

Digitalisierte öffentliche Verwaltung – Herausforderungen und Lösungsansätze für Führung und Zusammenarbeit

Judith Beile, Hamburg und Doreen Molnár, Berlin

Die Digitalisierung setzt den Rahmen für die Transformation, die sich derzeit in der öffentlichen Verwaltung vollzieht. Sie sorgt für tiefgreifende Veränderungen und bringt wie jede Veränderung Chancen und Unsicherheiten mit sich – auf Seiten der Führungskräfte ebenso wie bei den Beschäftigten¹. Dieser Beitrag widmet sich diesem Transformationsprozess. Er skizziert die Herausforderungen und stellt Projekte vor, die Lösungsansätze entwickelt und praktisch erprobt haben beziehungsweise erproben. Im Vordergrund steht dabei das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte INQA-Projekt „FührDiV – Führung in der digitalisierten Verwaltung“², in dem neue Formen von Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung erprobt wurden. Agilen Arbeitsformen ist ein eigener Abschnitt gewidmet, da dieses Thema über das Projekt FührDiV hinaus seit geraumer Zeit in vielen Behörden diskutiert und über verschiedene Ansätze erprobt wird. Abschließend werden Tools und Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit³ zur Gestaltung von Digitalisierungsprozessen und zur Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur in der Verwaltung vorgestellt. Die hier vorgestellten Erfahrungen und Tools sollen dazu dienen, Verwaltungen bei dem durch die Digitalisierung angestoßenen Transformationsprozess zu unterstützen – auch wenn es keine Lösung von der Stange gibt, da jede Organisation vor spezifischen Herausforderungen steht: Erfahrungen aus anderen Organisationen können hilfreich sein, um den eigenen Prozess zu gestalten. Die vorgestellten Erkenntnisse und Tools sind Impulse und Angebote, die von allen Organisationen der öffentlichen Verwaltung genutzt werden können.

1. Einleitung – Digitalisierung in der Verwaltung

1.1 Treiber der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Die Digitalisierung wird durch Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen vorangetrieben – darunter der Fachkräftemangel, gestiegene Kundenerwartungen, das Erfordernis der Wirtschaftlichkeit und die Ansprüche an moderne Arbeitsumgebungen, um nur einige zu nennen. Daneben setzen politische Initiativen und Gesetze den Rahmen für die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung und wirken dadurch ebenfalls als Treiber der Digitalisierung. Bereits 2010 wurde der IT-Planungsrat⁴ als ein zentrales Gremium für die föderale Zusammenarbeit in der Informationstechnik etab-

liert. Seine Ziele beziehungsweise Aufgaben sind unter anderem die Koordinierung der Zusammenarbeit von Bund und Län-

1 Anmerkung der Redaktion: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel nur die männliche Form verwendet. Gemeint ist stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

2 Mit dem INQA-Projekt „FührDiV – Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ bot die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ein Förderangebot für Lern- und Experimentierräume in der Verwaltung in sieben Pilotorganisationen. <http://www.fuehrdiv.org/projekt-fuehrdiv.html>.

3 INQA steht für Initiative Neue Qualität der Arbeit. Diese vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Initiative gehört zu den größten deutschen Praxisplattformen für die Gestaltung der Arbeitswelt. Sozialpartnerschaftlich getragen von Partnern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (Bund, Länder und kommunale Spitzenverbände, Arbeitgebervereinigungen und Kammern, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie Experten als INQA-Botschafter), bietet INQA praktische Handlungshilfen, professionelle Beratung, das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ sowie umfangreiche Förder- und Netzwerktivitäten.

4 Auf Basis des 2009 neu eingeführten Artikels 91c GG.

dern in IT-Fragen, die Etablierung gemeinsamer IT-Standards und die Steuerung von E-Government-Projekten. Die von Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam getragene Nationale E-Government-Strategie (NEGS) soll die Verbesserung des Einsatzes von Informationstechnik sowie zur Nutzung des Internets in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland bewirken.

Auch die von der Bundesregierung 2014 mit dem Programm Digitale Verwaltung 2020 gesetzten Ziele sind ehrgeizig: „Mit dem Programm Digitale Verwaltung 2020 ist das Ziel verbunden, mit Hilfe moderner Informationstechnologien eine digitalisierte, durchgängige, medienbruchfreie und einheitliche öffentliche Leistungserbringung auf der Grundlage kollaborativer Geschäftsprozesse zu etablieren.“

Das 2017 in Kraft getretene Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz (OZG)) verpflichtet Bund, Länder und Kommunen, bis 2022 ihre Verwaltungsleistungen in einem Verbund ihrer Verwaltungsportale auch digital anzubieten. Insgesamt wurden knapp 600 gemäß OZG zu digitalisierende Verwaltungsleistungen (sogenannte OZG-Leistungen) identifiziert. Die OZG-Leistungen werden im Rahmen von zwei Digitalisierungsprogrammen online umgesetzt. Das OZG versucht die Kompetenzen von Bund, Ländern und Kommunen miteinander zu vernetzen, um die Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland zu beschleunigen.

Erklärtes Ziel der Umsetzungsstrategie der Bundesregierung zur Gestaltung des digitalen Wandels insgesamt ist es, die Lebensqualität für alle Menschen in Deutschland weiter zu steigern, die wirtschaftlichen und ökologischen Potenziale zu entfalten und den sozialen Zusammenhalt zu sichern.

Diese strategische Positionierung der Bundesregierung hat Einfluss auf die Organisationen der öffentlichen Verwaltung: Das Vortreiben der Digitalisierung führt zu organisationalen Veränderungen und zwingt die Verwaltung, sich damit auseinanderzusetzen

und Lösungen für die dadurch entstehenden neuen Herausforderungen zu entwickeln.

1.2 Digitalisierung in der Verwaltung – eine Begriffsbestimmung

Für den Begriff Digitalisierung gibt es keine eindeutige Definition. Er kann die digitale Umwandlung und Darstellung beziehungsweise Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen wie die digitale Revolution.⁵ Letztere ist auch als dritte Revolution bekannt. Sie beschreibt die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozesse in der Gesellschaft inklusive Wirtschaft, Verwaltung, Kultur, Bildung und Politik.

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung bedeutet zunächst im technischen Sinn, dass digitale Formate in sämtliche Formen des Verwaltungshandelns Einzug halten. Informationen werden digital gespeichert, Fachverfahren werden digitalisiert, die interne Kommunikation läuft über E-Mail und zunehmend auch über Messenger-Dienste. Mithilfe digitaler Tools werden das Dokumentenmanagement und die gemeinsame Bearbeitung von Vorgängen organisiert. Digitalisierung umfasst also mehr als nur die IT-Unterstützung oder das bloße Übertragen von papierbasierten Dokumenten in elektronische Formate. Digitalisierung ist inhärent mit dem Neudenken von Prozessen und der Neugestaltung von Arbeitsabläufen verbunden.⁶ Digitalisierung findet an der Schnittstelle von Fachlichkeit und IT statt. Auch nach außen tritt neben die

⁵ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195>.

⁶ Ein Beispiel ist die App ELFE (Einfache Leistung für Eltern), ein Digitalisierungsprojekt des Bremer Senats zur Verbesserung und Digitalisierung der Verwaltungsprozesse rund um die Geburt eines Kindes. Die Lösung ELFE soll den Eltern ohne Behördengang und komplizierte Anträge die Geburtsurkunde für ihr Kind zuschicken sowie Elterngeld und Kindergeld auszahlen.

persönliche und schriftliche Kommunikation mit den Bürgern, mit anderen Behörden, Unternehmen und der Politik zunehmend die digitale Kommunikation. Durch Digitalisierung entfallen teilweise Routinetätigkeiten im Sinne von standardisierbaren, sich wiederholenden Aufgaben.⁷ Mit dem Angebot an die Bürger, Formulare online selbst auszufüllen, entfällt beispielsweise die Aufgabe des Abtippens. Insbesondere bei der Bearbeitung von Akten werden viele Tätigkeiten wie die Ablage oder Archivierung automatisiert und die Recherche von Dokumenten stark vereinfacht. Dokumente und Daten können automatisiert ausgelesen und aufbereitet werden. Der direkte Kontakt mit den Bürgern findet teilweise über Chats, E-Mails, Chatbots oder Websites statt. Die Projekte, deren Ergebnisse in diesem Beitrag vorgestellt werden, haben nicht die technische Seite der Digitalisierung in der Verwaltung im Fokus, also die Digitalisierung von Prozessen und Verfahren. Sie haben vielmehr die Transformation im Blick, die durch eben diese technischen Neuerungen angestoßen wird und weitreichende Folgen für die Formen der Zusammenarbeit, die Kommunikation im Team und die Personalführung hat. Mit dem Anspruch einer Digitalisierung des öffentlichen Dienstes geht diesem Verständnis nach eine große Gestaltungsaufgabe einher. Die Einführung digitaler Techniken bedeutet in vielen Bereichen eine Veränderung des Status quo; gewohnte Strukturen und aktuelle Arbeitsprozesse müssen verändert oder in einigen Fällen sogar ersetzt werden. Um diese Veränderungen zu implementieren und zu gestalten, bedarf es eines Kulturwandels, der die gesamte Verwaltung umfasst. Neue Kompetenzen müssen vermittelt, alte Gewohnheiten teilweise abgelegt werden. Im Rahmen des INQA-Projektes FührDiV – Führung in der digitalisierten Verwaltung wurde mit den am Projekt beteiligten Pilotverwaltungen eine Definition erarbeitet, die das gemeinsame Verständnis von Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung beschreibt:

Unter Digitalisierung der Verwaltung verstehen wir den Transformationsprozess der Verwaltung, der durch digitale Technikentwicklungen ermöglicht und unterstützt wird. Digitalisierung betrachten wir als gestaltbaren Prozess, der abteilungsübergreifend, beteiligungsorientiert und in enger Abstimmung mit den Interessenvertretungen vorangetrieben wird. Dabei ist Digitalisierung kein Wert an sich. Der Mensch steht im Mittelpunkt – sowohl die Beschäftigten als auch die Bürger als Nutznießer der Verwaltung. Digitalisierung soll da vorangetrieben werden, wo sie dem Menschen dient, und so ausgestaltet werden, dass gute Arbeit und der Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen für alle gesellschaftlichen Gruppen gewährleistet sind.

