

Projekt FührDiV

Teams virtuell führen

[26.09.2018] Mit den Herausforderungen von Führung und Team-Entwicklung in der digitalisierten Verwaltung beschäftigt sich das Projekt FührDiV. Zu den sieben Pilotverwaltungen zählen unter anderem der Kreis Soest und die Stadt Hannover. Auch Dataport ist beteiligt.

Neue Kommunikationsmittel und digitalisierte Arbeitsvorgänge halten verstärkt Einzug in den Arbeitsalltag des öffentlichen Dienstes. Damit gehen tiefgreifende Veränderungen bei Arbeitsprozessen und -aufgaben einher. Auch an die Personalführung werden neue Anforderungen gestellt. Wie führt man ein Team, das teilweise von zu Hause oder von anderen Orten aus arbeitet? Was bedeutet virtuelles Führen konkret? Welche Rollenveränderungen ergeben sich, wenn agil gearbeitet wird? Wie können die Leistungen von Team-Mitgliedern bewertet werden, die orts- und zeitflexibel arbeiten? Wie kann die Führungskraft beurteilen, wer für Telearbeit oder Homeoffice geeignet ist?

Auch für die Team-Mitglieder ändert sich vieles. IT-Kompetenzen werden wichtiger. Digitale Arbeitsprozesse und der Umgang mit elektronischen Akten erfordern andere Fähigkeiten als bisher. Wie viel gemeinsame Präsenzzeit braucht ein Team? Für die Kommunikation mit den Kollegen und der Führungskraft müssen neue Wege und Instrumente gefunden werden. Wenn die direkte Steuerung über die Führungskraft nicht mehr wie gewohnt erfolgt, müssen sich die Beschäftigten stärker selbst steuern und motivieren. Die Eigenverantwortung des Einzelnen wächst.

Praxisnahe Lösungen in vier Handlungsfeldern

Wie gehen Verwaltungen in der Praxis mit diesen Entwicklungen um? Wo gibt es Probleme, Herausforderungen und Unklarheiten? Wie können die Herausforderungen bewältigt werden? An diesen Fragestellungen arbeitet das Projekt FührDiV (Führung und Team-Entwicklung in der digitalisierten Verwaltung), das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesarbeitsministerium gefördert wird. Im Rahmen des Projekts werden praxisnah auf spezifische Situationen zugeschnittene Lösungen in und mit sieben Organisationen der öffentlichen Verwaltung erarbeitet und umgesetzt. Projektpartner sind das Beratungsunternehmen wmp consult – Wilke Maack als federführender Partner, die Gewerkschaft ver.di, der Bildungsträger bfw – Unternehmen für Bildung sowie der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB). Parallel arbeitet der Projektpartner FOM (Hochschule für Oekonomie und Management) an der Anpassung von ursprünglich für die Privatwirtschaft entwickelten INQA-Leitfäden an die öffentliche Verwaltung.

Die Beratungsprozesse in den sieben Pilotverwaltungen setzen an vier zentralen Handlungsfeldern an:

- Führung: Neue Herausforderungen durch virtuelles Führen in der öffentlichen Verwaltung.
- Team-Entwicklung: Virtuelle Führung und Digitalisierung von Arbeitsvorgängen mit mehr Eigenverantwortung und Selbst-Management der Beschäftigten.
- Mitbestimmung: Beteiligungsorientierte Gestaltung digitalisierter Arbeitsabläufe.
- Digitale Kompetenzen: Kompetenzen bei digitalen Transformationsprozessen und E-Government in der öffentlichen Verwaltung.

