



# Positive Kultur, die überrascht: Digitalisierung zur Mitarbeiterentwicklung

5. AKDB Kommunalforum, 20.10.2022

**AKDB**

Kommunalforum



**Wir brechen eine Lanze  
für die Beschäftigten in  
der öffentlichen  
Verwaltung.**

# Kultur



Organisation/  
Unternehmen  
haben eine von  
ihren Mitgliedern  
erschaffene  
Kultur.  
Werte, Normen,  
Denkhaltungen,  
Paradigmen.



Ist Kultur ein  
kollektives  
Phänomen, muss  
man am Kollektiv  
ansetzen.  
Ein System, dass  
sich selbst  
reproduziert.



Kreativitäts-  
techniken laufen  
ins Leere, wenn  
deren Einsatz  
nicht eine  
Bewusstmachung  
der je eigenen  
Denk- und  
Handlungsbarrier  
en vorausgeht.



Herausforderung:  
Kultur  
**erkennen,**  
**einordnen,**  
wandeln.

Quelle: Markus/Meuche 2022 [Markus / Meuche | Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung | 1. Auflage | 2022 | beck-shop.de](#)

# Kreativitätstechniken



... klassische Organisation ist auf Berechenbarkeit und Stabilität programmiert, nicht auf Innovation und Veränderung.



Um (...) sich – scheinbar – widersprechenden Anforderungen gerecht zu werden, muss die öffentliche Verwaltung eine Beidhändigkeit ausbilden ...)



**DIE AMBITIONIERTE BÜRGERMEISTERIN**

**DER VERLÄSSLICHE MITARBEITER**

**DIE ÜBERARBEITETE FÜHRUNGSKRAFT**

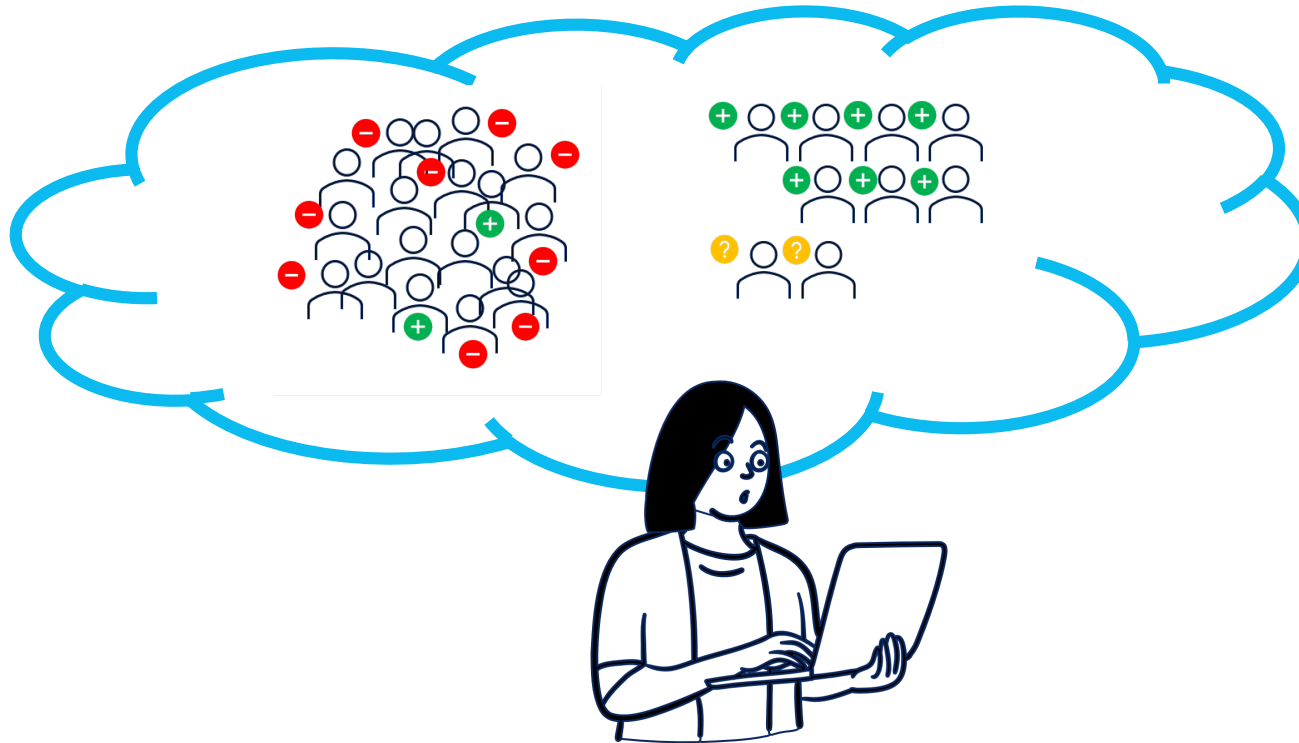
**DIE VERWALTUNGSMITARBEITERIN AUF DEM ABSPRUNG**

**DER HERAUSSTECHEDE BÜRGER**

Quelle: [Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung - Fraunhofer IAO](#)



# Erkennen und Einordnen?!



# Einordnen: Digitalisierungsstrategie



**Analysephase:** IST-Aufnahme  
(Mitarbeiterinterviews)

**Strategiephase I:** Empfehlung SOLL -  
Vorschlag aus 51 Arbeitspaketen,  
Strategiemeeting

**Strategiephase II:** Konkretisierung und  
Vertiefung, Handlungsempfehlung,  
Fahrplan, Strategiemeeting, finale  
Ausarbeitung der Strategie

**Kommuni-  
kation &  
Partizipation**

Mitarbeiter  
Politik  
Öffentlichkeit

# Erkennen: ~~Mitarbeiter~~ Experteninterviews



- Jeder ist ein „Experte“.
- Gesprächsdauer ca. 1 Stunde.
- Einzel oder Gruppe bis zu 3 Personen.
- Leitfadengestützt.



