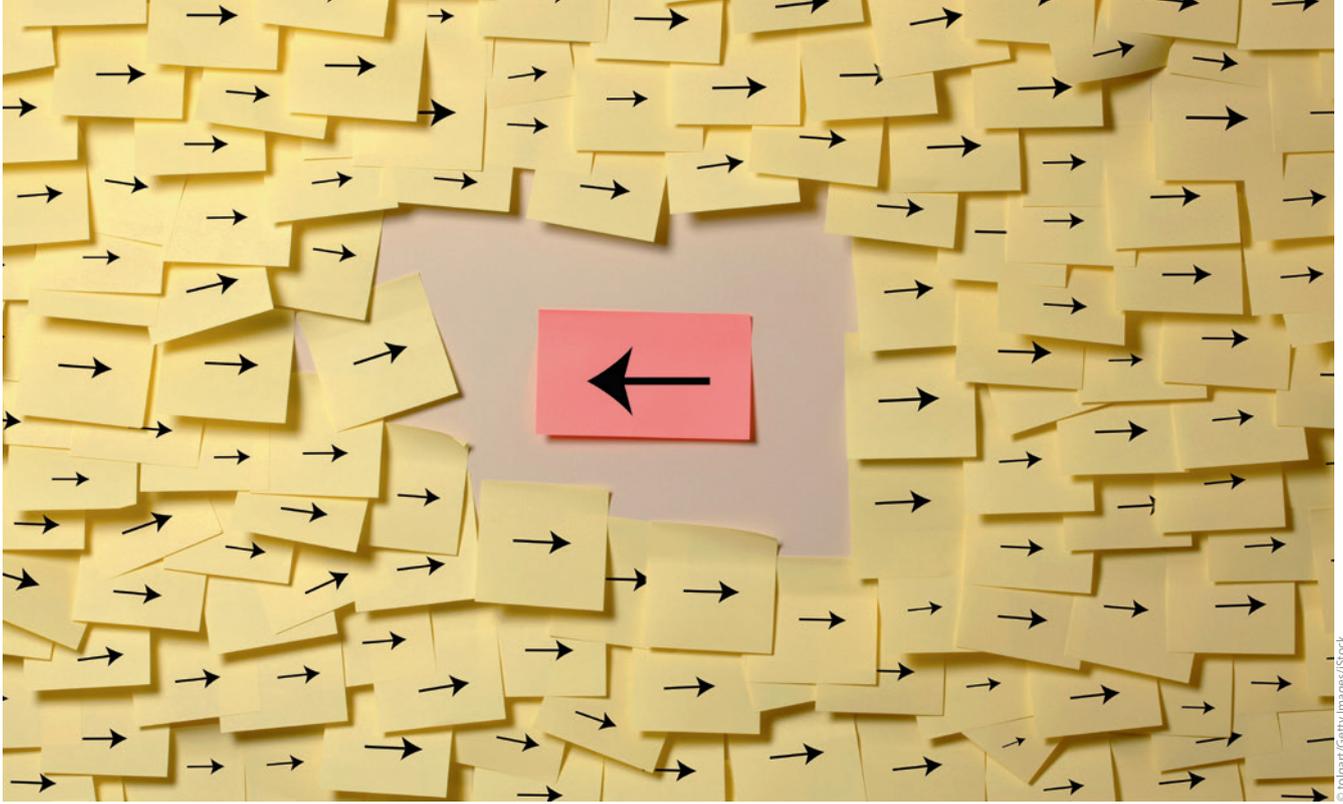


EXTRA
i **innovative**
VERWALTUNG

Veränderung

**Kulturwandel in der
digitalen Transformation**



Kulturwandel in der digitalen Transformation

Eine Beschäftigtenbefragung zeigt, dass das mit der Pandemie notwendig gewordene Homeoffice den Kulturwandel in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung forciert hat. Die aktive Einbindung der Beschäftigten kann diesen Prozess weiter unterstützen.

Mit Beginn des ersten Coronabedingten Lockdowns im März 2020 wurden die öffentlichen Verwaltungen auf den Kopf gestellt. Pandemie und Tagesgeschäft waren „beidhändig“ und „remote“ zu bewältigen, gewohnte Arbeitsroutinen funktionierten nicht wie bisher, es musste experimentiert und ausprobiert werden. Die Krise brachte nicht nur einen Digitalisierungsschub, sondern wurde auch zum Ad-hoc-Lernfeld für organisatorische Veränderungen. Die Notwendigkeit, von zu Hause arbeiten zu müssen, forcierte die Entwicklung alternativer Denkstile, Problemlösestrategien, Verhaltensweisen und Kompetenzen und damit den Kulturwandel,

der auch für eine erfolgreiche digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung notwendig ist (Mergel 2020). Dabei geht es nicht nur um die Abkehr von der bislang bestehenden Präsenz-

kultur, sondern vor allem um die Ausgestaltung und nachhaltige Verankerung der neuen (digital vermittelten) Formen des Arbeitens, Kooperierens und Führens.

Kompakt

- Beschäftigte und Führungskräfte haben die durch die Pandemie veränderten Anforderungen an ortsflexibles Arbeiten erfolgreich bewältigt.
- Sie gestalten den begonnenen Veränderungsprozess aktiv mit und wollen auch zukünftig mobile Arbeitsformen beibehalten.
- Zu einem langfristig erfolgreichen Kulturwandel in der digitalen Transformation gehören Veränderung in Kommunikation, Zusammenarbeit, Selbstorganisation und beim Umgang mit Konflikten und Fehlern sowie die strukturelle Verankerung der neuen Verhaltensweisen in den Organisationen.

Im Sommer 2020 wurde parallel zur Rückkehr in den Präsenzbetrieb nach Ende des ersten harten Lockdowns eine vollständig anonymisierte, freiwillige Online-Beschäftigtenbefragung in einer Landesverwaltung durchgeführt. 8.210 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beteiligten sich daran, was auf ein hohes Austausch-Interesse hinweist. Die Umfrage sollte ein Stimmungsbild zur damaligen außergewöhnlichen Arbeitssituation zeichnen. Außerdem sollte die aktive Partizipation der Beschäftigten ein organisationales Lernen aus der Krise für die weitere digitale Transformation ermöglichen. Deshalb wurden die Ergebnisse über die Personalvertretungen allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt, in verschiedenen Gremien sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Personalvertretungsseite diskutiert und spezifische Weiterbildungsformate entwickelt.

Die im Folgenden in Auszügen dargestellten Befragungsergebnisse zeigen Ansätze zur nachhaltigen Gestaltung des für die digitale Transformation notwendigen Kulturwandels in der öffentlichen Verwaltung (weitere Details und Ergebnisse zur Beschäftigtenbefragung siehe Härtling et al. 2021).

Hybrides Arbeiten gestalten

Das Homeoffice-Potenzial für öffentliche Verwaltungen von 69 Prozent (Alipour et al. 2020) wurde während des ersten Lockdowns bei den Teilnehmenden der Beschäftigtenbefragung ausgeschöpft. Knapp 80 Prozent der Befragten haben während des Lockdowns Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt, 67 Prozent arbeiteten überwiegend von zu Hause aus. Eine klare Mehrheit (86,4 Prozent) befürwortete die Beibehaltung von Optionen des ortsflexiblen Arbeitens in der Zukunft – trotz der großen Herausforderungen während des Lockdowns. Dabei wollen die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer zukünftig zeitweise (zum Beispiel projektbezogen, block- oder tageweise) ortsflexibel arbeiten, nur eine

Autorinnen



Dr. Ute Enderlein

ist Kulturwissenschaftlerin und Soziologin sowie Dozentin an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Nach langjähriger Tätigkeit in verschiedenen Ressorts und Positionen der Sächsischen Staatsverwaltung gehören heute zu ihren Arbeitsschwerpunkten die Digitale Transformation als Organisationsentwicklung der Verwaltung, Change Management, Methoden des Strategischen Managements (Scenario Planning) sowie Konfliktmanagement und Organisationsmediation.



Prof. Dr. Samia Härtling

ist Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin und Professorin für Psychologie an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Verwaltungspsychologie, Kommunikation, Führung sowie die Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden im Verwaltungskontext.

Minderheit will entweder ausschließlich in Präsenz oder ausschließlich mobil arbeiten.

