

BM

Das Magazin für
Beamtinnen und Beamte

AUSGABE 01 · 2020



GUTE FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG **EIN RESÜMEE**

INTERVIEW

Dr. Judith Beile: Kommunikation und
Beteiligung sind ein Schlüssel zum Erfolg!

SERVICE

Personalratswahlen 2020
Wie der Personalrat helfen kann



Gute Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung

EIN RESÜMEE

Ein Jahr ist es her, da haben wir an gleicher Stelle vorsichtig Bilanz gezogen. Wir haben erste Erkenntnisse aus dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projekt FührDiV *Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung* vorgestellt. Sieben Organisationen wurden dabei begleitet, praktische Probleme bei der Umsetzung der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln. Nach rund zweieinhalb Jahren endete das Projekt nun. Einige der gesammelten Erfahrungen zeigen deutlich, warum die Digitale Transformation in deutschen Behörden hinterherhinkt, andere Erkenntnisse dagegen geben Anlass zur Hoffnung.

Eigentlich ist über die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung gefühlt schon alles gesagt oder geschrieben worden. Es ist klar, dass die digitalen Möglichkeiten die Arbeitsprozesse und die Verwaltung an sich verändern werden. Es ist klar, dass die Digitalisierung für BürgerInnen, aber auch für Beschäftigte vieles leichter machen kann. Es ist klar, dass es klarer Spielregeln bedarf, um negative Auswirkungen zu verhindern. Es ist klar, dass es dafür Zeit, Geld, Personal und eine gute Ausstattung braucht. Und es ist klar, dass die Digitalisierung politisch – unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer InteressenvertreterInnen – gestaltet werden kann und muss. Es muss nur endlich richtig angegangen werden!

Spezifische Heraus- und Anforderungen

Mit dem Willen zu konkreten Ergebnissen und unter der Prämisse der Gestaltbarkeit, hat in den letzten zweieinhalb Jahren in den sieben Pilotverwaltungen jeweils eine Arbeitsgruppe rund

um das Thema Digitalisierung gearbeitet. Schwerpunkte und Ziele der Arbeitsgruppen unterschieden sich dabei, genau wie die jeweiligen organisationsspezifischen Herausforderungen. Bearbeitet wurden zum einen handfeste Vorhaben wie die Überarbeitung der eigenen Homepage oder die Überprüfung der technischen Ausstattung. Zum anderen wurden Leitfäden und „Spielregeln“ entwickelt, etwa für mobiles Arbeiten, Telearbeit und Führen auf Distanz. Auch das Thema Agilität spielte in mehreren Pilotverwaltungen eine wichtige Rolle. Die Herangehensweise der nach Geschlecht, Alter und Position gemischten Gruppen unterschieden sich ähnlich stark, wenngleich der Projektablauf definiert war.

Allgemeine Erkenntnisse und Transfer

Auf diese Weise entstanden in den letzten Monaten verschiedene Materialien, die – teilweise in adaptierter Form – auch für andere Verwaltungen nutzbar sind und auf der Projektwebseite herunter-

geladen werden können. Darüber hinaus wurde im Projektverlauf eine ganze Reihe von Erkenntnissen gewonnen, die an dieser Stelle verkürzt vorgestellt werden sollen:

Digitalisierung als Gestaltungs- und Führungsaufgabe

- Digitalisierung werde erst konkret und gestaltbar, wenn man sich mit ihr auseinandersetzt – beispielsweise im Rahmen von Workshops. Ein Ergebnis könne dann lauten: „Digitalisierung bedeutet für uns im nächsten Schritt die Ausstattung mit mobilen Endgeräten. Daraus folgt etwa die Entwicklung von Regeln für mobiles Arbeiten oder die Verhinderung von Überwachung, etc.“
- Führungskräfte sollten von Beginn an in Digitalisierungsprozesse eingebunden werden. Zudem sei zu bedenken, dass die Digitalisierung auch Einfluss auf „Führung“ hat. Viele heute schon wichtige Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, wertschätzendes Verhalten, Menschenorientierung, etc. blieben weiterhin bestehen. Allerdings würden neue Kompetenzen hinzukommen, etwa Vernetzungsfähigkeit, Transparenz und ein Stück weit das „Verlernen“ von Hierarchie.