# Einordnen

## Klare Zielsetzungen sind gewünscht.

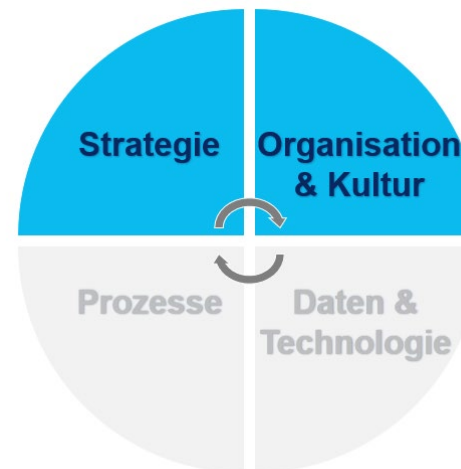
- sehr
- unbedingt
- eindeutig
- auf alle Fälle
- Es ist nicht leicht, Ziele zu formulieren

## Erwartungen berücksichtigen.

- Es steht jemand zur Verfügung, der unterstützt.
- Sich verpflichtend Ziele verschreiben, aktuell ziehen nicht alle an einem Strang.
- Mitarbeiter mitnehmen in der Schnellebigkeit
- Man sieht sich selbst als Unterstützter
- kein Schmusekurs
- Respekt vor anderen Arbeitsweisen
- Es müssen grundlegende Änderungen erkannt werden
- Wollen keine Masterschüler sein
- Es gibt Mitarbeiter, die können das nicht
- Freiraum sollte bewahrt werden
- Mehr Kommunikation gewünscht
- Man fühlt einen Umschwung/Wind des Wandels

## Managen und Steuern.

- Priorisierung und Zeitplan, was sind kurzfristige Maßnahmen, was sind längerfristige Ressourcen und Verantwortlichkeiten
- in manchen Themenbereichen herrscht Frust im Haus, weil zu lange nichts passiert
- Information über die künftigen Schritte, wie es ablaufen soll und was alles ansteht.
- Klarheit, wie es in den nächsten Jahren weitergeht
- Person, die das wirklich in die Wege leitet und (...) regelmäßig Termine
- nicht alles auf einmal, lieber von Grund auf



## Auch an die Außenwirkung und die Zukunftsvision denken.

- Beschwerden kommen immer wieder vor (Bandbreite von gar nicht/nur Nachfragen bis sehr häufig).
- Bürger werden anspruchsvoller. und/oder der Respekt sinkt.
- Die Utopie fehlt.



# In Bewegung bringen

## I.1 STEUERUNG

**I.3.3 Eine Digitalisierungsstrategie liegt vor und wird umgesetzt.**

1 Umsetzung als Projekt

- Projektfeinplan erstellen mit Teilprojekten, Ressourcenplanung
- Projektleitung bestellen
- Lenkungs- und Steuerkreis etablieren
- Projektcontrolling
- Kostenplanung und -Controlling

## I.2 ZIELE

**I.2.2 Digitalisierung soll den Mitarbeitern helfen, interne Verwaltungsprozesse und Abläufe effizienter zu gestalten.**

1 Definition der übergeordneten Ziele durch die Verwaltung

2 Verschriftlichung in der Strategie und/oder im Leitbild

3 Durchführung von Workshops im Zuge der Maßnahmenplanung für die Definition heruntergebrochener Ziele und Evaluierung im Rahmen der Projektumsetzung

## I.3 DIGITALES KOMMITMENT

**I.3.3. Digitalisierungsprojekte werden von der Verwaltungsspitze und den Führungskräften unterstützt und priorisiert.**

1 Durchführung von Strategiemeetings

2 Verschriftlichung der Digitalisierungsstrategie und kontinuierliche Fortschreibung

**3 Schaffung entsprechender Freiräume für die Mitarbeiter im Tagesgeschäft im Rahmen der Projektumsetzung**

## I.4 FINANZIERUNG

**I.4.3 Mit entsprechender Vorteils- und Nutzenargumentation werden eigene Finanzmittel in aktiviert.**

1 Herstellung eines Leitbeschlusses im Stadtrat



**Noch Fragen?**



**Katja Köhler**  
**Teamleiterin**  
**Digitalisierungsberatung**

**katja.koehler@digitalfabrix.de**  
**Telefon 089 5404 408-191**  
**akdb.digitalfabriX GmbH**

**Wir freuen uns auf Ihre  
Kontaktaufnahme zur  
weiteren Vertiefung.**  
**Sie finden die Digitalisierungs-  
beratung an Stand 2.H in der  
Ausstellung im 2. Obergeschoss.**