



FührDiV



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

EIN HANDLUNGSLEITFADEN



JUDITH BEILE • CORNELIA RIEKE
KATHARINA SCHÖNEBERG • STEFFEN GABRIEL



Inhalt

Vorwort	4	C: Gute Führung und Zusammenarbeit in der digitalisierten Verwaltung beteiligungsorientiert gestalten	
Grußwort Doreen Molnár (BMAS)	6		
Einleitung	8	Der Projektablauf in 5 Schritten	24
A: Digitalisierung im öffentlichen Dienst		Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in den einzelnen Projektphasen	26
Digitalisierungsverständnis	10	1. Projektstart	26
Aktuelle Trends und Herausforderungen	11	2. Planung & Entwicklung	29
Neue Zugänge für Bürger*innen	11	3. Umsetzung & Steuerung	31
Verstärkte Nutzung neuer Arbeits- und Kommunikationsmittel	12	4. Übertragung in andere Bereiche	33
Digitalisierungsstrategien und E-Government	13	5. Evaluation und Verbesserung	33
Tätigkeiten unter Digitalisierung	14	Verallgemeinerbare Erkenntnisse	38
Datensicherheit	14	Digitalisierung als Gestaltungs- und Führungsaufgabe	38
Qualifizierung zentral für die Digitalisierung	15	Kultureller Rahmen in der Verwaltung	39
Digitalisierung muss gestaltet werden	15	Voraussetzungen für eine gelingende Projektarbeit	40
B: Bedeutung der Digitalisierung für Beschäftigte und Führungskräfte		Neue Arbeitsweisen	40
Auswirkungen auf die Beschäftigten	16	Neue Aufgaben und Rollen	41
Veränderte Aufgaben und Unterstützung durch digitale Hilfsmittel	16	Besonderheiten der Verwaltung	42
Erhöhte Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort	16	Langwierige Prozesse und Reaktionszeiten	42
Neue Herausforderungen und Anforderungen an Beschäftigte in virtuellen Teams	18	Mangelnde Prozessverantwortung	43
Wachsende Handlungsspielräume oder Einschränkung des Ermessensspielraums	18	Hohe Diskussionsbereitschaft	43
Wissen und Informationsflut	19	Wenig Erfahrung mit ergebnisoffenen Prozessen	43
Verändertes Führungsverständnis im digitalen Zeitalter	20	Langsame Entwicklung ohne Disruptionen	43
Neue Führungsaufgaben in der virtuellen Arbeitswelt	21	Der Entwicklung eine Richtung geben – Digitalisierung gestalten (ver.di)	44
Veränderte Rolle der digitalen Führungskraft	21	Informationen zu den Teilprojekten	
Notwendigkeit zur Änderung der Führungshaltung	22	FührDiV-Teilprojekt „Anpassung und Überarbeitung von INQA-Instrumenten“ (FOM)	46
Weg von einem hierarchischen hin zu einem transformationalen Führungsstil	23	Instrumentenkasten „Strategische Personalplanung“ für den öffentlichen Dienst (wmp, IBE)	48
		Pilotorganisationen - Kurzdarstellungen	50
		Produkte, Tools und Formate aus dem Projekt	58
		Impressum	61
		Die Autor*innen	62
		Das Projektkonsortium	62

Vorwort



Hans-Henning Lühr,
Staatsrat im Finanzressort,
Freie Hansestadt Bremen

Wer vor Ort in Parlamenten, politischen Institutionen und Verwaltungen unterwegs ist, spürt bei Bund, Ländern und Kommunen nach zaghaften Versuchen inzwischen eine Aufbruchsstimmung zur Digitalisierung.

Die Realisierung der Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes (OZG) im komplexen Föderalismus mit einer Koordinierung in einem Mehrebenensystem erfordert große Anstrengungen.

Den Schwung dieser Aufbruchsstimmung wollen alle Entscheidungsträger*innen mitnehmen. Die flächendeckende Bereitstellung von Online-Diensten ist also nur noch eine Frage der Zeit?

Sicherlich ein sehr holpriger Weg - aber es geht voran!

Allerdings darf die Umsetzung des OZG nicht auf eine Elektronifizierung der bestehenden Bürokratie reduziert werden.

Neben der Nutzer*innen-Orientierung („Users first!“) und der radikalen Optimierung der Geschäftsprozesse sind die Gestaltung der Arbeit und die digitale Souveränität des öffentlichen Sektors die großen Herausforderungen der Digitalisierung in Deutschland.

Die Gestaltungspotenziale der Arbeit 4.0 sind bisher nicht gezielt aufgegriffen und genutzt worden.

Forschung, wissenschaftliche Qualifizierung, neuorientierte Berufsbildung, Sozialpartnerexperimente zur Neugestaltung der Arbeit 4.0 haben den öffentlichen Sektor bisher noch nicht im Fokus. Deshalb ist die beschworene Delegation der Verantwortung mit der Aussage „Digitalisierung ist Chefsache!“ eher ein hohler Spruch. Die Digitalisierung im öffentlichen Sektor wird nicht durch geniale Erfinder wie Daniel Düsentrrieb herbeigeführt. Es bleibt noch viel zu tun!

Aus diesem Grunde ist es ein wichtiger Meilenstein, dass Gewerkschaften, Vertreter*innen der öffentlichen Verwaltung und das BMAS das Projekt „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung (FührDiV)“ initiiert haben.

Das Projekt „FührDiV“ greift die Rolle der Führungskräfte im Entwicklungsprozess zur Digitalisierung und unter den veränderten Rahmenbedingungen der Digitalisierung selbst auf. Im Projekt sind Fragen der Digitalisierung und Führung in Verwaltungsstrukturen- und kulturen jeweils im beteiligungsorientierten Verfahren aufgearbeitet. Der Gesamtprozess wurde intensiv wissenschaftlich begleitet. Dies hat eine besondere Qualität des Projektes erzeugt, da Führung unter veränderten Strukturen und Kulturen nicht nur im Selbstversuch, sondern auf wissenschaftlicher Grundlage weiterentwickelt wurde. Das war ein spannender Entwicklungsprozess, da Personalführung/-management, Digitalisierung und öffentliche Verwaltung bisher kaum zusammengedacht und aufeinander bezogen analysiert worden sind.

Da INQA-Projekte nicht nur zur Erweiterung wissenschaftlicher Horizonte durchgeführt werden, wird es in den nächsten Jahren wichtig sein, dass die Ergebnisse des Projektes „FührDiV“ Führungskräften und Interessenvertreter*innen als Arbeitsgrundlage zur Verfügung stehen. Entscheider*innen in der Politik, der öffentlichen Verwaltung, in den Interessenvertretungen und Gewerkschaften müssen diesen Transfer sicherstellen.

Eine hervorragende Arbeitsgrundlage für diese Transferarbeit liegt mit diesem Handlungsleitfaden vor.

Herzlichen Dank an alle Beteiligten, die das Projekt „FührDiV“ zu einem Meilenstein in der Gestaltung der Arbeit 4.0 haben werden lassen.

Besonderer Dank gilt dem Projektteam von wmp consult, das dieses Projekt mit großer Energie und breitem wissenschaftlichen Grundverständnis voran gebracht hat.

Viel Erfolg beim Umsetzen!

Bremen, den 14.10.2019

Henning Lühr



Grußwort



Doreen Molnár,
Abteilung Digitalisierung
und Arbeitswelt, Bundes-
ministerium für Arbeit
und Soziales

Die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist in vollem Gange. Sie verändert nicht nur die Art und Weise, wie wir leben und kommunizieren, sondern auch unsere Arbeitswelt. Die neuen technischen Möglichkeiten bringen uns voran; sie lösen aber auch Bedenken aus. Nach allem, was wir heute wissen, wird sich die Arbeit in vielerlei Hinsicht verändern und neue Anforderungen mit sich bringen.

Eins zeichnet sich dabei 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 und Tools einen Mehrwert schaffen. Dass dabei nicht alles auf Anhieb gelingen kann, ist uns klar. Offene Diskussionen und die Möglichkeit, verschiedene Wege auszuprobieren, sind dabei ein klares Indiz für die innovative Kraft einer Behörde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) fördert deshalb Unternehmen und Verwaltungen dabei, Lern- und Experimentierräume einzurichten.

Genau solche Lern- und Experimentierräume standen im Zentrum des vom BMAS geförderten Projektes „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“, das unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt wurde. In diesem Projekt konnten sieben Pilotbehörden neue Formen von Führung, Zusammenarbeit und Beteiligung erproben. Zudem wurden die wichtigsten Instrumente der Initiative wie die Toolbox zur Strategischen Personalplanung oder die Selbstbewertungschecks zu den Themenfeldern Führung, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz für die öffentliche Verwaltung weiterentwickelt.

Um die große Gestaltungsaufgabe - die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung - erfolgreich zu meistern, brauchen wir dringend mehr Wissen und Erfahrungsaustausch: zu den Auswirkungen der Digitalisierung für Beschäftigte, zum veränderten Führungsverständnis, zu neuen Aufgaben und Rollen, zu neuen Arbeitsweisen, zu Gestaltungsmöglichkeiten und notwendigen Rahmenbedingungen.

Mit dem Projekt „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ wird genau diesem Bedarf Rechnung getragen. Wichtige Akteure der öffentlichen Verwaltung wie Führungskräfte, Verantwortliche aus den Zentralbereichen Personal und Organisation und Beschäftigtenvertretungen der Pilotbehörden, aber auch Sozialpartner und Wissenschaft haben im Rahmen des Projektes Raum für Dialog und Diskussionen erhalten.

Mit dem vorliegenden Handlungsleitfaden werden nun die Erkenntnisse und Entwicklungsergebnisse aus dem Projekt gebündelt und einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Sie bieten reichlich Gesprächsstoff und Impulse für den weiteren Transformationsprozess in der Verwaltung allgemein und für behördenspezifische Gestaltungsansätze. Ich freue mich auf den weiteren Dialog und wünsche allen Leser*innen eine inspirierende Lektüre.

Doreen Molnár



Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Initiative Neue Qualität der Arbeit

Einleitung

In diesem Leitfaden werden die Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse des Projektes „FührDiV - Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ zusammengefasst. Sie sind so aufbereitet, dass auch Verwaltungen profitieren können, die nicht am Projekt beteiligt waren.

Das Projekt FührDiV (Laufzeit 1.7.2017 bis 31.12.2019) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Unter der Federführung von wmp consult – Wilke Maack GmbH waren das Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfg), die Fachhochschule für Oekonomie und Management FOM, das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigs- hafen und die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Projektpartner*innen und haben zu diesem Leitfaden beigetragen. Begleitet wurde FührDiV außerdem vom DGB-Bundesvorstand und vom FührDiV-Projektbeirat, zu dem neben den Fördergebern auch Vertreter*innen aus Verbänden, Behörden, Gewerkschaften und Wissenschaft gehörten.

Evaluiert wurde das Projekt von Prof. Tanja Klenk und Prof. Susanne Dreas. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation werden separat veröffentlicht.

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.

Die einzelnen Teile stehen für sich und können auch selektiv gelesen werden.

In Teil A geht es um Digitalisierung im öffentlichen Dienst. Hier werden aktuelle Trends und Herausforderungen skizziert. Dazu gehören insbesondere Themen wie die zunehmende Nutzung neuer Arbeits- und Kommunikationsmittel, Digitalisierungsstrategien und E-Government, die Veränderung von Tätigkeiten und Qualifizierungserfordernissen der Beschäftigten und Datensicherheitsfragen.

Teil B beschreibt die Bedeutung von Digitalisierung für Beschäftigte und Führungskräfte. Es geht um Auswirkungen im Zusammenhang mit veränderten Aufgaben und erhöhten Flexibilitätserfordernissen und -möglichkeiten in Bezug auf Arbeitszeit und -ort, neue Herausforderungen und Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte in virtuellen Teams und neue Führungsaufgaben und -rollen.

In Teil C geht es darum, wie gute Führung und Zusammenarbeit in der digitalisierten Verwaltung beteiligungsorientiert gestaltet werden können – hier kommen die Erfahrungen aus der praktischen Projektarbeit in den Pilotverwaltungen besonders zum Tragen. Das Kapitel enthält praktische Tipps für die einzelnen Phasen von Digitalisierungsprojekten sowie allgemeine Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen und benennt die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Prozessbegleiter*innen.

Unter dem Titel „Der Entwicklung eine Richtung geben – Digitalisierung gestalten“ geht Dr. Catharina Schmalstieg von der ver.di Bundesverwaltung anschließend auf die Bedeutung von Digitalisierungstarifverträgen ein.

Im Kapitel „Weitere Informationen zu den Teilprojekten“ beschreibt die FOM ihr Teilprojekt, in dem INQA-Instrumente in den Handlungsfeldern „Führung“, „Gesundheit“ und „Wissen & Kompetenz“ für den öffentlichen Sektor angepasst wurden. wmp und IBE stellen anschließend ihr Teilprojekt vor, den Instrumentenkasten „Strategische Personalplanung“ für den öffentlichen Dienst.

Außerdem enthält dieser Teil die Kurzdarstellungen über die Arbeit in den sieben FührDiV-Pilotverwaltungen in Form von Postern, die gemeinsam mit den Projektgruppen entwickelt wurden. Schließlich finden sich hier auch Verweise auf Produkte, Tools und Formate, die im Rahmen des Projekts FührDiV entstanden.

A | Digitalisierung im öffentlichen Dienst

Mit dem Anspruch einer Digitalisierung des öffentlichen Dienstes geht eine große Gestaltungsaufgabe einher. Die Einführung von digitalen Techniken bedeutet in vielen Bereichen eine Veränderung des Status Quo; gewohnte Strukturen und aktuelle Arbeitsprozesse müssen ergänzt oder deutlich umgestaltet werden. Um neue Arbeitsweisen, die notwendigen Qualifizierungen und den damit verbundenen Kulturwandel erfolgreich umzusetzen, braucht es ein Zusammenwirken von Beschäftigten und Führungskräften. Es handelt sich folglich auch um eine Führungsaufgabe, die ohne Mitarbeiterbeteiligung nicht umzusetzen ist.

Im Gegensatz zu Privatunternehmen stellt die öffentliche Hand keine Waren her, sondern erledigt auch hoheitliche Aufgaben. Dadurch steht der öffentliche Dienst vor besonderen Herausforderungen, denn bei der Erhebung von Steuern, in der Strafverfolgung oder bei den vielen Verwaltungsakten, die jeden Tag ergehen, braucht es eine hohe Rechtssicherheit für die Bürger*innen und die Beschäftigten.

Digitalisierte Arbeitsprozesse und neue Führungsmethoden erfordern u.a. eine Fehlerkultur, die mit der notwendigen Rechtssicherheit in Einklang gebracht werden muss. Gleichzeitig ist keine Konkurrenz in den hoheitlichen Aufgaben möglich, somit aus Sicht der Bürger*innen auch kein Ausweichen auf Wettbewerber denkbar. Deshalb müssen die Dienstleistungen der öffentlichen Hand so gestaltet sein, dass sie von jeder und jedem genutzt werden können, der Zugang und damit die Verfügbarkeit muss für alle sichergestellt werden.

Digitalisierungsverständnis

Konzepte und Debatten rund um das Thema Digitalisierung leiden oft unter den vielen Deutungen, da unterschiedlichste Entwicklungen mit dem Begriff gemeint sind oder in ihm zusammengefasst werden. Deshalb wurde gemeinsam mit den Pilotorganisationen eine Definition erarbeitet, die das 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*innen als Nutznießer*innen 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 gestaltet werden, aber nur unter Beteiligung der Beschäftigten
- und sie steht unter einem Nutzensvorbehalt für die Beschäftigten und die Bürger*innen.

Aktuelle Trends und Herausforderungen

Neue Zugänge für Bürger*innen

Der Anspruch einer Digitalisierung des öffentlichen Dienstes beruht auf mehreren Entwicklungen. Die Zunahme der digitalen Möglichkeiten in der Gesellschaft führt 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 missen.

Gewünscht ist ein digitaler Zugang der Bürger*innen zu den Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung, sei es bei der Abgabe der Steuererklärung oder bei der Onlineterminvergabe. 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.

Eine verständliche Erwartungshaltung: Was man im Bereich der Digitalisierung aus dem Alltag kennt, möchte man auch im Kontakt mit der Verwaltung nicht mehr missen.



Verstärkte Nutzung neuer Arbeits- und Kommunikationsmittel

Ein ähnlicher Impuls geht aber auch 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 Kolleg*innen eingesetzt werden. Damit geht ein Wandel von Arbeitsmitteln innerhalb der Verwaltungen einher. Problematisch dabei ist ohne konkrete Regelung zum Einsatz dieser Mittel die hohe Unsicherheit bei den Mitarbeiter*innen, 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.



Problematische, aber weitverbreitete Praxis bei Mitarbeiter*innen: die Nutzung privater Endgeräte für dienstliche Zwecke erfolgt häufig ohne konkrete Regeln und ohne die Beachtung von Datenschutzstandards.

Digitalisierungsstrategien und E-Government

Parallel dazu gibt es politische Initiativen und bereits verabschiedete Gesetze, die den Rahmen und oft auch den Treiber für Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung bilden.

- 2009 wurde eine Ministerdeklaration der EU verabschiedet, die EU-weit E-Government-Services bis 2015 vorsah.
- Bereits 2010 wurde der IT-Planungsrat als ein zentrales Gremium für die föderale Zusammenarbeit in der Informationstechnik etabliert. Seine Ziele bzw. Aufgaben sind unter anderem die Koordinierung der Zusammenarbeit von Bund und Ländern 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) aus dem Jahr 2010 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 hoch: „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.“
- Und 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.

