

Digital Leadership voranbringen

Baden-Württemberg hat im Rahmen seiner Digitalisierungsstrategie die Digitalakademie@bw aus der Taufe gehoben. Ein Baustein ist das Kompetenzzentrum „Digital Leadership“, das die Führungsakademie aufgebaut hat. Nach zweijähriger Laufzeit liegen erste Ergebnisse vor.

Autorin



Dr. Jutta Lang

ist Generalsekretärin der Führungsakademie Baden-Württemberg.

„Die digitale Transformation ist nicht weniger als die Neugestaltung der Verwaltung vor dem Hintergrund der veränderten technischen Möglichkeiten“ (Beck et al., 2017). Dieses Postulat formulieren acht renommierte Wissenschaftler, die sich mit den Potenzialen der digitalen Verwaltung auseinandersetzen. Eine entscheidende Rolle kommt dabei den Menschen zu. Jeder Veränderungsprozess, so auch die digitale Transformation, kann nur mit allen Beteiligten gemeinsam gestaltet werden. Chancen und Risiken sind dabei gleichwertig auszuloten, denn eine gelingende digitale Verwaltungstransformation ist nicht mit einer Sicht zu erreichen, die nur auf das technisch Machbare reduziert ist. „Anderenfalls gehen im Überschlag einer digitalen Euphorie schnell zentrale Funktionsbedingungen eines freiheitlichen Rechtsstaats über Bord“ (Martini, 2018).

Bereits 1998 definierte der Harvard-Professor John P. Kotter Leadership als „Kraft des Wandels“ und beschrieb als wichtigste Aufgabe von erfolgreichen Führungskräften, Veränderungen proaktiv zu gestalten. Die durch die Digitaltechnik ausgelösten Umbrüche in allen Lebensbereichen bringen neue Anforderungen an Führungs- und Entscheidungsstrukturen mit sich. Dieser Entwicklung hat Baden-Württemberg 2018 Rechnung getragen und die Digitalakademie@bw als ein zentrales Innovationsprojekt der Landesstrategie digital@bw gegründet. Im Rahmen eines Netzwerkes der kommunalen Spitzenverbände, des Innenministeriums, des Fraunhofer IAO, der Universität Stuttgart und der kommunalen IT-Dienstleister wurde die Führungsakademie des Landes beauftragt, das Zentrum „Digital Leadership“ aufzubauen. In einer zweijährigen Förderphase sollten nicht nur die Entwicklung und Erprobung von neuen Qualifi-

Kompakt

- Die digitale Transformation in der Verwaltung tritt in eine neue Phase ein. Nicht mehr das „ob“, sondern das „wie“ gilt es, mit innovativen Qualifizierungsformaten zu unterstützen und zu begleiten.
- Die digitale Transformation kann dabei nur gelingen, wenn alle Ebenen gleichermaßen in diesen Prozess miteinbezogen werden und entsprechende Unterstützungsangebote wahrnehmen dürfen.
- Die Bereitschaft, die Digitalisierung als Chance zu begreifen, ist durch den Corona-bedingten Shutdown deutlich verstärkt worden. Diesen Trend gilt es, aufzugreifen und zu verstetigen.

zierungsangeboten unterstützt werden, sondern auch Wirkmechanismen extern evaluiert werden.

Das Kompetenzzentrum „Digital Leadership“

Zielsetzung des Kompetenzzentrums war es, die Herausforderungen der Digitalisierung für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung in den Blick zu nehmen. In spezifischen Lernsettings sollen Experimentierräume entstehen, die die Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken der digitalen Transformation ermöglichen, die zu proaktivem Gestalten ermutigen und den ressortübergreifenden Lerntransfer verstärken. Besonderes Augenmerk wurde auf den Paradigmenwechsel in der Erwartung an Führung gelegt. Das Verständnis, in zunehmend volatilen und komplexen Entscheidungsprozessen adäquate Führungsstrategien zu entwickeln, sollte intensiviert und mit entsprechenden methodischen Herangehensweisen unterstützt werden.

