

## 6. Darstellung der Ergebnisse

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Projektergebnisse in den vier Handlungsfeldern Personal, Führung, Kommunikation und Organisation. Wir beziehen uns sowohl auf die individuelle Ebene der Kompetenzentwicklung, Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Organisationsmitglieder als auch auf die Ebene organisationaler Lernstrategien und kultureller Veränderungen.

### 6.1 Gesamtbewertung des Projektverlaufs und der Projektergebnisse

Im Rahmen der Abschlussevaluation wurden die Mitglieder der Projektgruppen gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Ergebnisse des Projekt FührDiVs zu benennen. Folgende Projektergebnisse auf der *Output-Ebene* (z. B. Maßnahmen, Qualifizierungskonzepte, Dienstvereinbarungen) wurden benannt:

- Leitfäden und Handlungshilfen (zu den Themen: „Trennung von Freizeit und Beruf“, „Vermeidung von unbewussten Benachteiligungen“, „Arbeiten in virtuellen Teams“, „Abwesenheit im Team“, „geregelter Ablauf“, „Agiler Kulturcheck“)
- Workshop-Konzepte für innovative Führung
- Kommunikation intern/extern: Videos über agile Projekte, die zum Nachmachen anregen sollen
- Dienstvereinbarungen zum flexiblen Arbeiten/Rahmen-Dienstvereinbarung zur Gestaltung des digitalen Wandels, Anpassung Tarifvertrag (Gruppierung neuer Tätigkeiten, z. B. Scrum-Master)
- Nutzung von Methoden des agilen Projektmanagements (Design-Thinking, World-Café, Barcamp)
- Innolabs (Räume für kreative Workshops und Meetings)
- Innolotsen
- Einführung eines ‚dualen Betriebssystems‘ in einer Teileinheit
- Neugestaltung der Homepage
- Verbesserung der IT-Ausstattung

Durch das Projekt konnten also erste strukturelle Veränderungen sowohl in der Aufbauorganisation (z. B. Einführung eines dualen Betriebssystems) als auch bezüglich der Ablauforganisation (z. B. Dienstvereinbarungen zu flexiblem Arbeiten, neue Möglichkeiten zur Partizipation quer zur Hierarchie

(z. B. Barcamps, Design-Thinking-Workshops, Digitalisierungsgruppen) angestoßen werden.

Neben diesen Projektergebnissen innerhalb der Pilotverwaltungen wurden im Rahmen von Teilprojekten weitere Produkte für die Verwaltung entwickelt. Dazu gehören die INQA-Toolbox zur strategischen Personalplanung sowie die INQA-Checks für die öffentliche Verwaltung für die Themen Führung, Wissen & Kompetenz sowie Gesundheit. Die für die Privatwirtschaft bestehende INQA-Toolbox zur Strategischen Personalplanung wurde für den öffentlichen Dienst erweitert und angepasst. Der Instrumentenkasten umfasst ein IT-Tool (PYTHIA), ein Handbuch für Personalverantwortliche, einen Ratgeber für Personalräte, Trainingskonzepte zur Schulung von Personalverantwortlichen und Personalräten sowie eine Präsentation zur Einführung und Dokumentation vor Ort. Entwickelt wurde die Toolbox als Teilprojekt von FührDiV von wmp consult – Wilke Maack GmbH, dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und weiteren Partnern.

Ein weiteres Output-Ergebnis ist die Weiterentwicklung der INQA-Checks speziell für die öffentliche Verwaltung (Themen: Führung, Wissen & Kompetenz sowie Gesundheit). Als Teilprojekt von FührDiV, das von der FOM Hochschule durchgeführt wurde, waren Beschäftigte der Pilotverwaltungen neben weiteren Akteuren aus dem öffentlichen Bereich maßgeblich an der Erprobungsphase dieser praxisorientierten Handlungshilfen beteiligt. Hierzu fanden Workshops, Feedbackrunden, Expertengespräche und Begutachtungen statt.

Unmittelbar nach Projektende lassen sich die Projektergebnisse fast ausschließlich auf der Output-Ebene (Maßnahmen-Ebene) darstellen. Ergebnisse auf der Outcome-Ebene (Wirkungen) sind nach so kurzer Zeit dagegen schwerer nachzuweisen. Dennoch können wir anhand der Ergebnisse der Online-Umfrage und der abschließenden Gruppendiskussionen zeigen, dass es allen Pilotverwaltungen gelungen ist, Führungskräfte und Beschäftigte – zumindest in den teilnehmenden Abteilungen und Amtsbereichen – auf Veränderungsprozesse im Zusammenhang mit der digitalen Transformation einzustimmen. Die Antworten, die Projektgruppenmitglieder bei der abschließenden Befragung gaben, machen dies deutlich.

Auf der *Outcome-Ebene* (Wirkungen bei Führungskräften und Beschäftigten) kam es zu folgenden Ergebnissen:

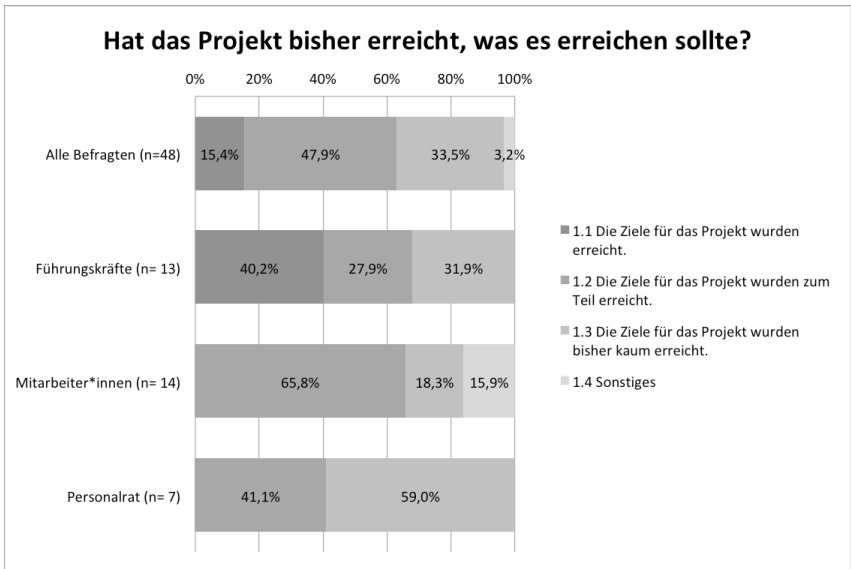
- Platzierung des Themas ‚Digitalisierung‘ in der Organisation
- Erarbeitung eines gemeinsam geteilten Verständnisses von Digitalisierung: Digitalisierung ist dann erfolgreich, wenn die drei Säulen Tech-

nik/IT, Organisation und Personal, Führung/Kultur zusammengedacht werden.

