

## **D. Transformation der Verwaltung durch Veränderungsprozesse im Personalwesen**



# Digitale Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung und ihr entscheidender Faktor Mensch

Helena Klöhr<sup>1</sup>

## 8.1 Einleitung: Bedarf an menschenzentrierten Digitalisierungsprozessen

Die öffentliche Verwaltung ist im Aufbruch. Spätestens seit der Coronapandemie wurde deutlich, dass die Verwaltung durch viele Jahre „im Dauerstress“ (Fuhr, 2019, S.192) mit ihren Strukturen und Prozessen an ihre Grenzen geraten ist. Die Pandemie zeigt sich hier als ein Beispiel für brüchige und dynamische Veränderungen. In der Rückschau zeigt sich, dass die Chance für Modernisierung im Rahmen der Coronapandemie nicht genutzt wurde. Stattdessen wurde überwiegend auf bewährte Praktiken gebaut und keine tiefgreifende Reform politisch initiiert (Blum et al., 2021).

Eine positive Veränderungsinitiative würde auch digitale Transformationsprozesse befeuern. Diese gelten als unvermeidliche Lösung, um für die KI-geprägte Zukunft, Fachkräftemangel und eine Dienstleistungsgesellschaft gewappnet zu sein. Aktuell liegt der Fokus in Forschung und Praxis dabei auf der technischen Implementierung digitaler Prozesse, dem Aufbau von Fachwissen bei Mitarbeitenden und der Generierung von Prozessfortschritten. Bei der digitalen Transformation der Verwaltung geht es um mehr als eine rein informationstechnische Veränderung (Heuberger, 2020). Die Transformation besteht aus sozialen Praktiken, dem persönlichen Einsatz von Individuen und dem Umbau von Strukturen und Prozessen. Dabei verändern sich Aufgabenprofile und Berufsbilder, Teamstrukturen und die Verwaltungskultur.

Daran zeigt sich deutlich, dass digitale Transformation ganzheitlich gedacht werden muss, da sie in erster Linie Menschen tangiert. Der Faktor Mensch wird bisher häufig nicht ausreichend in digitale Transformationen

---

1 Helena Klöhr ist studierte interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklerin sowie Expertin für eine ganzheitliche agile Verwaltung. Sie arbeitet als Beraterin für digitale Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung mit Fokus auf Change Management bei Bonpago GmbH. Zudem ist sie Dozentin an der Universität Würzburg für Change Management und interkulturelle Kompetenz. Helena Klöhr verfügt über langjährige Trainingserfahrung, u. a. für agile Teams und Visionsbildung.

miteinbezogen (Schorlemmer, Mersch & Steffen, 2023). Dieser Beitrag möchte eine neue Perspektive aufzeigen und den Faktor Mensch im Kontext von Teamdynamiken in digitalen Transformationsprozessen betrachten.

Die folgenden Ausführungen sind dem Bereich der ganzheitlichen Personal-, Organisations- und Kommunikationsentwicklung zuzuordnen. Dieser Ansatz geht auf neue kulturelle Dynamiken, wie Dezentralisierung, Kollaboration und Agilität als Auswirkungen der Digitalisierung ein. Diese müssen bei der Umsetzung digitaler Transformationsprozesse professionell personal- und organisationsentwickelnd begleitet werden. Dabei werden Maßnahmen im Sinne von Arbeit 4.0 sowie Darstellungen unserer Arbeitswelt wie in den Akronymen VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) und BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible) miteinbezogen.

## *8.2 Nachhaltige digitale Transformationsprozesse*

Transformationen in öffentlichen Verwaltungen sind fruchtbar, wenn sie nachhaltige Veränderungen ermöglichen. Dafür müssen intern und extern Systeme geschaffen werden, die langfristig schnell lernen. Diese Systeme können folglich Neuerungen flexibel umsetzen und sich Veränderungen stets anpassen (Mergel et al., 2018). Systeme und Prozesse müssen hierbei von Menschen gesteuert und entwickelt werden, die über VUCA-Kompetenzen verfügen (vgl. Klöhr & Störmer, 2023).

Zur Ausbildung geeigneter Kompetenzen, wie Ambiguitätstoleranz, Anpassungsfähigkeit oder Resilienz (Klöhr & Störmer, 2023), wird eine organisational verankerte Kompetenzentwicklung in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung benötigt. Kompetenzentwicklung ermöglicht eine nachhaltige Implementierung von Kompetenzen. Dabei bezieht sich Kompetenzentwicklung auf die Organisations-, Führungs-, Team- und individuelle Ebene und ist damit ganzheitlich in der Verwaltung zu verankern. Kompetenzentwicklung kann als Kreislauf verstanden werden, der individuelles Wissen in ein Netzwerk einbettet (Erpenbeck & Sauter, 2016).

Wird Kompetenzentwicklung ganzheitlich umgesetzt, werden nachhaltige Transformationsprozesse möglich, da Veränderung vom Menschen aus betrachtet wird. Die Menschzentrierung reduziert Kosten, Ressourcen und Kapazitäten. Bielitz et al. (2023) konkludieren, dass Unternehmen zukünftig Wandlungsfähigkeit, Nachhaltigkeit und eine stärkere Menschzentrie-

rung mit Digitalisierungstransformationen verknüpfen müssen, um resilient und somit wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies lässt sich ebenso auf die öffentliche Verwaltung übertragen, da auch hier Digitalisierungsprozesse durch fehlende Veränderungsbegleitung regelmäßig stocken oder gar scheitern.

Neben der Resilienz gegenüber sich verändernden Gegebenheiten, bietet die Fokussierung auf Mitarbeitende weitere positive Effekte. So ist der Veränderungserfolg digitaler Transformationsprozesse höher, wenn Mitarbeitende von Beginn an eng eingebunden werden und diesen unterstützen (vgl. Nerdinger, 2019). Mitarbeitende, die Veränderungsprozesse aktiv mittragen, können langfristig der beständigen Kritik gegenüber der Verwaltung (vgl. Bogumil & Jann, 2020) entgegenwirken. Dadurch können sich positive Effekte auf den Bereich des Employer Brandings ausbreiten, die aktuell in der Verwaltung nicht ausgeschöpft werden (vgl. Franke, 2022). Diese Kriterien wirken dem Fachkräftemangel entgegen, der die öffentliche Verwaltung bereits sehr stark tangiert (vgl. Reichard & Röber, 2019), indem Fluktuationen vermieden und neue Mitarbeitende gewonnen werden.

### *8.3 Teamdynamiken als Träger des Wandels: Relevanz von Teamdynamiken in der Zusammenarbeit*

Teamdynamiken haben eine hohe Relevanz für die Bereitschaft zur Unterstützung von Transformationen. Insbesondere die spezifische Informations- und Kommunikationsverarbeitung sowie Motivationsgewinne sind Vorteile der Teamarbeit, die in Veränderungsprozessen großen Einfluss auf die nachhaltige Implementierung des Wandels haben. Teamentwicklungsmaßnahmen können dazu beitragen, dass Teammitglieder zufriedener und in Teilen auch effektiver zusammenarbeiten (Nerdinger, 2019).

Teamentwicklung sollte im Zuge menschenzentrierter Digitalisierungstransformationen grundlegender Bestandteil von Change Management sein, um die positiven Hebel von Teamdynamiken zu nutzen. Hier anzusetzen und Kräfte aus Teams heraus zu mobilisieren, ist durch die non-lineare, ambigue und ängstliche Welt, die durch BANI und VUCA beschrieben wird, zielführend. Teamentwicklung kann Mitarbeitende in dieser chaotischen, komplexen Arbeitswelt auch individuell positiv bestärken. Auswirkungen beziehen sich beispielsweise auf die Resilienz der Mitarbeitenden oder weniger Fluktuation des Personals durch ein starkes Zugehörigkeitsgefühl. Die Dynamik von Teams spiegelt sich ebenso zurück in die Gesamtor-

ganisation. So zeigen Schorlemmer, Mersch und Steffen (2023), dass das Innovationspotenzial einer gesamten Verwaltung blockiert werden kann, wenn ein einzelnes Team Veränderung derart hemmt.