Für den Aufbau des Zentrums wurde ein agiler Prozess aufgesetzt. Nach jeder Sprintphase wurden Zwischenauswertungen und Anpassungen vorgenommen. Mithilfe von Team-Reflexionszeiten wurde die interne Zusammenarbeit systematisch optimiert. In regelmäßigen Feedbackschleifen wurden erste Ideen und Prototypen mit den adressierten Zielgruppen diskutiert. Insgesamt wurden 17 Formate pilotiert, evaluiert und in weiteren Durchläufen optimiert (<https://www.diefuehrungsakademie.de/digital-leadership>). Neben Basismodulen entstanden Fokusgruppen zu Schwerpunktthemen wie die E-Akte, kollegiale Coaching-Konferenzen, Learning Journeys, Best-Practice Workshops, Innovationslabore, E-Learning-Kurse zu digitaler Ethik sowie Intensiv-Einheiten wie „Programmieren für Führungskräfte“. In Großformaten wie der Sommerakademie wurde über Grundsatzfragen zu „Demokratie, Werte und Digitalisierung“ debattiert.

Mit der externen Evaluation wurde das Centrum für Evaluation Universität Saarland (CEval) beauftragt. Der neutrale Blick sollte aufzeigen, inwieweit die adressierten Zielgruppen die Impulse in ihre Behörden transferieren. Die analysierten Wirkungslogiken berücksichtigten die Projektkonzeption, fördernde und hemmende Faktoren für den Lernerfolg, die Tiefe des Kenntniserwerbs, Einstellungs- und Verhaltensänderung sowie die Wirkungen in der entsendenden Organisation. Die Evaluation stützte sich auf die Feedback-Bögen pro Veranstaltung sowie auf einen zeitlich versetzten Online-Fragebogen. Zusätzlich wurden 13 leitfadengestützte Telefon-Interviews mit Personen aus unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen (Teilnehmende, Personalreferentinnen und -referenten, externe Trainerinnen und Trainer sowie Auftraggeber des Projekts) geführt.

Erste Ergebnisse

Über 1.400 Teilnehmende der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs haben die Angebote des Zentrums Digital Leadership wahrgenommen und ihr Feedback eingebracht.

■ Startmodul

In der ersten Entwicklungsphase wurden zwei- beziehungsweise dreitägige Einführungsseminare zu Digital Leadership an den Start gebracht. Das Curriculum umfasste neben Impulsen zu zentralen Phänomenen der Digitalisierung Couchgespräche mit Pionieren der Digitalisierung und einen Praxistag zu Schlüsselfaktoren für Innovation. Als Konsequenz aus den positiven Rückmeldungen werden diese Module nun mehr sukzessive in die Nachwuchsprogramme integriert.

■ Interministerielle Kurzworkshops

Den zeitlichen Reglementierungen im Behördenalltag Rechnung tragend, wurden elf, je zweistündige, interministerielle Kurzworkshops aufgelegt. Ausgewiesene Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Behörden stellten sich den Fragen zu Themen wie Maschinenethik, Legal-Tech, Cyber Security,

Künstliche Intelligenz und New Work. Dieses Format wurde dem Interesse gerecht, den ressortübergreifenden, überfachlichen Austausch zu intensivieren und den Blick über den „Tellerrand“ zu weiten. Eine Fortsetzung dieser Reihe, auch als virtuelles Lunch-Break-Format, ist bereits in der Umsetzung.

■ Methoden

Als besonders transferwirksam erwiesen sich eintägige, interaktive Workshops mit hohem Methodenbezug wie Scrum, agiles Projektmanagement und Design Thinking. Diese Angebote wurden insbesondere von Personen wahrgenommen, die sich bereits aktiv in einem digitalen Transformationsprozess befanden. Hier gilt es, nachzusteuern und durch gezielte Kommunikation auf den Nutzen dieser Kompetenzen aufmerksam zu machen.

■ Fokusgruppe und kollegiale Coaching-Konferenz

Die Angebote zum Austausch unter Gleichgesinnten im Rahmen von homogen zusammengesetzten Fokusgruppen und kollegialen Coaching-Konferenzen zu Themen wie die Einführung der E-Akte können hinsichtlich der Transfer-sicherung überzeugen. Der Erfolg dieses Austauschformates ist stark abhängig von der Zusammenstellung passender Teams. Es setzt ein intensives Vorab-Screening der Interessenlagen voraus.

■ Impulse und Ideen

Großveranstaltungen und Learning Journeys zu ausgewählten Pionieren der Digitalisierung erwiesen sich als wichtige Impuls- und Ideengeber. Um den langfristigen Transfer in die Praxis sicherzustellen, werden nunmehr im Rahmen von maßgeschneiderten themen- beziehungsweise ressortspezifischen Inhouse-Maßnahmen ausgewählte Schwerpunkte vertieft.

