

Trendreport Digitaler Staat

Auf dem Weg zur digitalen Organisation

Neue Arbeits- und Steuerungsformen für die öffentliche Verwaltung 2030

Eine Publikation von

prognos

Behörden Spiegel

Mit freundlicher Unterstützung der

 **Behörden Spiegel**
STIFTUNG

Inhalt

Vorwort	3
Die Vision der digital vernetzten Verwaltung	4
Neue Kompetenzorientierung in der Personalpolitik	8
Organisationsmodelle für die digital vernetzte Verwaltung	14
Führungskultur für eine digitale Welt	20
Die Digitalisierung der strategischen Steuerung	26
Der Weg zur digitalen Organisation	30

Impressum

Der Trendreport „Digitaler Staat“ ist eine Kooperation zwischen dem Behörden Spiegel und der Prognos AG, März 2018

Herausgeber

ProPress Verlagsgesellschaft mbH, Bonn
Friedrich-Ebert-Allee 57, 53113 Bonn
Telefon: 0228/970 970

E-Mail: verlag@behoerdenspiegel.de

Registergericht: AG Bonn HRB 3815

UST-Ident.-Nr.: DE 122275444

Geschäftsführung: Helga Woll

Redaktionelle Leitung „Trendreport“, Behörden Spiegel: Guido Gehrt

Vi.S.d.P.: R. Uwe Proll

Prognos AG

Goethestraße 85, 10623 Berlin

Telefon: 030/52 00 59-210

E-Mail: info@prognos.com

Geschäftsführer: Christian Böllhoff

Redaktionelle Leitung „Trendreport“ Prognos AG: Marcel Hölterhoff, Jan Tiessen

Druck

www.wir-machen-druck.de

Satz und Layout

Beate Dach, Spree Service GmbH, Berlin

Bildnachweise

Fotos: © Prognos AG / Korol; Zitatfotos (privat), © everythingpossible, Fotolia.com (S. 8, 14), © tawanlubfah, Fotolia.com (S.20), © NicoElNino, Fotolia.com (S. 26), © nuamfolio, Fotolia.com (S. 30)

Grafiken: Beate Dach

Kostenfreier Download des Trendreports Digitaler Staat unter www.digitaler-staat.org/trendreport

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Die digitale Transformation wird die Arbeitswelt bis zum Jahr 2030 massiv verändern – auch und gerade in der öffentlichen Verwaltung. Die Aufgaben und Anforderungsprofile, aber ebenso die Struktur der Beschäftigten in den Behörden, werden einem tiefgreifenden Wandel unterworfen sein. Nicht „nur“ Arbeitsprozesse werden in Zukunft durchgehend digitalisiert sein, vielmehr werden die Behörden ihre Organisation digitalisieren müssen.

Doch was bedeutet das konkret und welche Stell-schrauben sind auf dem Weg zur digitalen Organisation entscheidend? Dieser Fragestellung nimmt sich der diesjährige, mittlerweile dritte Trendreport „Digitaler Staat“ der Prognos AG und des Behörden Spiegel zum gleichnamigen Kongress an und beschreibt Herausforderungen und Lösungsansätze für diesen Transformationsprozess.

Nachdem im ersten Trendreport im Jahre 2016 zum Thema „Smart Government“ die großen Linien der technischen Entwicklung und der daraus entstehenden Möglichkeiten aufgezeigt wurden und wir uns im vergangenen Jahr unter der Überschrift „Digitaler Föderalismus“ mit den notwendigen politisch-administrativen Rahmenbedingungen für die Digitalisierung von Staat und Verwaltung beschäftigt haben, bietet dieser Trendreport dem Leser eine neue Perspektive.

Anders als in den vorherigen Publikationen, die sich auf makroperspektivische Rahmenbedingungen konzentrierten, ist der Fokus des Trendreports „Digitale Organisation“ stärker nach innen und nach vorne gerichtet. So betrachten wir, wie sich die Behörden auf dem Weg zur digitalen Organisation anpassen müssen und beleuchten hierzu Visionen für die zukünftige Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung. Damit rückt der Trendreport also gewissermaßen näher an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Arbeitsumfeld in den Behörden heran.

Für unseren Trendreport haben wir zunächst eine Vision einer digital vernetzten Verwaltung entworfen, um anschließend der Frage nachzugehen, welche Kompetenzen und welches Personal für die Verwaltung 2030 notwendig sind. Gleichsam wichtige Aspekte sind

in diesem Zusammenhang, wie es gelingen kann, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zur digitalen Organisation mitzunehmen und welcher Organisation es für den Wandel zur vernetzten interaktiven Behörde bedarf. An dieser Stelle gelangt man dann schnell zu der Frage, wie eine „Führungskultur“ in der digitalen Welt resp. in der digitalen Organisation auszusehen hat. Auch diesem wichtigen Punkt widmet sich dieser Trendreport. Digitale Technologien bieten letztlich auch ein großes Potenzial für die strategische Steuerung. Dies zeigen wir u. a. anhand eines Best-Practice-Beispiels aus unserem Nachbarland Österreich.

Darüber hinaus werfen wir einen Blick nach Norwegen, das Partnerland des diesjährigen Digitalen Staates. Auch die jüngere Generation meldet sich im Rahmen des Zukunftslabors der Prognos AG und Studierenden der Berliner Hochschulen für Technik und Wirtschaft (HTW) sowie Wirtschaft und Recht (HWR) zu Wort. Abschließend haben wir auf der Grundlage unserer Betrachtungen und Erkenntnisse Handlungsempfehlungen entwickelt, welche die Behörden für deren Weg zur digitalen Organisation unterstützen sollen.

Für die Erstellung des Trendreports wurden erneut zahlreiche Gespräche mit Expertinnen und Experten aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft geführt (Übersicht siehe Seite 32), denen an dieser Stelle ein großer Dank für den überaus interessanten und informativen Austausch gebührt. Ein herzliches Dankeschön gilt zudem den Studierenden des Zukunftslabors, die sich ebenfalls mit großen Engagement in den Trendreport eingebracht haben (siehe Seite 24).

Wir wünschen Ihnen eine interessante und unterhaltsame Lektüre und freuen uns, wenn Sie aus unseren Betrachtungen einige relevante Informationen für Ihre Behörde auf dem Weg zur digitalen Organisation mitnehmen können.



Dr. Axel Seidel,
Partner, COO, Prognos AG



R. Uwe Proll,
Chefredakteur und
Herausgeber Behörden Spiegel

Die Vision der digital vernetzten Verwaltung

Die Digitalisierung erfasst mit hoher Geschwindigkeit sämtliche Lebensbereiche. Tablets und Smartphones prägen die Art und Weise, wie wir uns informieren und kommunizieren. Cloud-Lösungen ermöglichen zeitlich und örtlich ungebundenes Arbeiten und digitale Plattformen und „smarte“ Produkte revolutionieren die Geschäftsmodelle der Wirtschaft.

Je mehr digitale Angebote und mobile Anwendungen in alle Lebensbereiche Einzug halten, desto mehr verändert sich auch die Erwartungshaltung der Bürger und Unternehmen an die Leistungen und Angebote der öffentlichen Hand. Geprägt durch ihre Nutzererfahrung fordern Bürger und Unternehmen von der öffentlichen Verwaltung vehement digitale Wege der Kommunikation und Interaktion ein.

Dabei erzeugt nicht nur die technologische Entwicklung eine Sogwirkung. Gleichzeitig treiben auch wei-

tere Verwaltungstrends den Einsatz von digitalen Lösungen in der Verwaltung voran. In strukturschwachen und bevölkerungsarmen Regionen lassen sinkende Einnahmen und steigende Stückkosten die Kommunen nach neuen Formen zur Organisation der Daseinsvorsorge suchen.

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel befördern die Entwicklung, Kompetenzen der öffentlichen Hand in größeren, ebenenübergreifenden Institutionen zu bündeln, Potenziale der Automatisierung von Verwaltungsakten auszuloten und beispielsweise in der IT durch Cloud-Lösungen Skaleneffekte zu realisieren. Nicht zuletzt erfordern Fragen der internationalen Zusammenarbeit bspw. im Bereich der inneren und äußeren Sicherheit die ebenen- und grenzüberschreitende Arbeit mit großen Datenmengen in Echtzeit.

Die öffentliche Verwaltung im Einfluss der Megatrends



Quelle: Prognos AG (2018)



„**Der digitale Wandel findet statt, mit oder ohne uns. Ich finde, dann sollten wir uns als öffentliche Verwaltung lieber an die Spitze der Bewegung setzen.**“

Gunter Czisch, Oberbürgermeister der Stadt Ulm

Die Vision der Verwaltung 2030 ist ein intelligent vernetztes, „smarter“ Regierungs- und Verwaltungshandeln. Damit wächst gleich von mehreren Seiten der Druck, Prozesse, Produkte und Arbeitsweisen in der Verwaltung auf den Prüfstand zu stellen. Die größten Veränderungen durch die digitale Transformation erwarten wir dabei in drei Bereichen: Bei den Prozessen und der Dienstleistungsqualität, bei der Leistungserbringung und Kooperation sowie bei der operativen und strategischen Steuerung¹.

Bürgerzentrierte Verwaltungsprozesse

Mobile Plattformangebote werden zukünftig den Kontakt der Bürger mit ihren Behörden prägen. Bis ins Jahr 2030 werden sich „Bürger-Apps“ durchgesetzt haben, die sichere Formen der Identifizierung nutzen und es dem Bürger ermöglichen, via Smartphone mit den Behörden zu kommunizieren und öffentliche Dienstleistungen abzurufen.

Einen wichtigen Schritt wird in den nächsten Jahren die Umsetzung eines bundesweiten Portalverbundes markieren. Egal auf welchem Verwaltungsportal Bürger oder Unternehmen einsteigen, werden sie nach einer einmaligen Authentifizierung mit ihren Anliegen zur richtigen Ebene oder Stelle weitergeleitet und erhalten je nach Sicherheitsniveau und Berechtigungen automatisch Zugang zu digitalen Leistungen von Bund, Ländern und Kommunen. Dazu gehören ein Bürger- bzw. Unternehmenskonto, in dem die zentralen Daten vorgehalten werden und – von den Nutzern freigegeben – für alle Verwaltungsvorgänge genutzt werden können.

Die Bürger profitieren jedoch nicht nur von einer optimierten physischen Infrastruktur, auch können die Online-Behördendienstleistungen zukünftig individueller auf die Nutzer zugeschnitten werden. Mithilfe von Web-Technologien können die Interaktions- und Konversionsraten – also die Intensität der Nutzung wie auch die Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Abschlusses eines Online-Behördengangs – kontinuierlich ausgewertet und an den neuralgischen Punkten im

Online-Behördenerlebnis entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Online-Bürgerdienste werden vor diesem Hintergrund in den nächsten Jahren massiv weiter ausgebaut und für die mobile Nutzung optimiert werden.

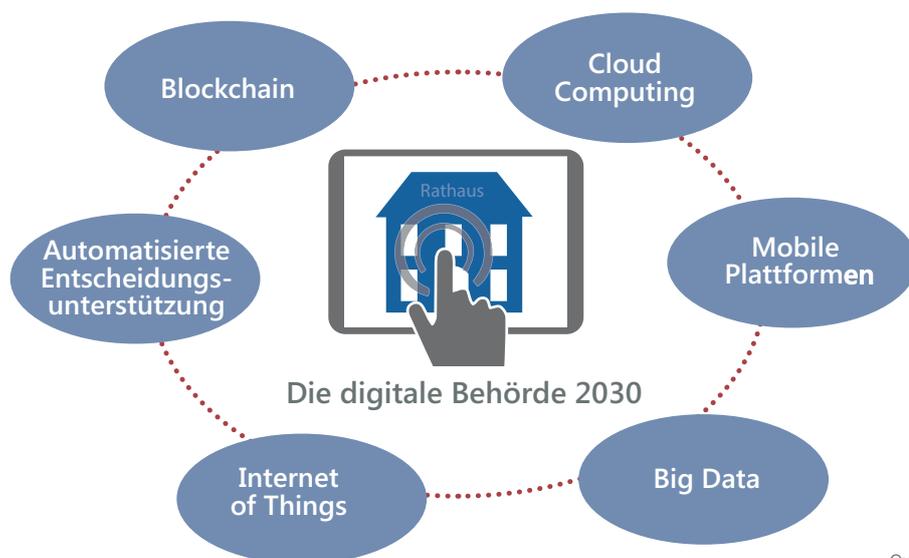
Digitalisierung als Motor für Verwaltungskooperationen

Die Digitalisierung wird für die Verwaltung auch zu einem Motor für eine noch tiefere Kooperation und Zusammenarbeit. Verwaltungsübergreifende Cloud-Systeme beschleunigen die dringend notwendige Standardisierung von Verfahren, Daten, Schnittstellen und Anwendungen. Damit wird der Datenaustausch zwischen Verwaltungen und Verwaltungsebenen erheblich vereinfacht. Die öffentliche Verwaltung des Jahres 2030 handelt durch Nutzung dieser Technologien vollkommen vernetzt. Die digitale Behörde ist keine Insel mehr, sondern eingebettet in eine datengetriebene Verwaltungswelt, in der Entscheidungen durch ebenübergreifenden Zugriff auf das Wissen unterschiedlicher Institutionen optimiert werden. Der Rohstoff der Behörde, die Daten, liegen in hoher Qualität und Konsistenz vor. Die einheitliche Datenaggregation in der Cloud ist auch die Grundlage dafür, dass viele Fachentscheide vollkommen automatisiert durch selbstlernende Systeme durchgeführt werden können. Schon heute werden beispielsweise im Zuge des Asylverfahrens einzelne Prozesse mittels eines Workflow-Management-Systems, in dem Algorithmen einen vorab definierten Kriterienkatalog abprüfen und Entscheidungsempfehlungen generieren, bearbeitet.

Smart Government wird auch der Entwicklung zur Bürgergesellschaft einen weiteren Schub geben. Mobile- und Open-Government liefern die technische Grundlage, damit Bürger, Wirtschaft und Verwaltung bei der Erstellung öffentlicher Leistungen stärker kooperieren. Das beginnt bei der effektiveren und effizienteren Gestaltung von Leistungen und geht bis hin zu deren gemeinsamer Erstellung und Verantwortung.

