# Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst

### Projekt FührDiv:

Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute

**Steffen Gabriel** 

**Ursula Danzer** 

wmp consult GmbH - Wilke Maack und Partner Projektberatung FührDiv

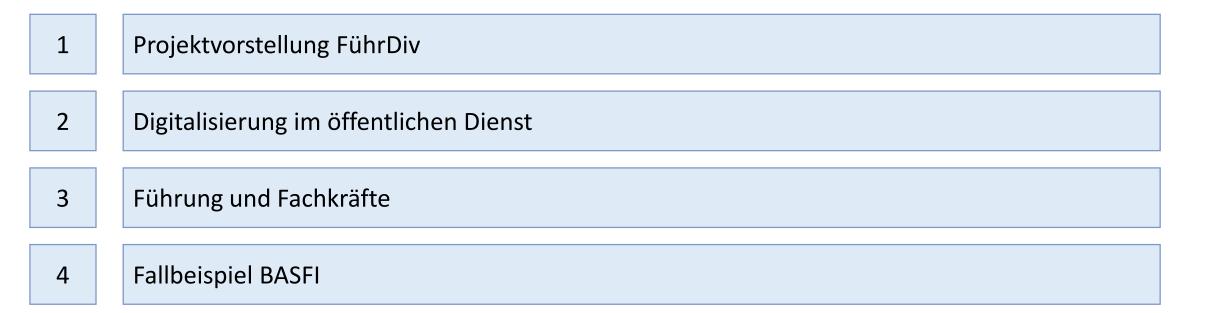
Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration Innovation und Change Stabsstelle Digitalisierung

















### Projektvorstellung



### **Projektidee**

- Digitalisierung verändert den öffentlichen Dienst
- Arbeitsfelder: Beteiligungsorientierte Gestaltung, neue Herausforderungen für Führungskräfte, mehr Eigenverantwortung für Beschäftigte, digitale Kompetenzen



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

- Herausforderungen und Probleme sollen praxisorientiert und individuell auf Pilotorganisationen und Situationen zugeschnitten angegangen werden
- ◆ 2 Jahre Maßnahmen in den Pilotorganisationen, Vernetzung und Transfer von Praxisbeispielen

### Durchführung

 wmp consult-Wilke Maack GmbH, bfw-Unternehmen für Bildung, ver.di Bundesvorstand und mit Unterstützung des DGB









### Pilotorganisationen

 Amt für soziale Dienste (Bremen), Verwaltungsfachschule (Bremen), Dataport, Statistisches Bundesamt, Behörde für Arbeit Soziales, Familie und Integration (BASFI) (Hamburg), Stadt Hannover, Kreis Soest







# Digitalisierung im Öffentlichen Dienst



### **Definition Digitalisierung**

- "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."

### **Auswirkungen Digitalisierung**

- technische Möglichkeiten verändern die Arbeitsprozesse, -organisation und die Kultur der Verwaltungen
- die Digitalisierung kann gestaltet werden, aber nur unter Beteiligung der Beschäftigten
- Nutzenvorbehalt für die Beschäftigten und die Bürgerinnen und Bürger







# Themen in den Pilotorganisationen





- Flexibles Arbeiten und standortübergreifendes Arbeiten
- Veränderte Anforderungen erfordern Anpassung von Berufsprofilen und Kompetenzen
- Digitalisierung von Arbeitsvorgängen, Arbeitsorganisation und Arbeitsprozessen
- Führen auf Distanz Veränderungen für Führungskräfte und Beschäftigte
- Digitalisierungsstrategie im Rahmen von e-Government
- Beteiligungsorientiertes Vorgehen bei Veränderung von Prozessen