Die Definition liefert drei wichtige Ankerpunkte: Technische Möglichkeiten können und werden die Arbeitsprozesse und die Kultur der Verwaltungen verändern, die Digitalisierung kann und soll gestaltet werden, aber nur unter Beteiligung der Beschäftigten, und sie steht unter einem Nutzenvorbehalt für die Beschäftigten und die Bürger.

1.3 Erwartungen an die öffentliche Verwaltung

Der Anspruch einer Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung beruht auf mehreren Entwicklungen. Neben der oben beschriebenen Erwartung der Politik führt die Zunahme der digitalen Möglichkeiten in der Gesellschaft dazu, dass die Erwartungen aus der Gesellschaft gegenüber der öffentlichen Verwaltung steigen und die Einführung von digitalen Techniken eingefordert wird. Was man aus dem Alltag oder von Unternehmen kennt, möchte man auch im Kontakt mit der Verwaltung nicht mehr

⁷ Vgl. Definition des IAB in <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1619.pdf>, S. 1 und 2.

müssen. Gewünscht ist ein digitaler Zugang der Bürger zu den Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung, sei es die Abgabe der Steuererklärung oder die Online-Terminvergabe. Mit sogenannten IT-Fachverfahren ermöglicht die öffentliche Hand schon jetzt, dass regelmäßig anfallende Verwaltungsdienstleistungen wie beispielsweise die Anmeldung von Fahrzeugen digital beantragt und auch durchgeführt werden können. Die digitale Technik bietet dabei neue – oft barrierefreie – Zugänge und Kommunikationswege.

Ein ähnlicher Impuls geht von vielen Beschäftigten selbst aus. Ihr Wissen um vorhandene Technik möchten sie im Berufsalltag anwenden. Die neuen technischen Möglichkeiten bieten außerdem vielen Beschäftigten mehr Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit und eine stärker selbst gesteuerte Work-Life-Balance. Durch den Einsatz digitaler Endgeräte können sie, sofern es die Tätigkeit erlaubt, von unterwegs oder Zuhause aus tätig werden, was neue Souveränitätspotenziale erschließt. Das betrifft nicht nur flexible Arbeitsorte, ebenso können neue Informations-, Kommunikations- oder Datenverarbeitungstechnologien in den internen Verwaltungsprozessen und zwischen Kollegen eingesetzt werden. Damit geht ein Wandel von Arbeitsmitteln innerhalb der Verwaltungen einher. Problematisch dabei ist, sofern es keine konkrete Regelung zum Einsatz dieser Mittel gibt, die hohe Unsicherheit bei den Mitarbeitern, aber auch bei den Führungskräften, etwa was Erreichbarkeitszeiten angeht. Beschäftigte nutzen private Endgeräte beruflich, wenn die finanziellen Mittel eine dienstliche Ausstattung mit Endgeräten nicht ermöglichen, was insbesondere von Interessenvertretungen sehr kritisch gesehen wird und im Zweifel die Verantwortung für etwaige Datenschutzprobleme auf die Beschäftigten abwälzt.

Die erwartete höhere Effizienz und Transparenz der Digitalisierung wird aus Sicht der Beschäftigten allerdings häufig durch mehr Aufwand und damit mehr Arbeitsverdich-

tung konterkariert. Damit stehen organisatorische und technische Mängel den Zielen der Digitalisierung entgegen. Es sollte klar sein, dass Digitalisierung nicht als reine Rationalisierungslogik gesehen werden kann. Chancen ergeben sich, wenn gemeinsam mit den Beschäftigten Arbeitsprozesse neu gestaltet und verbessert werden. Gleichzeitig müssen gute Arbeitsbedingungen im Fokus bleiben, die gleichermaßen der Gesundheit wie der Produktivität dienen und damit eine nachhaltige hohe Dienstleistungsqualität sicherstellen.

1.4 Folgen der Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung

In den letzten Jahren gab es zahlreiche Studien und Artikel in Zeitungen und Zeitschriften, die sich mit der Ersetzung menschlicher Arbeit durch automatisierte IT-Verfahren und künstliche Intelligenz befassten. Die enorme Diskrepanz bei der Bezifferung von Arbeitsplätzen, die als substituierbar prognostiziert werden, zeigt die Unsicherheit solcher Prognosen. Für den öffentlichen Dienst ist eine Prognose aufgrund der großen Diversität der Berufe und Tätigkeiten besonders schwierig. Jede Behörde oder Organisation hat je nach Tätigkeitsprofil ein unterschiedliches Risiko. Laut einer Studie des IAB haben Verwaltungsberufe im öffentlichen Dienst ein vergleichbar geringes Potenzial, substituiert zu werden: Lediglich 16,2 Prozent der Tätigkeiten können durch automatisierte IT-Verfahren erledigt werden. Bei den sozialen Berufen sind es sogar nur 5,3 Prozent. Anders sieht es allerdings bei Bürohilfsberufen aus, bei denen der Computer über 50 Prozent der Tätigkeiten übernehmen könnte.⁸

⁸ Dengler, Katharina und Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. IAB Forschungsbericht, 11/2015.

Der Wegfall der Schreibbüros in der Verwaltung ist ein Beispiel dafür, dass sich hier schon seit längerer Zeit ein Wandel vollzieht. Zudem werden zahlreiche Verwaltungsaufgaben insbesondere in Bereichen, in denen kognitive Routinetätigkeiten⁹ vergleichsweise leicht automatisierbar sind, schon heute in der sogenannten Dunkelverarbeitung abgewickelt oder auf die Bürger übertragen, indem die Bürger ihre Anliegen elektronisch in den Verwaltungsprozess einbringen. Die Realität zeigt allerdings auch, dass nicht alles, was digitalisiert werden könnte, auch in vollem Umfang digitalisiert wird.

Die neuen technischen Möglichkeiten bringen uns voran – sie lösen aber auch Bedenken aus. Die Arbeit wird sich in vielerlei Hinsicht verändern und für jede Verwaltung sowie für verschiedene Verwaltungsaufgaben unterschiedliche Herausforderungen und Anforderungen mit sich bringen. Wie begegnet man den Herausforderungen der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung? Welche Gestaltungsaufgaben sind notwendig, um für alle Beteiligten die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und gute Regelungen zu finden?

Eins zeichnet sich bereits heute ab: Für die zukünftige Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung gibt es keine einheitliche Lösung. Was für ein Ministerium oder eine große Stadtverwaltung praktikabel ist, lässt sich nicht zwangsläufig auf eine kleinere Behörde in einem Landkreis übertragen. Stattdessen muss jede Behörde für sich ausprobieren, welche Technologien, Strukturen und Formen von Arbeitsorganisation, Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung einen Mehrwert schaffen. Dabei kann nicht alles auf Anhieb gelingen. Offene Diskussionen und die Möglichkeit, verschiedene Wege auszuprobieren, sind dabei auch ein klares Indiz für einen Kulturwandel in der Behörde und deren innovative Kraft.

Das BMAS fördert im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) Unternehmen und Verwaltungen, Lern- und Experimentierräume einzurichten. Genau solche

Lern- und Experimentierräume standen im Zentrum des INQA-Projektes FührDiV – Führung in der digitalen Verwaltung.

2. Führung und Teamarbeit in der digitalen Verwaltung – Ergebnisse aus dem INQA-Projekt FührDiV – Führung in der digitalisierten Verwaltung

2.1 Projektrahmen

Das Projekt FührDiV startete im Juli 2017 und bot Organisationen der öffentlichen Verwaltung unterschiedlicher Ebenen und Größen 30 Monate lang die Möglichkeit, verschiedene Lösungsansätze auszuprobieren und offene Diskussionen zu führen.

