen abgewickelt werden.

Mögliche Anbieter gibt es in diesem Bereich viele. Zu erwähnen sei die bereits bestehende Portalinfrastruktur des BM:BWK, welche auch für den Bereich E-Government als E-Learning Plattform genutzt werden könnte.

Content Provider

Unter Content Provider sind Organisation zu verstehen, die bereits über Schulungsinhalte oder das Wissen verfügen und in der Lage sind, neue Inhalte als Basis für die Produktion von E-Learning zu erstellen.

Training Provider

Institutionen, die E-Learning Schulungen organisieren, begleiten und ggf. auch durch Präsenztrainings ergänzen können (Blended Learning), werden in weiterer Folge als Training Provider bezeichnet.

Mögliche Training Provider für E-Government Schulungen in Österreich sind:

- Zentrum für Verwaltungsmanagement;
- Diverse Verwaltungsakademien und politische Akademien;
- Seminarzentren der Interessensvertretungen wie Städte- und Gemeindebünde;
- Diverse Erwachsenenbildungseinrichtungen (KDZ, WIFI, bfi, bit schulungcenter, etc.);
- Spezifische regionale Anbieter;

- Etc.

5.2.2 Themen und Methoden für E-Learning

E-Learning als Instrument für Basisschulungen

Die Methode E-Learning kann - aufgrund bereits jahrelanger Erfahrungen – als effizientes Instrument für Vermittlung von Basiswissen und Basiskenntnissen herangezogen werden. Durch E-Learning ist es möglich, auf breiter Basis und auch in kurzem Zeitablauf Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen – bei meist geringeren Kosten - zu realisieren.

Ein Grund für die Beschränkung von E-Learning auf Basisschulungen ist darin zu sehen, dass hier jeweils eine sehr breite Zielgruppe angesprochen werden kann und sich daher der Erstellungsaufwand für den Schulungsträger am besten amortisiert.

„E-Learning“ wird hier überwiegend als „Selbstgesteuertes Lernen“ verstanden, wobei die Lerninhalte über eine Internet-basierte Lernplattform den verschiedenen Berufsgruppen zur Verfügung gestellt werden sollen.

Andere Methoden des E-Learnings, wie z.B. „Virtuelles Klassenzimmer“ oder „Tutor-gestütztes Lernen“ sollen durchaus Bestandteile eines „Blended Learning“ Angebots sein, wobei die verschiedenen Organisationen und Zielgruppen dies im Einklang mit ihrem unmittelbaren Schulungsanbieter und -träger planen und umsetzen sollen.

Präsenztraining als Instrument für Spezialschulungen

Für die Vermittlung von tiefergehenden Kenntnissen und sehr zielgruppenspezifischen Inhalten empfiehlt sich die Methode von Classroom-Training oder Training-on-the-Job – beides jedoch in möglicher Kombination mit elektronischen Lernmaterialien, Lernunterstützungen (FAQs, Foren, Virtual Classrooms etc).

Ein genereller Ansatz des „Blended Learnings“ – d.h. ein optimaler Mix der verschiedenen Schulungsmethoden (klassisch & elektronisch) wird bei allen Berufsbildern empfohlen. Nicht zuletzt erfordert E-Government künftig immer mehr „e“-Kompetenz und diese sollte durchgehend – also auch bei den Schulungen – gefördert werden.

E-Learning über zentrale Plattform

Alle für E-Government relevanten Schulungsunterlagen auf der Basis von E-Learning sowie elektronische Services sollten über eine zentrale Plattform²⁵ angeboten werden. Anbieter von bereits bestehendem Content sowie Produzenten neuer E-Learning Inhalte müssten ihre Inhalte daher in standardisierter Form (Einhaltung technischer Standards, E-Learning Standards, Metadaten usw.) an die zentrale E-Learning Plattform übermitteln.

Umsetzung der Inhalte in E-Learning Module

Da die Inhalte für E-Learning nicht aus einer einzigen Quelle stammen werden/können, stellt sich die Frage, welche Inhalte von wem erstellt werden können und wer die inhaltliche Verantwortung dafür trägt. Nach den Prinzipien von Verursachung und Bedarf sollten Inhalte, die einen bundesweit einheitlichen Ansatz verfolgen, auch durch den Bund selbst angeboten werden. Dabei würde es sich um eine allgemeine E-Government Basisschulung sowie um E-Learning Kurse für rollenspezifische Basisschulungen handeln.

Die Verantwortung für Länder- und Gemeinde-spezifische Inhalte soll jeweils durch diese Körperschaften getragen werden.

²⁵ Ein möglicher Anbieter einer zentralen Plattform des E-Learnings für E-Government wäre das BM:BWK. Es verwaltet bereits eine zentrale E-Learning Plattform für den Schulbereich. Durch ein Andocken und Nutzen der bereits bestehenden Infrastruktur ergeben sich zahlreiche Vorteile wie etwa ein gesicherter und professioneller Betrieb, bereits bestehende hohe Kompetenz im E-Learning und dem Betrieb von Portalen sowie Kosteneinsparung durch die Nutzung bereits bestehender Ressourcen.

Ein Bedarf der Entwicklung von E-Learning Angeboten, die sowohl auf Bundes-, wie auf Länder- oder Gemeindeebene benötigt werden, könnte durch entsprechende Kooperationsmodelle zwischen Bund, Länder/Gemeinden sowie Produzenten im Sinne eines Public-Private-Partnership-Modells umgesetzt werden.

Die Einbeziehung einer E-Government Clearingstelle sowie des zentralen E-Learning Portalanbieters wäre in solchen Fällen sicherzustellen. Hier geht es vor allem um die Einhaltung von Standards und Qualitätskriterien.

5.2.3 Aufwendungen für E-Learning

E-Learning, egal ob bereits bestehend oder neu zu produzieren, verursacht Aufwendungen. Es sind dabei die Aufwendungen für Inhalte (Konzeption / Erstellung / Produktion, Wartung, Zukauf) sowie für weitere Erfordernisse (Redaktion, technischer Betrieb / Hosting, Support, online Tutoring, Evaluierung, etc.) zu unterscheiden.

Inhaltserstellung

Die Erstellung von E-Learning Inhalten gliedert sich in unterschiedliche Aufwandsarten:

- Grob- und Feinkonzept (Planung Lehr- und Lernziele, Aufgaben, Ergebnissicherung);
- Drehbuch (Formulierung aller Texte und „Regieanweisungen“);
- Medienproduktion (Bilder, Audio, Animationen etc.);
- Programmierung (Integration aller Bestandteile zu einem funktionsfähigen Lernmodul);
- Evaluierung (intern / extern).

Bei der Erstellung von E-Learning Modulen wird in der Regel nach Programmdurchlaufstunden oder Lernstunden kalkuliert.

