

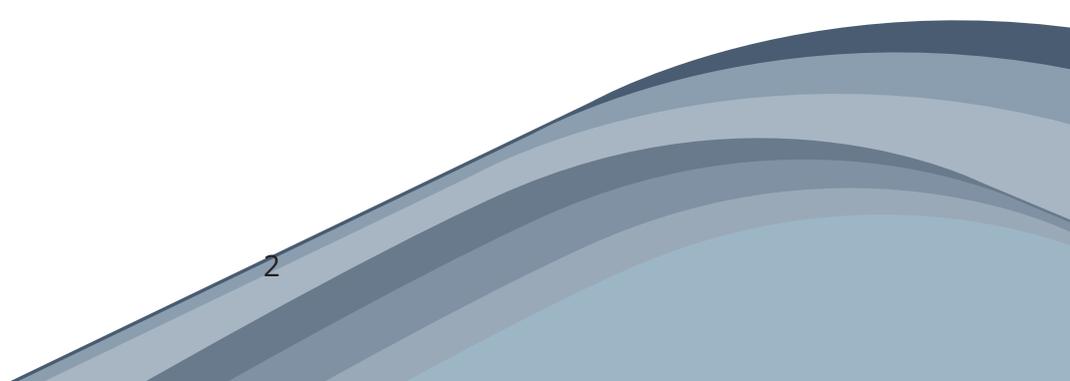
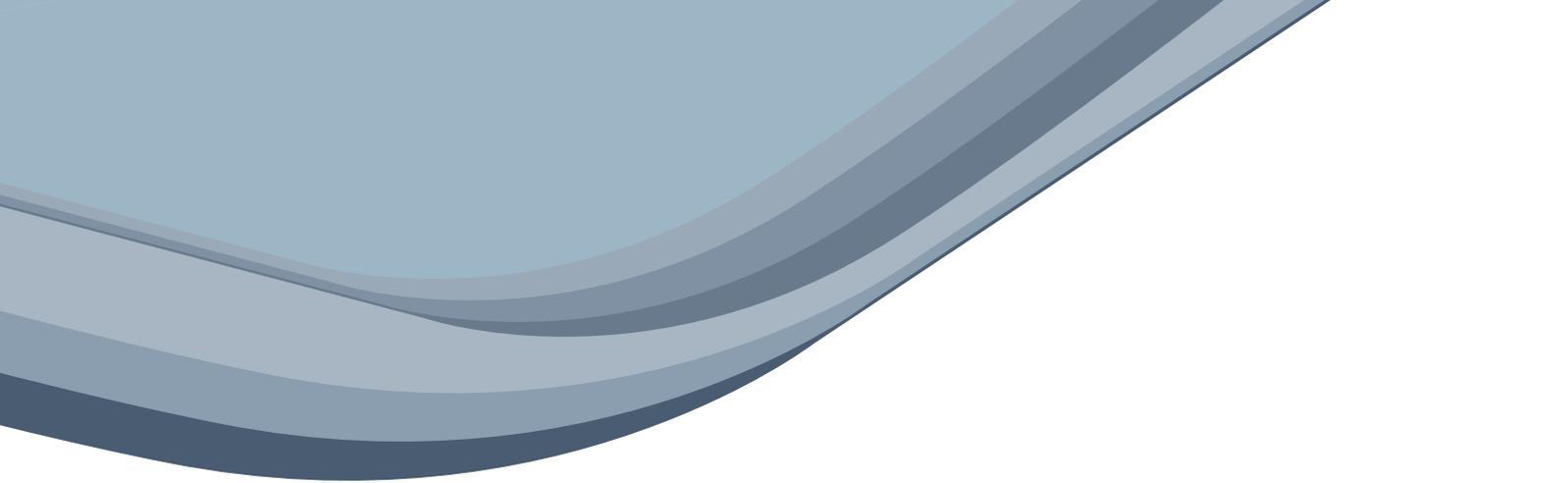


# Digitalisierung, Prozessoptimierung und Veränderung (DPV) in der öffentlichen Verwaltung:

## Ein Praxisleitfaden

---

DI Michal Sedlačko, PhD. MSc.; Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften  
DI Omar El-Mahrouk, BSc.; Kompetenzzentrum für Bauen und Gestalten  
FH Campus Wien



Dieser Leitfaden unterstützt die Führungskräfte, Digitalisierungsbeauftragte und Change-Teams im öffentlichen Sektor bei der Einführung und Umsetzung von Digitalisierungsbestrebungen. Der dargestellte Ansatz unterstützt eine strategische Ausrichtung der geplanten Digitalisierungsinitiativen als eine gezielte und durch Analysen unterstützte Prozessoptimierung, eingebettet in reflektierende und partizipative Steuerungsinstrumente. Mit seiner Hilfe kann Digitalisierung als eine lernende, emergente und befähigende organisatorische Veränderung konzipiert und gestaltet werden. Er baut auf wissenschaftlich überprüften Ansätzen und Tools, die u.a. aus Bereichen des E-Government, Prozess- und Change-Management stammen, auf. Dadurch, dass in den Leitfaden mehrere Bereiche der Fachexpertise einfließen, kann er die Perspektiven von Fachspezialist\*innen erweitern und auch auf diesem Wege einen Mehrwert erzeugen.

Als Vorteile des in diesem Leitfaden vorgestellten DPV-Ansatzes (Digitalisierung, Prozessoptimierung und Veränderung) gelten:

- Ausrichtung auf die besonderen Bedürfnisse des öffentlichen Sektors wie Rechtmäßigkeit, Rechenschaftspflicht, organisationsübergreifende Zusammenarbeit und Gemeinwohlorientierung
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche organisationale Kontexte
- Skalierbarkeit der Veränderungen und ressourcenschonender, zyklischer Zugang
- Respektvoller Umgang mit der Organisationskultur, d.h. mit den Hierarchien, etablierten Praktiken, Werten und Normen, Wissensverteilung und Dokumentationsstand
- Authentische Miteinbeziehung und Befähigung der Mitarbeiter\*innen, somit Vermeidung von Widerständen und Konflikten
- Etablierung einer Verbesserungskultur für eine nachhaltige, digitale Transformation



Dieser Leitfaden baut auf einer Bandbreite bekannter Ansätze, Methoden und Tools auf. Praktische Erfahrungen und Skills mit und aus diesen sind für die Umsetzung von diesem Leitfaden gut übertragbar und finden in einem Change-Team einen Nutzen. Zu diesen Ansätzen gehören: teamorientierter kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Kaizen, kulturalistische Perspektive auf Organisationen nach Schein, Stufenmodelle für eine emergente Veränderung nach Kanter et al. und Kotter, 3R-Ansatz zur Umsetzung organisationaler Veränderungen (Reflexion, Repräsentation und Realisierung, mit Reappraisal als Erweiterung), E-Government-Typologien und Entwicklungsmodelle (insb. Layne & Lee, Curtis et al., Nograšek & Vintar), Technologieakzeptanzmodell nach Venkatesh & Bala (TAM3) und das dynamische Rechenschaftsmodell nach Romzek.