Unter der Federführung von wmp consult – Wilke Maack GmbH waren verschiedene Projektpartner beteiligt: das Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw), die Fachhochschule für Oekonomie und Management FOM, das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Begleitet wurde FührDiV außerdem vom DGB-Bundesvorstand und vom FührDiV-Projektbeirat, zu dem neben dem BMAS auch Vertreter aus Verbänden, Behörden, Gewerkschaften und Wissenschaft gehörten.

Das Projekt FührDiV basierte auf einem sozialpartnerschaftlichen und beteiligungsorientierten Ansatz, bei dem die Bedarfe der Verwaltungen als Arbeitgeber und die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten gleichermaßen im Mittelpunkt standen.

In sieben Pilotorganisationen wurden praktische Herausforderungen infolge von Digitalisierung mit Blick auf Führung und Teamentwicklung identifiziert und im Rahmen von Experimentierräumen entsprechende

⁹ Vgl. Fußnote 6.

Lösungsansätze beteiligungsorientiert entwickelt. Dabei wurden konkrete Produkte wie Dienstvereinbarungen und Leitfäden entwickelt. Außerdem konnten wertvolle Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Prozesse und Strukturen sich förderlich beziehungsweise hinderlich auf Führung und Teamarbeit in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung auswirken. In den Pilotorganisationen wurde eng mit Führungskräften, Beschäftigten und ihren Vertretern sowie multidisziplinär mit Verantwortlichen für Personal, IT und Organisation in geschlechtergemischten Teams zusammengearbeitet.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Experimentierräume sind in einem Handlungsleitfaden festgehalten, der von Behörden auf allen Ebenen nutzbar ist.¹⁰ Der Handlungsleitfaden bietet reichlich Impulse für den weiteren Transformationsprozess in der Verwaltung allgemein und für behörden-spezifische Gestaltungsansätze. Einige Erkenntnisse und Ergebnisse werden nachfolgend vorgestellt.

2.2 Verändertes Führungsverständnis

In der kontinuierlichen Reflexion mit den Pilotverwaltungen zum Thema Führung in der digitalisierten Verwaltung im Rahmen von Konferenzen, Workshops und Expertenhearings wurde immer wieder deutlich, dass Führungskräfte besonders stark gefordert sind. Einige dieser Erfahrungen und Erkenntnisse sollen hier dargestellt werden: Virtuelle Teams fordern Führungskräfte in einer besonderen Weise. Führungsaufgaben unterscheiden sich hier deutlich von denen bei der Führung klassischer Präsenzteams. Als große Herausforderung wird von Führungskräften vielfach das Aufbauen von Vertrauen genannt, das über die Distanz deutlich schwererfällt als bei direkten und persönlichen Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Wenn die geführte Person nicht mehr am selben Ort wie die Führungskraft tätig ist, entfallen zu-

dem Kontrollmöglichkeiten. Kontrolle über die Anwesenheit – die von vielen ohnehin als nur scheinbar wirksame Kontrolle beurteilt wird, da die Anwesenheit nicht garantiert, dass im Sinne der Organisation gearbeitet wird – ist nicht mehr möglich. Digitale Kontrolle, etwa über Einloggzzeiten, ist leicht zu umgehen und wird als Vertrauensmangel wahrgenommen. Dies führt bei vielen Führungskräften zu Unsicherheiten. Ergebnisorientiertes Führen, indirekte Steuerung sowie die Schaffung einer Vertrauenskultur gewinnen an Bedeutung. Eine Vertrauenskultur, so die Erfahrungen im FührDiV-Projekt, ist aber vielfach noch nicht vorhanden. Es liegt auf der Hand, dass sich auch die Art der Kommunikation bei geringer werdender persönlicher Begegnung ändern muss, auch dies ist eine hohe Anforderung an Führungskräfte. Die Kommunikation ist weniger persönlich, Beziehungen spielen eine geringere Rolle. Oft wird die Befürchtung geäußert, dass soziale Kommunikation in der digitalen Arbeitswelt zu kurz kommt und der Informationsaustausch ausschließlich in Bezug auf die Aufgabe erfolgt. Hier ist die Führungskraft gefordert, bewusster und sorgfältiger zu kommunizieren, die effektive Kommunikation im Team zu unterstützen und ihren Mitarbeitenden die benötigten Informationen zur Verfügung zu stellen.

Eng hiermit verbunden ist auch die Teamentwicklung. Die Förderung sozialer Vernetzung unter den Teammitgliedern nimmt einen hohen Stellenwert in den Führungsaufgaben ein. In der digitalen und vernetzten Arbeitswelt entsteht auch ein größerer Organisationsaufwand für die Führungskraft. Mehr Zeit wird für Moderation und Konfliktmanagement, Koordination, Planung und die Kommunikation aufgewendet.

Führungskräfte sind zudem gefordert, im Umgang mit dem digitalen Wandel eine

¹⁰ Belle, Fieke und Schöneberg, Gabriel (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Ein Handlungsleitfaden, <https://www.fuehrdiv.org/projekt-fuehrdiv.html>.

Vorbildfunktion zu übernehmen, Veränderungsprozesse zu initiieren und den Wandel zu gestalten. Sie müssen ihren Mitarbeitern Orientierung geben und als Veränderungs- und Beziehungsmanager agieren. Ihre Rolle verändert sich hin zu der eines Coaches, der die Entwicklung seiner Mitarbeiter begleitet und unterstützt, sowie zu der eines Moderators mit Fokus auf Kommunikation, Schaffung von Strukturen, Aufgabenverteilung und Konfliktmanagement. Zwar ist die Führungskraft immer noch Entscheider und Verantwortungsträger und braucht im Zweifel beispielsweise auch die Durchsetzungskraft, die Arbeitsort- und -zeitflexibilität einzelner Mitarbeiter gut begründet einzuschränken, wenn sie sich als nicht geeignet herausstellen oder der geregelte Ablauf im Team nicht gewährleistet ist. An Bedeutung gewinnt aber die Rolle, Beschäftigte zu eigenständigem Handeln zu befähigen. Führungskräfte müssen dabei erkennen, wo die Digitalisierung von Prozessen und damit oft einhergehende agile Arbeitsformen hilfreich sind, das „große Ganze“ im Auge behalten, die Strategie der Organisation vermitteln, die Beteiligung der Beschäftigten durchsetzen und die Belastungen der Beschäftigten, auch der mobil arbeitenden, im Blick haben. Im digitalen Zeitalter sehen sich Führungskräfte also mit immer komplexeren Zusammenhängen konfrontiert, die sie bei ihren Entscheidungen berücksichtigen müssen. Neue Formen der Führung werden gebraucht, wenn sich Führungsaufgaben und Führungsrollen verändern. Schlagworte wie Digital Leadership, E-Leadership, Network Leadership oder Virtual Leadership kursieren und kollaborative Führung, indirekte Steuerung, ergebnisorientiertes und beteiligungsorientiertes Führen sowie das Führen über Ziele und Werte werden in diesem Zusammenhang diskutiert. Eine einheitliche Definition von guter Führung gibt es nicht, doch ist man sich weitgehend einig, dass sich die Haltung der Führungskräfte ändern muss. Digital Leadership ist geprägt von Transparenz, von Kommunikation, von einem veränderten Verantwortungsgefüge,

von der Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter und der Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte. Die Offenheit für Neues, Selbstständigkeit, ein vertrauensvolles Miteinander und Wertschätzung spielen dabei eine große Rolle. Individuelles Führen und die Rücksichtnahme auf die Vielfalt der Beschäftigten hinsichtlich des technischen Verständnisses, der Generation oder der Persönlichkeit gewinnen an Bedeutung. Führungskräfte sollten weniger in Zuständigkeiten denken und sich eher der Frage widmen, was machbar ist. Weniger Anwesenheitsorientierung und mehr Vertrauen in die Beschäftigten sowie der Mut zur interdisziplinären Zusammenarbeit, dem Teilen von Wissen und zur Selbstreflexion sind gefordert.

Die Führungskraft hat heute nicht mehr das Informationsmonopol. Sehr viele Informationen sind in einer digitalisierten Welt überall und jederzeit für alle verfügbar und abrufbar und können einfach und schnell weitergegeben werden. In diesem Zusammenhang verliert Führung, die auf der Annahme basiert, dass höhere Hierarchieebenen über mehr Wissen und Informationen verfügen, ihre Durchsetzbarkeit. Als Alternative wird der transformationale Führungsstil angesehen, bei dem Führung auf gemeinsamen Werten und Visionen basiert.¹¹ Im FührDiV-Projekt waren sich die Akteure in den Verwaltungen einig, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle im digitalisierungsgetriebenen Transformationsprozess haben und hohen Anforderungen genügen müssen. Für ihre veränderte Rolle brauchen sie starke Unterstützung durch ihre Organisation, unter anderem durch Weiterbildungsangebote, Reflexionsrunden und Coaching. Diese Erkenntnisse flossen in die Konzepte der Pilotverwaltungen für ihre Führungskräfte-

¹¹ Klenk, Tanja und Dreas, Susanne (2019): Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute: Ergebnisse der Begleitforschung (Zwischenbericht), Februar 2019.

fortbildung ein. In einer Verwaltung werden die Führungsleitlinien entsprechend nachjustiert, um den Anforderungen der Digitalisierung an Führung gerecht zu werden.

