

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule



Foto: FOM/Tim Stender

Aktuelle Themen

Projekt: FührDiV

- Aktions- und Handlungsforschung in der Anwendung
- Workshop-Reihe: Im co-kreativen Prozess arbeiten
 - Führung
 - Chancengleichheit & Diversity
 - Wissen & Kompetenz
 - Gesundheit



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



Im Rahmen von FührDiV gilt es, neue Wege zu finden, damit Personalführung in Zeiten der Digitalisierung gelingt. Unser Forschungsansatz der Aktions- und Handlungsforschung ist optimal dazu geeignet, wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Anforderungen bestmöglich zusammenzuführen.

PROJEKT FÜHRDIV

AKTIONS- UND HANDLUNGSFORSCHUNG IN DER ANWENDUNG

Die Digitalisierung und der damit verbundene Transformationsprozess erfordern eine **Reflexions- und Veränderungsbereitschaft** der beteiligten Akteurinnen und Akteure, insbesondere dann, wenn Digitalisierung als gestaltbarer Prozess verstanden wird.

Wenn es darum geht, die nötigen Veränderungsprozesse zu unterstützen und aktiv zu gestalten, können **Selbstchecks** ein effizientes Instrument sein, die notwendigen Kompetenzen dazu zu fordern und zu fördern.

Im Forschungsprojekt „**Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung (FührDiV)**“ wurden die für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) vorliegenden INQA-Selbstchecks für die öffentliche Verwaltung im Rahmen eines co-kreativen Prozesses entwickelt (s. Abb. 1).

Dabei wurde besonderer Wert auf die Interaktion zwischen Forschung und



Abb. 1: Co-kreativer Prozess

Praxis gelegt, um dem Paradigma der **Aktions- und Handlungsforschung** (Richenhagen & Dick 2019) folgend eine hohe Anwendungsorientierung im Forschungsprozess sicherzustellen.

WORKSHOP-REIHE: IM CO-KREATIVEN PROZESS ARBEITEN

Ziel war es, durch die aktive Beteiligung von Expertinnen und Experten aus der Verwaltungspraxis die neuen INQA-Selbstchecks für die öffentliche Verwaltung praxisnah und alltagstauglich zu gestalten. Dazu wurden vier Workshops durchgeführt, in denen zu den Themenschwerpunkten **Führung, Chancengleichheit & Diversity, Wissen & Kompetenz** sowie **Gesundheit**

aktuelle Herausforderungen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag in der öffentlichen Verwaltung diskutiert wurden. Dabei konnten vielfältige Impulse aus der Praxis aufgenommen und Best-Practice-Beispiele gesammelt werden, die Eingang in die Formulierungen der Checks gefunden haben.

Insgesamt haben 32 Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Zustän-

digkeitsbereiche und Hierarchieebenen von Stadt- und Kreisverwaltungen, weiteren öffentlichen bzw. öffentlichkeitsnahen Organisationen sowie Beratungsunternehmen an den Workshops teilgenommen. Hierbei konnten unterschiedliche Perspektiven der potenziellen Anwenderinnen und Anwender der Checks zusammengeführt werden.

FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERTEN VERWALTUNG

Bereits in den Vorgesprächen zum Workshop „**Führung**“ wurde deutlich, dass sich dieses Thema derzeit in einem starken Wandlungsprozess befindet. Daher wurde im Workshop mit einem **explorativen Design** gearbeitet, um die vielfältigen Facetten im Umgang mit Führung sichtbar zu machen.

Die Rückmeldungen auf die Einstiegsfrage: „Wie stellen Sie sich die Verwaltung der Zukunft vor?“, die als Assoziationsübung gestaltet war, führte direkt zum Thema, welches im gesamten Forschungsprozess als dominierend beobachtet werden konnte: die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung und die Gesellschaft.

Im anschließenden World Café wurde über aktuelle Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an Führungskräfte gesprochen. Neben der bereits intensiv diskutierten Digitalisierung kristallisierten sich der demografische Wandel, verbunden mit einem wahrgenommenen Fachkräftemangel, die Möglichkeiten zum Wissenstransfer, die Notwendigkeit für agile Arbeitsweisen sowie die Auflösung der Diskrepanz zu gesetzlichen bzw. bürokratischen Regeln als wichtige Aspekte heraus.