In der neuen Normalität des Arbeitens geht es daher nicht um ein Entweder-oder von Präsenzarbeit oder mobiler Arbeit, sondern um die Gestaltung hybrider Arbeitsformen. Diese müssen zunächst im Kontext gesetzlicher oder intraorganisationaler Regelungen über Tarifverträge, Dienstvereinbarungen oder Individualverträge weiter ausgestaltet werden – im Sinne des Arbeitnehmerschutzes und im Sinne der Arbeitgeberattraktivität.

zesse, agile Arbeitsweisen und die Ausbildung kreativer, teambasierter Problemlösefähigkeiten werden innovationsförderliche Räumlichkeiten gebraucht (Bocksthaler et al. 2020).

Digitale Kooperation gezielt erlernen

Zwei Drittel der Teilnehmenden (66,7 Prozent) berichteten über einen verringerten persönlichen Austausch während der Zeit des ersten Lockdowns, wobei insbesondere der informelle Austausch unter Kolleginnen und Kollegen fehlte. Dafür gaben jeweils über die Hälfte der Be-

„Die Krise wurde zu einem Ad-hoc-Lernfeld für organisatorische Veränderungen.“

Weil persönliche Kontakte die Grundlage vertrauensvoller Zusammenarbeit bleiben werden, müssen auch die real-räumlichen Bedingungen so gestaltet sein, dass sie für die hybride Zusammenarbeit förderlich sind. Das trifft sich mit den Erfordernissen der digitalen Transformation: Für intensive gemeinsame Lernpro-

fragten eine Zunahme der Kommunikation per Telefon (55,2 Prozent) und per E-Mail (51,4 Prozent) an. Außerdem fand wenig Kommunikation in Gruppen statt: So führten rund zwei Drittel der Teilnehmenden (65,4 Prozent) an, dass keine Dienstberatungen im Team durchgeführt worden seien.

Kommunikation ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit, auch in hybriden Teams. Dafür bedarf es aber entsprechender digitaler Instrumente. Neben Video-Konferenzsystemen, die sich zwischenzeitlich überwiegend etabliert haben, zählen dazu auch Kollaborationsplattformen, mit denen digitale oder hybride Beratungen visuell unterstützt werden können und die eine aktive Partizipation aller Beteiligten fördern. Sie ermöglichen als digitale Um-

„Kommunikation ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit, auch in hybriden Teams.“

gebung die agile und innovationsorientierte Teamarbeit. Der Umgang mit diesen Techniken und die digitale Zusammenarbeit müssen erlernt werden, um das Arbeiten in einer digitalisierten Verwaltung weiter zu professionalisieren. Dazu könnten die Ansätze der Experimentier-räume und Digital Labs aus der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes auch verwaltungsintern genutzt werden, um digitale Tools oder agile Arbeitsmethoden (wie Scrum, Kanban etc.) zu erproben (Next:Public Beratungsagentur 2020). Die damit verbundenen Kompetenzen müssen künftig auch strukturell verankert werden, zum Beispiel in Stellenausschreibungen und Aufgabenbeschreibungen (Hofmann et al. 2020).

Digitale Führungskompetenzen

Führung in Transformationsprozessen heißt vor allem, den Mitarbeitenden Orientierung zu geben. „Führungskräfte übernehmen im Umgang mit dem digitalen Wandel ebenso wie bei anderen Veränderungen auch eine Vorbildfunktion. Sie initiieren Veränderungsprozesse und gestalten den Wandel. [...] Ihre Rolle verändert sich hin zu der eines Coaches, der die Entwicklung der Mitarbeiter*innen begleitet und unterstützt“ (Beile et al. 2019, 21). Hohe Zufriedenheitswerte der Teilnehmenden mit ihren Führungskräften während des ersten Corona-bedingten Lockdowns zeigen, dass sich die meis-

ten Führungskräfte in der Krisenzeit engagiert den Veränderungen gestellt haben: 81,9 Prozent der Befragten gaben an, grundsätzlich mit ihren direkten Führungskräften zufrieden zu sein. 70,0 Prozent blieben dies während des ersten Lockdowns unverändert. Bei 15,3 Prozent wuchs die Zufriedenheit sogar noch weiter an. Hier kann vermutet werden, dass vor allem die verstärkte bilaterale Kommunikation der Führungskräfte mit

ihren Mitarbeitenden via Telefon die Zufriedenheit positiv beeinflusst hat – ein Indiz für eine Rollenveränderung hin zu der oben angesprochenen Coaching-Rolle. Beim Arbeiten mit virtuellen oder hybriden Teams fallen für Führungskräfte allerdings bisher selbstverständliche Kontrollmöglichkeiten weg (Stichwort: Anwesenheit). Deshalb braucht die Abkehr von der Präsenzkultur gleichzeitig den Aufbau einer Vertrauenskultur beispielsweise durch ergebnisorientiertes Führen (Beile et al. 2019).

Das Engagement der Führungskräfte in ihrer eigenen Weiterentwicklung als Führungskraft in einer digitalen Verwaltung gilt es, explizit wertzuschätzen, zu stärken und zu unterstützen, zum Beispiel durch Trainings- und Austauschformate zur Steigerung der eigenen Veränderungskompetenz und zur Reflexion der eigenen Führungsrolle in der digitalen Transformation (Hofmann et al. 2020). Gleichzeitig muss anerkannt werden, dass auf Führungskräfte mit Zunahme hybrider Arbeitsformen ein erhöhter Kommunikationsaufwand zukommt – hierfür braucht es entsprechende zeitliche Rahmenbedingungen und gezielte Weiterbildung in der digitalen Kommunikation.

Konflikte als Lernanlass verstehen

Knapp zehn Prozent der Teilnehmenden (9,8 Prozent), die von zu Hause aus gear-

beitet haben, gaben als einen Vorteil dieser Arbeitsform an, bestehenden Konflikten auf der Arbeit aus dem Weg gehen zu können. Konfliktpotenziale sind in arbeitsteiligen Organisationen unvermeidlich, da Menschen in Rollen und Zuständigkeiten agieren, in denen sie auch unterschiedliche (Teil)Ziele verfolgen (z. B. Haushaltsabteilung – Fachabteilung) und damit fortlaufend in Zielkonflikte kommen, die innerhalb der Organisation konstruktiv ausgetragen werden müssen. Die digitale Transformation birgt weitere Konfliktpotenziale, zum Beispiel unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie die Organisationsziele erreicht werden sollen (z. B. Zusammenarbeit in Zuständigkeiten – agiles Zusammenarbeiten). Die Fähigkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte, diese Konfliktpotenziale konstruktiv zu bearbeiten, wird also weiter gefordert und sollte deshalb auch gezielt gefördert werden. Ferner können Verwaltungen über den Aufbau von Konfliktmanagementsystemen konfliktfester gemacht werden. So können Konflikte strategisch als Lernanlass für die Organisationsentwicklung genutzt werden. Gestützt wird dieser Ansatz durch einen wertschätzenden und sinnstiftenden Kommunikationsstil und eine konstruktive Fehler- und Feedback-Kultur.

Motivationspotenziale der Beschäftigten als Treibstoff

Während des Lockdowns waren an vielen Stellen auch erweiterte Kompetenzen für technische Neuerungen, digitale Tools oder das Arbeiten auf Distanz nötig. Zum Kompetenzerwerb während des Lockdowns gaben jeweils über die Hälfte der Teilnehmenden der Beschäftigtenbefragung an, dass sie sich im Team gegenseitig unterstützt hätten (55,3 Prozent) und/oder sich neue Kompetenzen im Alleingang erarbeitet hätten (53 Prozent). Befragt nach eigenen Fortbildungsbedarfen, gaben 42,6 Prozent der Teilnehmenden Fortbildungsbedarfe im technischen und 23,7 Prozent im persönlichen Kompetenzbereich an, gut jede bzw. jeder Zehnte sah Fortbildungsbedarfe im so-

ziotechnischen, sozialen, organisationalen, politisch-administrativen und/oder Managementkompetenzbereich (gegliedert nach den Kompetenzbereichen des IT-Planungsrates, Ogonek et al. 2017).

Diese erwünschte Kompetenzerweiterung deutet auf die hohe Motivation der Teilnehmenden hin, die ungewohnte Arbeitssituation aus eigener Kraft bestmöglich zu gestalten. Diese Motivation zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage, was die größten Vorteile des Arbeitens während des Corona-bedingten Lockdowns gewesen seien. Als Vorteile sahen die Befragten flexible Arbeitsmöglichkeiten (61,1 Prozent), neue Formen der Arbeitsorganisation (45,4 Prozent) und die Beschleunigung der digitalen Transformation (37,8 Prozent). Als weiterer wichtiger Pluspunkt wird die Notwendigkeit beziehungsweise Möglichkeit gesehen, sich bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben eigenständig zu organisieren (36,1 Prozent). Selbstorganisation ist für das Arbeiten in der digitalen Transformation und in der Zusammenarbeit in virtuellen Teams unabdingbar, da in diesen Arbeitskonstellationen eine rein hierarchische Steuerung an ihre Grenzen kommt (Mergel 2020). Solche Moti-

„Eigenmotiviertes Lernen für die digitale Transformation ermöglicht nachhaltigen Kulturwandel.“

ventionspotenziale gezielt zu nutzen, treibt nicht nur die digitale Transformation voran. Eigenmotiviertes Lernen für die digitale Transformation ermöglicht nachhaltigen Kulturwandel. Denn alle Beschäftigten, die sich aus eigener Motivation das Neue lernend aneignen, tragen dazu bei, dass sich neue Verhaltensweisen und Problemlösestrategien in der alltäglichen Arbeit verankern.



Fazit

Die hier vorgestellte Beschäftigtenbefragung wurde zusammen von der Personalvertretung und der Arbeitgeberseite initiiert – ein wichtiges Symbol dafür, dass die Herausforderungen der digitalen Transformation nur gemeinsam gestaltet werden können. Sie zeigt die Sicht der Beschäftigten auf die erste Welle des Corona-bedingten Arbeitens von zu Hause aus, aber auch auf die Potenziale dieser Ausnahmesituation für die weitere digitale Transformation und den dafür notwendigen Kulturwandel öffentlicher Verwaltungen. Neben dem Mut, diesen Kulturwan-

del weiter voranzutreiben, braucht es auch die formale Verankerung der neuen (digital vermittelten) Formen des Arbeitens, Kooperierens und Führens in die Arbeitsorganisation. Die in der Zwischenzeit entstandenen und weiter entstehenden Dienstvereinbarungen zum Homeoffice beziehungsweise zum mobilen Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung sind hierbei wichtige Bausteine. ■

Literatur

- Alipour, J.-V., Falck, O., Schüller, S. (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, in: ifo Schnelldienst, 7, Jg. 73, S. 30-36.
- Beile, J. et al. (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden, Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- Bocksthaler, M., Jurecic, M., Rief, S. (2020): Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Härtling, S., Enderlein, U., Grage, T. (2021): Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020, Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum, <https://go.sn.pub/yKITml>.
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Mergel, I. (2020): Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung, in: innovative Verwaltung, 44, S. 34-36, <https://go.sn.pub/UZ8kTD>
- Next:Public Beratungsagentur (2020): Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst.
- Ogonek, N., Räckers, M., Becker, J. (2017): Rollen und Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter, Kurzstudie basierend auf den Ergebnissen der Studie „E-Government-Kompetenz“ im Auftrag des IT-Planungsrates.

 Springer Professional

Kulturwandel



Kaiser, M. (2021): Der Kulturwandel muss gemanagt werden – ein Change-Management-Leitfaden, in: Change Management im Public Sector, Wiesbaden, S. 7-25, <https://go.sn.pub/EjS8sG>

Mehrfeld, A., Hansen, I. (2021): In der Achterbahn durch die Pandemie, in: innovative Verwaltung, 5/6, S. 29-31, <https://go.sn.pub/OVcetX>

IMPRESSUM:

Sonderausgabe 2022 in Kooperation mit HOCHSCHULE MEISSEN,
Herbert-Böhme-Str. 11, 01662 Meißen;
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Postfach 1546, 65173 Wiesbaden,
Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754, USt-IdNr. DE811484199

GESCHÄFTSFÜHRER:

Stefanie Burgmaier | Andreas Funk | Joachim Krieger

PROJEKTMANAGEMENT: Anja Trabusch

TITELBILD: © tolgart/Getty Images/iStock



FOLGEN SIE UNS:
www.hsf.sachsen.de



↖
click here



HOCHSCHULE MEISSEN (FH)
UND FORTBILDUNGSZENTRUM



Freistaat
SACHSEN