

Modultitel:

---

## Digitalisierung in Gesellschaft und Verwaltung

2,5 Tage

---

Termin: 31.01. – 2. Februar 2024

Ort: Präsenz, Berlin

---

### Themenfelder

- Vernetzung und Austausch zwischen den Teilnehmenden
- Strategische Ausgangslage der öffentlichen Verwaltung
- Wichtige Umfeldentwicklungen in Richtung Digitaler Transformation
- Konkrete Arbeitsrealität der TeilnehmerInnen
- Erster Blick in aktuelle und zukünftige (Schlüssel-)Technologien wie Big Data, Künstliche Intelligenz, IoT, Blockchain, Augmented Reality, ... kennen und verstehen des Möglichkeitsraumes für digitale Transformation
- Auswirkungen auf die Ebenen Mensch – Organisation – Technik – Recht

---

### Inhalt

Im Modul 1 geht es einerseits darum, nach einem ersten Kennenlernen im virtuellen Kickoff die Präsenz aller zu nutzen, das „Lehrgangssystem“ zu konstituieren und die Teilnehmenden gut in Austausch zu bringen. Besonders interessiert, die aktuelle Arbeitsrealität kennenzulernen und zu verstehen wo das Thema Digitalisierung bzw. die digitale Transformation in den einzelnen Organisationen vorangeschritten ist und welche die besonderen Herausforderungen diesbezüglich sind: Liegen sie eher auf der organisatorischen Ebene, der technischen Abbildung oder der Offenheit und Kompetenzwahrnehmung der Mitarbeitenden? Wie gut ist die Kultur der Verwaltungseinheiten und die Führung auf das Thema eingeschwungen? Unserer Erfahrung nach wird häufig der IT-technische Teil überbewertet bzw. ist besonders im Fokus während die anderen Aspekte eher weniger Beachtung finden – doch gerade dort liegen die zentralen Aspekte, um die Mannschaft „mitzunehmen“.

Vertieft werden wir uns – aufbauend auf ersten Vorbereitungsarbeiten im Blended learning Format – zuerst die strategische Ausgangslage im Public Sector erarbeiten: Welche Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Ökologie,... sind für uns relevant wie zum Beispiel Demographischer Wandel, Politikverdrossenheit, Klimawandel, Pandemien und inwieweit ändern sich die Rollen der öffentlichen Verwaltung? Wo müssen wir zukünftig vermehrt Leistungen erbringen? Welchen Nutzen kann die digitale Transformation hier leisten? Was bedeuten die Dimensionen der digitalen Transformation Mensch – Organisation – Technik – Recht konkret für uns? Wie können wir sie „bespielen“?

Modultitel:

---

## Organisationen verändern

2 Tage

---

Termin: 14. – 15. März 2024

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Themenfelder

- Was bedeutet Führen und Steuern im Kontext digitaler Transformation?
- Die (neue) Rolle der Führung in der Verwaltung und gegenüber der Politik
- Sich selbst führen, Resilienz
- Teams führen und steuern
- Den nachhaltigen Erfolg der Organisation sicherstellen
- Toolbox Kommunikation für virtuelle und hybride Zusammenarbeit

---

### Inhalt

Führung ist in Bezug auf Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung besonders gefordert. Zum einen wird der fachlichen Führung an vielen Stellen noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt als der Führung von Personen. Daher geht es hier häufig noch um das Entwickeln und Leben eines gemeinsamen Führungsverständnisses. Führung sollte sich in Richtung „unterstützenden Führung“ weiterentwickeln, die gerade in Zeiten des demographischen Wandels Mitarbeitende anzieht und hält.

Aktuell sind Führungskräfte aufgerufen, sich mit den neuen Technologien und Möglichkeiten des Einsatzes digitaler Instrumente auseinanderzusetzen. Dies erfordert Interesse, aber auch Mut, eingefahrene Prozesse visionär in Richtung Bürgerorientierung und Effizienz weiterzuentwickeln. Steigende Bürgererwartungen und Ansprüche der Politik, diese rasch und kostensparend umzusetzen stehen häufig Mitarbeitendenwünschen nach Stabilität und Sicherheit gegenüber. Diese divergierenden Stakeholderinteressen gut auszutarieren und gleichzeitig die Organisationseinheit zukunfts-orientiert auszurichten benötigt einen bewussten Umgang mit der eigenen Rolle und Resilienz.

