

03-2020

public

Kundenmagazin der .msg
für den Public Sector



„Es ist ein dickes Brett ...“

Dr. Tobias Plate über Personalentwicklung
in der Bundesverwaltung

New Work

Ein Anstoß
zum Kulturwandel

Jobcrafting

Überlebensstrategien in
unsicheren Arbeitsumgebungen

INHALT



- 3 Editorial**
von Dr. Andreas Zamperoni
- 4 „Es ist ein dickes Brett, das da gebohrt werden muss.“**
Dr. Tobias Plate, Leiter des Referats „Digitaler Staat“ Bundeskanzleramt, im Gespräch mit Jürgen Fritsche, Geschäftsleitung Public Sector msg
- 11 „Räume, um das Denken zu verändern“**
Harald Joos, CIO Deutsche Rentenversicherung Bund (Abt. 11 – Organisation und IT-Services), im Gespräch mit Jürgen Fritsche, Geschäftsleitung Public Sector msg
- 18 Wissenschaftliche Weiterbildung**
von Prof. Dr. phil. Mandy Schulze, Professorin an der Hochschule Zittau/Görlitz, Fakultät für Sozialwissenschaften
- 21 Mitarbeiter*innen-Potenziale erschließen mit künstlicher Intelligenz – eine Utopie?!**
von Dr. Katrin Ehlers und Georg Jülke
- 24 Herausforderungen an die Führungsinstrumente einer modernen öffentlichen Verwaltung**
von Bernd Gerbaulet, Anja Haag, Manuela Scholten und Alexander Zajelski
- 29 „Nicht ausschließlich auf Digitalisierungskompetenz fokussieren!“**
Vier Fragen an Beatrix Behrens, Bereichsleiterin für Organisationsmanagement an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
- 32 CAFM Bund: Einheitliches Gebäudemanagement für Bundesbehörden**
von Herbert Breit
- 38 Überlebensstrategien in unsicheren Arbeitsumgebungen – Job Crafting in der öffentlichen Verwaltung**
von Anja Marx
- 44 New Work – ein Anstoß zum Kulturwandel**
von Anja Haag und Maria Rösch

Herausgeber
Jürgen Fritsche, Geschäftsleitung
Public Sector, msg systems ag

Robert-Bürkle-Str. 1
85737 Ismaning
Tel.: +49 89 96101-0, Fax: -1113
E-Mail: info@msg.group
www.msg.group

Verantwortlich
Dr. Stephan Frohnhoff,
Rolf Kranz,
Bernhard Lang,
Karsten Redenius,
Dr. Jürgen Zehetmaier

Redaktion
Dr. Andreas Zamperoni (Chefredakteur),
Karin Dohmann,
Dr. Katrin Ehlers

Konzept und Layout
Eva Zimmermann

Bildnachweis
msg systems ag : S. 4, 6, 9, 11, 16
Adobe Stock: Umschlag, S. 18, 21, 24, 26,
29, 32, 38, 44

Produktion
Meisterdruck GmbH,
Kaisheim

Der Inhalt gibt nicht in jedem Fall die
Meinung des Herausgebers wieder.
Nachdrucke nur mit Quellenangabe
und Belegexemplar.



Schon in den Jahren 2015 und 2016 führte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit dem „Dialogprozess Arbeiten 4.0“ einen „teils öffentlichen, teils fachlichen Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft“. Ziel war es, „auf Basis des Leitbildes ‚Gute Arbeit‘ vorausschauend die sozialen Bedingungen und Spielregeln der künftigen Arbeitsgesellschaft zu thematisieren und mitzugestalten“. Heimliche Hauptfigur in dieser neuen, flexibleren, vernetzten Arbeitswelt ist die Digitalisierung. Denn zwar gestalten wir Menschen mithilfe der Digitalisierung unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft um und neu – aber mindestens genauso einschneidend gestaltet die Digitalisierung uns Menschen und unsere Arbeitswelt nachhaltig und irreversibel um und neu: Das ist es, was wir „Arbeiten 4.0“ nennen.

Der Dialogprozess Arbeiten 4.0 des BMAS strukturiert diese neue Arbeitswelt in acht relevante Themenräume und gibt Antworten und Anregungen auf die jeweiligen Herausforderungen und Chancen. In der Ihnen vorliegenden Ausgabe der .public präsentieren wir unsere eigenen Antworten und Anregungen zu diesen Themenräumen. Zum Beispiel im Themenraum „Bildung“, in dem Gastautorin Prof. Dr. phil. Mandy Schulze in ihrem Beitrag über „Wissenschaftliche Weiterbildung“ ein engagiertes Plädoyer für hochschulbasierte berufliche Weiterbildung hält. Oder das Thema „Beschäftigung“, dem wir in gleich zwei Interviews – mit Dr. Tobias Plate, dem Leiter des Referats „Digitaler Staat“ im Bundeskanzleramt („Es ist ein dickes Brett, das da gebohrt werden muss“) und mit Harald Joos, CIO der Deutschen Rentenversicherung Bund („Räume, um das Denken zu verändern“) – nachgehen. Da wir beide Interviews bereits Anfang 2020 geführt haben, haben wir im Oktober coronabedingt noch einmal nachgefragt und aktualisiert. „Arbeitskultur und Mitbestimmung“ und wie Beschäftigte Inhalte und Randbedingungen ihrer Arbeit bewusst oder unbewusst gestalten und verändern, sind das Thema, dem unsere Autorin in „Job Crafting in der öffentlichen Verwaltung“ nachgeht.

Ach ja, die Coronakrise! Sie ist zwar ein signifikanter „Beschleuniger“ der Umgestaltung, wie beispielsweise unser Artikel über das Gebäudemanagement-Projekt „CAFM Bund“ zeigt, das durch Corona weitere wichtige Anwendungsfälle hinzubekommen hat, nicht aber die Ursache. Denn der plötzlich mögliche Wechsel ganzer Abteilungen in monatelanges Homeoffice ist nur eines der oberflächlichen „Symptome“ von Arbeit 4.0. Sinnstiftend wird die Krise, wenn wir die Frage: „Wann kehren wir (endlich) wieder zu unserer alten Welt zurück?“ durch die hoffnungsvolleren – und spannerenden Fragen ersetzen: „Da wir sicher nicht in die alte Welt zurückkehren werden (wollen?), was wollen wir zurücklassen? Was wollen wir mitnehmen? Und was wollen wir nachhaltig verändern?“

Das Thema „Arbeiten 4.0“ ist so vielfältig, dass am Ende etwas passiert ist, das wir so noch nie hatten: unser Themenschwerpunkt füllt das gesamte Magazin und macht es so zum homogenen, aber abwechslungsreichen „Themenheft“!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen. Bleiben Sie gesund und zuversichtlich neugierig auf die Zukunft.

Dr. Andreas Zamperoni
Chefredakteur .public



„ES IST EIN
DICKES BRETT,
DAS DA GEBOHRT
WERDEN MUSS.“

Dr. Tobias Plate, Leiter des Referats „Digitaler Staat“ Bundeskanzleramt, im Gespräch mit Jürgen Fritsche, Geschäftsleitung Public Sector msg

msg: Lieber Herr Dr. Plate, wir möchten mit Ihnen über die Zukunft der Verwaltung sprechen. Stellen wir uns die Verwaltung im Jahr 2035 vor: Mit den Babyboomern sind Studien zufolge bis dahin mehr als 700.000 Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung – davon 400.000 aus der mittleren Führungsebene – in den Ruhestand gegangen. Wie wird die Arbeit in der Bundesverwaltung Ihrer Meinung nach dann aussehen?

Dr. Plate: Ich habe natürlich keine Glaskugel, um die Zukunft vorzusehen. Und es wird ganz sicher eine Herausforderung, wenn speziell bei der Bundesverwaltung etwa vierzig Prozent aller Beschäftigten in den nächsten acht bis zehn Jahren in den Ruhestand gehen. Aber man muss es auch als Chance sehen. Wann hat man schon mal die Gelegenheit, innerhalb relativ kurzer Zeit seinen Personalstamm ganz neu zu prägen? Wir werden die Gelegenheit haben, viele Menschen neu in die Bundesverwaltung zu holen, die ein anderes Denken und mehr Innovationsfreude mitbringen, als es die Beschäftigten von heute oft haben. Das wird natürlich Auswirkungen auf das Arbeiten der Bundesverwaltung haben. Natürlich müssen wir auch bedenken, dass es vielleicht gar nicht möglich sein wird, die gesamten vierzig Prozent nachzubeseetzen. Stichwort demografischer Wandel. Daher wird es auch notwendig sein, das Arbeiten deutlich zu verändern. Und zwar über das hinaus, was sich allein schon durch neues Personal ergibt. Wir werden sehr viel mehr mit Daten arbeiten müssen. Wir werden sehr viel mehr über Automatisierung

nachdenken müssen, uns von bestimmten Prozessen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung heute durchführen, trennen können und auch müssen. Damit kann die Arbeit hochwertiger und interessanter werden und sich vor allem auf das konzentrieren, was Menschen immer besser können werden als Maschinen.

msg: Was tut die Bundesregierung, um den Anforderungen, die sich aus der Demografie ergeben, zu begegnen?

Dr. Plate: Ein zentraler Baustein dessen, was die Bundesregierung tut, ist die Arbeit in der interministeriellen Arbeitsgruppe „Personal in der digitalen Verwaltung“. Diese Arbeitsgruppe wurde auf Anregung des Digitalrats der Bundesregierung ins Leben gerufen und berichtet jetzt in regelmäßigen Zyklen dem Digitalkabinett – das sind die Bundeskanzlerin und alle Ministerinnen und Minister, die sich ungefähr dreimal im Jahr nur zu Digitalthemen zusammensetzen. Die Arbeitsgruppe hat im letzten Jahr ein erstes, relativ umfassendes Maßnahmenpaket vorgelegt, das skizziert, was auf jeden Fall und in welchem Zeitplan getan werden muss. Und nun stecken wir mitten in der Umsetzung und in der weiteren Ausdifferenzierung, was noch alles getan werden muss. Sie hören daran schon: Im Moment stehen wir noch eher am Anfang, aber das Thema hat jetzt auch für die Bundesregierung intensiv Fahrt aufgenommen. Es ist ein dickes Brett, das da gebohrt werden muss.

msg: Wer arbeitet alles in dieser interministeriellen Arbeitsgruppe mit?

Dr. Plate: Alle Ministerien und das Bundeskanzleramt. Den Vorsitz hat das Bundesinnenministerium als für das Thema Personal hauptverantwortliches Ressort. Aber das Bundeskanzleramt steht fest an seiner Seite. Und es ist doch beachtlich, dass wirklich alle Ministerien mit großem Interesse und großem Engagement teilnehmen und sich einbringen. Eben weil alle erkannt haben, dass es nicht einfach so weitergehen kann wie bisher.

msg: Und wie wird dieses Thema auf Landesebene behandelt?

Dr. Plate: Die Bundesregierung kann im Rahmen ihrer Zuständigkeit natürlich zunächst einmal nur die Bundesebene adressieren. Es gibt aber durchaus Aktivitäten mit Netzwerkcharakter, die dazu geführt haben, dass viele Landesbehörden das Thema inzwischen auf die Agenda genommen haben. Man muss natürlich auch sehen, dass öffentliche Arbeitgeber in gewisser Weise miteinander konkurrieren. Die Bundesregierung hat zunächst einmal das Ziel, sich selbst gut aufzustellen und bei der Frage „Personal der Zukunft“ vorzulegen. Außerdem kann die Bundesregierung Landesbehörden nicht zwingen, das in ähnlicher Weise zu tun. Aber es ist natürlich im Interesse des Steuerzahlers, im Interesse der Gesellschaft, wenn sich Länder an den Aktivitäten, die die Bundesregierung entfaltet, ein Beispiel nehmen.

msg: Der Bericht über die Ergebnisse der interministeriellen Arbeitsgruppe aus dem letzten Jahr hat verschiedene Handlungsfelder definiert. Zum Beispiel das „Handlungsfeld Kompetenzen“. Welche Qualifikationen brauchen Verwaltungsmitarbeiter aus Sicht dieser Arbeitsgruppe in der Zukunft?

JEDE MITARBEITERIN, JEDER MITARBEITER IN DER VERWALTUNG WIRD EINE ART ALPHABETISIERUNG IM BEREICH DATEN – DATA LITERACY – BRAUCHEN.

Dr. Plate: Es wird in naher Zukunft kaum mehr Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeiter geben, die mit Digitalem gar nichts zu tun haben. Wer jetzt noch davon ausgeht, die nächsten zwanzig, dreißig Jahre durchzukommen, ohne sich für dieses Thema zu öffnen, wird sich wundern. Auch Menschen, die Tätigkeiten versehen, bei denen sich das vielleicht nicht auf den ersten Blick aufdrängt, werden mit Digitalem umgehen müssen. Damit, dass der Datenaustausch weit überwiegend elektronisch und nicht mehr in Papierform stattfinden wird. Damit, dass eine

Veraktung nicht mehr in Papier erfolgt, sondern elektronisch. Es wird deshalb für fast alle notwendig sein, sich digitalen Methoden und Werkzeugen zu öffnen. Allerdings steckt das Thema evidenzbasierte Verwaltungsarbeit noch in den Kinderschuhen. Kaum eine Verwaltungsbehörde in Deutschland arbeitet wirklich mit Daten. Aber der Qualitätssprung, wenn wirklich mit Daten gearbeitet würde, wäre immens. Diese Erkenntnis ist noch nicht überall angekommen. Das wird sich ändern müssen. Deswegen wird jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin eine Grundkompetenz im Umgang mit Daten – Data Literacy, wie es so schön heißt, eine Art Alphabetisierung im Bereich Daten – brauchen. Diese Grundkompetenz bei möglichst allen herzustellen, wird im Bund und den Ländern eine riesige Aufgabe sein. Da haben wir in den nächsten Jahren noch einiges vor.

msg: Wenn man sich die Verwaltungsbildung, die Verwaltungsstudiengänge ansieht, was muss aus Sicht der Arbeitsgruppe hier konkret getan werden?

VERLÄSSLICHKEIT REICHT HEUTZUTAGE LÄNGST NICHT MEHR AUS.

Dr. Plate: Also ganz sicher ist, dass der Umgang mit Daten von allen gelernt werden muss, und zwar am besten von der Pike auf: Was sind Daten? Was können Daten? Habe ich eigentlich selbst in meiner Behörde Daten, und wenn nein, wo bekomme ich sie her? Unter welchen Bedingungen kann ich sie nutzen, und was kann ich damit machen? Diese Themen müssen schon in der Ausbildung eine große Rolle spielen. Natürlich ist die Digitalaffinität bei jungen Menschen im Durchschnitt höher als bei denen, die schon zwanzig, dreißig, vierzig Jahre im Dienst sind. Insofern muss man die Kandidatinnen und Kandidaten in der Ausbildung an einer anderen Stelle abholen als die in der Weiterbildung. Dazu gehört auch die Sensibilisierung im Umgang mit personenbezogenen Daten. Das ist ein Thema, das in Deutschland viele Menschen umtreibt. Zugleich sehen wir gerade beim Umgang junger Menschen mit ihren Daten, dass bei der Sensibilität und Datenkompetenz auch noch Luft nach oben ist. Wenn diese jungen Menschen dann in der Verwaltung mit personenbezogenen Daten anderer Menschen umgehen müssen, ist es umso wichtiger, dass sie in der Ausbildung erfolgreich dafür sensibilisiert worden sind.

msg: Über die Ausbildungsgänge sind die Beamten und die Verwaltungsangestellten in Deutschland ja schon top ausgebildet. Trotzdem kann ich mir vorstellen, dass es Kräfte gibt, die Veränderungen entgegenwirken wollen. Ist das zu befürchten?

Dr. Plate: Das ist nicht nur zu befürchten, das ist ganz sicher der Fall. Und das war, möchte ich sagen, über Jahrzehnte sogar ein Qualitätsmerkmal in Deutschland: Dass Verwaltung als sehr stabil wahrgenommen wurde, verlässlich, berechenbar, veränderungsresistent. Und natürlich ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, wenn sie bei Investitionsentscheidungen glauben, zu wissen, wie sich die Verwaltung verhält, wie sie auf bestimmte Dinge reagiert. Diese Verlässlichkeit, die auch viel mit dem Nichteintreten von zumindest kurzfristigen Veränderungen zu tun hat, war wichtig und Teil des deutschen Erfolgsmodells. Allerdings reicht das heute nicht mehr aus. Wir sehen, dass Wertschöpfung rund um den Globus sehr viel mehr als früher mit Innovation zu tun hat. Die bekannte hohe Qualität von Produkten ist nicht mehr genug. Innovation lässt sich nur über Veränderungen herstellen, indem man in überschaubarem Umfang auch bereit ist, Risiken einzugehen, indem man neue Dinge ausprobiert. Das gilt nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für die Verwaltung. Insofern muss in der Verwaltung auch ein Stück weit ein Paradigmenwechsel stattfinden, nämlich sich zu öffnen für Veränderungen, ohne den Markenkern der Verlässlichkeit preiszugeben. Das ist etwas, das wir alle miteinander erlernen müssen. Und deshalb ist mir wichtig zu sagen: Nicht alles, was bisher geschehen ist, in Ausbildung, in Fortbildung, in Verwaltungspraxis, war schlecht. Im Gegenteil. Es war lange gut, aber es wird sich ändern müssen, um gut zu bleiben.

msg: Der Bericht der Arbeitsgruppe listet unter den nötigen Kompetenzen auch „Ergebnisorientierung“ auf. Das bedeutet auch, dass Führungskräfte mehr delegieren und mehr Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter haben müssen. Ist Ihrer Meinung nach an dieser Stelle auch ein Kulturwandel notwendig?

Dr. Plate: Ja, da stimme ich Ihnen zu. Es ist mindestens eine Weiterentwicklung der Kultur nötig – um einen etwas behutsameren Begriff als Kulturwandel zu verwenden. Die Geschwindigkeit, die wir im Handeln der Verwaltung brauchen,



ist in einem starr hierarchischen System, wie wir es mitunter noch erleben, nicht zu erreichen. Aber dieses System bricht jetzt schon auf und verändert sich. Sicherlich nicht in jeder Institution, aber in vielen. Führungskräfte werden sich künftig viel mehr in der Rolle wertschätzender Coaches begreifen müssen, die das Beste in ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Vorschein zu bringen müssen. Ihnen auch mehr Freiheiten lassen, damit sie die Qualitäten, die sie haben, auch zur Entfaltung bringen und dadurch mehr Geschwindigkeit in den Prozess bringen können. Und selbst im hierarchischen Miteinander – ganz wird man nicht drauf verzichten können – bedarf es der Einführung von Elementen agilen und modernen Arbeitens.

FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN SICH KÜNFTIG VIEL MEHR IN DER ROLLE WERTSCHÄTZENDER COACHES BEGREIFEN MÜSSEN

msg: Wenn wir auf das Handlungsfeld Mitarbeitergewinnung schauen: Der Bitkom hat 2019 100.000 offene IT-Stellen in Deutschland reportet, 2018 waren es 82.000 und 2017 55.000. Wissen Sie, wie viele Stellenausschreibungen die öffentliche Verwaltung und der Bund geschaltet haben?

Dr. Plate: Nein, das kann ich Ihnen auswendig nicht sagen. Aber ich möchte ergänzen, dass dieser Bedarf nicht nur im IT-Bereich besteht. Ich weiß, dass sich zum Beispiel noch vor zwölf Jahren auf eine Stellenausschreibung für Juristen und Juristinnen über

1.500 Leute beworben haben und vor einem Jahr auf eine ganz vergleichbare Stellenanzeige unter hundert. Das heißt, der demografische Wandel schlägt überall zu. Im IT-Bereich haben wir noch eine Zuspitzung dieses Phänomens: einerseits der demografische Wandel, andererseits der deutlich gestiegene Bedarf an IT-Fachkräften und drittens die herausfordernde Marktsituation, also, was wir diesen Leuten bieten können. Wir müssen also deutlich besser darin werden, neue Kräfte zu gewinnen – und zwar nicht nur IT-Personal. Lassen Sie mich hier einen kurzen Exkurs machen zu einem Projekt, das sich „tech4Germany“ nennt. Das ist eine Initiative unter der Schirmherrschaft des Chefs des Bundeskanzleramtes, in der junge Digitaltalente mit Bundesbehörden zusammengebracht werden. Einmal im Jahr richtet diese Initiative sogenannte Fellowship-Programme aus. Da arbeiten diese jungen Talente für zehn bis zwölf Wochen gemeinsam mit Behörden an Produkten. Im Nachgang haben fast alle dieser jungen Fellows gesagt, dass sie in ihrer beruflichen Laufbahn gerne an Projekten arbeiten möchten, wie sie sie bei dieser Zusammenarbeit mit der Verwaltung kennengelernt haben. Aber auf die Frage, ob sie in den Strukturen der Verwaltung, die sie kennengelernt haben, arbeiten wollen, haben bis auf zwei Personen von über dreißig alle Nein gesagt. Das sollte uns zu denken geben.

DAS ERKENNTNISDEFIZIT IST DEUTLICH KLEINER ALS DAS UMSETZUNGSDEFIZIT.

msg: Gibt es Erkenntnisse über die Gründe, warum sie das nicht möchten?

Dr. Plate: Ja, die gibt es. Natürlich sind wir weit unterhalb einer Repräsentativität, wenn wir nur mit etwa dreißig Personen sprechen. Aber die Gründe liegen im Prinzip in dem bereits besprochenen erforderlichen Kulturwandel. Es wird heute sehr viel mehr Work-Life-Balance erwartet. Es wird sehr viel mehr agiles Arbeiten erwartet. Es wird sehr viel hierarchie-freieres Arbeiten erwartet. Es wird erwartet, dass sich die strikte Ortsgebundenheit, wie sie in vielen Behörden immer noch besteht, aufweicht. Das alles wird erwartet und dazu deutlich weniger Bürokratie im Alltag. Das haben wir gerade erst zu erkennen begonnen. Das Erkenntnisdefizit ist – wie so häufig – deutlich kleiner als das Umsetzungsdefizit. Aber das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind, genau diese Punkte zu analysieren. Ein Umsetzungsschritt ist, dass wir als Bund nun das Unternehmen in Bundeshand übernommen haben, das diese Fellowship-Programme anbietet. Denn so werden wir einen Arbeitsraum nahe der Bundesverwaltung und

doch außerhalb von ihren Strukturen permanent anbieten können und so wertvolle Fachkräfte anziehen, um an Projekten des Bundes zu arbeiten.

DIE VERWALTUNG SUCHT NICHT DEN NACHWUCHS, SONDERN HOFFT, DASS DER NACHWUCHS SIE SUCHT.

msg: Wie lange dauert es in der öffentlichen Verwaltung in der Regel vom Bewerbungseingang bis zur Zu- oder Absage?

Dr. Plate: Das ist extrem unterschiedlich. Es gibt Behörden, die es in drei Monaten schaffen, und es gibt Behörden, die ein Jahr und mehr dafür brauchen. Aber junge Menschen, die sich gerade auf dem Arbeitsmarkt orientieren, erwarten, dass das deutlich schneller geht. Wir sehen in der Wirtschaft, gerade im Start-up-Bereich, dass es manchmal nur eine Frage von wenigen Tagen ist. Da werden wir als öffentliche Verwaltung nicht hinkommen, weil wir rechtlich verankerte Beteiligungsverfahren von Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung und Ähnlichem haben. Aber wir können deutlich schneller werden, und wir müssen auch deutlich schneller werden, denn wir sehen, dass wir viele, viele potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verfahren verlieren, weil es einfach zu lange dauert.

msg: Auf welchen Kanälen sucht Ihrer Erfahrung nach die Verwaltung nach Nachwuchs?

Dr. Plate: Etwas provokant würde ich formulieren, dass die Verwaltung bisher gar nicht den Nachwuchs sucht, sondern hofft, dass der Nachwuchs sie sucht. Ganz richtig ist das natürlich nicht. Denn wenn man Stellenanzeigen veröffentlicht, sei es in Zeitungen, sei es auf Onlineportalen – auch Letzteres findet inzwischen statt –, ist das natürlich Suchen. Trotzdem ist die Verwaltung, so denke ich, sehr viel weniger aktiv auf der Suche als das viele Wirtschaftsunternehmen längst schon sind. Eine Suche nach Bewerberinnen, Bewerbern, die bereits eine Position innehaben, die man sogar abwerben möchte, findet annähernd gar nicht statt. Da muss die Verwaltung aktiv werden: sich überlegen, wen sie haben will, statt darauf zu warten, dass das zufällig eine Person ist, die selbst auch sucht. Eine Zielgruppenanalyse dergestalt, dass sich die Verwaltung Gedanken darüber macht, auf welchen Kanälen ihre Zielgruppe kommuniziert, und dann auch auf diesen Kanäle mit ihrer Zielgruppe kommuniziert, findet bisher allenfalls rudimentär statt. Das ist ein Feld, in das sich die Verwaltung hineinbegeben muss. Das ist auch eine Empfehlung der Arbeitsgruppe.

msg: Das heißt, die Ansprache muss gezielter erfolgen und auch die Sichtbarkeit in Online-Stellenbörsen muss deutlich besser werden.

Dr. Plate: Genau. So ist es. Es werden immer noch viele Stellenausschreibungen in den herkömmlichen Medien veröffentlicht, ohne zu prüfen, ob sich die Zielgruppe überhaupt über diese Medien informiert. Wichtig ist aber nicht nur, die richtigen Kanäle auszusuchen, sondern auch die Art, wie man sich dort als Behörde präsentiert. Auch das ist sicherlich noch nicht ganz in der neuen Zeit angekommen, jedenfalls überwiegend nicht.

msg: Die Bundeswehr ist ja ein Beispiel für eine Bundesbehörde, die schon seit einigen Jahren in dieser Hinsicht sehr aktiv ist. Sie ist zu Rekrutierungszwecken in sozialen Medien unterwegs, auf Hochschulmessen und überall präsent, in Städten, in Fußgängerzonen etc. Ist das für andere Behörden ein Ansporn zu sagen: „Das schauen wir uns mal näher an, was die da treiben“?

WIR MÜSSEN DIE UNIQUE-SELLING-POINTS DES BUNDES ALS ARBEITGEBER ENTWICKELN

Dr. Plate: Ja, absolut. Und es ist auch angedacht, dass sich das Verteidigungsministerium in dieser Fragestellung intensiv mitbringen wird. Das Bundesinnenministerium wird sich dieses Themas federführend annehmen, aber natürlich auch weitere professionelle Kompetenz und Best Practice, die es schon gibt, an Bord holen. Da gehört die Bundeswehr ganz sicher dazu, da gehört natürlich auch die Kompetenz des Bundespresseamtes dazu, besonders wenn es um die Frage geht: Wie erreicht man Öffentlichkeiten heute? Es wird eine Kampagne geben müssen, und dafür muss der Bund überlegen, wie er sich künftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern präsentieren will. Was die Unique-Selling-Points, wie man neudeutsch sagt, des Bundes als Arbeitgeber sind und wie die richtige Ansprache ist.

msg: Welche Argumente hat die Bundesverwaltung denn, um junge Menschen zu überzeugen? Was sind die Unique-Selling-Points?

Dr. Plate: Sehr häufig argumentiert der Bund, wenn er sich überhaupt darüber Gedanken macht: „Hier hast du eine sichere Beschäftigung.“ Aber darauf darf man das natürlich nicht reduzieren. Wenn wir darauf hören, was junge Menschen heute interessiert, dann zeigt sich ein zunehmender Trend hin zu etwas Sinnstiftendem. Nun wird sicher nicht jede einzelne Maßnahme, die der Bund ergreift, von jedem als sinnstiftend angesehen.

Aber die Idee, dass all das, was wir als Bundesverwaltung tun, dazu dient, die Gesellschaft voranzubringen, Chancengleichheit herzustellen, Maßnahmen zu ergreifen, die am Ende die Gesellschaft als Ganzes weiterbringen – das sind alles Punkte, die man bisher Bewerbern gegenüber noch gar nicht hinreichend „ins Schaufenster gestellt“ hat. Umgekehrt ist die Frage nach einem sicheren Arbeitsverhältnis zwar nicht bedeutungslos geworden, aber gerade im IT-Bereich erleben wir immer wieder, dass es auf die Menschen fast eher abschreckend wirkt, wenn wir ihnen eine Beamtenposition anbieten. Viele wollen sich gar nicht mehr für ihr gesamtes Berufsleben festlegen. Dafür haben wir Punkte wie „ich kann mich hier relativ frei entfalten, ich habe große Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, bei meiner Arbeit geht es nicht nur darum, den Gewinn eines Unternehmens X zu maximieren, sondern darum, eine bestimmte Sache im Interesse der Gesellschaft voranzubringen“ meiner Meinung nach bisher noch nicht genug kommuniziert.

msg: Gibt es Erkenntnisse, mit welchen Quick-Wins man schnell Ergebnisse erzielen könnte?

Dr. Plate: Ja, ich meine, man könnte die Punkte, die ich gerade beschrieben habe, viel besser in Stellenausschreibungen vermarkten. Klarer herausarbeiten, was in der Verwaltung schon viel moderner ist, als viele Bewerber denken. Und gar nicht so freudlos, wie sie es sich oft vorstellen. Darüber hinaus gibt es nicht viele Quick-Wins. Viele Menschen bewerben sich nicht, weil sie befürchten, dass der Kulturwandel hin zu einer Verwaltung, wie sie sie sich wünschen, noch nicht weit genug vorangetrieben ist. Und eine tolle Kampagne, die ein unzutreffendes Bild vermittelt, hilft dann auch nicht viel. Wenn wir bei Bewerbern und Bewerberinnen einen falschen Eindruck erwecken, verlieren wir sie ja schnell wieder. Insofern gilt: Wir können das, was heute schon bei uns möglich ist, besser vermarkten. Aber wir müssen nach innen hin noch einiges an Arbeit leisten, um die Verwaltung auch tatsächlich so attraktiv zu machen, dass die Personen, die sich bei uns bewerben, nicht enttäuscht werden und schnell wieder gehen.

msg: Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist der Gewinn von Schlüsselfachkräften. Können Sie uns bitte kurz beschreiben, was mit dem Begriff „Schlüsselfachkräfte“ gemeint ist?

Dr. Plate: In erster Linie zielt das auf Fachkräfte, die dringend gebraucht werden, aber am Markt viel zu rar vorhanden sind. Und die wir bisher nur schwer für die öffentliche Verwaltung gewinnen konnten. Das sind vor allen Dingen Fachkräfte aus dem Digitalbereich. Wir müssen diejenigen, die auf dem Markt sind,

die entsprechende Formalabschlüsse haben, sich aber nicht in der öffentlichen Verwaltung bewerben, deutlich besser erreichen als bisher. Es gibt schon eine ganze Reihe von Instrumenten, die bisher aber erschreckend wenig genutzt werden. Das gilt übrigens für das ganze Personalthema. Die Arbeitsgruppe hat über den Best-Practice-Austausch festgestellt, dass es vereinzelt tolle Ansätze für Verbesserungen gibt. Die sind aber nicht hinreichend in der Breite bekannt. Wir sehen, dass viele Häuser schon sehr viel wirksamer Schlüsselfachkräfte gewinnen als andere und dass man hier voneinander lernen kann. Man könnte zum Beispiel versuchen, Menschen schon frühzeitig im Studium zu erreichen und für eine Arbeit in der öffentlichen Verwaltung zu begeistern – so, wie es die Bundeswehr schon lange macht. Diesen Personen könnte man mit Stipendienprogrammen oder ähnlichen Instrumenten das Studium erleichtern und sie dann im Gegenzug nach ihrem Abschluss für einige Jahre an die Verwaltung binden. Das ist eine Möglichkeit. Zudem ist das Arbeiten in der Verwaltung bei Personen, die in diesem Digitalbereich studieren, kaum überhaupt auch nur als Option bekannt. Wenn man fragt, welche potenziellen Arbeitgeber solche Studierenden auf dem Schirm haben, wird die Verwaltung erst relativ spät genannt. Diese Personen wissen kaum, was die Verwaltung macht, wissen kaum, was sie selber später beruflich in der Verwaltung machen könnten. Da muss man in der Kommunikation noch sehr viel besser werden und erklären, was für Gestaltungsmöglichkeiten es für solche Leute in der öffentlichen Verwaltung gibt.

msg: Gibt es daneben noch weitere Instrumente?

Dr. Plate: Ja, es gibt natürlich noch mehr Instrumente. Der Bund muss in diesem Bereich auch seine Ausbildungskapazität erhöhen. Die wurde zwar schon erhöht, aber sicherlich noch nicht bedarfsgerecht. Man muss ja nicht warten, dass solche Personen auf die Idee kommen, in die öffentliche Verwaltung zu wechseln. Man kann auch selbst früh ansetzen und vermehrt entsprechende Ausbildungsgänge anbieten. Darüber hinaus ist auch das Thema Bezahlung relevant. Es ist ja eine allgemein verbreitete Vermutung, dass der Bund oder überhaupt die öffentliche Verwaltung nicht marktgerecht zahlt. Mein Eindruck ist allerdings, dass das als Ausschlussgrund gar nicht ganz so relevant ist. Jedenfalls legen viele Gespräche, die ich geführt habe, das nahe. Wenn man den Mehrwert der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung, die Gestaltungsmöglichkeiten, den Zweck herausarbeitet, hat das auch Auswirkungen auf die Ansprüche an das Gehalt. Man kann und sollte sich natürlich nicht gänzlich von jeglicher Marktgerechtigkeit der Bezahlung entfernen, aber man muss auch nicht zwingend das Gleiche bieten wie eine große IT-Firma. Hinzu kommt, dass es schon heute Instrumente gibt,

deutlich besser zu bezahlen, wenn man nachweisen kann, dass man als Verwaltung den Bedarf nicht anders decken kann. Zum Beispiel gibt es IT-Zulagen. Wir sehen aber, dass diese bereits bestehenden Möglichkeiten von Verwaltungseinheiten kaum genutzt werden, jedenfalls nicht hinreichend. Gespräche mit Top-Führungskräften haben ergeben, dass sie Unfrieden in ihrer Behörde befürchten, wenn herauskommt, dass man diese oder jene Fachkraft besser bezahlt als andere. Und da komme ich wieder zum Punkt Mut und Risikofreude. Wenn man wirklich einen Bedarf hat, den man nicht anders decken kann, dann muss man als Führungskraft auch mal den Rücken gerade machen und sagen: „Ich muss diese Person angemessen bezahlen, das hat folgende Gründe. Und es ist kein Mangel an Wertschätzung denen gegenüber, die diese Zulage nicht bekommen.“

msg: Neben der Bezahlung wird auch das Thema orts- und zeitflexibles Arbeiten immer wichtiger. Werden sich die Arbeitszeitmodelle in der Verwaltung weiterentwickeln müssen?

ES GAB EINEN ERHEBLICHEN ERKENNTNISGEWINN, SCHON ALLEIN DADURCH, DASS MAN MITEINANDER GESPROCHEN HAT.

Dr. Plate: Schon die Arbeitsgruppe hatte aufgedeckt, dass es in diesem Bereich bereits unheimlich viel gibt. Aber die Entwicklungen durch die Corona-Krise haben die faktische Weiterentwicklung der Modelle natürlich rasant beschleunigt und gezeigt, dass auch im Homeoffice extrem effizient gearbeitet werden kann. Ich bin überzeugt: Das wird sich nicht zurückdrehen lassen, und das ist auch gut so.



msg: Das orts- und zeitflexible Arbeiten bedingt, dass man moderne Technik hat. Ist das gegeben oder ist, was die Ausstattung an Werkzeugen angeht, noch viel zu tun?

Dr. Plate: Natürlich ist der Prozess, die technische Ausstattung in allen Behörden dieser Entwicklung anzupassen, noch im Gange. Es hat sich aber auch hier viel getan in den letzten Monaten.

msg: Mehr Freiheiten in der Arbeitserledigung geht in der Regel mit Zielvereinbarungen einher. Sind Zielvereinbarungen, das Führen über Ziele statt über Anwesenheit, eine Option, die diskutiert wird, die denkbar ist oder sogar schon praktiziert wird?

Dr. Plate: Ja, alles: Zielvereinbarungen werden diskutiert, sie sind denkbar und werden auch schon praktiziert. Allerdings nicht flächendeckend. Ich persönlich bin auch gegen eine pauschale Anordnung, mit Zielvereinbarungen zu arbeiten. Je nach Art des Teams kann das eine sehr gute Lösung sein, manchmal aber auch nur für zusätzliche Bürokratie sorgen. Ich selber führe ein relativ kleines Team. Wir sind insgesamt zu sechst. Da würden mir solche Zielvereinbarungen eher als bürokratisches Monstrum erscheinen.

msg: Wir haben viel über diese Arbeitsgruppe gesprochen. Wann wird ihre Arbeit beendet sein?

DER PROZESS DES SICH NEU ERFINDENS ALS VERWALTUNG WIRD NOCH LANGE NICHT ABGESCHLOSSEN SEIN.

Dr. Plate: Mein erster Impuls ist, „am liebsten nie“ zu sagen. Damit meine ich, dass der Prozess des sich neu Erfindens als Verwaltung, aus meiner Sicht jedenfalls, noch lange nicht abgeschlossen sein wird. Und selbst wenn man einiges geschafft und an einige Maßnahmen ein Häkchen gesetzt hat, dann wird sich die Welt weiterentwickeln, und neue Bedarfe werden auftreten. Das macht eine immerwährende Weiterentwicklung der Verwaltung und der Personalstellen notwendig. Gleichwohl

ist es natürlich so: Wir operieren als Bundesregierung immer in Legislaturperioden. Und wenn ein Bundeskabinett eine Arbeitsgruppe ohne bestimmtes Befristungsdatum einsetzt, dann ist die Befristung der Arbeit automatisch das Ende der Legislaturperiode. Das heißt, die Arbeitsgruppe wird sicher so lange aktiv sein und auch intensiv an der Umsetzung der bisher gegebenen Empfehlungen arbeiten, wie die aktuelle Legislaturperiode dauert. Meine Prognose ist aber, dass man in einer nächsten Bundesregierung gut beraten wäre, etwas Vergleichbares weiterzuführen.

msg: Sie meinen, dass das Thema so dringend bleibt, dass es noch lange auf der Tagesordnung stehen wird?

Dr. Plate: Ganz sicher ist das so. Aber auch hier gilt ein agiler Ansatz. Diese Arbeitsgruppe mag im Moment das richtige Instrument sein. Aber die Herausforderungen werden in ihrer Intensität und Geschwindigkeit eher zu- als abnehmen. Dann müssen wir auch offen für andere Instrumente sein. Wir müssen uns an die Geschwindigkeit und Intensität der Herausforderung anpassen und kreativ sein, was Lösungsmodelle angeht.

msg: Zum Abschluss eins noch: Welche Fragen, die ich nicht gestellt habe, hätten Sie noch gerne beantwortet?

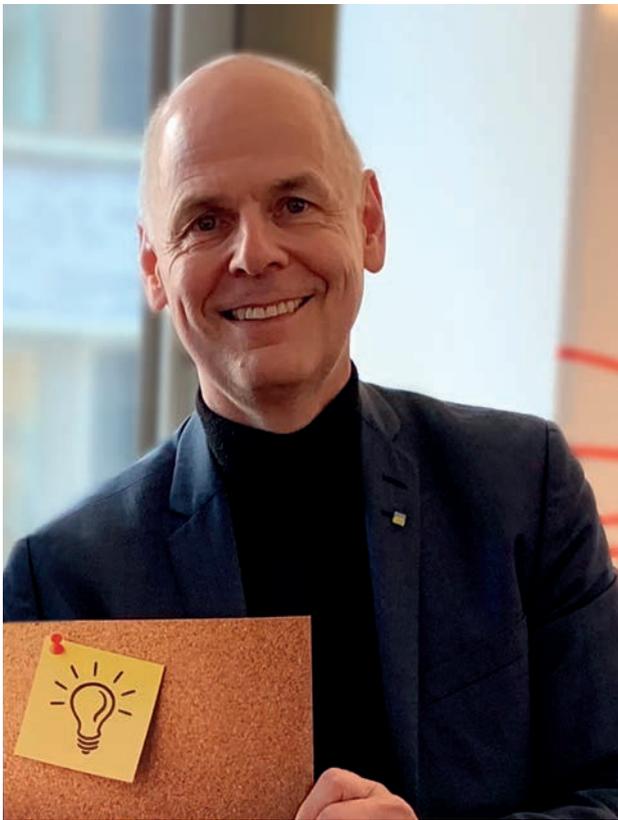
Dr. Plate: Sie dürften von mir aus gerne fragen, ob man mit alledem nicht hätte früher beginnen müssen. Dann wäre meine Antwort gewesen, dass ich froh bin, dass eine solch intensive Arbeit an diesem Themenfeld überhaupt begonnen und auch erheblich an Fahrt aufgenommen hat. Darüber hinaus gilt, was immer gilt. Es nützt nichts, über Versäumnisse der Vergangenheit zu jammern, vielmehr sollte man sich mit umso mehr Kraft in die Zukunft stürzen. Und das tun wir.

msg: Das sind gute Schlussworte. Vielen Dank, lieber Herr Dr. Plate, dass Sie sich Zeit genommen haben für dieses Interview.

Dr. Plate: Sehr gerne. ●

„RÄUME, UM DAS DENKEN ZU VERÄNDERN“

Harald Joos, CIO Deutsche Rentenversicherung Bund (Abt. 11 – Organisation und IT-Services), im Gespräch mit Jürgen Fritsche, Geschäftsleitung Public Sector msg



msg: Herr Joos, in der IT der Deutschen Rentenversicherung arbeiten rund 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf wie viele Standorte verteilen sich diese Beschäftigten?

Harald Joos: Wir haben zwei Hauptstandorte: einmal Berlin mit rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dann Würzburg, wo aktuell rund 230 Mitarbeitende beschäftigt sind.

msg: IT-Experten sind im Moment sehr gefragt. Jeder sucht welche. Wie viele offene Stellen haben Sie aktuell?

Harald Joos: Als wir mit unserer Einstellungskampagne Ende 2019 gestartet sind, hatten wir über alle IT-Standorte rund 300 offene Stellen. Die Zahl der offenen Stellen ändert sich allerdings laufend, insbesondere durch die altersbedingte Fluktuation. Allein mit unseren eigenen Auszubildenden können wir den Bedarf nicht decken, insofern sind wir mit der Kampagne „/*echte_IT“¹ gestartet, um den Bedarf für das Jahr 2020 und die Folgejahre zu decken, und dafür hatten wir intern den Slogan kreiert „Tausend suchen Dreihundert“. Unser Ziel war es, bis Mitte des Jahres für den Standort Berlin 300 neue Mitarbeitende zu gewinnen. Die Kampagne „Echte IT“ unterscheidet sich stark von dem, wie in der Vergangenheit für die öffentliche Verwaltung Personal rekrutiert wurde. Wir sind als IT anders, arbeiten anders und wollten uns auch nach außen anders darstellen. Neben Webauftritt und Stellenausschreibungen veranstalten wir im Rahmen der Kampagne zum Beispiel Escape Games, zu denen unsere Mitarbeitenden Freunde und Bekannte mitbringen können, die ebenfalls in der IT arbeiten.

Wir waren mit unseren verschiedenen Maßnahmen zur Personalgewinnung erfolgreich und befanden uns auf einem guten Weg. Dann kam Corona. Wichtig war es, unsere Kampagne und unsere Einstellungen auch unter den Rahmenbedingungen von COVID-19 fortzuführen. Das ist uns gelungen, unser Ziel haben wir allerdings trotzdem verfehlt. Bisher (September 2020) haben wir rund 200 neue externe Kolleginnen und Kollegen eingestellt. Wir gehen davon aus, dass wir unsere Zielgröße von 300 für dieses Jahr zum Jahreswechsel erreicht haben. Dann geht es im nächsten Jahr weiter. Es gilt ja, weiterhin den laufend neu entstehenden Bedarf zu decken.



NICHT DIE BEWERBER BEWERBEN SICH BEI UNS, SONDERN WIR WERBEN JETZT UM MITARBEITENDE.

msg: Sind 300 Neueinstellungen gemessen an der Vergangenheit normal oder außergewöhnlich hoch?

Harald Joos: Diese Zahl ist außergewöhnlich hoch. In der Vergangenheit wurde der Personalbedarf ziemlich restriktiv gehandhabt. Wir konnten in der IT den Personalbedarf zwar halten, aber große Aufwüchse waren nicht möglich. Ebenso gab es wenige externe Einstellungen. Das hat sich jetzt durch die Digitalisierung stark geändert. Wir müssen heute schauen, wie wir möglichst viele interessierte Bewerberinnen und Bewerber zu uns holen. Nicht die Bewerberinnen und Bewerber bewerben sich bei uns, sondern wir werben jetzt um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir drehen den Prozess komplett um und brechen aus den klassischen, sehr spezifisch gefassten Stellenanzeigen aus.

Das heißt, wir suchen beispielsweise nicht mehr nach einer Person, die jahrelange Erfahrung mit der Oracle Version 11G hat und bei uns im Datenbankbereich eingesetzt werden soll. Wir fassen die Profile und Anzeigentexte jetzt allgemeiner und versuchen, die Menschen, die bei uns anfangen, an den Stellen einzusetzen, wo sie den größten Mehrwert bringen. Und wenn jemand merkt, dass ihm oder ihr der neue Aufgabenbereich doch nicht liegt, schauen wir, wo es bei uns in der IT vielleicht besser passen könnte.

msg: Sie sind im Januar 2020 mit dieser Kampagne gestartet. Welches Resümee ziehen Sie heute daraus?

Harald Joos: Es ist möglich, auch zu den Konditionen des öffentlichen Dienstes Menschen zu gewinnen, die an interessanten und sinnstiftenden Aufgaben arbeiten wollen, diese Aufgaben bei uns finden und in einem guten Arbeitsumfeld dann auch gerne bei uns arbeiten. Corona hat das gesamte Thema Video natürlich noch einmal unheimlich nach vorne gebracht. Wir haben darüber weitere Möglichkeiten erschlossen, Kennenlern- und Bewerbungsgespräche zu führen, und konnten daher auch während

Corona weiteres Personal einstellen. Inzwischen haben wir auch die ersten englischsprachigen Kolleginnen und Kollegen bei uns in die Teams integriert. Auch da hilft die erste Kontaktaufnahme per Video erst einmal weiter und baut Barrieren ab. Wie eingangs erwähnt, haben wir bisher rund 200 neue Kolleginnen und Kollegen gewonnen, und die Quote der geführten Gespräche und der daraus resultierenden Einstellungen liegt aktuell bei 47 Prozent.

msg: Das ist eine sehr gute Quote.

Harald Joos: Ja, das ist richtig, und darauf sind wir stolz. Wir sind alle sehr gespannt, wie sich die Zahlen in der Zukunft weiter entwickeln werden, denn wir werden die „Kampagne“ in der Linie dauerhaft fortführen und weiterentwickeln. Sie wird ein Teil unseres gemeinsamen Tagesgeschäfts mit unserer Personalab-



Abbildung 1: Startseite /*echte_IT

teilung. Um dafür bestmögliche Voraussetzungen zu schaffen, wird das IT-Recruiting-Team der Personalabteilung auch direkt zu meiner IT-Abteilung ziehen. In einer sehr engen und guten Partnerschaft konnten wir die Kampagne bisher gemeinsam zum Erfolg führen.

msg: Über welche Kanäle bewerben Sie Ihre Kampagnenseite?

Harald Joos: Wir bewerben sie auf XING, LinkedIn und anderen sozialen Medien und versuchen, darüber Verbindungen zu schaffen. Das haben wir früher nicht gemacht. Da tut sich bereits einiges. Besonders hervorheben möchte ich an dieser Stelle unsere „Hausmesse“, die wir kurz vor dem Ausbruch von Corona noch durchführen konnten. Rund 500 interessierte Personen waren bei uns vor Ort. Wir haben das gesamte Gebäude genutzt, um uns und

unsere Arbeit vorzustellen. Im InnovationLab haben wir künstliche Intelligenz anhand eines Beispiels aus Game of Thrones demonstriert, wir haben an Info Points im gesamten Haus über unsere vielfältigen Arbeitsbereiche informiert und hatten Mitarbeitende vor Ort, die Gespräche geführt und Fragen beantwortet haben. Viele der Besucherinnen und Besucher hatten ihre Bewerbungsunterlagen mitgebracht und standen vor den Büroschlange, in denen unser Recruiting-Team die Unterlagen direkt entgegengenommen hat. Das war ein Ereignis und Erlebnis, von dem wir als gesamte IT-Abteilung noch heute begeistert erzählen. Wir haben uns alle gegenseitig unterstützt. Es war furchtbar anstrengend für alle, aber es hat auch unheimlich Spaß gemacht, und wir alle konnten daraus viel positive Energie gewinnen. Wir möchten diese Hausmesse gerne wiederholen. Ob und wann das unter den Corona-Rahmenbedingungen möglich sein wird, lässt sich im Augenblick leider nicht prognostizieren. Wir wollen das jetzt noch durch einige digitale Formate ergänzen.

msg: Wen mussten Sie alles davon überzeugen, dass eine solche Kampagne der richtige Weg ist?

Harald Joos: Am Anfang wurde unserem Personalchef und mir häufig von unseren Mitarbeitenden vorgetragen, was alles nicht umsetzbar ist. Gemeinsam haben wir es jedoch geschafft, dass wir uns darauf fokussiert haben, was möglich ist und wie wir es umsetzen können. Da war einiges Neues und Ungewohntes mit dabei. Letztlich haben wir aber gemeinsam so viel Bewegung in das Thema hineinbringen können, dass irgendwann alle mit Herzblut und viel Spaß dabei waren. So hat sich die Kampagne laufend weiterentwickelt. Weg von Passbildausschreibungen und auch hin zu mehr Zeit, um die Menschen bei uns vor Ort in Empfang zu nehmen, zu betreuen und zum Beispiel ein „Buddy-System“ aufzubauen. Die Buddies kümmern sich von Anfang an um die neuen Kolleginnen und Kollegen. Sie holen diese an ihrem ersten Arbeitstag auch direkt am Eingang ab und begleiten sie. Da müssen wir weiter dranbleiben; noch haben wir zu wenige Buddies. Denn auch diese Aufgabe kostet Zeit, die dann für andere Arbeiten fehlt. Hier haben wir noch einiges zu tun, um es mehr in unserem Bewusstsein zu verankern, dass das intensive Betreuen neuer Kolleginnen und Kollegen auch ein fester Bestandteil unserer täglichen Arbeit und eine sinnvolle, wichtige Aufgabe ist. Insofern mussten und müssen wir vor allem unsere eigenen Mitarbeitenden überzeugen, dass dieser Aufwand eine gute Investition ist.

 **WIR HABEN DEN
EINSTELLUNGSPROZESS
UNHEIMLICH BESCHLEUNIGT.**

msg: Und wie lange dauert der Bewerbungs- und Einstellungsprozess bei Ihnen in der IT jetzt?

Harald Joos: Im Vergleich zu früher sind wir wesentlich schneller geworden. Wir schaffen es, eine Einstellung innerhalb weniger Wochen und in Einzelfällen auch innerhalb weniger Tage zu realisieren. Insgesamt bietet allerdings auch dieser Prozess noch Optimierungspotenzial. Personal- und IT-Abteilung sind sich einig, dass wir ein engmaschiges Controllingsystem dafür etablieren. Das bauen wir gerade auf. Wir haben es aktuell allerdings noch nicht in der Form, um damit den Prozess laufend weiter optimieren zu können. Letzten Endes gehört auch viel persönliches Engagement dazu, damit Einstellungsgespräche so schnell wie möglich geführt werden und nicht wegen anderer Aufgaben zurückgestellt werden. Die Bereitschaft, das zu leisten, nehme ich in unserem Mitarbeiterkreis immer mehr wahr. Damit haben wir auch eine gute Chance, Prozesse in der Verwaltung weiter zu beschleunigen.

msg: Die Personalsituation im IT-Bereich wird sich die in den nächsten fünf oder zehn Jahren verändern. Was meinen Sie: wie und warum?

 **DIGITALISIERUNG FINDET AUSSERHALB
DER IT-ABTEILUNG STATT**

Harald Joos: Digitalisierung findet außerhalb der IT-Abteilung statt. Das Prozesswissen liegt in den Fachabteilungen. Insofern ist es unsere Aufgabe, die Fachabteilungen dabei zu unterstützen, damit auch sie mehr IT-Know-how aufbauen. Rollen wie die eines Data-Analysten oder des Product Owners im Rahmen der agilen Entwicklung werden in den Fachabteilungen angesiedelt sein. Wir werden als IT-Abteilung hier zukünftig weniger selbst initiieren und müssen darauf achten, dass uns die Fachabteilungen frühzeitig in ihre Überlegungen mit einbeziehen. Dazu wollen wir ein vertrauensvolles Miteinander aufbauen. Da ist noch einiges zu tun, denn die IT-Abteilung war in der Vergangenheit bei uns mitunter sehr richtungsweisend.

Wie können wir die Fachabteilungen gut unterstützen? Auch hier komme ich wieder auf unsere Personalgewinnung zurück. Wir haben vermehrt einen großen Bedarf an IT-affinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Fachseite. Allerdings ist es nicht unbedingt zweckmäßig, dass wir qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die IT-Abteilung heranziehen und die Fachabteilungen werben diese für sich ab. Unsere Idee ist, dass wir die Rekrutierung von IT-Personal gemeinsam mit den Fachabteilun-

gen durchführen, damit auch diese von unserer Kampagne profitieren können und unser Haus nicht viele einzelne Kampagnen für ähnliche Aufgaben durchführen muss. Außerdem haben wir damit die Gelegenheit, die IT-Abteilung besser mit den Fachabteilungen zu vernetzen, indem das persönliche Netzwerk laufend weiter ausgebaut wird.

msg: Das bedeutet, dass es eine Aufgabe der IT-Abteilung sein kann, den Fachbereichen neue Impulse zu geben, welche Möglichkeiten die technische Entwicklung bietet. Also Wissen zu aktuellen Anwendungsszenarien zu vermitteln. Machen Sie das schon?

Harald Joos: Ja, auch das machen wir bereits. Aber meiner Meinung nach könnten wir es noch besser umsetzen. Über unseren „Technologieradar“ greifen wir die aktuellen Trends laufend auf und berichten, was wir in der Erprobung haben, was wir zurückstellen oder was nur beobachtet wird.

