

OFFENE FRAGEN | CommunityConnect - Innovationskills in der Verwaltung

Slido-Fragen:

1. @Johanna: Was ist dein Erfolgsgeheimnis

Ich glaube nicht an Geheimnisse. Ich glaube an Klarheit und Konsequenz.

Ich betrachte Innovation nicht als Projekt – sondern als zentrale Führungs- und Organisationsaufgabe. Ich versuche nicht, einzelne Symptome zu reparieren, sondern Strukturen zu verändern. Innovation darf nicht nur auf PowerPoint stattfinden. Sie muss in Prozesse, Kompetenzmodelle und Führungsinstrumente übersetzt werden – sonst bleibt sie Rhetorik. Facta non verba!

2. Kann die VAB gerade in Zeiten des Wandels das Thema Changemanagement mehr forcieren?

Sandra: Change ist gekommen, um zu bleiben! Daher hat die VAB schon vor Jahren begonnen, mit konkreten Ausbildungsangeboten darauf zu reagieren.

Changemanagement und das kompetente Gestalten von Veränderungsprozessen in der Verwaltung sind heute wichtiger denn je. Die VAB bemüht sich, Skills und Mindset bei Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen zu schulen. Aber es ist sicher noch Luft nach oben und die Budgetmittel sind begrenzt. Zum Glück gibt es immer mehr motivierte Kolleginnen und Kollegen, die gemeinsam mit der VAB neue, für den Bund maßgeschneiderte Schulungsformate entwickeln. Denn Changemanagement kann nie isoliert betrachtet werden, sondern ist immer im Kontext zu sehen und zu schulen. Auch in manchen Communities of Practice (CoP), wie zB in den CoPs Art of Hosting, Projektmanagement und Wissensmanagement ist der Umgang mit Veränderung ein zentraler Aspekt des gemeinsamen, ressort- und hierarchieübergreifenden Lernens in der Gemeinschaft.

Eine wichtige Rolle kommt in diesem Zusammenhang auch unserem „Lehrgang für Organisationsentwicklung und Organisationsberatung“ zu, in dem wir in einer Praxis- und Lernwerkstatt Organisationsberater:innen für den öffentlichen Dienst ausbilden. Auch

wenn die Kultur von hausinternen „Change-Agents“ in den Ministerien traditionell sehr unterschiedlich gelebt wird, sehen wir doch insgesamt eine steigende Nachfrage an Kompetenzen für die Begleitung von Veränderungsprojekten und -prozessen im Bund.

3. Wie können wir es bei internationalen (zB technischen) Innovationen schaffen, in der Verwaltung mit ihrer Vorbildfunktion die europäischen Werte hochzuhalten?

Gerhard: Gerade die öffentliche Verwaltung kann bei ihren Innovationsaktivitäten europäische Werte hochhalten: in der Digitalisierung etwa, indem sie sich an vorhandenen praktischen Richtlinien wie der Datenstrategie oder dem „Leitfaden Digitale Verwaltung: KI, Ethik und Recht“ orientiert. Über europäische Kooperationen (beispielsweise dem Horizon Europe Programm oder der EURITAS, einem Netzwerk europäischer Rechenzentren der öffentlichen Verwaltung) sollten auch europaweite Innovationen weiter vorangetrieben werden.

4. Gibt es bei der Innovation auch ein Tal der Tränen und wenn ja, wie überwindet man das am besten?

Johanna: Ja, natürlich gibt es ein „Tal der Tränen“. Es ist kein Zeichen des Scheiterns. Es ist oft das Zeichen, dass man tatsächlich etwas verändert.

Und wenn es keines gibt, war es wahrscheinlich keine echte Veränderung.

a) Man muss offen aussprechen, dass Veränderung anstrengend wird. Wenn man nur die Chancen betont, verliert man Glaubwürdigkeit.

b) Menschen überwinden kein Tal mit Motivation, sondern mit Kompetenz. Das ist eine klare Aufgabe für Personalentwicklung: Qualifizierung, Begleitung, Austauschformate.

c) Im Tal der Tränen entscheidet sich, ob Führung Stabilität vermittelt oder selbst nervös wird. Führung muss Sicherheit geben, ohne die Veränderung zurückzunehmen. Gute Personalentwicklung kann die Führung dabei entsprechend stärken.

d) Erfolge müssen sichtbar gemacht werden. Nicht als Selbstbeweihräucherung, sondern um Fortschritt erlebbar zu machen.

connect **comm UNITY**

Sandra: Ins „Tal der Tränen“ kommen leider manchmal Teilnehmende unserer Innovations-Workshops, wenn sie top motiviert mit neuen Tools und kreativen Ideen im Rucksack in ihre Organisationen zurückkommen und gegen eine Wand des Widerstands stoßen und Sätze wie „das wird bei uns nie funktionieren!“ oder „das haben wir schon immer so gemacht“ hören.