Verstärkt wird dies durch Änderungen in der Arbeitswelt wie Telearbeit, virtuelle und hybride Zusammenarbeit, die vor allem durch die Covid-Pandemie forciert wurden. Hier stellen sich Fragen wie „Wie bleibe ich gut in Kontakt mit meinen Mitarbeitenden? Wie stelle ich sicher, dass alle gut inhaltlich und kommunikativ angedockt bleiben? Wie gehe ich mit dem Thema Vertrauen um? In diesem Modul setzen sich die Teilnehmenden intensiv mit all diesen Herausforderungen auseinander und nehmen gutes Handwerkszeug für ihre konkrete Arbeitssituation mit.“

Modultitel:

---

## Supervision

(2x 1 Tag in zwei Halbgruppen)

---

Termin: 25. April 2024

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Themenfelder

- Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Rolle in der Umsetzung des Erlernten
  - Die eigene Rolle und das alltägliche Handeln im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Stakeholder
  - Beobachtung und Analyse beruflicher Situationen und des eigenen Anteils daran
  - Anleitung zur selbstständigen Anwendung der kollegialen Beratung
- 

### Inhalt

Die Supervisionstage unterstützen den Transfer des Gelernten in den Alltag und die Eröffnung neuer Handlungsoptionen. Zu lernen, die Welt mit den Augen der anderen zu betrachten, ist für die Ausgestaltung von beruflichen Rollen und Arbeitsbeziehungen gleichermaßen bedeutsam. Unterschiedliche Beobachterperspektiven zu nutzen ist ein Grundprinzip systemischen Führungshandelns. Supervision und Coaching gehören zu den wirkungsvollsten Settings um Handlungskompetenz zu stärken. Gerade Führungskräften, die im alltäglichen Handeln oft auf sich alleine gestellt sind und wenig organisierte Möglichkeit haben, Feedback zu erhalten und neue Blickwinkel und Perspektiven aufzunehmen, kann Supervision eine wichtige Unterstützung und auch Entlastung bieten.

In der Supervision wird systematisch an Fallbeispielen aus der Alltagspraxis der Führungskräfte und Inhabenden von Stabsfunktionen gearbeitet. Dabei wird auch ein Handwerkzeug vermittelt, um selbstständig anspruchsvolle, festgefahrene oder neuartige berufliche Situationen zu analysieren und neue Lösungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen. In den Supervisionsseminaren werden Sie von einem erfahrenen externen Berater durch die kollegiale Beratung geführt. Gleichzeitig werden Impulse gesetzt, diese Arbeitsform selbstständig mit Berufskolleg\*innen zu erproben (Intervision).

Die Vernetzung der Führungskräfte und Expert\*innen zu stärken ist dabei ein zusätzliches Ziel.

Modultitel:

---

## Digitalisieren von Prozessen und Organisationen

2 Tage

---

Termin: 6. – 7. Juni 2024

Ort: Präsenz, Frankfurt am Main

---

### Themenfelder

- Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen der Digitalisierung (Single digital Gateway, Data-once-only, Registerintegration, ...)
- Medienbruchlinien zwischen Bürger:innen und Behörde
- Denken und handeln in Prozessen als Gegenmodell zur vertikalen Hierarchie
- Nutzung und Einsatz von neuen Technologien in konkreten Prozessen der Verwaltungsinnovation
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Wirksame Werkzeuge in der Projektarbeit (agiles Projektmanagement, Scrum, ...)
- Arbeit an einem Fallbeispiel und an eigenen Fällen

---

### Inhalt

Im Modul 3 wird besonders die elektronische Medienbruchlinie zwischen Bürger:innen bzw. Unternehmen und den Organisationen (Behörden) der öffentlichen Verwaltung betrachtet sowie die dort laufenden internen und externen Prozesse digital transformiert. Konkret soll nachvollziehbar sein, wie aktuelle und zukünftige (Schlüssel-)Technologien wie Big Data, Künstliche Intelligenz, IoT, Blockchain, Augmented Reality, etc. hier einen Beitrag leisten und für die Herausforderungen der TeilnehmerInnen Nutzen stiften könnten.

Gerade in Organisationen der öffentlichen Verwaltung ist der Blick häufig auf die vertikale Hierarchie gerichtet. Zukünftig wird es vermehrt darum gehen, in horizontalen Prozessen zu denken und zu handeln. Dies benötigt neue Formen der Zusammenarbeit, Abstimmung und Entscheidungen und bedeutet einen starken Eingriff in gelebte Verhaltensmuster.

