Kienbaum Studie

Erfolgreiche Digitalisierung braucht begleitenden Kulturwandel

Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung zu digitaler Verwaltungskultur in der öffentlichen Verwaltung

Kienbaum

KOMMUNALES BILDUNGSWERK e. V.

Hertie School
Centre for
Digital Governance

Inhalt

Erfolgreiche Digitalisierung braucht begleitenden Kulturwandel

Vorwort 3

Executive Summary 4

1 **Untersuchungsgegenstand** 6

2 **Methode und Daten** 9

3 **Stand der Digitalisierung** 12

4 **Die Rolle der Organisiation** 14

5 **Die Rolle der Führungskraft** 19

6 **Die Rolle der strategischen Personalarbeit** 24

7 **Was folgt nun daraus? Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen** 29

8 **Kontakt** 33

Vorwort

„Es braucht einen Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung" – die Forderung ist fester Bestandteil der Digitalisierungsdebatte geworden. Und wir beobachten: Der Digitalisierungsdruck steigt – mit den Pandemieerfahrungen als zusätzlichem Treiber:

- Onlinezugangsgesetz (OZG), eGovernment-Gesetzte und EU-SDG-Verordnung verpflichten zum zeitnahen Handeln.
- **Smart Cities** vernetzen physische Realität und digitale Wirklichkeit – Voraussetzung ist eine digitale Verwaltungsstruktur.
- Gesellschaft und Unternehmen erwarten, dass sich ihre **digitale Lebenswirklichkeit** auch in Verwaltungsprozessen wiederfindet.
- Mit der neu gegründeten Digitalakademie der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung wird innerhalb der Verwaltung ein neues Fortbildungsangebot zu allen Themen rund um Digitalisierung geschaffen und gleichzeitig wird eine **Erwartungshaltung in Bezug auf eine deutliche Verbesserung der digitalen Kompetenzen** sichtbar.

Wir sind davon überzeugt:

„Der Erfolg der digitalen Transformation hängt nicht vom Einsatz neuer Technologien ab. Entscheidend ist, dass wir willens und in der Lage sind, die Welt mit diesen Werkzeugen neu zu denken."
(Brandeins thema, November 2019)

Für uns ist damit die Gestaltung einer Kultur, die Digitalisierung fördert, anstatt sie zu hemmen, ein entscheidendes Erfolgskriterium für eine nachhaltige Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Der Erfolg der digitalen Transformation liegt maßgeblich in den Händen der Mitarbeitenden, der Führungskräfte und der Bereiche Personal und Organisation.

Gleichzeitig sehen Behördenleitungen laut der Zukunftspanelbefragung 2019 eine innovationsskeptische Behördenkultur als eine von drei zentralen Hemmnissen in Richtung Verwaltungsdigitalisierung.

Aus diesem Grund haben wir gemeinsamen mit dem **Centre for Digital Governance** der Hertie School of Governance und dem **Kommunalen Bildungswerk** eine Studie entwickelt, die sich genau diesem Thema widmet. Folgende Fragen haben wir uns gestellt:

Welche Hebel und Handlungsfelder bestehen, um eine digitale Verwaltungskultur zu fördern und zu gestalten?

Und wie sieht der Umsetzungsgrad entsprechender Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung aktuell aus?

Wir nehmen einen systematischen Abgleich zwischen Ist und Soll vor, diskutieren verschieden Möglichkeiten zur Gestaltung einer digitalen Verwaltungskultur und leiten Handlungsempfehlungen ab, wie Digitalisierung in öffentlichen Organisationen bestmöglich gelingen kann.

Mit rund 800 Teilnehmenden handelt es sich bei dieser Befragung um die aktuell größte empirische Untersuchung zum Thema digitale Verwaltungskultur. Wir danken allen Teilnehmenden für ihr Interesse und ihre Beteiligung an der Befragung.

Executive Summary

1 STICHPROBE

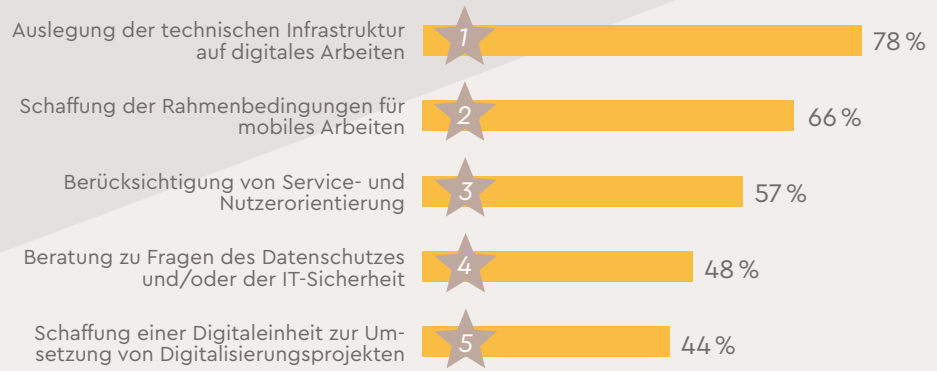
Mit rund **800 Befragten** handelt es sich bei der vorliegenden Evaluation um die aktuell größte Befragung zum Thema digitale Verwaltungskultur in Deutschland. Die Teilnehmenden stammen aus Organisationen unterschiedlicher Verwaltungsebenen und Größen. Von Sachbearbeitenden bis zu Behördenleitungen sind alle Hierarchieebenen vertreten. Dabei sind die Führungskräfte am stärksten vertreten (rund 50 % der Befragten Personen).

2 STAND DER DIGITALISIERUNG

Die Einschätzung des Digitalisierungsgrades zeigt ein ernüchterndes Bild. Rund 43 % der Befragten gaben an, mit dem Digitalisierungsfortschritt ihrer eigenen Organisation eher nicht zufrieden zu sein. Nur 35 % der Befragten geben an, dass Leistungen ihrer Organisation online zur Verfügung gestellt werden. Etwa 30 % der Befragten wissen von einer Digitalisierungsstrategie in ihrer Organisation und nur 25 % geben an, einem Umsetzungsfahrplan für OZG und eGovG ihrer Organisation zu haben.

3 DIE ROLLE DER ORGANISATION

Als die fünf wichtigsten Maßnahmen bzw. Rahmenbedingungen, um in einer Organisation eine digitale Denkweise zu verankern, wurden am häufigsten benannt:



(Was meinen Sie: Welche der nachfolgenden Maßnahmen/Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht die fünf wichtigsten, um in einer Organisation eine digitale Denkweise zu verankern?)

Gleichzeitig wird der Umsetzungsgrad dieser TOP-5-Maßnahmen am höchsten bewertet mit einer **durchschnittlichen Bewertung von 2,57** auf einer Skala von 0 (= gar nicht umgesetzt) bis 4 (= vollständig umgesetzt). Innovative Maßnahmen wie die Etablierung von Methoden des agilen Projektmanagements, das Schaffen einer Infrastruktur zum Experimentieren und Ausprobieren sowie ein Innovationsbudget wurden allerdings am geringsten priorisiert und gleichzeitig als am wenigsten umgesetzt bewertet.

Executive Summary

4 DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

Folgende fünf Verhaltensweisen wurden am häufigsten als Merkmale einer Führungskraft, die Digitalisierung bestmöglich vorantreibt, benannt:

(Welche fünf Verhaltensweisen zeigt eine Führungskraft, die in ihrer Organisationseinheit und mit ihren Mitarbeitenden die Digitalisierung bestmöglich vorantreibt?)

Die Betrachtung der Bewertung des Umsetzungsgrades zeigt eine geringe Streuung. Die durchschnittliche Bewertung der Umsetzung sämtlicher Aspekte der Führungsarbeit liegt in einem Korridor **zwischen 1,5 und 2,5** und ist damit relativ gering. Die TOP-5-Verhaltensweisen werden hinsichtlich ihrer Umsetzung tendenziell am höchsten bewertet, wenn auch nicht als vollständig umgesetzt. Verhaltensweisen wie Entscheidungsfreude, das Formulieren klarer Erwartungen an digitales Arbeiten der Mitarbeitenden und die Abkehr vom Präsentismus werden als am wenigsten ausgeprägt bewertet.

5 DIE ROLLE DER STRATEGISCHEN PERSONALARBEIT

Als die fünf wichtigsten Schwerpunkte, die sich eine Personalabteilung für ihre Arbeit setzen sollte, um die Entwicklung einer digitalen Verwaltungskultur bestmöglich zu fördern, wurden am häufigsten benannt:

(Welche fünf Schwerpunkte sollte sich eine Personalabteilung setzten, um die Entwicklung einer digitalen Verwaltungskultur bestmöglich zu fördern?)

Der Umsetzungsgrad der Aspekte rund um strategische Personalarbeit wird im Vergleich zu den anderen beiden Bereichen der Studie am geringsten eingeschätzt. Der Handlungsbedarf scheint hoch. Dies trifft auch auf die hoch priorisierten Schwerpunkte der strategischen Personalarbeit zu.

1 Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand

Was wollten wir herausfinden?

„Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat."
(Edgar Schein)

Drei zentrale Eckpfeiler lassen Rückschlüsse auf die Organisationskultur zu:

Abbildung 1: Das „4-eckige Dreieck" der Organisationskultur (nach Neuwaldegg)

Diese Eckpfeiler bilden Ansatzpunkte, um eine Organisationskultur nachhaltig zu verändern – auch in Bezug auf eine **digitale Verwaltungskultur.**

Ziel der Studie war es, Faktoren zu identifizieren, die eine digitale Verwaltungskultur aktiv fördern, die also das Potential haben, Verwaltungen hin zu einer ausgeprägten digitalen Kultur zu entwickeln.

Dabei haben wir folgende Annahmen getroffen:

1 Die organisatorische Verankerung von Digitalisierung, vor allem von Inspiration, Neuem Denken und Experimentieren wirkt positiv auf eine digitale Verwaltungskultur.