### Digitalisierung und Führung

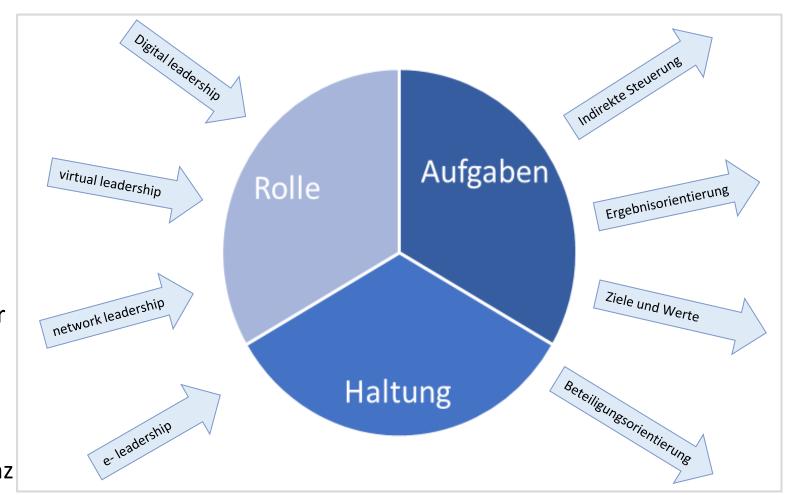


# Neues und verändertes Führungsverständnis

- Vertrauensaufbau und Ergebnisorientierung statt Kontrollmöglichkeiten
- Vernetzung und Kommunikation gewinnt an Bedeutung, Informationshoheit verliert
- Kompetenzentwicklung und Förderung Eigeninitiative Mitarbeiter

#### **Methoden und Formate**

- Beteiligungsorientierte Workshops, BarCamps, ...
- Pilotbereiche auswählen, Transparenz herstellen, Leitlinien aufstellen





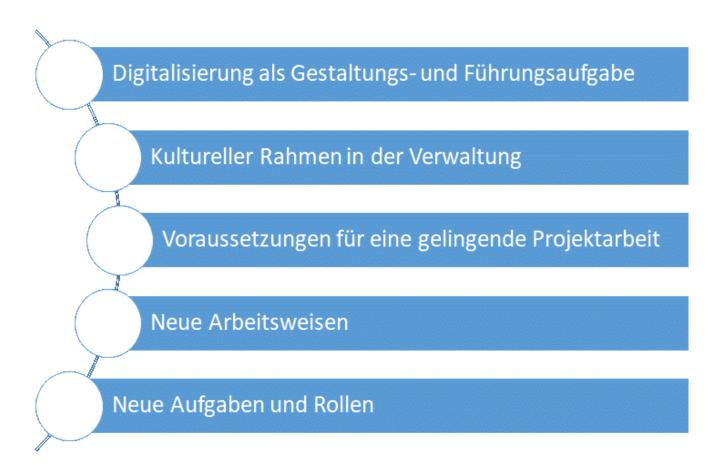




# Erkenntnisse des Projektes



- Je nach Organisation spezifische Bedeutung
- Thema Digitalisierung zwingend ein Thema für Führungskräfte: Budgets, Ressourcen, Arbeitsorganisation, etc.
- Veränderung von Kultur beispielsweise hinsichtlich Hierarchie und Kommunikation
- Gelingensbedingungen Beteiligung und aktive Förderung durch Führungskräfte
- Arbeitsweisen (teilweise) übernehmen statt einer vollständig agilen Verwaltung
- Fehlerkultur vs. Rechtssicherheit
- Vertrauen bei Führungskräften und Arbeitnehmervertretungen







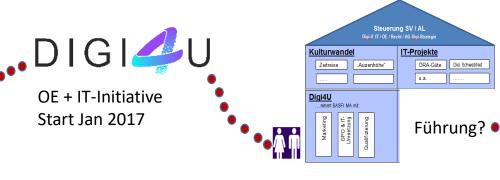


# Fallbeispiel BASFI – Start 2017, Ausgangslage





Behördenleitungsklausur, Nov 2016





### Kickoff am 30.11.2017 • • •

**Erarbeitete Themencluster:** 

- Führung: Anforderungen an Führung / "digital leadership"
- Kulturwandel: Veranstaltungsreihe / Inspiration
- Prozesse: Digitalisierung beispielhaft "durchdeklinieren"







# Fallbeispiel BASFI – "Führung"











#### Was haben wir gemacht:

- Erstellen eines Orientierungskataloges für "Führen auf Distanz" / "Kommunikation im Team"
- Erstellen eines Fragebogens "Funktioniert home office in unserem Team?"
- Handlungshilfe: "geregelte Ablage"
- Handlungshilfe: "Abwesenheiten im Team gemeinsam im Blick behalten"

#### Was sind unsere Herausforderungen:

- Toolbox: "ergebnisorientiertes Führen" (zurückgestellt)
- Spagat: mit "soften" Tools "harte" Leistung erbringen? Jedes Team ist anderes, braucht andere Tools (fördern/fordern)
- Experimentieren ist okay in Fläche bringen schwierig / "Sponsoring von oben"







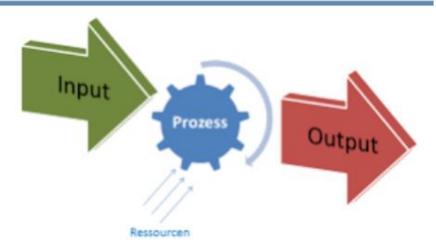


# Fallbeispiel BASFI – "Prozesse"









### Was haben wir gemacht:

- Beispiel-GPs auswählen: 1. Beschaffungen; 2. Antragsbearbeitung im Zuwendungsbereich
- Methoden lernen: DesignThinking, (Prozessoptimierung)
- Methoden anwenden: später..... → "erst die Köpfe dann die Prozesse"
- Leitbild- / Team-Workshops

#### Was sind unsere Herausforderungen:

- Prozessoptimierung ist immer ein Riesenthema / geht nicht "nebenbei" / nicht als Experiment
- Braucht Expertise und viel Zeit....







# Fallbeispiel BASFI – "Kulturwandel"



### **VOPA** als Antwort auf VUKA

Vernetzung Volatilität

Offenheit Unsicherheit

Partizipation Komplexität

Agilität Ambiguität





#### Was haben wir gemacht:

- Veranstaltung "Gute Arbeit unter digitalen Bedingungen" mit Charly Brandl/DGB am 20.9.2018
- BarCamps: U 40 Dez 2018 / Ü 40 Juni 2019
- Workshop "Digitalisierung und Gesundheit" Mai 2019
- Conclusio "Was hat die Dienststelle aus den Vorschlägen gemacht?" Marktplatz Nov 2019

#### Was sind unsere Herausforderungen:

- Es gibt nicht "die" Kultur wir sind viele
- Kultur hat keine Lobby Veränderung auch nicht Doppelbremse

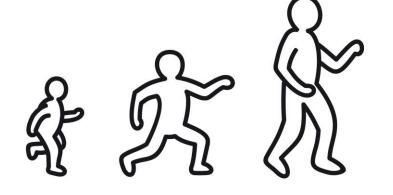






# Fallbeispiel BASFI – "Lessons learned"





#### Führung

- Rollenklarheit für FK, MA neu beschreiben
- Verbindlichkeit der Rollenwahrnehmungen erhöhen

#### Prozesse

Prozessoptimierung & Projektmanagement: massiv investieren

#### Kulturwandel

- Digitalstrategie der BASFI: Kultur als eigenes Handlungsfeld
- Change Management: als neue Aufgabe beschrieben und besetzt
- Kultur: differenziert aufgeblättern Maßnahmen adressieren
   (NWK, neue MA als Innovatoren, Rollenklarheit für IT-ler, Personaler usw. ... )

### Das Arbeiten im Projekt FührDiV

- Das Arbeiten im Projekt verdient mehr Reflektion
- Gemeinsame Projekte (DS & PR) f\u00f6rdern das gemeinsame Verst\u00e4ndnis, die Kommunikation, den Zusammenhalt









### Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen: <u>fuehrdiv.org</u>

### Ansprechpartner:

#### **Ursula Danzer**

BASFI
Hamburger Straße 47
22083 Hamburg
ursula.danzer@basfi.hamburg.de

#### **Steffen Gabriel**

wmp consult – Wilke Maack GmbH Schaarsteinwegsbrücke 2 20459 Hamburg steffen.gabriel@wilke-maack.de