Dieser Überblick zeigt, dass das Thema zentral und mitunter sehr weitreichend auf allen politischen Ebenen gesetzt ist und die entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dahinter stehen oft klare Vorstellungen, was die Digitalisierung des öffentlichen Dienstes bewirken soll. Der IT-Planungsrat schreibt in seiner Fortschreibung der Nationalen E-Government-Strategie (NEGS) sogenannte „Leitgedanken“ auf:

- Nutzen für Bürger*innen, Unternehmen und Verwaltung
- Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Leistungsfähigkeit
- Informationssicherheit und Datenschutz
- Transparenz und gesellschaftliche Teilhabe
- Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit

Die Erwartung an eine schnellere und bürgerfreundlichere Bearbeitung von Vorgängen ist die eine Seite. Allerdings beklagen die Beschäftigten

aktuell Defizite bei der Organisation, Steuerung, Technik und Personalentwicklung. Die erwartete höhere Effizienz und Transparenz der Digitalisierung wird aus Sicht der Beschäftigten durch mehr Aufwand und damit mehr Arbeitsverdichtung 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 bei der Gestaltung gute Arbeitsbedingungen etabliert werden, die gleichermaßen der Gesundheit wie der Produktivität dienen und damit eine nachhaltig hohe Dienstleistungsqualität sicherstellen.

Tätigkeiten unter Digitalisierung

In den letzten Jahren gab es viel Aufregung um Studien zu Arbeitsplätzen, die durch Computer ersetzt werden. Zu den kursierenden Zahlen muss klar gestellt werden, dass es in den meisten Studien um den Wegfall von Tätigkeiten durch Digitalisierung ging. Sofern sich dabei neue Tätigkeiten für die Beschäftigten ergeben, verringern sich die Arbeitsplätze nicht, zumal der öffentliche Dienst sehr viele unterschiedliche Berufe und Tätigkeiten umfasst.

Jede Behörde oder Organisation hat daher ein unterschiedliches Risiko. Laut einer Studie des IAB haben Verwaltungsberufe im öffentlichen Dienst ein vergleichbar geringes Substituierbarkeitspotenzial, lediglich 16,2 Prozent der Tätigkeiten können durch Computer 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. Der Wegfall der Schreibbüros in der Verwaltung zeigt allerdings, dass sich hier schon seit längerer Zeit ein Wandel vollzieht. Aber es zeigt sich in der Realität auch, dass nicht alles, was ersetzt werden könnte, auch in vollem Umfang digitalisiert wird. Wenn Tätigkeiten digitalisiert werden, ist es wichtig, den Beschäftigten durch andere Tätigkeiten und die dafür notwendigen Qualifizierungen eine Perspektive zu bieten.

Datensicherheit

Der Online-Zugang, die schnellere Bearbeitung von Verwaltungsakten, digitale Transparenz und „open government“ werden die flächendeckende Verwendung von E-Akten unumgänglich machen. Wenn Bürger*innen oder Unternehmen nur noch ein „Benutzerkonto“ in der öffentlichen Verwaltung besitzen sollen, werden elektronische Akten und eine elektronische Verknüpfung von Daten zentrale Bausteine sein. Sie sind die Vorstufe zum durchgehend digitalen E-Vorgangsmanagement. Die notwendigen Plattformen wurden in einigen Verwaltungen bereits geschaffen oder werden geplant. Bei der Verwendung der E-Akten steht vor allem die Datensicherheit im Fokus. Es muss sichergestellt werden, dass eine Identifikation der auf die E-Akte Zugreifenden eindeutig (beispielsweise über Zugriffssystem-

pel) und ein unberechtigter Zugriff nicht möglich ist. Zudem ist es eine große (technische) Herausforderung, elektronische und papiergebundene Kommunikation rechtlich gleichzustellen.

Außerdem müssen - oft berechtigte - Bedenken hinsichtlich Datenschutz und Sicherheit für Nutzer*innen und Beschäftigte abgebaut werden. Oft sind die neuen Techniken mit einer hohen Unsicherheit verbunden, da unklar bleibt, welche Risiken bei Datenverlust oder auch der Leistungskontrolle durch Vorgesetzte mit dem Einsatz verbunden sind. Deshalb muss es Regelungen geben, die die Risiken für die Beschäftigten und die Nutzer*innen ausschließen bzw. minimieren.

Qualifizierung zentral für die Digitalisierung

Gerade bei der Digitalisierung scheint die Geschwindigkeit oft hoch, mit der sich neue Techniken in Gesellschaft und Wirtschaft etablieren. Um mit diesen Techniken umgehen zu können, braucht es im öffentlichen Dienst eine Qualifizierungsstrategie im Zuge der Digitalisierung. Ohne Kompetenzerweiterung und gute Qualifizierungsangebote wird keine Digitalisierung des öffentlichen Dienstes möglich sein und die Beschäftigten, als Beteiligte des Prozesses, werden diesen nicht positiv begleiten wollen und können.

Dieser Aspekt findet sich auch in den politischen Papieren. So formuliert die Bundesregierung als Ziel eine digital kompetente Verwaltung, für die die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, und die NEGS gibt sich selber die Aufgabe, dass die Verwaltung über Kompetenz im E-Government verfügt und die Mitarbeiter*innen der Verwaltung auf die Herausforderungen und Aufgaben im E-Government vorbereitet und dafür ausgebildet sind.



Neue Kompetenzen erwerben, alte Strukturen hinterfragen: in der richtigen Qualifizierung liegt der Schlüssel für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

Digitalisierung muss gestaltet werden

Die Digitalisierung bedeutet für jede Verwaltung oder mitunter sogar jede Verwaltungsaufgabe eine unterschiedliche Lösung. Ein wesentlicher Teil der Gestaltungsaufgabe ist es, für alle Beteiligten gute Regelungen zu finden. Dabei kann auf gemeinsame Regelungen zurückgegriffen werden, beispielsweise Dienstvereinbarungen zur Nutzung von mobilen Geräten. Mit der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung existiert ein Instrumentarium, die Risiken der Digitalisierung zu dokumentieren, um darauf aufbauend Maßnahmen abzuleiten. Bei der Ausgestaltung vor Ort wird es aber meistens zusätzliche, spezifische Anpassungen brauchen. Im Rahmen von FührDiV wurden Lösungen entwickelt, Erfahrungen gesammelt und Prozesse angestoßen, die auch außerhalb des Projektes und über die Projektlaufzeit hinaus wirken.

B | Bedeutung der Digitalisierung für Beschäftigte und Führungskräfte

Auswirkungen auf die Beschäftigten

Der digitale Wandel kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben. Wie einzelne Veränderungen bewertet werden, hängt stark von den Fähigkeiten, den Bedürfnissen, der Einstellung und der Persönlichkeit der Einzelnen ab. Zudem kann Digitalisierung für dieselben Beschäftigten gleichzeitig erfreuliche und unwillkommene Effekte haben.

Veränderte Aufgaben und Unterstützung durch digitale Hilfsmittel

Die Digitalisierung bietet die Chance, Mitarbeiter*innen von Routinearbeiten zu entlasten. Mit dem Angebot an die Bürger*innen, 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 Bürger*innen wird teilweise durch Chats, E-Mails, Chatbots oder Webseiten automatisiert. Einerseits sorgen solche Entwicklungen für eine oftmals diffuse Angst bei den Beschäftigten, dass ihre Arbeitsplätze zukünftig überflüssig werden könnten. Andererseits bieten neue Technologien auch Unterstützung und Arbeitserleichterung, wie z.B. der Einsatz von Tablets in der Pflege, die Nutzung von Smartphones im Kinder- und Jugendnotdienst oder das PC-Fax, das ganz einfach Wege zum Etagen-Faxgerät erspart.

Erhöhte Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und -ort

Durch die Nutzung mobiler Endgeräte im Arbeitsalltag erhöhen sich die Möglichkeiten, zeit- und ortsflexibel zu arbeiten. Mobile Arbeit sorgt dafür, dass Mitarbeiter*innen Wege einsparen und zeiteffizienter arbeiten können. An- und Abreise bei Dienstreisen können beispielsweise zur Vorbereitung und Dokumentation genutzt werden, es entstehen weniger Ausfallzeiten. Eine flexiblere Zeiteinteilung wird möglich, die für eine bessere

Schwerpunktthema zeit- und ortsflexibles Arbeiten

Zunehmende Digitalisierung und sich wandelnde Kundenanforderungen ermöglichen und erfordern immer mehr Flexibilität – für Organisationen und ihre Beschäftigten.

Technisierung und Vernetzung von Prozessen schaffen für Beschäftigte grundsätzlich die Voraussetzungen, ihre Arbeitszeit selbstbestimmter zu gestalten, ihre Arbeitsintensität zu reduzieren und damit ihre Zeitsouveränität zu verbessern. Allerdings scheinen Organisationskultur und Führungsverständnis die Einführung zeit- und ortsflexibler Arbeitsformen wie Homeoffice und mobiles Arbeiten noch häufiger zu hemmen als technische und datenschutzrechtliche Herausforderungen.

Eine weitere Problematik liegt darin, dass durch wachsende 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“. Die kann zu erhöhter Arbeitsverdichtung und in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Mit diesen Herausforderungen sehen sich insbesondere Personalräte in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert. Wichtig ist es daher, gemeinsam mit den Beschäftigten Erreichbarkeitsregeln zu definieren. Es ist klar zu regeln, wann und wie lange jemand erreichbar ist, um so dem Problem der „ständigen Erreichbarkeit“ entgegenzuwirken und die Einhaltung der Ruhezeiten sicherzustellen.

Viele Beschäftigte wollen gar nicht außerhalb der Arbeitsstelle arbeiten. Sie befürchten, Arbeit und Privatleben dann nicht mehr trennen zu können. Zeit- und ortsflexible Arbeitsformen sind nicht für alle das richtige Modell. Deshalb müssen technische, organisatorische, kulturelle und persönliche Voraussetzungen zunächst geprüft werden, bevor zeit- und ortsflexibles Arbeiten vereinbart wird.

Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sorgt. 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*innen.

Der positive Effekt verminderten Stresses kann sich aber schnell ins Gegenteil verwandeln, wenn die genutzte Technik nicht funktioniert und der IT-Support für mobil Arbeitende und der Zugang zu benötigten Programmen eingeschränkt sind. Auch bei fehlender Medienkompetenz werden Mitarbeiter*innen nur schwer von der Möglichkeit profitieren, mobil zu arbeiten.

Häufig wird als positiver Effekt auch das ungestörte Arbeiten zu Hause angegeben. Dem steht allerdings die Einschätzung entgegen, dass beispielsweise bei Anwesenheit der Kinder zu Hause kaum störungsfrei gearbeitet werden kann. Als Risiko ist hier die zunehmende Verschränkung von Arbeitszeit und Privatzeit zu werten.

Freiheit oder Frust:
der Umgang mit dem „Home-Office“ ist individuell sehr unterschiedlich



Die Zusammenarbeit an verschiedenen Orten stellt neue Anforderungen an Selbstorganisation und Flexibilität aller Beteiligten

Neue Herausforderungen und Anforderungen an Beschäftigte in virtuellen Teams

Wenn alle jederzeit von überall arbeiten können, treffen Teams 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*innen beschäftigt außerdem die Frage, wie Vertretung geregelt werden soll und an wen sie sich bei Fragen wenden können.

Wachsende Handlungsspielräume oder Einschränkung des Ermessensspielraums

Je nach Ausgestaltung kann der digitale Wandel dazu führen, dass Beschäftigte größere Handlungsspielräume erhalten oder sich immer mehr nach (maschinellen) Vorgaben richten müssen. Freiräume entstehen durch vermehrte Selbstorganisation im Rahmen einer indirekten Steuerung, wie sie beispielsweise in virtuellen Teams üblich ist. Zunehmende Entscheidungskompetenz kann allerdings auch zu erhöhtem Verantwortungsdruck führen.

Auf der anderen Seite besteht das Risiko, dass Ermessensspielräume verloren gehen, wenn ein Algorithmus allein auf den vorliegenden Daten eine Entscheidung vorgibt, wenngleich Sachbearbeiter*innen auch ohne Algorithmen Ermessensspielräume wenig nutzen – so die Erfahrung einer Pilotverwaltung. Die Verwendung einer Software im Casemanagement im sozialen Dienst kann zu einer Einschränkung der Interaktion und des Austausches mit Klient*innen führen. Ähnliches gilt in der Pflege, wenn Daten am Tablet erfasst werden.

Wissen und Informationsflut

Die veränderte Arbeitswelt mit einer sinkenden Halbwertszeit von Wissen kann zur Folge haben, dass die Bedeutung von Spezialistenwissen abnimmt. Gleichzeitig steigen die individuellen Anforderungen an das Wissen der Beschäftigten. Informationen sind zwar überall verfügbar, diese interpretieren und einordnen zu können, wird angesichts ihrer Fülle aber immer schwieriger. Mit der durchgängig medienbruchfreien elektronischen Arbeit geht die Möglichkeit einher, Daten und Wissen in bisher ungekanntem Maße austauschen und nutzen zu können. Allerdings kann sich daraus auch eine Überforderung für die Mitarbeiter*innen ergeben.

Arbeitsweisen verändern sich. Schnellere und bürgerfreundlichere Bearbeitung von Vorgängen können zur Verdichtung der Arbeit führen. Dies macht ebenso wie die bereits genannten Veränderungen ein Umdenken bei den Mitarbeiter*innen erforderlich. In diesem Zusammenhang werden Kompetenzen zur aktiven Gestaltung von Arbeit (bzw. Arbeitsabläufen) mit Hilfe der IT benötigt. Diese gehen über technische Kompetenzen hinaus und umfassen unter anderem auch soziale Kompetenzen in der Kommunikation und im Selbstmanagement sowie Offenheit für Neues.

Überblick über positive und negative Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigte

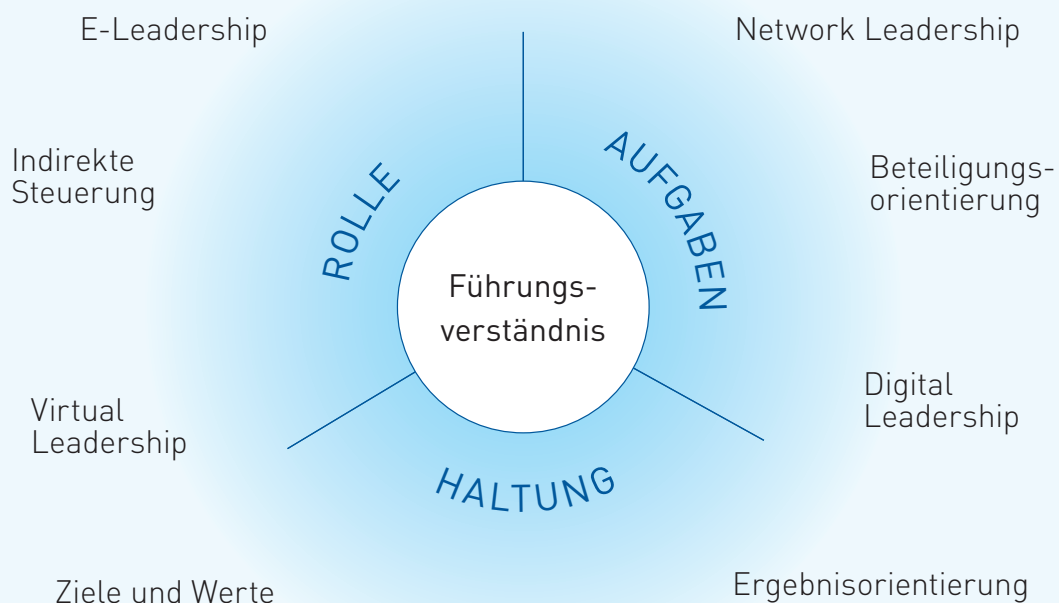
Positiv	Negativ
Unterstützung durch Computer und Maschinen	Wegfall von Arbeitsplätzen und Tätigkeiten
Möglichkeiten, im Arbeitsleben von denselben Vorteilen der IuK-Technologien zu profitieren wie im Privatleben	Überforderung im Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien durch fehlende Schulungen und Einweisung
Flexiblere Zeiteinteilung	Erhöhte Schnelligkeit und Stress
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Verlust sozialer Kontakte im Team
Erhöhte Verfügbarkeit von Informationen	Überforderung durch Informationsflut
Wachsende Handlungsspielräume	Wegfall des Ermessensspielraums
Möglichkeit zur Selbstorganisation	Erhöhter Verantwortungsdruck
Bessere Abstimmung und Zusammenarbeit von Projektbeteiligten, die u.a. teilszeitbedingt zu unterschiedlichen Zeitpunkten an einem Projekt oder Dokument arbeiten	Höherer Dokumentationsaufwand und umfassende Leistungskontrolle

Verändertes Führungsverständnis im digitalen Zeitalter

Im digitalen Zeitalter sehen sich Führungskräfte 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. 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.

Veränderungen hängen zwar nicht nur mit Digitalisierung zusammen, da auch andere Treiber wie etwa die demografische Entwicklung und der Zeitgeist eine Rolle spielen. Digitalisierung wird aber häufig als Chance

Neue Einflussfaktoren verändern das Verständnis von Führung



Quelle: eigene Darstellung

für Veränderung begriffen und als Aufhänger genutzt, um Führung neu zu definieren. Dem gegenüber stehen ein Personalrecht im öffentlichen Dienst und ein Regelwerk für Personalauswahlprozesse, die nicht mehr zeitgemäß sind, sowie ein Gehaltssystem, das auf Fach- und nicht auf Führungskompetenz basiert.

Neue Führungsaufgaben in der virtuellen Arbeitswelt

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 schwerer fällt 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 zudem Kontrollmöglichkeiten. Dies führt bei vielen Führungskräften zu Unsicherheiten. Ergebnisorientiertes Führen, indirekte Steuerung sowie die Schaffung einer Vertrauenskultur gewinnen an Bedeutung. Ob Digitalisierung die Entscheidungs- und Gestaltungspielräume zum Wohle der Beschäftigten verändert, hängt auch davon ab, inwiefern Führungskräfte Eigeninitiative und Eigenverantwortung unterstützen.