Wie aufgezeigt, beeinflussen Teamdynamiken den Erfolg digitaler Transformationsprozesse. Hier zeigt sich eine bisher wenig betrachtete Wechselwirkung: Neben dem Einfluss von Teamdynamiken auf digitale Transformationsprozesse, müssen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Zusammenarbeit in Teams eng zusammen gedacht werden. Dies zeigt sich deutlich in Bezug auf eine gesteigerte Vernetzung und Kollaboration in Teams. Teammitglieder arbeiten dezentraler zusammen, wobei ihnen mehr Flexibilität abverlangt wird. Diese neue Art der Zusammenarbeit ist insbesondere in bürokratisch geprägten Verwaltungsstrukturen herausfordernd.

Im Folgenden wird anhand von zwei Praxisbeispielen aufgezeigt, wie eine menschenzentrierte Verwaltung auf der Teamebene aussehen kann. Die Beispiele visualisieren Möglichkeiten auf aktuelle Anforderungen einzugehen und die Verwaltung zukunftsgerichtet aufzustellen.

## *8.4 Menschenzentrierte Maßnahmen auf Teamebene in Digitalisierungsprozessen*

### *8.4.1 Chancen agiler, interkultureller Teams*

Agile, interkulturelle Teams bestehen aus Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die themen- und projektbasiert zusammenarbeiten. Interkulturalität entsteht in der Zusammenarbeit, wenn individuelle Teammitglieder durch Austauschprozesse neue Standards und ein gemeinsames Miteinander entwickeln.

Auf Basis ihrer Rollen arbeiten Mitarbeitende selbstorganisiert zusammen und tragen dafür die Verantwortung. Dabei werden iterative Feedbackschleifen und eine nachhaltige Wertschöpfung fokussiert (vgl. Hofert, 2021). Im Verwaltungsbereich liegt hier eine zusätzliche Herausforderung in der hohen Fehlertoleranz, die agilen Teams abverlangt wird und die in der Verwaltungskultur nicht verankert ist (vgl. Kemmer & Zahn, 2018).

Selbstorganisierte Teams erscheinen wie eine Art Gegenkonzept zur Arbeit in Silos, starren Hierarchieebenen und Einzelzuständigkeiten. Diese sind in der öffentlichen Verwaltung verbreitet, in der BANI-Welt jedoch überholt. Hierarchien in agilen Teams sollten möglichst flach sein, um flexibel und schnell agieren zu können. Dies bedeutet nicht, dass Führung

ausgeklammert wird, sondern vielmehr, dass Führung selbstverantwortliche Arbeit in Netzwerken ermöglicht. Dies stößt an verwaltungsinterne Strukturen. Hier muss neben personalentwickelnden Maßnahmen, wie dem Coaching von Führungskräften, auch konkret an den hemmenden Strukturen angesetzt und Lösungsvorschläge eruiert werden. In selbstorganisierten Teams nimmt Führung eine befähigende Rolle ein. Führungskräfte entwickeln geeignete Bedingungen, in denen Mitarbeitende die ihnen übertragenen Kompetenzen und Verantwortungen bestmöglich umsetzen können. Zudem rückt der Austausch über gemeinsame Ziele in den Vordergrund.

Neue Hierarchiemodelle in der Verwaltung bieten zudem Potenziale verwaltungsfremde Mitarbeitende verstärkt einzusetzen. Diese bringen entscheidende agile Kompetenzen in die Verwaltung ein und können in modernen Arbeitskontexten direkter eingebunden werden.

Selbstorganisierte Teams sind für die Verwaltung gewinnbringend, wenn sie kontextual eingesetzt werden. Dafür ist eine Differenzierung in stark und schwach strukturierte Prozesse im Sinne eines agilen Reifemodells, wie der Stacey-Matrix, notwendig. Bei stark strukturierten Tätigkeiten ist der Grad der Agilität oder die Anwendung agiler Methoden geringer oder nicht vorhanden. In schwach strukturierten Prozessen dagegen liegen die Potenziale agiler Teams. Für den konkreten Aufbau agiler Teams ist eine ganzheitliche Betrachtung zu empfehlen. Diese beinhaltet die Analyse individueller organisationaler Gegebenheiten und die intensive Einbindung von Mitarbeitenden mit Workshops, Coachings sowie entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen.

