

# WANDEL DER ARBEITSWELT IM ÖFFENTLICHEN DIENST

AUSWIRKUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION  
AUF PERSONALMANAGEMENT UND -STRATEGIE IN  
DEUTSCHEN VERWALTUNGEN



# INHALT

1. Die Digitalisierung erfordert ein neues strategisches Personalmanagement für den öffentlichen Dienst 4
2. „Workforce Transition“ im öffentlichen Dienst – der Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor der digitalen Verwaltungstransformation 10
3. Wie Capgemini Behörden der Bundesverwaltung unterstützen kann 15
4. Ansprechpartner 17

# Die Digitalisierung erfordert ein neues strategisches Personalmanagement für den öffentlichen Dienst

Der Wandel der Arbeitswelt ist nicht aufzuhalten – er ist längst im Behördenalltag angekommen

**„Man kann keine digitale Entwicklung verhindern, höchstens verzögern. Wir müssen also versuchen, sie positiv zu beeinflussen.“**

*Dorothee Bär, Staatsministerin für Digitalisierung<sup>1</sup>*

Die digitale Transformation ist Realität und verändert dramatisch die Berufswelt und den Arbeitsalltag. Die Bundesregierung hat sich im aktuellen Koalitionsvertrag verpflichtet, Rahmenbedingungen zu schaffen, die helfen, die Potenziale und Chancen des digitalen Wandels in der Arbeitswelt zu nutzen. Eine wachsende Zahl an Studien und Konzepten widmet sich den Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer<sup>2</sup> in Industrie und privatem Dienstleistungssektor. Aber was bedeutet der digitale Wandel für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst? Welche spezifischen Herausforderungen im Vergleich zur Privatwirtschaft gibt es und wo besteht besonderer Handlungsbedarf für öffentliche Arbeitgeber? Wie werden sich insbesondere Personalentwicklung und -gewinnung im öffentlichen Dienst verändern müssen?

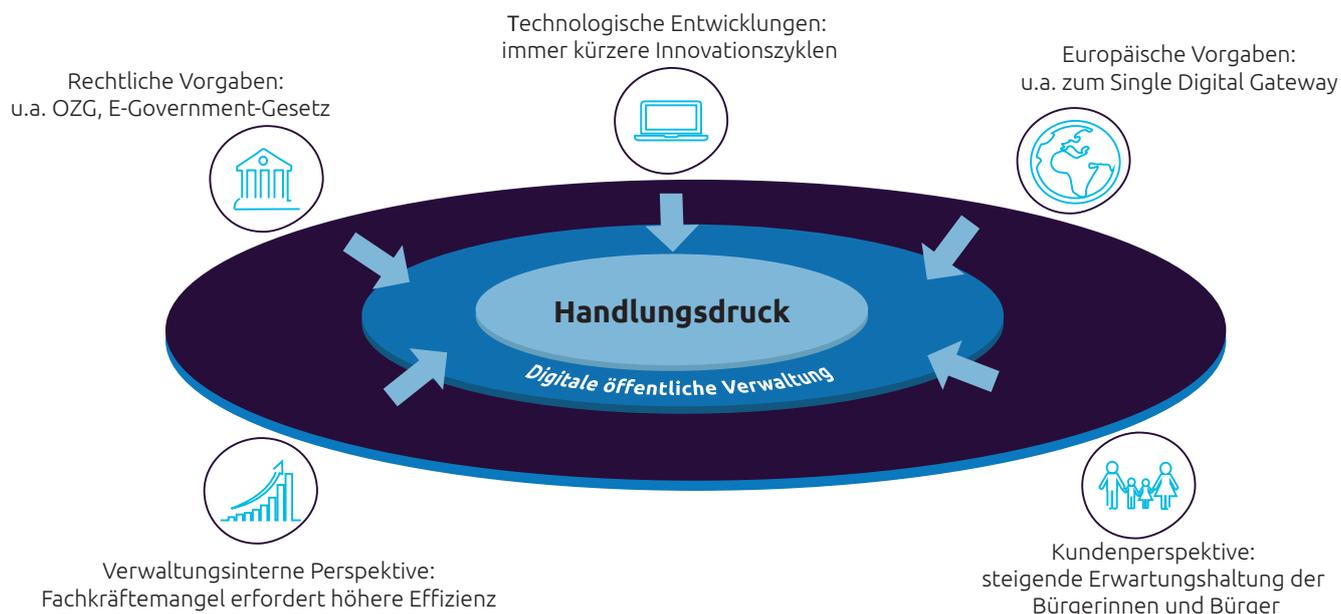
Ein wichtiger Treiber für Veränderungen ist die Tatsache, dass mit der allgegenwärtigen Nutzung digitaler Kommunikationskanäle und -angebote im Privatleben auch die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger an Umfang und Ausgestaltung digitaler Leistungen der öffentlichen Verwaltung steigen. Gleiches gilt für die Erwartungshaltung von jungen Beschäftigten im öffentlichen Dienst, auf die ein attraktiver Arbeitgeber im zunehmend schwierigeren Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal eingehen muss. Hinzu kommen rechtliche Vorgaben, die deutsche Verwaltungen dazu anhalten, ihre Leistungserbringung zu optimieren. So verpflichtet das Gesetz zur Förderung der

elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz) Bundesbehörden unter anderem zur Einführung der E-Akte. Das Onlinezugangsgesetz (OZG) führt dazu, dass Bund, Länder und Kommunen bis 2022 alle Verwaltungsleistungen in Deutschland über Verwaltungsportale auch digital anbieten müssen. Des Weiteren haben Vorgaben der europäischen Kommission direkte Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung in Deutschland. Zu nennen sind hier vor allem die sogenannte eIDAS-Verordnung, die die grenzüberschreitende Identifizierung von Personen auf Basis der gegenseitigen Anerkennung der elektronischen Identifizierungsmittel der Mitgliedstaaten vorsieht sowie die Verordnung zum Single Digital Gateway, die den grenzüberschreitenden digitalen Zugang zu Verwaltungsleistungen unterstützen soll.

Neben dem aus der Kunden- sowie der Mitarbeiterperspektive resultierenden Handlungsdruck sowie den genannten rechtlichen Vorgaben werden Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz in den nächsten Jahren auch für verwaltungsinterne Prozesse enorme Potenziale zur Beschleunigung, Verbesserung und Effizienzsteigerung freisetzen. Der Blick auf die interne Prozesseffizienz wird nicht zuletzt vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels eine immer größere Rolle spielen: Bereits heute fehlen in vielen Behörden und öffentlichen Einrichtungen IT-Experten, Ingenieure und weitere Fachleute – etwa mit pädagogischem oder medizinischem Ausbildungshintergrund. Zudem zeigt der Blick auf die Personalstruktur, dass in den kommenden 20 Jahren mehr als 2,5 Millionen Beschäftigte den öffentlichen Dienst altersbedingt verlassen werden. Selbst um „nur“ das heutige Leistungsniveau halten zu können, wird die öffentliche Verwaltung ihren Personaleinsatz deutlich effizienter als heute gestalten müssen.

<sup>1</sup> vgl. <https://twitter.com/unibt/status/1017325093503078400> / (aufgerufen am 16.07.2018)

<sup>2</sup> Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir für personenbezogene Formulierungen den neutralen Plural oder den maskulinen Singular. Alle Formulierungen beziehen sich ausdrücklich gleichermaßen auf Frauen wie Männer.



**Abbildung 1: Veränderungsdruck auf die öffentliche Verwaltung**

Fakt ist derzeit: In deutschen Verwaltungen besteht ein enormer Nachholbedarf in Hinblick auf die Digitalisierung und Automatisierung von Verwaltungsvorgängen. Deutschland ist im europäischen E-Government-Vergleich im Jahr 2017 erstmals in der niedrigsten Entwicklungsstufe „non-consolidated E-Government“ eingestuft worden. Diesem Missstand will die Bundesregierung begegnen – die Digitalisierung zieht sich wie ein roter Faden durch viele Vorhaben des aktuellen Koalitionsvertrags. Das Prinzip „digital first“ mit seinem Vorrang digitaler Verwaltungsleistungen vor der klassischen Schriftform, die Arbeit an der Strategie „Künstliche Intelligenz“ und der „Digitalpakt Schule“ zeigen, dass sich die Bundesregierung einiges vorgenommen hat, um sowohl die deutsche Volkswirtschaft als auch den öffentlichen Dienst für die Arbeitswelt von morgen fit zu machen.

# Strategisches Personalmanagement als Mittel, um auf Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für den öffentlichen Dienst zu reagieren

Die Digitalisierung der Verwaltung ist nicht nur vor dem Hintergrund (betriebs-)wirtschaftlicher Anforderungen zu betrachten, sondern auch unter Berücksichtigung der spezifischen rechtlichen, organisatorischen und personalwirtschaftlichen Herausforderungen des öffentlichen Dienstes. Daraus folgen nach Einschätzung von Capgemini Invent zwei wesentliche Aspekte: Erstens besteht ein zwingender Handlungsbedarf zur Nutzung der sich bietenden Optimierungspotenziale, dem sich der öffentliche Dienst kaum entziehen kann. Zweitens erscheint das Risiko des Abbaus von Arbeitsplätzen gering, da die freiwerdenden Personalkapazitäten zielführender für neu hinzukommende Aufgaben eingesetzt werden können. Im Konkreten geht es hierbei um die Vereinbarkeit des (betriebs-)wirtschaftlichen sowie des organisatorischen und personalbezogenen Imperativs (siehe auch Abbildung 2). Auf der einen Seite stehen Anforderungen wie die Steigerung der Leistungsfähigkeit, die Unterstützung der strategischen und politischen Entscheidungsfindung durch künstliche Intelligenz sowie verbesserte und zusätzliche

Die neuen technischen Möglichkeiten werden den Arbeitsalltag in den Behörden und öffentlichen Einrichtungen massiv verändern. Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst werden in Zukunft vernetzter, digitaler und flexibler arbeiten. Schon heute werden viele Tätigkeiten durch neue Technologien unterstützt, die z. B. eine elektronische Kommunikation in Echtzeit, digitale Dokumentenbearbeitung sowie orts- und zeitunabhängige Arbeitsweisen ermöglichen. Nicht nur Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen ändern sich dadurch, sondern auch Rollen und Verantwortlichkeiten. Das Ziel der öffentlichen Arbeitgeber muss es sein, die Beschäftigten auf den digitalen Wandel und die konkreten Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag bestmöglich vorzubereiten, um sie so in den Behördenalltag von morgen mitzunehmen und ihnen die Wahrnehmung veränderter Aufgaben zu ermöglichen. Auf die allgemeine Gestaltung der digitalen Transformation und die sich in dieser Hinsicht verändernden Rahmenbedingungen gehen wir bereits in unserem Point of View „Verwaltung 4.0“ ein.