Neben den „technischen“ Impulsen haben wir allerdings auch das Prozessthema als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung. Grundvoraussetzung ist, dass wir bereit sind, unsere Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Wir haben bei uns Abteilungen, die haben das schon komplett gemacht und bringen das Thema Digitalisierung kontinuierlich weiter voran. Unseren Proof of Concept (PoC) zum Thema Blockchain haben wir zum Beispiel auf Betreiben einer Fachabteilung durchgeführt. Wir als IT waren eigentlich der Meinung, dass dieser an dieser konkreten Stelle eher keinen Mehrwert bringt. Die Ressourcenverantwortung dafür, was wir machen, liegt allerdings nicht bei uns in der IT-Abteilung. Insofern haben wir den PoC gemeinsam mit der Fachabteilung durchgeführt und sind zu einem Ergebnis gekommen, von dem alle profitieren. Das Verständnis dafür, was die Blockchain-technologie eigentlich ist, ist auf beiden Seiten – IT- und Fachabteilung – gewachsen. Das hilft uns für die Zukunft. Das Thema Blockchain wird uns wahrscheinlich noch häufiger an anderen Stellen wieder begegnen.

Um über neue Lösungen nachdenken zu können, bisherige Prozessabläufe zu überdenken, um auch das Bewusstsein dafür zu ändern, mehr Innovationen nutzbar zu machen, um auch in der Zukunft handlungsfähig zu bleiben und unseren Kundinnen und Kunden den besten Service bieten zu können, haben wir unser InnovationLab eingerichtet. Das haben Sie ja bei unserem Rundgang auch schon besichtigt.

 **UM INNOVATIONEN VORANZUBRINGEN, HABEN WIR UNSER INNOVATIONLAB EINGERICHTET.**

msg: Das InnovationLab ist sehr interessant. Erläutern Sie uns doch bitte kurz, welches Ziel Sie damit verfolgen und wer es bei der Deutschen Rentenversicherung nutzt.

Harald Joos: Wir haben das InnovationLab als IT-Abteilung für das Unternehmen gebaut und Mitte 2019 in Betrieb genommen. Unser Ziel war es, insbesondere crossfunktionale Teams mehr zusammenzubringen und enger mit der Fachseite zusammenzuarbeiten, um neue Ideen zu entwickeln. Fünfzig Prozent der Veranstaltungen im InnovationLab sind gemeinsame Veranstaltungen von Fachseite und IT. Manchmal werden die Räumlichkeiten auch vom Management genutzt, gerne auch im Umfeld von Strategieworkshops.

msg: Wie wirkt sich eine Umgebung wie ein Innovationslabor oder auch ein modernes, offenes Gebäude, wie Sie es hier haben, auf die Menschen und die Arbeit aus?

 **ICH HÄTTE NIE GEDACHT, WIE STARK EIN GEBÄUDE DAS VERHALTEN DER MENSCHEN BEEINFLUSSEN KANN.**

Harald Joos: Sehr stark. Ich hätte nie gedacht, wie stark ein Gebäude das Verhalten der Menschen beeinflussen kann. Und ich setze noch einen drauf: Ich hätte nie gedacht, welche direkte Wirkung so ein InnovationLab entfalten kann. Ein kleines Beispiel dazu: In der Rentenversicherung gibt es 16 Träger und dadurch oftmals kontroverse Diskussionen über die richtige Strategie. Trotzdem ist eine Einigung erforderlich. Ich erinnere mich an eine schwierige Veranstaltung. Die Atmosphäre war zu Beginn „verhalten“. Es ging darum, welche Werkzeuge eingesetzt werden sollten. Am Alten festhalten oder etwas Neues machen? In der Pause haben wir den Kolleginnen und Kollegen unser InnovationLab gezeigt. Sie waren eine halbe Stunde dort und waren richtig „geflasht“. Sie fragten, ob sie Bilder machen dürfen, meinten, dass sie so etwas bei ihnen auch bräuchten, etwas Ähnliches schon haben oder im Augenblick daran arbeiten. Und das Verrückte war, als wir danach die Veranstaltung oben in unserem Besprechungsraum fortgeführt haben, war die Atmosphäre völlig anders. Wir konnten seit Langem wieder einmal offen über ein kontroverses Thema sprechen. Fragen Sie mich nicht warum, aber so eine Kreativatmosphäre scheint die Synapsen des Menschen zu beeinflussen und bisherige Vorurteile in den Hintergrund zu drängen. Wenn man nicht mehr statisch an einem Tisch sitzt, sondern sich permanent bewegt und in anderen Konstellationen zusammenkommt, anderen Reizen ausgesetzt wird, mehr haptisch, mit ungewohnten, gefühlt „skurrilen“

Methoden arbeiten muss, dann kann man nicht mehr so stark wie vorher an gewohnten, praktikablen Vorgehensweisen festhalten. „Bauen Sie die Rentenversicherung als Hotel. Wie könnte das aussehen? Was sind Sie? Ein Drei-, Vier- oder Fünf-Sterne-Hotel? Welche Services wollen Sie anbieten?“ Wenn anfangs alle sagen, was wollen die jetzt von mir, wir sind doch kein Hotelbetrieb, gehen sie später voll in dieser Aufgabe auf. Die Wirkung ist enorm. Deswegen glaube ich, dass solche Räume gebraucht werden, um das Denken zu verändern. Solche Räume haben Einfluss auf die Arbeits- und Denkkultur.

msg: Können auch andere Behörden Ihr Labor buchen?

Harald Joos: Wir haben einen so hohen Bedarf innerhalb unseres Unternehmens, dass wir intern bereits komplett überbucht sind. Im August letzten Jahres haben wir das InnovationLab eröffnet und bis Ende letzten Jahres haben rund 1.200 Menschen Workshops, Veranstaltungen oder andere Formate im InnovationLab durchgeführt. Schwerpunkt bei der Arbeit im InnovationLab ist für uns das Design Thinking. Zurzeit kann das InnovationLab nicht extern gebucht werden, einzelne Ausnahmen sind natürlich immer möglich. Allerdings wird es zukünftig in der Rentenversicherung weitere Labore geben, die nicht mehr von der IT-Abteilung aufgebaut werden. Wir haben hier nur den ersten Impuls gesetzt. Dann wird sich die Ressourcenknappheit, die im Augenblick im InnovationLab herrscht, vermindern, und neue Optionen lassen sich umsetzen.

msg: Sind Sie offen für Besucher und den Erfahrungsaustausch mit anderen Behörden?

Harald Joos: Erfahrungsaustausch und Besucher, immer gerne. Alle, die mich persönlich hier in der Eisenbahnstraße besuchen, gehen grundsätzlich nicht hinaus, ohne dass sie einmal durch das Gebäude geführt wurden – auch um zu erläutern, wie wir hier arbeiten und warum es besser ist, bei uns zu arbeiten – „smile“. Da steht dann natürlich immer ein kurzer Besuch im InnovationLab an. Wenn gerade Workshops stattfinden, sind die Besuche ein bisschen kürzer. Wenn keine Workshops stattfinden, wie wir heute das Glück hatten, dann kann man sich ein bisschen lauter, offener unterhalten. Wir haben uns natürlich mit anderen Organisationen vernetzt – innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung –, sodass ein reger Erfahrungsaustausch stattfindet.

msg: Ich sehe, Sie haben schon viel getan, um die Arbeitgebermarke „Deutsche Rentenversicherung“ vor allem hinsichtlich der IT aufzuwerten und attraktiv darzustellen. Was macht diese Arbeitgebermarke darüber hinaus noch aus?

Harald Joos: Wichtig für die Arbeitgebermarke insgesamt – wir machen das ja nicht nur für die IT – ist herauszustellen, dass wir hier etwas wirklich Sinnvolles machen. Wir haben in Deutschland eines der besten Sozialsysteme weltweit. Die Deutsche Rentenversicherung ist wesentlicher Bestandteil dieses Systems. Alle, die bei uns in der IT, die in unserem gesamten Unternehmen mitarbeiten, tragen dazu bei, dass die soziale Sicherheit in Deutschland gewährleistet wird. Das machen wir tagtäglich, und deswegen ist unsere Arbeit sinnvoll. Viele von uns sind auch wirklich stolz darauf, denn es ist sehr herausfordernd, dafür zu sorgen, dass die Rentenzahlung minutengenau, sekundengenau auf den Konten ankommt und unsere Kundinnen und Kunden keine Probleme durch zum Beispiel verspätete Zahlungen bekommen. Es ist eine hohe gesellschaftliche Verantwortung zu gewährleisten, dass das alles immer funktioniert. Daneben sind wir natürlich stolz auf die Arbeitsbedingungen, die wir anbieten. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten auch vor Corona bereits flexibel arbeiten, natürlich auch von zu Hause aus. Durch Corona hat sich allerdings auch hier einiges geändert. Wir hatten viel mehr Kollegen und Kolleginnen im Homeoffice als vorher. Berührungängste im Umgang mit Video und anderem waren vielleicht in der IT nicht so hoch wie in anderen Abteilungen, waren aber auch immer noch da und konnten weiter abgebaut werden.

msg: Wenn sich jemand bei Ihnen bewerben möchte, welche Qualifikationen sollte er oder sie mitbringen?

Harald Joos: Erfahrung in der IT. Lust auf Neues. Die Bereitschaft, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Und Freude am Arbeiten im Team. Solche Kolleginnen und Kollegen sind uns immer willkommen. Ab und zu suchen wir natürlich Menschen mit einer ausgewiesenen Fachexpertise. Aber es ist nicht so, dass wir in der IT nur mit hoch spezialisierten Fachexpertinnen und -experten arbeiten. Wir schauen, wofür wir die Menschen qualifizieren können. In der Vergangenheit haben wir gesagt, wir qualifizieren nicht, die Menschen müssen die Qualifikation mitbringen. Aber mit dieser Einstellung bekommen wir nicht genug neue Kolleginnen und Kollegen an Bord und vielleicht auch nicht immer die richtigen, die gut zu uns passen.

msg: Eingangs haben Sie gesagt, dass die IT an zwei Standorten arbeitet. Wie verteilen und organisieren Sie die Aufgaben zwischen den beiden Standorten?

Harald Joos: Wir sind standortübergreifend in Teams organisiert. Den größten IT-Bereich haben wir in Berlin, mit rund 1.000 Menschen. Natürlich versuchen wir, die Menschen, die in Berlin

zusammenarbeiten, auch räumlich zusammenzuhalten. Denn trotz aller Methoden oder Werkzeuge, die wir für ein verteiltes miteinander Arbeiten haben – Skype, Teams, Jira, Confluence und andere –, ist der direkte Kontakt untereinander wichtig. Gerade in Fehlersituationen müssen wir schauen, dass wir schnell zusammenkommen können. Für die erste Fehleranalyse helfen diese ganzen Werkzeuge, das ist kein Thema. Aber wenn es wirklich ans „Eingemachte“ geht und die Fehlersuche sich nicht so einfach gestaltet, müssen wir nach wie vor auch im direkten persönlichen Kontakt gemeinsam die Lösung suchen – was natürlich derzeit sehr schwierig und kaum umsetzbar ist.

Eine unserer größeren Herausforderungen ist eher, dass wir in der Organisation noch etwas zu statisch aufgestellt sind. Eigentlich sollten wir mehr in Projekten oder virtuellen Teams arbeiten. Dass es möglich ist, die physischen Teams in den Hintergrund zu rücken und auch in der Linie mehr virtuell und leichter crossfunktional zu arbeiten, ist durch Corona etwas klarer geworden. In dieser Zeit konnten einige Barrieren im Kopf abgebaut werden, da wir nicht mehr nur über zwei, sondern de facto über viele Lokationen hinweg arbeiten mussten, denn jeder Homeoffice-Platz kam als Lokation dazu. Unabhängig davon versuchen wir nach wie vor, diejenigen Teams, die viele Berührungspunkte haben, in räumlicher Nähe zueinander unterzubringen. Wenn es irgendwann einmal so weit sein sollte, dass wir vermehrt mit Microservices arbeiten, dann werden diese Abhängigkeiten zwischen den Teams abnehmen. Im Augenblick sind wir noch nicht so weit.

WIR BRAUCHEN NICHT HUNDERT FÜHRUNGSKRÄFTE, WIR BRAUCHEN HUNDERT PROJEKTL EITER*INNEN.

msg: Die zunehmende Projektorganisation betrifft ja auch verschiedene Linien in Ihrer Organisation. Geht das reibungslos oder wollen die Chefs überall im Bilde sein?

Harald Joos: Das ist eine sehr interessante Frage. Ich habe auf einer Veranstaltung einmal gesagt, wir brauchen nicht hundert Führungskräfte, wir brauchen eher hundert Projektleiterinnen und Projektleiter. Ich erwarte durchaus, dass die Führungskräfte immer gut informiert sind. Und das funktioniert am besten, indem man selbst auch Verantwortung übernimmt und auch selbst in unterschiedlichen Funktionen in Projekten mitarbeitet. Ich selbst versuche, das in meiner täglichen Arbeit umzusetzen, und wenn ich im Projekt bin, versuche ich, das hierarchieübergreifende Arbeiten vorzuleben. Mir persönlich ist es wichtig, dass das Hierarchiedenken immer mehr abnimmt. Deswegen nutzen wir in der IT auch „Großraumbüros“. Keine Separierung mehr von Führungskräften, wir sitzen mittendrin im „normalen Leben“ und kapseln uns nicht ab.

Wenn Sie mich fragen, wie sich mein Job in den letzten zehn Jahren verändert hat, dann verwende ich gerne das Beispiel einer Pyramide. In der Vergangenheit war ich an der Spitze der Pyramide, und die gesamte Organisation hat für mich gearbeitet. Im Augen-

blick bin ich immer noch an der Spitze der Pyramide. Aber die Pyramide hat sich komplett umgedreht, soll heißen: jetzt arbeite mehr ich für die gesamte Organisation. Mein Job als Führungskraft ist es, für die Mitarbeitenden den Weg frei zu machen, damit sie ihren Job gut erledigen können, Entscheidungen herbeizuführen, Missverständnisse in der Kommunikation aus dem Weg räumen usw. Diese Haltung verankert sich in der Organisation immer mehr. Aber es ist ein langer Weg, und das Thema Matrixorganisation, fraktale Organisation oder „Digitalisierung der Organisation“ wird uns sicher noch länger beschäftigen.



msg: Sie haben sich bereits im September 2018 mit hundert Mitarbeitenden der Deutschen Rentenversicherung getroffen und unter dem Motto „Arbeit neu denken“ über Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels gesprochen und Ideen entwickelt. Welche Impulse und Inhalte sind da bei Ihnen beziehungsweise der Deutschen Rentenversicherung angekommen?



ALEXA, SCHICK MICH IN RENTE.

Harald Joos: Zum einen war es eine Veranstaltung, die nicht von der IT getrieben wurde, sondern rentenversicherungsweit von allen Trägern, und zwar von der Fachseite und von den Auszubildenden ausgehend. Das Beeindruckendste war die Begeisterungsfähigkeit der jungen Menschen. Die vielen guten Ideen, die sie hatten, und der Wille, etwas zu verändern. Insbesondere, die Sicht unserer Kundinnen und Kunden einzunehmen und die bestehenden Prozesse infrage zu stellen. Mir persönlich ist unter anderem das Schlagwort „Renten-Alexa“ in Erinnerung geblieben. Die jungen Auszubildenden haben die Idee aufgegriffen, dass Versicherte vielleicht einmal von zu Hause aus sagen: „Alexa, schick mich in Rente.“ Da entsteht etwas richtig Gutes für die gesamte Deutsche Rentenversicherung. Ich bin sehr zuversichtlich, dass sich in den nächsten Jahren vieles schneller verändern wird. Wir haben die Ideen bei uns aufgegriffen und gehen das, was sich umsetzen lässt, auch an. Bei einer „Renten-Alexa“ müssen wir natürlich den Datenschutz und die Informationssicherheit beachten. Daher wird es wahrscheinlich ein bisschen länger dauern, bis diese Idee umgesetzt ist. Aber darüber nachzudenken, warum haben wir keinen oder zu wenige Chat-Bots, warum nutzen wir keine KI – das ist der richtige Weg. Die Auszubildenden haben die richtigen Ideen.

msg: Wir haben jetzt viel über die Räumlichkeiten, Arbeitsplätze und Ihr Innovationslabor gesprochen. Aber Kultur der Zusammenarbeit bedeutet ja auch mobiles Arbeiten, Remote-Zugang, Smart-Devices. Ist die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, remote zu arbeiten, bereits bei der Deutschen Rentenversicherung etabliert?

Harald Joos: Das Remote-Arbeiten praktizieren wir bereits sehr lange in der Deutschen Rentenversicherung. Hier müssen wir zwischen den einzelnen Abteilungen unterscheiden. Die Fachabteilungen wollen zukünftig auch grundsätzlich die Möglichkeit haben, den Arbeitsort flexibel zu wählen. Hierfür haben wir in diesem Jahr für den Standardarbeitsplatz – anders als in der IT-Abteilung – nicht ein Notebook, sondern einen BSI-zertifizierten Nano-PC, der WLAN-fähig ist und mit 500 Gramm und

seiner geringen Größe viel leichter als ein Notebook zu transportieren ist, definiert. Im Rahmen des Lifecycles werden alle heutigen Desktop-PCs grundsätzlich gegen einen Nano-PC ausgetauscht. Allein in diesem Jahr bringen wir so rund 3.000 Nano-PCs in die Fläche. Für das flexible Arbeiten innerhalb aller Dienstgebäude setzen wir auf ein freies WLAN, das wir zur Verfügung stellen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass insbesondere neue Gebäude meist sehr gut abgeschirmt sind und es nur einen relativ schlechten oder keinen Mobilempfang gibt. Daher stellen wir in der gesamten Deutschen Rentenversicherung Bund ein komplett freies WLAN zur Verfügung, welches wir sukzessive aufbauen. Hier in der Eisenbahnstraße und im Hochhaus nebenan steht es unter anderem schon komplett zur Verfügung. Physikalisch ist es getrennt von unserem Firmennetz. Trotzdem können wir das Internet nutzen, um die Verbindung zu unserem Firmennetz herzustellen. Damit haben wir auch einen Punkt des Koalitionsvertrags aufgegriffen, der besagt, dass die Behörden gehalten sind, ihren Bürgern ein freies WLAN anzubieten. Dass wir es geschafft haben, dieses freie WLAN als Standard in allen unseren Dienstgebäuden zukünftig bereitzustellen, sodass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Büro eine Nachricht ihrer Kinder, ihrer Eltern auf ihren eigenen Smartphones erhalten können, ist relativ innovativ, und wir schaffen damit wieder Rahmenbedingungen, die unsere Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen.

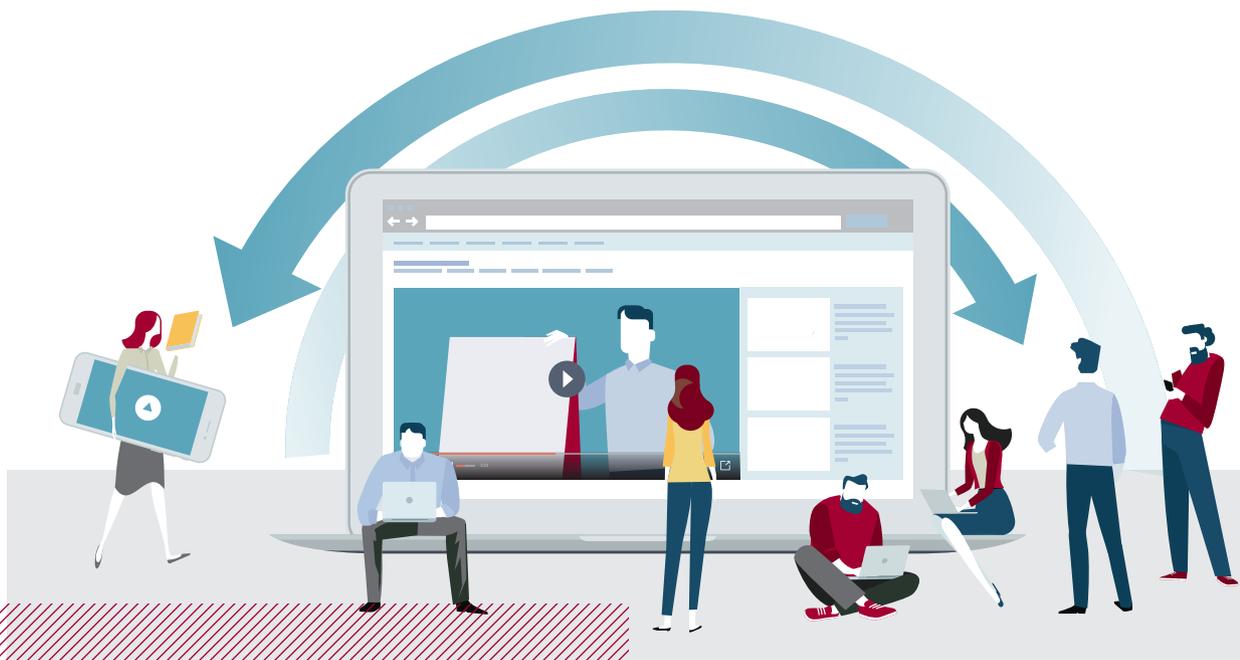
msg: Aus all dem haben Sie viele Erkenntnisse über die Arbeit der Zukunft gewonnen. Was würden Sie anderen Bundesbehörden oder Landesbehörden raten? Wovon würden Sie abraten? Was möchten Sie unseren Lesern noch als Fazit mit auf den Weg geben?

Harald Joos: Ich würde davon abraten, anderen Behörden etwas zu raten. Ich glaube, dass jede Behörde ihren eigenen Weg finden muss. Das ist extrem abhängig von der Unternehmenskultur. Auch davon, ob Sie die richtigen Leute an den richtigen Stellen haben, die irgendetwas verändern wollen oder nicht. Mit unserem Direktorium haben wir hier bei uns gute Rahmenbedingungen dafür, etwas verändern zu können. Wichtig ist, Lust auf Veränderungen und Spaß an der Arbeit zu haben, nicht am Alten festzuhalten. Wenn wir uns darauf einlassen, dann, glaube ich, haben wir eine Chance, eine andere Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren, und wir kommen dann automatisch zu positiven Veränderungen in der Arbeitswelt.

msg: Vielen Dank, Herr Joos, für dieses interessante Interview.

Harald Joos: Sehr gerne, Herr Fritsche. ●

1 <https://echte-it.de/> (abgerufen am 15.12.2020).



WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG

Eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen nicht nur für die Verwaltung von Hochschulen

| von **PROF. DR. PHIL. MANDY SCHULZE**, Professorin an der Hochschule Zittau/Görlitz, Fakultät für Sozialwissenschaften

Ein aktuelles Thema in Bildungsbereichen ist die digitale Transformation auf den Ebenen der konzeptionellen Entwicklung, der technischen Umsetzung und der adäquaten Nutzung. Das Beispiel der Digitalisierung interner Hochschulorganisation macht dies für die öffentliche Verwaltung deutlich. Wie in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung sind auch die Hochschulorganisationen im Umbruch. Die Digitalisierung hält Einzug und verändert die Art und Weise, wie miteinander interagiert wird, Termine werden online vergeben und virtuell umgesetzt, papierlose Anträge und Einschreibungen sind Realität, und händisches Ausfüllen von Formularen oder persönliches Vorsprechen können bald der Vergangenheit angehören. Diese Entwicklung geht mit dem Ersatz direkter persönlicher Kommunikation (beispielsweise in Sprechstunden), mittels E-Mails und der Ausweitung von Selbstbedienungsmöglichkeiten einher. Die dafür genutzte digitale Infrastruktur ist meist heterogen, gewachsen und komplex.

Welche Dienstleistungen wie miteinander verknüpft werden und wie ein Netz über die Organisation zu legen ist, ist ja vorher nicht absehbar, und so stellt sich der derzeitige Grad der Digitalisierung interner Hochschulorganisation als ein Nebeneinander verschiedener Systeme dar. Es existieren Softwarelösungen zum Campus- und Bibliotheksmanagement, Lehr- und/oder Lernplattformen und interne Ablagesysteme für Dokumente, Forschungsdatenbanken, Gebäudeleittechnik und häufig ältere Datenbanken als Insellösungen, wie beispielsweise zur Verwaltung von Weiterbildungsteilnehmenden.

Es herrscht eine hohe Diversität in Hinblick auf digitale Infrastruktur, und die erfordert hohe Kommunikationsaufwände für Abstimmung, Koordination, Beratung, Übersetzung und Schnittstellenmanagement bei permanent schnellem Informationsfluss. Mittelfristig wird daher die Einführung integrierter Softwarelösungen

gen und die Nutzung von Online-Portalen angestrebt. Ziele solch integrierter Lösungen sind neben Arbeitserleichterung und Effektivitätssteigerung auch ein moderater Kommunikationsaufwand (insbesondere E-Mail-Verkehr) bei möglichst überschaubarer Komplexität und Pfadabhängigkeiten der Systeme sowie Wahrung des Datenschutzes. Denn die integrierten Lösungen sollen bedienbar bleiben, so dass nicht ein zusätzlich hoher Wartungsaufwand oder eine besondere Fragilität hinsichtlich

technischen Versagens die Infrastruktur zum aufwendigen Störfaktor im Dienstleistungsbetrieb werden lässt.

Die Veränderungen der Arbeit mit den digitalen Systemen, deren Nutzung und Bereitstellung, Entwicklung und Weiterentwicklung verlangen Kompetenzen, die mithilfe von Weiterbildung erworben werden können. Aus den bisherigen Erfahrungen lassen sich folgende Thesen ableiten:



WAS IST WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG?

In Deutschland wird wissenschaftliche Weiterbildung meist mit Rückgriff auf eine Formulierung der Kultusministerkonferenz von 2001 definiert, als:

„... die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit, wobei das wahrgenommene Weiterbildungsangebot dem fachlichen und didaktischen Niveau der Hochschule entspricht. [...] Wissenschaftliche Weiterbildung knüpft in der Regel an berufliche Erfahrungen an, setzt aber nicht notwendigerweise einen Hochschulabschluss voraus.“¹

Mit Zunahme der Bedeutung von Wissen als Quelle von Innovationen und Grundlage für Entscheidungen geht eine zunehmende Wissensabhängigkeit moderner Gesellschaften einher und stellt Hochschulen in den Mittelpunkt einer modernen Wissensproduktion.² Neben diesen bildungspolitischen Gründen für wissenschaftliche Weiterbildung sind auch sozialpolitische Ziele einer Öffnung von Hochschulen für nicht-traditionelle Studentinnen und Studenten und hochschulpolitisches Entwicklungsstreben relevant. Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen sind zudem eingewoben in den Ansatz eines institutionenübergreifenden lebenslangen Lernens.³

Seit 1976 ist es hochschulische Kernaufgabe, wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten (HRG § 2 Abs.1). Dieser Aufgabe kommen Hochschulen auf unterschiedliche Weise nach: Einige haben sich mit ihren Angeboten ein Profil erarbeitet und stellen für ganze Branchen, Organisationen und Unternehmen die adäquate Weiterbildungseinrichtung dar. Andere Hochschulen haben ihre Studiengänge berufsbegleitend für Berufspraktikerinnen flexibilisiert.