Auch die Kommunikation und der Austausch von Informationen läuft in virtuellen Teams anders ab. 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 Mitarbeiter*innen 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 Kommunikation aufgewendet.

Veränderte Rolle der digitalen Führungskraft

Führungskräfte übernehmen im Umgang mit dem digitalen Wandel ebenso wie bei anderen Veränderungen auch eine Vorbildfunktion. Sie initiieren Veränderungsprozesse und gestalten den Wandel. Sie müssen ihren Mitarbeiter*innen Orientierung geben und agieren als Veränderungs- und Beziehungsmanager*innen. Ihre Rolle verändert sich hin zu der eines Coaches, der die Entwicklung der Mitarbeiter*innen begleitet und unterstützt. Außerdem übernimmt die Führungskraft eine moderierende Funktion, die u.a. die Kommunikation von Regeln, Schaffung von Strukturen, Aufgabenverteilung sowie Sensibilisierung für Konflikte umfasst. Zwar ist

die Führungskraft immer noch Entscheider*in und Verantwortungsträger*in, an Bedeutung gewinnt aber die Rolle, Beschäftigte zu eigenständigem Handeln zu befähigen. Führungskräfte müssen dabei erkennen, wo Digitalisierung und damit oft einhergehende agile Arbeitsformen hilfreich sind, sie müssen 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. Ein Rollenwechsel je nach Situation ist möglich. In (agilen) Projektteams kann eine Führungskraft beispielsweise die Rolle eines Projektteammitglieds ohne Führungsrolle übernehmen.

Notwendigkeit zur Änderung der Führungshaltung

Das Führungsverständnis hat sich in Zeiten von Digitalisierung verändert. „Digital Leadership“ ist geprägt von Transparenz, von Kommunikation, von einem veränderten Verantwortungsgefüge, von der Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter*innen 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 werden wichtiger. 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 gewinnen an Bedeutung.



Mit Teamgeist zu neuen Zielen: hierarchisch orientierte Führungsstrukturen kommen auf den Prüfstand

Weg von einem hierarchischen hin zu einem transformationalen Führungsstil

Die Führungskraft hat heute nicht mehr das Informationsmonopol. 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.

Im Rahmen der FührDiV-Zwischenkonferenz im Dezember 2018 gingen die Teilnehmenden davon aus, dass sich auch die Kompetenzen von Führungskräften mit der Digitalisierung deutlich ändern müssen. Und dies in deutlich größerem Umfang, als dies für Mitarbeiter*innen der Fall ist.

Aspekte und Wirkungen der transformationalen Führung

Das Ziel

Nachhaltige Änderung von Verhalten (Förderung von Loyalität der Mitarbeiter*innen, von Verantwortungsübernahme, Lernbereitschaft, Engagement, Teamgeist und Selbstdisziplin)

Die Rolle

- Die Führungskraft als Vorbild, Coach und Mentor*in

Die Aufgaben

- Förderung von mehr Selbstständigkeit der Mitarbeiter*innen
- Förderung von Kreativität und eigenständiger Problemlösung
- Kompetenzentwicklung
- Berücksichtigung von individuellen Stärken, Schwächen und Erwartungen der Mitarbeiter*innen

- Aufforderung der Mitarbeiter*innen zur kritischen Hinterfragung von Annahmen, Routinen und Gewohnheiten

Die Haltung

- Führen auf Basis gemeinsamer Werte und Visionen
- gegenseitiges Vertrauen als Grundlage
- faire Kommunikation

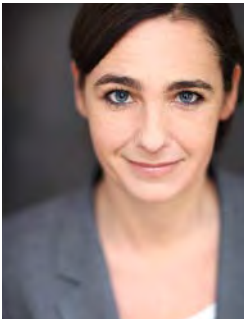
Die Folgen für die Mitarbeiter*innen

Leistungs- und Kreativitätssteigerung, wachsender Teamgeist, intrinsische Motivation und erhöhte Arbeitszufriedenheit

Die Folgen für die Führungskräfte

höhere Leistungsfähigkeit, weniger Stress, verbesserte Beziehungen

C Gute Führung und Zusammenarbeit in der digitalisierten Verwaltung beteiligungsorientiert gestalten



” Die gemeinsame Arbeit im Projekt hat den Blick geschärft für die Herausforderungen an Führung in einem agilen Kontext. Was mit ersten Erprobungsräumen begann, wurde zu einem Kulturwandel, der das ganze Unternehmen erfasst hat.“

Annette Schassan,
Bereichsleitung
Personal, Dataport

Das Projekt FührDiV ist der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen Digitalisierung auf Führung und Teams in öffentlichen Verwaltungen hat. Hierfür wurden in sieben Pilotorganisationen praktische Probleme mit der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung identifiziert und entsprechende Lösungsansätze beteiligungsorientiert entwickelt.

Der Projektablauf in 5 Schritten

Das Vorgehen in den beteiligten Pilotverwaltungen verlief in fünf zentralen Phasen: 1. Projektstart, 2. Planung und Entwicklung, 3. Umsetzung und Steuerung, 4. Übertragung sowie 5. kontinuierlich von Beginn an: Evaluation und Verbesserung

Die identifizierten Arbeitsschwerpunkte und Gestaltungsbereiche der Pilotverwaltungen umfassten zum einen handfeste Vorhaben wie die Überarbeitung der eigenen Homepage und die Überprüfung der technischen Ausstattung im Hinblick auf die Möglichkeit guter digitaler Zusammenarbeit und Führung. Zum anderen wurden aber auch Leitfäden und Spielregeln z.B. für mobiles Arbeiten, Telearbeit und virtuelles Führen bzw. Führen auf Distanz entwickelt. Das Thema Agilität in der digitalisierten Verwaltung spielte in mehreren Organisationen eine wichtige Rolle.

Die teilnehmenden Pilotorganisationen

- Amt für Soziale Dienste, Bremen
- Aus- und Fortbildungszentrum, Bremen
- Dataport, Hamburg
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Hamburg
- Landeshauptstadt Hannover
- Kreis Soest



Quelle: eigene Darstellung

Der schematische Projektablauf

1. Projektstart

- Projektgruppe einrichten
- Auftaktworkshop durchführen/Situation analysieren
- Gemeinsames Verständnis herstellen, Handlungsbedarfe ermitteln
- Ziele definieren
- Regeln festlegen

2. Planung & Entwicklung

- Maßnahmen ableiten
- Pilotbereich(e) auswählen
- Befragungen planen
- Ressourcen bereitstellen
- Beschäftigte beteiligen, informieren und kommunizieren

3. Umsetzung & Steuerung

- Lösungen entwickeln
- Methoden und Formate auswählen
- Maßnahmen umsetzen
- Zwischenstände präsentieren
- Kooperieren und vernetzen

4. Übertragung

- Übertragbarkeit der Maßnahmen prüfen
- Maßnahmen anpassen
- Umsetzung planen
- „Lessons learned“ berücksichtigen
- Umsetzung in andere Bereiche einleiten

5. Evaluation & Verbesserung

- kontinuierlich Ergebnisse bewerten
- Störungen analysieren
- Zusammenarbeit reflektieren
- Maßnahmen anpassen
- „Lessons learned“ festhalten

Quelle: eigene Darstellung

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in den einzelnen Projektphasen

1. Projektstart

In allen Pilotverwaltungen startete das Projekt mit Vorgesprächen, in denen die Themen skizziert und die Zusammensetzung der Projektgruppe thematisiert wurden. Unabdingbare Voraussetzung und wesentliches Merkmal bei der Projektarbeit war die beteiligungsorientierte Vorgehensweise: Neben den Mitbestimmungsgremien wurden auch Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen einbezogen.

Zusammensetzung der Projektgruppe

Zu Projektbeginn stellten sich zunächst die Fragen, wie groß die Projektgruppe sein sollte und wie bei ihrer Zusammensetzung vorzugehen ist. Die Größe der Projektgruppen variierte von 5 bis zu 15 Teilnehmenden. Beim Verfahren zur Zusammensetzung reichte die Bandbreite von der



” Führung und Zusammenarbeit in der digitalen Transformation wurde als Chance und Herausforderung erkannt. Wir sind noch lange nicht am Ziel und werden mit einer bunten Mischung von Menschen, Kompetenzen und Methoden weiter voran gehen.“

Olaf Häfker,
Bereichsleiter Personal
und Organisation,
Landeshauptstadt
Hannover

Optionen bei der Projektgruppen-Zusammensetzung

1. Festlegung durch Leitung

Vorteile bei diesem Vorgehen sind die Geschwindigkeit und die hohe Verbindlichkeit, die damit einhergeht, wenn Vorgesetzte über die Teilnahme entscheiden. Ein Nachteil bei diesem Vorgehen kann die geringe Motivation der Teilnehmer*innen sein.

2. Zusammensetzung nach Funktionen (Mitbestimmungsgremien, relevante Abteilungen etc.)

Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die Perspektiven aller relevanten Bereiche, Gremien und Funktionen vertreten sind. Nachteile hierbei sind häufig sehr lange

Abstimmungsprozesse, (zu) große Gruppen und unter Umständen eine geringe Motivation der Teilnehmer*innen.

3. Organisationsweite Ausschreibung der Teilnahme

Der große Vorteil bei einer Ausschreibung ist die hohe Motivation der Teilnehmer*innen. Es melden sich nur diejenigen Beschäftigten für die Projektarbeit, die ernsthaftes Interesse an der Bearbeitung der Themen haben. Nachteilig kann sich hierbei auswirken, dass unter Umständen einzelne Bereiche, Funktionen oder Hierarchiestufen nicht vertreten sind und dadurch später Akzeptanzprobleme entstehen können.

Besetzung nach Funktionen bis zur organisationsweiten Ausschreibung der Teilnahme, wobei in allen Projektgruppen selbstverständlich auch Vertreter*innen der Mitbestimmungsgremien vertreten waren.

Auftaktworkshop

Den Auftakt in den Pilotorganisationen bildete jeweils ein Workshop, in dem die Auswirkungen der Digitalisierung auf die eigene Organisation ermittelt wurden. Außerdem wurden gemeinsam mit den Teilnehmer*innen die mit Digitalisierung verbundenen Herausforderungen und Chancen aus verschiedenen Perspektiven erarbeitet. Im nächsten Schritt wurden daraus Ziele abgeleitet und Maßnahmenpläne für die Pilotorganisationen entwickelt.

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Digitalisierung zu Projektbeginn war von großer Bedeutung. Die Ausgangslagen in den Pilotorganisationen unterschieden sich deutlich und reichten von einem hohen Digitalisierungsgrad bei einem IT-Dienstleister für den öffentlichen Dienst bis hin zu Organisationsbereichen in Verwaltungen, die sich selbst noch als „digitale Neulinge“ beschrieben. Umso wichtiger war es, zunächst ein eigenes Digitalisierungsverständnis zu entwickeln. Je nach Hintergrund der Pilotorganisation fielen auch die Zielsetzungen und Arbeitsschwerpunkte recht unterschiedlich aus.

In fast allen Pilotorganisationen wurde das Thema zeit- und ortflexibles Arbeiten diskutiert: Wieviel Flexibilität soll möglich sein? Wie sollen Arbeitszeiten begrenzt werden? Wie soll Erreichbarkeit geregelt werden? Wer soll mobil arbeiten dürfen? Wie können bei mobilem Arbeiten Ruhephasen gesichert werden? Welche Flexibilisierungsangebote können den Beschäftigten gemacht werden, die nicht mobil arbeiten können? Und schließlich: Wer bezahlt eine geeignete Ausstattung, um überhaupt mobil arbeiten zu können? Diese Fragen wurden in unterschiedlichen Runden und Gremien z.T. sehr kontrovers diskutiert.



” Die Kompetenzen, sich auf eine digitalisierte, sich schnell verändernde Zukunft einzustellen, sind der Schlüssel für die Erhaltung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit. Gute Qualifizierung erfordert einen beteiligungsorientierten Prozess. “

Karen Vogel-Krawczyk
Gesamtpersonalrat für
das Land und die Stadt-
gemeinde Bremen

Digitalisierung: häufig genannte...

Chancen	Herausforderungen
zeitliche Flexibilität	Entgrenzung
räumliche Flexibilität	Arbeitsverdichtung
Zugang zu Informationen	Kompetenzverluste
bessere Kommunikationsmöglichkeiten	Datenschutzprobleme



Lessons learned: Projektstart

Projektgruppe einrichten

Achten Sie bei der Zusammensetzung der Projektgruppe darauf, dass die Gruppe arbeitsfähig ist. Sie sollte nicht zu groß sein und aus möglichst 5-8 Personen bestehen. Wichtig ist außerdem personelle Kontinuität. Wenn sich Projektgruppenmitglieder regelmäßig vertreten lassen, kann dies von Termin zu Termin zu unterschiedlichen Zusammensetzungen führen. Dann besteht die Gefahr, dass Informationen verloren gehen und ein hergestellter Konsens in Frage gestellt wird. Erneute Diskussionsbedarfe führen zu Verzögerungen und bei den übrigen Teilnehmer*innen zu Frustration.

Auftaktworkshop durchführen

Führen Sie zu Beginn der Projektarbeit unbedingt einen Auftaktworkshop durch. Die Anzahl der Teilnehmer*innen (ca. 20 Personen) darf und sollte die Größe der Projektgruppe übersteigen, damit Vertreter*innen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen und Bereiche beteiligt sind und möglichst viele Perspektiven eingefangen werden. Stellen Sie im Workshop ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage und der Ausrichtung des Projekts her.

Gemeinsames Digitalisierungsverständnis herstellen

Schaffen Sie gleich zu Projektbeginn ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung. Dies kann und wird sich vielleicht im Laufe des Projektes verändern. Führen Sie die Diskussion zum Digitalisierungsverständnis auch in anderen Bereichen und Besprechungsformaten Ihrer Organisation. Die Auseinandersetzung damit führt zu der Erkenntnis, dass Digitali-

sierung längst in der Organisation angekommen ist und gestaltet werden kann.

(Hinweis: Im Rahmen des FührDiV-Projektes wurde ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung entwickelt, das mit den Pilotorganisationen diskutiert wurde, s.S.10/11.)

Ziele definieren

Nehmen Sie sich nicht zu viel vor. Achten Sie bei der Festlegung der Ziele für den Projektzeitraum darauf, dass sie entweder smart sind oder Aroma haben.

SMART:

Spezifisch – Messbar – Attraktiv – Realistisch – Terminiert

AROMA:

Aussagefähig – Realistisch – Objektiv – Messbar – Annehmbar

Zusammenarbeit und Beteiligung regeln

- Beteiligen Sie verschiedene Beschäftigtengruppen, Funktionen und Führungskräfte von Beginn an. Hierfür können verschiedene Veranstaltungsformate genutzt werden (s.S.35).
- Stellen Sie in der Projektgruppe Regeln zu Zusammenarbeit (z. B. zur personellen Kontinuität und Vertretungsfragen) und Kommunikation (innerhalb der Projektgruppe und nach außen) auf, holen Sie sich regelmäßig die Zustimmung der Leitung und schaffen Sie damit Verbindlichkeit.
- Überprüfen Sie, ob es in der Organisation bereits Arbeitsgruppen zu ähnlichen Themen gibt, um Doppelarbeit zu vermeiden, Synergieeffekte zu nutzen und ggf. Aufgaben und Arbeitsschritte zu verzahnen.

2. Planung & Entwicklung

Aufgabe der Projektgruppen war es, die Ergebnisse des Auftaktworkshops auszuwerten, das Projekt zu planen und zu strukturieren, Aufgaben zu verteilen und Aktivitäten zu dokumentieren. In den FührDiV-Pilotverwaltungen wurde überwiegend mit einem klassischen Projektplan (in einem Fall nach der Kanban-Methode) gearbeitet. Dessen gemeinsame Überprüfung und Weiterentwicklung war Grundlage für sämtliche Projektgruppensitzungen.

In die Planungsphase fiel auch die Vorbereitung von Befragungen, sofern schon zu Projektbeginn feststand, dass die Beschäftigten befragt werden sollten. Die Erarbeitung eines Befragungsdesigns, die Abstimmung mit den Mitbestimmungsgremien, die Durchführung und die Auswertung von Befragungen benötigen ausreichend Zeit. In vier Pilotorganisationen wurden Beschäftigte befragt: einmal zu Ist-Stand und Bedarfen bei der IT-Ausstattung, zweimal zu Arbeitszeitformen bzw. zu mobilem Arbeiten und einmal zu Kompetenzanforderungen im Zusammenhang mit Digitalisierung.

Verschiedene Instrumente für das Projektmanagement:

1. Klassischer Projektplan

Der klassische Projektplan wird gemeinsam im Projektmeeting befüllt. Bei jeder Maßnahme wird festgelegt, wer was mit wem wie und bis wann macht. Vorteile liegen in der gemeinsamen Entwicklung und Übereinkunft. Positiv ist außerdem eine transparente, allen zur Verfügung stehende Übersicht über den Projektstand, Verantwortlichkeiten und Fristen. Nachteilig kann sein, dass der klassische Projektplan im Projektmeeting und bei Veränderungsnotwendigkeiten u.U. nicht flexibel und dynamisch genug ist.

2. Kanban-Methode

Ein Projektplan anhand der Kanban-Methode wird ebenfalls gemeinsam im Projektmeeting befüllt. Auch hier liegen die Vorteile in einer gemeinsamen Entwicklung und Übereinkunft. Darüber hinaus ermöglicht diese Methode eine

flexible Anpassung bei Veränderungen. Sollte Kanban allerdings nur analog eingesetzt werden, liegt ein Nachteil darin, dass die Projektgruppenmitglieder keinen Zugang zu einem gemeinsamen Dokument bzw. einer Tafel haben. Wichtig ist bei dieser Methode auch, dass Fristen und Verantwortlichkeiten jederzeit für alle transparent sind.

3. Online-Projektplanung per Content-Management-System (CMS)

Die online-Projektplanung per CMS ist für alle jederzeit zugänglich. Der Vorteil liegt im orts- und zeitflexiblen Zugang, unabhängig von einer Sitzungsteilnahme. Sollte das Projektplanungstool allerdings ohne gemeinsame Projektmeetings genutzt werden, entfallen die Möglichkeiten, gemeinsam Maßnahmen zu entwickeln, zu beraten und Konsens darüber herzustellen.



” FührDiV war sehr hilfreich für uns als Personalrat. Gemeinsam haben wir den entscheidenden Beteiligungsschritt geschafft: Unsere Mitarbeiterveranstaltung zur Digitalisierung war ein voller Erfolg. Die gesammelten Ideen und Ängste sind Grundlage für den weiteren Prozess.“

Detlev Viefhues,
stellv. Personalrats-
vorsitzender Kreis Soest

Lessons learned: Planung & Entwicklung

Pilotbereiche auswählen

Achten Sie bei der Auswahl von Pilotbereichen auf die Motivation der jeweiligen Leitungskräfte. Deren Haltung hat großen Einfluss auf das Projektgeschehen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht sich, wenn die Grundhaltung zur Projektarbeit bei den Leitungskräften positiv ist.

Befragungen planen

Starten Sie, so früh es geht, mit den Vorbereitungen, wenn Sie Ihre Beschäftigten zu einzelnen Themen und Bedarfen befragen wollen. Es ist wichtig, die Befragung frühzeitig zu konzipieren, sorgfältig zu planen und rechtzeitig die Zustimmung der Gremien einzuholen. Planen Sie ausreichend Zeit ein, um die Ergebnisse auszuwerten und zu kommunizieren sowie geeignete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Befragungen wecken Erwartungen. Befragen Sie Ihre Beschäftigten deshalb nur, wenn anschließend auch Konsequenzen folgen und Änderungen eingeleitet werden.

Ressourcen bereitstellen

Projektarbeit kostet Zeit. Stellen Sie rechtzeitig die erforderlichen personellen Ressourcen bereit. Klären Sie auch, ob und in welcher Höhe ein Budget bereitgestellt wird, um erforderliche Maßnahmen zu finanzieren.

Beschäftigte beteiligen und informieren und kommunizieren

- Kommunizieren Sie, so viel es geht. Setzen Sie den Punkt „Information und Kommunikation“ dauerhaft auf die Agenda Ihrer Projektgruppensitzung.
- Entwickeln Sie ein Kommunikationskonzept. Planen Sie Workshops mit verschiedenen Zielgruppen, um Projektschritte und Ergebnisse vorzustellen und das Thema Digitalisierung in die Organisation zu tragen. Für unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Beschäftigte aus Pilotbereichen, Personalratsgremium, Führungskräfte, alle Beschäftigten, ggf. einzelne Beschäftigtengruppen) bieten sich unterschiedliche Formate an (s.S.35).
- Begründen Sie, wenn Sie Veranstaltungen für einzelne Beschäftigtengruppen anbieten. Zielgruppenspezifische Angebote (wie z.B. Workshops für ältere Beschäftigte) können zu Irritationen führen. Hier ist Fingerspitzengefühl erforderlich, damit diese Workshops nicht diskriminierend wirken.

3. Umsetzung & Steuerung

Bei der Arbeit in den Projektgruppen ging es in erster Linie darum, Lösungen zu entwickeln, die Umsetzung von Maßnahmen voranzutreiben, Herausforderungen zu thematisieren und Kurskorrekturen vorzunehmen, Zwischenstände zu präsentieren sowie Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln. Über die inhaltlichen Schwerpunkte der einzelnen Pilotorganisationen geben die Projektbeschreibungen in Form von Plakaten Auskunft (s. Informationen zu den Teilprojekten). Hierfür wurde gemeinsam mit den Pilotorganisationen reflektiert:

- Wie war die Ausgangslage zu Projektbeginn?
- Welche Ziele wurden definiert?
- Welche Aktivitäten wurden unternommen, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Ergebnisse konnten erzielt werden?
- Was hat zum Erfolg beigetragen?

In vielen Pilotorganisationen ist durch unterschiedliche Projektaktivitäten einiges in Bewegung geraten. Die intensive Auseinandersetzung mit Digitalisierungsthemen, der Transfer der Projektthemen durch diverse Veranstaltungsformate (s.S.35) in die Organisation sowie der Erfahrungsaustausch mit Anderen haben Effekte hervorgebracht (z.B. Einrichtung agiler Teams, neue Workshopformate), die zu Projektbeginn nicht als Projektziel formuliert worden waren. So entstand aus dem Experimentierraum FührDiV durch das Vermehren von Erkenntnissen und das Erproben von Neuem fast überall ein „Kollateralnutzen“.

Projektarbeit auf verschiedenen Ebenen

Neben der Arbeit in den jeweiligen Projektgruppen und agilen Teams wurden verschiedene Workshops mit unterschiedlichen Zielgruppen durchgeführt: Einige Personalräte der Pilotorganisationen haben z.B. das Angebot angenommen, Workshops im Personalratsgremium durchzuführen, um Projektanforderungen ihrerseits zu definieren und ihren Blick auf das Thema Digitalisierung zu schärfen. Daneben gab es im Rahmen des Projekts Formate wie Informations- und Diskussionsveranstaltungen für Beschäftigte, Expertenhearings, Führungskräftewerkstätten, Mitarbeiterworkshops, Szenario-Workshops und agile Formen wie Design-thinking-Workshops.

Organisationsübergreifende Transfer- und Vernetzungsveranstaltungen

Immer wieder kamen die Pilotverwaltungen auch organisationsübergreifend in Transferworkshops zusammen und tauschten sich zu ihrer Arbeit aus – teilweise mit einem erweiterten Kreis aus Vertreter*innen anderer Verwaltungseinheiten und interessierten Organisationen und Institutionen. Bei verschiedenen z.T. öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen wurden auch weitere Perspektiven und Erfahrungen aus anderen Branchen eingeholt.



„Gelingende Digitalisierung muss immer auch einen praktischen Mehrwert für die Beschäftigten bringen. Am Ende bleibt die Erkenntnis, dass Veränderungsprozesse nur mit guter Mitarbeiterbeteiligung bewerkstelligt werden können.“

Brigitte Klempert,
Personalrat BASFI
Hamburg

Flankierend wurden von Anfang an Digitalisierungsthemen und -folgen auch mit den Sozialpartnern auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert. So haben z.B. auch Veranstaltungen der Gewerkschaft ver.di dazu beigetragen, den Blick von Personalräten auf das Thema Digitalisierung zu schärfen und Haltungen zu Digitalisierungsfolgen zu entwickeln. Leitungskräfte der ersten und zweiten Ebene haben in einem Workshop eine Vision für die Verwaltung der Zukunft entwickelt, die visuell festgehalten wurde (s.S.36/37). Projektinhalte wurden auch auf externen Veranstaltungen vorgestellt, an denen häufig auch Vertreter*innen der Pilotorganisationen über ihre Erfahrungen berichtet haben.

Weitere Gremien

Zum Beirat des Projektes gehörten neben dem Fördergeber (BMAS) und der fachlichen Begleitung (BAuA) auch Vertreter*innen aus Verwaltung, Gewerkschaften, Universitäten und weiteren Institutionen. Er traf zweimal jährlich zusammen und unterstützte das Projekt mit inhaltlichen Beiträgen, Impulsen und Anregungen sowie bei der Öffentlichkeitsarbeit.



Lessons learned: Umsetzung & Steuerung

Methoden und Formate auswählen

- Bedenken Sie, dass agile Methoden kein Selbstzweck sind und die Methodenwahl sowohl zur Zielgruppe als auch zur Kultur der Organisation passen muss.
- Ein Bekenntnis zu agilen Methoden in Organisationsbroschüren ist kein Garant für gelebte Agilität. Eine „agile“ Haltung zu entwickeln, erfordert u.a. regelmäßiges Training und die Bereitschaft, breite Diskussionsprozesse in der Organisation zu initiieren und zuzulassen.
- Schaffen Sie Experimentierräume und erproben Sie Neues. Das Umgestalten von Arbeitsräumen kann dabei Arbeitsweisen, Verhaltensweisen, Gesprächskultur und Ergebnisse positiv beeinflussen.

Maßnahmen umsetzen

- Ein Projektgruppenmitglied sollte sich für die Einhaltung von Fristen verantwortlich fühlen,

damit Aufgaben bis zum nächsten Projektgruppentreffen erledigt werden.

- Trauen Sie sich, Maßnahmen anzugehen, ohne dass sie vorher bis ans Ende durchgeplant wurden.

Zwischenstände präsentieren

- Zeigen Sie Projektergebnisse und erste Erfolge. Information und Kommunikation zu Projektschritten sollten kontinuierlich und über verschiedene Kanäle erfolgen.
- Kooperieren Sie und vernetzen Sie sich – auch außerhalb der Organisation.
- Nutzen Sie die Gelegenheit, von anderen zu lernen. Die Vernetzung und der Austausch mit anderen z.B. über Veranstaltungen, Internetseiten, Dokumentenaustausch oder Gespräche ermöglichen den Blick über den Tellerrand und liefern Impulse für die eigene Arbeit.

4. Übertragung in andere Bereiche

In dieser Projektphase ging es darum, die Erfahrungen aus den Pilotbereichen auszuwerten und die erprobten Maßnahmen, Aktivitäten oder Dienstvereinbarungen nach Bedarf anzupassen, zu übertragen oder auch zu verwerfen. Die Praxis hat gezeigt, dass trotz der langen Projektlaufzeit die Zeit für diese Phase oft nicht ausreichend war. So wurden einige Vorhaben auf die Nach-Projektzeit verlagert.



Lessons learned: Übertragung in andere Bereiche

- Berücksichtigen Sie die Erfahrungen, die Sie in der Pilotphase gemacht haben, und lernen Sie aus Ihren Fehlern. Eine Pilotphase ist dazu da, sich auch Fehler erlauben zu dürfen.
- Ihre Beschäftigten nehmen sehr genau wahr, wenn in einer Abteilung ein Workshop angeboten wurde, in einer anderen aber nicht. Lassen Sie sich deshalb mit dem Ausrollen in andere Bereiche nicht zu viel Zeit. Machen Sie transparent, wie Sie vorgehen, und begründen Sie die Reihenfolge der Bereiche.
- Wenn neue Arbeitszeitformen eingeführt werden sollen, müssen diese erprobt werden. Wenn Sie nicht sicher sind, schließen Sie eine weitere Pilot-Dienstvereinbarung für einen begrenzten Zeitraum ab. Achten Sie dabei auf die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen.

„Die Chance zu haben, an einem für uns so wichtigen Thema von Anfang mitwirken und mitgestalten zu können, hat uns besonders motiviert, in den zwei Jahren so viel auf den Weg zu bringen. Wir machen weiter!“

Vertreter*innen des FührDiV-Projektteams,
Amt für soziale Dienste,
Bremen

5. Evaluation und Verbesserung

Die Evaluierung des FührDiV-Projektes erfolgte kontinuierlich und auf verschiedene Arten:

Beauftragte Evaluierung durch Externe

Durch externe Evaluatorinnen wurde zu verschiedenen Zeitpunkten der Projektstand evaluiert. Die Evaluation erfolgte durch die Auswertung von Dokumenten und Durchführung von Workshops mit den Pilotorganisationen.

Evaluierung durch Beirat

Die Projektfortschritte wurden auf den regelmäßigen Beiratssitzungen vorgestellt und diskutiert.





” Die Digitalisierung hat uns auf vielen Ebenen aufgemischt – im Projekt haben wir Themen sortiert, reflektiert und Neues ausprobiert. Die Zusammenarbeit PR und Dienststelle ist gestärkt, wir schauen konstruktiv mit gemeinsamen Ideen nach vorne.“

Ursula Danzer,
Management digitale
BASFI Hamburg

Selbsteinschätzung der Projektgruppen

In den Projektgruppen wurde regelmäßig und bei Bedarf Bilanz gezogen. Zur Projektmitte wurde in allen Pilotorganisationen gemeinsam mit den Projektgruppen eine Halbzeitbilanz erstellt.

Diskussion Beraterinnenteam

Das Beraterinnenteam tauschte sich regelmäßig vor und nach den Projektsitzungen in den Pilotorganisationen aus und beriet sich kollegial.

Erweiterte Projektgruppe der beteiligten Projektpartner*innen

Die Projektgruppe der Projektpartner*innen ver.di, DGB und bfw traf sich einmal im Quartal, um die Projektfortschritte zu reflektieren, zu bewerten und Maßnahmen abzuleiten.

Vernetzungstreffen

Zusätzlich zu den Transferveranstaltungen wurden auf Wunsch der Pilotorganisationen zwei Vernetzungsveranstaltungen durchgeführt, in denen die Projektergebnisse in den einzelnen Organisationen unter Ausschluss der Öffentlichkeit in geschütztem Raum gemeinsam reflektiert und bewertet wurden.

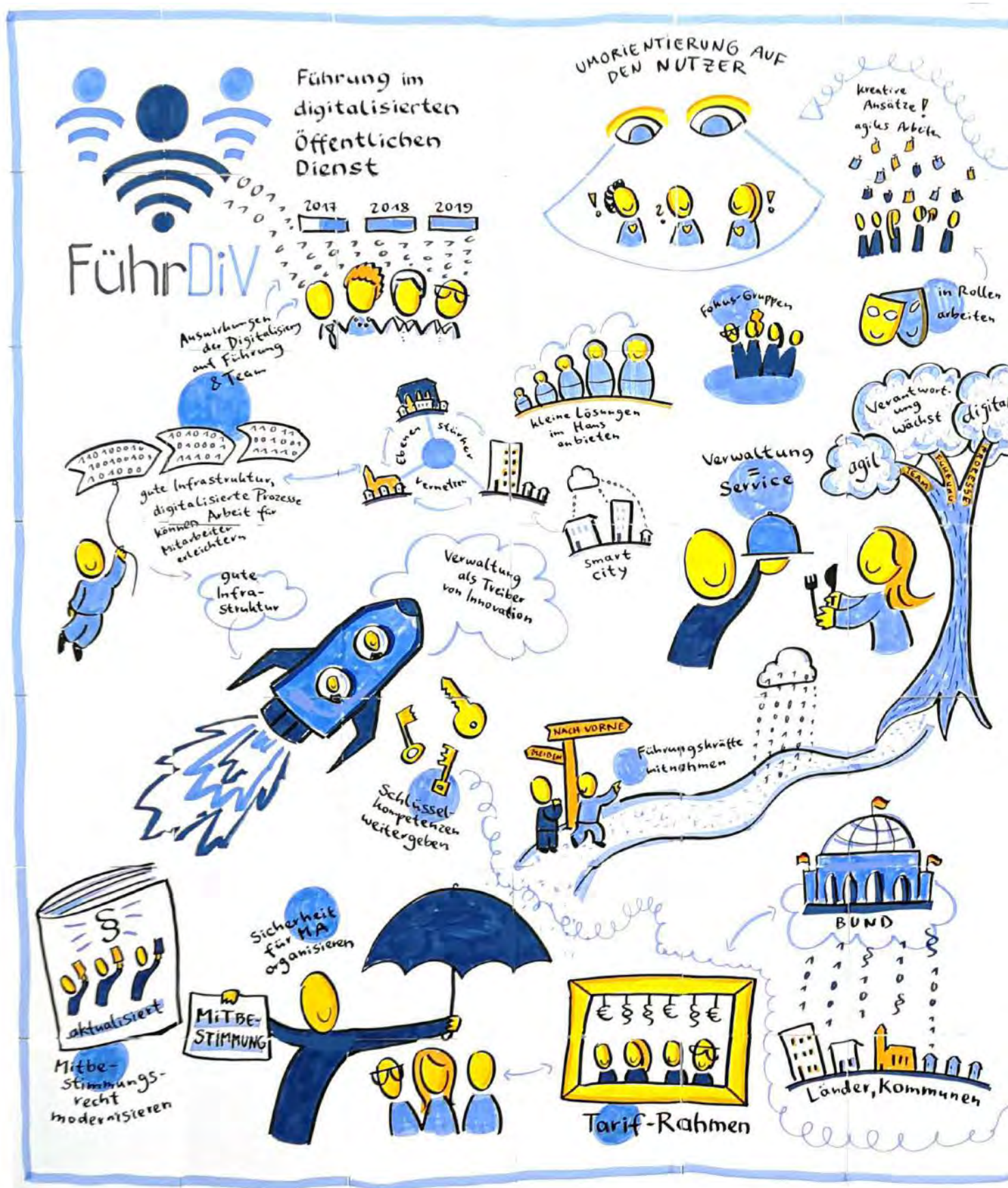


Lessons learned: Evaluation und Verbesserung

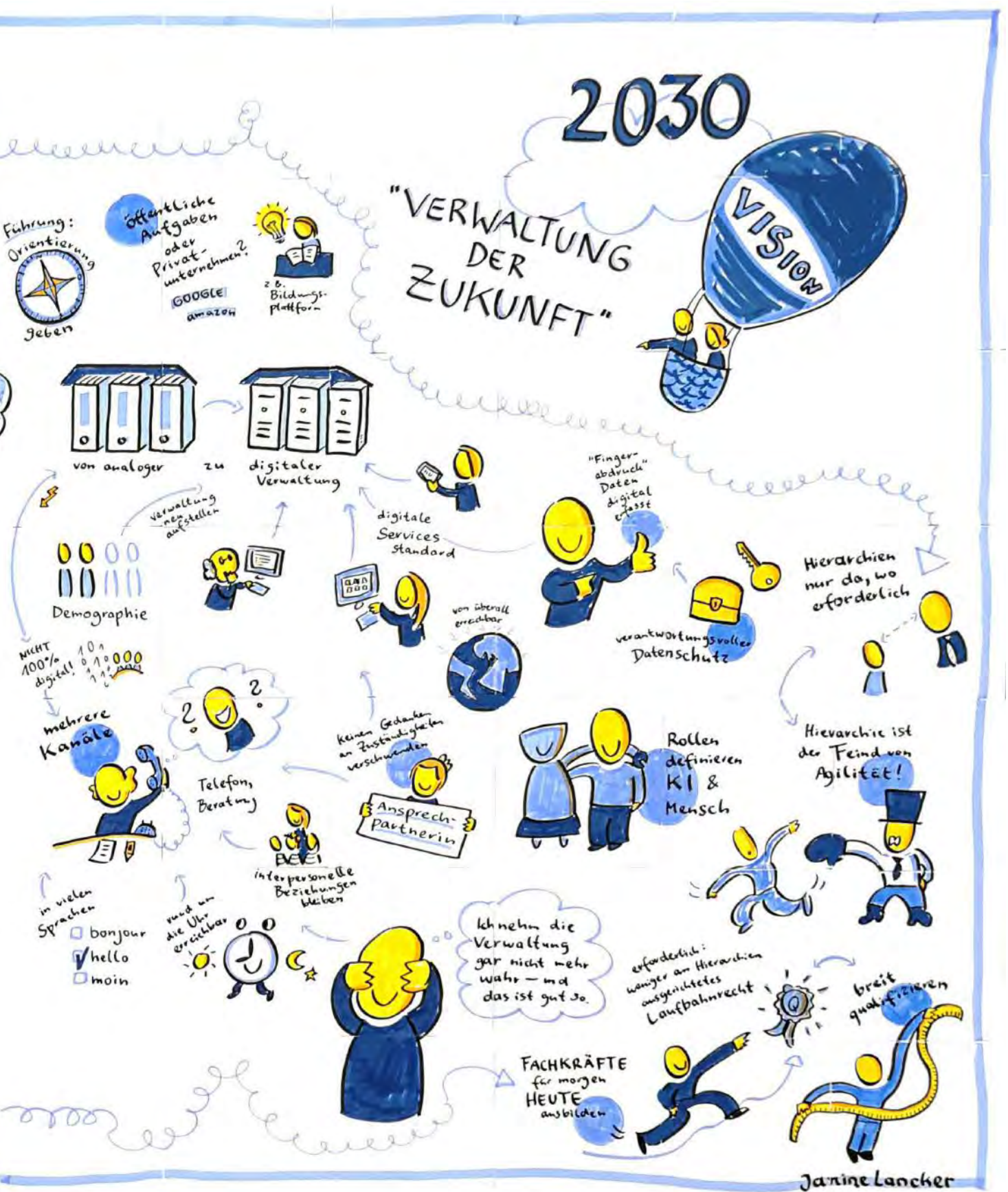
- Bewerten Sie kontinuierlich Ergebnisse.
- Vergewissern Sie sich regelmäßig, dass Sie auf dem richtigen Weg sind. Die Evaluation der Projektergebnisse sollte kontinuierlich und auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Evaluation ist kein Projektschritt, der zu einem bestimmten Zeitpunkt abgearbeitet wird. Er handelt sich vielmehr um eine dauerhafte Querschnittsaufgabe.
- Beziehen Sie bei Ihren Reflexionsschleifen neben den Projektbeteiligten auch die Sozialpartner und die Wissenschaft ein.
- Passen Sie Maßnahmen an.
- Nehmen Sie mit Blick auf Ihr Ziel Kurskorrekturen vor, wenn sich Rahmenbedingungen verändert haben oder Sie feststellen, dass Sie auf dem falschen Weg sind.
- Halten Sie „Lessons learned“ fest.
- Lernen Sie aus Stolpersteinen und dokumentieren Sie Ihre Erfahrungen. Dies wird Ihnen beim nächsten Projekt zu Gute kommen.

Veranstaltungsformate im Rahmen von FührDiV

Veranstaltungsformat	Merkmale/Besonderheiten	Geeignet für
Moderierter Workshop einige Stunden bis 2 Tage	- Gemeinsame Erarbeitung von Lösungen/Strategien - Moderator*in stellt Teilnahme aller Beteiligten sicher	- Kleine Gruppe, wenige Themen - Alle Zielgruppen (organisationsintern und -extern) - Themen mit hohem Diskussionsbedarf - Problem-, Konfliktlösung, Konzeption, Entscheidung
Barcamp bis zu 3 Tagen	- Ad hoc-Konferenz mit offenen Workshops und Vorträgen, Inhalte und Ablauf von den Teilnehmer*innen selbst gestaltet, Oberthema steht i.d.R. fest - Kleingruppen diskutieren Fragen, nach jeder Session werden die Gruppen neu gemischt - Sehr aktiv und lebendig	- Große Gruppen, viele Themen mit hohem Diskussionsbedarf - Alle Zielgruppen - Inhaltlicher Austausch und partizipatives Erarbeiten mit offenem Ausgang
Design Thinking-Workshop halber Tag bis 2 Tage	- Einbindung der Kund*innen- bzw. Bürger*innenperspektive - Klar strukturierter Prozess, methodisches Wissen seitens der Moderator*innen notwendig	- Kleine, interdisziplinäre Gruppen - Ein bzw. wenige Themen stehen im Fokus - Ideenfindung, Produktentwicklung, Verbesserung interner Prozesse, Steigerung der Effizienz
Informationsveranstaltung bis zu einigen Stunden	Vermittlung von Informationen, Inhalten	- Große Gruppen - Themen mit geringem Diskussionsbedarf, organisationsintern oder mit Kund*innen/Bürger*innen
Szenario-basierter Zukunftsworkshop 1 bis 3 Tage	- Annäherung an eher unbekannte Themen, Impulse für die Entwicklung von Visionen - Beschreibungen künftiger Entwicklungen (Szenarien) werden hinsichtlich der Auswirkungen z.B. auf die eigene Arbeitsumgebung analysiert, mögliche Entwicklungen prognostiziert - Hoher Grad an Wir-Gefühl und Motivation bei den Beteiligten	- Kleine Gruppen oder große Gruppen mit partieller Kleingruppenarbeit - Alle Zielgruppen, möglichst verschiedene Perspektiven auf das Themenfeld - Entwicklung von zukunftsfähigen Strategien, Produkten oder konkreten Handlungsoptionen
World Café bis zu 3 Stunden	- Kreative Ideengenerierung, Erfahrungsaustausch - Interaktiv und hierarchiefrei - Mehrere Durchgänge von „Tischrunden“, deren Ergebnisse über Tischmoderator*innen an die neue Gruppe herangetragen werden	- Große bis sehr große Gruppen - Alle Zielgruppen, insbes. Mitarbeiterveranstaltungen und interdisziplinäre Teams - Nutzung und Verbreitung von Wissen und Erfahrung der gesamten Gruppe
Podiums-diskussion 45 bis 90 Minuten	- Moderierte Diskussion mit Expert*innen zu einem festgelegten Thema - Variante: Fragen der Zuhörer*innen per App aufnehmen	- Große bis sehr große Gruppen - Alle Zielgruppen - Informationsvermittlung und Meinungsbildung
Fish Bowl Diskussion ca. 1 Stunde	- Moderierte Podiumsdiskussion mit Rollentausch - Innerer Stuhlkreis ist mit bis zu sechs Diskussionsteilnehmer*innen besetzt, diskutiert stellvertretend für die Gruppe Fragen	- Gruppen bis ca. 50 Personen - Organisationsinterne Veranstaltungen sowie Foren mit Bürger*innen, Wissenschaft etc. - Information, Differenzierung von Sichtweisen, Förderung der Kommunikation



Dieses „Visual Recording“ der Künstlerin Janine Lancker entstand während der „FührDiV“-Veranstaltung im April 2019 in Berlin



Allgemeine Erkenntnisse und Transfer

Im Projekt sind eine ganze Reihe von Produkten und Tools entstanden, die – teilweise in adaptierter Form – auch für andere Verwaltungen nutzbar sind, darunter beispielweise Leitfäden zur Trennung von Freizeit und Beruf, Beschreibungen von neuen Führungsrollen in agilen Teams, Dienstvereinbarungen zu mobilem Arbeiten etc. (vgl. Liste unter Informationen zu den Teilprojekten). Sie können auf der Webseite des Projektes heruntergeladen bzw. angefordert werden (www.fuehrdiv.org).



“ In diesem Projekt hatten wir die Gelegenheit, in der Landschaft des Public Sector hinsichtlich der Führungsrollen zu lernen und uns zu verorten. Dadurch ist bei uns ein Haltungswandel zum Thema Zusammenarbeit und Führung im digitalen Kontext eingeleitet geworden.“

Axel Feist,
Personalrat,
Dataport

Zweieinhalb Jahre Projektarbeit in verschiedenen Verwaltungsorganisationen haben darüber hinaus – jenseits der Erkenntnisse für die konkrete Projektarbeit, die im vorigen Kapitel beschrieben sind – eine Reihe von weiteren Erkenntnissen auf verschiedenen Ebenen erbracht, die aus unserer Sicht für andere Verwaltungen nutzbar sind. Wir haben diese Erkenntnisse, die sich aus unserer Sicht für den Transfer in andere Verwaltungen außerhalb des Projektes eignen, Erkenntnisfeldern zugeordnet und stellen sie in Form von Thesen dar.

Digitalisierung als Gestaltungs- und Führungsaufgabe

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 im Rahmen der eigenen Arbeit – zum Beispiel im Rahmen der Auftakt-Workshops zu Projektbeginn, aber auch in Führungskräfte- und Szenarioworkshops mit Führungskräften und Beschäftigten – 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. Das Ergebnis kann beispielsweise lauten: Digitalisierung bedeutet für uns im nächsten Schritt die Ausstattung mit mobilen Endgeräten, die Entwicklung von Regeln für mobiles Arbeiten oder die Einführung des elektronischen Einkaufs etc. Wird die Gestaltungsaufgabe, die sich aus den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung ergibt, angenommen und ein Prozess in Gang gesetzt, entwickeln sich daraus Dynamiken für Veränderungsprozesse, die nicht planbar, aber ihrerseits wieder gestaltbar sind.

Das Thema Führung kommt zwangsläufig auf die Agenda, wenn sich eine Organisation mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt. Selbst wenn die Führungskräfte sich zunächst aus Digitalisierungsprojekten heraushalten – sei es aus Zeitmangel, sei es aus skeptischer Grundhaltung –, schalten

sie sich spätestens dann ein, wenn es um Budget- oder Ressourcenfragen geht oder wenn Veränderungsprozesse spürbar werden. Auch wenn Digitalisierungsprojekte idealerweise von Anfang an Führungskräfte einbinden: sollte dies nicht gelingen, müssen Projekte deshalb nicht warten oder sterben – die Führungskräfte können auch zu einem späteren Zeitpunkt einsteigen.

Führung ändert sich durch Digitalisierung – aber nicht in jeder Hinsicht. Viele Kompetenzen aus dem analogen Zeitalter bleiben auch in Zeiten der Digitalisierung wichtige Führungskompetenzen, u.a. Kommunikationsfähigkeit, wertschätzendes Verhalten, Menschenorientierung, Kooperationsfähigkeit, Innovationsfreudigkeit, Motivationsfähigkeit.

Allerdings gibt es neben den digitalen Kompetenzen im engeren, technischen Sinne (Hard- 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. 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.

Kultureller Rahmen in der Verwaltung

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 häufig verknüpft mit der Kultur der Perfektion. 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.

Es gibt häufig eine Diskrepanz zwischen Digitalisierungsabteilungen bzw. -arbeitsgruppen und den „normalen“ Beschäftigten. Das Tempo von Digitalisierungsarbeitsgruppen, die aus Expert*innen 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.

Mitarbeiter*innen 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 etc. 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.

Voraussetzungen für eine gelingende Projektarbeit

Einen Erfolgsfaktor für die Projektarbeit beschreibt die Vision einer Pilotverwaltung, die im Zuge des Prozesses entwickelt wurde: groß denken – klein anfangen – schnell lernen.

Digitalisierungsprojekte müssen gut geplant werden. Sie müssen in die Gesamtstrategie des Hauses passen und beteiligungsorientiert umgesetzt werden. Aktionismus – also beispielsweise die Einsetzung vieler paralleler, sich thematisch überschneidender Arbeitsgruppen, die fehlende Prioritätensetzung bei der Bearbeitung von Themen etc. – wirkt sich negativ aus und führt zu Abstimmungsproblemen 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 und glaubhaft transportiert werden.

Wie und von wem ein Projekt initiiert wird, entscheidet wesentlich über den Projektverlauf und die Akzeptanz. Wer nicht von Beginn an beteiligt wird, hat tendenziell eine kritische bzw. ablehnende Haltung. Ein Projekt, das von oben verordnet wird, hat wenig Chancen auf einen positiven Verlauf.

Neue Arbeitsweisen

Agile Arbeitsformen wie Kanban, Design thinking oder die Bildung abteilungsübergreifender Teams lassen sich gewinnbringend in der Verwaltung nutzen, ohne dass die gesamte Organisation vollständig agil werden muss. Die „agile Verwaltung“ in der Reinform wird es nach unserer Projekterfahrung kurz- und mittelfristig nicht geben. In Ansätzen sind agile Arbeitsformen aber auch in der Verwaltung hilfreich. Insbesondere die Kund*innen-

bzw. Bürger*innenperspektive 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.

Ergebnisoffene Projekte rufen 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. 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. Achten Sie dabei auf die Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen.

Diese Kultur der Perfektion und Langfristigkeit wirkt sich sowohl auf Agilität als auch auf Beteiligung nachteilig aus. Die schnelle Entwicklung der Digitalisierung überholt die durchgeplanten Prozesse 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 „Kollateralnutzen“ festgestellt – zum Teil außerhalb der ursprünglichen Projektzielsetzung.

Neue Aufgaben und Rollen

Führungskräfte brauchen in der digitalisierten Verwaltung mehr Fingerspitzengefühl und den Blick für den Einzelfall. Vor allem bei dem Thema Führen auf Distanz – wichtiger geworden durch das zeit- und ortsflexible Arbeiten – ist Vertrauen eine unabdingbare Voraussetzung. Leistung kann nicht mehr nach Arbeitszeit gemessen werden, Kontrolle ist nur noch eingeschränkt möglich. Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen und müssen Entscheidung treffen:

- Wie viel orts- und zeitflexibles Arbeiten ist möglich und tragbar?
- Wer eignet sich für orts- und zeitflexibles Arbeiten und wer nicht?
- Welche Auswirkungen hat die individuelle Flexibilität auf das Team?
- Wie können die Bedürfnisse aller Beschäftigten berücksichtigt werden?
- Wie muss sich die Kommunikationskultur ändern?

Sie brauchen im Zweifel auch die Durchsetzungskraft, die Arbeitsort- und -zeitflexibilität einzelner Mitarbeiter*innen gut begründet einzuschränken. Für ihre veränderte Rolle brauchen Führungskräfte Unterstützung durch ihre Organisation, zum Beispiel durch Reflexionsrunden oder Coaching. Gemeinsam erarbeitete Leitfäden für Führungskräfte und Beschäftigte können helfen, den erforderlichen kulturellen Wandel zu befördern.

Personalräte und Gewerkschaften müssen sich positionieren – auch bei ergebnisoffenen Prozessen wie den Digitalisierungsprozessen. Wer früh-



” Der Weg war zu Beginn steinig, dann löste sich der Knoten. Ideen kamen zusammen, Entscheidungen wurden getroffen, neue Beteiligungsformate ausprobiert. Die Kommunikation mit Beschäftigten und Führungskräften ist und bleibt dabei das A und O.“

Dirk Lönnecke,
Kreisdirektor Soest



” Für eine digitalisierte Verwaltung sind ausreichende Ressourcen, eine wertschätzende Unternehmenskultur und eine gute Führung, die auch die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt, entscheidende Faktoren zum Gelingen eines Veränderungsprozesses.“

Dirk Janßen, Elfriede Lorenz, Thorsten Schnalle, Gesamtpersonalrat Landeshauptstadt Hannover

zeitig eingebunden wird, ist eher bereit, neue Wege zu gehen. Das gilt für Personalräte und Beschäftigte gleichermaßen. So können Unsicherheiten überwunden und Irritationen vermieden werden. Dienstvereinbarungen auf Probe – bei Einhaltung der gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen – und mehr prozessorientierte Beteiligungsrechte könnten eine Möglichkeit sein, adäquate Lösungen für die Beteiligung an Digitalisierungsprozessen zu finden. Die alten Konfliktlinien passen teilweise mit den neuen Rahmenbedingungen nicht mehr zusammen. Es bleibt Aufgabe der Personalräte und Gewerkschaften, die Beschäftigten zu schützen.

Besonderheiten der Verwaltung

Da der Projektträger wmp consult außerhalb des Projektes überwiegend in der Privatwirtschaft berät und forscht, hat das Projekt FührDiV – gleichsam als Nebenprodukt – einige Erkenntnisse zu den Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung erbracht, die im Vergleich zur Privatwirtschaft auffallen. Sie werden im Folgenden kurz umrissen:

Langwierige Prozesse und Reaktionszeiten

Durch die stark ausgeprägten Hierarchien und die damit einhergehenden Abstimmungsnotwendigkeiten sind die Entscheidungswege in der öffentlichen Verwaltung häufig sehr lang. Das Denken in Zuständigkeiten („Silo-denken“) führt dazu, dass viele Personen und Funktionen in bereichsübergreifenden Entscheidungsprozessen eingebunden werden müssen – dies ist bei Digitalisierungsthemen häufig der Fall.

Projektgruppen werden durch die Beteiligung vieler Funktionen darüber hinaus sehr groß und sind dann zwangsläufig weniger effizient als kleinere Teams. Die Einbindung von Funktionen statt Personen führt immer wieder dazu, dass es statt Personen- eine Funktionenkontinuität gibt. Wenn aus einem Gremium verschiedene Personen an einer Projektgruppe teilnehmen, gibt es aber durch aufgrund mangelnder Abstimmung immer wieder Informationsverluste.

Mangelnde Prozessverantwortung

In der Projektarbeit wurde deutlich, dass Teilnehmer*innen der Projektgruppen in den Verwaltungen es vielfach gewohnt sind, Entscheidungen vorgegeben zu bekommen und eher zu reagieren als zu agieren. Hinsichtlich Eigeninitiative waren sie teilweise verhalten oder sogar ängstlich.

Dies zeigte sich auch darin, dass Protokolle manchmal dahingehend nachträglich korrigiert wurden, dass nicht autorisierte oder kritische Äußerungen gestrichen wurden.

Hohe Diskussionsbereitschaft

Vielfach gibt es ein starkes Bedürfnis, alles inhaltlich auszudiskutieren, bevor die Projektgruppen ins Handeln kommen. Aktivitäten werden erst nach Auslotung aller Aspekte und Bedenken in Angriff genommen, etwaige Hemmnisse und erwartbare Widerstände werden antizipiert und führten in einigen Fällen dazu, dass Teilprojekte gar nicht erst gestartet wurden.

Wenig Erfahrung mit ergebnisoffenen Prozessen

Die Kultur der Langfristplanung ist in der öffentlichen Verwaltung vorherrschend. Es gibt noch wenig Erfahrungen mit und teilweise auch wenig Offenheit gegenüber Prozessen, deren Ergebnis nicht planbar ist. Dies korrespondiert mit der eher gering ausgeprägten Beteiligungskultur. Beteiligungsformate wie Barcamps, Open-Space-Veranstaltungen etc. sind in der Verwaltungskultur bisher kaum verankert. Skepsis gibt es auch hier vor allem gegenüber Formaten, die inhaltlich offen und damit nicht gänzlich planbar sind. Hier ist die Offenheit in der Privatwirtschaft nach unserer Erfahrung größer, Formate zu testen und unerwartete Ergebnisse zuzulassen.

Langsame Entwicklung ohne Disruptionen

Im Zuge der Digitalisierung wird häufig von Disruption bzw. disruptiver Entwicklung gesprochen. Gemeint ist damit ein Prozess, in dem Unternehmen oder Produkte innerhalb kurzer Zeit durch eine technische oder organisatorische Innovation starke Konkurrenz bekommen oder sogar vom Markt verdrängt werden. Ein Beispiel ist etwa die Verdrängung der CD durch modernere Speichertechnologien. In der öffentlichen Verwaltung sind disruptive Veränderungen kaum auszumachen, auch wenn die politischen Vorgaben oft ambitionierte Zeitpläne vorlegen. Im Unterschied zur Privatwirtschaft passieren Veränderungen in der Verwaltungskultur nicht schnell. Die Verwaltung kann sich mehr Zeit lassen, die sinnvoll für die Beteiligung der Mitarbeiter*innen sowie für die Beförderung eines Umdenkens der Führungskräfte genutzt werden kann.

Der Entwicklung eine Richtung geben – Digitalisierung gestalten.



Von Dr. Catharina Schmalstieg
ver.di Bundesverwaltung

Wohin man schaut – Uber, Amazon, Lieferheld – es entstehen immer mehr digitalisierte Dienstleistungen, bei denen Bürgerinnen und Bürger mit ein, zwei Mausklicks das gewünschte Produkt erhalten. In diesen Dienstleistungen zu arbeiten, geht mit Entlohnungen einher, mit denen die Beschäftigten zum einem nicht über die Runden kommen und bei denen sie zum anderen allorts und zu jeder Zeit vom Arbeitgeber überwacht und kontrolliert werden.

Doch ist das der einzige Entwicklungsgang der Digitalisierung, eine einzige Geschichte der Profitmaximierung? Oder gibt es auch den Weg der verbesserten Teilhabe und Vernetzung der Gesellschaft? Der Vereinfachung gesellschaftlicher Prozesse? Und was muss der öffentliche Dienst leisten, um durch Digitalisierung die Potenziale des Gemeinwohls zu heben? Welche Leitorientierungen bestehen dafür, und warum brauchen die Beschäftigten dann in Zukunft einen Digitalisierungstarifvertrag?

Digitalisierung zum Wohle des Gemeinwohls nutzen

Tatsächlich eröffnen sich mit und durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten – übrigens sehr unterschiedlicher Natur und Ausrichtung. Mög-

lichkeiten, die es im Interesse des Gemeinwesens, seines Wohls und eines guten Lebens für die Menschen zu erschließen gilt. Wer daran interessiert ist, dass die Digitalisierung des Verwaltungshandelns gelingt und die Lebensbedingungen der Menschen verbessert werden, der muss sich um deren Interessen kümmern. Dazu gehört auch, Beteiligung zu bieten – das gilt für die Bürgerinnen und Bürger als Nutzerinnen und Nutzer öffentlicher Dienstleistungen, und das gilt für die Beschäftigten.

Damit die Menschen Vertrauen in die digitalen Entwicklungen fassen können, müssen die Potenziale der Digitalisierung zum Wohle des Gemeinwesens genutzt werden. Zwei Voraussetzungen müssen dabei erfüllt werden:

1. Es muss gute, bessere Arbeit für möglichst viele Menschen entstehen: sichere Beschäftigung, anständige Einkommen, humane Arbeitsbedingungen, Gestaltungsspielräume und Mitbestimmung.
2. Und die digitalen Innovationen müssen dem Gemeinwohl dienen, also dem größtmöglichen Nutzen für eine größtmögliche Anzahl von Menschen – vorausgesetzt, sie sollen dauerhaft auf Konsens basieren.

Digitalisierung im öffentlichen Dienst durch Tarifvertrag gestalten

Für das Gemeinwohl zu arbeiten, das bestimmt das Alltagsgeschäft der Beschäftigten im öffentlichen Dienst und ist für viele Motivation bei der Berufswahl. In den aktuellen Veränderungsprozessen im öffentlichen Dienst, bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und bei anderen

Digitalisierungsprojekten in Bund, Ländern und Kommunen spielen die Beschäftigten und ihre Interessen oft eine untergeordnete oder gar keine Rolle. Sie müssen ein stärkeres Gewicht erhalten. Das ist die Voraussetzung dafür, dass die Reorganisationsprozesse erfolgreich sein können und der digitale Wandel der öffentlichen Verwaltung gelingt. Beschäftigte müssen in die Lage versetzt werden, bessere Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger und die Wirtschaft erbringen zu können. Dazu müssen die Chancen der Technologie genutzt und die Risiken ausgeschlossen werden. Ein Digitalisierungstarifvertrag kann den Wandel für Beschäftigte mit Leitplanken absichern helfen.

Recht auf Qualifizierung

Mit den Digitalisierungsprozessen gehen veränderte Arbeitsanforderungen einher. Damit die Beschäftigten für sich eine Perspektive entwickeln können, muss es ein Recht auf Qualifizierung geben, und Qualifizierungspfade müssen geschaffen werden. Welche Fähigkeiten gebraucht werden, welche wegfallen, das wissen wir heute noch nicht. Ein Monitoring der vorhandenen und zu entwickelnden Kompetenzen und Qualifikationen ist erforderlich, auch um herauszufinden, welche Rahmenbedingungen und Inhalte in Aus- und Weiterbildung geschaffen werden müssen.

Verfügung über Zeit und mehr Autonomie für alle

Bürgerinnen und Bürger wie auch Beschäftigte müssen die Potenziale der Digitalisierung für sich nutzen können. Über Zeit verfügen zu können, auch bei der Arbeit, das kann ein Weg zu mehr Selbstbestimmung sein in Bezug auf die Wahl des Arbeitsortes und die Lage der Arbeitszeit. Und auch mit Blick auf die Arbeitszeit selbst. Hier können Arbeitszeitmodelle tarifvertraglich abgesichert werden, die lebensphasenspezifische Bedürfnisse abbilden und über die Dauer der Beschäftigung wechseln können.

Vielerorts beobachten wir eine Neuorganisation von Arbeitsprozessen in den Verwaltungen. Routinarbeiten treten mehr und mehr in den Hinter-

grund. Für die Arbeit einer sogenannten „agilen“ Verwaltung wird stärker auf die Eigenverantwortung der Beschäftigten gesetzt, das ist aus gewerkschaftlicher Sicht zu begrüßen. Doch die neue Beweglichkeit („Agilität“) bei der Arbeit braucht auch Regeln, damit es nicht zu Belastungen auf Kosten der Beschäftigten kommt. Grundsätzlich braucht es ein Recht auf Nicht-Erreichbarkeit, damit die neuen Freiheiten nicht zulasten der Gesundheit und zu einem Arbeiten-ohne-Ende führen.

Arbeitsteilung von Mensch und Maschine zugunsten des Menschen gestalten

Persönlichkeitsrechte von Bürgerinnen und Bürgern wie von Beschäftigten müssen in der digitalen Verwaltung gewahrt und Überwachung muss ausgeschlossen werden. Mit der Einführung von voll- und teilautomatisierten Entscheidungsprozessen stellt sich die Frage: wieviel Kontrolle hat der Mensch? Ethische, soziale und demokratische Standards müssen gemeinsam entwickelt werden. Kriterien guter Arbeit, Arbeits- und Gesundheitsschutzvorgaben müssen in die Pflichtenhefte der Programmierer und KI-Maschinen eingeschrieben werden.

Was soll ein Digitalisierungstarifvertrag leisten?

Ein Tarifvertrag ist ein Instrument, das es den Beschäftigten ermöglicht, Einfluss auf die Gestaltung der Digitalisierung zu nehmen. Damit können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Schutz und Sicherheit bieten. In Zeiten beschleunigten Wandels ist dies auch Zukunftssicherung – das schafft Akzeptanz und hilft, Chancen zu erschließen. Tarifverträge schützen. Sie können helfen, digitale Innovationen effektiver, nachhaltiger voranzutreiben und Veränderungen sozialverträglich zu gestalten.

Digitalisierung zum Wohle des Gemeinwesens zu gestalten, das erfordert politische Initiative und kostet Geld. Dabei handelt es sich um eine gute Investition, denn eine lebendige Demokratie, eine aktive Zivilgesellschaft und ein handlungsfähiger Staat sind nicht zum Nulltarif zu haben.

Informationen zu den Teilprojekten

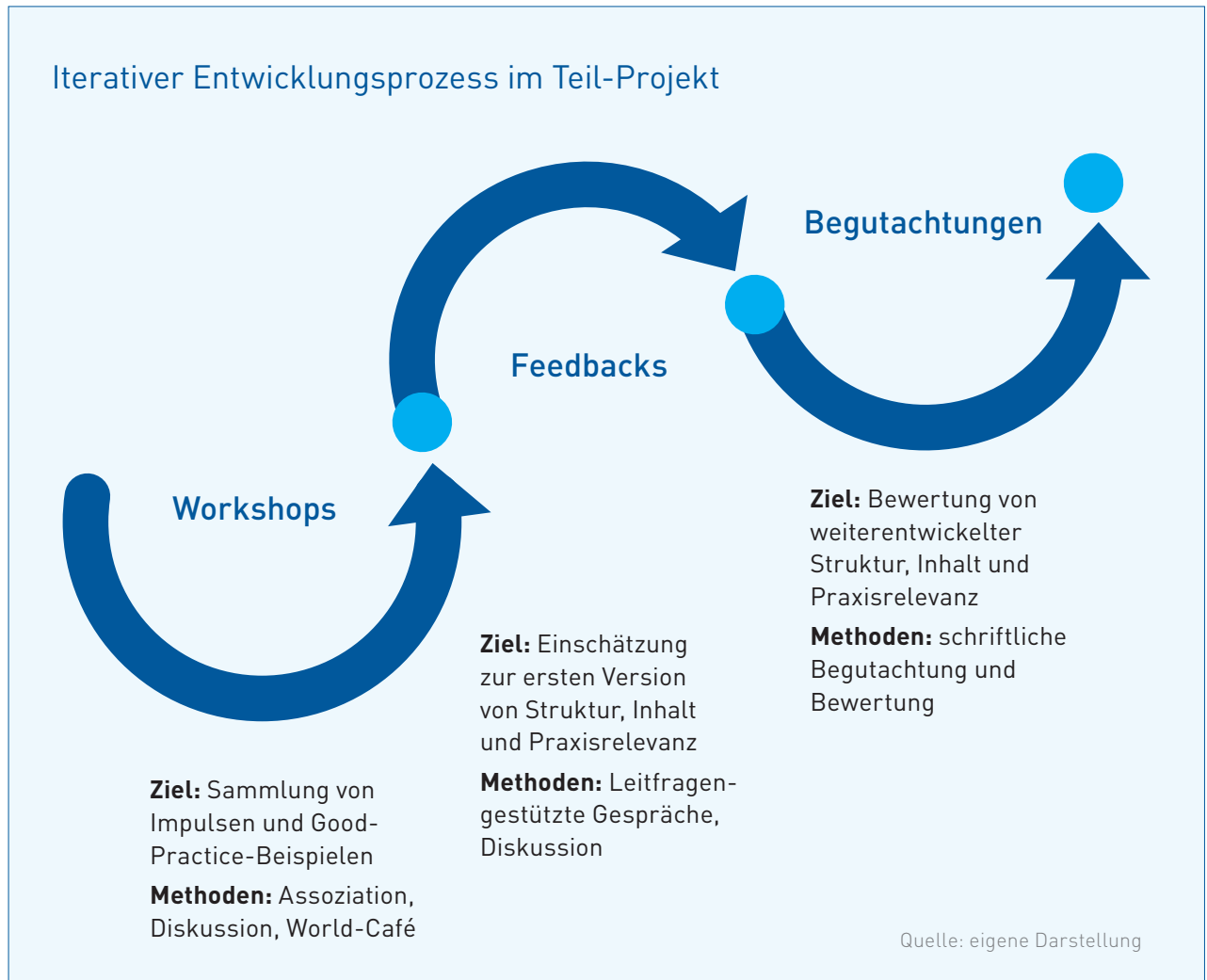
FührDiV-Teilprojekt „Anpassung und Überarbeitung von INQA-Instrumenten“ (FOM)

Zugeschnitten auf die personalpolitischen Handlungsfelder „Führung“, „Gesundheit“ und „Wissen & Kompetenz“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wurden im Rahmen des Teil-Projekts praxisorientierte Selbstchecks gezielt für den öffentlichen Sektor entwickelt. Sie dienen der persönlichen Reflexion und der Standortbestimmung der jeweiligen Organisation in Bezug auf die drei Handlungsfelder, geben anhand von praxisorientierten Beispielen eine Rückmeldung zum bestehenden Verständnis von Führung, Gesundheit bzw. Wissen & Kompetenz und können als Grundlage für die Entwicklung zukunftsgerichteter Ansätze genutzt werden.

Im Rahmen der ersten Projektlaufzeit vom 1.7.2017-31.12.2018 wurde festgestellt, dass der ursprüngliche Ansatz der rein sprachlichen Adaption der bestehenden INQA-Checks für Unternehmen auf öffentliche Verwaltungen im geplanten Rahmen nicht zielführend war. Entsprechend der benötigten inhaltlichen Bedarfe des öffentlichen Bereichs mit ihren spezifischen Herausforderungen und Anforderungen erfolgte in einer zweiten Projektlaufzeit vom 1.1.2019-31.12.2019 eine umfassendere Weiterentwicklung der INQA-Checks für den öffentlichen Bereich.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Projektverlauf lag in der gemeinsamen, iterativen Erarbeitung der neuen Selbstchecks mit verschiedenen Akteur*innen aus der Verwaltungspraxis (Co-Creation-Format). Im ersten Schritt wurden Impulse und Good-Practice-Beispiele gesammelt. Die resultierenden ersten Entwürfe der Selbstchecks wurden im nächsten Schritt in einer Feedbackrunde hinsichtlich Struktur, Inhalt und Praxisrelevanz geprüft. Abschließend wurden die überarbeiteten Versionen von Praktiker*innen schriftlich begutachtet, um im Ergebnis relevante und von der Zielgruppe akzeptierte Instrumente zu entwickeln (s. Abbildung).

Die INQA-Checks für die öffentliche Verwaltung werden im Anschluss an die Projektlaufzeit gestalterisch aufgearbeitet und stehen alsbald als Print- sowie Online-Variante kostenlos auf www.inqa.de zur Verfügung.



Weitere Informationen zum Teil-Projekt können unter www.fom-ifpm.de abgerufen werden.

Instrumentenkasten „Strategische Personalplanung“ für den öffentlichen Dienst (wmp, IBE)

Nicht nur in der Privatwirtschaft, auch in Behörden und öffentlichen Einrichtungen fehlen jetzt schon qualifizierte Fachkräfte, die nachrücken, wo andere in den Ruhestand gehen. Damit steigt die Bedeutung einer strategischen Personalplanung. Auch die Herausforderungen der Digitalisierung und neue Erwartungen der Bürger*innen an die öffentliche Dienstleistungslandschaft verändern die Anforderungen an die Personalplanung.

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 die Funktion einer „Glaskugel“ übernehmen. Sie kann auch nicht auf einen Schlag alle Fachkräfteengpässe beseitigen. Sie hilft aber, verschiedene Szenarien zum zukünftigen Personalbedarf in den Blick zu nehmen und schon heute entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Im Rahmen des Projektes „FührDiV - Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung“ wurde das für die Privatwirtschaft bestehende Starter-Set Strategische Personalplanung für den öffentlichen Dienst 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. Das Starter Set umfasst fünf „Instrumente“:

- IT-Tool PYTHIA
- Handbuch für Personalverantwortliche
- Ratgeber für Personalräte
- Trainingskonzepte zur Schulung von Personalverantwortlichen und Personalräten
- Präsentation zur Einführung und Dokumentation vor Ort

Entwickelt wurde der Instrumentenkasten von wmp consult – Wilke Maack GmbH, dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und weiteren Partnern. Im Zentrum des Starter Sets steht das IT-Tool PYTHIA, das Schritt für Schritt durch den Prozess der Personalplanung leitet:

- Wie sieht die langfristige Strategie für die Organisation aus?
- Wie setzt sich der heutige Personalbestand zusammen (IST)?
- Welches Personal wird in Zukunft benötigt, welche Kompetenzen gewinnen in Zukunft an Bedeutung (SOLL)?
- Wie verändert sich die Personalstruktur in Zukunft (SOLL-IST-Vergleich)?
- Welche Maßnahmen sind aus der Planung abzuleiten?

Damit die Instrumente auch bestmöglich für den Gebrauch im öffentlichen Dienst geeignet sind, wurden sie in Zusammenarbeit mit Behörden und öffentlichen Einrichtungen praktisch erprobt. Kern der Erprobung waren gemeinsame Workshops mit Personalverantwortlichen, Personalfachleuten und Personalräten. Dabei wurden anhand von „Echtdaten“ der Prozess der Personalplanung durchgespielt und das Jobgruppen-Konzept diskutiert. Die Bildung von Jobgruppen ist eine wichtige Basis für die Planung. Nicht einzelne Personen werden betrachtet, stattdessen werden Stellen und Funktionen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben bzw. Anforderungsprofilen zusammengefasst.

Das sozialpartnerschaftliche Vorgehen während der Erprobung hatte einen klaren Vorteil: Wenn Personalverantwortliche und Personalräte über Möglichkeiten und Grenzen der Personalplanung diskutieren, kann die jeweilige Seite ihren Schwerpunkt einbringen, interne und externe Herausforderungen werden von allen Seiten beleuchtet. So können Themen wie Altersstrukturwandel, Arbeitsverdichtung und Digitalisierung in die Diskussion einfließen.

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.



Das IT-Tool PYTHIA leitet Schritt für Schritt durch den Prozess der Personalplanung, mehr unter:
www.personal-pythia.de

Pilotorganisationen - Kurzdarstellungen

Jede Pilotverwaltung hat nach einem einheitlichen Muster ein Poster erstellt, dem kurz zusammengefasst zu entnehmen ist, in welcher Situation das Projekt startete, welche Aktivitäten unternommen und welche Ergebnisse erzielt wurden, und schließlich, welche Faktoren zum Erfolg des Projektes beigetragen haben.

Nähere Informationen zu den einzelnen Projekten in den Pilotverwaltungen und den dort entwickelten Produkten sind der Projekthomepage www.fuehrdiv.org zu entnehmen. Wer Kontakt zu Ansprechpartner*innen vor Ort aufnehmen will, kann sich an das FührDiV-Projektteam bei wmp consult wenden.

FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION

Amt für Soziale Dienste



Agil, mobil und flexibel in die digitale Zukunft

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Als „digitale Steinzeit“ bezeichneten einige Mitglieder der Projektgruppe die Rahmenbedingungen im Bremer Amt für Soziale Dienste zum Start des FührDiV-Projektes. Zu den Herausforderungen gehörten die schlechte Außendarstellung des Amtes, die unzureichende technische Ausstattung der Arbeitsplätze, die begrenzten Möglichkeiten zu mobilem Arbeiten sowie Strukturen, die oftmals Innovation blockierten. Zu Projektstart wurden alle Beschäftigten ohne Führungsverantwortung in einem offenen Verfahren aufgerufen, an der Erarbeitung von Lösungen mitzuwirken. Nach dem Auftaktworkshop gründete sich eine Projektgruppe zur Bearbeitung folgender Ziele: • Bürgerperspektive berücksichtigen • Arbeitgeberattraktivität steigern • Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	In Workshops, Arbeitsgruppen und agilen Teams wurden zunächst die Ausgangssituation analysiert, Experten befragt und Lösungsvorschläge zu diversen Themen entwickelt. Projektstellen wurden geschaffen, um Arbeiten zu strukturieren und voranzutreiben. Um den Außenauftritt des Amtes zu verbessern, wurde die Homepage überarbeitet. Als neues Tool wurde eine „Wegweiserfunktion“ geschaffen. Zur Bedarfsermittlung bzgl. der technischen Ausstattung wurde eine Beschäftigtenbefragung mit hoher Rücklaufquote durchgeführt. Hieraus wurden diverse Maßnahmen abgeleitet. Um die Ergebnisse ins Amt zu tragen, wurden z. B. • neue Kommunikationsmittel und -wege erprobt • Informationsveranstaltungen durchgeführt • Workshops für Beschäftigte und Führungskräfte veranstaltet	Im Projektverlauf wurde Folgendes umgesetzt: • Anschaffung von Smartphones für einzelne Bereiche, in denen mobil gearbeitet wird • Bereitstellung von finanziellen Ressourcen • Erneuerung der Website • Schaffung neuer Zugänge zu Datenbanken • Einrichtung eines Innolabs Weitere Ergebnisse wurden auf übergeordneter Ebene erzielt: • Erprobung des „dualen Betriebssystems“ mit agilen Teams als einer weiteren Struktur neben der klassischen hierarchischen Organisationsform • Platzierung der Themen Digitalisierung und mobiles Arbeiten in der Organisation und Förderung des Austausches in diversen Gremien • Einführung von „Innolotsen“ an allen Standorten zur weiteren beteiligungsorientierten Bearbeitung der begonnenen Themen	Neben der Bearbeitung der zu Beginn identifizierten Themen ist im Projektverlauf eine neue Dynamik entstanden, die zahlreiche positive Nebeneffekte zur Folge hatte. Zum Erfolg des Projektes haben insbesondere folgende Haltungen und Vorgehensweisen beigetragen: • Mut zur Erprobung neuer Wege • beteiligungsorientierter Bottom-up-Ansatz und Einbindung breiter Teile der Belegschaft • gemeinsame Prozessgestaltung der Sozialpartner • innovationsfördernde Grundhaltung der Amtsleitung • Konfliktbereitschaft und Thematisierung von Widerständen • schnelle Sichtbarmachung erster „kleiner“ Ergebnisse • Bereitstellung personeller Ressourcen • Nutzen von Nebeneffekten, statt Projekt als Selbstzweck zu sehen

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Unternehmen für Bildung



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION

Verwaltungsschule

AFZ
wir bilden zukunft

**Freie
Hansestadt
Bremen**

Digital kompetent in die Verwaltung der Zukunft

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Zu Beginn des Projektes hatten die Projektbeteiligten von AFZ und Verwaltungsschule nur eine vage Vorstellung davon, welche konkreten Auswirkungen die Digitalisierung auf die Ausbildung in Verwaltungsberufen hat. Die Schlagworte Digitalisierung und Arbeit 4.0 waren noch mit mehr Inhalt zu füllen und zu präzisieren. Die Projektgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, die veränderten beruflichen Anforderungen für die Arbeit in einer digitalisierten Verwaltung zu erfassen, um entsprechend zu qualifizieren. Dafür standen folgende Fragen im Mittelpunkt: • Welche Kompetenzanforderungen bringt Digitalisierung für Verwaltungsangestellte mit sich? • Mit welchen neuen Lehr- und Lernformen können diese Kompetenzen vermittelt werden? • Wie müssen sich Prozesse und Strukturen des Lehrbetriebs dafür ändern?	Um die Fragestellungen kompetent bearbeiten zu können, waren zunächst eine inhaltliche Auseinandersetzung und ein intensiver Denk- und Diskussionsprozess erforderlich. Im Anschluss wurden Befragungen durchgeführt und Konzepte entwickelt. Folgende Aktivitäten wurden unternommen: • Zur inhaltlichen Auseinandersetzung: - Expertenhearings mit internen und externen Referenten - Fachlektüre - Impulsreferate durch Projektbegleitung - Erfahrungsaustausch durch Veranstaltungsbesuche und Vorträge • Befragung von Azubis und Studierenden zu digitalen Kompetenzen • Experteninterviews zu Anforderungen an Verwaltungsfachangestellte im Kontext von Digitalisierung • Ausprobieren neuer Methoden, z.B. Design Thinking • Verfassen und Publizieren von Aufsätzen	Neben dem Aufbau von Expertise und Veröffentlichungen gehört ein überarbeitetes Ausbildungsprofil für Verwaltungsfachangestellte zu den zentralen Projektergebnissen. Die Verbreitung der Ergebnisse in Fachrunden (z.B. BMAS, BIBB oder ver.di) führte zu einer Art Botschafterrolle von AFZ und Verwaltungsschule. Außerdem: • Anstoß von Prozessen zur Digitalisierung von Verwaltung und Unterricht • Kompetenzvermittlung in neuen Formen • Mobilisierung von Ressourcen für weitere Digitalisierungsprojekte • Einstellung einer IT- und Medienpädagogin • Anstoß Erkenntnistransfer in den Dualen Studiengang Public Administration • Verbreitung des Themas für eine „Neuordnung der Berufsausbildung zur/zum Verwaltungsfachangestellten“ • Weitergabe von Impulsen an IT-Planungsrat	Die vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Projektgruppe sowie die interdisziplinäre und organisationsübergreifende Zusammensetzung trugen wesentlich zum Projekterfolg bei. Wichtig war auch die Beteiligung der Interessenvertretungen und verschiedener Beschäftigtengruppen, insbesondere der Auszubildenden. Als hilfreich wurde die Begleitung durch die FÜHRDiV-Beraterinnen empfunden, die für einen stabilen Projektrahmen sorgte und die Aktivitäten vorantrieb. Von zentraler Bedeutung war außerdem das Engagement der Projektgruppe und der internen Projektleitung sowie die Einbettung des Projektes in die Verwaltungshierarchie. Der Austausch in der organisationsübergreifenden Lenkungsgruppe sorgte für Unterstützung und Motivation.

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Unternehmen für Bildung



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION



Groß denken – klein anfangen – schnell lernen

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Was agiles Arbeiten bedeutet, war für Dataport zu Projektbeginn noch sehr vage. Darin sind sich die Betriebsparteien des IT-Dienstleisters einig. Herausforderungen sah man vor allem beim standortübergreifenden Führen und dessen Bedeutung für die Beschäftigten. Zunächst wurde das Ziel formuliert, agiles Arbeiten voranzutreiben und standortübergreifendes Führen zu fördern. Bald wurde aber deutlich, dass es vielmehr darum geht, die standortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und standortübergreifendes Führen allenfalls zu unterstützen. Im Projektverlauf haben sich die Rahmenbedingungen für Dataport stark verändert. Enormes Wachstum, die Entwicklung im Geschäftsfeld Consulting und das Onlinezugangsgesetz führten dazu, dass Ziele, Aktivitäten und Prioritäten kontinuierlich angepasst wurden.	Impulsvorträge und Praxisbeispiele zu Führen und Arbeiten in agilen Teams, zu Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter, zu geeigneten Formaten für Führungsweiterbildungen und zu Regelungsmöglichkeiten in Dienstvereinbarungen sorgten für Diskussion in der Projektgruppe und lieferten Ideen zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen. Weitere Aktivitäten: • Erfahrungsaustausch und Vernetzung mit anderen Organisationen • Diskussion der Projektthemen im Personalrat • Durchführung diverser Veranstaltungsformate wie agile Qualifizierungsreihen, Mitarbeiterveranstaltungen, Thementage, Führungskräfte-Werkstatt, Vernetzungstreffen • Überführen von agilen Rollen in Tarifvertragsstrukturen • Erarbeitung eines Handlungs- und Basiskompetenzmodells, das den Kulturwandel und ein agiles Mindset fördert	Im Rahmen des Projektes wurde außerdem Folgendes erarbeitet: • Fragebogen <i>Agiler Kulturcheck</i> für Teams • Rollenpapier zur Definition der Rollen im Scrum-Team • Haltungssätze zum agilen Zusammenarbeiten • Toolbox zur Förderung von agilem Arbeiten Die Projektgruppe kam zu dem Erkenntnis, dass Digitalisierung vor allem mit Kultur zu tun hat und als „Lernreise“ zu verstehen ist. Es ist gelungen, durch diverse Aktivitäten einen Kulturwandel anzustoßen und Kompetenzen in der Organisation zu fördern. Unter dem Dach einer gemeinsam entwickelten Vision (s. Headline) ist Dataport auf dem Weg zu einer agilen und diversen Organisation einen großen Schritt vorangekommen.	Aus Sicht der Projektgruppe gibt es einige Maximen, die sich positiv auf den Projekterfolg auswirken: • auf freiwilliger Basis starten • einfach machen • Vorstand als Unterstützer einbinden • Prozesse nicht von oben verordnen • Haltung ausprobieren • agil mit dem Personalrat zusammenarbeiten und ausprobieren – „Leitplanken statt Dienstvereinbarungen“ Das FührDiV-Projekt gab Zeit und Raum für Diskussionen und neue Ideen. Durch die externe Projektbegleitung wurde neben fachlichen Impulsen auch eine Struktur vorgegeben, in der Themen vorangetrieben wurden. Der Austausch und der Vergleich mit anderen Organisationen haben den Blick für die eigene Organisation geschärft und zur eigenen Standortbestimmung beigetragen.

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Unternehmen für Bildung



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION

DESTATIS
Statistisches Bundesamt

Flexibel Arbeiten in einer digitalisierten Welt

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Als das FührDiV-Projekt startete, gab es bei Destatis schon Telearbeit und mobiles Arbeiten. Als Herausforderungen für eine weitere Flexibilisierung wurden im Auftaktworkshop sicherheitstechnische Restriktionen und teilweise ein Festhalten an der „Präsenzkultur“ benannt. Den entscheidenden Faktor zur Flexibilisierung mobilen Arbeitens sieht Destatis in der Förderung der Akzeptanz sowie der Schaffung einer Vertrauenskultur. Die Projektgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, Leitfäden zu folgenden Themen zu erarbeiten: • Trennung Freizeit und Beruf • Führung virtueller Teams • Vermeidung unbewusster Benachteiligungen • Kulturwandel zur digitalen modernen Verwaltung Die Leitfäden sollen dabei unterstützen, dass orts- und zeitflexibles Arbeiten bei Destatis in zwei Jahren selbstverständlich ist.	Zunächst verschaffte sich die Projektgruppe einen Überblick, wie andere Organisationen mobiles Arbeiten regeln. Impulsvorträge zu flexiblem und mobilem Arbeiten, Führungskompetenzen und Umgang mit älteren Beschäftigten im Zeitalter der Digitalisierung bereicherten die Diskussion. Neben dem Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungen wurden die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung von Destatis im Hinblick auf flexibles Arbeiten angeschaut und Interviews mit Telearbeitenden und Führungskräften geführt. Die Erkenntnisse flossen in die Entwicklung der Leitfäden für Führungskräfte und Beschäftigte ein.	Im Rahmen des Projektes wurde Folgendes erarbeitet: • Empfehlungsschreiben der Projektgruppe zur Förderung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten • Ideen zur Kenntlichmachung von Telearbeits-tauglichkeit bei Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenausschreibungen • Ideenpapier zur Einführung eines Veränderungsmanagements • Leitfäden für Führungskräfte und Beschäftigte sowie ein dazugehöriges Kommunikationskonzept • Beförderung des Diskurses innerhalb Destatis • Gewinnung von mehr Klarheit in den einzelnen Positionen Zu Projektende wurde die Kommunikation der Leitfäden in die Organisation gestartet.	• Heterogene Zusammensetzung der Projektgruppe aus Gleichstellungsbeauftragter, Gremien und Beschäftigten unterschiedlichster Funktionen • Konstruktive Zusammenarbeit und das Engagement der Projektgruppenmitglieder • Erkenntnisse aus anderen Organisationen • Thematische Impulsvorträge • Gedankenaustausch zu „Arbeit 4.0“ • Kontroverse Diskussionen zu mobilem Arbeiten • Einbindung von Beschäftigten durch Interviews • Austausch mit Fachabteilungen, Gleichstellungsbeauftragter und Gremien

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION



Behörde für Arbeit,
Soziales, Familie
und Integration

Führung - ein gemeinsamer Prozess von Führungskräften und Beschäftigten

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Wie fast überall rief das Stichwort Digitalisierung auch in der BASFI schillernde Reaktionen hervor: Begeisterung – Aufbruch – Neugier – Zurückhaltung – Sorge – Ressentiments. Um die Digitalisierung für die BASFI gewinnbringend und konkret zu gestalten und vor allem die Beschäftigten mitzunehmen, wurde das Digi4U-Haus entwickelt. Ziel war es, die Herausforderungen der Digitalisierung an konkreten Themen zu diskutieren und zu bearbeiten. Außerdem sollten Beteiligungsformate und Informationsveranstaltungen die Beschäftigten direkt adressieren. Als Teilaspekt der Digitalisierung sollten mobiles Arbeiten und seine Auswirkungen auf Führung und Teams bearbeitet werden.	Vertreter*innen ausgewählter Pilotbereiche bildeten gemeinsam mit der Dienststelle Personal und Personalratsmitgliedern die interne Projektgruppe, die alle Aktivitäten steuerte: • Befragung Pilotbereiche zu mobilem Arbeiten • Barcamps zu Erwartungen und Veränderungswünschen der Beschäftigten • Design-Thinking-Workshops • Veranstaltungen - Index gute digitale Arbeit - Digitalisierung und Gesundheit - Design Thinking • Klausuren mit dem Personalrat zur Entwicklung eigener Positionen im Projekt • Input vom FührDiV-Team zu verschiedenen Themen u.a. - Überblick gute Praxis - Bildungskonzepte für Führung zu Digitalisierung - Digitale Spielregeln - Ablagesystematik - Gute Praxis Unternehmenskultur - Geschäftsordnungen - Raumkonzepte - Agile Arbeitsformen	Produkte zum Anfassen: • Handlungshilfe zur digital gestützten Abwesenheitsplanung über Outlook • Handlungshilfe zur geregelten digitalen Ablage • Orientierungskatalog zu Führung auf Distanz • Fragebogen zum Funktionieren von Home Office in Teams Produkte der Erkenntnis: • Barcamp als Methode funktioniert in der BASFI gut – bauen wir aus • Laborprojekte brauchen einen Rahmen – soll auch nach FührDiV fortgeführt werden • Prozessautomation erfordert wesentlich mehr als einen Experimentierraum – hier investiert die BASFI massiv • Führung gelingt durch gemeinsames Tun – kann und muss nicht durch Führungskräfte allein bewältigt werden	• Personalrat und Dienststelle haben regelmäßig und kontinuierlich zusammengearbeitet. So gab es frühzeitig über alle Projektaktivitäten Transparenz. • Der Austausch in der Projektgruppe und mit den anderen Pilotverwaltungen war fruchtbar – neue Ideen und Erkenntnisse wurden geteilt. • Das gemeinsame Arbeiten im SharePoint ermöglichte allen den direkten Zugang zu allen Unterlagen und die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten. • Die Kontinuität der internen Projektleitung sicherte die kontinuierliche Arbeit der Projektgruppe. • Das Ausprobieren neuer Formate wie der Barcamps oder Design Thinking war erfolgreich und führte zu neuen BASFI-Standards. • Wir gönnen uns einen Selbst-Evaluations-Workshop – und wissen dann vermutlich noch mehr über die Erfolgsfaktoren zu berichten.

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Unternehmen für Bildung



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION

Hannover

Gute digitale Führung und Zusammenarbeit für die Landeshauptstadt Hannover

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Zu Projektbeginn war gerade eine neue „Dienstvereinbarung zur Ein- und Durchführung von Telearbeit“ unterzeichnet worden, und es wurde eine „Verwaltungsstrategie zur Digitalisierung der Landeshauptstadt Hannover“ entwickelt. Die Digitalisierung von Arbeitsvorgängen warf unter anderem die Frage auf, wie Führen auf Distanz funktionieren kann. Ziel des Projektes war es, eine Verständigung darüber zu erreichen, was gute digitale Führung und Zusammenarbeit für die Landeshauptstadt Hannover bedeuten, welche Herausforderungen auf Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zukommen, welche Hilfestellung es gibt und welche Bausteine für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Dabei sollte sowohl die Perspektive des einzelnen Beschäftigten als auch die von Teams und der gesamten Organisation Berücksichtigung finden.	Unter Beteiligung einer Vielzahl von Beschäftigten wurde zunächst in Kick-off-Workshops Herausforderungen für die Verwaltung durch Digitalisierung erfasst und im Anschluss ein gemeinsames Verständnis „Was bedeutet Digitalisierung für uns?“ erarbeitet. Ein Szenario-Workshop im Fachbereich Schule führte zu einem lebhaften Austausch zur digitalen Zukunft des eigenen Arbeitsbereichs aus Sicht der Beschäftigten und der Führungskräfte. Die Personalräte diskutierten und entwickelten in zwei separaten Workshops eigene Vorstellungen und Positionen. In mehreren internen Treffen eines aktiven Kreises aus dem Projekt wurde die Erarbeitung des Leitfadens vorangetrieben. Zur Bekanntmachung des Projektes und zur Diskussion seiner Ergebnisse wurden bestehende Formate wie der Führungsdialoog genutzt.	Im Projekt konnten eine Definition „Gute digitale Führung und Zusammenarbeit“ (LHH) sowie ein Konzept für einen Leitfaden gute Führung und Zusammenarbeit erarbeitet werden. An dem digitalen Leitfaden wird fortlaufend gearbeitet. Basierend auf dem Szenario-Workshop wurden konkrete fachbezogene To-Do-Listen zur Umsetzung im Fachbereich Schule erstellt, u.a. wurde in mobile Endgeräte investiert. Der Gesamtpersonalrat hat das Projekt dafür genutzt, zu diskutieren, welche neuen Anforderungen sich aus der Digitalisierung für die Führungskräfte und Mitarbeiter*innen ergeben.	Erfolgsfaktor war u.a. der besonders engagierte Fachbereich Schule, der als „Treiber“ fungierte. Darüber hinaus wird in der Landeshauptstadt Hannover die Kultur gelebt, Mitarbeiter*innen frühzeitig zu beteiligen und in den Austausch zu gehen. Zudem trugen folgende Faktoren zum Projekterfolg bei: • Sehr aktive Unterarbeitsgruppen, die zwischen den Treffen an Produkten arbeiteten • Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Bedürfnisse (Bürger*innen, Mitarbeiter*innen, Führung) • „Visionäre“ Herangehensweise durch innovativen Szenario-Workshop • Verständnis von Digitalisierung als Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik • Sozialpartnerschaftlicher Ansatz und engagierte Projektbegleitung durch den Gesamtpersonalrat

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



PILOTORGANISATION

KREIS SOEST

Einfach mal machen – Neues wagen

AUSGANGSLAGE	AKTIVITÄTEN	ERGEBNIS	ERFOLGSFAKTOREN
Der Kreis Soest entwickelt parallel zum Projektverlauf eine Digitalisierungsstrategie im Rahmen der e-Government-Vorgaben NRW (Fertigstel. Dez. 2018), bei deren Umsetzung FührDiV unterstützen sollte. Darüber hinaus war es das Ziel, die Einrichtung eines Zentralen (elektronischen) Einkaufs zu prüfen, welcher während der Projektlaufzeit umgesetzt werden sollte. Beiden Betriebsparteien war wichtig, die Beschäftigten in den Veränderungsprozess einzubinden, durch gezielte Unterstützung die Akzeptanz im Hause zu erhöhen und „Digital Leadership“ zu entwickeln. Das Projekt entwickelte sich zur Plattform für breite Information und Diskussion von Veränderungen in der Kreisverwaltung, insbesondere nachdem eine interne Organisationsstruktur zu allen Themen der Digitalisierung geschaffen wurde, welche quer zu den Hierarchieebenen arbeiten kann. Beide Themen konnten vernetzt gesteuert werden und sich gegenseitig unterstützen.	Impulsvorträge und Praxisbeispiele zu digitaler Kompetenz, Beteiligungsformaten, neuen Bildungskonzepten für die Führungskräfteentwicklung und zum Wissenstransfer, agilen Arbeitsformen, zur Lernbegleitung „on the job“ und zu selbstorganisiertem Lernen lieferten Anregungen für die Entwicklung eigener Angebote. Bei der Realisierung des Zentralen e-Einkaufs nutzte man u.a. agile Methoden und machte die Erfahrung, dass das Zulassen von mehr Teamverantwortung auch im Kontext einer Verwaltungskultur möglich ist. Auf Initiative des Personalrats wurde eine Rahmen-Dienstvereinbarung zur Gestaltung der digitalen Transformation erarbeitet. Diese enthält u.a. eine „Experimentierklausel“, mit der für definierte Pilotbereiche interne Regelungen befristet außer Kraft gesetzt werden können, um Raum für notwendige Veränderungsprozesse zu schaffen.	- Eigene Intranetseite Digitalisierung und Ideenformular für Mitarbeiter*innen - Digitale Agenda, interne Leitplanken zur Digitalisierung und Gruppen quer zu den Hierarchieebenen, welche die Umsetzung aller Digitalisierungsideen und -projekte aus verschiedenen Blickwinkeln begleiten - Digitale Lotsen, die in den Dezernaten informieren, für Digitalisierungsthemen begeistern und Ansprechperson für Ideen und kritische Hinweise sind - Diverse Veranstaltungen: BarCamp für Führungskräfte, World-Café für alle Mitarbeiter*innen, „BarTalk“ für Nachwuchsführungskräfte - Neukonzeption einer Schulung für den Führungskräftenachwuchs - Podiumsdiskussion zum Thema Digitalisierung bei einer Personalversammlung - Einrichtung der „Ideenküche“, um frei von Hierarchien in interdisziplinären Teams Prozesse neu zu denken	Die Projektgruppe hält es für besonders wichtig, dass es gelungen ist, den Hierarchied Gedanken aufzuweichen, sich vom „Top Down“-Verständnis zu lösen, Beschäftigte direkt einzubinden sowie den Anspruch auf Vollständigkeit/Perfektionismus abzulegen. Ohne das Vertrauen, den Mut und das Überzeugungsvermögen von Verwaltungsführung, Verwaltungsvorstand und Personalrat sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten wäre das nicht möglich gewesen. Die Besonderheit des FührDiV-Projektes als eine prozessbegleitende Unterstützung, bei der die Pilotverwaltung ihre eigene Lösung selbst entwickelt (statt vorgegeben zu bekommen), wird als Treiber dieses erfolgreichen Prozesses gesehen. Wichtig waren die Entwicklung interner Leitplanken als Handlungsmaxime sowie der konstruktive Austausch der Pilotorganisationen untereinander.

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Unternehmen für Bildung



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Produkte, Tools und Formate aus dem Projekt

Die hier aufgeführten Produkte, Tools und Formate finden Sie im internen Bereich der Projekt-Website: www.fuehrdiv.org, unter dem Menüpunkt „Informationen und Downloads“. Um in diesen Bereich zu gelangen ist eine vorherige Anmeldung notwendig.

Leitfäden des Statistischen Bundesamtes

Im Statistischen Bundesamt wurden im Rahmen des FührDiV-Projektes Leitfäden zur „Trennung von Freizeit und Beruf“, zum „Arbeiten in virtuellen Teams“ und zur „Vermeidung von unbewussten Benachteiligungen“ entwickelt. Mit diesen 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.

InnoLab im Amt für Soziale Dienste Bremen

Mit dem InnoLab hat das Amt für Soziale Dienste einen Experimentier-, Denk-, Kommunikations- und Arbeitsraum geschaffen.

Dataport: Leitfaden „Agiler Kulturcheck“

Der Leitfaden „agiler Kulturcheck“ enthält 10 Fragen für agile Teams. Die gemeinsame Bearbeitung legt Grundlagen für eine erfolgreiche Teamarbeit.

Amt für Soziale Dienste Bremen: Video zu den ersten praktischen agilen Projekten

Im Video werden erste agile Projekte vorgestellt. Dazu gehören Themen wie Ausstattung, Vernetzung und die Vereinbarkeit von Kindern und Beruf.

BASFI: Handlungshilfe Abwesenheiten im Team

Die in der BASFI erarbeitete Handlungshilfe soll dabei helfen, Übersicht über die Abwesenheiten in Teams für alle Teammitglieder herzustellen.

BASFI: Handlungshilfe für eine geregelte Ablage

In der BASFI wurde eine Handlungshilfe erarbeitet, die dabei helfen soll, Ablageorte schnell zu finden und die Anhäufung unnötiger Datenmengen zu vermeiden.

Amt für Soziale Dienste Bremen: Video zu agilen Projekten

Um die Chancen der Digitalisierung besser zu nutzen, können Veränderungen in den bisherigen Arbeitsabläufen sinnvoll sein. Das Video zeigt, wie man agile Projekte organisiert.

BASFI: Neue Dienstvereinbarung zum flexiblen Arbeiten

Ende November 2018 wurde in der BASFI die neue Dienstvereinbarung zum flexiblen Arbeiten unterzeichnet. Die BASFI möchte diese moderne Dienstvereinbarung hiermit auch den anderen Pilotorganisationen zur Verfügung stellen.

GPR-Workshop in Hannover

Nach dem erfolgreichen Szenario-Workshop im April 2018 diskutierten in einem von wmp moderierten Workshop die Mitglieder des Gesamtpersonalrates in Hannover auf Basis der Ergebnisse Herausforderungen zum Thema Führung und Digitalisierung aus Sicht der örtlichen Personalräte. Wichtige Anforderungen und Fragen zu Auswirkungen auf die Personalratstätigkeit wurden gesammelt und in vier Arbeitsgruppen zu den folgenden Themen vertieft:

- Beteiligung Beschäftigte
- Digitalisierung bei uns
- Sicherheit, Akzeptanz und Qualifizierung
- Personelle Ressourcen

Vortrag Karl Heinz Brandl zu „Guter digitaler Arbeit“ in der Hamburger BASFI

Karl-Heinz (Charly) Brandl, Bereichsleiter Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di-Bundesverwaltung hat am 6. September 2018 in der Hamburger Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration einen Vortrag zum Thema „Gute digitale Arbeit“ gehalten. Es ging um das Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung aus der Sicht der Gewerkschaften.

Er ging dabei auf folgende Aspekte ein:

- Was ist „Gute Arbeit“?
- Wie verändert sich „Gute Arbeit“ im Rahmen digitaler Veränderungen?
- Worauf sollte bei der Gestaltung digitaler Arbeit geachtet werden?
- Was können wir von anderen lernen? Beispiele aus der Praxis

Szenario-Workshop in Hannover

Die Projektgruppe der Stadtverwaltung Hannover hat sich vorgenommen, einen Leitfaden für gute Führung und Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts zu erarbeiten. Als ein erster Schritt dazu sollten Mitarbeiter*innen aus drei Sachgebieten eines Fachbereichs eingebunden werden und ihre Gedanken zur digitalisierten Verwaltung äußern. Dies geschah in

einem durch wmp moderierten Szenario-Workshop. Einen Tag lang haben rund 30 Beschäftigte und Führungskräfte miteinander offene Fragen gesammelt und mögliche Chancen und Regelungsbedarfe für ihren Fachbereich diskutiert.

Haben wir noch fest zugeordnete Führungskräfte, wenn alles agil wird? Behalten wir unsere räumlichen Arbeitsplätze? Welche Qualifizierung benötigen wir in Zukunft? Ziel dieses ersten Workshops war es, Fragen zu sammeln und in einen offenen Dialog zu kommen. Die einzelnen Sachgebiete haben für ihren Bereich erste Verabredungen getroffen, wie es weitergehen soll.

Positionspapier des GPR Hannover

Der Gesamtpersonalrat der Stadt Hannover beteiligt sich aktiv am Projekt FührDiV. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in einer zunehmend digitalisierten Stadtverwaltung liegt dem GPR besonders am Herzen. Aus dem Projekt FührDiV und dem Austausch mit anderen Pilotorganisationen wünscht sich das Gremium Impulse für gute Führung in der digitalisierten Verwaltung. Das Positionspapier enthält Ziele und Grundsätze des GPR, die im Veränderungsprozess bei der Stadtverwaltung die Entwicklung von guter digitaler Arbeit befördern sollen.

Weitere Produkte werden auf der FührDiV-Projektseite www.fuehrdiv.org veröffentlicht.

Impressum

Publikation des Projektes „FührDiV – Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“

Gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

www.fuehrdiv.org

Herausgeber

wmp consult – Wilke Maack GmbH
Schaarsteinwegsbrücke 2
20459 Hamburg
Tel. +49 (0)40-43 27 87 43
info@wilke-maack.de
www.wilke-maack.de

Autor*innen

Judith Beile, Cornelia Rieke, Katharina Schöneberg, Steffen Gabriel
(wmp consult)

Projektbegleitung

Petra Jeske-Neumann, Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH, Berlin

Fachliche Begleitung

Götz Richter, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

Gestaltung, Layout und Satz

Jens Kaiser, MEX Medienbüro Extern GmbH

Druck

Onlineprinters GmbH

Fotos

Shutterstock: S. 1
Privat: Seiten 4, 24, 27, 30, 31, 33, 38, 41, 42, 62
Kirsten Breustedt: S. 6
iStock: Seiten 11, 12, 15, 17, 18, 22, 44, 49
Mario Piera: Seiten 26, 34
Janine Lancker: S. 36/37

November 2019

Die Autor*innen sind Berater*innen bei wmp consult:



Judith Beile

Dr. phil., Organisations- und Personalentwicklerin, Forschungs- und Beratungsprojekte mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung, Digitalisierung, Weiterbildung, Mitbestimmung, Nachhaltigkeit; Seminare und Moderation



Cornelia Rieke

M.A. Philologin, Organisations- und Personalentwicklerin, Forschungs- und Beratungsprojekte mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung, Personalplanung, Arbeitszeitorganisation, Digitalisierung, Sozialplangestaltung, Restrukturierung; Trainings, Seminare und Moderation



Katharina Schöneberg

M.A. Internationale Wirtschaftsbeziehungen/Commerce international, Nationale und internationale Projekte mit den Schwerpunkten sozialer Dialog und industrielle Beziehungen, zukunftsorientierte Personalpolitik und Mitarbeiterbeteiligung; vergleichende Länderstudien und Branchenanalysen



Steffen Gabriel

M.A. Politikwissenschaft, Beratungsprojekte Mitbestimmung und Digitalisierung, Branchenstudien, Arbeitsmarktanalysen und Beschäftigungspolitik, Schulungen und Gutachten zur wirtschaftlichen Situation und Restrukturierung

Darüber hinaus haben Birgit Pletz, bfw, Prof. Anja Seng, FOM, und Dr. Stefan Stracke, wmp consult, an diesem Leitfaden mitgearbeitet.

Das Projektkonsortium

Projektleitung:



Unterstützende Partner des Projekts:



Unternehmen für Bildung.







Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin