

## Behördenleitertagung des Bundes 14.-14.9.2016

### Forum III

#### Zukunftskompetenz – Die digitale Zukunft und Führungskräfteentwicklung

Ich will zu Beginn kurz einige Thesen zur Ausgangslage zur Diskussion stellen und danach über Erkenntnisse und Schlussfolgerungen berichten, die wir im Auswärtigen Amt im Verlauf unseres Review-Prozesses gewonnen haben. Meine These ist: wir reden viel über die Erwartungen der Mitarbeiter. Und viel über die Anforderungen an unsere Führungskräfte. Jetzt müssen wir den dritten Schritt machen: unsere Vorgesetzten systematisch für ihre Aufgaben zu befähigen.

Wir haben uns daran gewöhnt festzustellen, dass die Welt komplexer und schneller geworden ist. Dass die Digitalisierung der Abläufe und der Kommunikationswege besondere Herausforderungen für Verwaltungs- oder Regierungshandeln stellt. In der Tat erzeugt dies einen starken Veränderungsdruck in der Verwaltung.

Zum einen verkürzen sich die Reaktionszeiten, weil die schützende Entschleunigung traditioneller Kommunikationswege entfällt

Zum anderen wird Verwaltungshandeln durch die mühelose Multiplizierbarkeit von Adressaten und Mitlesern (cc. oder bcc.) in ganz anderer Weise als bisher der öffentlichen Betrachtung ausgesetzt. Die Ansprüche der Kunden an eine „schnelle und

unbürokratische“ Reaktion der Verwaltung (auch so ein schöner Spruch) wachsen, wie auch generell die Erwartungen aus Gesellschaft und Politik an Verwaltungshandeln eher steigen.

Hinzu kommt schließlich, dass auch ganz objektiv die Komplexität von Vorgängen in einer kaum noch zu überschauenden Art und Weise zugenommen hat: mit den zunehmenden, wechselseitigen Bedingtheiten von Verfahren und der wachsenden Zahl von zu beachtenden Interessen und Zielen, die die Verwaltung zu bedienen hat, und auch von Akteuren, die mitreden dürfen oder wollen.

Hier geht es aber nicht darum, sich über die Weltläufte zu beklagen, das wäre so sinnlos, wie sich über Regenwetter zu empören. Die Frage für die Verwaltung ist ja dann eher, wie wir mit diesen Herausforderungen umgehen. Und wenn ich eben „wir“ gesagt habe, dann habe ich natürlich in erster Linie die Führungskräfte angesprochen. Die Herausforderungen an moderne Verwaltung sind eben auch Herausforderungen an moderne Führung. Darauf komme ich noch zurück.

Wir müssen unsere Zielbeschreibung präzise formulieren: die Frage, wie Verwaltung den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen soll, wäre zumindest ungenau gestellt. Wir müssen vielmehr fragen, wie es Verwaltung gelingen kann, die Qualität ihres Handelns - in einer digitalisierten und globalisierten Umgebung mit all ihren Belastungen - zu erhalten und zu erhöhen. Denn um die Qualität unserer Produkte geht es uns.

Wir haben uns im Auswärtigen Amt Anfang 2014 mit dem, was wir den „Review Prozess“ genannt haben, dieser Selbstbefragung gestellt. Ausgangspunkt war dabei nicht die abstrakte Frage, wie wir unser Handeln auf eine komplexere Welt einstellen, und auch nicht, wie wir als Verwaltung mit der zunehmenden Digitalisierung umgehen. Wir haben vielmehr umgekehrt in einem ersten Schritt gefragt, was wir als Auswärtiges Amt politisch erreichen müssen, damit am Ende eine bessere Außenpolitik steht.

Dieses Projekt „Review 2014 – Außenpolitik weiterdenken“ ging deshalb von der folgenden Leitfrage aus, die wir nach außen – an unsere außenpolitischen Partner, Kunden, Beobachter – und nach innen – an unsere Beschäftigten – gestellt haben: „was ist, wenn überhaupt, falsch an der deutschen Außenpolitik, und was, wenn überhaupt, müsste daran geändert werden?“.

Es ging um eine Selbstverständigung über Perspektiven und Bedingungen deutscher Außenpolitik, um Verantwortung und Interessen, aber schließlich und folgerichtig auch um die Arbeitsweise des Auswärtigen Dienstes.