Neben berufsbegleitenden Bachelor- und weiterbildenden Masterstudiengängen, die Weiterbildung mit der Verleihung akademischer Titelvergabe verbinden, gibt es eine Fülle anderer Formate an Hochschulen: vom Einzelseminar „Onlineberatung im psychosozialen und pädagogischen Kontext“ bis hin zum einjährigen Zertifikatskurs „Care and Case Manage-

ment in humandienstlichen Arbeitsfeldern“. Als „typisch“ für hochschulische Weiterbildungsangebote kann daher nur ihre „periphere“ Lage gelten, da sich Themen und Organisation sowohl an gesellschaftlich relevanten Themen wie auch an Wissenschaftsstrukturen ausrichten. Diese strukturelle Schnittstelle zwischen dem Wissenschaftssystem und seiner gesellschaftlichen Umwelt macht wissenschaftliche Weiterbildung besonders nützlich für Umbruch- und Krisensituationen.

Wer bietet welche wissenschaftliche Weiterbildung für wen wie an?

Fachhochschulen profilieren sich zunehmend als Anbieter. Ihrer Nähe zu regionalen und gesellschaftlich relevanten Themen, Fokus auf Wissenstransfer und Studiengangentwicklung durch Lehre wird von Fachhochschulen oder Hochschulen für angewandte Wissenschaften als Entwicklungspotenzial erkannt.⁴ Das spiegelt sich in den Ergebnissen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ wider, der in den letzten elf Jahren Aufbau und Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten förderte und wissenschaftlich begleitete.⁵ So halten Fachhochschulen die meisten Angebote vor, überwiegend als Tagesseminare oder einjährige Programme. Diese Angebote verzeichnen die höchste Zahl an Teilnehmern und Teilnehmerinnen. Diese verfügen zumeist über einen Hochschulabschluss und sind zum Zeitpunkt der Weiterbildung meist unbefristet in Vollzeit beschäftigt oder selbstständig. Auch Studentinnen und Studenten und Beschäftigte der Hochschule nehmen wissenschaftliche Weiterbildung als „innerbetriebliche Weiterbildungsangebote“ wahr. Tendenziell nutzen Absolventinnen und Absolventen die Hochschule für Weiterbildungen in den von ihnen studierten Fächern. Die Bildungsmotive sind mittel- und langfristige Karriereperspektiven und ein direkter Austausch mittels persönlicher Begegnung, um wissenschaftliche Weiterbildung auch zur Netzwerkbildung und beruflichen Weiterentwicklung zu nutzen.

Die Motivlage der Teilnehmenden sind mit den Zielen der Weiterbildungsangebote verknüpft. Wissenschaftliche Weiterbildung zielt auf Professionalisierung beruflichen Handelns durch Reflexion. Unter einem hohen Professionalisierungsdruck stehen in Zeiten digitaler Transformation und Corona-Pandemie besonders Verwaltungen, wie die Hochschulen selbst.

- Standardlösungen sind meist nicht geeignet, um all diesen Ansprüchen zu genügen und stoßen nicht selten auf den Widerstand der Nutzer und Nutzerinnen.
- Spezifische Lösungen sind jedoch teure Investitionen mit einem langen Entwicklungsprozess, und die Einführung vernetzter Lösungen ist neben dem Regelbetrieb ist sehr aufwendig.

Die Entwicklung der passenden Systeme setzt Lernprozesse auf individueller und Organisationsebene voraus. Es ist daher sinnvoll, dass Nutzer und Nutzerinnen der digitalen Infrastruktur selbst zu gestaltenden Experten und Expertinnen werden und damit ein Ansatz größtmöglicher Partizipation greift. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie zur IT-Governance 2018 von Christmann-Budian:

Es wird deutlich, „dass die Akteure unterschiedliche Wege für die technische Umsetzung verfolgen, integrative Lösungen in partizipativer Abstimmung mit allen Akteuren aber unabhängig vom Weg zunehmend im Mittelpunkt stehen.“⁶

DER BEITRAG WISSENSCHAFTLICHER WEITERBILDUNG ALS ADÄQUATE TRANSFORMATIONSBEGLEITUNG

Wie kann nun wissenschaftliche Weiterbildung einen Beitrag zur adäquaten digitalen Transformation leisten? Grundsätzlich geht es um das Verständnis gesellschaftlicher Veränderung aus einer kontingenten, ungewissen, unsicheren Perspektive. Während unter der Kontinuitätsannahme davon ausgegangen wird, dass sich Gesellschaft berechenbar und erwartbar weiterentwickelt und daher Wissen beispielsweise für Weiterbildungen bedarfsgerecht aus Trendbeobachtungen und der Fortschreibung von Veränderungsmustern abzuleiten und entsprechend zu vermitteln ist, steht bei der Kontingenzperspektive der Wandel selbst als ein offen gestaltbarer Aushandlungsprozess im Vordergrund. Aus dieser Perspektive ist die digitale Transformation in Dienstleistungsorganisationen eine Form des Übergangs, in dem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Experten und Expertinnen ih-

rer Arbeitsfelder ihr implizites Handlungswissen so reflektieren und abstimmen lernen, dass daraus ein stetiger Entwicklungsprozess erwächst.

Ein erster Schritt dazu ist es, die jeweiligen Erwartungen und Anforderungen der Nutzer und Nutzerinnen zu erfragen. Dazu gehören in der Hochschule beispielsweise neben Verwaltungsmitarbeitenden auch Studierende und Lehrende. Wie Verwaltungen mit Daten, technischen und Kommunikationsinstrumenten etc. umgehen, sind Fragen in einem kooperativen Aushandlungsprozesses, der immer auch Teil von Qualitätsentwicklung ist – vor, während und nach der Umstellung integrativer IT-Lösungen. Digitale Transformation ist Teil eines kulturellen Wandels. Nutzer und Nutzerinnen mit ihrem Know-how in diesen Prozessen ernst zu nehmen, ist Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung digitaler Prozesse und ein Bildungsprozess. Der Erfolg eines solchen Prozesses wissenschaftlicher Weiterbildung als Begleitung digitaler Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung ist nicht die Orientierung an einem von extern vorgegebenem und ermittelbarem Bedarf. Vielmehr geht erfolgreiche Weiterbildung mit der Entwicklung beispielsweise eines integrativen digitalen IT-Systems selbst einher. Die Mitwirkung von Bildungsadressaten an der Programmplanung und Angebotsentwicklung stellt dabei eine tiefgreifende „Richtungsumkehr“ im bisherigen pädagogischen Planungsverständnis und in den tradierten Verfahrensweisen dar. Sie hat zur Folge, dass sich nun auch Bildungseinrichtungen wie Hochschulen in einer Übergangslage befinden. Dieser Ansatz stützt sich auf ein modernes Verständnis von Wissenschaft und deren Produktion in und für praktische Verwendungszusammenhänge.⁷ Zwischen den Nutzern und Nutzerinnen (Mitarbeitenden, Lehrenden, Studierenden) und Informatikern und Informatikerinnen, Organisationstheoretikern und -innen und Pädagogen und Pädagoginnen entwickelt sich in der wissenschaftlichen Weiterbildung nicht nur gute Praxis, sondern auch „aufgabenorientierte Wissenschaft“⁸. Lernen und Wissensproduktion passiert in moderner wissenschaftlicher Weiterbildung wechselseitig auf beiden Seiten. Lernende werden zu Lehrenden und Lehrende zu Lernenden. ●

1 Kultusministerkonferenz KMK (2001): Sachstands- und Problembereicht zur „Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen“. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.09.2001. unter: http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_09_21-Problembereicht-wiss-Weiterbildung-HS.pdf (abgerufen am 19.07.2020).

2 Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzmann, S.; Scott, P.; Trow, M. (1994): The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. Sage Publications: London.

3 Das Konzept des lebenslangen Lernens (LLL) wurde im Zuge der europäischen Beschäftigungsstrategie definiert als „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“. (Europäische Kommission 2000, S. 34).

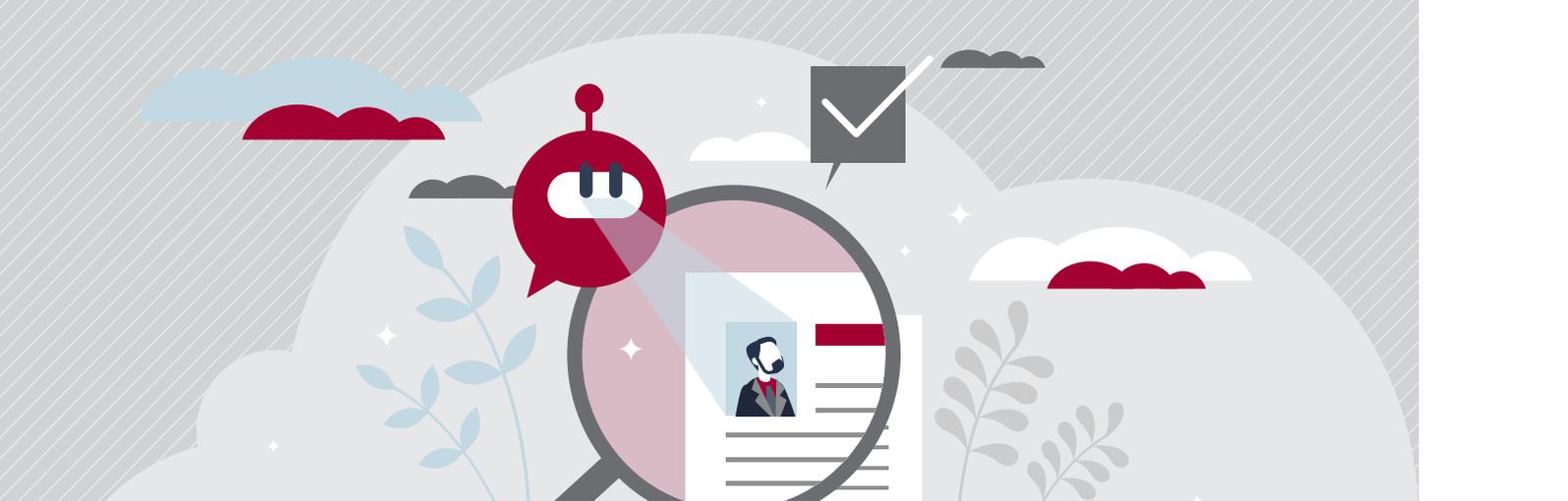
4 Schulze, Mandy (2018): Erfolgreiche Studiengangentwicklung in der Hochschulweiterbildung. Die Institutionalisierung des Masterstudiengangs Sozialmanagement an deutschen Fachhochschulen. Baden-Baden: Nomos.

5 <https://de.offene-hochschulen.de/start/start> (abgerufen am 19.07.2020).

6 Christmann-Budian, St.; Kuhne, J.; Mah, D.-K.; Mozhova, A.; Paulicke, P.; Rebentisch, J.; Schmidt, M. (2018): Connected or Unconnected? – Synergiepotenziale und Herausforderungen von IT-Governance in Hochschulen. iit-Perspektive. Working-paper for the institute for innovation and Technology. Nr. 45. unter: <https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/connected-or-unconnected-synergiepotenziale-und-herausforderungen-von-it-governance-in-hochschulen> (abgerufen am 19.07.2020).

7 Schaffter, O. (2017): Wissenschaftliche Weiterbildung im Medium der Praxisforschung – eine relationstheoretische Deutung. In Hörr, B.; Jütte, W. (Hrsg.): Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung. Wbv: Bielefeld. unter: https://www.wbv.de/openaccess/themenbereiche/hochschule-und-wissenschaft/shop/detail/name/_/0/1/6004479w/facet/6004479w/nb/0/category/1561.html (abgerufen am 19.07.2020).

8 Ostermayer, S. P.; Krüger, S.-K. (Hrsg.): Aufgabenorientierte Wissenschaft. Formen transdisziplinärer Versammlung. Verlag: Münster/New York (2015).



MITARBEITER*INNEN-POTENZIALE ERSCHLIESSEN MIT KÜNSTLICHER INTELLIGENZ – EINE UTOPIE?!

Die Digitalisierung bedeutet eine Herausforderung für das Personalmanagement – aber sie bietet auch Lösungen. Damit verbunden ist aber in jedem Fall ein organisatorischer Umbruch.

| von DR. KATRIN EHLERS und GEORG JÜLKE

NEUE AUFGABEN, NEUE QUALIFIZIERUNG

Die Digitalisierung lässt in zunehmend rasantem Tempo neue Aufgaben, Berufe und Tätigkeitsfelder entstehen. Das gilt für die öffentliche Verwaltung wie für nahezu jede andere Branche. Von den Beschäftigten fordert das die Bereitschaft, sich stetig fortzubilden und weiterzuentwickeln, manchmal sogar sich gänzlich neu zu orientieren. Das gilt selbstverständlich ebenso für Führungskräfte, die darüber hinaus (im gegenwärtigen Verständnis) die neue Arbeit organisieren müssen: Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich dafür einsetzen? Welche Qualifizierung brauchen sie, und wo können sie diese bekommen? Welche Qualifikationen müssen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbringen, um die Aufgaben, die jetzt und in Zukunft anstehen, übernehmen zu können? Wer das in den Grenzen des eigenen Referats, der Abteilung, des Zuständigkeitsbereichs denkt, dem wird eine Antwort auf diese Fragen vielleicht noch punktuell gelingen, doch schon mittelfristig ist sie oder er chancenlos. Die Notwendigkeit neuer Formen der Zusammenarbeit agiler, interdisziplinärer und organisationsübergreifender Teams als tragende Säule der digitalisierten Arbeitswelt ist längst erkannt – nicht zuletzt für die Digitalisierungsprojekte selbst. Die Notwendigkeit besteht auch für die Aufgabe, das Mitarbeiter*innen-Potenziale

einer wissensgetriebenen Organisation immer wieder neu aufzustellen. Denn diese Aufgabe betrifft die Arbeitsfähigkeit der Organisation in ihrem Kern, und eine Antwort darauf muss unbedingt Teil einer Digitalstrategie sein, die Auswirkungen auf die gesamte Organisationsstruktur und -kultur berücksichtigt.

WENN DIE ORGANISATION WÜSSTE, WAS DIE ORGANISATION WEISS...

Überwindet man nämlich das eingespielte Silo-Denken und das in den Silos einzelner Einheiten gepflegte Herrschaftswissen und betrachtet die Qualifikationen und Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer übergeordneten Perspektive, dann zeigt sich, wie viel Wissen und Können in der Organisation eigentlich vorhanden sind! Dann aber scheint auch die schiere Menge an Informationen über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Qualifikationen, Verfügbarkeiten, Interessen und Weiterbildungsoptionen kaum überschaubar. Zumindest ist eine Auswertung durch einzelne Personen schon zeitlich viel zu aufwendig und faktisch nicht mehr zu leisten, wenn außer den Lebensläufen (oder im Falle der Weiterbildungsmöglichkeiten: eine Datenbank) auch vergangene Projekte – und öffentliche und freigegebene Informationen aus dem Internet (!) – einbezogen werden.

Das Organisationswissen ist die Summe aller in ihr versammelten Kenntnisse – die in den Köpfen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die, die in Form von strukturierten (Datenbanken) und unstrukturierten Daten vorliegen, also in Dokumenten und Texten, die für die Organisation von Nutzen sein können. Fast achtzig Prozent der Daten in einer Organisation sind unstrukturiert. Mit herkömmlichen technischen Mitteln – und der herkömmlichen Organisation – lässt sich dieses Potenzial nicht heben. Aber die gute Nachricht ist: Auch unstrukturierte Daten sind Daten. Daten bieten einen leistungsfähigen Weg zur Innovation. Die kombinatorische Kraft von Daten inspiriert zu neuen Überlegungen über die Umgestaltung bestehender Prozesse und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

DIE TECHNISCHE LÖSUNG

Was wäre daher, wenn man neue Technologien einsetzt? Wenn man also den Herausforderungen der Digitalisierung – hier das Management der Mitarbeiter*innen-Potenziale – mit digitalen Mitteln begegnen würde? Ein Denkexperiment: Stellen wir uns vor, sämtliche Lebensläufe, aber auch alle anderen von den Beschäftigten erstellten Dateien liegen vor – in der Cloud. Stellen wir uns weiterhin vor, wir hätten ein Werkzeug, das aus all diesen unstrukturierten Daten die Namen derjenigen herausfiltert, die wahrscheinlich geeignet sind, eine bestimmte neue oder auch nur anstehende Aufgabe zu erfüllen. Oder das den Qualifizierungsbedarf erfasst und entsprechende Angebote vorschlägt. Das würde Suchmaschinen erfordern, künstliche Intelligenz, die Verarbeitung natürlicher Sprache und maschinelles Lernen.

Die gute Nachricht: All dies steht zur Verfügung.

Denken wir also weiter: ein KI-basiertes System, selbstlernend, die natürliche Sprache – in Textform oder gesprochen – analysierend, verarbeitend (Natural Language Processing – NLP) und verstehend (Natural Language Understanding – NLU), das nach den geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sucht – und sie findet. Das dafür keine vorgegebenen Taxonomien und Stichworte benötigt, sondern ebenso natürlichsprachliche Anfragen verarbeitet und „versteht“. Das System wäre in der Lage, die Zusammenhänge, in denen bestimmte Begriffe vorkommen, zu identifizieren und zu clustern und damit auch dort Potenziale zu erkennen, wo bestimmte Kenntnisse nicht ausdrücklich formuliert oder gar als Stichwort hinterlegt beziehungsweise abgefragt worden sind.

Noch einen Schritt weiter gedacht wäre dieses System eine Plattform, die nicht zentral verwaltet und mit einem restriktiven Zugang versehen ist, sondern die jedem oder jeder in der Orga-

nisation offensteht. Das bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels derselben kognitiven Suche ihr eigenes Profil als Suchvektor für offene Aufgaben und Projekte nutzen könnten. Anstelle der vielleicht eingefahrenen Sicht und vorgefassten Einschätzung der Vorgesetzten kämen damit individuelle Interessen und Vorlieben ins Spiel, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden und dort einzusetzen, wo diese hin wollen.

KONSEQUENZEN FÜR DIE ORGANISATION

Spätestens an diesem Punkt, bei der offenen Plattform, wird deutlich, welche Sprengkraft in dem Ansatz steckt. Wird schon die Frage nach der Speicherung und dem Schutz personenbezogener Daten Widerstände auslösen, so erst recht die Nutzung dieser Daten durch potenziell jeden Beschäftigten zur eigenen Disposition.

Denn eine digitale Plattform kann eine grundlegende Demokratisierung der Information bedeuten, die den Beschäftigten eine weitaus größere Beteiligung an den Entscheidungsprozessen bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung ermöglicht. Diese Vorstellung liegt weit außerhalb des Denkens in der heutigen Verwaltungswelt mit ihren klaren Hierarchien und regelgebundenen Arbeitsweisen. Auf der anderen Seite könnte die Aussicht auf eine bessere Nutzung der Ressourcen und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit ein Motivator für die Veränderung sein und die Bereitschaft zur Bereitstellung von Daten erhöhen.

Klar ist auch: Die digitale Transformation ist integrativ, demokratisiert Informationen und Wissen, und ihre Ausbreitung scheint kaum kontrollierbar. Dadurch bricht sie die strikten formalen oder traditionellen Schablonen disruptiv auf. Die Bereitschaft zur gemeinsamen Nutzung relevanter Daten – auch über die Qualifikation und Fähigkeiten der Beschäftigten – und zur übergreifenden Zusammenarbeit auf Basis dieser Daten ist ein gesellschaftlicher und ökonomischer Imperativ. Die gemeinsame Nutzung von Daten ohne eine Kultur der Zusammenarbeit und die organisatorische Ausrichtung ohne integrierte Daten und Prozesse ergeben keinen Sinn und wird langfristig gegenüber Organisationen, die diese Potenziale nutzen, nicht erfolgreich sein. Organisationen müssen technisch und kulturell darauf vorbereitet werden – im Personalmanagement wie auch darüber hinaus.

Tatsächlich gerät manches bereits in Bewegung: Zum Beispiel werden unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ Projekte wie KIDD gefördert. Die Ergebnisse aus den Experimentierräumen werden, so das Ziel, Eingang finden in den Arbeitsalltag. ●

KIDD – KI IM DIENSTE DER DIVERSITÄT

Förderung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“

ZIELSETZUNG DER FÖRDERUNG

Ziel des Projekts KIDD ist es, die technologischen, wirtschaftlichen und organisationalen Veränderungsprozesse, die der digitale Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt – insbesondere der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) – mit sozialen Innovationen zu verbinden. Unter dem Dach der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ und mit Mitteln des BMAS werden innovative Projekte für eine zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt unterstützt. Gefördert werden insgesamt dreißig sogenannte betriebliche Lern- und Experimentierräume, die als Orte der Erprobung neuer Ansätze verstanden werden, um im digitalen und demografischen Wandel Innovationen zu fördern, gute Arbeitsbedingungen zu stärken und die Fachkräftebasis zu sichern.

In den Lern- und Experimentierräumen KI soll die Anwendung digitaler Technologien in den Betrieben gefördert werden. Hierbei liegt der Fokus auf einer menschenzentrierten Anwendung digitaler Systeme, die die Arbeitsqualität verbessern sollen, also:

- auf einer transparenten, diskriminierungsfreien und ethischen Anwendung von KI-Entwicklung und -Anwendung im Betrieb,
- insbesondere im Umgang mit arbeitsplatz- und personenbezogenen Daten und
- unter frühestmöglicher Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter.

Die im Lern- und Experimentierraum gefundenen Lösungen sollen auf ihre Übertragbarkeit auf das ganze Unternehmen und in andere Betriebe getestet werden.

PARTNER IM KIDD-PROJEKT

Unter der Führung der nexus GmbH sind im KIDD-Projekt chemistree, EPSON, female.vision, msg, Qperior sowie die Technische Universität Berlin, Fachgebiet Arbeitslehre, Technik und Partizipation, zusammengeschlossen. Die Mitglieder des Konsortiums sind mit jeweils eigenen Themen beauftragt, entweder methodisch/theoretisch oder in praktischer Umsetzung.

PROFILEMAP

ProfileMap ist eine von msg entwickelte KI-gestützte Analyse von Kompetenzbedarfen am Markt in Relation zum Profil der Beschäftigten. Ziele der Erprobung im Experimentierraum sind:



Abbildung 1: KIDD-Projektmeeting

- mehr Partizipation und Mitspracherecht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihrem Arbeits- und Projekteinsatz und an ihrer Weiterbildung,
- eine Demokratisierung von Managementinformation und dadurch ausgelöster organisatorischer Wandel,
- die „Weisheit der Menge“ nutzen, anstatt auf das Entscheidungsmonopol weniger zu setzen.

Dabei wird KI als Motivation und Instrument für organisatorischen Wandel begriffen. Die Überzeugungen oder auch Voreingenommenheit von Linienvorgesetzten bei der Auswahl von Beschäftigten für Projekte wird ausbalanciert durch eine zahlenmäßig sehr viel größere und vielfältige Gruppe von Beschäftigten, die bei dem Prozess eine aktive Rolle spielen. Im Experimentierraum wird mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Mitarbeitervertretern geprüft, inwiefern eine unmittelbare Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer effizienteren, faireren, dem oder der Einzelnen angemessenen und diversifizierten Allokation von Arbeitspaketen (Projekteinsatz; Tätigkeitsfeld) führt.

Die Ergebnisse werden dokumentiert und für Behörden und andere Unternehmen reproduzierbar gemacht. Bewertet werden sie in verschiedenen Iterationen und Quality Games von Gremien aus Behörden und aus dem universitären Umfeld.

ZEITRAUM DER FÖRDERUNG

Das Projekt läuft über 36 Monate. Der Projektstart ist für Januar 2021 geplant.

Für weitere Informationen zum Projekt und Ihre Fragen steht Ihnen Georg Jülke gerne zur Verfügung: Georg.Juelke@msg.group



Bericht von der Konferenz
„Zukunft Personalentwicklung“ im
Corona-September 2020

HERAUSFORDERUNGEN AN DIE FÜHRUNGSINSTRUMENTE EINER MODERNEN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

| von **BERND GERBAULET, ANJA HAAG, MANUELA SCHOLTEN** und **ALEXANDER ZAJELSKI**

Braucht die öffentliche Verwaltung neue Führungsinstrumente? Diese Frage diskutieren rund siebzig Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz „Zukunft Personalentwicklung“ am 9. September 2020 unter Moderation eines Beraterteams der msg. Für das zweitägige Konferenzprogramm mit Vorträgen, Diskussionen und Workshops trafen sich Personalentwickler und Führungskräfte von Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen in einem Konferenzhotel – für viele Beteiligte die erste Live-Veranstaltung seit mehreren Monaten. Das Einhalten der Abstandsregeln, regelmäßiges Lüften und das konsequente Tragen von Alltagsmasken gewährleistete eine sichere Durchführung der Veranstaltung und gleichzeitig einen sehr kreativen Gedankenaustausch.

Veränderte Arbeitsweisen, neue Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Einschränkungen durch Corona stellen Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung nicht nur

vor neue Herausforderungen, sie erfordern auch neue Methoden und Werkzeuge zur Personalführung.

Verwaltungshandeln basiert zu einem wesentlichen Teil auf Bewertung von Sachverhalten und Entscheidungen durch Menschen. Nur so können die Anforderungen an Rechtmäßigkeit von Verwaltungsprozessen sichergestellt werden. Da die Beschäftigten eine Schlüsselrolle in jedem Verwaltungsprozess einnehmen, ist die Fähigkeit zur Menschenführung eine zentrale Kompetenz zur Aufgabenerfüllung in der öffentlichen Verwaltung.

Durch Veränderungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfelds unterliegen die Anforderungen an Führungsfähigkeiten einem steten Wandel. Werner Achtert, Mitglied der Geschäftsführung Public Sector bei msg, erläuterte in einem Impulsvortrag die wesentlichen Herausforderungen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung.

AUFGABEN VERÄNDERN SICH

Neben Routineaufgaben müssen Beschäftigte in der Verwaltung zunehmend dispositiv-kreative Aufgaben erfüllen sowie Projekte und Veränderungsprozesse steuern. Teamstrukturen treten an die Stelle von Hierarchien und verändern sich abhängig von der Aufgabenstellung. So können Beschäftigte gleichzeitig Teil mehrerer Teams sein, in denen sie unterschiedliche Rollen einnehmen. Nicht nur IT-Projekte erfordern crossfunktionale Teams mit unterschiedlichen Skills.

ERWARTUNGEN DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER ÄNDERN SICH

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten in einer modernen Arbeitsumgebung einen kooperativen Führungsstil, bei dem der oder die Einzelne in Entscheidungen eingebunden ist und Verantwortung übernehmen kann. Und sie erwarten von Führungskräften Unterstützung bei der persönlichen Weiterentwicklung. Die fachliche Steuerung der Aufgabenerledigung in Projekten erfordert hierarchiefreie Führung ohne Weisungsbefugnis.

DIGITALISIERUNG ÄNDERT DEN ARBEITSALLTAG

Die Digitalisierung verändert alle Arbeitsabläufe in der Verwaltung sowie die Kommunikation und Kollaboration. Telearbeit, über mehrere Standorte verteilte Teams und nicht zuletzt die veränderten Arbeitsbedingungen durch Corona erfordern die Fähigkeit zum Führen auf Distanz unter Einsatz digitaler Kommunikationsmittel. Die Verwendung elektronischer Akten und Vorgangsbearbeitungssysteme führt zu veränderten Arbeitsabläufen.

In der VUKA-Welt (siehe Info-Box) gibt es keine festen Regeln, keine Gewissheiten und klar erkennbare Zusammenhänge mehr: Alles ist möglich! Diese Herausforderungen werden in der Wirtschaft unter dem Begriff „Arbeiten 4.0“ zusammengefasst. In Anlehnung an die sogenannte vierte industrielle Revolution werden damit Veränderungen von Arbeitsformen (zum Beispiel Telearbeit, hybride Arbeitsformen, selbstorganisierte Teams) und Arbeitsverhältnissen (zum Beispiel Crowd Working) adressiert. Für die öffentliche Verwaltung bedeutet das:

- Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung müssen für die veränderten Aufgabenstellungen und Erwartungen der zu führenden Mitarbeitenden geeignete Führungsinstrumente anwenden können.
- Führung ist nicht mehr ausschließlich an hierarchische Positionen gebunden. Im Team und in Projektsituationen sollte jeder Beschäftigte Führungsaufgaben übernehmen können.
- Entwicklung und Befähigung der Beschäftigten gewinnen an Bedeutung.

Nach einem Impulsvortrag diskutierten die Teilnehmer in zwei Gruppen den Einsatz von Führungsinstrumenten zur fachlichen Führung (also zum Erreichen inhaltlicher Arbeitsergebnisse) und Mitarbeiterführung (bezogen auf die Entwicklung der Menschen und der Organisation). Ausgangspunkt der Diskussion waren die klassischen Führungsinstrumente nach dem Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA)¹ und die Frage, ob diese Sichtweise auf Personalführung vor dem Hintergrund der dargestellten Herausforderungen noch zeitgemäß ist.



VUKA-WELT

Volatilität bezeichnet das Ausmaß von Schwankungen innerhalb einer kurzen Zeitspanne. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Kennzahlen verändern sich schnell und sind nicht vorhersagbar.

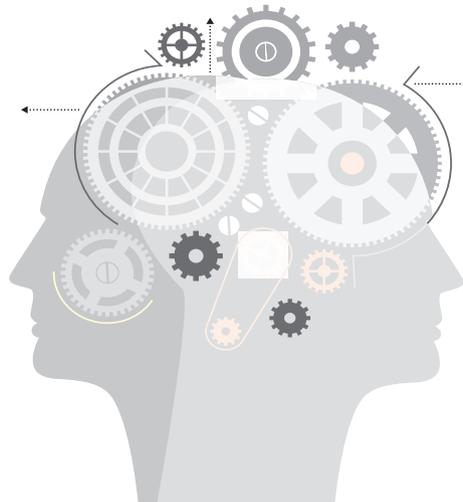
Unsicherheit resultiert aus abnehmender Berechenbarkeit von Entwicklungen und Ereignissen. Prognosen werden immer unsicherer.

Komplexität bezeichnet das Verhalten eines Systems, in dem viele Komponenten interagieren und dessen Systemverhalten als Ganzes nur begrenzt vorhersagbar ist.

Ambiguität bedeutet Mehrdeutigkeit von Informationen, Situationen und Ereignissen.

FACHLICHE FÜHRUNG
... bezogen auf Arbeitsinhalte
und Ergebnisse

- ZIELVORGABEN
FESTLEGEN
- AUFGABEN
DELEGIEREN
- KONTROLLIEREN
- INFORMIEREN



MITARBEITERFÜHRUNG
... bezogen auf Organisation
und Menschen

- FEEDBACK GEBEN
- FÖRDERN UND
ENTWICKELN
- MOTIVIEREN
- TEAMS ENTWICKELN

Abbildung 1: Führungsinstrumente nach REFA

Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmer herrschte schnell Einigkeit, dass die an einem hierarchischen Führungsbild ausgerichteten Instrumente für eine moderne Arbeitswelt zwar weiterhin gültig sind, die Methoden zu deren Umsetzung aber weiterentwickelt werden müssen. Als Grundlage waren sie aufgefordert, über die Zielsetzung von Führung zu reflektieren anhand der Frage: „Was ist Ihrer Meinung nach Sinn und Zweck von fachlicher Führung beziehungsweise von Mitarbeiterführung?“ Wesentliche Ergebnisse der Diskussion wurden mit einem interaktiven Online-Beteiligungswerkzeug in einer Wortwolke zusammengefasst.

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass Wertschätzung eine zentrale Bedeutung für eine zeitgemäße Menschführung hat. Ein großer Teil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigte sich überzeugt, dass bei allen Führungsinstrumenten der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Voraussetzung für das Erreichen der fachlichen Ziele ist.

Im nächsten Teil des Workshops stand die Frage „Welche neuen Methoden zur Führung halten Sie in der öffentlichen Verwaltung für geeignet?“ im Fokus.

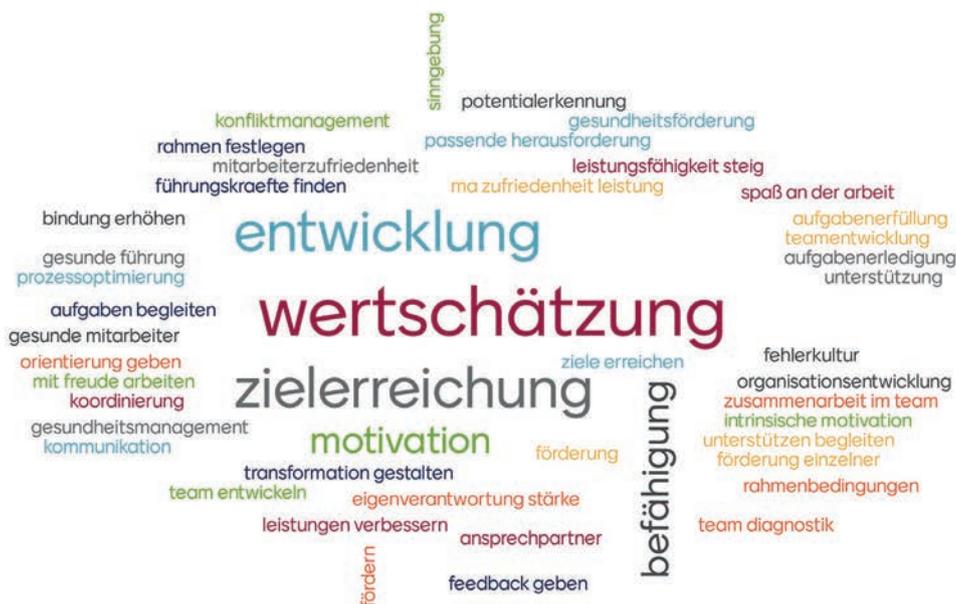


Abbildung 2: „Was ist Ihrer Meinung nach Sinn und Zweck von fachlicher Führung bzw. von Mitarbeiterführung?“



Abbildung 3: „Welche neuen Methoden zur Führung halten Sie in der öffentlichen Verwaltung für geeignet?“

Auffällig häufig wurden im Verlauf der Diskussion Elemente aus dem agilen Projektmanagement angesprochen – wie beispielsweise daily standup meetings, timeboxing, Retrospektiven und Selbstorganisation. Dennoch war die Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Meinung, dass agile Organisationsstrukturen in der öffentlichen Verwaltung (noch) nicht durchgängig akzeptiert und nicht in allen Verwaltungsbereichen gleichermaßen wirksam eingesetzt werden können. Als wichtigste Handlungsbedarfe identifizierten sie die Partizipation der Beschäftigten und die Befähigung zur Eigenverantwortung.

Ebenfalls wurde diskutiert, wie sich das Führungsverhalten und die Mitarbeiterführung in der Corona-Krise verändert haben.

Die größte Veränderung sahen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Arbeit im Homeoffice und dem damit verbundenen Führen auf Distanz (vgl. Abbildung 4). Für die Beschäftigten stehen dagegen praktische Probleme, wie Kinderbetreuung, technische Ausstattung im Homeoffice und der Verlust der persönlichen Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen, im Vordergrund. Viele Führungskräfte stehen hingegen vor der He-



Abbildung 4: „Wie hat sich die Mitarbeiterführung in Ihrer Organisation durch Corona verändert?“

rausforderung, dass bisherige Kontrollmechanismen im Alltag nicht mehr angewendet werden können. Die aktuelle Arbeitssituation erfordert eine neue Vertrauenskultur in Bezug auf Arbeitszeiten, Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Aufgabenerledigung.

Der Umgang mit technischen Werkzeugen wie Videokonferenzen war für die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte gerade in der ersten Phase der Corona-Krise eine Herausforderung. Mittlerweile sind die meisten technischen Probleme, wie zum Beispiel mangelnde Bandbreite in vielen Behörden, gelöst, und die Beteiligten haben sich an die Kollaboration auf Distanz gewöhnt.

Darüber, dass die Veränderungen der letzten Monate einen nachhaltigen Wandel in der Arbeitswelt der öffentlichen Verwaltung bewirkt haben, waren sich die Diskutierenden weitgehend einig. Mobiles Arbeiten, Vertrauenskultur und Führen auf Distanz haben sich in vielen Fällen bewährt und werden auch nach der Corona-Krise erhalten bleiben.

In der Abschlussdiskussion wurden die wesentlichen Ergebnisse wie folgt zusammengefasst:

- Wir brauchen die klassischen Führungsinstrumente weiterhin, aber moderne Methoden zu deren Umsetzung.
- Wir müssen den Zweck der Führungsinstrumente reflektieren und vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen neu festlegen.
- Bei allen Überlegungen zur Führung muss der Mensch im Mittelpunkt stehen.
- Allein die Erfüllung materieller Bedürfnisse reicht den meisten Beschäftigten heute nicht mehr aus. Wertschätzung, Vertrauen und Handlungsspielräume gewinnen immer mehr an Bedeutung. ●

1 <https://de.wikipedia.org/wiki/REFA> (abgerufen am 02.11.2020).



UMSETZUNG VON HYGIENEREGELN IM KONFERENZALLTAG

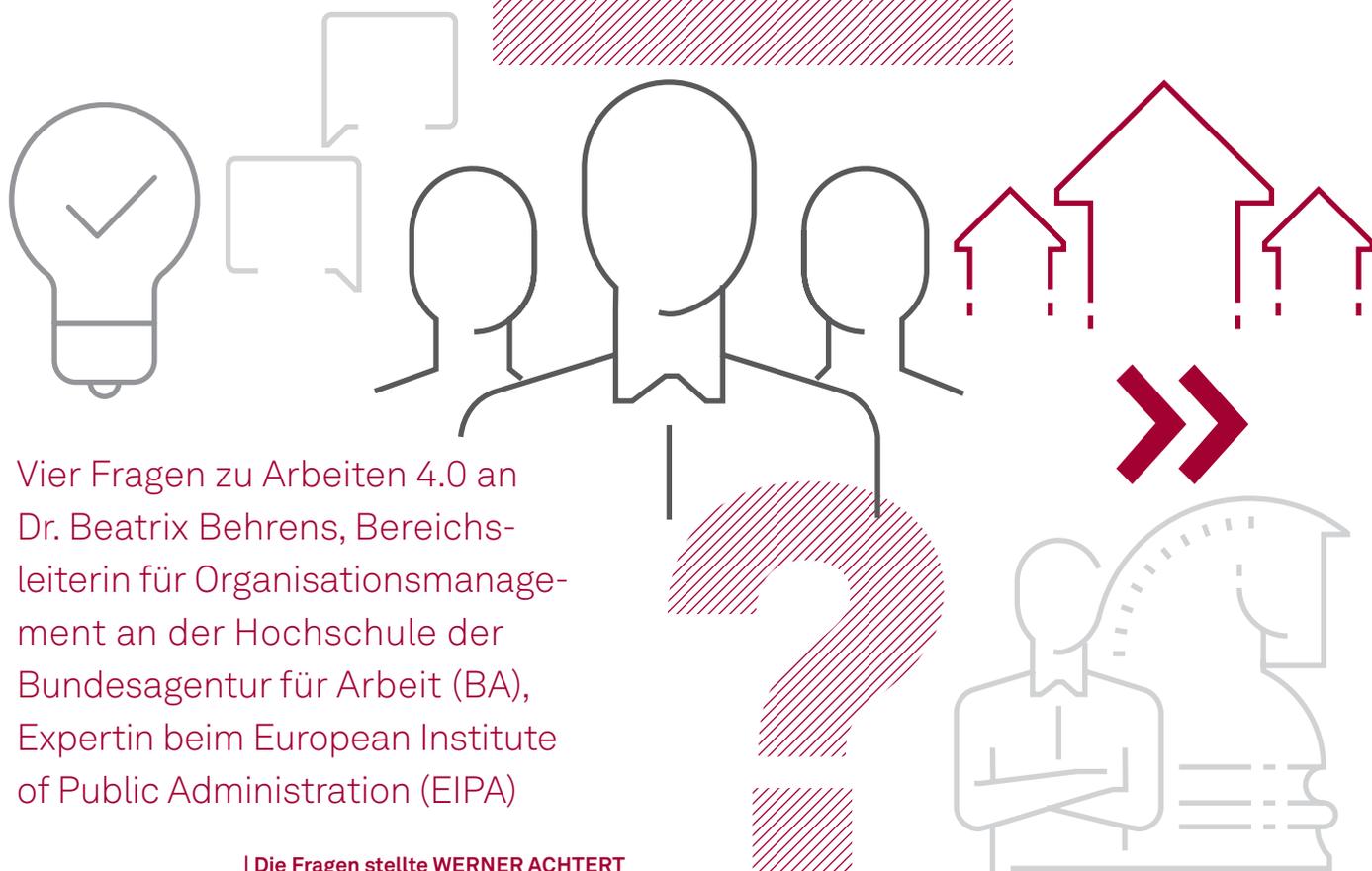
Das örtliche Gesundheitsamt hatte aus hygienischen Gründen die Verwendung der üblichen Moderationskarten untersagt. In den Workshops mussten wir daher das klassische Brainstorming – also Karten schreiben, ans Board pinnen, clustern usw. – mithilfe eines digitalen Whiteboards durchführen. Hierbei konnten sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem virtuellen Whiteboard anmelden und gemeinsame virtuelle Moderationskarten bearbeiten.

Solche Werkzeuge, die eigentlich für die Arbeit in Onlinemeetings gedacht sind, ermöglichten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, in einem Raum kreativ zusammenzuarbeiten, ohne Gegenstände gemeinsam berühren zu müssen.

Zur Erhebung von Stimmungsbildern und Meinungen konnten wir ebenfalls keine Moderationskarten oder Klebepunkte verwenden. Stattdessen hatten wir die Möglichkeit, mit einer App zur interaktiven Beteiligung Fragen an eine Workshopgruppe oder das ganze Plenum zu stellen und die Antworten in Echtzeit auszuwerten. Auf diese Weise entstanden die im Artikel abgebildeten Wortwolken.

Hier zeigte sich als wesentliche Stärke solcher Werkzeuge die praktisch unbegrenzte Skalierbarkeit, die leichte Bedienbarkeit und die schnelle Verfügbarkeit von Ergebnissen.

„NICHT AUSSCHLIESSLICH AUF DIGITALISIERUNGSKOMPETENZ FOKUSSIEREN!“



Vier Fragen zu Arbeiten 4.0 an Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin für Organisationsmanagement an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (BA), Expertin beim European Institute of Public Administration (EIPA)

| Die Fragen stellte WERNER ACHTERT

Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für die Verwaltung?

In großen Teilen sind die alten auch die neuen Herausforderungen – in unterschiedlicher Intensität und in sich veränderndem Kontext. Neben den aktuellen pandemiebedingten Herausforderungen muss sich die öffentliche Verwaltung weiterhin den Herausforderungen der drei „Ds“ nahezu gleichzeitig stellen: **Diversität, Demografie und Digitalisierung**. Es steigt nicht nur die Vielfalt in der Gesellschaft, sondern auch in der Belegschaft. Die Förderung der Gleichstellung und Chancengleichheit erfordert ein professionelles Diversitätsmanagement, um die vielfäl-

tigen und unterschiedlichen Kompetenzen von Bewerbern und Bewerberinnen sowie der Mitarbeitenden zu sichern und zu fördern. Eine von Wertschätzung und Respekt geprägte Kultur von Führung und Zusammenarbeit ist die Basis für ein notwendiges modernes Talentmanagement.

Auch bleiben die Herausforderungen des demografischen Wandels bestehen. Mit Blick auf die zu erwartende altersbedingte Personalfuktuation droht ein Wissensverlust, der nicht nur Erfahrungswissen umfasst. Ältere beziehungsweise erfahrene Beschäftigte wünschen sich nicht nur Wertschätzung – sie möchten auch ihr Wissen an die jüngeren weitergeben. Steuert man

heute vielfach die Ressourcen in Richtung Onboarding von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, so erscheint es ebenso von Bedeutung, den Eintritt in den Ruhestand qualifiziert zu begleiten. Es gilt, auch ein gut strukturiertes System für den Wissenstransfer als Instrument für die Personalentwicklung zu implementieren. Dies funktioniert nur, wenn sich Beschäftigte aktiv und offen einbringen und Führungskräfte dies unterstützen.

Die moderne Arbeitswelt wird durch mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Partizipation sowie sich verändernde Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation geprägt sein. Deshalb wird gerne auch schon das vierte „D“ als Herausforderung diskutiert: **Demokratie**. Mit Blick auf die sinkende Halbwertszeit des Wissens wird die Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre individuelle Entwicklung zu stärken sein, ebenso wie die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Wissen veraltet immer schneller, und auch die Aufbau- und Ablauforganisation muss sich agil beziehungsweise flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der jeweiligen Stakeholder einstellen. **Organisations- und Personalentwicklung lassen sich nicht mehr trennen** und gehen Hand in Hand. All diese Entwicklungen haben auch Auswirkungen auf die zur Aufgabenerledigung notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten.

 **Welche Bedeutung haben Digitalkompetenzen in der heutigen Arbeitswelt? Welche Kompetenzen sind das im Einzelnen, beziehungsweise welche Kompetenzen fehlen?**

Mit Blick auf die oben kurz skizzierten Entwicklungen sollten die Diskussionen nicht ausschließlich auf eine Digitalisierungskompetenz fokussiert sein. Eine Arbeitswelt 4.0 oder New Work (übrigens schon seit den 1970er Jahren in der Diskussion) benötigt verschiedene Fertigkeiten, Fähigkeiten, Haltungen, Werte – wir sollten eher von **Kompetenzen für eine moderne und digitale Arbeitswelt** sprechen. Die Digitalisierungskompetenz wird mehr sein als die Bedienung der IT-Anwendungen. Zur Fach- und Methodenkompetenz zählen sicherlich das IT-Wissen und Erfahrungen sowie Kenntnisse der notwendigen datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Die zunehmende Datenflut verlangt aber auch eine gewisse **Filterfähigkeit von Informationen und Daten** sowie auch die **Fähigkeit zur Reflexion**.

Ganzheitliches Denken und Handeln wird immer wichtiger – auf allen Ebenen. Ich bin davon überzeugt, dass viele der in der analogen Welt geforderten Kompetenzen auch für die digitale weiterhin benötigt werden. Verschiebungen dürften sich bei der Festlegung von Ausprägungsgraden der für die Aufgabenerledigung notwendigen Kompetenzen ergeben. Dies umfasst

auch die Kompetenzbeschreibungen, die sogenannten Verhaltensanker. Anforderungen können sich inhaltlich verändern, erhöhen oder auch verringern. Insbesondere die gerne so bezeichneten Softskills wie die soziale und kommunikative, aber auch **personale Kompetenz**¹ werden von größerer Bedeutung sein. Angesichts der steigenden fachlichen Komplexität und Heterogenität bei der Aufgabenerledigung werden zum Beispiel veränderte Anforderungen an die Form und Intensität von Kooperation und Kollaboration zu stellen sein. Eine gute Kommunikationsfähigkeit und ein aktives Beziehungsmanagement sowie das Vernetzen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation sind wichtige Voraussetzungen.

Stärker als bisher wird die Bereitschaft und das „**Sich Öffnen**“ für **Veränderungen** gefordert sein. Initiative, Tatkraft und Flexibilität sind ebenso notwendig wie der Wille zur Umsetzung. Insbesondere die für die mobile Arbeitswelt erforderliche Selbstorganisation benötigt eigenverantwortliches Handeln und die Übernahme von Verantwortung. Es gilt, eine Vielzahl an Informationen und von gelerntem Wissen zu „verarbeiten“ und in der Praxis anzuwenden – erst dann liegt ein Kompetenzerwerb vor. All dies zählt auch auf Digitalisierung ein.

Diversität erfordert Sensitivität einschließlich **Empathie**. Der Umgang mit Unsicherheit benötigt **Resilienz** und Belastbarkeit. Kreativität im Rahmen von Innovationsmanagement setzt auf Querdenken. Voraussetzung dafür ist auch eine Kultur, die das Lernen aus Fehlern fördert. Können, Wollen und Dürfen seitens der Organisation und der Beschäftigten sowie der Führungskräfte sind auch für die Digitalisierung entscheidend.

Eine digitale Kultur benötigt auch Werte, um die Transformation effektiv zu gestalten. Sie dienen auch der Orientierung, um in der neuen digitalen Arbeitswelt sicher zu arbeiten und zu führen. Ein ganzheitliches Verständnis der Aufgabenerledigung und des eigenen Handelns ist insbesondere für das Agieren in digitalen Strukturen und Prozessen unabdingbar. Entsprechend ganzheitlich sollte das moderne Personalmanagement gestaltet sein.

 **Wie kann die Vermittlung von Digitalkompetenzen in die Ausbildung von Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung integriert werden?**

Der erste Schritt wird sein, Nachwuchs für die moderne und digitale Arbeitswelt möglichst passgenau zu den Anforderungen zu gewinnen. Über aktuelle Kompetenzmodelle oder andere Formen muss definiert werden, welche Kompetenzen zukünftig für die jeweilige Organisation erfolgskritisch sind. Mit Blick auf die Digi-

talisierung sind dies nicht nur die in der Aus- und Weiterbildung zu vermittelnden Fach- und Methodenkompetenzen. Einige wichtige Kompetenzen, wie zum Beispiel die Analyse-, Reflektions- und Selbstlernfähigkeit werden später sehr wahrscheinlich nicht oder nur schwer über Seminare oder andere Lernformen zu vermitteln sein. Hier erscheint ein Umdenken wünschenswert.

Aus meiner Sicht wäre eine Diskussion über ein **ganzheitliches Personalmanagement** erforderlich. Alle Prozessfunktionen von der Rekrutierung, Ausbildung/Studium, Personalgewinnung sollten kompetenzbasiert und mit Blick auf Digitalisierung und Wandel in der Arbeitswelt strategisch und konzeptionell auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und miteinander verbunden werden. Neben den „Klassikern“ der Veränderung der Ausbildungsinhalte und der Lernpläne wird es aus meiner Sicht auf den **Einsatz verschiedener Lernformen und Lernumgebungen** ankommen – auch ein gesunder Mix zwischen Theorie und Praxis. Lebenslanges Lernen beginnt schon mit dem Onboarding und auch einem Lernpaten, der mit Organisations- und Erfahrungswissen beratend zur Seite stehen kann. Intergenerationales Lernen bietet hier eine Chance auch für die gesamte Organisation. „**Reverse Mentoring**“ als Instrument der Personalentwicklung bietet einen Lösungsansatz. Mentoring, Coaching und Lernbegleitung sind ebenfalls wichtige Elemente, das Lernen zu fördern.

Von Beginn an sollte die Lernfähigkeit über **zeit- und ortsunabhängige Formate** (neben Präsenzformaten) unterstützt werden. Seminare können mit Selbstlerntools sinnvoll auch über den Einsatz anderer digitaler Medien kombiniert werden. Eine gute Interaktion zwischen Auszubildenden, Lehrpersonal und Praktikern in einem Netzwerk erscheint wünschenswert. Vernetzung will früh praktisch geübt werden. Lern- und Innovationsräume und das Einbeziehen in Projektarbeiten machen Aus- und Weiterbildung interessanter – bieten aber auch die Möglichkeit, Gelerntes in der Praxis zu erproben beziehungsweise anzuwenden. Neue Innovationstechniken wie Design Thinking sollten ebenfalls von Beginn an Teil der Ausbildung sein. **Experimentierräume, Labore** etc. bieten Alternativen zu bisherigen Präsenzformaten. Entsprechend müssen für diese Lernwelt mit verschiedenen Lernformaten entsprechende Räumlichkeiten gestaltet werden.



Wie verändert die Digitalisierung die Anforderungen an Führungskräfte? Welche spezielle Digitalkompetenz benötigen Führungskräfte in Zukunft?

Neben der Fach- und Methodenkompetenz der IT-Verfahren, neuen IT-gestützten Konferenztechniken, Umgang mit Social Media wird nunmehr ganz stark eine „alte“ Kompetenz wirksam: die transformationale oder **mitarbeiterorientierte Führung**. Selbstredend wird auch die transaktionale (ergebnis- und leistungsorientierte) Führung weiterhin gefordert sein. Kombiniert mit der mitarbeiterorientierten Führung werden Führungskräfte und Verwaltungen langfristig in ihrer Performance erfolgreicher sein und Veränderungsprozesse effektiver gestalten können.

Den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, digitale Kultur und den Wandel ebenso wie zum Beispiel **lernförderliche Arbeitsumgebungen** zu gestalten. Gute Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen mit erhöhter **Partizipation der Mitarbeitenden** an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen sind zudem Erfolgsfaktoren für das Engagement der Beschäftigten. Einstellungen und Verhaltensänderungen sind nur im Dialog „auf Augenhöhe“ zu erzielen. Dies ist ein Merkmal von „Arbeiten 4.0“.

Insofern stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, eine analoge und digitale Arbeitswelt zu managen, ihre Beschäftigten zu begleiten und Sinnstiftung beim Umgang mit vielfältigen Arbeitsformen und Herangehensweisen zu vermitteln. Sie benötigen Unterstützung, das Zusammenspiel zwischen Beschäftigten, Technik sowie Aufbau- und Ablauforganisation zu gestalten. **Coaching und Moderationsfähigkeiten** sind stärker gefordert ebenso wie die **Kommunikationsfähigkeit** und die **Fähigkeit zum Diskurs**. Führungskräfte müssen deutlich stärker vernetzt intern wie extern, national wie international interagieren und kommunizieren. Führen in der digitalen Arbeitswelt erfordert verschiedene **Strategien, um mit Unsicherheit umzugehen**.

Ambidextrie² wird zur Herausforderung gerade mit Blick auf Digital Leadership und „Führung über Distanz“. Hier sind noch innovative Lösungsansätze gefordert. ●

1 Softskills, die primär auf die eigene Person gerichtet sind. Dazu gehören einerseits persönliche Arbeitstechniken, die zu einem bedeutenden Maß die persönliche Effektivität und Effizienz jedes Einzelnen bestimmen.

2 Beidhändigkeit: die Fähigkeit (hier: von Organisationen), gleichzeitig effizient und flexibel zu sein.

CAFM BUND: EINHEITLICHES GEBÄUDEMANAGEMENT FÜR BUNDESBEHÖRDEN

Was verbirgt sich hinter dem neuen Querschnittsdienst im Rahmen der IT-Konsolidierung Bund?

| von HERBERT BREIT

Die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt trifft das Gebäudemanagement der Behörden in mehrfacher Hinsicht. Zum einen müssen die Räumlichkeiten die Anforderungen an moderne Arbeitswelten unterstützen und hochkonzentriertes Arbeiten, kreatives Arbeiten, wechselnde Arbeitsteams und flexible Arbeitszeiteinsätze ermöglichen. Zum anderen müssen durch die digitale Transformation die Arbeitsprozesse im Gebäudemanagement digitalisiert und damit effizienter gemacht werden. Auch mit den besonderen aus der COVID-19-Pandemie resultierenden Herausforderungen (zum Beispiel Umsetzung der Hygienevorgaben oder Bereitstellung ausreichender Mengen an Desinfektionsmittel) wird das Liegenschaftsmanagement beauftragt und benötigt zur Bewältigung eine IT-unterstützte Plattform.