2.3 Neue Anforderungen an zeit- und ortsflexibles Arbeiten

Die Nutzung mobiler Endgeräte im Arbeitsalltag und die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten eröffnen die theoretische Möglichkeit für viele Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung, zeit- und ortsflexibel zu arbeiten. Mobile Arbeit – sei es in Form von Teleheimarbeit oder von mobiler Arbeit an anderen Arbeitsorten – von Mitarbeitern, deren Tätigkeit die Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht oder nicht durchgängig erfordert, sorgt dafür, dass Wege eingespart werden können. An- und Abreise bei Dienstreise können beispielsweise zur Vorbereitung und Dokumentation genutzt werden, es entstehen weniger Ausfallzeiten. Eine flexiblere Zeiteinteilung wird möglich, die für eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sorgen kann. In einigen Fällen ermöglicht sie eine (Wieder-)Aufstockung der Arbeitszeit, da freie Zeiten zu Hause effektiv genutzt werden können. Folgen sind eine Erhöhung der Mitarbeiterbindung sowie die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Wenn Beschäftigte jederzeit von überall arbeiten können, treffen Teams allerdings immer seltener an einem Ort zusammen und arbeiten überwiegend unter Nutzung digitaler Kommunikationsmittel und Software zusammen. Den Beschäftigten verlangt die Arbeit in virtuellen Teams ein höheres Maß an Selbstorganisation ab. Zudem fühlen sie sich häufig nicht ausreichend informiert, da der direkte Austausch nur noch selten stattfindet. Die Tatsache, dass die Teammitglieder an verschiedenen Orten arbeiten und sich nur noch selten sehen, kann zudem das Teamgefühl negativ beeinflussen und zu einer gewissen Entfremdung führen. Die Abstimmung im Team sowie die kollegiale

Beratung und Unterstützung kommen zu kurz, wenn nicht durch entsprechende Maßnahmen gegengesteuert wird. Da die Erreichbarkeit weiterhin gegeben sein muss, insbesondere wenn es Publikumsverkehr zu berücksichtigen gilt, sind Abstimmungsschwierigkeiten und eine empfundene Ungerechtigkeit in Bezug auf verpflichtende Anwesenheitszeiten keine Seltenheit. Die Mitarbeiter beschäftigt außerdem die Frage, wie Vertretung geregelt werden soll und an wen sie sich bei Fragen wenden können. Eine weitere Problematik liegt darin, dass durch steigende Flexibilisierung die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer mehr verschwimmen. Dadurch lassen sich zwar Arbeitszeiten oft besser auf individuelle Bedürfnisse und Interessen abstimmen, zumal nicht jeder Mensch ungewöhnliche Arbeitszeiten als Belastung empfindet. Andererseits besteht aber das Risiko einer „Entgrenzung von Arbeit“. Diese kann zu erhöhter Arbeitsverdichtung und in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Mit diesen Herausforderungen sehen sich insbesondere Personalräte in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert.

Im Projekt FührDiV wurde das Thema mobile Arbeit auf unterschiedlichen Ebenen aufgegriffen. Es wurden Befragungen von Beschäftigten und Führungskräften durchgeführt, die Ergebnisse flossen in neue oder überarbeitete Dienstvereinbarungen oder Leitfäden ein. Eine Behörde hat sich intensiv mit den Themen „Trennung von Freizeit und Beruf“, „Arbeit in virtuellen Teams“ und „Vermeidung unbewusster Benachteiligungen“ beschäftigt und jeweils einen Leitfaden mit Empfehlungscharakter entwickelt. Bei den Vorarbeiten wurde deutlich, dass nicht nur Führungskräfte und mobil Arbeitende, sondern auch die Präsenzbeschäftigten in den Blick genommen werden müssen. Mobil Arbeitende haben eher das Problem, sich von der Kommunikation abgeschnitten zu fühlen und bei Beförderungen aus dem Blick zu geraten. Präsenzbeschäftigte wiederum sehen sich als erste

Ansprechpartner bei der Verteilung von Aufgaben, weil die Ansprache physisch anwesender Kollegen näherliegt als die der Kollegen an anderen Arbeitsorten. Führungskräfte haben die komplexe Aufgabe, alle Sichtweisen und Probleme wahrzunehmen, zu vermitteln, die Arbeit fair zu verteilen und die Gesundheit aller Beschäftigten im Blick zu haben, auch wenn sie nicht oder nicht kontinuierlich anwesend sind. Die Leitfäden sind daher unterteilt in Empfehlungen für Führungskräfte, für Telearbeitende beziehungsweise mobil Arbeitende und für Präsenzarbeitende. Vorbereitend wurden Interviews mit allen drei Beschäftigtengruppen geführt, um sicherzustellen, dass die Alltagsprobleme adäquat in die Leitfäden einfließen konnten.

Mit den Leitfäden werden Beschäftigten und Führungskräften Instrumente an die Hand gegeben, die zu einem bewussten Umgang mit diesen Themen beitragen und eine wertschätzende und motivationsfördernde Haltung fördern.¹² Diese Leitfäden sind für alle Behörden nutzbar, die mit den Themen zeit- und ortsflexibles Arbeiten unterwegs sind. Ergänzend sei auf eine Handlungsanleitung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zum mobilen Arbeiten verwiesen.¹³

2.4 Neue Form der Zusammenarbeit der Sozialpartner

Das Tempo von Digitalisierungsprozessen ist in der Regel hoch. Eine frühzeitige und umfangreiche Beteiligung von Personalräten und Beschäftigten wird vielfach als prozessverzögernd wahrgenommen. Dieses Dilemma hat eine Pilotbehörde zum Anlass genommen, eine neue Form der Zusammenarbeit der Sozialpartner zu vereinbaren und auszuprobieren. Die „Rahmen-Dienstvereinbarung zur Gestaltung des digitalen Wandels“ enthält eine Experimentierklausel, mit der in Pilotbereichen vorhandene Dienstanweisungen oder Dienstvereinbarungen ganz oder in Teilen befristet außer

Kraft gesetzt werden können, um neue Arbeitsweisen zu erproben.¹⁴ Eine solche Klausel war als ausdrücklicher Wunsch von Führungskräften in FührDiV-Barcamps geäußert worden, um Raum für Veränderungen zu schaffen und neue Erfahrungen zu sammeln. Die Vereinbarung sieht unter anderem eine frühzeitige Einbindung des Personalrates in alle grundsätzlichen Regelungen sowie technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen und Veränderungen vor. Die betroffenen Mitarbeiter sollen frühzeitig konstruktiv und qualifiziert in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden. Außerdem sollen sie vor unzulässigen Leistungs- und Verhaltenskontrollen durch den Einsatz von IT-Systemen geschützt werden. Für eine Evaluierung der Rahmen-Dienstvereinbarung ist es noch zu früh, da sie erst im Dezember 2019 in Kraft trat.

2.5 Transferierbare Erkenntnisse des Projektes FührDiV

Neben den konkreten Ergebnissen in Form von Tools und Leitfäden, Dienstvereinbarungen et cetera hat das Projekt FührDiV eine Reihe von weiteren Erkenntnissen auf verschiedenen Ebenen erbracht, die für andere Verwaltungen nützlich sein können:

- Digitalisierung hat für jede Verwaltungseinheit eine andere, spezifische Bedeutung. Im Alltag fehlt in der Regel die Zeit, sich zu dem Thema Digitalisierung und den Herausforderungen und Chancen für die eigene Arbeit auszutauschen. Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema

¹² Die Leitfäden können auf der Projekthomepage www.fuehrdiv.org im internen Bereich runtergeladen werden. Dafür ist eine Anmeldung im internen Bereich erforderlich.

¹³ <https://www.kgst.de> (Vollversion nur für KGSt-Mitglieder).

¹⁴ Die Rahmendienstvereinbarung kann auf der Projekthomepage www.fuehrdiv.org im internen Bereich heruntergeladen werden. Dafür ist eine Anmeldung im internen Bereich erforderlich.

im Rahmen der eigenen Arbeit wird oft erst die Erkenntnis gewonnen, dass Digitalisierung keine Naturgewalt, sondern gestaltbar ist und damit auch gestaltet werden muss und kann. Dabei ist die Gestaltungsaufgabe spezifisch für jede Organisation zu entwickeln und weniger von der Technikentwicklung als von der Kultur und dem Wertegerüst der Organisation abhängig. Die Konkretisierung des Themas und seiner Herausforderungen für die eigene Organisation ermöglicht es, aus der ganz großen Aufgabe Teilziele abzuleiten und in Form von Teilprojekten zu operationalisieren.

- Führung ändert sich durch Digitalisierung – aber nicht in jeder Hinsicht. Viele Kompetenzen aus dem analogen Zeitalter bleiben auch in Zeiten der Digitalisierung wichtige Führungskompetenzen, unter anderem Kommunikationsfähigkeit, wertschätzendes Verhalten, Menschenorientierung, Kooperationsfähigkeit, Innovationsfreudigkeit, Motivationsfähigkeit. Allerdings gibt es neben den digitalen Kompetenzen im engeren, technischen Sinne (Hardware- und Softwarekenntnisse, digitale Medienkompetenz) Kompetenzen, die in der digitalisierten Verwaltung neu oder zumindest deutlich ausgeprägter erforderlich sind. Dazu gehören Vernetzungsfähigkeit, Transparenz und das „Verlernen“ von Hierarchie.¹⁵ Kompetenzen haben bestimmte Haltungen zur Voraussetzung, die für die Führung in digitalisierten Organisationen unerlässlich sind. Dazu gehört die Bereitschaft zu delegieren, die verbunden ist mit der Bereitschaft, den Beschäftigten Vertrauen entgegenzubringen.
- Es gibt häufig eine Diskrepanz zwischen Digitalisierungsabteilungen beziehungsweise -arbeitsgruppen und den „normalen“ Beschäftigten. Das Tempo von Digitalisierung-Arbeitsgruppen, die aus Experten und/oder besonders ambitionierten und digitalaffinen Mitgliedern zusammengesetzt sind, überfordert viele Beschäftigte, die sich im Alltag nicht in erster Linie mit Digitalisierungsthemen beschäftigen. Arbeitsgruppen arbeiten häufig abgekoppelt von der Arbeitsrealität der nicht beteiligten Beschäftigten. Die überaus wichtige Kommunikation in die Organisation und die Beteiligung der Beschäftigten und der Führungskräfte gelingt häufig nicht.
- Kommunikation und Beteiligung sind ein Schlüssel zum Erfolg. Mitarbeiter und Führungskräfte werden häufig über strategische Entscheidungen „nur“ informiert. Vor echter Kommunikation und Beteiligung im Sinne von frühzeitiger Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeit schrecken viele Organisationen zurück. Sie kann Prozesse zunächst verzögern und kostet Zeit und damit Geld. Kommunikation und Beteiligung kommen daher häufig zu kurz. Wo eine frühzeitige Beteiligung dennoch ausprobiert wird, ist die Resonanz sehr positiv – Befragungen, Barcamps, Workshops et cetera binden nicht nur die Beteiligten ein, sondern eröffnen neue Perspektiven auf Themen. Hier braucht es organisationsintern und -übergreifend Beispiele guter Praxis und Vorbilder, um die Diskursfähigkeit in den Verwaltungen weiterzuentwickeln.¹⁶
- Digitalisierungsprojekte müssen gut geplant werden. Sie müssen in die Gesamtstrategie des Hauses passen und beteiligungsorientiert umgesetzt werden. Aktionismus – also beispielweise die Einsetzung vieler paralleler, sich thematisch überschneidender Arbeitsgruppen, die fehlende Prioritätensetzung bei der Bearbeitung von Themen et cetera – wirkt sich negativ aus und führt zu Abstimm-

¹⁵ Vgl. *Liebermeister, Barbara und Merke, Patrick* (2016): Führen im digitalen Zeitalter – Relevante Kompetenzen und Anforderungen an Führungskräfte. Eine Analyse von 30 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012–2016. Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (kurz: IFIDZ), Frankfurt am Main.

¹⁶ Zu geeigneten Veranstaltungsformaten vgl. *FührDiV-Handlungsleitfaden*, S. 35.

- mungsproblemen und Frustration. Die Entwicklung von Leitlinien kann helfen, den Digitalisierungsprozess in transparente Bahnen zu lenken und ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung und den daraus abzuleitenden Aufgaben und Prozessen zu entwickeln.
- Die Leitung spielt eine entscheidende Rolle bei der Projektarbeit zur Gestaltung von Digitalisierungsprozessen. Hochglanzbroschüren und Lippenbekenntnisse bleiben folgenlos oder sind sogar kontraproduktiv, wenn sie nicht in operatives Handeln überführt werden. Die Leitung der Organisation muss die Digitalisierungsprojekte aktiv befördern. Das bedeutet auch, dass sie entsprechende Ressourcen (Zeit und Geld) zur Verfügung stellen muss. Wenn es Leitlinien gibt, müssen sie von der obersten Leitung gelebt, glaubhaft transportiert und gegebenenfalls nachjustiert werden.
 - Wie und von wem ein Digitalisierungsprojekt initiiert wird, entscheidet wesentlich über den Projektverlauf und die Akzeptanz. Wer nicht von Beginn an beteiligt wird, hat tendenziell eine kritische beziehungsweise ablehnende Haltung. Ein Projekt, das von oben verordnet wird, hat geringe Chancen auf einen positiven Verlauf.
 - Experimentierräume eignen sich als Basis, um Neues zu erproben und Raum für Veränderung und Innovation zu geben. Ergebnisoffene Projekte rufen allerdings Widerstand hervor. In Verwaltungen findet sich häufig die unausgesprochene Übereinkunft, dass Projekte erst durchgeplant sein müssen, bevor sie umgesetzt werden. Fertige und möglichst fehlerfreie Projekte werden entwickelt und dann den Vorgesetzten vorgelegt. Experimentierräume, in denen ausprobiert werden darf und Fehler erlaubt sind und die beispielweise mit zeitlich befristeten Dienstvereinbarungen „auf Probe“ flankiert werden könnten, werden vielfach skeptisch betrachtet. Die schnelle Entwicklung der Digitalisierung überholt die

durchgeplanten Prozesse jedoch häufig und erfordert Planabweichungen. Dies kann zu Frustrationen und langwierigen Umplanungs- und Abstimmungsprozessen führen, die vermeidbar wären, wenn die mangelnde Planbarkeit von vornherein akzeptiert und in die Projektlogik einfließen würde. Wo Experimentierräume genutzt wurden, wurde häufig ein „Kollateralschaden“ festgestellt – zum Teil außerhalb der ursprünglichen Projektzielsetzung.¹⁷

3. Agiles Arbeiten in der Verwaltung

3.1 Notwendigkeit agiler Arbeitsformen

Bereits im letzten Abschnitt wurden agile Arbeitsformen im Kontext Digitalisierung, Führung und Zusammenarbeit adressiert. Das INQA-Projekt FührDiV, aber auch viele weitere Veranstaltungen, Workshops und Dialogrunden im Kontext Digitalisierung, Arbeiten 4.0, Verwaltung der Zukunft oder Agile Verwaltung zeigen, dass in den vergangenen Jahren das Interesse an neuen Arbeits- und Organisationsformen immens gestiegen ist. Woraus resultiert dieses Interesse?

Agilität, das heißt schnelle Anpassung und Reaktion sowie Umgang mit Komplexität, gewinnt in der heutigen Arbeitswelt an Bedeutung. Die Unternehmensberatung BearingPoint beschreibt Agilität als „die Eigenschaft, flexibel auf Veränderungen eingehen zu können und das Verhalten des eigenen Systems entsprechend anzupassen“.¹⁸ Unternehmen, aber auch die öffentliche Verwaltung sehen sich einer Arbeitswelt gegenüber, die zunehmend von Dynamik,

¹⁷ Im Rahmen des Projektes FührDiV wurden in einigen Verwaltungen auch physische Experimentierräume in Form von Innovation Labs eingerichtet, um den äußeren Rahmen für experimentelles Vorgehen zu schaffen. Die ersten Erfahrungen damit waren sehr positiv.

¹⁸ BearingPoint (2015): Studie Business Agility – Bedeutung von Agilität in der Verwaltung, Red Paper.

Komplexität, Unplanbarkeit und Unsicherheit geprägt ist. Veränderte Ansprüche der Menschen fordern auch die öffentliche Verwaltung heraus, beispielsweise im Hinblick auf zeitnahe, bürgernahe und nachvollziehbare Entscheidungen, neue Partizipationsmöglichkeiten sowie veränderte institutionelle Bedingungen. Mittlerweile muss die öffentliche Verwaltung – ebenso wie Unternehmen – immer schneller auf veränderte Rahmenbedingungen sowie auf komplexere wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge reagieren. Trotz guter Kenntnis und umfangreichen Informationsangebots lassen sich die vielen Faktoren, die auf Organisationen einwirken, kaum mehr vollständig prognostizieren. Komplexe und multidimensionale Aufgaben, gerade in Verbindung mit der Digitalisierung, lassen sich zudem immer weniger in ein bestimmtes Kästchen einsortieren. Dazu kommt, dass in der öffentlichen Verwaltung einerseits Berechenbarkeit, Rechtmäßigkeit und Verlässlichkeit vorausgesetzt und erwartet werden, andererseits aber die digitale Transformation nicht wirklich planbar verläuft.¹⁹ Mit den klassischen Vorgehensweisen, üblichen Methoden und vor allem mit den bisherigen Strukturen lassen sich diese Herausforderungen nicht zufriedenstellend bewältigen. Das klassische Verwaltungshandeln nach Zuständigkeiten muss deshalb um neue Organisations- und Arbeitsformen ergänzt werden.