Für alle 17 pilotierten Qualifizierungsformate wurden Beispiele aus der Praxis und die Übertragbarkeit der Inhalte auf den Arbeitsalltag als essenziell für die Wirksamkeit identifiziert. Ebenso zeigte es sich, dass die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen einen entscheidenden Faktor darstellt. Heterogene Zu-

sammensetzungen trugen vor allem zum Austausch von Erfahrungen und zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bei. Eine homogene Teilnehmergruppe eignet sich vor allem dazu, konkrete Anwendungsfälle zu bearbeiten und Lösungen für spezielle Fragestellungen zu entwickeln.

Entwicklungsperspektiven

Die Ergebnisse der quantitativen wie qualitativen Evaluation zeigen, dass vielfach Personen an den Veranstaltungen teilgenommen haben, die sich schon vorher für die behandelten Themen interessierten. Neben den direkten Wirkungen auf die Teilnehmenden sind daher auch die Impacts, das heißt höher aggregierte Wirkungen des Kompetenzzentrums „Digital Leadership“ zu reflektieren. Drei zentrale Perspektiven dazu sind:

- Digitale Methodenkompetenzen dürfen nicht nur relevant sein für einen Kreis der „Willigen“. Es bedarf eines übergreifenden Commitments aller Führungskräfte, Lernzeiträume für alle Ebenen zu ermöglichen, um so eine nachhaltige Durchdringung zu gewährleisten.
- „Die Digitalisierung ist eine echte Querschnittsaufgabe, die an den Ressortgrenzen der Ministerien nicht haltmacht“ (Zitat aus der Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg). Der ressortübergreifende Austausch zu Best Practice und Lessons Learned ist mit Hochdruck weiter auszubauen. Nur so lassen sich Doppelarbeiten vermeiden und notwendige Effizienzgewinne realisieren.

- Je nach Reifegrad einer Organisation verschieben sich zunehmend die Qualifizierungsbedarfe in Richtung mehr kollaborativer Formate. Diese Erkenntnis stützt sich auf Erfahrungen mit dem Ende 2019 gestarteten Innovationslabor „Tausend Ideen für das Land – Design Thinking Gutschein für Ihr Projekt“. Das Angebot, mit einer konkreten Fragestellung einen überfachlichen, methodischen Rahmen mit entsprechender Moderation nutzen zu können, soll auf-

grund großer Nachfrage weiter ausgebaut werden.

Fazit

Das „Kompetenzzentrum Digital Leadership“ kann auf eine erfolgreiche Aufbauphase zurückblicken. In einer zweiten Phase gilt es nun, die Maßnahmen zu verstetigen und um Corona-bedingte Entwicklungen zu ergänzen. Die physikalische Präsenz vor Ort tritt aufgrund von verschärften Hygienestandards und flächendeckenden Homeoffices in den Hintergrund. Kommunikation und Interaktion erfolgen zunehmend digital, traditionelle Prozesse und Führungsrollen müssen überdacht und angepasst werden. Auch für die Bildungslandschaft ergeben sich neue Möglichkeiten. Digitale, kollaborative Lernformate gewinnen zunehmend an Bedeutung. Zukünftig wird es darauf ankommen, digitales und analoges Lernen noch stärker miteinander zu verschränken. Dabei sind die sozialen und emotionalen Bedürfnisse der Teilnehmenden ebenso im Blick zu behalten wie der notwendige Lerntransfer in den Behördenalltag. ■

Literatur

- Beck, R. et. (2017): Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie, Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de>
- Kotter J. P. (1998): Leadership als Kraft des Wandels, in: Management Gurus, Wiesbaden, www.springerprofessional.de/link/13972726
- Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg, <https://bit.ly/33A6Btl>
- Martini, M. (2018): Transformation der Verwaltung durch Digitalisierung, in: Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft, S. 11-68.



H. W. Streicher

Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte

2020. X, 278 S. 101 Abb., 11 Abb. in Farbe. Brosch.

€ (D) 44,99 | € (A) 46,25 | CHF 50.00

ISBN 978-3-662-60937-8

€ (D) 34,99 | CHF 40.00

ISBN 978-3-662-60938-5 (eBook)

- Zeigt konkrete Vorgehensweisen und Methoden für den digitalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung
- Beschreibt Best-Practice-Fälle, die aus jahrelanger Praxiserfahrung stammen
- Aus der Praxis für die Praxis: Umsetzbare Digitalisierungs-Strategien

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

springer.com/empfehlung