

in den Gemeinden und sind in überschaubaren Zyklen für Korrekturen und Anpassungen offen – ohne jedem Trend und jeder Meinung hinterherlaufen zu müssen. Dies ist der Rahmen, der mich motiviert, meine Kraft, Zeit und Energie bei den Digital-Lotsen-Sachsen einzusetzen.

Das Thema Digital-Lotsen-Sachsen durfte ich im Rahmen meiner Tätigkeit als IT-Referent im SSG einbringen sowie das Konzept erstellen und finalisieren. Es ist mir eine Herzensangelegenheit und besondere Herausforderung zugleich, den Realitätscheck zu erleben, die Umsetzung mitzugestalten und die Weiterentwicklung mitzuprägen.

Was möchtest Du mit dem Projekt erreichen?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Städten und Gemeinden stellen sicher, dass die öffentliche Verwaltung ihren Aufgaben gerecht wird und damit auch, dass das öffentliche Leben funktioniert, dass Gesellschaft funktioniert und das Leben in der Stadt wie auf dem Land eine gute Zukunft haben kann. Digitale Kompetenzen sind schon heute keine Angelegenheit einer IT-Abteilung mehr, zumal die meisten Gemeinden

aufgrund ihrer Größe keine eigene IT-Abteilung haben. Ich möchte erreichen, dass Städte und Gemeinden ihre eigene Identität und ihr Selbstverständnis stärken, sich strategisch aufstellen und weiterentwickeln und dabei digitale Werkzeuge nutzen, wo dies sinnvoll und zielführend ist. Ich möchte Impulse setzen, dass sich Behörden zu Lernenden Organisationen wandeln, um die aktuellen und die zukünftigen Herausforderungen meistern zu können. Das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich motivieren lassen und diese Veränderung mitgestalten und nicht einfach verändert werden, dies möchte ich mit meinem Engagement fördern.

Was bringst du mit?

Erfahrung aus mehr als zwanzig Jahren Tätigkeit in verschiedenen Positionen und Bereichen der Kommunalverwaltung, Mut und Entschlossenheit, Neues zu wagen, Erfahrung, Optimismus, Motivation, ein großes Netzwerk, fachliche Expertise und die Erkenntnis, dass es bei der Digitalisierung in erster Linie nicht um die Technik, sondern um die Menschen geht.

➔ **Digitale Transformation: Erfolgreich durch den Kulturwandel führen**



Dr. Ute Enderlein
Dozentin für Change- und Konfliktmanagement an der HSF Meißen
<https://hsf.sachsen.de/dozenten/enderlein/>
Bildquelle: Privat



Claudia Heinrich
Organisationsberaterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena
<http://iwk-jena.uni-jena.de/iwk/team/claudia-heinrich/>
Bildquelle: Alex Lipp

Technologien und Medien sind keine neutralen Werkzeuge. Sie verändern die Formen des menschlichen Zusammenlebens und die Art des Zusammenarbeitens. Auf den Punkt gebracht wurde diese Einsicht vom Medientheoretiker Marshall McLuhan (1911-1980) mit den Worten: »Das Medium ist die Botschaft«.

Welche Botschaft vermitteln nun die Technologien und Medien, die im Prozess der Digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung heute und künftig zum Einsatz kommen (werden)? Die Botschaft heißt: Die öffentliche Verwaltung wird nicht einfach »digitaler«, das Arbeiten in und mit einer digitalisierten Verwaltung wird sich grundlegend verändern.

Die Digitale Transformation ist Teil eines Kulturwandels der öffentlichen Verwaltung mit vielen Facetten: »New Work« haben wir durch Corona alle mit hoher Beschleunigung erlernt – von Homeoffice bis digitale Führung. Gerade auf kommunaler Ebene wächst ein neues Selbstverständnis in



Abbildung 1: Soziale Komplexität in der Digitalisierung. Eigene Darstellung

Bezug auf die (digitale) Einbindung von Bürger:innen und Nutzer:innen in die Verwaltungsarbeit (siehe Beteiligungsportal). Innerhalb der Organisationen führt vor allem das Onlinezugangsgesetz zu einem hohen Digitalisierungsdruck und einer Veränderung der Zusammensetzung der Kompetenzen in der Verwaltung – die Kollegin von der IT ist nicht mehr »nur« die Dienstleisterin, sie wird zur Gestalterin neuer Prozesse. Und auch die Arbeitsweisen innerhalb der Verwaltung mussten sich rasant verändern – man denke nur an die Arbeit in den kommunalen Gesundheitsämtern, die im besten Fall mit Ansätzen aus dem agilen Projektmanagement gesteuert wurde.

Damit ist die Digitale Transformation ein Veränderungsprozess, in dem nicht nur die technischen Belange eine große Rolle spielen, sondern vor allem auch die Menschen, die in diesen technisierten Arbeitswelten den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung auf neue Art und Weise nachkommen müssen. Hier müssen alle mitgenommen werden, nicht nur die IT-Expert:innen, sondern auch die, die »nichts mit IT am Hut haben«, oder die, die bald in Rente gehen und meinen, der Wandel betreffe sie nicht mehr.

Wer also Digitalisierungsprojekte erfolgreich vorantreiben will, muss anerkennen, dass es neben der technischen und organisatorischen Komplexität auch diese soziale Komplexität im Veränderungsprozess zu gestalten gilt (siehe Abbildung 1).

Wie kann das gelingen? Wie können die Kolleg:innen mitgenommen werden, wie werden sie nicht nur zu Anwender:innen neuer Software, sondern zu kompetenten und verantwortungsbewussten Gestalter:innen dieses Prozesses? Wie machen wir aus Kolleginnen und Kollegen, die dem Digitalen skeptisch gegenüberstehen, die sich eher betroffen, denn begeistert fühlen, Mitstreiter:innen? Wie gehen wir mit Widerständen und unweigerlich auftretenden Konflikten um? Wie entwickeln wir eine offene Fehlerkultur? Denn wer Neues lernen will, muss Fehler machen dürfen! Wie verändern wir unsere Organisationsstrukturen so, dass wir schnell und angemessen auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Umfeldes reagieren können? Und wie entwickeln wir eine »digital first-Mentalität«, die hilft diesen anspruchsvollen und langwierigen Prozess durchzustehen?

Betroffene werden zu Beteiligten

Einige Antworten auf diese Fragen liefert das Change-Management, welches auf die systematische Begleitung der sozialen Komplexitäten in Veränderungsprozessen zielt. Dieser Artikel zeigt einige der zu berücksichtigenden Schlüsselfaktoren auf.

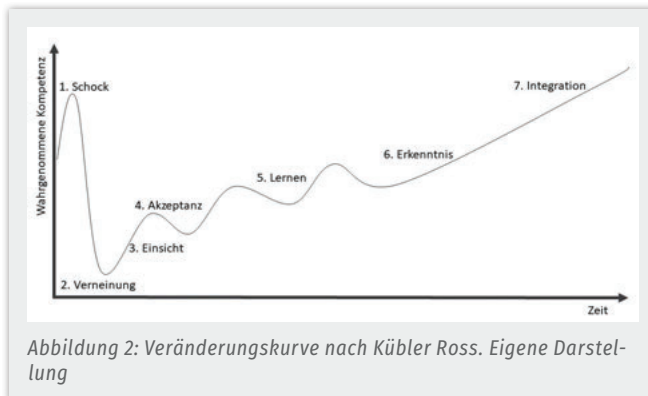
Beteiligen Sie Ihre Interessengruppen bei der Digitalen Transformation Ihrer Organisation.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie ist ein Mittel zur Erfüllung der Verwaltungsaufgaben. Die wichtigste Interessengruppe für die digitalen Transformationsprozesse sind deswegen die Bürger:innen und Nutzer:innen. Deren Erwartungen an die öffentliche Verwaltung haben sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung verändert. Diese soll eine schnelle, unkomplizierte, digital und 24/7 arbeitende und bürgerorientierte Dienstleisterin sein. Was bedeutet das konkret für Ihre Kommune? In welchen Bereichen erzielen Sie mit Ihren Digitalisierungsprojekten schnelle und nachhaltige Effekte für Ihre Bürger:innenschaft?

Wie alle Hilfsmittel müssen auch die digitalen Technologien fachkundig und aufgabenorientiert eingesetzt werden. Hier sind die Führungskräfte insbesondere im mittleren Management ein wichtiges Potential im Wandel. Sie sollten die wichtigsten Veränderungsagenten sein. Gleichzeitig sind sie mehrfach gefordert: Sie müssen ihren Führungsstil den neuen technisierten Gegebenheiten anpassen, sie müssen sich technisch weiterbilden und sie müssen ihren Mitarbeitenden Vorbild sein, sie motivieren, ihre Fragen beantworten, sie ermutigen. Und nein: Das Tagesgeschäft fällt dabei nicht weg. Es behält seinen Vorrang. Deshalb sollten Führungskräfte auch einen kleinen zeitlichen Vorlauf

bekommen – sie müssen wissen, worum es geht, müssen Gelegenheit zum Austausch bekommen und sich weiterbilden können – damit sie Digitalisierung leben und erklären können.

Generell benötigen Menschen Zeit, um sich an Veränderungen gewöhnen zu können. Dazu gehört die Akzeptanz ebenso wie das Erlernen von neuen Fertigkeiten und Kompetenzen. Mit der Zeit und mit der Übung entwickeln sich Routinen. Dafür brauchen Veränderungsprozesse Wiederholungen, sie entfalten sich in Schleifen und es kann auch mal ein Rückschritt dabei sein (siehe Abbildung 2).



Die oberste Führungsebene sollte mit gutem Beispiel voran gehen, denn auf sie wird zuerst geschaut, wenn man versucht einzuschätzen, wie wichtig ein Veränderungsvorhaben ist. Auf Wertschätzung und Anreiz, ja auch auf Belohnung und Ermutigung oder sogar Trost kommt es an.

Ihre Belegschaft ist die Interessensgruppe, um die es sich in besonderem Maße zu kümmern gilt. Die Mitarbeiter:innen sind das Rückgrat der Organisation und sorgen für Rechtssicherheit und Stabilität im Verwaltungshandeln. Und das machen sie schon immer zuverlässig. Deshalb enthält die Digitale Transformation für sie eine provokante Botschaft: So wie bisher kann es nicht weitergehen. »Maschinen« können manche Aufgaben dauerhafter und schneller erledigen und werden vielleicht künftig bestimmte Routinetätigkeiten ganz übernehmen. Das löst Fragen aus: Habe ich bisher einen schlechten Job gemacht? Kann ich die Veränderung aussitzen, weil ich bald in Rente gehen? Werde ich überflüssig? Kann ich das Neue bewältigen? Will ich es? Und (mit Blick auf den unmittelbaren Vorgesetzten): Darf ich es überhaupt? Bleiben diese individuellen Fragen ohne organisatorische Antwort, können sie Widerstände erzeugen, mit denen dann wieder das Digitalisierungsprojektteam zu kämpfen hat, weil Kolleg:innen nicht mitziehen, weil Aufgaben nicht umgesetzt werden, Zuarbeiten fehlen, neue Programme nicht genutzt werden und vieles andere mehr.

Verdeutlichen Sie die Dringlichkeit und die Chancen der anstehenden Digitalisierungsprojekte.

Es führt kein Weg vorbei an einer weitreichenden Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Diesem Satz können sicher alle zustimmen. Gegen das Onlinezugangsgesetz hilft kein Aussitzen. Auch das Abwarten ist angesichts der Personallage in den Verwaltungen keine Option mehr. Wie viele Mitarbeiter:innen gehen demnächst in Rente? Und welcher junge Mitarbeiter, welche Absolventin will heute noch in einer klassischen »Amtsstube« in einem Klima von »Das haben wir schon immer so gemacht« arbeiten? Mit Blick auf die demografische Situation in den Regionen und auf den Wettbewerb um Zuzüge und Ansiedelungen

bleibt nur die Anpassung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen. Aber löst diese Dringlichkeit schon Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeiter:innen aus? Führungskräften und Mitarbeiter:innen sollte ehrlich aufgezeigt werden, was die Veränderung für sie und ihre Arbeit konkret bedeutet: Nämlich in der Übergangszeit einen erhöhten Aufwand in der Zeit der Umstellung, aber mittelfristig Arbeitserleichterungen und ein attraktiver Arbeitsplatz.

Bilden Sie eine Koalition von Digital-Pionieren und einem Change-Team.

Große Digitalisierungsprojekte brauchen ein qualifiziertes Projektmanagement, das leuchtet unmittelbar ein. Digitalisierungsprojekte sind aber auch Veränderungsprojekte, in denen es gilt, alle Betroffenen mitzunehmen, sie angemessen zu beteiligen und ihnen Orientierung im Wandel zu geben. Wie das gelingen kann am besten aus der Binnensicht beurteilt werden. Dazu braucht es eine Koalition derer, die den Digitalisierungsprozess aufgeschlossen und engagiert mitgestalten wollen. Warum spricht man von einer Koalition? Weil große Veränderungsprojekte Menschen brauchen, die an verschiedenen Stellen als »Leader« den Wandel vorantreiben – das sind in jedem Fall die IT-Projektmanager, das kann der IT-affine Kollege aus dem Ordnungsamt ebenso sein wie die Leiterin des Organisationsreferates, die Sachbearbeiterin, die seit Jahren digital Anträge bearbeitet und natürlich die Verwaltungsspitze mit ihrer Vorbildwirkung. Dazu kommt ein Team von Digital-Lotsen und -Navigatoren, die auch im Change-Management befähigt sind. Entscheidend bei dieser Koalition der Pioniere ist weniger der hierarchische Bezug, sondern die Haltung: Ja, wir arbeiten gemeinsam für diesen Transformationsprozess, und wir stehen dafür ein, die anderen mitzunehmen.

Entwickeln Sie eine attraktive Vision von digitalisierter Verwaltungsarbeit.

Wofür steht der Prozess der Digitalisierung Ihrer Behörde? Wofür nehmen Sie gemeinsam diesen Aufwand in Kauf? Nur weil es im Gesetz steht? Oder auch, weil Sie zeitgemäß, effizient, effektiv, bürger- und dienstleistungsorientiert für Ihre Kommune arbeiten wollen? Sinnstiftung ist für Veränderungsprojekte überhaupt, und für die Digitale Transformation besonders, ein wesentlicher Punkt. Öffentliche Verwaltung hat einen großen Vorteil: Ihre Sinnstiftung ergibt sich aus dem Gemeinwohlinteresse, welches sie verfolgt. Und gleichzeitig sollte das Arbeiten in dieser künftigen digitalisierten Verwaltung so attraktiv sein, dass man damit um Nachwuchs werben kann. Dieses attraktive Zukunftsbild vom Arbeiten in der digitalisierten Verwaltung sollte am besten in der Führungskoalition entwickelt werden.

Geben Sie der Königsdisziplin »Kommunikation« ausreichend Ressourcen und Raum.

Der Begriff »kommunizieren« kommt vom lateinischen »communicare«: Teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, etwas gemeinsam machen. In Kommunikation entsteht etwas Gemeinsames. Mitarbeiter:innen in Veränderungsprozessen mitzunehmen bedeutet zunächst, sie über den geplanten Veränderungsprozess, das Vorgehen und den Umsetzungsstand regelmäßig zu informieren. Das gibt eine verlässliche Orientierung in einem anspruchsvollen Prozess. Eine leicht kommunizierbare Vision und der aktuelle Umsetzungsstand sind dabei wichtige Bestandteile, die in die bereits vorhandenen Kommunikationsstrukturen integriert werden sollten (Dienstberatungen, Intranet, Infokästen etc.).

Kommunikation heißt aber auch zuhören. Das unterscheidet Kommunikation in Veränderungsprojekten vom klassischen Versenden von Botschaften. Wandel kann nur gelingen, wenn die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, wenn Fragen der Mitarbeiter:innen aufgegriffen werden, wenn Ursachen für Widerstände und Konflikte kommunikativ bearbeitet werden, wenn die Expertise der Kolleg:innen einbezogen wird. Werden z.B. in Vorbereitung auf ein konkretes Digitalisierungsprojekt Prozesse analysiert, so sollten diejenigen, die diesen Prozess bisher fachlich in der Hand hatten, mit ihrer Expertise dafür sorgen, dass der Prozess nicht nur 1:1 abgebildet, sondern verbessert wird. Gute Kommunikation im Wandel steht dafür, dass die Organisation offen für Fragen und Anregungen der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte ist und Anregungen auch umsetzt.

Ermutigen und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter:innen beim Aufbau der neuen Kompetenzen.

Digitalisierungsprojekte bedeuten für die einzelne Mitarbeiterin, dass sie neue Verhaltensweisen erlernen muss. Ob es die E-Akte ist, oder ein neues Fachverfahren oder ob interne Verwaltungsprozesse digitalisiert werden sollen – am Beginn steht die notwendige Akzeptanz, auch auf emotionaler Ebene. Widerstände und Ängste verhindern das Erlernen von neuen Verhaltensweisen. Deshalb geht es beim Befähigen nicht nur um reine Wissensvermittlung, sondern z.B. auch um kollegiale Austauschformate oder um Experimentierräume, in denen die neuen Verhaltensweisen (z.B. der Umgang mit dem Fachverfahren) erprobt werden können und in denen Fehler als Lernanlässe verstanden werden. Durch das Arbeiten während der Corona-Pandemie mussten viele Mitarbeiter:innen ad hoc neue Arbeitsweisen erlernen, Homeoffice ist mittlerweile Normalität geworden, es mussten digitale Teams geführt, der Austausch und die Kommunikation untereinander digital organisiert werden. Es hat sich gezeigt, dass es geht. Diese positiven Erfahrungen bergen ein großes Motivationspotential für weitere Veränderungen.

Wichtig dabei ist eine ermutigende Grundhaltung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiter:innen. Misserfolge sind in der Digitalen Transformation nicht auszuschließen – schließlich geht es um eine Veränderung ohne Blaupause. Vor allem Führungskräfte sind hier gefordert. Deren Botschaft sollte nicht sein: Machen Sie keine Fehler. Deren Botschaft sollte sein: Seien Sie mutig. Sie können jeden Fehler machen, der denkbar ist, aber bitte machen sie ihn schnell und nur einmal. Und teilen Sie Ihre Erfahrung im Team. Um ein solche Fehlerkultur in Digitalisierungsprojekten zu etablieren, helfen agile Arbeitsmethoden wie regelmäßige lösungsorientierte Feedbackrunden und Retrospektiven.

Diese ermutigende Grundhaltung hilft auch im Umgang mit Widerständen, welche in Veränderungsprozessen ebenso normal sind wie Konflikte zwischen Beteiligten. Digitalisierungsprozesse rufen nochmal sehr spezifische Konflikte hervor – häufig wird davon ausgegangen, dass es hier besonders um Konflikte geht zwischen den Alten, die »das schon immer so gemacht haben«, und den Jungen als Digital Natives. Die Konfliktlinien laufen aber eher zwischen veränderungsbereiten und stabilitätsorientierten Menschen und zwischen denen, die digital affin, und denen, die es nicht sind. Diese Dinge hängen nicht am Alter.

Widerstände und Konflikte sind nicht angenehm, aber gestaltbar. Aus Sicht des Change-Management liefern Widerstände und Konflikte Informationen darüber, was noch geschehen muss, damit Mitarbeitende sich mitgenommen fühlen und der Prozess gut gestaltet werden kann. Um

den absehbaren Widerständen und Konflikten präventiv zu begegnen, bietet es sich an, alle Projektbeteiligten, aber auch Führungskräfte in Konfliktkompetenz weiterzubilden und darüber die Organisation insgesamt im Veränderungsprozess zu stabilisieren.

Die gezielte Gewinnung und Ausbildung von Multiplikatoren in der Belegschaft kann darüber hinaus helfen, Widerstände abzubauen, Fragen zu beantworten und Kompetenzen direkt im Arbeitsprozess zu vermitteln.

Nutzen Sie Quick Wins für die Motivation und um den Transformationsprozess kontinuierlich voranzutreiben.

Werden Meilensteine erfolgreich gemeistert, dann ist das eine Nachricht wert, mehr noch, es ist auch ein Anlass, den Erfolg zu feiern. Wichtig für die Motivation im Projekt ist, dass die zusätzliche Anstrengung, die im Veränderungsprozess aufgebracht werden muss (denn diese Projekte laufen ja meist neben der eigentlichen Arbeitsaufgabe) gewürdigt wird. Ein gutes Monitoring des Prozesses schafft dabei regelmäßige Sichtbarkeit des Projektstandes und eine gute Führungskraft sorgt dafür, dass die kleinen Erfolge wahrgenommen und wertgeschätzt werden. So könnten auch neue Unterstützer für das Projekt gewonnen werden.

Geben Sie im Veränderungsprozess immer wieder neue Impulse und stabilisieren Sie die neu entstehende Verwaltungskultur.

Im Verwaltungsalltag kommt es immer wieder dazu, dass Prioritäten neu gesetzt werden müssen (siehe Corona, aktuelle Fluchtbewegungen etc.). Es ist deshalb wichtig, dass der Digitalisierungsprozess kontinuierlich vorangetrieben wird und nach den ersten Erfolgen oder auch nach einer notwendigen Neupriorisierung nicht stagniert. Wichtig sind hier ein gutes Projektmanagement für den Überblick im Prozess und die Hausspitzen als Impulsgeber und sichtbares Vorbild. Das, was in diesem Veränderungsprozess entsteht – neue Strukturen, neue Abläufe, neue Verhaltensweisen, ein neues Dienstleistungsverständnis, neue Formen der Zusammenarbeit, eine neue Führungs- und Fehlerkultur, neue Werte – sollte sich auch in den entsprechenden Regelungen und in der externen und internen Kommunikation wiederfinden. Stellen sollten strategisch auf den angestrebten Kulturwandel hin besetzt werden – das gilt für die Suche nach Personal, das gilt für die Nachbesetzung

von Führungsfunktionen ebenso wie für Neueinstellungen. Fachkräfte, die in einer digitalisierten Verwaltung arbeiten, brauchen einen Kompetenzmix aus fundierten rechtlichen Kenntnissen, sowie IT- und Management-Kenntnissen. Ihr Nachwuchs sollte entsprechend breit und fundiert ausgebildet sein.

Fazit

Der notwendige Kulturwandel ist eine der größten Herausforderung für die Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung. Im Grunde prallen zwei Welten aufeinander.

Zum einen braucht der Digitalisierungsprozess die Bereitschaft zum geduldigen Experimentieren – schon der technische Anteil funktioniert in der Regel nicht auf Knopfdruck, viel weniger noch der menschliche. Zum anderen bleibt die öffentliche Verwaltung gefordert rechtssicher zu arbeiten. Diese Spannung ist nicht argumentativ aufzulösen. Diese Spannung müssen die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte täglich produktiv bearbeiten und individuell aushalten. Deshalb gilt es auch, organisational und individuell Resilienz zu fördern. Damit ist die Fähigkeit von Personen, Teams und sogar Organisationen gemeint, Belastungen standzuhalten, auf Veränderungen mit Anpassung des Verhaltens reagieren zu können und sich so selbst gesund zu halten.

Um für die Motivation und Leistungsfähigkeit der Akteur:innen zu sorgen, sollten in jedes Veränderungsprojekt gesundheitsbezogene Ziele eingebunden werden, zum Beispiel im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Darüber hinaus sollten alle Beteiligten so oft wie möglich in die Situation kommen, sich selbst als wirksam zu erleben, sozusagen ‚alles im Griff zu haben‘. Dafür braucht es Strukturen, die Selbstorganisation ermöglichen.

Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Bedeutung in der Gestaltung zu, denn solche digitalisierungsförderlichen Rahmenbedingungen können mit Führungswerkzeugen geschaffen werden. Wertschätzung als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen wurde bereits erwähnt. Indem Sie auch noch so kleine Veränderungen wahrnehmen und ansprechen sowie einfach offen und authentisch Fragen stellen, zeigen Sie Wertschätzung.