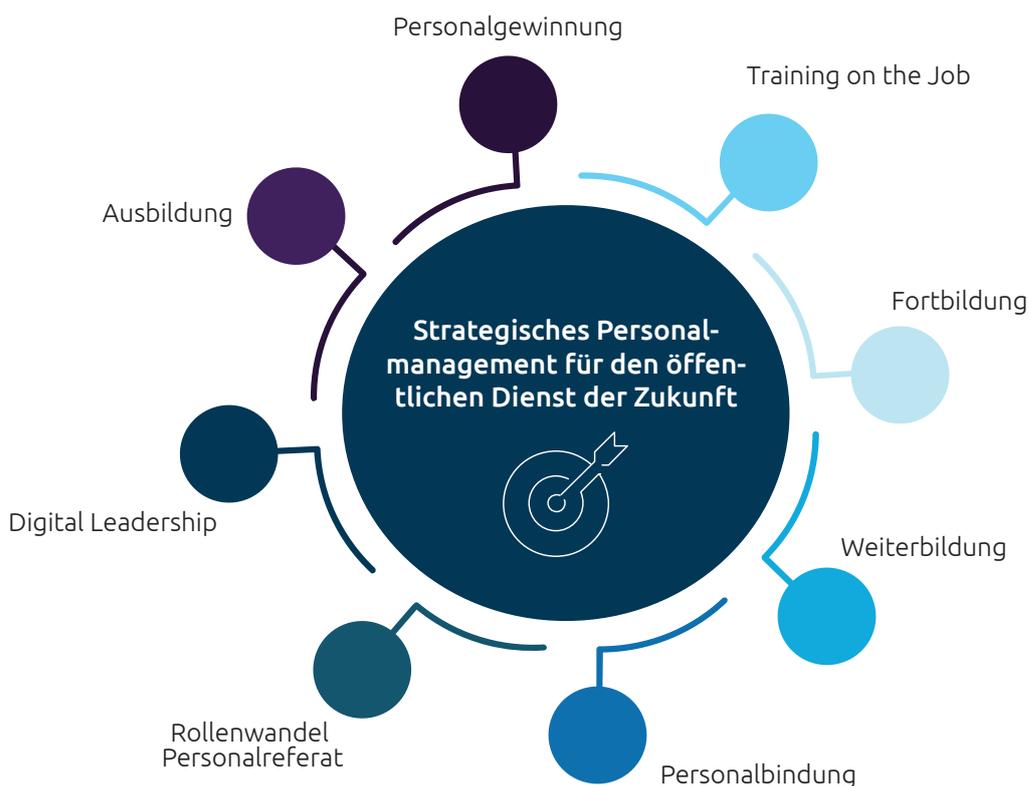
**Abbildung 2: Chancen der Digitalisierung und Befähigung der öffentlichen Verwaltung**

Dienstleistungen. Auf der anderen Seite sind Aspekte wie die Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber, Vermeidung von negativer Presse und unzufriedenem Personal, der Aufbau von Wissen zur Digitalisierung sowie die Begleitung des kulturellen Wandels in den Blick zu nehmen. Die daraus resultierenden Anforderungen an die Qualifizierung des Personals sind von besonderer Relevanz, denn eine langfristig erfolgreiche Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen basiert darauf, dass die jeweils eingesetzten Beamten und Tarifbeschäftigten über entsprechende Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen.

Die veränderten Anforderungen haben nicht zuletzt Auswirkungen auf die Aus- und Fortbildungsinstitutionen der öffentlichen Verwaltung. Dabei geht es keineswegs nur um technische Expertise, sondern auch um einen Kulturwandel in Richtung eines verwaltungsinternen „digital first“ und ein auf den öffentlichen Dienst angepasstes Verständnis von Digital Leadership. Denn neben der institutionellen Aus-, Fort- und Weiterbildung wird auch die organisationsinterne Personalentwicklung „on the Job“ einen Beitrag zur Adaption leisten müssen – eine Aufgabe, die den Führungskräften vor Ort zufällt.