Eine Perspektive auf erfolgreiche interkulturelle, agile Teamarbeit ist die Entwicklung eines gemeinsamen Shared Mental Models. Ein mentales Modell umfasst die Bilder, Annahmen und Geschichten, mit denen Menschen sich die umgebende Welt erklären. Ein Shared Mental Model kann Aufschluss über Aufgaben, Prozesse und teambezogene Aspekte geben, da Erwartungen zu diesen Bereichen angesprochen und ausgehandelt werden, was Missverständnisse verhindert. Nützliche Werkzeuge sind dabei Visualisierungen, (Vor-) Besprechungen und Moderation (Strohschneider, 2009).

#### 8.4.2 Etablierung einer kohäsionsorientierten Gruppenkultur

Kohäsionsorientierte Gruppenkultur zielt auf Verbundenheit und kommunikativ vermittelte Vertrautheit der Teammitglieder ab. Kohäsion ist unab-

hängig von der Ausprägung der Differenzen Einzelner möglich, denn die Dimension der Differenz beeinflusst den Zusammenhalt der Gruppe nicht. Ziel einer kohäsionsorientierten Gruppenkultur ist die Entwicklung von Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl (Gröschke, 2011). Wie im Abschnitt 8.3 beschrieben, beeinflussen diese positiv konnotierten Teamdynamiken die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie deren Arbeitsleistung enorm. Im weiteren Verlauf werden Gruppen und Teams synonym verwendet.

Eine vertrauensvolle Teamkultur kann im Rahmen der Einführung agiler, interkultureller Teams etabliert werden. Agile, interkulturelle Teams bedingen kohäsionsorientierte Gruppenkultur durch offene, kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Einführung einer gemeinsamen Gruppenkultur zieht Austausch- und Aushandlungsprozesse sowie zwischenmenschliche Interaktionen nach sich. Die gemeinsame Entwicklung eines Shared Mental Models oder eines agilen Mindsets kann diese Prozesse anregen. Beide Praktiken wirken sich auf die Definition gemeinsamer Prozesse, Normen und Werte aus. Eine gemeinsame Kultur ist eng verknüpft mit dem Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und individueller Interaktionen zwischen den Teammitgliedern. Durch die offene Kommunikation und eine hohe Kooperationsbereitschaft wird auch an dieser Stelle die enge Verknüpfung zu agilen Teams deutlich.

Neben Brown Bag Lunches, regelmäßigen Teamaktivitäten ist auch Peer-Review ein geeignetes Werkzeug, um kohäsionsorientierte Gruppenkultur aufzubauen. Bei letzterem können sich Teammitglieder gleichberechtigt über aktuelle Aufgaben und Herausforderungen austauschen und einander strukturiertes, direktes Feedback geben. Dies unterstützt gemeinsames Lernen, regt zur Diskussion und Reflexion an. Zudem können gemeinschaftlich Fehlerquellen früher entdeckt werden.