Kultureller Rahmen in der Verwaltung

- Starke Hierarchien könnten sich negativ auf Digitalisierungsprozesse auswirken. Je hierarchischer die Strukturen sind, desto weniger agil könne die Organisation arbeiten. Eng verknüpft sei damit auch die Kultur der Perfektion. Diese widerspreche einer Fehlerkultur, die innovations- und motivationsfördernd sein könne.
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte würden häufig über strategische Entscheidungen „nur“ informiert. Wo eine frühzeitige Beteiligung aber ausprobiert wird, sei die Resonanz sehr positiv. Befragungen, Barcamps, Workshops, etc. würden nicht nur die Beteiligten einbinden, sondern neue Perspektiven auf Themen eröffnen.

Voraussetzungen für eine gelingende Projektarbeit

- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Projektarbeit beschreibe die Vision einer Pilotverwaltung, die im Zuge des Prozesses entwickelt wurde: „groß denken – klein anfangen – schnell lernen.“ Darüber hinaus gelte: Digitalisierungsprojekte müssen gut geplant werden. Sie müssten in die Gesamtstrategie des Hauses passen und beteiligungsorientiert umgesetzt werden. Vor allem aber müssten sie von allen konsequent gelebt werden.
- Wie und von wem ein Projekt initiiert wird, entscheide wesentlich über den Projektverlauf und die Akzeptanz. Wer nicht von Beginn an beteiligt wird, habe tendenziell eine kritische Haltung. Ein Projekt, das verordnet wird, habe geringe Chancen auf einen positiven Verlauf.

Neue Arbeitsweisen

- Agile Arbeitsformen wie Kanban, Design Thinking oder die Bildung abteilungsübergreifender Teams würden sich gewinnbringend in der Verwaltung nutzen lassen, ohne dass die gesamte Organisation vollständig agil werden muss. Wichtig sei der Perspektivwechsel, auch gegenüber den BürgerInnen.
- Ergebnisoffene Projekte würden oft zunächst Widerstand hervorrufen. Experimentierräume, in denen ausprobiert werden darf, Fehler erlaubt sind und die beispielweise mit zeitlich befristeten Dienstvereinbarungen „auf Probe“ flankiert werden könnten, würden daher Abhilfe schaffen. Wo Experimentierräume genutzt wurden, würde häufig ein „Kollateralnutzen“ festgestellt werden.

Neue Aufgaben und Rollen

- Führungskräfte bräuchten in der digitalisierten Verwaltung mehr Fingerspitzengefühl und den Blick für den Einzelfall. Vor allem bei dem Thema Führen auf Distanz sei Vertrauen eine unabdingbare Voraussetzung. Leistung könne nicht nach Anwesenheit gemessen werden, Kontrolle sei nur noch eingeschränkt möglich und zugleich könne das Betriebsklima leiden. Gemeinsam erarbeitete Leitfäden würden hier helfen können, den erforderlichen kulturellen Wandel zu befördern und gemeinsam Regeln zu entwickeln.
- Personalräte und Gewerkschaften müssten sich positionieren – auch bei ergebnisoffenen Prozessen wie Digitalisierungsvorhaben. Daher brauche es von und für Gewerkschaften und Personal-

DIE PROJEKTPARTNER

Das FührDiV-Projektteam setzt sich aus VertreterInnen 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, z. B. durch Führungskräfte trainings und Bildungskonzepte.
- **ver.di** und der **DGB** sind die gewerkschaftlichen Partner im Projektteam und unterstützen bei der Öffentlichkeitsarbeit des Projektes 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.
- Das **IBE** und **wmp consult** passen das Starter-Set *Strategische Personalplanung für den öffentlichen Dienst* an, mit Handlungshilfen für Personalverantwortliche und Personalräte.

räte eine gemeinsame Richtschnur und Orientierung. So seien alle Beteiligten in die Lage versetzt, besser auf Digitalisierungsprozesse zu reagieren. Dienstvereinbarungen auf Probe – bei Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen – und mehr prozessorientierte Beteiligungsrechte seien eine Möglichkeit, adäquate Lösungen für die Beteiligung an Digitalisierungsprozessen zu finden.