Es folgte eine umfassend angelegte und intensive Diskussion über die inhaltliche Ausrichtung deutscher Außenpolitik. Aus den Schlussfolgerungen, die wir für uns als Auswärtiges Amt im Verlauf dieses Review-Prozesses gezogen haben, haben wir in einem zweiten Schritt einen „Aktionsplan für einen schlagkräftigeren Auswärtigen Dienst“ erarbeitet, in dem Ziele für dessen Aufbau und Prozesse genannt wurden, an denen wir seither arbeiten. Sie sind u.a. mit den im Einzelnen erläuterten Oberbegriffen

„Mehr Raum für strategische Reflexion“

„Besser kommunizieren“

„Stärker Öffnen, vernetzter arbeiten“ und

„Besser mobilisieren“

beschrieben worden. Referats- und laufbahnübergreifende Projektgruppen haben sich jeweils den verschiedenen Aspekten dieser Ziele gewidmet und inzwischen, nach einem Jahr Arbeit, ihre Ergebnisse vorgelegt.

Das Besondere an diesem Prozess, die horizontale Arbeitsweise unter breiter Beteiligung der Belegschaft, war für sich genommen schon ein erster Anstoß zu einer veränderten Hauskultur.

Auf die einzelnen Ziele des Aktionsplanes will ich hier nicht eingehen, das würde den Rahmen sprengen. Für die Zwecke der heutigen Diskussion will ich zu den genannten Zielen folgende Erkenntnisse thesenartig festhalten, die wir aus unserem Review-Prozess gewonnen haben:

1. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter erfahren, was die inhaltlichen Ziele ihrer Arbeit sind, was also das „große Ganze“ ist, für das sie arbeiten. Ein inhaltliches Leitbild, das irgendwo im Intranet abgelegt ist, reicht in der Regel zur Mobilisierung nicht aus. Viele, gerade auch jüngere Mitarbeiter wollen sich an der Gestaltung des Leitbildes beteiligen. Mit Wiki-Anwendungen und andere Formen der online-Beteiligung ist das auch in größeren Behörden realisierbar, zumal wenn, wie bei uns, zwei Drittel der Belegschaft im Ausland sind.
2. Einfach top-down zu verkünden, dass man sich an die (längst überfällige) Modernisierung der eigenen Verwaltung heran macht, mobilisiert keine Begeisterung.

Wir haben das vor Jahren im AA schmerzlich gelernt, als eigentlich gut und witzig gemeinte Plakate, die für die Verwaltungsmodernisierung werben sollten, die Überschrift trugen: „verwaltest Du noch, oder gestaltest Du schon?“. Viele Mitarbeiter haben diesen Spruch dem Haus übel genommen.

3. Die traditionelle lineare, zuständigkeits-geleitete Arbeitsweise hat ihre Berechtigung in jeder Verwaltung, aber sie lässt bei wichtigen Vorhaben zu viel Potential an Wissen und Können, das bei den Mitarbeitern vorhanden ist, ungenutzt liegen. Das Arbeiten in Matrix- und Projektstrukturen mobilisiert hingegen besser das Leistungsvermögen einer Behörde.
4. Es hat nicht unbedingt Zweck, permanent am Organigramm herum zu schrauben. Ad hoc Arbeits- und Projektgruppen, die für eine bestimmte fest umrissene Aufgabe eingerichtet, abteilungsübergreifend organisiert und danach wieder aufgelöst werden, erfüllen den Zweck wesentlich besser als das Arbeiten in den berühmten Silos.
5. die Mail ist bei weitem trotz oder wegen ihrer kaum noch beherrschbaren Flut nicht das wichtigste Kommunikationsmittel innerhalb einer Institution. Kollaborative Formate der Kommunikation können sinnvoller sein: entweder über gemeinsame Laufwerke, in denen gemeinsam an Dokumenten gearbeitet wird, oder ganz traditionell in Besprechungen oder Brainstormings. Dies gilt natürlich erst recht, wenn stärker und häufiger in Matrix-Strukturen gearbeitet wird.

Ich beschränke mich hier nur auf diese 5 Thesen, die ich gerne unter dem Begriff „anders arbeiten“ subsummiere. „Anders arbeiten“ hat eine wichtige Grundlage: die kluge Nutzung von

IT-Anwendungen. Aber die zentrale Voraussetzung für das Gelingen einer neuen Arbeitskultur ist gute Führung.

Und damit komme ich zu meinem letzten Punkt:  
Führungsfähigkeit. Wer soll denn das kollaborative Arbeiten anleiten und moderieren? Wer soll den sinnvollen Einsatz von Sharepoint organisieren? Wer soll die Digitalisierung unserer Arbeitsumgebung nicht nur als Problem, sondern auch als Lösung entwickeln? Wer soll Modelle der Zusammenarbeit vorleben? Und wer soll am Ende die Entscheidungen nicht nur treffen, sondern auch kommunizieren? Wer soll die Möglichkeiten und Chancen evaluieren, die diese digitale Welt anbieten?