Aus Sicht der Teilnehmenden sind im Umgang damit z. T. neue Führungskompetenzen nötig, die künftig bereits bei der Auswahl, aber auch bei der Entwicklung von Führungskräften zu erfassen bzw. zu fördern sind.

In der anschließenden Diskussion zur Relevanz der Digitalisierung im Führungsprozess wurden in einem moderierten Prozess vier wesentliche Kategorien herausgearbeitet (s. Abbildung 2), die sich gut für die Struktur der Selbstchecks eignen. Besonders erfreulich aus Sicht des Forschungsteams: diese Kategorien spiegeln den aktuellen Stand der Führungsforschung wider (Resетка & Felfe 2014) und bieten somit eine wissenschaftlich fundierte Grundlage

ge für die Checks.

An Thematischen wurde abschließend über die Ausgestaltung von „Führung“ in öffentlichen Verwaltungen gesprochen, um konkrete Praxisbeispiele und Erfahrungen für die Selbstchecks zu sammeln.



Foto: FOM/Tim Stender



Abb. 2: Brainstorming-Ergebnisse

CHANGENGLEICHHEIT & DIVERSITY

Der Workshop zum Bereich „Chancengleichheit & Diversity“ wurde durch die Fachhochschule des Mittelstands (FHM) GmbH und das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. durchgeführt. Zielsetzung war es, Impulse für den für die öffentliche Verwaltung zu adaptie-

renden INQA-Selbstcheck „Vielfaltsbewusster Betrieb“ zu gewinnen (s. Abb. 3).

So konnte u. a. erarbeitet werden, dass Diversity Management von den Teilnehmenden als Querschnittsthema für die öffentliche Organisation betrachtet wird, wobei die Imple-

mentierung in bestehende Strukturen und Prozesse noch eher am Anfang zu stehen scheinen. Hierzu werden neue Strategien zur Kontinuität von Aktivitäten und die Verzahnung mit dem operativen Geschäft benötigt. Öffentliche Verwaltungen sind gefordert, angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen.



Abb. 3: Impulse aus dem Workshop

WISSEN & KOMPETENZEN DER BESCHÄFTIGTEN ÖFFENTLICHER VERWALTUNGEN

In der Einstiegsdiskussion des Workshops zum INQA-Schwerpunkt „Wissen & Kompetenz“ zeigte sich schnell, dass die Teilnehmenden den Umgang und die Wertschätzung des Themas in der jeweiligen Organisation sehr unterschiedlich bewerten. In einigen Organisationen wird die Relevanz erkannt und als wichtig wahrgenommen; in anderen Organisationen hingegen wird seitens der dort verantwortlichen Personen kaum Handlungsbedarf gesehen.

Auch in diesem Workshop wurde neben der sich verändernden Altersstruktur und wachsenden Heterogenität der Aufgaben insbesondere die Digitalisierung als zentrale Herausforderung der öffentlichen Verwaltung benannt. Gleichmaßen als Chance und als Risiko wurden die größere Transparenz der Arbeitsvorgänge und eine wachsende



Fotos: FOM/Tim Stender

Geschwindigkeit durch technische Tools gesehen.

Als kritisch beschrieben die Teilnehmenden die Risiken stärkerer Kontrollen durch digitale Fußabdrücke, rückläufiger persönlicher Kommunikation sowie abnehmender interpersoneller Wissensweitergabe. Auch fragten sie sich, wie mit der Informationsflut oder den möglicherweise fehlenden digitalen Kompetenzen der Beschäftigten umzugehen sei.

Mithilfe des Selbstchecks zum Thema „Wissen & Kompetenz“ gilt es, die verschiedenen identifizierten Herausforderungen aufzugreifen, durch gezielte Praxisbeispiele zu konkretisieren und Lösungsmechanismen aufzuzeigen.

GESUNDHEIT DER BESCHÄFTIGTEN IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Der Austausch zum Schwerpunktthema „**Gesundheit**“ im öffentlichen Sektor fand in Form von bilateralen telefonischen Expertinnen- und Expertengesprächen statt. Anstelle einer Gruppendynamischen Diskussion konnten so vielfältige Perspektiven und Erfahrungen einzelner Akteurinnen und Akteure gesammelt und inhaltsanalytisch ausgewertet werden (s. Abb. 4).

