

MANAGEMENT SUMMARY

Digitalisierung – ein Phänomen, welches mehr und mehr unsere Lebens- und Arbeitswelt durchdringt. Von den öffentlichen Verwaltungen wird erwartet, dass sie sich ebenfalls der digitalen Transformation stellen und ihre Prozesse und Dienstleistungen digitalisieren. Dies erfordert massive Veränderungen in ihren Strukturen und Abläufen. Die Beschäftigten im öffentlichen Sektor müssen sich diesen Herausforderungen stellen und ihre gewohnten Arbeitsweisen umstellen, neue Kompetenzen sind notwendig und müssen erworben werden.

Bei dieser tiefgreifenden Veränderung spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Das Verständnis einer Führungskraft von diesen bedeutenden Umbrüchen, kurz und auf diesen Kontext bezogen das Digitalisierungsverständnis einer Führungskraft, wird, so die Ausgangsthese, einen massiven Einfluss auf die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen haben.

Basierend auf 16 Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften im öffentlichen Sektor auf allen drei föderalen Ebenen wurde zusammengetragen, wie das Digitalisierungsverständnis ausgeprägt ist, wie der Status der Digitalisierung in der jeweiligen Einrichtung aus Sicht der Gesprächspartner ist, wie es um die IT-Fähigkeiten bestellt ist und welche Maßnahmen durch die Führungskräfte ergriffen werden, um die Digitalisierung umzusetzen.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Digitalisierung an sich relativ einheitlich als die Veränderung von Prozessen und die bei der Leistungserbringung genutzten Medien verstanden wird. Daten, Informationen, Systeme sind potenziell immer und überall erreichbar und wandeln den beruflichen Alltag massiv. Daraus ergeben sich vielfältige Chancen, bessere Strukturen und optimierte Prozesse zu kreieren, die flexibler, effizienter

und effektiver sind als die bisherigen Abläufe. Diese Transformation aber fordert von den Beschäftigten viel Zeit und Einsatz. Führungskräfte sind diesen Veränderungen gegenüber zwar überwiegend positiv, aber unterschiedlich euphorisch eingestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten sich selbst der Digitalisierung gegenüber offener und ihre Fähigkeiten hierfür positiver einschätzen als die ihrer Kolleginnen und Kollegen. Deutlich wird ebenso, dass die Vorbildfunktion und die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte als zentrale Erfolgsfaktoren gesehen werden. Lebt die Führungskraft den Willen vor, die Herausforderungen der Digitalisierung anzugehen, kommuniziert diese Wünsche klar, bindet die Beschäftigten bei der Transformation ein und sorgt, z. B. durch Schulungen und Trainings, für den nötigen Kompetenzerwerb, wird dies als zentraler Erfolgsfaktor gesehen.

Aus diesen Erkenntnissen leiten sich auch die Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche digitale Transformation des öffentlichen Sektors ab. Zentral sind die Forderung und die Erkenntnis: *Digitalisierung ist Führungsaufgabe!* Digitalisierung kann nicht aus sich selbst getrieben über die Organisationen kommen, die Führungskräfte müssen die notwendigen Umsetzungsentscheidungen treffen, diese Entscheidungen konsequent vertreten und forcieren. Sie müssen den Beschäftigten die nötigen Räume für diese Transformation geben sowie die Grundlagen für den nötigen Kompetenzerwerb ermöglichen, Schulungsangebote einfordern und dann anbieten und zur Teilnahme auffordern sowie den Wandel aktiv vorleben. Nur mit diesem Verständnis für und um Digitalisierung wird die Transformation des öffentlichen Sektors erfolgreich werden.