Mehr Details zu diesen Ansätzen, den theoretischen Ausgangsperspektiven des Leitfadens wie auch unseren Forschungsergebnissen sind in dem Endbericht des Projektes „Verwaltung 4.0: Digitalisierung im Asset Management der Verkehrsinfrastruktur der Stadt Wien“ zu finden;<sup>1</sup> dieser Leitfaden stellt eines der Endergebnisse des Projektes dar. Von den spezifischen Bedürfnissen einer Anwendung im Bereich Management der kommunalen Infrastruktur mit dem Fokus auf Building Information Modelling/Management (BIM) wurde der Leitfaden zur Bewältigung von jeglichen Digitalisierungsinitiativen verallgemeinert und für einen breiteren Satz von Bedürfnissen und Organisationskontexten flexibel gemacht. Der Leitfaden integriert auch die Ergebnisse des Projektes “Evaluating the transformation of transport administrations”<sup>2</sup>, in welchem Veränderungserfahrungen von 22 öffentlichen Straßeninfrastrukturorganisationen weltweit ausgewertet wurden.

<sup>1</sup> <https://www.fh-campuswien.ac.at/forschung/projekte-und-aktivitaeten/verwaltung-40-digitalisierung-im-asset-management-von-verkehrsinfrastruktur-der-stadt-wien.html>

<sup>2</sup> <https://www.fh-campuswien.ac.at/forschung/projekte-und-aktivitaeten/evaluating-the-transformation-of-transport-administrations.html>

## **Annahmen und Anwendungsfelder dieses Leitfadens**

### **Öffentlicher Sektor**

Dieser Leitfaden bezieht sich auf die Organisationen der öffentlichen Verwaltung und öffentliche Dienstleistungen sichernde Unternehmen, obwohl eine Verwendung im Privatsektor durchaus nicht ausgeschlossen ist. Für öffentliche Organisationen ist typisch, dass die kontinuierliche Prozessverbesserung in der Regel nicht als aktive Komponente der Organisationsziele und -strategie und außerhalb des gesetzlichen Auftrags betrachtet wird. Daraus folgt, dass Veränderungs- und Digitalisierungsaufgaben neben regulären Aufgaben und oft ohne entsprechender personeller Ausstattung bewältigt werden müssen.

### **Kleinere Organisationen oder Organisationseinheiten**

Dieser Leitfaden eignet sich für Anwendungsfälle auf einer Ebene einer kleineren Organisation, Organisationseinheit oder eines kleinen Unternehmens (d.h. jene mit weniger als 50 Mitarbeiter\*innen und Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. €). Für diese ist typisch, dass die jeweilige Fachexpertise auf wenige Mitarbeiter\*innen konzentriert und die formale Organisationsstruktur einfach ist. Solche Organisationen tendieren auch zu einer kleineren Anzahl an Schnittstellen und Partner\*innen. Ausgeprägte Kapazitäten solcher Organisationen in Bereichen Change-Management und IT sind auch typischerweise nicht vorhanden. Aufgrund dieser niedrigen Komplexität können Prozesse mit geringem Aufwand modelliert, verstanden und kontinuierlich optimiert werden.

### **Formal abgrenzbare Gruppe als Stätte der Veränderung**

Um den Anfangspunkt und die zentrale Stätte der vorstehenden Veränderungen zu bezeichnen, wird in diesem Leitfaden der Begriff der "Gruppe" verwendet. Es kann sich hierbei um ein Projektteam, eine Abteilung oder die Sachbearbeiter\*innen entlang einer Prozesskette/Aufgabe handeln. Es ist zielführend, mit formalen Organisations- oder Verantwortungsgrenzen anzufangen. Im Vergleich dazu bilden lose Gruppierungen, die nicht durch Arbeitsteilung oder Koordination, durch geteilte Arbeitsmittel oder entstandene gegenseitige Abhängigkeiten geprägt sind und somit typischerweise auch keine formalen Grenzen besitzen (wie z.B. eine Community of Practice oder ein Netzwerk), keinen passenden Startpunkt für diesen Leitfaden.

### **Verwaltungsinterne Digitalisierung**

Dieser Leitfaden wurde hauptsächlich für sog. G2G (Government-to-Government)-Lösungen, präziser verwaltungsinterne Anwendungen, in denen die Hauptnutzer\*innen, -Klient\*innen und Partner\*innen weitere Organisationen und Organisationseinheiten des öffentlichen Sektors darstellen, entwickelt. Dies bringt, im Vergleich zu Front-Office und Bedürfnissen der Klientel, einen stärkeren Fokus auf Back-Office und Veränderungsbedürfnisse der Gruppe mit sich. Der Unterschied zu G2B (Government-to-Business) oder G2C (Government-to-Citizens)-Lösungen liegt auch darin, dass in solchen Anwendungen die externen Stakeholder\*innen viel früher und intensiver eingebunden werden sollten, als dieser DPV-Leitfaden voraussetzt. Die Veränderung bietet damit eine Gelegenheit zur Stärkung der Beziehung zu diesen Akteur\*innen (inkl. Wirkung auf die Werte und Kriterien, anhand welcher die Leistung der Gruppe oder Organisa-

tion von Stakeholder\*innen beurteilt wird und somit auch aktive Gestaltung der Rechenschaftsbeziehungen). Bürger\*innen und andere externe Publiken und Stakeholder\*innen können aber ebenfalls aus G2G-Digitalisierung einen Nutzen ziehen, wie z.B. durch Open Data/OpenBIM-Konzepte oder eine Verbesserung der CX (Customer Experience) im Laufe der Prozessoptimierung.

### **Schrittweise (inkrementelle) und skalierbare Digitalisierung**

Digitale Transformation wird im DPV-Ansatz als eine kontinuierliche Anpassung der Arbeitsabläufe (d.h. permanenter Change) und die Schaffung dafür fördernder Organisationskultur gesehen. Diese fängt typischerweise als eine prozesserhaltende Digitalisierung auf der Arbeitsplatzebene, die Prozesse und Menschen mit ihren Arbeitsmitteln umschließt, an. Erst durch spätere Reflexions- und Umsetzungszyklen kann sich die Veränderung durch ein sog. "E-Government-Wachstum" auf die Organisations- oder organisationsübergreifende Ebene, wie auch prozesserneuernde Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen der Organisationsstruktur, Organisationskultur, institutioneller Logik und Rechenschaftsbeziehungen (z.B. durch neue Arten der Dienstleistungserbringung, Definition neuer beruflichen Rollen, Einbindung neuer Publiken) ausdehnen. Auch dadurch, dass zu den wesentlichen Faktoren einer Veränderung die unbewussten Grundannahmen einer Gruppe gehören, ist der Veränderungsprozess fast notwendigerweise langfristig, langsam und begrenzt (obwohl krisenhafte Brüche, wie auch widersprüchliche Erzählungen mit mobilisierendem Potenzial nicht ausgeschlossen sind).

### **Emergente und adaptive (lernende) Veränderungsstrategie**

Eine Veränderung, die von einer niedrigeren Stufe zu einer höheren Stufe im Prozess der Umsetzung wächst, benötigt nicht nur immer wieder erneut durchdachte Umsetzungsmaßnahmen, sondern auch bewegliche, emergente Ziele und Entwicklungspfade. Es kann passieren, dass sich Mitarbeiter\*innen im Laufe einer "kleinen" Initiative an die Idee der Digitalisierung gewöhnen und über die ursprünglichen, im Prozess verinnerlichten Ziele hinaus, neue Möglichkeiten und Potenziale sehen. Der DPV-Ansatz stellt die Linearität und Planbarkeit organisationaler Veränderungen in Frage; und gehört auch aufgrund der starken Mitbeteiligung der Mitarbeiter\*innen und der kollektiven Lernprozesse zu kontingenten und flexiblen Change-Strategien.

## **Schritte in einem Digitalisierungsprozess: Der DPV-Leitfaden**

Der Aufbau des Leitfadens kann in acht große Abschnitte (Phasen) mit mehreren Unterschritten erfolgen. In der ersten, einer Vorbereitungsphase, werden das Mandat der Change-Leaders und fördernde Bedingungen für die Veränderung gesichert, wie auch Veränderungsbedürfnisse und Stakeholder\*innen analysiert. In der zweiten Phase werden die einzelnen Aufgabenbereiche der betroffenen Organisationseinheit (Gruppe) als Prozesse, mit ihren wechselseitigen Abhängigkeiten, erfasst und analysiert, um das Potenzial für eine Prozessoptimierung durch Digitalisierung zu ermitteln. Nach der IST-Prozessaufnahme und -analyse werden in der dritten Phase geeignete Digitalisierungsstrategien und -Ziele festgelegt. In der vierten Phase wird eine detaillierte Strategie zur Umsetzung und Erfüllung der notwendigen Anforderungen erstellt. Vor allem sind hierbei auch die

Einholung der Daten, Beschaffung von Software und Hardware, sowie die Erarbeitung der Schnittstellen zu planen. Danach fängt die eigentliche Umsetzung an. In Phase fünf gilt es, ein Datenmanagement durchzuführen und somit eine Datenbasis zu generieren, die für die neuen Prozesse als Grundlage dient. Phase sechs legt die Aufmerksamkeit darauf, dass Ressourcen für die Digitalisierung langfristig gesichert und die neuen Prozesse und Veränderungen in Verantwortlichkeiten verankert werden müssen. Um die ganzheitliche Stabilität der neuen Prozesse zu sichern, sind nebensächliche, sogenannte sekundäre Prozessschritte in der siebten Phase auszuarbeiten. In der achten Phase wird die Veränderung abgeschlossen und gefeiert, in die Organisationskultur eingebettet und stabilisiert, wie auch dokumentiert und zur Verfügung gestellt. Es werden auch weiterführende Veränderungsprozesse geplant.

## Digitalisierung – Prozessoptimierung – Veränderung (DPV-Ansatz)

<p><b>1. Auftrag und organisationaler Kontext</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Stätte der Digitalisierung bestimmen</li> <li>1.2. Mandat für Veränderungen sichern</li> <li>1.3. Veränderungsbedürfnisse identifizieren</li> <li>1.4. Veränderungsbereitschaft analysieren</li> <li>1.5. Verfügbare Expertise bewerten</li> <li>1.6. Verantwortlichkeiten und Rollen definieren</li> <li>1.7. Partnerschaften bilden</li> <li>1.8. Vision gestalten</li> </ul>	<p><b>2. Prozessaufnahme und -Analyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Vertikale Hierarchie der Prozesslandkarte erstellen</li> <li>2.2. Horizontale Prozessketten der Prozesslandkarte erstellen</li> <li>2.3. Optimierungspotenziale der Digitalisierung feststellen</li> <li>2.4. Abhängigkeiten und Schnittstellen erfassen</li> </ul>	<p><b>3. Digitalisierungsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Technologie für die Digitalisierung bestimmen</li> <li>3.2. Digitalisierungsziele festsetzen</li> <li>3.3. Sollprozesse definieren</li> </ul>	<p><b>4. Planung der Veränderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Ausmaß, Geschwindigkeit und Pfad der Veränderung bestimmen</li> <li>4.2. Umsetzungsschritte planen</li> <li>4.3. Reflexions- und Adaptationszyklen planen</li> <li>4.4. Miteinbeziehung planen</li> <li>4.5. Kommunikationsstrategie bestimmen</li> </ul>
<p><b>5. Datenbasis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Datenqualität definieren</li> <li>5.2. Datenerzeugung sichern</li> <li>5.3. Datenmanagement einführen</li> <li>5.4. Datenanalyse durchführen</li> </ul>	<p><b>6. Ressourcen und Institutionalisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Neue Verantwortlichkeiten und Berufsbilder gestalten</li> <li>6.2. Neue organisationale Strukturen einführen</li> <li>6.3. Rechenschaftsbeziehungen festsetzen und Berichterstattung einführen</li> <li>6.4. Budgets sichern</li> </ul>	<p><b>7. Sekundäre Prozessschritte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.1. Kontinuierliche Evaluation aufstellen</li> <li>7.2. Mehrebenen-Koordination verfolgen</li> <li>7.3. Sonstige Sekundärprozesse sichern</li> </ul>	<p><b>8. Stabilisierung der Veränderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8.1. Durch Reappraisal neue Kulturmerkmale verankern</li> <li>8.2. Veränderung abschließen und feiern</li> <li>8.3. Erfolge und Misserfolge dokumentieren</li> <li>8.4. Skalierung oder neuen PDCA-Zyklus planen</li> </ul>

### Auftrag und organisationaler Kontext

Den Kern dieser Vorbereitungsphase stellt eine Sicherung des Mandats der Change-Leader und fördernder Bedingungen für die Veränderung, wie auch eine Artikulation der Veränderungsbedürfnisse, Durchführung der Gruppen- und Stakeholder\*innenanalyse und partizipative Gestaltung der Vision für die Veränderung dar.