- Sensibilisierung für und Erprobung von Kommunikations- und Interaktionsformen, die zu schnelleren Entscheidungen und mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten führen
- Wissensvermittlung/Qualifizierungsoffensive (z. B. zum Thema Agilität)
- Verständigung über sinnvolle Einsatzbereiche für innovative Arbeitsformen (z. B. agile Arbeitsformen für Innovationsprozesse nutzen, nicht jedoch für standardisierte Routineaufgaben der öffentlichen Verwaltung)
- Sensibilisierung für Chancen und Herausforderung der Digitalisierung
- Bewusstsein für die Möglichkeiten von Veränderungen geschaffen, Kreativität freigesetzt, Interesse an der Entwicklung digitaler Innovationen geweckt, Impulse für den Erwerb digitaler Kompetenzen gesetzt sowie neue Lernformen und -orte ausprobiert
- Sensibilisierung für die Bedeutung von Beteiligung: Die frühzeitige Einbindung und Mitwirkung von Personalrat, Führungskräften und Beschäftigten ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprozesse.
- Positionsbildung einzelner Akteure ((G)PR)

Die Aufzählung stellt die über die sieben Pilotverwaltungen zusammengefassten Ergebnisse der 2,5-jährigen Projektlaufzeit dar. In Anbetracht der Menge an erreichten Projektergebnissen mag es zunächst erstaunlich klingen, dass nur 15,4 Prozent der befragten Projektgruppenmitglieder in der Abschlussevaluation angeben, dass ihrer Meinung nach die Projektergebnisse erreicht wurden (Abb. 4). 47,9 Prozent sehen sie als immerhin teilweise erreicht, ein Drittel der Projektgruppenmitglieder kommuniziert aber auch klar, dass die Ziele des Projekts bislang kaum erreicht wurden. Die Auswertung nach Statusgruppen zeigt, dass Führungskräfte und Personalratsmitglieder in der Tendenz kritischer sind als die Gruppe der Mitarbeiter\*innen. Immerhin bewerten in der Gruppe der Führungskräfte 40,2 Prozent die Projektziele als erreicht und 27,9 Prozent als teilweise erreicht. Auf der Ebene der Mitarbeiter\*innen herrscht hingegen bei 65,8 Prozent die Auffassung vor, dass die Projektergebnisse zumindest teilweise erreicht wurden.

Abb. 4: Einschätzung des Zielerreichungsgrads nach Statusgruppe



Die Gruppendiskussionen im Anschluss an die Online-Befragung helfen, die Ergebnisse einzuordnen und zu interpretieren. In allen sieben Pilotverwaltungen wurde der Zielbildungsprozess im Projekt als äußerst mühsam erlebt. Insbesondere Führungskräfte mit Steuerungsverantwortung empfanden die Zieldefinition als eher belastend. Einmal definierte Ziele haben sich als ein *moving target* erwiesen: Immer wieder mussten Ziele verändert und angepasst werden.

Nun sind Änderungen im Projektverlauf in Change-Management-Prozessen nichts Ungewöhnliches, sie werden in der Literatur vielmehr als ein Standardphänomen von geplanten Change-Management-Projekten gehandelt. Nach Argyris und Schön (1978), die Veränderungslernen als *double loop learning* bezeichnen, müssen offizielle Ziele, Prozesse und Regeln (*espoused theory*) mit den gelebten Praktiken der Organisationsmitglieder (*theory in use*) in Einklang gebracht werden (Miebach, 2017, S. 491). Nicht immer können Entwicklungen im Voraus erkannt, exakt geplant und in Arbeitsschritte übersetzt werden. Das agile Projektmanagement hat daher die beständige Überprüfung und Anpassung von Projektzielen zum obersten Prinzip erklärt. Für die Projektteilnehmenden von FührDiV stellt diese Art der Projektsteuerung jedoch eine Herausforderung dar: Sie weicht nicht nur

von den üblichen Routinen ab, wie folgendes Zitat eines Projektgruppenmitglieds deutlich macht: „...wir [haben] das Bedürfnis, alles im Vorhinein genau zu planen und zu regeln, damit es perfekt wird. Hierbei diskutieren wir viel aus, ehe wir ins konkrete Umsetzen kommen.“ (PV 5), sondern ist auch eher negativ konnotiert „Wir haben unsere Ziele nicht erreicht.“ (PV 1 und PV 6).

In den Gruppendiskussionen wird zudem klar, dass das eigenverantwortliche Definieren von Zielen für viele eine ungewohnte Aktivität ist, die als sehr zeitraubend und beschwerlich empfunden wird.

*... das [die Zielfindungsphase] war ein notwendiger Prozess, aber er wird als quälend empfunden. Im Nachhinein denkt man, man hat Zeit verloren und in der Zeit hätte man auch schon etwas anderes machen können“ (PV 7).*

Als schwierig wurde die Zielformulierung vor allem deshalb empfunden, weil das Thema Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung für viele sehr abstrakt und nicht greifbar war. In allen Pilotverwaltungen wurde problematisiert, dass vor allem in der Anfangsphase des FührDiV-Projekts ganz unklar war, was Verwaltung 4.0 konkret für den eigenen Arbeitsbereich heißen könnte.

*„Wir sind ja auch auf grüner Wiese gestartet ohne Expertenwissen hatten wir keine großen Erwartungen, was nun passiert. [...]. Das war wie eine Ratlosigkeit, was jetzt passiert. [...] ‚Dann macht ihr jetzt mal‘. Wir wussten ja aber gar nicht, was wir machen sollen, weil das ja alles für uns neu war und grün war“ (PV 7).*

Trotz der großen Anfangsschwierigkeiten kam es bei allen teilnehmenden Pilotorganisationen im Projektverlauf zu organisationalen Lern- und Entwicklungsprozessen, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

*„Die Organisation ... hat viel gelernt, aber es hat sich auch auf einer Metaebene das Organisationslernen verändert. Die Notwendigkeit, auch mal nachzulesen, sich thematisch weiterzubilden, zusätzliche Medien zu nutzen, um sich schlau zu machen, ist deutlich gewachsen während der letzten zwei Jahre. Da hat auch die Beschäftigung mit den Digitalisierungsthemen selbst beigetragen, aber das bezieht sich inzwischen auch auf andere Fragen. Es werden Podcasts genutzt, Links geschickt, die mehr oder weniger freiwillig dann gelesen werden oder auch demonstrativ gelöscht werden. Es ist eine stärkere Lebendigkeit in den Formen, wie man lernt und sich austauscht, entstanden.“ (PV 7).*

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, ob das Projekt eine Veränderung der Organisationskultur in den Pilotverwaltungen bewirkt hat. Der Begriff der Organisationskultur ist recht vielschichtig – zugrunde gelegt wird hier eine eher systemische Perspektive mit der Annahme, dass Kultur zwar durch äußere Impulse wie das FührDiV-Projekt beeinflusst, ein Kulturwandel jedoch weder zwangsläufig erfolgen muss noch in seiner Richtung

gezielt gesteuert werden kann. Bei Organisationskultur handelt es sich um geteilte Werte und Normen, die in die Denkweise, Einstellungen und Haltung der Organisationsmitglieder eingehen und als Orientierungsmuster im täglichen Handeln zum Ausdruck kommen (Bormann, & Millhoff, 2020, S. 51). Veränderungen dieser Orientierungsmuster stehen idealtypisch am Ende eines längerfristigen Prozesses. Haben sich nun Werte und Normen in den Pilotverwaltungen in Bezug auf den digitalen Wandel verändert? Mit den Ergebnissen unserer Online-Befragung können wir erste Schritte in Richtung eines kulturellen Wandels belegen. So stimmten 68 % der Befragten der Aussage zu: *„Immer mehr Beschäftigte sind dem digitalen Wandel und den damit verbundenen Organisationsreformen aufgeschlossen.“* Allerdings stimmten 32 % dieser Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zu. Aus den Gruppendiskussionen ging deutlich hervor, dass die Projektaktivitäten – zumindest in den beteiligten Dienststellen und Ämtern – zur Sensibilisierung und Aufgeschlossenheit für den digitalen Wandel beigetragen haben, wie die beiden folgenden Zitate verdeutlichen:

*„Es hat sich im Fachbereich schon etwas verändert, aber eher bezüglich der Tatsache, ob die Bereitschaft da ist, kreative Lösungen zu finden, da durch das Projekt und den Workshop ein anderer Zugang vorhanden war.“ (PV 4).*