2017 wird als ein Ergebnis des Dialogprozesses Arbeiten 4.0 des BMAS die agile Organisation als mögliche neue Leitvorstellung diskutiert, um oben beschriebenen Herausforderungen in Unternehmen und Verwaltungen Rechnung zu tragen. Damit verbunden sind eine Veränderung der Arbeitsorganisation, der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Räumen für Zusammenarbeit bis hin zu einer Veränderung von Führungs- und Unternehmenskulturen²⁰

Im Kontext öffentlicher Verwaltungen werden Prinzipien agiler Verwaltung formuliert, die die Basis für Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind:²¹

- Das Ganze in den Blick nehmen, den „Blick über den Tellerrand“ wagen, einen längeren Zeitraum und große Entwicklungslinien in den Blick nehmen;
- crossfunktionale verantwortliche Teams bilden, weg vom Denken in individuellen Zuständigkeiten, stattdessen Kreuz- und Querbezüge wahrnehmen, unterschiedliche Perspektiven und Fachexpertisen einbringen;
- die Anspruchsberechtigten (Mitarbeiter/ Nutzer) einbeziehen;
- mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren, weg von gewohnten Denkmustern im Sinne von Projektplänen und Vorgehenskonzepten hin zu einem Arbeiten im Experimentiermodus; regelmäßiges Feedback von innen und außen einholen, Zwischenergebnisse in kurzen Intervallen und mit Fokus auf Nutzbarkeit und Veränderungspotenziale ausrichten.

3.2 Neue Arbeits- und Organisationsformen in der öffentlichen Verwaltung

Es ist zu beobachten, dass sich viele Verwaltungen bereits auf den Weg gemacht haben und neue Organisationsstrukturen, neue Arbeitszeitmodelle sowie neue Formen der Zusammenarbeit und Beteiligung erproben oder eingeführt haben. Einige dieser vielversprechenden Ansätze für eine Entwicklung in Richtung agile Organisationseinheiten wurden im Projekt FührDiV erprobt, weitere sollen hier benannt werden:

- In Schweden gibt es die erste agile Kommune Schwedens – Ängelholm am Öresund – mit ihrem Konzept einer „Agilen

¹⁹ Hill, Hermann (2018): Sei innovativ, Verwaltung! – Weichenstellungen und Impulse zur Innovationsfindung, in: Speyerer Arbeitsheft Nr. 230, Speyer.

²⁰ BMAS (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0, Arbeit weiterdenken.

²¹ Bartonitz, Martin et al. (2018): Agile Verwaltung – Wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Wiesbaden, www.springerprofessional.de/link/16251000.

- Arena“ (Agile Verwaltung, 2018). Dieses Beispiel zeigt, wie der Weg einer Verwaltung vom Zuständigkeitsdenken hin zur Zusammenarbeit in übergreifenden Teams zum Nutzen der Bürger gelingen kann. Die Stadtverwaltung hat sich neue Leitlinien gegeben und auf agile Arbeitsmethoden umgestellt. Die Aufbauorganisation wurde als prozessorientierte Organisation völlig neugestaltet. Herzstück der Ängelholmer Verwaltung sind die sogenannten Arenen – temporäre, cross-funktionale Arbeitsgruppen, die ein bestimmtes Bürgerproblem lösen sollen. Der Unterschied zum klassischen Verwaltungsaufbau besteht unter anderem in der bewussten Öffnung in die Gesellschaft hinein: Das heißt, an der Lösung vieler Aufgaben werden systematisch Externe wie beispielsweise Bürger, Unternehmen, andere Behörden, Vereine und Verbände sowie soziale Gruppen beteiligt.²²
- In Karlsruhe gibt es das Projekt „IQ – Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung“, das insbesondere bei komplexen dezernatsübergreifenden Projekten für effizientere Entscheidungswege, innovativere Lösungen sowie eine verbesserte Kommunikation nach innen und außen sorgen soll. IQ steht für innovativ und quer – „innovativ“ im Sinne einer agilen, kreativitäts- und innovationsförderlichen Arbeitsweise sowie „quer“ im Sinne einer Quervernetzung über Ämter, Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg, einschließlich der Einbindung von Personen aus der Stadtgesellschaft.
 - Die Freie Hansestadt Bremen hat einen Innovationszirkel „Junge Verwaltung“ ins Leben gerufen, um damit die städtische Verwaltung durch ressortunabhängige und prozessorientierte Zusammenarbeit zu modernisieren. Im Fokus stehen Fragen zur Zukunft der Verwaltung und der Arbeit in der Verwaltung. Ziel des Innovationszirkels ist, klassische Denkmuster zu durchbrechen, ressortübergreifendes Arbeiten zu fördern und jungen Menschen

eine Plattform für ihre Ideen zu bieten, um Innovationsprozesse anzustoßen.

- Das Bundesverwaltungsamt hat – abseits der gewohnten Strukturen – das Format einer hierarchiefreien „Ideenwerkstatt“ eingeführt, um den „Arbeitsplatz der Zukunft“ neu zu denken, umfassend, beteiligungsorientiert und vernetzt anzugehen und zu gestalten. Die Ideenwerkstatt besteht losgelöst von den sonstigen organisatorischen Strukturen, das heißt sie gehört keiner Abteilung oder Projektgruppe an und ist hierarchielos aufgebaut, sodass in ihr auf Augenhöhe gearbeitet wird. Hier konnten die Mitarbeitenden zunächst an allen Standorten ihre wichtigsten Themen auf Plakate schreiben. Die daraus entstandenen Themencluster wurden erneut ausgehängt und von den Mitarbeitenden priorisiert. Ein zwölfköpfiges Kernteam entwickelt für diese zentralen Haushalten konkrete Maßnahmen, die in Pilotprojekten getestet und evaluiert werden. Wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren, können sie – im Sinne eines Experimentierraums – auch wieder verworfen werden. Das Erfolgsrezept dabei: Das Experiment, hierarchielos und auf Augenhöhe miteinander zu arbeiten, funktioniert. Jede Idee wird gewürdigt, ernst genommen und abgewogen. Ein Ergebnis im Themenfeld „Raumgestaltungskonzepte“ war zum Beispiel die Einrichtung zweier Kreativräume, in denen mit innovativen Methoden wie dem Design Thinking gearbeitet werden kann, sowie ein eigener Raum für Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements.²³

²² Steinbrecher, Wolf/Lévesque, Veronika und Baumkirchner, Patricia (2017): Die Bürger stehen im Fokus, in: innovative Verwaltung, 10, S. 42–45, www.springerprofessional.de/link/15118090.

²³ Diese und weitere Beispiele zu agilem Arbeiten finden Sie auf der Onlineplattform des BMAS unter <https://www.experimentierraume.de/experimentierraume/unternehmensuebersicht/>.

- Die Deutsche Rentenversicherung hat eine trägerübergreifende Geschäftsstelle Digitalisierung eingerichtet, die unter anderem in agiler und kundenzentrierter Vorgehensweise digitale Leuchtturmprojekte aufsetzt und begleitet.
- Abschließend seien auch die OZG Digitalisierungslabore genannt, die unter Federführung verschiedener Bundesländer in agiler Vorgehensweise Verwaltungsleistungen, die als besonders wichtig identifiziert wurden (zum Beispiel Wohngeld, Baugenehmigung, BAföG, Geburtsurkunde) digital neu denken und umsetzen. Im Rahmen eines Digitalisierungslabors werden Umsetzungskonzepte für Verwaltungsleistungen digital und nutzerzentriert erarbeitet. Daran beteiligt sind neben Fachexperten der Verwaltung von Bund-, Landes- und kommunaler Ebene, E-Government-Experten und Designern auch Nutzer – je nach Leistung Bürger oder Unternehmen.²⁴

3.3 Voraussetzungen für agile Arbeitsformen

Die dargestellten Beispiele zeigen, dass – ergänzend zur klassischen Aufbauorganisation – neue Strukturen sowie neue Formen der Zusammenarbeit und Beteiligung etabliert werden. Es ist entscheidend, dass es nicht um ein Entweder-oder geht, sondern vor allem darum, komplexe Entscheidungsprozesse unter Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder effektiver zu gestalten, Beschränkungen durch „Silodenken“ zu überwinden, Zusammenhänge und Wechselwirkungen komplexer Themenstellungen mitzudenken, schnelle Reaktionszeiten auf sich ändernde Anforderungen und innovative Lösungsansätze zu ermöglichen. Wichtige Aspekte sind zudem eine interne und externe Vernetzung, außerdem kreativitätsfördernde Räume und Arbeitsweisen, iterative Entwicklungsprozesse mit der Möglichkeit, stetig Feedback einzuholen, entsprechend zu reagieren und Prozes-

se anzupassen. Damit einher geht auch eine veränderte Führungs- und Unternehmenskultur. Entscheidend ist eine Haltung, die von Vertrauen, Offenheit, Transparenz, Selbstorganisation, Beteiligung und Nutzerorientierung geprägt ist.²⁵

Im INQA-Projekt FührDiV, aber auch in zahlreichen Workshops und Dialogrunden der vergangenen Jahre im Kontext Verwaltung der Zukunft oder Agile Verwaltung haben Praktiker aus der Verwaltung weitere Voraussetzungen und Empfehlungen zur Förderung agiler Arbeitsweisen in der Verwaltung benannt. Dies sind:

- Ein klares Mandat der Hausspitze und die Unterstützung durch die Führungskräfte und Mitbestimmungsgremien;
- die Formulierung und Einführung von Experimentierklauseln, um für die Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstorganisation und ein experimentelles Vorgehen zu ermöglichen (wie weiter oben zum Projekt FührDiV am Beispiel der Rahmen-Dienstvereinbarung zur Gestaltung des digitalen Wandels beschrieben);
- die Bereitstellung ausreichender Ressourcen wie Personen/Stellen, Zeit, Sachmittel;
- motivierte und engagierte Mitarbeitende, die auf freiwilliger Basis dabei sind,
- ein Pool an Moderatoren, die in agilen Arbeitsmethoden ausgebildet werden und dann für Projekte innerhalb der Verwaltung zur Verfügung stehen;
- gute Kommunikation und Austausch nach innen und außen;
- Offenheit im Prozess und Durchhaltevermögen;

²⁴ Siehe auch https://www.it-planungsrat.de/DE/ITPlanungsrat/OZG-Umsetzung/Digitalisierungsprogramm/05_DigPro_DigLabore/DigPro_DigLabore_node.html.