CAFM

Die Abkürzung CAFM steht für Computer Aided Facility Management. Der Begriff „Facility Management“ (FM) bezeichnet die Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden und Flächen

sowie den darin vorhandenen technischen Anlagen und Inventarobjekten bis hin zu Raumbuchungen, Umzügen und Verwaltung des Fuhrparks. Ein Schwerpunkt in den Behörden ist dabei die Sicherstellung der Verfügbarkeit von geeigneten Arbeitsplätzen. Eine CAFM-Software sollte eine ganzheitliche Lösung zur Unterstützung aller Facility-Management-Prozesse (FM-Prozesse) bieten. Dabei müssen relevante Daten über den gesamten Lebenszyklus abgebildet und logisch miteinander verknüpft werden, so dass aussagekräftige Analysen und damit die erfolgreiche Planung sowie Steuerung des FM ermöglicht werden.

Der Fachverband GEFMA (German Facility Management Association), in dem nahezu alle großen FM-Dienstleister sowie FM-Nutzer organisiert sind, liefert ein einschlägiges Regelwerk für die Beschreibung des Leistungsumfangs einer CAFM-Software für qualitätsorientierte Facility-Management-(FM)-Dienstleistungen (unter anderem Richtlinie GEFMA 400 „CAFM – Begriffsbestimmungen, Leistungsmerkmale“ und GEFMA 420 „Einführung von CAFM-Systemen“).

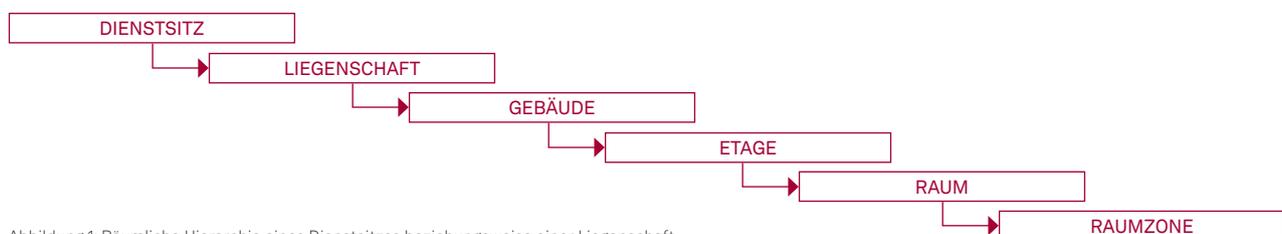


Abbildung 1: Räumliche Hierarchie eines Dienstsitzes beziehungsweise einer Liegenschaft

DAS PROJEKT CAFM BUND

Im Rahmen der IT-Konsolidierung des Bundes wurde die Beschaffung und Implementierung einer CAFM-Lösung für alle Bundesbehörden initiiert. Die Einführung des CAFM-Querschnittsdienstes wurde in das IT-Rahmenkonzept 2019 des Bundes aufgenommen. Eine bereits punktuell eingesetzte Vorgängerversion wurde zum 31. Dezember 2021 abgekündigt. An das ITZBund erging der Auftrag, im Rahmen der IT-Konsolidierung einen Querschnittsdienst für ein einheitliches Gebäudemanagement für alle Bundesbehörden anzubieten, der alle klassischen Einsatzbereiche eines durch die GEFMA definierten CAFM-Systems abdeckt. Der Einsatz ist laut IT-Rahmenkonzept für alle unmittelbaren Bundesbehörden vorgegeben. Das Projekt CAFM-Querschnitts umfasst die Beschaffung, Einführung, Pilotierung, Inbetriebnahme und den Rollout des „CAFM-Querschnittsdienst“ in der Bundesverwaltung. Ein Rollout in den Behörden ist bis 2025 geplant.

FLÄCHENMANAGEMENT

Schwerpunkt des bereitgestellten CAFM-Querschnittsdienstes ist die Ermittlung verlässlicher Flächeninformationen. Das Flächenmanagement bildet die Basis aller weiteren FM-Prozesse. Grundlage ist eine räumliche Hierarchie, bei der grafische und alphanumerische Flächendaten verknüpft werden (siehe Abbildung 1).

Dazu ist es notwendig, zum einen Daten aus der CAD-Welt darzustellen, zum anderen die grafische Navigation innerhalb der Grundrisse der gescannten Pläne zu ermöglichen. Durch die Erstellung neuer „Layer“ in den Grundrissen können Informationen visualisiert werden. Somit können die Nutzungsarten der Räume oder die Belegungssituation in den Büroräumen – zum Beispiel rot für Überbelegung, gelb für Standardbelegung und grün für Unterbelegung (freie Arbeitsplätze sind noch vorhanden) – farblich unterschiedlich dargestellt werden (siehe Abbildung 2). Ein anderes Farbschema kennzeichnet zum Beispiel die Barrierefreiheit oder die Platzierung der Notausgänge. Vorteile der CAFM-Lösung im Flächenmanagement sind:

- zentrale Dokumentation und Aktualisierung aller Flächendaten,
- exakte Ermittlung und Qualifizierung des Flächenbedarfs,
- komfortable Erstellung und Aktualisierung von Belegungssituationen, beispielsweise durch Identifizieren von Leerständen oder Überbelegungen,
- einfache Planung von Belegungs- und Möblierungskonzepten,
- Einbindung der Grundrissdaten und Verknüpfung von Grafikobjekten mit Datenbankeinträgen,
- strukturierte Auswertung und Visualisierung von Flächendaten in Reports und damit Entscheidungsprozesse, zum Beispiel für Neuerkundungen besser qualifiziert zu unterstützen.

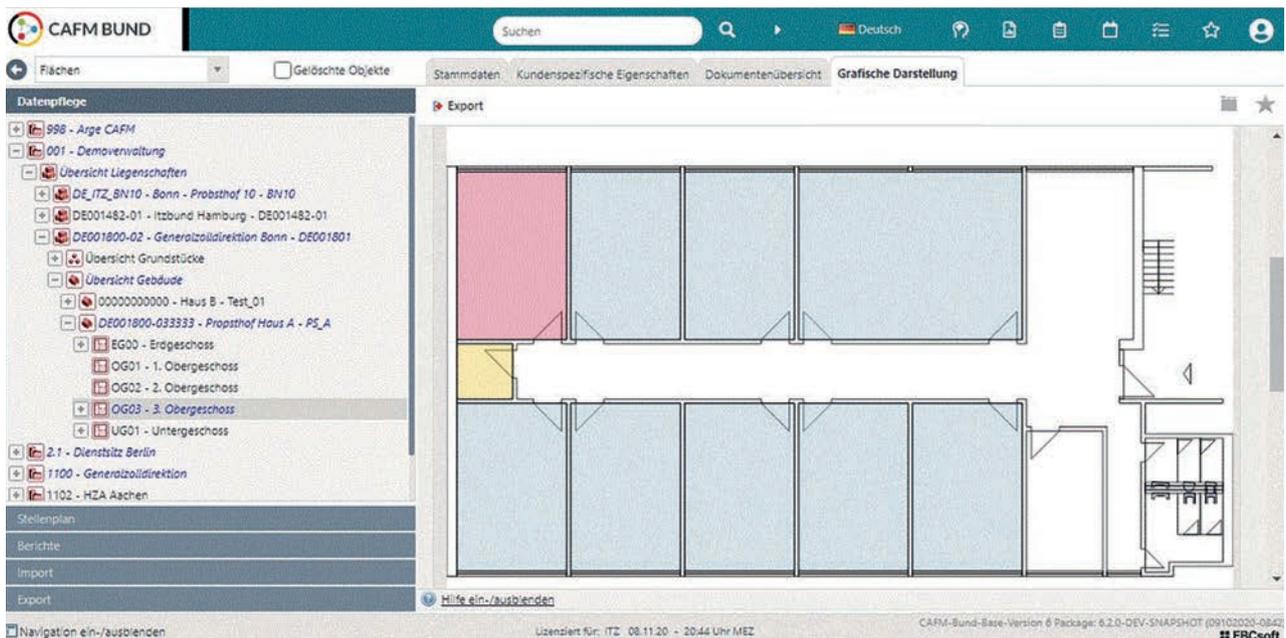


Abbildung 2: Farbige Kennzeichnung der Belegungssituation

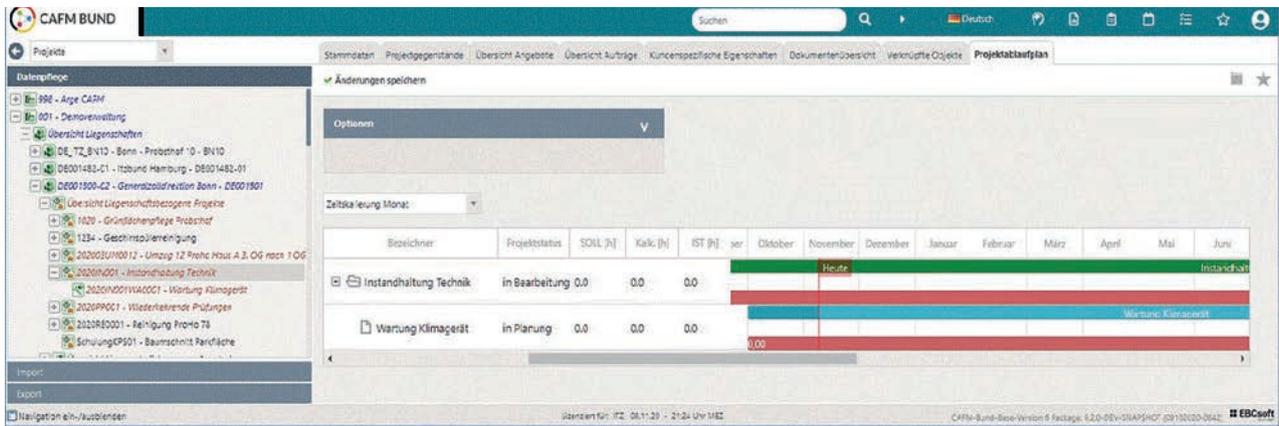


Abbildung 3: Instandhaltungsplanung mit CAFM

INSTANDHALTUNG

Für den Bereich der Instandhaltungsprozesse bietet die CAFM-Lösung des ITZBund Unterstützung bei der Instandsetzung sowie Inspektion, Prüfung und Wartung von Gebäuden und technischen Anlagen. Der Prozess der Störungsmeldung bis zur -behebung wird ebenso unterstützt wie die termingerechte Durchführung von geplanten Maßnahmen. Letzteres basiert auf der Erfassung und Überwachung von Fristen für die Anlagen. Die Arbeitsabläufe werden mit typischen Projektmanagementmitteln wie Zuordnung von Aufgaben an internes Personal oder externe Dienstleister (Ressourcenplanung), Checklisten, Bearbeitungsreihenfolge, Gant-Diagrammen etc. unterstützt (siehe Abbildung 3). Vorteile der CAFM-Lösung im Instandhaltungsprozess sind:

- die Zuordnung von technischen Anlagen zu Objekten, Flächen, Gewerken und Kosten,
- die Planung, Durchführung, Steuerung, Dokumentation und Verrechnung von Instandhaltungsmaßnahmen,
- die Auflistung des aktuellen Wartungsplans mit Status der terminierten Aufgaben,
- die Entgegennahme und Qualifizierung von Störmeldungen sowie Verteilung an interne Mitarbeiter oder externe Dienstleister,
- die Verfolgung der Störungsbehebung unter Beachtung von festgelegten Prioritäten,
- die Generierung von Arbeitsaufträgen und Verfolgung der Realisierung mit Termin- und Kostenkontrolle sowie Erinnerungsfunktionen aus gemeldeten Störungen und zyklischen Aktivitäten.

INVENTARMANAGEMENT

Aufgrund allgemeiner Inventarisierungsrichtlinien muss in allen Behörden der Aufenthaltsort des Inventars dokumentiert werden. Das bedeutet, bei der Erfassung und Verwaltung von Inventardaten ist der Raumbezug essenziell. Inventar umfasst dabei alle beweglichen Gegenstände, wie zum Beispiel Einrichtungsgegenstände, Möbel, Kopiergeräte oder Drucker. Damit wird festgehalten, welcher Schreibtisch, Stuhl, Schrank etc. sich in welchem Raum befindet. Dabei wird nicht nur das manuelle Hinterlegen des Inventars im CAFM unterstützt, sondern auch eine Importmöglichkeit mittels Handscanner angeboten, der über Barcode-, QR- oder RFID-Technologie die Inventardaten ermittelt. Vorteile der CAFM-Lösung im Inventarisierungsprozess sind:

- die Bedarfsermittlung für unterschiedliche Inventargüter (zum Beispiel Büromöbel),
- die Dokumentation des Inventarbestands gemäß den Anforderungen aus den Verwaltungsvorschriften für Buchführung und die Rechnungslegung über Vermögen und Schulden des Bundes (VV-ReVuS),
- eine umfangreiche Unterstützung der Inventur mittels Barcode-Technologie,
- die Zuordnung von Inventar zu verschiedenen Objektkategorien (zum Beispiel Kostenstellen),
- die transparente Darstellung aller Bewegungen des Inventars beziehungsweise der Anlagen („Lebenslaufhistorie“), unter anderem bei Umzügen.

Zusätzlich bietet das Inventarmanagement die Möglichkeit, Lagerung und Mengenkontrolle von Gefahrenstoffen zu verwalten – eine gerade unter COVID-19 relevante Funktion. Darunter fallen auch leicht entzündliche Desinfektionsmittel, die nach Hygienevorschriften in ausreichender Menge in den Waschräumen bereitgestellt werden müssen.

WEITERE CAFM-FUNKTIONALITÄTEN

Im Querschnittsdienst werden noch weitere Funktionalitäten in folgenden Bereichen angeboten:

Raumreservierung

Für die Raumreservierung wird eine Fülle von Informationen bereitgestellt. Neben den üblichen Recherchekriterien wie Größe, Anzahl Bestuhlung, Ausstattung etc. können auch Information wie Beschattung, Lichteinfall (Morgensonne, Abendsonne) angegeben werden. Falls die Behörde es unterstützt, kann auch Catering beauftragt werden. Mithilfe einer Outlook-Integration ist es möglich, die Funktion für alle Beschäftigte über Outlook zur Verfügung zu stellen. Damit in den Räumen auch während einer Besprechung der notwendige Abstand eingehalten werden kann, ist die Anzahl der Personen ein sehr wichtiger Selektionsparameter. In der aktuellen Situation sollte darauf geachtet werden, dass der Raum die zwei- bis dreifache Anzahl an Personen fassen könnte, als es reale Teilnehmer sind.

Umzugsmanagement

In der Planungsphase können verschiedene Umzugsvarianten erarbeitet und zur Entscheidung vorgelegt werden.

Schlüsselverwaltung, Schließenanlagen- und Zutrittsmanagement

Hinsichtlich der Festlegung unterschiedlicher Sicherheitszonen (Zwiebelmodell) werden die Verwaltung und Ausgabe von Transpondern und RFID-Zugangskarten unterstützt.

Reinigungsmanagement

In diesem Bereich werden die Prozesse von der Beauftragung über die Durchführung bis zur Qualitätssicherung beziehungsweise Abnahme der Leistung unterstützt. Besonders in den Vorgaben der Reinigungsabläufe muss auf die gültigen Hygienevorschriften geachtet werden. Diese sind im CAFM-System hinterlegt und können für die Auslegung herangezogen werden.

Vertragsverwaltung

Verträge und deren Implikation auf das Gebäudemanagement können zentral gesteuert und verwaltet werden.

Service-Desk

Durch den internen CAFM Help- und Service-Desk können registrierte Nutzer oder Anwender mit entsprechender Berechtigung (gegebenenfalls über eine Web-Eingabemaske auch außerhalb des eigentlichen CAFM-Nutzerkreises) ihre Störungs- oder Bedarfsmeldung erfassen. Im Rahmen eines vordefinierten Workflows werden diese bearbeitet und Rückmeldungen an den Bedarfsmelder geliefert.

Fuhrparkmanagement:

Neben der klassischen Dienst-Kfz-Verwaltung stehen Funktionalitäten für E-Mobilität, zum Beispiel Kontrollstatistik zur Einhaltung der Ziele für CO₂-Ausstoß, zur Verfügung.

Um das CAFM-System im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung auch zukünftig aufzustellen, sollen die Themen:

- Umweltschutzmanagement,
- Energiecontrolling,
- Wegeleitsystem,
- Unterstützung elektronische Türschilder,
- Predictive Maintenance sowie
- Auslesen und Ansteuerung externer Sensorik (Smart Facility/ Smart Metering)

in den folgenden Systemerweiterungszyklen und teilweise auch zeitlich innerhalb des IT-Konsolidierungsprojekts umgesetzt werden.

NEUE ARBEITSWELT

Neben den klassischen Einsatzbereichen von CAFM machen Herausforderungen der neuen Arbeitswelt den Einsatz von IT-Verfahren für das Gebäudemanagement notwendig. Das CAFM-System bietet bereits Lösungen an, die zukünftig von den Behörden eingesetzt werden könnten.

Desk Sharing

Auch aufgrund der Corona-bedingten Flexibilisierung ist der Trend zu mehr Homeoffice und Telearbeit rapide gestiegen. Daraus resultiert eine Reduzierung der Arbeitseinsätze in den vorgesehenen Büroflächen. Der CAFM-Dienst kann dabei unterstützen, die prekäre Raumsituation an den Dienstsitzen zu entspannen. Mittels Desksharing, auch „Shared Desk“ oder „Flexible Desk“ genannt, werden innerhalb einer Organisationseinheit (Abteilung, Referat), weniger Arbeitsplätze bereitgestellt, als Beschäftigte tätig sind. Eine feste Zuordnung von mehreren Beschäftigten zu einem Arbeitsplatz oder die Reservierungsfunktionalität für einen Arbeitsplatz im CAFM kann diese Organisationsform effektiv unterstützen.

Agile Arbeitswelt

Das Büro wandelt sich zum Ort der Kommunikation und Vernetzung. Dazu werden situationsorientierte Räumlichkeiten benötigt, die sowohl den kreativen Austausch oder die Projektarbeit fördern als auch Rückzugsmöglichkeiten zum konzentrierten und vertraulichen Arbeiten bieten und Routinetätigkeiten optimal unterstützen. CAFM ermöglicht hier die Planung und Einrichtung dieser Räume sowie die Bereitstellung und Reservierung von Arbeitsbereichen.

Unterbringung externer Beschäftigter

Eine weitere Herausforderung an das Gebäudemanagement mancher Behörde ist eine schnelle und oft unbürokratische Unterbringung externer Beschäftigte. Auf der einen Seite muss auf den stetigen Zuwachs externer Kräfte flexibel reagiert werden, gleichzeitig reduzieren sich die UnterkunftsKapazitäten aufgrund des steigenden Raumbedarfs für interne Beschäftigte. Die Unterbringung der externen Unterstützungskräfte ist vielerorts im vollen Umfang nur noch schwer sicherzustellen und führt zu kaum zumutbaren Arbeitsbedingungen.

Für Problemlösungen sind unterschiedliche Maßnahmen angedacht, die zum Teil nur mithilfe von IT-Unterstützung realisiert werden können, wie zum Beispiel Poolflächen in Kombination mit einem Reservierungssystem anzubieten. Das CAFM bietet eine Vielzahl an Funktionalitäten, um den Reservierungsprozess effektiv zu unterstützen. Die Poolbereiche können im CAFM, je nach Nachfragesituation, flexibel festgelegt und die darin enthaltenen Arbeitsplätze für die Reservierung freigeschaltet werden. Die Ausstattung eines Poolarbeitsplatzes ist im CAFM festgelegt. Der Reservierungsprozess ist durch die maximale Anzahl der Reservierungen pro Vorgang begrenzt und somit transparenter als durch einen begrenzten Reservierungszeitraum. Ein feingliedriges Rechtesystem im CAFM ermöglicht, eine Self-Service-Plattform für externe Beschäftigte freizuschalten, ohne dabei auf andere Funktionsbereiche zugreifen zu können. Mit dieser Plattform können sich externe Unterstützungskräfte über den Belegungsstatus informieren und eine Reservierung vornehmen. Das Gebäudemanagement besitzt weiterhin die Übersicht der belegten Plätze.

SCHNITTSTELLEN DES CAFM-SYSTEMS

Für einen effektiven Einsatz muss das CAFM-System mit Daten aus einer Vielzahl von Anwendungen versorgt werden beziehungsweise kann Daten an andere Systeme zur Verfügung stellen. Dazu ist es notwendig, das CAFM-System in die Systemlandschaft der IT-Verfahren der Behörden zu integrieren. Für die verschiedenen Behörden kann die Integration unterschiedlich ausgeprägt sein.

Für die Basisversion stehen folgende Schnittstellen zur Verfügung:

- **CAD:** Für das Importieren von CAD-Plänen und für die Verknüpfung zu digitalen Informationen im CAFM wird durch den Querschnittsdienst ein Add-on zur Verfügung gestellt. Damit können auch verschiedene Layer für einen Grundriss im CAFM hinterlegt werden.
- **PVS:** Für den Belegungsprozess und zustehende Arbeitsfläche sind persönliche Informationen, zum Beispiel zugehörige Organisationseinheit, Dienststellung, Dienstverhältnis, Dienstzeiten etc., notwendig. Der Raumbezug wird an PVS zurückgegeben.
- **eAkte:** Das CAFM-System stellt Dokumentobjekte zur Verfügung, die über eine Schnittstelle mit der eAkte verknüpft sind. Weitere Informationen können in Form von Attributen hinzugefügt werden.
- **Inventarisierung/Beschaffung:** Informationen zu Beschaffung, Materialwirtschaft, Controlling und Kostenrechnung sollen dem CAFM-System insbesondere im Kernprozess Inventarisierung zur Verfügung stehen.

VERNETZTER EINSATZ VON CAFM

Aufgrund des immensen Funktionsumfangs kann das CAFM-Programm nicht nur im Gebäudemanagement zum Einsatz kommen, sondern auch in anderen Bereichen, bei denen ein Orts- oder Raumbezug vorhanden ist, zum Beispiel IT-Asset-Management oder Betreuung von Hardwaresystemen in den Liegenschaften.

DAS BUNDESTEMPLATE UND DER INITIALE ROLLOUT

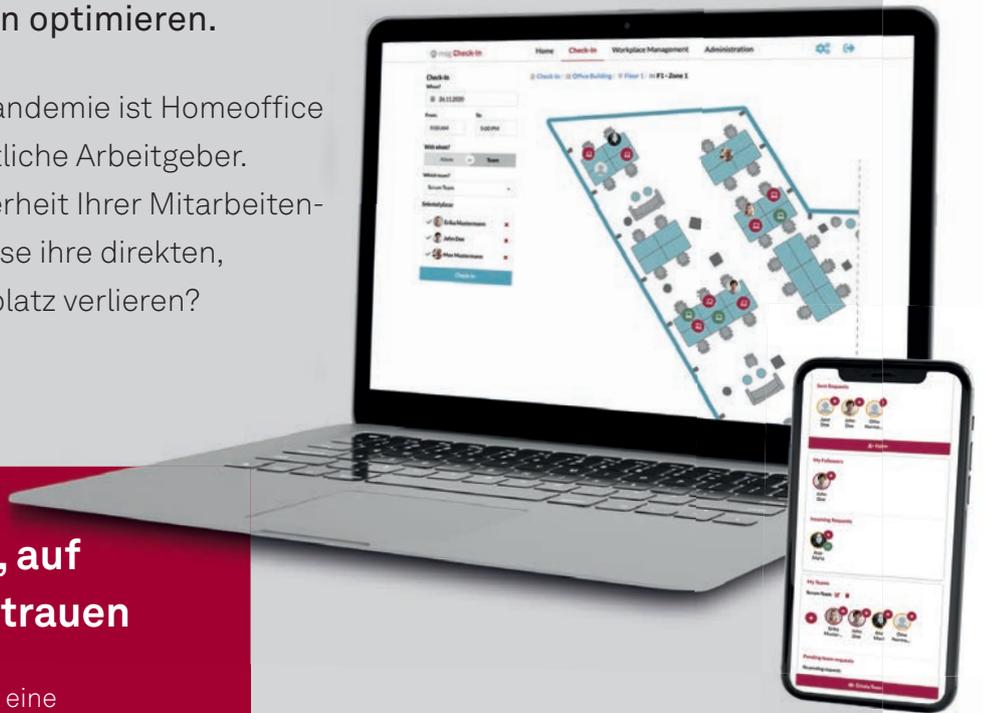
Ein Computer Aided Facility Management bietet somit ein enormes Konfigurationspotenzial für den unterschiedlichen Einsatz und kann damit an behördenspezifische Anforderungen angepasst werden.

Nach der aktuellen Pilotphase ist der initiale Rollout für alle Behörden in der zweiten Jahreshälfte 2021 geplant. Für den Einsatz in den Behörden wurde ein sogenanntes „Bundestemplate“ definiert, das eine fachliche Vorkonfiguration auf Basis einer Best-Practice-Lösung darstellt. Nicht genutzte Optionen können im Hintergrund belassen werden, um diese gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt zu aktivieren. Die CAFM-Anwendung wird auf Basis des Bundestemplates als mandantenfähiges System in der Bundescloud bereitgestellt. Jede Behörde erhält Zugang zu einem CAFM-Mandanten in der Bundescloud. Anfänglich wird von einem CAFM-Datenbestand von ca. 1,5 Millionen Objekten (Liegenschaften, Gebäude, Räume und Assets) ausgegangen. Langfristig geht das ITZBund von einem Datenbestand über alle Mandanten des neuen CAFM-Dienstes von mindestens 20 Millionen Objekten aus. ●

Willkommen im **NEW** **NORMAL OFFICE**

Mit nur einer App Arbeitsplätze buchen, Kolleginnen und Kollegen vernetzen und Büroflächen optimieren.

Spätestens seit der Corona-Pandemie ist Homeoffice ein wichtiges Thema für öffentliche Arbeitgeber. Doch wie können Sie die Sicherheit Ihrer Mitarbeitenden optimieren, ohne dass diese ihre direkten, sozialen Kontakte am Arbeitsplatz verlieren?



Es gibt viele Gründe, auf msg.Check-In zu vertrauen

- **Flexibel und sicher** – bietet eine unkomplizierte Lösung in Corona-Zeiten.
- **Social Workplace** – stärkt die Gemeinschaft und erleichtert es, gemeinsame Anwesenheiten im Büro zu organisieren.
- **Digital und aktuell** – optimiert die Gebäudeverwaltung anhand aktueller Daten.
- **Vorgaben einhalten** – hilft dabei, amtlichen Vorgaben nachzukommen und neue Maßnahmen schnell umzusetzen.



STEFAN AUSFELDER
Bereichsleiter Administration
msg systems ag

„Wir setzen msg.Check-In bereits erfolgreich ein und freuen uns, dass unsere Mitarbeitenden wieder sicher vor Ort zusammenarbeiten können.“

msg.check-in@msg.group | www.msg.group/check-in

ÜBERLEBENSSTRATEGIEN IN UNSICHEREN ARBEITSUMGEBUNGEN – JOB CRAFTING IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG



| von ANJA MARX

Die Digitalisierung steht in Konkurrenz zu gewachsenen Strukturen und gewohnten Handlungsweisen der Beteiligten. Gleichzeitig forcieren gesetzliche Bestimmungen, technische Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und verändern zwangsläufig die dortigen Arbeitsroutinen und Anforderungsprofile.

IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN GEWACHSENEN STRUKTUREN UND STEIGENDEN ANFORDERUNGEN

In der Evaluierung des „Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung“ und weiterer Vorschriften unterrichtete die Bundesregierung den Bundestag im März 2019 darüber, dass der Umsetzungsstand in der Digitalisierung „insgesamt gering“¹ sei. Gemäß dieser Evaluierung sehen sich 97 Prozent der Verwaltungen, die zur Implementation verpflichtet sind, Schwierigkeiten bei der Umsetzung ausgesetzt. Zu den fünf größten Herausforderungen zählen sie dabei „die fehlende Digitalisierungskompetenz bei den Beschäftigten der Verwaltung“².

Die Digitalisierung steht in Konkurrenz zu gewachsenen Strukturen und gewohnten Handlungsweisen der Beteiligten. Dies kann zu Verunsicherungen und Abwehrhaltungen führen. Gleichzeitig forcieren gesetzliche Bestimmungen, technische Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und verändern zwangsläufig die dortigen Arbeitsroutinen und Anforderungsprofile. Das digitalisierte Arbeitsumfeld erfordert damit von Beschäftigten nahezu aller Ebenen neue Kompetenzen, die bislang allerdings nicht oder kaum Gegenstand ihrer Ausbildung sind.³

Vor diesem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen der Arbeitswelt gewinnt das Konzept des Job Craftings praktische und theoretische Relevanz. Job Crafting – allgemein als „Arbeitsplatzgestaltung“ übersetzt – ist eine relativ junge, aus der Organisationspsychologie stammende Theorie. Sie befasst sich mit der aktiven Arbeitsplatzgestaltung durch die Beschäftigten und wird als eine Antwort auf die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit gesehen. Sozusagen eine „employees strategy to survive uncertain job environments“⁴, mit der die Beschäftigten ganz konkret die Passung zwischen ihren individuellen Bedürfnissen und der eigenen Arbeit verbessern können. Hierin liegt auch eine wesentliche Neuerung des Ansatzes, denn traditionelle Job-Redesign-Ansätze sind in der Regel top-down organisiert. Das heißt, die Organisation gibt Arbeitsstrukturen und -inhalte vor und verändert sie gegebenenfalls, um beispielsweise die Effizienz oder das Engagement der Beschäftigten zu erhöhen. Doch viele dieser Ansätze haben sich im Kontext einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt als unzureichend erwiesen. Hier sollen Bottom-up-Ansätze wie das Job Crafting für Verbesserungen sorgen. Gleichzeitig – so die Hoffnung der Organisation – können durch selbstgesteuerte Lern- und Gestaltungsprozesse die beruflichen Fertigkeiten und Kompetenzen auf einem optimalen Level gehalten, beziehungsweise auf dieses gehoben werden.

Insgesamt existieren unterschiedliche Definitionen und Betrachtungsweisen zum Job Crafting. Diese verschiedenen theoretischen Ansätze wurden 2019 von Forschern in einem Prozessmodell zusammengeführt. Darin unterscheiden sie grundlegend die folgenden fünf Dimensionen:

- Job-Crafting-Formen
- Job-Crafting-Motive
- Job-Crafting-Kontextbedingungen
- Persönliche Job-Crafting-Faktoren
- Job-Crafting-Konsequenzen

JOB CRAFTING IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Job Crafting im Kontext der öffentlichen Verwaltung war bislang kaum, beziehungsweise gar nicht Gegenstand von Untersuchungen. Das überrascht insofern, als dass Job Crafting sowohl für Führungskräfte als auch für die Beratung ein hilfreiches Instrument sein kann, um das Verhalten von Beschäftigten beim Umgang mit den Veränderungen im Zuge der Digitalisierung zu verstehen und sie dabei zu unterstützen. Wenngleich Job Crafting grundsätzlich einen Bottom-up-Ansatz darstellt, bilden insbesondere die Kontextbedingungen Ansatzpunkte, über die das Job-Crafting-Verhalten beeinflusst werden kann. Führungskräfte und Berater müssen allerdings berücksichtigen, dass Job Crafting nicht per se wünschenswert ist: Von der Forschung wurden sowohl positive (Approach Crafting) als auch negative Effekte (Avoidance Crafting) nachgewiesen.

BEFRAGUNG VON BESCHÄFTIGTEN EINER DEUTSCHEN KOMMUNALVERWALTUNG

Um zu untersuchen, mit welchen Strategien die Beschäftigten auf die digitale Transformation der Verwaltung reagieren (Job-Crafting-Formen) und welche Kontextbedingungen sie dabei beeinflussen, wurden im Rahmen einer Studie halbstrukturierte Interviews mit insgesamt zehn Führungskräften und Sachbearbeitern einer deutschen Stadtverwaltung geführt und anschließend qualitativ ausgewertet. Folgende zentrale Beobachtungen wurden dabei gemacht:

JOB-CRAFTING-FORMEN – ANNÄHERUNGSVERHALTEN

Die befragten Verwaltungsmitarbeiter schilderten sowohl Verhalten des Approach- als auch des Avoidance-Craftings im Umgang mit einer zunehmenden Digitalisierung. Dominierend im Umgang mit der Digitalisierung scheint unter den Befragten das Relational Approach Crafting.⁵ Demnach werden vor allem die Beziehung zu den Kol-

leginnen und Kollegen der eigenen Organisationsebene verstärkt: Sie haben oftmals die gleichen Probleme, und entsprechend erfolgt gegenseitige Hilfe und Unterstützung, gemeinsame Suche nach Informationen und aktive Bereitstellung von Informationen. Der Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen wurde dabei von den meisten Befragten als Korrektiv zur zunehmenden Technisierung gesehen.

Im Bereich des Task Approach Crafting wurden professionelle Weiterentwicklung durch das Erweitern von Fähigkeiten und der Erwerb von neuem Wissen, sowohl durch Learning-by-doing als auch durch interne Schulungen, beschrieben. Mitunter besteht außerdem die Bereitschaft zur proaktiven Übernahme neuer, zusätzlicher Aufgaben. In den Gesprächen wurde dabei deutlich, dass Task Approach Crafting zwar mit Mehraufwand verbunden ist, dieser aber von einigen Beschäftigten – in Abhängigkeit freier Kapazitäten – in Kauf genommen wird. Hier zeigt sich eine enge Verbindung zu den Kontextbedingungen Arbeitsbelastung und Projektkultur.

Schließlich zeigten sich auch Formen des Cognitive Approach Crafting, dem bewussten Verändern der Einstellung zu den Digitalisierungsthemen durch die Beschäftigten. Von Beschäftigten, die keine Berührungspunkte in Bezug auf digitale Themen haben, wird der langfristige positive Nutzen der eigenen Anstrengungen gesehen. Zur kognitiven Gestaltung gehört hier auch die stärkere Orientierung auf den Nutzen für andere: einerseits als Dienstleister innerhalb der Verwaltung und andererseits für den Bürger außerhalb der Verwaltung. Dadurch wird die eigene Arbeit als bedeutsam(er) wahrgenommen.

JOB-CRAFTING-FORMEN – VERMEIDUNGSVERHALTEN

Alle Gesprächspartner konnten aus eigener Erfahrung von Verhaltensweisen des Task Avoidance Crafting berichten. So versuchen einige Beschäftigte, die Arbeit mit neuer Software zu vermeiden. In jedem Fall würden sie, wenn möglich und so lange wie möglich, mit der alten Software arbeiten wollen. Eine weitere Vermeidungsstrategie wird im kategorischen Nein-Sagen gesehen. Demnach besteht wenig Offenheit für Neuerungen, häufig sogar direkte Ablehnung. Als weitere Form kann das Vermeiden von Verantwortung gesehen werden. Entsprechende Beschäftigte sind froh, wenn ein Kollege oder eine Kollegin Aufgaben übernimmt und sie selbst Verantwortung umgehen können.

Cognitive Avoidance Crafting zeigte sich in verschiedenen Formen. So wird die Technisierung mitunter als Einschränkung der Autonomie wahrgenommen. Teilweise werden Einstellungen von der IT vorprogrammiert, die der User selbst nicht ändern kann. Außerdem führten Technikprobleme zu der Wahrnehmung, man sei „gehandicapt“. Eine weitere Vermeidung durch kognitive Gestaltung besteht in der fatalistischen Akzeptanz der als unvermeidlich angesehenen Veränderung. Demnach ist Digitalisierung „nicht aufzuhalten“, Beschäftigte sehen sich ihr eher „ausgeliefert“. Auf kognitiver Ebene wurde außerdem von Selbstzweifeln berichtet, mit denen Beschäftigte auf digitale Veränderung reagieren und die mit einer Angst vor Fehlern einhergehen. Schließlich zählt zu den kognitiven Vermeidungsstrategien auch ein emotionales



JOB-CRAFTING-FORMEN (NACH LAZAZZARA, TIMS UND DE GENNARO)⁶

Mit Rückgriff auf Theorien aus der Psychologie können zwei fundamentale Ansätze menschlicher Motivation für das Handeln unterschieden werden: einerseits das Streben, positive Zustände zu erreichen und andererseits das Streben, negative Zustände zu vermeiden. Job Crafting wird demnach in Annäherungs- (Approach) und Vermeidungsverhalten (Avoidance) unterschieden, die wiederum auf verschiedenen Ebenen stattfinden können.

Das Approach Crafting umfasst folgende Arten:

1. Task Approach Crafting (Annäherung durch Aufgabengestaltung), wie das Verändern der Aufgaben und der Organisation in der eigenen Arbeit, das Übernehmen neuer Aufgaben oder die Entwicklung neuer Fähigkeiten.
2. Relational Approach Crafting (Annäherung durch Beziehungsgestaltung), wie das Verändern von Arbeitskontakten, das Suchen von Unterstützung und Feedback oder das Bilden von beruflichen Netzwerken.

3. Cognitive Approach Crafting (Annäherung durch kognitive Gestaltung), wie das Verändern der eigenen Rollenwahrnehmung, die Betonung der positiven Aspekte der Arbeit oder die Fokussierung des Einflusses der eigenen Arbeit auf das Leben anderer Menschen oder den Erfolg der Organisation.

Das Avoidance Crafting umfasst entsprechend die folgenden Arten:

1. Task Avoidance Crafting (Vermeidung durch Aufgabengestaltung), wie das Reduzieren der Aufgabenmenge, der Belastung und der Verantwortlichkeiten, das Delegieren von Aufgaben oder das kategorische „Nein-Sagen“ im Allgemeinen.
2. Relational Avoidance Crafting (Vermeidung durch Beziehungsgestaltung), wie der soziale Rückzug, das Fernbleiben von Meetings und Treffen oder das Ignorieren eines Kunden.

3. Cognitive Avoidance Crafting (Vermeidung durch kognitive Gestaltung), wie die Akzeptanz von negativen Aspekten, die mentale Distanz zur eigenen Umwelt beziehungsweise zur Arbeit oder die Übertragung von Verantwortung auf die Kollegen.

Ergänzend sehen Lazazzara, Tims und de Gennaro noch die Form des Crafting in anderen Domänen. Hierzu zählen sie die Gestaltung der Work-Life-Balance, aber auch die Freizeitgestaltung.

JOB-CRAFTING-MOTIVE

Job-Crafting-Motive umfassen die Faktoren, die Individuen dazu motivieren, Job Crafting zu nutzen. Proaktive Motive verfolgen Beschäftigte, die Job Crafting initialisieren, um erstrebenswerte Ziele zu erreichen. Diese Ziele können dabei persönlicher oder beruflicher Natur sein. Der Grundgedanke, dass proaktive Menschen nicht nur auf ihre Umwelt und eventuelle Veränderungen in dieser reagieren, sondern auch versuchen, selbst Einfluss auf Ihre Umwelt zu nehmen, stellt eine Grundprämisse des Job Craftings dar. Reaktive Motive haben hingegen Job Crafter, die mit strukturellen oder arbeitsbezogenen Widrigkeiten fertig werden möchten. Zu diesen Widrigkeiten zählen etwa hoher Wettbewerbsdruck oder organisationale Veränderungen.

KONTEXTBEDINGUNGEN

Durch die Kontextbedingungen werden die proaktiven beziehungsweise reaktiven Motive mit den Job-Crafting-Formen verbunden. Infolge von unterstützenden Kontextbedingungen (supportive context) wird Approach Crafting ermöglicht – und zwar sowohl für Job Crafter, die proaktive Motive verfolgen, als auch für jene mit reaktiven Motiven. Zu den unterstützenden Bedingungen zählen beispielsweise organisationale und soziale Unterstützung, hohe Flexibilität und Offenheit, Autonomie der Mitarbeiter

und eine geteilte Organisationsidentität. Die gegenteiligen Bedingungen von schwacher Unterstützung, hohem Druck, in vorgeschriebener Weise zu handeln, wenig Flexibilität und Autonomie sowie hoher Arbeitsbelastung wirken hingegen einschränkend (constraining context). Einschränkende Kontextbedingungen führen meist zu Avoidance Crafting – unabhängig, ob proaktive oder reaktive Motive dahinterstehen. Demnach ist es unwahrscheinlicher, dass Mitarbeiter unter diesen Bedingungen Approach Crafting betreiben.

PERSÖNLICHE FAKTOREN

Ob die Ergebnisse von Job Crafting positiv oder negativ sind, hängt vom individuellen Charakter der Job Crafter ab. Analog zu den Kontextbedingungen können dabei unterstützende (supportive personal factors) und einschränkende (constraining personal factors) Faktoren unterschieden werden. Selbstvertrauen, realistische Zielsetzung sowie Eigenschaften wie Zielorientierung und Widerstandsfähigkeit können zu den unterstützenden Faktoren gezählt werden. Einschränkend wirken hingegen ein Mangel an persönlichen Ressourcen (Zeit, Energie, Fähigkeiten), unrealistische Zielsetzungen und mangelndes Durchsetzungsvermögen.

KONSEQUENZEN

In ihrem Modell beziehen Lazazzara, Tims und de Gennaro die Job-Crafting-Konsequenzen auf das Erreichen der intendierten Ziele. Dementsprechend kann Job Crafting in positiven Erfahrungen (zum Beispiel Bedeutsamkeit, Wohlbefinden, Engagement, Performancesteigerung) oder negativen Erfahrungen (beispielsweise Stress, Gesundheitsprobleme, Reue) resultieren. Avoidance Crafting wird dabei immer mit negativen Erfahrungen verbunden, während Approach Crafting in Abhängigkeit von den persönlichen Faktoren zu positiven oder negativen Erfahrungen führen kann.

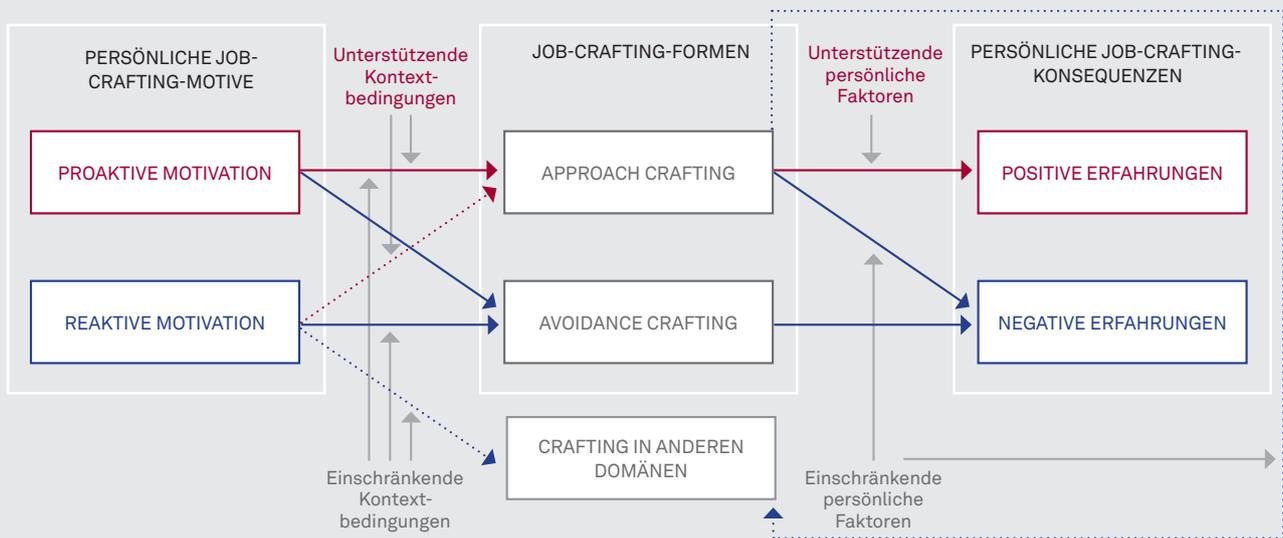


Abbildung 1: Job-Crafting-Prozessmodell nach Lazazzara, Tims und de Gennaro

Festhalten am Alten, das sich zum Beispiel im Konflikt zwischen der Geschwindigkeit der Digitalisierung und dem Routinebedürfnis der Beschäftigten äußert.

Verhaltensstrategien des Relational Avoidance Crafting wurden in den Interviews nicht geschildert. Allenfalls wurde angesichts des Zeitdrucks und der hohen Arbeitsbelastung die Gefahr gesehen, dass zwischenmenschliche Kontakte in Zukunft abnehmen könnten. Vielmehr scheinen Beschäftigte, die bei Task Crafting und Cognitive Crafting dem Avoidance-Ansatz zuzuordnen sind, auf relationaler Ebene Approach Crafting zu betreiben. Insofern können Beschäftigte gleichzeitig Strategien beider Job-Crafting-Formen anwenden.

KONTEXTBEDINGUNGEN

Die in den Interviews geschilderten Kontextbedingungen können in zwei Untergruppen geteilt werden:

1. organisationsspezifische Bedingungen, die unmittelbar das Handlungsumfeld für die Beschäftigten prägen, aber nicht notwendigerweise digitalisierungsbedingt sind,
2. organisationsübergreifende Rahmenbedingungen der Digitalisierung, die mittelbar die Beschäftigten betreffen.

Folgende Kontextbedingungen wurden im Rahmen der Interviews von den Befragten beschrieben. Je nach Ausgestaltung können sie als einschränkend oder unterstützend eingeordnet werden.

 Qualitative Interviews sind gut geeignet, um persönliche Erfahrungen und Gedanken von Individuen in einem bestimmten situationellen Kontext zu verstehen. Die Interviewfragen wurden individuell an die jeweiligen Befragten angepasst. So wurden Sachbearbeiter zu ihrem Job-Crafting-Verhalten und ihren persönlichen Einstellungen und Erfahrungen zur Digitalisierung befragt. Die Interviewten, die sich in IT-koordinierender Position oder in Führungsverantwortung befinden, wurden zum einen zu ihren persönlichen Einstellungen gefragt, zum anderen aber auch zu dem von ihnen beobachteten Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Antworten der Befragten zu erreichen, wurde als beispielhaftes Digitalisierungsprojekt die Einführung der E-Akte thematisiert.

Organisationsspezifische Kontextbedingungen

Kommunikation: Die Kommunikation im Zuge von Veränderungen wurde in allen Gesprächen als fundamental herausgestellt. Als Merkmale guter Kommunikation wurden von den Interviewpartnern die frühzeitige Einbindung aller Betroffenen, eine persönliche und direkte Kommunikation, eine einfache und verständliche Sprache sowie Ehrlichkeit und Transparenz – auch gegenüber den negativen Aspekten einer Veränderung genannt. Von einer Berücksichtigung dieser Punkte erwarteten sich die Gesprächspartner weniger Vermeidungsverhalten im Sinne von Blockade und Widerstand, während eine Vernachlässigung der Kommunikation gerade solches Verhalten fördern könne.

Arbeitsbelastung und Personalsituation: Als zweite entscheidende organisationale Kontextbedingung wurde von den Interviewpartnern die generelle Arbeitsbelastung genannt. So wurde dargestellt, dass die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben für viele Beschäftigte nicht in Betracht gezogen wird, wenn die Arbeitsbelastung hoch ist. Gleichzeitig hängt die Belastung auch stark mit der Personalsituation zusammen. Zu wenig Personal im Allgemeinen und ein Mangel an IT-Fachkräften im Speziellen werden dabei als einschränkende Kontextfaktoren gesehen. Außerdem bedeuten Stellen, die lange unbesetzt bleiben, zusätzlichen Aufwand für die Beschäftigten. Deshalb müsse der öffentliche Dienst nach Ansicht einiger Befragten flexibler in der Einstellungspraxis werden. Insgesamt ist eine hohe Arbeitsbelastung eine einschränkende Bedingung, die Approach Crafting unwahrscheinlicher und Avoidance Crafting wahrscheinlicher macht.

(Soziale) Unterstützung: Eine weitere organisationale Kontextbedingung stellt der Grad an Unterstützung dar, den die Beschäftigten vonseiten der Organisation und von den Kolleginnen und Kollegen erhalten. So wird beispielsweise das Vorhandensein eines positiven Teamgedanken als Voraussetzung für die gegenseitige Hilfe (das heißt Relational Approach Crafting) gesehen. Das Vorhandensein von sozialer Unterstützung kann insofern als unterstützende Kontextbedingung gewertet werden.

Projektkultur: Ein Umfeld, das den Beschäftigten Anreize für Veränderungsvorhaben bietet, kann als eine spezielle Form von Unterstützung gesehen werden. Dabei erscheint das Etablieren einer Projektkultur, die das Freistellen für Projektaufgaben und das Schaffen von extrinsischen Anreizen beinhaltet, besonders fördernd. Dazu gehört auch der Aufbau einer Matrixorganisation und der Aufbau von Projektmanagementwissen in der Verwaltung.

Priorisierung des Veränderungsvorhabens: Eine weitere organisationale Kontextbedingung ist die Priorisierung des Veränderungsvorhabens. Demnach steigen für den Einzelnen die Kosten für Vermeidungsverhalten, wenn eine Veränderung mit Nachdruck von den höchsten Ebenen forciert wird.

Organisationsübergreifende Kontextbedingungen

Infrastruktur und technische Ausstattung: Neben die Qualität der vorhandenen digitalen Infrastruktur und Ausstattung treten weitere Aspekte. Dazu gehört zum Beispiel der Kostenaufwand für eine umfassende Hard- und Softwareausstattung aller Mitarbeiter. Außerdem zeitintensive Vergabeverfahren, ebenso wie der Prozess der Beteiligung aller Stellen. Weitere Aspekte sind die für die Bedürfnisse der Verwaltung nicht immer passende Marktverfügbarkeit beziehungsweise Funktionsweise der Software sowie die doppelte Datenhaltung beziehungsweise Aktenarbeit aufgrund der fehlenden Grundvoraussetzungen für die rein digitale Kommunikation mit den Bürgern.

Harmonisierung und Kompatibilität der technischen Lösungen: Als zentrale Voraussetzung für ein effizientes digitales Arbeiten in der Verwaltung wurde die Harmonisierung und Kompatibilität der technischen Lösungen zwischen den Fachbereichen, den Hierarchieebenen und den Behörden herausgestellt. Hier offenbart sich eine Dilemmasituation: Einerseits wird betont, dass die Veränderungen hin zur digitalen Verwaltung nur inkrementell umgesetzt werden können, da sonst der Bruch für viele zu radikal und umfangreich sei. Andererseits entfalten digitale Prozesse ihr volles Effizienzpotenzial erst, wenn sie umfassend eingesetzt werden. Eine Interviewpartnerin fasste dieses Dilemma prägnant zusammen: „Die ganze Verwaltung müsste digital arbeiten, damit wir digital arbeiten können.“

NUTZEN DES MODELLS

Die Ergebnisse dieser Befragung können nicht ohne Einschränkungen auf andere Organisationen übertragen werden. Dennoch zeigen sie mögliche Handlungsfelder und stehen exemplarisch für das Potenzial des Modells. Über die Betrachtung relevanter Kontextfaktoren können Führungskräfte und/oder Berater Stellschrauben identifizieren, um das Approach Crafting der Beschäftigten zu unterstützen.

Dies ist besonders relevant, da Beschäftigten in der Verwaltung im Vergleich zu denen in der Privatwirtschaft eine höhere Sicherheitsorientierung zugesprochen wird: „Der Durchschnittsmitarbeiter im Öffentlichen Dienst ist nicht entwicklungs-, sondern sicherheitsorientiert.“⁷ Somit kann vermutet werden, dass die Motivlage vieler Beschäftigten in der Verwaltung als reaktiv angesehen werden kann. Unterstützende Kontextfaktoren sind daher umso wichtiger, um das für die Organisation wünschenswerte und für die Beschäftigten positivere Approach Crafting zu fördern.

Für den öffentlichen Sektor führt kein Weg an einem Auf- und Ausbau der digitalen Kompetenzen seiner Beschäftigten vorbei. Andernfalls drohen nicht nur die Verfehlung der vom Gesetzgeber definierten Ziele, sondern auch die Enttäuschung der von Wirtschaft und Gesellschaft geäußerten Erwartungen. Job Crafting muss dabei als wichtige gestaltende Ergänzung für eine zukünftig adäquate Aus- und Weiterbildung gesehen werden. Die Auswirkungen der Digitalisierung zeigen sich derzeit erst in Ansätzen. Die Veränderungen und mit ihnen verbundene Unsicherheiten dürften für die Beschäftigten in Zukunft noch weit größer werden. Daher ist ein besseres Verständnis der Reaktionsweisen der Beschäftigten erforderlich und, darauf aufbauend, das Schaffen eines unterstützenden Umfeldes dringend geboten. ●

1 Deutscher Bundestag (2019): Bericht der Bundesregierung zur Evaluierung des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung: Drucksache 19/10310. <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/103/1910310.pdf>, S. 13 (abgerufen am 16.12.2020).

2 Ebenda, S. 14

3 Stember, Jürgen, Wolfgang Eixelsberger, Alessia Neuroni, Andreas Spichiger, Franz-Reinhard Habel und Manfred Wundara (Hg.) (2019): Handbuch E-Government: Technik-induzierte Verwaltungsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13 ff.

4 Petrou, Paraskevas (2013): Crafting the Change: The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change. Utrecht. Schäfer, Frank (2005): Change Management für den Öffentlichen Dienst. Hamburg: Murmann, S. 17.

5 In der Literatur wird auch der Begriff „Approach Relational Crafting“ (analog auch für die anderen in diesem Beitrag verwendeten Crafting-Varianten) verwendet.

6 Lazazzara, Alessandra, Maria Tims und Davide de Gennaro (2019): The Process of Reinventing a Job: A Meta-Synthesis of Qualitative Job Crafting Research. Journal of Vocational Behavior, (accepted/in press).

7 Schäfer, Frank (2005): Change Management für den Öffentlichen Dienst. Hamburg: Murmann, S. 20.

NEW WORK – EIN ANSTOSS ZUM KULTURWANDEL



Die Entwicklung zur Industrie 4.0 geht einher mit der Digitalisierung und einer weitreichenden IT-Unterstützung durch Big Data, künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, Globalisierung und Vernetzung der Märkte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Anspruch, dass ihre Arbeitszeit mit einer Tätigkeit verbunden ist, die einen Sinn hat, dass eine flexible Arbeitseinbringung möglich ist und dass das eigene Potenzial entfaltet werden kann.

Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz (VUCA) und der durch den demografischen Wandel bedingte Fachkräftemangel kennzeichnen die neue Arbeitswelt. Die neuen Arbeits- und Organisationsformen in diesem Zusammenhang werden auch unter den Begriffen „Arbeiten 4.0“ und „New Work“ subsumiert.

WAS BEDEUTET NEW WORK FÜR DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG?

Die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sehen, wie andere Unternehmen diesen Veränderungen begegnen. Zum Beispiel welche Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens an unterschiedlichen Orten es gibt, welcher Austausch untereinander wie gepflegt wird und wie das Verhältnis von Arbeit, Sinn, eigenem Engagement und Interessen sich geändert hat. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen neue Ideen und Arbeitsformen mit in die öffentlichen Verwaltungen, Nachwuchskräfte haben andere Vorstellungen, wie sie gerne mitarbeiten möchten und wie viel sie dafür auch bereit sind zu investieren. Und bestehende (und auch neue) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der öffentlichen Verwaltungen werfen Fragen auf, wie: „Und was verändert sich bei uns?“, „Wieso arbeiten wir nicht anders zusammen?“, „Wieso dauert es so lange zu entscheiden und umzusetzen?“ Der Ärger über eine mangelhafte IT-Ausstattung, starre Entscheidungsstrukturen und nicht wertschätzende Kultur wächst dabei.

Die Ausgangssituation der öffentlichen Verwaltungen mit ihren großen Organisationen, gewachsenen Arbeitsformen, Kommunikations- und Berichtswegen, traditionellen Führungsmechanismen und Hierarchien ist herausfordernd. Der Kern der öffentlichen Verwaltung ist es, im Rahmen der Daseinsvorsorge gesetzliche und freiwillige Aufgaben zu erfüllen und nicht, wirtschaftlichen Erfolg mit Optimierung aller Strukturen zu erzielen. Die Basis ist vielmehr die Gleichbehandlung der Bürgeranliegen durch Standardisierung der Aufgaben, klare Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen öffentlichen Verwaltungen und Verwaltungsebenen sowie ein verantwortungsvoller Umgang mit Steuergeldern. Das heißt, auch Aufgaben, die nicht rentabel sind, müssen durch die öffentliche Verwaltung wahrgenommen und die Leistung angeboten werden. Wirtschaftsunternehmen hingegen können solche Leistungen rationalisieren.

DER KERN VON NEW WORK – EINE VISION VON ARBEITS- UND ORGANISATIONSMODELLEN

Eine einheitliche Definition der Begriffe „Arbeiten 4.0“ und „New Work“ ist schwer zu finden. Viele Entwicklungen haben gerade erst begonnen, und die Begrifflichkeiten werden oftmals als ein Art Sammelbegriff für die unterschiedlichsten Themen genommen. Der Philosoph Frithjof Bergmann beschrieb schon in den 1970er Jahren den Wandel der Arbeit von der „klassischen Lohnarbeit und Unterwerfung des Menschen der Arbeit“ zu einer „Arbeit, die man wirklich will“ und einer „Arbeit, die uns dienen soll“.² Die Beschreibung von New Work als eine Weiterentwicklung der Frage von



Frithjof Bergmann, geboren am 24.12.1930 in Sachsen, wanderte 1949 nach Amerika aus. Er studierte in Princeton Philosophie und promovierte hier mit einer Arbeit über Hegel. Später hatte er einen Lehrstuhl für Philosophie und Anthropologie in Michigan. In den 1980er Jahren beschrieb er seine Thesen zur neuen Arbeit und Vision einer humanen und lebenswerten Zukunft.¹

Bergmann geht über den Begriff „Arbeiten 4.0“ (als Ableitung von „Industrie 4.0“) hinaus, im weiteren Verlauf wird daher der Begriff New Work verwendet.

Der Kern von New Work beinhaltet also mehr als nur die Digitalisierung. Gemeint ist eine kontinuierliche und nachhaltige Auseinandersetzung mit den verschiedenen Dimensionen in einer Unternehmung. Dazu gehören Fragestellungen wie:

- Welche Strategie und Ziele sind definiert?
- Welchen Nutzen für den Bürger, internen Kunden und Mitarbeiter haben diese?
- Wie effizient sind Prozesse strukturiert?
- Wie flexibel passen sich diese an neue Aufgaben an?
- Werden Informations- und Vernetzungsstrukturen aufgebaut und gelebt, um das vorhandene Wissen auszuschöpfen?
- Wie erfolgen Zusammenarbeit und Wissensaustausch?
- Wie viel Offenheit, Feedback und Dialog gibt es zwischen den Beschäftigten und den Führungsebenen?
- Wie werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert?
- Welchen Status hat eine Führungsebene, und wie wird Selbstverantwortung und -organisation gelebt?

Das Nürnberger Unternehmen humanfy hat die Sozialutopie von Bergmann in seiner New Work Charta weiterentwickelt, die ein ganzheitlicheres Bild davon zeichnet, was New Work alles bein-



humanfy GmbH ist ein Think Tank, der mit den Gesellschaftern Anja Gstöttner, Markus Väth und Arthur Soballa die Prinzipien zur New Work Charta auf Basis von Bergmanns Thesen entwickelt hat. Dabei vernetzen sie eine große Community aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu dem Thema New Work.³

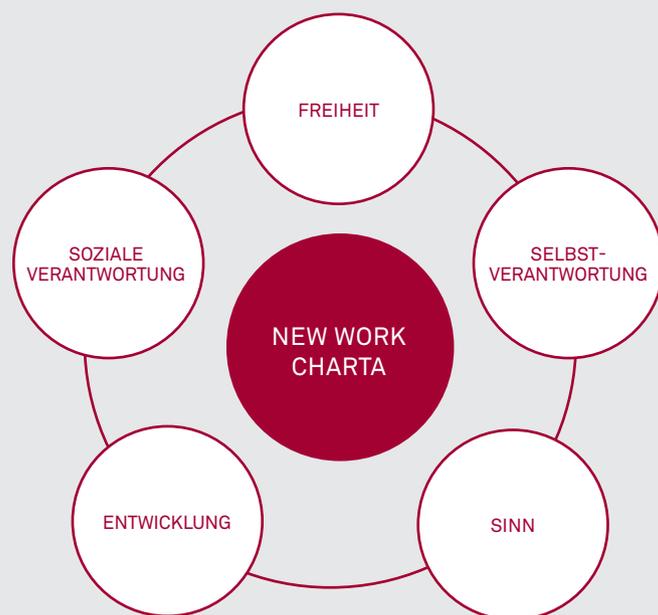


Abbildung 1: Die fünf Prinzipien der New Work Charta⁴

halten kann und welche Zusammenhänge sich ergeben. Die Charta beinhaltet fünf Prinzipien⁵, die mit den Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung abgeglichen werden können:

Das Prinzip „Freiheit“ (Stichworte der Charta: Experimentierräume, Kultur des Unperfekten, starke Vernetzung)

Das Prinzip Freiheit beinhaltet eine Kulturentwicklung und Offenheit für neue Themen. Diese Offenheit muss in der öffentlichen Verwaltung aktiv gefördert werden. Dafür bieten sich zum einen organisatorisch sogenannte Innovationslabs an, die Möglichkeiten zum Testen und Ausprobieren von neuen Arbeitsweisen bieten, bevor diese zum Beispiel mit einem Multiplikatorenprogramm weiter ausgerollt werden.

Für die Kulturentwicklung, den Umgang mit Fehlern und die Vernetzung zwischen allen Strukturen müssen Veränderungsprojekte und -maßnahmen mit dem Ziel der offenen Kommunikation, Feedback, Reflexion und Wertschätzung zwischen allen Ebenen als Instrument eingesetzt werden. Im Arbeitsalltag kann eine erste Annäherung auch mit einzelnen Fragestellungen als Punkt auf jeder Agenda der Teambesprechung erfolgen.

Das Prinzip „Selbstverantwortung“ (Stichworte der Charta: Selbstorganisation, Budget-Autorität, Beteiligungsmodelle)

Beim Prinzip Selbstverantwortung muss, wie eingangs beschrieben, die öffentliche Verwaltung mit ihrer Kernaufgabe „Daseins-

vorsorge“ differenziert von Wirtschaftsunternehmen gesehen werden. Mit der Struktur der Aufgabenbewertung nach einschlägigen Tarifverträgen und beamtenrechtlichen Maßstäben sind Aufgaben bereits im Vorfeld teils sehr dezidiert festgelegt. Die Personalentwicklung ist daher gefordert, Arbeitsplatzbeschreibungen ausreichend bewertbar und hinreichend flexibel zu gestalten. So kann die Aufgabenverantwortung und der Gestaltungs- und Handlungsspielraum zu einem gewissen Teil selbstorganisierter wahrgenommen werden. Zudem kann im täglichen Handeln hinterfragt werden, ob die Führungskraft alles entscheiden und jede Aufgabe verteilen muss, wo genau Aufgaben aufgeteilt werden und Mitarbeiter bei Entscheidungen beteiligt werden können. Und auch, wann Führungsrollen verteilt werden können, um die Beschäftigten mehr zu involvieren.

Das Prinzip „Sinn“ (Stichworte der Charta: persönliches Wachstum, dreiteilige Wertschöpfung, sinnhaftes Gestalten)

Mit Aufgaben, die dem Allgemeinwohl dienen, könnte die Frage nach dem Sinn schon beantwortet sein. Die Frage ist, ob jeder Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung das bereits mit Stolz sagen würde. Sinnhaftes Gestalten und Wertschöpfung können bei der öffentlichen Verwaltung allerdings noch weiter hinterfragt werden: „Machen wir die richtigen Aufgaben richtig?“, „Welchen Sinn haben manche Entscheidungswege für den Bürger oder interne Kunden?“ und „Wie effizient und wirtschaftlich gehen wir mit den vorhandenen Ressourcen um?“ Zudem

braucht es Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Kompetenzen und Stärken der Beschäftigten. Das ist mit leicht zugänglichen Fortbildungsprogrammen und Anerkennung dieser Zeit als Arbeitszeit, mit Job-Sharing-Modellen in gleichen Eingruppierungs-/Besoldungsstufen oder mit berufsbegleitenden Entwicklungsprogrammen möglich.

Das Prinzip „Entwicklung“ (Stichworte der Charta: kollektive Lernstrukturen, Selbsterneuerung, kollektive Entscheidungen)

Die Prinzipien der New Work Charta lassen sich nicht isoliert betrachten. Strukturen zum gemeinsamen Lernen gehen mit einer Vernetzung und Offenheit zum Austausch einher, Selbsterneuerung, Aufgabenreflexion, Entscheidungsstrukturen mit der vorher beschriebenen Wertschöpfung und Selbstverantwortung. Der demografische Wandel verändert die Altersstrukturen der Behörden, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen andere Arbeitsweisen und -erfahrungen mit. Um die Entwicklung der Beschäftigten und Lernstrukturen zu fördern, eignen sich bereichsübergreifende Erfahrungsaustausche zu speziellen Themengebieten (sogenannte Community of Practice), gegenseitige Unterstützung mit einem themenoffenen Austausch (wie kollegiale Beratung, Working out Loud) oder bezogen auf das Thema Wissensmanagement ein Mentor-Mentee-Programm, das erfahrene oder ältere Beschäftigte mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenbringt.

Das Prinzip „Soziale Verantwortung“ (Stichworte der Charta: nachhaltiges Wirtschaften, regionales Engagement, ehrbarer Kaufmann)

Im Hinblick auf die soziale Verantwortung wird die öffentliche Verwaltung mit der Daseinsvorsorge bereits vielem gerecht. Nach der Definition der New Work Charta gehört hier auch ein nachhaltiger Umgang mit den eingesetzten Ressourcen – dazu gehört auch die Ressource „Mensch“ – dazu. Für die öffentliche Verwaltung gelten bereits die Grundsätze, die sich größtenteils aus dem Grundgesetz ableiten lassen. Dazu zählen der Grundsatz der Gesetzmäßigkeit der öffentlichen Verwaltung (Art. 20 Abs. 3 GG), der Gleichheitsgrundsatz (Art. 3 GG), der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit (Art. 20 GG, Ableitung aus dem Rechtsstaatsprinzip), der Grundsatz von Treu und Glauben (§ 133 BGB), Prinzip der Wirtschaftlichkeit (Art. 20 GG, § 24 VwVfG) und der Grundsatz des pflichtgemäßen Ermessens (Art. 20 Abs. 3 GG).⁶ Diese eignen sich, um das Bewusstsein für ein nachhaltiges Wirtschaften auch im Verwaltungskontext weiterzuentwickeln.

EIN MÖGLICHER LÖSUNGSANSATZ

Im Folgenden wird ein Vorgehensmodell skizziert, das einen einfachen Einstieg mit einem iterativen Transformationsprozess hin zu mehr „New Work“ für Behörden bietet. Es funktioniert innerhalb bestehender Aufbauorganisation, ist unabhän-



CYNEFIN-FRAMEWORK⁶

Das Cynefin-Framework beschreibt verschiedene Kategorien von Systemen in Abhängigkeit von der Vorhersagbarkeit des Systemverhaltens und ordnet diesen geeignete Vorgehensweisen zu.



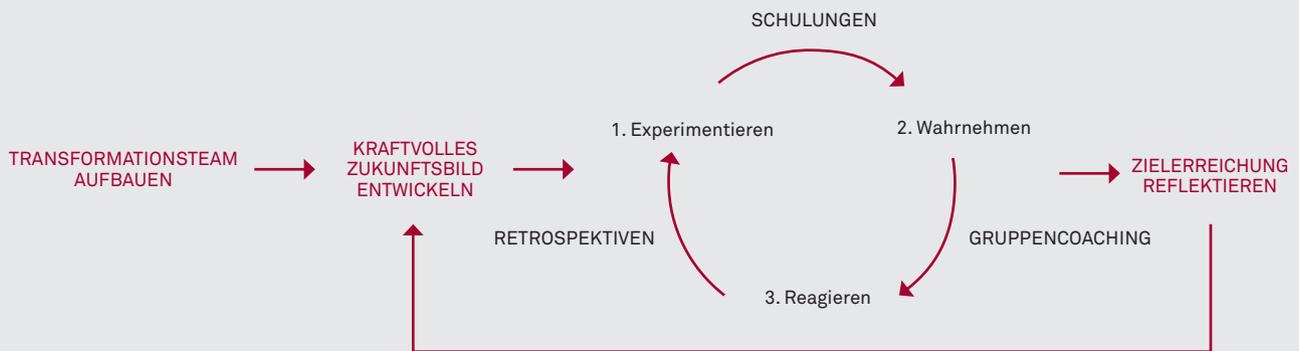


Abbildung 2: Der „Probe-Sense-Respond“-Zyklus

gig von bestimmten Technologien und gibt damit einen Anstoß in Richtung Kulturwandel mit vorhandenen Mitteln.

LOSLEGEN, OHNE DIE LÖSUNG ZU KENNEN

Auch wenn viele Führungskräfte bereits heute den beschriebenen Handlungsbedarf anerkennen, bleibt doch offen, wie ein „Mehr“ an Freiheit, Selbstverantwortung und Entwicklung im Sinne der New Work Charta gelingen kann. Einige Beispiele wurden in der Beschreibung der Prinzipien gegeben. Was muss genau verändert werden, und durch welche Interventionen kann die Veränderung gelingen? Die Antwort auf beide Fragen ist in sehr hohem Maße vom Verhalten der Mitglieder einer jeden Organisation abhängig.

Das Cynefin-Framework beschreibt verschiedene Kategorien von Problemen, Situationen und Systemen und ordnet diesen geeignete Erklärungen oder Herangehensweisen zu.

Bei der Veränderung komplexer Systeme empfiehlt sich nach dem Cynefin-Framework ein „Emergent-Practice“-Ansatz mit dem Dreiklang von Experimentieren, Wahrnehmen und Reagieren. Diese drei Phasen werden nach der initialen Entwicklung eines gemeinsamen Zukunftsbildes iterativ durchlaufen, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.

TRANSFORMATIONSTEAM AUFBAUEN

Um sicherzustellen, dass die Form des Transformationsprozesses entsprechend dem Vorgehensmodell bis zur Zielerreichung eingehalten wird, ist es sinnvoll, zu Beginn ein Transformationsteam aufzubauen. Das Team sollte aus Vertretern aller wichtiger Stakeholder bestehen und nicht mehr als acht Personen umfassen. Sollten sich im Verlauf der Transformation Inhalte oder Strukturen ändern, so sollte auch die Zusammenstellung des Teams neu reflektiert wer-

den. Im Team wird zu Beginn die Art und Weise festgelegt, wie Kernentscheidungen im Rahmen des Transformationsprozesses getroffen werden, zum Beispiel mithilfe von Delegation-Poker.

KRAFTVOLLES ZUKUNFTSBILD ENTWICKELN

Um sich beim Durchlaufen der Phasen nicht zu verlieren, ist es wichtig, sich zu Beginn des Transformationsprozesses mit dessen Zielen auseinanderzusetzen. Was ist der Kern unserer Organisation und was soll sich verändern? Dabei geht es nicht so sehr darum, exakt messbare Ziele festzulegen, sondern vielmehr, initial ein kraftvolles Zukunftsbild zu entwickeln (Prinzip Sinn). Dieses begleitet die Organisation durch die oft anstrengende Zeit der Veränderung und dient in kritischen Entscheidungssituationen der Fokussierung. Ein solches Bild sollte mit einer möglichst großen Anzahl an Organisationsmitgliedern entwickelt werden. Alternativ kann im Rahmen eines Workshops, zum Beispiel auf der Grundlage von verschiedenen Bildmotiven im Transformationsteam, über ein solches Zukunftsbild gesprochen werden. Am Ende des Workshops erfolgt eine Festlegung auf ein gemeinsames Bild. Um das Bild anschließend für jedes Organisationsmitglied erfahrbar zu machen, empfiehlt sich die Übertragung des Zukunftsbildes in Geschichten (Storytelling) oder in Bilder, die über verschiedene Kanäle (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet, Plakate etc.) in der Organisation verbreitet werden.

Das zu Beginn des Transformationsprozesses definierte Zukunftsbild sollte regelmäßig reflektiert und gegebenenfalls an veränderte Bedingungen angepasst werden.

Auf Grundlage des Zukunftsbildes gilt es, den notwendigen Veränderungsbedarf zu beschreiben. Was soll „mehr“ werden, was „weniger“? Hier werden Verhaltensweisen beschrieben, die konkret beobachtet werden können, wie zum Beispiel, dass in Meetings niemand zu spät kommt.

AUF INS ARBEITSLABOR

Bevor zu dem identifizierten Veränderungsbedarf Experimente auf der Arbeitsebene angestoßen werden können, müssen folgende Rahmenbedingungen festgelegt werden:

- Wer initiiert Experimente?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Phase „Wahrnehmen“ durchlaufen wird?
- Wie können Reaktionen abgeleitet werden?

Dabei haben sich folgende Rahmenbedingungen als geeignet erwiesen:

- Experimente werden von speziell qualifizierten New-Work-Multiplikatoren in allen Teams der Organisation im Rahmen ihrer täglichen Arbeit initiiert.
- Um die Phase „Wahrnehmung“ nicht zu überspringen, finden regelmäßig Gruppencoachings mit den Multiplikatoren statt, in denen wertneutral über erste Erfahrungen gesprochen wird.
- Empfehlungen für das Umsetzen von Maßnahmen auf der Ebene der Gesamtorganisation werden auf Basis von Retrospektiven abgeleitet.

Phase „Experimentieren“

Experimente finden dann in Bereichen des täglichen Arbeitens statt (zum Beispiel Aufgaben- und Zeitmanagement, Meetingstrukturen, Entscheidungsfindung, Projektorganisation, Wissensmanagement). Wie oben beschrieben, eignet sich für die Durchführung der Experimente der Einsatz von Multiplikatoren. Aus jeder Abteilung darf sich eine bestimmte Anzahl interessierter Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Multiplikator bewerben. Die Teilnahme ist freiwillig, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in regelmäßigen Abständen in den genannten Themenbereichen im Kontext mit neuen Arbeitsmethoden und New Work geschult. Ziel ist das rasche Anwenden der gelernten Inhalte in der Praxis – mit einer Offenheit sowohl für Erfolg als auch Misserfolg. So kann beispielsweise der erste Schritt die Umgestaltung der Agenda eines Regelmeetings sein. Um überhaupt zum Experimentieren zu kommen, sollte jeder Multiplikator eine Führungskraft als Ansprechpartner erhalten, mit deren Hilfe gemeinsam eventuelle Hindernisse für Experimente aus dem Weg geräumt werden können.

Phase „Wahrnehmen“

Sobald erste Experimente angestoßen werden können, gilt es für die Multiplikatoren, unvoreingenommen in die Phase der Wahrnehmung zu gehen. Hierfür eignet sich ein Gruppencoaching gut. Im geschützten Rahmen kann eine Gruppe von fünf bis acht Multiplikatoren regelmäßig zusammenkommen, um sich über Wahrnehmungen im Rahmen der Experimente auszutauschen. Im Sinne einer kollegialen Fallberatung können hier auch Ratschläge ausgetauscht werden, wie Experimente gut im Team platziert werden können und Schwierigkeiten bei der Rollenfindung besprochen werden.

Phase „Reagieren“

Sind alle Experimente zu einem Themenfeld abgeschlossen, gilt es, auf Basis der Wahrnehmungen konkrete Maßnahmen abzuleiten. Im Rahmen einer Retrospektive kann entschieden werden, welche Arbeitsmethoden sich für eine weitere Umsetzung eignen und welche zunächst einmal nicht weiterverfolgt werden sollten. Die Methoden, die sich für eine weitere Umsetzung eignen, sollten dann im letzten Schritt der ersten Iteration organisationsweit umgesetzt werden. Dies aber auch für einen limitierten Zeitraum, an dessen Ende erneut über Fortsetzung oder Abbruch entschieden wird. Nach Identifikation geeigneter Maßnahmen für eine organisationsweite Umsetzung sollte nach jeder Iteration überprüft werden, ob das Zukunftsbild bereits erreicht wurde oder ob eine weitere Iteration durchlaufen werden sollte.

FAZIT

Die Veränderungen der Arbeitswelt Richtung Arbeiten 4.0 und New Work werden auch in der öffentlichen Verwaltung immer stärker wahrgenommen. Die Prinzipien zu New Work können weiterentwickeln sowie den Umgang mit den veränderten Werten und Erwartungen der Mitarbeiter erleichtern. Ergebnisoffen und neugierig lässt es sich mit dem beschriebenen „Emergent-Practice“-Ansatz – einem iterativen Transformationsprozess auf der Basis von Multiplikatoren und Experimenten – auf den Weg zu New Work gehen. ●

1 New Work New Culture, Frithjof Bergmann, 2009, Zero Books, Hampshire.

2 <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/newwork>, <https://www.arbor-verlag.de/frithjof-bergmann>, https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann (abgerufen am 01.12.2020).

3 <https://humanfy.de/team/> (abgerufen am 01.12.2020).

4 <https://humanfy.de/new-work-charta/> (abgerufen am 01.12.2020).

5 <https://humanfy.de/new-work-charta/> (abgerufen am 01.12.2020).

6 Lehrbrief der Verwaltungsakademie Berlin „Allgemeines Verwaltungsrecht“, 2018 Berlin https://vakwiki.berlin.de/confluence/download/attachments/11011049/Lehrbrief_Allg_Verwaltungsrecht.pdf?api=v2 (abgerufen am 01.12.2020).

AUTORENVERZEICHNIS



Werner Achtert ist Mitglied der Geschäftsleitung Public Sector der msg systems ag. Seine Schwerpunkte sind unter anderem die Analyse von Organisationsstrukturen und die Bewertung der Prozessreife mit Assessmentmethoden wie CMMI.



Herbert Breit ist Diplom-Ingenieur (FH) und als Senior Business Consultant für die msg systems ag in verschiedenen Organisationsbereichen des ITZBund mit den Schwerpunkt Requirements Engineering und Projektmanagement im Einsatz. Zusätzlich zu den weitreichenden Erfahrungen im klassischen und agilen Projektumfeld verfügt er über tiefergehende Kenntnisse im Bereich CAFM.



Dr. Katrin Ehlers ist promovierte Literatur- und Medienwissenschaftlerin. Sie verfügt über langjährige Erfahrung mit Kommunikationsaufgaben von Politik und Verwaltung, von Unternehmen und Institutionen im Gesundheitsbereich sowie aus anderen Branchen. Bei msg verantwortet sie das Marketing in der öffentlichen Verwaltung.



Jürgen Fritsche ist Mitglied der Geschäftsleitung Public Sector der msg systems ag. Er hat langjährige Erfahrung im Aufbau und in der Führung von Beratungs- und Systemintegrationseinheiten sowie im Management von Beratungsmandaten und Entwicklungsprojekten. Außerdem ist er Autor von Fachartikeln und erfahrener Referent zu Digitalisierungsthemen.



Anja Haag ist bei der msg systems ag als Senior Business Consultant im Public Sector tätig. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung sowie im Inhouse-Consulting zu den Themen Organisation, Prozesse, Personalbedarfsermittlungen und Stellenbewertung. Aktuell liegen ihre Schwerpunkte auf der Prozessdigitalisierung und Organisationsentwicklung der öffentlichen Verwaltung, zudem lässt sich zum New Work Facilitator zertifizieren.



Georg Jülke ist Lead Consultant bei der msg systems ag in München, wo er Data Warehouses für große nationale und internationale Kunden konzipiert, aufbaut und implementiert sowie Unternehmen bei der besseren Nutzung ihres Informationskapitals berät. Sein besonderes Interesse gilt der Transformationskraft der Digitalisierung mit Fokus auf Maschinelles Lernen und der Integration semantischer Daten für die Prozessautomatisierung und Analyse von Unternehmensdaten.



Anja Marx ist studierte Verwaltungswissenschaftlerin und bei der msg systems ag als Business Consultant im Public Sector tätig. Sie berät Kunden auf Bundes- und Landesebene zu den Themen Anforderungs-, Projekt- und Geschäftsprozessmanagement.



Maria Rösch hat einen Master of Public Policy mit dem Schwerpunkt Public Management und ist Systemische Organisationsberaterin. Bei der msg systems ag leitet sie Projekte zu den verschiedensten Veränderungs- und Zentralisierungsvorhaben sowie zur Softwareeinführung. Ihre Schwerpunktthemen sind Veränderungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung und bei Stiftungen sowie Prozessoptimierungen.



Manuela Scholten ist bei der msg als Senior Business Consultant beschäftigt. Als studierte Psychologin berät sie Kunden im Public Sector zu den Themen Veränderungsmanagement und Führungskräfteentwicklung. Ihr Fokus liegt dabei auf Digitalisierungsprojekten auf Bundes- und Landesebene.



Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ phil. Mandy Schulze ist Professorin an der Hochschule Zittau/Görlitz an der Fakultät für Sozialwissenschaften, Studiengangsleiterin und stellvertretende Direktorin des TRAWOS Institut für Transformation, Wohnen und soziale Raumentwicklung. Ihre Schwerpunkte sind Sozialplanung, Sozialraumentwicklung, Netzwerk- und Organisationsforschung sowie Weiterbildung. Mit ihrem Team erforscht und begleitet sie Organisationen im Transformationsprozess.



Alexander Julius Zajelski absolvierte den Masterstudiengang „Betriebliche Berufsbildung und Berufsbildungsmanagement“ und ist als Business Consultant bei der msg systems ag tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sowie dem Veränderungs- und Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung.



IHNEN GEFÄLLT
DIE AUSGABE?
DANN ABONNIEREN
SIE .public UND
EMPFEHLEN SIE UNS
WEITER.

www.msg.group/public

