

# 1. Einleitung

Die Digitalisierung eröffnet für Staat und öffentliche Verwaltung viele Chancen: sie erlaubt, die öffentliche Verwaltung bürgernäher zu gestalten, die Qualität öffentlicher Leistungen zu verbessern und interne Abläufe effizienter auszuarbeiten (vgl. Wirtz & Daiser, 2018). So erwarten Bürger\*innen mehr Transparenz und Möglichkeiten zur Partizipation, schnellere und unbürokratische Entscheidungswege sowie niedrigschwellige, online-gestützte Kommunikations- und Verfahrensabläufe bei der Bearbeitung ihrer Anliegen. Digitalisierung kann der Treiber sein, der dem ins Stocken geratenen Prozess der Verwaltungsmodernisierung wieder neuen Auftrieb verleiht, um dem Leitbild einer responsiven, effizienten und effektiven öffentlichen Verwaltung näherzukommen.

Der durch die digitale Transformation angestoßene Organisationswandel in der öffentlichen Verwaltung ist durch ein aktives Veränderungsmanagement zu begleiten, in welches Mitarbeitende frühzeitig einzubeziehen sind. Das Projekt *„Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“* (FührDiV), das unter dem Dach der Initiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ initiiert und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert wurde, hatte sich ein solches aktives Veränderungsmanagement in sieben ausgewählten Pilotverwaltungen zum Ziel gesetzt. Jede Pilotverwaltung hatte eine Projektgruppe eingerichtet, um modellhaft praktische Lösungen zu erproben. Die Laufzeit des Modellprojektes begann am 01.07.2017 und endete zum 31.12.2019.

Im Fokus des Evaluationsvorhabens stehen die wissenschaftliche Begleitung der FührDiV-Projektaktivitäten und die Untersuchung ihrer Auswirkungen auf Führungskräfte und Mitarbeitende in der Verwaltung. Die Projektaktivitäten waren vornehmlich auf die Binnenstrukturen der Verwaltung gerichtet und konzentrierten sich auf die Führung und Arbeitsgestaltung im digitalisierten öffentlichen Dienst. Ausgehend von den Projektzielen haben wir untersucht:

1. zu welchen direkten sicht- und messbaren Ergebnissen (Output) die Projektaktivitäten geführt haben,
2. welche Veränderungen Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen nach Umsetzung der Modellvorhaben bei sich selbst wahrnehmen (Outcome) und

3. welche organisationalen Rahmenbedingungen förderlich bzw. hinderlich waren, um die Projektziele zu erreichen.

Für eilige Leser\*innen findet sich eine Zusammenfassung der zentralen Evaluationsergebnisse in Kapitel 2. Die Langfassung beginnt mit einer Klärung des Digitalisierungsbegriffs und gibt einen Überblick über den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs zu Digitalisierung und den damit verbundenen Anforderungen für Führung und Organisationsgestaltung in der öffentlichen Verwaltung (Kapitel 3). Nach einer kurzen Vorstellung der Pilotverwaltungen und einer Einführung in die Methodik der Untersuchung (Kapitel 4) folgt ein Überblick über die Ausgangslage in den Pilotverwaltungen (Kapitel 5). Im Rahmen einer Ist-Analyse haben wir in den vier zentralen Handlungsfeldern Personal, Führung, Kommunikation und Organisation erhoben, inwieweit die Pilotverwaltungen bereits vor Projektbeginn auf die digitale Transformation vorbereitet waren. In Kapitel 6 werden die Projektergebnisse in den vier genannten Handlungsfeldern im Detail dargestellt: Hier hat uns vor allem interessiert, inwieweit sich durch die Aktivitäten und Maßnahmen des Projekts FührDiV Grundhaltungen von Beschäftigten und Führungskräften gegenüber Digitalisierung verändert haben, ob neue Kommunikationswege und Kommunikationskanäle genutzt werden und inwiefern es den Pilotverwaltungen gelungen ist, Strukturen und Prozesse an eine zunehmend digitalisierte und flexible Arbeitswelt anzupassen. In Kapitel 7 stellen wir dar, auf welche hemmenden und förderlichen Rahmenbedingungen die beteiligten Akteur\*innen während der Projektumsetzung gestoßen sind. Dabei gehen wir auch auf die Möglichkeiten und Grenzen der Prozessberatung im Projekt FührDiV ein.

In Kapitel 8 geben wir Anregungen für die Gestaltung „guter“ Arbeit in der digitalisierten Verwaltung. Dabei werden drei unterschiedliche Ebenen in den Blick genommen:

1. auf der organisationalen Ebene benennen wir Ansatzpunkte für die Personal- und Organisationsentwicklung zur proaktiven Gestaltung der digitalen Transformation,
2. auf der Ebene der Politikgestaltung zeigen wir auf, an welchen Stellen gesetzliche/tarifliche Regelungen angepasst werden könnten, um Digitalisierungsvorhaben einfacher umzusetzen.
3. Schließlich geben wir auch Hinweise darauf, wie sich die Interessenvertretung bei der Gestaltung digitaler Veränderungsprozesse einbringen kann. Im Fokus stehen dabei insbesondere die Personalräte, die in FührDiV eine Schlüsselrolle in der beteiligungsorientierten Projektumsetzung innehaben.