**„Wir müssen genauso viel in die Kompetenzen von Menschen investieren wie in Technologie. (...) Wir brauchen Kooperation statt Konkurrenz zwischen Menschen und Maschinen. Nur so können wir auch die menschliche Produktivität durch neue Technologie zur Entfaltung bringen.“**

*Hubertus Heil, Bundesarbeitsminister<sup>3</sup>*



**Abbildung 3: Rolle des strategischen Personalmanagements im digitalen Wandel**

<sup>3</sup>vgl. <https://www.bmbf.de/de/eckpunkte-der-bundesregierung-fuer-eine-strategie-kuenstliche-intelligenz-6578.html> / (Aufgerufen am 26.07.2018)

## Ein strukturiertes und differenziertes Vorgehen zum Ableiten des vordringlichen Handlungsbedarfs ist gefragt

Gemäß der im Jahr 2018 von Capgemini Invent durchgeführten Studie „Upskilling your people for the age of the machine“<sup>4</sup> bestätigen 54 % der Befragten, dass fehlende Fähigkeiten in der Mitarbeiterschaft die digitalen Initiativen behindern und dies langfristig zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der Talentlücke führt. André Richier, E-Skills-Experte bei der Europäischen Kommission, erklärt: „Es ist nun klar, dass der Verlust von Arbeitsplätzen durch Automatisierung viel geringer ausfallen wird als früher angenommen. Ich glaube, dass die größeren Auswirkungen der Automatisierung die Art und Ausgestaltung der Arbeitsplätze selbst betreffen werden. In diesem Sinne wird es kaum einen Arbeitsbereich geben, der nicht von der Automatisierung betroffen ist. Daher müssen Unternehmen nicht nur die Einführung von Automatisierung, sondern auch die Qualifizierung und den Wandel ihrer Mitarbeiter bewältigen.“<sup>5</sup> Demnach wird es auch im öffentlichen Sektor darauf ankommen, die derzeit bestehenden Anforderungsprofile zu analysieren und differenziert aufzuzeigen, welche Tätigkeiten künftig in

welchem Ausmaß technisch unterstützt werden können und welcher Anteil der menschlichen Arbeitsleistung dabei entfallen wird. Nach Einschätzung von Capgemini Invent werden es unter anderem physisch geprägte Tätigkeiten unter stabilen Rahmenbedingungen sowie Tätigkeiten im Zusammenhang mit der repetitiven Sammlung und Verarbeitung von Daten sein, die zu größeren Anteilen automatisierbar sind. Weniger betroffen sind voraussichtlich Leitungs- und Führungsaufgaben, gestalterisch-konzeptionelle Tätigkeiten, physische Tätigkeiten unter volatilen Rahmenbedingungen sowie Tätigkeiten mit einem Fokus auf sozialer Interaktion und Empathie.

Mit Hilfe eines auf innovativer Software basierenden Workforce-Transition-Ansatzes unterstützt Capgemini Invent seine Kunden im öffentlichen Sektor, die Auswirkungen der Digitalisierung auf einzelne Aufgabenprofile und Rollen zu prognostizieren. Die Personalstrategie kann somit auf einer validen Basis zukunftsgerecht weiterentwickelt werden.

<sup>5</sup>Capgemini Research Institute, „Upskilling your people for the age of the machine“, Erscheinungsdatum 31.10.2018



# „Workforce Transition“ im öffentlichen Dienst – der Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor der digitalen Verwaltungstransformation

Der Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung hängt von einem ganzheitlichen und nachhaltigen Transformationskonzept ab, welches strategische, strukturelle sowie personelle Aspekte in Einklang bringt und die Umgestaltung mit einem entsprechenden Veränderungsmanagement begleitet

## Zahlen, Daten, Fakten helfen Automatisierungs- und Personalverantwortlichen

Um das Ausmaß der benötigten Personalentwicklung und -qualifizierung in der Verwaltung zu erkennen, bedarf es einer fundierten und umfassenden Analyse der aktuellen und zukünftigen Aufgabenwahrnehmung und der dafür erforderlichen Personalstruktur sowie Kompetenzen der Beschäftigten. Zentrale Fragestellungen sind hierbei:

- Welche Tätigkeiten verfügen über welches Automatisierungspotenzial?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden zukünftig benötigt und welche davon sind aktuell bereits vorhanden?
- Wie groß wird künftig die Lücke zwischen Personalnachfrage und -angebot in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der öffentlichen Verwaltung sein?

Um diese Fragestellungen zu quantifizieren, helfen in Zeiten von prädiktiven Analysen nicht mehr die Standard-Personalberichte oder ein "Bauchgefühl".

Bis vor einigen Jahren war die Quantifizierung von Automatisierungsbemühungen sowie die Bewertung von zukünftigen technologischen Trends eine Herausforderung – wenn nicht sogar unmöglich. Mittlerweile können Softwarelösungen hierbei eine wichtige Unterstützung leisten. Dabei wird mit Hilfe von Algorithmen die Bedeutung von Schlüsseltechnologien wie z. B. robotergesteuerter Prozessautomatisierung (RPA) und künstlicher Intelligenz auf unterschiedliche Stellenprofile aufgezeigt. Der Grad einer möglichen Automatisierung zeigt Führungskräften und Personalreferaten zukünftig benötigte Fähigkeiten und daraus resultierende Rollen sowie Weiterentwicklungsoptionen für die jeweilige Berufsgruppe. So können Stellen auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft und Startpunkte für Weiterentwicklungen im Personalbereich definiert werden.