VERWALTUNG IST INNOVATIVER ALS IHR RUF

Im Ergebnis bestätigt sich, dass der Erfolg von Digitalisierungsprozessen von vielen verschiedenen Faktoren abhängt, die Verwaltungen kulturell, personell aber eben auch technisch-organisatorisch betreffen. Die Erkenntnisse geben aber insbesondere Aufschluss darüber, warum wir uns in Deutschland beim Thema Digitalisierung der Verwaltung so schwertun. Die Ursachen sind nicht die Beschäftigten, fehlende Innovationsbereitschaft oder eine grundsätzliche Angst vor Veränderung. Für Elke Hannack, stellvertretende Vorsitzende des DGB und Mitglied des FührDiv-Beirats ist klar: „Aktuell größter Hemmschuh bei der Digitalisierung der Verwaltung ist die über Jahrzehnte gehende Sparpolitik. Es fehlt an Personal und Knowhow ebenso wie an der entsprechenden Ausstattung. Vor allem aber fehlt Klarheit, wer eigentlich zuständig ist. Wir brauchen endlich eine eindeutige Steuerung der Digitalisierungsprozesse von Bund, Ländern und Kommunen mit dem Ziel einer flächendeckenden Digitalisierung der Verwaltung. Was wir nicht brauchen sind weitere Insellösungen. Hier stehen Politik und Dienstherren in der Verantwortung, umgehend die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Es

DIE PILOTORGANISATIONEN

Projektpiloten neben Dataport sind das Amt für Soziale Dienste und das Aus- und Fortbildungszentrum der Freien 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.

kann nicht sein, dass am Ende den Kolleginnen und Kollegen in der öffentlichen Verwaltung der schwarze Peter zugeschoben wird, wenn es mit der Digitalisierung nicht rund läuft. Sie sind selber die Leidtragenden einer mittlerweile weit verbreiteten politischen Entscheidungs- und Umsetzungsschwäche. Gerade das Projekt FührDiv hat aber aus meiner Sicht deutlich gezeigt: Wenn man die Verwaltung auch mal machen lässt, Raum, Geld und Kapazitäten bietet, dann entstehen auf einmal Lösungen und konkrete Ergebnisse. Die Verwaltung ist innovativer als ihr Ruf.“ Für den DGB als Projektpartner seien die letzten zweieinhalb Jahre lehrreich gewesen. Die gemachten Erfragungen und Erkenntnisse würden in die künftige Begleitung der Digitalisierung der Verwaltung weiter einfließen.



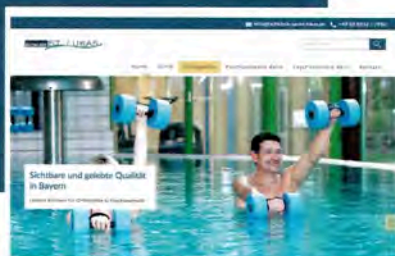
Mehr zum Projekt erfahren?

Weitere und vertiefende Informationen zum Projekt gibt es auf der Webseite www.fuehrdiv.org. Hier finden Sie auch einen umfassenden Leitfaden, der das Projekt umfangreich dokumentiert.

MARKETING ÖFFENTLICHER DIENST – UNSERE EMPFEHLUNG

Fachklinik Sankt Lukas

Die Klinik St. Lukas besteht seit 1991 und liegt im schönen Bad Griesbach in Bayern. Die Fachklinik St. Lukas bietet Kompetenz und konzeptionelle Erfahrungen aus den Fachbereichen Orthopädie, Unfallchirurgie, Rheumatologie, Manual Therapie, regulative Medizin, sanfte Medizin, fernöstliche Heilkunst und Vitalstofftherapie werden miteinander verknüpft. Die Klinik verfolgt das Ziel, Ihr Wohlbefinden und Ihre Leistungskraft zu verbessern und zu stärken.



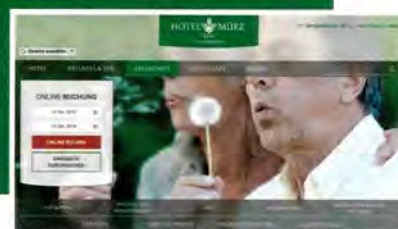
www.fachklinik-sankt-lukas.de



Orthopädie und Unfallchirurgie Klinik in Bayern
in der privaten und Familien Klinik St. Lukas für Orthopädie und

Wunsch Hotel Mürz in Bad Füssing

Genießen Sie das 4 Sterne Wellness- und Kurhotel mit den umfangreichen Angeboten für Wellness, Gesundheit und Kur. Es lohnt sich, das Urlaubsziel Bad Füssing am Fuße des Bayerischen Waldes näher kennenzulernen. Planen und buchen Sie mit dem „Hotel Mürz“ ihren „Wunsch-Urlaub“ und erleben Sie Boutique & Feelness im Natural Health & Spa Hotel. Die Familie Wunsch und das Wunsch-Hotel Mürz freuen sich auf Sie. Lassen Sie sich verwöhnen!



www.muerz.de



Kommunikation und Beteiligung sind ein Schlüssel zum Erfolg!



