

PUBLIC CHANGE MANAGEMENT



AUSGABE 03
02/2022

PUBLIC ASSETS 4.0
NEWSLETTER DES PROJEKTS VERWALTUNG 4.0

INHALT

3 **VORWORT**

4 **THEMA DER AUSGABE**

Public Change Management

5 **WISSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE**

Ein Vokabular für Digitalisierung und Change im öffentlichen Sektor

9 **ZUM PROJEKT**

Projektteam: Esther Anatone stellt sich vor

News aus dem Projekt Verwaltung 4.0

11 **AKTUELLES**

Lesenswertes

Veranstaltungen

13 **IMPRESSUM**



PUBLIC ASSETS 4.0

AUSGABE 03 / Februar 2022

THEMA DER AUSGABE:

Public Change Management

Vorwort

Wir hoffen, dass Sie gut in das neue Jahr "gerutscht" sind! Wir melden uns als Projektteam mit einem neuen Newsletter zurück und möchten Ihnen an dieser Stelle auch noch alles Gute für 2022 wünschen!

Nach dem technischen Thema der Drohnen beschäftigen wir uns in dieser Ausgabe unseres Newsletters wieder mit einer Thematik der Verwaltungswissenschaften – dem Public Change Management. Es gibt verschiedene Perspektiven, die in diesem Kontext eingenommen werden können, von Bürger*innenbeteiligung bis Back-Office, von Leadership-Fokus bis Handlungsspielraum der Mitarbeitenden – (fast) immer berücksichtigt werden muss die Digitalisierung. Public Change Management kann in vielerlei Hinsicht nicht mit Change Management im privatwirtschaftlichen Sektor verglichen werden. Die Verwaltung ist auf

Sicherheit ausgelegt und kann es sich nicht leisten schnelllebige, externe Technologien anstandslos zu übernehmen. Dabei spielt auch die verwaltungseigene Datensicherung eine große Rolle. Zusätzlich dazu ist die öffentliche Verwaltung auch stärker von politischen Entscheidungen beeinflusst.

Einzelne Faktoren müssen also berücksichtigt werden, um für einen erfolgreichen *Change* zu sorgen. Gerade in der Umsetzung technischer Neuerungen geraten soziale und zwischenmenschliche Aspekte oft in den Hintergrund. An diesem Punkt setzt unser Projekt "Verwaltung 4.0" an und verschränkt technische mit sozialwissenschaftlicher Forschung. In dieser Ausgabe möchten wir auf einzelne Elemente des Public Change Management eingehen.

Viel Freude beim Lesen unseres Newsletters!

Esther Anatone,

Disseminationsleitung

THEMA DER AUSGABE

Public Change Management

Wie bereits im Vorwort kurz angesprochen gibt es viele verschiedene Ansichten zu Change Management. Korrespondierend mit unserem Projektziel, der Erstellung eines Leitfadens zur Digitalisierung im administrativen Sektor möchten wir Public Change Management aus der Perspektive der technologischen Innovationen betrachten. Durch unseren auch sozialwissenschaftlichen Schwerpunkt legen wir in diesem Kontext aber einen Fokus auf die Organisationstruktur und Identität.

In der öffentlichen Verwaltung werden seit einigen Jahren vermehrt digitale Lösungen unter dem Überbegriff der Digitalisierung, dem Adjektiv „Smart“ oder dem Präfix „E-“ eingeführt. Diese Technologien, wie auch die teilweise aus der Privatwirtschaft übernommenen technologischen Visionen, wirken sich auf die Ablauforganisation, wie auch graduell auf die Aufbauorganisation der Verwaltung aus. Hinter den Begriffen 'Digitalisierung' oder 'E-Government' können sich somit Maßnahmen von unterschiedlicher Komplexität und Reichweite verbergen. Nograšek stellt fest, dass die Implementierung von E-Government zu oft als rein technologische Mission gesehen wird, wo es sich doch um eine organisatorische Umstrukturierung handelt, die über die technischen Aspekte hinausgeht. Technologische Veränderungen bringen Veränderungen innerhalb der Organisationskultur und -struktur mit sich, welche wiederum Prozesse und Strategien

beeinflussen. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung spricht man da oft über "Reformen" nicht Veränderungen. (Kuipers et al. 2014:7) Nograšek plädiert also für eine soziotechnische Sichtweise, in der sie die Führung als kritischen Erfolgsfaktor identifiziert. Diese darf ihre Verantwortung nicht an IT-Expert*innen abtreten. Als Teil der Führung sieht Nograšek nicht nur die Verwaltungsleitung, sondern auch Führung auf politischer Ebene, die ebenfalls engagiert sein muss. (Nograšek 2011:13-16)

Quellen: Kuipers, Ben; Higgs, Malcolm; Kickert, Walter; Tummers, Lars; Grandia, Jolien; van der Voet, Joris (2014): *The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review.* In: *Public Admin* 92 (1), S. 1–20. DOI: 10.1111/padm.12040.

Nograšek, Janja (2011): Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation. In: *Business Systems Research* 2011 (2).

Photo by Christian Lue, Unsplash



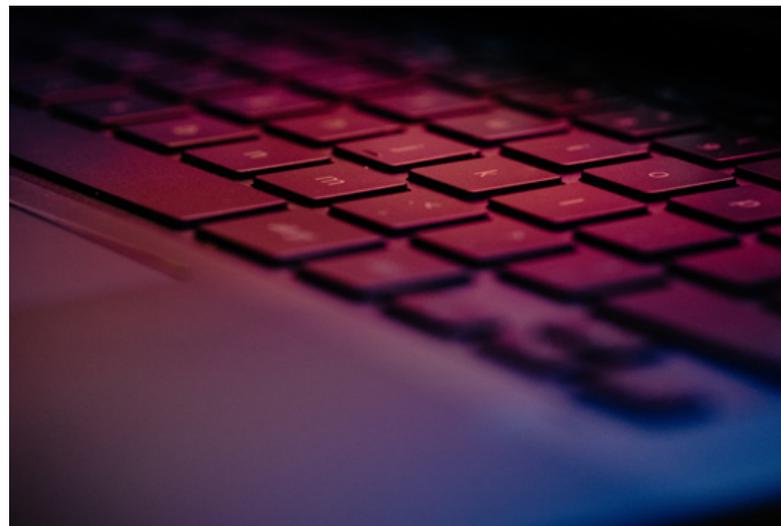
WISSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

Ein Vokabular für Digitalisierung und *Change* im öffentlichen Sektor

Nicht jede technologische Veränderung in Richtung Digitalisierung bedeutet gleich eine wesentliche organisationale Veränderung. In der englischen Literatur wird z.B. zwischen "digitization" und "digitalization" unterschieden. "Digitization" bezeichnet dabei lediglich das Konvertieren von analogen Informationen in digitale Informationen (z.B. Einscannen eines Dokumentes) und deren Bereitstellung - und somit einen beschränkten Zugang zur Digitalisierung. (Brennen & Kreiss 2016; Gobble 2018) Bei "Digitalization" hingegen stehen die Schaffung, Modifikation und Ernte von digitalen Informationen im Fokus. (Gobble 2018:56)

"Digitalization" verändert die Arbeitsweisen und somit typischerweise auch die Prozesse und Strukturen einer Organisation. Gerade in diesem Sinne ist auch die aus dem Prozessmanagement stammende Skala zwischen den Polen der Prozesserschaltung und der Prozesserneuerung wichtig. Bei Prozesserschaltung handelt es sich um einen vergleichsweise konservativen Ansatz mit dem Fokus auf Stabilisierung und Verbesserung bestehender Prozesse, bei welchem verhältnismäßig geringe Risiken entstehen. (Schmelzer & Sesselmann 2008:371) Verbesserungen finden als einmalige Initiativen statt und eine wesentliche Veränderung würde erst als langfristige Akkumulation kleiner Verbesserungen entstehen. (Via Consult & Syspro) Prozesserneuerung (auch Prozessverbesserung, -optimierung oder Evolution genannt) bedeutet hingegen einen kontinuierlichen, permanenten Verbesserungsprozess, an dem typischerweise auch Mitarbeiter*innen beteiligt sind. Eine Prozesserneuerung kann mit höheren Kosten und Risiken verbunden sein, da sie eine radikale und fundamentale Veränderung initiiert. Obwohl z.B. eine Verkürzung der Durchlaufzeiten oder Verbesserung der Qualität zu den Zielen einer Prozesserneuerung gehören können, handelt es sich dabei um Antworten auf neue Treiber und Ansprüche, die Gestaltung neuer Aufgabenbereiche, ein Umdenken bestehender Arbeitsmodi, wie auch um eine vollkommene Neugestaltung von Prozessen. (Syspro)

Photo by RoonZ nl, Unsplash



In dem Kontrast zwischen Prozesserschaltung und Prozesserneuerung sind bereits unterschiedliche Typen der organisationalen Veränderung sichtbar. In der Change-Management-Literatur wird typischerweise zwischen Veränderungen erster Ordnung (*first-order change*, manchmal auch als *alpha change*) und Veränderungen zweiter Ordnung (*second-order change*, *beta change*), die einen transformativen Charakter haben, unterschieden. Transformativer Wandel wird als „ein grundlegender Wandel von Einstellungen, Überzeugungen und kulturellen Werten, Reframing“ verstanden (Chapman 2002:16), als Neuausrichtung des Zwecks oder Verschiebung von Einstellungen und Werten (unabhängig vom Umfang oder Ausmaß der Veränderung gemessen an Ressourcen, Zeit und Aufwand). Welcher

Es eignet sich die Begriffe der Digitalisierung und des E-Government durch die Frage nach der unterstützten Wertschöpfungsbeziehung oder den Gesellschaftsakteur*innen als intendiertes Publikum zu konkretisieren (s. Abb. 2; Curtin et al. 2004 in Beynon-Davies 2007):

- **Internes E-Government:** Integration von Back-Office (Back-End) Systemen und Prozessen
- **“Government to Citizen” (G2C):** Abschaffung von vermittelnden Stufen und Bereitstellung direkten Kontakts zwischen Bürger*innen und Regierung
- **“Government to Business” (G2B)**
- **“Government to Government” (G2G):** Nutzung von Digitalisierung zur Unterstützung verwaltungsinterner Zusammenarbeit, Gestaltung interner Wertschöpfungsketten, Sicherung der Interoperabilität der Systeme und organisationsübergreifenden Datenaustausch
- **“Citizen to Citizen” (C2C)**

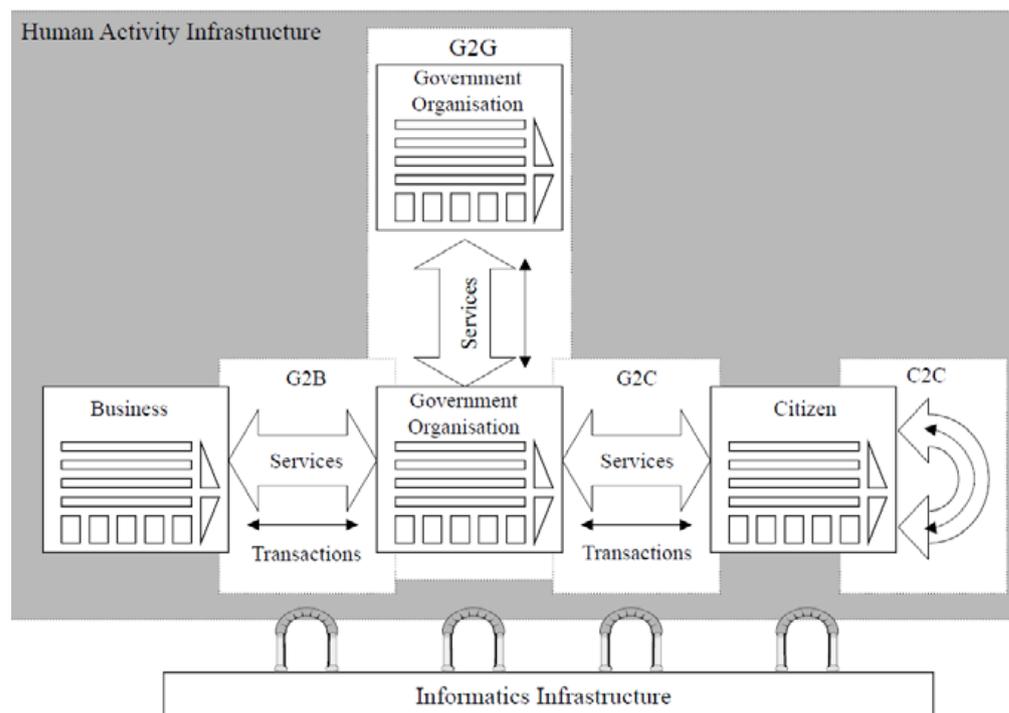
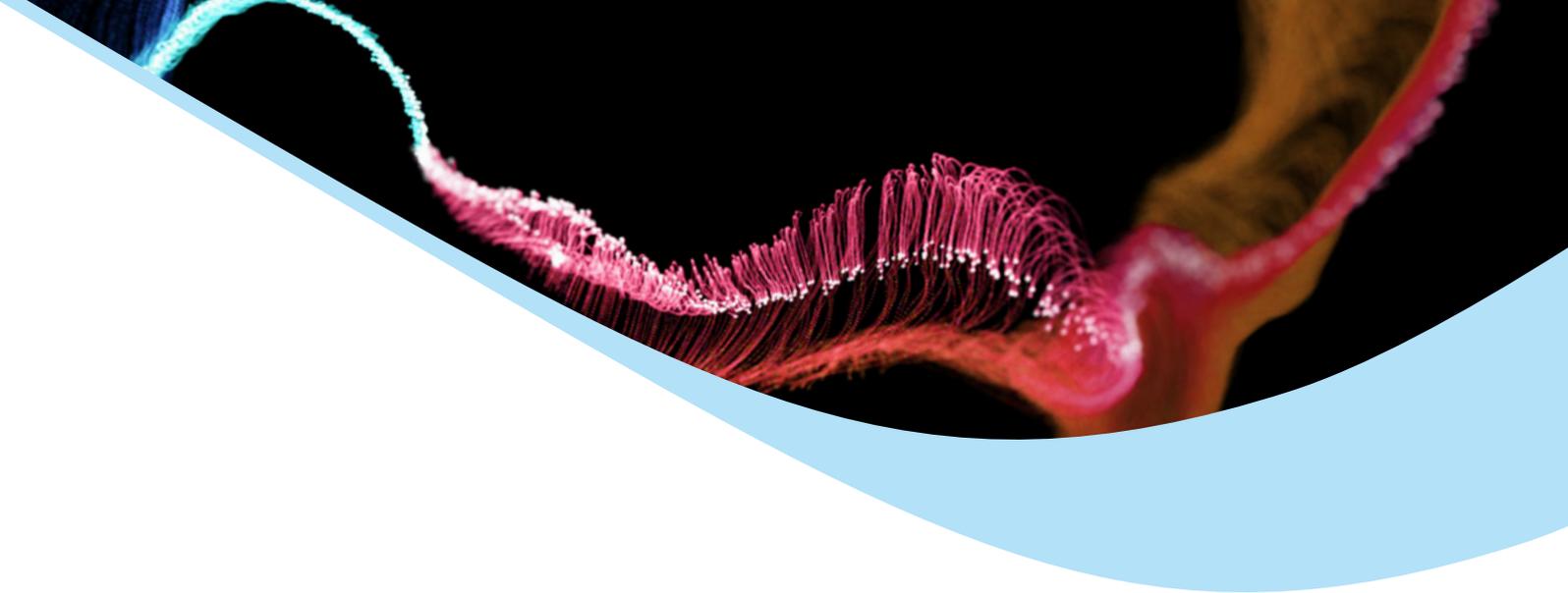


Abb. 2: Digitale Unterstützung unterschiedlicher Gesellschaftsbeziehungen (Beynon-Davies 2007:12)



Insbesondere die "Government to Citizen"-Beziehung steht im Vordergrund vieler E-Government-Initiativen. Eines der frühesten und folglich am häufigsten zitierten Modelle des E-Government-Wachstums erkennt in diesem Sinne vier Phasen (Layne & Lee 2001 in Beynon Davies 2007):

1. Katalog. In dieser Phase verfügen Behörden über eine Online-Präsenz, wo Verwaltungsinformationen und -dienstleistungen als kategorisierter Katalog zur Verfügung gestellt werden, ergänzt möglicherweise durch herunterladbare Formulare. Die größte Herausforderung in dieser Phase ist die effektive Verwaltung von Inhalten in allen Einheiten.

2. Transaktion. In dieser Phase werden Online-Dienste und Kundeninteraktion entwickelt, typischerweise durch das Verschieben von Formularen in die digitale Welt und Entwicklung von Arbeitsdatenbanken, die Online-Transaktionen unterstützen. Daher bewegt sich der*die Bürger*in von einer passiven zu einer aktiveren Rolle. Die zentrale Herausforderung ist die Verwaltung eines hohen Transaktionsdurchsatzes.

3. Vertikale Integration. In dieser Phase werden lokale Systeme mit Systemen der übergeordneten Einheiten verbunden. Integration basiert auf Funktionsähnlichkeiten zwischen Systemen, erfordert aber typischerweise Änderungen an Verwaltungsabläufen und möglicherweise Strukturen, da die Grenzen zwischen Behörden verschwimmen.

4. Horizontale Integration. In dieser Phase werden Systeme über verschiedene Funktionen hinweg integriert, wodurch die sogenannten funktionalen Silos der Regierung beseitigt werden. Als Ergebnis steht den Bürger*innen echtes „One-Stop-Shopping“ zur Verfügung. Die wichtigste technische Herausforderung liegt in der Integration heterogener Verwaltungsdatenbanken und -systeme, um eine einheitliche Kund*innenschnittstelle bereitzustellen.

Quellen: Beynon-Davies, P. (2007). "Models for E-Government", *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 1 No. 1, S. 7-28.

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In: K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Hg.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley. S. 1-11.

Chapman, J. A. (2002). A Framework for Transformational Change in Organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), S. 16-25.

Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), S. 56-59.

Nograšek, J., & Vintar, M. (2014). E-government and Organisational Transformation of Government: Black Box Revisited?. *Government Information Quarterly*, 31(1), S. 108-118.

Schmelzer, H.J., & Sesselmann, W. (2008): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. 6. Aufl., Hanser Verlag, München.
Syspro: <https://www.syspro.com/blog/digital-business-and-erp/6-crucial-steps-to-starting-your-digitalization-process/>, 07.12.2021

Via Consult: <https://via-consult.de/leistungsspektrum/fabrikplanung-und-prozessberatung/prozessberatung/>, 07.12.2021

ZUM PROJEKT

Projektteam: Esther Anatone stellt sich vor

Esther Anatone, BA BA, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften und Teil des sozialwissenschaftlichen Teams des Projektes Verwaltung 4.0. Ihr akademischer Hintergrund liegt in der Kultur- und Sozialanthropologie und deshalb sind qualitativen Methoden in ihrem Fokus. Ihre Bachelorarbeit verfasste sie zu Bürger*innenpartizipation und Lokale Agenda 21 in der Stadt Wien, und so konnte sie erste Erfahrung mit der Verwaltung und Politik sammeln. Das Bauwesen hingegen war zu Projektstart jedoch noch ein neues und unbekanntes Fachgebiet für sie. Felder von sozialwissenschaftlichen Forschungen können sehr divers sein und vor allem die Technik bietet eine interessante Verknüpfung zweier Disziplinen, die oft unterschätzt wird.



News aus dem Projekt Verwaltung 4.0

Gemeinsam mit Mitarbeitern der MA 29 wurde im November erstmals ein Testlauf der entwickelten digitalen Lösung durchgeführt. Die Software PlanRadar (als Smartphone-App) wurde vor Ort dazu verwendet, um Schäden zu erfassen (als Pin-Setzung im 3D-Modell) und Bauteile zu bewerten. Bei diesem Treffen konnten wir Wissen bezüglich der Durchführung und Handhabung gewinnen, außerdem wurden uns wertvoller Input und Verbesserungsvorschläge von Seiten der Mitarbeiter gegeben.

Die Funktionalität der Software wurde unter realen Umständen getestet, welche Features werden benötigt, welche vielleicht nicht. Unsere digitale Lösung ist selbstverständlich noch nicht ausgereift und wird in einem Prozess der Verbesserung und Iteration im Austausch mit der MA 29 laufend optimiert. So lassen sich auch durch das digitale Tool gewohnte Abläufe und mögliche neue Vorgehensweisen erkennen.

Entsprechend den im Kapitel "Wissenschaftliche Perspektive" dargestellten Digitalisierungs- und Change-Perspektiven möchten wir unsere entwickelte Lösung einstufen. In unserer Lösung geht es darum von der "digitization" zu einer "digitalization" von Informationen zu wandern. Scans und andere digitale Darstellung von Informationen als Sicherung und Austausch sind bereits vorhanden. Weniger jedoch eine

"digitalization", bei der neue Informationen digital produziert und modifiziert, wie auch ohne Medienbrüche zirkuliert werden.

Außerdem zielen wir auf eine prozesserhaltende Digitalisierung ab. Eine prozesserneuernde Digitalisierung würde nicht nur den Rahmen des Projektes sprengen, sie würde auch innerhalb der MA 29 zu einer zu großen disruptiven Veränderung führen (z.B. durch das Einsetzen von Drohnen oder KI). Mit dieser eher konservativen Haltung gegenüber Veränderungen der Menschen, Kultur und Struktur lässt sich unsere Lösung der Arbeitsplatzebene zuordnen. Dies schließt nicht aus, dass unsere Lösung in einen Wandelprozess mit größeren Ansprüchen und Reichweite integriert wird. Unsere Lösung ist am ehesten als internes E-Government einzustufen (Back-End-Lösung). Die Lösung hat aber Potenzial sich

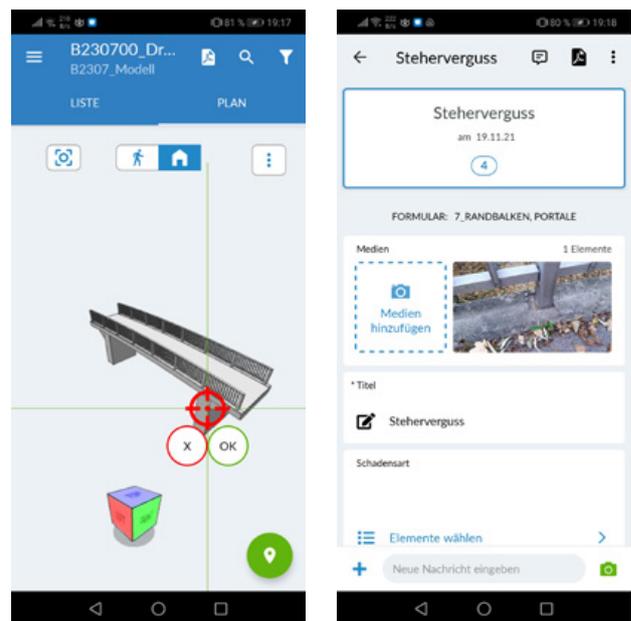


durch Effektivitätssteigerung der digitalen Zusammenarbeit zu einer G2G-Lösung zu entwickeln.

Der Ausgangspunkt unserer Forschung und Entwicklung war es, die bestehenden Arbeitsabläufe der Inspektionstätigkeit in geringer Weise zu beeinflussen, damit die digitale Lösung (zumindest auf der technisch-ergonomischen, wenn nicht auf den Deutungs- und Kompetenzebenen) möglichst "reibungsfrei" integriert werden kann und individuelle Flexibilität der Nutzer*innen unterstützt. Unser Entwicklungsansatz lässt sich somit als Practice-Oriented Product Design (POPD - Shove 2006 & Kuijer 2017) einstufen. Obwohl POPD durchaus für Entwicklung neuer Praktiken eingesetzt werden kann, haben wir unsere Bestrebungen konservativ wahrgenommen. In Bezug auf die Infrastrukturebenen fokussiert sich unser Projekthauptauf die IKT-Infrastruktur. Die IKT-Infrastruktur spiegelt sich aber zu einem bestimmten Teil in der Infrastruktur der Informationssysteme wider. Die Einführung von BIM-Management würde die Struktur von Informationssystemen beeinflussen, wie auch neue Wissensformen und Wissensrollen (Ebene der Informationsstruktur und sogar der menschlichen Tätigkeiten) bedingen. Unser Change-Ansatz kann – soweit wir dies bis jetzt einschätzen können – als kompatibel mit dem Ansatz der Veränderung erster Ordnung eingestuft werden. Dem entsprechen

würden u.a. die Rolle der Führung, Erhaltung der innen- und außenorganisationalen Grenzen oder des konservativen Zugangs zur Organisationskultur. Dies bedeutet aber nicht, dass eine transformative Veränderung ausgeschlossen ist. Eine durch befähigte Mitarbeiter*innen partizipativ gestaltete Veränderung, unterstützt durch die Organisationsleitung, könnte sehr wohl zu einer langfristigen Digitalisierungsvision und Verschiebung der organisationalen Werte und individuellen Einstellungen führen.

Die vier Phasen des E-Government-Wachstums lassen sich auf unsere Bestrebungen nicht eindeutig übertragen – wohl aber die Dimensionen technologischer und organisatorischer Komplexität und Integration. Der momentane Stand der Digitalisierung der Inspektionstätigkeit ließe sich als etwa im unteren Drittel des Komplexitätsbereichs liegend beschreiben, wobei unsere Lösung diese Position leicht erhöhen würde. Das wahre Wachstum wird sich aber entlang der Dimension der Integration entfalten, insbesondere wenn weitere Nutzungsmöglichkeiten für das BIM-Management und entsprechende Interessen und Bedürfnisse weiterer Verwaltungs- und Gesellschaftsakteur*innen erkannt werden, die engere Formen der organisationsübergreifenden horizontalen Zusammenarbeit hervorrufen würden.



Quellen: Kuijer, L. (2017). *Practices-Oriented Design*. In: K. Niedderer, S. Clune, & G. Ludden (Eds.), *Design for Behaviour Change: Theories and Practices of Designing for Change*. Taylor and Francis, S. 116-127.
Shove, E. (2006). *Towards Practice Oriented Product Design*. <https://www.lancaster.ac.uk/fass/projects/dnc/media/towards%20popd.pdf>, 28.11.2021

AKTUELLES

Lesenswertes

Change Management im Public Sector. Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden. von Kaiser, Markus (2021, Springer Fachmedien, Wiesbaden)

Das nur 60 Seiten umfassende Buch richtet sich an Politiker*innen, Führungskräfte in der Verwaltung sowie auch Wissenschaftler*innen. Dadurch dass es erst vor Kurzem erschienen ist, beleuchtet es Herausforderungen der Verwaltung mit besonderer Aktualität. Thematisiert werden Bürger*innenservices, Digitalisierung und die einhergehenden organisationalen und prozessualen Veränderungen.

Public Change Management. Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor. von Speier-Werner, Petra (2006, Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden)

Die Autorin befasst sich mit Faktoren, die die Einführung neuer Steuerinstrumente beeinflussen. Dabei stellt sie Fallstudien vor, entwickelt ein Orientierungsmodell und gibt schließlich Handlungsempfehlungen zur Vorgangsweise für erfolgreiche Implementierung.

Veranstaltungen



ADV Tagung 2022 - FIWARE: open standards for smarter solutions

22. Februar 2022, 9:00-17:00 Uhr, FH Technikum, Höchstädtplatz 6, 1200 Wien, Präsenz

<https://www.adv.at/events/fiware-2022/>

Diese Tagung richtet sich nicht nur an kommunale Entscheidungsträger*innen, sondern auch an Smart/Urban/Open Data Interessierte. FIWARE ist eine Open Source Initiative, welche sich mit der Schaffung von Standards zur Entwicklung von Smart Applikationen beschäftigt. Diese sind im Rahmen von Smart Cities, Smart Logistics, etc. einsetzbar. Das Event erlaubt einen Einblick darin, wie digitale Ressourcen optimal genutzt werden können.



BIM-Globe

5. April 2022, 12:30-18:00 Uhr, WKO Wiedner Hauptstraße 63, 1040 – Julius Raab Saal, Präsenz

<https://www.buildingsmart.co.at/events/event/bim-globe/>

Das Programm des BIM Globe beleuchtet aktuelle Transformationen betreffend Infrastruktur und IT aus unterschiedlichen Perspektiven. Es wird u.a. auf Prozessoptimierung, Digitalisierung und Smarte Infrastruktur sowie standardisierte BIM Aus- und Weiterbildung eingegangen.



5. österreichische ADV Data Governance Konferenz

28./29. Park Hyatt, Am Hof 2, 1010 Wien, Präsenz

<https://www.adv.at/events/data-governance-konferenz-2022/>

Unter dem Motto "Data Governance wird persönlich" thematisiert die Konferenz Künstliche Intelligenz (KI), die Rolle des Menschen in der Data Governance sowie Tools und Techniken. Schlagworte sind u.a. Data-Quality-Management, Datenkultur Document Governance. Im Rahmen der Veranstaltung wird auch der Austrian Data Governance Award verliehen.

IMPRESSUM



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Bei Fragen oder Anmerkungen zum Projekt und Inhalten des Newsletters können Sie sich gerne an uns wenden.

Kontakt:

FH-Prof. DI Dr.techn. Markus Vill (Projektleitung)

T: +43 1 606 68 77-2541

markus.vill@fh-campuswien.ac.at

Esther Elena Anatone, BA BA (Disseminationsleitung)

esther.anatone@fh-campuswien.ac.at

Dipl.-Ing. Michal Sedláčko, PhD. MSc.

(Redaktion, Koordination der Sozialforschung)

michal.sedlacko@fh-campuswien.ac.at

PROJEKTWEBSEITE:

[https://www.fh-campuswien.ac.at/
forschung/projekte-und-aktivitaeten/
verwaltung-40-digitalisierung-
im-asset-management-von-
verkehrsinfrastruktur-der-stadt-wien.
html](https://www.fh-campuswien.ac.at/forschung/projekte-und-aktivitaeten/verwaltung-40-digitalisierung-im-asset-management-von-verkehrsinfrastruktur-der-stadt-wien.html)

Dieser Newsletter wird im Rahmen des MA23- finanziertes Projekts „Verwaltung 4.0: Digitalisierung im Asset-Management von Verkehrsinfrastruktur der Stadt Wien“ erstellt (<https://www.fh-campuswien.ac.at/forschung/projekte-und-aktivitaeten/verwaltung-40-digitalisierung-im-asset-management-von-verkehrsinfrastruktur-der-stadt-wien.html>).

Sie können sich vom Newsletter abmelden, indem Sie eine leere E-Mail mit Betreff „Abmelden“ an die E-Mail-Adresse esther.anatone@fh-campuswien.ac.at senden.

Gefördert von



**Stadt
Wien**

Wirtschaft, Arbeit
und Statistik