Was dagegen hilft?

- Mut und Durchhaltevermögen und sich nicht unterkriegen lassen, sondern Verbündete in der eigenen Organisation suchen.
- Gefundene Gleichgesinnte bestärken – frei nach dem Motto „be the first follower“. Das gibt gegenseitig Mut und Zuversicht und erhöht die Erfolgchancen.
- Fürs nächste Innovations-Seminar gemeinsam anmelden – frei nach dem Motto „Never innovate alone“.
- Kleine Erfolge gemeinsam feiern und sichtbar machen! Freude an der Arbeit ist ansteckend und sinnstiftend – für alle Altersgruppen ;-)
- Sich einer Community of Practice anschließen und sich über die Ressortgrenzen hinweg vernetzen

Gerhard: Indem gemeinsam mit Stakeholdern an Visionen gearbeitet wird, gleichzeitig aber iterativ schnell Prototypen produziert werden, überwiegt üblicherweise die Inspiration statt der Frustration. Natürlich kann nicht aus jeder Idee eine Innovation werden, doch mit dem Fail Fast-Prinzip im Bewusstsein, bereitet jede gescheiterte Idee nur den Boden für die nächste.

5. Wie kann auch im Top-/Management ein Bewusstsein für Innovationskultur geschaffen werden?

Johanna: Innovationskultur entsteht nicht durch Überzeugung allein – sie entsteht durch Priorisierung auf Top-Ebene.

connect comm UNITY

Erstens: Innovation zur Führungsaufgabe machen – nicht zur Projektaufgabe. Solange Innovation delegiert wird, bleibt sie randständig. Das Top-Management muss klar sagen: Das ist Teil unserer Führungsverantwortung.

Zweitens: Innovation in Zielsysteme integrieren. Was nicht gemessen oder vereinbart wird, wird nicht gesteuert. Wenn Innovationsbeiträge – etwa bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder Prozessverbesserungen – in Zielvereinbarungen und Beurteilungen auftauchen, entsteht Ernsthaftigkeit.

Drittens: Vorbildwirkung. Führungskräfte auf oberster Ebene müssen selbst lernbereit sein – Feedback zulassen, Experimente unterstützen, eigene Fehler transparent machen. Kultur entsteht durch Verhalten, nicht durch Leitbilder!

Aus meiner Erfahrung entsteht Bewusstsein im Top-Management dann, wenn klar wird: Innovationskultur ist kein „Nice-to-have“, sondern Voraussetzung für Zukunftssicherung – gerade in einer Verwaltung, die in komplexen Krisenumfeldern agiert.

Gerhard: Vor allem durch die Darstellung der Notwendigkeit und des Nutzens (geringere Kosten, höhere Qualität, auch Aufzeigen der Möglichkeit, Innovationen politisch zu verkaufen). Im Daily Business, indem Problembewusstsein hergestellt wird und gleichzeitig stets attraktive Lösungsvorschläge mitgeliefert werden, die durch Rapid Prototyping rasch greifbar gemacht werden können.

6. Wenn der ÖD mit großen Konzernen wie Starbucks vergleichbar ist, warum gibt es kein einheitliches Diversitätsmanagement für alle u. nur schleppende Inklusion?

Johanna: Der öffentliche Dienst ist kein Konzern mit zentraler Governance-Struktur und einheitlicher Unternehmenskultur. Er ist ein föderal und ressortmäßig organisierter Gesamtapparat mit unterschiedlichen Zuständigkeiten, Rechtsgrundlagen und Steuerungslogiken. Das erklärt, warum Diversitätsmanagement nicht überall identisch ausgestaltet ist.

Gleichzeitig ist wichtig festzuhalten: Der Bund war im Bereich Inklusion über viele Jahre ein vorbildlicher Dienstgeber. Die gesetzlichen Einstellungsverpflichtungen wurden seit 2008 durchgehend übererfüllt. Dass die Zahl der Menschen mit Behinderungen im Bundesdienst zuletzt rückläufig ist, hat mehrere Ursachen – insbesondere die demografische Entwicklung. Viele Bedienstete mit Behinderung sind in den Ruhestand getreten, während die Nachbesetzung nicht im selben Ausmaß gelungen ist. Das darf und soll aber keine Ausrede sein. Wenn Inklusion schleppend wahrgenommen wird, liegt das selten am fehlenden Bekenntnis – sondern oft an strukturellen Hürden:

lange und komplexe Auswahlverfahren, Unsicherheiten bei Führungskräften, fehlende barrierefreie Prozesse, mangelnde Sichtbarkeit erfolgreicher Beispiele.

Und hier sehe ich auch unsere Verantwortung als Personalentwicklung: Führungskräfte gezielt für inklusive Personalentscheidungen qualifizieren, barrierefreie Rekrutierungsprozesse sicherstellen, Inklusion als Kompetenz im Führungskontext verankern, und erfolgreiche Integrationsprojekte sichtbar machen (wie zB unser erfolgreiches Inklusionsprojekt „Think bigger“, das in kurzer Zeit einen echten Kulturwandel im Verwaltungsbereich Arbeit herbeigeführt hat). Inklusion entsteht nicht durch Quoten allein. Sie entsteht durch Haltung, durch Struktur und durch konsequente Umsetzung.

Wenn wir den Vergleich zu großen Konzernen bemühen, dann vielleicht mit einem Unterschied: Für den öffentlichen Dienst ist Inklusion keine Imagefrage – sondern eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung. Und dieser Verantwortung müssen wir weiterhin aktiv gerecht werden. Hier sind die Ressortleitungen, die Führungskräfte, die Personalentwicklungsabteilungen und die Abteilung III/11 des BKA - Kompetenzzentrum für Inklusion gefordert.

7. Wenn Innovation Führungssache ist, wäre das nicht auch etwas für die Präsidialist/innen?

Johanna: Ja – absolut.

Wenn Innovation Führungssache ist, dann selbstverständlich auch auf Präsidialebene. Aber ich würde es nicht auf eine einzelne Ebene reduzieren. Innovation ist eine vertikale Führungsaufgabe – von der Präsidialebene bis zur Teamleitung. Die Präsidialebene hat dabei eine besondere Rolle: Sie kann Innovation strategisch verankern. Sie kann Freiräume schaffen. Sie kann ressortübergreifende Kooperation ermöglichen. Und sie kann deutlich machen, dass Experimentieren legitim ist – auch wenn nicht jedes Projekt sofort gelingt. Gleichzeitig entscheidet sich Innovationskultur im Alltag. Wenn mittlere Führungsebenen oder operative Leitungen keinen Gestaltungsspielraum haben, bleibt jede strategische Vorgabe wirkungslos.

Deshalb würde ich sagen:

Innovation ist keine Zusatzaufgabe für Präsidialistinnen und Präsidialisten – sie ist Teil moderner Verwaltungsführung auf allen Ebenen.

8. Inwieweit spielt die Innovationskultur beim Onboarding neuer Mitarbeiter*innen eine Rolle?

Johanna: Innovationskultur beginnt nicht im Innovationslabor – sie beginnt im Onboarding.

Die ersten Wochen prägen stärker als jede spätere Schulung. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachten sehr genau: Wie wird hier entschieden? Darf man Fragen stellen? Wird Mitdenken erwartet oder nur Abarbeiten? Wie wird mit Fehlern umgegangen?

Wenn Onboarding nur Wissensvermittlung ist, reproduzieren wir bestehende Muster. Wenn Onboarding Haltung vermittelt, prägen wir Kultur. Aus Sicht der Personalentwicklung sehe ich drei konkrete Hebel:

Erstens: Innovationskompetenz von Anfang an adressieren.

Nicht nur Rechtsgrundlagen und Prozesse vermitteln, sondern auch:

connect comm UNITY

Wie arbeiten wir bereichsübergreifend? Wie gehen wir mit Veränderung um? Wo ist Gestaltung erwünscht?

Zweitens: Frühzeitige Vernetzung ermöglichen. Innovationsfähigkeit entsteht durch Netzwerke. Neue Mitarbeitende sollten früh Schnittstellen kennenlernen – nicht nur ihre eigene Organisationseinheit.

Drittens: Führung in die Verantwortung nehmen. Onboarding ist kein HR-Prozess allein. Wenn direkte Führungskräfte von Beginn an Gestaltungsspielräume eröffnen, entsteht Innovationskultur ganz selbstverständlich.

Gerade im öffentlichen Dienst mit stark regelgebundenen Strukturen ist es wichtig, von Anfang an zu vermitteln: Rechtsstaatlichkeit und Gestaltung schließen einander nicht aus.

Wenn wir Innovationskultur wollen, müssen wir sie vom ersten Tag an erlebbar machen – nicht erst, wenn jemand „angekommen“ ist.