

gfo-Mitteilungen

Das Digitalministerium: Wie es kommt und wie es scheitert

Liebe Freundinnen und Freunde der Organisation,

heute biete ich Euch eine Wette an: Das Digitalministerium kommt – und es wird krachend scheitern.

Wenn Ihr dieses Heft in Händen haltet, ist es beschlossen, zu Weihnachten steht es im Koalitionsvertrag, im nächsten Jahr sehen wir irgendwo in Berlin ein Klingelschild mit wohlklingenden Namen – und zum Ende der Legislaturperiode stellen wir fest, dass es wenig gebracht hat.

Weshalb traue ich mich heute, diese Wette abzuschließen – sofern ich jemanden finde, der/die dagegenhält? Weil bei allen Gedanken, die bislang zu diesem Thema diskutiert werden, drei zentrale Axiome der Organisationsgestaltung und -entwicklung missachtet werden:

1. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen deckungsgleich sein.
2. Culture eats Strategy for Breakfast.
3. Wenn du einer Organisation helfen willst, sich zu entwickeln, solltest du die Betroffenen zu Beteiligten machen.

Ad 1: Solange die künftige Bundesregierung dem künftigen Digitalministerium keine Kompetenzen in Digitalfragen der Ressorts zuweist, bleibt das neue Ressort zur Wirkungslosigkeit verurteilt. Und die Zuweisung dieser Kompetenzen wäre auch ein Fehler, denn sie entließe die Fachressorts und ihre nachgeordneten Behörden sofort aus der Verantwortung.

Ad 2: Entscheidend für die Digitalisierung des Bundes ist und bleibt die Kultur der Ministerien und Behörden. Da sehen wir zum einen die gewaltigen Anstrengungen von einzelnen, sehr engagierten Mitarbeiter:innen und Führungskräften in (fast) allen Behörden. Und zum anderen sehen wir einen zuständigen Minister, der seinem Bundes-CIO, der eine Digitalakademie des Bundes einrichten will, um die digitale Kompetenz und Kultur der Bundesbehörden zu stärken, dafür gerade einmal 1,5 (!) Stellen zur Verfügung stellt. Jede:r der 500.000 (!) betroffenen Mitarbeiter:innen weiß dann sofort, wie ernst man es hier mit der Digitalkultur nimmt.

Ad 3: Solange die Betroffenen im künftigen Digitalministerium nicht mal mit am Tisch sitzen, brauchen wir uns über ein Scheitern der weiteren Entwicklung nicht zu wundern: Von den fünf Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind nur 10 % beim Bund, mehr als 30 % im kommunalen Bereich und 50 % bei den Ländern angestellt. Erfahrungsgemäß warten in unserem Föderalstaat die 90 %, die nicht mit am Tisch sitzen, nicht auf die guten Ideen und plausiblen Entscheidungen der 10 %, die im künftigen (Bundes-)Digitalministerium (vielleicht) berücksichtigt werden.

Was wäre also organisatorisch zu tun, um die Digitalisierung der Bundesregierung tatsächlich voranzutreiben? Eine radikale Idee habe ich dazu: Alle Minister:innen, Staatssekretär:innen, Präsident:innen und Abteilungsleiter:innen aller Ministerien und Bundesbehörden geben persönliche Verpflichtungserklärungen ab, dass sie ihre ambitionierten, selbstgesteckten Digitalisierungsziele für den eigenen Verantwortungsbereich in dieser Legislaturperiode erreichen – und im Falle der Verfehlung der Ziele zum Ende der Legislaturperiode zurücktreten. So wären Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung endlich deckungsgleich, und wir könnten die vorhandene Kultur nutzbar machen, um ein großes Ziel zu erreichen.

Dieses Vorhaben ist selbstverständlich noch unwahrscheinlicher als der Erfolg des neuen Ministeriums ...

Und so laufe ich nicht Gefahr, die Wette zu verlieren – leider ...

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst

Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation e. V.



Photo by Philipp Katzenberger on unsplash

Warum das richtige Zusammenspiel von Projekt- und Prozesskompetenz entscheidend ist

Wie geht man die Digitalisierung richtig an? Dieses Thema stand im Fokus einer spannenden Online-Kooperationsveranstaltung der GPM- und gfo-Region Bremen/Oldenburg am 7. September 2021.

Angesichts der Herausforderung, wie sich Projekte und Prozesse insbesondere in Digitalisierungsprojekten erfolgreich verknüpfen lassen, fanden sich trotz schönsten Spätsommers 20 Interessierte aus GPM und gfo ein.

Nach kurzen Breakout-Sessions zum Kennenlernen und zum Austausch hat uns unser Experte *Stephan Müller*, Berater

und Trainer für Prozessmanagement und Organisationsentwicklung bei der BPM&O GmbH, mit auf seine Digitalisierungsreise genommen. Ein kurzweiliger Impulsvortrag mit nur einer Folie, dem Lean-House, dem PDCA und dem SDCA-Circle und drei Goldnuggets aus 26 Jahren Projekt- und Prozess Erfahrung: 1. Kunde, 2. Standards, 3. End to End.

Dies bot einen guten Einstieg für den intensiven Austausch in Kleingruppen, in denen auch ganz andere Goldnuggets wie Flexibilität & Stabilität, Bottom-up & Top-down, Mitarbeitende, das Lastenheft als Schlüssel oder auch das Zusammenspiel zwischen Projekt und Prozess entdeckt und diskutiert wurden.

Ein gelungener Auftakt für gemeinsame Veranstaltungen der gfo- und der GPM-Region Bremen/Oldenburg. Vielen Dank an dieser Stelle noch einmal an alle Beteiligten!

Antje Cordes & Stephan Müller
Regionalleitung Bremen/Oldenburg

**CoP Change Management –
Change to Hybrid Working**

Wie kann der Übergang in das hybride Arbeiten erfolgreich und professionell gestaltet werden?

Da es für dieses neue Thema noch kaum Erfahrungen gibt und die Unternehmen hier in einem Experimentierfeld arbeiten, hat die Community of Practice Change Management ein kleines Programm mit mehreren Arbeitstreffen bis Ende des Jahres entwickelt. Ziel ist es, eine begleitende Arbeits- und Austauschplattform für den Übergang in das hybride Arbeiten anzubieten, in die alle Teilnehmer:innen ihre Themen, Fragen und Praktiken einbringen können.

Trotz beginnender Ferienzeit kamen zur ersten Veranstaltung am 15. Juli 2021 über 20 Teilnehmende via Zoom zusammen, die nach einer kurzen Themenorientierung zum Check-in und einem sehr informativen Impuls über »Ansätze zur Gestaltung der hybriden Arbeitsorganisation« von Sarah Hatfield zum Einstieg schnell mitten im Thema waren.

Unter den Überschriften Führung, Praktiken und Team wurden im Format »Conversation Café« in Kleingruppen intensiv über Erfahrungen und Herausforderungen diskutiert und die Essenz im Anschluss im Plenum zusammengetragen.

Spontan wurde ein weiteres Treffen in kleinerem Kreis vereinbart, um ein mögliches Vorgehensmodell für den Übergang in einen hybriden Arbeitsmodus zu diskutieren. Ein wunderbarer Input für die kommenden CoP-Treffen zum Thema und vielleicht der Einstieg in eine kollegiale Beratung.

Neue Interessierte sind auch im kommenden Jahr in der CoP Change Management herzlich willkommen!

Prof. Dr. Arnd Gottschalk
Leitung CoP Change Management

**gfo-Website in neuer Gestalt –
Relaunch unserer Website**

Seit Anfang Oktober präsentiert sich die Website der gfo – gesellschaft für organisation e. v. komplett überarbeitet und frisch gestaltet im neuen Look!

Ziel war und ist es, die vielen wertvollen Aktivitäten und Arbeitsgruppen der gfo auch in der Außenwirkung besser und übersichtlicher darzustellen und die Navigation zu vereinfachen. Wir haben sehr viel Energie in eine komfortable und eingängige Orientierung auf der Website gesteckt und uns da-



Die neue gfo-Website

bei von einem Team junger Kolleg:innen unterstützen lassen, um in Zukunft auch verstärkt Jung-Organisator:innen anzusprechen und für unseren Verein zu gewinnen.

Dem erfolgreichen Relaunch gingen mehrere Monate vielschichtiger Denk- und Abstimmungsarbeit voraus. Nach unzähligen bilateralen Diskussionen mit einzelnen Vereinsmitgliedern, nach sehr vielen Vorstandssitzungen und Befragungen von Mitgliedern und »Noch nicht«-Mitgliedern sind wir nun stolz auf das Ergebnis, das allen Mitgliedern und Interessent:innen der gfo unter www.gfo-web.de zur Verfügung steht.

Danke an dieser Stelle noch einmal allen Beteiligten, die viele spannende und zielführende Anregungen und Ideen beigetragen haben!

Das wichtigste Angebot für unseren »Thinktank der Organisation« ist natürlich der Austausch zwischen den Mitgliedern, den wir weiter fördern möchten.

Unsere gfo-Mitglieder profitieren hierfür von einem neuen Angebot: Im Mitgliederbereich gibt es nun die Möglichkeit, ein eigenes Profil zu erstellen und dieses innerhalb der gfo-Community zu veröffentlichen – für eine noch bessere Vernetzung innerhalb der gfo.

Es gibt viel zu entdecken! Wir freuen uns auf Euer Feedback und Eure Anregungen und Ideen, denn unsere Website soll lebendig bleiben.

Schaut Euch also gerne ausführlich um und geht dann in den Austausch – in den Regional- und Fachgruppen – oder auch mit unserem Präsidenten Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst* (rudolf.luetkeschwienhorst@gfo-web.de). Gerne könnt Ihr Euch auch an unsere Geschäftsstelle wenden (info@gfo-web.de).

Jede Frage wird beantwortet, denn gfo verbindet!