²⁵ Molnár, Doreen (2017): Auf dem Weg zu einer agilen und innovativen Verwaltung, in: Werkheft 04 Sozialstaat im Wandel, S. 2014–2019, BMAS.

- ein tragfähiges Netzwerk, das verlässliche Unterstützung durch Prozessberatung, Impulse von Experten oder Moderation sicherstellt;
- möglichst frühe greifbare Ergebnisse und eine entsprechende Fehlerkultur, das heißt, dass auch Scheitern möglich sein muss. Im Sinne einer lernenden Organisation entsteht der Nutzen insbesondere durch eine offene Analyse beziehungsweise einen Dialog, warum etwas gescheitert ist und wo Veränderungspotenziale liegen.

Einige Leuchttürme zeigen schon heute, wie Verwaltungen zu mehr Dynamik, Agilität und auch Innovationen kommen können. Doch ist der Weg dorthin für die meisten Verwaltungen noch lang. Als Hinderungsgründe werden von den Pilotbehörden im INQA-Projekt FührDiV sowie von weiteren Praktikern der öffentlichen Verwaltung im Rahmen verschiedener Workshops und Dialogrunden immer wieder benannt:

- rechtliche Hemmnisse, zum Beispiel bei der Umsetzung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung in agilen Teams, bei der Etablierung neuer Rollen und deren Beurteilung in einem agilen Setting (dies umfasst insbesondere das Dienst- und Tarifrecht);
- fehlende Regelungen bezüglich einer anpassenden Entgeltstruktur;
- kollaborative Hemmnisse (greift die zum Teil vorhandenen negativen Erfahrungen bei der ressort- oder behördenübergreifenden Zusammenarbeit auf);
- projektbezogene Hemmnisse, insbesondere fehlendes Methodenverständnis im allgemeinen Projektgeschäft wie auch speziell im Bereich agile Arbeitsweise.

Darüber hinaus hat sich im Projekt FührDiV gezeigt: Starke Hierarchien können sich negativ auf Digitalisierungsprozesse auswirken. Sie sind Gift für agiles Arbeiten, da sie der Kultur des Vertrauens und Delegierens entgegenstehen. Je hierarchischer die

Strukturen sind, desto weniger agil kann die Organisation arbeiten. Hierarchische Strukturen sind zudem eng mit der Kultur der Perfektion verknüpft. Diese widerspricht einer Fehlerkultur, die wiederum Voraussetzung für Agilität ist. Hierarchien beeinträchtigen darüber hinaus die Bereitschaft von Beschäftigten, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen. Innovationen werden in hierarchischen Organisationen eher blockiert und wirken motivationshemmend.

3.4 Empfehlungen für die Initiierung von agilen Arbeitsformen

Neue Arbeitsstrukturen und -formen können zum Beispiel im Rahmen von Experimentierräumen erprobt werden. Seit 2017 bietet das BMAS unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit eine Onlineplattform²⁶ für solche Lern- und Experimentierräume an. Auf dieser Plattform werden innovative Ansätze von Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlicher Größen dargestellt, die erprobt wurden oder werden. Einige der oben dargestellten Beispiele zu neuen Arbeits- und Kooperationsformen sind auf dieser Plattform in den Themenfeldern Führung und Zusammenarbeit beschrieben.

Auch das Forum Agile Verwaltung unterstützt den Start sowie die Umsetzung neuer Projekte und Formate zum agilen Arbeiten. Auf der Onlineplattform des Forums²⁷ werden eine Reihe von agilen Methoden sowie Praxisbeispiele aus der öffentlichen Verwaltung beschrieben.

Hilfreich sind ebenfalls die Erfahrungen und Ergebnisse der INQA-Projekte FührDiV – Führung in der digitalen Verwaltung sowie „AgilKom – Experimentierräume in der agilen Verwaltung“:

26 <https://www.experimentierraeume.de/experimentierraeume/unternehmensuebersicht/>.

27 <https://agile-verwaltung.org/>.

Für das INQA-Projekt FührDiV kann auf eine Bandbreite an Erkenntnissen verwiesen werden.²⁸ Die Erfahrungen in diesem Projekt haben bereits gezeigt: Agile Arbeitsformen wie Kanban, Design Thinking oder die Bildung abteilungsübergreifender Teams lassen sich auch gewinnbringend in der Verwaltung nutzen, ohne dass die gesamte Organisation vollständig agil werden muss. Die „agile Verwaltung“ in der Reinform wird es nach der FührDiV-Projekterfahrung kurz- und mittelfristig nicht geben. In Ansätzen sind agile Arbeitsformen aber auch in der Verwaltung hilfreich.²⁹ Insbesondere die Kunden- beziehungsweise Bürgerperspektive kann durch solche Methoden stärkeren Eingang in das Verwaltungshandeln finden. Führungskräfte stehen vor der Anforderung, neue Arbeitsformen im alten Kultursetting umzusetzen – das kann nur in kleinen Schritten gelingen.

Das INQA-Projekt AgilKom ist ein weiteres Projekt des BMAS, in dem Lern- und Experimentierräume in der Verwaltung gefördert werden. Es adaptiert und erprobt für die Verwaltung konkrete Lösungsansätze für agile Arbeitsformen, wie zum Beispiel das Design Thinking, Strategie- oder Szenariomethoden.³⁰ In der Stadtverwaltung Essen und in der Kreisverwaltung Soest werden diese Ansätze getestet. Anhand des Design Thinking-Ansatzes sollen neue Dienstleistungen, zum Beispiel der digitale Antrag für den Personalausweis, sowie eine andere Führungskultur entwickelt werden. Im Kern geht es darum, agile Methoden aus dem privatwirtschaftlichen Sektor zu übernehmen und auszuprobieren, welche für den öffentlichen Bereich geeignet sind. Das Projekt wird Erkenntnisse liefern, welche zentralen Prinzipien der agilen Organisation auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können. Es werden Gestaltungsansätze entwickelt und erprobt, die eine erhöhte Flexibilität und Effizienz der öffentlichen Verwaltung ermöglichen. Dabei werden strukturelle und gesetzliche Rahmenbedingungen identifiziert, die die Agilität im öffentlichen Sektor fördern oder hemmen. Die Ergebnisse der Erpro-

bung sollen Impulse und Best-Practice-Beispiele für Kommunen sowie für Bundes- und Landesbehörden liefern.

4. Tools und Prozessbegleitung zur Gestaltung von Digitalisierungsprozessen

Verwaltungen, die einer veränderten Arbeitswelt – geprägt von zunehmender Dynamik, Komplexität, Unplanbarkeit und Unsicherheit – Rechnung tragen wollen, brauchen Veränderungen:

- in Prozessen/Strukturen, um bei komplexen Vorhaben mit vielfältigen Zielgruppen und komplexen Wirkungszusammenhängen die Grenzen der Arbeit in hierarchischen und nach Zuständigkeiten organisierten Verwaltungsstrukturen zu überwinden;
- im Personalmanagement, um qualifiziertes und motiviertes Personal an den richtigen Stellen in der Organisation einzusetzen, um Methodenkompetenz und Wissenstransfer sicherzustellen, um Personal- und Führungsinstrumente neu auszurichten;
- in der Haltung, die von Vertrauen, Offenheit, Transparenz, Selbstorganisation, Beteiligung und Nutzerorientierung geprägt sein muss.

Trotz des Bewusstseins für bestimmte Veränderungsnotwendigkeiten benötigen Behörden häufig einen Impuls, einen klaren Rahmen oder gute Prozessbegleitung, um

²⁸ *Beile, Rieke und Schöneberg, Gabriel* (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Ein Handlungsleitfaden, <https://www.fuehrdiv.org/projekt-fuehrdiv.html> (S. 58 Übersicht über Produkte und Tools).

²⁹ Vgl. hierzu den agilen Kulturcheck von Dataport mit zehn Fragen für agile Teams und das Video des Amtes für soziale Dienste zu agilen Projekten, als Download verfügbar im internen Bereich der Projekthomepage www.fuehrdiv.org. Dafür ist eine Anmeldung im internen Bereich erforderlich. Außerdem die Einrichtung von Innovation Labs.

³⁰ <https://www.experimentieraeume.de/projekte/inqa-experimentieraeume/agilkom/>.

einen Prozess zur Weiterentwicklung ihrer Prozesse/Strukturen, ihres Personalmanagements und ihrer Führungs- und Organisationskultur zu initiieren und voranzutreiben. Der dahinterliegende Veränderungsprozess braucht Zeit und die aktive Beteiligung aller – also der Behördenleitung gemeinsam mit ihren Beschäftigten und deren Vertretungen.

Um diesen Weg zu initiieren, zu strukturieren und zu beschleunigen, bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit eine Reihe von Tools sowie das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ an.³¹

4.1 Strategische Personalplanung

Im Rahmen des INQA-Projektes FührDiV wurde – parallel zu den Experimentierräumen in den Pilotbehörden – die für die Privatwirtschaft entwickelte Toolbox zur Strategischen Personalplanung³² für die öffentliche Verwaltung erweitert und angepasst. Damit steht nun ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das sich speziell an Dienststellen und Personalleitungen sowie Personalräte in Behörden und öffentlichen Einrichtungen richtet.

Kern der strategischen Personalplanung ist die Analyse des Personalbestands und des zukünftigen Personalbedarfs: Wie viele Beschäftigte werden in welcher Anzahl und mit welchen Kompetenzen benötigt? Strategische Personalplanung unterstützt Organisationen dabei, sich systematisch auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten. Natürlich kann Personalplanung nicht alle Fachkräfteengpässe beseitigen. Sie hilft aber, verschiedene Szenarien zum zukünftigen Personalbedarf in den Blick zu nehmen und schon heute entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Richtig eingesetzt hilft eine strategische Personalplanung, die Anforderungen der Dienststelle, so gut es geht, mit den Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Eine gute Planung liefert wichtige Hinweise, wo Rekrutierung, Ausbildung und

Personalentwicklung ansetzen müssen. Und die Beschäftigten profitieren, wenn Stellenbesetzungen und Übergaben besser geplant und Weiterbildungsangebote stärker auf die Bedarfe in einzelnen Jobgruppen zugeschnitten werden können.

Die Toolbox zur Strategischen Personalplanung umfasst verschiedene Instrumente, unter anderem ein IT-Tool, ein Handbuch für Personalverantwortliche, einen Ratgeber für Personalräte, ein Trainingskonzept zur Schulung von Personalverantwortlichen und Personalräten sowie eine Präsentation zur Einführung und Dokumentation vor Ort. Eine Veröffentlichung als Print- und Online-Version erfolgt im zweiten Quartal 2020.

4.2 Gestaltung von zentralen personalpolitischen Handlungsfeldern

Darüber hinaus wurden Selbstbewertungschecks – sogenannte INQA-Checks – für die öffentliche Verwaltung weiterentwickelt. Die ursprünglich für die Privatwirtschaft entwickelten Checks³³ liefern in ihrer Anpassung und Weiterentwicklung nun auch Verwaltungen wichtige Hinweise, wo sie ansetzen können, um den Gestaltungsaufgaben für eine digitalisierte öffentliche Verwaltung in den Bereichen Führung, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz gerecht zu werden. Die INQA-Checks dienen der persönlichen Reflexion und der Standortbestimmung der jeweiligen Behörde in Bezug auf diese drei Handlungsfelder. Sie geben anhand von praxisorientierten Beispielen

³¹ Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ist ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Als einziges Audit wird es von Politik, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Kammern und der Bundesagentur für Arbeit getragen. Weitere Informationen zum Auditprozess sowie zu Beispielen von Unternehmen und Verwaltungen, die das Audit durchgeführt haben, finden Sie unter www.inqa-audit.de.

³² <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Fuehrung/Starter-Set-Strategische-Personalplanung.html>.

³³ <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Bestandsaufnahme-Handlungshilfen/inhalt.html>.

eine Rückmeldung zum Verständnis von Führung, Gesundheit beziehungsweise Wissen und Kompetenz und können als Grundlage für die Entwicklung zukunftsgerichteter Ansätze genutzt werden.

Damit steht nun ein praxisorientiertes Angebot zur Verfügung, das sich speziell an Dienststellen und Personalleitungen sowie an Personalräte in Behörden und öffentlichen Einrichtungen richtet.

In die Entwicklung dieser Tools sind die Erfahrungen vieler Praktiker der öffentlichen Verwaltung eingeflossen. Sie sind praxisnah, enthalten viele Beispiele und können sowohl von Personalverantwortlichen als auch von Personalräten und anderen Funktionsträger der öffentlichen Verwaltung genutzt werden. Eine Veröffentlichung der INQA-Checks für die Verwaltung als Print- und Online-Version erfolgte ebenfalls im zweiten Quartal 2020.

4.3 Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationskultur in Behörden

Mit dem INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur werden Arbeitgeber in einem strukturierten und beteiligungsorientierten Prozess dabei begleitet, den Wandel der Arbeitswelt auf betrieblicher Ebene erfolgreich zu bewältigen und die Interessen und Wünsche ihrer Mitarbeiter einzubinden. Es gibt eine große Nachfrage nach konkreter Begleitung in Unternehmen und Verwaltungen. Attraktive Arbeitsbedingungen sowie eine moderne Unternehmenskultur und Personalpolitik sind heute mehr denn je ein Aushängeschild für Arbeitgeber.

Um den Rahmen für einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess zu schaffen, bindet das Audit die vier zentralen personalpolitischen Handlungsfelder für moderne Unternehmen und Verwaltungen ein: Führung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz. Die Fragen, die im Rahmen einer Bestandsaufnahme in diesen Handlungsfeldern gestellt wer-

den, verweisen auf mitarbeiterorientierte Personal- und Organisationsmaßnahmen und -konzepte, die einen starken Einfluss auf die Unternehmens- und Führungskultur haben.

Das Audit umfasst zwei Phasen und sollte circa zwei Jahre nach dem Start abgeschlossen sein. Mit einer qualifizierten Prozessbegleitung wird der Auditprozess strukturiert, moderiert und begleitet. Maßnahmen werden so gestaltet, dass sie sich neben dem Tagesgeschäft umsetzen lassen, ohne die Behörde zu überfordern. Arbeitsgrundlage bilden Vertrauen und Verschwiegenheit.

Beispiele für bereits umgesetzte Maßnahmen im Rahmen des Auditprozesses von beteiligten Organisationen sind unter anderem die Anpassung eines Zielbildes für Führung und Zusammenarbeit an die veränderte Arbeitswelt, die Initiierung von Mentoring oder einer Führungswerkstatt, die Anpassung von Vereinbarungen zu orts- und zeitflexiblen Arbeiten, die Optimierung der Kinderbetreuung, die Entwicklung eines Ausbildungsmarketingkonzeptes, die Optimierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, die Initiierung außerbetrieblicher Sport- beziehungsweise Gesundheitsangebote, die Entwicklung einer Fortbildungsplattform und die Initiierung von Wissenstransfer.

5. Resümee

In den meisten Behörden wird Digitalisierung zunächst nur mit IT-Prozessen und gegebenenfalls noch Organisationsfragen verbunden. Die Bedeutung der Themen Kommunikation, Beteiligung, Führung und Organisationskultur werden weitestgehend unterschätzt. Es zeigt sich aber, dass Digitalisierungsprojekte nur dann wirklich erfolgreich sind, wenn die drei Säulen Technik/IT, Organisation und Personal/Führung/Kultur gemeinsam gedacht werden und miteinander harmonisieren.

Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich in drei Thesen zusammenfassen:

1. Digitalisierung ist gestaltbar. Der durch technische Veränderungen angestoßene Transformationsprozess hat weitreichende Auswirkungen auf Personalführung, Zusammenarbeit und Kommunikation. Diese können – und müssen – gestaltet werden.
2. Führung und Kultur müssen sich wandeln. Um den Digitalisierungsprozess zu gestalten, bedarf es eines umfassenden Führungs- und Kulturwandels in den Organisationen.
3. Kommunikation und Beteiligung sind der Schlüssel für erfolgreiche Digitalisierungsprozesse. Beteiligung meint die frühzeitige Einbindung und Mitwirkung von Personalrat, Führungskräften und Beschäftigten.

Zur Unterstützung bietet INQA Tools und Prozessbegleitung für einzelne Themen sowie für die gesamte Organisations- und Führungskultur.

Anschrift der Verfasserinnen:

Judith Beile
wmp consult – Wilke Maack GmbH
Schaarsteinwegsbrücke 2
20459 Hamburg

Doreen Molnár
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung DA – Digitalisierung und Arbeitswelt
Referat – Human Resources (HR) Strategien,
Transfer und betriebliche Praxis
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin