THESENPAPIER

Für die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist ein Kulturwandel notwendig

Ein Thesenpapier von teknowlogy Group und Capgemini Invent

Autoren:

Juliane Löschner, Capgemini Invent

Frank Niemann, teknowlogy Group

Juli 2019

Capgemini invent

teknowlogy GROUP

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG **4**

DIE FÜNF THESEN IM ÜBERBLICK **5**

THESE 1: WIR BRAUCHEN VISIONEN FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT! **6**

THESE 2: DIGITALISIERUNG IST CHEFSACHE! **9**

THESE 3: MEHR KREATIVITÄT UND INNOVATIONSFÄHIGKEIT! **12**

THESE 4: MITGESTALTUNG UND EMPOWERMENT SIND GEFRAGT! **15**

THESE 5: DIE VERWALTUNG BRAUCHT ERGEBNISORIENTIERUNG! **17**

FAZIT **19**

EMPFEHLUNGEN UND DENKANSTÖSSE **20**

METHODIK **26**

KOMMENTAR **27**

ANHANG **29**

HAFTUNGSAUSSCHLUSS, NUTZUNGSRECHTE, UNABHÄNGIGKEIT UND DATENSCHUTZ 29

ÜBER CAPGEMINI 30

ÜBER DIE TEKNOWLOGY GROUP 31

EINLEITUNG

Öffentliche Verwaltungen in Deutschland sind aufgefordert, ein ganzheitliches Verständnis für den digitalen Wandel zu entwickeln und die eigene Transformation voranzutreiben. Bereits seit einiger Zeit wird die Gesellschaft vom technischen Fortschritt beeinflusst. Daher ist nur natürlich, dass die Gesellschaft somit auch eine Weiterentwicklung in Richtung Digitalisierung von der öffentlichen Verwaltung fordert. Diese möchte sich der Digitalisierung auch nicht verschließen, im Gegenteil, sie möchte proaktiv diese Herausforderung annehmen und sich modernisieren. Anders als die Privatwirtschaft haben Behörden jedoch weniger Gestaltungsspielraum, da ihre originäre Aufgabe in der Umsetzung der Vorgaben des Gesetzgebers liegt. Jedoch lassen neuere Gesetze wie z.B. das Onlinezugangs- sowie das E-Government-Gesetz neue Gestaltungsmöglichkeiten zu, insbesondere hinsichtlich weiterer Digitalisierungsmaßnahmen.

Der technologische Wandel bringt neue Möglichkeiten mit sich, die sich auch für die öffentliche Verwaltung eignen. Die Umstellung von papiergebunden Abläufen hin zu digitalen Workflows ist ein Beispiel dafür. Noch weitreichender sind die Einsatzgebiete der künstlichen Intelligenz, die nach unserer Überzeugung in den nächsten Jahren die Behördenarbeit deutlich verändern wird.

Erfolgreich gelingen kann die digitale Transformation allerdings nur, wenn sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen in ihrer vollen Breite und Tiefe verstehen lernen, um diese dann schließlich auch akzeptieren und sie aktiv mitgestalten zu können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Menschen. Es gilt, Verwaltungsangestellte und deren Vorgesetzte sowie Bürger und Bürgerinnen, aber auch Unternehmen aktiv in die bevorstehende Veränderung einzubeziehen und auf dem Weg zur Digitalisierung zu begleiten. Dies erfordert einen tiefgreifenden Kulturwandel!

Doch was genau beinhaltet diese Veränderung? Welche Erfolgsfaktoren sind es, die diesem Wandel den Weg ebnen? Und auf welche Hürden stoßen öffentliche Verwaltungen auf ihrem Weg in die digitale Zukunft?

Das vorliegende Dokument behandelt anhand von fünf Thesen – welche mit Führungspersönlichkeiten aus der öffentlichen Verwaltung diskutiert wurden – verschiedene Aspekte des Kulturwandels in der öffentlichen Verwaltung. Geführt wurden diese Gespräche vom Marktanalyse- und Beratungshaus teknowlogy Group sowie der Capgemini Deutschland GmbH. An dieser Stelle noch einmal ein großes Dankeschön an alle interviewten Personen: **Valerie Holsboer,** Vorstand Bundesagentur für Arbeit; **Sven Hense,** Leiter der Abteilung IT Anwendungen der Stadt Bonn; **Holger Lehmann,** Leiter des Leitungsstabs beim ITZBund; **Hans-Henning Lühr,** Vorsitzender des IT-Planungsrats und Staatsrat bei der Bremer Senatorin für Finanzen; **Dr. Markus Richter,** Vizepräsident des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge; **Marcel Kuru,** Beauftragter für digitale Infrastruktur der Landeshauptstadt Hannover; **Tim Albrecht,** Mitarbeiter Digitalisierung im Büro Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover.

DIE FÜNF THESEN IM ÜBERBLICK

These 1: Viele Projekte der öffentlichen Verwaltung adressieren lediglich das Lösen akuter Probleme, anstatt eine wirkliche Vision für die digitale Zukunft zu entwickeln.

These 2: Digitalisierung ist Chefsache! Oberste Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung müssen den digitalen Wandel als strategische Aufgabe begreifen und gemeinsam mit Kulturbotschaftern und Vorbildern, z.B. in Form eines CDOs, für veränderte Denkansätze eintreten. Es gibt noch viel zu tun – die richtigen Voraussetzungen müssen oftmals erst noch geschaffen werden.

These 3: Neben rein fachlichen Skills sind für Verwaltungsmitarbeitende insbesondere Kreativität, Innovationsfähigkeit, Auftraggeberkompetenz, digitale Führungskompetenz, soziale Aspekte und agiles (Projekt-)Management immer entscheidender. Es gilt, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Mitarbeiterfähigkeiten entsprechend anpassen und gezielt anwenden zu können.

These 4: Der Wunsch der Mitarbeitenden nach Veränderung, Beteiligung und Mitgestaltung sowie das daraus resultierende Potenzial werden von Führungskräften vielfach unterschätzt.

These 5: Die Verwaltung benötigt mehr Ergebnisorientierung. Bisher mangelt es jedoch in der öffentlichen Verwaltung an Expertise, wie die Wirksamkeit umgesetzter Digitalisierungsmaßnahmen strukturiert gemessen und analysiert werden kann, um den Erfolg dieser und zukünftiger Vorhaben zu gewährleisten.

THESE 1

Viele Projekte der öffentlichen Verwaltung adressieren lediglich das Lösen akuter Probleme, anstatt eine wirkliche Vision für die digitale Zukunft zu entwickeln.

Die akuten Herausforderungen, denen sich öffentliche Verwaltungen gegenübersehen, sind nicht von der Hand zu weisen: Personalmangel, Effizienzdruck, wachsende Anforderungen der Bürger und Bürgerinnen sowie der Datenschutz. Hinzu kommen Erwartungen vom Gesetzgeber und der Politik.

Neue Technologien können dabei helfen diese Herausforderungen zu bewältigen, wenn sie dazu führen, dass:

- behördeninterne Prozesse verschlankt und beschleunigt sowie weniger Papier und weniger manuelle Datenerfassung erforderlich werden;
- sowohl den Bürgerinnen und Bürgern als auch den Unternehmen als Kunden der Verwaltung umfassende und leicht nutzbare Services verfügbar sind.

Damit dies jedoch nicht nur kurzfristige Erfolge zeigt, sondern die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit langfristig sicherstellt, ist es unzureichend, jeweils nur die akuten Baustellen zu adressieren. Dies ist auch bereits seit Jahren bekannt.

Erforderlich sind Visionen für die digitale Zukunft, um einerseits die vom Gesetzgeber geforderten Aufgaben zu erfüllen und gleichzeitig die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse voranzutreiben. Visionen sind wichtig, um daran die Digitalisierungsmission auszurichten. Letztere beschreibt den Weg von der Ist-Situation in die Zukunft, der durch Ziele, Maßnahmen sowie Kennzahlen konkretisiert wird. Hier ist es sinnvoll, ausgewählte und von der Veränderung betroffene Verwaltungsmitarbeitende bei der Erarbeitung der Digitalisierungsvision miteinzubeziehen.

EINSCHÄTZUNGEN DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Die meisten Interviewpartner stimmen der These zu. Bisher seien die Behörden getrieben davon, akute Probleme zu lösen. Somit hätten die Verwaltungen eher reagiert statt agiert. Eine neue Gestaltung der Verwaltungsaufgaben sei wünschenswert, um weniger ziel- und kopflos zu agieren.

Zwei Behörden stimmen der These nicht zu: Behörden müssten sich um akute Themen kümmern, doch dies schließe keinesfalls aus, über ein Gesamtkonzept nachzudenken, also über eine Vision, was auch geschehe. Die umfassende Vision gebe es sehr wohl, und sie lautet: staatliche Aufgaben zu digitalisieren.

Aus unseren Gesprächen wurde deutlich, dass sich die öffentliche Verwaltung stark mit dem Lösen akuter Probleme und dem Erfüllen von Anforderungen ihrer jeweiligen Auftraggeber (Gesetzgeber, andere Behörden) befasst. Dies und die gesetzlichen Rahmenbedingungen begrenzen den Gestaltungsspielraum bei der Definition und Umsetzung von Visionen für den digitalen Wandel.

„Wir haben mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen: Fachkräftemangel, unzureichende Interoperabilität der IT-Systeme sowie große Umbrüche in den Kommunen.“
(Sven Hense, Leiter der Abteilung IT Anwendungen der Stadt Bonn)

Gleichwohl sind die von uns interviewten Führungskräfte durchaus bestrebt, Visionen für den digitalen Wandel zu entwickeln. Laut ihren Äußerungen bestehe die Herausforderung darin, im laufenden Betrieb Abläufe zu digitalisieren. Hierbei vollziehe sich ein Wandel des Selbstverständnisses weg vom reinen Verwaltungsapparat hin zu einem Dienstleister. Digitalisierung habe dazu geführt, über die Transformation heutiger Abläufe nicht nur kurz, sondern auch langfristig nachzudenken.

„Die Kunst besteht darin, im laufenden Betrieb zu digitalisieren.“
(Valerie Holsboer, Vorstand Bundesagentur für Arbeit)

Digitalisierung ist jedoch für keinen der von uns befragten Personen ein Selbstzweck. Vielmehr – so die Aussagen – sei sie ein Mittel, um dort, wo es sinnvoll ist, Veränderungen herbeizuführen. Dies fange bereits damit an, Bedarfe systematisch aufzunehmen und eine Strategie für die Umsetzung zu entwerfen. Statt jedes Problem einzeln zu lösen, ergebe sich so die Chance, ein Gesamtbild der Anforderungen zu entwerfen und dann dafür passende Lösungen zu entwickeln. Hierzu müsse das Rad allerdings keineswegs immer neu erfunden werden, sondern es ließen sich einmal geschaffene Services für verschiedene Anforderungen nutzen.

„Die Konsolidierung der Dienste folgt folgendem Credo: Wenn fünf Bedarfsträger eine Anforderung formulieren, werden wir nicht fünf verschiedene Services entwickeln, sondern einen übergreifenden, der die Anforderungen erfüllt."

(Holger Lehmann, Leiter des Leitungsstabs beim ITZBund)

Wo möglich, solle auf Standardservices zugegriffen werden, anstatt immer eine individuelle Lösung zu bauen. Die E-Akte ist ein Beispiel für ein solch standardisiertes Verfahren, welches sich für unterschiedliche Verwaltungsaufgaben einsetzen lässt. Bislang sei jedoch häufig das Gegenteil geschehen. Bezogen auf die Informationstechnologie hat dies zahlreiche Einzellösungen hervorgebracht. Solche Insellösungen würden es jedoch beispielsweise erschweren, ein übergreifendes Datenmanagement zu etablieren, welches eine wichtige Grundlage für die Digitalisierung darstellt.

EINSCHÄTZUNG DER STUDIENAUTOREN

Aus unserer Sicht ist deutlich zu spüren, dass die Behörden willens sind, sich dem digitalen Wandel zu stellen und auch bereits mit der Transformation begonnen haben. Trotzdem sind innovative Ansätze, z.B. im Hinblick auf Serviceorientierung und Bürgerzentrierung, Agilität oder neue Führungs- und Rollenmodelle, bisher noch nicht ausreichend in den deutschen Verwaltungen angekommen und umgesetzt.

Strategien zur Konsolidierung und Harmonisierung von IT-Systemen (Anwendungen und Infrastruktur) sowie die Nutzung von Dienstleistungszentren sind ein Weg, Insellösungen und Datensilos zu überwinden.

Juliane Löschner
Senior Consultant
Public Sector,
Capgemini Invent

Frank Niemann
Vice President Enterprise Applications & Related Services,
teknowlogy Group

THESE 2

Digitalisierung ist Chefsache! Oberste Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung müssen den digitalen Wandel als strategische Aufgabe begreifen und gemeinsam mit Kulturbotschaftern und Vorbildern, z.B. in Form eines CDOs, für veränderte Denkansätze eintreten.

Um die digitale Transformation anzugehen und in die richtigen Bahnen zu lenken, sind Führungskräfte aufgerufen, die nötigen personellen Ressourcen und inhaltlichen Freiräume zur Verfügung zu stellen, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Die Führungsetage der Verwaltung muss sich als zentraler Treiber der Digitalisierung verstehen und dieser eine entsprechende Priorität einräumen. Sie selbst und ihre entsprechenden Vertreter sollten den Kulturwandel vorleben!

Beispielsweise bringt die Umstellung der papiergebundenen Verfahren auf elektronische Workflows eine Vielzahl an Veränderungen mit sich, welche die Leitungsebene der jeweiligen Behörde begleiten muss. Durch solche Maßnahmen verändern sich nicht nur die Arbeitsschritte, sondern das gesamte Umfeld in den Büros – es entsteht eine neue Arbeitskultur.

Ein wichtiger Teil des Kulturwandels ist, Führungskräften diese Fähigkeiten zu vermitteln, da viele oft noch nicht darüber verfügen. Hierzu zählt auch ein neues Rollenverständnis: Coach für Teams, die in höherem Maße eigenverantwortlich arbeiten, Veränderungs-Manager und Förderer von Talenten. Dazu müssen die Führungspersonen auch verstehen, warum ein Wandel vollzogen werden soll und zu welchem Ziel dieser führt. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt, denn leicht kann es passieren, dass Personen mit Leitungsfunktion den Eindruck haben, ihre Kompetenz würde durch die Veränderungen beschnitten und ihre Rolle wird durch die Veränderung nicht mehr benötigt.

EINSCHÄTZUNGEN DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Alle Behörden stimmen zu, dass die Digitalisierung Chefsache ist. Insbesondere sei es die Aufgabe der Behördenleitung, die Digitalisierungsstrategie darzulegen. Diese eigene Rolle zu erkennen und anzunehmen sei wichtig. Keinesfalls ließen sich die Aufgaben delegieren.

Allerdings agiere der „Chef" keineswegs allein, sondern benötige Verbündete in den unterschiedlichen Fachbereichen – schließlich gehe der Kulturwandel damit einher, die Arbeitsweise der Verwaltungsangestellten zu transformieren. Mit Digitalisierung als Chefsache sei hingegen nicht gemeint, dass Behördenleitende jedem digitalen Trend hinterherlaufen. Vielmehr müssten sie erkennen, welche Maßnahmen den größten Wertbeitrag leisten und diese dann priorisieren. Dies schließe auch die mittlere Führungsebene ein, die sich, so der Tenor, zum Teil nur schwer überzeugen ließe – im Gegensatz zu den Angestellten, von denen viele einem Wandel positiv gegenüberstünden.

„Digitalisierung als Chefsache bedeutet keineswegs, neue Themen mit Gewalt durchzudrücken."
(Valerie Holsboer, Vorstand Bundesagentur für Arbeit)

Auf positive Resonanz bei der Belegschaft stoßen beispielsweise agile Methoden wie etwa Scrum für das Projektmanagement. Letzteres Konzept eröffne den Beteiligten sowohl neue methodische Fähigkeiten als auch eine neue Art der Zusammenarbeit, und zwar parallel zu den hierarchischen Strukturen in der Verwaltung. Laut Ansicht unserer Befragten müssten Führungskräfte diese Form der Projektarbeit unterstützen und nicht blockieren.

„Vorstände benötigen Prozess- und Inhaltskompetenz und müssen gleichzeitig nahbar sein für die Mitarbeitenden."
(Valerie Holsboer, Vorstand Bundesagentur für Arbeit)

Überzeugungsarbeit leisten und als Vorbild agieren – dies sind nach Aussagen unserer Befragten die zentralen Fähigkeiten, die Führungskräfte an den Tag legen sollten. Vorbilder seien schon deshalb wichtig für Veränderungen, da sich einige Beteiligte den Veränderungen verweigern würden und somit auch erst überzeugt werden müssten.

Verschlössen sich Mitarbeitende oder Führungskräfte dem vorgesehenen Wandel, so gelte es, die Motivation für diese Haltung herauszufinden. Möglicherweise gehe es dabei gar nicht um Kritik an der Sache selbst, sondern um andere Themen, die etwa mit der Organisation in der Verwaltung zusammenhingen.

„Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Digitalisierungsvision darzulegen, und zwar als Weg, Verwaltungsprozesse zu verschlanken.“ (Holger Lehmann, Leiter des Leitungsstabs beim ITZBund)

Laut unseren Interviewpartnern könne der Abbau von Widerständen gelingen, indem die Protagonisten die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung über neue Konzepte veranschaulichten sowie deren positive Wirkung erklärten. Beispielsweise könnten auf dedizierten Informationsveranstaltungen Führungskräfte sowie die an der Umsetzung beteiligten Mitarbeitenden über erfolgreich umgesetzte Projekte berichten. Diese Art der Überzeugungsarbeit und das dazugehörige Vermitteln des nötigen Wissens, wie solch eine Umsetzung erfolgreich gelingen kann, haben zielgruppengerecht zu erfolgen: Während sich vor allem die jüngeren Mitarbeitenden leichter täten, neue, digitale Verfahren zu begreifen, benötigten die älteren Kollegen möglicherweise etwas mehr Anleitung und auch Motivation, noch einmal etwas Neues zu lernen.

„Führungsaufgaben müssen sich verändern. Mitarbeitende müssen in der jeweiligen Situation selbst entscheiden können und dürfen“. (Dr. Markus Richter, Vizepräsident des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge)

Wichtig sei dabei, dass die Digitalisierungsmaßnahmen die Verwaltung nicht überfordern dürften. Es gehe selten darum, Dinge komplett auf den Kopf zu stellen, sondern mittels Digitalisierung Verwaltungsprozesse zu optimieren.

EINSCHÄTZUNG DER STUDIENAUTOREN

Juliane Löschner
Senior Consultant
Public Sector,
Capgemini Invent

Frank Niemann
Vice President Enterprise Applications & Related Services,
teknowlogy Group

Die von uns befragten Führungspersonen stimmen der Aussage zu, dass die Digitalisierung Chefsache sein muss. Letztlich geht es aber nicht darum, dass die jeweilige Behördenleitung jedem digitalen Trend hinterherläuft. Vielmehr sollte sie erkennen, welche Maßnahmen den größten Wertbeitrag für ihre Organisation, ihre Mitarbeitenden und die Bürgerinnen und Bürger leisten und diese dann priorisieren. Hierzu gibt es bereits eine Vielzahl an erprobten Methoden und wissenschaftlichen Grundlagen, die hilfreich sein können. Sowohl bei der Priorisierung als auch bei der Umsetzung können Digitalmanager und Kulturbotschafter unterstützen. Die Behördenleitung kann diese Rolle aber auch selbst übernehmen. Zudem kann ein zu Beginn strukturiert aufgesetztes Veränderungsmanagement die jeweilige digitale Transformation sehr positiv beeinflussen.

Es ergeben sich häufig Widerstände gegenüber Veränderungen, sowohl unter Mitarbeitenden als auch Führungskräften. Diesen muss man begegnen. Vor allem gilt es dabei, deren Ursachen herauszufinden. Vielfach dürfte es schlicht die Angst vor den unbekannten Auswirkungen der Digitalisierung sein. Häufig sind die Chancen und konkreten Maßnahmen sowie auch die möglichen Risiken der jeweiligen Veränderung nicht bekannt. Dies kann eine Folge davon sein, dass die Visionen und Ziele nicht bekannt sind bzw. unzureichend vermittelt oder noch nicht formuliert wurden.

Veränderungen lassen sich gut vermitteln durch Mitarbeitende, die der Digitalisierung positiv gegenüber stehen Sie können sowohl gegenüber Kollegen als auch Führungskräften als positive Vorbilder agieren und technisches Fachwissen vermitteln. Darüber hinaus sind sie in der Lage, Führungspersonen zu helfen, in ihre neue Rolle hineinzuwachsen.

THESE 3

Neben rein fachlichen Skills sind für Verwaltungsmitarbeitende insbesondere Kreativität, Innovationsfähigkeit, Auftraggeberkompetenz, digitale Führungskompetenz, soziale Aspekte und agiles (Projekt-) Management immer entscheidender. Es gilt, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entsprechend anpassen und gezielt anwenden zu können.

Nicht vergessen werden darf im Hinblick auf den Kulturwandel die Rolle der Verwaltungsmitarbeitenden selbst. Veränderte Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten, verbesserte Kommunikationsstrukturen sowie eine erhöhte Flexibilität und Transparenz sind für die Verwaltungsmodernisierung unerlässlich.

Dies beinhaltet einerseits die Entwicklung von Rahmenbedingungen, damit sich die Fähigkeiten der Mitarbeitenden weiterentwickeln und anwenden lassen („Empowerment“ der Beschäftigten). Andererseits erfordert es auch, Führungsmodelle anzupassen, die beispielsweise auf ein wertschätzendes Miteinander und bei Entscheidungen auf eine stärkere Mitarbeiterbeteiligung abzielen und sich weniger auf die klassischen Hierarchiestrukturen berufen.

EINSCHÄTZUNG DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Breite Zustimmung gibt es auch bei dieser These. Zu den wichtigen Rahmenbedingungen zählt, den Qualifizierungsstau aufzubrechen. Vielerorts stand Qualifizierung in den letzten Jahren nicht im Fokus, sondern fand eher dann statt, wenn es sonst nichts zu tun gab. Auch mangelte es bislang an guten Konzepten für die Personalentwicklung. Weiterbildung könnte stattfinden, indem die Mitarbeitenden in konkrete Projekte bzw. in die Lösungsfindung eingebunden werden. In puncto Wissensvermittlung nicht zu unterschätzen sei der Austausch mit der freien Wirtschaft und der Wissenschaft. In einer Behörde haben sich „Digital Scouts“ bewährt,

die auf freiwilliger Basis neben den fachlichen Aufgaben Zeit investieren und als Schnittstelle zwischen Digitalisierung und den fachlichen Prozessen agieren.

Die interviewten Führungskräfte wissen um das Potenzial, das die Belegschaft darstellt. Dieses gelte es zu nutzen und zu fördern – Weiterbildung müsse eine zentrale Rolle spielen. Das Lernen rücke immer mehr an den Arbeitsplatz, etwa durch E-Learning oder durch Lern-Coaches direkt am Arbeitsplatz. Hierbei gehe es dann nicht nur um das Erlernen der fachlichen Abläufe (das „Was"), sondern auch, wie verschiedene Teams besser zusammenarbeiten und kommunizieren können (das „Wie").

Es sei enorm wichtig, dass Führungskräfte ihre „Mannschaft" und deren Potenzial kennen. Mitarbeitende müssten dann aber auch die Gelegenheit erhalten, ihre Ideen umzusetzen.

„Beim Recruiting sollten Behörden nicht allein auf die Lebensläufe der Bewerber schauen, sondern auch auf deren soziale Kompetenz".
(Studienteilnehmender)

Das Thema Potenzial sollten Behörden auch im Einstellungsverfahren berücksichtigen. Denn hier gehe es nach Aussage unserer Interviewpartner nicht nur um die fachliche Qualifikation, sondern auch um soziale Kompetenz. Kreativität entfalte sich dabei nicht immer am Arbeitsplatz. Es sei sinnvoll, auch einmal aus dem Alltag auszubrechen und Co-Working Spaces aufzusuchen, um den Ideen freien Lauf zu lassen.

„Fachliche Skills sind meist vorhanden; was zusätzlich gefragt ist, sind Kreativität und Innovationsfähigkeit."
(Marcel Kuru, Beauftragter für digitale Infrastruktur der Landeshauptstadt Hannover)

Als zentraler Baustein erweise sich nach Meinung der Interviewten, die Mitarbeitenden nicht einfach auf zweiwöchige Lehrgänge zu schicken und den Rest unverändert zu lassen. Vielmehr sollten digitale Weiterbildungsmaßnahmen die operativen Prozesse sinnvoll flankieren und das Erlernte so schnell wie möglich in die tägliche Arbeit involviert werden. Kennzeichen eines modernen Weiterbildungsansatzes sei ein „Learning Journey" mit verschiedenen Lernbausteinen. Dies könne ganz unterschiedliche Dinge umfassen, etwa kurze Lernvideos, Massive Open Online Courses (MOOC), gezieltes „über die Schulter Schauen", das Lernen von Kollegen sowie im Rahmen eines konkreten Projekts.

EINSCHÄTZUNG DER STUDIENAUTOREN

Juliane Löschner
Senior Consultant
Public Sector,
Capgemini Invent

Frank Niemann
Vice President Enterprise Applications & Related Services,
teknowlogy Group

Nach unserer Überzeugung steckt praktisch in jeder Person Kreativität, die sich nutzen lässt. Führungskräfte und Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung sind gefordert, sich neuen Ideen der Zusammenarbeit sowie neuen Organisationsstrukturen gegenüber zu öffnen und eigene Impulse einzubringen, um den Kulturwandel zu vollziehen. Vor allem junge Menschen können in der öffentlichen Verwaltung helfen, neue Konzepte zu entwerfen und umzusetzen. Somit sollten Mitarbeitende die Gelegenheit erhalten, ihre Ideen auch zu realisieren. Damit geht aber auch die Bereitschaft einher, Verantwortung zu übernehmen. Zusammenarbeit muss und kann neu gelernt werden.

Dies erfordert eine entsprechende innere Haltung sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten. Diese Haltung kann sich nur einstellen, wenn die zuvor bereits erwähnte Vision sowie daraus resultierende Ziele und Maßnahmen existieren. Erst dann lassen sich neue Formen der Kollaboration, agile Methoden sowie Co-Working Spaces auch sinnvoll einsetzen.

Allerdings steht die öffentliche Verwaltung vor Herausforderungen, die ihr Einschränkungen auferlegt. Beispielsweise steht sie bei der Suche nach neuen Fach- und Führungskräften im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft und deren Lohnniveau. Die jüngsten Tarifabschlüsse deuten allerdings darauf hin, dass dieses Problem erkannt wurde. Ein weiterer Aspekt ist das baldige Ausscheiden einer Vielzahl von Angestellten aufgrund der demographischen Entwicklung.

THESE 4

Der Wunsch der Mitarbeitenden nach Veränderung, Beteiligung und Mitgestaltung sowie das daraus resultierende Potenzial werden von Führungskräften vielfach unterschätzt.

In den Mittelpunkt der zukunftsfähigen Verwaltung muss der Mensch rücken – die Mitarbeitenden, die Vorgesetzten sowie Bürger und Bürgerinnen. Traditionelle Führungsrollen und hierarchische Denkweisen können das Umsetzen neuer Ideen blockieren und zudem auch zu einer Behinderung einer zeitgemäßen Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung führen.

Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden lassen sich durch flexiblere, digitale Arbeitsangebote und -prozesse steigern. Dies wird bisher jedoch nur unzureichend unterstützt bzw. setzt sich nur langsam durch.

Wenn das kreative Potenzial der eigenen Mitarbeitenden genutzt werden soll, müssen diese das Gefühl bekommen, dass ihnen die Führungskräfte zuhören und ihren Ideen Raum zum Ausprobieren und Umsetzen geben – dies ist ein wichtiger Bestandteil des Veränderungsmanagements.

EINSCHÄTZUNGEN DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Für die befragten Experten trifft die These zu. Führungskräfte trauten den Mitarbeitenden häufig zu wenig zu. Manche hätten gar Angst vor deren Kreativität. Doch die Bereitschaft der verschiedenen Fachbereiche zur Mitgestaltung sei wichtig, da Digitalisierung interdisziplinäre Kompetenzen erforderlich mache. Doch das dafür erforderliche Führungsverständnis sei veraltet in den Behörden, und dessen Weiterentwicklung sei bisher nicht gefördert worden.

Nach Auskunft der interviewten Experten fürchte so manche Führungskraft die Fähigkeiten begabter Mitarbeitenden. Bei einigen gehe die Angst um, künftig nicht mehr gebraucht zu werden. Doch das Gegenteil sei der Fall: Wenn sich Mitarbeitende einbrächten, profitiere die gesamte Verwaltung davon.

Von den Führungskräften werde erwartet, ihren Mitarbeitenden mehr zu vertrauen. Diese müssten in der Lage sein und auch die Möglichkeit erhalten, selbst Entscheidungen treffen zu können, und zwar in dem Maße, wie es die Rahmenbedingungen und Aufgabenstellung erlauben. Die Rolle der Führungskraft entwickelt sich daher auch in der öffentlichen Verwaltung zu einem kooperativen Führungsansatz weiter und weg von dem klassischen hierarchischen Führungsmodell.

„Die Führungsebene ist gefragt, die Entscheidungsvorschläge von Mitarbeitenden zu unterstützen und auch dazu zu stehen, wenn Fehler gemacht werden."
(Holger Lehmann, Leiter des Leitungsstabs beim ITZBund)

Ein erster Schritt könne es laut den Befragten sein, das Feedback der Mitarbeitenden strukturiert zu sammeln, etwa durch Software-basierte Foren. Interdisziplinäres Arbeiten werde ebenfalls immer wichtiger, um das Potenzial der Talente aus unterschiedlichen Fachbereichen zu nutzen.

Führungskräfte müssten somit offen sein für neue Ideen der Mitarbeitenden in Sachen Digitalisierung. Wenn Angestellte ständig auf taube Ohren stießen, seien sie bald frustriert. Im schlimmsten Fall verließen sie dann sogar die Behörde, um einen Arbeitsplatz zu finden, wo ihnen mehr Wertschätzung entgegengebracht wird und sie eine Möglichkeit bekommen, ihre Ideen auch umzusetzen.

Doch nicht alle Mitarbeitenden dächten so. Es gebe eben auch jene, die keine Veränderung wollen.

„Es gibt bei uns Innovations-Ideen-Management im HR-Bereich. Doch der Türöffner für Innovationen aus den Fachbereichen ist die konkrete Projektarbeit."
(Dr. Markus Richter, Vizepräsident des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge)

EINSCHÄTZUNG DER STUDIENAUTOREN

Den Mitarbeitenden zu vertrauen bedeutet offener zu werden für neue Ansätze, die auf Ideen der Belegschaft beruhen. Wenn mehr Mitarbeiterbeteiligung zugelassen wird, erfordert dies auch eine andere Form mit Fehlern umzugehen. Natürlich agieren Behörden hier in einem anderen Umfeld als die Privatwirtschaft, da Recht, Gesetz sowie das Haushaltsrecht nur eine begrenzte Fehlerkultur erlauben. Nichtsdestotrotz ist auch der öffentlichen Verwaltung und den agierenden Führungskräften bewusst, dass eine etablierte und wertschätzende Fehlerkultur essenziell ist, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen und einen nachhaltigen Kulturwandel zu schaffen.

Juliane Löschner
Senior Consultant
Public Sector,
Capgemini Invent

Frank Niemann
Vice President Enterprise Applications & Related Services,
teknowlogy Group

THESE 5

Die Verwaltung benötigt mehr Ergebnisorientierung. Bisher mangelt es jedoch in der öffentlichen Verwaltung an Expertise, wie die Wirksamkeit umgesetzter Digitalisierungsmaßnahmen strukturiert gemessen und analysiert werden kann, um den Erfolg dieser und zukünftiger Vorhaben zu gewährleisten.

Digitalisierung gilt als ein Weg, bestehende Abläufe zu optimieren, indem diese automatisiert und die Beteiligten über digitale Verfahren eingebunden werden. Es besteht wenig Zweifel darüber, dass die Digitalisierung einen positiven Effekt hat. Schwer fällt jedoch die genaue Ermittlung der Vorteile. Dies anhand von konkreten Kennzahlen auszudrücken, kann eine Herausforderung darstellen.

Gleichwohl ist Erfolgsmessung wichtig: einerseits, um die Budgets für die Umsetzung der Maßnahmen einzufordern, und andererseits, um Rechenschaft über die Wirksamkeit der Maßnahmen ablegen zu können.

EINSCHÄTZUNGEN DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Das Thema Ergebnisorientierung ist insbesondere für die Städte ein wunder Punkt, da diese durch den rechtlichen Rahmen beschränkt sind, auf den sie keinen Einfluss haben. Mitunter fehle es schlicht an klaren Zielvorgaben, um überhaupt auf Ergebnisse hinzuarbeiten. Dies sei eine Folge aus einer Gemengelage an Verantwortlichkeiten auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene.

Anders urteilen beispielsweise die Bundesbehörden darüber. Nach deren Überzeugung sei eine Ergebnisorientierung durchaus vorhanden, nämlich durch die Politik. Es sei dann eher eine Frage, wie die Umsetzung erfolge. Darüber müssen die Behörden Rechenschaft ablegen. Das Erzielen von Ergebnissen steht dabei immer im Einklang mit dem Dienstbetrieb.

Ergebnismessung ist nach Ansicht der befragten Führungskräfte in den Behörden etabliert. Und zur Messung des Erfolgs kommen Instrumente zum Einsatz, die auch die Privatwirtschaft nutzt, wie beispielsweise Projektcontrolling und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

Messbar seien etwa Dinge wie die Anzahl an Anträgen, die durch Optimierungsmaßnahmen zusätzlich bearbeitet werden können. Wenn beispielsweise Mitarbeitende in Sozialdiensten Daten von Patienten digital am Tablet erfassten, anstatt am Klemmbrett, ergäben sich dadurch Vorteile: Weniger Fehler, weniger Probleme durch Unlesbarkeit der Handschrift, Vermeidung mehrfacher Dateneingabe. Zudem seien die beteiligten Angestellten zufriedener, da sie weniger „Papierkram" zu erledigen hätten. Leistungs- und Verhaltenskontrollen von Mitarbeitern unterlägen jedoch der Zustimmung durch den Betriebs- bzw. Personalrat.

„Die Wirksamkeit von Digitalisierungsmaßnahmen zu messen, ist kaum möglich. Wie beziffert man den Wert von Behördengängen, die für den Bürger und die Bürgerin entfallen?"
(Sven Hense, Leiter der Abteilung IT Anwendungen der Stadt Bonn)

Tritt eine Behörde als Dienstleister für andere Verwaltungen auf, lassen sich Service Level Agreements verabschieden. Anders als in der Privatwirtschaft gebe es bei Verwaltungen zwar keine Vertragsstrafen, aber durchaus Eskalationsmechanismen.

„Viele Effekte der Digitalisierung werden nicht kurzfristig sichtbar. Hierbei handelt es sich vorwiegend um einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, dessen Auswirkungen erst mittel- bis langfristig erkennbar werden."
(Tim Albrecht, Mitarbeiter Digitalisierung im Büro Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover)

Darüber hinaus sei die Zufriedenheit sowohl der Bürgerinnen und Bürger als auch der internen Belegschaft eine Messgröße für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen. Sie zu erfassen könne über gezielte Umfragen bzw. über die Auswertung des Feedbacks von Bürgerinnen und Bürgern und/oder den Angestellten gelingen.

EINSCHÄTZUNG DER STUDIENAUTOREN

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und die Evaluation von realisierten Projekten werden sich auch in der öffentlichen Verwaltung immer mehr etablieren. Gerade durch die Digitalisierung ergeben sich weitreichende Möglichkeiten einer datenbasierten Erfolgsmessung. Doch sollte neben reinen Kennzahlen auch der Mensch im Mittelpunkt stehen. Daher ist es aus unserer Sicht wichtig, zusätzlich zu Kosteneinsparungen und Effizienzgewinnen innerhalb der Behörden sowie für Unternehmen als Verwaltungskunden auch das positive Mitarbeiter- oder Bürgererlebnis als Messgröße für die Wirksamkeit von Digitalisierungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Durch die Digitalisierung ist es leichter, Feedback der Bürgerinnen und Bürger sowie auch von Unternehmen einzuholen und sie damit im Sinne eines „User-centric Designs" aktiv in den Verbesserungsprozess einzubeziehen.

Juliane Löschner
Senior Consultant
Public Sector,
Capgemini Invent

Frank Niemann
Vice President Enterprise Applications &
Related Services,
teknowlogy Group

FAZIT

In unseren Interviews mit führenden Vertretern der öffentlichen Verwaltung wurde deutlich, dass die Meinungen zum Stand der kulturellen Veränderungen auseinandergehen. Während die einen ihre Lage kritisch betrachten, insbesondere, wenn es um den Gestaltungsspielraum geht, blicken andere durchaus optimistisch auf die heutige und zukünftige Situation.

Aus unserer Sicht ist es für die Verantwortlichen wichtig, ein eigenes Selbstverständnis zu entwickeln, wo sie in Sachen Digitalisierung in zwei, fünf oder zehn Jahren sein möchten und können – das heißt, eine konkrete Vision zu erarbeiten. Innovative Vorhaben und Ideen zur Veränderung müssen von der obersten Führungsebene unterstützt und priorisiert werden.

Vielfach fehlt es derzeit noch an Personen, die für das Thema Digitalisierung brennen und auch die Möglichkeiten, Kompetenzen und Kapazitäten haben, Veränderung voranzutreiben. Aber es gibt zahlreiche positive Ansätze und eine große Übereinstimmung, dass die Digitalisierung weitreichende Chancen bietet, welche die öffentliche Verwaltung nun auch ergreifen sollte.

Wichtig ist anzumerken, dass Digitalisierung kein Selbstzweck und nicht lediglich dem Zeitgeist geschuldet ist. Es geht auch nicht darum, Trendthemen hinterher zu laufen. Vielmehr gilt es, Visionen zu entwerfen, die mit den Rahmenbedingungen, Zielen, Erfordernissen und Bedürfnissen der Behörden vereinbar sind.

Natürlich agiert die Verwaltung in einem anderen Rahmen als die Privatwirtschaft, und auch der Föderalismus bzw. die Regelung der Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen machen es nicht leicht, übergreifende Visionen zur Digitalisierung zu entwerfen und umzusetzen. Positive Beispiele anderer Nationen zeigen jedoch, wie sich trotzdem digitale Verfahren zur Modernisierung des Behördenbetriebs realisieren lassen.

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland hat mit vielen Herausforderungen zu kämpfen, allerdings kann und sollte man hierbei auch von der Privatwirtschaft lernen. Es gibt bereits eine Vielzahl positiver Anzeichen dafür, dass die öffentliche Verwaltung in der Lage ist, sich zu verändern. Grundsätzlich ist Geduld gefragt, denn ein Kulturwandel und der damit verbundene Veränderungsprozess erfolgen nicht von heute auf morgen, sondern benötigen mehrere Jahre. Jedoch sollte solch eine Transformation nun auch allerorts angestoßen werden und Fahrt aufnehmen.

Wir stellen fest, dass die Behörden in Sachen Digitalisierung weniger mit einem Erkenntnis- als mit einem Umsetzungsproblem konfrontiert sind. Hierbei ist es sinnvoll, die Gründe zu kennen und aus ihnen zu lernen. Über die Vorteile der digitalen Transformation wird weit weniger debattiert als über den geeigneten Weg.

EMPFEHLUNGEN UND DENKANSTÖSSE

Aus den zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften aus dem behördlichen Umfeld haben wir viele Eindrücke gewonnen. Diese haben Capgemini und teknowlogy Group gemeinsam reflektiert und als Grundlage für eine Reihe von Empfehlungen und Denkanstößen genommen. Die Liste erhebt weder einen Anspruch auf Vollständig noch auf Endgültigkeit.

Digitalisierung ist Chefsache

Ja, der Chef muss vorangehen, aber er agiert nicht allein! Operative Bereiche und Führungskräfte müssen gemeinsam Strategien für die Digitalisierung als Mission zum Erreichen einer Digitalisierungsvision entwerfen und umsetzen. Es sollte sich dabei um eine klare Vision inklusive realistisch umsetzbarer Ziele handeln, die beschreibt, was mit der Digitalisierung in der eigenen Behörde erreicht werden wird.

Das oberste Management muss als Vorbild und Taktgeber im Veränderungsprozess voranschreiten. Das bedeutet, ein anderes Führungsverständnis und auf die Veränderung angepasste Unternehmenswerte vorzuleben und die gesamte Belegschaft daran teilhaben zu lassen. Aufgabe der Vorgesetzten ist es zum einen, Blockaden zu beseitigen, den Weg also für etwas Neues frei zu machen und zum anderen, dem eigenen Team den Rücken freizuhalten, damit dieses neue Dinge wie beispielsweise neue Prozesse oder neue Verfahren ausprobieren kann und auch Fehler machen darf – aus denen gelernt werden kann. Zudem sollten die Mitarbeitenden auch zu eigenen, mitunter ungewöhnlichen Entscheidungen ermutigt und ihnen dafür die entsprechende Verantwortung übertragen werden.

Transformieren sollte sich jedoch nicht nur die oberste Führungskraft, sondern auch das mittlere Management. Es sollte als Multiplikator und Kulturbotschafter gewonnen werden. Erreichen lässt sich dies beispielsweise durch das Übertragen und Nutzen erprobter Vorgehensweisen („Best Practices“) anderer Behörden sowie durch gemeinsame Veranstaltungen, auf denen auch bereits aktiv sich verändernde Organisationen über ihre Erfahrungen berichten.

Wichtig ist hierbei, dass die jeweilige Führungskraft hinter ihren eigenen Entscheidungen und ihren Mitarbeitenden steht, da nur so Glaubhaftigkeit, Wertschätzung und Vertrauen gefördert und ein Kulturwandel erfolgreich vollzogen werden können. Ein Führungskräfte-Coaching könnte hier ein erster Ansatz sein, dieses neue Verständnis von Führung zu entwickeln und zu etablieren. Zudem ist ein gemeinsamer Führungskräfte-Workshop pro Behörde empfehlenswert, in dem ein neues Führungsleitbild und neue Werte entsprechend der geplanten Veränderung gemeinsam mit dem mittleren Management erarbeitet werden.

Veränderungsmanagement ist eine zentrale Disziplin der Digitalisierung

„Du musst selbst zu der Veränderung werden, die du in der Welt sehen möchtest.“

Mahatma Gandhi

Dies beinhaltet, treibende Kräfte und Widerstände unter Führungskräften und Mitarbeitenden zu identifizieren und beide Seiten in die geplante Veränderung zu involvieren. Digitalisierungsprojekte können aufgrund technologischer Unzulänglichkeiten scheitern. Viel gravierender aber sind ein Mangel an Beteiligung der betroffenen Bereiche bzw. deren Mitarbeitenden, unzureichende Abstimmung über die Ziele und das gemeinsame Vorgehen sowie fehlende Entscheidungskompetenz. Hier kann ein professionell aufgesetzte Veränderungsmanagement positiv unterstützen, indem es das jeweilige Digitalisierungsvorhaben von Anfang an bis Ende begleitet und eng mit der Projektleitung zusammenarbeitet. Wie Change Management umgesetzt werden kann, damit befasst sich eine Studie von Capgemini Consulting, die unter folgendem Link geladen werden kann: https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/final-capgemini_changemanagementstudie2017.pdf

Überzeugungsarbeit mittels kurzfristig erzielbarer Erfolge

Nichts ist so überzeugend wie erfolgreiche Beispiele. Erfolgreich umgesetzte Projekte sollten entsprechend im Rahmen von Erfolgsgeschichten („Success Stories“) vorgestellt werden. Dies umfasst sowohl realisierte Vorhaben der eigenen Behörde als auch solche aus anderen Verwaltungen. So können Vorteile von erfolgreich umgesetzten Digitalisierungs-Projekten aufgezeigt werden, welche zu einer positiven Stimmung unter betroffenen Stakeholdern führen können. Die positive Einstellung ist eine gute Grundlage, um solche Vorhaben realisieren zu können.

Chancen und Risiken aufzeigen

Wichtig ist es, bei der Digitalisierung auf eine positive Stimmung im Rahmen des Veränderungsprozesses zu achten. Dies gelingt durch eine positive und leicht verständliche Vision und dazu passende Veränderungsgeschichten. Glaubhafte, einfache und ehrliche Botschaften können Mitarbeitenden aufzeigen, wo die Digitalisierungsreise in der eigenen Organisation hingehen wird.

Digitalisierung bietet zahlreiche Möglichkeiten. Die Potenziale zu heben, bedeutet jedoch auch, Risiken einzugehen. Projekte können scheitern, Erfolge sich am Ende nicht oder nur zum Teil einstellen. Hier sind Offenheit und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern gefragt, gerade auch gegenüber den Zweiflern. Somit gilt es, sowohl auf positive als auch auf negative Stimmungen zu reagieren und sie vorab überhaupt bewusst

wahrzunehmen. Zudem muss auch mit Fehlern ehrlich und transparent umgegangen werden, damit zukünftig keine Angst besteht, vom gewohnten Pfad abzuweichen und neue Dinge auszuprobieren. Hierfür ist Vertrauen eine unabdingbare Voraussetzung.

Potenziale nutzen

Viele Lösungen für Probleme und gute Ideen für Innovationen stecken bereits in den Köpfen der Menschen. Dieses Potenzial zu aktivieren und die Ideengeber am Veränderungsprozess zu beteiligen, ist eine wichtige Vorgehensweise. Motivierte Angestellte sind essenziell für die öffentliche Verwaltung, diese können darüber aktiviert und eingebunden werden. Angesichts der föderalen Struktur in Deutschland lassen sich entsprechende Verfahren und Standards, um Mitarbeitende einzubinden, mitunter nur schwer übergreifend definieren. Hier nehmen Koordinierungsstellen eine wichtige Rolle ein.

Grundsätzlich ist zu empfehlen, die entsprechenden Wissensträger, also die eigenen Mitarbeitenden aktiv in den Veränderungsprozess „Digitalisierung“ einzubinden. Dies bedeutet auch eine entsprechende Förderung und Weiterbildung für Teammitglieder, damit diese ihre erforderlichen Kompetenzen weiter ausbauen können.

Zudem können Behörden viel voneinander lernen, sowohl in Deutschland als auch auf internationaler Ebene. Dieser gegenseitige Austausch findet bereits statt, allerdings muss er noch verstärkt vorangetrieben und aktiver genutzt werden, um die bestehenden Synergieeffekte behördenübergreifend nutzen zu können.

Entwicklung einer Vision für die Digitalisierung

Gerade heute in unserer schnelllebigen Welt der anhaltenden Technologieentwicklungen, der Globalisierung und der Digitalisierung müssen sich Menschen und Organisationen immer schneller anpassen. Diesen gesellschaftlichen und politischen Druck bekommt auch die öffentliche Verwaltung zu spüren, und die Bewältigung dieser Herausforderungen ist daher keine einfache Aufgabe.

Obwohl dies unwiderlegbare Tatsachen sind, sehnen sich viele Menschen nach persönlichem Halt durch Beständigkeit und Sicherheit. Daher ist es wichtig, dass die von der Veränderung betroffenen Personen nicht allein gelassen, sondern durch den gesamten Veränderungsprozess kontinuierlich begleitet werden. Ansonsten fühlen sie sich abgehängt und fürchten, vom Wandel überrollt zu werden.

Positiv formulierte Visionen bilden die Grundlage eines erfolgreichen Veränderungsprozesses auf dem Weg zur Digitalisierung der jeweiligen Behörde. Solch eine Vision muss einerseits einen klaren Praxisbezug haben und realistisch erreichbar sein. Andererseits muss sie mittels leicht verständlicher Botschaften vermittelt werden, damit die Mitarbeitenden die erforderliche Orientierung und Sicherheit während der Veränderung erhalten.

Aus diesem Grund sollte die jeweilige Vision gemeinsam mit den von der Veränderung betroffenen Personen erarbeitet werden, beispielsweise im Rahmen von entsprechenden Workshops.

Für folgende Kernfragen sollte die Vision Antworten liefern:

- Warum verändern wir uns?
- Was ändert sich für den Einzelnen?
- Wie verändern wir uns?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?

Auf unterschiedliche Stakeholder (Interessensgruppen) eingehen

Die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie erschöpft sich nicht in der Schaffung von IT-Lösungen. Vielmehr geht dies mit einem Veränderungsprozess auf technologischer und organisatorischer Ebene einher. Damit dies gelingt, müssen alle Bereiche einer Behörde frühzeitig einbezogen werden: Mitarbeitende, Führungskräfte, Personal- bzw. Betriebsrat sowie die Aufsichtsgremien.

Ganz wichtig ist es bei einer Veränderung, den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken. Gerade bei der digitalen Transformation ist es besonders hilfreich, auf Ängste und Sorgen der betroffenen Personengruppen einzugehen. Häufig kursieren Befürchtungen, dass die Maschine den Menschen ersetzen wird. Genau dies soll nicht der Fall sein, sondern die Maschine unterstützt den Menschen bei seiner Arbeit. Solchen Ängsten muss mit entsprechender Kommunikation und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt entgegengewirkt werden.

Durch die Interviewgespräche wurde weiter deutlich, dass in der öffentlichen Verwaltung unterschiedliche Generationen beschäftigt sind, die auch verschiedenartig mit der Digitalisierung umgehen. Somit sind individuelle Ansätze für die jeweilige Personengruppe sinnvoll, damit möglichst niemand während der Digitalisierungsreise auf der Strecke bleibt. Zudem sollten die Kunden (Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen) in den Veränderungsprozess integriert werden, um diesen aktiv mitzugestalten, sofern dies im gegebenen oder durch die Veränderung neu geschaffenen Rahmen der öffentlichen Verwaltung möglich ist. Grundsätzlich empfiehlt sich ein gut strukturiertes Stakeholder-Management mit entsprechender Maßnahmen- und Kommunikationsplanung, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten.

Talentmanagement und Employer Branding

In den Gesprächen wurde vielfach vom Fachkräftemangel und von der Notwendigkeit des Aufbaus der Fähigkeiten der eigenen Belegschaft gesprochen. Gründe dafür sind teilweise das Image der öffentlichen Verwaltung als behäbig und wenig innovativ, sowie die starren Rahmenbedingungen wie Beförderungsmöglichkeiten, Einstellungskriterien und Bezahlungsstruktur.

Bei der Gewinnung von Nachwuchskräften konkurriert die öffentliche Verwaltung massiv mit der Privatwirtschaft und zieht häufig den Kürzeren, obwohl sie durchaus attraktive Arbeitsmodelle und Sicherheit bietet.

Empfehlenswert ist es, die starren Strukturen kritisch zu hinterfragen und möglichst neu zu justieren. Den Spielraum für Veränderungen bestimmen die vorhandenen Rahmenbedingungen, zu denen auch das Beamten- und Tarifrecht zählen.

Ratsam ist ferner ein in der Privatwirtschaft vielerorts bereits etabliertes Talentmanagement. Eine Employer Branding-Strategie (Entwicklung einer Arbeitgebermarke) kann helfen, neue potenzielle Fachkräfte neugierig zu machen, zu gewinnen bzw. zu überzeugen, bei der Behörde zu bleiben.

Prozesse und Organisation

Digitalisierung in Behörden bedeutet nicht, Trendthemen wie künstlicher Intelligenz oder Blockchain blind und bedingungslos nachzujagen. Vielmehr geht es dabei darum, die Organisation und die Prozesse zu transformieren, und zwar im Rahmen der zuvor definierten Digitalisierungsvision. Dabei können alte Prozesse und Strukturen wegfallen oder neue hinzukommen. Unabdingbar ist es, betroffene Mitarbeitende einzubinden und sie aufzufordern bzw. ihnen die Möglichkeit zu geben, sich an der Prozessgestaltung zu beteiligen. Ein professionelles Prozessmanagement mit den folgenden Schritten ist daher zu empfehlen:

- Ist-Analyse der von der Veränderung betroffenen Prozesse
- Aufnahme des Optimierungspotenzials der Prozesse
- Erstellung von Soll-Prozessen
- Implementierung der Soll-Prozesse in der Organisation
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Agile und kreative Methoden sowie unterschiedliche Visualisierungstechniken können hierbei unterstützen.

Abbruch- und Fehlerkultur

„Wer einen Flop baut, ist klüger geworden. Warum soll man Klügere entlassen?“

Horst Ullrich, ehemaliger Geschäftsleitung Sony Deutschland

Menschen machen Fehler, und dies gilt auch, wenn sich Behörden im Rahmen der Digitalisierung verändern. Wichtig ist, wie seitens der Führungsebene in der öffentlichen Verwaltung mit Fehlern und Misserfolgen umgegangen wird. Soll ein positives und offenes Arbeitsklima herrschen, dann muss es auch eine positive Fehlerkultur in der jeweiligen Behörde geben.

Unter Fehlerkultur wird allgemein die Art und Weise verstanden, wie Gesellschaften, Kulturen und soziale Systeme mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgehen – und daraus lernen. Fehler sind meistens

negativ behaftet und werden bestraft, Fehlerlosigkeit dagegen wird belohnt. Doch Fehler lassen sich auch positiv bewerten, nämlich dann, wenn sie als Grundlage für neue Ideen, Weiterentwicklung und Fortschritt dienen können. Dies gilt in privaten Unternehmen ebenso wie in Behörden. Fehlerkultur bedeutet, dies im Bewusstsein zu halten.

Die obersten und mittleren Führungskräfte müssen diese Fehlerkultur vorleben, beispielsweise indem sie sich auch selbst einmal Fehler eingestehen und diese auch nach außen hin transparent machen. Nur so trauen sich auch die Mitarbeitenden, neue Dinge auszuprobieren und eigene Fehler offen einzugestehen statt sie zu verheimlichen.

Folgende Schritte zeigen auf, wie eine erfolgreiche Fehlerkultur realisiert werden kann:

- Jeder kann Fehler machen! Dieser Leitsatz sollte jedem Mitarbeitenden und jeder Führungskraft in der jeweiligen Behörde bekannt sein, um zu vermeiden, dass Fehler unter den Tisch gekehrt werden.
- Nach Lösungen suchen! Es sollte nach Ursachen und Lösungen gesucht werden und nicht nach dem Schuldigen.
- Vorbildwirkung: Vorgesetzte sollten eigene Fehler offen kommunizieren und deren Weiterentwicklungspotenzial aufzeigen.
- Fehlereingeständnis: Fehler sollten immer zugegeben werden. Ehrlichkeit und Vertrauen sind hier Schlüsselfaktoren für ein positives Arbeitsklima. Fehlereingeständnisse sollten mit Respekt und Wertschätzung honoriert werden.
- Feedback geben! Sollte ein Fehler unterlaufen sein und der Schuldige ist sich dessen nicht bewusst, dann sollte der Vorgesetzte diesen sachlich und respektvoll darauf hinweisen, für das offene Gespräch danken und gemeinsam nach einer Lösung suchen.
- Agile Methoden unterstützen bei der frühzeitigen Erkennung möglicher Fehler oder Fehlentwicklungen. Die schrittweise Entwicklung und Nutzung von Prototypen helfen bei dieser Einschätzung und erlauben es, früh gegenzusteuern.

Beratung zur Umsetzung von Gesetzen und Digitalisierungsthemen durch den Bund

In den Gesprächen wurden die erschwerten Rahmenbedingungen des Föderalismus und dadurch zu lösende Herausforderungen deutlich. Die Länder und Kommunen würden sich bei der Umsetzung von Gesetzesvorgaben und Digitalisierungsthemen durch eine geeignete Beratungsstelle des Bundes Unterstützung wünschen, da die Umsetzung oftmals sowohl kompliziert als auch komplex sind. Es wäre es von Vorteil, wenn der Bund stärker den Dienstleistungsgedanken verfolgen würde, um den Ländern und Kommunen die Ziele und den Weg in einen digitalen Staat aufzuzeigen, sie dabei zu unterstützten und auch entsprechende Mittel bereitzustellen.

METHODIK

Für die Erstellung dieses Thesenpapiers haben Capgemini und teknowlogy Group gemeinsam induktiv fünf zentrale Thesen erarbeitet. Mit diesen wurden sechs Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung konfrontiert, mit dem Ziel, zu erfahren, ob und in welcher Form die von den Autoren getroffenen Aussagen zutreffen oder auch nicht.

Im Rahmen von Experteninterviews mit Führungskräften der öffentlichen Verwaltung in Deutschland wurden diese Thesen reflektiert. Die Aussagen der interviewten Experten flossen in die Erläuterungen zu jeder These ein.

KOMMENTAR

Veränderung gelingt nur dann, wenn man den aktuellen Status vollumfänglich als Ausgangspunkt akzeptiert. „Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem." Natürlich ist diese Aussage seit Jahren, vielmehr Jahrzehnten bekannt. Und wahr. Doch kann man dies gebetsmühlenartig noch viele weitere Jahrzehnte wiederholen. Ändern werden sich viele Dinge nur dann, wenn man die derzeitigen Zustände, Umstände und Rückstände auch erkennt, sie wahr- und ernst nimmt – statt sie als rückständig und längst überholt abzutun. Erst dann kann man von dieser Position aus etwas, sich selbst und auch noch mehr darüber hinaus bewegen und verändern. Daher ist neben technischem Fortschritt sowie aller Forschungs- und Innovationsarbeit auch ein Papier wie dieses so wichtig, um den heutigen Stand zu beschreiben. Um von genau dort aus den Weg zu beschreiten. Wenn bestehende Hindernisse (in den Köpfen ebenso wie in zugrundeliegenden Gesetzen, Rahmenbedingungen und Strukturen), Bedürfnisse, Wünsche und auch Sorgen oder Ängste ernst genommen werden.

Vielerorts sind die konkreten Chancen und Nutzenpotenziale der Digitalisierung keineswegs bekannt. Und vor allem nicht die Mittel und Maßnahmen, die dafür erforderlich und sinnvoll sind. Gleichermaßen ist Digitalisierung kein Selbstzweck, Big und Smart Data, Data Science, Algorithmen oder künstliche Intelligenz erst recht nicht. All dies können Werkzeuge auf dem Weg sein. Wohin? Das ist eine gute und auch die entscheidende Frage. Eine tragfähige Vision ist es, die wir für die Zukunft der öffentlichen Verwaltung in Deutschland brauchen. Wo wollen wir zukünftig stehen? Wie sollen Ministerien, Ämter und Behörden der Gesellschaft von morgen und übermorgen dienen? Welche Rollen wollen, werden, müssen und können Verwaltungsorganisationen und vor allem die darin arbeitenden Menschen dazu einnehmen? Solch ein Zukunftsbild brauchen wir, um zu verstehen, wie uns digitale Technologien dabei helfen können. Auf einer derartigen Basis können Maßnahmen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene differenziert abgeleitet werden, die auf diese Ziele einzahlen. Hinter denen Führungskräfte stehen und diese Vision im Sinne einer authentischen, realistischen und motivierenden Mission als Weg zum Ziel vermitteln können.

In den Strukturen von gestern lassen sich viele der Chancen von morgen nur bedingt realisieren. Ein adäquates Führungsverständnis (agil, situativ, minimal, dienend etc.), eine konstruktive Fehlerkultur, eine bessere Kooperationsfähigkeit, eine hohe Resilienz und gleichermaßen auch die Bereitschaft sowie entsprechende Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme und Mitgestaltung bei den Beschäftigten im Sinne von Empowerment gehören ebenso dazu wie digitale Prozesse und smarte Services. Zeitgemäße Methoden à la Design Thinking oder Scrum, die Zu-

sammenarbeit auf Augenhöhe fördern und die späteren Nutzer in den Fokus rücken, können diesen Wandel ebenfalls voranbringen – wenn man genau hinschaut, ob und wo sie Sinn stiften. Es empfiehlt sich auch echtes Ausprobieren neuer Prozesse, beispielsweise durch Social Prototyping, noch bevor diese eingeführt werden, so dass frühzeitig mögliche Probleme ebenso wie bislang ungenutzte Chancen erkannt und realisiert werden können. Diese Veränderungen auf organisatorischer und auch menschlicher Ebene bilden die entscheidenden Grundlagen, damit technische Innovationen wirklich dauerhaft und anschlussfähig um- und eingesetzt werden. Dadurch werden gleichzeitig wichtige Grundlagen geschaffen, die positiv auf das Image der Verwaltungswelt als attraktiver Arbeitgeber wirken werden.

Um die Modernisierung der deutschen Verwaltung voranzubringen, müssen dringend viele Hebel in Bewegung gesetzt werden. Allerdings nur so, dass die beteiligten Menschen diesen Weg auch verstehen und gehen können. Mit einer Vision und einem ganzheitlichen Plan. Dafür braucht es den umfassenden Kulturwandel auf vielerlei Ebenen, dessen Ausgangssituation in diesem Thesenpapier ebenso beschrieben wird wie auch wichtige Maßnahmen skizziert wurden. Nun heißt es, diese anzugehen und umzusetzen. Und dabei auch stets den „Faktor Mensch“ zu berücksichtigen. Bürgerin und Bürger, Behördenleitung und Führungskraft, Beamter und Beamtin: Die deutsche Verwaltung arbeitet für Menschen, und sie besteht aus Menschen.

„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden, wer entscheidet, findet Ruhe, wer Ruhe findet, ist sicher, wer sicher ist, kann überlegen, wer überlegt, kann verbessern.“
(Konfuzius, 551–479 v. Chr.)

Andreas Steffen arbeitet freiberuflich als Coach für Fach- und Führungskräfte, Teams und Organisationen. Bereits in seinen früheren Tätigkeiten als Unternehmens- und Kommunikationsberater, Innovationsmanager und Geschäftsführer des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums hat er sich seit 1996 mit Veränderungsprozessen auseinandergesetzt. Er war Mitglied des Zukunftsprojekts „Smart Service Welt“ der Bundesregierung, als Autor schreibt er Fachbeiträge und Studien über Transformation, Digitalisierung, Empowerment und Employer Branding in der Verwaltung. Im Sommer 2019 erscheint sein Buch „Menschen und Organisationen im Wandel“.

ANHANG

HAFTUNGSAUSSCHLUSS, NUTZUNGSRECHTE, UNABHÄNGIGKEIT UND DATENSCHUTZ

Diese Studie wurde im Auftrag von Capgemini erstellt.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.pac-online.com.

Haftungsausschluss

Die Inhalte dieser Studie wurden mit der größtmöglichen Sorgfalt zusammengestellt, eine Gewähr für ihre Richtigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Einschätzungen und Beurteilungen spiegeln unseren gegenwärtigen Wissensstand im Juli 2019 wider und können sich jederzeit ändern. Das gilt insbesondere, aber nicht ausschließlich, für zukunftsgerichtete Aussagen. In dieser Studie vorkommende Namen und Bezeichnungen sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen.

Nutzungsrechte

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen expliziten Einwilligung. Auch die Veröffentlichung oder Weitergabe von Tabellen, Grafiken etc. in anderen Publikationen bedarf der vorherigen Genehmigung.

Unabhängigkeit und Datenschutz

Diese Studie wurde von Pierre Audoin Consultants (PAC) und Capgemini erstellt. Der Auftraggeber hatte keinen Einfluss auf die Auswertung der Daten und die Erstellung der Studie.

Es besteht kein Bezug zwischen der Studienerstellung und einer etwaigen Kundenbeziehung zwischen den Befragten und Capgemini.

ÜBER CAPGEMINI INVENT

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation und Transformation. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Standorten und 22 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern, das 2018 einen Umsatz von 13,2 Milliarden Euro erwirtschaftet hat.

People matter, results count.

Kontakt:

Capgemini Invent
Potsdamer Platz 5
10785 Berlin

https://www.capgemini.com/de-de/service/invent/

Ihr Ansprechpartner:

Dirk Intrup
Senior Manager Public Sector
dirk.intrup@capgemini.com

ÜBER DIE TEKNOWLOGY GROUP

Die teknowlogy Group ist das führende unabhängige europäische Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für die IT-Branche. Sie vereint die Expertise von drei Unternehmen, jedes für sich mit einer langjährigen Erfolgsgeschichte im Bereich der Marktforschung und Beratung sowie lokalen Präsenz in den fragmentierten europäischen Märkten: Ardour Consulting Group, CXP und PAC (Pierre Audoin Consultants).

Wir sind ein Content-basiertes Unternehmen mit einer starken Berater-DNA. Das macht uns zum bevorzugten Partner europäischer Anwenderunternehmen. Diese unterstützen wir bei der Definition ihrer IT-Strategie, der Steuerung von Teams und Projekten sowie der Risikominimierung bei Technologieentscheidungen. So helfen wir ihnen, ihre Transformation erfolgreich voranzutreiben.

Wir haben ein unübertroffenes Verständnis für Marktentwicklungen und die Erwartungen der IT-Anwender. Dadurch können wir Softwareanbieter und IT-Dienstleister bei der Definition, Umsetzung und Vermarktung ihrer Strategie unterstützen – abgestimmt auf die Anforderungen des Marktes und ausgerichtet auf die Bedarfe von morgen.

Mit mehr als 40 Jahren Markterfahrung und Niederlassungen in sieben Ländern sind wir mit unserem Netzwerk aus 140 Experten weltweit aktiv.

Für weitere Informationen besuchen Sie www.teknowlogy.com, und folgen Sie uns auf Twitter oder LinkedIn.

Kontakt:

PAC – a teknowlogy Group Company
Holzstr. 26
80469 München

+49 (0)89 23 23 68 0
info-germany@pac-online.com
www.pac-online.com
www.teknowlogy-vendor.com/

© Copyright PAC GmbH, 2019