

50 JAHRE
50 YEARS



HOCHSCHULE FÜR
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN
LUDWIGSBURG

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

FACHGESPRÄCH: „DIGITALISIERUNG DER VERWALTUNG- HERAUSFORDERUNGEN, STAND UND LÖSUNGSANSÄTZE“

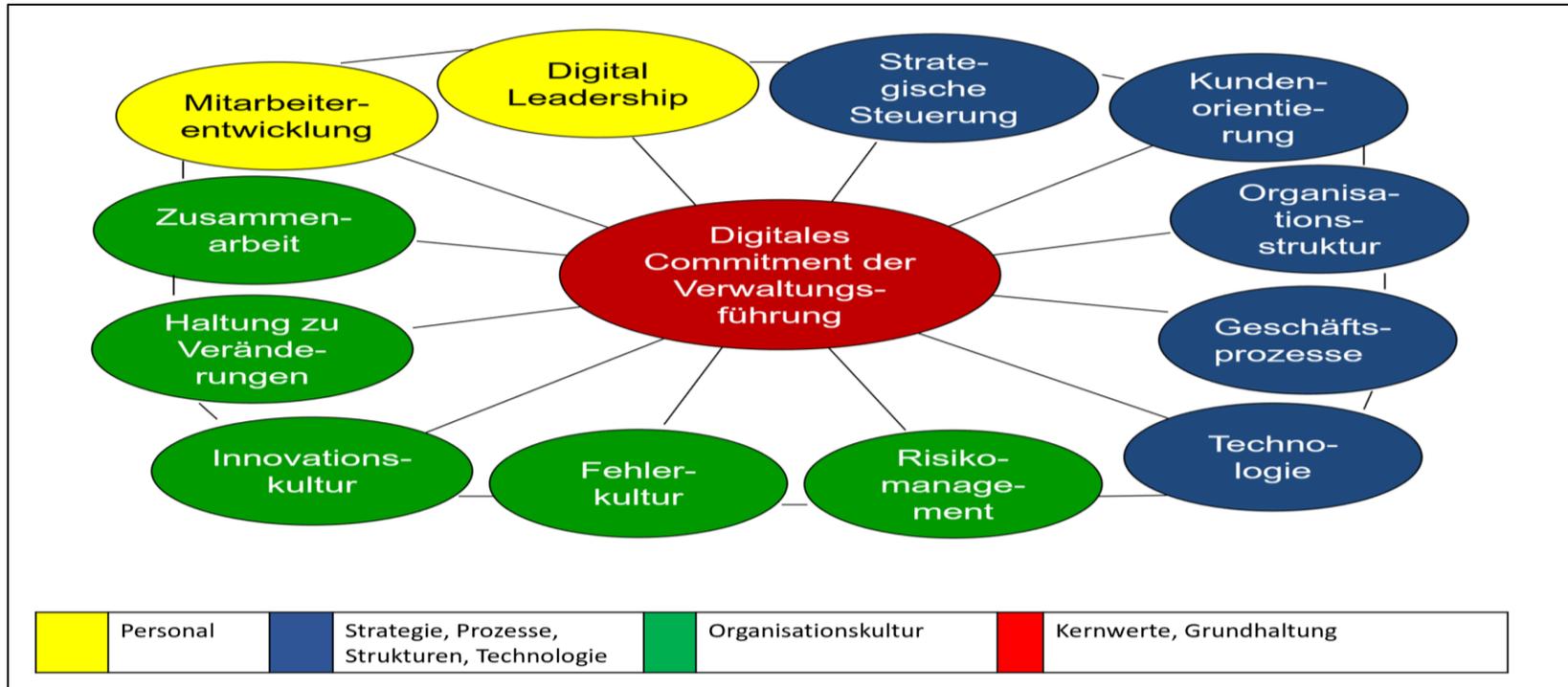
FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG, 22. SEPTEMBER 2023

IMPULSVORTRAG PROF. DR. CLAUDIA SCHNEIDER

Wie kann die Digitalisierung der Verwaltung fundiert beurteilt werden?

Digitalisierung ist mehr, als Technologie!

Digitalisierung bedeutet, zukunftsfähig zu sein in allen Teilbereichen einer Organisation.