Führungskompetenz ist eine Schlüsselkompetenz: alles, was wir unter dem Begriff „anders arbeiten“ zusammengefasst haben, bleibt ein ziemlich hohles gedankliches Konstrukt, wenn es nicht mit guter Führung unterlegt ist. Nun kann ich für das Auswärtige Amt sagen, dass wir in diesem Bereich nicht bei null starten. Führungskompetenz zu entwickeln war schon immer ein Anliegen, dem wir zB durch eine Ergänzung unserer Fortbildungsangebote, durch die Einführung eines flächendeckenden Vorgesetztenfeedbacks sowie durch neue Unterstützungsformate wie Coaching und Mentoring Rechnung getragen haben.

Aber je mehr wir über die Umsetzung des Aktionsplanes nachgedacht und mit den Beschäftigten diskutiert habe, desto mehr haben wir gefunden: mit dem einen oder anderen zusätzlichen Lehrgang oder der einen oder anderen Maßnahme im Einzelfall ist es nicht getan.

Wir brauchen vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz, der Führungskompetenz zu einer dauernden Begleitung jeder Personalentwicklung macht, sozusagen von der Wiege bis zur Bahre, und auf jeder Stufe der Laufbahnentwicklung.

Deswegen haben wir auch lieber von Führungskultur gesprochen, die es zu entwickeln gilt, und zwar nicht abstrakt und theoretisch, sondern ganz konkret und praktisch.

Am Anfang unserer Arbeit stand die Erarbeitung eines „Leitbildes für gute Führung im Auswärtigen Amt“, das eine Vision für gute Führung formuliert. Auf dieser Grundlage ist nun ein „Handbuch für Führungskräfte“ entwickelt worden, das den hohen Anspruch in praktische Hilfestellung übersetzt, so dass aus dem Ideal so gut wie möglich gelebte Praxis wird. Die im Handbuch enthaltenen Handreichungen werden durch konkret nutzbare „Werkzeuge“ ergänzt und mit Beispielen aus dem Führungserleben unterlegt, die aus dem Kollegenkreis zugeliefert wurden. Begleitet wird dies zudem durch ein umfassendes, modular aufgebautes Konzept von verpflichtender Fortbildung.

Mit der ebenfalls beschlossenen Einrichtung eines „Kompetenzzentrums Führung“ gehen wir auch strukturell einen neuen Weg, in dem wir das Thema gute Führung auch organisatorisch im Haus fest verankern. Hier haben wir uns ein wenig an dem vorzüglichen Modell des Zentrums für innere Führung der Bundeswehr orientiert und dort auch Rat gesucht.

Mit Hilfe des Kompetenzzentrums Führung wollen wir nach Fertigstellung des neuen Führungskonzepts dessen nachhaltige



Umsetzung sicherstellen. Die Kernkompetenz Personalführung lässt sich nicht punktuell verordnen; sie ist vielmehr nur durch ständige Begleitung, Fortentwicklung und Thematisierung dauerhaft als Teil einer Hauskultur zu etablieren.

Flächendeckende Veränderungen in diesem Bereich sind eher mittel- und langfristig erreichbar.

Auch die gesellschaftliche Entwicklung macht eine konzeptionelle Weiterentwicklung der Führungskompetenz notwendig. Die Erwartungen der nachwachsenden Generation an ihr Arbeitsumfeld sind hoch. Wir haben das gestern Abend ja gehört.

Um also zusammenfassend auf die Ausgangsfrage zur Zukunftskompetenz zurück zu kommen: ja, fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung erzeugen großen Veränderungsdruck in der Verwaltung. Aber: wir werden damit fertig, indem wir anders arbeiten. Und am Anfang eines solchen Prozesses steht eine Führungskultur, deren systematische und holistische Entwicklung stärker in den Fokus der Verwaltung kommen muss.

Ich will diesen Punkt vielleicht noch etwas zuspitzen. Es genügt nicht, Top-down Ziele vorzugeben, die auf eine Modernisierung des Arbeitsumfeldes zielen. Vorgaben, die die Erwartungen der nachwachsenden Generationen im Blick haben, an Mobilität, an Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, sind ein guter Start. Aber wenn wir uns nicht gleichzeitig intensiv und systematisch daran machen, unsere Führungsfähigkeiten zu entwickeln und zu befähigen, bleiben diese Vorgaben und Ziele bloße Absichten.

Am Ende könnte dann der Verschleiss von Führungskräften und damit ein Qualitätsabfall stehen.

Insofern muss man festhalten: Zukunftskompetenz und Führungskompetenz sollten als ein-eiige Zwillinge betrachtet werden.