*„Wenn es aber auf das Projekt bezogen sein muss, hat sich aber deutlich etwas verändert. Die Haltung in Bezug auf Veränderung ist nun deutlich offener. Es wird sich auch verändern. Es werden sich Prozesse verändern und es wird schneller, transparenter. Durch diesen Workshop konnte eine Offenheit erzeugt und erreicht werden.“ (PV 4).*

## 6.2 Projektergebnisse im Detail

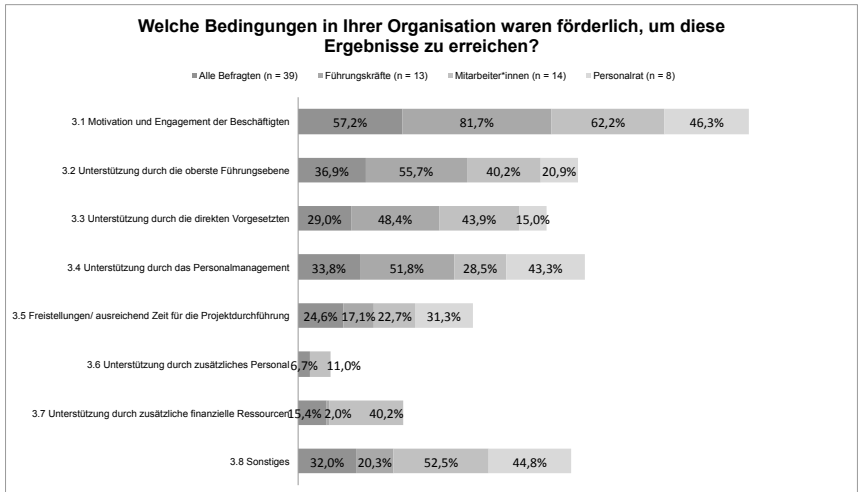
### 6.2.1 Personal: Arbeitsbedingungen und Motivation der Beschäftigten

#### **Veränderung der Haltung zu Digitalisierung**

Das Projekt-FührDiV zeigte – zumindest für die an den Projektaktivitäten direkt Beteiligten -positive Auswirkungen auf die Beschäftigten. So berichteten alle Projektgruppen von positiven Sensibilisierungseffekten, höherer Motivation und Neugier bei der Erprobung neuer Arbeitsformen. In der Online-Umfrage gaben 57,2 Prozent der Teilnehmenden an, dass die Motivation und das Engagement der Beschäftigten eine tragende Säule für die Arbeit im FührDiV-Projekt waren. Wertet man die Antworten getrennt nach Führungskräften und Beschäftigten aus, so zeigen diese sogar, dass es vor allem die Führungskräfte sind, die die Motivation und das Engagement der

Beschäftigten als einen zentralen Erfolgsfaktor betrachten: 81,7 Prozent der Führungskräfte, die an der Umfrage teilgenommen haben (13 Personen), führen den Projektfortschritt insbesondere auf die Motivation und den Einsatz der Beschäftigten zurück; nur in einem Fall wurde auf Widerstand und Desinteresse bei den Beschäftigten verwiesen, die den Projektfortschritt behinderten.

Abb. 5: Förderliche Bedingungen für die Zielerreichung



Auch in den Diskussionen mit den Projektgruppenmitgliedern wurde das Thema Motivation angesprochen:

*„Das Format des Projektes war ein toller Impuls, da offener diskutiert werden konnte. Insbesondere durch den begleiteten Workshop, welcher zum richtigen Zeitpunkt kam, hat sich im Fachbereich sehr viel Interesse und Beteiligung herausgestellt, welche noch immer anhält.“ (PV 4).*

*„Der Workshop hat dazu geführt, dass überhaupt über dieses Thema geredet werden konnte und man merkte bei einigen Menschen, dass sich da tatsächlich etwas verändert, worüber vorher nie nachgedacht wurde. Besonders in den Blick kam die Frage, ob die Digitalisierung etwas an der eigenen Aufgabe verändern wird in den nächsten Jahren. Insofern hat sich diesbezüglich bei einzelnen, die vorher gar keine Gedanken in diese Richtung hatten, einiges getan.“ (PV 4).*

Diese Effekte gelten jedoch nur für die Mitarbeiter\*innen in den Projektgruppen sowie in ausgewählten Abteilungen/Arbeitsbereichen, in denen die

neuen Maßnahmen und Instrumente erprobt wurden. In der Wahrnehmung vieler Befragten haben die FührDiV-Aktivitäten außerhalb der „Pilotbereiche“ nur geringe Wirkungen entfaltet. Ein großer Teil konnte den Nutzen, der sich durch die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben ergeben hatte, nicht eindeutig dem Projekt FührDiV zuordnen. Die Projektgruppen berichteten kritisch, dass das Thema „Digitalisierung“ für die Mitarbeiter\*innen nicht unbedingt durch FührDiV, sondern eher durch externe Entwicklungen bzw. parallel laufende Digitalisierungsprojekte spürbarer und konkreter wurde.

*„Die Welt hat die Verwaltung überholt und somit war das Interesse aber plötzlich deutlich größer, es wurde jedoch auch an verschiedenen anderen Strängen gearbeitet, die auch an dem eigentlichen Projekt vorbeigezogen sind und das am Ende wieder zusammenzuführen und das Thema weiterhin zu bearbeiten und dass der Austausch hierüber überhaupt stattgefunden hat, ist ein positives Zwischenergebnis, trotz der zwischenzeitlichen Schwierigkeiten.“ (PV 4).*

Die Beteiligung an den Projektaktivitäten wie z. B. Barcamps, agilen Arbeitsgruppen oder D-Gruppen war in der Regel freiwillig, was dazu führte, dass sich in der Regel nur Mitarbeiter\*innen beteiligten, die ohnehin bereits große Offenheit für die Erprobung von innovativen Arbeitsformen zeigten.

*„Ob alle Mitarbeiter die Digitalisierung als Chance sehen, kann ich nicht sagen. Von den 3000 MA sind ca. 100 zu den Bar-Camps und dem World-Café gekommen. Die Mitarbeiter, die sich dafür nicht interessieren, sind wahrscheinlich nicht gekommen.“ (PV 5).*

Veränderungskritische Beschäftigte blieben nach Aussage der Projektgruppen den Aktivitäten dagegen eher fern. Wir können somit davon ausgehen, dass es FührDiV gelungen ist, Veränderungsprozesse erfolgreich zu initiieren bzw. dort, wo bereits übergeordnete Digitalisierungsstrategien vorhanden waren, zu verstärken. Die für Change-Prozesse notwendige erste Phase des „Unfreezing“ (Lewin, 1947), d. h. die Öffnung und Motivation der Beschäftigten für Veränderung ist bisher nur in einzelnen Teilbereichen induziert worden – was aber in Anbetracht der Projektlaufzeit von nur 2,5 Jahren als angemessen erscheint.