Die fachliche Diskussion rund um Digitalisierung fokussiert stark auf Verwaltungsstrukturen, -systeme und -prozesse und vor allem auf technischen Anforderungen und Fragestellungen (z. B. Automatisierungspotentiale über RPA, e-Akte usw.).

Wir stellen uns die Frage, welche prozessualen, systemischen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen sein müssen, um diese technischen und fachlichen Digitalisierungspotentiale erfolgreich umsetzen zu können und wie es gleichzeitig gelingen kann, auf eine stärkere Innovationsfähigkeit hinzuwirken.

Untersuchungsgegenstand

Was wollten wir herausfinden?

2 Führungskräfte, die eine Vorbildfunktion einnehmen, ermutigen und befähigen, wirken positiv auf eine digitale Verwaltungskultur.

Diskussionen um den vermeintlich allgemeingültigen „besten" Führungsstil gibt es reichlich. Zumeist führen sie jedoch zu derselben Erkenntnis: „Es kommt eben darauf an".

Für uns bedeutet Führung, das Handeln von Individuen, Gruppen und/oder Organisationen auf die Verwirklichung eines Ziels auszurichten. Nach diesem Verständnis umfasst Führung sowohl die gezielte Einflussnahme auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation von Mitarbeitenden und Teams (= Leadership), als auch die Planung, Konzeption, Implementierung und Kontrolle wesentlicher Prozesse, Systeme und Strukturen einer Organisation (= Management).

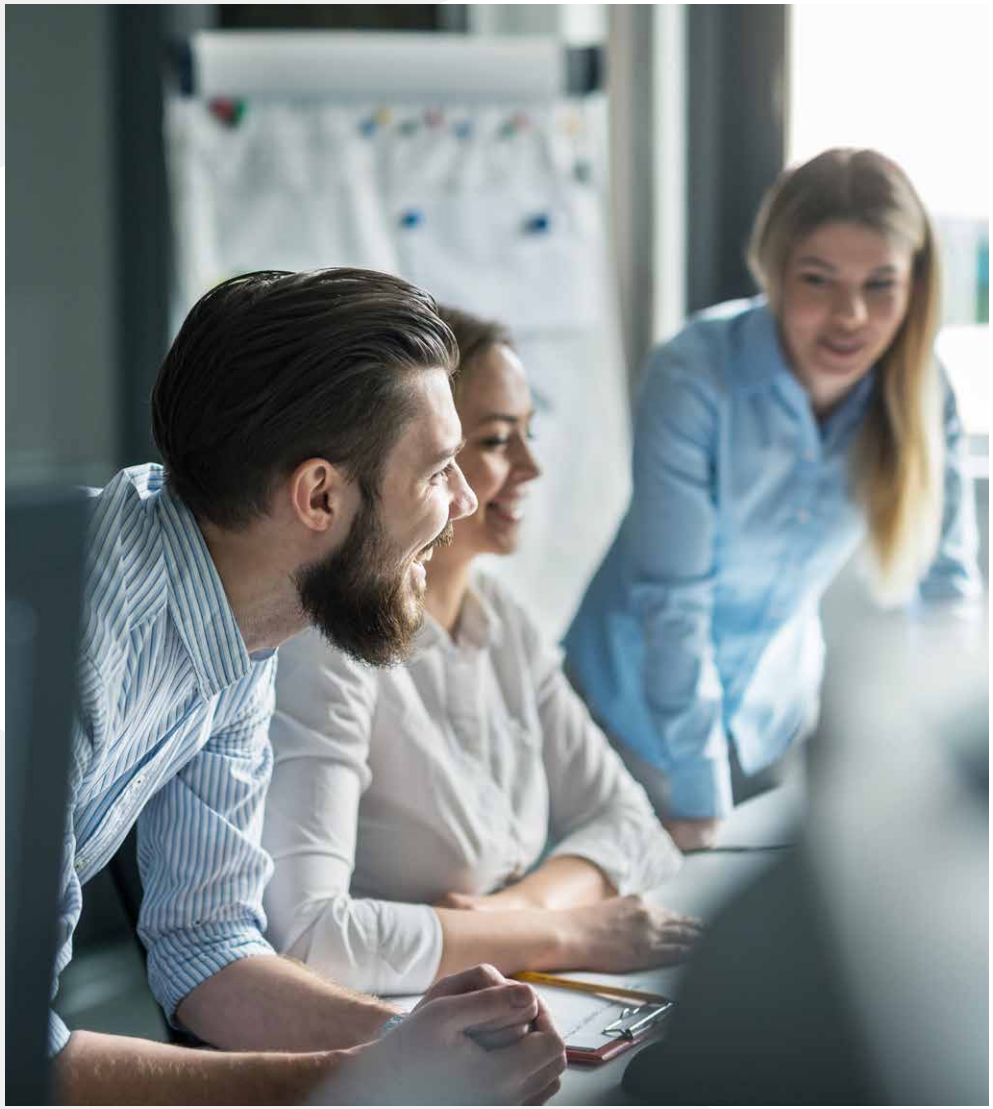
In Bezug auf eine digitale Verwaltungskultur stellen wir uns die Frage, welches Führungsverhalten am ehesten zur Verwirklichung einer digitale Verwaltungskultur beiträgt.

3 Strategische Personalarbeit mit einem Fokus auf Personalplanung und Personalentwicklung wirkt positiv auf eine digitale Verwaltungskultur

Zentral für den Anstoß einer digitalen Transformation ist eine Festlegung der strategischen Zielsetzung, beispielsweise durch die Entwicklung einer Digitalstrategie.

Verbunden mit einer so angestoßenen Veränderung von Arbeitsweisen, Arbeitsmitteln und Aufgaben, die neu hinzukommen, sich verändern oder ganz wegfallen, ist aus unserer Sicht eine strategische Personalarbeit, die die Mitarbeitenden ins Zentrum rückt und organisational verankert sein muss.

Wir stellen uns die Frage, auf welche Schwerpunkte sich eine strategische Personalarbeit fokussieren sollte, um die Entwicklung einer digitalen Verwaltungskultur bestmöglich zu fördern.



2 Methode und Daten

Methode und Daten

Wie sind wir vorgegangen und wer hat teilgenommen?

ERHEBUNGSINSTRUMENT UND METHODIK

Befragungsinstrument war ein Online-Fragebogen, den die Teilnehmenden über einen Link erreichen konnten. Der Aufruf zur Befragung wurde über die sozialen Medien gestreut und über diverse Newsletter-Verteiler weitergegeben (u. a. Kienbaum, Kommunales Bildungswerk).

Neben der Erhebung deskriptiver Daten zur Stichprobe (z. B. Organisationszugehörigkeit, Digitalisierungskompetenz, Alter) und Fragen zur Einschätzung des Digitalisierungsgrades der eigenen Organisation, haben wir zu den drei Dimensionen Organisation, Führung sowie Personal- und Organisationsabteilung gefragt, (1.) welche TOP-5-Faktoren eine digitale Verwaltungskultur am stärksten fördern und (2.) wie der Umsetzungsstand innerhalb der eigenen Organisation bewertet wird. Dazu haben wir jeweils eine Liste mit möglichen Items zusammengestellt, aus denen die Teilnehmenden auswählen konnten. Der Umsetzungsstand wurde jeweils auf einer 5er-Likert-Skala (0 = gar nicht umgesetzt bis 4 = vollständig umgesetzt) bewertet. Zusätzlich gab es die Möglichkeit, weitere Aspekte und Kommentare in Freitextfeldern hinzuzufügen.

Bei der Bewertung der Einschätzungen ist zu beachten, dass wir neben objektiv zu bewertenden Kriterien auch subjektive Einschätzungen der Befragten eingeholt haben. Dieses Vorgehen ist Ausdruck unserer Überzeugung, dass es die einzelnen Menschen in den Verwaltungen sind, die die Digitalisierung – wie übrigens auch jede andere große Transformation – erfolgreich machen. Kommen somit die einzelnen Beschäftigten und Führungskräfte aus allen Ebenen und Bereichen der Verwaltung zu einer kritischen Einschätzung des Fortschritts, so besteht unabhängig von einzelnen Digitalisierungserfolgen erheblicher Handlungsbedarf.

Neben deskriptiven Auswertungen wurden auch unterschiedliche Korrelationsanalysen durchgeführt. Größtenteils konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Items festgestellt werden.

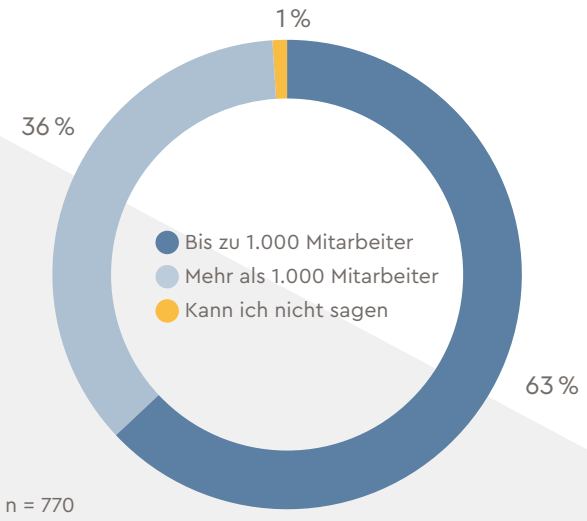
ERHEBUNGSZEITRAUM

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 01. März 2021 bis zum 30. April 2021 durchgeführt. Der ursprünglich geplante Befragungszeitraum von vier Wochen wurde aufgrund der hohen Nachfrage und positiven Resonanz der Teilnehmenden um vier weitere Wochen verlängert.

STICHPROBE

Insgesamt 774 Personen haben an der Studie teilgenommen. Von diesen arbeiten ca. 2/3 in Organisationen mit bis zu 1000 Beschäftigten. Knapp die Hälfte der Befragten stammt aus der Kommunalverwaltung, etwas mehr als 200 Teilnehmende arbeiten in der Landesverwaltung und rund 70 Teilnehmende repräsentieren die Bundesverwaltung in der Studie.

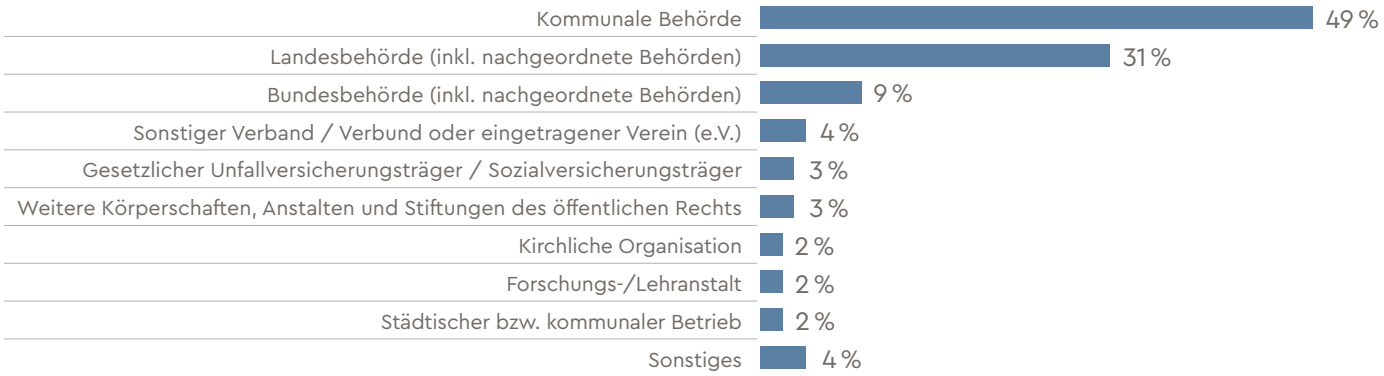
Wie groß ist Ihre Organisation?



Methode und Daten

Wie sind wir vorgegangen und wer hat teilgenommen?

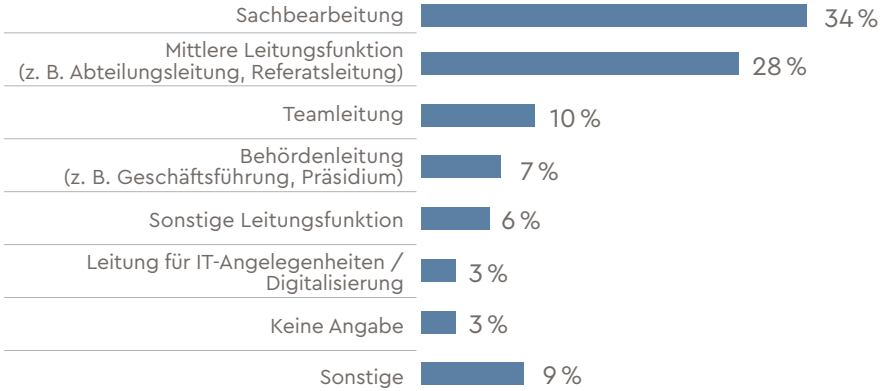
Welcher Orgnisation gehören Sie an?



n = 770

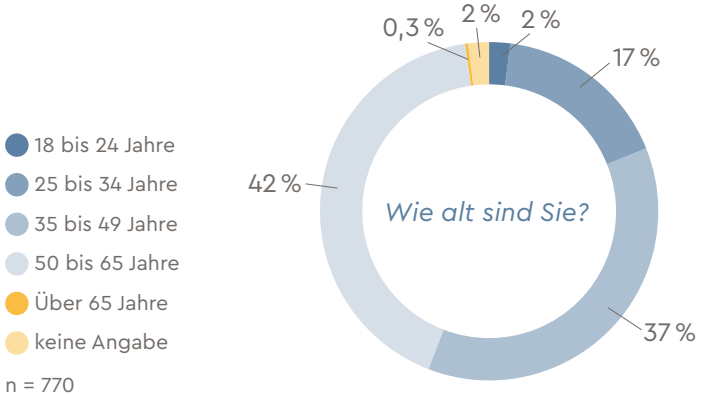
Die Verteilung der Teilnehmenden auf die **Funktionsebenen** zeigt eine hohe Teilnahme von Führungskräften: So sind mit 392 von 774 Teilnehmenden mehr als die Hälfte in Leitungsfunktionen tätig.

in welcher Funktion sind Sie in Ihrer Organisation tätig?



n = 770

In der **Altersstruktur** sind die 50- bis 65-Jährigen mit 326 Teilnehmenden am Stärksten vertreten, gefolgt von den Altersgruppen 35–49 Jahre (285) und 25–34 Jahre (134). Die tendenziell erhöhte Altersstruktur spiegelt sich auch in der Länge der Zugehörigkeit zur jeweiligen Organisation wider. Weder Alter noch Dauer der Organisationszugehörigkeit zeigen einen signifikanten Zusammenhang zum Antwortverhalten der nachfolgenden Fragen.



n = 770

3 Stand der Digitalisierung

Stand der Digitalisierung

Wie weit ist die Verwaltung bei der Umsetzung?

Mit einigen grundlegenden Einschätzungen zu typischen Digitalisierungsindikatoren wurde der Stand des Digitalisierungsfortschritts in den Verwaltungen erfragt.

Dabei schätzen rund 26 % der Befragten den eigenen digitalen Reifegrad im Vergleich zu anderen Organisationen als etwa gleich und 25 % als geringer ein. Rund 18 % begreifen sich als Vorreiter und schätzen ihren digitalen Reifegrad im Vergleich als besser ein. Rund 43 % der Befragten gaben an, mit dem Digitalisierungsfortschritt ihrer eigenen Organisation eher nicht zufrieden zu sein.

Konkret zeigen die Ergebnisse:

- Etwas mehr als **ein Drittel** der Befragten geben an, dass Leistungen ihrer Organisation online zur Verfügung gestellt werden.
- Etwa **ein Drittel** der Befragten wissen von einer Digitalisierungsstrategie in ihrer Organisation.
- Rund **ein Viertel** der Befragten geben an, einen Umsetzungsfahrplan für OZG und eGovG zu haben.
- **Rund 20 %** der Befragten schätzen das zur Verfügung stehende IT-Personal als ausreichend ein.
- Rund **ein Zehntel** der Befragten geben an, dass ihre Organisation über ein Führungsleitbild verfügt, in dem Digitalkompetenzen benannt sind.

Zusätzlich haben wir nach der Selbsteinschätzung der Teilnehmenden bzgl. ihrer Digitalisierungskompetenzen gefragt. Hierbei schätzte sich eine Mehrheit der Befragten als "eher besser" (45 %) oder "deutlich besser" (21 %) im Vergleich zu Kolleg:innen ein.

Zusätzlich haben wir gefragt: „Was zeichnet Ihre Organisation darüber hinaus in Bezug auf Digitalisierung aus?" – ein Ausschnitt:

„Der Digitalisierung kommt nicht die zentrale Bedeutung zu, derer es eigentlich bedarf."

„Die meisten unserer Dienstleistungen kann man digital in Anspruch nehmen. Normale Sachbearbeitungsvorgänge laufen komplett papierlos ab."

„Durchaus bemüht, aber es werden zu viele ‚digitale Baustellen' aufgemacht, ohne die bereits vorhandenen sauber abzuschließen."

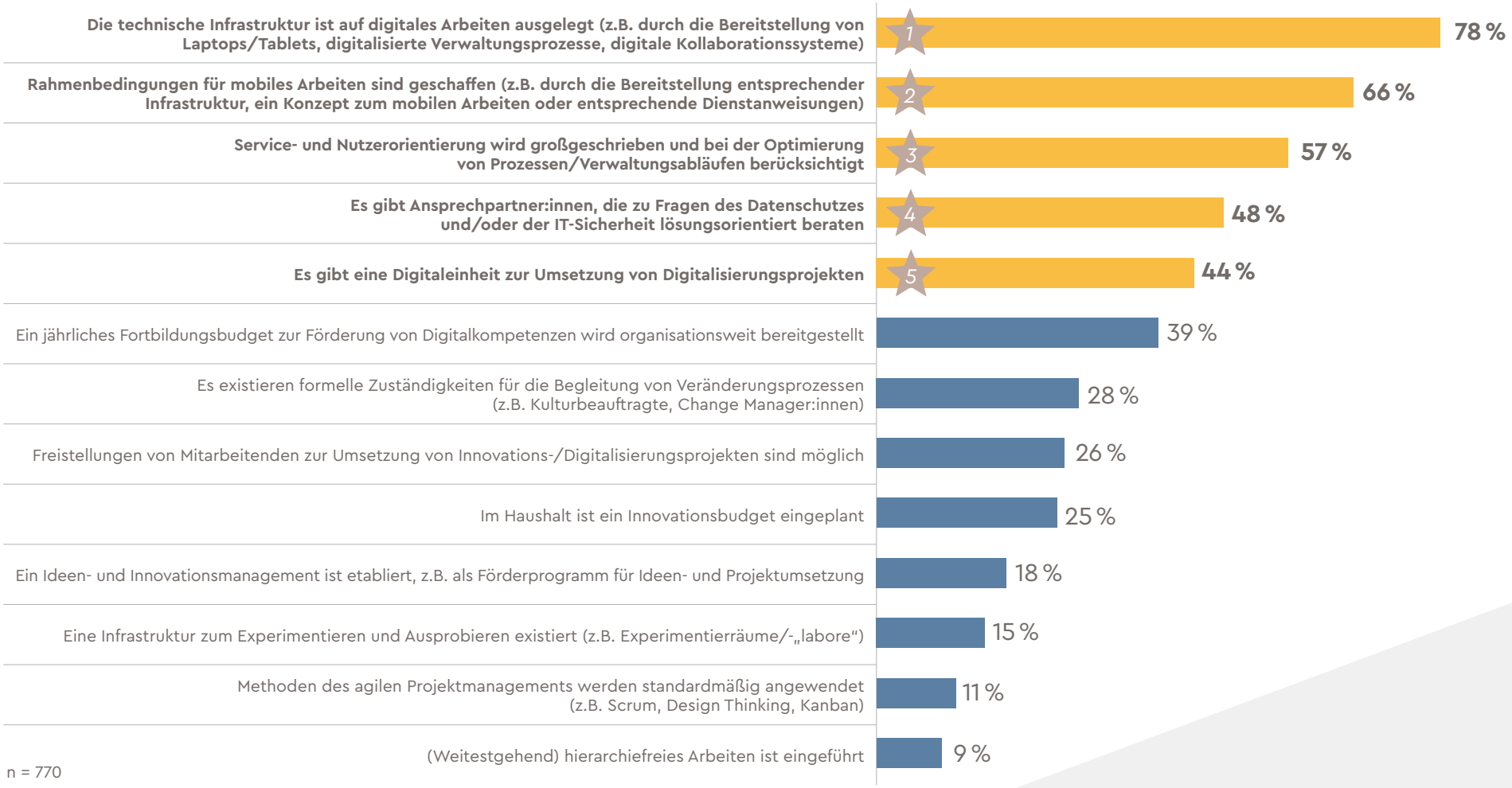
4 Die Rolle der Organisation

Die Rolle der Organisation

Welche Rahmenbedingungen braucht eine digitale Verwaltungskultur?

Wir haben gefragt:

Was meinen Sie: Welche nachfolgenden Maßnahmen/Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht die fünf wichtigsten, um in einer Organisation eine digitale Dennkweise zu verankern?

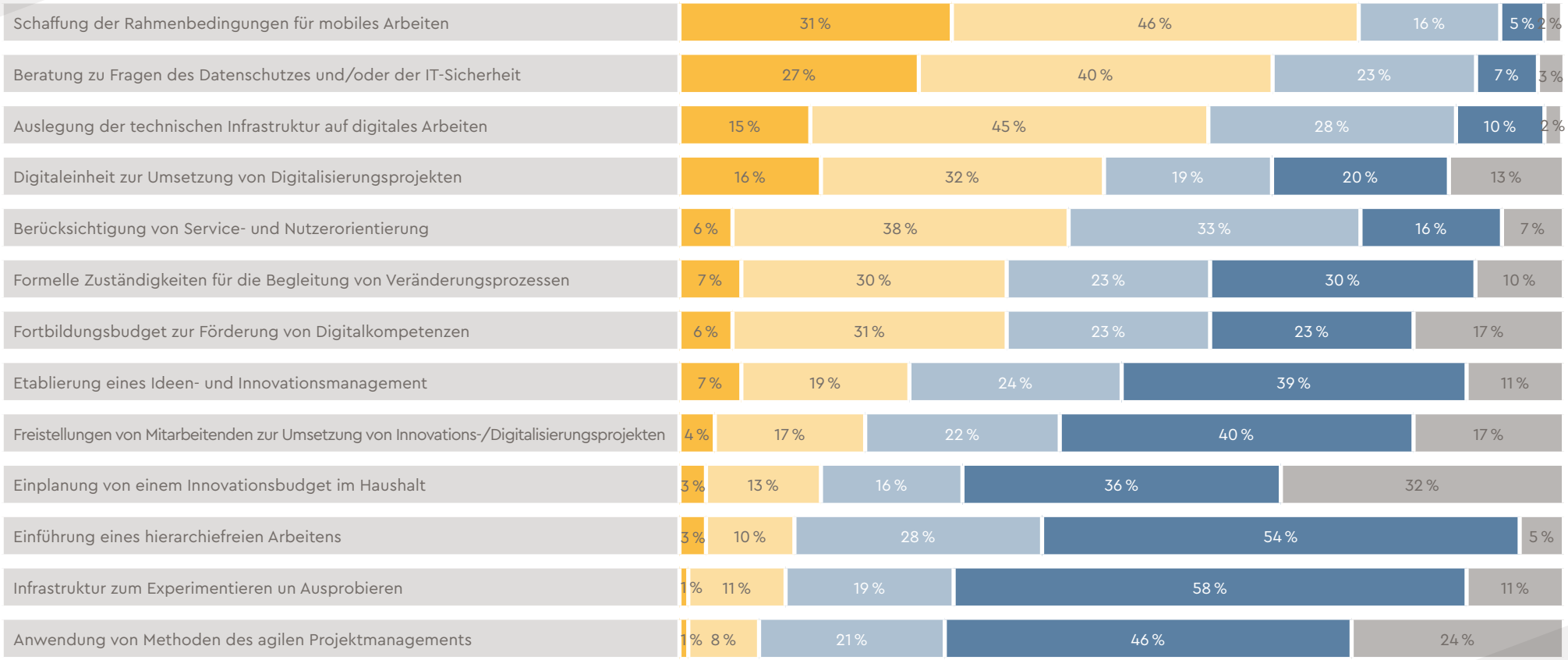


n = 770

Die Rolle der Organisation

Welche Rahmenbedingungen braucht eine digitale Verwaltungskultur?

Die anschließende Bewertung des Umsetzungsgrades der benannten Maßnahmen innerhalb der eigenen Organisation zeigt folgendes Bild:



(Inwiefern konnten die benannten Maßnahmen/Rahmenbedingungen Ihrer Einschätzung nach in Ihrer Organisation bereits umgesetzt/geschaffen werden?)

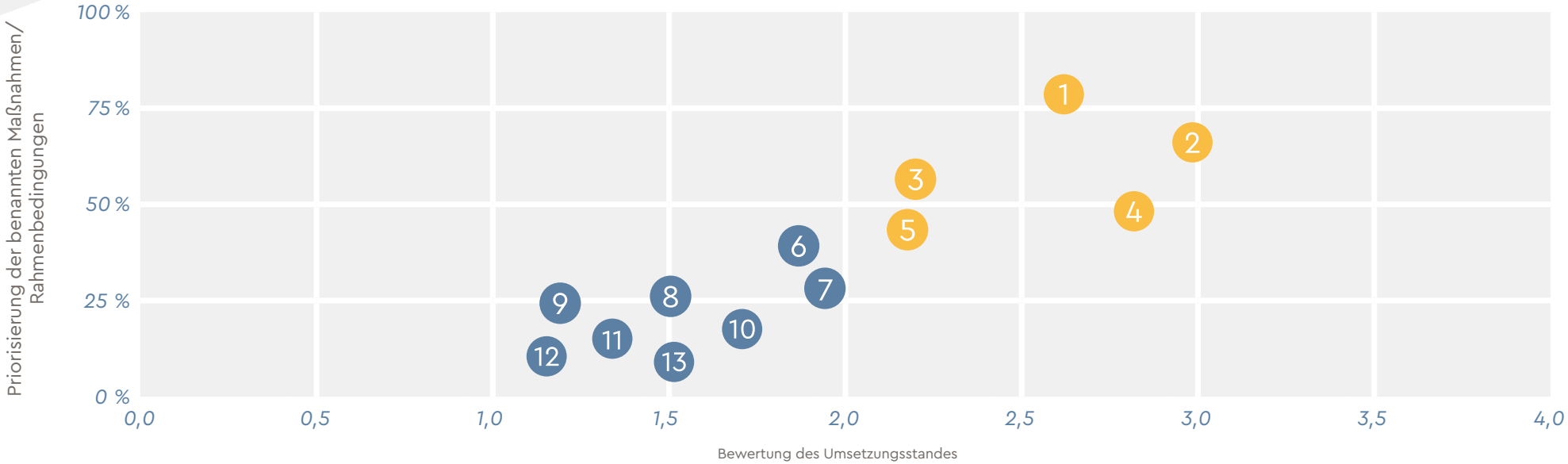
Vollständig umgesetzt | Teilweise umgesetzt | Eher nicht umgesetzt | Gar nicht umgesetzt | Kann ich nicht sagen

n = 770

Die Rolle der Organisation

Welche Rahmenbedingungen braucht eine digitale Verwaltungskultur?

Die Kreuzauswertung zeigt, dass für die als am wichtigsten bewerteten Maßnahmen auch der Umsetzungsgrad am höchsten eingestuft wurde.



(Bedeutung und Umsetzungsgrad von Maßnahmen/Rahmenbedingungen in Bezug auf die Rolle der Organisation in Digitalisierungsvorhaben)

n = 770

Legende:

1. Die technische Infrastruktur ist auf digitales Arbeiten ausgelegt (z. B. durch die Bereitstellung von Laptops/Tablets, digitalisierte Verwaltungsprozesse, digitale Kollaborationssysteme)
2. Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten sind geschaffen (z. B. durch die Bereitstellung entsprechender Infrastruktur, ein Konzept zum mobilen Arbeiten oder entsprechende Dienstanweisungen)
3. Service- und Nutzerorientierung wird großgeschrieben und bei der Optimierung von Prozessen/Verwaltungsabläufen berücksichtigt
4. Es gibt Ansprechpartner*innen, die zu Fragen des Datenschutzes und/oder der IT-Sicherheit lösungsorientiert beraten
5. Es gibt eine Digitaleinheit zur Umsetzung von Digitalisierungsprojekten
6. Ein jährliches Fortbildungsbudget zur Förderung von Digitalkompetenzen wird organisationsweit bereitgestellt
7. Es existieren formelle Zuständigkeiten für die Begleitung von Veränderungsprozessen (z. B. Kulturbeauftragte, Change Manager*innen)
8. Freistellungen von Mitarbeitenden zur Umsetzung von Innovations-/Digitalisierungsprojekten sind möglich
9. Im Haushalt ist ein Innovationsbudget eingeplant
10. Ein Ideen- und Innovationsmanagement ist etabliert, z. B. als Förderprogramm für Ideen- und Projektumsetzung
11. Eine Infrastruktur zum Experimentieren und Ausprobieren existiert (z. B. Experimentierräume/-„labore")
12. Methoden des agilen Projektmanagements werden standardmäßig angewendet (z. B. Scrum, Design Thinking, Kanban)
13. (Weitestgehend) hierarchiefreies Arbeiten ist eingeführt

Die Rolle der Organisation

Welche Rahmenbedingungen braucht eine digitale Verwaltungskultur?

Was wir sehen:

1. Um eine digitale Denkweise zu verankern, werden die **Etablierung wesentlicher organisatorischer und technischer Rahmenbedingungen** als am wichtigsten eingestuft (z. B. technische Infrastruktur wie Laptops/Tablets, Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten, Beratung zum Datenschutz und zur IT-Sicherheit).

   Gleichzeitig wird der Umsetzungsgrad für diese Maßnahmen, die vor allem auf technische Rahmenbedingungen abzielen, am höchsten bewertet:

   - Schaffung von Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten: 2,99
   - Beratung zu Fragen des Datenschutzes und/oder der IT-Sicherheit: 2,83
   - Digitale Infrastruktur, die auf digitales Arbeiten ausgelegt ist: 2,63

2. 44 % aller Teilnehmenden wünschen sich eine **Digitaleinheit zur Umsetzung von Digitalisierungsprojekten**. Der Umsetzungsgrad wird durchschnittlich mit 2,18 bewertet und ist damit zwar moderat, doch immer noch vergleichsweise hoch.

3. Die **Berücksichtigung einer Service- und Nutzerorientierung** bei der Optimierung von Prozessen und Verwaltungsabläufen wird als wesentlicher Faktor hoch priorisiert (Benennung von 57 % aller Teilnehmenden). Mit einer durchschnittlichen Bewertung des Umsetzungsgrades von 2,20 gehört die Maßnahme zu den am stärksten umgesetzten Rahmenbedingungen.

4. Maßnahmen mit einem Fokus auf Innovation, wie etwa **Methoden des agilen Projektmanagements, eine Infrastruktur zum Experimentieren und Ausprobieren** sowie ein Innovationsbudget, wurden als am wenigsten umgesetzt bewertet. Gleichzeitig wurden diese Aspekte auch am geringen priorisiert in Bezug auf die Etablierung digitaler Denkweisen.

Zusätzlich haben wir gefragt: „Was ist Ihnen darüber hinaus wichtig?“ – ein Ausschnitt:

„Der digitale Umbruch wurde durch die Pandemie beschleunigt.“

„Durch ein digitales DMS wird Homeoffice erleichtert. Allerdings ist der Digitalisierungsgrad stark abteilungsabhängig und in der Gesamtverwaltung höchst unterschiedlich ausgeprägt.“

„Wir begreifen Digitalisierung als Teil der Organisationsentwicklung und reden von digitaler Transformation.“

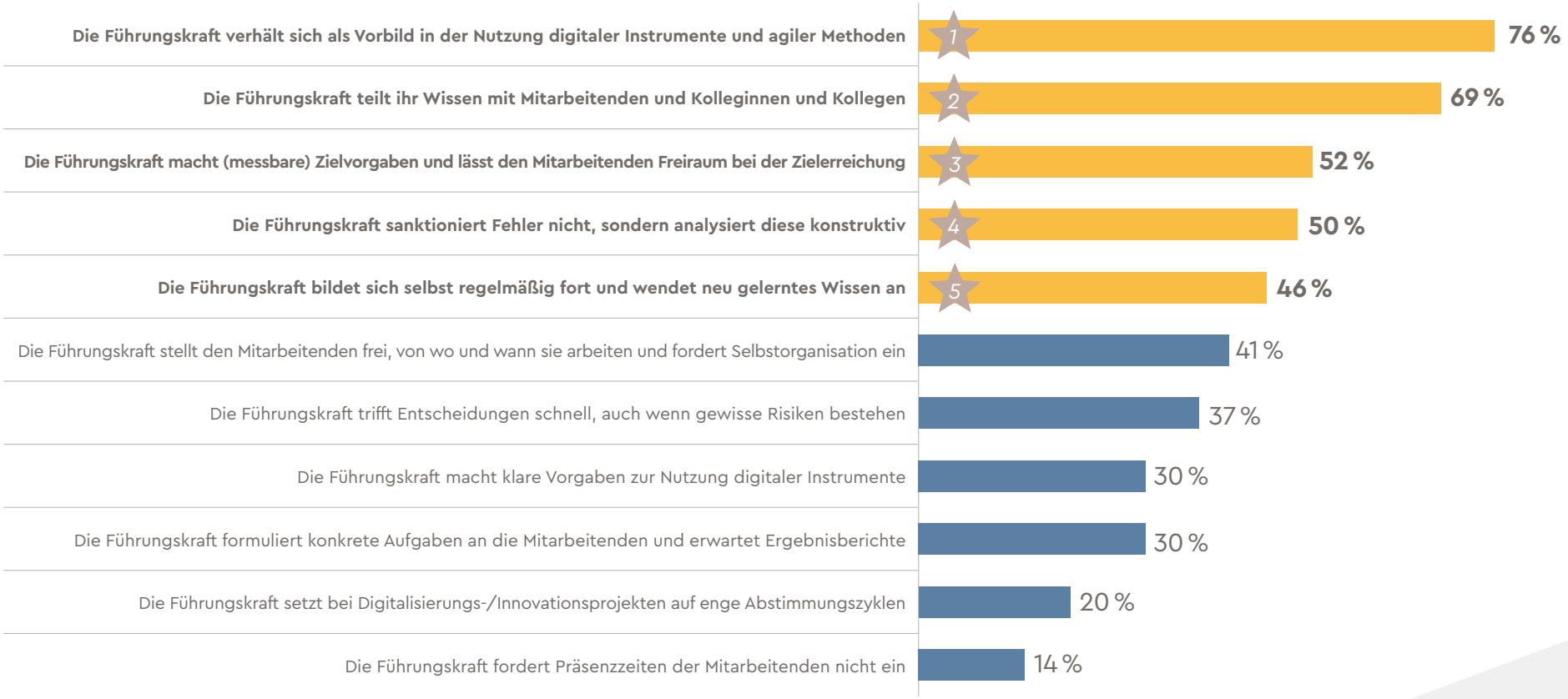
5 Die Rolle der Führungskraft

Die Rolle der Führungskraft

Welches Führungsverhalten fördert eine digitale Verwaltungskultur?

Wir haben gefragt:

Welche fünf Verhaltensweisen zeigt eine Führungskraft, die in ihrer Organisationseinheit und mit ihren Mitarbeitenden die Digitalisierung bestmöglich vorantreibt?

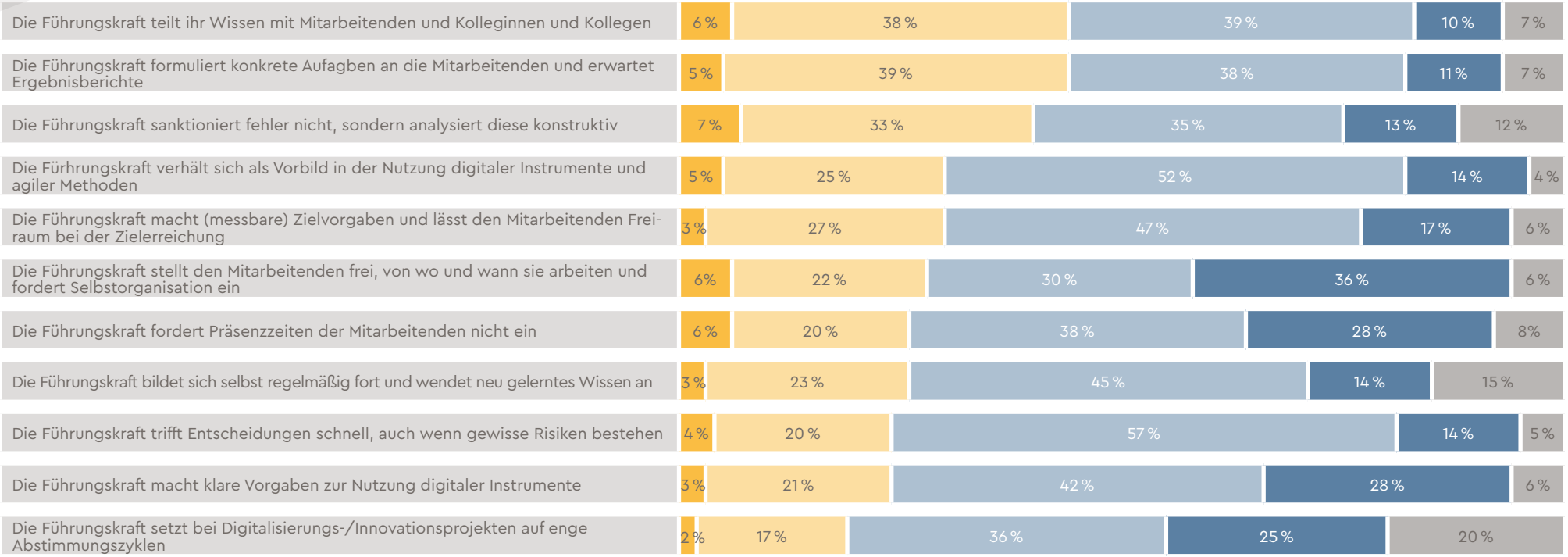


n = 770

Die Rolle der Führungskraft

Welches Führungsverhalten fördert eine digitale Verwaltungskultur?

Die anschließende Bewertung der Umsetzung zeigt:



(Wie stark sind diese Verhaltensweisen, Ihrer Meinung nach, bei den Führungskräften in Ihrer Organisation ausgeprägt?)

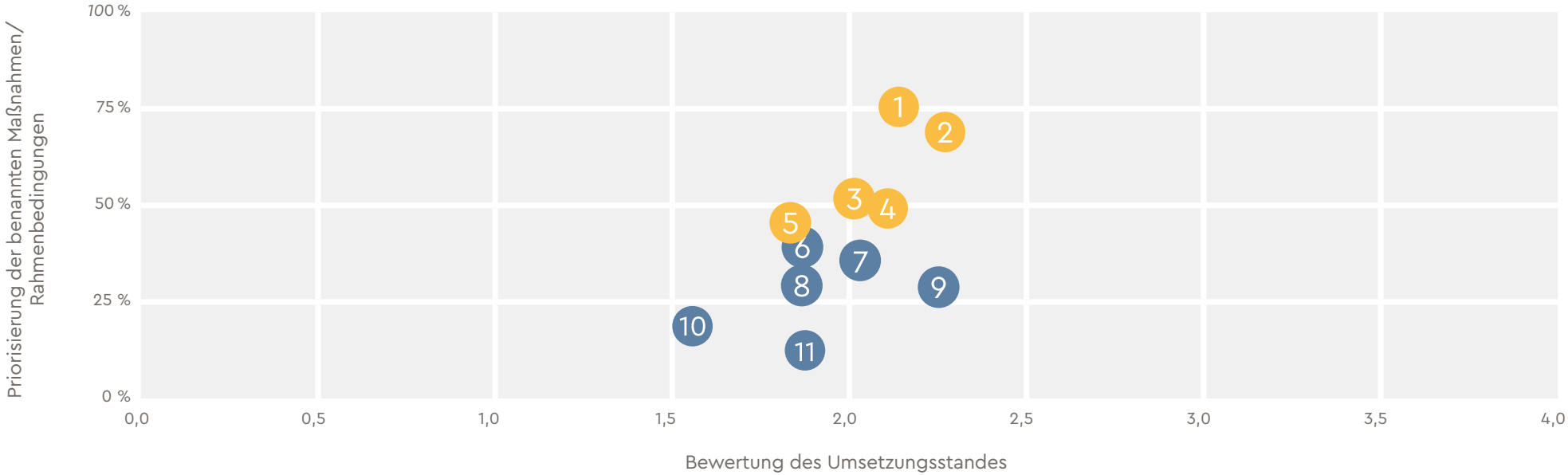
Sehr stark ausgeprägt | Eher stark ausgeprägt | Eher nicht stark ausgeprägt | Gar nicht ausgeprägt | Kann ich nicht einschätzen

n = 770

Die Rolle der Führungskraft

Welches Führungsverhalten fördert eine digitale Verwaltungskultur?

Die Kreuzauswertung zeigt eine relativ geringe Spreizung bei der Bewertung der Umsetzung.
Gleichzeitig wird die Umsetzung der als TOP 5 benannten Verhaltensweisen einer Führungskraft am höchsten bewertet.



(Bedeutung und Umsetzungsgrad von Maßnahmen/Rahmenbedingungen in Bezug auf die Rolle der Führungskraft in Digitalisierungsvorhaben)

n = 770

Legende:

1. Die Führungskraft verhält sich als Vorbild in der Nutzung digitaler Instrumente und agiler Methoden
2. Die Führungskraft teilt ihr Wissen mit Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen
3. Die Führungskraft macht (messbare) Zielvorgaben und lässt den Mitarbeitenden Freiraum bei der Zielerreichung
4. Die Führungskraft sanktioniert Fehler nicht, sondern analysiert diese konstruktiv
5. Die Führungskraft bildet sich selbst regelmäßig fort und wendet neu gelerntes Wissen an
6. Die Führungskraft stellt den Mitarbeitenden frei, von wo und wann sie arbeiten und fordert Selbstorganisation ein
7. Die Führungskraft trifft Entscheidungen schnell, auch wenn gewisse Risiken bestehen
8. Die Führungskraft macht klare Vorgaben zur Nutzung digitaler Instrumente
9. Die Führungskraft formuliert konkrete Aufgaben an die Mitarbeitenden und erwartet Ergebnisberichte
10. Die Führungskraft setzt bei Digitalisierungs-/Innovationsprojekten auf enge Abstimmungszyklen
11. Die Führungskraft fordert Präsenzzeiten der Mitarbeitenden nicht ein

Die Rolle der Führungskraft

Welches Führungsverhalten fördert eine digitale Verwaltungskultur?

Was wir sehen:

1. Die gesamthafte Betrachtung der Bewertung des Umsetzungsgrades zeigt eine geringe Streuung. Die durchschnittliche Bewertung der Umsetzung sämtlicher Aspekte der Führungsarbeit liegt in einem Korridor zwischen 1,5 und 2,5 und ist damit relativ gering.
2. Die TOP-5-Verhaltensweisen werden hinsichtlich ihrer Umsetzung tendenziell am höchsten bewertet, wenn auch nicht als vollständig umgesetzt.
3. Ausnahme bildet der Aspekt „Die Führungskraft bildet sich selbst regelmäßig fort und wendet neu gelerntes Wissen an". Hier wird der Umsetzungsgrad durchschnittlich mit 1,84 und damit als eher wenig ausgeprägt bewertet.
4. Entscheidungstempo, das Formulieren klarer Erwartungen an digitales Arbeiten der Mitarbeitenden und die Abkehr vom Präsentismus werden als am wenigsten ausgeprägt bewertet.

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte wird durch die Freitextantworten hervorgehoben.

Zusätzlich haben wir gefragt: „Was ist Ihnen darüber hinaus wichtig?" – ein Ausschnitt:

„Die Führungskräfte gehen als Vorbild voran."

„Alle müssen sich am digitalen Arbeiten (bspw. papierlos arbeiten) beteiligen, auch die Führungsebene."

„Die Einführung der Digitalisierung muss top-down gewollt, eingefordert und mit Fristen durchgesetzt werden."

„Digitale Kompetenz bei den Führungskräften ist zwingend definierte Anforderung."

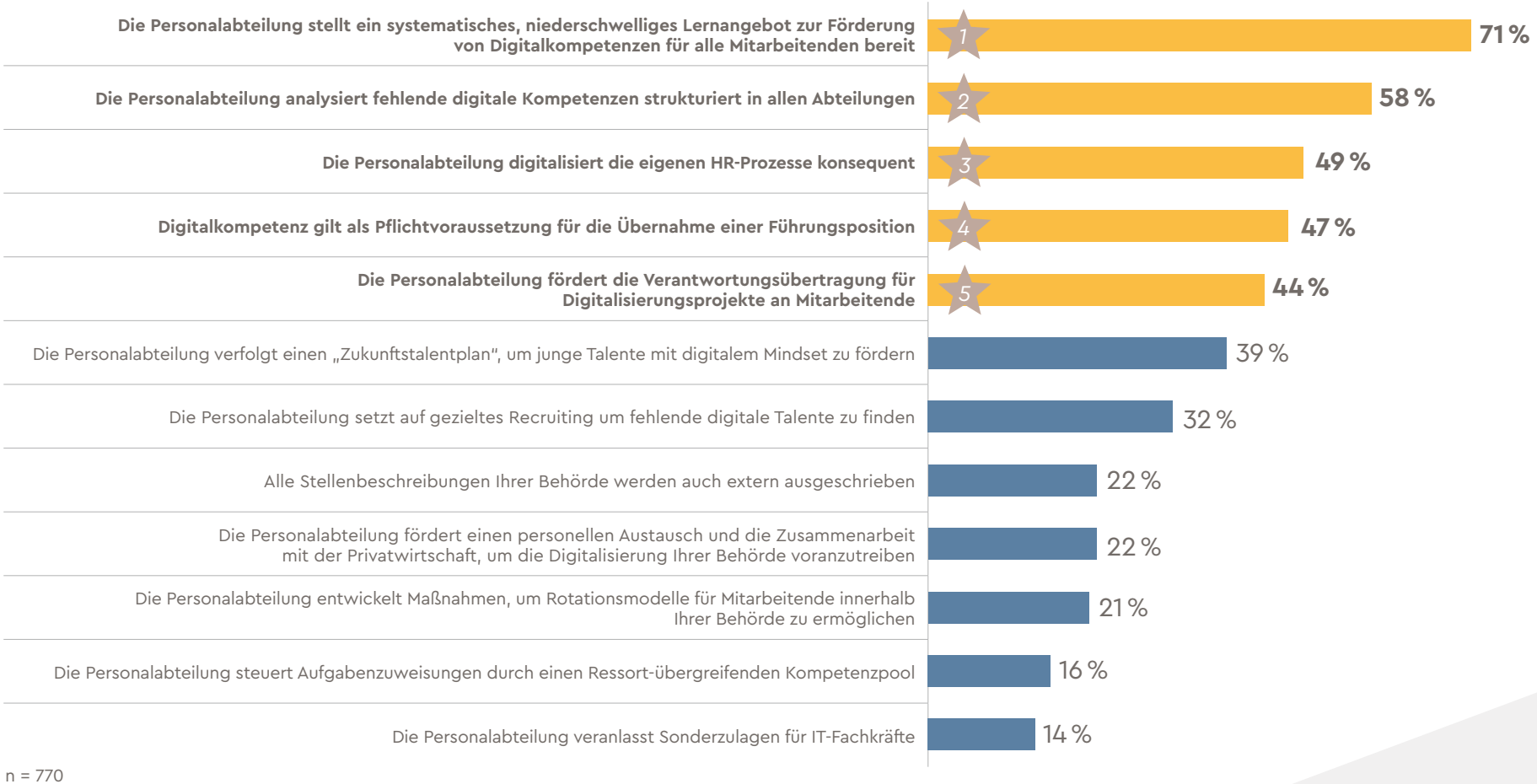
6 Die Rolle der strategischen Personalarbeit

Die Rolle der strategischen Personalarbeit

Welche Schwerpunkte sind wichtig für eine digitale Verwaltungskultur?

Wir haben gefragt:

Welche fünf Schwerpunkte sollte sich eine Personalabteilung setzten, um die Entwicklung einer digitalen Verwaltungskultur bestmöglich zu fördern?

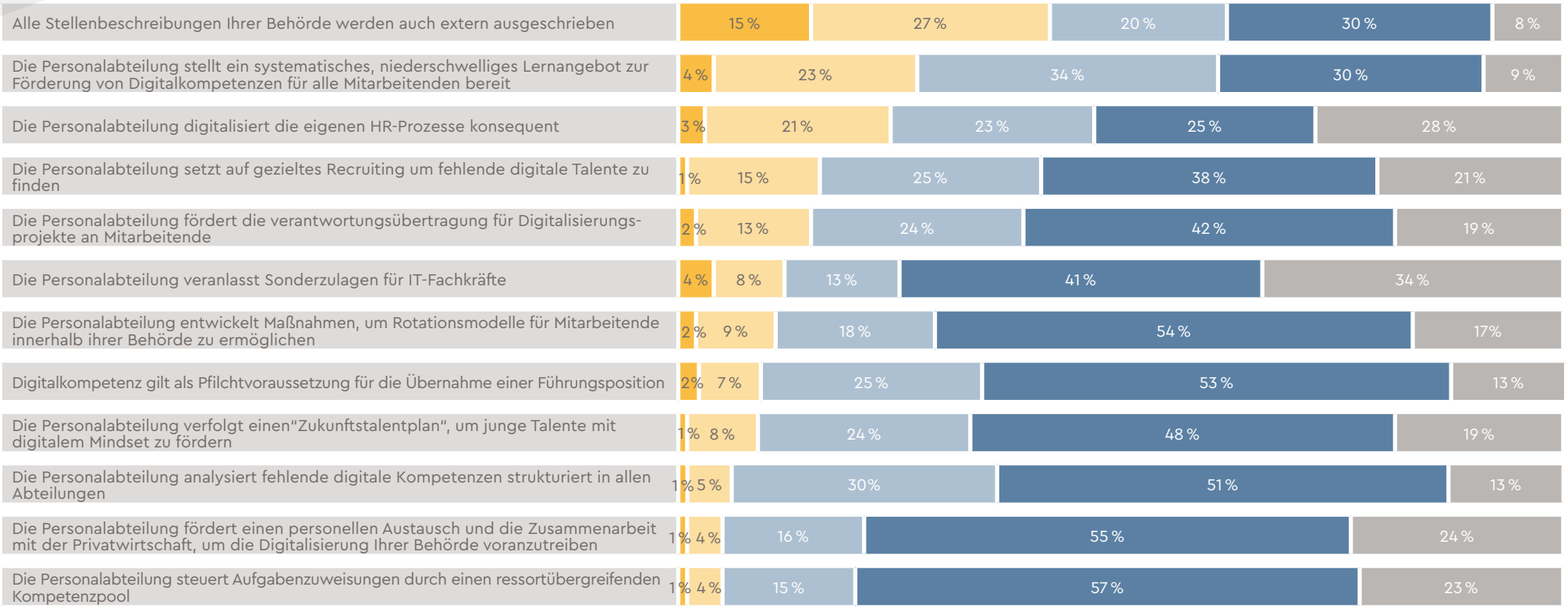


n = 770

Die Rolle der strategischen Personalarbeit

Welche Schwerpunkte sind wichtig für eine digitale Verwaltungskultur?

Die Einschätzung des Umsetzungsgrades zeigt:



(Inwiefern werden diese strategischen Schwerpunkte von ihrer Personalbteilung bereits umgesetzt?)

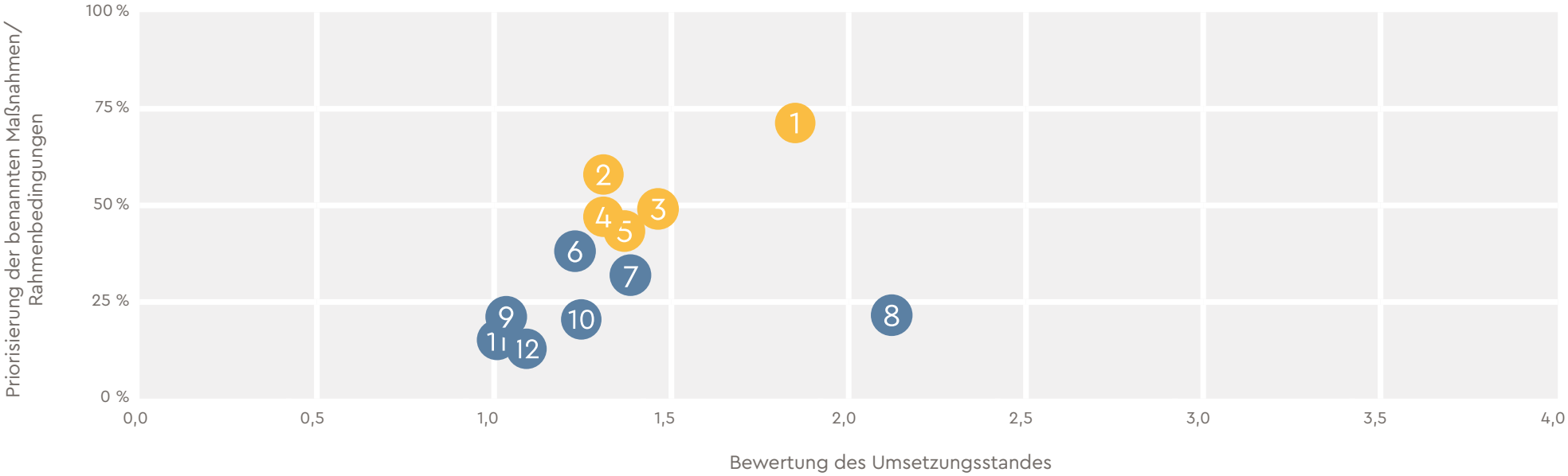
Vollständig umgesetzt | Eher umgesetzt | Eher nicht umgesetzt | Gar nicht umgesetzt | Kann ich nicht sagen

n = 770

Die Rolle der strategischen Personalarbeit

Welche Schwerpunkte sind wichtig für eine digitale Verwaltungskultur?

Die Kreuzauswertung verdeutlicht die Einschätzung des Umsetzungsgrades der benannten Schwerpunkte für die Personalarbeit als gering. Dies gilt unabhängig von der Priorisierung dieser Schwerpunkte hinsichtlich ihrer Bedeutung für eine digitale Verwaltungskultur.



(Bedeutung und Umsetzungsgrad von Maßnahmen/Rahmenbedingungen in Bezug auf die Rolle strategischer Personalarbeit in Digitalisierungsvorhaben)

n = 770

Legende:

1. Die Personalabteilung stellt ein systematisches, niederschwelliges Lernangebot zur Förderung von Digitalkompetenzen für alle Mitarbeitenden bereit
2. Die Personalabteilung analysiert fehlende digitale Kompetenzen strukturiert in allen Abteilungen
3. Die Personalabteilung digitalisiert die eigenen HR-Prozesse konsequent
4. Digitalkompetenz gilt als Pflichtvoraussetzung für die Übernahme einer Führungsposition
5. Die Personalabteilung fördert die Verantwortungsübertragung für Digitalisierungsprojekte an Mitarbeitende
6. Die Personalabteilung verfolgt einen „Zukunftstalentplan", um junge Talente mit digitalem Mindset zu fördern
7. Die Personalabteilung setzt auf gezieltes Recruiting um fehlende digitale Talente zu finden
8. Alle Stellenbeschreibungen Ihrer Behörde werden auch extern ausgeschrieben
9. Die Personalabteilung fördert einen personellen Austausch und die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, um die Digitalisierung Ihrer Behörde voranzutreiben
10. Die Personalabteilung entwickelt Maßnahmen, um Rotationsmodelle für Mitarbeitende innerhalb Ihrer Behörde zu ermöglichen
11. Die Personalabteilung steuert Aufgabenzuweisungen durch einen ressortübergreifenden Kompetenzpool
12. Die Personalabteilung veranlasst Sonderzulagen für IT-Fachkräfte

Die Rolle der strategischen Personalarbeit

Welche Schwerpunkte sind wichtig für eine digitale Verwaltungskultur?

Was wir sehen:

1. Der Umsetzungsgrad der Aspekte rund um strategische Personalarbeit wird im Vergleich mit den anderen beiden Bereichen der Studie am geringsten eingeschätzt. Der Handlungsbedarf scheint hoch. Dies betrifft auch die fünf hoch priorisierten Schwerpunkte der strategischen Personalarbeit: Die durchschnittliche Bewertung des Umsetzungsgrades liegt bei 1,45.
2. Die externe Ausschreibung aller Stellenausschreibungen wird übergreifend als am weitesten umgesetzt eingeschätzt. Gleichzeitig benennen dies nur 22 % der Beteiligten als einen Schwerpunkt, um eine digitale Verwaltungskultur zu fördern.
3. Als gar nicht umgesetzt bewertet werden der Austausch mit der Privatwirtschaft, die Einrichtung eines ressortübergreifenden Kompetenzpools und die Veranlassung von Sonderzulagen für IT-Fachkräfte. Gleichzeitig werden diese Themen auch als am wenigsten wirksam eingeschätzt, um eine digitale Verwaltungskultur zu fördern (Austausch mit der Privatwirtschaft: Platz 9, ressortübergreifender Kompetenzpool: Platz 11, Sonderzulagen für IT-Fachkräfte: Platz 12).

Zusätzlich haben wir gefragt: „Was ist Ihnen darüber hinaus wichtig?“ – ein Ausschnitt:

„Die Personalabteilung ermittelt in allen Abteilungen Bedarfe und Bedürfnisse, auch wenn sie selbst in dem Bereich (z. B. technisch) keine Kompetenzen hat.“

„Die Personalabteilung sollte Digitalisierung selbst in Gänze umsetzen (z. B. Urlaubsantrag auf Papierurlaubskarte, welche händisch beschrieben wird, wird an Personalabteilung weitergegeben, damit diese sie in digitale Plattform überträgt.“

„Ein Personalentwicklungskonzept muss in Richtung digitale Verwaltung neu überdacht werden und die Chancen nutzen, junges, digitales Potenzial zu finden.“

7 Was folgt nun daraus? Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

Was folgt nun daraus? Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

Technik und digitale Werkzeuge sind da, spätestens die Pandemie hat in den Verwaltungen einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Damit besteht die Basis - manche mögen ein „endlich" einfügen. Nun muss die Tiefe der Durchdringung kommen, das digitale Denken, das zum Handeln führt. Die Befragung zeigt Wege auf:

1 ORGANISATION

Die vorhandenen organisationalen Rahmenbedingungen scheinen digitales Denken und Handeln noch nicht ausreichend zu fördern. Erste Schritte sind erkennbar, wie beispielsweise die Berücksichtigung einer Nutzer- und Serviceorientierung bei der Gestaltung von Prozessen. Gleichzeitig scheint der Weg für eine zunehmend technische Infrastruktur innerhalb der Verwaltung geebnet. **Hierarchiefreies Arbeiten, Schaffen von Experimentierräumen** und der Einsatz eines **agilen Projektmanagements** sind im Bewusstsein und in der realen Umsetzung noch nicht flächendeckend angekommen. Diese Aspekte weiter auszubauen und damit mutig neue Wege zu gehen, kann zu einer Haltung beitragen, die Digitalisierung fördert, anstatt sie zu hemmen.

Empfehlung:

Verwaltungen sollten die Digitalisierung als ganzheitlichen, aus der Strategie abgeleiteten Veränderungsprozess verstehen. Ein professionelles Change-Management berücksichtigt neben der Technik auch die Veränderungsaspekte im Mindset der Beschäftigten und Führungskräfte.

2 FÜHRUNG

Es besteht ein hohes Bedürfnis nach Vorbildern für Digitalisierung auf der Führungsebene. Der gleichzeitig hohe Anteil an Führungskräften unter den Teilnehmenden der Studie weist darauf hin, dass dieser Bedarf auch auf den Führungsebenen erkannt wurde. Gute Beispiele in den Organisationen sind vorhanden. Insgesamt sind dies gute Voraussetzungen, um die Führungskräfte weiter zu stärken. Hierfür braucht es einen offenen Diskurs gemeinsam mit den Führungskräften, wie sie ihre Vorbildrolle adäquat ausfüllen. Die Prioritäten sind benannt: **Vorbild sein** durch aktive Nutzung digitaler Infrastruktur, **Wissen aneignen und teilen, Freiräume gewähren** bei gleichzeitig klaren Zielvorgaben und ein **konstruktiver Umgang mit Fehlern**.

Empfehlung:

Veränderung ist Führungsaufgabe. Die Führung einer Verwaltung sollte dabei einheitlich und abgestimmt vorgehen. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Vorbild im Digitalen Denken und Arbeiten zu sein, dabei Spielräume zu geben und deren Nutzung durch die Mitarbeiter*innen zu fördern. So entsteht eine Veränderungsdynamik, die auf die ganze Organisation wirkt.
Führungskräfte müssen ihre digitale Kompetenz ausbauen.

Was folgt nun daraus? Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

3 PERSONALABTEILUNG

Dass auch die Organisations- und Personalbereiche Treiber der Digitalisierung und damit **strategische Partner der Führungsebene** sein können, ist in den meisten Organisationen noch nicht angekommen. Dabei bergen insbesondere Personalabteilungen als Schnittstelle zu sämtlichen Fachabteilungen ein enormes Potential, nicht nur eine Vorbildfunktion einzunehmen, sondern die Weichen für eine digitale Verwaltungskultur über Abteilungsgrenzen hinaus zu stellen. Das **Schaffen von Entwicklungsangeboten** und das **systematische Analysieren fehlender Kompetenzen und Kapazitäten** stehen hier an erster Stelle. Gleichzeitig die **Digitalisierung der eigenen Personalprozesse** – von Einstellungsverfahren bis Urlaubsantrag – konsequent voranzutreiben, stellt einen enormen Hebel für die gesamte Organisation dar. Auch wenn bislang noch nicht als Treiber einer digitalen Verwaltungskultur erkannt, kann das **Fördern eines stärkeren Wissensaustausches** innerhalb der Verwaltung, beispielsweise durch einen übergreifenden Kompetenzpool, und auch außerhalb der Verwaltung, z. B. durch eine stärkere Vernetzung mit der Privatwirtschaft, das Etablieren einer digitalen Verwaltungskultur weiter befördern.

Empfehlung:

Die Beschäftigten sind es, die Organisationen erfolgreich machen. Die Personalabteilung ist die zentrale Funktion, die die Strategie mit den Menschen in der Verwaltung verknüpft. Dazu analysiert die Personalabteilung als Dienstleister für die Strategie Kompetenzbedarfe und -lücken und setzt ein Plan zur Schließung der Lücken auf. Die eigene Digitalisierung der Personalprozesse hat dabei Vorbildcharakter. Zusammen mit den weiteren Querschnittsfunktionen arbeitet die Personalabteilung als „Enabling Function" der Digitalisierung.

Unser Vorschlag zum Vorgehen

Wie kann es nun gelingen, eine Verwaltungskultur zu etablieren, in der digitales Denken zur DNA einer Organisation gehört? Wie wird eine Haltung geschaffen, in der Digitalisierung nicht auf ihre technischen Komponenten reduziert, sondern auch im Denken und Handeln eines jeden sichtbar wird?

Vorschlag zum Vorgehen

1. BEOBACHTEN UND VERSTEHEN

- **Standortbestimmung**: Wie sieht der Ist-Stand zur Digitalisierung innerhalb Ihrer Organisation aus? Wie weit sind die drei Eckpfeiler Organisation, Führung und Personal bereits entwickelt? Gibt es gute Beispiele für Digitalisierung?
- **360°-Perspektive**: Wie bewerten Ihre Führungskräfte den Ist-Stand? Wie die Mit-arbeitenden?
- **Ursachenforschung**: Was sind Gründe für den ermittelten Ist-Stand? Wer sind die Treiber von Digitalisierung? Was machen sie anders?

2. FOKUSSIEREN UND ENTSCHEIDEN

- **Vision**: Auf Basis der Ist-Analyse, wie kann ein Soll-Zustand aussehen? Welche kulturellen Aspekte sind dabei besonders wichtig? Was sind die geeigneten Hebel, um diese zu fördern?
- **Fokus**: Veränderung ist ein Prozess, der auf Dauer angelegt ist. Zu ambitionierte Ziele überfordern schnell. Welche zentralen (kulturellen) Handlungsfelder, ggf. orientiert an den drei Eckpfeiler Organisation, Führung und Personal, sind am besten geeignet, um Ihre Vision einer digitalen, zukunftsfähigen Organisation zu fördern?

3. BEWEGEN UND VERÄNDERN

- **Blick auf die Organisation**: Welche Maßnahmen sind geeignet um Ihre Organisation als Ganzes zu verändern?
- **Blick auf das Individuum**: Was benötigt jeder/jede einzelne in der jeweiligen Rolle, um die Veränderung mitgestalten zu können?

BEFÄHIGEN UND VERANKERN

- **Befähigen**: Ein Umsetzungsfahrplan hilft dabei, die Maßnahmen verbindlich und aufeinander abgestimmt in die Organisation zu tragen.
- **Verankern**: Veränderung gelingt nur mit der Zeit. Nach erfolgreicher Umsetzung von Einzelmaßnahmen sollte die Frage lauten: „Was können wir als nächstes tun?"

KOMMUNIZIEREN UND VERKNÜPFEN

- **Kommunizieren**: Fortlaufende Transparenz über den Prozess wirkt verbindlich und fördert die Identifikation mit Ihrem Vorhaben
- **Verknüpfen**: Die sinnvolle Integration aller Digitalisierungs- und Kulturinitiativen in die Lebenswirklichkeit aller Mitarbeitenden hilft, Skepsis und Ängste abzubauen und konkrete Wirkung zu entfalten.

8 Kontakt

Über die Autoren

René Ruschmeier
Director Public & Health Care
Kienbaum Consultants International

René Ruschmeier ist Diplom-Volkswirt und Verwaltungsfachwirt und arbeitet seit mehr als 15 Jahren als Strategie- und Managementberater mit dem Schwerpunkt Innovation und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.

Julia Alt
Manager Public & Health Care
Kienbaum Consultants International

Julia Alt ist als Politik- und Verwaltungswissenschaftlerin (M. A.) seit rund 10 Jahren als Beraterin für den öffentlichen Sektor tätig. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten liegen im Bereich Organisationsentwicklung mit Fokus auf Digitalisierung und Kulturentwicklung.

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid
Professor of Public and Financial Management,
Director, Centre for Digital Governance

Gerhard Hammerschmid ist Professor of Public and Financial Management an der Hertie School in Berlin und Director des Centre for Digital Governance, das sich mit den Auswirkungen der digitalen Transformation auf Politik und Verwaltung beschäftigt. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung mit unterschiedlichsten Themen der Verwaltungsmodernisierung und forscht insbesondere zu Innovation, Digitalisierung und Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung.

Sie haben Fragen zur Studie?
Nehmen Sie gern mit uns Kontakt auf:

rene.ruschmeier@kienbaum.de
Mobil: +49 172 9117692

Kienbaum

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72–0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment

Bildnachweis: Titel, S.2 und S.31: Photo by Pawel Czerwinski on Unsplash