**1.1. Stätte der Digitalisierung bestimmen:** Zu Beginn der Veränderung wird eine (formal abgrenzbare) Gruppe oder Subkultur innerhalb der Organisation durch Führungskräfte und/oder Change-Leader definiert, welche als die zentrale Stätte für die organisationale Veränderungen durch Digitalisierung gelten wird (s. oben). Dieser Personenkreis sollte darüber aufgeklärt werden; dessen Miteinbeziehung und Mitwirkung ist für den Erfolg der Digitalisierung maßgebend (und erfolgt in späteren Phasen).

**1.2. Mandat für Veränderungen sichern:** Die Change-Leader sollten eine frühzeitige Einbindung von Führungskräften anstreben, damit diese die Ziele und Erwartungen der Veränderung gegenüber den höheren Ebenen (inkl. Politiker\*innen und Leitungsgremien) vertreten und die damit verbundenen (zeitlichen, institutionellen, finanziellen, symbolischen) Bedingungen und politische Risiken<sup>3</sup> gestalten und verteidigen können. Klarer politischer Wille und Unterstützung sind für einen erfolgreichen Wandel essenziell. Die Notwendigkeit der Digitalisierung und der damit einhergehenden Veränderung kann durch eine diskursive Anknüpfung an bestehende externe oder interne Herausforderungen der Organisation (z.B. demographische Alterung des Personals) verdeutlicht und als Chance (z.B. Gestaltungsmöglichkeit bei Frühumsetzer\*innen) formuliert werden.

**1.3. Veränderungsbedürfnisse identifizieren:** Einen Prozess der kollektiven Reflexion in Bewegung setzen, in welchem mit Hilfe von Techniken des aktiven Zuhörens, Gesprächen und Beobachtung (wie auch stärker formalisierten Reflexion-, Art of Hosting- oder Fazilitationsmethoden) die Gruppe, wie auch ihr (organisationales und organisationsübergreifendes) Umfeld einerseits auf ihre Bedürfnisse, andererseits auf ihre kulturellen Merkmale (insb. die Grundannahmen nach Schein) analysiert werden. Dieser Prozess sollte authentisch und ergebnisoffen sein (man weiß im Vorhinein oft nicht, welche Bedürfnisse artikuliert werden und zu diesem Zeitpunkt ist auch noch nicht klar, welche dieser Bedürfnisse durch die geplante Digitalisierung adressiert werden).

**1.4. Veränderungsbereitschaft analysieren:** Die Veränderungsbereitschaft der Gruppe und Einstellungen gegenüber Digitalisierung werden erhoben. Die Veränderungsbereitschaft hat die Form von kollektiven Wahrnehmungen und Überzeugungen und lässt sich in vier Teilbereiche zerlegen: (1) Wird eine Veränderung seitens der Gruppe als notwendig erachtet? (2) Nimmt die Gruppe die Organisation als fähig, mit Veränderungen effektiv umzugehen, wahr? (3) Glaubt die Gruppe, aus den Ergebnissen der Veränderung einen Nutzen ziehen zu können? (4) Glaubt die Gruppe an die eigene Kapazität, mit den Anforderungen der Veränderung umzugehen? Bei der Erhebung gegenüber Digitalisierungseinstellungen sollte den Befürchtungen der Mitglieder respektvoll begegnet werden (statt sie zwingend überzeugen zu wollen), da sich hinter vielen dieser Befürchtungen legitime Interessen verbergen (wie z.B. Kampf um Erhaltung des Expert\*innenstatus innerhalb der Organisation, Kampf gegen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch strengere Überwachung und Intensivierung der Arbeit, Verlust von Kontrolle über Prozessabläufe an digitale Technologie und daraus resultierende Entfremdung). Zugleich ist auch zu bedenken, ob die Organisation kurz vor einer anderen geplanten Veränderung steht oder vor kurzer Zeit eine andere Veränderung durchgemacht hat – in dem Fall kann es schwierig sein, alle betroffenen Akteur\*innen zu motivieren.

**1.5. Verfügbare Expertise bewerten:** Eine Bestandsaufnahme der verfügbaren Expertise zur Unterstützung der Veränderung wird in diesem Schritt durchgeführt. Dabei ist nicht nur Digitalisierungsexpertise maßgeblich, sondern auch organisationale Kapazität im Bereich Change-Management oder Organisationsentwicklung (es kann sein, dass für frühere Veränderungen (oft höherrangige)

---

<sup>3</sup> Wie z.B. die Gefährdung der Qualität der regulären Aufgaben und erbrachten Dienstleistungen, Weckung von falschen Erwartungen, Image- und Reputationsrisiken, unerwünschte mediale Aufmerksamkeit oder Verlust der Deutungshoheit im Kontext eines konfrontativen öffentlichen Diskurses, schlechtes Timing in Bezug auf Wahlzyklen oder andere (Rahmen-)Initiativen der Organisation u.a.

Mitarbeiter\*innen verantwortlich waren und diese könnten eigene theoretische Fachkenntnisse bei diesem Anlass vertiefen). Bei einem Mangel an etablierter Change-Management-Erfahrung und Expertise innerhalb der Organisation sollte die Inklusion externer Change-Manager\*innen überlegt werden (s. auch nächsten Schritt). Als unterstützend für den Veränderungsprozess haben sich auch organisationale Fähigkeiten in den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement, Evaluation und Monitoring, Wirkungsorientierung, strategische Planung, analytische Datenarbeit und sozialwissenschaftliche Kompetenz erwiesen.

**1.6. Verantwortlichkeiten und Rollen für die Veränderung definieren:** Auf den vorigen Schritt aufbauend sollte entschieden werden, ob die Rollen der Change-Leader (oder Change-Teams) durch Organisationsinterne oder -externe besetzt werden. Zu den Verantwortungen dieser gehören u.a. Planung und Bewältigung der Veränderung, Gestaltung der unterschiedlichen Beteiligungsformen, Kommunikation, Dokumentation, Prozessanalysen, Marktanalyse und Formulierung der Ausschreibungen für öffentliche Beschaffungen, Monitoring, Evaluation und Berichterstattung. Obwohl im Rahmen eines früheren Forschungsprojekts kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen

Interne Change-Leader	Externe Change-Leader
<b>Potenzielle Vorteile:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprechen „die gleiche Sprache“ wie der Rest der Mitarbeiter*innen, verfügen durch diese Insider-Rolle über Legitimität und Vertrauen</li> <li>• Verständnis für Organisationskultur (Normen, Einstellungen)</li> <li>• Verständnis für organisationale Abläufe, Hierarchien und Rechenschaftsbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Außensicht, hilfreich für Reflexion, kritisches Urteilsvermögen und neue Ideen</li> <li>• größerer Handlungsspielraum aufgrund weniger Bindungen und Zwänge, die sich aus Organisationszugehörigkeit ergeben</li> <li>• wenn aus dem gleichen Sektor oder Governance-System: fundierte institutionelle, politische und häufig auch kulturelle branchenspezifische Kenntnisse</li> </ul>
<b>Potenzielle Nachteile:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgefasste Meinungen über organisationale Praktiken und Prozesse</li> <li>• gebunden durch Loyalitäten, Zugehörigkeiten und Verinnerlichung von Interessen nur einer Gruppe innerhalb der Organisation, dadurch Unfähigkeit eine neutrale Außenperspektive anzunehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeit, einen tiefen Einblick in interne Organisationsprozesse, Verfahren und Normen zu erlangen</li> <li>• Erschwerte Gewinnung von Legitimität, Vertrauen und Berechtigung</li> </ul>
<b>In welcher Organisation hilfreich:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wo aufgrund früherer erfolgreicher Initiativen viel Vertrauen in die organisations- oder sektorinterne Fähigkeit, die Veränderung erfolgreich umzusetzen, herrscht</li> <li>• wo sich im nahen Umfeld der Gruppe viele Wissensressourcen und Erfahrungen mit Pilot-Initiativen rund um das konkrete digitale Thema befinden</li> <li>• wo eine stark ausgeprägte Organisationskultur mit vorrangig beruflichen (professionellen) Rechenschaftsbeziehungen und/oder großer Bedeutung des impliziten Wissens für gruppeninterne Hierarchie herrscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wo die Organisationskultur durch Misstrauen, Silodenken und tief verwurzelte Konflikte um Prestige und Ressourcen geprägt ist</li> <li>• wo ein hohes Maß an intraorganisationaler Politik ausgeübt wird und/oder verborgene Konflikte zwischen Führungen unterschiedlicher Abteilungen herrschen</li> <li>• wo die Legitimität und Nutzen externer Expertise höher bewertet wird als organisationsinterner</li> </ul>

der Einstellung externer Change-Manager\*innen und dem Erfolg der Veränderung festgestellt wurde, bringen diese jeweils unterschiedliche potenzielle Vor- und Nachteile mit sich, die in dem konkreten Kontext doch einen Unterschied machen könnten.

Eine Möglichkeit sind „Change-Teams“, die sowohl aus internen als auch externen Change-Manager\*innen bestehen. Organisationsinterne Führungskräfte fungieren in diesen als Gatekeeper und sind in der Lage, den „Außenstehenden“ interne Legitimität zu verleihen. Externe Mitglieder, einschließlich Berater\*innen, sollten in einer solchen Vereinbarung klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten haben.

In diesem Schritt sind auch weitere Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren – z.B. Arbeitsgruppen, die eine authentische und transparente Teilnahme verschiedener Interessengruppen<sup>4</sup> ermöglichen, „Scanning-Gruppen“ (oder einzelne Personen, die mit einer solchen Rolle beauftragt sind), die für eine Identifizierung der zukünftigen Trends im jeweiligen Sektor (durch Methoden wie Horizon Scanning, Risikoidentifizierung, Umweltanalyse/PESTLE usw.) verantwortlich sind, oder Personen, die sich über unterschiedliche Erfahrungen und Pilotprojekten in anderen Organisationseinheiten und in anderen Organisationen oder Ländern vertraut machen. Die vorhandenen Personalressourcen dabei zu beachten, ist von wesentlicher Bedeutung. Wenn Mitarbeiter\*innen neben der Bewältigung von Veränderungen auch ihren regulären Arbeitsaufgaben nachgehen müssen, ohne dass z.B. eine autonome Change-Einheit eingerichtet wurde, kann dies zu Überlastung und Kompromissen führen.

**1.7. Partnerschaften bilden:** Aufbauend auf der Erfassung der Organisation in früheren Schritten wird eine Stakeholder\*innenanalyse durchgeführt. Diese kann z.B. durch eine partizipative Befragung der Führungskräfte und der Mitarbeiter\*innen und eine nachfolgende Strukturierung und Priorisierung des Stakeholder\*innenfeldes erfolgen. Darüber hinaus können Mapping-Interviews, Begehungen und Beobachtungen durchgeführt oder Dokumente eingesehen werden, um die Analyse zu vertiefen. Das Ziel ist interne und externe Stakeholder\*innen, die von Schlüsselrelevanz für die Veränderung sind, zu identifizieren, insb. jene, zu welchen seitens der Gruppe bereits Schnittstellen und Beziehungen bestehen (z.B. entlang der Abteilungsgrenzen, Prozessketten, Leistungen oder Zuständigkeiten). Mit diesen sollten Partnerschaften gebildet werden, sodass ein regelmäßiger Wissens- und Bedürfnis-/Anforderungsaustausch stattfindet (mit dem auch möglicherweise das Grundgefüge einer Community of Practice gelegt werden), Handlung koordiniert wird und Verständnis, Legitimität und Unterstützung für die Veränderung gesichert werden. Die Partnerschaften können bilateral und informell gepflegt, aber auch im Rahmen eines Beirats oder Vorbereitungs-, Steuerungs- und Beratungsgremien formalisiert werden.

**1.8. Vision gestalten:** Die Gestaltung einer kollektiven Vision ist wichtig, um Motivation und Engagement zu mobilisieren. Die Vision hat aber auch zahlreiche andere Auswirkungen, einschließlich der Vermittlung der geplanten Veränderung an interne und externe Stakeholder\*innen und der

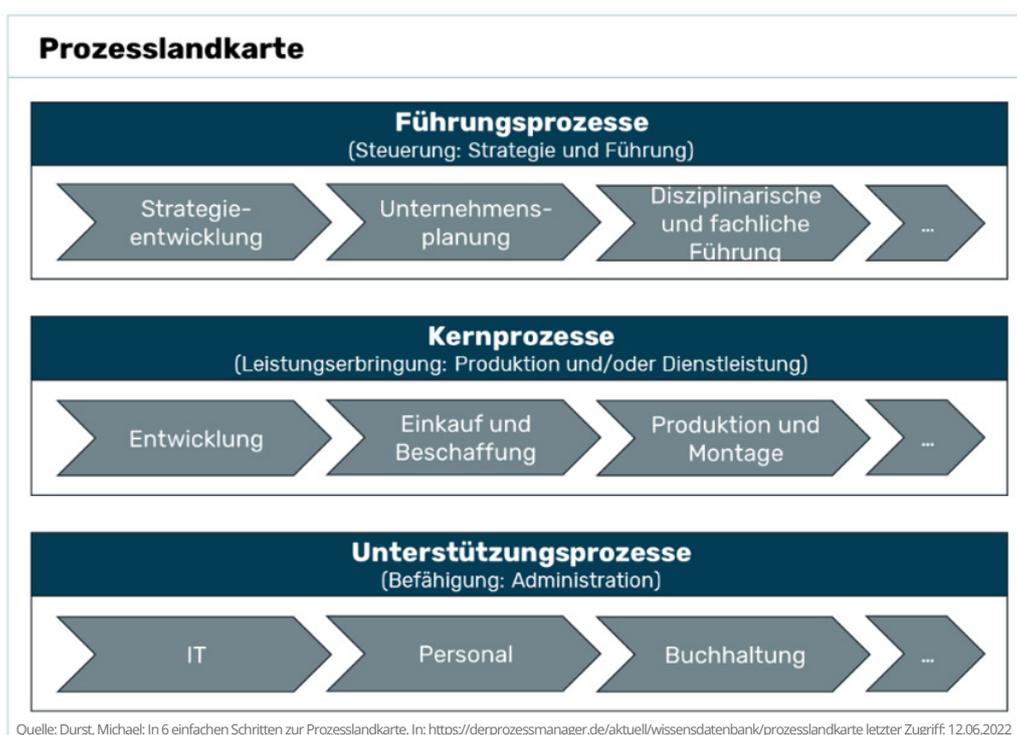
---

<sup>4</sup> Je nach Skala der geplanten Veränderung könnten auch andere Stakeholder\*innen außer der Mitarbeiter\*innen (Mitglieder der Gruppe) eingebunden werden: die Politiker\*innen und Vertreter\*innen der Regulierungsbehörden, Führungskräfte aller Ebenen, Gewerkschaften, Vertreter\*innen unterschiedlicher Nutzer\*innen und Bürger\*innengruppen, Partnerorganisationen einschließlich Lieferant\*innen und Auftragnehmer\*innen, Wissenschaftler\*innen u.a.. Durch die Zusammensetzung und Ablaufregeln solcher Arbeitsgruppen kann eine starke Gestaltungsrolle für die Gruppenvertreter\*innen gesichert werden.

Verknüpfung mit einem bestimmten Narrativ und Werte- und Symbolsatz. Die mit den Mitgliedern der Gruppe und mit etablierten Methoden wie "Futuring" formulierte Vision sollte als eine positive Erzählung die Bewältigung der Veränderungsbedürfnisse der Gruppe, wie auch der strategischen Organisationsziele, unterstützen und zugleich die Dringlichkeit der Veränderung verdeutlichen. Change-Leader sollten ihre Aufgabe nicht darin sehen, andere Akteur\*innen von ihrer Wahrheit und großen Idee zu überzeugen; eine transparente, verständliche Argumentation auf Augenhöhe ist entscheidend. Die Vision und die Erzählung, in die sie eingebettet ist, stellt nur eine (zeitlich instabile) Perspektive auf die Gruppe und ihre aktuelle und zukünftige Identität (alternative, widersprüchliche Erzählungen über Veränderung in der Organisation können unter den Mitarbeiter\*innen und in anderen organisationalen Stätten kursieren). Im Laufe der Zeit und durch den Kontakt mit verschiedenen Akteur\*innen – die Menschen bringen ihre spezifischen Interessen, Anliegen und Erfahrungen ein – kann sich die Vision verwandeln. Bei der Gestaltung der Vision soll ebenfalls achtsam mit der Weise, wie externe Veränderungstreiber im organisationalen Diskurs dargestellt werden, umgegangen werden. Externe Treiber (als „objektive“ Ereignisse oder Trends) und ihre – oft herausfordernde – Bedeutung für die Organisation oder Gruppe können auf unterschiedliche Arten interpretiert und in eine visionäre Erzählung über die Veränderung integriert werden. Unterschiedliche Interpretationen und Bedürfnis- und Problemdeutungen würden zu unterschiedlichen erforderlichen Reaktionen (Maßnahmen, Digitalisierungsrichtungen) führen.

## Prozessaufnahme und -Analyse

In dieser Phase werden die einzelnen Aufgabenbereiche der Gruppe auf der detailliertesten Ebene als Prozesse und deren wechselseitige Abhängigkeiten erfasst und analysiert. Dadurch wird das Potenzial für eine Prozessoptimierung durch Digitalisierung und Bedürfnisbewältigung ermittelt. Es werden jene Prozesse (IST-Prozesse) identifiziert, die digitalisierbar sind, und welche im Anschluss als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung dienen können.



**2.1. Vertikale Hierarchie der Prozesslandkarte erstellen:** Die Hauptprozesse werden an oberster Stelle der Hierarchie angezeigt und die dazugehörigen Prozesse hierarchisch untergeordnet angeführt, sodass durch eine Ebenenstruktur eine Übersicht der Prozesse möglich wird. Dabei werden Prozesse als Führungs-, Kern- oder Unterstützungsprozesse eingestuft und mit einer etablierten Methode, die eine vereinfachte und standardisierte Darstellung ermöglicht (z.B. BPMN, Business Process Modeling and Notation), visualisiert.

**2.2. Horizontale Prozessketten der Prozesslandkarte erstellen:** Die Verknüpfungen mehrerer Prozessschritte, deren Input von einem anderen Prozess stammt oder deren Output zum Input eines anderen Prozesses wird, werden identifiziert. Eine Abfolge dieser IST-Prozesse in der richtigen Reihenfolge, um das gewünschte Ergebnis (Dienstleistung) zu erreichen, kann als Prozesskette definiert werden.



**2.3. Optimierungspotenziale der Digitalisierung feststellen:** In diesem Prozessschritt werden einzelne IST-Prozesse auf deren Digitalisierungsreife und Potenzial zur Bewältigung der Bedürfnisse der Gruppe evaluiert.

**2.4. Abhängigkeiten und Schnittstellen erfassen:** Die IST-Prozesse und deren Schnittstellen zu/ Abhängigkeiten von anderen Prozessen werden untersucht. Nach der Beurteilung der Prozesse aus der Perspektive als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung dienen zu können, wird eine endgültige Auswahl der IST-Prozesse als Anwendungsfälle der Digitalisierung durchgeführt.

### Digitalisierungsziele

Nach der IST-Prozessaufnahme und -analyse werden geeignete Digitalisierungsstrategien und -ziele festgelegt.

