



#moderndenken





"Wenn sie einen scheiß Prozess digitalisieren, haben Sie einen scheiß digitalen Prozess!"



Thorsten Dirks



Professur für Public Management und Verwaltungshandeln

Leiter und Praxisphasenbeauftragter des Studiengangs Verwaltungsinformatik

Hochschule Hannover
Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik
Abteilung Wirtschaftsinformatik
Ricklinger Stadtweg 120
30459 Hannover

Mail: andreas.schmid@hs-hannover.de
Skype: dr_andreas_schmid (permanent)
Tel.: +49 511 9296 1542 (temporär)



Zentraler IT-Betrieb Niedersächsische Justiz

Softwareentwickler und Projektkoordinator

Zentraler IT-Betrieb Niedersächsische Justiz Abteilung 4 – Softwareentwicklung Sachgebiet 4001 – .NET-Entwicklung Mühlenstraße 5 26122 Oldenburg

Mail: jonas.kubelke@justiz.niedersachsen.de

Tel.: +49 5141 5937-1726



Agenda

01 Impulsvortrag

- Thesen zur neuen digitalen Verwaltungskultur
- 03 Diskussion

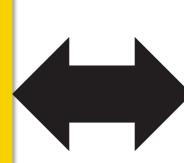
04 Ergebnissicherung





Definition E-Government:

"...die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikations-techniken über elektronische Medien..."*



Definition Digitalisierung:

"Unter Digitalisierung wird die Automatisierung durch Informationstechnologie verstanden. Die von Menschen wahrgenommenen Aufgaben werden von Computern übernommen."**

Drei wesentliche Unterscheidungsmerkmale:

Technik, Orientierung und Gegenstand

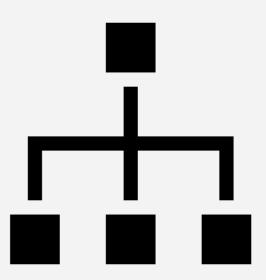
^{*}von Lucke und Reinermann 2000

^{**}Hess, T., Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Online Lexikon, Begriff "Digitalisierung", http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/, Stand: 19. September 2019

Warum funktioniert die herkömmliche Führung in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr?

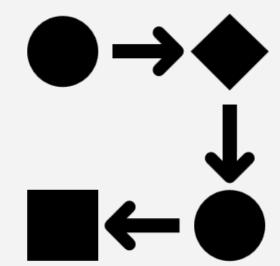
1. Organisation

Webersche Verwaltungsorganisation



Verwaltungshandeln auf Basis von Arbeitsteilung, einer Amtshierarchie, einem System von Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung und zur Aktenmäßigkeit etc.

Digitale Prozessorganisation



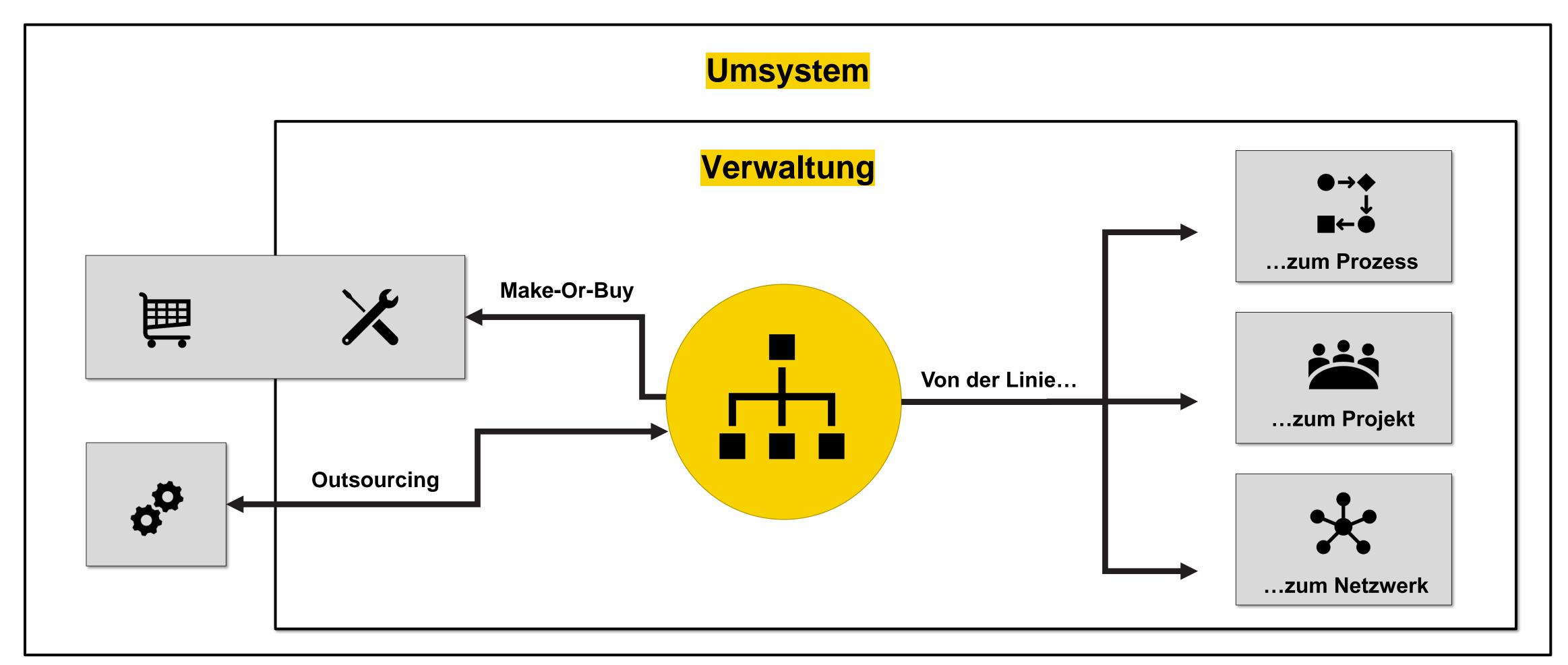
Verwaltungshandeln auf Basis der Wertschöpfung, d.h. schnittstellenbereinigend und organisationsübergreifend

(Stichworte: Industrie 4.0, OZG)





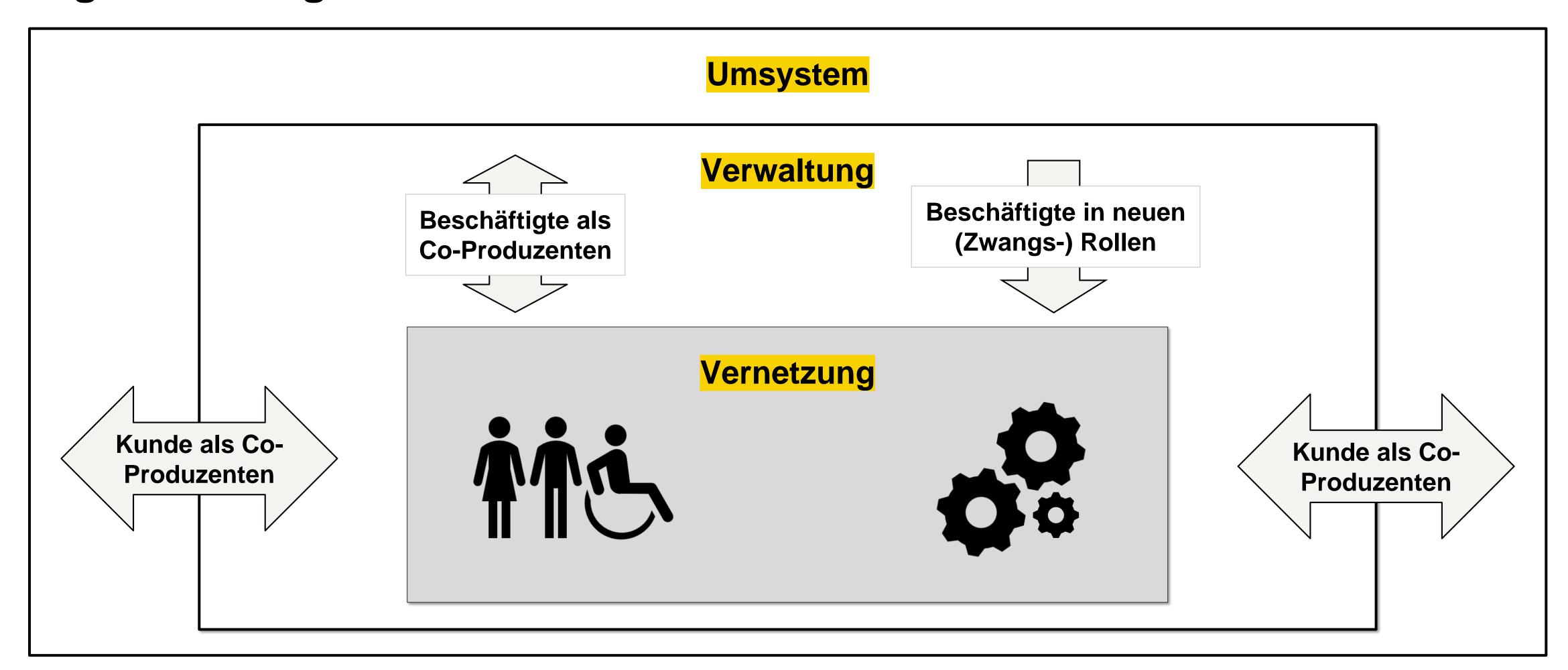
Organisationsveränderungen in den Verwaltungen und Unternehmen sind die Folge der Digitalisierung





Warum funktioniert die herkömmliche Führung in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr?

2. Rollen





Exemplarische Rollenveränderungen durch die Digitalisierung

Agilität

Agilität (lat. agilitas = "Beweglichkeit") ist eine Methode für das Management einer Organisation. Es basierte auf dem Agilen Manifest*, u.a. Einbezug der Kunden, Iterationen, Geschwindigkeit, Einfachheit.

Widerspruch zur Verwaltungsorganisation nach Max Weber!

Wasserfall-Modell

Das Wasserfall-Modell beschreibt ein lineares
Vorgehen des Projektmanagements. Es basiert auf
einzelnen Phasen, die nacheinander
abgeschlossen werden müssen (daher
"Wasserfall"). Das Vorgehen ist sequenziell.

Scrum

Scrum ist ein Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung. Es basiert auf den Rollen Product-Owner (für den Erfolg des Produkts verantwortlich), Entwickler und Scrum Master. Das Vorgehen ist iterativ.

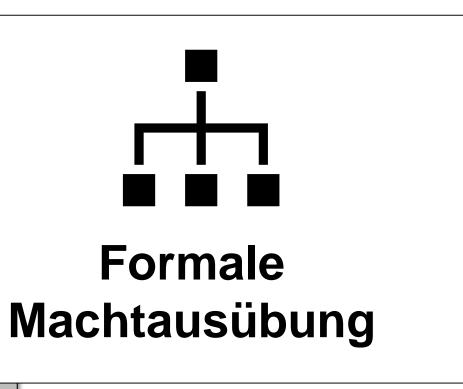
^{*}https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html



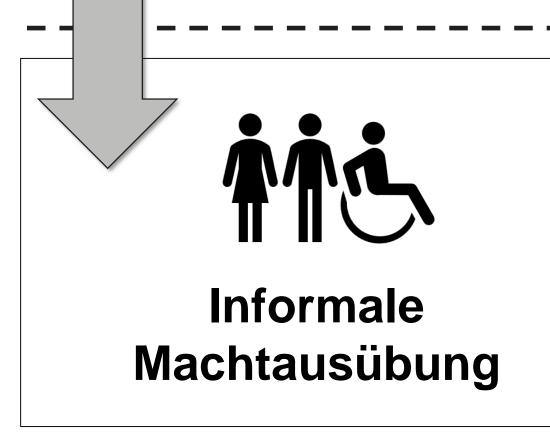


Warum funktioniert die herkömmliche Führung in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr?

3. Macht



- Formale Machtausübung basiert auf Hierarchie und Regelungen, wie z.B. Organisations- und Geschäftsverteilungsplänen
- Ihre **Machtbasis** sind Belohnungen (z.B. finanzielle Anreize, Beförderung), Zwang (z.B. formal legitimierte Sanktionen wie z.B. eine Abmahnung) oder die Hierarchie selbst etc.
- Formale Machtausübung kann vom Management gesteuert werden



Agilität ------ Digitalisierung

- Informale Machtausübung, hat ihr Fundament in der Psychologie, da die Beschäftigten aufgrund von Wahrnehmung, Verhalten und Interaktion informelle Macht ausüben
- Ihre Machtbasis sind vor allem Identifikation (z.B. Sympathie), die Sachkenntnis (z.B. Experte) oder die Belohnung (z.B. Lob) etc. – Förderung der Eigenmotivation
- Informale Machtausübung kann vom Management nicht gesteuert werden



Das "Führungsdilemma" als Ergebnis der digitalen Verwaltung (Auszug)

Webersche Verwaltungsorganisation	●→◆ Digitale Prozessorganisation
Führung muss wissen, was richtig ist	Führung kann nicht mehr wissen, was richtig ist
Beschäftigte machen Vorschläge und Führung entscheidet	Beschäftigte entwickeln Lösungen, Führung "managt" und unterstützt
Hierarchische Machtbasen als Führungslegitimation und Führungsinstrumente	Informale Machtbasen als Erfolgsfaktoren der digitalen Arbeit
Formale Qualifikationen als Hierarchieprinzip	Lösungskompetenz als Hierarchieprinzip
Führung verfügt über höhere Qualifikation als Beschäftigte	Führung basiert auf qualifikationsunabhängigem Leadership (z.B. "In-Sich-Beurlaubung")
Effizienz, Zielerreichung und Arbeitsergebnisse als Führungsinstrumente	Effektivität auf Basis von vereinbarten Rahmenbedingungen als Führungsinstrument

Agenda

01 Impulsvortrag

- 102 Thesen zur neuen digitalen Verwaltungskultur
- 03 Diskussion

04 Ergebnissicherung

"Damit Unternehmen den Herausforderungen des digitalen Wettbewerbs erfolgreich begegnen können, werden insbesondere digitale Führungskräfte benötigt, die den Mut und die konsequente Haltung haben, diesen digitalen Wandel als wesentliche Veränderung zu akzeptieren."

Tobias Kollmann, 2020, Digital Leadership, S. 20-21



Das Führungsdilemma erfordert eine neue digitale Führungskultur – 11 Thesen zur Diskussion

- 1. Digitale Führung bedeutet, sich von den hierarchischen Prinzipien zu lösen
- 2. Digitale Führung wird im Status Quo von einem Großteil der Führungskräfte nicht umgesetzt (werden können/wollen)
- 3. Digitale Führung setzt auf Kooperation und konzentriert sich auf das Management von Interdependenzen
- 4. Digitale Führung basiert auf fachlicher/menschlicher Legitimation
- 5. Digitale Führung hat zur Folge, dass formale Qualifikationen an Bedeutung verlieren (müssen)
- 6. Digitale Führung führt im Status Quo zur Überforderung der Beschäftigten
- 7. Digitale Führung erfordert von den Beschäftigten ein anderes Verhalten und Selbstverständnis
- 8. Digitale Führung muss mit Organisationsentwicklung und Kulturwandel einhergehen
- 9. Digitale Führung basiert auf der Lösungskompetenz der Belegschaft
- 10. Digitale Führung führt zur Effektivität des Verwaltungshandelns
- 11 Digitale Führung löst Mikromanagement ab und konzentriert sich auf das Makromanagement

"Die Fabrik der Zukunft wird zwei Angestellte haben, einen Menschen und einen Hund. Der Mensch ist dazu da, den Hund zu füttern. Der Hund, um den Menschen davon abzuhalten, die Geräte anzufassen."



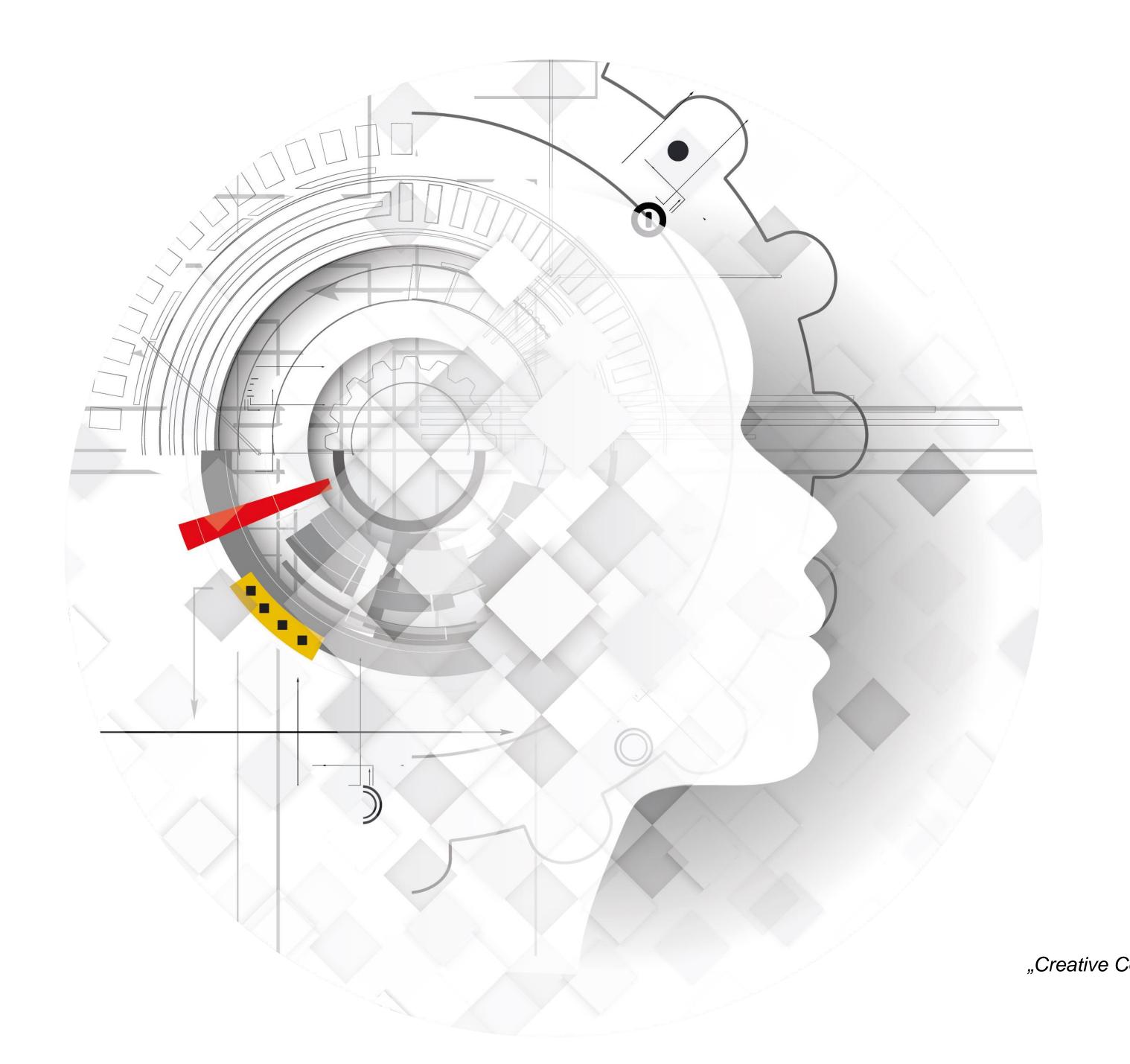
Warren G. Bennis

Agenda

01 Impulsvortrag

- Thesen zur neuen digitalen
 Verwaltungskultur
- 03 Diskussion

04 Ergebnissicherung



Vielen Dank!

Fragen?

Diese Präsentation ist lizensiert unter "Creative Commons Namensnennung 4.0 International Public License (CC BY 4.0)"



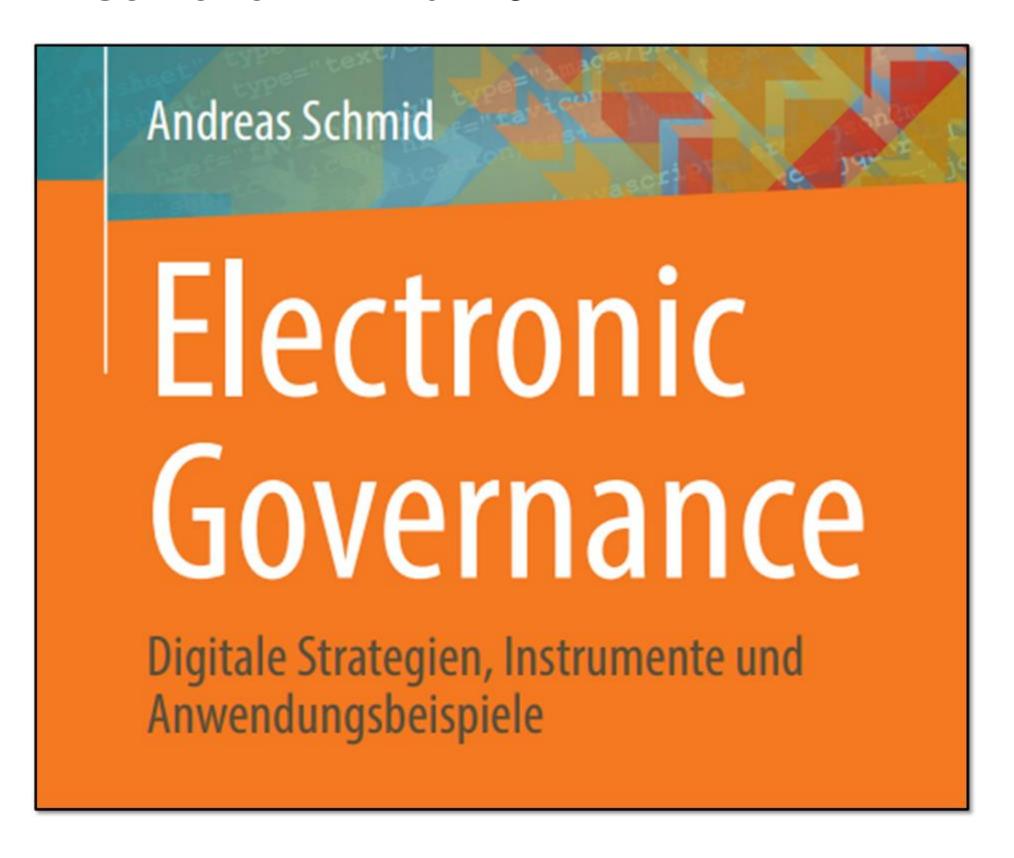


Anhang





Erschienen im Mai 2022:



Erschienen im September 2019:

