

## Ergebnisse der Begleitforschung (IST-Analyse)

Prof. Dr. Tanja Klenk, Professur für Verwaltungswissenschaft, Helmut Schmidt Universität Hamburg  
Prof. Dr. Susanne Dreas, Professur für Sozialmanagement, Hochschule Neubrandenburg

### Fragestellung zur Beschreibung der Ausgangslage in den sechs Pilotverwaltungen

1. Inwiefern ermöglicht bzw. behindert die vorhandene Führungs- und Organisationskultur Digitalisierung?
2. Wo liegen Veränderungspotenziale?

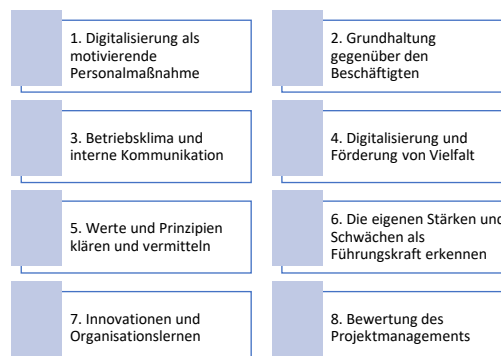
Zielsetzung: Erhebung der Ausgangslage und Unterstützung des FührDiv-Projektmanagements bei der Entwicklung konkreter PE- und OE-Maßnahmen

### Forschungsmethode

Qualitatives Forschungsdesign: Durchführung von sechs Fallstudien

- Dokumentenanalyse (FührDiv-Protokolle, Dokumente der Pilotverwaltungen)
- Befragung und Gruppendiskussionen mit den Projektgruppen in den Pilotverwaltungen

**Erhebungsinstrument:** Fragebogen mit acht Fragekomplexen zum Umgang mit Digitalisierung durch Führungskräfte und Beschäftigte (erstellt in Anlehnung an den INQA-Check „Führung in KMU“)



## Ergebnisse

### 1. Digitalisierung als motivierende Personalmaßnahme

- Erhöhte Sensibilität für Stärken und Schwächen der Beschäftigten, Raum für individuelle Bedarfe der MA
- Starke Arbeitsbelastung und häufige Personalwechsel
- Schnelle Reaktionszeiten (E-Mail etc.) wird von manchen Beschäftigten als Belastung empfunden
- Strukturierte Einarbeitung findet nur bedingt statt  
=> **große Varianz zwischen den Pilotbereichen!**

### 1.2 Die Beschäftigten werden strukturiert in digitale Arbeitsprozesse eingearbeitet und erhalten alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen.



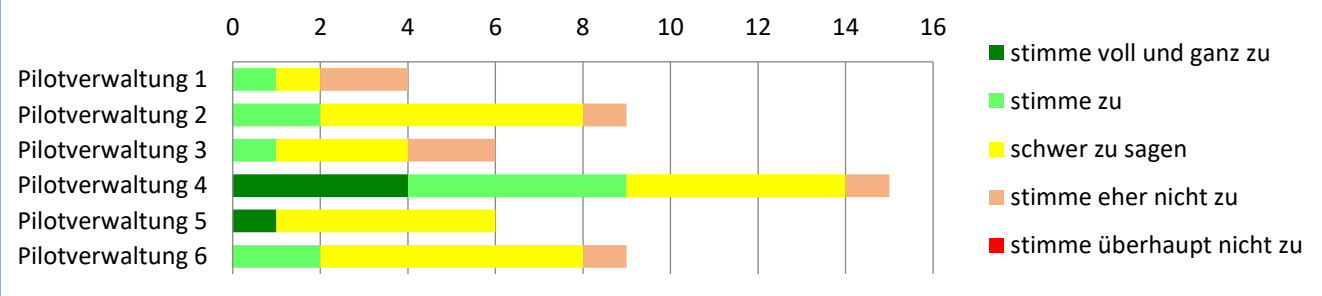
## 2. Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten

- Eigenständiges Arbeiten der Beschäftigten wird gefördert

ABER: Gruppendiskussionen haben gezeigt, dass Autonomiespielräume stark von der jeweiligen Führungskraft abhängen

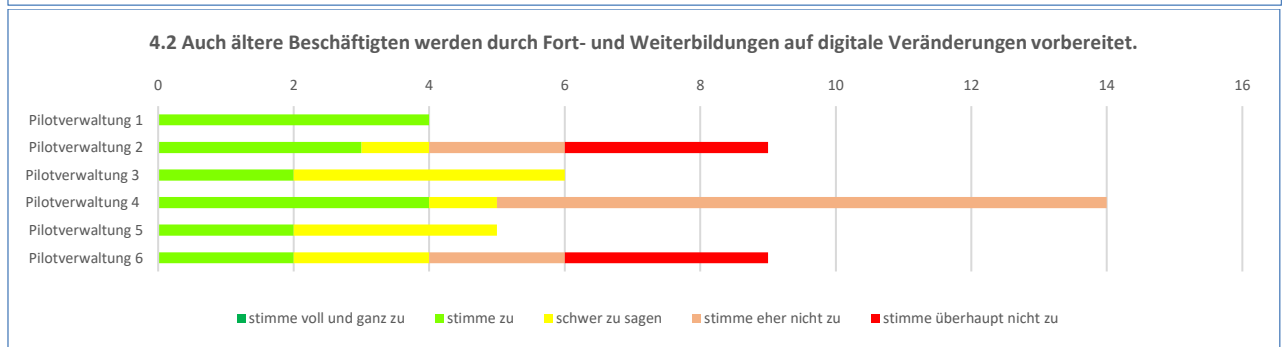
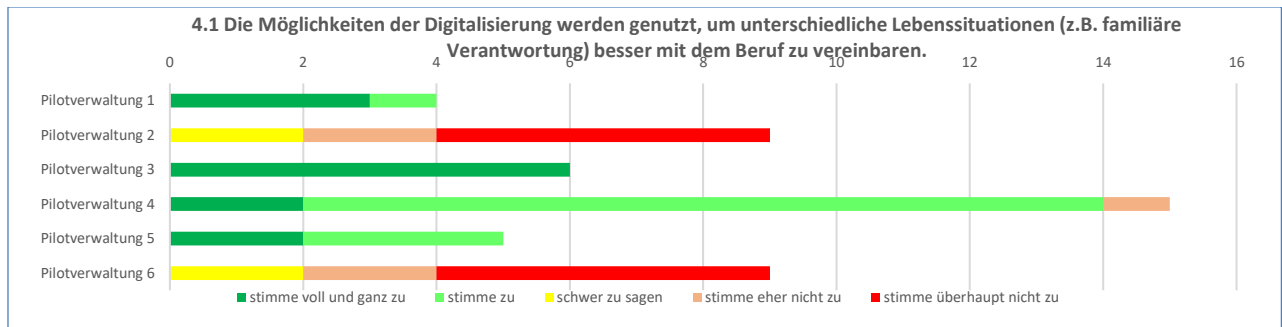
- In vier Pilotverwaltungen werden Beschäftigte grundsätzlich in Entscheidungen einbezogen, in zwei gab es Kritik: viele Projekte laufen ohne Einbindung der unteren Ebenen, es gibt zu viele Arbeitsgruppen, die nichts voneinander wissen
- Fehlerkultur noch nicht stark ausgeprägt
- Auch hier gilt: Umgang mit Fehlern hängt stark von der Führungskraft ab Wunsch nach Experimentierräumen

### 2.3 Bei uns gibt es einen konstruktiven Umgang mit Fehlern.



## 3. Betriebsklima und interne Kommunikation

- Akzeptanz des digitalen Wandels ist grundsätzlich hoch, es gibt jedoch Bereiche, die mit Digitalisierung eine höhere Belastung verbinden (z. B. Scan-Abteilung)
- Aufgeschlossenheit gegenüber dem digitalen Wandel stark abhängig von Alter und Arbeitsbereich
- Vorhandene Möglichkeiten der Digitalisierung werden nicht ausreichend genutzt (z. B. Messenger-Dienste, Social Intranet)



#### 4. Digitalisierung und Förderung von Vielfalt

- Digitalisierung wird vor allem zur Förderung der räumlichen und zeitlichen Flexibilität eingesetzt (Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
- In manchen Fällen stehen strenge Dienstvereinbarungen im Widerspruch zu Flexibilisierung
- Freiheiten des digitalen Arbeitens werden z. T. nur für Beschäftigte in höheren Hierarchieebenen gesehen
- Ältere Beschäftigte werden nicht überall systematisch in Weiterbildung einbezogen

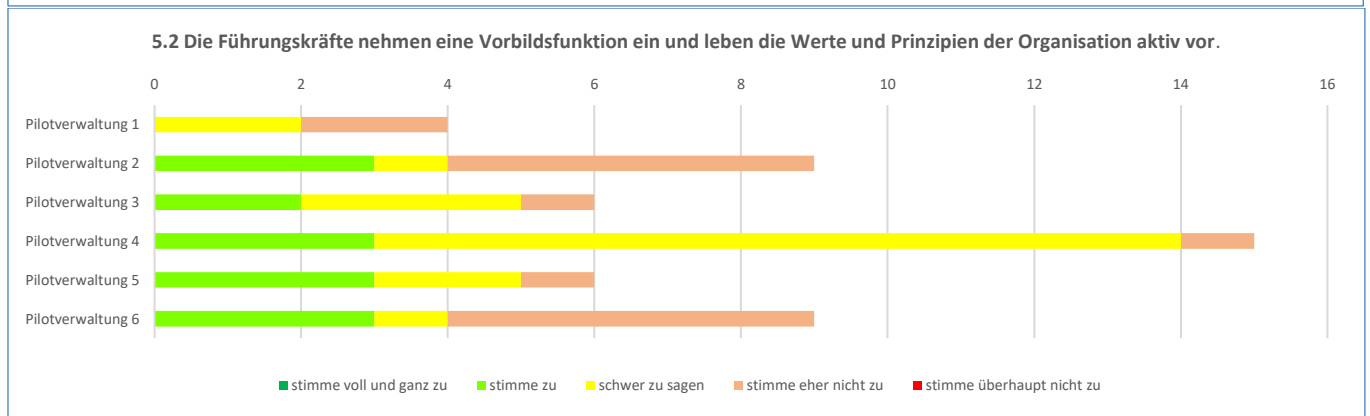
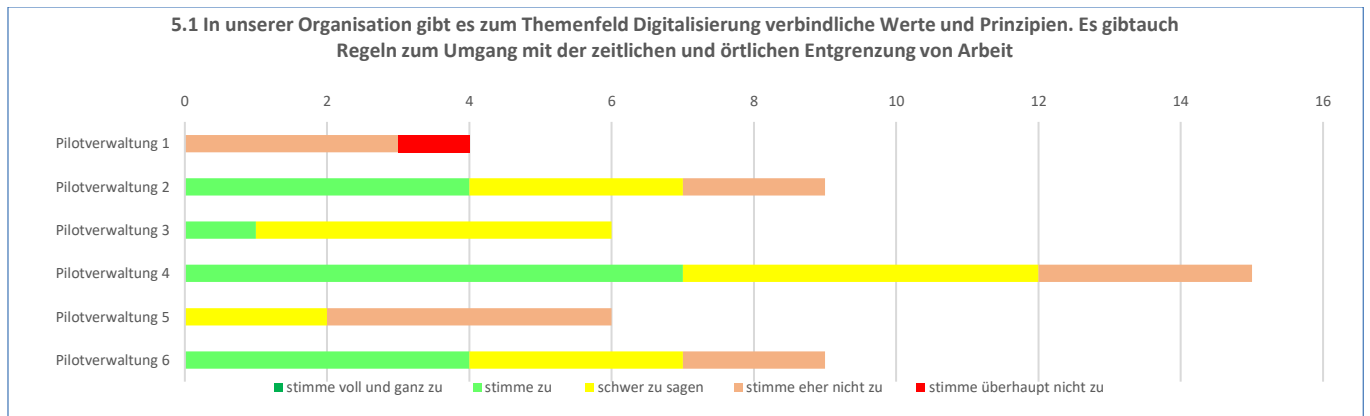


#### 5. Werte und Prinzipien klären und vermitteln

Obwohl in den meisten Pilotverwaltungen verbindliche Werte und Prinzipien bestehen, trifft das für Digitalisierung nicht zu

=> ex post und ad hoc Lernen aus Fehlern oder Krisensituationen

Haltung zur Digitalisierung z. T. destruktiv (Problem der Kontrolle und Bewertung mobiler Beschäftigter, Anwendung von Dienstvereinbarungen auf Telearbeit (Arbeiten nach 18.00 Uhr))



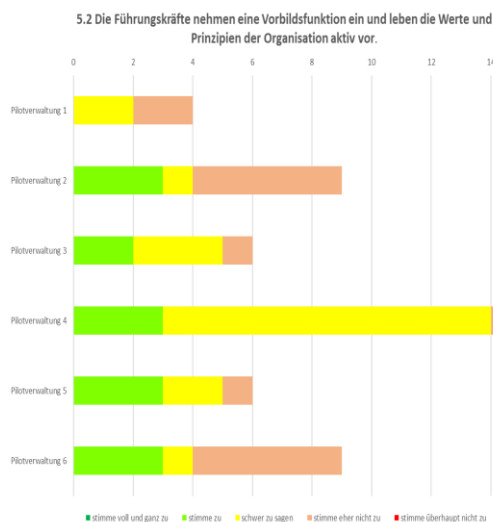
## 6. Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft erkennen

Führungskräfte sehen bei sich selbst in Bezug auf Digitalisierung Entwicklungspotenzial => haben für Beschäftigte z. T. keine Vorbildfunktion

Digitaler Wandel und Ängste von Beschäftigten werden in der Regel nicht von Führungskräften thematisiert

Grundsätzliche Kritik: Fehlende Kommunikation bei Organisationsreformen und

Modernisierungsprojekten, das schafft Unzufriedenheit bei anstehenden Veränderungen



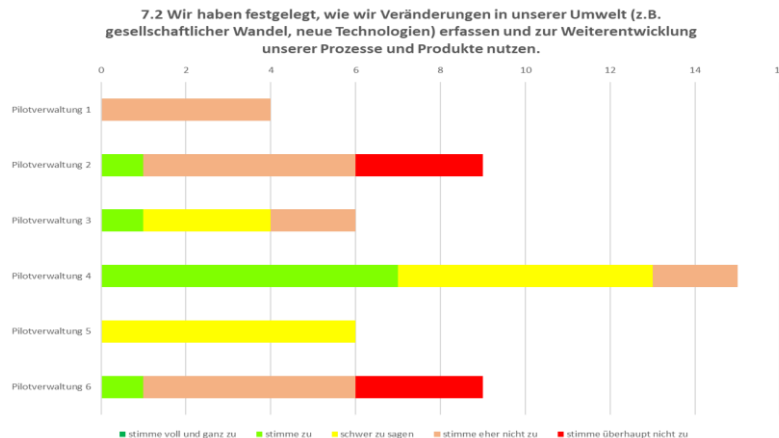
## 7. Organisations- und Innovationslernen

Organisationslernen, Innovationen und Wissensmanagement wurde in allen Pilotverwaltungen kritisch diskutiert.

„Es kommt sehr von diesem Beamtendenken: Wir haben das schon immer so gemacht.“

Wandel wird als von oben initiiertes Top-Down-Prozess wahrgenommen

Große Diskrepanz zwischen dem, was nach außen kommuniziert wird, und nach innen stattfindet



## Befunde und mögliche Ansatzpunkte für das Projekt FührDiv

### 1. Digitalisierung und motivierende Personalmaßnahmen /Haltung gegenüber Beschäftigten

**Befund:** Digitale Arbeitsformen werden mehr und mehr eingesetzt, um räumlich und zeitlich flexibel arbeiten zu können. Sie sind aber häufig immer noch besonders begründungsbedürftig, gelten als eine Ausnahme und sind zum Teil nur für spezifische Beschäftigtengruppen offen. Zum Teil gibt es auch organisatorische Regelungen, die im Widerspruch zur Idee von Arbeit 4.0 stehen (Beispiel: keine Arbeitseinsätze nach 18.00 Uhr)

**These:** Digitale Arbeitsformen können als motivierende Personalmaßnahme wirken, weil sie Kreativität, Eigeninitiative und Selbststeuerung der Beschäftigten ermöglichen und helfen können, Probleme der ‚analogen Welt‘ (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben) anzugehen.

#### Ansatzpunkte für FührDiv:

- Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten durch Vertrauenskultur und Verzicht auf kleinteilige Steuerung
- Anpassung von Dienstvereinbarungen in der Form, dass zeitliche Flexibilisierung ohne Selbstausbeutung der Beschäftigten möglich wird
- Homeoffice-Lösungen sollten soweit organisatorisch möglich, für alle Beschäftigtengruppen offen stehen

### 2. Betriebsklima und interne Kommunikation

**Befund:** Viele Beschäftigte akzeptieren den digitalen Wandel, verfügen bereits über digitale Kompetenzen und nutzen vor allem im privaten Alltag vielfach digitale Tools und Techniken. Im beruflichen Kontext ist die Akzeptanz von digitalen Technologien häufig geringer, insbesondere in Bereichen, in denen Entscheidungen zukünftig von Computern übernommen werden (Buffat 2013).

**These:** Die ablehnende Haltung resultiert auch daraus, dass Ängste der Beschäftigten nicht aktiv aufgegriffen werden. Digitalisierung wird oftmals mit der Sorge vor einer stärkeren Arbeitsbelastung und Arbeitsverdichtung verbunden, zudem gibt es negative Erinnerungen an vorangegangenen Organisationsreformen.

### Ansatzpunkte für FührDiv

- a) Förderung der Beschäftigten, um sich mit digitalen Techniken auseinanderzusetzen, z. B. durch Selbstlerngruppen, in denen Digital Natives mit älteren Beschäftigten zusammenlernen, Reverse Mentoring
- b) Förderung eines „positiven Lernklimas“ on und off the job für alle Altersgruppen, ggf. könnten auch zielgruppenspezifische Ansätze entwickelt werden
- c) Job-Enrichment für Beschäftigte, deren Arbeitsplätze von Digitalisierung bedroht sind
- d) Förderung neuer Kommunikationstechnologien, z. B. Prüfung der Voraussetzungen für „bring your own device“ oder Einführung von Tools, die den Anforderungen der Datensicherheit entsprechen

### 3. Digitalisierung und Führung

**Befund:** Für viele Führungskräfte ist es eine Herausforderung, Arbeit zu organisieren und Teams zu führen, wenn die Mitglieder eines Teams aufgrund von Laptop und Smartphone nicht mehr an Büro und feste Arbeitszeiten gebunden sind und von unterschiedlichen Orten aus arbeiten.

**These:** Die Arbeitswelt der Digitalisierung erfordert eine neue Führungskultur. Die Rolle der Führungskräfte wandelt sich in einer digitalen Arbeitswelt - vor allem in agilen Teams - vom kontrollierenden Vorgesetzten hin zu einer an Kunden-/Bürgerinteressen orientierten Unterstützung des Teams. Viele Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sind darauf noch zu wenig vorbereitet.

#### Ansatzpunkte FührDiv:

- a) Ausbildung der Führungskräfte als Change Agents: Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für FK wie vernetztes Denken, Flexibilität, Agilität, Lernbereitschaft, Spontaneität und die Fähigkeit zum Selbstmanagement.
- b) Unterstützung der Führungskräfte bei der Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses gegenüber Beschäftigten: Vertrauen, ergebnisorientierte Führung, aktive Förderung der Eigenverantwortung der Beschäftigten (Creusen, Gall, Hackl 2017),
- c) Förderung transformationaler, ethischer und strategischer Führungsstile (Kienbaum & Stepstone Leadership Survey).
- d) Entwicklung von PE/OE-Konzepten zur Förderung agiler Teamstrukturen

### 4. Innovations- und Organisationslernen

**Befund:** Organisationslernen, Innovationen und Wissensmanagement wurde in allen Pilotverwaltungen kritisch diskutiert. Innovationen sind für Organisationen des öffentlichen Sektors in der Tat schwieriger zu entwickeln und umzusetzen als im privaten Sektor. Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Vorhersehbarkeit, Genauigkeit und Richtigkeit des öffentlichen Handelns sind zentrale Werte für die öffentliche Verwaltung und wirken zum Teil als ‚Innovationsbremse‘.

**These:** Die öffentliche Verwaltung muss sich dennoch Experimentierräume schaffen, in denen zukünftige Lösungen erprobt werden können, da sich ihr Umfeld schneller verändert bzw. es Turbulenzen in ihren Handlungsfeldern gibt. Von der angemessenen Reaktion auf veränderte Umfeldbedingungen hängt auch das Vertrauen in die öffentliche Hand und in ihre Lösungskompetenz ab.

#### Ansatzpunkte für FührDiv

- a) Förderung einer proaktiven Beobachtung der Umwelt, um Kunden- und Bürgerwünsche aufzugreifen
- b) Einrichtung von physischen Experimentierräumen, die zum Austausch, Ausprobieren und innovativen Entwickeln einladen (Beispiel Bremen)
- c) Einführung einer Fehlerkultur, Kultur der Neugier und Kultur des Fragens (Schütze-Kreilkamp 2017)



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences



## Literatur

- Buffat, A. (2015): Street-Level Bureaucracy and E-Government, *Public Management Review*, 17:1, 149-161, DOI: 10.1080/14719037.2013.771699
- Creusen, U.; Gall B.; Hackl, O. (2017): Führung von Mitarbeitern in Zeiten des digitalen Wandels; in: dies. (Hrsg.): *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 101-181
- Kienbaum & StepStone Leadership Survey (2018): *Die Kunst des Führungs in der Digitalen Revolution*, Hrsg. von der StepStone GmbH und dem Kienbaum Institut
- Schütze-Kreilkamp, U. (2017): Führung in digitalen Zeiten. In: Jochmann, W. et al. (Hrsg.): *HR-Exzellenz*, Springer Fachmedien Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-658-14725-9\_2