



Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung

Dritte Transferveranstaltung des Projektes FührDiV: „Verwaltung der Zukunft“

Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin, 05.04.2019



Am 5. April diskutierten hochrangige Verwaltungsrepräsentant/innen auf Einladung des Projektes FührDiV und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) in Berlin die Zukunft der Verwaltung im Zeichen der Digitalisierung.

Auf dem Podium diskutierten (ab 2. v. l.)

- **Dirk Lönnecke**, Kreisdirektor des Kreises Soest,
- **Dr. Johann Bizer**, Vorstandsvorsitzender Dataport,
- **Dr. Julia Borggräfe**, Abteilungsleiterin „Digitalisierung und Arbeitswelt“ des BMAS,
- **Angelika Grubert**, Leiterin des Amtes für Zentrale Dienste der Behörde für Arbeit, Soziales Familie und Integration, Hamburg,
- **Nils Kammradt**, Bundesbeamtensekretär beim ver.di-Bundesvorstand,
- **Hans-Henning Lühr**, Staatsrat im Finanzressort der Stadt Bremen,
- **Stefan Schostok**, Oberbürgermeister der Stadt Hannover, sowie
- **Matthias Kammer**, Mitglied des FührDiV-Beirats.

Moderiert wurde die Podiumsdiskussion von

- **Dr. Judith Beile** (g. rechts, wmp consult), Projektleiterin des Projektes FührDiV, und
- **Doreen Molnár** (g. links) aus der Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt des BMAS.



Vormittags entwickelten die Podiumsteilnehmer/innen eine Vision der Verwaltung 2030.

Verwaltung soll sich tendenziell von der Regelungs- und Ordnungsbehörde zur Kooperationspartnerin und Ermöglicherin von Projekten und zur Innovationstreiberin wandeln. Staatliche Akteure arbeiten ebenen- und ressortübergreifend mit den Kommunen zusammen. Wenngleich die digitale Daseinsvorsorge teilweise eine Zentralisierung nach sich zieht – etwa durch IT-Vorgaben des Bundes –, ist die kommunale Ebene weiterhin von zentraler Bedeutung für die Menschen.

Weitgehend Einigkeit herrschte darüber, dass die Verwaltung im Jahr 2030 nach außen vollständig digital und effizient arbeitet. Dabei werden die Prozesse nicht nur von analog zu digital umgestellt, Prozessoptimierungen werden die Qualität der Verwaltungsdienstleistungen spürbar verbessern.

Bei Leistungen wie der Ausstellung eines Personalausweises oder der Bewilligung von Kindergeld wird Verwaltung kaum noch wahrnehmbar sein und im Hintergrund arbeiten. Persönliche Daten wie z.B. Geburtstag müssen nur einmal eingegeben werden. Die unterschiedlichen Verwaltungseinheiten greifen ressortübergreifend auf diese Daten zu. Nicht digitalaffine Menschen werden bei der digitalen Eingabe unterstützt, analoge Anträge wird es nicht mehr geben. Selbstverständlich wird für höchste Sicherheitsstandards gesorgt.



➔ Nach innen ist die Verwaltung in der Vision der Podiumsteilnehmer/innen ein sehr attraktiver Arbeitgeber. Hierarchien gibt es nur noch da, wo es notwendig ist, dafür ist viel Eigenverantwortung bei den Beschäftigten angesagt. Agile Arbeitsformen werden da eingesetzt, wo sie passen. Vor allem das Element der frühzeitigen Einbindung der Interessen und Sichtweisen der Bürgerinnen und Bürger als „Kund/innen“ der öffentlichen Verwaltung soll in die Entwicklung der Angebote, Produkte und Prozesse einfließen.

Digitalisierung wird dazu genutzt, Beschäftigte von monotonen Arbeiten zu entlasten, damit mehr Zeit für Beratungsleistungen aufgewendet werden kann. In der Ausbildung werden Kompetenzen vermittelt, die Beschäftigte in der Verwaltung der Zukunft benötigen – etwa Selbstlernkompetenz, Eigenverantwortung, Systemwissen etc. Die Mitbestimmung wird auch prozessualen Charakter haben, um der agileren Arbeitsweise Rechnung zu tragen.

Führung wird auch in der Verwaltung der Zukunft gebraucht. Führungskräfte müssen auf der einen Seite Verantwortung delegieren können und zu „Enablern“ werden. Auf der anderen Seite obliegt ihnen immer noch die Gesamtverantwortung und die Aufgabe, Orientierung zu geben.



Am Nachmittag stand der Weg im Vordergrund, der beschritten werden muss, um die Vision der Verwaltung der Zukunft wahrwerden zu lassen.

Die Nachmittagsrunde mit Einbeziehung des Publikums moderierten die beiden FührDiV-Beraterinnen Sabine Baldauf und Cornelia Rieke, beide von wmp consult:

Für die Gewerkschaft ver.di spielt ein Tarifvertrag Digitalisierung dabei eine zentrale Rolle, der den Rahmen für die Mitbestimmung in der digitalisierten Verwaltung regeln soll. Er soll den Beschäftigten Sicherheit geben, damit sie Veränderungen mittragen und mitgestalten können.

Aus Personalratsperspektive bedarf es mehr Kapazitäten, um mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe über Digitalisierung und ihre Auswirkungen sprechen und konstruktiv mitwirken zu können. Beschäftigte und Führungskräfte müssen auf dem Weg mitgenommen werden – dabei ist die unterschiedliche Affinität und Bereitschaft zur Unterstützung und Mitgestaltung der digitalen Transformation zu berücksichtigen.

Die Diskussion zeigte, dass etwaigem Widerstand gegenüber den anstehenden Veränderungen nur mit viel Dialog, Reflexions- und Unterstützungsangeboten begegnet werden kann.



→ Eine Reihe von Fragen blieben offen und werden im Diskurs über die Verwaltung der Zukunft eine Rolle spielen müssen, u.a.

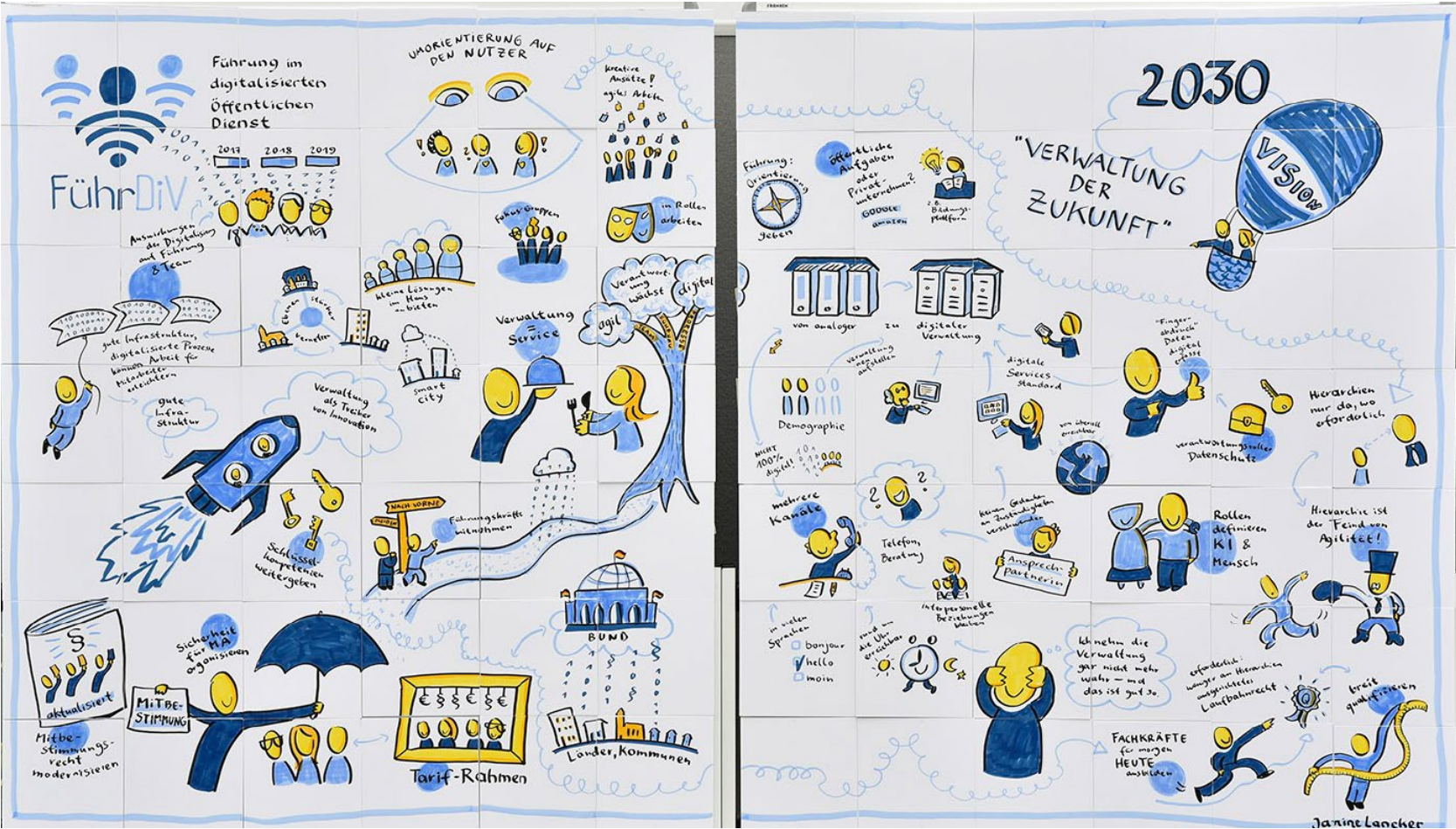
- Was machen wir mit den Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die den Weg des digitalen Wandels nicht mitgehen?
- Welche Lösungswege sind denkbar um alteingesessene und festgesessene Führungskräfte zu empathischer und agilerer Führung zu bewegen?
- Wie spricht die öffentliche Verwaltung die „richtigen“ zukünftigen Beschäftigten an, hat sie doch in der Vergangenheit eher den Typus der sicherheitsorientierten Beschäftigten adressiert?
- Wie kann lokale und regionale Identität bewahrt werden, wenn digitale Daseinsvorsorge zentral erbracht wird?
- Was brauchen unsere Mitarbeiter/innen in der digitalen Transformation zum Erhalt und zur Förderung ihrer Gesundheit?
- Wie stellen wir sicher, dass bei der Diskussion um flexibles / mobiles Arbeiten der Arbeitsort als Ort für Kommunikation und sozialen Austausch gesehen wird?
- Wie können Prozesse beschleunigt werden? Was wird aus Pilotprojekten gelernt und wie kann es transferiert werden?

Das BMAS will die Veranstaltung dafür nutzen, ein Verwaltungsnetzwerk ins Leben zu rufen, das über die Pilotverwaltungen des Projektes FührDiV hinausgeht. Dieses soll genutzt werden, um die diskutierten Themen weiter voranzutreiben und eine Plattform zu bieten, die das Voneinander lernen ermöglicht. Wie das Netzwerk nach Projektende weitergeführt wird, ist u.a. Thema des FührDiV-Beirates.



Das „Visual Recording“

Im Lauf der Veranstaltung erstellt die Bremer Künstlerin Janine Lancker ein Visual Recording, dessen Einzelteile am Ende unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern verteilt wurden.



Am 12. November findet in Hamburg die Abschlussveranstaltung des Projektes FührDiV statt, auf der konkretere Aussagen zur Weiterführung des Verwaltungsnetzwerkes verkündet werden sollen.