Inhaltswartung

Die Wartung von Lerninhalten hängt im Wesentlichen von der Halbwertszeit der Informationen ab. Während sich beispielsweise „Social Skills“ über viele Jahre ohne nennenswerten Wartungsaufwand halten, ist bei der Schulung von IKT (Applikationen, E-Government Komponenten, Programmierstandards, usw.), wo es häufige Release-Wechsel gibt, der Wartungsaufwand ungleich höher. D.h. es ist mit mehrmaligen Updates pro Jahr zu rechnen. Die Aufwendungen für die Wartung können bei E-Learning Modulen für IKT mit 20-30% des Erstellungsaufwands kalkuliert werden.

Content-Zukauf

Die Nutzung bereits bestehender Content-Angebote durch Lizenzvereinbarungen ist in der Regel mit geringeren Kosten verbunden als für eine Neuproduktion. Vor allem im Bereich von IKT Grundlagen, ECDL, Internet etc. kann bereits auf didaktisch hochwertige deutschsprachige Lernmedien zurückgegriffen werden. Lizenzkosten sind verhandelbare Kosten und an dieser Stelle noch nicht aussagekräftig beschreibbar.

Redaktion

Redaktion wird hier als Redaktion eines zentralen E-Learning Portals für E-Government Schulungen verstanden. Zu den typischen redaktionellen Tätigkeiten gehören:

- Administrative Aufgaben (Useranlage, Freischaltung, Content-Importe etc);
- Redaktion der Portalhomepage (Infotexte, News, Newsletter, FAQs, Foren etc.);
- Berichtswesen & Auswertungen.

Für redaktionelle und einfache administrative Tätigkeiten könnte der Aufwand eingangs durch eine Halbtagskraft abgedeckt werden.

Support

Hier geht es um überwiegend technischen Support (1st Level Support) der Anwender. Der Umfang von Supportaufgaben hängt von der Größe der zu betreuenden Zielgruppe ab. Bei einem ELearning Rollout für eine sehr breite Zielgruppe (z.B. allgemeine Basisschulung) sollte jedenfalls eine Hotline permanent sowie E-Mailsupport mit kurzer Reaktionszeit sichergestellt sein. Support kann mit wenigen Stunden pro Woche bis zu einer Vollzeitperson angenommen werden.

Technischer Betrieb

Unter technischen Betrieb ist der Betrieb eines zentralen Lernportals sowie das Hosting und die Sicherung aller relevanten Daten zu verstehen. Darüber hinaus sind allfällige für den Betrieb erforderliche Anpassungen des Portals in Oberfläche und Funktion zu Beginn sowie laufende Wartungsaufwendungen zu kalkulieren.

Kosten für die Anpassung des Portals an die Bedürfnisse können erst nach Vorliegen einer konkreten Spezifikation abgeschätzt werden.²⁶

Begleitende Maßnahmen / Tutor

Online-Tutoring ist eine zentrale Aufgabe bei Online-Schulungen in Gruppen. Sobald Schulungen in Form von Blended Learning in Gruppen zur Anwendung kommen, ist die Rolle von Online-Tutoren erforderlich. Tutoren haben die Aufgabe, ihre Gruppe zum Lernerfolg zu führen und zu begleiten. Dazu zählen in der Regel die folgenden Aktivitäten:

- Mailkommunikation mit Lernern;
- Kommunikation über Nachrichtentretter (Foren);
- Informationsaustausch in der Gruppe anregen;
- persönliches Feedback;
- Lernerfolge überprüfen;
- Motivieren;
- Live-Session im virtuellen Klassenzimmer;
- usw.

Die Tätigkeit von Tutoren ist eng verwandt mit der Tätigkeit von Trainern – sie benötigen jedoch noch mehr Medienkompetenz sowie E-Learning Kompetenz. Tutoren, die eine Gruppe intensiv betreuen, verwenden im Durchschnitt etwa 0,5 – 1 Stunde pro Woche pro Teilnehmer an Zeit für Betreuungsleistung. Hier geht man von „proaktivem“ Tutoring aus, wohingegen ein passives Tutoring sich auf das Beantworten von allfälligen Fragen per EMail reduziert und nur einen Bruchteil der Zeit in Anspruch nehmen würde.

Evaluierung

Evaluierungen von E-Learning Schulungen können zu einem Großteil automatisiert und elektronisch vorgenommen werden. Über das zentrale Lernportal können Aktivitäten je Benutzer oder Gruppe aufgezeichnet und global ausgewertet werden. Darüber hinaus können durch den Einsatz elektronischer Tests oder Umfragen auch gezielte Daten erhoben und ausgewertet werden.

Eine Evaluierung sollte mehrmals pro Jahr erfolgen und sollte damit rasche Rückschlüsse für eventuelle Produktverbesserungen liefern. Die Aufwendungen hierzu werden mit 1-2 Personenwochen pro Evaluierung geschätzt.

²⁶ Die Aufwendungen für den technischen Betrieb einer zentralen ELearning Plattform wären durch die vorhandene Infrastruktur einer ELearning Plattform für den Schulbereich im BM:BWK bereits großteils abgedeckt.

5.2.4 Businessmodell für die E-Learning Produktion

Das klassische Modell einer kommerziellen Content-Produktion für E-Government als Auftragsproduktion durch ein Unternehmen ist aufgrund der Budgetfrage möglicherweise nur für einen sehr geringen Anteil aller erforderlichen Inhalte realisierbar. Daher bedarf es anderer Modelle, die eine Produktion und Bereitstellung der Inhalte sicherstellen sowie die Anschaffungsinvestitionen sehr gering halten.

Eine besonders attraktive Form dafür bieten PPP-Modelle (Public-Private-Partnership). In Kooperationsprojekten mit Organisationen der öffentlichen Hand (z.B. Bundeskanzleramt, BM:BWK, Länder, Gemeindebund etc.), mit Universitäten, gemeinnützigen Organisationen²⁷, öffentlichen und privaten Sponsoren sowie E-Learning Unternehmen und Drittvermarktern im In- und Ausland könnten umfangreiche Content-Entwicklungsprojekte mit leistbaren Mitteleinsätzen realisiert werden.

Darüber hinaus gilt es zu betonen, dass eine Mehrfachverwendung von produzierten E Learning Inhalten für unterschiedliche Zielgruppen unbedingt erforderlich ist und durch einen hochmodularen Aufbau unbedingt gewährleistet werden muss.

Für bereits bestehende ELearning Produkte gilt es entsprechende Lizenzvereinbarungen mit den betreffenden Anbietern zu verhandeln. Die Firma bit media verfügt über eine Rahmenvereinbarung mit der BBG (Bundesbeschaffungs-GmbH), wonach E-Learning Produkte zu einem stark reduzierten Preis an jede öffentliche Institution lizenziert werden.

Als Hauptmotivation für die Bereitstellung von vorhandenen Materialien und E-Learning Produkten werden jedoch in erster Linie partnerschaftliche Geschäftsmodelle für alle Akteure gesehen, wonach jeder Partner sowohl Leistungen einbringt als auch seinen besonderen Mehrwert aus dem Projekt ziehen kann.

5.2.5 Szenario für ein Pilot-Angebot im E-Learning

Der Anteil des E-Learning Angebotes im Rahmen einer Schulung EGovernment kann wie anfangs angemerkt nicht von vorne herein festgelegt werden. Abbildung 23 bietet einen Überblick über mögliche Inhalte einer Pilotphase für das E-Learning Angebot für E-Government Schulungen. Wichtig ist, dass die Module entsprechend den Qualitätskriterien aufgearbeitet sind und die Struktur aufbauend gestaltet ist. Weiters soll die Struktur flexibel sein, um sich ergebende neue Bedarfe einfach und effizient einbinden zu können.

²⁷ z.B. die Österreichische Computergesellschaft (OCG)

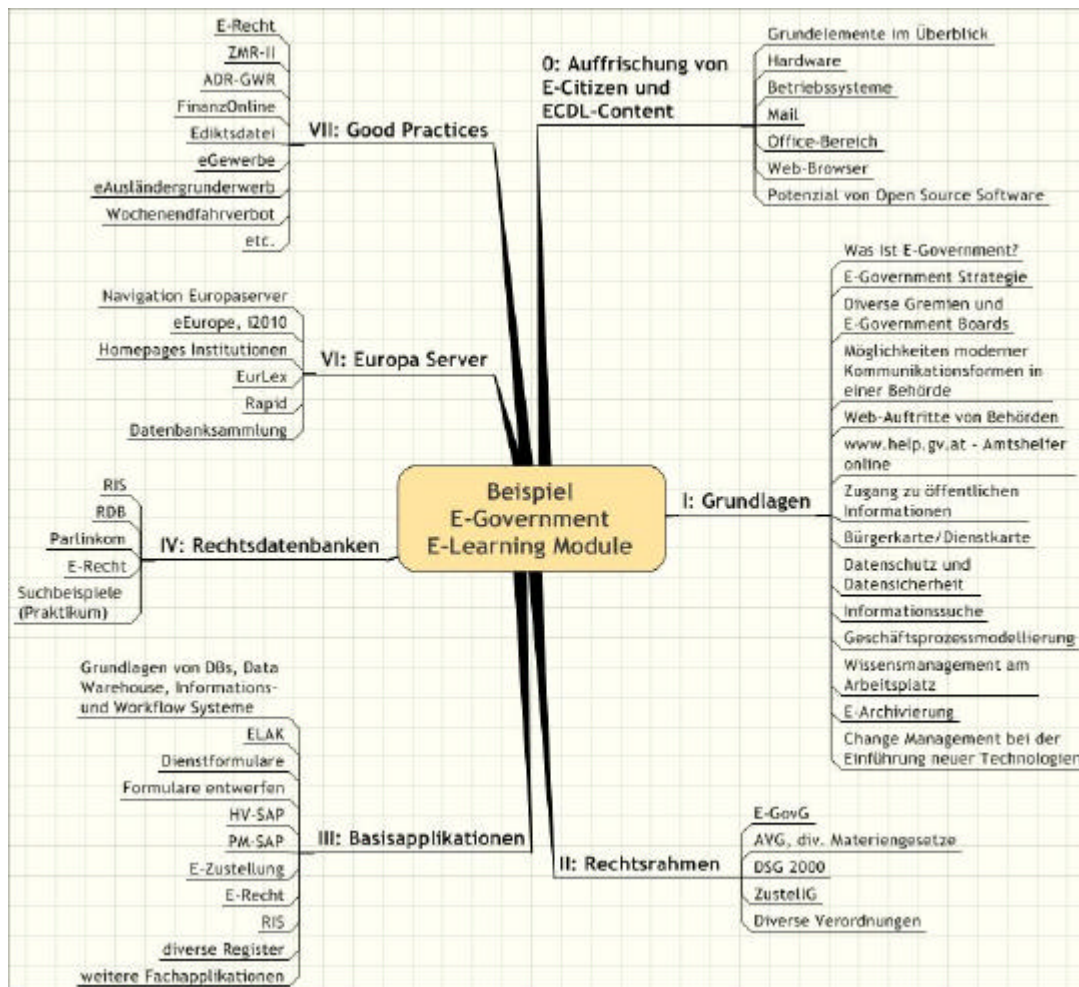


Abbildung 23: Beispiel eines E-Learning Angebotes für E-Government

6 SWOT-Analyse, Idealbild und Negativ-Szenario

Das in diesem Dokument vorgestellte Schulungskonzept zielt auf einen breiten Rahmen der Schulungsaktivitäten und Zielgruppen ab. Eine Stärken-Schwächenanalyse soll nun die mit der Umsetzung des Schulungskonzeptes verbundenen Chancen und Risiken aufzeigen (SWOT Analyse). Begleitend dazu werden danach ein Idealbild- und ein Worst Case Szenario dargestellt.

6.1 SWOT Analyse

Die SWOT Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist ein Instrument zur Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie zur Erkennung sich daraus ergebender Chancen und Gefahren.

Als Stärken (Strengths) des Schulungskonzeptes gelten Aspekte, die für das Themenfeld E-Government unterstützend und positiv wirken. Folgende Stärken wurden für das Schulungskonzept identifiziert:

- Kooperativer Ansatz (Beteiligung von Akteuren)
- ganzheitliche Herangehensweise (im Sinne des „Bildungskonsumenten“)

- Organisationskomponente
- IKT
- rechtliche Hintergründe
- Anwendungen und Fallbeispiele
- Soft Skills
- abgerundete Inhalte stehen im Vordergrund, nicht die IT alleine
- Ansatz zur „Standardisierung“, Qualitätssicherung und Zertifizierung (über Clearingstelle)
- Verschiedene Lernmethoden und Medien
- Individualisierung (nach Zielgruppen und Themen)
- Entwicklung „aus den eigenen Reihen“
- Initiative mit politischer Unterstützung -> E-Government Plattform, E-Cooperation Board
- Gebietskörperschaften übergreifend
- Unmittelbarer Zugang zu Zielgruppen
- Österreich-weit einheitlich
- Neuartig in E-Government und Vorzeigeprojekt in Europa
- Bekenntnis E-Government => Bekenntnis zu Bildung.

Schwächen (Weaknesses) im Schulungskonzept wirken sich auf das Themenfeld E-Government negativ und hindernd aus. Sie sollten durch gezielte Aktivitäten und Gegenmaßnahmen vorzeitig eliminiert werden. Folgende potenzielle Schwächen wurden identifiziert:

- Granularität der Zielgruppen (ggf. unklare Abgrenzung)
- Gefahr der „Betriebsblindheit“
- Inhaltliche Fehlausrichtung
 - Inhalte sind nicht greifbar
 - Inhalte sind zu breit
- E-Government bei den Beamten negativ besetzt
- kein Bedarf bei den Anwendern
- Abhängigkeit vom Umsetzungsgrad von E-Government
- Schulungsmaßnahmen sind oft von oben aufgesetzt (ohne Mitsprache der Basis)
- keine budgetäre Grundausstattung vorhanden
- mangelnde Information (keine PR)
- freiwillige Ausbildung (daher wird sie nicht konsumiert)
- Schulungskonzept hat Empfehlungscharakter
- fehlende Mission, Vision, usw.