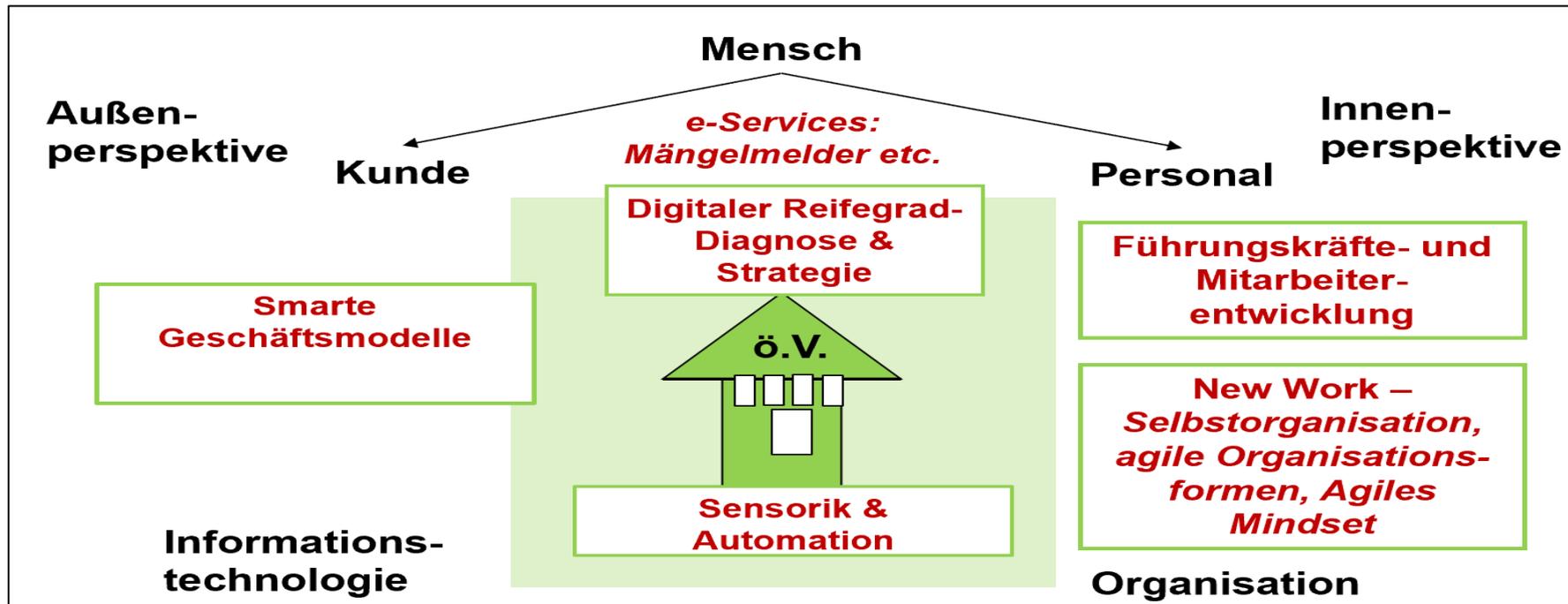


Modell zur Messung des digitalen Reifegrades einer Verwaltung

Schenk & Schneider (2019) Print ISBN: 978-3-658-27753-6, Electronic ISBN: 978-3-658-27754-3

Der Schlüssel zur Digitalisierung ist die integrierte Organisationsentwicklung.

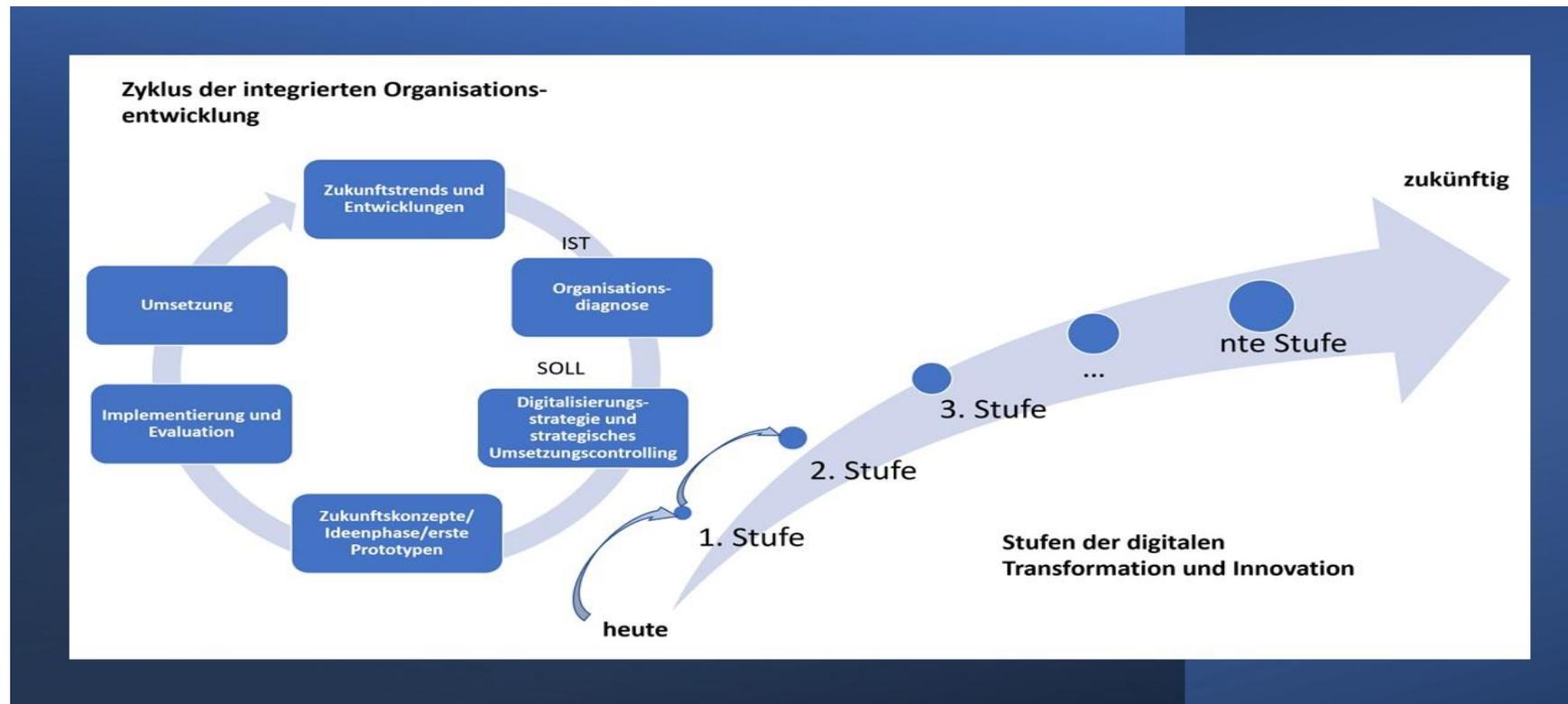
Smarte Geschäftsmodelle brauchen smarte Prozesse mit zielführenden Technologien. Diese werden von smarten Menschen gestaltet. Smarte Menschen arbeiten am besten in Strukturen, die ihnen Partizipation und Selbstbestimmung, Verantwortung und Kreativität ermöglichen.



