

## 4. Das Projekt FührDiV

### 4.1 Projektdesign

An dem Projekt FührDiV beteiligten sich vom 01.07.2017 bis 31.12.2019 insgesamt sieben Pilotverwaltungen zur Entwicklung und modellhaften Erprobung von neuen Formen der Arbeitsorganisation. Das gemeinsam verbindende Ziel war, den digitalen Wandel proaktiv zu gestalten. Im Vordergrund standen die Verbesserung der Zusammenarbeit sowie die Förderung einer digital-affinen und lernoffenen Organisationskultur. Folgende Pilotverwaltungen haben am Projekt FührDiV teilgenommen<sup>1</sup>:

- Amt für Soziale Dienste Bremen
- Verwaltungsschule Bremen
- Dataport, Hamburg
- Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Hamburg
- Stadtverwaltung Hannover
- Kreisverwaltung Soest
- Statistisches Bundesamt

Sowohl in den beteiligten Pilotverwaltungen als auch auf branchenpolitischer Ebene sollte ein gemeinsames Verständnis zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite darüber erzielt werden, wie Veränderungsprozesse mit bestimmungs- und beteiligungsorientiert initiiert und umgesetzt werden können. In jeder Pilotverwaltung wurde eine hierarchieübergreifende Projektgruppe aus Führungskräften, Beschäftigten und Personalräten gebildet. Externe Organisationsberaterinnen unterstützten die Projektgruppen dabei, auf die jeweilige Verwaltung angepasste individualisierte Lösungen in den vier Arbeitsfeldern Personal, Führung, Kommunikation und Organisation zu entwickeln. Dabei sollten folgende Fragestellungen bearbeitet werden:

**Arbeitsfeld Führung:** Welche Herausforderungen ergeben sich durch „virtuelles Führen“ in der öffentlichen Verwaltung? Wo zeigen sich Veränderungen und wo gibt es Veränderungsbedarf in der bisherigen Führungskultur?

**Arbeitsfeld Personal:** Wie können Eigenverantwortung und Selbstmanagement für die Beschäftigten gefördert werden? Welche Veränderungen erge-

---

1 Eine ausführliche Projektbeschreibung mit der Darstellung der einzelnen Pilotverwaltungen findet sich im Anhang.

ben sich aus der Digitalisierung von Arbeitsvorgängen für die Beschäftigten und Teams? Wie kann das Erlernen von digitalen Kompetenzen „on-the-job“ gefördert werden?

**Arbeitsfeld Kommunikation:** Wie können bestehende digitale Kommunikationsformen ausgebaut und neue eingeführt werden? Wie sehen beispielsweise effektive Kommunikationsformen für virtuelle oder standortübergreifend arbeitende Teams aus?

**Arbeitsfeld Organisation:** Wie müssen Arbeitsstrukturen gestaltet werden, damit der informelle Transfer digitaler Kompetenzen gelingt und wie können Führungskräfte und Personalentwicklung dabei unterstützen?

Durch die beteiligungsorientierte Ausrichtung des Projektes war es auch von zentralem Interesse, Erfahrungen darüber zu sammeln, wie Mitbestimmung bei der Aushandlung von Veränderungsprozessen unterstützen kann. Darüber hinaus sollten Vorschläge erarbeitet werden, wie die Berufsausbildung im öffentlichen Dienst weiterentwickelt werden kann. Dieser Schwerpunkt wurde vor allem in der PV 7 bearbeitet. Ein weiteres Projektziel von FührDiV war die nachhaltige Vernetzung der Pilotverwaltungen, um den Transfer von Strategien und Konzepten zur Gestaltung des digitalen Wandels auch über die Projektlaufzeit hinaus sicherzustellen.

Die externen Organisationsberater\*innen wählten die Prozessbegleitung als zentralen Beratungsansatz für die Projektgruppen in den Pilotverwaltungen. Bei dieser Methode sollen die Organisationsmitglieder sich selbst dazu befähigen, alternative Denkmuster, Ziele und Visionen zu entwickeln. Aufgabe der Prozessbegleitung ist es, in der Rolle als Projektmanager\*in, Coach oder Moderator\*in die Projektgruppen für die Transformation grundlegender Orientierungen zu öffnen und bei der Umsetzung zu unterstützen. Der Fokus liegt dabei weniger auf fachlichen als auf sozialen Prozessen, sondern insbesondere auf der Veränderung von Denk- und Handlungsprozessen (Miebach, 2017, S. 495). Aufgabe der Prozessbegleiter\*innen war es demnach, positive Kräfte zu identifizieren, um organisationale Veränderungen zu induzieren sowie negative Kräfte wie Widerstände, Angst oder Ablehnung sichtbar zu machen und durch gezielte Interventionen wie z. B. moderierte Workshops möglichst in Motivation und Engagement umzuwandeln. In der Analysephase des Projekts erhielten die Projektgruppen zusätzlich fachlichen Input durch die FührDiV-Berater\*innen, unter anderem durch die Aufbereitung von Literatur und durch die Vorstellung von Good-Practice-Beispielen zur Digitalisierung. In allen Verwaltungen wurden für die

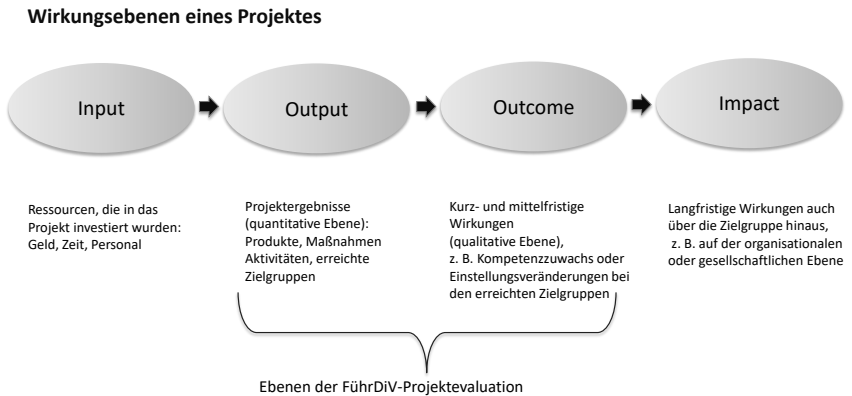
Projektumsetzung Pilotbereiche eingegrenzt, um die Vorhaben modellhaft zu erproben. Somit können Wirkungen des Projektes nur für die Pilotbereiche und nicht für die Gesamtorganisation beschrieben werden.

## 4.2 Evaluationsansatz und methodisches Vorgehen

Zielsetzung der Evaluation ist es, das Projekt FührDiV über die Laufzeit hinweg wissenschaftlich zu begleiten und eine Bewertung vorzunehmen, inwieweit die geplanten und durchgeführten Projektaktivitäten aus dem Gegenstandsbereich der Personal- und Organisationsentwicklung dazu beitragen, den digitalen Transformationsprozess in den Pilotverwaltungen erfolgreich zu bewältigen. Ein zentrales Kriterium für die Bewertung ist die mitbestimmungs- und beteiligungsorientierte Perspektive, d. h., inwieweit es den Pilotverwaltungen gelingt, Mitarbeiter\*innen und ihre Interessenvertretung bei der Entwicklung und Durchführung der Maßnahmen mit einzubeziehen.

Ganz grundsätzlich kann die Evaluation von Projekten auf den vier verschiedenen Wirkungsebenen *Input*, *Output*, *Outcome* und *Impact* stattfinden (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Wirkungsebenen eines Projektes



Eigene Darstellung in Anlehnung an das Kellogg-Logic-Model (Quelle: W.K. Kellogg Foundation, 2004).

Auf der Input-Ebene lässt sich beschreiben, welche Ressourcen in welchem Umfang für die Intervention aufgewendet wurden (Döring, 2019, S. 183). Im Projekt FührDiV sind das vor allem Personal, Zeit und Geld. Auf der Input-Ebene relevant ist darüber hinaus, ob das Konzept den Interessen und Bedürfnissen der beteiligten Adressat\*innen entspricht. Die Output-Ebene lenkt den Blick auf die Ebene des Gegenstands, man spricht in der Evaluationsforschung auch von einer Konstruktion erster Ordnung (Widmer, 2000, S. 85). Ergebnisse auf dieser Ebene sind quantitativ darstellbar und leicht messbar, wie z. B. die Art und Anzahl von erreichten Zielgruppen, durchgeführten Trainingsmaßnahmen, Handlungshilfen und Produkten im Projekt FührDiV. Die dritte Ebene beschreibt kurzfristige und mittelfristige Wirkungen (Outcome), die sich nach Abschluss der Projektinterventionen bei den Adressat\*innen zeigen. Dies kann z. B. ein Wissenszuwachs oder eine tatsächliche Verhaltensänderung einer Führungskraft im Alltag sein. Auf der Impact-Ebene rücken langfristige Auswirkungen des Projektes in den Fokus. In der Regel werden hier Wirkungen betrachtet, die sich nicht nur bei den Adressat\*innen selbst, sondern auch in ihrem organisationalen oder gesellschaftlichen Umfeld ergeben. Ein Beispiel hierfür wäre eine verbesserte Teamarbeit, nachdem die Führungskraft in einer FührDiV-Qualifizierung gelernt hat, wie sie die Eigeninitiative im Team fördern kann. Mit jeder Wirkungsebene nimmt der Komplexitätsgrad der Messung zu und der Nachweis von intendierten und nicht-intendierten Wirkungen des Projektes wird schwieriger. Unsere Evaluation konzentriert sich auf die Ebenen Output – die direkt darstellbaren Ergebnisse – sowie Outcome – die kurzfristigen Wirkungen –, soweit sie am Projektende durch Befragung und Diskussionen mit den Projektgruppen erhoben werden konnten. Da das primäre Ziel der wissenschaftlichen Begleitforschung keine Kosten-Nutzen-Analyse sein sollte, haben wir auf eine Bestandsaufnahme der Ressourcen auf der Input-Seite verzichtet.

Zur Beantwortung unserer Evaluationsfragen haben wir uns aufgrund der geringen Fallzahl von sieben Pilotverwaltungen<sup>2</sup> für ein qualitatives Forschungsdesign entschieden, das uns erlaubt, im Rahmen von Fallstudien auf die Besonderheiten und Eigenheiten jeder Organisation detailliert einzugehen. Für die Auswertung haben wir feststehende Hauptkategorien auf Basis der oben genannten **vier Themenfelder** gebildet, die wir aus dem INQA-Check Personalführung (2017) entnommen haben:

2 Eine der Pilotverwaltungen wurde erst später in das Projekt FührDiV aufgenommen. Bei den Evaluationsschritten in der Anfangsphase des Projektes wurden daher nur sechs Pilotverwaltungen berücksichtigt.

1. Personal: Arbeitsbedingungen und Motivation der Beschäftigten
2. Führung: Die Rolle der Führungskräfte als Gestalter\*innen des digitalen Wandels
3. Kommunikation: Interne und externe Kommunikation
4. Organisation: Digitalisierung als Aufgabe der Organisationsgestaltung

Darüber hinaus beinhaltete die Evaluation auch die Bewertung des FührDiV-Projektmanagements. Das Evaluationsvorhaben sah Datenerhebungen zu drei verschiedenen Zeitpunkten der Projektlaufzeit vor: zu Projektbeginn wurde eine *Ist-Analyse* zur Erhebung der Ausgangslage durchgeführt. Ermittelt wurde in den vier Handlungsfeldern, inwiefern Führungskräfte und Beschäftigte bereits auf den digitalen Wandel eingestellt sind und wo ggf. Ansatzpunkte für das Projekt FührDiV liegen könnten.

Nach der Hälfte der Projektlaufzeit wurden mit Vertreter\*innen der Pilotverwaltungen erste *Zwischenergebnisse* diskutiert und der Prozess der Projektumsetzung kritisch reflektiert. Mithilfe einer Online-Befragung wurde drei Monate vor Ablauf des Projektes ermittelt, inwiefern die Projektziele in den einzelnen Pilotverwaltungen erreicht wurden und welche organisationalen Rahmenbedingungen dafür förderlich bzw. hinderlich waren. Abschließend wurden die Ergebnisse der Online-Befragung in jeder Pilotverwaltung mit den Mitgliedern der Projektgruppen diskutiert. Die Methode der Gruppendiskussion ermöglicht – neben der Erhebung von Sachinformationen – vertiefende Einblicke in die Gruppendynamik der Projektgruppe. Zudem kann der Fokus auf gemeinsame Problemlösungsprozesse in Bezug auf den Umgang mit Digitalisierung gerichtet werden. Das Evaluationsdesign war summativ *und* formativ angelegt. Das heißt zusätzlich zu der abschließenden Bewertung der Projektergebnisse nach Beendigung des Projektes (summative Evaluation) wurden bereits während des Projektverlaufs Daten erhoben und ausgewertet (formative Evaluation). Die Erkenntnisse aus den einzelnen Erhebungsphasen wurden bei der Planung der jeweils nächsten Projektschritte miteinbezogen. So wurden die Zwischenergebnisse, aber auch dynamische Entwicklungen in den Projektgruppen nach jeder Phase mit dem Projektnehmer sowie mit dem Beirat eingehend diskutiert.

Abb. 3: Evaluationsablauf

| Evaluationsschritt  | Erhebungszeitraum | Vorliegendes Datenmaterial   |
|---------------------|-------------------|--|
| Ist-Analyse         | März-Juni 2018    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Gruppendiskussionen zur Ausgangslage</li> <li>• Protokolle der Projektgruppensitzungen</li> <li>• Protokolle der Beiratssitzungen</li> <li>• Dokumente der PV, wie z. B. Strategiepapiere zur Digitalisierung</li> </ul>  |
| Zwischenevaluation  | Nov.-Dez. 2018    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppendiskussion mit Teilnehmenden von 5 PV</li> <li>• Protokolle der Projektgruppensitzungen</li> <li>• Protokolle der Beiratssitzungen</li> <li>• Dokumentation des Transferworkshops vom 13.12.2019 (Vorstellung von ersten Produkten und Aktivitäten von 7 PV)</li> </ul>  |
| Abschlussevaluation | Okt.-Nov. 2019    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokolle der Projektgruppensitzungen</li> <li>• Online-Befragung von 6 PV (n = 50, davon 38 vollständig ausgefüllte Fragebögen)</li> <li>• 7 Gruppendiskussionen zu den Ergebnissen</li> <li>• Präsentationen von 7 PV auf der Abschlussveranstaltung vom 12.11.2019</li> <li>• Handlungsleitfaden FührDiV</li> <li>• Produkte der PV (Checklisten, Dienstvereinbarungen, Leitfäden, Workshop-Konzepte etc.)</li> </ul> |

Die Gruppendiskussionen mit den Mitgliedern der Projektgruppen dauerten jeweils 90 Minuten. Die Projektgruppen hatten eine Größe zwischen vier und 16 Teilnehmenden. Als Leitfaden für die Diskussion dienten Statements zu den vier Themenkomplexen, die den Teilnehmenden auf Flipchartpostern präsentiert wurden. Die Gruppendiskussionen wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Das vorliegende Datenmaterial haben wir mit der Methode der Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring ausgewertet. Dieses Verfahren eignet sich, um das Material nach bereits vorher festgelegten Kategorien aus den einzelnen Handlungsfeldern zu analysieren, bietet jedoch auch ausreichend Flexibilität, um während des Auswertungsprozesses neue Kategorien zu bilden (Reithmeier, 2016, S. 102).

Bei der Auswertung berücksichtigt wurden darüber hinaus Projektprotokolle, Protokolle der Beiratssitzungen, interne Dokumente der Pilotverwaltungen wie z. B. Strategiepapiere, Konzepte und Maßnahmenbeschreibungen, die im Rahmen von FührDiV erarbeitet wurden, sowie die Transkripte der Gruppendiskussionen und Präsentationen der Netzwerkveranstaltungen.

Die Online-Befragung zu den Ergebnissen und Wirkungen des Projekts FührDiV richtete sich an die Mitglieder der Projektgruppen in den teilnehmenden Pilotverwaltungen und umfasste folgende Themenkomplexe:

- Erreichte bzw. nicht erreichte Projektziele und Zwischenziele,
- Förderliche Bedingungen in der Organisation, die zum Erreichen der Projektziele beigetragen haben,
- Hemmende Bedingungen in der Organisation, die das Erreichen der Projektziele erschwert oder verhindert haben,
- Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften,
- Nutzung digitalisierter Kommunikation und Veränderung von Kommunikationswegen,
- Veränderung des Organisationslernens,
- Einstellungen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung,
- Angaben zur Pilotverwaltung und Statusgruppe (Mitarbeiter\*in, Führungskraft, Mitglied im Personalrat).

Mitte September 2019 wurde ein Link zur Online-Umfrage an alle Mitglieder verschickt. Insgesamt registrierten sich 50 Teilnehmer\*innen aus sechs Pilotverwaltungen, von denen 38 den Fragebogen komplett ausgefüllt haben, elf teilweise und eine Person gar nicht. Die 38 Befragten verteilen sich auf die einzelnen Pilotverwaltungen wie folgt: Amt für Soziale Dienste in Bremen (6), Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration in Hamburg (3), Dataport (5), Kreisverwaltung Soest (3), Landeshauptstadt Hannover (9), Statistisches Bundesamt (10); zwei Befragte machten keine Angaben. Aufgrund der disproportionalen Beteiligung in den einzelnen Pilotverwaltungen werden die Ergebnisse, soweit statistisch zulässig, gewichtet dargestellt. Die offenen Antworten der Teilnehmenden werden aufgrund der geringen Fallzahl nicht aggregiert dargestellt, sondern gehen als qualitative Einzelaussagen in die Auswertung ein.

