



**DIGITAL IST DAS NEUE NORMAL:
WIE BEHÖRDEN IHRE ORGANISATION
GANZHEITLICH TRANSFORMIEREN UND IHRE
BESCHÄFTIGTEN MITNEHMEN**

BAD LAUTERBERG, DER 08.09.2022

Digital ist das neue normal

Wer bin ich und was mache ich hier überhaupt?

▪ AUSBILDUNG

- Diplom-Verwaltungswirt (FH)
- Master of Public Administration (MPA)

▪ KERNKOMPETENZEN

- 4 Jahre Erfahrung als Führungskraft im Bereich Public Sector Consulting (stellv. Bereichsleiter Consulting, Teamleiter, Niederlassungsleiter)
- 4 Jahre Erfahrung in der Arbeit bei einem IT-Dienstleister. Verantwortung für den Bereich Consulting, Produkt- und Projektmanagement für spezifische E-Government Themen sowie für die Einführung von ERP & DMS – Verfahren
- Mehr als 6 Jahre Erfahrung im Bereich der Lehre als Dozent für Verwaltungsmanagement & Verwaltungsorganisation
- 7 Jahre Erfahrung im Bereich einer kommunalen Stadtverwaltung. Verantwortung für den Bereich Projektmanagement und Querschnittsfunktionen zwischen IT und Fachabteilung

▪ BERUFLICHE SCHWERPUNKTE

- Projektmanagement / Multiprojektmanagement
- Beratung zur Verwaltungsmodernisierung
 - o Kommunale Digitalisierungsvorhaben
 - o Onlinezugangsgesetz (OZG)
 - o E-Government
 - o Methodiken des Projektmanagement
 - o Finanz- und Organisationsprozesse
 - o Implementierung der elektronischen Rechnung / der elektronischen Akte
- Produktmanagement und Marketing von Fachverfahren
- Change- und Innovationsmanagement
- Kommunikation & Leadership
- Life Coaching



Ausgewählte Referenzen / Kunden



Digital ist das neue normal

Das wichtigste ~~zum Schluss~~ — vorweg!

Leitthesen für die ganzheitliche Transformation von Behörden

- Changemanagement in der ÖV bedeutet Tradition vs. Moderne
- Mitarbeitende „mitnehmen“ heißt zunächst Mitarbeitende halten!
- Es gibt nicht „*das*“ Changemanagement
- Der Begriff Change wird zunehmend inflationär benutzt



TRADITION VS. MODERNE

Digital ist das neue normal

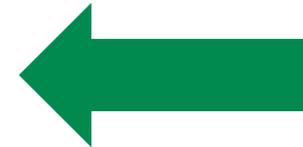
Tradition vs. Moderne – wie sieht die Ausgangssituation aus?

Rechtsverordnung

(Regulatorische Vorgaben)



Digitale Verwaltung als Dienstleister



Smart Country

(Erwartungshaltung Bürger)



Digital ist das neue normal

Tradition vs. Moderne – wo kommen wir eigentlich her?



Max Weber

Bürokratiemodell	New Public Management
Angebotsorientierung mit Zwangsnachfrage	Nachfrageorientierung und Entwicklung eines "Produkt-Markt-Konzeptes"
Leistungen als Normvollzug	Strategische Orientierung an Zielen, Dienstleistungen mit Ergebnisorientierung
ausgeprägte Hierarchisierung	Kontraktmanagement verselbständigter Organisationseinheiten
Organisation nach Funktionen	Organisation nach Geschäftsprozessen
Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung	Gesamtverantwortung im Fachbereich
normgeleitete Standardproduktion	kundenorientierte Spezialisierung
kameralistische Prinzipien	kaufmännische Prinzipien
Konditionalsteuerung	Ergebnissteuerung
Gleichheit	Wirksamkeit
Papierbindung und Aktenmäßigkeit	Informations- und Kommunikationstechnologie
Kommunikation in festgelegten Kanälen	vernetzte Systemarchitekturen
Alimentationsprinzip	leistungsorientiertes Entgelt

Digital ist das neue normal

Tradition vs. Moderne – und wo wollen wir eigentlich hin?



Max Weaver

Bürokratiemodell	New Public Management
Angebotsorientierung mit Zwangsnachfrage	Nachfrageorientierung und Entwicklung eines "Produkt-Markt-Konzeptes"
Leistungen als Normvollzug	Strategische Orientierung an Zielen, Dienstleistungen mit Ergebnisorientierung
ausgeprägte Hierarchisierung	Kontraktmanagement verselbständigter Organisationseinheiten
Organisation nach Funktionen	Organisation nach Geschäftsprozessen
Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung	Gesamtverantwortung im Fachbereich
normgeleitete Standardproduktion	kundenorientierte Spezialisierung
kameralistische Prinzipien	kaufmännische Prinzipien
Konditionalsteuerung	Ergebnissteuerung
Gleichheit	Wirksamkeit
Papierbindung und Aktenmäßigkeit	Informations- und Kommunikation
Kommunikation in festgelegten Kanälen	vernetzte Systemarchitekturen
Alimentationsprinzip	leistungsorientiertes Entgelt

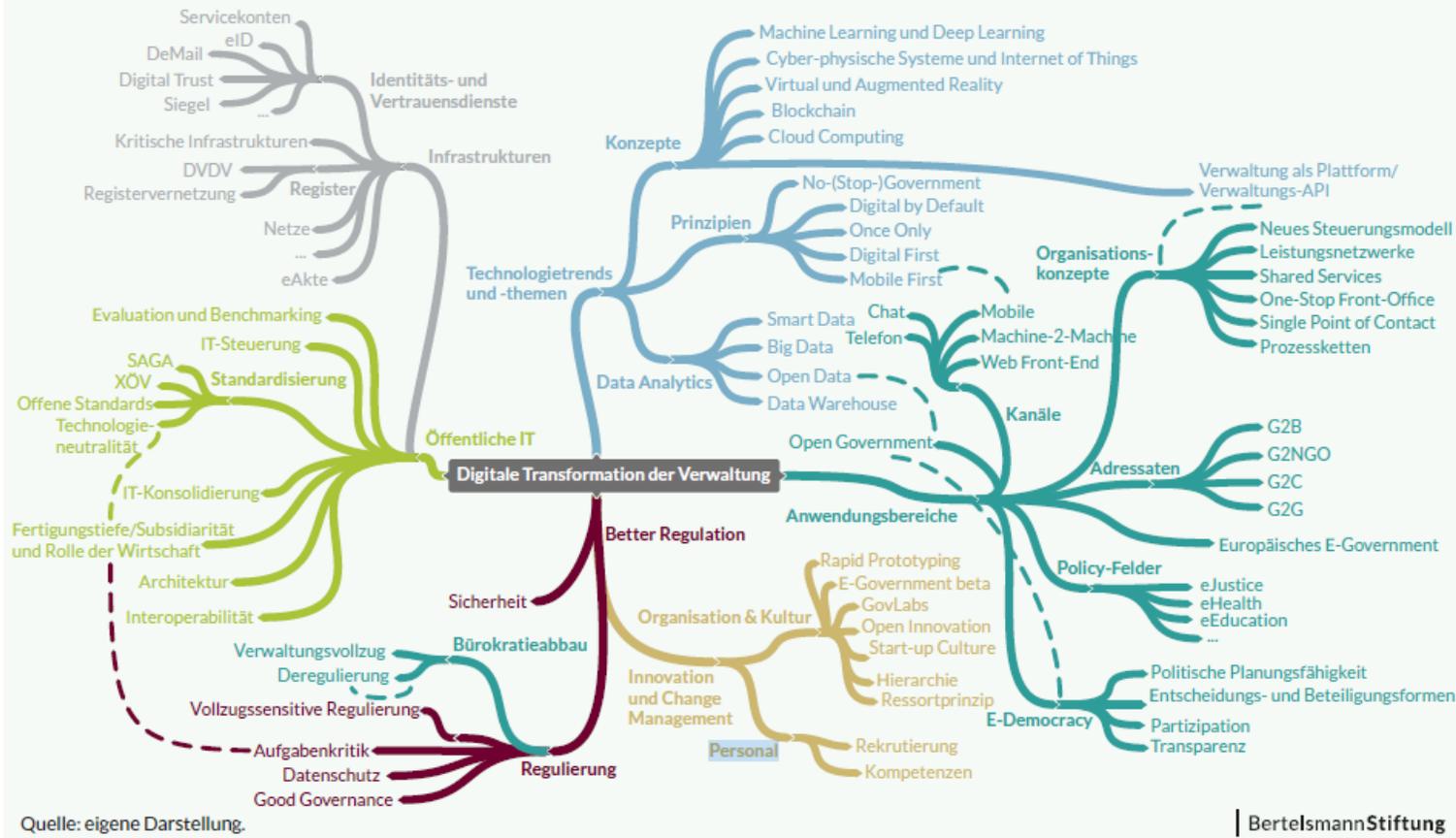
Info:
Behörde haben
schon „immer“
modernisiert!



Digital ist das neue normal

Tradition vs. Moderne – und wo wollen wir eigentlich hin?

ABBILDUNG 5 Themen und Handlungsbereiche der digitalen Transformation der Verwaltung



Quelle: eigene Darstellung.

| BertelsmannStiftung

#Digitalisierung
#inanutshell

Info:
Digitalisierung vs.
Digitale
Transformation!

Digital ist das neue normal

Tradition vs. Moderne – und wie stehen wir aktuell da?

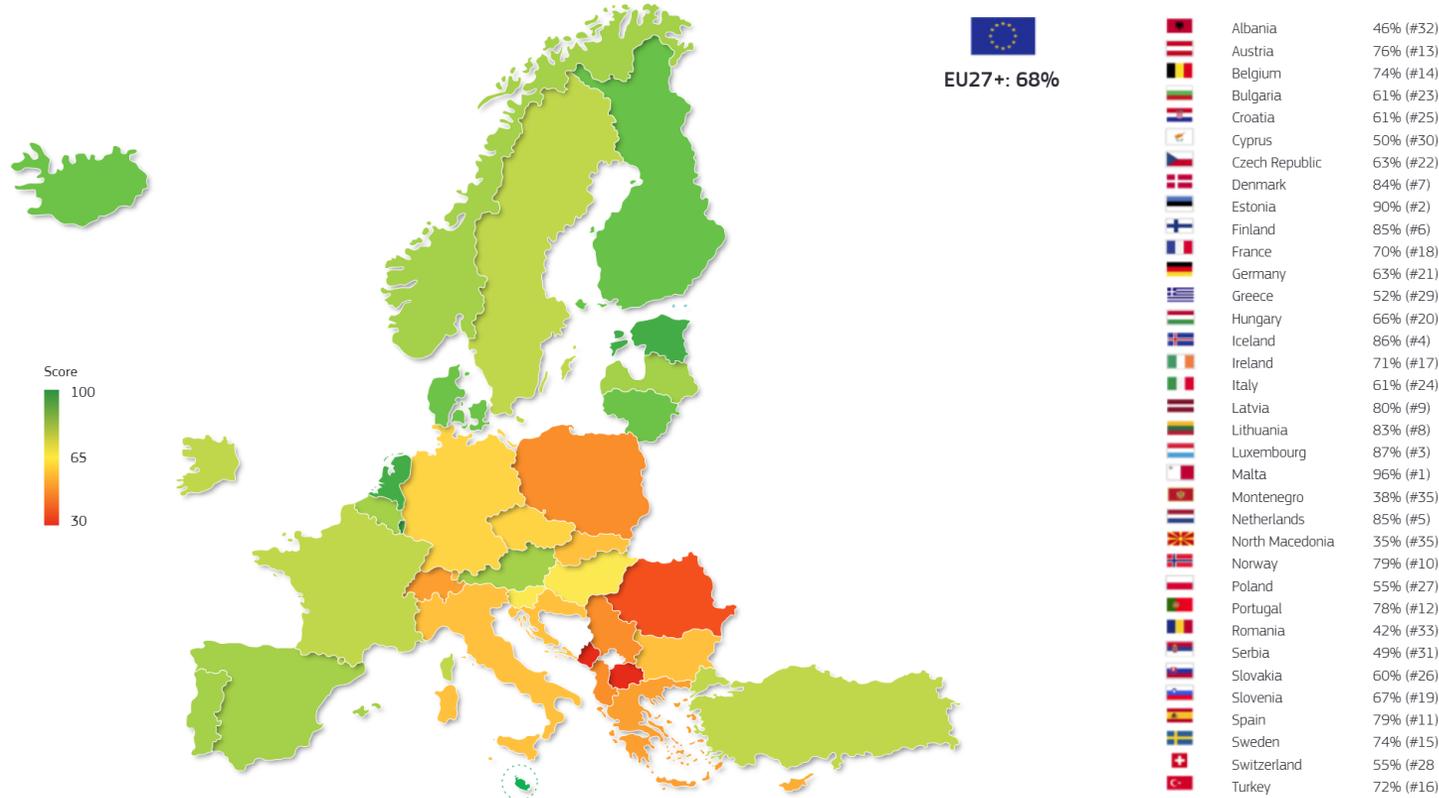


Figure 2 : Country overall eGovernment maturity (EU27+ biennial average)*

#Digitalisierung

#Benchmark

#Platz21

* Ermittlung aus folgenden Kriterien

- Nutzerzentriertheit,
- Transparenz,
- grenzüberschreitende Mobilität und
- technologische Schlüsselemente für eine Online-Serviceabwicklung.



**MITARBEITER MITNEHMEN
HEIßT MITARBEITERNDE HALTEN!**

Digital ist das neue normal

Mitarbeitende mitnehmen heißt aktuell Mitarbeitende halten!

Es scheiden in den nächsten 20 Jahren aus:

Alter	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	insgesamt
über 45 Jahre	196.560	1.226.585	905.570	209.815	2.538.530
in %	ca. 58,2	ca. 49,2	ca. 56,7	ca. 57,0	ca. 52,9

Es scheiden in den nächsten 10 Jahren aus:

Alter	Bund	Länder	Kommunen	Sozialversicherung	insgesamt
über 55 Jahre	106.600	619.765	473.890	98.985	1.299.240
in %	ca. 31,6	ca. 24,9	ca. 29,7	ca. 25,9	ca. 27,1

in %	ca. 31,6	ca. 24,9	ca. 29,7	ca. 25,9	ca. 27,1
über 55 Jahre	106.600	619.765	473.890	98.985	1.299.240

Quelle: DBB Monitor Öffentlicher Dienst 2022

*„Automatisierung oder
Stellenaufbau – es gibt keine
Alternative!“*

(Christoph Verenkotte, Präsident
Bundesverwaltungsamt)

Info:
Quantitative vs.
Qualitative Lücke?

Digital ist das neue normal

Mitarbeitende mitnehmen heißt Mitarbeiter weiterentwickeln!



Quelle: Randstad Arbeitsbarometer

Info:
Wie soll ich
Mitarbeiter:innen
ohne Fortbildung
mitnehmen?



Digital ist das neue normal

Mitarbeitende mitnehmen heißt Mitarbeiter eine Richtung geben!

Relevanz von Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmer:innen in Deutschland

65% sind sich bewusst, dass sie sich weiterbilden müssen,
um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

48% sind unsicher, in welche Fähigkeiten sie aufgrund der
Veränderungen in der Arbeitswelt investieren sollten.

53% wünschen sich Kompetenzbewertungstests.

Quelle: Randstad Arbeitsbarometer

Info:

Mitarbeiter:innen
eine Richtung
geben!



Digital ist das neue normal

Welche Kompetenzen waren in der Vergangenheit wichtig?

Stellenangebot

Stellenbeschreibung

Zahlen sind Ihr Metier? **Digitalisierung Ihre Leidenschaft?**

Die [redacted] liegt an der Grenze zwischen Niederrhein und Ruhrgebiet und hat rund 70.000 Einwohner*innen. Sie verbindet pulsierende Metropolregion mit erholsamer Natur und bietet abwechslungsreiche Kultur- und Freizeitmöglichkeiten. [redacted] ist eine große kreisangehörige Stadt im Kreis [redacted] und liegt in unmittelbarer Nachbarschaft zu den kreisfreien Städten Duisburg und Oberhausen. Sie ist als Wohnort – insbesondere für Familien – und als Wirtschaftsstandort gleichermaßen beliebt. Dabei hat die Stadt den klaren Anspruch, sich nicht auf ihren zahlreichen Vorzügen auszuruhen, sondern ihre Stärken konsequent auszubauen und systematisch weiterzuentwickeln. Daher investiert [redacted] nachhaltig und zum Wohle der Bürger*innen sowie kommender Generationen in die eigene Zukunftsfähigkeit.

Sie sind motiviert, sich aktiv in die Entwicklung unserer bürger- und serviceorientierten Verwaltung einzubringen?

Unterstützen Sie uns zum nächstmöglichen Zeitpunkt als

Erste*r Beigeordnete*r als Stadtkämmerin * Stadtkämmerer (w/m/d)

Quelle: Interamt, 17.02.2022

Details

Anzahl Stellen	1
Stellenbezeichnung	Erste*r Beigeordnete*r als Stadtkämmerin*Stadtkämmerer (w/m/d)

Dienstverhältnis	Beamter
Entgelt / Besoldung	B3
Befristung (Monate)	96
Teilzeit / Vollzeit	beides möglich

Digital ist das neue normal

Welche Kompetenzen waren in der Vergangenheit wichtig?

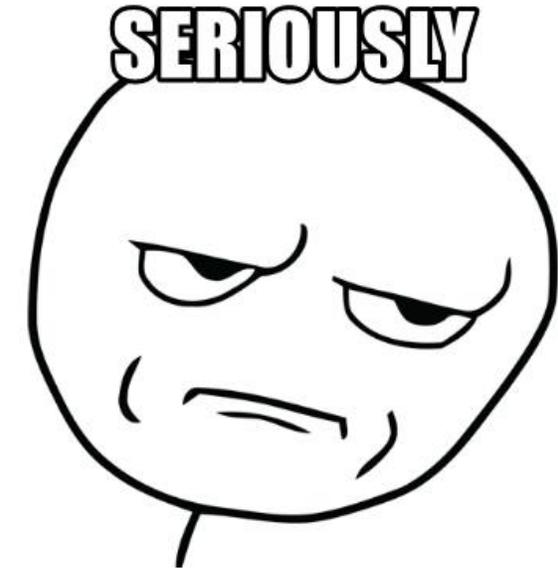
Ihre Kernaufgaben

- Professionelle Steuerung und Entwicklung des Vorstandsbereiches und der zugehörigen Geschäftsbereiche inkl. **Stabsstelle Digitalisierung**
- Kooperative und leistungsorientierte Führung **der rund 240 Mitarbeitenden**
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Bürgermeisterin und den politischen Gremien
- Souveräne Repräsentation des Vorstandsbereiches nach innen und außen

Unsere Anforderungen

- **Befähigung zum Richteramt** oder zur **Laufbahn des allgemeinen Verwaltungsdienstes** in der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt (gemäß § 71 Absatz 3 GO NRW)
- Einschlägige fachliche Kenntnisse sowie Fähigkeiten aufgrund mehrjähriger einschlägiger Berufserfahrung
- Führungs- und Verwaltungserfahrung in der kommunalen Finanzwirtschaft

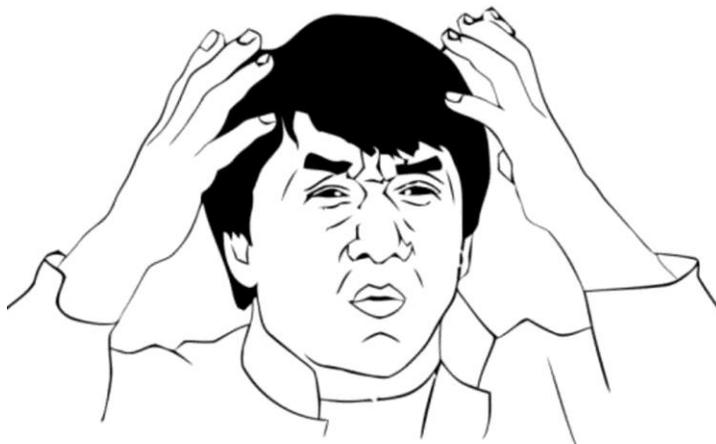
Quelle: Interamt, 17.02.2022



Digital ist das neue normal

Welche Kompetenzen waren in der Vergangenheit wichtig?

Fach	Ges. Std	LN*)	3. Sozialwissenschaften, Sonstiges			
1. Recht			3.1	Lernen und Arbeiten	22	
1.1	Staatsrecht	30	3.2	Sozialwissenschaften	24	
1.2	Allgemeines Verwaltungsrecht	30	1	3.3	Informationstechnik	22
1.3	Kommunalrecht	20	4. Verfügungs- und Bedarfsstunden			
1.6	Personalwirtschaft	30	4.	Verfügungs- und Bedarfsstunden	2	
1.8	Privatrecht	30	1			
1.9	Rechtsanwendung	40	1			
2. Wirtschaft						
2.1.1	Betriebliche Funktionen	30	1			
2.1.2	Verwaltungsmanagement	16				
2.2.	Wirtschaftsmathematik	20				
2.3.	Öff. Finanzwirtschaft I (Bufü d. Gem)	38	1			
2.3.1	Öff. Finanzwirtschaft I (HuK)	26				



Quiz: Hallo, Herr
Modern, wo sind
sie?

Digital ist das neue normal

Welche Kompetenzen sind in der Zukunft wichtig?



Quelle: Digitale Fitness

Info: Adaption von neuen Lerninhalten erforderlich?!

Digital ist das neue normal

Mitarbeitende mitnehmen heißt Mitarbeiterrollen weiterentwickeln!

Das Berufsbild Public Manager

- Strategische Planung
- Umsetzungsplanung und -begleitung
- Fördermittelakquise und -bewirtschaftung
- Trendentwicklung
- Projektkonzeption
- Controlling und Monitoring
- Marketing, Kommunikation

u.v.m.

vs.

Sachbearbeiter öffentlicher Dienst

- Rechtliche Prüfung
- Haushaltsbewirtschaftung
- Außendienstkontrolle
- Widerspruchs- und Klagebearbeitung
- Antragsbearbeitung
- Informationsverarbeitung
- Fachprogrammadministration
- Bürgerberatung

u.v.m.

Info:

Wie sieht unser
Behördenmitarbeiter
:in von morgen aus?

Digital ist das neue normal

Mitarbeitende mitnehmen heißt Mitarbeiterfähigkeiten weiterentwickeln!



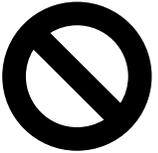
Must
unbedingt erforderlich,
unverhandelbar,
kritisch



S
Should
im Idealfall, notfalls
später oder verzögert



C
Can
Nice-to-have, falls
noch Kapazität
verfügbar



W
Won't
nicht, irgendwann
später, Out-of-Scope

Digital ist das neue normal

Mitarbeitende mitnehmen heißt Mitarbeiterfähigkeiten weiterentwickeln!

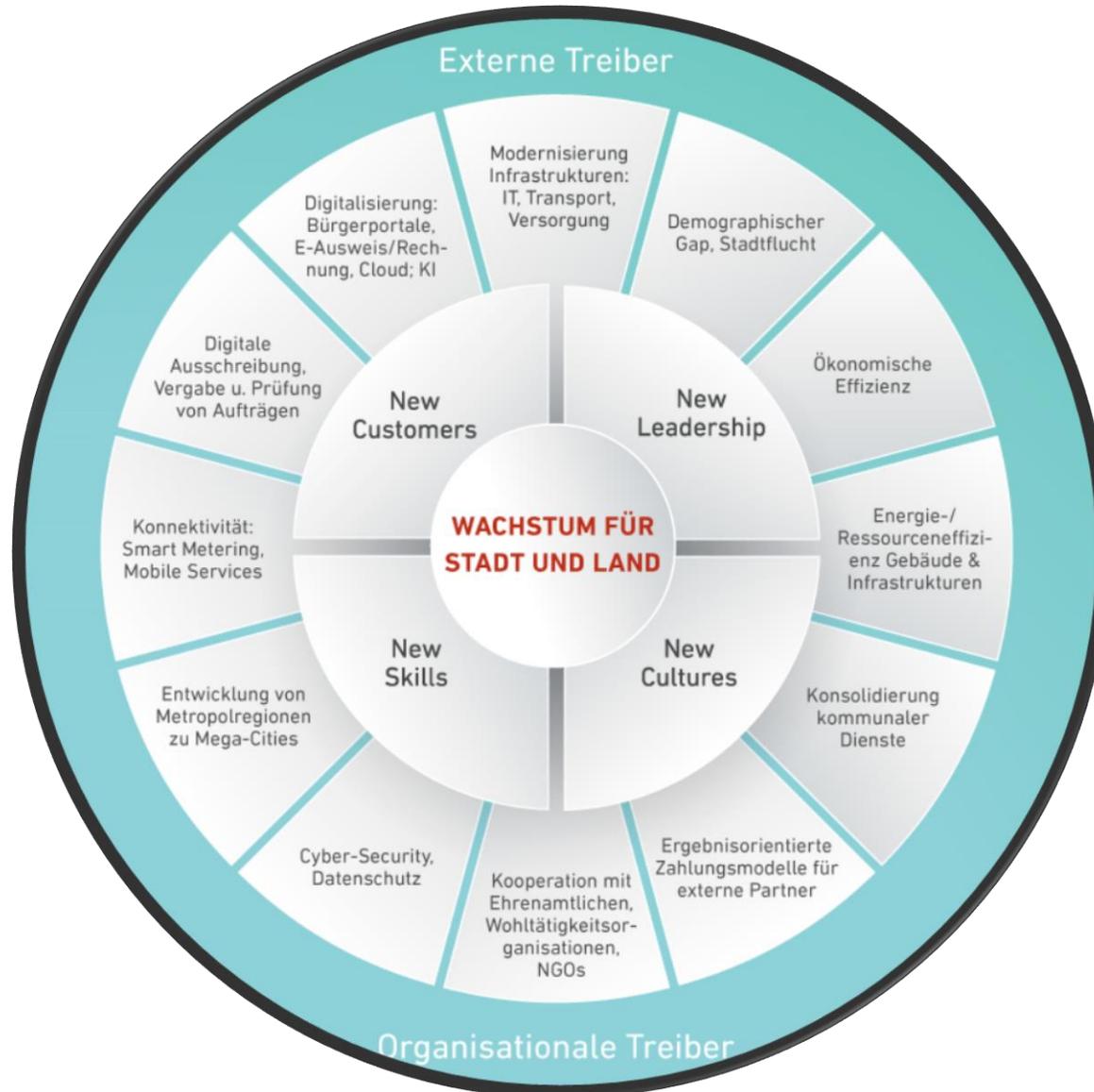
Priorität	Dinge						
Must have	Grundlagen des föderalen Staatsaufbau	Auf- und Ablauforganisationen	(Kommunale) Fachverfahren	Besonderheiten öffentlichen Managements	Rechtliche Anforderungen	Integrationsmanagement	Projekt- und Programmmanagement
Should have	Moderation- und Präsentation	Coaching	Stakeholder management	Resilienzaufbau			
Could have	Organisations design	Disruptive Technologien	Geschäftsfeld entwicklung	Gesundheits management			
Won't have	?						



ES GIBT NICHT „DAS“ CHANGEMANAGEMENT

Digital ist das neue normal

Welche Veränderungsprozesse haben überhaupt Einfluss auf uns?



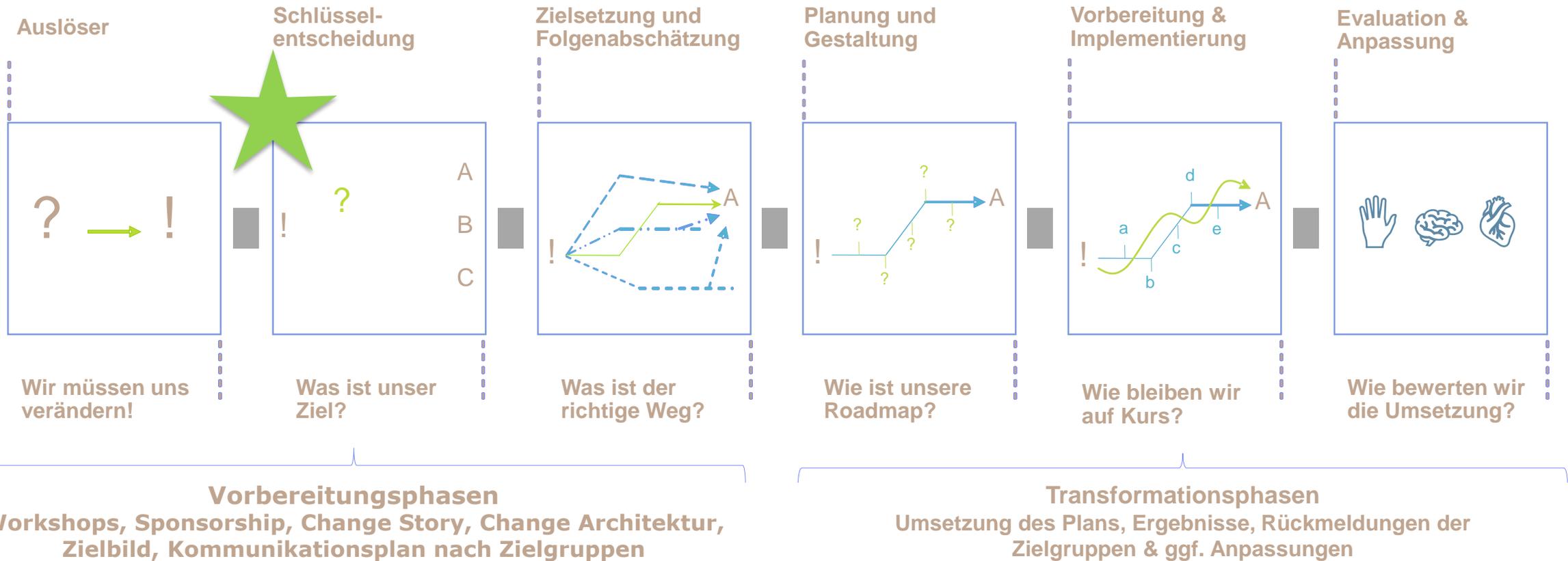
Info:
Veränderung hat viele Treiber!



Digital ist das neue normal

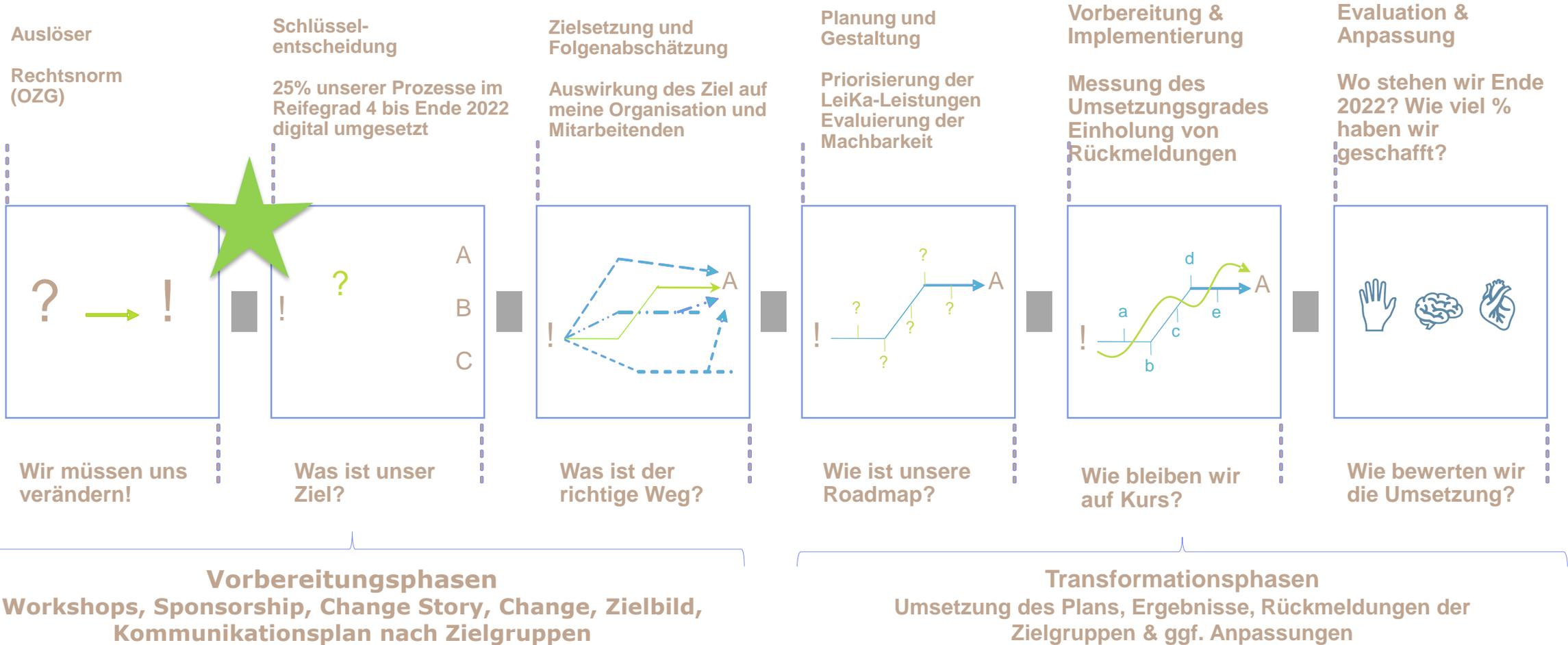
Wie werden Veränderungsprozesse überhaupt gemanaged?

Veränderungsprozesse sind auch nur Projekte!



Digital ist das neue normal

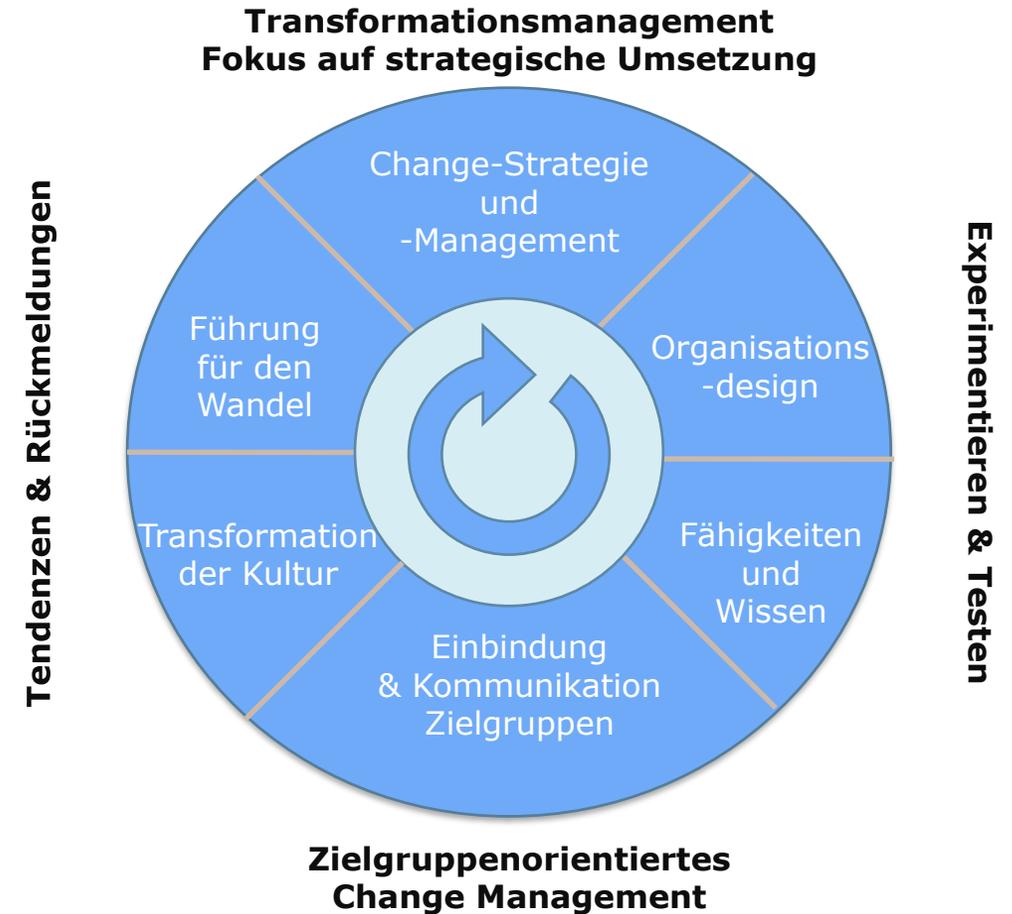
Wie werden Veränderungsprozesse überhaupt gemanaged? Ein Beispiel!



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

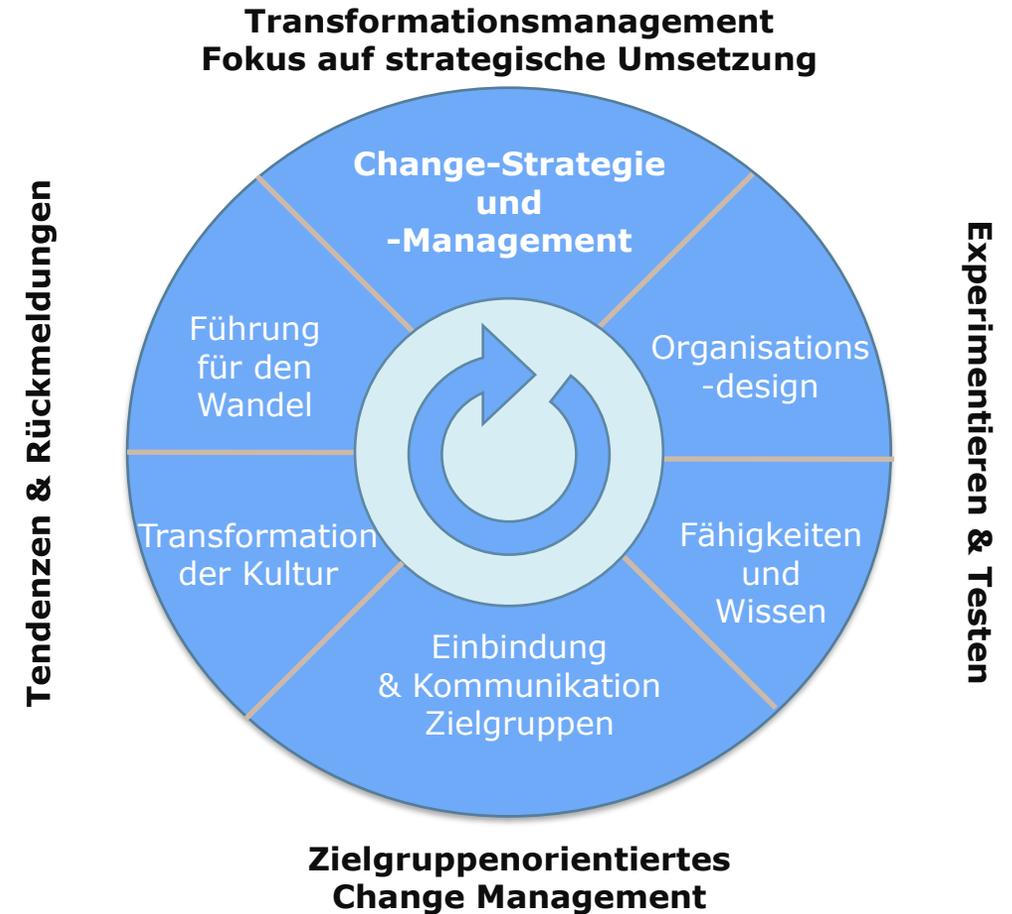
- ▶ Definition von Handlungsfeldern, um „Progress“ systematisch anzugehen
- ▶ Aus einem Rahmenwerk entsteht ein Fahrplan für Change Management-Aktivitäten
- ▶ Die einzelnen Handlungsfelder spiegeln die Veränderungsstrategie wieder



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

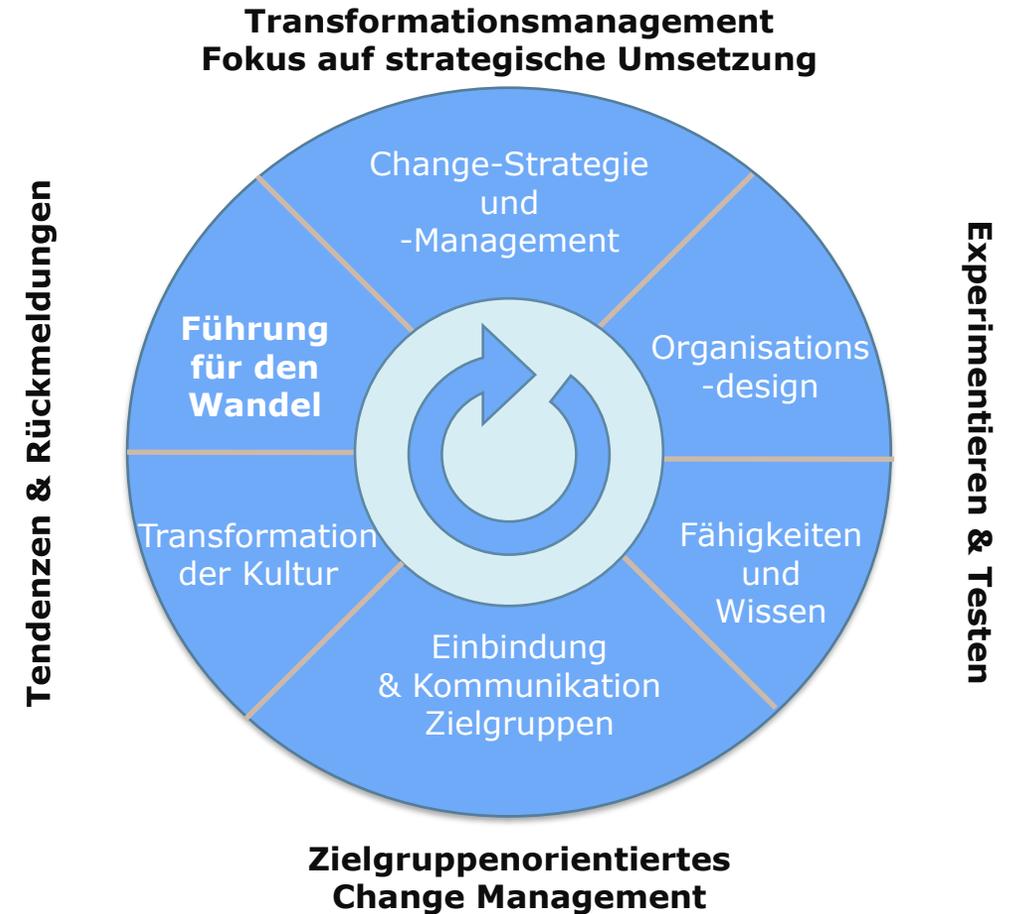
- ▶ Change-Strategie und Management
- ▶ Ziel
 - ▶ Bündelung aller Change Aktivitäten in einem strategischen Konzept
 - ▶ Bestimmung von Verantwortlichkeiten auf Leitungsebene
- ▶ Konkrete Maßnahmen
 - ▶ Entwicklung einer übergreifenden Changestrategie als Teil der Digitalisierungsstrategie
 - ▶ Verankerung der Aufgabe beim „CDO/CIO“



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

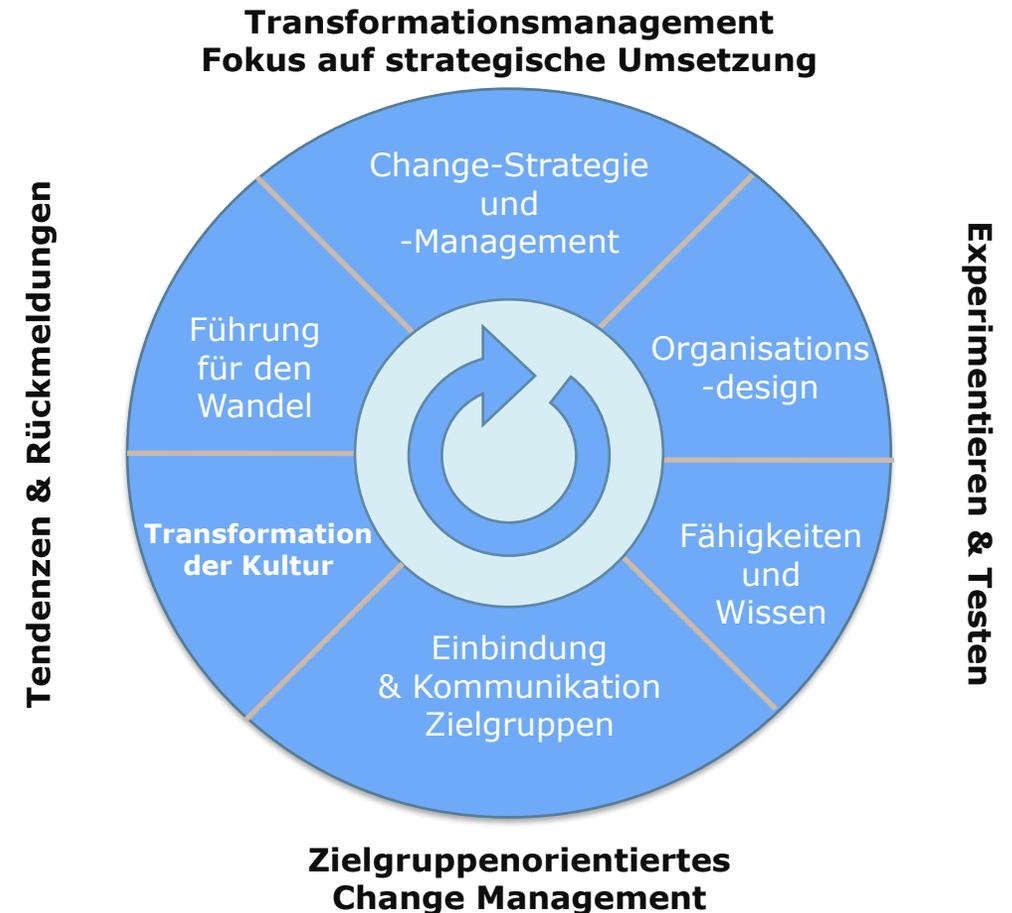
- ▶ Führung für den Wandel
- ▶ Ziel
 - ▶ Sensibilisierung aller Führungskräfte der eigenen Organisation
- ▶ Konkrete Maßnahmen
 - ▶ Durchführung von Awareness Workshops
 - ▶ Gemeinsame Erarbeitung einer Change-Strategie
 - ▶ Erarbeitung einer Stakeholderübersicht



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

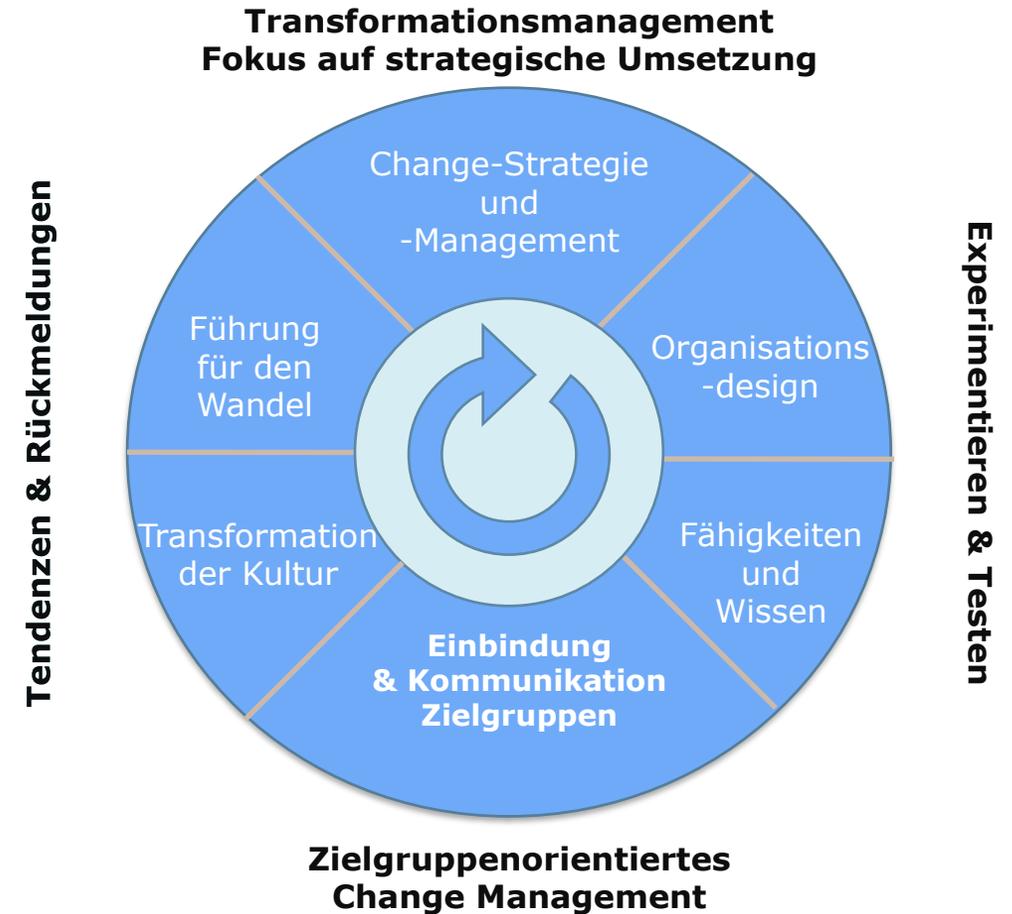
- ▶ Transformation der Kultur
- ▶ Ziel
 - ▶ Bewusstsein einer neuen Organisationskultur schaffen
- ▶ Konkrete Maßnahmen
 - ▶ Fehlerkultur verankern
 - ▶ Change als fortlaufenden „Progress“ verstehen und kommunizieren



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

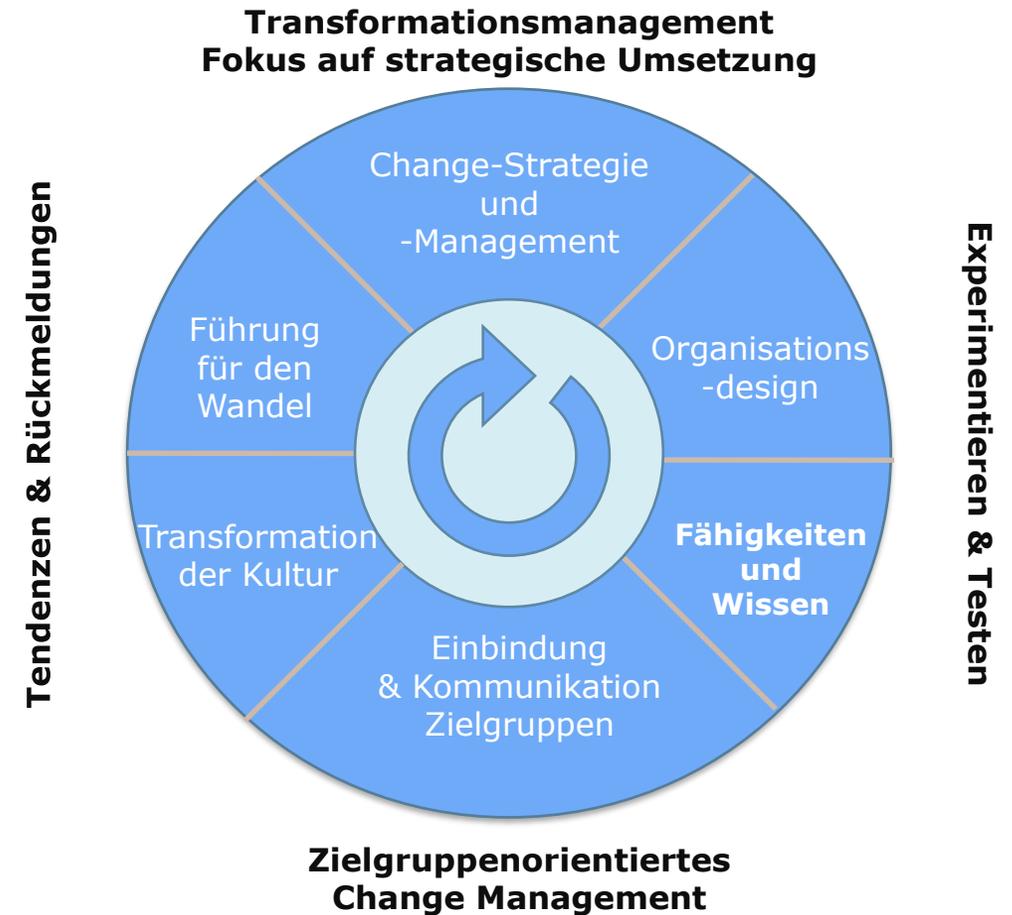
- ▶ Einbindung & Kommunikation Zielgruppen
- ▶ Ziel
 - ▶ Identifikation meiner Zielgruppen
 - ▶ Adressatengerechte Changeprodukte
- ▶ Konkrete Maßnahmen
 - ▶ Erarbeitung von „Change-Produkten“
 - ▶ Partizipationsinstrumente
 - ▶ Interne Infoveranstaltungen
 - ▶ Videos
 - ▶ Leitfäden / Artikel
 - ▶ Projektupdates
 - ▶ Newsletter



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

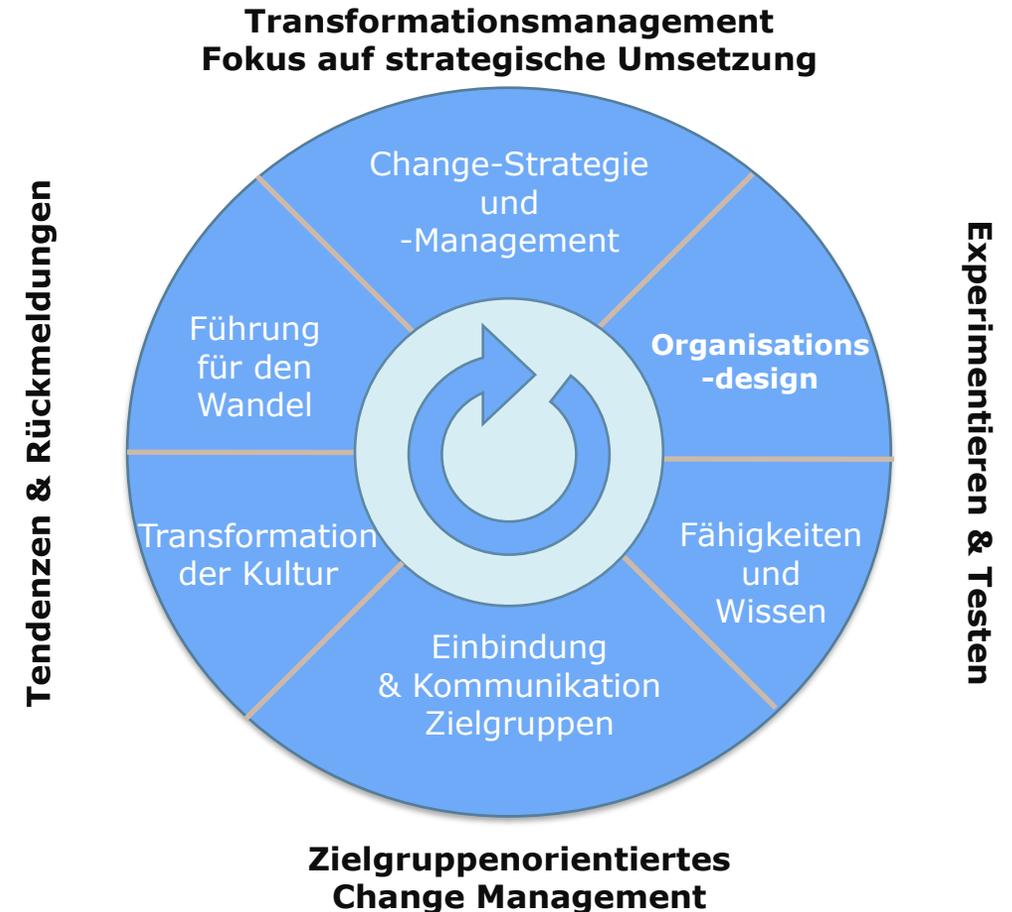
- ▶ Fähigkeiten und Wissen
- ▶ Ziel
 - ▶ Weiterentwicklung meiner Belegschaft
 - ▶ Wissensvermittlung
- ▶ Konkrete Maßnahmen
 - ▶ Durchführung von zielgerichteten internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen
 - ▶ Auflösung „konventioneller“ Einstellungsmethodiken



Digital ist das neue normal

Wie kann ein „Change-Progress“ effektiv aussehen?

- ▶ Organisationsdesign
- ▶ Ziel
 - ▶ Herstellung der Zukunftsfähigkeit meiner Organisation und meiner Teams
- ▶ Konkrete Maßnahmen
 - ▶ Status Quo Erhebung der Arbeitsweise meiner Organisation (Team, Arbeitsgruppen, Projektmethodiken etc.)
 - ▶ Entwicklung neuer Team- und Zusammenarbeitsstrukturen



Digital ist das neue normal

Das wichtigste zum Schluss!

- **Leitthesen für die ganzheitliche Transformation von Behörden**
- Changemanagement in der ÖV bedeutet **Tradition und Moderne**
- Mitarbeitende „mitnehmen“ heißt zunächst Mitarbeitende halten **und weiterentwickeln!**
- Es gibt nicht „*das*“ Changemanagement, sondern nur ein **Mix aus Maßnahmen**
- Der Begriff Change wird zunehmend inflationär benutzt – **besser wäre „Progress“**

Digital ist das neue normal

PS: Die nachfolgenden Generationen nicht vergessen!



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

 Nils Brechbühler

 Osterbrinkstraße 17
30890 Barsinghausen

 +49 176 61263793

 Nils.brechbuehler@brechbuehler.digital

 <https://brechbuehler.digital>