Capgemini Invent arbeitet mit dem Unternehmen Faethm<sup>6</sup> zusammen, um die Auswirkungen der neuen Technologien auf Personalentwicklung und -bedarf zu analysieren. Voraussetzung für derartige Analysen ist die vorherige Definition von Tätigkeits- oder Rollenprofilen auf Basis der jeweils zugehörigen Kompetenzen und Fähigkeiten. Im Anschluss kombiniert die Technologie von Faethm öffentliche und kundenbezogene Daten mit Crowd-Sourcing-Methoden, Experteneinschätzungen sowie einem maschinellen Lernalgorithmus, um die Auswirkungen der Automatisierung auf die Verwaltungsrollen zu extrapolieren.

### Betriebswirtschaftlich

#### BUDGET & NUTZEN

- Analyse der Auswirkungen von Automatisierung, um **Standortvor- und nachteile** zu identifizieren
- **Budgetplanung**, welche auf analysierten Einsparungsmöglichkeiten basiert und Budget für die zukünftig benötigten Rollen zur Verfügung stellt

#### TECHNOLOGIEAUSWIRKUNGEN

- **Crowd-Prognosen und technologisch gestützte Daten**, um die Auswirkungen unterschiedlicher Technologiekategorien auf das Qualifizierungsniveau im Zeitverlauf zu definieren
- Kontinuierliches **Risiko- und Veränderungsmanagement** mit ausgewählten Best Practices



### Organisatorisch/Personell

#### VERÄNDERTE TÄTIGKEITSPROFILE

- Fundierte Karriereentscheidungen durch Analyse des Automatisierungspotenzials der **Mitarbeiteranzahl und der betroffenen Rollen je Kompetenz**
- **Zukunftsfähiger Personalentwicklungsplan**, welcher sich auf die Einstellung und die Bindung von Mitarbeitern mit zukünftig benötigten Kompetenzen fokussiert

#### BENACHBARTE BERUFSGRUPPEN

- Cluster von Rollen auf Basis von Kompetenzen und Anforderungen, Analyse der **Übergangsmöglichkeiten ('job corridors')** und Identifizierung von Qualifizierungslücken
- **Personalentwicklungsstrategie basierend auf aktuellen Qualifikationen**, um Übergangsmöglichkeiten zu zukunftsrelevanten Kompetenzen abzuleiten

#### RESKILLING DES PERSONALS

- **Aufzeigen potenzieller Qualifizierungslücken bezogen auf Automatisierung**
- Befähigung von Mitarbeitern durch Entwicklung und Etablierung adäquater **Up- & Reskilling-Trainings auf Basis eines strategischen Karriereplans**

### Abbildung 4: Toolgestützte Analyse und Entscheidungsfindung

Die obige Abbildung zeigt die umfangreichen Analysemöglichkeiten des Tools, welches zur Unterstützung der Entscheidungsfindung quantifizierbare Daten über die Zukunft der jeweils untersuchten Organisation generiert. Capgemini Invent unterstützt seine Kunden im öffentlichen Dienst durch fundierte Analysen der derzeitigen Personalausstattung und Personalsituation unter Berücksichtigung der demografischen sowie technologischen Entwicklungen. Diese Analysen bilden die Basis für die weiteren Schritte in den nachfolgend beschriebenen Bereichen Personalstrategie, Personalentwicklung, HR-Organisation sowie Veränderungsmanagement, welche gemeinsam mit der jeweiligen Behörde ausgestaltet werden.

<sup>6</sup><https://www.faethm.ai/>



Abbildung 5: Maßnahmenbündel für Entscheider der Personalabteilungen und -referate

### Strategische Personalplanung: von der Analyse zur künftigen Personalstrategie

Öffentliche Einrichtungen brauchen neben einer strategischen Ausrichtung ihrer digitalen Initiativen auch einen klaren Fokus auf die Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Beschäftigten. Die Herausforderung besteht darin, dass die digitale Transformation nicht nur einige wenige, sondern langfristig den überwiegenden Teil der Aufgabenbereiche der Verwaltung betrifft – wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. Der Erkenntnisgewinn der oben genannten Analysen dient daher als Fundament für die Behördenvision sowie die strategische Personalplanung. Diese bildet wiederum den Grundstein für die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre sowie die entsprechenden konkreten Personalentwicklungsprogramme.

### Personalentwicklung: Mitarbeiter-zentrierte Weiterbildung als zentrales Element aller Automatisierungsbemühungen

Im Konkreten werden bei einer durch Capgemini Invent durchgeführten Analyse den gegenwärtigen Tätigkeitsprofilen und -gruppen die zukünftigen Anforderungen gegenübergestellt. Ziel ist es dabei, Tätigkeitsgruppen mit ähnlichen Kompetenzanforderungen und somit alternative Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren, die die Veränderungen für die Mitarbeiter so gering wie möglich halten. Abhängig von der Distanz der Job-Familien zur heutigen Position sowie der gegenwärtigen Qualifizierung und Erfahrung der Mitarbeiter gibt es verschiedene Qualifizierungsvarianten.

