

# DIGITALISIERUNGS- VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

**Nadine Ogonek**  
**Bettina Distel**  
**Mariem Ben Rehouma**  
**Sara Hofmann**  
**Michael Räckers**

## **Für einen modernen Staat**

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum vernetzt Experten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft und ist die zentrale, unabhängige Plattform für Staatsmodernisierung und Verwaltungstransformation in Deutschland.

Herausgegeben und gefördert vom  
Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e. V.  
Berlin 2018

# INHALT

	Management Summary	<b>4</b>
1	Ausgangslage	<b>5</b>
2	Hintergrund	<b>6</b>
	Klärung des Begriffes „Digitalisierungsverständnis“	6
	Digitalisierungsverständnis im öffentlichen Sektor	6
3	Methode	<b>8</b>
4	Auswertung	<b>9</b>
	Stand und Bewertung der Digitalisierung	9
	Definition des Begriffes „Digitalisierung“	10
	Auswirkungen der Digitalisierung auf den beruflichen Alltag	10
	Einstellungen der Beschäftigten und Führungskräfte gegenüber der Digitalisierung und IT	11
	IT-Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte	12
	Digitalisierungsverständnis der Befragten	12
	Führungsmaßnahmen im Bereich der Digitalisierung und ihre Bewertung	13
5	Handlungsempfehlungen	<b>16</b>
	Handlungsempfehlungen für alle Beschäftigten	16
	Handlungsempfehlungen für Führungskräfte	16
6	Zusammenfassung	<b>18</b>
	Literatur	<b>20</b>
	Impressum	<b>23</b>

# 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.

# 1 AUSGANGSLAGE

Digitalisierung ist inzwischen im öffentlichen Sektor kein Fremdwort mehr. Regierungen und Verwaltungen weltweit versuchen, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, um die Dienste des öffentlichen Sektors effektiver und effizienter zu gestalten (Liu & Yuan 2015). Im Rahmen der E-Government-Gesetze des Bundes und der Länder in Deutschland sind Verwaltungen verpflichtet, elektronische Kanäle zu nutzen und ihre Verwaltungsverfahren zu digitalisieren. Verschiedene Digitalisierungsprojekte laufen derzeit oder sind in der strategischen Ausrichtung öffentlicher Verwaltungen sowohl auf der Bundes-, Landes- als auch kommunalen Ebene geplant.

Die Digitalisierungsbemühungen sind verbunden mit technischen und organisatorischen Herausforderungen für die Beschäftigten im öffentlichen Sektor. So verändern sich mit der Digitalisierung Arbeitsabläufe, Kommunikationswege und bisherige Einsatz- bzw. Nutzungsweisen von Medien in diesem Sektor (Ben Rehouma 2018). Für den digitalen Wandel brauchen Beschäftigte neue Qualifikationen und Kompetenzen, um die Digitalisierung zu meistern. Hierzu gehören neben den fachlichen und technischen Kompetenzen, die sich wandeln oder neu hinzukommen, auch weitere Fähigkeiten wie beispielsweise die Aufgeschlossenheit für den Wandel und die Bereitschaft zur Weiterbildung (Ogonek et al. 2016). Nicht nur den Beschäftigten, auch den Führungskräften fehlt es an Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten, und sie benötigen dafür neue Fähigkeiten (Rosacker & Olson 2008). Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle für den Erfolg der Digitalisierung einer bzw. ihrer Organisation allgemein und somit auch im öffentlichen Sektor im Speziellen. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass Führungskräften nicht nur die Verantwortung für Digitalisierungsprojekte zugesprochen wird, sondern dass sie auch einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang der Be-

schäftigten mit digitalen Medien haben. Sie sollen die Trends der Digitalisierung beherrschen (Damanpour & Schneider 2006), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motivieren, digitale Medien zu nutzen (Ragu-Nathan et al. 2004), mit ihnen darüber kommunizieren (Amoako-Gyampah & Salam 2004), sie dabei unterstützen (Lewis et al. 2003) und selbst mit positiven Einstellungen gegenüber Digitalisierung ein Vorbild sein (Damanpour & Schneider 2008).

Obwohl Digitalisierung zum Alltag von Führungskräften im öffentlichen Sektor gehören sollte, ist unklar, welches Digitalisierungsverständnis Führungskräfte selbst haben und inwieweit sich dieses auf die Bereitschaft der Beschäftigten auswirkt, digitale Medien zu nutzen. Diese Studie untersucht daher, welches Digitalisierungsverständnis Führungskräfte im öffentlichen Sektor haben, wie sie digitale Medien nutzen und wie sich das Verhalten der Führungskräfte auf die Akzeptanz der Beschäftigten im Hinblick auf Digitalisierungsinitiativen auswirkt. Nach einer kurzen Einordnung des Begriffs *Digitalisierungsverständnis* werden das *methodische Vorgehen* vorgestellt und die darauf basierenden *Ergebnisse* präsentiert. Aus den Ergebnissen werden *Handlungsempfehlungen* abgeleitet und vorgestellt.

# 2 HINTERGRUND

## Klärung des Begriffes „Digitalisierungsverständnis“

Ein Blick in einschlägige Literatur lässt aktuell keine einheitliche Definition des Begriffes „Digitalisierungsverständnis“ zu, der Begriff wird unterschiedlich genutzt. So impliziert Digitalisierungsverständnis die Fähigkeit, den Begriff „Digitalisierung“ zu definieren (Becker et al. 2017), die mit der Digitalisierung verbundenen Werte und Auswirkungen einzuschätzen (Eggers & Hollmann 2018) und sowohl das Begriffsverständnis und die persönlichen Assoziationen mit dem Begriff „Digitalisierung“ als auch die Wahrnehmung von Digitalisierung im Arbeitsumfeld (Botzkowski 2017). Darüber hinaus bezieht sich Digitalisierungsverständnis auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führung und die Fähigkeiten der Führungskräfte Digitalisierung umzusetzen (Khan 2016). Weitere ähnliche Konzepte beziehen sich auf die Wahrnehmung der Digitalisierung als Einschätzung, wie hoch der Digitalisierungsgrad in einer Organisation ist (Jooss & Burbach 2017) und auf die Nutzung von digitalen Medien, die Einschätzung von möglichen Hindernissen oder förderlichen Faktoren der Nutzung von digitalen Medien sowie auf die persönlichen Einstellungen gegenüber Digitalisierung (Niedzwiecka & Pan 2017).

Für die Zwecke dieser Kurzstudie wird der Begriff „Digitalisierungsverständnis“ einer Person daher gefasst als ihre eigene Definition des Begriffes „Digitalisierung“, die persönlichen Einstellungen gegenüber Digitalisierung, die Wahrnehmung von Digitalisierung, die tatsächliche Nutzung von IT, die IT-Fähigkeiten und die Einschätzung der Auswirkungen von Digitalisierung auf die eigene Arbeit.

## Digitalisierungsverständnis im öffentlichen Sektor

Die Digitalisierung der Gesellschaft und die Durchdringung der Lebens- und Arbeitswelt durch Digitales wird immer selbstverständlicher. Auch die Digitalisierung im öffentlichen Sektor ist ein Thema, das seit einiger Zeit intensiv diskutiert und wissenschaftlich erforscht wird. Dagegen wurde das Verständnis von Digitalisierung im öffentlichen Sektor bislang nicht umfassend untersucht. Das Verständnis von Digitalisierung aber ist ein kritischer Faktor für das Entwickeln und Umsetzen digitaler Geschäftsmodelle. (Becker et al. 2017) zeigen in ihrer Untersuchung ein weitestgehend traditionell geprägtes Bild von Digitalisierung in mittelständischen Unternehmen, das weit weg vom Stand der Technik und wenig zukunftsorientiert ist. Dabei beeinflusst das Digitalisierungsverständnis die Wahrnehmung der Digitalisierung und das Einschätzen des Digitalisierungsgrades im Unternehmen. Eine andere Studie über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führung zeigt, dass Führungskräfte vor großen Herausforderungen stehen, unterschiedliche Anforderungen der Digitalisierung zu erfüllen (Eggers & Hollmann 2018). Führungskräfte müssen sich beim digitalen Wandel als „Digital Leader“ neu erfinden. Dabei ist ein klares Bild der Digitalisierung entscheidend, um ihre Haltung zu reflektieren und dementsprechend handeln zu können. Demzufolge müssen sie zuerst an sich selbst arbeiten und anschließend die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die digitale Transformation heranführen. Ein gemeinsames Digitalisierungsverständnis ist notwendig für eine erfolgreiche Entwicklung und anschließende Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie (Eggers & Hollmann 2018). Darüber hinaus ist es Eggers und Hollmann folgend nicht nur notwendig, die Begrifflichkeiten zu definieren, son-

dern auch ein Ab- und Angleichen des Verständnisses bei den Beteiligten sowie der Erwartungen an die Digitalisierung durchzuführen.

Auch im öffentlichen Sektor steht bei der Digitalisierung die Rolle der Führungskräfte im Fokus. Insbesondere der Einfluss von Führungsmaßnahmen wie Kommunikation, Motivation, Unterstützung und die Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse sowie der Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit digitalen Medien wird in der Literatur intensiv diskutiert. Im Zuge der Digitalisierung im öffentlichen Sektor sollen Führungskräfte die Mitarbeitermotivation beeinflussen, indem sie ein gutes Arbeitsklima schaffen, für eine gute Arbeitsstimmung sorgen und Innovationen fördern und belohnen (Damanpour & Schneider 2008). Je höher die Unterstützung der Führungskraft ist, desto höher ist der Integrationsgrad von digitalen Medien (Ragu-Nathan et al. 2004). Die Unterstützung der Führungskräfte, im Besonderen durch das Top-Management, trägt in diesem Zusammenhang zur Motivation bei und signalisiert die Erwartungen an eine Zusammenarbeit der Organisationseinheiten, um die Integration von digitalen Medien zu erleichtern.

Eine klare Kommunikation über die Erwartungen zur Nutzung von digitalen Medien sowie die Vorteile und Auswirkungen der Digitalisierung ist entscheidend für die Nutzung und Akzeptanz von digitalen Medien im öffentlichen Sektor. Führungskräfte im öffentlichen Sektor sollen nicht nur eine strategische Vision entwickeln, sondern diese auch den Mitarbeitern kommunizieren und sie motivieren, diese zu erreichen (Fernandez et al. 2010). Eine effektive Kommunikation über Technologie ermöglicht den Informationsaustausch über Vorteile der Nutzung dieser Technologie und führt zum Vertrauen und somit zur Akzeptanz der Technologie (Amoako-Gyampah & Salam 2004). Hierbei gilt es nicht nur, die Vorteile von Digitalisierung, sondern auch negative Auswirkungen wie beispielswei-

se Parallelbetrieb und Belastungsempfinden durch die Führungskräfte zu kommunizieren und zu adressieren (Ben Rehouma 2018). Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen eine weitere wichtige Maßnahme in diesem Prozess. Die Rolle der Führungskräfte für den Erfolg der Digitalisierung im öffentlichen Sektor beschränkt sich nicht auf die Führungsmaßnahmen, sondern schließt auch persönliche Charakteristika der Führungskräfte ein, wie etwa ihre Einstellungen gegenüber Digitalisierung sowie ihren Bildungsstand. Diese haben einen signifikanten Einfluss auf die Akzeptanz von Digitalisierung durch die Beschäftigten im öffentlichen Sektor (Damanpour & Schneider 2008). Führungskräfte spielen eine Vorbildfunktion in Bezug auf die Digitalisierung im öffentlichen Sektor und beeinflussen somit den Umgang ihrer Beschäftigten mit digitalen Medien.

# 3 METHODE

Die vorliegende Studie basiert auf einem qualitativen Vorgehen. Im Zeitraum von März bis Juni 2018 wurden insgesamt 16 Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften öffentlicher Einrichtungen geführt. Ein zuvor hierfür erarbeiteter Interviewleitfaden mit den Themenblöcken *Digitalisierungsverständnis*, *Status der Digitalisierung in der Einrichtung*, *IT-Fähigkeiten* und *Führungsmaßnahmen* bildete die inhaltliche Orientierung. Die Interviewdauer lag im Durchschnitt bei ca. 26 Minuten, wobei das kürzeste Interview 14 Minuten dauerte und das längste Interview eine Länge von 52 Minuten hatte. Die ersten vier Interviews wurden jeweils von zwei Personen geführt, um etwaig nötige Anpassungen im Interviewleitfaden vornehmen zu können, alle weiteren Interviews wurden dann maßgeblich von einer Person geführt.

Von den 16 Interviews wurden vier mit Vertretern der Bundesebene (= 25%), zwei der Landesebene (12,5%) und zehn der kommunalen Ebene (62,5%) geführt. Unter den Interviewten waren Personen mit und ohne Führungsverantwortung, um unterschiedliche Einschätzungen der eigenen Person und des „Gegenübers“, d.h.. Führungskraft oder Mitarbeiter, abzugleichen. Insgesamt haben sieben weibliche und neun männliche Interviewpartner an der Studie teilgenommen.

Entlang des Leitfadens wurde ein Kodierschema für die Auswertung der Interviews entwickelt, das aus insgesamt 18 Kategorien besteht. Zum einen wurden mit diesem Schema die Einstellungen und Einschätzungen der Befragten erfasst, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant waren. Hierunter fallen die Einschätzung des Status der Digitalisierung innerhalb der eigenen Verwaltung, das Digitalisierungsverständnis der Interviewten, persönliche Einstellungen und Nutzung von IT im Arbeitsalltag, Benennung und Bewertung von Führungsmaßnahmen im Bereich der

Digitalisierung und empfundene Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsalltag. An einigen Stellen wurden mit dem Kodierschema zudem Einschätzungen der Befragten über die jeweils andere Partei erfasst, das heißt, Beschäftigte wurden gebeten, bei einigen Fragen ihre Führungskräfte einzuschätzen und vice versa. Zum anderen wurden Metadaten zu den Interviewten erfasst, etwa die Funktion und Aufgabenfelder.

Für jede Kategorie enthält das Kodierschema kurze Kodieranweisungen und Ankerbeispiele. Die Kodierung der Interviews wurde von insgesamt sechs Personen durchgeführt, um eine ausreichende Interkoderreliabilität sicherzustellen. Zwei Forschungsstudenten haben in diesem Zuge alle Interviews kodiert und vier Forscherinnen und Forscher jeweils vier Interviews. Die Kodierungen wurden anschließend verglichen und nach Kategorien ausgewertet (interpretiert). Die Aussagen wurden dabei über alle Kodierungen hinweg aggregiert, einzelne auffällige Abweichungen in der Auswertung aber entsprechend hervorgehoben.



# 4 AUSWERTUNG

## Stand und Bewertung der Digitalisierung

Die Interviewten arbeiten größtenteils als Führungskraft (11) in Teams zwischen 5 und 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei den Beschäftigten (5) variiert die Mitarbeiterzahl entsprechend auch zwischen 1 und 230. Ähnlich breit gestreut sind die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Befragten, die grundsätzlich in die Bereiche Organisation, Recht, Digitalisierung, Infrastruktur, Projektmanagement und Gesundheitswesen fallen. Der Status der Digitalisierung – also der Umfang der bereits eingeführten bzw. angewendeten IKT – in der jeweiligen Organisationseinheit kann als **heterogen** beschrieben werden. Anwendung finden derzeit

- an den Schnittstellen interner und externer Beteiligter:
  - Digitale Bauanträge
  - Digitale Signatur
  - Elektronische Rechnungsbearbeitung/E-Rechnung
  - E-Vergabe
- intern
  - Dokumentenmanagementsysteme (DMS)
  - E-Post (elektronischer Posteingang und -ausgang)
  - E-Akte
  - Digitalisierte Fachverfahren/Fachprogramme
  - Nutzung von Datenbanken und Bibliotheksportalen
  - Elektronischer Dienstaussweis
  - Elektronische Weiterleitungsverfahren
  - Office (Outlook, Word, Power Point, Excel, Access)

- E-Mails (Dokumentenmanagement, Weiterleitung, Abstimmungen, Genehmigungsprozesse)
- Telearbeit/Home Office
- Einsatz mobiler Arbeitsgeräte (Handy, Laptop)
- Elektronische Zusammenarbeit
- Telekommunikationsvertragsmanagement
- extern
  - Online-Bürgerportal.

Dabei wird der Einsatz dieser digitalen Technologien von den Befragten unterschiedlich bewertet. In einem Teil der Organisationen scheint die Digitalisierung eine untergeordnete Rolle zu spielen und maßgeblich auf die Bereitstellung von Informationen bezogen zu sein: *„Digitalisierung spielt bei uns eigentlich nicht so eine große Rolle. Also es gibt eine Website [...], wo man so grundsätzliche Informationen bekommt, aber es ist nicht unbedingt verbreitet, dass unsere Klienten uns per E-Mail Poststücke einreichen oder ähnliches.“*

In einem weiteren Teil der Organisationen ist aus Sicht der Interviewten die Digitalisierung zwar ein Thema, kommt insgesamt aber **nur langsam voran**. Dabei scheinen die Gründe für die Verzögerungen vielfältig zu sein. Neben hohen Anforderungen an Datenschutz und -sicherheit liegt ein Problem auch in der Haltung der Beschäftigten und Führungskräfte, die der Digitalisierung der Verwaltung mit Skepsis oder Ablehnung gegenüberstehen. Es ist hervorzuheben, dass diese Haltung von den Interviewten sowohl für Beschäftigte als auch für Führungskräfte beobachtet wird. Schließlich scheint ein Grund für die langsame Digitalisierung der Verwaltung auch in sogenannten In-sellösungen zu liegen: *„Das heißt ohnehin sind wir als Kommune, wie die meisten anderen auch, schon in einem Stadium,*

*wo ganz viel schon papierlos passiert, aber sehr unstrukturiert, vereinzelt, ohne großen dahinterstehenden Plan. Jeder macht das, wie er meint, wie er denkt, und es gibt natürlich auch noch ganz, ganz viele Dinge, die sich noch weiter digitalisieren ließen, also was die Ablösung von Papier betrifft – insbesondere bei hausinternen Kommunikationsprozessen.“*

In einem größeren Teil der Organisationen wird die elektronische Akte bereits eingesetzt. Während teilweise Akten noch **hybrid**, also sowohl elektronisch als auch auf Papier geführt werden, ist die E-Akte in anderen Verwaltungen bereits **vollständig** eingeführt und von den Beschäftigten akzeptiert.

Schließlich bewerten einige Befragte die Digitalisierung innerhalb ihrer Organisation als sehr fortgeschritten und als ein von **den Beschäftigten getragenes Thema**: „[...] Das ist auch mein Ziel, dass die Mitarbeiter von selbst draufkommen, was können wir besser organisieren, nicht nur für uns, sondern auch für den Bürger? Was kommt an und wo können wir weiterkommen?“

Obwohl die Digitalisierung der Verwaltung als heterogen beschrieben werden kann und nicht von allen Befragten als ausreichend bewertet wird, nutzen die Interviewten durchgängig IT, insbesondere Office-Lösungen, in ihrem Alltag und können sich in den meisten Fällen Verwaltungsarbeit ohne den Einsatz von IT nicht mehr vorstellen. Dabei sehen sie sich eher selten als Vorreiter ihrer Abteilungen, sondern beschreiben die Nutzung von IT im beruflichen Alltag auch für Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte als umfassend.

## Definition des Begriffs Digitalisierung

Die Interviewten haben insgesamt ein recht einheitliches Verständnis des Begriffs „Digitalisierung“, das sich insbesondere auf **Veränderungen von Prozessen und genutzten Medien** bezieht. Die Veränderungen, die die Interviewten mit

Blick auf die Digitalisierung wahrnehmen, beziehen sich maßgeblich auf den Wegfall papierbasierter zugunsten digitaler Prozesse. Für viele ergibt sich daraus auch die **Ubiquität von Informationen und Daten** und als Folge auch eine **höhere Mobilität von Arbeitsplätzen**, etwa durch vermehrte Telearbeit. Zudem sehen einige Befragte auch eine Beschleunigung und Vermehrung von Prozessen als Teil der durch Digitalisierung getriebenen Veränderungen. Ein Teil der Interviewten bezieht diese Veränderungen explizit auch auf das Verhältnis der Verwaltung zu den Bürgerinnen und Bürgern und setzt Digitalisierung gleich mit der Bereitstellung von durchgängig elektronischen Prozessen. Ein Unterschied zwischen dem Digitalisierungsverständnis der befragten Führungskräfte und befragten Beschäftigten lässt sich dabei nicht erkennen.

## Auswirkungen der Digitalisierung auf den beruflichen Alltag

In einem weiteren Teil des Interviews wurden die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Arbeitsroutinen befragt. Auch hier lassen sich keine Unterschiede in den Wahrnehmungen der Beschäftigten und der Führungskräfte feststellen, wenngleich die Folgen der Digitalisierung nicht von allen Interviewten gleichermaßen positiv bewertet werden.

Zu den als positiv bewerteten Veränderungen zählen die Interviewten vor allem die bessere **Strukturierung** und die **Optimierung von Verwaltungsprozessen** und eine damit einhergehende Steigerung der **Effizienz und Effektivität** der Verwaltungsarbeit. Die Befragten haben diese Veränderungen insbesondere an der ubiquitären Verfügbarkeit von Daten und Informationen festgemacht, die durch den Einsatz von IT in Verwaltungen entsteht. Zu den Veränderungen im Arbeitsalltag zählen viele Interviewte auch **flexible Arbeits- und Bürokonzepte**, die ortsunabhängiges Arbeiten und damit eine stärkere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen.

Den positiven Effekten stellen die Befragten aber mehrheitlich auch negative Auswirkungen gegenüber. Diese beziehen sich zumeist auf eine **höhere Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, etwa durch eine deutlich höhere Informationsdichte, eine zumindest empfundene ständige Erreichbarkeit sowie einen höheren Kontrollaufwand von Prozessen innerhalb der Verwaltung. Insbesondere auch während der Umstellung von analogen auf digitale Prozesse berichten die Interviewten, dass der Zeitaufwand durch eine (noch) hybride Arbeitsweise, d.h. analoge und digitale Arbeit, für einzelne Prozesse sogar gestiegen ist. Außerdem empfinden einige Interviewte auch das Erlernen der neuen Systeme und Prozesse als Mehraufwand und sehen hierin zudem die Gefahr, dass sowohl Beschäftigte als auch Bürgerinnen und Bürger durch die Digitalisierung abgehängt werden, wenn sie nicht in der Lage oder bereit sind, sich in die neuen Prozesse einzuarbeiten. „Es hat sich eine ganze Menge getan, vieles davon ist wirklich gut. Ich frage mich manchmal wirklich, ob wir dauerhaft mit dieser Entwicklung, die uns von außen auch ein bisschen aufgedrückt wird, ob wir damit wirklich dauerhaft Schritt halten können und ob die Kolleginnen und Kollegen und die Bürgerinnen und Bürger auch, die vielleicht nicht so IT-affin sind [...], ob die wirklich damit dauerhaft Schritt halten können.“

## Einstellungen der Beschäftigten und Führungskräfte gegenüber der Digitalisierung und IT

Entsprechend den Veränderungen, die die Befragten durch die Digitalisierung wahrnehmen, sind auch ihre Einstellungen gegenüber dem Einsatz von IT differenziert. Wenngleich fast alle Interviewten eine **positive** Einstellung zu IT und Digitalisierung haben, ist diese Einstellung **nicht unkritisch** und fokussiert auch die bereits genannten Nachteile. Ein Befragter beschreibt seine Einstellung beispielsweise folgendermaßen: „Also ich gehöre zu der neugierigen Variante der Menschheit, die zumindest alles mal aus-

*probiert, um dann hinterher a) mitreden zu können und b) zu sagen ‚Ja, finde ich gut.‘, ‚Ne, lehne ich ab, aus den und den Gründen.‘“*

Neben den persönlichen Einstellungen wurden die Interviewten auch gebeten, die Einstellung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise ihrer Führungskräfte einzuschätzen. Dabei zeigt sich, dass die Einstellungen der jeweils anderen Partei deutlich kritischer und negativer eingeschätzt werden. Zudem scheint eine negative Einstellung gegenüber Veränderungen durch IT mit einem höheren Alter der Kolleginnen und Kollegen verbunden zu werden. Exemplarisch für diesen Befund kann diese Aussage eines Befragten stehen: „Ich kenne die Gründe, die negativ sind. Die Altersstrukturen in den Verwaltungen, auch in unserer Verwaltung, sehen so aus, dass es sehr viel Nachwuchs gibt und sehr viele, die jetzt in den nächsten drei bis fünf Jahren in Rente und Pension gehen. Es fehlt das Alter dazwischen, das Mittelalter. Und sehr viele ältere Kolleginnen und Kollegen haben keine Lust mehr, die sagen einfach: „Ich will das nicht mehr. Ich möchte das nicht, mir reicht es so, wie es ist.“ Und daher kommt der negative Touch daran.“

Andere Interviewte sehen als Ursache für eine negative Einstellung gegenüber der Digitalisierung Vorbehalte gegenüber Veränderungen im Allgemeinen, die über unterschiedliche Hierarchiestufen und Altersgruppen hinweg zu existieren scheinen: „Ich habe am Anfang festgestellt, dass die Mitarbeiter sehr defensiv gewesen sind, weil sie sich einfach nicht getraut haben, das zu machen.“ Obwohl die Einschätzungen der Einstellungen anderer Kolleginnen und Kollegen deutlich negativer ausfallen als die persönliche Einstellung, finden sich auch – wenngleich deutlich weniger – positive Beurteilungen: „Wir haben mehrere Projekte im Haus laufen und auch der Personalrat, in einer Behörde immer ganz besonders wichtig, ist sehr mit der Digitalisierung, wie wir sie hier betreiben, einverstanden. Das merkt man daran, dass der nicht meckert. Der meckert ja nun immer, zu

*Recht, dafür wird er auch bezahlt, wenn die Kolleginnen und Kollegen sich an ihn wenden [...]. Das findet hier nicht statt. Diese Gespräche habe ich noch nicht führen müssen und insofern scheinen die also einen Weg gefunden haben, der auch in der Mitarbeiterschaft akzeptiert wird.“*

## IT-Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte

Ein ähnliches Muster zeigt sich auch bei der Einschätzung der eigenen IT-Fähigkeiten und denen anderer Kolleginnen und Kollegen und der Führungskräfte. Während die Befragten ihre eigenen Fähigkeiten mit Blick auf IT durchweg positiv einschätzen, sind die Einschätzungen der Fähigkeiten anderer deutlich durchmischer. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die meisten Befragten sich und ihre Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräfte als **reine Anwender** verstehen, denen Hintergrund- und Detailwissen zu IT fehlt.

Der Vergleich der Einschätzungen zeigt zudem, dass Beschäftigte von ihren Kolleginnen und Kollegen bessere IT-Fähigkeiten zugeschrieben bekommen als die Führungskräfte. Exemplarisch sei hier das folgende Zitat genannt: *„Aber es ist eher mal so, dass unsere Vorgesetzten uns nachfragen, was man wie in dem Programm umsetzt, weil wir dann noch mehr damit arbeiten als die Vorgesetzten, die haben dann doch anders geartete Aufgaben.“*

Zudem sehen die Befragten auch hier wieder einen Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und der Frage, wie IT im beruflichen Alltag genutzt wird: *„Ich denk, manchen älteren Kollegen gegenüber bin ich da schon im Vorteil, weil ich mich einfach gut mit IT auskenne, mit Computern und Internet ja auch schon aufgewachsen bin.“*

## Digitalisierungsverständnis der Befragten

Eingangs wurde „Digitalisierungsverständnis“ definiert als die eigene Definition des Begriffes „Digitalisierung“, die persönlichen Einstellungen gegenüber Digitalisierung, die Wahrnehmung von Digitalisierung, die tatsächliche Nutzung von IT, die IT-Fähigkeiten, und die Einschätzung der Auswirkungen von Digitalisierung auf die eigene Arbeit.

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Auswertung der Interviews zeigt sich, dass es ein eher als einheitlich zu beschreibendes Digitalisierungsverständnis gibt, das sich nicht wesentlich zwischen Führungskräften und Beschäftigten unterscheidet. Die meisten Interviewten verstehen Digitalisierung als die Veränderungen von Prozessen und genutzten Medien, die Ubiquität von Informationen und Daten und als höhere Mobilität von Arbeitsplätzen. Wenngleich vom Grundsatz her die Interviewten der Digitalisierung positiv gegenüberstehen, ist ihre Haltung nicht unkritisch. IT wird umfänglich genutzt, zumeist jedoch ohne technisches Hintergrundwissen. Die eigenen Fähigkeiten werden zwischen mittel und sehr hoch eingeschätzt. Schließlich zählen zum Digitalisierungsverständnis auch die empfundenen Auswirkungen auf die eigene Arbeit, die ebenfalls von Führungskräften und Beschäftigten ähnlich eingeschätzt werden. Häufig werden dabei die Strukturierung und Optimierung von Verwaltungsprozessen, die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns, flexible Arbeits- und Bürokonzepte und schließlich auch eine höhere Belastung der Mitarbeiter genannt. Interessant ist jedoch der Befund, dass obwohl sich das Digitalisierungsverständnis zwischen den Führungskräften und Beschäftigten nur marginal unterscheidet, die Einschätzung des Digitalisierungsverständnisses bei der jeweils anderen Partei jedoch deutlich differenzierter und kritischer ausfällt.

## Führungsmaßnahmen im Bereich der Digitalisierung und ihre Bewertung

Um die Digitalisierung der Verwaltung erfolgreich voranzutreiben, setzen die befragten Führungskräfte oder die mit der Digitalisierung beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr unterschiedliche Instrumente ein, die aber insbesondere darauf abzielen, den betroffenen Beschäftigten Ängste und Sorgen im Umgang mit der IT zu nehmen und möglichen Widerständen bereits vor der Einführung neuer IT zu begegnen.

Zu den Maßnahmen zählt zunächst, die Betroffenen zu jedem Zeitpunkt des Veränderungsprozesses angemessen über die anstehenden Veränderungen zu **informieren** und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu **kommunizieren**. Dazu zählt auch, dass eine allgemeine Erwartungshaltung aufgebaut wird, die die aktive Nutzung neuer IT befürwortet. Darüber hinaus ist es einigen Interviewten wichtig, Entscheidungen über IT-bezogene Veränderungen als **Entscheidungen der Führungsebene** zu kommunizieren und damit deren Verbindlichkeit deutlich zu machen. Neben üblichen Kommunikationsmitteln wie E-Mail und Informationsveranstaltungen präferieren viele der Befragten aber das persönliche Gespräch mit betroffenen Kolleginnen und Kollegen oder den Vorgesetzten: *„Rechtzeitig die Mitarbeiter informieren: Da fände ich es schon auch wichtig, dass wenn die mehr Informationen haben, die sie auch weitergeben dürfen, dass sie das eben auch zeitnah machen. Vielleicht in der Dienstbesprechung, die wir einmal monatlich auch haben, dass die da sagen „Wir haben eine Info bekommen, die E-Akte kommt vermutlich in einem halben Jahr, dass ihr schon mal Bescheid wisst“. Also, dass die Vorgesetzten das, was sie an Infos haben, die freigegeben sind, eben auch rechtzeitig an uns weiterkommunizieren.“*

Daneben sehen viele Interviewte den Schlüssel zu einer erfolgreichen Einführung von IT in der **angemessenen Betei-**

**ligung** von betroffenen Beschäftigten im gesamten Entscheidungs- und Einführungsprozess. Von der Ideenfindung über die Auswahl geeigneter Produkte bis zur tatsächlichen Einführung sollten zumindest punktuell Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden, damit so schon rechtzeitig Bedenken, aber auch fachspezifische Anforderungen an IT eingebracht werden können. *„Wir machen also verschiedene Präsentationstermine, wo immer Fachleute dabei sind, die auch ihre Bedürfnisse versuchen dann in diesen Präsentationen vorher schon zu klären, dann auch wieder zu finden in den Präsentationen und die Auswahl der jeweiligen Programme, also wenn es um Software geht, findet ausschließlich immer mit den betroffenen Personen statt, nie ohne die. Und weil das so ist, haben die anschließend auch einen ganz anderen Bezug zu ihrer Software und sind in aller Regel auch damit glücklich.“*

Viele Führungskräfte versuchen aber auch die Beschäftigten so zu motivieren, dass sie von sich aus bereit sind, IT im beruflichen Alltag aktiv zu nutzen. Dies geschieht zumeist durch das Aufzeigen von Vorteilen, die sich aus der Nutzung gegenüber den traditionelleren Arbeitsweisen ergeben, durch die Benennung von Erfolgen, den regelmäßigen Austausch mit allen Beteiligten auch über die Einführungsphase der IT hinaus und schließlich auch durch das gemeinsame Beheben von Fehlern und Verbesserungen des Systems.

Gerade während der Einführung setzen viele Interviewte auf regelmäßige **Schulungen und Trainings** zum Umgang mit neuen Systemen, sehen aber auch eine fortbestehende Notwendigkeit, Schulungen für Standardanwendungen anzubieten.

Einige Befragte sehen auch in der Bereitstellung von benötigten Ressourcen einen Erfolgsfaktor in der Einführung neuer IT. Die Verfügbarkeit ausreichender Mittel könne so Anreize für die Beschäftigten schaffen, die vorhandene IT auch tatsächlich vollumfänglich zu nutzen.

„[Da] versuche ich immer viel Geld anzumelden im Haushalt für Schulungen. Also das halte ich für ein ganz wichtiges Thema. Externe Schulungen aber auch Inhouse-Schulungen. Da sage ich denen eigentlich immer: Leute, guckt euch was an, wo habt ihr Interesse und dann reden wir da kurz drüber und dann könnt ihr dahinfahren. Dafür versuche ich auch immer möglichst so viel Geld wie man eben kriegt in meine Haushaltsplanung mit einzubeziehen und das klappt auch eigentlich immer gut.“

Schließlich sehen die Interviewten einen Teil der Verantwortung auch bei den Führungskräften, die eine Art **Vorbildfunktion** einnehmen und die Nutzung von IT ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv vorleben sollten. Durch das eigene Handeln können aus Sicht der Führungskräfte so Anreize für die Beschäftigten gesetzt werden. „Also wenn die Chefetage das Ganze vorwärtsbringt, dann wirkt sich das auch auf alle anderen aus. Also, die Vorbildfunktion ist einfach da, so. Und wenn man dann noch Leute hat, die es verstehen, die anderen dann zu begeistern für irgendwelche Werkzeuge oder denen da irgendwie den positiven Nutzen aufzuzeigen, dann ist das sehr wichtig. Genau, das Vorbild ist sehr wichtig, ja.“ Dazu zählt auch, zumindest aus der Sicht eines Befragten, dass die Führungskräfte sich selber auch regelmäßig fortbilden.

Schließlich erscheint einigen Interviewten noch relevant, dass die Verwaltungsprozesse **durchgängig, das heißt medienbruchfrei** angeboten werden. Während bisher in vielen untersuchten Organisationen Akten beispielsweise noch hybrid, also parallel auf Papier und in elektronischer Form, geführt werden, sollte sich die Digitalisierung der Verwaltung dahin entwickeln, dass das papierlose Büro Realität wird und Vorgänge tatsächlich vollständig elektronisch abgebildet sind.

Die Befragten wurden anschließend zudem gebeten, die genannten Führungsmaßnahmen zu bewerten. Die meisten Interviewten, sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte, bewerten die Maß-

nahmen eher positiv und sehen in ihren Abteilungen und Verwaltungseinheiten Unterstützung der Maßnahmen auf allen Ebenen. So können sich, zumindest teilweise, die Beschäftigten freistellen lassen, etwa für zusätzliche Schulungsmaßnahmen. Dennoch zeigen sich auch Probleme bei der Umsetzung der Digitalisierung. Insbesondere Führungskräfte äußerten Selbstkritik mit Blick auf die **Regelmäßigkeit von Kommunikations- und Informationsmaßnahmen**: „Es ist ein bisschen schwer zu bewerten, weil dadurch, dass wir zuständig sind, sind wir auch diejenigen, die darüber kommunizieren, die andere motivieren, die andere eben unterstützen und einbeziehen. Ich würde sagen, dass das schon verbesserungsbedürftig ist. Also, wir haben informiert, wir haben Infoveranstaltungen gemacht, Maßnahmen ins Intranet eingestellt, per E-Mail zur Verfügung gestellt, aber man müsste wahrscheinlich regelmäßiger darauf hinweisen, regelmäßiger nachfragen auch, ob es so gut funktioniert oder ob es irgendwie geändert werden sollte.“ Damit einhergeht auch, dass gerade Führungskräfte die **Nachhaltigkeit** der Maßnahmen als noch verbesserungswürdig einstufen.

Das wohl größte Problem aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt allerdings die **fehlende Unterstützung durch Führungskräfte** dar. Viele Interviewte berichten von mangelnder Unterstützung der Vorgesetzten, die dem Thema „Digitalisierung der Verwaltung“ keine weitere Bedeutung einräumen und damit dringend benötigte Ressourcen nicht zur Verfügung stellen. Aus Sicht der Befragten werden damit wichtige Prozesse nicht nur verlangsamt, sondern vollständig verhindert: „Es ist ja wirklich so, dass [...] andere Einrichtungen, die in dem Bereich spezialisiert sind, empfehlen, dass gerade eine Kommune [...] neben der produktiven IT sowas wie eine IT-Steuerung geben muss. Also jemanden, der quasi von oben auf die Einrichtung, auf das Gebilde guckt, auf das System [...]. Das sind ja alles – gerade weil viel im Umbruch ist – ganz wichtige Entscheidungen, dafür muss es eigentlich jemanden geben, der auch ganz oben im

*Haus angesiedelt ist, der auch quasi entsprechende Befugnisse, Kompetenzen hat, solche Entscheidungen zu treffen. Aber solche Gedanken macht sich hier ja keiner [...] und die Führung selber hat überhaupt kein Bewusstsein dafür was nötig ist. Die beschäftigen sich mit völlig anderen Dingen. Aber nicht mit Digitalisierungsentscheidungen oder mit IT-Prozessen, Steuerung, Entscheidung oder irgendwas in der Art. [...] Das einzige was dann immer kommt ist die Bürgermeisterin, die sagt „Der Landrat hat aber ein schöneres Handy als ich, kann ich auch so eins kriegen?“, das ist alles, worüber die sich da Gedanken machen. Ich bin selber erstaunt und verwundert, wie das sein kann, also weil wenn man [...] keine Scheuklappen auf rechts und links hat und offenen Auges und Ohres durch die Welt geht, dann fällt doch überall das Stichwort Digitalisierung. [...] Aber ich bin erstaunt, wie das an den Führungskräften vorbeigeht, und ich kann mir das nur mit ganz handfesten Abwehr- und Verdrängungsmechanismen erklären.“*

Dieser Befund ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass die überwiegende Mehrheit der Interviewten hervorhebt, dass die Führungskräfte als **Vorbilder** agieren müssen, damit die Einführung neuer IT in der Mitarbeiterschaft akzeptiert wird. Fast alle Befragten waren sich einig, dass die Einstellung der Führungskräfte gegenüber der Digitalisierung und ihr eigenes Nutzungsverhalten in einem Zusammenhang mit der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, IT-bezogenen Veränderungen positiv gegenüberzustehen. Während viele der befragten Führungskräfte diese Vorbildfunktion aus ihrer persönlichen Sicht auch ausfüllen, scheinen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Vorbildfunktion weniger deutlich bei ihren Vorgesetzten wahrzunehmen.

# 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Basierend auf den Ergebnissen der Interviews wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet mit dem Ziel, die Akzeptanz der Beschäftigten im öffentlichen Sektor im Hinblick auf Digitalisierungsinitiativen zu steigern. Die Empfehlungen sind unterteilt in Handlungsempfehlungen, die sich an alle Beschäftigten im öffentlichen Sektor unabhängig von ihrer Position richten, und in Handlungsempfehlungen, die sich im Besonderen an Führungskräfte wenden.

## Handlungsempfehlungen für alle Beschäftigten

- **Schwächen eingestehen und daraus lernen:** Für alle Beschäftigten sollte es keinen Makel darstellen, eigene Unsicherheiten bei der Nutzung von digitalen Medien einzugestehen. Statt fehlendes Wissen nicht zu thematisieren und somit die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht zu nutzen, sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte Probleme ansprechen und aus ihren Fehlern lernen.
- **Stärkere gegenseitige Unterstützung:** Eng damit verbunden ist die Bereitschaft sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von Führungskräften, einander beim Umgang mit digitalen Medien zu unterstützen und Hilfe anzubieten.
- **Mehr Unterstützung einfordern:** Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Unterstützung im Umgang mit IT einfordern, beispielsweise in Form von Schulungsangeboten.
- **Offene Kommunikationskultur schaffen:** Um die zuvor genannten Handlungsempfehlungen umsetzen zu können, sollten alle Beschäftigten dazu beitragen, eine offene Kommunikationskultur zu schaffen, in der nicht über

Schwächen anderer im Umgang mit digitalen Medien geurteilt wird.

- **Mehr Offenheit im Umgang mit IT:** Beschäftigte sollten eine offene Einstellung gegenüber der Digitalisierung einnehmen und bereit sein, sich auf neue Arbeitsweisen und die Nutzung unbekannter digitaler Medien einzustellen.
- **Mehr Mut im Umgang mit IT:** Da Beschäftigte aus der Angst heraus, Fehler zu machen, häufig davor zurückschrecken, digitale Medien zu nutzen, sollten sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte mutiger im Umgang mit IT sein und sich, wie oben genannt, ggf. auch Fehler eingestehen.
- **Aktive Mitarbeit aller Beteiligten:** Auch wenn die Rolle von Führungskräften eine entscheidende ist für die Nutzung digitaler Medien, sollten Beschäftigte aller Ebenen aktiv daran mitarbeiten, dass Digitalisierungsinitiativen erfolgreich verlaufen.

## Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

- **Frühzeitige Information und Beteiligung der Betroffenen:** Vor allem Führungskräften obliegt die Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig über geplante Digitalisierungsinitiativen und ihre Auswirkungen zu informieren und aktiv bei deren Gestaltung einzubeziehen.
- **IT-Entscheidungen als Managemententscheidungen:** Entscheidungen über Digitalisierungsinitiativen sollten Rückendeckung vom Management erhalten, damit sie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als verbindlicher wahrgenommen werden und die Akzeptanz erhöht wird.



- **Bereitschaft und Ermutigung zu Schulungen:** Führungskräfte sollten einerseits ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigen, an Digitalisierungsschulungen teilzunehmen, und ihnen ggf. Anreize bieten. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst den Wunsch äußern, an Schulungen teilzunehmen, sollten Führungskräfte auf der anderen Seite Bereitschaft dafür zeigen und die Investitionen nicht als verlorene Zeit betrachten.
- **Teilnahme an Schulungen für Führungskräfte:** Auch Führungskräfte selbst sollten Angebote zur Schulung im Bereich der Digitalisierung stärker wahrnehmen. Schulungen sollten sich dabei z.B. sowohl auf IT-Fähigkeiten beziehen als auch auf den Umgang mit Vorbehalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Akzeptanz der Vorbildfunktion:** Das Selbstverständnis der Rolle von Führungskräften ist prägend für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Einstellung gegenüber der Digitalisierung. Daher sollten Führungskräfte sich ihrer Vorbildfunktion im Umgang mit IT bewusst sein.
- **Aktives Vorleben der Digitalisierung:** Um ihre Vorbildfunktion auszufüllen, sollten Führungskräfte aktiv die Nutzung digitaler Medien vorleben. Das beinhaltet sowohl die Verwendung von IT als auch die Kommunikation dessen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- **Wandel der Organisationskultur:** Die Eigenbewertung der Führungskräfte und die Einschätzung durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die IT-Fähigkeiten weisen Diskrepanzen auf. Um diese Unterschiede zu überwinden, ist es wichtig, eine konstruktive Organisationskultur vor allem durch die Führungskräfte zu schaffen, in der kritische und konstruktive Beiträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertgeschätzt werden.
- **IT-Abteilungen stärker einbeziehen:** Digitalisierungsinitiativen sind keine Stand-alone-Projekte, sondern als Querschnittsaufgabe zu sehen. Daher sollten Digitalisierungs- bzw. IT-Abteilungen bei solchen Vorhaben sowohl bei der Planung als auch der Durchführung stärker einbezogen werden und nicht lediglich Support leisten.

# 6 ZUSAMMENFASSUNG

Die Digitalisierung ist auch im öffentlichen Sektor angekommen. Weltweit gibt es Bestrebungen öffentlicher Einrichtungen, interne und externe Prozesse durch den Einsatz von IT effektiver und effizienter zu gestalten. Mit diesem digitalen Wandel einher gehen jedoch auch Veränderungen der (traditionellen) Arbeitsabläufe und Kommunikationswege sowie die sich ständig ändernden Einsatz- bzw. Nutzungsweisen von digitalen Medien in diesem Sektor. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass Führungskräfte nicht nur die Verantwortung von Digitalisierungsprojekten innehaben, sondern sie sollen auch einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang und vor allem auch die Akzeptanz der Beschäftigten mit digitalen Medien haben. Obwohl Digitalisierung zum Alltag von Führungskräften im öffentlichen Sektor gehören sollte, ist unklar, welches Digitalisierungsverständnis Führungskräfte selbst haben und inwieweit sich dieses auf die Bereitschaft und Akzeptanz der Beschäftigten auswirkt, sich fortzubilden. Diese Studie hatte daher zum Ziel, zu ergründen, welches Digitalisierungsverständnis Führungskräfte im öffentlichen Sektor haben, wie sie digitale Medien nutzen und wie sich das Verhalten der Führungskräfte auf die Akzeptanz der Beschäftigten im Hinblick auf Digitalisierungsinitiativen auswirkt.

Hierfür wurden im Zeitraum von März bis Juni 2018 insgesamt 16 Interviews mit Beschäftigten und Führungskräften öffentlicher Einrichtungen auf allen drei föderalen Ebenen geführt. Ein zuvor hierfür erarbeiteter Interviewleitfaden mit den Themenblöcken Digitalisierungsverständnis, Status der Digitalisierung, IT-Fähigkeiten und Führungsmaßnahmen sollte dabei zur Sicherstellung der gleichbleibenden Ergebnisabfrage dienen.

Generell scheint die Digitalisierung in öffentlichen Einrichtungen eher langsam voranzuschreiten und eine hybride Vorgehensweise (Papier- und digitales Do-

kument) noch immer die aktuelle Arbeitsweise zu sein. Mit Blick auf das **Digitalisierungsverständnis der Führungskräfte** (erste Forschungsfrage) zeigt sich, dass die Digitalisierung als die Veränderungen von Prozessen und genutzten Medien, die Ubiquität von Informationen und Daten und als höhere Mobilität von Arbeitsplätzen verstanden wird. Insgesamt stehen die Führungskräfte dieser Digitalisierung zwar offen, aber nicht unkritisch gegenüber: Die meisten Befragten sind der Digitalisierung positiv gegenüber eingestellt, da sie damit vor allem Effektivitäts- und Effizienzgewinne sehen, gleichwohl machen aber auch viele auf eine höhere Arbeitsbelastung durch den Einsatz von IT aufmerksam. Neben positiven Auswirkungen wie einer höheren Effizienz beschreiben die Führungskräfte auch Nachteile wie eine höhere Arbeitsbelastung. Während die Führungskräfte ihre eigenen IT-Fähigkeiten eher hoch einschätzen und angeben, **digitale Medien vielfältig zu nutzen**, werden diese Aspekte von den Beschäftigten mit Blick auf ihre Führungskräfte deutlich kritischer bewertet (zweite Forschungsfrage). Schließlich zeigt diese Studie auch, dass das sich das **Verhalten der Führungskräfte auf die Beschäftigten auswirkt** (dritte Forschungsfrage). Auch wenn die Digitalisierung insgesamt als positiv eingeschätzt wird, ist und bleibt ein entscheidendes Element in Bezug auf die Akzeptanz von Digitalisierungsmaßnahmen die Führungskraft, die durch ein aktives Vorleben sowie frühzeitige und kontinuierliche Kommunikation und Information der Beschäftigten Einfluss nehmen kann. Dabei geht es nicht nur darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechender IT auszustatten, sondern sie zu ermutigen, sich zu schulen, fortzubilden und dieses auch als Investition in die Abteilung und den Digitalisierungsprozess als solchen zu sehen. Denn die Digitalisierung kann nicht als einmaliges, unabhängiges

Einzelprojekt betrachtet werden, sondern ist eine Querschnittsaufgabe, die sich über alle Ebenen und Verantwortungsbereiche erstreckt und nur von allen gemeinsam zum Erfolg gebracht werden kann. Daher sollten auch IT-Entscheidungen als Managemententscheidungen aufgefasst und so kommuniziert werden, um breite Akzeptanz und Verbindlichkeit zu schaffen.

Zentraler Erfolgsfaktor ist die Schaffung einer offenen Organisationskultur, in der wahrgenommene „Schwächen“ eingestanden werden dürfen und eine mutige Herangehensweise an die Digitalisierung belohnt wird. Gerade Führungskräfte sollten hier nicht nur in den Anfängen Wegbereiter für Digitalisierungsinitiativen sein, sondern gerade ob ihres prägenden Einflusses auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Prozess aktiv mitgestalten, ein Vorbild für die Digitalisierung sein und durch aktive und frühzeitige Kommunikation und regelmäßige Information etwaige Vorbehalte und Ängste aus dem Weg räumen. Künftige Arbeiten in diesem Feld sollten diesen Aspekt im Besonderen in den Fokus nehmen.

# LITERATUR

- Amoako-Gyampah, K. & Salam, A.F., 2004. An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management*, 41(6), pp. 731–745.
- Becker, W. et al., 2017. Digitalisierung von Geschäftsmodellen. In *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 283–309.
- Botzkowski, T., 2017. *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand – Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen* W. Becker & P. Ulrich, Hrsg., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Damanpour, F. & Schneider, M., 2008. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations : Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), pp. 495–522.
- Damanpour, F. & Schneider, M., 2006. Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), pp. 215–236.
- Eggers, B. & Hollmann, S., 2018. Digital Leadership - Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der "Arbeitswelt 4.0". In *Disruption und Transformation Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 43–68.
- Fernandez, S., Cho, Y.J. & Perry, J.L., 2010. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), pp. 308–323. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>.
- Jooss, S. & Burbach, R., 2017. Assessing the Degree of Human Resource Innovation: An Exploratory Analysis of Irish Hotel Corporations. In T. Bondarouk, H. Ruel, & E. Parry, Hrsg. *Electronic HRM in the Smart Era*. Emerald Publishing, pp. 33–57.
- Khan, S., 2016. Leadership in the digital age - A study on the effects of digitalisation on top management leadership. *Stockholm University*, pp. 1–54.
- Lewis, W., Agarwal, R. & Sambamurthy, V., 2003. Sources of Influence on Beliefs about Information Technology Use: An Empirical Study of Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 27(4), pp. 657–678.
- Liu, S.M. & Yuan, Q., 2015. The Evolution of Information and Communication Technology in Public Administration. *Public Administration and Development*, 35(2), pp. 140–151.
- Niedzwiecka, M. & Pan, Y.-C., 2017. An Exploratory Study into Employee Attitudes towards Digitalisation of Library Services in Higher Education. In *Proceedings of the 20th UK Academy for Information Systems Conference 2017 (UKAIS 2017)*. Oxford.

Ogonek, N. et al., 2016. Auf dem Weg zu einer innovativen Verwaltung: Rollen und Kompetenzen der Verwaltung im E-Government-Kontext. In D. Rätz et al., eds. *Digitale Transformation: Methoden, Kompetenzen und Technologien für die Verwaltung. Gemeinsame Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI) und Fachtagung - Proceedings 261 Rechtsinformatik (FTRI) 2016*. Bonn: Köllen Druck + Verlag, pp. 13-24.

Ragu-Nathan, B.S. et al., 2004. A path analytic study of the effect of top management support for information systems performance. *Omega*, 32(6), pp. 459-471.

Ben Rehouma, M., 2018. Beteiligung der Beschäftigten bei IT-Projekten in öffentlichen Verwaltungen - Umfrage in deutschen Bundesbehörden am Beispiel der E-Akte. In *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI2018)*. Lüneburg, pp. 645-656.

Rosacker, K.M. & Olson, D.L., 2008. Public sector information system critical success factors. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(1), pp. 60-70.

# IMPRESSUM

Die Kurzstudie basiert auf einer Initiative des Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e. V.

## **Ansprechpartner**

### **Nadine Ogonek**

WWU Münster  
nadine.ogonek@ercis.uni-muenster.de

### **Bettina Distel**

WWU Münster  
bettina.distel@ercis.uni-muenster.de

### **Mariem Ben Rehouma**

Universität Bremen  
mariem.benrehouma@uni-bremen.de

### **Prof. Dr. Sara Hofmann**

Universität Bremen  
sara.hofmann@uni-bremen.de

### **Dr. Michael Räckers**

WWU Münster  
michael.raeckers@ercis.uni-muenster.de

## **Nationales E-Government Kompetenzzentrum e. V.**

Pressehaus / 4102  
Schiffbauerdamm 40  
10117 Berlin

+49 (0)30 80494747  
info@negz.org  
negz.org

## **Gestalterische Umsetzung**

made in – Branding & Interactive Design  
www.madein.io

# BERICHTE DES NEGZ

Folgende Kurzstudien sind in der Reihe „Berichte des NEGZ“ bereits erschienen:

**Nr. 1** Schuppan, T., Köhl, S., Off, T. (2018). Vollzugsorientierte Gesetzgebung durch eine Vollzugssimulationsmaschine, Berlin. » [DOI](#)



**Nationales E-Government  
Kompetenzzentrum e. V.**

Pressehaus / 4102  
Schiffbauerdamm 40  
10117 Berlin

+49 (0)30 80494747  
info@negz.org  
negz.org