### ***Teamentwicklung: Förderung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung***

Im Arbeitsfeld Teamentwicklung ging es darum, die Selbstorganisation der Mitarbeiter\*innen zu verbessern und eine höhere Eigenverantwortung zu ermöglichen. Dafür wurden in fast allen Pilotverwaltungen Lernformate für agile Arbeitsformen entwickelt. Ergebnisse sind Leitfäden zum agilen Arbei-

ten und verschiedene Workshop-Formate, um die Beschäftigten mit Methoden der agilen Teamarbeit vertraut zu machen, wie z. B. SCRUM, Kanban und Design-Thinking. Dort, wo agile Teamarbeit bereits im Alltag erprobt werden konnte, wurde durchweg von positiven Erfahrungen berichtet:

*„Die Mitarbeiter entscheiden nun viele Dinge selbst, ich als Führungskraft gebe nicht mehr so viel Input und kontrolliere auch weniger.“ (PV 5).*

*„In den Teams sollen abgewandelte SCRUM-Methoden erprobt werden, z. B. Projektsprints in verschiedenen Unterprojekten. Ziel ist es, verschiedene Methoden des agilen Arbeitens zu erproben. Ein großer Gewinn in diesem Projekt ist, dass die Mitarbeiter von Anfang an einbezogen wurden und die Führungskräfte dadurch entlastet wurden.“ (PV 5).*

Ein Beispiel, dass auch kleinere strukturelle Veränderungen Autonomie-spielräume und Eigenverantwortung der Mitarbeiter\*innen befördern können, zeigt sich bei der Pilotverwaltung 1. Dort können sich Beschäftigte für mobiles Arbeiten in einen Online-Kalender eintragen, ohne sich vorher mit der Führungskraft abzustimmen:

*„Ansonsten weiß ich aus einem anderen Pilotbereich, dass die Abwesenheit im Team, Mobiles Arbeiten, Telearbeit Thema ist. Immer die Führungskraft zu fragen, ob man das nun darf und dann auf eine Rückmeldung zu warten, das läuft nun über einen Kalender, damit es transparent ist und man weiß, wer wann wo ist. Das ändert natürlich auch die Zusammenarbeit, weil es darum geht, eher nur die Führungskraft zu informieren. ‚Ich arbeite dann mobil unter der Voraussetzung, dass die anderen Termine gehalten werden‘ und nicht um Erlaubnis dafür zu bitten.“ (PV 1).*

Dass durch FührDiV Handlungsspielräume der Beschäftigten erweitert werden konnten, zeigen auch folgende Aussagen:

*„Das [der teilnehmende Pilotbereich] war eh ein Vorreiter, der schon weit vorne ist und der dann profitiert hat von der Welle und nochmal unterstützt wurde. Das ist sozusagen in der Zusammenarbeit entstanden, dass die viel ausprobiert haben, sind partizipativer geworden und handlungsorientierter.“ (PV 1).*

*„Es ist nicht mehr so, dass die Führungskraft immer sagt, was wer wann tun muss, sondern man selber schaut, was anliegt, wo eine sinnvolle Sache wäre, sodass man dann zu der Führungskraft geht und Ideen äußert und bespricht, was davon zu machen wäre. Da gibt es natürlich auch Aufträge, die von weiter oben aus der Hierarchie kommen, die natürlich umgesetzt werden, aber man kann auch selber schauen, was vorangebracht werden könnte.“ (PV 1).*

Die Beispiele zeigen jedoch auch, dass sich die Selbstorganisation der Mitarbeiter\*innen in den untersuchten Teilbereichen der Verwaltung auf einer niedrigen Stufe bewegt – das Team löst zwar gemeinsam Aufgaben, kann sich die Ziele aber nur in einem begrenzten Umfang selbst setzen. Die höchste Stufe der Selbstorganisation, bei der sich das Team komplett selbst

führt, seine Ziele selbst definiert und eigenverantwortlich weiterentwickelt (Hofert, 2018, S. 127 f.), ist nur für ein begrenztes Aufgabenspektrum umsetzbar, z. B. für die Verbesserung von Prozessen der Arbeitsorganisation oder der Entwicklung und Erprobung neuer Lösungswege. Bei den alltäglichen Aufgaben im Bereich der Sachbearbeitung stößt diese Form der Arbeitsgestaltung jedoch schnell an ihre Grenzen.

### **Entwicklung digitaler Kompetenzen**

Die IST-Analyse brachte zutage, dass digitale Kompetenzen in den teilnehmenden Pilotverwaltungen eher gering ausgeprägt sind. In drei Pilotverwaltungen (PV 1, PV 5 und PV 7) gehörte daher die Entwicklung von zukunftsweisenden IT-Kompetenzen explizit zu den Projektzielen von FührDiV. Die Mitglieder in den Projektgruppen betonten, dass es dabei nicht nur um IT-Kompetenzen im engeren Sinne geht, sondern vor allem auch um soziale Kompetenzen, die sich nicht einfach durch eine Fortbildung erwerben lassen, wie z. B. zukünftig maschinell gesteuerte Entscheidungsprozesse kritisch zu hinterfragen oder die Fähigkeit zur politischen Auseinandersetzung mit digitaler Meinungsbildung (Wendel, 2019, S. 232). Dies gilt vor allem für die Führungskräfte, wie folgendes Zitat veranschaulicht:

*„Da geht es einerseits darum, um Führungskräfte, die wir schon haben und wie die es schaffen, dass sie fit werden für die Digitalisierung, und wie kriegen wir da auch die Führungskräfte, die wir brauchen. Da geht es mehr um soziale Kompetenzen als um diese rein fachlichen, weil rein fachlich kann man ja alles erlernen, aber wenn man halt kein Vordenker ist, da gibt es keine Fortbildung dafür.“ (PV 1).*

In den Gruppendiskussionen in den Pilotverwaltungen PV1 und PV 5 wurde deutlich, dass digitale Kompetenzentwicklung für die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert hat. So experimentierte die PV 1 mit unterschiedlichen Workshop-Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen, z. B. ältere Beschäftigte oder Digital Natives, machte dabei jedoch die Erfahrung, dass sich andere Beschäftigtengruppen ausgeschlossen fühlten. Neue Lernformen wie arbeitsplatzbasiertes Lernen wurden mit den Experimentierräumen in PV 2 und PV 5 geschaffen, wo z. T. in agiler Teamarbeit innovative Entwicklungen und Sonderprojekte vorangetrieben werden.

#### **6.2.2 Führung: Die Rolle der Führungskräfte als Gestalter des digitalen Wandels**

Neues Arbeiten in einer digitalen Welt braucht vor allem die Unterstützung von oben. Statt auf die Durchsetzung formaler Weisungsbefugnis setzen Führungskräfte als *Change Agents* jedoch auf die Motivation und Förderung

von Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter\*innen und nehmen damit eine Schlüsselposition für die Gestaltung der digitalen Transformation ein. Auch in den von uns untersuchten Pilotverwaltungen konnten wir solche Change Agents finden. Es handelt sich dabei um Mitglieder in den Projektgruppen, die sich mit überdurchschnittlichem Engagement für die nachhaltige Verankerung der FührDiV-Aktivitäten einsetzen. Meist stehen diese Personen nicht an oberster Stelle in der Hierarchie, oftmals sind sie jedoch innerhalb der Gesamtorganisation sehr gut vernetzt und verstehen, ihre Anliegen an der richtigen Stelle zu platzieren. In den Projektgruppen waren dies z. B. Dezernats-, Fachbereichs- und Amtsleitungen, in einem Fall auch die Inhaberin einer Stabsstelle für Digitalisierungsprojekte.

Inwiefern ist es dem Projekt FührDiV gelungen, Führungskräfte mit neuen Formen der Führung vertraut zu machen? Wurde in den Pilotverwaltungen über transformationale Führungsinstrumente, Führungsaufgaben und Führungsrollen nachgedacht?