¹ Siehe Prognos AG / Behörden Spiegel (2016.): Trendreport Smart Government – Regieren und Verwalten in Deutschland im Jahr 2030.

Die technologischen Treiber der digitalen Transformation



Quelle: Prognos AG (2018)

Big Data zur Entscheidungsunterstützung

Das öffentliche Internet der Dinge („Public IoT“) und aus ihm heraus erzeugte Daten („Big Data“) werden eine Vielzahl von Anwendungsbereichen erobern, etwa die öffentliche Sicherheit, Verkehr und Infrastruktur, Umweltüberwachung oder Gesundheitsprävention. Sensoren und intelligente Objekte werden beispielsweise eingesetzt, um die öffentliche Infrastruktur effizienter nutzen zu können. So können Brücken, Straßen oder Gebäude zukünftig elektronisch ihren aktuellen Zustand und Instandhaltungsbedarf melden. Im Bereich der Verkehrssteuerung können Sensoren (auch in privater Hand, also bspw. in Smartphones und Autos) und Big-Data-Analysen dazu dienen, die Ampelanlagen auslastungsabhängig zu schalten und dadurch den Verkehrsfluss optimal zu regulieren. Im Umweltbereich messen Sensoren die Einhaltung von Grenzwerten zum Beispiel für die Einleitung von Industrieabwässern, die Emission von Treibhausgasen und den Schadstoffeintrag auf landwirtschaftlichen Nutzflächen.

Weitergedacht macht das Smart-City-Konzept auch an Organisationsgrenzen nicht halt: Es können kommunale, staatliche, persönliche und privatwirtschaftliche Sensoren und Daten verknüpft werden und damit noch weitere Anwendungsmöglichkeiten erschlossen werden.

Big Data geht aber über die reine Sammlung von Massendaten hinaus. Durch die intelligente Verknüpfung und Auswertung von Daten lassen sich zukünftig auch ganz neue Steuerungsszenarien für die öffentliche

Verwaltung realisieren. Kontinuierliche Erfassung und Auswertung lassen es nicht nur zu, Veränderungsprozesse nachzuvollziehen und bspw. potenzielle Gefahren rechtzeitig zu erkennen; unter Einsatz mathematischer und statistischer Verfahren können auch Vorhersagen und Simulationen mit hoher Genauigkeit durchgeführt werden. Auf dieser Grundlage können dann entscheidungsrelevante Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen, Ansätze für präventive Maßnahmen oder politische Initiativen gewonnen werden².

Gerade Big Data ist ein Thema, an dem sich eine weitere wichtige Aufgabe für Staat und Verwaltung festmachen lässt: Das exponentielle Wachstum personenbezogener Daten und die hohen Potenziale einer fortschreitenden Vernetzung auch öffentlicher Daten erfordern rechtliche und politische Rahmenbedingungen sowie eine Diskussion über Sicherheitsrisiken, Grenzen der Vernetzung, Datenschutz und Haftungsfragen. Die gesellschaftliche Debatte dazu wird in den nächsten Jahren noch geführt werden. Gleichzeitig erwarten wir aber, dass rechtliche und technologische Lösungen (wie bspw. die Blockchain-Technologie) auf mittlere Sicht eine sichere und gesellschaftlich akzeptierte Nutzung gewährleisten werden.

Die neuen digitalen Technologien und die elementar neuen Möglichkeiten der Informationsgewinnung und -verarbeitung werden genutzt, sowohl um Entscheidungen und Handlungen von Politik und Verwaltung qualitativ zu unterstützen und zu verbessern, als auch öffent-

² Siehe Fraunhofer Fokus: (2016): Public IOT – Das Internet der Dinge im öffentlichen Raum.



INFO

Blockchain: Chance für die öffentliche Verwaltung

Die Blockchain-Technologie ist durch die Kryptowährung Bitcoin bekannt geworden. Vereinfacht ausgedrückt, ist die Blockchain ein digitales Verfahren, in dem Transaktionen in Blöcken (blocks) zusammengefasst und wie an einer Kette (chain) aneinandergereiht dezentral innerhalb eines Netzwerks gespeichert werden. Da jeder Block eine Art digitalen Fingerabdruck (Hash) des vorhergehenden Blocks enthält, ist eine nachträgliche Manipulation der Transaktionen nicht möglich. Der

Vorteil der Technologie ist, dass sich in diesem dezentralen Kontobuch praktisch alle Transaktionen zwischen Teilnehmern sicher abbilden lassen, ohne dass es noch eine vermittelnde Instanz braucht.

Gerade in der öffentlichen Verwaltung, wo viele Register manipulations- und ausfallsicher betrieben werden müssen, sind die Potenziale der Blockchain groß. Anwendungsbeispiele wären das Grundbuch oder das Personenstandsverzeichnis.

Auch beim Austausch von Daten oder Dokumenten könnte mit der Blockchain auf digitale Signaturen verzichtet werden, da über einen Hashwert nachgewiesen werden kann, wann die Daten oder das Dokument bei wem und in welcher Fassung vorgelegen haben. Mithilfe einer öffentlich einsehbarer Blockchain lassen sich auch die Herkunft und Echtheit etwa von Open Data absichern oder öffentliche Einnahmen und Ausgaben transparent machen.

Siehe Welzel et al. (2017): Herausforderung für den öffentlichen Sektor. Kompetenzzentrum Öffentliche IT (OFIT).

liche Leistungen besser zu steuern. Auf der Grundlage von digitalen Zugriffs- und Interaktionsmöglichkeiten werden effiziente Prozesse und Verwaltungsabläufe definiert. Technologische Plattformen ermöglichen eine

umfassende Einbindung der Expertise der Zivilgesellschaft. Im Ergebnis wird die Komplexität einer globalisierten und wissensbasierten Gesellschaft besser erfasst und die Legitimation von Politik und Verwaltungshandeln gestärkt werden.



„**Digitalisierung ist mehr als Elektrifizierung. Es geht auch darum, die passende Organisation nach innen zu schaffen.**“

Prof. Dr. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz

Von der Vision zur Realität

Diese Vision der Behörde 2030 ist heute schon technisch umsetzbar. Damit sie Realität werden kann, sind aber mehr als nur technologische und politische Anpassungen erforderlich. Um die Weichen auf digitale Transformation zu stellen, muss sich auch das zugrunde liegende Organisationsverständnis wandeln. Welche Kompetenzen und welches Personal sind zukünftig erforderlich? Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zur digitalen Organisation mitgenommen werden? Welche Organisation ist geeignet für den Wandel von der selbstzentrierten Verwaltung hin zur vernetzten interaktiven Behörde? Welche Rolle nimmt die Führung in einer digitalen Organisation ein? Und wie werden die Potenziale der neuen Technologien für die strategische Steuerung erschlossen? Diesen Fragen widmet sich der vorliegende Trendreport.



Neue Kompetenzorientierung in der Personalpolitik

Die Flure vieler digitaler Behörden des Jahres 2030 werden zwar architektonisch noch so aussehen wie heute, doch die Mitarbeiterstruktur, die Aufgaben und die Berufsprofile werden sich tiefgreifend verändert haben. Studien, die quer durch alle Branchen eine umfangreiche Automatisierung von Routineaufgaben erwarten, sorgen derzeit für Aufsehen. So kommt eine aktuelle Studie des IAB zu dem Schluss, dass in Deutschland insgesamt ein Viertel der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Berufen arbeitet, deren Tätigkeiten weitestgehend von Computern übernommen werden könnten³.

Die Veränderung von Aufgabenportfolios hin zu anspruchsvolleren und weniger standardisierbaren Ser-

vice-Aufgaben ist ein Trend, der bereits seit längerem erkennbar ist⁴. War in der Vergangenheit vor allem der Produktionssektor von technologischen Produktivitätssprüngen betroffen, wird zukünftig auch im Dienstleistungsbereich eine umfangreiche Substitution von Tätigkeiten im einfachen und mittleren Qualifikationsniveau durch Computer und Software erwartet. Bei Arbeitnehmern im Berufssegment „Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe“, zu denen auch die öffentliche Verwaltung zählt, wird das Potenzial des Anteils von Tätigkeiten, die zukünftig automatisiert erledigt werden können, sogar auf 60 Prozent geschätzt (Siehe Darstellung auf Seite 9).

Was sich zunächst nach einem digitalem Kahlschlag anhört, wird auf den zweiten Blick gerade für die Verwaltung zu einer personalpolitischen Notwendigkeit. Bis 2030 werden viele Beschäftigte den Öffentlichen Dienst aus Altersgründen verlassen. Auch der Fachkräftemangel trifft die öffentliche Verwaltung besonders hart, weshalb Nachwuchs in ausreichender Zahl zunehmend schwerer zu finden sein wird. Manche Beobachter rechnen für den öffentlichen Sektor mit einer Lücke von 816.000 Fachkräften im Jahr 2030, die sich vor allem auf MINT-Berufe, Gesundheitsberufe und Führungskräfte, aber auch auf Verwaltungsfachkräfte bezieht⁵. In diesem Umfeld wird die Digitalisierung von vielen Prozessen und Verfahren dazu beitragen müssen, dass Be-



**„Die Digitalisierung ist
in der Verwaltung eher
eine Unterstützung als
ein Job-Killer!“**

Peter Adelskamp, Chief Digital Officer (CDO) der Landeshauptstadt Düsseldorf

³ Siehe Dengler/Matthes (2018): IAB Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

⁴ Siehe u. a. Levy, Frank & Murnane (2013): Dancing with robots. Human skills for computerized work; Michaels et al. (2014): Has ICT polarized skill demand? Evidence from eleven countries over 25 years.

⁵ Siehe PWC (2018): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030.



„In der digitalen öffentlichen Verwaltung brauchen Mitarbeiter eine Mischung aus Fachexpertise und Metakompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, Medienkompetenz und Silo-übergreifendes Denken.“

Dr. Josephine Hofmann, Leiterin des Competence Center Business Performance Management am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO)

hörden ihre umfangreichen Aufgaben überhaupt noch erfüllen können.

Wachsende Komplexität auf weniger Schultern verteilt

Mit der Vernetzung von Behörden und Verwaltungsebenen ist ein riesiger und stetig wachsender Datenschatz in der Cloud entstanden. Digitale Assistenzsysteme profitieren davon, indem automatische Verwaltungsverfahren mit steigender Präzision durchgeführt werden können. Einfache, standardisierte Prozesse und Dienstleistungen werden weitestgehend digital und automatisiert ablaufen.

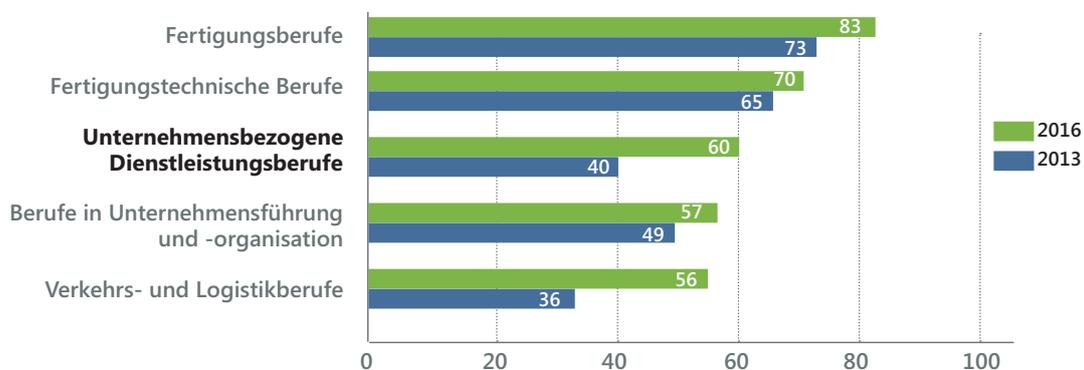
Dies bedeutet jedoch nicht, dass die öffentliche Verwaltung im Jahr 2030 ohne Beschäftigte auskommt. Ganz im Gegenteil: Der bzw. die Einzelne wird wichtiger denn je. Denn das Aufgabenspektrum kann zwar von weniger Personal erledigt werden, im Mittel werden die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber komplexer und anspruchsvoller. Die freiwerdenden Ressourcen in der Sachbearbeitung werden dringend benötigt: Zum einen für die Lösung der komplexen oder beratungsintensiven Fälle, die

sich einer Automatisierung entziehen, zum anderen aber auch, um die Weiterentwicklung bestehender Prozesse voranzutreiben. Denn auch die kontinuierliche Verbesserung digitaler Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung bleibt eine zentrale Aufgabe in der digitalen Organisation. Darüber hinaus sorgen vernetzte und nach Lebenslagen organisierte End-to-End-Verwaltungsprozesse für weitere Komplexität und neue Berufsbilder. Das Management der Schnittstellen, zwischen Verwaltungen unterschiedlicher Ebenen und in Kooperation mit Wirtschaft und Bürgern, erfordert Projekt- und Schnittstellenmanager mit eigenen Kompetenzprofilen.

Die digital kompetenten Beschäftigten der Behörde 2030

Insgesamt gibt es im Zuge der Digitalisierung einen Trend zu einer stärkeren Kompetenzorientierung im Vergleich zur Fachlichkeit, auch wenn diese weiterhin wichtig bleibt. Denn Kompetenz ist die Befähigung und Bereitschaft, individuelles Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen sowie auch Werte und Einstellungen in der beruflichen Praxis in jeder Lage erfolgreich anzuwenden.

Substitutionspotenzial nach Berufssegmenten



Anteil der Tätigkeiten, die potenziell von Computern erledigt werden könnten, in Prozent; Darstellung Prognos auf Basis von Daten des IAB (2018)



„**In der digitalen Organisation werden die Teams souveräner werden. Nicht Abteilungsleiter oder Personaler wählen dann beispielsweise neue Mitarbeiter aus, sondern das Team selbst.**“

Dr. h.c. Thomas Sattelberger, Mitglied des Deutschen Bundestages (FDP)

Die OECD definiert die zentralen Eigenschaften digitaler Kompetenz wie folgt:

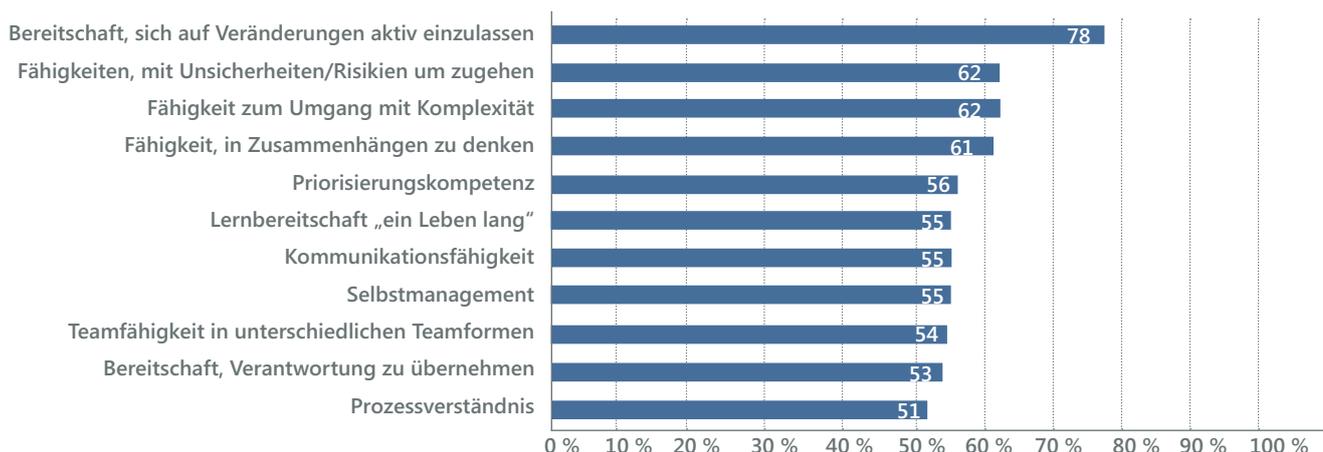
„*Arbeitnehmer in der digitalen Wirtschaft sollten in der Lage sein, komplexe Informationen zu generieren und zu verarbeiten; systematisch und kritisch denken; Entscheidungen treffen, die verschiedenen Beweisformen abwägen; wichtige Fragen zu verschiedenen Themen stellen; anpassungsfähig und flexibel bzgl. neuer Informationen sein; kreativ und in der Lage sein, Probleme in der realen Welt zu erkennen und zu lösen.*“⁶

So wird in der digitalen Behörde 2030 vor allem die Bereitschaft verlangt werden, sich auf kontinuierliche Veränderungen aktiv einzulassen und mit Komplexität umzugehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen stärker noch als heute die Fähigkeit mitbringen, sich analytisch in neue Herausforderungen hineinzudenken. Dazu gilt es, Zusammenhänge zu erkennen, kreativ- und lösungsorientiert neue Zugänge zu finden sowie Aufgaben zu priorisieren und selbstständig zu bearbeiten.

Gleichzeitig bedingen komplexere Aufgaben mehr Kollaboration zwischen den Mitarbeitern. In der Wissensgesellschaft des Jahres 2030 wird es nicht mehr möglich sein, dass ein einzelner Behördenmitarbeiter genug Expertise besitzt, um interdisziplinäre Fragestellungen unter Nutzung digitaler Technologien allein zu beantworten. Vielmehr wird sich die Realität besser mit dem Bild der verteilten Intelligenz beschreiben lassen, in der das Wissen über viele Expertinnen und Experten verteilt ist⁷.

Vernetzung und Kooperation mit anderen Behörden, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wird dazu führen, dass sich Verwaltungsgrenzen teilweise auflösen und die Organisationen durchlässiger und transparenter werden. Eine Verwaltung und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zunehmend nicht mehr alleinige Experten und Lieferanten von Verwaltungsleistungen sein, sondern finden sich in Kooperationen und Projekten in wechselnden Rollen wieder: Als Projektmanager, Ex-

Kompetenzen für eine digitale Welt



Quelle: Hays (Hrsg): HR-Report 2017 – Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt

⁶ Dumont / Istance (2010), zitiert in OECD (2016): Skills for a Digital World, 9ff., Übersetzt aus dem Englischen.

⁷ Siehe auch Zimmermann (2016): Umbruch in der Chefetage. Vom Heldentum zur agilen Führung.



INFO

Selbstbestimmt, zeitlich und örtlich flexibel arbeiten

Home-Office liegt im Trend. Die Zahl der Beschäftigten, die zumindest zeitweise in den eigenen vier Wänden arbeiten, wächst seit Jahren. Zuletzt lag der Anteil der Unternehmen mit Home-Office-Möglichkeit bei 30 Prozent. Dennoch bleiben heute noch viele Wünsche nach einem zeitlich und örtlich flexibleren Arbeiten unerfüllt. Dies betrifft sowohl die Zeitsouveränität wie Dauer und Lage der Arbeitszeit als auch Home-Office-Möglichkeiten¹.

Vor allem in der öffentlichen Verwaltung herrscht noch eine ausgeprägte Präsenzkultur. Zunehmend individuelle und pluralistische Lebensentwürfe und ein partnerschaftliches Rollenverständnis der Geschlechter verändern die Ansprüche an die Arbeitswelt. Die Beschäftigten erwarten mehr zeitliche und räumliche Souveränität, um Berufs- und Privatleben, Karriere Wünsche, familiäre Pflichten, Freizeit oder Ehrenamt besser vereinbaren zu können. Der Arbeitsmarkt erlaubt es ihnen, diese Wünsche selbstbewusst zu formulieren. Unter diesem Einfluss wird in den nächsten Jahren auch in der Verwaltung die Entwicklung klar in Richtung flexibler, selbstbestimmter Formen der Arbeitsorganisation gehen. Mit der Digitalisierung erfährt dieser Trend noch mehr Dynamik: Über Breitband-Internet, Netzwerktechnologien und mobile Endgeräte wird für die meisten Beschäftigten Arbeit jederzeit und an jedem Ort möglich. Noch wichtiger für den Öffentlichen Dienst: Neue Sicherheitstechnologien, wie bspw. Blockchain, sorgen dafür, dass auch datenschutzrechtliche Bedenken nicht mehr im Wege stehen.

Der Trend zum selbstbestimmten Arbeiten bietet aber auch neue Herausforderungen. Vertrauensarbeitszeit, Home-Office und potenziell ständige Erreichbarkeit führen dazu, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Arbeitsleben verschwimmen. Die Arbeit wird weiter verdichtet, mit dem Risiko, dass die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit permanent überschritten wird. Die angestrebte Balance von Berufs- und Privatleben gerät damit wie-

der in Gefahr, mit möglicherweise negativen Folgen für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsergebnis bis hin zur Gesundheit. Tarifpartner und Gesetzgeber sind daher gefordert, an die digitale Arbeitswelt angepasste Rahmenbedingungen zu formulieren, welche die Interessen zu einem fairen Ausgleich bringen und sowohl den gestiegenen Flexibilitätsanforderungen Rechnung tragen als auch den Anforderungen von Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Home-Office für alle – oder zurück ins Büro?

Die Entwicklung bei einigen Pionieren der Telearbeit deutet darauf hin, dass das Büro als Arbeitsmittelpunkt auch zukünftig seine Funktion behält. Viele Unternehmen aus der Technologiebranche beordern ihre Mitarbeiter wieder zurück ins Büro. IBM und Yahoo, lange Zeit bekannt für eine offensive Kultur von Home-Office und Desk-Sharing, denken um und verlangen von ihren Mitarbeitern wieder mehr Präsenz am Arbeitsplatz. Apple, Google und Facebook bauen gar futuristische Unternehmenszentralen, in denen von Einkaufs- über Sportangeboten bis hin zu Cafés alles geboten wird, damit die Arbeit vor Ort so attraktiv wie möglich ist. Die Firmen haben erkannt, dass gute Ideen vor allem im spontanen, kommunikativen Austausch und der persönlichen Interaktion entstehen. Digitale Kommunikationstechnologien werden zwar umfangreich genutzt, können die soziale Komponente des Büros jedoch nicht völlig ersetzen.

Auch in der digitalen Verwaltung 2030 wird es daher noch Büros geben. Deren Aufenthaltsqualität wird deutlich gesteigert werden müssen, um ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Gleichzeitig werden die öffentlichen Arbeitgeber ihren Beschäftigten zukünftig überall dort, wo es die Tätigkeit erlaubt, anbieten, ihre Arbeit zeitlich und örtlich möglichst selbstbestimmt und zum gegenseitigen Vorteil zu organisieren.

¹ Siehe BMAS (2017): Weissbuch Arbeiten 4.0.



„**Jede Behörde braucht eine digitale Agenda, von der sie ihren zukünftigen Personal- und Qualifikationsbedarf ableiten kann.**“

Dr. Alexander Eisvogel, Präsident der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV)

perten, partnerschaftliche Coaches, Moderatoren und Unterstützer. Auch hier sind spezielle Kompetenzen gefragt: Netzwerk- und Beziehungsmanagement, um Kooperationen anzustoßen und den Partizipationswillen zu erhalten; Management- und Organisationsfähigkeit, um selbstständig passgenaue Lösungen zu entwickeln; Kreativität und Veränderungsfähigkeit, um flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren zu können und Projektmanagementkompetenz, um verwaltungsinterne und -übergreifende Teams erfolgreich zu führen. Dementsprechend nimmt auch die Bedeutung von Soft-Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder Team- und Konfliktfähigkeit weiter zu. Die Abkehr von der Präsenzarbeit und die vielfältigen Möglichkeiten, zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten, sorgen dafür, dass Selbststeuerungskompetenzen zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

Das Gros der Mitarbeiter der Behörde 2030 wird sich nicht mehr allein durch seinen fachlichen Hintergrund auszeichnen. Vielmehr prägen Mitarbeiter mit ausgeprägten überfachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen die digitalisierte öffentliche Verwaltung.

Neue Wege in der Personalrekrutierung

Die gewandelten Aufgaben- und Kompetenzprofile und der absehbare Fachkräftemangel führen dazu, dass sich der Öffentliche Dienst bei der Personalgewinnung stärker öffnen wird. Verstärkt werden Quereinsteiger gesucht, die zuvor auch Erfahrung in der Privatwirtschaft gesammelt haben. Gefragt sind nicht nur IT-Fachkräfte mit Programmier- und Netzwerkkenntnissen. Vor dem Hintergrund der sich kontinuierlich weiterentwickelnden Aufgabenprofile und einer stärkeren Projektorientierung rücken formale Qualifikationsanforderungen als Kriterien der Personalauswahl stärker in den Hintergrund. Vielmehr sind überfachliche Kompetenzen, Lernbereitschaft und das Potenzial zur selbstständigen Weiterentwicklung gefragt. Mit der Lockerung formaler Kriterien und der stärkeren Öffnung wird die öffentliche Verwaltung

auch für Menschen, die nicht im deutschen Sprach- und Kulturraum aufgewachsen sind, interessanter. Auch der zunehmende Einsatz externer Spezialisten auf Projektbasis sorgt für einen regen Austausch und neue Einstiegsmöglichkeiten in die Verwaltung. Neue Wege werden auch bei der Vergütung beschritten, beispielsweise durch eigene Tarifverträge im Bereich hochspezialisierter IT-Berufe oder durch die Trennung von Fach- und Führungskarrieren und die Möglichkeit individueller Karrierepfade. Die Lockerung der starren Zugangsvoraussetzungen und ein motivierendes Betriebsklima werden entscheidende Voraussetzungen sein, um sich im Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Das Potenzial der öffentlichen Arbeitgeber ist dabei groß, denn mit Beschäftigungssicherheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und sinnstiftenden Aufgaben können sie auch in Zukunft starke Argumente vorweisen.

Strategische Personalentwicklung

Die digital kompetente Behörde mit netzwerkaffinen, kommunikationsstarken und selbstorganisierten Mitarbeitern wird sich nicht von allein einstellen. Auch mit den dringend notwendigen Recruiting-Offensiven der öffentlichen Hand wird der Kulturwandel nicht automatisch in die Verwaltung einziehen. Zum einen wird die Führungsmannschaft der Behörde 2030 nicht komplett neu rekrutiert, sondern sich auch aus dem bereits vorhandenen Personal zusammensetzen. Zum anderen bringt auch der junge, digital affine Nachwuchs, gerade auch nach einer Öffnung der Zugangsveraussetzungen, nicht alle Kompetenzen mit, die in der digitalen Verwaltung gebraucht werden.

Kompetenzaufbau und Kulturwandel müssen also aktiv eingeleitet und strategisch gesteuert werden. Die öffentlichen Auftraggeber in Deutschland werden in den nächsten Jahren eine systematische strategische Personalentwicklung betreiben müssen, um parallel zu Digitalisierung und Automatisierung ihrer Prozesse die notwendige Kompetenzentwicklung ihrer Mitar-



„Junge Menschen formulieren heute den Anspruch, mitzugestalten. Sie verlangen Information und Transparenz. Das Prinzip „top-down“ ist für sie überholt.“

Prof. Dr. Kerstin Jürgens, Leiterin des Fachgebiets
Mikrosoziologie an der Universität Kassel

beiterinnen und Mitarbeiter und den Wandel der Organisationskultur voranzutreiben. Orientierungsgröße für die Personalstrategie ist vor allem die Digitalstrategie der Behörde. Eine strategische Personalentwicklung muss sich vor allem fünf Fragen stellen:

1. Wie wird sich die Digitalisierung auf Prozesse und Aufgabenprofile auswirken und welche Konsequenzen hat dies auf den Personalbedarf und die Kompetenzanforderungen?
2. Welche Kompetenzen werden zukünftig benötigt?
3. Wie zukunftsfähig ist die Personalstruktur? Wo kommt es zu Deckungslücken zwischen Kompetenzen und Anforderungen?
4. Wie entwickeln sich die relevanten Arbeitsmärkte? Wie kann der Personalbedarf gedeckt werden?
5. Welche Aus- und Weiterbildungsformate sind geeignet, um die Kompetenzen zu entwickeln?

Ausbildung zukunftsfähig machen

Ein Blick ins europäische Ausland zeigt, dass Länder wie zum Beispiel das Partnerland Norwegen rechtzeitig erkannt haben, dass eine Investition in eine zukunftsfähige Aus- und Weiterbildung und Qualifizierung von besonderer Bedeutung ist, damit der öffentliche Sektor auch in Zeiten einer rasanten technologischen Entwicklung seine Handlungskompetenz behält. Auch in Deutschland sind schon heute die richtigen Entscheidungen zu treffen, um im Jahr 2030 die notwendigen Kompetenzen auf breiter Front zur Verfügung zu haben.

So hat die Bundesfinanzakademie, beauftragt mit der einheitlichen Aus- und Fortbildung der Führungskräfte der Steuerverwaltung der Länder, bereits 2017 mit einer neuen Bildungsstrategie die Weichen für die Zukunft gestellt. Denn zuerst müssen die Dozenten geschult und ausgebildet werden, bis diese dann, rund zwei bis drei Jahre später, ihr Wissen an die ersten Teilnehmerinnen und Teilnehmer der neuen Seminarformate weitergeben können.

Bei der Ausrichtung zeichnet sich ab, dass die juristische Schwerpunktsetzung in Ausbildung und Studium zum mittleren und gehobenen Verwaltungsdienst sich deutlich verschiebt. In den Vordergrund rücken Anwendung, Planung und Gestaltung der IT sowie das Prozessmanagement. Die Dominanz von Juristen im höheren Verwaltungsdienst wird einer höheren Diversität an Qualifizierungen aus dem sozio-technischen Bereich und Managementkompetenzen weichen. In der Aus- und Weiterbildung tritt die reine Wissensvermittlung hinter die Ausbildung von Kompetenzen zurück. Sozialkompetenzen wie beispielweise Kommunikations- und Konfliktmanagementkompetenzen werden an Bedeutung gewinnen. Wissen wird stärker interdisziplinär vermittelt, damit Verwaltungsmitarbeiter in der Lage sind, Lösungen über bestehende Organisationsgrenzen hinaus zu denken und der Vernetzung und Prozessorientierung gerecht zu werden.



„Wissenserwerb ist nicht mehr Hauptzweck einer Ausbildung. Vielmehr sollen Auszubildende Kompetenzen erwerben, um handlungssicher zu werden.“

Dr. Robert F. Heller, Präsident der Bundesfinanzakademie

Organisationsmodelle für die digital vernetzte Verwaltung

Die Digitalisierung lässt die organisatorischen Grenzen innerhalb und zwischen einzelnen Behörden, aber auch zwischen Verwaltung, Privatwirtschaft und Bürgern zunehmend verschwimmen. Ein Beispiel ist die Abbildung von Behördendienstleistungen nach Lebenslagen und Geschäftsmodellen, die in einem ebenenübergreifenden Portal für den Bürger und die Wirtschaft zugänglich werden. Mit der stärkeren Vernetzung im Zuge der Digitalisierung wird das Denken in Silos einem ganzheitlichen interfunktionalen Denken in Ende-zu-Ende-Prozessen weichen. Nicht zuletzt werden dort, wo es sinnvoll ist, die Möglichkeiten zur Automatisierung weitgehend ausgeschöpft und einfache und mittlere Routineaufgaben digitalisiert. Die Entwicklung neuer effektiver Formen der Kooperation und Vernetzung sowie das Management der zunehmenden Komplexität in der Zusammenarbeit werden damit ebenso zu Herausforderungen für die Arbeitsorganisation in der digitalen Transformation wie die Anpassung

der Arbeitsprozesse und der Organisation an ebenenübergreifende, zunehmend automatisierte Prozesse⁸.

Automatisierung von Verwaltungsverfahren

Die Potenziale der Digitalisierung und Automatisierung von Fachverfahren in der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Geschwindigkeit sind gewaltig, da nicht nur Verwaltungsmitarbeiter von Routinetätigkeiten entlastet, sondern auch Bearbeitungszeiten kürzer, planbarer sowie außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeiten möglich werden. Neben einem angepassten Rechtsrahmen stellen ebenfalls die elektronische Datenhaltung sowie die vollständige Digitalisierung der Verwaltungsprozesse (End-to-End) eine Voraussetzung für die Automatisierung von Verwaltungsverfahren dar. Ein Beispiel ist der Datenaustausch zwischen dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und den kommunalen Trägern nach dem Asylbewerberleistungsgesetz, der vollständig digitalisiert wurde. So können Teilnahmeanträge für einen Integrationskurs über eine Website elektronisch an das BAMF übermittelt werden. Im Falle einer positiven Bescheidung generiert das BAMF eine Kennziffer, mit der der Träger den Antragssteller im weiteren Verfahren bei allen beteiligten Stellen identifizieren kann. Mit der Digitalisierung der Integrationsverfahren werden nicht nur Papier- oder Portokosten, sondern auch Verwaltungsaufwände wie telefonische Rückfragen oder Liegezeiten vermieden und die Datenqualität und -aktualität verbessert⁹.

Wird die Automatisierung konsequent weitergedacht, ist auch ein proaktives Verwaltungshandeln und damit eine höhere Servicequalität in vielen Bereichen möglich. In Norwegen wird zum Beispiel mit der Geburt und Neuanmeldung eines Kindes gleich das Kindergeld angewiesen. Auch Österreich verfügt bereits über eine antragslose Familienbeihilfe.



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber,
Direktor des Instituts für
Management und Con-
trolling an der WHU –
Otto Beisheim School
of Management,
Vallendar

Die Geschwindigkeit der digitalen Transformation ist unklar, aber alles, was standardisierbar ist, wird automatisiert werden – auch in der Verwaltung.

⁸ Siehe Hays (2017): HR-Report: Kompetenzen für eine digitale Welt.

⁹ Siehe BAMF (2017): Digitalisierungsagenda 2020.

In zahlreichen Fachverfahren der öffentlichen Verwaltung bietet sich zudem der Einsatz automatisierter Entscheidungssysteme an. Dazu wird zunächst der gesamte Verwaltungsprozess mittels einer Prozesssprache modelliert. Ein immer beliebter werdender Notationsstandard für Entscheidungsregeln ist DMN (Decision Model and Notation), da damit operative Entscheidungsprozesse auch für die Fachbereiche strukturiert und verständlich dargestellt werden können. Anschließend lassen sich mittels einer Software-Anwendung die im Prozess definierten und modellierten Kriterien automatisch abprüfen und in einer Entscheidung zusammenfassen. Schon mit den heute zur Verfügung stehenden technischen Mitteln lassen sich beispielsweise Bewohnerparkausweise, Steuerbescheide oder Asylanträge komplett digital und vollautomatisch abwickeln. Die automatisierte Bearbeitung und Ausstellung eines Bewohnerparkausweises ist dabei problemlos vorstellbar, da explizite, widerspruchsfreie Regeln zur Anwendung kommen. Die Antragsdaten werden durch das System auf Vollständigkeit geprüft, fehlende Unterlagen werden automatisch nachgefordert sowie Kfz-Halter und Wohnort ermittelt¹⁰.

Auch Steuerbescheide werden 2030 überwiegend automatisiert erstellt werden. Nur noch komplexe, beispielsweise internationale Steuerfälle erfordern die Expertise eines Steuerbeamten. Anders sieht es hingegen bei Verwaltungsverfahren aus, in denen Rechtsnormen ein Ermessen einräumen oder einen unbestimmten Rechtsbegriff enthalten. Ein automatisiertes Verfahren kann solche Einzelfälle (noch) nicht angemessen beurteilen. Auch verlangen manche Verwaltungsverfahren ein situatives Gestalten oder empathisches Reagieren auf menschliches Verhalten. Beispielsweise ist ein Asylgesuch im Einzelfall durch einen Entscheider zu prüfen, da die individuellen Asylgründe des Antragstellers in der Entscheidungsfindung abzuwägen sind. Automatisierte Entscheidungssysteme können aber das Verfahren unterstützen, indem sie Informationen aus verschiedenen Quellen bündeln, auswerten und Entscheidungsempfehlungen liefern. Beispielsweise werden Asylentscheidungen schon heute durch automatische Sprachanalysen oder die Auswertung von Handy-Metadaten elektronisch unterstützt.

Arbeiten in der Matrix

In der digitalen Verwaltung 2030 werden nach wie vor individuelle Beratungen und komplexe Einzelfallentscheidungen von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern verantwortet werden, auch wenn die Ver-



Grete Orderud,
Leiterin der Abteilung für
Digitale Transformation
in der norwegischen
Agentur für öffentliches
Management und
E-Government (Difi)

Die Digitalisierung verlangt danach, frei von funktionalen Silos zu denken. In Norwegen stellen wir die tatsächlichen Lebenslagen der Bürger in den Mittelpunkt, indem wir Prozesse über Abteilungen und Behörden hinweg integrieren.

waltungsprozesse vielfach automatisiert und behördenübergreifend ablaufen. Die Verwaltungsexperten werden in ihrer Arbeit von digitalen Informationssystemen und Big-Data-Anwendungen unterstützt. Mit einer weitgehenden Automatisierung der Verwaltungsverfahren werden auch flachere Hierarchien denkbar, da für die überwiegend komplexen Sachentscheidungen ein Zusammenspiel verschiedener Expertisen benötigt wird. Mehrfach qualifizierte Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter arbeiten interdisziplinär und vor allem funktionsübergreifend an unterschiedlichen Themen zusammen. Der organisatorische Aufbau orientiert sich an einer projektbezogenen Matrixstruktur, in der Aufgaben Teams und nicht Stellen zugeordnet werden. Weitere Experten aus Wirtschaft oder Wissenschaft ergänzen bei Bedarf das Team der Verwaltung, um die Interdisziplinarität zu erhöhen. Mit der kompetenzorientierten Zusammensetzung der Expertenteams kann schnell auf die sich dynamisch verändernden Umweltanforderungen eingegangen werden.

Trotz der ausgereiften technischen Möglichkeiten einer virtuellen Zusammenarbeit in digitalen Portalen, ist der persönliche Austausch nach wie vor wichtig. Um die Räumlichkeiten der Verwaltung effizient zu nutzen, werden Co-Working-Spaces eingerichtet, die je nach Bedarf von unterschiedlichen Teams genutzt werden.

In der Stadtverwaltung Karlsruhe wird bereits in einer projektbezogenen Matrixstruktur agil an unterschiedlichen Themen gearbeitet. Beispielsweise werden zum Thema Zukunft der Innenstadt in interdisziplinären

¹⁰ Siehe Bruns et al. (2018): Autonome Verwaltungsverfahren. ÖFIT-Trendschau.



Gunter Czisch,
Oberbürgermeister der
Stadt Ulm

„Task Forces, also Projekt-Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen und vielfältigen Hintergründen, sind ein zentraler Erfolgsfaktor für eine gelingende Digitalisierung.“



Dr. Markus Richter,
Leiter der Abteilung Infrastruktur/IT im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

„Neben einer Digitalstrategie sollte für Behörden eine Agilitätsagenda selbstverständlich sein.“

Teams Lösungsansätze zu der Problematik entwickelt, inwieweit der stationäre Einzelhandel zunehmend durch den Online-Handel verdrängt wird. Die Stadtverwaltung setzt dabei bewusst auf die Expertise von Wirtschaft und Wissenschaft.

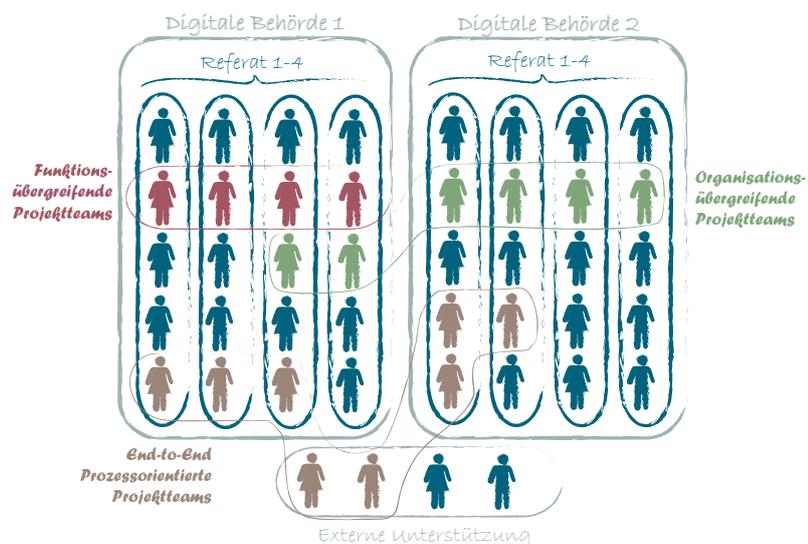
Der Einsatz hybrider Organisationsformen

Die Behörden im Jahr 2030 werden weniger hierarchisch und funktional gegliedert sein. Als wahrscheinliche Form wird sich eine hybride Organisation herauskristalisieren: Während in einigen Bereichen nach wie vor die klassisch-hierarchische Linienorganisation dominiert, arbeiten in anderen Bereichen beispielsweise agile, für eine begrenzte Zeit zusammengestellte Projektteams abteilungs- und fachübergreifend zusammen. Neue Formen der Zusammenarbeit, die auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sind und in denen Aufgaben an ganze Teams und nicht mehr einzelne Stellen übertragen werden, treiben Innovationen und Veränderungen voran. In diesen Experimentierräumen (Innovation Labs) kann auf dynamische Herausforderungen eingegangen werden, indem Innovationen nach dem Prinzip einer „Minimal Viable Solution“, also einer funktionierenden Minimallösung, entwickelt werden, die bewusst nicht dem Anspruch an eine völlige Fehlerfreiheit genügen müssen. Eine hybride Organisationsform ermöglicht der öffentlichen Verwaltung einerseits, dy-

namisch auf Veränderungen zu reagieren, andererseits aber auch die nötige Stabilität und Rechtssicherheit zu wahren. Im Ergebnis vollzieht sich auch die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in zwei Geschwindigkeiten.

Auch eine stärkere Einbindung von Bürgern und Unternehmen bei der Entwicklung von E-Government-Anwendungen sorgt dafür, dass diese nicht am Bedarf vorbei entwickelt werden. Beispielsweise können in Government Labs entwickelte Prototypen nach und nach mit den Bürgern als Endnutzer oder in Koproduktion weiterentwickelt und erprobt werden. In diesem Zusammenhang ist auch eine Zusammenarbeit von Behörden und innovativen Start-ups im Jahr 2030 vorstellbar, um Innovationen schneller in die Verwaltung zu tragen.

Projektbezogene Matrixorganisation



Quelle: Prognos AG (2018)



BEST PRACTICE

Abteilungsgrenzen überwinden – das IT-Labor des BAMF

Die Entwicklung neuer digitaler Anwendungen hat in der Vergangenheit sowohl Verwaltung als auch Unternehmen häufig vor große Schwierigkeiten gestellt. Ein Grund: Planung, Konzeptentwicklung, Programmierung, Testphase und Implementierung sind meist über verschiedene Organisationseinheiten zersplittert, die Kommunikation erfolgt oft nur zu weit auseinanderliegenden Projektmeilensteinen. Sofern die entwickelten Lösungen überhaupt Produktreife erreichen, entsprechen sie beim Release häufig nicht mehr den sich im Zeitverlauf verändernden Anforderungen.

Im Wissen um diese Problematik ist das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) neue Wege gegangen. Vor dem Hintergrund der Flüchtlingssituation in den Jahren 2015/16 waren langwierige Entwicklungsprozesse bei der Digitalisierung des Asylverfahrens keine Option. Mit der Einrichtung eines eigenen IT-Labors setzte das BAMF deshalb voll auf das Prinzip des agilen Projektmanagements unter Nutzung der Scrum-Methodik¹. Das Ziel ist, schnellstmöglich ein Minimum Viable Product, das heißt eine funktionierende Minimallösung, in den Einsatz überführen zu können.

Zentraler Erfolgsfaktor des agilen Projektmanagements im BAMF ist die anforderungsorientierte Zusammensetzung der Projektteams von fachlicher und IT-Seite. So beginnt der Prozess in der Regel damit, dass aus einer Fachabteilung des BAMF der Wunsch nach Entwicklung etwa einer Software-Lösung an die IT-Abteilung herangetragen wird. Nach Prüfung der Priorität des Anliegens wird die Anfrage an das IT-Labor weitergeleitet und das Projektteam gebildet. Das Besondere: In der Regel ist es eine Kernbedingung, dass die Fachabteilung für die Dauer des Projekts eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter dem IT-Team zur Verfügung stellt. Diese Person wird zum sogenannten Product-Owner, eine von der Scrum-Methode vorgesehene Rolle und die zentrale Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und IT-Expertise.



Austausch vor dem Scrum-Board

Als vollwertiges Teammitglied auf Zeit stellen die Product-Owner vor Ort die kontinuierliche Kommunikation zwischen dem Entwicklerteam und der Fachabteilung sicher. Sie übersetzen die Anforderungen der fachlichen Seite in sogenannte User-Stories, also praxisorientierte Beschreibungen der Anforderungen an die zu entwickelnde Lösung. Gemeinsam mit dem Entwicklerteam werden die User-Stories schließlich angenommen, angepasst oder verworfen. Angepasste oder verworfene Vorstellungen werden vom Product-Owner mit der Fachseite zügig diskutiert und entsprechend den IT-Anforderungen umgeschrieben, bis die Entwicklerseite diese für programmierbar erachtet.

Sind alle User-Stories durch die Product-Owner zwischen Fachabteilung und Entwicklerteam abgestimmt, beginnt die Priorisierung und Entwicklungsphase. Häufig treten erst jetzt softwareseitige oder fachliche Herausforderungen der User-Stories zutage, die vorher nicht antizipiert wurden. Durch die enge Zusammenarbeit von fachlicher Seite durch den Product-Owner und das Entwicklerteam im IT-Labor, können diese Herausforderungen schnell adressiert, diskutiert und für beide Seiten tragbare Lösungen entwickelt werden. Aufwendige Change-Requests, die gegebenenfalls erst zum Ende des Projekts bearbeitet werden würden, entfallen. Agilität steht vor Planbarkeit.

¹ Siehe auch Sutherland (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time.

„Silos sind immer noch eine Herausforderung“

Norwegen ist einer der Spitzenreiter der Digitalisierung in Europa¹. Dank einer exzellenten Infrastruktur verfügt das skandinavische Land über eine der höchsten Internetnutzungsraten im geschäftlichen und privaten Umfeld. Auch im Bereich digitaler öffentlicher Dienstleistungen belegt Norwegen einen Spitzenplatz. Norwegens digitaler Fortschritt ist auch ein Resultat des besonderen institutionellen Zusammenspiels auf staatlicher Ebene. Prognos sprach mit Anne Lena Straumdal aus dem Ministerium für Kommunalverwaltung und Modernisierung (KMD) über Erfolgsfaktoren und Herausforderungen.

Prognos: Frau Straumdal, welche Rolle spielt das KMD, in dem sie tätig sind, bei der erfolgreichen Digitalisierung des öffentlichen Sektors in Norwegen?

Straumdal: Das KMD ist für die bereichsübergreifende Gesamtkoordination der IKT-Politik zuständig. Es trägt eine besondere Verantwortung für die koordinierte, sektorübergreifende Entwicklung von E-Government-Diensten sowie die Digitalisierung der staatlichen Verfahren. Das Ministerium ist auch für die Verwaltung des kommunalen Sektors zuständig und hat diesbezüglich strategische Instrumente entwickelt, welche die Autonomie der Kommunen berücksichtigen. Die Agentur für öffentliches Management und E-Government (Difi) wiederum ist eine nachgeordnete Behörde des KMD. Ihre Mission ist, die Arbeit der Regierung bei der Erneuerung des öffentlichen Sektors in Norwegen zu stärken sowie Organisation und Effizienz der staatlichen Verwaltung zu

verbessern. So setzt sich Difi dafür ein, dass die Regierungsverwaltung in Norwegen durch Werte wie Exzellenz, Effizienz, Nutzerorientierung, Transparenz und Demokratie geprägt ist.

Prognos: Wie trägt die Aufgabenteilung zwischen KMD und Difi zum Erfolg Norwegens im Bereich der Digitalisierung bei?

Straumdal: Das Ministerium und Difi können die digitalen Strategien auf Regierungsebene auf vielfältige Weise beeinflussen, etwa auf budgetärer, regulatorischer als auch pädagogischer Ebene. So prüft das Ministerium jährlich alle Ausgabenvorschläge für digitale Projekte aller Ministerien und empfiehlt dem Finanzministerium (und der Regierung) eine priorisierte Liste. Darüber hinaus verwaltet das Ministerium Regelungen in den Bereichen E-Government, Barrierefreiheit, Datenschutz sowie elektronischer Rechnungsstellung.

Difi wiederum verwaltet mehrere sogenannte „Gemeinsame Komponenten“, also gemeinsame digitale Plattformen. Dazu gehören beispielsweise das eID-Portal, eine gemeinsame Lösung für den Online-Zugriff auf öffentliche Aufzeichnungen oder das Reservierungsregister, wo Bürger, die nicht digital kommunizieren möchten, sich optional registrieren können. Regierungsbehörden und Kommunen müssen diese gemeinsamen Komponenten verwenden. Difi verwaltet auch ein Finanzierungssystem für kleine und mittlere Digitalisierungsprojekte in den Landesregierungen. Darüber hinaus stehen auf der Website von Difi zahlreiche Leitfäden und interaktive E-Learning-Lösungen zur Verfügung.

Prognos: Digitale Technologien können auch das Management von Organisationen verbessern. Wird die Digitalisierung in Norwegen auf diese Weise von Führungskräften genutzt, um Behörden und Kommunen besser zu steuern?

Straumdal: Im Rahmen des Programms für bessere Steuerung und Führung in der Regierung haben wir erfolgreich eine Reihe von Seminaren und Kursen durchgeführt, um strategische IKT-Kompetenzen für Manager des öffentlichen Sektors, insbesondere auf Ministerialebene und Behördenleitungsebene, zu erhöhen.

Darüber hinaus haben wir strategische Ziele bei der Entwicklung einer datengesteuerten digitalen Regierung und tragen zur Entwicklung der Datenwirtschaft in Norwegen bei. Einige öffentliche Einrichtungen, z. B. die nationale Steuerbehörde, verwenden Datenanalysen, unter anderem zur Analyse des Nutzerverhaltens, um einen effizienten Ansatz für die Steuererhebung zu entwickeln.

Prognos: Laut des Digital Government Review of Norway (OECD 2017) ist eine zentrale Herausforderung für die weitere Digitalisierung des norwegischen öffentlichen Sektors die Fähigkeit, IKT-Talente strategisch zu rekrutieren. Was ist Norwegens Lösungsansatz?

Straumdal: Die Rekrutierung von Talenten in Bezug auf IKT-Kompetenzen steht seit einigen Jahren auf der Tagesordnung. In den letzten Jahren hat die Regierung beispielsweise gemäß der Entscheidung des Parlaments zusätzliche Mittel für Studienplätze im IKT-Bereich bereitgestellt. Das Erhöhen

¹ Siehe unter anderem den Digital Economy and Society Index 2017 der Europäischen Kommission.

sforderung“

der Attraktivität eines Studiums mit IKT-Schwerpunkt in einem frühen Stadium, also in den ersten Schuljahren, ist ein weiterer Eckpfeiler der strategischen Nachwuchsförderung in Norwegen. Dazu wurden in den Lehrplänen Themen wie Programmierung stärker verankert. In Norwegen ist der Einsatz von IKT / digitaler Kompetenz seit 2006 ein fester Bestandteil des schulischen Curriculums.

Die Maßnahme „Strategische IKT für Führungskräfte im öffentlichen Sektor“ ist ein weiteres Beispiel für Maßnahmen zur Steigerung der digitalen Qualifikationen. Dazu gehört auch die Sensibilisierung von Führungskräften für die Notwendigkeit, Talente mit den richtigen Fähigkeiten zu gewinnen. Eine nationale Strategie für IKT-Sicherheitskompetenzen wird darüber hinaus derzeit vom Ministerium für Justiz und öffentliche Sicherheit sowie vom Ministerium für Bildung und Forschung entwickelt. Auch eine nationale Strategie für IKT-Kompetenzen im öffentlichen Sektor wird gerade entwickelt.

Prognos: Die Digitalisierung beeinflusst traditionelle Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit. Welche organisatorischen Antworten hat Norwegen entwickelt, um diese technologisch bedingten Veränderungen in Behörden und Kommunen anzugehen?

Straumdal: Die Notwendigkeit eines strategischen, übergreifenden Ansatzes wird, zumindest im Bereich der IKT, seit 1997 formell definiert. Aufgrund der technologischen Entwicklung stehen Mechanismen, welche die Zusammenarbeit und die erfolgreiche Einführung neuer, häufig über verschiedene Sektoren verankerter digitaler Dienste si-

cherstellen, seit geraumer Zeit auf der Tagesordnung der Regierung. Kollaboration und gut funktionierende digitale Prozesse und Dienste zwischen staatlichen Stellen und Gemeinden sind dabei ein wichtiger Bereich. Eine zentrale Rolle spielen das KMD und Difi auch bei der Sicherstellung der Verwendung der „gemeinsamen Komponenten“ durch die verschiedenen staatlichen Organisationen.

Prognos: Die Digitalisierung führt zu einer noch stärkeren Vernetzung zwischen den Organisationen. Welche Rolle spielt das Kooperationsmanagement zwischen Behörden und Kommunen in Norwegen?

Straumdal: Das KMD arbeitet eng mit allen Ministerien zusammen, sowohl auf politischer als auch auf administrativer Ebene. Die Digitalisierung erhöht die Vernetzung zwischen öffentlichen Organisationen und zwischen staatlichen Organisationen, aber Silos sind immer noch eine Herausforderung für die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Bereitstellung koordinierter Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen.

Prognos: Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Erfolgsfaktoren für die weitere digitale Transformation der norwegischen Behörden und Kommunen mit Blick auf das Jahr 2030?

Straumdal: Norwegen hat einen langen Weg hinter sich und im öffentlichen Sektor fortschrittliche digitale Dienste etabliert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist das relativ hohe öffentliche Vertrauen, das der Staat genießt. Dies hat es beispielsweise ermöglicht, eine gemeinsame Infra-

struktur von Basisregistern zu entwickeln. Die Nutzung dieser Register ermöglicht eine relevante und effiziente Dienstleistungserbringung sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen. Immer mehr dieser Dienste sind digital.

Außerdem gilt es, eine breitere digitale Kompetenzbasis in der Bevölkerung zu gewährleisten, wenn es um die Entwicklung digitaler Dienste geht. Um das Risiko der digitalen Kluft in Zukunft zu verringern, bedarf es eines strategischen Ansatzes, an dem alle relevanten Akteure auf nationaler und lokaler Ebene (Kommunen) teilnehmen.

Auch ist es notwendig, eine stärker ganzheitliche und kohärente Strategie voranzutreiben, welche die Zersplitterung innerhalb von Sektoren und Behörden minimiert und Silos abbaut. Dies erfordert weitere Aufmerksamkeit. Darüber hinaus ist es wichtig, die Politik bezüglich der Digitalisierung der Gesellschaft und der Wirtschaft einzubinden. Die Fragen, die wir uns stellen müssen, werden sowohl technischer als auch regulatorischer, finanzieller, ethischer und sozialer Art sein.



Anne Lena Straumdal,
Leiterin des Bereichs
Analyse in der Abteilung
IKT-Politik und Reform der
öffentlichen Verwaltung im
Norwegischen Ministerium
für Kommunalverwaltung
und Modernisierung (KMD)

Führungskultur für eine digitale Welt

Mit der Veränderung der Arbeitsabläufe und der Rolle der Beschäftigten in der digitalen Behörde wird auch das Führungsverständnis eine Transformation erfahren. Das bislang vorherrschende technokratische Bild der Führungskräfte mit kleinteiligen Verantwortlichkeiten und stark hierarchischer Prägung wird in den nächsten Jahren grundlegend überholt. In einer INQA-Befragung von 400 Führungskräften zum Thema „Gute Führung“ wird das hierarchisch steuernde Management zum Auslaufmodell erklärt¹¹. Ein solches Verständnis von Führung, so die Meinung der Praktiker, ist aufgrund der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen. Dies bedeutet nicht, dass Führung in der digitalen Behörde keine Rolle mehr spielt. Das Gegenteil ist der Fall: Das neue Führungsmodell der öffentlichen Verwaltung ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation¹².

Die Führungskraft als Change Manager

Die Dynamik der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung führt dazu, dass sich Organisationen, Unternehmen wie Verwaltung, in einem Umfeld bewegen, das durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz gekennzeichnet ist.

Volatil in Hinblick auf eine erhöhte Wahrscheinlichkeit rapider und tiefgreifender Umwälzung des Status quo; unsicher durch geringere Planungssicherheit, aber auch durch die Anfälligkeit technologischer und digitaler Systeme für Fehlfunktionen; komplex nicht zuletzt

durch die zunehmende Organisations- und Ländergrenzen überschreitende Vernetzung sowie die schiere Menge verfügbarer Daten und Informationen; und ambivalent im Hinblick auf die exponentiell wachsen-



„Dort, wo viel Unsicherheit herrscht, ist Führung wichtiger denn je. Führungskräfte müssen Orientierung geben und klare Erwartungen kommunizieren.“

Dr. Josephine Hofmann, Leiterin des Competence Center Business Performance Management am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO)

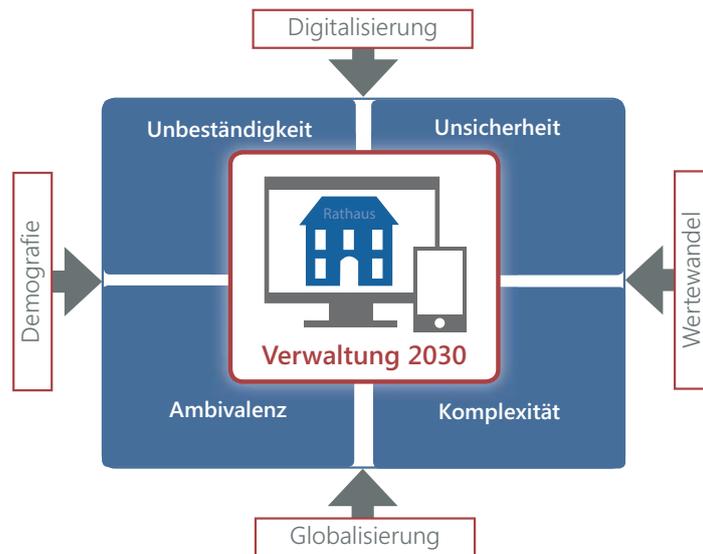
den Möglichkeiten der Technologie und Wissensgesellschaft im Umgang mit Daten und Informationen bei gleichzeitig wachsender Unsicherheit und Komplexität.

Die dynamische Welt, in der sich die Verwaltung im Sog der Megatrends bewegen wird, steht in einem Spannungsfeld zu den Grundwerten der deutschen Verwaltungstradition mit ihren zentralen Prinzipien der (Rechts-)Sicherheit, Beständigkeit und Planbarkeit. Verstärkt durch die sich abzeichnende Verschiebung von Tätigkeitsschwerpunkten und die Veränderung der Anforderungen an Berufs- und Kompetenzprofile führt dies bereits heute zu einer spürbaren Verunsicherung großer Teile der Belegschaft. Den digitalen Transformationsprozess zu moderieren, zu vermitteln und zu gestalten wird zu einer zentralen Aufgabe der Führungskräfte. Mit einer frühzeitigen und offenen

¹¹ Siehe Initiative Neue Qualität der Arbeit (2016): Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews.

¹² Siehe Liebermeister (2017): Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet.

Die Umwelt der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2030



Quelle: Prognos AG (2018)

Kommunikation und einem klaren Erwartungshorizont können sich die Beschäftigten langfristig auf die Veränderungen einstellen und Ängste abgebaut werden. Als Erfolgsfaktor erweist es sich dabei, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Arbeitnehmervertretung bereits frühzeitig aktiv in die Gestaltung digitaler Arbeitsformen einzubinden.

Die neue Rolle der Führung

Die Mitarbeiterführung spielt in der digitalen Behörde jedoch nicht nur im Zuge des Veränderungsmanagements eine zentrale Rolle. Die selbstständigen, lösungsorientierten und digital versierten Beschäftigten verlangen nach einer aktivierenden und vertrauensvollen Führung. Die zentrale Funktion von Führungskräften wird daher darin liegen, die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass die Teams ihre Potenziale bestmöglich entfalten können¹³.

Ein Mikromanagement der Beschäftigten durch Vorgabe und Abnahme klar definierter Arbeitspakete ist in der digitalen Verwaltung nicht mehr zeitgemäß. Wissen und Fähigkeiten sind auf unterschiedliche Schultern verteilt. Die Führungskraft kann durch die zunehmende Komplexität nur noch eingeschränkt eine Expertenfunktion übernehmen. Nicht die Führungskraft trifft daher die Entscheidungen auf der Arbeitsebene, sondern das operative Team. Dieses weiß in der Regel besser, wie eine Aufgabe zielführend gelöst werden kann und übernimmt entsprechend die Verantwortung für die Durchführung. Oder, um es mit den Worten von Apple-Gründer Steve Jobs zu formulieren: "It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do. We hire smart people, so they can tell us what to do."

Mitarbeiterpotenziale unter diesen Voraussetzungen zur Entfaltung zu bringen, verlangt von der Führungskraft der digitalen Behörde vor allem eines: Orientierung geben. Die Beschäftigten der digitalen Behörde möchten nicht wissen, was sie wie zu tun haben, sondern warum es getan werden muss. Dazu gilt es, übergeordnete Ziele zu kommunizieren, Leitplanken in Form von klaren Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit aufzustellen,



Digitale Führung bedeutet die Abkehr vom Mikromanagement hin zu Kommunikation von Zielen und Leitplanken für souveräne Mitarbeiter.

Prof. Dr. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz

¹³ Siehe auch Petry (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen der Digital Economy.



Die mittlere Führungsebene muss zukünftig deutlich weniger operativ führen. Stattdessen muss sie Aspiration (ein Zukunftsbild), Inspiration und Orientierung vermitteln.

Dr. h.c. Thomas Sattelberger, Mitglied des Deutschen Bundestages (FDP)

die effiziente Zusammensetzung von Teams im Auge zu behalten und organisatorische und administrative Hürden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Weg zu räumen.

Die Verantwortung für die Potenzialentfaltung der Beschäftigten bedeutet zudem eine deutlich stärkere Akzentuierung der Personalentwicklung als Funktion von Führungskräften. Coaching und Beratung werden zur zentralen Führungsaufgabe. Die erhöhten Anforderungen an die Beschäftigten bezüglich (Selbst-)Steueraufgaben und Lösungskompetenzen unterstützt die Führungskraft der digitalen Behörde in der Rolle eines empathischen Ansprechpartners auf Augenhöhe.

Veränderte Führung, veränderte Kompetenzen

Der Paradigmenwandel von der hierarchisch-steuernenden zu einer „empowernden“ und Orientierung gebenden Führung hat auch Konsequenzen für die Fähigkeiten, die eine Führungskraft in der digitalen Behörde mitbringen muss. Eine Meta-Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) hat die entscheidenden digitalen Führungskompetenzen untersucht.

Die zentrale Erkenntnis: Es sind vor allem die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, die den Unterschied ausmachen. Als entscheidende Kompetenzen für Führung im digitalen Zeitalter werden die Persönlichkeitsintelligenz, die Beziehungsintelligenz sowie die Digitalintelligenz identifiziert¹⁴.

Die Persönlichkeitsintelligenz beschreibt dabei insbesondere die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie eine grundsätzliche Neugier und Offenheit. Die Beziehungsintelligenz umfasst insbesondere Empathie und ein wertschätzendes Mindset für die Persönlichkeit der Beschäftigten. Die Digitalintelligenz wiederum ist die Fähigkeit, vor dem Hintergrund eines Verständnisses technologischer Veränderungsprozesse und inter-disziplinärer Herausforderungen dem Team Orientierung zu geben.

Die sogenannten „Soft Skills“ im Bereich der Mitarbeiterführung werden aber auch aus weiteren Gründen an Bedeutung gewinnen. Die zunehmende Vernetzung und Kooperation zwischen Verwaltungen erfordert immer stärker auch standortübergreifendes Arbeiten. Tele- und Heimarbeit werden sich flächendeckend durchsetzen. „Führen auf Distanz“ wird dadurch zu einer weit verbreiteten Herausforderung für Führungskräfte. Zwar wird durch kontinuierlich verbesserte Software- und Hardwarelösungen und Videokonferenzsysteme das ortsunabhängige Arbeiten im Jahr 2030 mit weniger Reibungsverlusten möglich sein. Der digitale Austausch wird jedoch keinen vollständigen Ersatz physischer Projekttreffen darstellen¹⁵. Umso häufiger der Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern Face-to-Face stattfindet, desto wichtiger wird deshalb die wirkungsvolle und wertschätzende Kommunikation in den verbleibenden analogen Treffen. Die Führungskraft der digitalen Behörde muss also eine Balance finden zwischen den Ansprüchen der Beschäftigten an flexible



Die Digitalisierung ist kein reines IT-Thema. Vielmehr muss sie zur selbstverständlichen Führungsaufgabe auf Fachseite werden

Dr. Markus Richter, Leiter der Abteilung Infrastruktur/IT im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

¹⁴ Siehe Liebermeister (2017): Diese Fähigkeiten machen Chefs im digitalen Zeitalter erfolgreich; Kurzlechner (2017): Führungskompetenzen in der Digitalisierung.

¹⁵ Siehe Haufe (2016): Der Leitwolf: Führung auf Distanz. Nachzulesen unter: <https://www.haufe-akademie.de/perspektiven/fuehrung-auf-distanz/>.



INFO

Führungskultur bei Google

Google ist einer der beliebtesten Arbeitgeber weltweit. In ihrem Buch „Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels“ identifizieren Creusen et al. insbesondere die Führungskultur als wichtigen Grund¹. Diese basiert auf zehn „Work Rules“, Führungsprinzipien, die durchaus idealistisch formuliert sind. Sie illustrieren, wie Führung in einem digitalen Umfeld funktionieren kann. Einige dieser Prinzipien sind nur schwer auf die öffentliche Verwaltung übertragbar, andere könnten aber auch in der digitalen Behörde 2030 eine neue Führungskultur prägen.

So lautet die erste Führungsleitlinie bei Google: „Gib der Arbeit deiner Angestellten Bedeutung.“ Hinter dieser Formulierung steckt ein simpler Gedanke: Wenn Beschäftigte einen höheren Sinn hinter ihrer Arbeit erkennen, entwickeln sie eine größere Motivation für ihren Job und stärkere Identifikation mit ihrem Arbeitgeber. Dieses "Feuer der Begeisterung" zu entfachen, ist eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte bei Google.

Gerade diese Leitlinie kann auch für die Führungskultur der digitalen Behörde eine wichtige Rolle spielen. Die

- 1 *Gib der Arbeit deiner Angestellten Bedeutung.*
- 2 *Vertraue deinem Team.*
- 3 *Stelle nur Leute ein, die besser sind als du.*
- 4 *Trenne Gespräche über die Entwicklung deiner Mitarbeiter von Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen.*
- 5 *Richte deine Aufmerksamkeit auf die besten sowie die schlechtesten Mitarbeiter.*
- 6 *Sei selektiv großzügig (in Bezug auf Lohnnebenleistungen).*
- 7 *Bezahle leistungsorientiert.*
- 8 *Entwickle deine Mitarbeiter in die richtige Richtung.*
- 9 *Erleichtere das Verändern.*
- 10 *Gestalte Dinge unterhaltsam und innovativ.*

(Übersetzt aus dem Englischen.)

Gemeinwohlorientierung ist für viele Menschen ein wichtiger Grund, im Öffentlichen Dienst zu arbeiten. Sie in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen, kann Sinn- und Identitätsstiftend sein, gerade in Phasen, in denen die digitale Transformation für Unsicherheit unter den Beschäftigten sorgt.

Eine weitere Führungsleitlinie bei Google lautet: „Vertraue deinem Team.“ Bei Google sollen die Teammitglieder selbst Entscheidungen treffen. Die Führungskraft dagegen hat vor allem die Aufgabe, das Team als Ganzes besser zu machen. Um dieser Führungsfunktion Nachdruck zu verleihen, werden bei Google die Führungskräfte regelmäßig durch die Projektteams beurteilt. Dieses institutionalisierte Feedback zwingt die Führungskräfte,

regelmäßig ihre eigene Rolle kritisch zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.

„Trenne Gespräche über die Entwicklung deiner Mitarbeiter von Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen“, lautet eine weitere Führungsleitlinie bei Google. Sie betont sowohl die Bedeutung von Gesprächen über die Fort- und Weiterentwicklung der Beschäftigten, als auch von regelmäßigem Feedback. Gleichzeitig wird Wert darauf gelegt, Gespräche zur persönlichen Weiterentwicklung klar von der Leistungsbeurteilung zu trennen. Google sieht eine offene Feedbackkultur als Grundlage, um aus Fehlern zu lernen. Auch die digitale Behörde mit ihren vermehrt kreativ-dispositiven Aufgaben sollte eine offene Feedbackkultur verankern und pflegen.

¹ Siehe auch Creusen et al. (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels.

Arbeit und den eigenen Kommunikationsansprüchen als Führungsfunktion. Auch in der digitalen Behörde bleiben regelmäßige persönliche Treffen die Basis für eine erfolgreiche Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entscheidend für die Entwicklung einer digitalen Führungskultur wird es sein, dass es die er-

forderlichen Kompetenzen rechtzeitig in die Lehrpläne der Führungskräfteausbildung schaffen und diese zu einem zentralen Auswahlkriterium für eine Führungslaufbahn werden.



Wie stellen sich Studierende die Behörde im Jahr 2030 vor?

Wie können Behörden ihre Attraktivität für neue Beschäftigte steigern? Die jüngere Generation meldet sich zu Wort und kann erste Antworten liefern. Beim Zukunftslabor der Prognos AG und der Berliner Hochschulen für Technik und Wirtschaft (HTW) und für Wirtschaft und Recht (HWR) haben Studierende ihre Vorstellungen der Arbeit in der digitalen Behörde der Zukunft entwickelt. Von einer studentischen Projektgruppe moderiert, wurden mithilfe von Kreativitätstechniken, angelehnt an das Design Thinking, gemeinsam neue Organisations-, Arbeits-, und Steuerungsformen für die Arbeitswelt von morgen entwickelt und diskutiert. Entstanden sind u. a. zwei Zukunftsbilder, die den Arbeitsalltag einer Führungskraft und den einer Mitarbeiterin in einer Behörde im Jahr 2030 beschreiben.

Hinweis: Die beiden Zukunftsbilder spiegeln die Vorstellungen der Studierende. Sie geben nicht die Meinung von Prognos oder des Behörden Spiegel wieder.

Yousufs erster Tag als Teamleiter

Es ist früh am Morgen und Yousuf sitzt zuhause am Küchentisch. Heute ist ein besonderer Tag. Vor Kurzem ist Yousuf von seinen Kollegen zum Teamleiter für das Smart-City-Projekt in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe gewählt worden. „Du hast eine neue Nachricht von Sophia im Posteingang“, vernimmt Yousuf aus dem Küchenlautsprecher. Sophia, eine der IT-Spezialistinnen, erscheint in einer Videobotschaft an der Wand. Sie stimmt Yousuf auf das bevorstehende Projekt-Meeting ein und erläutert ihm dazu technikrelevante Anforderungen. Yousuf ist froh um ihr technisches Know-how und ihr Engagement.

Als Yousuf wenig später im Büro ankommt, beginnt er seinen ersten Tag in neuer Rolle mit einer überzeugenden Ansprache an seine Kollegen. Er stellt die ehrgeizigen Ziele für das neue Projekt dar und stimmt die Kollegen auf seine Vision ein: Berlins digitale Vernetzung soll ausgebaut und die Konkurrenzfähigkeit des Landes vorangetrieben werden. Dazu sollen Unternehmensgründungen vereinfacht werden, indem die Verwaltung einen schnellen und unbürokratischen Einstieg in den

Markt gewährt. Auf welchem Weg das Team seine Ziele erreichen wird, hält Yousuf dabei bewusst offen. Er ist davon überzeugt, dass es die beste Methode ist, sein Team zu motivieren, indem er die Entscheidung darüber, wie ein Ergebnis erreicht wird, den Projektmitgliedern selbst überlässt. Entscheidende Faktoren dabei sind für ihn der Gemeinschaftssinn und die Kreativität seines Teams. Schließlich kommt es am Ende auf dessen Ergebnisse an.

Noch am selben Tag informiert er die Behördenleitung über den Fortgang des Projektes im sogenannten Decision-Circle. Nach erfolgreicher Prüfung erhalten sein Team und er Zugriff auf die benötigten bürgerbezogenen Daten aus der Big-Data-Abteilung. Anschließend lädt er die Ausarbeitung des Projektes in den Lern- und Experimentierraum der Verwaltungs-Cloud hoch. In der länder- und fachübergreifenden Cloud werden Ideen schnell und unkompliziert getestet und mit möglichen Partnerprojekten bundesweit verknüpft. Im weiteren Verlauf des Tages koordiniert Yousuf noch einige Brainstorming-Runden und moderiert aufkommende Diskussionen. Schlussendlich entstehen die ersten operationalisierten Konzepte, welche er im Anschluss mit entsprechenden Kennzahlen versieht, um den künftigen Fortschritt des Projekts zu kontrollieren.

Gegen Ende des Arbeitstags findet Yousuf noch etwas Zeit. Seitdem intelligente Systeme seine Terminplanung koordinieren, schaut er mit Begeisterung ein bis zwei Mal pro Woche in den Experimentierräumen vorbei. Dort lässt er sich von neuen Ideen inspirieren und trägt mit Anregungen dazu bei, Innovationsprozesse in Gang zu setzen. So entwickelt sich Yousufs Arbeitsplatz durch kontinuierliches Lernen und Ausprobieren stetig weiter.

Mehr Autonomie und Flexibilität für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Montag, 8. Juli 2030, 11:00 Uhr – Katharina betritt das neue Büro- und Servicegebäude der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (SenStadtWohn). Sie schmunzelt bei dem Gedanken, wie viel sich in den letzten zwölf Jahren hier getan hat. Schon in den 2010er-Jahren wurde das Thema Digitalisierung immer

e Arbeit in einer digitalen

brennender und ist heute endlich auch an vielen Stellen umgesetzt. Behördenintern sind alle Beschäftigte über das Intranet verbunden. Aber auch deutschlandweit sind alle Behörden via gemeinsamer Onlineplattform – unterstützt durch einheitliche Software-Programme und Verwaltungs-Clouds – vernetzt. Ein ausgeklügeltes IT-Sicherheitssystem, das die Datensicherheit gewährleistet, ermöglicht ein flexibles Arbeiten theoretisch von jedem Ort der Welt aus. Heute Mittag ist Katharina mit ihrem Arbeitskollegen Jakob aber vor Ort verabredet. Bereits beim Betreten des modernen Bürokomplexes sieht sie ihren Arbeitskollegen, mit dem sie zusammen ein großes Wohnprojekt plant, im hinteren Lounge-Bereich.

Schon zuhause konnte Katharina sich über ihr Smartphone über alle wichtigen Termine und Pläne für diesen Tag informieren, auch ihre E-Mails konnte sie bequem auf der Couch lesen. Nicht nur von zuhause aus kann sie ganz unkompliziert auf alle benötigten Programme zugreifen. Kurz vor halb zehn hatte sie sich in ein virtuelles Meeting zum Großprojekt „Wohntown“ mit der neu eingeführten Konferenzbrille eingeloggt und mit anderen Experten die Rahmenbedingungen sowie die Aufgabenverteilung besprochen. Mithilfe der Brille können sich alle Kollegen virtuell verabreden und somit enorm viel Zeit sparen. Auch alle Verträge werden ganz bequem online verschickt und unterzeichnet. Obwohl die flexible Arbeitsorganisation einiges an Selbstdisziplin abverlangt, hat Katharina den Eindruck, dass sich die gewonnene Autonomie positiv auf sie auswirkt, da sie ihre Arbeit nun besser mit ihrem Familienleben vereinbaren und für sich selbst den Druck rausnehmen kann. Da alle Kolleginnen und Kollegen die neue Flexi-

bilität nutzen, zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit diesen und ihrer Chefin in der Zeit, in der sie an ihrer Arbeitsstelle vor Ort ist, nun viel effizienter genutzt wird.

Im Lounge-Bereich ihrer Behörde befindet sich ein Terminal, bei dem Katharina via Retina-Scan eingeloggt wird. Anschließend setzt sie sich zu ihrem älteren Kollegen Jakob an eine Workstation. Jakob arbeitet schon seit über 30 Jahren bei der SenStadtWohn. Er ist ein sehr erfahrener Planer, aber noch nicht sehr IT-versiert. Katharina begleitet und schult ihn regelmäßig zum Umgang mit neuen IT-Anwendungen – auch über das E-Learning-Portal. Über eine interne Fortbildung hat sich Katharina als IT-Coach zertifizieren lassen. Das Tandem-Modell wurde eingeführt, um Beschäftigte mit weniger IT-Expertise bei der digitalen Transformation mitzunehmen. Katharina macht das Tandem sehr viel Spaß, denn sie kommt dadurch nicht nur in Kontakt mit Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen, sondern kann in regelmäßig stattfindenden Workshops ihr eigenes IT-Wissen vertiefen. Dank der virtuellen Arbeitszeit- und Aufgabenerfassung bleibt Katharinas Engagement auch von ihrer Chefin nicht unbemerkt. Zudem lässt sich ihre Coachingkompetenz auch im behördenweiten Kompetenz-Portal finden, in dem zu jedem Beschäftigten ein Kompetenzprofil abgerufen werden kann. Das Portal erleichtert u.a. die abteilungsübergreifende Zusammenstellung von Projektteams.

Am Nachmittag macht sich Katharina auf den Weg, um ihre beiden Kinder von der Schule abzuholen. Nach der Nachmittagsbetreuung und einem gemeinsamen Abendessen zieht sie sich noch einmal in ihr Arbeitszimmer zurück. Dort widmet sie sich in der Zeit von 18:30 Uhr bis 21:30 Uhr noch einmal dem Projekt „Wohntown“.

Story:

Yousufs erster Tag als Teamleiter



Maria Berndt und Anatol Broszat

Story:

Mehr Autonomie und Flexibilität für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben



Carmen Päßgen und Julia Kämpf



Die Digitalisierung der strategischen Steuerung

Durch die Digitalisierung immer zahlreicherer Fachverfahren verfügt die öffentliche Hand über einen ständig wachsenden Datenschatz. Und mit den technischen Möglichkeiten von „Big Data“, dem „Internet der Dinge“, Cloudlösungen und der fortschreitenden behördenübergreifenden Vernetzung eröffnen sich bislang ungekannte Möglichkeiten, diese Daten für die strategische Steuerung der öffentlichen Dienstleistungen zu nutzen. Die nächste, fünfte Generation des Mobilfunks 5G bringt den Netzwerktechnologien noch

die Informationen für die strategische Zielsteuerung und ein kontinuierliches Monitoring von Maßnahmen genutzt werden. Zum anderen können anhand computergestützter Modellierungen die Wirkungen strategischer und politischer Entscheidungen simuliert und unterschiedlichen Szenarien durchgespielt werden. Aber auch ganz neue Leistungen und Serviceangebote für die digitale Verwaltungswelt zu entwickeln, wird zu einer der großen strategischen Aufgaben der kommenden Jahre. Nicht zuletzt wird sich die Steuerung von Organisationen und Behörden mit ihren digitalversierten Mitarbeitern, einer neuen Führungskultur und agilen Organisationsstrukturen selbst verändern.

In der digitalen Behörde erfolgt die strategische Steuerung über Managementcockpits, in denen die Führungskräfte die steuerungsrelevanten Informationen durch Big-Data-Analyse und Visualisierungstechniken in Echtzeit abrufen können.

Zu jedem Produkt und jeder neuen Maßnahme werden im Einklang mit der von der Behördenspitze vorgegebenen Zielsetzung geeignete Indikatoren und Kennzahlen entwickelt. Dazu identifizieren abteilungsübergreifende Projektteams die Wirkungsketten, über deren Beeinflussung die intendierten Ziele erreicht werden. Speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitar-



„Digitalisierung unterstützt nicht nur die Ziele der Verwaltung, sie ermöglicht oftmals erst ihre Erreichung.“

Peter Adelskamp, Chief Digital Officer (CDO) der Landeshauptstadt Düsseldorf

einmal neuen Schub. Die 5G-Netze können nicht nur extrem hohe Datenmengen übertragen, sie können insbesondere auch mit Milliarden kleiner Sensoren zu-recht kommen, die nur wenige Male am Tag ein Signal senden, das dann aber mit sehr geringen Latenzzeiten übertragen wird.

Die Nutzung der Daten für die strategische Steuerung erfolgt dabei auf zwei Ebenen. Zum einen können



„**Digitale Steuerungssoftware oder Portale zur transparenten Abbildung von quervernetzten Projekten – die Technik ist bereits da. Es muss gewollt und umgesetzt werden.**“

Dr. Björn Appellmann, Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung bei der Stadt Karlsruhe

beiter, sogenannte Data Scientists, arbeiten gemeinsam mit den jeweiligen Fachbereichen an der Nutzbarmachung des öffentlichen Datenschatzes und der Abbildung der Indikatoren und Kennzahlen. So kann in der digitalen Behörde durch individualisierte Managementcockpits kontinuierlich die Zielerreichung kritischer Prozesse und strategischer Maßnahmen überwacht werden. Handlungsalternativen können regelmäßig evaluiert und Maßnahmen angepasst werden.

Vom Monitoring zum Forecasting

Mit intelligenten Big-Data-Lösungen können belastbare Zukunftsszenarien und die Auswirkungen politischer Optionen bereits im Vorfeld simuliert werden. Beispielsweise können die oft komplexen Effekte einer Gesetzesveränderung durchgespielt werden, indem systemseitig entsprechende Stellschrauben bewegt und die dahinterliegenden Wirkungsketten aktiviert werden. Das Durchspielen unterschiedlicher Szenarien kann den verantwortlichen Fachbereichen Anhaltspunkte liefern, welchen Einfluss Veränderungen an bestehenden oder die Einführung neuer Maßnahmen entfalten können. Aufgrund der Vernetzung und des Zugriffs auf sämtliche Daten der Verwaltung können komplexe Wirkungen auch behörden- oder abteilungsübergreifend in Bereichen simuliert werden, die zunächst nicht im Fokus stehen.

Allerdings ist dies nur möglich, wenn auf entsprechende Daten zugegriffen und die Kausalität durch Wirkungsketten plausibel hinterlegt werden kann. Umso entscheidender ist die hohe Digitalkompetenz und kritische Perspektive der Beschäftigten. Dank leichter Bedienbarkeit bleibt der Einsatz solcher Software jedoch nicht auf möglicherweise fachfremde Data-Scientists beschränkt, sondern ist durch Spezialistinnen und Spezialisten in den einzelnen Fachbereichen durchführbar. Das Konzept der wirkungsorientierten Steuerung wird durch die Digitalisierung damit auf eine

völlig neue Informationsgrundlage gestellt. Mit Big-Data-Engineering können belastbare Erkenntnisse zu Zusammenhängen zwischen Ressourceneinsatz und dem Ergebnis einer Maßnahme frühzeitig generiert werden. Die Dienstleistungen der digitalen Behörde werden zunehmend auf Nutzerinteressen zugeschnitten, indem Nutzungsdaten anonymisiert ausgewertet und die entsprechenden Services entsprechend angepasst werden. Durch die starke Koppelung von Maßnahmen und Zielen an messbare Indikatoren und Kennzahlen kann auch die Bewertung der Wirtschaftlichkeit von politischen Initiativen und Verwaltungseinheiten zunehmend Output- und Outcome-orientiert erfolgen¹⁶.

Die umfassende Nutzung von Daten für die Steuerung der digitalen Behörde des Jahres 2030 wird auch die Steuerungsfunktionen selbst verändern. Mithilfe digitaler Cockpits mit intuitiver Bedienoberfläche können Analysen und Simulationen der relevantesten Indikatoren jederzeit und an jedem Ort aus dem System heraus generiert werden. Was ehemals das Spielfeld der Controller war, übernehmen somit zunehmend IT-Systeme. Dieser Trend ist in der Privatwirtschaft schon seit einiger Zeit zu beobachten, wie Utz Schäffer und Jürgen Weber in einem Thesenpapier aus dem Jahr 2017 feststellten¹⁷. Sie sprechen hierbei von einer Demokratisierung der Daten.

In diesem Zuge wandelt sich auch die Rolle des Controllings in der öffentlichen Verwaltung. Aus den „Herrschern der Daten“ werden vielmehr die „Kuratoren der Daten“ an der Schnittstelle zur IT. Ihnen obliegt die Aufgabe, die Daten kontinuierlich zu pflegen und deren Nutzbarkeit weiterzuentwickeln. Die Nutzung, Analyse und Auswertung der Daten steht allen Fachbeteiligten offen. Je nach Berechtigung kann auch Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Politik Einblick in die Daten gewährt werden. So können zum Beispiel Entscheidungsgrundlagen nachvollziehbar und transparent gemacht werden.

¹⁶ Siehe Hirsch et al. (2012): Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen.

¹⁷ Siehe Schäffer/ Weber ((2016): Digitalization will radically change controlling as we know it.



INFO

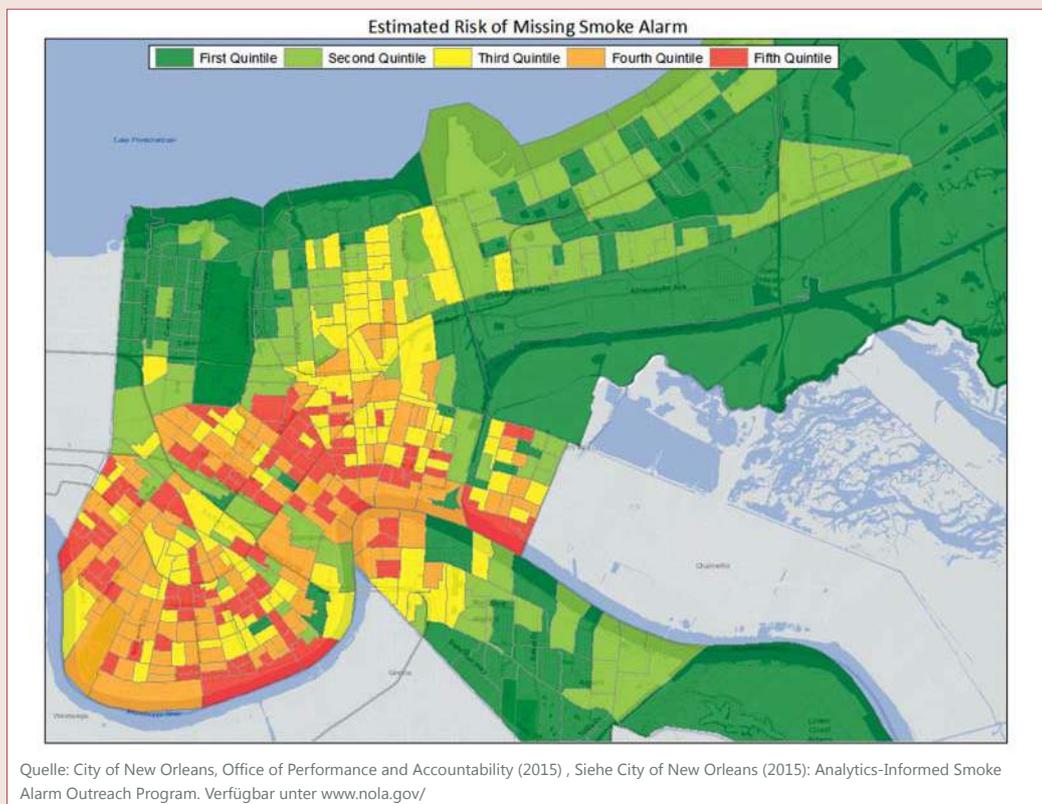
Besserer Schutz vor Bränden durch vorausschauende Steuerung

Die Feuerwehr der Stadt New Orleans ist ein Beispiel für eine pragmatische und äußerst effiziente Nutzung von Daten im Sinne der wirkungsorientierten Steuerung¹. Dort stand das New Orleans Fire Department (NOFD) 2014 vor der Herausforderung, eine effizientere und effektivere Herangehensweise zu finden, wie Privathaushalte durch die Installation von Rauchmeldern sicherer gemacht werden können. Obwohl eine Installation unproblematisch ist, kümmerten sich viele Einwohner nicht selbstständig darum. Eine Überprüfung sämtlicher Haushalte durch

das NOFD wiederum wäre zu ressourcenintensiv für die Stadt gewesen. Gemeinsam mit dem städtischen Analytics Team, dem Office of Performance and Accountability (OPA), entwickelte das NOFD deshalb eine Methode, die Hochrisikohaushalte ohne Rauchmelder zu identifizieren. Basierend auf regelmäßig erhobenen Daten des U.S. Census Bureau konnte das Team zunächst verschiedene Kennzahlen ausmachen, welche mit der Wahrscheinlichkeit, über einen Rauchmelder zu verfügen, korrelieren. Dazu gehörten sowohl sozio-

demografische Indikatoren als auch Daten zur Dauer von Wohnverhältnissen. Diese Indikatoren wurden schließlich mit Kennzahlen aus anderen Datenbanken kombiniert, die historische Informationen über Brandrisiken enthielten.

Im Ergebnis konnte ein kartenbasiertes Modell der Stadt New Orleans erstellt werden, welches die höchsten Risiken dafür, Opfer eines Brandes zu werden, berechnet. Mit diesem ist das NOFD nun in der Lage, Hochrisikohaushalte gezielt zu identifizieren, anzusprechen und präventiv mit Rauchmeldern zu versorgen.



¹ Nachzulesen bei Hillenbrand (2016) auf datasmart.ash.harvard.edu.

Der Weg zur digitalen Organisation

Bis zum Jahr 2030 sind es noch knapp zwölf Jahre. Genug Zeit, um die Vision der digitalen Behörde 2030 Wirklichkeit werden zu lassen. Dafür gilt es schon heute die Weichen für die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung zu stellen.

Die Voraussetzungen für die Digitalisierung schaffen

1. Jede Behörde braucht eine eigene digitale Agenda. Digitalisierung muss zur Chefsache gemacht und in der Strategie verankert werden. Dazu kann die Entwicklung einer digitalen Vision der eigenen Behörde ein erster Schritt sein. Eine Digitalstrategie definiert dann konkrete Ziele, legt die Ressourcen und das Aktionsprogramm fest.

2. Die elektronische Datenhaltung sowie die vollständige Digitalisierung der Verwaltungsprozesse (End-to-End) sind die Voraussetzung, um Verwaltungsverfahren überhaupt automatisieren zu können. Mit der Verankerung eines rechtsverbindlichen „Digital First“-Prinzips könnte hier deutlich mehr Fahrt aufgenommen werden. Die derzeitigen Bemühungen auf europäischer Ebene, die rechtliche Grundlagen für die Nutzung des Once-Only-Prinzips, also Daten nur einmal zu erfassen, zu schaffen, gehen dabei in die richtige Richtung.

3. Die digitale Transformation birgt enorme Chancen aber zugleich entstehen neue Herausforderungen

für die Regelung von Datensicherheit und Datenschutz bis hin zu Fragen des Arbeitsschutzes. Die Politik muss rechtzeitig die gesellschaftliche Debatte anstoßen und das wünschenswerte Maß an Vernetzung, Flexibilität und Offenheit definieren, in dem sich die digitale Verwaltung entfalten kann.

Eine Qualifizierungsoffensive starten

4. Die Verwaltungen in Deutschland müssen eine systematische, strategische Personalentwicklung betreiben, um die notwendige Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Wandel der Organisationskultur voranzutreiben. Eine Personalstrategie muss die Fragen beantworten, welche Kompetenzen in der digitalen Organisation benötigt werden und welche Maßnahmen zur Qualifizierung, Ausbildung und zum Recruiting geeignet sind. Job-Familien sind ein geeignetes Instrument, um das Silo-Denken in der Verwaltung zu überwinden und eine überfachliche Kompetenzorientierung in der Personalentwicklung zu verankern.

5. Den Öffentlichen Dienst nach außen öffnen: Angesichts der umfangreichen Verschiebung von Aufgabenprofilen und Anforderungen im Zuge der Technologisierung gilt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, welche die Fähigkeit besitzen, in einem ver-



„Digitale Technologien stoßen in Norwegen auf eine Kultur der Offenheit, in der vor allem die Vorteile und Möglichkeiten gesehen werden“

Ass. Prof. Dr. Tobias Bach, Department of Political Science an der Universität Oslo



Dr. Björn Appelman, Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung bei der Stadt Karlsruhe

„Die Verwaltung muss attraktiver werden. Junge Menschen wollen sich kreativ einbringen: Dazu braucht es Freiraum, flexible Arbeitsformen und ein offenes Umfeld.“

netzten, dynamischen, projekt- und teamorientierten Umfeld zu arbeiten. Dazu muss die öffentliche Verwaltung ihre Türen stärker für Quereinsteiger öffnen und der Kompetenzausbildung eine größere Rolle zukommen lassen. Hierzu müssen Zugangsbarrieren gesenkt und flexiblere Formen der Anstellung und Vergütung entwickelt werden.

6. Eine digitale Personalpolitik stellt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Zentrum, denn sie bleiben der wichtigste Erfolgsfaktor der Organisation. Die Digitalisierung bietet in diesem Zuge flexiblere Möglichkeiten zu einer Arbeitsgestaltung, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie beitragen können. Umso wichtiger ist es deshalb, dass Flexibilisierung nicht zu einer Entgrenzung und Überforderung führt. Die digitale Organisation braucht arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, die eine lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation mit einem zeitgemäßen Arbeitsschutz verbinden.

Führung zum Erfolgsfaktor machen

7. Die Führungskräfte müssen zu glaubwürdigen Vorreitern der Digitalisierung werden. Sie müssen Begeisterung wecken und ihre Beschäftigten auf dem Weg in die digitale Organisation mitnehmen. Digital Leadership mit Führungskräften als Change Manager und Kommunikatoren ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor der digitalen Transformation.

8. Die Nachwuchsführungskräfte von heute sind die Digital Leader von morgen. Damit in der Behörde des Jahres 2030 ein digitaler „Führungswind“ weht, gilt es, die Führungskräfteausbildung schnellstmöglich an neuen Anforderungsprofilen auszurichten. Nicht zuletzt, weil auch die Ansprüche der digitalkompetenten Beschäftigten an ihre Führungskräfte steigen werden. Für einige Anforderungen wie beispielsweise flexible Arbeitsmodelle und Führen auf Distanz braucht es



Stephan Jaud,
Leiter des Referats E-Government,
Open Government, Verwaltungs-
modernisierung des Innenminis-
teriums Baden-Württemberg

Die digitale Transformation muss ganz oben ansetzen. Was die oberste Ebene nicht lebt, überlebt weiter unten nicht!



Prof. Dr. Kerstin Jürgens,
Leiterin des Fachgebiets
Mikrosoziologie an der
Universität Kassel

Die Führungskräfte haben die Schlüsselrolle. Sie vermitteln den Mitarbeitern, was im Zuge der Digitalisierung auf sie zukommt. Damit haben sie entscheidenden Einfluss auf die Akzeptanz der Digitalisierung.

auch einen neuen Handlungsrahmen und Leitlinien, die Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung Sicherheit und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung geben.

9. Zeit für Führung: Die Führungskräfte in der Verwaltung müssen sich stärker auf ihre Rolle als Motivatoren, Change Manager und Organisatoren konzentrieren können. Dafür brauchen sie Zeit für Führung und müssen von Fachaufgaben, Bürokratie und reinen Kontrollfunktionen entlastet werden.

Organisation und Steuerung weiterentwickeln

10. Damit die digital vernetzte Arbeitswelt Wirklichkeit wird, muss das bisherige Denken in Zuständigkeiten überwunden werden. Beschäftigte und Organisationseinheiten müssen stärker miteinander vernetzt werden. Die Zusammenarbeit und Kommunikation in interfunktionalen Teams führt zu einem fruchtbaren Wissensaustausch, von dem beide Seiten profitieren. Matrix- und Projektstrukturen müssen frühzeitig erprobt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre neuen Rollen herangeführt werden.

11. Die Verwaltung braucht Organisationsformen, in denen gelernt werden kann, mit Unsicherheit umzugehen. Experimentierräume ermöglichen, Neues zu entwickeln, ohne gleich dem Anspruch einer völligen Fehlerfreiheit gerecht werden zu müssen.

12. Die Demokratisierung von Daten, also der transparente Zugriff auf wirkungsrelevante Kennzahlen sowohl für Bürgerinnen und Bürger als auch Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, sollte durch die Einführung nutzerfreundlicher Software unterstützt werden. Dies kann die Form von Datencockpits für Behördenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter oder von webbasierten Plattformen, wie etwa wirkungsmonitoring.gv.at in Österreich, annehmen.

Unsere beteiligten Experten

Peter Adelskamp, Chief Digital Officer (CDO) der Landeshauptstadt Düsseldorf

Dr. Björn Appelmann, Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung der Stadt Karlsruhe

Ass. Prof. Dr. Tobias Bach, Department of Political Science an der Universität Oslo

Gunter Czisch, Oberbürgermeister der Stadt Ulm

Dr. Alexander Eisvogel, Präsident der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV)

Dr. Robert F. Heller, Präsident der Bundesfinanzakademie

Dr. Josephine Hofmann, Leiterin des Competence Center Business Performance Management am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO)

Stephan Jaud, Leiter des Referats E-Government, Open Government, Verwaltungsmodernisierung des Innenministerium Baden-Württemberg

Prof. Dr. Kerstin Jürgens, Leiterin des Fachgebiets Mikrosoziologie an der Universität Kassel

Prof. Dr. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz

Grete Orderud, Leiterin der Abteilung für Digitale Transformation in der norwegischen Agentur für öffentliches Management und E-Government (Difi)

Dr. Markus Richter, Leiter der Abteilung Infrastruktur/IT im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Dr. h.c. Thomas Sattelberger, Mitglied des Deutschen Bundestages (FDP)

Anne Lena Straumdal, Leiterin des Bereichs Analyse in der Abteilung IKT-Politik und Reform der öffentlichen Verwaltung im Norwegischen Ministerium für Kommunalverwaltung und Modernisierung (KMD)

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Das Autorenteam der Prognos AG



Marcel Hölterhoff

Bereichsleiter
Managementberatung



Jan Tiessen

Projektleitung Trendreport,
Senior-Projektleiter Managementberatung



Kim Bastian Warmbrunn

Berater Managementberatung



Lorenz Löffler

Berater Managementberatung



Malte Stecking

Wissenschaftlicher Assistent
Managementberatung



Unter Mitarbeit von:

Prof. Dr. Friederike Edel

Lehrstuhl für Public und Nonprofit-Management,
HTW Berlin

Projektbegleitung Behörden Spiegel



Guido Gehrt

Leiter der Bonner Redaktion