

Systematisches Handeln

Kerstin Magnussen

Projekte zur Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes werden oftmals den Mitarbeitern zusätzlich zum Tagesgeschäft übertragen. Für den Projekterfolg sind aber mehr Ressourcen und ein standardisiertes Vorgehen erforderlich.

Im Zuge der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) müssen Kommunalverwaltungen auch die internen Arbeitsabläufe digitalisieren. Dazu gehören die Gestaltung von Arbeit 4.0, der Einsatz integrierter Geschäftsprozesse in der Personal- und Organisationsarbeit, die Einführung von Mitarbeiter- und Führungskräfteportalen, der Ausbau der Telearbeit, die Einführung von Dokumenten-Management-Systemen (DMS) und die elektronischen Aktenführung.

Erfolgsfaktoren für Digitalisierungsprojekte, das zeigt die Verwaltungspraxis, sind die Betonung des Stellenwerts des Vorhabens und die erforderlichen strategischen und konzeptionellen Vorüberlegungen. Für den OZG-Umsetzungsprozess beispielsweise bedarf es neben den personellen Kapazitäten insbesondere geeigneter Maßnahmen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung, um die Veränderungsprozesse aktiv voranbringen zu können. Im Praxisalltag ist jedoch wahrzunehmen, dass Projekte oftmals den Sachbearbeitern zusätzlich übertragen und somit nebenbei – und oft ohne die erforderlichen Rahmenbedingungen – durchzuführen sind.

Die Umsetzung der Anforderungen des OZG verlangt syste-

matisches Handeln. Ein standardisiertes Vorgehen hilft dabei, den Überblick zu behalten und stellt den Projekterfolg auf der inhaltlichen, sachlichen Ebene sicher. Neben einer aussagefähigen Prozessaufnahme, die eine wesentliche Voraussetzung und Grundlage für die Visualisierung der Arbeitsprozesse bildet, ist es insbesondere erforderlich, die handelnden Akteure für den Veränderungsprozess zu gewinnen und in die Verantwortung zu nehmen.

In diesem Zusammenhang wird erfahrungsgemäß zunächst auf der formalen Ebene auf die Einbindung konkreter Vorgehensmodelle abgezielt. Nicht zu unterschätzen ist jedoch, auch die informellen Aspekte einzubeziehen. Das bedeutet, den eintretenden Veränderungen in den Arbeitsabläufen, dem Loslassen etablierter Arbeitsprozesse und den damit verbundenen Ängsten der Beschäftigten bis hin zu Widerständen im Umgang mit der Digitalisierung – die im Übrigen unabhängig von der Altersstruktur festzustellen sind – ausreichend Raum zu geben und einen angemessenen Stellenwert beizumessen.

Im Modernisierungsprozess geht es vor allem darum, zu verdeutlichen, welche Aspekte und

Anforderungen auf diesem Weg zum Aufbau der Arbeit 4.0 auch hinsichtlich Verwaltungskultur, Werten und Anforderungen einfließen müssen. Daneben sind die konkreten und individuellen organisationsspezifischen Bedürfnisse an Schnittstellen zu klären, zu definieren und im Projektverlauf zu berücksichtigen. Eine große Herausforderung ist es, den Personalrat – und auch die Bereiche Personal, Datenschutz, Organisation, Finanzen und IT – rechtzeitig und aktiv einzubinden.

In IT-Projekten blicken die Akteure aus ihrer jeweiligen fachlichen Disziplin auf das Vorhaben. Zu empfehlen ist ein gemeinsamer Projektstart (Kick-off), um die Ziele und Aktivitäten transparent zu machen und zusammen Vereinbarungen zur Umsetzung zu treffen. Auf diese Weise kann es gelingen, das vorhandene Know-how frühzeitig einzubringen, Akzeptanz für die Modernisierungsziele des OZG zu schaffen und die Komplexität der Digitalisierungsprojekte zu beherrschen.

In der Verwaltungspraxis wird deutlich, dass die Festlegung geeigneter Projektstrukturen und die Vereinbarung von Projektstandards wichtig sind. Obwohl diese Instrumente auf der Arbeitsebene von

allen Projektbeteiligten gewünscht und zur zielgerichteten Bearbeitung auch als unabdingbar und erforderlich angesehen werden, ist festzustellen, dass Projekte leider oft ein Schattendasein führen. Das zeigt sich darin, dass sie aus der Argumentation heraus, „das Personal ist eh da“ in personeller und organisatorischer Hinsicht unzureichend geplant und ausgestattet sind.

Insofern sind als Erfolgsfaktoren für den OZG-Prozess der Stellenwert des IT-Projekts sowie die erforderlichen strategischen und konzeptionellen Vorüberlegungen hervorzuheben. Zudem sind die Entscheider zu sensibilisieren und Projektleitungen und Führungskräfte in der Projekt- und Prozesskompetenz zur zielgerichteten Gestaltung der IT-Vorhaben und Umsetzung des OZG zu stärken.

Erfolgreiche Praxisprojekte zeigen, dass sich die interne Reflexion und das Aufgreifen bestehender Fragestellungen zur Projektplanung und -umsetzung für einen zielgerichteten Aufbau der erforderlichen Strukturen in interner Führungsrunde bewährt haben. Die gemeinsame Reflexion und Lösungsfindung ist zielführend und erfolgsversprechend. Dabei ist es wichtig, auf allen Verwaltungsebenen Zusammenhänge zu vermitteln, Transparenz und Vertrauen herzustellen und jederzeit einen Überblick zu haben, welche strategischen, organisatorischen und personellen Fragestellungen mit der Digitalisierung zu lösen sind.

Kerstin Magnussen ist als Beraterin, Autorin und Trainerin „Beratung Projekte und Personal“ tätig.