Deshalb wird besonders darauf geachtet, mit den Teilnehmenden die eigene Rolle in Bezug auf Prozessoptimierung und Implementierung im Rahmen der digitalen Transformation zu beleuchten, ein vertieftes Verständnis für die besonderen Herausforderungen zu gewinnen und den Umgang damit zu erarbeiten. Somit sollen die Teilnehmenden befähigt werden, als Auftraggebenden in Vorhaben der digitalen Transformation erfolgreich zu agieren und ein Bild zu formen, wie sie ihre Mitarbeitenden und ihre Organisation im Transformationsvorhaben unterstützen können. Nicht zuletzt werden Methoden und Tools des agilen Projektmanagements vermittelt, da diese in Ergänzung zum klassischen Projektmanagement wesentliche Hilfestellungen leisten.

Entwicklung einer positiven Kooperationskultur geeignet sind, das Netzwerk-Prinzip als tragfähige Organisationsform einzuführen. Die Prozesse der digitalen Transformation und neue Rollen in der Verwaltung wie CDOs (*central digital officers*) werden auf geeignete interne und externe Vernetzungsprozesse angewiesen sein.

Modultitel:

---

## Führen und Steuern im digitalen Zeitalter

2 Tage

---

Termin: 5. – 6. September 2024

Ort: virtuell

---

### Themenfelder

- Bedürfnisse von Individuen und Organisationen in Veränderung
- Modelle zur Veränderung auf individueller und organisationaler Ebene
- Ganzheitliche Gestaltung von Transformationsprozessen im Rahmen der digitalen Transformation
- Tools und Methoden für Planung, Steuerung, Intervention, Kommunikation
- Die Rolle der Führung in Veränderungsprozessen

---

### Inhalt

Die Fähigkeit von Organisationen der öffentlichen Verwaltung, mit Veränderungen und Unsicherheit umgehen zu können, ist wichtiger denn je. Sei es das Anpassen an veränderte Umfeldbedingungen wie demographischer Wandel, Politikverdrossenheit und erstarkender Bürgerbeteiligung, Klimawandel und Nachhaltigkeit bis hin zur digitalen Transformation. Aufgabe von Führung ist es, proaktiv die Organisation an diesen Anforderungen auszurichten und Transformationsprozesse bewusst zu gestalten.

Hilfreich ist es dabei zu verstehen, wie Individuen und Organisationen generell mit Veränderung umgehen und welche Bedürfnisse (aus Sicht der Gehirnforschung und der Soziologie) beachtet werden sollten, um – neben inhaltlichen Aspekten – vor allem auch die erforderlichen Prozesse auf sozialer, emotionaler und Verhaltensebene passend zu berücksichtigen. Auch die Rolle der Organisationskultur wird thematisiert.

Auf Basis der Analyse und Kenntnis der Stakeholderlandschaft sind aus Change-Gesichtspunkten verschiedenen Ebenen zu beachten: die Planung und Gestaltung der Gesamtvorgehensweise („Architektur“ und Projektorganisation), die Planung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen („Interventionen“), das begleitende Change Monitoring („Wo stehen die Beteiligten im Prozess?“) und eine gewinnende Change-Kommunikation. Dafür werden im Modul jeweils passende Methoden und Tools eingeführt und praxisorientiert angewendet. Besonderes Augenmerk werden wir dabei auf die Besonderheiten der digitalen Transformation.

Modultitel:

---

## Supervision

*(2x 1 Tag in zwei Halbgruppen)*

---

**Termin: 10. Oktober 2024**

**Ort: Präsenz, Hagen**

---

### Themenfelder

- Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Rolle in der Umsetzung des Erlernten
  - Die eigene Rolle und das alltägliche Handeln im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Stakeholder
  - Beobachtung und Analyse beruflicher Situationen und des eigenen Anteils daran
  - Anleitung zur selbstständigen Anwendung der kollegialen Beratung
- 

### Inhalt

Die Supervisionstage unterstützen den Transfer des Gelernten in den Alltag und die Eröffnung neuer Handlungsoptionen. Zu lernen, die Welt mit den Augen der anderen zu betrachten, ist für die Ausgestaltung von beruflichen Rollen und Arbeitsbeziehungen gleichermaßen bedeutsam. Unterschiedliche Beobachterperspektiven zu nutzen ist ein Grundprinzip systemischen Führungshandelns. Supervision und Coaching gehören zu den wirkungsvollsten Settings um Handlungskompetenz zu stärken. Gerade Führungskräften, die im alltäglichen Handeln oft auf sich alleine gestellt sind und wenig organisierte Möglichkeit haben, Feedback zu erhalten und neue Blickwinkel und Perspektiven aufzunehmen, kann Supervision eine wichtige Unterstützung und auch Entlastung bieten.

