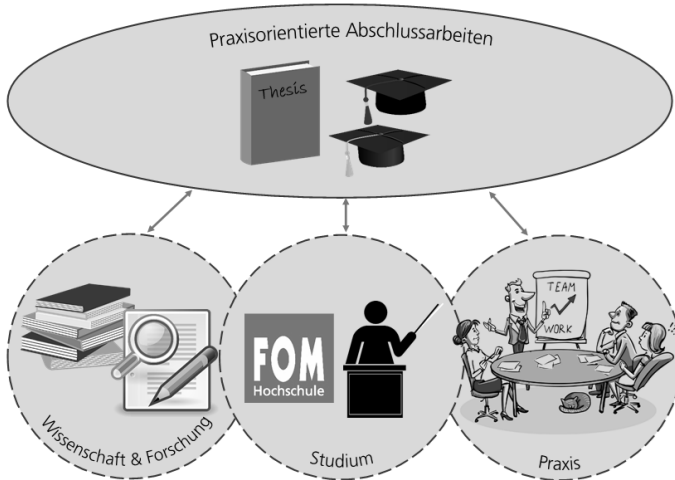


Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule



Aktuelle Themen

- Transfer zwischen Studium & Praxis
- Aktuelle Bachelor-Arbeit:
„Anforderungen an Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung in Zeiten der Digitalisierung“
- Aktuelle Master-Arbeit:
„Auswirkungen der Digitalisierungen auf den Arbeitsalltag von Mitarbeiter*innen im öffentlichen Dienst“



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

TRANSFER ZWISCHEN STUDIUM & PRAXIS

FORSCHUNG MEETS PRAXIS: PRAXISORIENTIERTE ABSCHLUSSARBEITEN

New Work bedeutet, bestehende Strukturen neu zu denken, Änderungen vorzunehmen und Offenheit gegenüber der Dynamik der VUCA-Welt zu entwickeln. Gerade für die öffentliche Verwaltung heißt es, etablierte Arbeitsweisen zu überdenken und neue Perspektiven zu nutzen. Dies kann beispielsweise in Form von neuen internen Kooperationen über Dezernate, Referate und Abteilungen hinweg oder durch die externe Zusammenarbeit mit anderen Organisationen erfolgen.

Ein Beispiel dafür ist das im Juni 2021 stattgefundene Forum „Agil in die Zukunft“, bei dem nicht nur verschiedene kommunale Organisationen Erfahrungen austauschen, sondern auch der Dialog mit weiteren Akteurinnen und Akteuren möglich war, um die Betrachtungsperspektive zu erweitern. So wurde auch Einblick in

den vom BMAS geförderten INQA-Experimentierraum [AgilKom](#) gewährt. Im Format „Forschung meets Praxis“ wurde gezeigt, welche Vorteile und Chancen sich aus praxisorientierten Abschlussarbeiten ergeben: Es können Themen Bearbeitung finden, die außerhalb der operativen Aufgaben liegen und daher beständig verschoben werden. Es werden neue Perspektiven gewonnen, da diese Themen dann wahrscheinlich relativ unabhängig bearbeitet werden. Es kommen wissenschaftliche Methoden zum Einsatz, die zu evidenzbasierten Interpretationen führen. Und den Nachwuchskräften, die für die entsprechende Bearbeitung verantwortlich sind, kann Wertschätzung gezeigt und Sichtbarkeit zuteil werden. Dies kann wiederum zu erhöhter Arbeitgeberattraktivität beitragen. Eine umfassende Win-Win-Win-Situation für alle Beteiligten, für Studierende, Führungskräfte und die gesamte öffentliche Verwaltung.

Das Projekt AgilKom wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

➤ Abschlussarbeiten sind eine hervorragende Möglichkeit, um wissenschaftlichen Input für den Praxisalltag zu gewinnen und dabei der Arbeit von berufsbegleitend Studierenden Sichtbarkeit zu geben.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG (VON GERRY SAUTMANN)

Die Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung unterliegt einem beschleunigten Wandel. Die Arbeitstätigkeiten der Beschäftigten verlagern sich zunehmend in den digitalen Raum und können ortsunabhängig durchgeführt werden. Durch die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit werden umfassende Veränderungsprozesse angestoßen, welche auch die Arbeitsweise von Führungskräften betreffen und neue Anforderungen an diese stellen.

