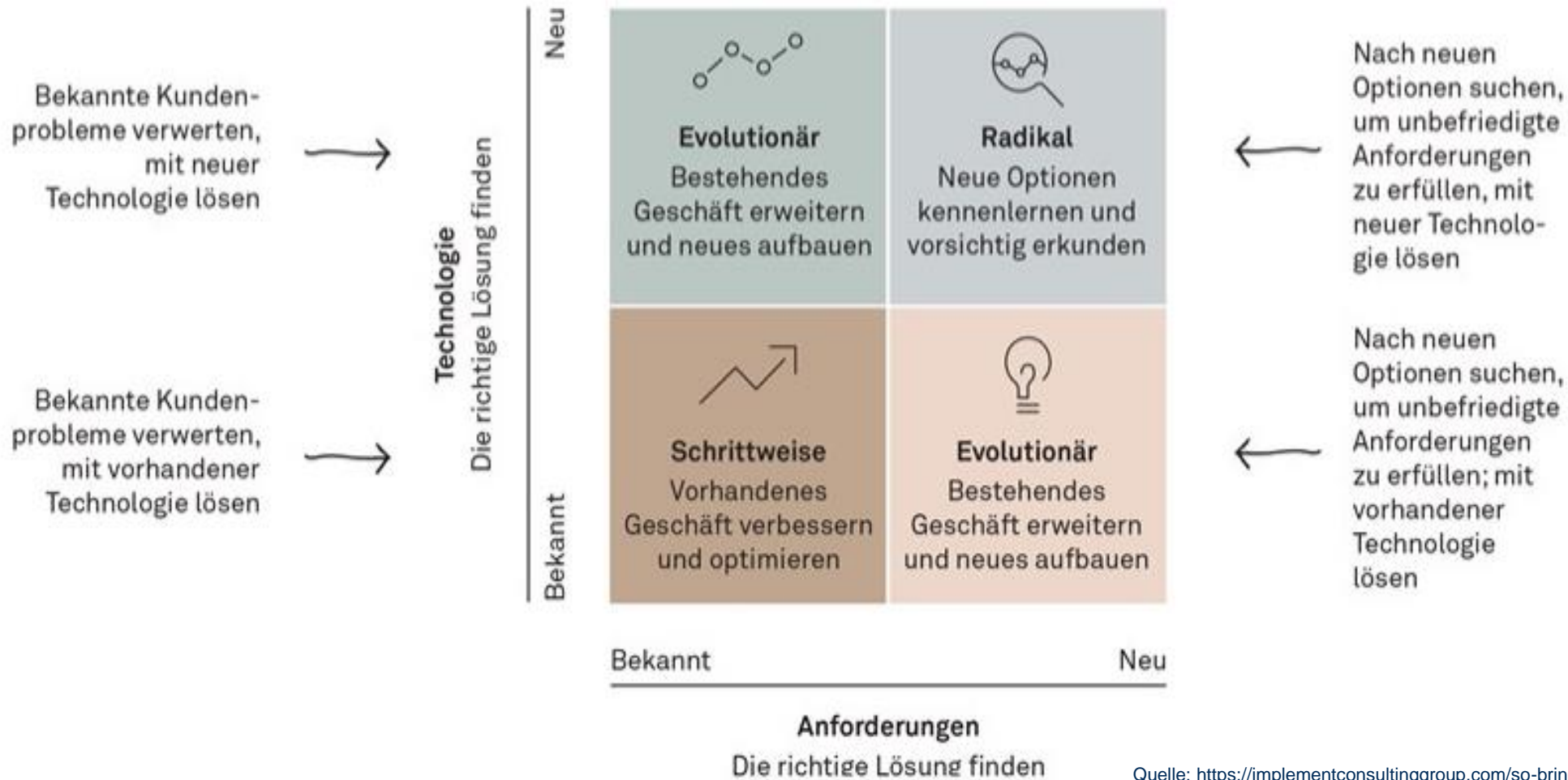


Digitalisierung in der Praxis

Thematisch Change Management

Was ist an der digitalen Transformation anders als bei «herkömmlichen» Projekte?



...und die technologische Entwicklung geht heute unglaublich schnell

Welche Trends beeinflussen die Entwicklungen im öffentlichen Sektor?

Abschluss der NPM-Verwaltungsreform

- **Durchbrechen von organisationalen Silos**, um nahtlos organisationsübergreifende Dienstleistungen anbieten zu können.
- **Kundenorientiertes Design** von digitalen Verwaltungsdienstleistungen.
- **Digitale Formen der Bürgerbeteiligung**, inkl. E-Voting.
- Zerschlagung von hierarchischen Bürokratiestrukturen und **Förderung des Wettbewerbs** unter Verwaltungseinheiten durch marktähnliche Arrangements
- **Kundenorientierung** der Verwaltung
- **Verstärkte monetäre Anreize** für die Beschäftigten des öffentlichen Sektors

Einleitung der Post-Managerial-Ära

- **«Citizens as prosumers»**: nicht als «Kunden», sondern als Co-Produzenten von öffentlichen Dienstleistungen; Online-Collaboration.
- **«Government as a Platform»**: Die öffentliche Verwaltung als Provider von Daten und Infrastrukturdienstleistungen, auf denen Dritte aufbauen können.
«Open Government»: Transparenz und Empowerment von Bürgern und Zivilgesellschaft, um sie dabei zu unterstützen, gesellschaftliche Probleme zu lösen.
«Collaborative Governance»: Engere Kooperation zwischen Akteuren des öffentlichen und des privaten Sektors; Koordination über Netzwerke, nicht Märkte.
- **«Governments as Catalysts for Change»**: Weg von der Verwaltung als «Dienstleister»; Public Entrepreneurship als Treiber des gesellschaftlichen Wandels.

Quelle: Estermann 2018

Erwartungen an die öffentliche Verwaltung

- **Agilität**: Agiler und flexibler werden
- **Kollaboration**: Mehr zusammenarbeiten, organisationsübergreifend, in Netzwerken → Co-Production, Co-Design (collaborative governance)
- **Open Innovation**: Offen Innovationsansätze suchen, mehr ausprobieren
- **Nutzerzentrierung**: die Kunden und Nutzer in das Zentrum stellen (z.B. mit Design Thinking)
- **Fehlerkultur**: Umgang mit Fehlern verändern, Freiräume für Experimente schaffen

Warum entstehen bei Veränderungen Widerstände?

- Verteidigen von handfesten Interessen
(materielle Vorteile, Prestige, Macht, Einkommen, Aufwand, ...)
- Unkenntnis der Situation
(Ausgangslage, Veränderungsbedarf, Ziele, Problemverständnis, ...)
- Angst als Folge des Gefühls der Bedrängung
(fehlendes Vertrauen, Identitätsverlust, Überforderung, höhere Arbeitsbelastung, Verlust des Selbstvertrauens, fehlende Beteiligung, unterschiedliche Werte und Ziele,..)
- „Systemträgheit“ der Organisationskultur
(Hang zu bequemer Routine, hohe Beanspruchung durch Tagesgeschäft...)

Wenn ich mich verändere,
war ich vorher nicht richtig?



Change Management Instrumente haben weiterhin Relevanz,
doch **Leadership** ist aufgrund des transformationalen Charakters mehr gefordert....

Und was kann die Führung zur Begleitung der Digitalisierung tun?

Führungsstil

- Transaktionales Führen mit transformationalem Führen ergänzen
- Traditionelle Führungsqualitäten (Klarheit der Ziele) ergänzen sich mit Methodenkompetenzen (Technologie- und Datenverständnis und disruptives Denken)

Kollaboration

- Abbau von Silos: Von der hierarchischen Arbeit zur Zusammenarbeit in Netzwerken und Ökosystemen (organisationsübergreifende Leadership)

Ambidextrie

- gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, laufende Aufgaben sicherstellen und trotzdem an neuen Entwicklungen arbeiten

Umgang mit Fehler

- Fehler sind Feedback mit hohem Informationsgehalt

Psychologische Sicherheit (so etwas wie Vertrauen)

- Leistungsstarke Teams brauchen psychologische Sicherheit, d.h. Abwesenheit von zwischenmenschlicher Angst. Dazu gehören:
 - moderate Risikobereitschaft
 - das Aussprechen der eigenen Meinung
 - Kreativität
 - die Bereitschaft, sich zu exponieren
- Nicht nur als Vermeidung eines Klimas der Angst, sondern als echte Ermöglichungskultur



Weiterentwicklung der Organisationskultur

- Verständnis und Überzeugung fördern
- Talente und Fähigkeiten entwickeln
- Als Rollenmodelle wirken
- Veränderung durch formale Mechanismen verstärken