Laut Projektbeschreibung sollte die Bearbeitung von Herausforderungen des „virtuellen Führens“ und der daraus resultierende Wandel von Führungsrollen und Führungskultur im Zentrum der Projektarbeit stehen (s. Kap. 4). Insgesamt kommen wir zu der Einschätzung, dass die Pilotverwaltungen dem Thema „Führung“ deutlich weniger Bedeutung beigemessen haben, als dies im Rahmen des Change-Management-Prozesses eigentlich vorgesehen war. In einer Pilotverwaltung konstatierten die Teilnehmenden, dass Führungsthemen nur am Rande behandelt wurden:

*„Auffällig war immer wieder, dass es eigentlich ‚Führung der digitalisierten öffentlichen Verwaltung‘ heißt, aber das Thema Führung war in dem Projekt nicht immer präsent. ... Hierbei wäre es schön gewesen, wenn der Fokus mehr auf der Führung gelegen hätte.“ (PV 4).*

*„Laut dem Titel lag der Fokus klar auf Führung, dies wurde jedoch sehr vermisst, da sich damit kaum beschäftigt wurde und dafür viel mehr mit Digitalisierung.“ (PV 4).*

Alle Pilotverwaltungen entwickelten Qualifizierungsangebote und handlungsleitende Konzepte für Führungskräfte, wie z. B. eine Seminarreihe mit den Themen Agiles Arbeiten, Führung auf Distanz und Gesundheit (PV 5), eine Führungskräfte-Werkstatt (PV 3), Impulsvorträge und Dialogforen zu Führungskompetenzen (PV 1, PV 2, PV 4, PV 6) sowie einen Leitfaden für „Gute Führung“ (PV 4). Somit liegt auf der Output-Ebene eine Reihe von Schulungskonzepten vor, die bisher jedoch nur in vereinzelten Bereichen der Verwaltungen zum Einsatz kamen. Noch schwieriger wird es, Aussagen zu möglichen Wirkungen (Outcome) zu treffen (vgl. Kap. 4.3). Wirkungen von Trainings- und Qualifizierungskonzepten lassen sich auf den vier Ebenen 1. Reaktion, 2. Lernerfolg, 3. Verhalten und 4. Wirkungen überprüfen

(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, S. 21 ff.). Von der ersten bis zur vierten Ebene, die aufeinander aufbauen, nehmen sowohl der Aufwand als auch der Schwierigkeitsgrad für die Messbarkeit zu. Nach Ende der Projektlaufzeit können eigentlich im Wesentlichen nur Effekte auf der ersten Ebene der Reaktion festgestellt werden, nur vereinzelt kommt es auch zu Lernerfolgen (2. Ebene).

### ***Reaktion: Impulse durch Qualifizierungsangebote und handlungsleitende Konzepte***

*„Also bei den Barcamps war es so, dass das Ziel des Ganzen war ... mit allen Führungskräften der zweiten und dritten Führungsebene eben diese Barcamps zu machen. Wir haben da ganz viele tolle Ergebnisse und Impulse bekommen. Z. B. Führen auf Distanz als Thema, da es ein Thema ist, das beleuchtet werden muss.“ (PV 5).*

Allerdings betonen die Mitglieder der Projektgruppe auch, dass die im Projekt entwickelten Materialien lediglich als Auftakt für einen länger andauernden Veränderungsprozess zu verstehen sind:

*„Im Entwurf gibt es etwas zum Thema ‚was braucht man eigentlich als Führungskraft‘. Das ist aber noch nicht abgeschlossen, damit werden wir hinterher weiterarbeiten. Das sind fünf fertige Papiere und Planungshilfen.“ (PV 1).*

*„Ich als Führungskraft habe noch keine Handlungsanleitung, wie ich in der digitalisierten Welt anders führen sollte. Wenn das das Ziel war, muss ich sagen, dass ich zwar Anregungen bekommen habe, aber es für mich nicht abgeschlossen ist.“ (PV 5).*

### ***Lernerfolg: Auf dem Weg zur transformationalen Führung***

Im Rahmen unserer Erhebung konnten wir Anhaltspunkte für Lernerfolge im Sinne einer veränderten Grundhaltung der Führungskräfte feststellen. Vereinzelt wurde davon berichtet, dass Aspekte transformationaler Führung wie non-direktive Führung, die Förderung von Kreativität und Teamgeist sowie die Anregung zu eigenständigem Arbeiten in die Alltagspraxis von Führungskräften Einzug gehalten haben. Die Führungsaufgabe ist demnach nicht mehr als Position zu verstehen, sondern nur noch als eine Rolle unter vielen. Dies erfordert die Bereitschaft der Führungskraft, Gestaltungsmöglichkeiten an die Mitarbeiter\*innen und damit auch Macht abzugeben (Steuck, 2019, S. 32). Eine Führungskraft aus der PV 7 berichtet über die Schwierigkeit, mit der Neuverteilung von Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnissen umzugehen:

*„Der Aspekt, den wir dazu beitragen könnten, war höchstens der, dass wir angeregt worden sind, agiler zu agieren, auch im eigenen Laden. Das berührt natürlich auch Führung oder die Rolle von Führung. Es hat sich was verändert. Ich musste ständig*

*während dieser zwei Jahre innerlich austarieren, wo ich Leitung bin und sage, wo es lang geht und wo argumentiere ich vorsichtig in der Hoffnung darauf, dass es ankommt.“ (PV 7).*

In einer anderen Pilotverwaltung berichtete ein Projektgruppenmitglied von einem Abteilungsleiter, der darüber nachdenkt, was es bedeutet, Handlungsspielräume für die Beschäftigten zu erweitern:

*„Er [Abteilungsleiter] hat dann im Rahmen von FührDiV auch einen Workshop zum Thema ‚Was für eine Haltung prägt uns eigentlich in Abteilungen?‘ besucht und hat dann darauf zugesteuert, dass wir nicht mehr darüber nachdenken, wie viele zuständig sind, sondern wir denken, was wir beitragen können. Das ist auf den Punkt gebracht, was auch unsere Amtsleitung immer wieder zitiert und ich glaube mehr oder weniger, das ist auch eine gefundene Digitalstrategie. Da hat eine Erkenntnis von FührDiV heraus geleuchtet, die gut ist, aber ich glaube, niemand weiß, dass das Ergebnis aus FührDiV kommt.“ (PV 1).*

Weitere Hinweise auf die Umsetzung eines innovativen Führungsverständnisses finden sich in den Antworten der Online-Befragung. Hier wurden folgende Veränderungen von den Befragten benannt:

- Mehr Offenheit bei den Führungskräften für kreative Lösungen
- Führungskraft als Enabler, die Handlungsspielräume ermöglicht, Förderung von Selbstverantwortung in Teams
- Gute Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten auf Augenhöhe in agilen Teams
- Erarbeitung neuer Formen der Zusammenarbeit mit der Führungskraft in einem Kleinstprojekt
- Anregungen aus dem Projekt, das Thema Führung neu zu denken, wirkte sich auf das eigene Verständnis aus

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Evaluationsergebnisse auf erste Lernerfolge beim Führungsverständnis hinweisen. Langfristige Wirkungen, die zu Veränderung von Haltung und damit auch zu Verhaltensänderungen in der täglichen Arbeitspraxis führen, sind in den meisten Pilotverwaltungen bisher noch nicht eingetreten. In den Gruppendiskussionen kam vereinzelt zur Sprache, dass das Thema „Führung in der veränderten Arbeitswelt“ zwar präsent sei, es aber nach wie vor an elementaren Regeln fehle.

Ob sich in den Pilotverwaltungen ein transformationales Führungsverständnis nachhaltig etablieren wird, hängt davon ab, inwiefern die durch das FührDiV-Projekt geschaffenen Strukturen und Angebote ihre Wirksamkeit über das Projektende hinaus entfalten können. Hier sei noch auf die unterstützende Funktion der Personalentwicklung hingewiesen, die durch

innovative Lehr- und Lernformate die Kompetenzentwicklung von Führungskräften befördern kann. Allerdings reichen Schulungsangebote und Workshops bei Weitem nicht aus. Umso wichtiger ist es, aus den derzeit bestehenden Projektgruppen Promotor\*innen zu gewinnen, die aus zentralen Schlüsselpositionen heraus den Kulturwandel weiter vorantreiben.

### 6.2.3 Kommunikation

#### ***Neue Wege in der internen und externen Kommunikation***

Hat das Projekt FührDiV die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder nach innen und nach außen kommunizieren, verändert? Die Ausgangslage zeigte ein für die öffentliche Verwaltung typisches Bild geringer Digitalisierung – außer E-Mail-Verkehr und Internet wurden in den meisten Pilotverwaltungen so gut wie keine digitalen Kommunikationsmedien genutzt. Im Rahmen von FührDiV ergriffen die Pilotverwaltungen die Initiative, Webseiten zu aktualisieren, Info-Videos zu Digitalisierungsthemen zu drehen oder Smartphones als neuen Kommunikationskanal nach außen zu nutzen. Mindestens genauso wichtig wie die Kommunikationstechniken sind soziale Kommunikationsformen und -wege, die zu schnelleren Entscheidungen und mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten führen, wie z. B. zweiseitige Kommunikation oder Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Mitarbeiter\*in und Führungskraft (s. Kap. 3). Hierzu konnten wir in den Pilotverwaltungen zahlreiche gute Praxisbeispiele in Form von kollaborativen Veranstaltungsformaten finden. In Barcamps, Design-Thinking-Workshops oder World-Cafés wurden Wege der zweiseitigen Kommunikation erprobt.

*„Bisher war es eher eine einseitige Kommunikation. Die Abteilungsleiter wurden mehr oder weniger betextet, es kam so gut wie keine Rückmeldung in dem Moment. Das Gleiche passiert ja eigentlich auch, wenn Informationen über das Internet weitergegeben werden. Das machen wir heute anders mit verschiedenen Instrumenten, wie z. B. Barcamps. Da hat sich schon so einiges getan. Wir haben natürlich immer noch auch einseitige Informationen, aber wir arbeiten daran.“ (PV 5).*

Um wechselseitigen Informationsfluss nach dem Prinzip der kommunizierenden Röhren besser zu gewährleisten und die Mitarbeiterschaft für Digitalisierungsthemen zu begeistern, hat die PV 5 zudem für jedes Dezernat Digitalisierungslotsen benannt. Das Konzept trägt dem Umstand Rechnung, dass der digitale Reifegrad in jedem Team oder jeder Abteilung unterschiedlich hoch ausgeprägt sein kann (Hofert, 2018, S. 158). Hier können die Lotsen an den individuellen Bedarf angepasste Beratungsleistungen erbringen.

Aufgabe der Lotsen ist es, die Beschäftigten bei Digitalisierungsprozessen zu unterstützen sowie neue Ideen und kritische Hinweise der Beschäftig-

ten aufzunehmen. Während sich zunächst digital-affine Mitarbeiter\*innen freiwillig für diese Funktion melden konnten, gingen die Dezernate später dazu über, gezielt nach älteren Beschäftigten zu suchen. Damit verbunden war die Annahme, dass ältere Lotsen als „Vorbild“ die Gruppe der älteren Belegschaft schneller an Themen der Digitalisierung heranführen könnten.

Nach kurzer Zeit stellte man jedoch fest, dass es einer auf Dauer gestellten professionalisierten Referentenstelle auf Dauer bedarf, um „Themen rauf und runter zu transportieren, für Themen zu werben, zu aktivieren in den Dezernaten und eben das Sprachrohr zu sein [...] Die Lotsen sind dann in ihren jeweiligen Abteilungen in den Dezernaten präsent und geben auch Informationen weiter, weil wir einfach merken, dass das Intranet ein Kommunikationskanal ist, der aber nicht reicht, da nicht jeder alles liest oder kann, eben in der Masse auch nicht alles wahrnehmen. Somit werden die Lotsen momentan eher als Kommunikationskanal genutzt, was aber auf Dauer zu wenig ist. Er sagt eben, was ansteht, was schon gemacht wurde, wo Problemstellungen in den Abteilungen vorhanden sind, die im Kontext der Digitalisierung gelöst werden sollen, da die von unten generiert werden sollen. Da sind die Lotsen eben nah am Puls der Zeit und können Themen hochbringen“ (PV 5).

Kommunikation verändert sich durch neue Arbeitsformen wie z. B. agile Teamarbeit oder mobiles Arbeiten. In diesen organisationalen Settings treten Weisungsbefugnis und Kontrolle als zentrale Steuerungsinstrumente in den Hintergrund. Umso wichtiger wird aber eine klare und transparente Kommunikation nach festen Regeln. In der PV 1 wurden solche Regeln im Rahmen des FührDiV-Projektes erstellt. Mobiles Arbeiten wird nun im Rahmen einer Dienstvereinbarung geregelt, die Projektgruppe hat zudem noch eine Handlungshilfe für Führungskräfte entwickelt, um mittels Outlook die mobilen Arbeitszeiten im Team zu managen. Zum Projektende hin konnte der Anspruch auf mobiles Arbeiten noch nicht flächendeckend in den betreffenden Pilotverwaltungen eingelöst werden, allerdings bot sich dadurch die Chance, herauszufinden, für welche Teilbereiche und Aufgaben sich diese Arbeitsform eignet.

### ***Zusammenarbeit mit dem Personalrat***

Das Projekt FührDiV bearbeitete Fragen der Digitalisierung und Führung in mitbestimmungs- und beteiligungsorientierten Verfahren. Sowohl in der Online-Befragung der Projektgruppen als auch in den vertiefenden Gruppendiskussionen wurde die gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsleitung und Personalrat hervorgehoben, wie folgende Zitate zeigen:

*„.... FührDiV hat natürlich die Einbeziehung auch des Personalrats [...] sicherlich schon als Ansatz [ein]gebracht und eine gewisse Art von Treiber-Funktion gehabt [...] mit all den Schwierigkeiten, die am Anfang waren“ (PV 5).*

*„Wir hatten eine gute Einbindung des Personalrates, denn Frau X als Projektleitung ist Personalratsvorsitzende. Daneben haben wir den Gesamtpersonalrat, den Ausbildungspersonalrat ... Manchmal hatten wir den Eindruck, dass sie mehr begleitend kommentierend dabei waren. Manchmal haben sie diese Rolle aber auch vergessen und haben dann doch richtig mitgearbeitet.“ (PV 7).*

Die Evaluationsergebnisse zeigen zudem, dass nicht nur Führungskräfte, sondern auch Personalräte Input zu Digitalisierung und Diskussionsformaten benötigen, um eigene Positionen und entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln. Der Gesamtpersonalrat der PV 4 hat das Projekt FührDiV als Anlass genutzt, um in einem ersten Workshop die Herausforderungen im Kontext von Führung und Digitalisierung aus Sicht der örtlichen Personalräte zu diskutieren und wichtige Fragen zur Auswirkung auf die Personalratstätigkeit zu sammeln. In einem Positionspapier formulierte der Gesamtpersonalrat Ziele und Grundsätze, wie „gute digitale Arbeit“ im Veränderungsprozess befördert werden sollte.

Auch aus Sicht der Personalräte stellt sich die Frage, wie die in FührDiV geschaffenen Strukturen und Angebote ihre Wirksamkeit über das Projektende hinaus entfalten können.

*„Regelmäßige Treffen wird aus dem Personalrat keiner weitermachen. Ich bin sowieso ab 1. Juli nicht mehr hier, ich gehe in Rente. Ich glaube nicht, dass jemand anders dann interessiert ist, sich auf FührDiV bezogen regelmäßig zu treffen“ (PV 1).*

Als positives Ergebnis des FührDiV-Projektes wurde in der Online-Befragung u. a. auch die Vernetzung mit Personalratsmitgliedern aus den anderen Pilotverwaltungen genannt.

