



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

PROF. DR. DOMINIK VOGEL

FÜHRUNG UND DIGITALER WANDEL – WIE KANN FÜHRUNG IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG GELINGEN?





DIGITALISIERUNG



Digitalisierung: Durchdringung aller Arbeits- und Lebensbereiche mit Informationstechnik und umfassende Vernetzung dieser Technik

Charakteristika des digitalen Wandels

- Vernetzung
- Verringerung zeitlicher Verzögerung
- Zunehmende Informationsfülle
- Zunehmende Transparenz und Komplexität
- Zunehmende Komplexität
- Aufhebung von Hierarchien
- Auflösung persönlicher Grenzen
- Beschleunigung von Entscheidungen



WAS VERÄNDERT SICH NICHT?



Digitalisierung stellt nicht einfach ALLES auf den Kopf und schafft völlig neue Regeln

Viele Dinge gab es auch früher schon

- Veränderungen als Daueraufgabe
 - Primat der Politik
- Veränderungen müssen von Führungskräften gesteuert werden
- Beschäftigte erwarten klare Entscheidungen
- Beschäftigte müssen motiviert werden



WAS VERÄNDERT SICH (IN BEZUG AUF FÜHRUNG)?

Verwaltungsumwelt verändert sich

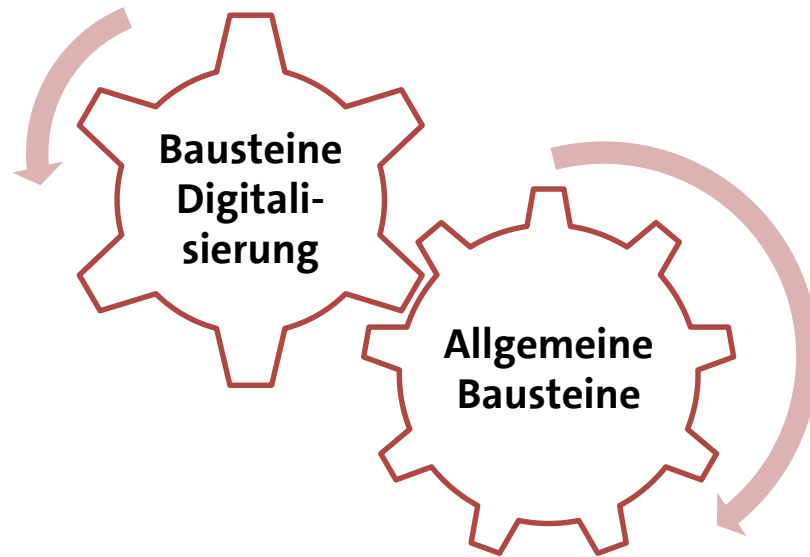
- Anspruchsgruppen erwarten ...
 - schnelle Reaktionen
 - Transparenz / Kommunikation
 - Mitbestimmung
- Problemlösung erfordert stärkere Kooperation
- Es stehen immer mehr Informationen zur Verfügung

Verwaltungen verändern sich

- Beschäftigte und Vorgesetzte erwarten ...
 - schnelle Reaktionen
 - Transparenz / Kommunikation
 - Mitbestimmung
- Problemlösung erfordert stärkere Kooperation
- Hierarchien verlieren an Bedeutung
- Beschäftigte sind oft nicht „vor Ort“



WIE KANN UNTER DIESEN BEDINGUNGEN FÜHRUNG GELINGEN?





ALLGEMEINE BAUSTEINE

Warum überhaupt Führung?

Führung ist die Fähigkeit eines Einzelnen, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, zur Effektivität und zum Erfolg einer Organisation beizutragen. (House et al. 2002)

Führung ist elementar für den Erfolg von Verwaltung

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keine Roboter, die emotionslos ausführen, was ihnen angewiesen wird.
- Regeln und Anweisungen decken niemals alle Entscheidungssituationen ab.
- Veränderungen werden nicht dadurch Realität, dass sie beschlossen werden.

Die Vorstellung von der bürokratischen Maschine, in der Menschliches keine Rolle spielt und die unpersönlich den Willen des Gesetzgebers ausführt, ist eine Fiktion, die heute kaum jemand für realistisch oder erstrebenswert hält.

1. Führung muss als zentrales Element des Verwaltungserfolgs betrachtet werden

- Führung ist kein „weiches Thema“, das in der Prioritätenliste nach den „harten Themen“ kommt (wenn dann noch Ressourcen vorhanden sind)
- Investitionen in Führungskompetenzen sind Investitionen in den Erfolg der Verwaltung

2. Nicht jeder kann oder will führen

- Führungskräfteauswahl spielt eine zentrale Rolle
- Führungskräfteauswahl sollte nicht alleine auf fachliche Kompetenz, sondern auf Führungskompetenz abzielen
- Führungskräfteauswahl sollte Daueraufgabe sein
- Strategische Führungskräfteauswahl steigert Führungskompetenzen

3. Führung muss gelernt werden

- Nur wenige Menschen sind „born leaders“
- Führungskräfte aller Ebenen und Erfahrungsstufen profitieren von Führungskräfteentwicklung
- Führungskräfteentwicklung kann nicht einfach ausgelagert werden → strategische Aufgabe
- Programme sollten auf Erfahrungsaustausch aufbauen und Netzwerkbildung fördern

4. Umgang mit Wandel ist zentrales Element von Führung

- Vermitteln, dass Wandel ein dauerhaftes Phänomen ist
- Akzeptanz für Veränderungsprozesse generieren
- Chancen betonen
- Sinn von Veränderungen kommunizieren
- Veränderungen initiieren
- Zu Innovationen ermuntern

5. Führung braucht Vision

- Die Vermittlung einer attraktiven und begeisternden Vision ist eines der wirkungsvollsten Führungsinstrumente
- Wie soll Verwaltung / die eigene Einheit in Zukunft aussehen? Welche Vorteile ergeben sich daraus für die Mitarbeiter, die Bürger, ... ?

6. Sinnstiftung als zentrales Element von Führung

- Beschäftigte wollen mit ihrer Arbeit einen Beitrag leisten
- (Vermeintlicher) Mangel an Sinnhaftigkeit kann stark demotivieren
- Verwaltung bietet einzigartige Möglichkeiten für sinnhafte Tätigkeiten → Gemeinwohl, Politikgestaltung, Hilfe



BAUSTEINE FÜR DIGITALEN WANDEL

1. Digitale Kompetenzen schaffen

- Digitaler Wandel stellt neue Herausforderungen an technisches Verständnis
- Führungskräfte und Beschäftigte benötigen grundlegendes Verständnis der Funktionsweise von Informationstechnik
- Bestand an IT-Fachkräften muss ausgebaut werden

2. Diversity fördern

- Beschäftigte und Führungskräfte haben oft sehr ähnlichen Erfahrungshintergrund
 - Verwaltungsausbildung, Verwaltungshochschule, Jura
- Umfassende Problemlösungskompetenz erfordert größere Bandbreite an Kompetenzen
- → Rekrutierungsstrategie überdenken, Weiterbildung fördern

3. Lernkultur etablieren

- Wandel erfordert Reflektion
- Beschäftigte müssen neue Wege ausprobieren können und hierzu ermuntert werden
 - Fehlerkultur
- Reflektion und Innovation muss institutionalisiert werden
- Experimentelle Kompetenzen aufbauen

4. Partizipativ führen

- Beschäftigte erwarten Kommunikation, Transparenz und Inklusion
- Sinnvoll, da Kompetenzen oftmals bei den Beschäftigten liegen, nicht bei der Führungskraft
- Entscheidungskompetenzen abgeben (Stichwort „Reaktionszeiten“)
- Aber: Autoritäres Vorgehen in Krisensituation

5. Führungskraft als Ermöglicher

- Führungskraft kann nicht mehr Obersachbearbeiter sein. Fachkompetenz bei Beschäftigten
- Führungskräfte verlieren Informationshoheit und Verdichtungsfunktion
- → Sinkende Bedeutung von Hierarchien
- Rolle von Führungskraft liegt im Schaffen von Rahmenbedingungen für Beschäftigte

6. Daten nutzen

- Nie standen mehr Daten zur Verfügung
- Nie war es einfacher zusätzliche Daten zu erheben und auszuwerten
- Hierzu gehören auch Daten über Inputs, Outputs und Outcomes von Verwaltungshandeln
- Diese Daten sollten zur Steuerung genutzt werden

7. Grenzen setzen

- Beschäftigte müssen wissen, wo Grenzen der eigenen Freiräume liegen
- Führungskräfte müssen rechtliche und ethische Standards kommunizieren und durchsetzen
- Auch ständige Erreichbarkeit sollte Grenzen kennen



Prof. Dr. Dominik Vogel

Universität Hamburg

Juniorprofessur für BWL, insb. Public Management

Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg

+49 (0)40 42838 7647

dominik.vogel@wiso.uni-hamburg.de

<https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik>

Blog: public-management-blog.de

Twitter: [@DominikVogel86](https://twitter.com/DominikVogel86)



LITERATUR

House, Robert J.; Javidan, Mansour; Hanges, Paul; Dorfman, Peter (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In: Journal of World Business 37 (1), S. 3–10.

Kahn, Shahyan (2016): Leadership in the digital age. A study on the effects of digitalisation on top management leadership. Master Thesis, Stockholm Business School. Stockholm. Online verfügbar unter <https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:971518/FULLTEXT02.pdf>.