Das Projekt **Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung** (kurz FührDiV) analysierte über den Zeitraum von zwei Jahren, wie sich in der Verwaltung Arbeitsprozesse durch die Digitalisierung verändern und wie darauf reagiert werden kann. Wie die gewonnenen Erkenntnisse in den Arbeitsalltag übernommen werden können, erklärte uns Dr. Judith Beile, FührDiV-Projektleiterin, wmp consult.

Welche Instrumente sind nützlich, um die Erkenntnisse des Projekts in die Arbeitsebene zu implementieren?

Im Projekt FührDiV wurden verschiedene Instrumente entwickelt, die Organisationen der öffentlichen Verwaltung dabei helfen können, die Digitalisierung für sich zu gestalten und die Führungs- und Teamkultur an die neuen Herausforderungen anzupassen. Dabei reicht die Bandbreite von handfesten Tools wie etwa der gemeinsamen digitalen Urlaubs- und Terminplanung oder der Handlungshilfe für eine geregelte digitale Ablage bis hin zu Leitfäden – u. a. zum agilen Kulturcheck und zur Arbeit in virtuellen Teams –, die auf die eigene Organisation angepasst und übertragen werden können. Zudem wurden in dem Projekt die wichtigsten Instrumente der INQA, wie die Toolbox zur Strategischen Personalplanung und die Selbstbewertungschecks zu den Themenfeldern Führung, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz für die öffentliche Verwaltung weiterentwickelt.

Welche Voraussetzungen müssen für die transformationale Führung als neue Führungskultur gegeben sein?

Die Rolle der Führungskräfte ist im Wandel und wird sich durch die digitale Transformation weiter ändern. Führungskräfte sehen sich mit immer komplexeren Zusammenhängen konfrontiert, ergebnis- und beteiligungsorientiertes Führen sowie indirekte Steuerung ersetzen häufig Steuerung und Anweisung. Virtuelle Teams fordern Führungskräfte in besonderer Weise. Auf Distanz führen und kommunizieren ist

schwieriger als bei regelmäßigem physischem Kontakt. Dennoch muss die Führungskraft sicherstellen, dass alle Teammitglieder, ob im Homeoffice oder im Büro, gleichermaßen informiert und eingebunden werden. Damit sie diese komplexen Aufgaben bewältigen können, sollten Führungskräfte durch Weiterbildung und Coaching unterstützt werden.

Was ist für Sie die wichtigste Erkenntnis, die Sie durch das Projekt gewonnen haben?

Kommunikation und Beteiligung sind ein Schlüssel zum Erfolg! Bei aller Unterschiedlichkeit der am Projekt beteiligten Organisationen hat sich durchgängig gezeigt, dass bei Beteiligung und frühzeitiger Einbindung des Personalrates, der Führungskräfte und der Beschäftigten die Chance deutlich höher ist, Digitalisierungsprojekte zum Erfolg zu führen. Ganz wichtig: Beteiligung sollte frühzeitig ansetzen. In Verwaltungen findet sich häufig die unausgesprochene Übereinkunft, dass Projekte erst durchgeplant sein müssen, bevor sie umgesetzt werden. Wir empfehlen, Personalrat und Beschäftigte an den Prozessen zu beteiligen und Ergebnisse gemeinsam zu entwickeln. Ein Weg kann es sein, Experimentierräume einzurichten, in denen ausprobiert werden darf und Fehler erlaubt sind. Hierfür bietet sich eine zeitlich befristete Dienstvereinbarung „auf Probe“ an – wobei selbstverständlich auf die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen geachtet werden muss. Zwar kann Beteiligung Prozesse verzögern, sie kostet zunächst Zeit und damit Geld. Dieses Geld ist allerdings gut investiert.