#### 6.2.4 Organisation: Digitalisierung als Aufgabe der Organisationsgestaltung

Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung hängt nicht zuletzt davon ab, ob auf der organisationalen Ebene die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Dies ist vor allem eine Aufgabe des normativen Managements, der Ausgestaltung von Strukturen und Prozessen sowie der Förderung eines innovations- und lernfreundlichen Klimas.

#### **Normatives Management: Werte und Prinzipien**

Wurde bei der IST-Analyse zu Beginn des FührDiV-Projektes noch sehr klar deutlich, dass es in **keiner** Pilotverwaltung verbindliche Werte und Prinzipien

en zum Themenfeld Digitalisierung gibt, so ist im Verlauf des Projektes Bewegung in dieses Handlungsfeld gekommen. Bei den Gruppendiskussionen der Abschlussevaluation konstatieren die Projektgruppenmitglieder aller Pilotverwaltungen, dass das Projekt FührDiV mit dazu beigetragen hat, organisationsinterne Diskussionsprozesse über die Anpassung der organisationalen Leitlinien an die fortschreitende Digitalisierung zu initiieren. Vielfach wurden hierfür auch neue, dem agilen Projektmanagement entlehnte Formate wie z. B. Barcamps, Szenario Workshops, Design Thinking und World-Café genutzt.

Ein konkretes Ergebnis zum Thema verbindliche Werte und Prinzipien zur Gestaltung der Digitalisierung konnte während der Projektlaufzeit in der PV 5 erzielt werden. Hier wurde eine Rahmen-Dienstvereinbarung zur Gestaltung des digitalen Wandels verabschiedet, die eine Experimentierklausel enthält. Die Experimentierklausel stellt in Rechnung, dass nicht alle Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation bereits zu Beginn von Veränderungsprojekten vorhersehbar sind und eröffnet vor diesem Hintergrund die Möglichkeit der befristeten Ausnahmen von Dienstanweisungen und -vereinbarungen. So bleibt die mitbestimmungs- und beteiligungsorientierte Organisationskultur erhalten, ohne dass Entwicklungsprozesse verhindert werden.

### ***Veränderung von Organisationsstrukturen***

Eine gelingende digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung ist zum Zweiten eine Frage der Gestaltung von Organisationsstrukturen. Hier kann auf das positive Beispiel der PV 5 verwiesen werden. Mit der Einrichtung von fünf Digitalisierungs-Gruppen (D-Gruppen) wurde hier eine Matrixorganisation geschaffen, mit der sämtliche Digitalisierungsideen und -vorhaben quer zu Hierarchie und fachlich interdisziplinär organisiert und begleitet werden. Dabei ist jede Gruppe für eine bestimmte Prozessphase verantwortlich, wobei die Phasen nicht streng linear abgearbeitet werden, sondern eher parallel nebeneinander laufen. So beginnt die Gruppe D1 mit der Prozessplanung, die Gruppe D2 kümmert sich um die technische Entwicklung z. B. einer Softwarelösung und Gruppe D3 hat die Aufgabe, Qualifizierungsbedarfe zu erheben und Personalressourcen einzuplanen, falls die neue Idee zu einer Veränderung führt. Die Gruppe D4 koordiniert die interne Kommunikation des Veränderungsprozesses innerhalb der Verwaltung und D5 ist für Innovation und Entwicklung zuständig. Alle Gruppen sind sowohl hierarchieübergreifend als auch fachlich interdisziplinär besetzt, d. h. es arbeiten in der Regel Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Abtei-

lungen und Fachrichtungen zusammen, was von diesen grundsätzlich positiv bewertet wird:

*„Sehr positiv finde ich die Probierlabore (D-Gruppen), die Möglichkeit, sich über die Hierarchien hinweg mit Experten auszutauschen, jedermann kann seine Ideen platzieren. Die Hierarchien wurden in gewisser Weise aufgebrochen. Wir können nun mehr experimentieren, die Wege müssen nicht mehr so strikt eingehalten werden“ (PV 5).*

In zwei Pilotverwaltungen gingen mit der Einführung agiler Arbeitsformen strukturelle Veränderungen einher. Die PV 2 hat mit dem dualen Betriebssystem eine Struktur geschaffen, in der agile Projektarbeit mit der klassischen Hierarchie verbunden wird (vgl. dazu ausführlich Kap. 4.3). Die agilen Teams agieren als sogenannte Innovationsinseln in einer interdisziplinär besetzten und gleichberechtigten Teamstruktur, in der die einzelnen Mitglieder verschiedene Rollen übernehmen. Statt eines vorab klar definierten Ziels wird ein Thema oder ein Problem fokussiert und in kleinen Schritten (Sprints) mit festgelegten Rückkopplungen zur Auftraggeber\*in abgearbeitet. Die Projektgruppe entscheidet in der Regel eigenständig, an welchen Themen sie weiterarbeiten möchte. Im Rahmen von FührDiV wurde das duale Betriebssystem vorerst in einem Teilbereich der Pilotverwaltung erprobt.

In der PV 3 ist das agile Betriebssystem nicht nur eine ‚Insel‘, sondern umfasst den Großteil der Organisation. Im Projekt FührDiV und in weiteren OE-Projekten wurden die bereits eingesetzten Methoden des agilen Arbeitens weiterentwickelt. Über Qualifizierungen und Handlungshilfen zum agilen Arbeiten im digitalen Kontext wurde ein Haltungswandel bei den Beschäftigten initiiert. Daraus entstanden Ideen, wie zukünftige Führungsrollen in einer stärker netzwerkartigen Struktur definiert werden könnten. Die PV 3 strebt in diesem Kontext den Übergang von einer klassisch hierarchischen Struktur zu einer hybriden Organisationsform an und setzt innerhalb der Organisationseinheiten und Prozessketten sowohl traditionelle Führung als auch geteilte Führung ein. Mit den neuen Strukturen entstanden jedoch auch Folgeprobleme, wie z. B. die Eingruppierung von Beschäftigten, da die häufig wechselnden Rollen in der agilen Projektarbeit nicht kompatibel mit dem Tarifgefüge des öffentlichen Dienstes sind. Unter dem Dach von FührDiV konnte die PV 3 ein Teil des Problems mit der Schaffung des neuen Berufsbilds „Scrum-Master“ mitbestimmungs- und beteiligungsorientiert lösen.

Weitere Maßnahmen mit potenziell strukturbildender Wirkung sind Handlungshilfen, die im Rahmen des FührDiV-Projektes erarbeitet wurden, wie z. B. Leitfäden zur Trennung von Freizeit und Beruf, zum Arbeiten in virtuellen Teams, zum agilen Kulturcheck oder zur Vermeidung von unbe-

wussten Benachteiligungen. Ob strukturelle Wirkungen tatsächlich eintreten, hängt letztlich davon ab, mit welcher Reichweite und Intensität diese Instrumente in der Verwaltung zum Einsatz kommen.

### ***Innovations- und Organisationslernen***

Neben der Frage der Organisationskultur und der Organisationsstruktur ist auch die Frage des Organisationslernens von Bedeutung für die digitale Transformation. Hierfür ist innerhalb der Verwaltung ein Klima zu schaffen, das zum Austausch und kollaborativen Lernen der Mitarbeiter\*innen einlädt. Die Personalentwicklung sollte deshalb Gelegenheiten schaffen, damit sich die Beschäftigten eigenständig Wissen und Kompetenzen sowohl in formellen als auch informellen Settings erschließen können. Insgesamt gaben bei der Abschlussevaluation zwei Drittel der Projektgruppenmitglieder an, dass durch das Projekt FührDiV der Stellenwert von Organisationslernen in ihrer Verwaltung gestiegen ist.

Zum konkreten Projektgegenstand wurde das Thema Organisationslernen vor allem in einer Pilotverwaltung, in der sogenannte Innovationsinseln und Innovationslotsen eingeführt wurden. Innovationsinseln sind agile Teams, in denen motivierte Beschäftigte auf freiwilliger Basis – sie haben sich auf amtsintern ausgeschriebene Positionen beworben – an der Lösung bestehender Probleme und der Entwicklung neuer Organisationsgestaltungsideen arbeiten. Die Beschäftigten sind mit einem klar definierten Teil ihrer regelmäßigen Arbeitszeit in die agilen Teams eingebunden (i. d. R. 20 Prozent) und bearbeiten in der verbleibenden Zeit reguläre Arbeitsaufgaben. Das agile und das hierarchische Betriebssystem werden so miteinander verknüpft und es entsteht ein ‚duales Betriebssystem‘ (Kotter, 2014). Die Innovationslotsen wiederum sollen sicherstellen, dass das Streben nach Innovationen auf Dauer ermöglicht wird und sich immer neue agile Teams gründen. Die Aufgabe der Innovationslotsen ist es, wie oben bereits beschrieben, agile Teams zusammenzustellen, sie in der Projektarbeit zu begleiten und Schnittstellen zu den Führungskräften in der Hierarchie herzustellen.

Auch der Einsatz digitaler Moderationsinstrumente wie interaktive Präsentationssoftware führte in der Belegschaft zu neuen Lernerfahrungen:

*„Mir fällt noch die Mentimeter-Methode ein, die Anklang gefunden hat ... Der Personalrat, die ganze Personalversammlung war ausgerichtet auf die Mentimeter-Abfrage im Vorfeld, Leute zu fragen, wie es ihnen geht und was ihre Themen sind, damit es dann dort eingebracht und an die Wand geworfen wird. Das ist auch eine gute Art, die Personalversammlung als Lernort zu gestalten, da hat sich also was geändert. Das ist schöner als vorher.“ (PV 1).*

Eine innovative Form des Lernens fand im Rahmen von Lernexkursionen bei der PV 2 statt. Dort haben sich Mitglieder der Projektgruppe agile Methoden in Unternehmen der Privatwirtschaft angeschaut und Inspirationen für die eigene Umsetzung eingeholt.

*„Also wir fangen ja jetzt an, viel agil zu arbeiten bzw. viele Methoden kennenzulernen und zu gucken, wie wir das für uns und unsere Organisation umsetzen können und sind dafür auch ganz viel unterwegs, auch bei Privatunternehmen. Letztens waren wir z. B. bei Daimler und haben uns angeguckt, wie organisieren die eigentlich ihre eigenen Arbeitsmethoden. Und da haben wir auf jeden Fall viel von gelernt.“ (PV 2).*

Die oben beschriebene Rahmendienstvereinbarung zur Gestaltung des digitalen Wandels ist ein Instrument, mit dem auch gezielt Anreize zur Förderung des Organisationslernens gesetzt werden können. Dafür bedarf es jedoch eines förderlichen Umfelds und einer vorhandenen Kultur des Ausprobierens, damit die Organisationsmitglieder auch tatsächlich davon Gebrauch machen. In den Diskussionen mit den Projektgruppenmitgliedern wurde jedoch häufig darauf hingewiesen, dass es oftmals schwierig ist, neben dem Alltagsgeschäft ausreichend Zeit für das Ausprobieren innovativer Lösungen zu finden.

Die Evaluation zeigt, dass durch FührDiV auf der Output-Ebene eine Vielzahl von konkreten Produkten, Instrumenten, Handlungshilfen und Veranstaltungsformaten zur Gestaltung digitaler Veränderungsprozesse entstanden ist. Auf der Outcome-Ebene finden sich in allen Pilotverwaltungen positive Reaktionen und erste Lerneffekte bei Führungskräften und Mitarbeiter\*innen. Dabei kommen alle Projektgruppen übereinstimmend zum Ergebnis, dass das Projekt FührDiV nach anfänglichen Schwierigkeiten, eigene Schwerpunkte zu setzen, als starker Treiber für z. T. schon vorhandene Digitalisierungsthemen gesehen wird:

*„... FührDiV ist für uns nicht nur, dass wir uns andere Konzepte angucken, sondern dass wir diese auch umsetzen. Und da ist FührDiV schon ein Treiber für uns gewesen, dass wir z. B. unser eigenes Innolab machen. Das heißt, wir haben jetzt so einen eigenen Raum geschaffen, den wir jetzt kreativ gestalten, also anders als andere Besprechungsräume, einfach mal ein kreatives Denken auch zu fördern und andere Ansätze umzusetzen, andere Methoden, die halt so in der Verwaltungsorganisation nicht reinpassen, in den normalen Ablauf, aber wo wir bestimmte Themen noch mal bearbeiten können und da ist FührDiV auf jeden Fall ein Treiber gewesen“ (PV 2).*

Gerade im Handlungsfeld ‚Organisation‘ werden allerdings auch erneut die Grenzen des Projekts FührDiV deutlich: So wurde zwar die Rahmendienstvereinbarung verabschiedet, allerdings erst zum Ende der Projektlaufzeit. Die Experimentierklausel wurde bisher noch nicht genutzt und das Projekt FührDiV kann darauf nicht mehr einwirken. Auch bei der Pilotverwaltung,

die sich für die Erprobung eines dualen Betriebssystems mit Innovationslotsen entschieden hat, ist die Nachhaltigkeit des Projektergebnisses gefährdet: Zum Zeitpunkt des Projektabschlusses war die weitere Finanzierung der Mitarbeiter\*innen, die mit einem Stellenanteil das duale Betriebssystem verantwortlich leiteten und es auch in weiteren Dienststellen der Pilotverwaltung etablieren sollten, noch gänzlich ungeklärt.

Unklar ist auch, inwieweit sich die Projektergebnisse über die teilnehmenden Abteilungen und Ämter hinaus in den Verwaltungen verbreiten werden. Hier sind diejenigen Pilotverwaltungen im Vorteil, die im Rahmen ihres Veränderungsprozesses zentrale Strukturveränderungen in Form von Dienstvereinbarungen oder bereichsübergreifende Arbeitsformen (Matrixorganisation) induziert haben. Neue Arbeitsformen, die in Teilbereichen erprobt wurden, wie z. B. das duale Betriebssystem oder Veranstaltungsformate wie die Führungskräfte-Workshops, haben dagegen eine geringere Reichweite und müssen gezielt in andere Bereiche „exportiert“ werden. Dass dies jedoch nicht allen Pilotverwaltungen geplant war, zeigt dieses Zitat:

*„FührDiV war einfach zu klein und hatte auch nicht diesen Anspruch, das Haus zu verändern, sondern wir hatten den Anspruch, Pilotbereiche zu entwickeln. Das hat ja auch funktioniert.“ (PV 1).*

Eine wichtige Erkenntnis aus dem Projekt FührDiV ist, dass sich agile Formen der Arbeitsgestaltung nur bedingt für die Ausführung von Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung eignen, sondern eher für kreative und innovative Problemlösungen in klar abgegrenzten Projekten. Auch wenn FührDiV in allen Pilotverwaltungen nur als Teilaspekt einer bereits vorhandenen oder im Entstehen befindlichen organisationalen Digitalisierungsstrategie wahrgenommen wurde, konnten wir zeigen, dass durch das Projekt ein kultureller Wandel – zumindest in Teilbereichen – eingeleitet werden konnte.

