

Führen in der digitalen Verwaltung

ÖFFENTLICHER DIENST *Die Digitalisierung verändert die Arbeitsprozesse – auch in der öffentlichen Verwaltung. Darauf müssen sich die Beschäftigten, aber auch die Führungskräfte einstellen.*

VON ALEXANDER BOETTCHER

Der Übergang zur Arbeit der Zukunft und die digitale Revolution sind im vollen Gange. Der zunehmende Kampf um Arbeitskräfte, der einsetzende Wertewandel und die Digitalisierung stellen viele bisherige Konstanten der Arbeitswelt auf den Kopf. Auch der öffentliche Dienst kann sich diesen Herausforderungen nicht entziehen. Die Umbrüche, die damit sowohl für Dienstherrn als auch für Beschäftigte einhergehen, sind bereits heute deutlich zu spüren.

Immer komplexer werdende Aufgabenstellungen, neue Kommunikationsmittel sowie zunehmend digitalisierte Arbeitsvorgänge halten immer stärker Einzug in den Arbeitsalltag. Informations- und Arbeitsverdichtung sind die Folge, oftmals bei gleichzeitiger angespannter

Personalsituation. Zugleich ermöglichen technische Entwicklungen eine größere Flexibilität bei zeitlicher und räumlicher Arbeitsorganisation – zumindest für einige. Für andere bedeuten sie eher Überforderung.

Diese veränderte Ausgangslage verlangt nicht nur eine neue Organisation von Arbeit, Strukturen und Prozessen, sondern auch neue Formen des sozialen Umgangs. Und damit rückt auch das Thema Führung in den Verwaltungen stärker als bisher in den Fokus: Eine Diskussion, die in der Wirtschaft schon länger unter dem Schlagwort Führung 4.0 geführt wird. Mit reichlicher Verzögerung scheint sie nun auch im öffentlichen Dienst angekommen zu sein.

Worum aber geht es dabei? Im Prinzip um nichts weniger, als etablierte Organisations- und Prozessstrukturen sowie Führungskon-

DARUM GEHT ES

- 1.** Die Digitalisierung wirkt auch auf die bisherige Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung.
- 2.** Ein Pilotprojekt soll Aufschluss darüber bringen, wie die Führung unter den sich wandelnden Anforderungen verbessert werden kann.
- 3.** Damit dabei die Interessen der Beschäftigten beachtet werden, beteiligen sich auch ver.di und der DGB.



Die bisherigen Hierarchiesysteme passen kaum noch zur digitalisierten Verwaltung.

»Der Wunsch nach selbstbestimmter Arbeit kollidiert mit den Hierarchiesystemen.«

ALEXANDER BOETTCHER

zepte zu überprüfen. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Veränderungen die Digitalisierung in der Führung und Zusammenarbeit bringt und wie Führungskräfte, Personalverantwortliche, Personalräte und Beschäftigte mit den Herausforderungen umgehen können, wenn nicht sogar müssen.

Führungskultur neu erfinden

Genau hier setzt das Projekt FührDiV an. Hinter der etwas kryptischen Bezeichnung versteckt sich der Titel »Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute«. Das vom Bundesarbeitsministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderte Projekt will »Führung und Personalentwicklung« in der öffentlichen Verwaltung unter den sich wandelnden Möglichkeiten und Anforderungen von eGovernment und der breiten Anwendung von IT-Lösungen verbessern. Zentrale Fragestellungen sind

- Inwieweit ermöglichen die Verwaltungsstrukturen von heute überhaupt eine zeitgemäße Führung auf Augenhöhe?
- Wie funktionieren Führung und Teamentwicklung im digitalisierten öffentlichen Dienst?
- Welche Kompetenzen braucht es und wo gibt es Probleme, Herausforderungen und Unklarheiten, vor denen Führungskräfte, Personalverantwortliche und die Beschäftigten in den Verwaltungen stehen?

Fragen wie diese thematisiert das Projekt in vier zentralen Arbeitsfeldern: Führung, Teamentwicklung, Mitbestimmung und Digitale Kompetenz. Um Antworten zu finden und in diesen Feldern konkrete sowie vor allem praxistaugliche Instrumente zu entwickeln, arbeitet das

ÜBERBLICK

Die Projektpartner

Das FührDiV-Projektteam setzt sich aus Vertreter/innen mehrerer Organisationen zusammen:

- wmp consult ist Projektträger, hat die Projektleitung und begleitet die Prozesse in den Pilotorganisationen vor Ort.
- Das bfw – Unternehmen für Bildung arbeitet eng mit wmp consult zusammen und unterstützt die Pilotorganisationen als Bildungsträger, zum Beispiel durch Führungskräfte trainings und Bildungskonzepte.
- ver.di und der DGB sind die gewerkschaftlichen Partner im Projektteam und unterstützen bei der Öffentlichkeitsarbeit des Projekts und dem Transfer in die gewerkschaftlichen Netzwerke des öffentlichen Dienstes.
- Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management passt parallel vorhandene INQA-Instrumente, die für den Einsatz in der Privatwirtschaft entwickelt wurden, für die öffentliche Verwaltung an.

GUT ZU WISSEN

Die Pilotorganisationen

Weitere Projektpiloten neben Dataport sind die Freie Hansestadt Bremen, die Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration der Freien Hansestadt Hamburg, der Kreis Soest, die Landeshauptstadt Hannover und das Statistische Bundesamt in Wiesbaden.

Projektteam, das aus Beratern, Sozialpartnern und Bildungseinrichtungen besteht, mit sechs Pilotorganisationen wie Dataport oder dem Kreis Soest zusammen (siehe Gut zu wissen).