Unterschiedliche Ausgangslagen

In den einzelnen Projektgruppen arbeiten in der Regel Führungskräfte, Personalräte und weitere Interessenvertreter, Personalverantwortliche sowie Vertreter projektrelevanter Beschäftigtengruppen zusammen. Gemeinsam werden die Herausforderungen der Digitalisierung für Führung und Team-Entwicklung in der konkreten Organisation reflektiert und Handlungsfelder abgeleitet. Diese werden operationalisiert und in Maßnahmenpläne überführt. Das FührDiV-Projekt-Team begleitet diese Prozesse über circa zwei Jahre, moderiert und dokumentiert die Projektsitzungen, unterstützt mit fachlichem Input, organisiert Veranstaltungen und stellt den Transfer unter den sieben Pilotorganisationen sicher. Die Ausgangslagen sind dabei sehr unterschiedlich. Einige Verwaltungseinheiten stehen bei ihrem Umgang mit dem Thema Digitalisierung noch am Anfang, andere befinden sich bereits mitten im digitalen Transformationsprozess. Entsprechend vielfältig sind die Projektaktivitäten.

Von agilem Arbeiten bis zum Führen auf Distanz

Im Amt für Soziale Dienste in Bremen beispielsweise wird ermittelt, welche IT-Ausstattung für gute Führung und Team-Arbeit in der digitalisierten Verwaltung benötigt wird und wie die Interessen der Bürger schon beim Web-Auftritt berücksichtigt werden können. Der Kreis Soest führt die E-Akte im zentralen Einkauf ein und nutzt das Projekt FührDiV dafür, die Führungskräfte und Beschäftigten in den Prozess einzubinden. Agiles Arbeiten und standortübergreifendes Führen sind die Themen, mit denen der norddeutsche IT-Dienstleister Dataport sich im Rahmen des Projekts beschäftigt (siehe Kasten). In der Hamburger Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration geht es unter anderem um die Themen Führung auf Distanz und ergebnisorientiertes Führen. Flexibles Arbeiten selbstverständlich zu machen ist das Ziel des Statistischen Bundesamts in Wiesbaden. Die Ergänzung von Stellenausschreibungen um den Anteil der Telearbeitstauglichkeit wird derzeit als Pilot getestet.

Die Stadt Hannover erarbeitet einen Leitfaden zum Thema gute digitale Führung und Zusammenarbeit. Um Fragestellungen aus Sicht der Beschäftigten und der Führungskräfte zusammenzutragen, wurde im Bereich Schule ein Szenario-Workshop durchgeführt, bei dem Führungskräfte und Beschäftigte in unterschiedlichen Zusammensetzungen in die digitale Zukunft geschaut haben. Als unmittelbares Ergebnis der Beschäftigung mit dem Teilaspekt mobile Arbeit erwuchs daraus die konsequente Nutzung eines gemeinsamen elektronischen Kalenders und die Umgestaltung eines Besprechungsraums in einen Gemeinschaftsarbeitsraum, der für flexible Arbeitsplätze genutzt wird. Zu guter Letzt bearbeitet das Aus- und Fortbildungszentrum in Bremen ein Querschnittsthema mit den Fragen, welche digitalen Kompetenzen – über IT-Anwendungskompetenzen hinaus – Verwaltungskräfte benötigen und wie diese in der Ausbildung vermittelt werden können.

Vielfältige Lösungen

Die Lösungen, die im Rahmen der einzelnen Pilotorganisationen entstehen werden, sind ebenso vielfältig wie die Projektschwerpunkte: Die Planungen reichen von einer überarbeiteten Homepage sowie einem Leitfaden für gute digitale Führung und Zusammenarbeit bis hin zur Beschreibung von Rollen in agilen Teams und einer überarbeiteten Dienstvereinbarung zu mobilem Arbeiten.

Wichtige Bestandteile des FührDiV-Projekts sind der Austausch und die Vernetzung der Projektbeteiligten untereinander. Dafür werden regelmäßig Transferveranstaltungen organisiert. Bei der nächsten Transferveranstaltung am 13. Dezember 2018 in Bremen wird etwa das Thema digitale Kompetenzen im Mittelpunkt stehen. Zu diesem Transfer-Workshop sind auch projektexterne Interessierte herzlich eingeladen.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe September 2018 von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, Personalführung, Personalentwicklung