

Vertrauen wird wichtiger

Judith Beck

Im Projekt Führung in der digitalisierten Verwaltung (FührDiV) wurden neue Formen von Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung in Ämtern und Behörden erprobt. Dabei wurden auch konkrete Produkte wie Dienstvereinbarungen und Leitfäden entwickelt.

Die Einführung von digitalen Techniken verändert die Arbeitswelt. Gewohnte Strukturen und Arbeitsprozesse müssen angepasst oder umgestaltet werden. Damit müssen und werden sich auch Führung und Zusammenarbeit verändern. Führungskräfte sehen sich mit immer komplexeren Zusammenhängen konfrontiert, ergebnis- und beteiligungsorientiertes Führen sowie indirekte Steuerung ersetzen häufig Steuerung und Anweisung.

Virtuelle Teams fordern Führungskräfte in besonderer Weise. Auf Distanz führen und kommunizieren ist schwieriger als bei regelmäßigem persönlichen Kontakt. Die Führungskraft muss sicherstellen, dass alle Team-Mitglieder, ob im Homeoffice oder im Büro, gleichermaßen informiert und in das Team und die gemeinsamen Aufgaben eingebunden werden. Kontrollmöglichkeiten entfallen, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wird umso wichtiger.

Viele Kompetenzen aus dem analogen Zeitalter bleiben auch in Zeiten der Digitalisierung wichtige Führungskompetenzen, etwa Kommunikationsfähigkeit, wertschätzendes Verhalten, Menschenorientierung, Kooperations-

fähigkeit, Innovationsfreude und Motivationsfähigkeit. Allerdings gibt es neben den digitalen Kompetenzen im engeren, technischen Sinne (Hard- und Software-Kenntnisse, digitale Medienkompetenz) auch Kompetenzen, die in der digitalisierten Verwaltung neu oder zumindest deutlich ausgeprägter erforderlich sind. Dazu gehören Vernetzungsfähigkeit und Transparenz. Diese Kompetenzen erfordern bestimmte Haltungen, die für die Führung in digitalisierten Organisationen unerlässlich sind. Dazu gehört die Bereitschaft, zu delegieren, die damit verbunden ist, den Beschäftigten Vertrauen entgegenzubringen.

Die durch die Digitalisierung angestoßene Transformation der Führung und Zusammenarbeit ist eine längerfristige Gestaltungsaufgabe, die jede Organisation für sich bewältigen muss. Denn klar ist: Für die zukünftige Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung gibt es keine Lösung von der Stange. Was für ein Ministerium oder eine große Stadtverwaltung praktikabel ist, passt nicht zwangsläufig für eine kleinere Behörde in einem Landkreis. Jede Organisation muss für sich klären, welche Technologien, Strukturen und Formen von Arbeitsorganisation, Führung,

Zusammenarbeit und Beteiligung sinnvoll und zielführend sind.

Offene Diskussionen und die Möglichkeit, verschiedene Wege auszuprobieren und Fehler zuzulassen, sind dabei ein klares Indiz für die innovative Kraft einer Behörde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat deshalb im Zuge der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) Verwaltungen im Rahmen des Projekts „FührDiV – Führung in der digitalisierten Verwaltung“ dabei gefördert, in Lern- und Experimentierräumen passgenaue Lösungen zu entwickeln.

In sieben Pilotorganisationen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene konnten neue Formen von Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung erprobt werden. Dabei wurden konkrete Produkte wie Dienstvereinbarungen und Leitfäden entwickelt. Denn trotz der Individualität der Organisationen gibt es Erkenntnisse und Instrumente, die von vielen Organisationen der öffentlichen Verwaltung genutzt

Link-Tipp

Der FührDiV-Handlungsleitfaden steht zum Download bereit unter:

- www.fuehrdiv.org

werden können. Außerdem konnten wertvolle Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Prozesse und Strukturen sich förderlich und welche sich hinderlich auf Führung und Team-Arbeit in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung auswirken.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Experimentierräume sind in einem Handlungsleitfaden festgehalten, der von allen Verwaltungen auf allen Ebenen nutzbar ist. Er thematisiert im ersten Teil aktuelle Trends und Herausforderungen der Digitalisierung im öffentlichen Dienst. Dazu gehören insbesondere die zunehmende Nutzung neuer Arbeits- und Kommunikationsmittel, Digitalisierungsstrategien und E-Government, die Veränderung von Tätigkeiten und Qualifizierungserfordernissen der Beschäftigten sowie Fragen der Datensicherheit.

Die Auswirkungen auf und die Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte beschreibt der zweite Teil. Im Fokus stehen sowohl eine Veränderung des Aufgabenbereichs als auch erhöhte Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten. Unter dem Titel „Gute Führung und Zusammenarbeit in der digitalisier-

ten Verwaltung beteiligungsorientiert gestalten“ werden im dritten Teil die Erfahrungen aus der praktischen Projektarbeit aufbereitet. Das Kapitel enthält Tipps für die einzelnen Phasen von Digitalisierungsprojekten sowie allgemeine Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen. Der Leitfaden bietet viele Impulse für den weiteren Transformationsprozess in der Verwaltung allgemein und für behörden-spezifische Gestaltungsansätze.

Im Projekt FührDiV wurden außerdem wichtige Instrumente der Initiative Neue Qualität der Arbeit für die öffentliche Verwaltung weiterentwickelt: die Toolbox zur „Strategischen Personalplanung“ und die Selbstbewertungschecks zu den zentralen personalpolitischen Themenfeldern Führung, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz. Diese Instrumente liefern wichtige Hinweise, wo Organisationen ansetzen können, um den Anforderungen einer veränderten Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung Rechnung zu tragen. 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 Funktionsträgern der öffentlichen Verwaltung genutzt werden.

Eine wichtige Erkenntnis, die sich in allen am Projekt beteiligten Verwaltungen bestätigte: Kommunikation und Beteiligung sind ein Schlüssel zum Erfolg. Bei aller Unterschiedlichkeit der Organisationen hat sich durchgängig gezeigt, dass bei Beteiligung und frühzeitiger Einbindung des Personalrats, der Führungskräfte und der Beschäftigten die Chance deutlich höher ist, Digitalisierungsprojekte zum Erfolg zu führen. Es empfiehlt sich, Personalrat und Beschäftigte an den Prozessen zu beteiligen und Ergebnisse gemeinsam zu entwickeln. Ein Weg kann es sein, Experimentierräume einzurichten, in denen ausprobiert werden darf und Fehler erlaubt sind. Hierfür bietet sich eine zeitlich befristete Dienstvereinbarung „auf Probe“ an – wobei selbstverständlich auf die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen geachtet werden muss. Zwar kann Beteiligung Prozesse verzögern, da sie zunächst Zeit und damit Geld kostet. Dieses Geld ist allerdings gut investiert.

Dr. Judith Beile ist FührDiV-Projektleiterin bei wmp consult, Hamburg.

Anzeige

Form Solutions

eGOV FORUM

April 01 + 02 2020

KARLSRUHE

20 JAHRE FORM-SOLUTIONS, 20 JAHRE ANTRAGSMANAGEMENT, 20 JAHRE INNOVATIVES EGOVERNMENT - DAS JUBILÄUMSFORUM.

- IMPULSVORTRÄGE
- EGOVERNMENT-INNOVATIONEN
- WORKSHOPS UND ERFAHRUNGSAUSTAUSCH
- SCHNITTSTELLEN UND PRAXISBEISPIELE

INKLUSIVE WERTVOLLER SCHULUNGSELEMENTE

garantiert dienstreisefähig!

JETZT ANMELDEN UNTER: WWW.FORM-SOLUTIONS.DE