In der Supervision wird systematisch an Fallbeispielen aus der Alltagspraxis der Führungskräfte und Inhaber\*innen von Stabsfunktionen gearbeitet. Dabei wird auch ein Handwerkzeug vermittelt, um selbstständig anspruchsvolle, festgefahrene oder neuartige berufliche Situationen zu analysieren und neue Lösungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen. In den Supervisionsseminaren werden Sie von einem erfahrenen externen Berater durch die kollegiale Beratung geführt. Gleichzeitig werden Impulse gesetzt, diese Arbeitsform selbstständig mit Berufskolleg\*innen zu erproben (Intervision).

Die Vernetzung der Führungskräfte und Expert\*innen zu stärken ist dabei ein zusätzliches Ziel.

Modultitel:

---

## Netzwerke und Kooperationen führen und managen

2 Tage

---

Termin: 21. – 22. November 2024

Ort: virtuell

---

### Themenfelder

- Funktionen und Potenziale von Netzwerken und Kooperationen
- Erfolgskriterien und Prozessgestaltung von Netzwerken und Kooperationen
- Erweiterung des Interventionsrepertoires der Führung und Organisationsentwicklung
- Kooperationskompetenz von Personen, Teams und Organisationen

---

### Inhalt

Die Fähigkeit zur Kooperation wird immer stärker zu einem zentralen Erfolgs- und Überlebensfaktor für Menschen und Organisationen. Netzwerke und Kooperationen sind eine organisatorische Antwort auf die Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften und den damit einhergehenden immer größer werdenden Bedarf an Koordination. Sie sind aber auch neue Organisationsformen, um die Problemlösungskapazität und das Innovationspotenzial zu erhöhen. Das gilt gleichermaßen für Organisationen, in denen öffentliche Leistungen (*public goods*) erbracht werden, für Wirtschaftsunternehmen und für Public-Private-Partnerships. Es bedarf neuer Managementansätze und Arbeitsprozesse, die durch horizontal angelegte Steuerungsprinzipien, verteilte Managementrollen und die Entwicklung einer positiven Kooperationskultur geeignet sind, das Netzwerk-Prinzip als tragfähige Organisationsform einzuführen. Die Prozesse der digitalen Transformation und neue Rollen in der Verwaltung wie CDOs (*central digital officers*) werden auf geeignete interne und externe Vernetzungsprozesse angewiesen sein. Das Seminar zielt darauf ab, ein konzeptionelles Verständnis und ein organisationsentwicklerisches Herangehen an Netzwerke und Kooperationen zu vermitteln.

Modultitel:

---

## Transferübung und Feedback

1,5 Tage

---

Termin: 15. – 16. Januar 2025

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Themenfelder

- Anwendung des Erlernten durch praktische Übungen und interaktiv zu lösende Aufgaben
- Selbstüberprüfung durch Beobachtung, Einzel- und Teamarbeit
- Feedback durch zwei Mitglieder der wissenschaftlichen Leitung und eine weitere Assessorin
- parallel Feedback durch die anderen Teilnehmer\*innen im Lehrgang

### Zertifikatsverleihung im Rahmen einer kleinen Feier

---

#### Inhalt

Wissen wirksam zu machen, ist das Ziel des Lehrgangs.

Am Ende von Lernprozessen ist es für alle Beteiligten nützlich, Erfahrungen und Beobachtungen, ob es gelungen ist, diesem Ziel näher zu kommen, zu sammeln. In einem Lehrgang, in dem die Handlungskompetenz im Zentrum steht, bieten sich dazu handlungsbezogene Aufgaben an und weniger die Wiederholung von Konzepten.

Es wird vonseiten den Referendierenden ein Fallbeispiel zu „Führung und Organisationsentwicklung“ eingebracht. Die Teilnehmenden bearbeiten dieses Fallbeispiel in unterschiedlichen Rollen und Aktionen – einzeln und in unterschiedlichen Teamkonstellationen. Dabei gilt es, die Aufgaben der Steuerung und des Managements eines Veränderungsprozesses zu lösen. Einzelne Teilnehmende werden die Prozessschritte jeweils beobachten und unmittelbare Rückmeldung geben. Zwei Personen aus dem Referent\*innenteam werden den gesamten Prozess beobachten und im Anschluss an den Übungsteil jeden Teilnehmenden einzeln ein ausführliches Feedback zur Verfügung stellen. Parallel dazu wird auch ein Rahmen geschaffen, um von ausgewählten Kolleg\*innen aus der Teilnehmendengruppe ebenfalls Feedback zu erhalten.