Das Ziel der Untersuchung war die Erfassung der Kompetenzanforderungen, welche die Digitalisierung an Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung stellt. Zudem wurden Chancen, Risiken, Herausforderungen der Digitalisierung und weitere Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung erhoben. Im Rahmen der Datenerhebung wurden sieben Interviews mit Führungskräften einer digitalen Modellbehörde durchgeführt. Hierbei wurde ein explorativer Ansatz verfolgt. Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse unter Berücksichtigung des Kompetenzmodells von Heyse & Erpenbeck (2004) ausgewertet.

Als ein Ergebnis konnte die hohe Relevanz von sozial-kommunikativen Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und Empathie für die Tätigkeit als Führungskraft festgestellt werden. Kommunikationsfähigkeit wird insbesondere durch die kooperative Führung, die verstärkte beziehungsorientierte Zusammenarbeit und die zunehmende digitale Kommunikation gefordert. Empathie wird als wichtig wahrgenommen, um die Mitarbeitenden zu motivieren und bei den Veränderungsprozessen unterstützen zu können. Zudem hat sich gezeigt, dass personale Kompetenzen wie Offenheit für Veränderungen, Glaubwürdigkeit und auch Vertrauen von den Führungskräften im Bezug zur Digitalisierung als wichtig wahrgenommen werden. Im Bereich der fachlich-methodischen Kompetenzen konnte

festgestellt werden, dass ein technisches Grundverständnis der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien notwendig ist und Führungskräfte eine Vorbildfunktion im Umgang mit diesen zukommt. Zudem ist die Moderationskompetenz für digitale Besprechungen besonders wichtig. Insgesamt kann von steigenden Anforderungen an die Führungstätigkeit infolge der Digitalisierung ausgegangen werden. Als eine der wesentlichen Herausforderungen wurde von den Führungskräften das Führen auf Distanz genannt. Herausfordernd wird dabei das Deuten von Mimik und Gestik, der Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen und Vertrauen, die Kommunikationsprozesse als Ganzes und die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden wahrgenommen. Weiter hat sich gezeigt, dass das Beherrschen der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien ein weiteres wesentliches Thema für Führungskräfte darstellt und mit der Digitalisierung neue Probleme und Risiken verbunden werden. Die Rolle der Führungskraft wird von den Führungskräften insb. in der Rolle des Vorbildes in Verbindung mit einer kooperativen und wertschätzenden Führung gesehen. Es besteht ein Interesse und Bedarf an Fortbildungsmöglichkeiten zu dem Themenfeldern Digitalisierung und Führung auf Distanz. Ein Ausbau von E-Learning-Angeboten und ein verstärkter Austausch im Rahmen von inner- und außerbehördlichen Hospitationen können zur Entwicklung von Kompetenzen und Abbau von Silodenken beitragen.

Persönliches Fazit: Ein qualitativer Forschungsansatz kann dabei helfen, vertiefte Einsichten in Arbeitsorganisationen durch das implizite Wissen der Interviewten zu gewinnen. Für Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung können Interviews dazu dienen, verschiedene Perspektiven,

Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen zu gewinnen, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können.

Literatur (u. a.):

Beile, J. & Saebetzki, A. (2019): Digitalisierung und Führung in der öffentlichen Verwaltung, in: Jabkowski, Roland, Lühr, Hans-Henning, Smentek, Sabine (Hrsg.): Handbuch Digitale Verwaltung, Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag, S. 458-473.

Bruns, L. & Schmeling, J. (2020): [Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor](#), Berlin: Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme [03.06.2021].

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz.

Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hofmann, S. & Ogonek, N. (2018): Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences, in: The Electronic Journal of e-Government (EJEG), 16, Nr. 2, S. 127-135.



Gerry Sautmann (Foto: privat)
B.A. Business Administration
Landesamt für Finanzen NRW
Stabsstelle UVG
gerry-sautmann@outlook.de

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNGEN AUF DEN ARBEITSALLTAG VON MITARBEITER*INNEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST (VON ALEXANDER STOLL)

Der technologische Fortschritt und die aktuelle Corona-Pandemie beschleunigen den digitalen Wandel und damit auch die Art und Weise von Interaktion, Kommunikation und die Arbeitswelt.¹ Soziale Kontakte und viele Arbeitsprozesse finden nun vermehrt über das Internet und aus dem Home-Office bzw. mobilem Arbeiten statt. Gleichzeitig führt der Umgang mit der komplexen digitalen Arbeitswelt zu neuen Herausforderungen bei Führungskräften.² So war ein Ergebnis des INQA-Projektes „FührDiV“³, dass insbesondere das Thema Führung eine sehr wichtige Rolle für den Erfolg des digitalen Wandels einnimmt⁴.

In der praxisorientierten Abschlussarbeit wurde dieser Anstoß aufgegriffen und in einer kommunal übergreifend arbeitenden Verwaltung (2.800 Mitarbeitende) wissenschaftlich untersucht. Das Ziel war es, Erkenntnisse über die Auswirkung der Digitalisierung im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf ihre persönliche Wahrnehmung sowie ihre Erwartungen an den Arbeitgeber und die Führungskraft zu gewinnen. Die gewonnenen Erkenntnisse können z. B. als Handlungsempfehlungen in die Praxis übertragen werden. So wurde eine qualitative Studie in Form von Interviews durchgeführt. Zu den wesentlichen Ergebnissen zählen, dass die Digitalisierung im Arbeitsalltag für die Befragten eine sehr hohe Bedeutung hat und diese überwiegend als hilfreich und unterstützend eingestuft wird. So wird eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein wichtiger positiver Effekt genannt. Dem gegenüber stehen jedoch vielseitige Herausforderungen, wie eine hohe Informationsflut und -dichte, reduzierte soziale Interaktion und das Erfordernis von (bisher selten realisierten) medienbruchfreien Arbeitsprozessen. Dafür erwarten die Befragten eine explizite Digitalisierungsstrategie, ein

aktives Veränderungsmanagement, passende Fortbildungsangebote und eine geeignete technische Ausstattung.

Aus Sicht der befragten Führungskräfte zählt das Thema Führung auf Distanz zur größten Veränderung im Arbeitsalltag. So werden Aspekte wie Teamorientierung, Zielorientierung, Kommunikation und das Aufbrechen von hierarchischen Strukturen als wichtige Bestandteile eines digitalen Führungsstils beschrieben. Die Ergebnisse zeigen weiterhin einen deutlichen Einfluss der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag der Befragten. Themen wie u. a. eine offen gelebte Fehlerkultur, Führung auf Distanz und die Partizipation von Mitarbeitenden bei Entscheidungen spielen eine maßgebliche Rolle im Arbeitsalltag.

In weiterer Forschung könnte der Fokus auf die Herausforderungen von Führungskräften gelegt werden, da diese durch die beschriebenen Anforderungen der Digitalisierung besonders betroffen zu sein scheinen.

Abschließend ist festzustellen, dass die Digitalisierung viele Veränderungen und Herausforderungen im Arbeitsalltag mit sich bringt. Dieser Effekt scheint durch die aktuelle Corona-Pandemie verstärkt und vorangetrieben worden zu sein. Gleichzeitig schafft die Digitalisierung neue Chancen, wie zum Beispiel den Arbeitsalltag neu und effizienter gestalten zu können und sie verändert somit auch grundlegend die Art und Weise, wie in Zukunft gearbeitet wird.

Fußnoten:

¹ vgl. Rump et al. 2020, S. 20; Borggräfe/Rump 2020, S.38; Dahm/Walther 2019, S. 3

³ Das Projekt „FührDiV“ wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

² vgl. Lüneburg 2020, S. 10.

⁴ vgl. Beile et al. 2019, S. 38.

Literatur (u. a.):

Beile, J., Rieke, C., Schöneberg, K. & Gabriel, S. (2019): [Führung in der Digitalisierten öffentlichen Verwaltung: Ein Handlungsleitfaden](#) [19.10.2020].

Borggräfe, J. & Rump, J. (2020): Der Corona-Effekt in der Führung, in: [personalma-gazin, Nr. 10](#), S. 38-42 [31.01.2021].

Dahm, M. H. / & Walther, E. (2019): Digitale Transformation, in: Markus H. Dahm & Stefan Thode (Hrsg.): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter: Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, S. 3-91.

Lüneburg, A. (2020): Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0: Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools, Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.

Rump, J., Brandt, M. & Eilers, S. (2020): [Personalpolitik in der Corona-Krise](#), Ludwigshafen, Deutschland: Institut für Beschäftigung und Employability IBE [03.12.2020].

Schröder, C., Entringer, T., Göbel, J., Grabka, M., Graeber, D., Kröger, H. Kroh, M., Kühne, S., Liebig, S., Schupp, J., Seebauer, J. & Zinn, S. (2020): [Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich](#) [25.01.2021].



Alexander Stoll (Foto: Manuela Ott)
M.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen
Landschaftsverband Rheinland
Inhouse Consulting
alexander.stoll@lvr.de