Mit den Stärken des Schulungskonzeptes ist eine Reihe von Chancen und Potenzialen (Opportunities) für E-Government verbunden, welche es zu nutzen gilt:

- Schaffen einer allgemein gültigen, einheitlichen Wissensbasis zum Thema
 - Einheitliches E-Government Verständnis
 - Good Practice Beispiele für die Definition von Inhalten nutzen
- „Steigbügeleffekt“ bezüglich Akzeptanz und Nutzung

- Motivation
 - „E-Government ins tägliche Verwaltungsleben integrieren“, dadurch wird E-Government zum Alltag und die Vision, dass Österreichs Verwaltung E-Government lebt, wird Wirklichkeit
 - Positive Imagemaßnahme für die Beamten
 - Wissen und Aufklärung bewirken einen Multiplikatoreffekt nach außen
- Vorteile, Ziele und Nutzen von E-Government werden erreicht
 - bessere Qualität der Verwaltungsdienstleistungen
 - verstärkte Bürgerorientierung
 - Transparenz der Verwaltungsabläufe
 und können auf kompakte und effektive Weise an die Verwaltungskunden vermittelt werden.
- (Verbesserter) Einstieg in die Modernisierung der Verwaltung
- Basis für weitere übergreifende Zusammenarbeit der Gebietskörperschaften.

Schließlich sollen auch die Risiken (Threats) analysiert werden, um rechtzeitig adäquate Maßnahmen zur Bekämpfung dieser Gefahren zu setzen. Folgende Threats wurden für das Schulungskonzept identifiziert:

- Ungewissheit der Realisierung und der Finanzierung
 - „Spagat“ zwischen Qualitätsanspruch und Kosten
- Clearingstelle wird nicht eingerichtet
- Abhängig von genereller EGovernment Initiative (=> Verwaltung 2010+ als neue Initiative?)
- Schulungskonzept wird zum „Papiertiger“ bzw. schläft ein, da
 - politische „Indifferenzen“
 - mangelnde Kooperation Bund - Länder – Gemeinden
 - mangelnde Maßnahmenumsetzung (vgl. 7)
- Zeitplan wird nicht eingehalten
- Autonomie der angesprochenen Zielgruppen (bezüglich der Annahme von Schulungen)
 - Möglicherweise fehlende Bereitschaft, das Konzept mitzutragen
 - Akzeptanz seitens der Bildungsanbieter
- Fehlende Abstimmung
 - zwischen der Ausbildung intern bzw. extern
 - bei der Spezialisierung der Inhalte (durch Kommunen)
- Mangelnde Weisungskompetenz

6.2 Umsetzungsszenarien für das Schulungskonzept

Die folgenden Szenarien sollen zur Unterstützung der vorhin aufgezählten Stärken und Chancen bzw. Schwächen und Risiken des Schulungskonzeptes für EGovernment dienen. Das Idealbild entsteht bei einer entsprechenden Maßnahmenumsetzung sowie Nutzung der Stärken und dargebotenen Chancen. Die Gefahr des Worst Cases droht bei Nicht-Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen und bei Zutreffen der vorhin beschriebenen Schwächen und Risiken.

6.2.1 Idealbild der Umsetzung des Schulungskonzeptes

Das Idealbild einer im E-Government ausgebildeten und wissenden österreichischen Verwaltungslandschaft wird im Folgenden anhand der Aspekte Ausgangsbedingungen, Umsetzung und Auswirkungen des Schulungskonzepts beschrieben.

Als ideale *Ausgangsbedingungen* für ein umfangreiches und florierendes Schulungsangebot wurden folgende Faktoren identifiziert:

- Politisches Commitment ist vorhanden
- Clearingstelle ist eingerichtet
- Finanzierung ist geklärt und gesichert
- Öffentlichkeitsarbeit, PR und Kommunikationsmaßnahmen sind erfolgreich angelaufen
- Notwendigkeit der Schulungen wurde sowohl von Behörden als auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkannt
- Curricula sind definiert und Qualitäts-gesichert
- Alle Unterlagen sind für die Schulungen verfügbar und Qualitäts-gesichert
- E-Learning Module sind entwickelt und Plattform ist eingerichtet
- Trainer (int./ext.) sind verfügbar und geschult
- Schulungsangebote werden ab Anfang 2006 verfügbar
- Anlaufzeit von max. einem Jahr wurde eingehalten.

Das Idealbild in der Durchführung der Schulungsmaßnahmen lässt sich wie folgt beschreiben:

- Verschiedene Durchführungsmodelle des Schulungskonzeptes für E-Government werden ideal umgesetzt
- Schulungsangebote
 - spannen die verschiedenen Verwaltungsebenen (Bund – Länder - Gemeinden)
 - sind für die verschiedenen Berufsfelder vorhanden
 - werden laufend Qualitäts-gesichert
 - werden laufend upgedated
- Eine „Learning & Practice Community“ (Plattform, Foren, etc.) hat sich gebildet

Die Auswirkungen einer idealen Umsetzung des Schulungskonzeptes lassen sich an den Dimensionen Mitarbeiter, Behörden, Verwaltungskunden und Österreich konkretisieren und sind in Abbildung 24 zusammengefasst.

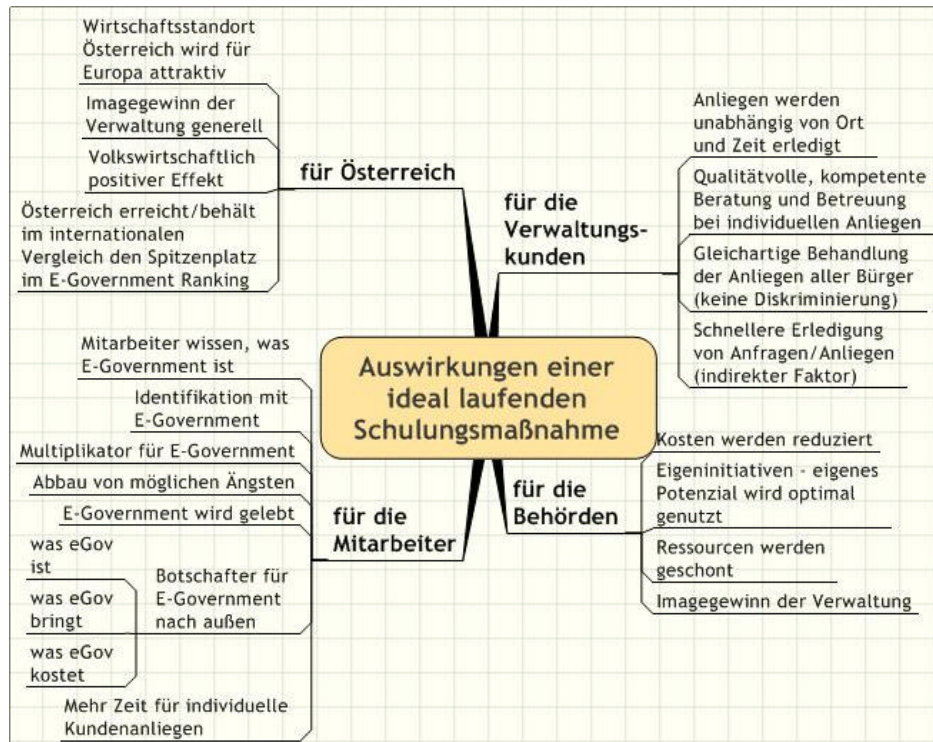


Abbildung 24: Die Auswirkungen einer idealen Umsetzung des Schulungskonzeptes für Mitarbeiter, Behörden, Verwaltungskunden und den Staat

Als Resultat und Fazit einer idealen Umsetzung des Schulungskonzeptes kann zusammengefasst werden:



6.2.2 Worst Case Szenario

Wie bereits in der SWOT Analyse in 6.1 angeführt, bestehen für eine erfolgreiche Umsetzung des Schulungskonzeptes auch entsprechende Schwachstellen und Risiken. Um mögliche Bruchstellen bei der Umsetzung bzw. ein Fehlschlagen des Schulungskonzeptes zu vermeiden, wurde das in Abbildung 25 dargestellte Worst Case Szenario ausgearbeitet. Die bereits identifizierten Schwachstellen und Risiken sollen bei den Umsetzungsmaßnahmen in adäquater Weise berücksichtigt werden.

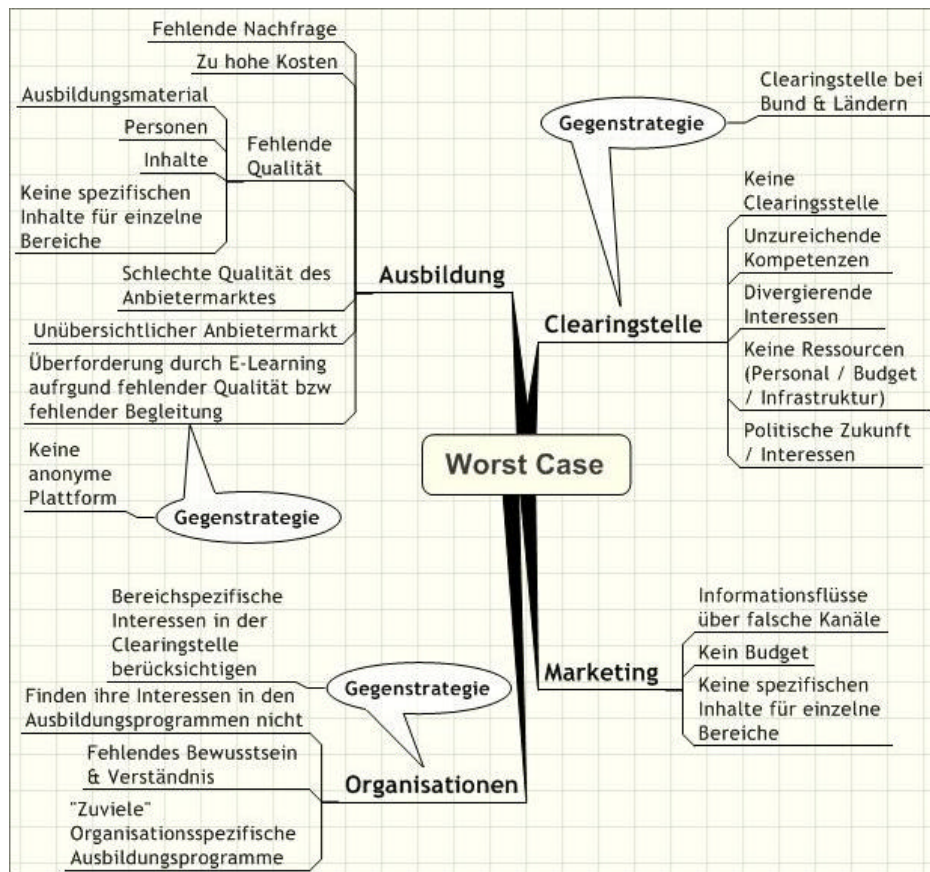


Abbildung 25: Worst Case Szenario des Schulungskonzeptes

Die Clearingstelle bildet im Schulungskonzept eine zentrale organisatorische und koordinierende Rolle. Eines der ersten Probleme hinsichtlich der Umsetzung des Schulungskonzeptes wäre es, wenn keine Clearingstelle gegründet wird.

Ebenso fatal wäre eine Gründung einer Clearingstelle, der keine Kompetenzen und keine Ressourcen (Personal / Budget / Infrastruktur) zugeteilt würden. Eine weitere Gefahr besteht in eventuellen unterschiedlichen Interessenslagen auf Bundes- und Landesebene; dieses Risiko wird aber aufgrund des bisherigen koordinierten Vorgehens als gering eingestuft.

Als Gegenstrategien zur Bekämpfung dieser Risiken werden daher entsprechende Maßnahmen bei der Umsetzung und beim Betrieb des Schulungsangebotes erforderlich.

7 Maßnahmenkatalog, Zeitplan und Finanzierung

Um ein Schulungsangebot in der obigen Konzeptionierung umzusetzen, bedarf es entsprechender Maßnahmen, die es zu realisieren gilt. Diese können einerseits in Aktivitäten der Initialisierung und andererseits in Maßnahmen zur Sicherstellung des laufenden Betriebes eingeteilt werden. Einen weiteren wichtigen Faktor stellt die Finanzierung dar. Ebenso soll ein Zeitplan für die Umsetzung des Maßnahmenpaketes und des Schulungskonzeptes vorgelegt werden. Schließlich gilt es, die Schulungsmaßnahmen auch entsprechend zu bewerben, d.h. flankierende Marketing-Maßnahmen sind einzurichten.

Die Kernfragen der konkreten Umsetzung werden in Abbildung 26 überblicksmäßig zusammengefasst.

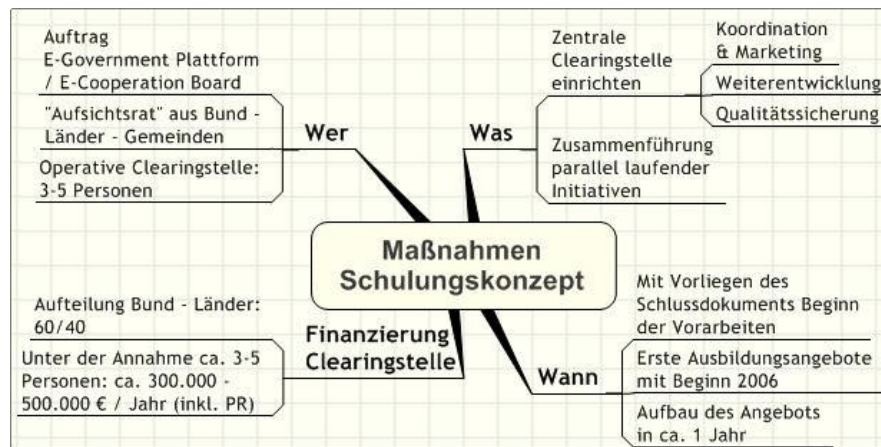


Abbildung 26: Überblick über die zu setzenden Maßnahmen zur Realisierung des Schulungskonzeptes

7.1 Zu setzende Maßnahmen

7.1.1 Maßnahmen in der Initialphase

Die Aktivitäten in der Initialphase der Umsetzung eines Schulungskonzeptes stellen einen Schlüsselfaktor zum Erfolg des gesamten Ausbildungsplans dar. Folgende Maßnahmen sind in der Initialphase vorgesehen, um das Schulungskonzept zum Leben zu erwecken:

- Einrichtung der Clearingstelle
- Führungsebene auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene überzeugen, dass ein Schulungskonzept E-Government wichtig ist und umgesetzt werden soll
- Einrichtung eines Strategieboards mit folgenden Aufgaben
 - vorgeschlagene Strategien verabschieden
 - Kostenrahmen / Finanzierungsfragen klären
 - Budget allokkieren
 - Ständig am Puls der Zeit sein: Updates, dynamische Reaktion auf sich ändernde Bedarfe
- Missionierung, dass E-Government Schulung jetzt wichtig ist
 - Überzeugungsarbeit erforderlich in den Behörden
 - Überzeugungsarbeit bei Interessensvertretungen und bestehenden Ausbildungszentren der Verwaltungen
 - Überzeugungsarbeit bei privaten Schulungsanbietern
- Abstimmung des Schulungskonzeptes für E-Government mit bestehenden Ausbildungsprogrammen, insbesondere Einbindung von E-Government-Themen in bestehende Schulungsangebote
- Schulungsanbieter einbinden
- Partnership-Modelle prüfen und aktivieren.

Sowohl Kompetenzen als auch Ressourcen der Clearingstelle sind eine politische föderale Frage. Eine Akzeptanz bei Bund, Ländern, Städten und Gemeinden kann daher nur durch ein gemeinsames Vorgehen gewährleistet werden. Die vorgeschlagene Positionierung beim E Cooperation Board bzw. bei der E-Government Plattform wäre daher eine adäquate Strategie zur Erlangung von Akzeptanz und Kompetenz.

Zusätzlich wird ein Gremium ähnlich einem Aufsichtsrat vorgeschlagen (Strategieboard), welches durch Bund, Länder, Städte und Gemeinden beschickt wird und in regelmäßigen Abständen (z. B. vierteljährlich) tagt. Es sollte in weiterer Folge auch die finanzielle Gebarung überprüfen, wodurch die Basis für eine Aufteilung der Finanzierung zwischen Bund und Ländern gegeben wäre.

Die organisatorische Gestaltung und Einbettung einer Clearingstelle samt den zugewiesenen Aufgaben wird wie in Abbildung 27 dargestellt vorgeschlagen.



Abbildung 27: Einrichtungen bzw. Gremien in einem bundesweit abgestimmten Schulungskonzept sowie deren grundlegende Aufgaben / Rollen

7.1.2 Maßnahmen in der Betriebsphase

Auch in der Betriebsphase sind verschiedene Aufgaben wahrzunehmen und Maßnahmen umzusetzen. Abbildung 28 gibt einen Überblick über die potenziellen Aufgaben einer operativen Clearingstelle.

Die Entwicklungen des Feldes E-Government werden weiter fortschreiten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Schulungskonzeptes sind erforderlich, um neue Inhalte in das Curriculum einzelner Berufsfelder aufzunehmen. D.h. die Inhalte und Lernmaterialien für die E-Government Ausbildung in den verschiedenen Curricula sind zu erarbeiten bzw. zu erneuern/erweitern. Auch E-Learning Module für neue Inhalte sind auszuarbeiten bzw. bestehende Inhalte sind ggf. upzudaten. Dabei ist ebenso auf unterschiedliche Anforderungen der Verwaltungsebenen einzugehen. Die Clearingstelle ist gefordert, stetige Abgleiche mit neuen Entwicklungen durchzuführen und gleichzeitig eine hohe Ausbildungsqualität sicherzustellen.

Um die im Worst Case Szenario in 6.2.2 im Bereich des Marketings beschriebenen kritischen Faktoren Inhalt/Adaptierbarkeit der Curricula sowie Informationsmaßnahmen (Gefühl der

„Bevormundung“ durch eine zentrale Stelle) zu eliminieren, werden folgende Maßnahmen des Marketings vorgeschlagen:

- direkte Einbindung der Organisationen in die Curriculum-Ausarbeitung;
- direkte Einbindung der Organisationen in wiederkehrende Abstimmungs- und Feedbackschleifen der Curricula.

Weiters sind entsprechend qualifizierte Referenten für die Ausbildung sowohl inhouse wie bei externen Schulungen zu identifizieren und bereitzustellen.

Der Betrieb der Clearingstelle ist finanziell und organisatorisch sicherzustellen.

Inhaltliche und organisatorische Koordination zwischen den verschiedenen Ausbildungseinrichtungen und den EGovernment Schulungsanforderungen (aufgrund neuer Inhalte bzw. aufgrund Zielgruppen-spezifischer Anforderungen) sind ebenfalls sicherzustellen. Hier ist weiters eine Abstimmung des Schulungsangebotes für E-Government mit bestehenden Ausbildungsprogrammen erforderlich, insbesondere ist laufend zu prüfen, inwieweit E-Government-Themen in bestehende Schulungsangebote integriert werden können.

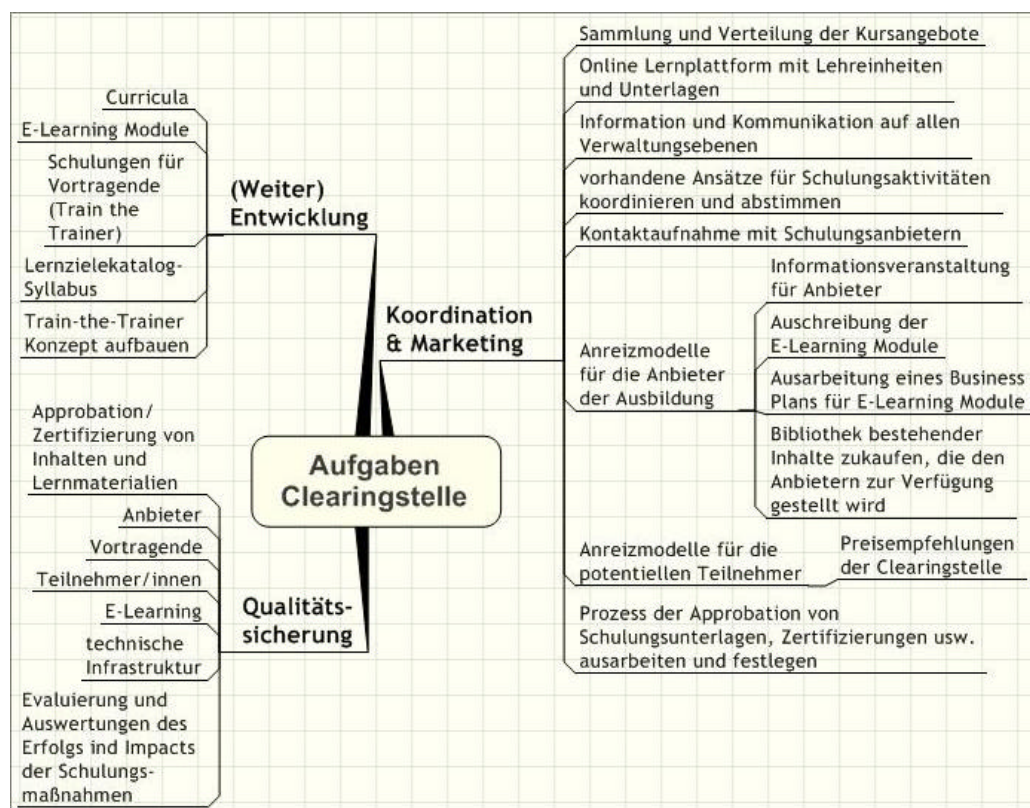


Abbildung 28: Aufgaben einer operativen Clearingstelle

Abbildung 29 stellt einen Überblick über die Koordinierungsaufgaben einer Clearingstelle für die E-Government Ausbildung dar.

Das Schulungskonzept erfordert entsprechende bewusstseinsbildende Maßnahmen wie PR, Kommunikationsmaßnahmen, Promotion und Information. Diese werbewirksamen

Maßnahmen sind auf die verschiedenen Zielgruppen (Anbieter und Nachfrager) zuzuschneiden.

Schließlich sind v.a. inhouse die Schulungsangebote für die Basisausbildung zu planen und umzusetzen. Entsprechende Unterstützung soll hier seitens der Clearingstelle geboten werden.

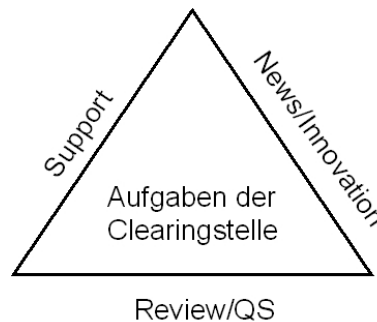


Abbildung 29: Aufgaben und Methodik einer Clearingstelle, um das Schulungskonzept am Leben zu erhalten

Im Sinne eines abgestimmten Ausbildungskonzepts für E-Government wird in einem weiteren Schritt auch eine Harmonisierung der Anerkennung von Ausbildungen in den verschiedenen Bundesländern und Institutionen im Bereich E-Government empfohlen. Erste zu klärende offene Fragen seien:

- Bundesweit harmonisierte Handhabung und Anerkennung von akademischen Graden und Zertifikaten der E-Government Ausbildung aus dem hier vorgestellten Schulungsprogramm („Punktesystem der Ausbildung“);
- einheitliche Abklärung der Anrechenbarkeit äquivalenter Ausbildungen zum E-Government Ausbildungsprogramm;
- gemeinsames Vorgehen in der Motivation zur Absolvierung von Schulungen im E-Government.

Einige Fragen sind im Rahmen der Konzeptionierung des Schulungs- und Ausbildungsprogrammes für E-Government angesprochen, aber nicht erfüllend beantwortet worden. Sie seien hier lediglich aufgelistet:

- Soll es eine verpflichtende Ausbildung für E-Government geben (ja/nein; für welche Berufsfelder? Bis zu welchem Vertiefungsgrad bzw. für welche Module?)?
- Soll für eine erfolgreiche Absolvierung der Ausbildung E-Government ein Zertifikat überreicht werden (ja/nein; für welche Berufsfelder? Werden diese Zertifikate über die Verwaltungsebenen hinweg anerkannt?)²⁸
- Welche Schulungsangebote sollen kostenfrei und welche kostenpflichtig angeboten werden? Im Falle letzteren, wer übernimmt die Kosten?
- Soll das Schulungskonzept eine einmalige Maßnahme sein oder im Sinne der Nachhaltigkeit auf längere Dauer eingerichtet werden (regelmäßige Überprüfung der Kosten-/Nutzen-/Wirkungs-Bilanz)?

²⁸ Anm.: erste Indikationen sind bei den Beschreibungen der Curricula verfügbar. Jedoch sollte basierend auf ersten Erfahrungen mit dem Schulungsangebot eine Überprüfung im Hinblick auf Prüfungen, Erfolgsmessung und Zertifizierungen durchgeführt werden.

- Welcher volkswirtschaftliche und welcher gemeinwirtschaftliche Effekt lassen sich durch das Schulungskonzept erzielen? Welche Kosten würden durch unkoordinierte und parallele Aktivitäten verursacht?

Die Ausarbeitung und Klärung dieser Fragen ist im Betrieb des Schulungskonzeptes durch die operative Clearingstelle durchzuführen.

Abschließend zu den Maßnahmen lassen sich die wesentlichen Erfolgskriterien des Schulungskonzeptes insgesamt wie folgt zusammenfassen:

- ein kooperatives Vorgehen der Gremien und Institutionen,
- eine gesicherte budgetäre Ausstattung für
 - die Schulungen,
 - die Clearingstelle,
 - die technische Infrastruktur,
 - die E-Learning Umsetzungen,
 - die begleitenden Maßnahmen,
- aktive Informations- und Kommunikationsmaßnahmen
- aktive Umsetzung in den Institutionen selbst
- weitgehende Einbindung von E-Government Schulungen in bestehende Ausbildungsprogramme
- und eine koordinierte Qualitätssicherung.

7.2 Verantwortliche und Leistungsträger, um die Maßnahmen umzusetzen

Die vorhin vorgestellten Maßnahmen sind in unterschiedlicher Intensität von verschiedenen Gremien und Institutionen wahrzunehmen. Bezugnehmend auf die Initialisierungsphase sind in einem ersten Schritt die Einrichtung einer operativen Clearingstelle und eines Strategieboards umzusetzen. Als verantwortliche Gremien und Stellen wurden dafür das IKT-Board, das E-Cooperation Board bzw. die E-Government Plattform sowie die Arbeitsgruppe der Länder identifiziert. Diese Stellen sollten auch in Folge für den Betrieb der Clearingstelle die politisch-strategische Ebene bilden, d.h. das Strategieboard sollte möglichst aus Vertretern dieser Gruppen besetzt werden.

Abgesehen von den Aktivitäten der Clearingstelle sollten die einzelnen Institutionen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene erste Maßnahmen wahrnehmen,

- zur Bewusstseinsbildung für die E-Government Ausbildung (intern, bei Schulungsanbietern und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern),
- zur Koordinierung von inhouse Schulungsangeboten und
- ggf. zur Ansprache externer Schulungsanbieter.

Insbesondere sind die Umsetzungsmöglichkeiten für ELearning Angebote durch die Prüfung und Aktivierung von geeigneten Partnership Modellen zu klären. Hier wird aber auch die Clearingstelle bereits ab Beginn seiner Einrichtung eine wichtige Funktion der Koordinierung wahrzunehmen haben.

7.3 Kosten- und Finanzierungsaspekte

Insgesamt ist es derzeit schwierig, eine exakte Kostenschätzung durchzuführen, da die Investitionserfordernisse jeweils von den umzusetzenden Maßnahmen abhängen. Weiters sind die Kosten von der Art und vom Umfang der Ausbildung abhängig. Daher wird in einem

ersten Ansatz einer Kostenabschätzung eine Kalkulation nach den bewährten Modellen der Anbieter vorgeschlagen. Es ist jedoch wichtig, eine Kostenminimierung anzustreben bei gleichzeitiger Gewährleistung der Rentabilität für die Anbieter und Umsetzungspartner der Schulungen.

Auch wenn die Kosten für das Schulungskonzept für E-Government minimal gehalten werden sollen, sind einige Investitionen unumgänglich. So wird für die Errichtung und den Betrieb einer Clearingstelle folgender finanzielle Rahmen vorgeschlagen:

- Operative Clearingstelle sollte in der Initialisierungsphase mit 3 - 5 Personen besetzt werden; im erfolgreichen Betrieb kann diese auf 2-3 Personen reduziert werden.
- Für die Missionierung, PR und Kommunikationsmaßnahmen zur Bewusstseinsbildung und Verbreitung des Schulungsangebotes sind entsprechende Mittel zur Verfügung zu stellen (initial 30.000; im Folgebetrieb könnte der Posten um 50 % reduziert werden). Diese Kosten könnten im Verhältnis 60 : 40 zwischen Bund und Ländern aufgeteilt werden.
- Für die technische Infrastruktur und E-Learning Module sind entsprechende Investitionen vorzusehen. Hier sind Partnership Modelle zu prüfen und Kooperationsmöglichkeiten auszuloten, um entsprechende Kostenabschätzungen durchführen zu können. Auch etwaige Ausschreibungsprozeduren sind im Bedarfsfall zu überprüfen.

Weiters sind in den einzelnen Behörden folgende Kostenpunkte vorzusehen und zu budgetieren:

- Trainerausbildung zur Inhouse Schulung;
- Ausarbeitung von Schulungsunterlagen für den speziellen Anwendungsbereich;
- Spezifische E-Learning Module für lokale Bereiche.

Zur Umsetzung des Schulungskonzeptes ist es v.a. wichtig, Kooperationsmodelle mit Umsetzungspartnern zu prüfen wie z.B. dem Zentrum für Verwaltungsmanagement im Schloss Laudon, den Verwaltungsakademien und politischen Akademien der Länder, dem Gemeinde- und Städtebund, weiteren Seminaranbietern öffentlicher Stellen sowie privaten Schulungsanbietern wie etwa dem KDZ, der OCG, usw.

Im Bereich E-Learning werden Kooperationsmodelle mit E-Learning Anbietern als sinnvoll erachtet. Hier sind entsprechende Angebote erst einzuholen.

Für die technische Infrastruktur soll in einem ersten Schritt das Angebot, sich der bereits bestehenden Infrastruktur im Bildungsbereich (BM:BWK) zu bedienen, überprüft werden. Zu beachten sei, dass der Zugang zu den Schulungsunterlagen und E-Learning Modulen österreichweit für die Verwaltungsmitarbeiter und Auszubildner sicherzustellen ist sowie entsprechende Rechtsmodelle für den Zugriff implementiert sind.

7.4 Zeitplan

Um rasch einen Erfolg und eine Wirkung der Ausbildungsmaßnahme für E-Government zu erzielen, wird die Umsetzung der oben vorgestellten Maßnahmen in absehbarer Zeit empfohlen. Die Maßnahmenplanung für die Initialphase soll möglichst bei Fertigstellung der Dokumentation des Schulungskonzeptes im Sommer/Herbst 2005 angestoßen werden:

- Die Einrichtung einer Clearingstelle mit ersten operativen Aufgaben (vgl. 7.1.1) sollte im Herbst 2005 umgesetzt werden.
- Auch die Schulungsanbieter sollten möglichst rasch mit eingebunden werden.
- Erste Vorankündigungen sollten (auch aufgrund budgetärer Mittelbindung) ebenfalls ab sofort durchgeführt werden.

- Erste Pilot-Schulungsangebote für E-Government sollten für einzelne Berufsfelder ab Beginn 2006 verfügbar sein. Hier sei v.a. an Trainerausbildung und inhouse Schulungen zu den Grundlagen des E-Governments gedacht.

Ab Herbst 2006 und mit Beginn 2007 sollen die Schulungsangebote erweitert werden. Es wird empfohlen, in einem Zeitraum eines Jahres Schulungen (Basis, Vertiefung, Spezialisierung) für die verschiedenen Berufsfelder anzubieten. Zeitlich sollen nach einer Pilotphase im ersten Halbjahr 2006 v.a. im Herbst 2006 vermehrt Schulungsangebote zu E-Government angeboten werden. Auch sind Überlegungen anzustreben, für spezielle Zielgruppen (z.B. E-Government für Führungskräfte) ggf. Sommerakademien und Summerschools in den Monaten Juli und August eines Jahres anzubieten.

8 Historie des Dokuments

Anm.: Dieser Teil wird nach Verabschiedung des Schulungskonzeptes im E-Cooperationboard entfernt.

Version 01	Datum 04.07.2005	Kommentar Initialversion erstellt. Mit Inputs von den einzelnen Gruppen
Ersteller Maria Wimmer		
Version 02	Datum 12.07.2005	Kommentar Restliche Inputs von Mitgliedern der AG SKEG eingebunden, stilistische und inhaltliche Bearbeitung
Ersteller Maria Wimmer		
Version 03	Datum 05.09.2005	Kommentar Überarbeitung aufgrund der Kommentare und Anmerkungen seitens des Präsidiums des Bundeskanzleramtes sowie von Mitgliedern des E-Cooperation Boards und von Mitgliedern der AG SKEG im Juli 2005.
Ersteller Maria Wimmer		Weiters wurden die eingebrachten Anmerkungen in einem abschließenden Workshop der AG SKEG diskutiert und für die Einarbeitung in das finale Dokument bearbeitet. Am 17.8. wurde das Konzept in der Arbeitssitzung des E-Cooperation Boards vorgestellt und diskutiert. Letzte Änderungen konnten bis Ende August 2005 eingebracht werden und wurden in der vorliegenden Version bereits berücksichtigt.