Stimmt man der o. g. Aussage zu, dass es kaum einen Arbeitsbereich gibt, der nicht von der Automatisierung betroffen ist, dann müsste fast jeder Mitarbeiter ein Upskilling (Ausbau einer Qualifikation) erhalten, um innerhalb seiner aktuellen Tätigkeitsgruppe in die Lage versetzt zu werden, seine Aufgaben entsprechend den zukünftigen Anforderungen zu erfüllen. Das damit in Zusammenhang stehende „Side-Skilling“ bezeichnet die Befähigung von Mitarbeitern, Aufgaben einer benachbarten Tätigkeitsgruppe zu übernehmen. Ein noch flexibleres Einsatzmodell bietet die Mehrfachqualifikation („Multi-Skilling“), auf die sich fast 50 % der von uns befragten Organisationen konzentrieren<sup>7</sup>. Dabei wird ein Pool von qualifizierten Mitarbeitern aufgebaut, die in der Lage sind, in mehreren Job-Familien zu arbeiten, so dass die Behörden bei Bedarf flexibel auf kurz- und mittelfristige Anforderungen reagieren können. Unsere Studien haben außerdem gezeigt, dass individuell auf die Mitarbeiter zugeschnittene Lernkonzepte einen kritischen Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Automatisierungsinitiativen darstellen. Jedoch erfordern diese nicht nur ein hohes Maß an Eigeninitiative der Mitarbeiter, sondern auch eine intensive Beratung seitens der Personalreferate.

### Zukunftsstrukturen: Personalreferate als Berater sowie Neuausrichtung der Aus- und Fortbildungsinstitutionen

Aufgabenstellung und Selbstverständnis der Personalreferate müssen sich von einer eher administrativen hin zu einer Analysten- und Beraterfunktion ändern, insbesondere was zukünftige Rollenprofile, Karrierepfade und -planung, Talent Management sowie Recruiting-Strategien betrifft. Eine radikale Veränderung

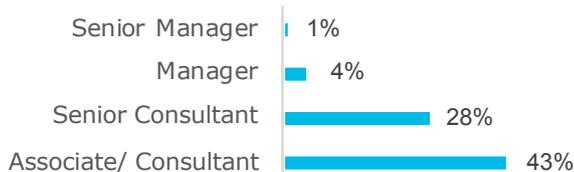
<sup>7</sup>vgl. Capgemini Workforce and Automation Survey, Juli – September 2018, N=418

kündigt sich wie eben aufgezeigt auch bei den zukünftigen Lernprogrammen und -formaten an. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV), die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung sowie die Verwaltungshochschulen und Fortbildungsinstitutionen der Länder werden sich entsprechend positionieren müssen, um der künftigen Nachfrage nach Digitalkompetenzen gerecht werden zu können<sup>8</sup>. Ziel dieser Neupositionierung muss es sein, künftig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung mit den jeweils relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten auszustatten und dabei technologische Veränderungen jeweils zeitnah nachzuvollziehen. Dafür benötigt die Verwaltung ein stabiles und breitgefächertes Experten- und Unterstützungsnetzwerk – sowohl intern als auch extern. Hierzu zählen beispielsweise interne Plattformen zum Wissensaustausch, externe Trainings-

wird noch geringer, wenn es um notwendige Reskilling-Aktivitäten oder konkrete Änderungen innerhalb der gegenwärtigen Tätigkeitsbereiche und Rollen geht. Dabei kann Kommunikation einen entscheidenden Unterschied ausmachen, um Automatisierungs- und Reskilling-Bemühungen in der Praxis erfolgreich umzusetzen. Dies unterstreicht unser Grundverständnis: Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind zentrale Partner im Prozess des digitalen Wandels. Fort- und Weiterbildung, neue Arbeitsmodelle, veränderte Rollenverständnisse etc. lassen sich nicht ohne Beteiligung der Personalvertretungen und der Beschäftigten selbst umsetzen.

Eine zentrale Rolle spielen dabei die Führungskräfte als Multiplikatoren. Sie müssen Vertrauen in die Veränderung schaffen und den Beschäftigten ihre Ängste nehmen. Dies

### Anteil an Mitarbeitern, welche durch die Automatisierung verunsichert oder verängstigt sind – nach Level



### Anteil an Mitarbeitern, welche nicht gut über die Automatisierung – und Upskillinginitiativen der Organisation informiert sind – nach Level

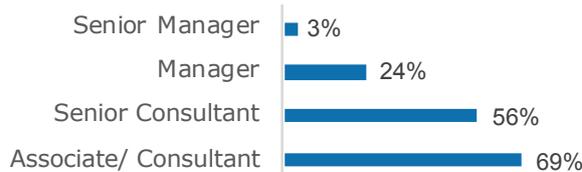


Abbildung 6: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigten (Erhebung Capgemini Invent)<sup>9</sup>

anbieter, Kooperationen mit Universitäten oder auch sogenannte „Open Online Courses“, also für einen breiten Teilnehmerkreis zugängliche Online-Kurse zur Wissensvermittlung.

In einer kürzlich erschienenen Capgemini-Studie The Automation Advantage wurde der organisationsinterne Widerstand gegenüber der Automatisierung von IT-Prozessen als eine der größten Hürden für deren erfolgreiche Umsetzung identifiziert<sup>10</sup>. Aus diesem Grund ist der Transformationsprozess mit einem adäquaten Veränderungsmanagement zu begleiten. Bemerkenswert ist vor diesem Hintergrund, dass viele Führungskräfte ihrer Kommunikationsaufgabe noch nicht in vollem Umfang gerecht werden: Nach Erkenntnissen aus der genannten Capgemini-Studie kommunizieren nur 45 % der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern zu laufenden Automatisierungsinitiativen, deren Bedeutung sowie den potenziellen Auswirkungen auf den Arbeitsalltag. Der Anteil

erfordert eine kontinuierliche und transparente Mitarbeiterkommunikation zu dem „Warum?“, „Was?“ und „Wie?“. Ziel ist, dass die Mitarbeiter nicht nur theoretisch verstehen, sondern auch verinnerlichen, dass die digitale Transformation einen Mehrwert und eine große Chance für die Verwaltung und sie selbst (attraktivere Arbeitsplätze, Vermeidung repetitiver Aufgaben, höhere Flexibilität, neue Formen der Teamarbeit etc.) bietet.

<sup>8</sup>vgl. <https://initiated21.de/ag-blog-auswirkungen-der-automatisierung-in-der-oeffentlichen-verwaltung-fuer-das-personal/> (Aufgerufen am 26.07.2018)

<sup>9</sup>vgl. Capgemini Workforce and Automation Survey, Juli – September 2018, für Associate Level Mitarbeiter N=392, für Senior Associate Level Mitarbeiter N=448, für Manager Level Mitarbeiter N= 246, für Senior Manager Level Mitarbeiter N=114

<sup>10</sup>vgl. <https://www.capgemini.com/gb-en/service/cloud-services-archive/the-automation-advantage/> (aufgerufen am 21.08.2018)

## **Change Management: begleitendes Veränderungsmanagement als integraler Bestandteil der digitalen Transformation**

Doch es geht nicht nur um Wissen, sondern auch um ein verändertes Selbstverständnis von Verwaltung sowie einen langfristigen Kultur- und Mentalitätswandel. Die Erkenntnisse aus den oben genannten Analysen, die Umsetzung einer neuen Personalstrategie sowie neue Fort- und Weiterbildungsprogramme erfordern nicht nur ein theoretisches Verständnis des Veränderungsbedarfs seitens der Beschäftigten sowie darüber hinausgehend auch die Bereitschaft, Veränderungen in der konkreten Verwaltungspraxis umzusetzen. Folgt man Untersuchungen außerhalb des öffentlichen Dienstes, sind die Befragten jedoch zum Teil hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung stark verunsichert.



# Wie Capgemini Invent Behörden der Bundesverwaltung unterstützt

Wir verfolgen intensiv den Diskurs rund um die mutmaßlichen negativen Auswirkungen von Automatisierung sowie KI auf den Personalbestand und arbeiten gemeinsam mit unseren Kunden an nachhaltigen Personalstrategien. Um die digitale Transformation positiv gestalten zu können, braucht es mehr als nur die Einführung

neuer Technologien sowie Prozessautomatisierungen. Capgemini Invent versteht die Bedeutung der Digitalisierung sowohl für die Gesellschaft als auch für unsere Kunden im öffentlichen Dienst und richtet Beratungsaufträge an folgenden Erfolgsfaktoren aus:

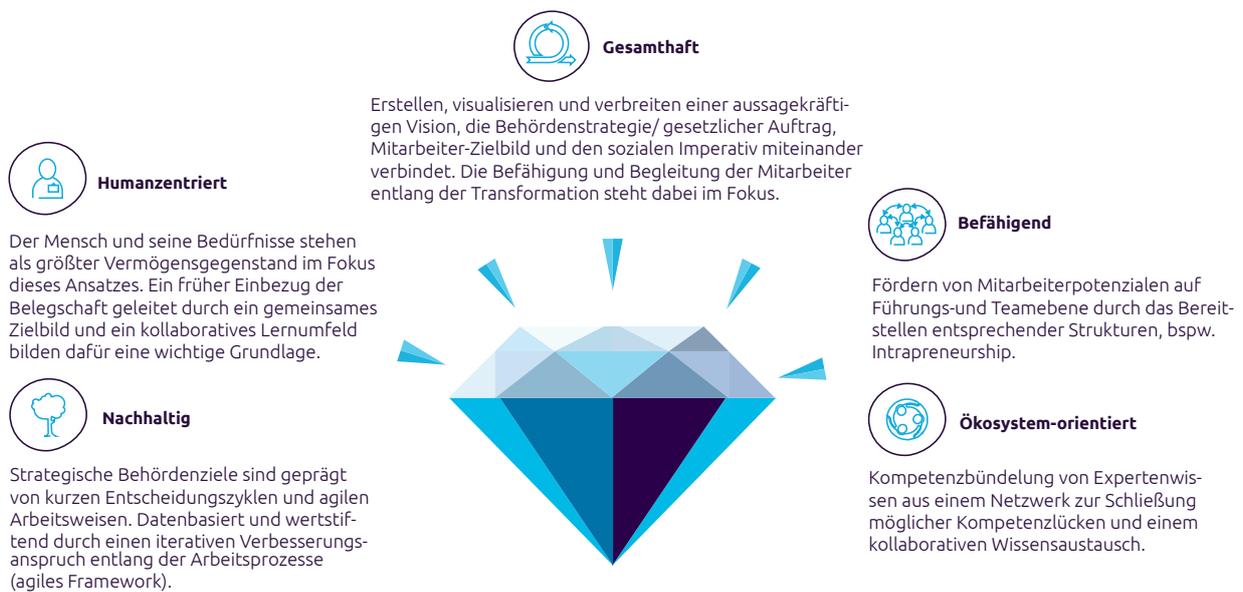


Abbildung 7: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung der digitalen Transformation