Führungskräfte, Beschäftigte und Personalräte aus den Pilotorganisationen sollen gemeinsam mit Verantwortlichen für Personal, IT und Organisation in Projektgruppen selbstgewählte Themen und Aspekte bearbeiten, etwa wie Führung in standortübergreifenden Teams gelingen kann, wie die Abschaffung von Kernarbeitszeiten und mobiles Arbeiten erfolgreich

umgesetzt werden oder welche IT-Ausstattung Beschäftigte tatsächlich brauchen. Seit Ende des vergangenen Jahres arbeiten die Projektgruppen selbstständig an ihren Themen, setzen sich Ziele, definieren Verantwortlichkeiten und entwickeln konkrete Maßnahmen, die dann auch umgesetzt werden sollen. Begleitend dazu werden Schulungen, Veranstaltungen, Weiterbildungen und bei Bedarf Coachings durch das FührDiV-Team angeboten. Auf regelmäßigen Transferevents sollen darüber hinaus der Austausch und die Vernetzung der Pilotorganisationen untereinander gefördert werden. Diese Veranstaltungen sind auch offen für Interessierte. In spätestens zwei Jahren sollen dann konkrete Ergebnisse vorliegen. Bis dahin ist es aber noch ein weiter Weg mit kontroversen Diskussion, viel Kommunikation und ja, auch einer neuen Art von Führung. Zusammenarbeit und Führungskultur neu zu erfinden – auch darum geht es.

Veränderungen lassen sich kaum noch aufhalten

Warum dies überhaupt notwendig ist, liegt auf der Hand. Das Tempo des digitalen Wandels ist rasant. Schwierig, wenn man es dann mit Verwaltungsstrukturen zu tun hat, die eher im 20. Jahrhundert steckengeblieben sind, auf klarer Hierarchieebene aufbauen und wo Informationen nach wie vor Macht bedeuten.

Aber Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen erwarten (zu Recht), dass die Dienstleistungen von Staat und Verwaltung einfach und bequem, aufwands- und kostengünstig, verlässlich und zügig sind sowie möglichst orts- und zeitunabhängig in Anspruch genommen werden können. Die Digitalisierung eröffnet diesbezüglich neue Chancen für die Verwaltung, in diesem Sinne ihre Aufgaben effektiver zu erfüllen und ihre Verfahren besser zu gestalten.

Gleichzeitig sorgt die Individualisierung für den Wunsch bei den Beschäftigten, nicht mehr nur ein funktionierendes »Rädchen im Getriebe« zu sein, sondern selbstständig zu arbeiten, eigene Ideen einbringen zu können und Arbeit selbstbestimmter zu erledigen. Diesem Wunsch stehen aber die Hierarchie- und Führungssysteme in den Behörden entgegen, die noch zu sehr auf Kontrolle ausgerichtet sind.

Und schließlich gehen darüber hinaus mit der Digitalisierung und den daraus folgenden Umbrüchen für alle Beschäftigten der Verwaltung erhebliche Veränderungen von Arbeits-

abläufen und Arbeitsweisen einher. Das gefällt nicht jedem. Viele Beschäftigte sind von der Geschwindigkeit der Veränderungen bei gleichzeitig hohem Arbeitsdruck schlicht überfordert und das macht unzufrieden und krank. Die Digitalisierung wird aber nur dann erfolgreich sein, wenn der laufende Veränderungsprozess im Sinne eines Kulturwandels verstanden und gesteuert wird. Das bedeutet, die Beschäftigten und die Personalräte sind einzubinden.

Gewerkschaften sind mehr denn je gefordert

Allein vor diesem Hintergrund braucht es Veränderungen. Darum beteiligen sich auch DGB und ver.di am Projekt. Für Elke Hannack, stellvertretende Vorsitzende des DGB und Mitglied des FührDiv-Beirats, ist daher auch besonders wichtig, dass konkrete Ergebnisse für die Beschäftigten erzielt werden: »Ich habe die Erwartung, dass aus dem Projekt heraus vor allem gute Praxisbeispiele entstehen, die dann auch in anderen Teilen des öffentlichen Dienstes Anwendung finden. Das Thema ist wichtig wie nie zuvor, denn wenn sich Arbeitsprozesse verändern, dann kommt der Führungskraft als Lenkerin beziehungsweise Lenker eine entscheidende Rolle zu. Es ist toll, dass wir mit diesem Projekt Experimentierräume schaffen, wo man neue Konzepte erarbeiten kann und insgesamt zur Etablierung einer Personalführung beiträgt, die auf die Förderung einer mitarbeiterorientierten, lebensphasenorientierten und motivierenden Arbeitsorganisation ausgerichtet ist.«

Auch uns als Gewerkschaft ist bewusst, dass die Digitalisierung für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft viele Chancen eröffnet. Dahinter steht allerdings kein Automatismus. Die Digitalisierung muss gestaltet werden, wenn diese Chancen in unserem Sinne ausfallen sollen. Eine technische Utopie bleibt eine technische Utopie. Es geht aber eben nicht (nur) um die technische Seite, sondern um Auswirkungen auf Arbeitsleben und Arbeitsorganisation, um Aus- und Fortbildungen und Qualifikationen, um den Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern und vieles mehr. Das Projekt kann dazu einen Beitrag leisten. Noch ist es aber reichlich früh für erste Erkenntnisse. <



Alexander Boettcher, Politischer Referent in der Abteilung Öffentlicher Dienst und Beamtenpolitik beim DGB Bundesvorstand, Berlin.

WEITERE INFOS

Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt »FührDiV« werden auf der Webseite www.fuehrdiv.org veröffentlicht. Hier finden sich auch Ankündigungen zu Veranstaltungen für Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltungswelt.