



Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung

Zweite Transferveranstaltung des Projektes FührDiV

Congress-Centrum Bremen, 13.12.2018



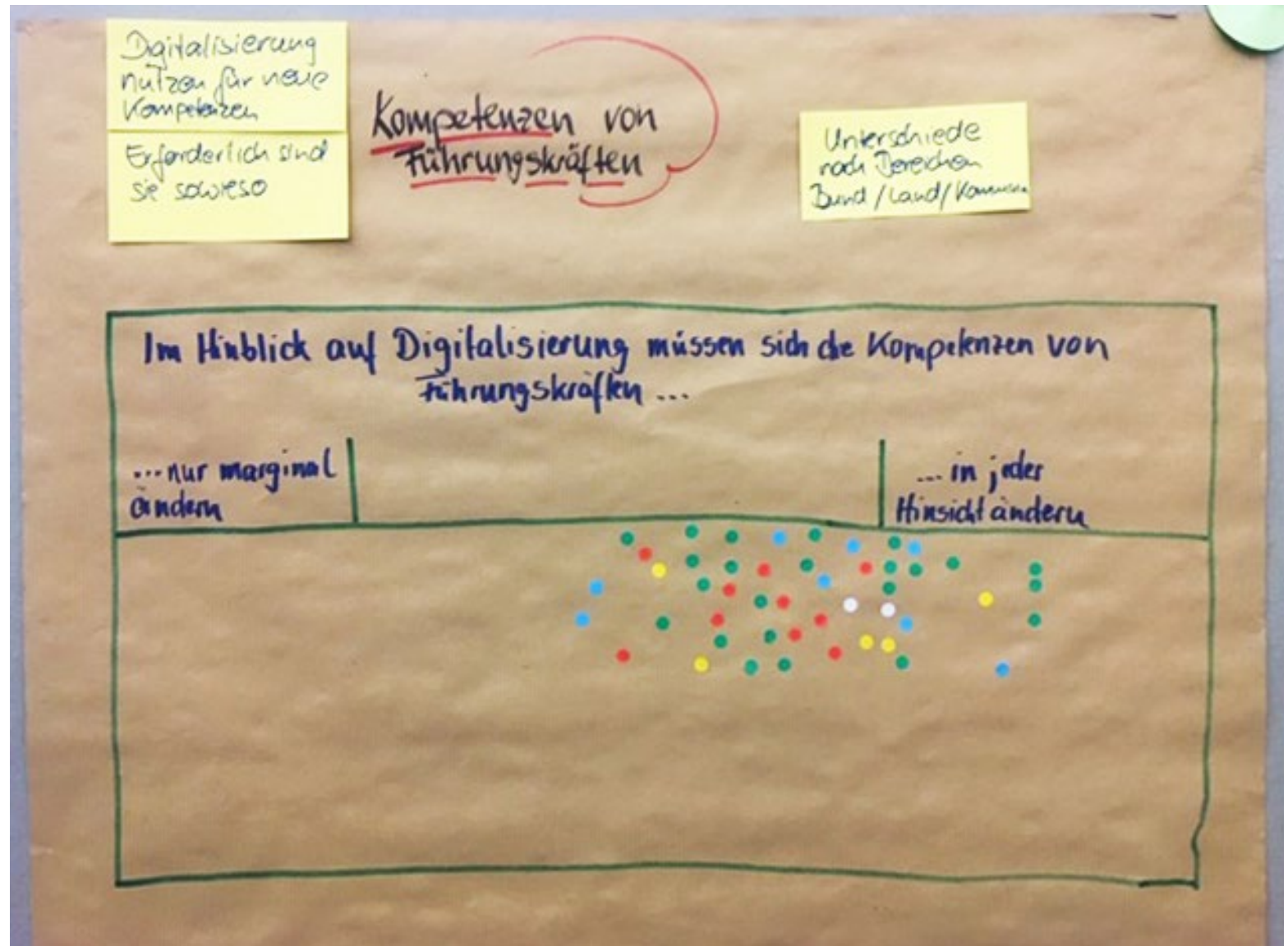
Der Themen-Parcours stand unter der Überschrift Verwaltungsmitarbeiter*innen 4.0. Hier diskutierten die ca. 70 Teilnehmer*innen nach und nach an fünf Themenständen unterschiedliche Aspekte von Digitalisierung.

In den Diskussionsrunden wurden Einschätzungen zu veränderten digitalen Arbeitswelten, zu erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen, zur Notwendigkeit veränderter Lehr-

und Lernformen und weiteren Themen im Kontext von Digitalisierung und Führung diskutiert, die den Teilnehmenden unter den Nägeln brannten.

Nach ca. 20 Minuten wechselten die Teilnehmer*innen zum nächsten Themenstand, um in neuer Zusammensetzung weitere Aspekte zu beleuchten. Abgefragte Einschätzungen und Diskussionsaspekte aus den einzelnen Themenständen wurden dokumentiert.

Die Tafel des Themenparcours
in der Veranstaltung



Rolle der Digitalisierung

bei Veränderungen

- Veränderungen bei Führungskompetenzen hängen nicht nur mit der Digitalisierung zusammen
- Es gibt andere Treiber, die Veränderungen herbeiführen: Demografische Entwicklung, Zeitgeist etc.
- Aber: Digitalisierung ist die Chance für Veränderung!

Rahmenbedingungen

- Personalrecht im Öffentlichen Dienst ist nicht mehr zeitgemäß
- Regelwerk für Personalauswahlprozesse oft nicht mehr zeitgemäß
- Gehaltssystem baut auf Fachkompetenz auf, nicht auf Führungskompetenz (keine Fachkarrieren)

Rolle der Führungskräfte

- Mehr „befähigen“ als „entscheiden“, beraten und coachen, aber immer noch auch: entscheiden, Verantwortung tragen!
- Weniger Führen über Befehl und Gehorsam
- Rollenwechsel je nach Situation, z.B. in (agilen) Projektteams kann eine Führungskraft die Rolle eines Projektteammitglieds ohne Führungsrolle übernehmen
- Kommunikation mit (auch nicht physisch anwesendem) Team
- Belastungen der Beschäftigten im Auge haben (auch der Telearbeitenden)
- Sandwich-Position nach oben und unten ausfüllen (Ressourcen von oben sichern)
- Das „große Ganze“ im Blick haben und Strategie vermitteln
- So viel Partizipation wie möglich durchsetzen, auch bei der Strategieentwicklung

Haltung der Führungskräfte

- Weg vom Denken in Zuständigkeiten hin zur Frage „was ist machbar?“
- Weg von Anwesenheitsorientierung
- Beförderung interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Vertrauen in Beschäftigte, Rahmen setzen für Entscheidungskompetenzbereiche der Beschäftigten
- Nicht mehr alles wissen wollen, sondern alles lernen wollen
- Eigenes Verhalten reflektieren
- Werte: Digitalisierung, Dezentralisierung, Demokratisierung
- Wissen teilen (kein Herrschaftswissen horten)

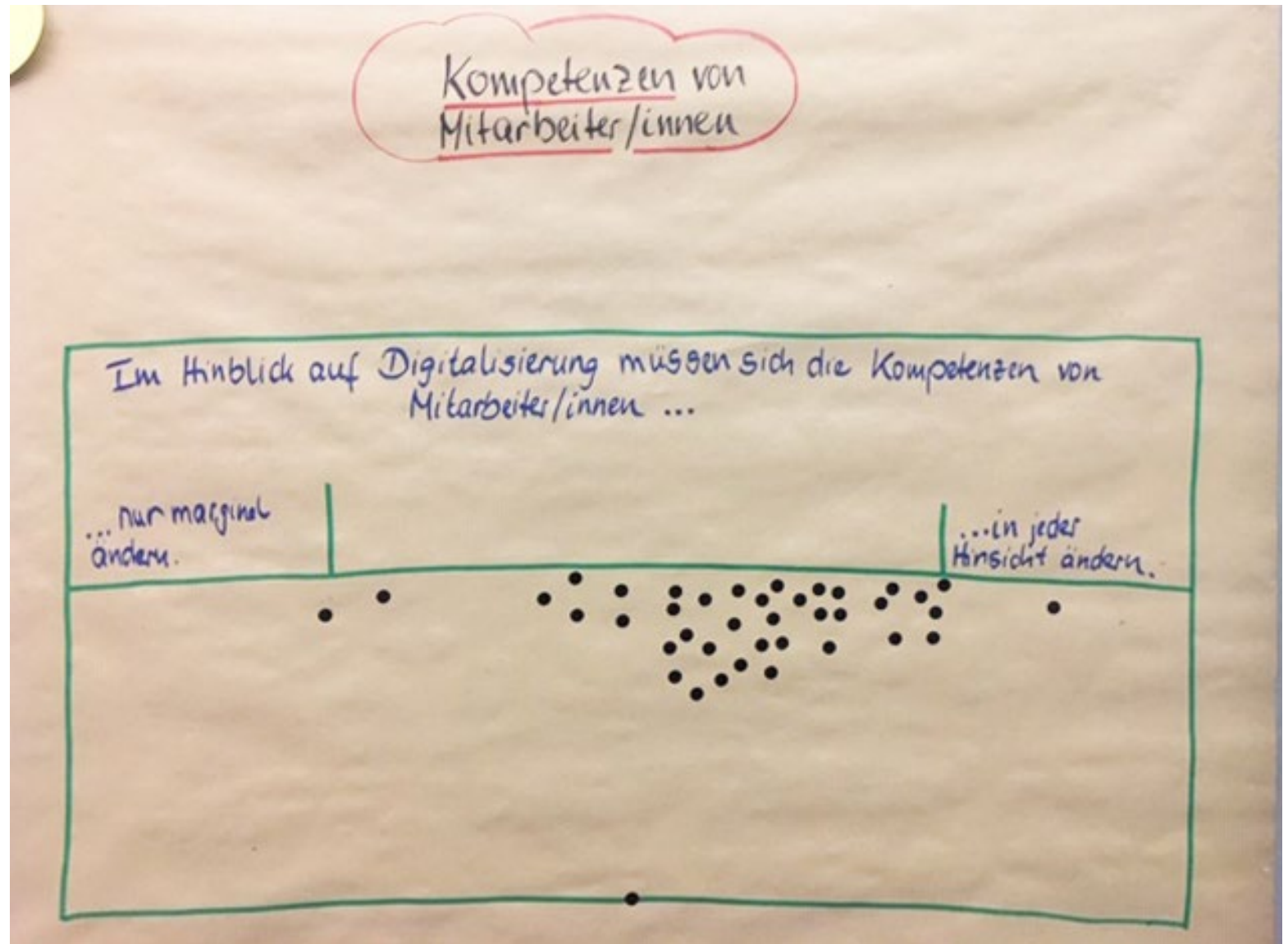
Kompetenzen der Führungskräfte

- Technische Kompetenzen
- Schnelligkeit (auch im Führungsverhalten)
- Individuelles Führen – Rücksichtnahme auf Vielfalt der Beschäftigten hinsichtlich des technischen Verständnisses, aber auch Generation, Persönlichkeit etc.
- Weniger fachliche Kompetenzen, mehr soziale Kompetenzen (Change-Kompetenzen)
- Potenziale der Beschäftigten erkennen
- Erkennen, wo Kompetenzen aufgebaut werden müssen, und beim Erwerb der Kompetenzen unterstützen (pädagogische Kompetenz der Führungskraft i.S. Lernbegleitung)
- Kompetenz, Menschen durch Veränderungsprozesse zu führen
- Erkennen, wo Agilität passt und wo nicht
- Erkennen, wo Digitalisierung helfen kann
- Unterschiede in den Kompetenzen nach Bereichen (Bund/Land/Kommune)

Offene Fragen

- Messen und Bewerten von Arbeitsleistung auf Distanz

Die Tafel des Themenparcours
in der Veranstaltung



Grundsätzliches

- Die Positionen der Diskutant/innen deckten das komplette Spektrum ab. Man war einerseits der Meinung, dass sich die Kompetenzen der Beschäftigten durch Digitalisierung nur marginal ändern würden, und andererseits der Meinung, dass sie sich grundsätzlich ändern müssen.
- Überwiegend herrschte die Meinung vor, dass zentrale Kompetenzen wie z.B. Kommunikationsfähigkeit früher schon genauso wichtig waren wie heute und auch morgen ihre Bedeutung nicht verlieren werden.
- Fachkompetenzen (z.B. Rechtsanwendung) werden auch in Zukunft wichtig sein.

Anforderungen an Beschäftigte im Hinblick auf Digitalisierung in der Verwaltung

- Die veränderte Arbeitswelt mit einer sinkenden Halbwertszeit von Wissen wird zur Folge haben, dass Spezialistenwissen abnimmt.
- Talente und Interessen der Beschäftigten rücken mehr in den Vordergrund.
- Empathie (Kundenperspektive einnehmen) wird in der Arbeitswelt wichtiger.

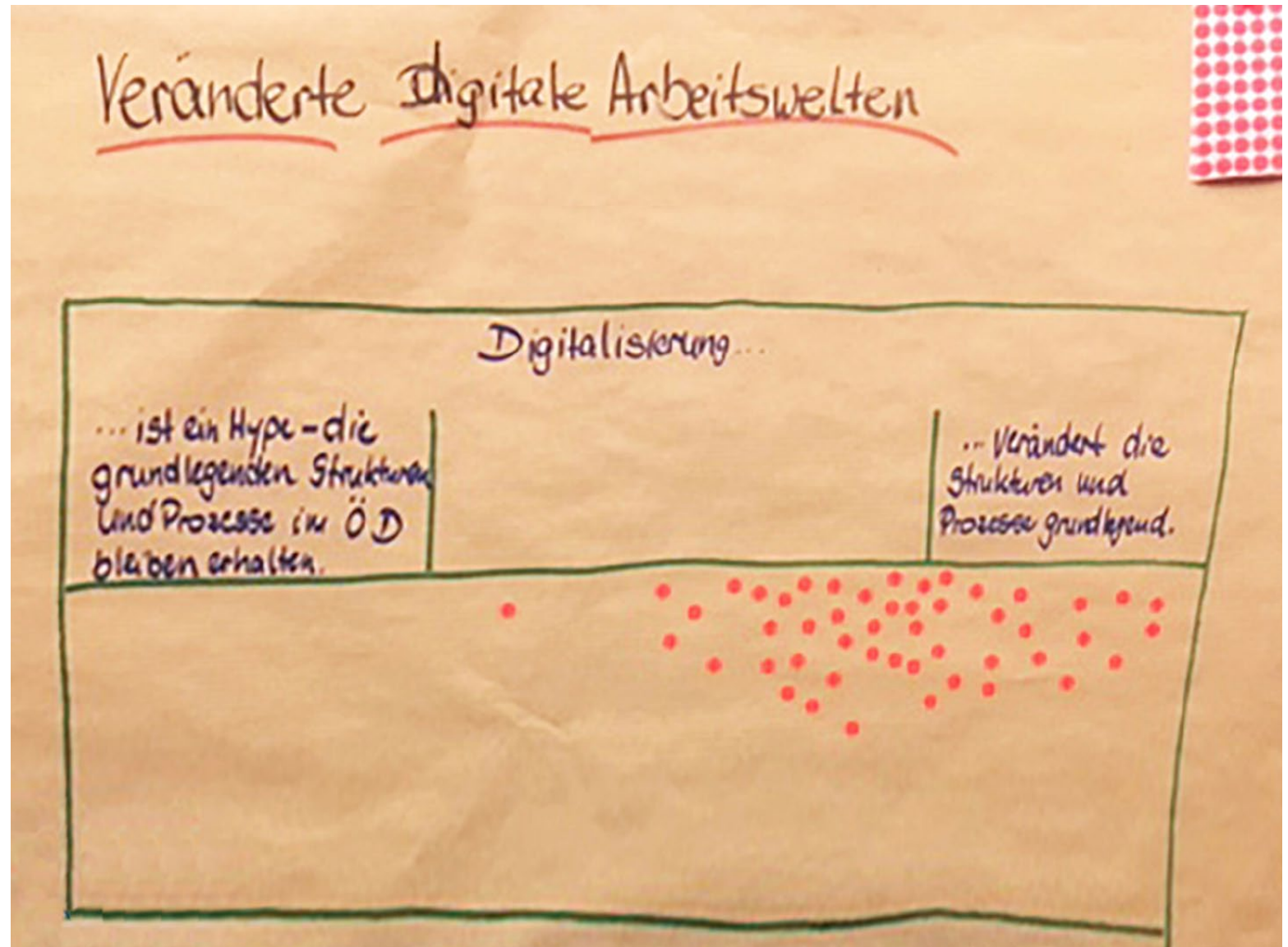
Erforderliche Kompetenzen, um Anforderungen einer digitalisierten Verwaltung gerecht zu werden

- Selbstorganisation
- Vernetzungsfähigkeit
- Prozessdenken
- Teamfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Lernfähigkeit
- Interdisziplinäres Denken
- Bereitschaft, Wissen zu teilen
- Kundenorientiertes Denken
- IT-Affinität
- Kommunikationsfähigkeit
- Haltung
- Motivation
- Neugier
- Ambiguitätstoleranz

Weitere Thesen und Diskussionspunkte

- Mit guten Vorbildern kann man alles lernen.
- Lebensbegleitendes Lernen wird wichtiger.
- IT muss im Kontext der Organisation gedacht werden.
- Herausforderung liegt im Zusammenbringen der verschiedenen Welten.
- IT-Kompetenz im weiteren Sinne muss sich neu entwickeln.
- Wichtige Voraussetzung ist, eine Fehlerkultur zu entwickeln.
- Das Einfordern einer „Ambiguitätstoleranz“ darf Führungskräfte nicht aus der Verantwortung entlassen, für Rollenklärung zu sorgen.
- Veränderte Schwerpunkte bei der Personalauswahl: Ist die Personalauswahl über Algorithmen möglicherweise sogar besser als die durch die jeweiligen Führungskräfte?

Die Tafel des Themenparcours
in der Veranstaltung



Grundsätzliches

- Die Diskussionsteilnehmer*innen waren überwiegend der Ansicht, dass Digitalisierung die Strukturen und Prozesse im öffentlichen Dienst grundlegend verändert. Dies gilt allerdings nicht für alle Bereiche und Abteilungen gleichermaßen.
- Zur Beantwortung der Frage wurde der zugrunde gelegte Zeitraum als maßgeblich angesehen, da Veränderungen in den nächsten 5, 10 und 20 Jahren sich deutlich unterscheiden.
- Im internationalen Vergleich liegt Deutschland in der Entwicklung zurück.
- In Frage wurde gestellt, ob tatsächlich die Digitalisierung an sich der Treiber ist oder ob andere Einflussfaktoren eine größere Rolle spielen. Zudem wurde diskutiert, dass Digitalisierung keine neue Entwicklung sei und der Veränderungsprozess eher nach und nach abläuft.
- Oft ist die Definition von Digitalisierung unklar und wird mit Automatisierung vermischt.
- Es ist schwer vorstellbar, was technisch bereits möglich ist und sein wird.
- Digitalisierung wird durch den demografischen Wandel notwendig.

Gestaltung veränderter digitaler Arbeitswelten

- Digitalisierung ist kein Naturgesetz, veränderte Arbeitswelten sind gestaltbar.
- Ziel sollte es sein, Regulierungen und Standards festzulegen.
- Alle müssen mitgenommen werden.
- Die oft schon vorhandene hohe Digitalkompetenz der Mitarbeiter*innen sorgt für andere Strukturen. Gleichzeitig gibt es oft nur wenige digitale Treiber*innen unter den Mitarbeiter*innen, die oft wechseln. Eine breitere Aufstellung wäre notwendig.

Veränderung von Arbeitsschritten und Kommunikation

- Arbeitsschritte verändern sich. Analoge Prozesse können nicht eins zu eins auf digitale Prozesse übertragen werden.
- Es entsteht eine veränderte Art der Kommunikation. Wissensmanagement kann neu organisiert werden.
- E-Mails mit großen Verteilerkreisen sorgen für Mehrfacharbeit. Der Umgang damit muss gelernt und Regeln geschaffen werden.
- Als Beispiel für neue Kommunikationswege wurde die Einführung eines Blogs für das Verbesserungswesen genannt.

Internes social network ist in den Verwaltungen aber noch selten.

- Es werden zwei gegenläufige Tendenzen wahrgenommen: Einerseits dienen Tools für Entscheidungen der Unterstützung und Entlastung der Mitarbeiter*innen, andererseits wird im Rahmen der Digitalisierung mehr Selbststeuerung von den Beschäftigten erwartet, was zu neuen Belastungen führen kann.
- Es muss verstärkt an die Anforderungen der Kund*innen und ihre Lebenslagen gedacht werden (Bürger*innen, aber auch Wirtschaft und Politik).

Auswirkungen regelbasierter Entscheidungen durch Algorithmen

- Regelbasierte Entscheidungen können gut oder sogar besser durch Algorithmen getroffen werden.
- In der Folge kommt es aber zu einer Entwertung von Berufsbildern, da das Ermessen wegfällt.
- Es stellt sich die Frage der Prozessverantwortung. Prozesse sollten weiterhin durch Mitarbeiter*innen überprüft werden. Damit eng verknüpft sind ethische Fragen und der Wunsch, dass weiterhin der Mensch entscheidet.
- Mitarbeiter*innen haben mehr Kapazi-

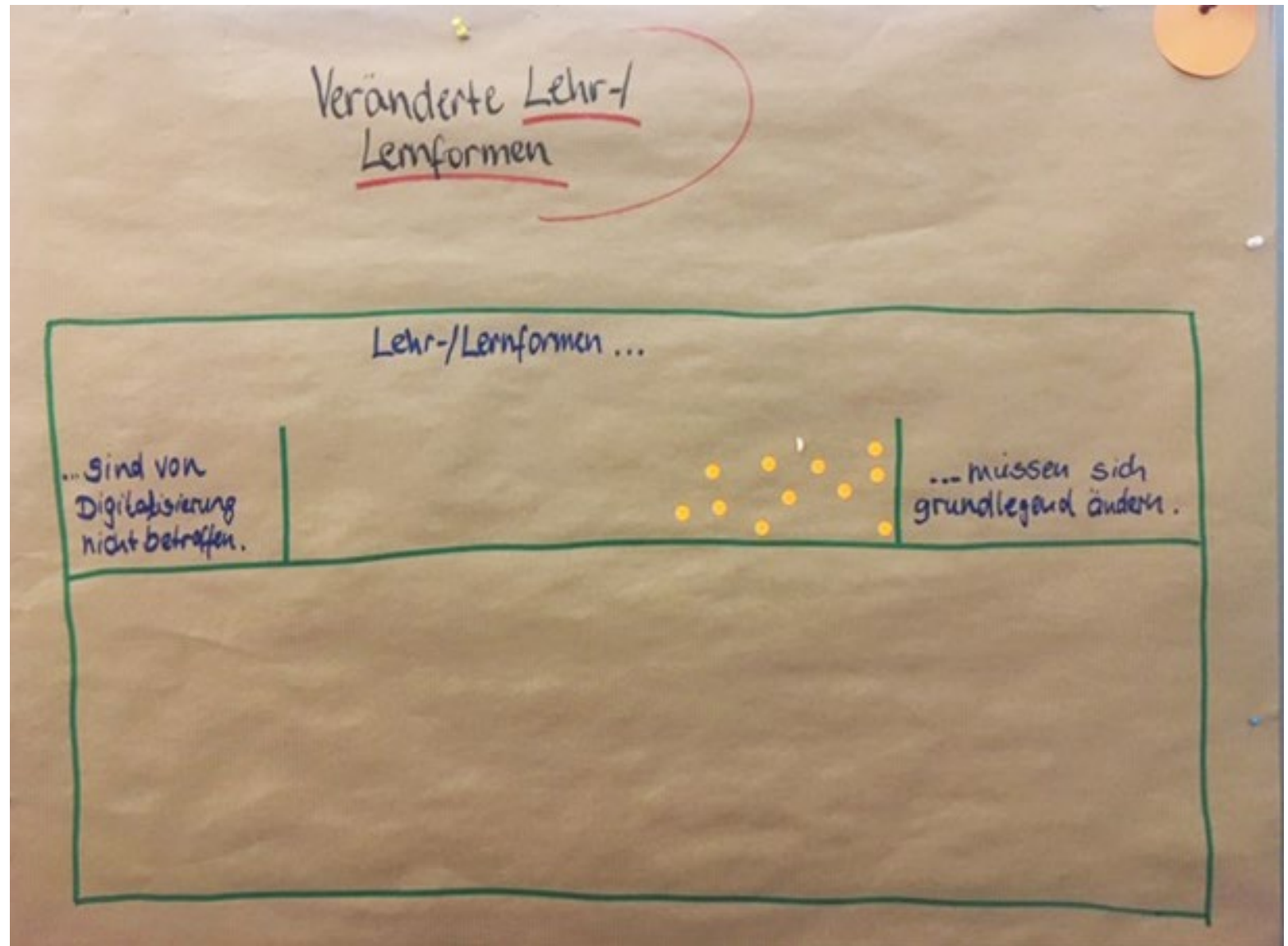
täten für Beratung durch den Wegfall von bestimmten Aufgaben.

- Die Meinung, dass sich die zwischenmenschliche Ebene nicht ändern wird, stand die Ansicht gegenüber, dass durch die Anwendung von Algorithmen sogar mehr menschlicher Austausch ermöglicht wird.

Weitere Beispiele für die Digitalisierung der Arbeitswelt im öffentlichen Dienst

- Elektronische Rechnungen
- Technische Hilfsmittel (u.a. Grünflächenamt)
- Unterstützung von Planungsprozessen
- ELFE (Bremen): Ressortübergreifendes Angebot
- Nutzung von Kollaborationssoftware und Telkos sowie Führen über Ziele im digitalen Team

Die Tafel des Themenparcours
in der Veranstaltung



Bedeutung neuer Lernformen:

- Neue Lernformen sowie der Einsatz von Lernplattformen werden auch in der Verwaltung immer wichtiger, obwohl viele noch nicht soweit sind. Der Erfahrungsaustausch zu neuen Lernformen (E-Learning, Blended-Learning, etc.) fehlt bislang.
- „Technik hilft immens, Prozesse zu erleichtern, aber man muss sie von Grund auf verstehen“; dabei ist es wichtig, „alle mitzunehmen“ und niemanden auszugrenzen.
- Neue Lernformen bedeuten aber nicht nur E-Learning, sondern auch z. B. agile Formen, Gamification, moderne Blended-Learning-Konzepte, etc.
- Wichtig werden darüber hinaus: handlungsorientiertes sowie on-the-job-Lernen (nicht nur Theorie...); das Lernen am „realen Fall“ sowie interaktive Lernmöglichkeiten.
- Lernen ist nicht nur Wissenszuwachs, sondern entscheidend ist, die Handlungskompetenz zu fördern sowie die Fähigkeit, Probleme zu lösen. Es gilt, kreative Lösungswege zu entwickeln, zu reflektieren, zu kooperieren,; digitale Anwendungen können hierbei „nur“ unterstützen.

- Reines E-Learning ohne Austausch findet wenig Anklang. Es gilt unterschiedliche Lernsituationen mit dem entsprechenden Lehrmaterial zu verbinden und Lernbegleitung zu organisieren.
- Auch die interdisziplinäre Projektarbeit gewinnt an Bedeutung, da über Projekte die wichtigsten Kompetenzen am realen Fall entwickelt werden.
- Insgesamt kann man durch Einsatz von digitalen Lösungen mehr interaktive Möglichkeiten nutzen; man erreicht insgesamt mehr Menschen und kann auch dezentrale Einheiten besser einbinden.
- Aber: nicht für alle ist alles gut! Nicht jeder möchte unter Einsatz digitaler Anwendungen lernen.

Rahmenbedingungen :

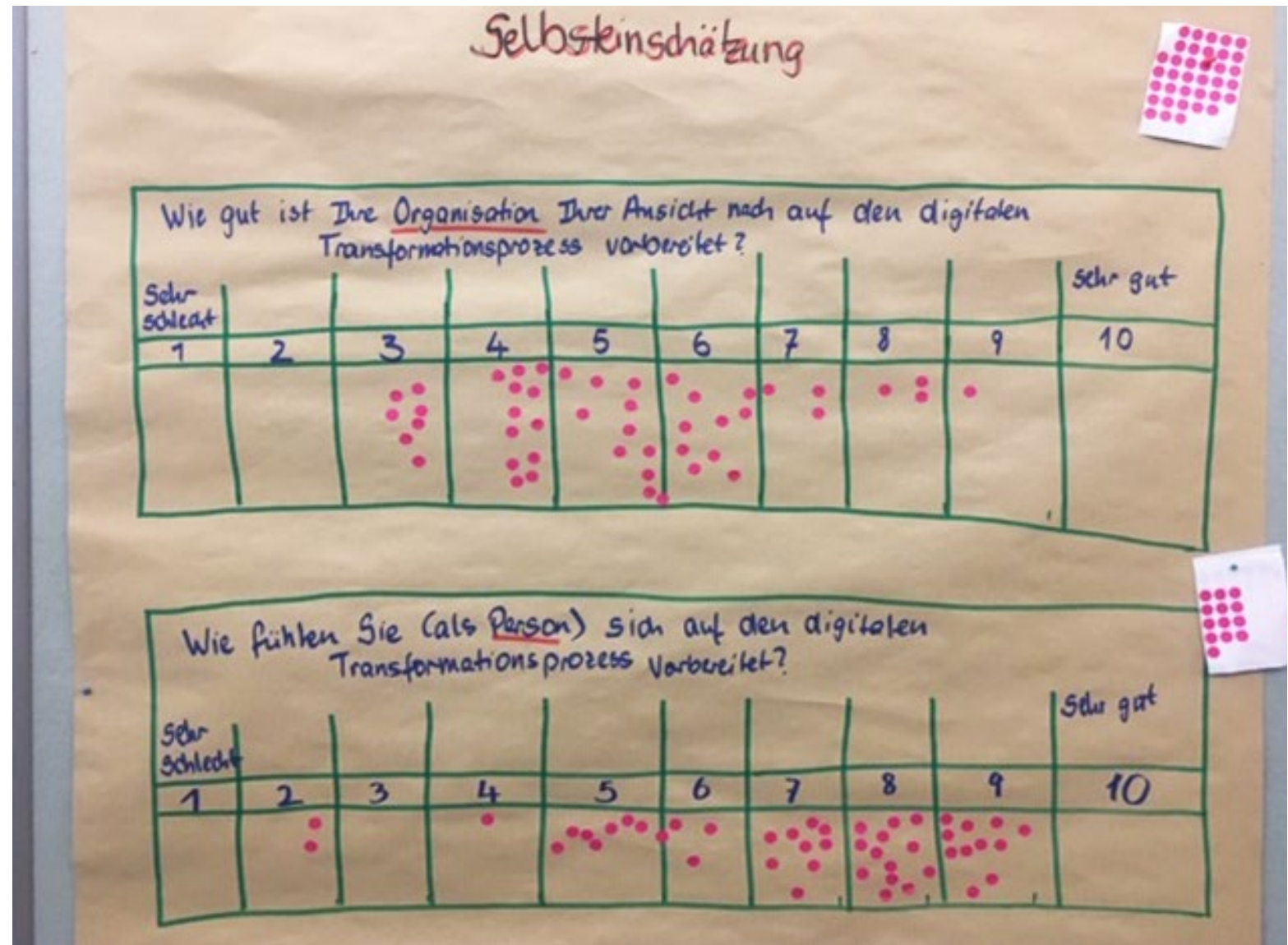
- Digitale Möglichkeiten eröffnen Flexibilisierungschancen: Verbindung unterschiedlicher Lernorte, mobiles Arbeiten etc.
- Die Organisation fester Lernzeiten ist wichtig!
- Digitale Anwendungen eröffnen Möglichkeiten, unterschiedliche Lerntypen zu berücksichtigen (stärkere Individualisierung des Lernens).
- Qualitätssicherung und Messbarkeit von Lernergebnissen wichtig (Welche Ergebnisse konnten erzielt werden? Gelingt der Lerntransfer? etc.).

Neue Rollen und Haltungen:

- Bei den Lehrenden erfordert der Einsatz digitaler Anwendungen und Individualisierung von Lernprozessen eine andere Methodik/ Didaktik: Lehrende werden zu Coaches und Lern(prozess-)begleiter/innen.
- Bei den Lernenden gilt es die Motivation und Begeisterung zu fördern sowie die Bereitschaft, sich auf neue Lernformen einzulassen; aber: der Austausch über soziale Netzwerke erfordert auch andere Werte, Ethik und Verantwortlichkeiten beim Einzelnen.

Der Marktplatz „Thema frei wählbar“ war durch Nachdenklichkeit und offene Fragen geprägt...

So schätzten die Veranstaltungsteilnehmer*innen sich selbst und Ihre Organisation im Hinblick auf den digitalen Transformationsprozess ein.



Die auf dem Marktplatz diskutierten Themen

Themenkomplex „Gesellschaftliche Dimension von Digitalisierung“

- Die erste Diskussions-Session war stark angeregt durch den Vortrag von Herrn Losse-Müller, der einen Entwurf vom Staat als Plattform für Vernetzung und in gewisser Weise auch Sinnstiftung in einzelnen Sphären einer digitalisierten Welt skizzierte. Dieses Bild wurde im Grundsatz für passend befunden. Aus Sicht der Diskutierenden hat der Vortrag die hohe Verantwortung staatlicher Institutionen in der sich wandelnden Welt gut herausgearbeitet.
- Die Nachdenklichkeit der Diskutierenden wird deutlich in den folgenden aufgeworfenen Fragen:
- Findet der Staat seine Rolle gut, und bleibt angemessener Spielraum für menschliches Ermessen in den Entscheidungen?
- Wer trifft Entscheidungen in der digitalisierten Verwaltung der Zukunft, und wer haftet dann für die Konsequenzen?
- Welche Rolle wird KI hier spielen, und wie stark wird es eine menschliche Qualitätssicherung bei Einsatz von KI und Algorithmen geben?
- Wollen wir wirklich alles technisch Mögliche umsetzen? Ist dieser Prozess unaufhaltbar?

- Welche Gestaltungsspielräume haben wir als Verwaltung, und wie nutzen wir diese gut?
- Ganz deutlich wurde die Anforderung betont, dass es demokratische Institutionen sein müssen, die eine Plattform wie die oben skizzierte bilden. Die Rechtsstaatlichkeit müsse als hoher Wert gerade bei den sich abzeichnenden Entwicklungen von Technisierung und Automatisierung erhalten bleiben.
- Es wurde die Sorge ausgedrückt, dass aktuell Tendenzen zu beobachten seien, die Ermessensspielräume in der Verwaltung zurückfahren würden (Automatisierung von Prozessen). Prozessbeherrschung als Basis von Technisierung wurde betont.
- Damit lässt sich auch die Brücke zum Thema Kompetenzen schlagen, denn es sind die Menschen in den staatlichen Institutionen, die auch in Zukunft die Prozesse kennen und kontrollieren können sollen, so die Diskussion.

Digitale Spaltung der Belegschaften?

- Die Sorge einer „digitalen Spaltung“ der Belegschaften wurde formuliert. Schaffen wir es, alle mitzunehmen in die neue Welt? Wie viele werden in der Transformation „abgehängt“, weil sie

nicht in der Lage oder auch wenig bereit sind, die notwendigen Kompetenzen zu erwerben?

- Droht uns als Verwaltung eine Spaltung in „digitale Eliten“ und „digitale Niete“?
- Welche Auswirkungen auf unsere Entlohnungssysteme und Tarifverträge werden folgen? Neue Kompetenzen müssen auch durch Finanzflüsse anerkannt werden.
- Ein weiteres Problem wird darin gesehen, dass Digitalisierung aktuell andere wichtige Themen verdrängt, wie z.B. Diversity oder Pflege.
- Ein Lösungsansatz wird in der Vernetzung von Verwaltungen untereinander (intern und extern) gesehen. Austausch soll dazu beitragen, Spaltungsgefahren entgegen zu wirken.

Zur Rolle der Mitbestimmung in der Digitalen Transformation

- Es wurde die Frage in die Runde gestellt „Wie stellt sich eigentlich die Mitbestimmung in Ihren Verwaltungen auf?“ Erleben Sie Ihre Personalräte eher als Treiber von Digitalisierung oder als hemmend?
- Schnell bestand Einigkeit darüber, dass für dieses wichtige Thema mehr Zeit gebraucht wird. Ein erster grober Er-

fahrungsaustausch zeigt ein unterschiedliches Bild mit den Polen „unser PR geht konstruktiv voran“ bis „von meinem PR würde ich mir mehr Impulse wünschen“.

- Insgesamt gab es die Übereinstimmung darüber, dass die Personalräte des ÖD noch eigene Instrumente entwickeln müssen, um bei der Digitalisierung ihre Rolle gut finden und ausüben zu können.
- Zentrale Themen von Mitbestimmung bleiben Arbeitszeit und Entlohnung. Die Frage der Entgrenzung durch Digitalisierung kommt als großes Gestaltungsfeld hinzu.
- Eine konkrete Idee zu Arbeitszeit vs. Entgrenzung: Angesichts der Anforderungen vieler junger Mütter und Väter könnte es ein Ansatz sein, Elemente und Regelungen im Sinne von Lebensphasenorientierung in den Arbeitsverträgen zu verankern.