Vergleichbar zu den Workshops wurde in den Gesprächen jeweils über die aktuelle Bedeutung des Themas Gesundheit, bestehende Herausforderungen sowie konkrete Ansatzpunkte und Maßnahmen im Arbeitsalltag gesprochen. So konnte festgestellt werden, dass der Stellenwert im Umgang mit der Gesundheit der Beschäftigten in öffentlichen Organisationen von Seiten der Führungskräfte zuge-

nommen hat. Die Aktivitäten und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurden als vielseitig beschrieben, wobei teilweise eine zu geringe präventive Kultur bemängelt wurde.

Als wesentliche Herausforderung wurde neben der Digitalisierung die Aufgabenheterogenität in öffentlichen Verwaltungen genannt. Diese äußern sich in neuen Formen von Druck und Stress sowie einer kontinuierlichen Arbeitsverdichtung. Insbesondere von Externen besteht die Erwartung einer unmittelbaren Reaktion auf Anfragen und ständiger Erreichbarkeit, was wiederum (noch) nicht mit den etablierten Verwaltungsabläufen zusammenpasst. Bei der Neugestaltung von Prozessen, Beschäftigungs- und Arbeitsformen sollten insbesondere gesundheitliche und

psychische Risiken beachtet werden.

Auffällig war, dass alle Gesprächspartnerinnen und -partner erwähnt haben, dass die Checks neben einer praxistauglichen Gliederung unbedingt flexibel sein müssten für die Bedürfnisse der mit höchst unterschiedlichen Verwaltungsaufträgen besetzten Organisationen (z. B. Polizei vs. Kindergarten vs. Staatskanzlei).



Abb. 4: Bausteine des INQA-Checks „Gesundheit“

WEITERES VORGEHEN IM CO-KREATIVEN PROZESS

Durch die aktive Beteiligung von Expertinnen und Experten aus der Verwaltungspraxis konnten in den **Workshops** zahlreiche Impulse und Good-Practice-Beispiele gesammelt werden, die in die Entwicklung der neuen INQA-Selbstchecks für die öffentliche Verwaltung miteingeflossen sind.

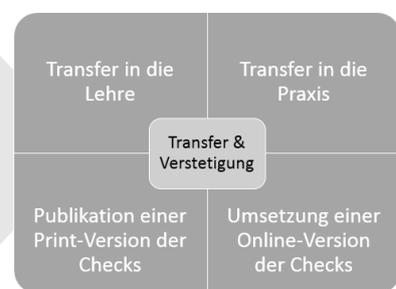


Abb. 5: Transfer & Verfestigung der Projektergebnisse in FührDiV

Die praxisnahen Gespräche haben gezeigt, wie dominierend der Umgang mit der Digitalisierung wahrgenommen wird. Im Rahmen der thematisch unterschiedlich ausgestalteten Selbstchecks gilt es, diesem Reflexionsbedürfnis nachzukommen und die besonderen Erfordernisse des digitalen Zeitalters umfassend einzubetten.

Nach einer ersten Einschätzung zu Struktur, Inhalt und Praxisrelevanz durch leitfadengestützte Gesprä-

che, Diskussionen und Bewertungen erfolgte durch eine zweite **Feedback**-Schleife die schriftliche **Begutachtung** und Bewertung der entwickelten Checks sowie die finale Überarbeitung.

Die neuen INQA-Selbstchecks zu den Themenschwerpunkten „**Führung**“, „**Gesundheit**“ sowie „**Wissen & Kompetenz**“ werden aktuell verlegt und erscheinen in Kürze unter www.inqa.de.

Parallel finden **Transferaktivitäten** in Praxis und Lehre statt, um eine aktive und nachhaltige Verankerung der Forschungsergebnisse im Verwaltungshandeln zu ermöglichen (s. Abb. 5).

Das Projekt „FührDiV“ wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert.



Literatur:

- Resetka, J.-H. & Felfe, J. (2014): In Führung gehen. Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten. Haufe, Freiburg.
- Richenhagen, G. & Dick, M. (2019): Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften, Beitrag zum 65. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten“, Beitrag C.8.7.