## Unsere Erfolgsfaktoren und das methodische Vorgehen:

- 1. Gesamthafte Betrachtung:** Von der Behördenstrategie / dem gesetzlichen Auftrag abgeleitet und unter Berücksichtigung des organisatorischen / personellen Imperativs erstellen wir eine HR-Strategie, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorzubereiten und mitzunehmen.
- 2. Befähigung:** Aufbauend auf der neuen HR-Strategie entwickeln wir Maßnahmen zum Heben der Mitarbeiterpotentiale, optimieren Strukturen und ermöglichen die Übernahme von Verantwortung im Rahmen der sich wandelnden Aufgaben.
- 3. Ökosystem-Orientierung:** Wissen ist ein ganz zentraler Aspekt im Rahmen der digitalen Transformation, da Innovationszyklen immer kürzer werden. Wissensmanagement im Rahmen eines kollaborativen Austausches hilft dabei, Kompetenzlücken zu schließen und das Wissen im Netzwerk der Behörden effizient zu nutzen.
- 4. Nachhaltigkeit:** Immer kürzere Entscheidungszyklen und zunehmend agile Arbeitsweisen kommen auch im Behördenalltag immer stärker zum Tragen. Fundierte Entscheidungen auf Basis solider Daten und eine sich permanent optimierende Organisation ermöglichen ein nachhaltiges Verfolgen der Behördenziele.
- 5. Mitarbeiter im Fokus:** Die Mitarbeiter einer Behörde sind das zentrale Element des Wandels. Durch die konsequente und frühzeitige Einbeziehung in den Gesamtprozess von der Strategiebildung bis zur Umsetzung sichern wir das Engagement im gesamten Veränderungsprozess.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass es die Intention von Capgemini Invent ist, mittels des Workforce-Transition-Ansatzes die Chancen der Verwaltungsdigitalisierung unter Berücksichtigung der organisatorischen und personalbezogenen Herausforderungen behördenspezifisch zu identifizieren und zu ergreifen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Befähigung des Personals für den digitalen Wandel mit starkem Fokus auf zukunftsrelevante Kompetenzen und Fähigkeiten. Erforderlich ist dafür die Verknüpfung von Personalentwicklungs- und Digitalisierungsstrategie, die Identifikation zukünftig benötigter Kompetenzen und Fähigkeiten zwecks Qualifizierung der Beschäftigten, die Bereitstellung entsprechender Lern- und

Entwicklungsangebote sowie eine Neuausrichtung der Personalreferate. Im Fokus der Überlegung stehen dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als entscheidende Erfolgsfaktoren der digitalen Verwaltungstransformation. Damit Sie die zuvor dargestellten Potenziale für Ihre Behörden vollständig ausschöpfen und somit die Rolle als Vorreiter und Ermöglicher des digitalen Wandels in der öffentlichen Verwaltung einnehmen können, hat Capgemini Invent ein mehrstufiges Vorgehensmodell entwickelt, das die zuvor beschriebenen Phasen unterstützt.





# ANSPRECHPARTNER



**Claudia Crummenerl**  
Managing Director People & Organization  
[claudia.crummenerl@capgemini.com](mailto:claudia.crummenerl@capgemini.com)



**Tom Johannes Gensicke**  
Head of Public Services Invent  
[tom.gensicke@capgemini.com](mailto:tom.gensicke@capgemini.com)



**Iris Brückner**  
Senior Managerin People & Organization  
[iris.brueckner@capgemini.com](mailto:iris.brueckner@capgemini.com)



**Carsten Krinke**  
Principal Public Sector  
[carsten.krinke@capgemini.com](mailto:carsten.krinke@capgemini.com)

---

## Zusätzliche Autoren:

**Jasmin Reith**  
Consultant People & Organization  
[jasmin.reith@capgemini.com](mailto:jasmin.reith@capgemini.com)

**Hinrich Herkewitz**  
Manager Public Sector  
[hinrich.herkewitz@capgemini.com](mailto:hinrich.herkewitz@capgemini.com)

## Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation und Transformation. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Standorten und 22 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern, das 2018 einen Umsatz von 13,2 Milliarden Euro erwirtschaftet hat. People matter, results count.

Mehr unter [www.capgemini.com/de-de/invent](http://www.capgemini.com/de-de/invent)

### **People matter, results count.**

The information contained in this document is proprietary.  
©2019 Capgemini. All rights reserved.