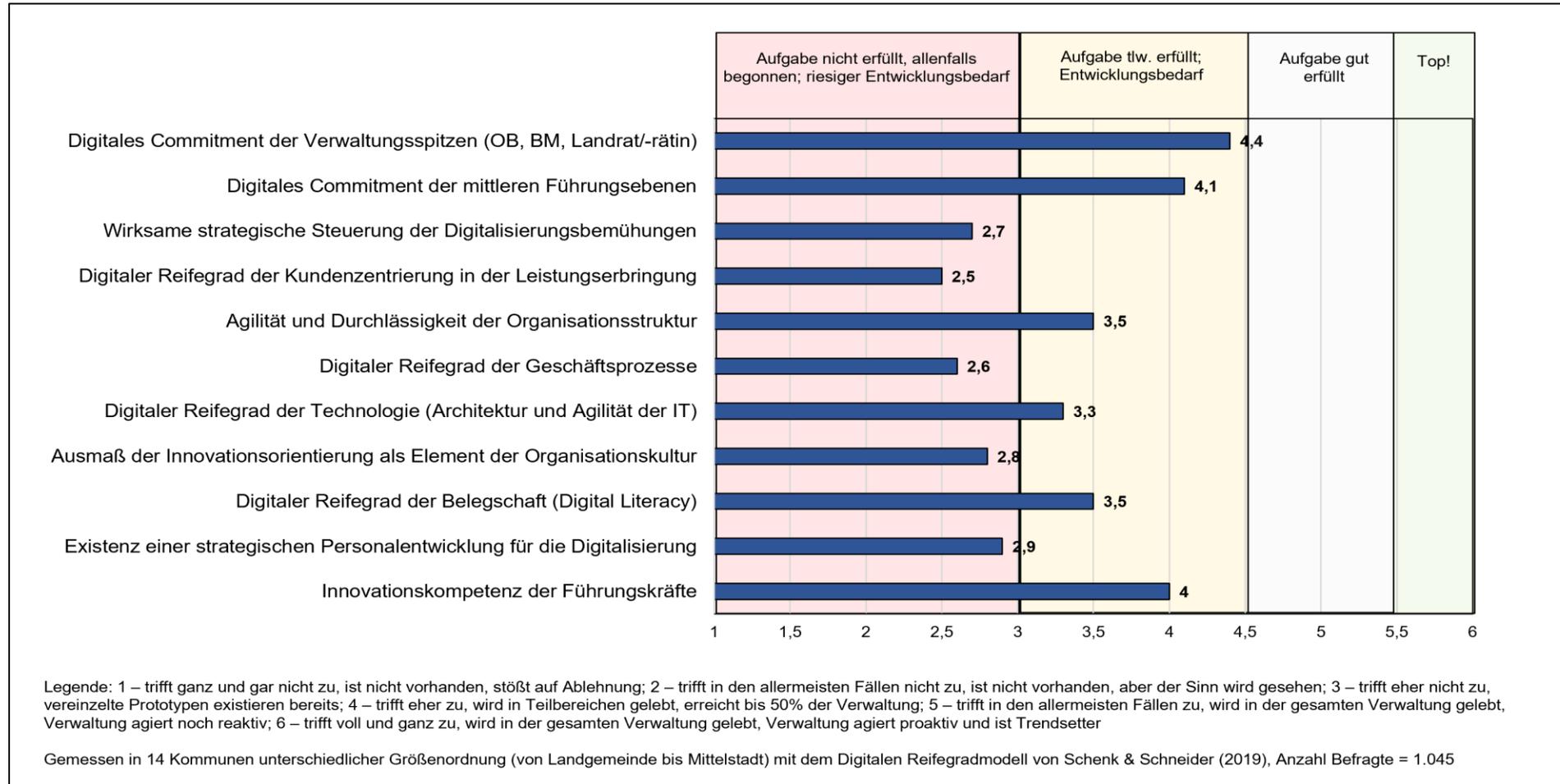
Schneider & Schenk (2019)

Digitalisierung ist ein Marathon, kein Sprint.

Ohne eine agile, ganzheitliche Digitalisierungsstrategie und ein damit verknüpft, nachhaltiges Umsetzungscontrolling tritt die Verwaltung auf der Stelle. Sie verliert sich in einem aktionistischen Digitalisierungspatchwork. Das Delta zwischen Ist und Soll klafft gefährlich immer weiter auf, bis es sich irgendwann nicht mehr schließen lässt, weil Ressourcen und Know-How fehlen.



Mittlere Ausprägung von Dimensionen der Zukunftsfähigkeit in ausgewählten Kommunen in Baden-Württemberg (gemessen von 03/2020-03/2022)



Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?



Teilbereich: Digitales Commitment der Verwaltungsführung

Mögliche Ursachen für Defizite	Ausgewählte Zitate aus unseren Interviewerhebungen
<ol style="list-style-type: none">1. Das Digitale Commitment der Verwaltungsführung unterliegt in den einzelnen Kommunen einer großen Streuung. Es gibt Führungskräfte, die die Digitalisierung stark voran treiben und solche, die sie aus unterschiedlichen Gründen blockieren. Dadurch entstehen Diskontinuitäten in der Organisationsentwicklung, wodurch die Organisation insgesamt langsamer wird bzw. Digitalisierungsbemühungen entweder erodieren (bei Führungswechseln) oder an der Zuständigkeitsgrenze scheitern.2. Durch eine sehr weit verbreitete Laissez-Faire-Haltung und Konfliktscheu an den Verwaltungsspitzen wird zu wenig Veränderungsdruck auf die nachgeordneten Führungsebenen ausgeübt (und auch, falls die Verwaltungsspitze kein Commitment zeigt, auf diese selbst). Führungserfolg wird nur selten an der konkreten Erreichung von Digitalisierungszielen gemessen. Man setzt zu oft auf den guten Willen – auch bei denen, die diesen nicht haben.3. Bürgermeister*innen richten sich vor allem in ihrer ersten Amtsperiode zu stark an der öffentlichen Wahrnehmung aus. Es werden häufig öffentlichkeitswirksame Projekte voran getrieben, ohne dafür die solide verwaltungsinterne Basis zu schaffen. „Effekthascherei“ geht zu Lasten einer sauberen, aber eben oft unpopulärerem Grundlagenarbeit.	<ul style="list-style-type: none">▪ „Unser Bürgermeister sieht die Notwendigkeit der Digitalisierung und steht auch hinter ihr. Er treibt sie jedoch nicht selbst voran, sondern wälzt sie auf die Mitarbeitenden ab.“▪ „Einige Möglichkeiten zur weiteren Entwicklung vorhandener digitaler Medien (z.B. GIS-Systeme) werden seit Jahren durch die Vorgaben der Verwaltungsspitze blockiert.“▪ „Unser Bürgermeister lehnt Homeoffice grundsätzlich ab.“▪ „Die Führungsspitze im RP ist der Meinung, dass Digitalisierung nicht zu ihren Führungsaufgaben gehört.“▪ „Ich probiere hier immer wieder, One-Note einzuführen, was ja absolutes Basic ist. Aber selbst das ist bei vielen Führungskräften gar nicht so gewollt, da etwas zu ändern. Weil, dann muss ich Sachen offen legen, Transparenz zeigen, Konfliktbereitschaft und eine Fehlerkultur dulden.“

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereich: Wirksame Strategische Steuerung der Digitalisierungsbemühungen

Mögliche Ursachen für Defizite

1. Komplexität, Schnelligkeit und Fülle der gegenwärtigen Herausforderungen treffen auf unvorbereitete und **veränderungsentwöhnte Organisationen**.
2. Die **Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie** wird häufig als externe **Berateraufgabe** verstanden **oder an einzelne Personen** innerhalb oder außerhalb (z.B. in Form von Bachelor- oder Masterarbeitsanfragen) der Organisation **delegiert**. Mit mehr oder weniger (meistens weniger) Management-Attention durch die Verwaltungsspitze.
3. Strategiearbeit erscheint bei vielen als **etwas Losgelöstes vom Tagesgeschäft**. Wichtig ist, dass irgend etwas aufgeschrieben wird, damit man etwas hat. Das wird allerdings bei vielen nicht handlungsleitend. **Strategische Steuerung** im ganzheitlichen Sinne von Gesamtstrategie zu Teilbereichsstrategie zu Umsetzungsplanung zu Umsetzungscontrolling wird **nicht gelebt**.
4. Mangelhafte Priorisierung und fehlender Mut zum „Nein-Sagen“ ggü. den Forderungen von Gemeinderäten führen zur Überfrachtung der Organisationen mit „strategischen Initiativen“, in deren Flut sich die Verwaltungen letztendlich verlieren. **Es wird Vieles angefangen und nicht oder nur suboptimal zu Ende gebracht**.

Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews

- „Es ist symptomatisch, dass die Stadtverwaltung bei Förderangeboten spontan, kurzfristig und unvorbereitet aufspringt und damit sehr oft nicht ausreichend durchdachte Lösungen als Schnellschuss umsetzt. Aufgrund der damit verbundenen mangelhaften Qualität und der resultierenden Kundenunzufriedenheit ist es nicht verwunderlich, dass die Verwaltung sehr oft eine schlechte Außenwirkung erzielt. Handlungsbedarf: Es fehlt eine klare Strategie zur strukturierten Umsetzung und Optimierung von digitalen Prozessen. Bei Projekten, deren Durchführung dann von der Verwaltungsspitze vorgegeben wird, ist die Vorbereitung uneffektiv, langwierig und zäh. Die Umsetzung erfolgt dann dafür unkoordiniert im Hoppla-Hopp-Verfahren. (z.B. Relaunch der Homepage).“
- „Aktuell hat die Gemeinde personell niemanden, der sich wirklich gezielt mit Digitalisierung befasst / befassen kann. Es wurde früher mal eine Digitalisierungsstrategie mit Beteiligung der Ex-Kollegin erarbeitet.“
- „Es gibt noch keine schriftliche Digitalisierungsstrategie. Hierfür benötigt die Gemeinde vorab noch ein Budget sowie einen externen Berater. Mit diesem muss geprüft werden, was in den einzelnen Bereichen Sinn macht in Bezug auf Digitalisierung. Es muss auch die Frage geklärt werden, was die Mitarbeitenden selbst bewältigen können und was nicht. Es ist noch Aufholarbeit zu leisten.“
- „Bei uns gibt es weder Ziele und Zeitspannen für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, noch existieren Messgrößen zur Überprüfung von Umsetzungsschritten.“

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereich: Kundenzentrierung in der Leistungserbringung

Mögliche Ursachen für Defizite

1. Nach wie vor herrscht ein **Denken von innen nach außen**. Die Verwaltung überlegt sich Angebote und bringt sie in die Welt. Eine Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse kommt nur partiell vor – meistens bei strategischen oder konfliktären Fragestellungen im Kontext von Bürgerbeteiligung, weit weniger bei der Entwicklung von Produkten oder Services. Methoden wie Design Thinking sind weitgehend unbekannt. Kundenbefragungen zur Erfassung und Verbesserung der Qualität von Verwaltungsleistungen finden selten oder gar nicht statt.
2. **„Hoheitsallüren“ und extreme innere Widerstände**, Bürger*innen Kompetenzen in eigener Sache zu geben und den daraus entstehenden Wünschen/Erwartungen dann auch noch Folge zu leisten („Ich weiß besser, was der/die Bürger*in braucht.“). **Negieren von Kundenwünschen**, selbst wenn sie „schwarz auf weiß“ erfasst wurden („Das will doch keiner wirklich.“).
3. **Bequemlichkeit und Trott**, kein fühlbarer wirtschaftlicher Druck, abgesichert durch die Monopolstellung der Verwaltung und Führungsversagen (Wenn nichts passiert, passiert ... nichts!). **Der/die Bürger*in sitzt am kürzeren Hebel**.
4. **Messen mit zweierlei Maß und Angst vor Transparenz**. Dem, was ich als Kund*in/Bürger*in wünschenswert finde, möchte ich mich als Mitarbeiter*in nicht stellen müssen (z.B. Trackingoption, 24/7 Erreichbarkeit etc.).

Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews

- *„Meiner Meinung nach sieht sich die Verwaltung als Verwaltung. Spitz formuliert würde ich sagen: Beamtendenken. Was wir in Deutschland meiner Meinung nach aber für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung benötigen, ist ein Dienstleistungsgedanke. Wir sind der Dienstleister für unsere Bürger. Das könnte allerdings in erster Linie hinhören, abschätzen und ggf. auch erstmal Mehraufwand bedeuten.“*
- *„Natürlich könnten wir darauf hin arbeiten, dass sich die Bürger*innen ihre Müllmarken im Online-Shop des Landratsamtes kaufen. Aber es ist schon gut, wenn einmal im Jahr jeder, der hier in der Gemeinde wohnt, mal vorbei kommen muss und ich ihn persönlich sehe.“*
- *„Durch weniger Kundenkontakt habe ich mehr Zeit für meine eigentlichen Aufgaben.“*
- *„Es fehlt eine positive Einstellung der Mitarbeiter*innen zum Thema Kundenorientierung, da diese in der Regel mit Mehrarbeit verbunden ist.“*

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?



Teilbereich: Agilität und Durchlässigkeit der Organisationsstruktur

Mögliche Ursachen für Defizite	Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews
<ol style="list-style-type: none">1. Das „Ämterilo“ mit seinen Zuständigkeiten, Schnittstellen, Grenzen, Machtarroganzen und Machtdistanzen, Eitelkeiten, „Fürstenhöfen und Leibeigenschaften“, kommunikativen Dysfunktionalitäten, Entscheidungswegen usw. lebt ungebrochen! Es wird nur partiell angereichert durch den einen oder anderen (mehr oder weniger agilen) Krisenstab.2. Angst vor Verlust der Daseinsberechtigung auf den Führungsebenen im Kontext von New Work Ansätzen (hängt zusammen mit einer fehlenden Professionalisierung im Bereich „Führung“ -> „Wenn ich nicht mehr der/die bin, der/die am meisten weiß, wozu braucht man mich dann noch?“).3. Verantwortungsdiffusion und Verantwortungsverschiebung auf allen Ebenen4. Fehlendes Zutrauen in die Mitarbeitenden, entmündigende und depotenzierende Führungskulturen (Es wird oft weder gefordert noch gefördert. Das Mittelmaß bestimmt den Takt.).	<ul style="list-style-type: none">„Wir haben eine komplexe, mit vielen Hierarchiestufen versehene Organisationsstruktur. Das flexible Team, was sich aus Anforderungen bildet, ist ein Fremdwort und wirkt eher abstrakt und fremd.“„Die Gemeinde hat eine katastrophale Organisationsstruktur. Vereinfacht gesagt: null organisiert. Es gibt einen direkten Ansprechpartner, der entscheiden kann und darf und bis irgendjemand etwas entscheidet, gehen Jahre rum. Oder es wird einfach vergessen und nichts gemacht.“„Es hat sich gezeigt, dass einiges doch funktionieren kann, wenn man sich darauf einlässt und den Mitarbeitern bestimmte Möglichkeiten gibt. Jedoch geschieht dies bei uns eher widerwillig.“„Verantwortung wird halt immer gern zu jemand anderes delegiert. Das ist so eine Krankheit.“„Besprochene Veränderungen werden in der Praxis nicht (gefühlte zu 80 - 90 %) nicht umgesetzt. Wichtige Entscheidungen werden nach wie vor auf die lange Bank geschoben. Wir benötigen für alles eine sehr lange Bearbeitungszeit. Gerade der Punkt: „Es kann direkt mit Entscheidern kommuniziert werden.“, ist wenig vorhanden. Handlungsbedarf besteht bei den Führungskräften, die die Erfahrungen und die Nähe von Mitarbeitern zu deren Arbeit nicht nutzen, sondern über die Köpfe hinweg Dinge entscheiden, die dann praxisfern sind und oft keinen Sinn machen. Verbesserungs- bzw. Änderungsvorschläge werden ignoriert und einfach nicht weiterverfolgt.“„Ich glaube, wir haben hier an vielen wichtigen Stellen noch sehr klassische Leitungen von Organisationseinheiten. Das führt an vielen Stellen dazu, dass inhaltliche Dinge nicht gut vorankommen, weil Mitarbeiter XY, den ich inhaltlich brauche, hat Angst, dass sein Amtsleiter nicht einverstanden ist. Dann komme ich mit dem nicht weiter. An den Amtsleiter komme ich aber schlecht heran. Ich glaube, wir haben noch einige, wenn man das so nennen will, Kommunikationsineffizienzen, weil wir doch noch einige Führungskräfte haben, die sehr klassisch unterwegs sind und einen starken Herrschafts- oder Beherrschungsanspruch haben.“

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereich: Geschäftsprozesse

Mögliche Ursachen für Defizite

Kommunale Ebene:

1. Die **Kommunengröße als Generalfreibrief**, dass sich nichts verändert
2. **Fehlende Professionalisierung in Geschäftsprozess- und Projektmanagement auf allen Ebenen**, angefangen bei den meisten Verwaltungsspitzen.
3. Die **Ergebnisse externer Expertise**, eingekauft über Kooperationen, **bleiben stellenweise über Jahre ungenutzt in den Verwaltungen liegen**, bis sie wieder veraltet sind.
4. **Haltung:**
 - **DSGVO als „Verhinderungskeule“** für alles, was nicht gewünscht wird oder Mühe macht (z.B. Anlegen einer Anliegendatenbank zur Erhöhung der Auskunftsqualität ggü. Bürger*in - > „Ist das überhaupt datenschutzkonform?“, dagegen in der gleichen Kommune: „Wir arbeiten mit we-transfer“.)
 - **Ideologische Widerstände** und gefährliche Selbstgefälligkeiten
 - **Grundangst vor Transparenz, Leistungskontrolle, Vergleichbarkeit** und davor, sich durch Prozessoptimierung selbst überflüssig zu machen
 - **Fehlender Anspruch an die eigene Professionalisierung.** Vieles, was bei allen anderen selbstverständlich ist, um sich zu verbessern, darf man bei Verwaltungen nicht (z.B. individuelle Leistungsaufzeichnung zu späteren Trainingszwecken).

Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews

- „Aufgrund unserer Größe hat das interne Arbeiten sich nicht wirklich verändert.“
- „In der Stadtverwaltung fehlt bisher das grundsätzliche Verständnis für Prozesse. Es ist schwierig zu beurteilen, ob das erforderliche Knowhow zu Prozessmanagement und Qualitätssicherung vorhanden ist. Aktueller Eindruck: Die Stadtverwaltung steht bei dieser Entwicklung noch ganz am Anfang.“
- „Aber das führt halt dazu, dass wir noch mit sehr viel Papier arbeiten, weil alles ausgedruckt wird. Und dann muss halt alles in Papierform abgezeichnet werden und ich muss halt auch mit diesen Mappen die ganze Zeit arbeiten. Diese alten Mappen. Da hat man irgendwie drei abgezeichnet, dann liegen schon wieder vier neue da. Da gibt es halt Sofort-Mappen und Beschluss-Mappen, Termine-Mappen und was weiß ich.“
- „Also, ein großes Thema für mich ist Digitalisierung. Also, das treibt mich sehr um. Ich mach das, ehrlich gesagt, einfach ohne Rücksicht auf Vorgaben. Weil ich das für unsäglich halte, dass hier noch Aktenablage gemacht wird. Noch E-Mails ausgedruckt werden. Das find ich unglaublich. Ich bin vom Stuhl gefallen, als ich das hier gesehen habe.“
- „Medienbruchfreiheit wurde nur verwaltungsintern erreicht. In der Zusammenarbeit mit den übergeordneten Behörden war dies nicht möglich. Auch der Datenschutz machte einen optimierten medienbruchfreien Prozess oft nicht möglich.“
- „In meinem Arbeitsumfeld ist Digitalisierung nicht gefragt. Chips dürfen den Kindern noch nicht unter die Haut implementiert werden.“
- „Alles zu kontrollieren und Punkte zu vergeben für einzelne Abläufe usw. führt vielleicht zum eigenen Wegationalisieren.“

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereich: Geschäftsprozesse

Mögliche Ursachen für Defizite auf Landes-/Bundesebene:

1. Bislang unzureichendes Normenscreening, der Fokus ist immer noch papierbasiert.
2. Das Signaturkonzept ist zu kompliziert für den/die Bürger*in. Es erfordert Zusatzanschaffungen und ist nicht mit „normalen Bordmitteln“ machbar (Vergleich Online-Banking PIN/TAN).
3. OZG-Umsetzung in BW mit „Laissez-Faire“-Steuerung für die Kommunen.
4. Ein Bürgerkonto als Basis für die ganze Verwaltung existiert nach wie vor nicht. Aktuelle Bemühungen bewegen sich in alten Denkmustern (z. B. Registerzusammenlegung, Service-BW). Wir sind immer noch weit entfernt von einer echten, plattformgetriebenen Verwaltung.
5. Daten kennen keine Territorien. Es wird aber immer noch nach dem Territorialprinzip gearbeitet. Dieses muss im Digitalzeitalter aufgelöst werden. Sonst können wir Datenhaltung auf verschiedenen Ebenen und Registerzersplitterung nie hinter uns lassen.

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereich: Technologie (Architektur und Agilität der IT)

Mögliche Ursachen für Defizite	Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bei den meisten Kommunen bestand eine extrem unzureichende technologische Infrastruktur vor Corona. Durch den entstandenen Handlungsdruck wurden partielle Investitionen getätigt, ohne diese mit durchgängigen und schlüssigen IT-Konzepten zu hinterlegen. Dabei versickerten erhebliche finanzielle Mittel unkoordiniert oder nicht zielführend. Anstatt echter Professionalität gibt es jetzt vielleicht etwas weniger Mangel. 2. Eine leistungsstarke IT ist ein unternehmerischer Erfolgsfaktor im Digitalzeitalter. In den meisten Verwaltungen existieren nach wie vor weder die personellen noch die finanziellen Ressourcen oder das konzeptionelle Know-How, um eine solche aufzubauen. 3. Die digitale Expertise der eigenen Belegschaften wird zu wenig oder gar nicht genutzt. 4. Standardausstattungen für alle dominieren. Hard- und Software als spezifisches Arbeitsmittel wird zu wenig differenziert. 5. In vielen Verwaltungen ist eine moderne Hard- und Softwareausstattung nach wie vor Statussymbol für wenige, anstatt Arbeitsmittel für alle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>„Dass der technische Standard so gering ist (5 Lizenzen für mobile Arbeitsplätze), hätte ich vor der Krise nicht gedacht.“</i> ▪ <i>„Das heißt, dass ich einfach mit meinem Headset am Laptop mal eben telefonieren kann. Wir haben diese Funktion nicht. Jeder von uns hat ein Telefon und ein Headset nach Hause gebracht bekommen, was in der Monatsmiete 30 Euro kostet. Statt, dass die einfach für fünf Euro mehr eine Software kaufen. Oder 15 Euro mehr. Aber es ist weniger, als die Monatsmiete des Telefons. Das meine ich damit, dass man etwas installiert und nicht zu Ende gebracht hat.“</i> ▪ <i>„Homeoffice ist nur in sehr eingeschränkter Version möglich. Denn es wurde nur das wirklich Minimale für Homeoffice angeschafft. Eine wirkliche Arbeitsfähigkeit ist aber dadurch nicht sichergestellt, denn die notwendigen Anbindungen sowie die begleitende Infrastruktur fehlen (kein Drucker, kein Scanner, kein Internet, kein Diensthandy, wichtige Unterlagen sind nicht digital vorhanden, sondern nur in Papier).“</i> ▪ <i>Während der Coronazeit im April/Mai, als wir im Schichtbetrieb arbeiten mussten, wurde den Mitarbeitern alles zur Verfügung gestellt, was man für Homeoffice etc. benötigte. Jedoch als der Schichtbetrieb wieder vorbei war, musste man wieder alles zurückgeben. Dies bleibt bis jetzt meist nur den Dezernenten und Fachbereichsleitern vorbehalten.“</i> ▪ <i>„Ich kann Ihnen mal kurz zeigen, wie es hier bei uns aussieht, die Ordner und Schränke. Ich kann nicht weiterschwenken, aber es steht alles voll mit Ordnern und wir sollen in einem halben Jahr digital werden. Es ist einfach Irrsinn. Und die Rahmenbedingungen werden einfach nicht schnell genug geschaffen. Und auch Bedarfe werden wieder auf die Waage gestellt. Wenn wir als Nutzer von digitalen Endgeräten Anforderungen stellen und nachher eine Absage bekommen, weil der Rechner 500 Euro zu teuer ist, dann frage ich mich, was denn da los ist? Ich habe in zwei Wochen die 500 Euro mit einem entsprechenden Gerät wirtschaftlich wieder reingeholt.“</i>

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereich: Ausmaß der Innovationsorientierung als Element der Organisationskultur

Mögliche Ursachen für Defizite

1. **Das Tagesgeschäft erdrückt, erklärt und entschuldigt alles.** Ein professionelles Ressourcenmanagement mit ausreichend Fokus auf die notwendige Zeit und die notwendigen Freiräume für Innovation gibt es häufig nicht. **Innovation wird herbeigewünscht, aber nicht herbeigeführt.**
2. **Jede/r erfindet auf der Basis des eigenen (mehr oder weniger begrenzten) Horizonts das Rad neu und will seinen eigenen, kleinen „Stempel“ setzen.** Überorganisationale Kooperation ist, bis auf die bereits institutionalisierten Strukturen (z. B. Sprengel, Arbeitsgruppe KGSt etc.), ungewohnt, ungeübt und scham- bzw. angstbesetzt. **Oder: man will das Ergebnis der anderen, ohne selbst etwas dafür tun zu müssen.** Kooperationsversuche bleiben dann häufig in Absichtsbekundungen stecken.
3. **Die organisationale Neugier in der öffentlichen Verwaltung ist sehr begrenzt.** Man ist mit dem zufrieden, was man kennt. Neues wird in der Regel nicht begrüßt, sondern ist eher angstbesetzt und wird abgewehrt. Kritik am Bestehenden läuft schnell Gefahr, als „Nestbeschmutzung“ gesehen zu werden.
4. **Lernen und Arbeit werden getrennt voneinander gesehen.** Lernen am Arbeitsplatz (als notwendige Voraussetzung für das Anwachsen von Neuem) hat fast keine Chance, gegen die Erfordernisse des Alltags zu bestehen.

Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews

- *„Teamorientierte Arbeitsweise bis hin zur Kooperation mit Partnern außerhalb der Verwaltung sind eine Ausnahme. Risiken werden ignoriert oder sogar negiert. Prophylaxe und vorausschauendes Handeln können in der praktischen Arbeitsweise kaum eingesetzt werden. In einigen Bereichen hat sich ein kontinuierliches Notfallmanagement als normales Arbeiten etabliert.“*
- *„Meine persönliche Meinung ist, dass viele denken: „Das haben wir schon immer so gemacht...“. Eine Umstrukturierung hängt mit sehr viel Arbeit zusammen, davor scheuen sich einige Kollegen, mich eingeschlossen. Es ist im Großen und Ganzen alles beim Alten geblieben.“*
- *„Die Unterstützung für Eigeninitiative erfolgt allerdings kaum automatisch, sondern muss leider noch vordringlich eingefordert werden.“*
- *„Das Tagesgeschäft muss weiterlaufen, dann bleibt leider dafür momentan keine Zeit.“*
- *„Die Mitarbeiter haben aufgrund von zu wenig Mitarbeitern keine Zeit, sich um die Digitalisierung zu kümmern.“*
- *„Also gar keine Wissensbegierde oder keine Lust zu wissen, was der andere tut. Oder sich da mal einzubringen. Oder vielleicht selber mal Ideen zu formulieren. Also, es ist jeder sehr streng in seinem Arbeitsfeld und kümmert sich nicht so sehr um das andere.“*
- *„Digitalisierung ist mit viel Arbeit verbunden, welche neben der normalen Arbeit bewältigt werden soll. Hier gibt es bisher kein Entgegenkommen. Ich kann mit meiner Teilzeitstelle dies einfach nicht bewältigen.“*

Wie kommt es zu den beobachteten Defiziten?

Teilbereiche: Digitaler Reifegrad der Belegschaft, strategische Personalentwicklung und Innovationskompetenz der Führungskräfte

Mögliche Ursachen für Defizite

- 1. Flächige Überforderungsphänomene angesichts der gestiegenen Anforderungen**, eine individuelle Kompetenzentwicklungs-/ Qualifizierungsplanung als Antwort darauf gibt es nicht. Die allgemeine Ratlosigkeit ist groß.
- 2. Ohne Digitalisierungsstrategie gibt es auch keine strategische Personalentwicklung.** Die aktuelle Antwort der Verwaltungen besteht derzeit häufig in der Beschäftigung von Digitalisierungsbeauftragten, Implementierung von Multiplikatoren und Toolschulungen.
- 3. Digital- und Professionalisierungsverweigerer auf den oberen Führungsebenen erhalten den Status Quo, verhindern Lernen und Innovation und nehmen ihre ureigenste Führungsaufgabe als Personalentwickler*in nicht wahr.** Dadurch gefährden sie die Verwaltungsorganisation, der sie vorstehen, insgesamt. Ein Warten auf den Ruhestand der-/diejenigen kann sich heute niemand mehr leisten, denn 3-4 Jahre sind allein von der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen eine Ewigkeit. Darüber hinaus sind bis dahin die nachgeordneten, kompetenten Fach- und Führungskräfte weg. Sie orientieren sich hin zu Organisationen mit einer attraktiveren Arbeits- und Führungskultur.

Ausgewählte Zitate aus unseren Interviews

- *„Allerdings gibt es in den Führungsebenen doch viele Digitalverweigerer, die mit den neuen Medien nicht gewandt umgehen können und deshalb herkömmlich arbeiten, weil sie damit die üblichen Prozesse schneller erledigen können. Da diese Menschen in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen (in den nächsten 3-4 Jahren), wird es womöglich nicht mehr möglich sein, deren Arbeitsweise eklatant zu ändern.“*
- *„... dass ich wahrscheinlich auf Dauer nicht hier in diesem Amt bleiben kann. Hier kann ich das, was ich gelernt habe, nicht umsetzen. Es ist auch in anderen Ämtern ähnlich, dass es doch sehr stark hierarchisch ist und viel auch von oben gesteuert wird. Dann habe ich gedacht, ich passe wahrscheinlich einfach hier nicht herein. Und das ist eine Frage der Zeit, weil wir uns dieses stark Hierarchische auch im öffentlichen Dienst nicht mehr leisten können.“*
- *„Arbeit während Quarantäne hat Interesse an mobilem Arbeiten verstärkt. Allerdings schweben meist immer noch die großen Fragezeichen über den Köpfen. Was ändern und wie und manchmal auch warum? Vielleicht ist bei einigen Mitarbeitern das Bewusstsein gewachsen, dass digitale Prozesse die Zukunft sind.“*
- *„Ich hoffe, dass im Zuge dieser Befragung den Mitarbeitern auch die nötigen Fortbildungen ermöglicht werden und nicht wie bisher nur einem Mitarbeiter pro Abteilung.“*
- *„Entsprechend ist es gern gesehen, wenn sich Mitarbeiter mit IT auskennen. Es finden allerdings weder Schulungen noch sonstige Weiterbildungsmöglichkeiten hierzu statt. Mitarbeitern ohne technisches Verständnis bzw. ohne Affinität zur IT sollten konkrete Hilfestellungen gegeben werden. Geschieht das nicht, werden zwangsläufig sich manche Kolleginnen und Kollegen abgehängt fühlen und noch mehr eine Inakzeptanz zur Digitalisierung entwickeln.“*

Was sollte getan werden?



1. Abbau der Digitalisierungshürden auf Landes- und Bundesebene (siehe Ausführungen zum Geschäftsprozessmanagement in diesem Vortrag).
2. Jede kommunale Verwaltung muss sich in der Verantwortung fühlen, gemäß ihrer Daseinsberechtigung und ihres Auftrages den Wirtschafts- und Lebensstandort Deutschland zu sichern, sowie zukunftsfähige Produkte und Services zu bieten. Die Etablierung einer nachhaltigen strategischen Verwaltungssteuerung inklusive des dazugehörigen Umsetzungscontrollings sowie eines professionellen Change Managements sind dazu unerlässlich. Zukunftsfähigkeit muss Chefsache sein.
3. Trend- und Marktbeobachtungen sowie Risikomanagement müssen in jeder Verwaltung sowohl strukturell, als auch prozessual verankert und ein lebendiger Teil des Tagesgeschäfts werden. Trends gehören proaktiv beantwortet, nicht ausgesessen!
4. Etablierung eines konsequenten, strategischen Personalmanagements mit Fokus auf Digitalkompetenz im umfassenden Sinne (durchgängig in Bezug auf Personalplanung, Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung), abgeleitet aus der Gesamtstrategie der jeweiligen Verwaltung.
5. Flächige, verpflichtende und ganzheitliche Professionalisierung aller Ebenen, mindestens in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement, Projektmanagement, Innovationsmanagement und strategische Steuerung/Change Management. Idealerweise interkommunal, noch besser gemischt mit Vertreter*innen aus der Wirtschaft (Idee: Kooperation mit KMU der Region), gestützt auf moderne Formate der Weiterbildung (Social-Blended-e-Learning, Modern Workplace Learning). Tracking des Professionalisierungsfortschritts durch regelmäßige Leistungsüberprüfungen.
6. Förderung der Innovationsfähigkeit im Personalkörper durch neue Ansätze des Onboardings, z.B. jede/r, der in der Verwaltung auf eine Führungsposition kommt, verbringt vorher mindestens ½ Jahr in der Wirtschaft, Verstärkung der Rekrutierung von Quereinsteiger*innen, Verankerung von Innovationsaufgaben in jeder Art von Nachwuchsentwicklungsprogramm.
7. Konsequentes Herauslösen von Standardgeschäft aus den einzelnen Kommunen und Bündelung in überregionalen Shared Service Centern.