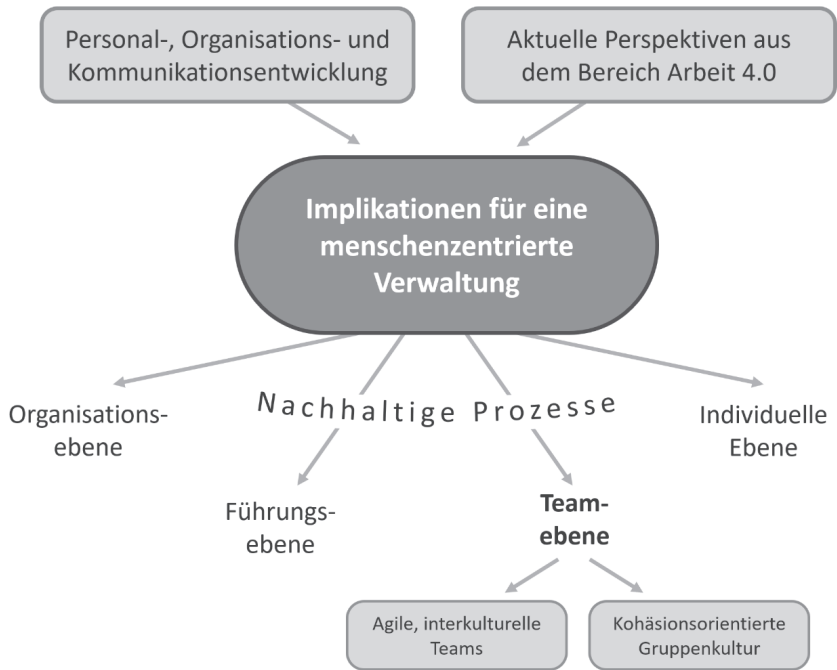
## 8.5 Fazit

Eine menschenzentrierte Komponente digitaler Transformationsprozesse wird für erfolgreiche Veränderungen in Zukunft unabdingbar sein. Im Beitrag wurde dargestellt, welcher Einfluss und Hebel dabei insbesondere auf der Teamebene liegt. Beispielhaft wurden dafür die Entwicklung agiler, interkultureller Teams und die Etablierung einer kohäsionsorientierten



Gruppenkultur aufgezeigt. Beide Beispiele lassen sich in unterschiedlichen verwaltungsspezifischen Kontexten individualisiert transferieren.

Abbildung: Implikationen für eine menschenzentrierte Verwaltung



Quelle: Eigene Darstellung

Menschenzentrierte Transformation kann gelingen, wenn Prozesse nachhaltig angelegt werden und der Dreiklang aus Personal-, Organisations- und Kommunikationsentwicklung um aktuelle Perspektiven aus dem Bereich der Arbeit 4.0 ergänzt werden. In Zukunft wird die Forschung wie Praxis zudem von der Verknüpfung von Teamdynamiken in Transformationsprozessen und der BANI-Welt geprägt sein. Für eine ganzheitliche Menschenzentrierung im Change Management ist es zudem notwendig in der Praxis möglichst individuelle Lösungen zu finden. Ein Beispiel wird im Anwendungsfall von Klöhr und Wolfes (2024) beschrieben.

Literatur

- Bielitz, P., Jäpel, N., Heik, D., & Reichel, D. (2023). Ganzheitliche Wandlungsfähigkeit von Produktionssystemen – der Schlüssel zur Ressourcenwende?. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 60, S. 1222-1236. <https://doi.org/10.1365/s40702-023-01008-5>
- Blum, S., Loer, K., Reiter, R., & Toller, A. E. (2021). Politik und Verwaltung in der Corona-Krise. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14(2), S. 247-263. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i2.16>
- Bogumil, J., & Jann, W. (2020). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Eine Einführung* (3. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28408-4>
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2016). *Stoppt die Kompetenz-Katastrophe! Wege in eine neue Bildungswelt*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48503-3>
- Franke, P. (2022). Social-Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung: Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals. *Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management*, 28. Universitätsverlag Potsdam. <https://doi.org/10.25932/publishup-54906>
- Fuhr, H. (2019). Verwaltung und Wicked Problems. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (5. Aufl.), S. 191-200. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_18)
- Gröschke, D. (2011). Interkulturelle Kompetenz von Organisationen – Implikationen für ein kompetenzbasiertes Diversity-Management. *Diversitas*, (1), S. 3-10.
- Heuberger, M. (2020). Digitaler Organisationswandel. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, S. 587-589. Springer Fachmedien.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4>
- Kemmer, R., & Zahn, C. (2018). Bewusste Fehlerkultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen. In H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen*, S. 117-130. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_8)
- Klöhr, H., & Störmer, M. (2023). Welche Kompetenzen der Schlüssel sind. *Innovative Verwaltung* (10), S. 20-23.
- Klöhr, H., & Wolfes, F. (2024). Wie die öffentliche Verwaltung handlungs- und zukunftsfähig wird: Ein Beispiel. *Behördenpiegel* 1/2024. <https://www.behoerden-spiegel.de/2024/01/10/wie-die-oeffentliche-verwaltung-handlungs-und-zukunftsfaehig-wird-ein-beispiel/>
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), S. 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (Hrsg.) (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Reichard, C., & Röber, M. (2019). Ausbildung, Rekrutierung und Personalentwicklung. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, S. 395-405. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_35)

- Schorlemmer, J., Mersch, L., & Steffen, A. (2023). *Angst im Wandel*. NEGZ-Kurzstudie 29. <https://doi.org/10.30418/2626-6032.2023.29>
- Strohschneider, S. (2009). Human Factors und interkulturelle Teamentwicklung. In C. I. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*, S. 129-144. Verlag Wissenschaft & Praxis.