**3.1. Technologie für die Digitalisierung bestimmen:** Für jeden Anwendungsfall wird ein Such-, Evaluations- und Auswahlprozess der relevanten und versprechenden Technologiebereiche (z.B. KI, Cloud-Technologie, Virtual Reality, Augmented Reality, digitale Assistent\*innen oder Workflow Management Systeme) durchgeführt. So könnte beispielsweise Building Information Management (BIM) für eine Prozessoptimierung der IST-Prozesse, die auf Gebäudedaten basieren, eingesetzt werden.

**3.2. Digitalisierungsziele festsetzen:** In diesem Schritt werden für die geplante Digitalisierung Ziele partizipativ bestimmt. Die Ziele müssen nach dem SMART-Prinzip spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und zeitgebunden definiert werden. Zugleich machen sich gegenseitig verstärkende, klare, glaubwürdige und flexible Ziele den Veränderungsprozess zielgerichteter und beherrschbarer.

Zu diesem Zeitpunkt wird – auch von den organisationalen und politischen Rahmenbedingungen, Vision und Prozessanalyse ausgehend – der Anspruch der Veränderung formuliert. D.h. es wird die Skala der Digitalisierung (d.h. Arbeitsplatz-, Organisations- oder organisationsübergreifende Ebene), wie auch die Tiefe der Veränderung (bloße digitization, Digitalisierung oder digitale Transformation; prozesserhaltende oder prozesserneuernde Digitalisierung; Veränderung der ersten oder zweiten Ordnung) vorausgesetzt, bzw. vorläufig bestimmt. Es wird empfohlen, mit Veränderung einer kleinen Skala und einem kleinen Anspruch auf Umwälzung der Organisationskultur der Gruppe anzufangen und erst in späteren Planungs- oder Umsetzungsphasen, nach Verinnerlichung der Vision und Entwicklung der Einstellungen gegenüber Digitalisierung und Veränderungsbereitschaft der Gruppe, mit Hilfe kollektiver Reflexionsprozesse die Ziele der Veränderung umzudefinieren.

Der Mehrwert der Veränderung für die gesamte Organisation sollte in diesem Schritt ebenfalls verdeutlicht werden. Dabei sollten die erreichbaren Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen realistisch betrachtet werden; es sind auch die Kosten für die Veränderung selbst (für die Planung und Umsetzung notwendige Personalressourcen, Ausbildung des Personals, Beschaffung usw.) einzuberechnen. Es sollte auch das Risiko von Störungen des Alltagsbetriebs und der Dienstleistungsqualität während der Veränderungen, sowie die Empfindlichkeit der Zielgruppen gegenüber diesen Störungen, berücksichtigt werden. Die Organisation muss die Aufrechterhaltung des notwendigen Qualitätsniveaus während des gesamten Veränderungsprozesses sicherstellen.

**3.3. Sollprozesse definieren:** Im nächsten Schritt werden die SOLL-Prozesse schriftlich und grafisch dargestellt. Dabei sollten mögliche Auswirkungen auf andere IST-Prozesse (wechselseitige Abhängigkeiten) dokumentiert werden. Durch diese Ausarbeitung sollte ein detailliertes Verständnis der SOLL-Prozesse entstehen, das für die spätere Planung der Umsetzung notwendig ist.



## 4. Planung der Veränderung

In diesem Schritt wird eine detaillierte Strategie zur Umsetzung und Erfüllung der notwendigen Anforderungen erstellt. Vor allem sind hierbei auch die Einholung der Daten, Beschaffung von Software und Hardware, sowie die Erarbeitung der Schnittstellen zu planen.

**4.1. Ausmaß, Geschwindigkeit und Pfad der Veränderung bestimmen:** Aufbauend auf dem früher formulierten Anspruch der Veränderung sollte partizipativ das Ausmaß bestätigt und die Geschwindigkeit (Tempo), wie auch der Pfad der Veränderung, bestimmt werden. Stetige Optimierung von Arbeitsabläufen, d.h. eine inkrementelle Veränderung, sollte im Prinzip zu einer stabileren Leistung, lernenden und identitätsstiftenden Organisationskultur und mehr Kund\*innenzufriedenheit als kurze, aber stark disruptive Prozessveränderung führen. Eine durchgehende Auseinanderset-

zung mit der Verbesserung der Prozesse schafft Stabilität und Kontinuität in den Arbeitsabläufen und kann mit der Zeit transformativ auf die Kultur wirken. Im Gegensatz dazu können kurzfristige Innovationen zwar zu schnellen Verbesserungen führen, jedoch steigt durch disruptive Einführung neuer Technologien das Risiko von Wissensverlusten, Fehlern und Unzufriedenheit der wichtigsten Publiken. (Aus früherer Forschung scheint die Geschwindigkeit der Veränderung an sich keinen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Wandels zu haben; jedoch können diese Entscheidungen kontingente Faktoren berücksichtigen und somit zur Sicherheit und Stabilität des Prozesses beitragen.) Für den geplanten Digitalisierungspfad (Trajektorie der Veränderung) sollten grob unterstützende Prozesse und Rahmenbedingungen, wie auch Meilensteine und zukünftige Potenziale (Futuring), aufgerissen werden.

**4.2. Umsetzungsschritte planen:** Konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten sollten als eine zeitliche Abfolge definiert werden (Roadmap). Diese Planung kann durch Analysen und Machbarkeitsstudien unterstützt werden. Wichtiger als die Präzision der Planung ist jedoch eine Sicherung der Reflexions- und adaptiver Kapazität im Laufe der Veränderung, um auf Ziele, Skala (Ausmaß), Richtung (Pfad) und Schritte der Veränderung bei Änderungen der Rahmenbedingungen, sich öffnende Gelegenheiten und sich bildende Potenziale reagieren zu können. Somit bekommt die Veränderung einen emergenten Charakter, ohne die strategische Steuerungskapazität zu verlieren. Abweichungen vom geplanten Ablauf sind ein natürlicher Teil der Flexibilität der Veränderung und scheinen an sich keinen merkbaren Einfluss auf den Erfolg zu haben. In vielen erfolgreichen Veränderungsprozessen wurde im Vorfeld nicht die Art und Weise festgelegt, wie der Veränderungsprozess umgesetzt werden soll, sondern nur die Vision (Bedürfnisse), die Ziele und die Anforderungen an das Ergebnis.

Der Zeitrahmen sollte realistisch bleiben – kurze Zeitrahmen erfordern die Priorisierung bestimmter Aspekte der regulären Arbeitsaufgaben während der Veränderung und gefährden somit die stabile Qualität der Leistung. Die Verpflichtung zur Aufrechterhaltung der Dienstleistungsqualität kann in öffentlichen Organisationen zu einer ausgeprägten Risikoaversion und einer hohen Sensibilität gegenüber der öffentlichen Wahrnehmung (Angst vor Reputationsverlust) führen – eine solche vorsichtige Haltung sollte aber nicht mit prinzipiell negativen Digitalisierungseinstellungen verwechselt werden.

Der Zeitaufwand für die Lösung praktischer Probleme (z.B. Ernennungen und Ausschreibungen, Einführung von neuen IT-Systemen, Buchhaltung und Gehaltsabrechnung, Koordination mit anderen Organisationseinheiten und höheren Führungsebenen usw.) sollte nicht unterschätzt werden. Wichtig ist auch, den potenziellen Motivationsverlust über längere anstrengende Phasen zu berücksichtigen und frühe Erfolge ("low hanging fruits") anzustreben.

**4.3. Reflexions- und Adaptationszyklen planen:** Die Möglichkeit einer kontinuierlichen Anpassung während des gesamten Prozesses, um die ursprünglichen Ziele zu erreichen (oder sogar die Ziele neu zu definieren), kann durch Einplanung von Umsetzungs- und Evaluations-/Reflexionszyklen gesichert werden. Diese sorgen, gemeinsam mit weiteren lernfördernden Bedingungen (Werten

wie Innovation, Kreativität und Fehlertoleranz, Ehrlichkeit und Offenheit in der kollektiven Reflexion, experimentellen Räumen für Lernen und neue Ideen, Pilotprojekten, partizipativen Trend-Scanning-Workshops) für Adaptation und besseres Erzielen des nächsten Umsetzungszyklus. Aus dieser Erfahrung können authentischer Bedarf an kontinuierlicher Verbesserung und Offenheit für weitere Veränderungen, Anpassungen und Verbesserungen auch nach dem Abschluss des ursprünglichen Veränderungsprozesses, wie auch eine durch den Digitalisierungsprozess vermittelte Transformation der Organisationskultur, wachsen.

**4.4. Miteinbeziehung planen:** Eine gründliche, faire, offene und transparente Beteiligung der Gruppenmitglieder, wie auch sekundär weiterer Stakeholder\*innen, sichert die Legitimität des Veränderungsprozesses. Durch Partizipation können diese Akteur\*innen wertvolles Expert\*innen- und Erfahrungswissen und überraschende Perspektiven in die Organisation einbringen, deren Engagement kann mobilisiert und das Gefühl der Eigenverantwortung gestärkt werden. Beachten Sie, dass reale partizipative Prozesse manchmal weit von einem harmonischen, begründeten Konsens bei der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels entfernt sind: Tatsächlich deckt die Beteiligung häufig strukturelle Asymmetrien zwischen verschiedenen Akteur\*innen und deren widersprüchliche Interessen sowie frühere Missstände auf. Respektloses oder manipulatives Vorgehen seitens der Führungskräfte, wie auch eine scheinbare Beteiligung, erzeugen oft Widerstand.

**4.5. Kommunikationsstrategie bestimmen:** Für die Gruppenmitglieder bedeutet eine Veränderung in der Regel Stress und Unsicherheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Identität und Organisationskultur, wie auch der zeitlichen Beständigkeit neuer Organisationsformen und Arbeitsbedingungen und Rechenschaftsbeziehungen in neuen, digitalisierten Arbeitsabläufen. Motivierte Mitarbeiter\*innen, die die Veränderung und ihre Gründe klar verstehen und positiv unterstützen, stellen hingegen einen entscheidenden Faktor bei der Umsetzung einer erfolgreichen Veränderung dar.

Aussagekräftige Narrative mobilisieren die Gruppenmitglieder und andere Stakeholder\*innen, schaffen ein Gefühl der gemeinsamen Zielsetzung und bewirken Transformation von mentalen Modellen, Überzeugungen und Einstellungen (d.h. die Grundannahmen einer Organisationskultur und somit transformative Veränderungen fördern). Die Bedeutung eines umfassenden, intensiven und fortlaufenden Storytellings, abgestimmt auf den Anlass und den konkreten Zweck der Veränderung, darf nicht unterschätzt werden. Unter den gebräuchlichsten Gründen für den Widerstand seitens der Mitarbeiter\*innen oder Partnerorganisationen ist mangelndes Wissen über die Organisation und ihre Situation, wie auch die tatsächlichen, sie betreffenden Vor- und Nachteile der geplanten Veränderung.

Gruppenmitglieder, aber auch andere organisationsinterne Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte, haben im Vergleich zu externen Change-Manager\*innen oder ausgelagerten PR-Agenturen einen Vorteil darin, authentisch die Sprache der Organisation zu sprechen. Kommunikation kann auch sicherstellen, dass die Öffentlichkeit oder Politiker\*innen den Public Value dessen versteht, welche Aufgaben die Gruppe oder Organisation hat.

## 5. Datenbasis

Für jegliche Ausarbeitung von SOLL-Prozessen muss eine solide strukturierte Datenbasis aufgebaut werden. In Digitalisierungsbestrebungen hat diese Datenbasis einen besonderen Status: Die Erstellung der Datenbasis benötigt grundsätzlich eine eigene Strategie; mit der Befolgung folgender Schritte fängt die tatsächliche Umsetzung der Veränderung an.

**5.1. Datenqualität definieren:** Den ersten Schritt zur Generierung einer Datenbasis stellt die Definition der Datenqualitätsdimensionen mit Anforderungen an die gewählte Digitalisierung dar. Dabei werden 15 Datenqualitätsdimensionen nach Sheldon verwendet, die eine (tabellarische) Priorisierung der Daten ermöglichen.

**5.2. Datenerzeugung sichern:** Die relevanten Daten für die ausgewählte Digitalisierungstechnologie werden erfasst. Grundsätzlich lassen sich Daten automatisiert (z.B. durch Datengewinnung aus Sensoren oder Scannen mit maschineller Verarbeitung eines Textes) oder manuell (z.B. durch eine Aufnahme in Excel) erfassen. Die Wahl eines geeigneten Datenformats ist dabei wesentlich.

**5.3. Datenmanagement einführen:** Damit die Daten weiterverwendet werden können, werden sie in Relation zueinander gesetzt. Dafür ist eine gewisse Art der Datenmodellierung und somit auch die Erstellung oder Anknüpfung in Datenbanksysteme erforderlich. Ein relationales Datenbankmodell ermöglicht die Abfrage und Wiedergabe sowie Speicherung der Daten.

**5.4. Datenanalyse durchführen:** Unterschiedliche Datenanalyse-Methoden, wie z.B. maschinelles Lernen, Textsemantik oder automatisierte Berichterstellung, können in diesem Schritt eingesetzt werden, um Trends in den Daten zu erkennen. Diese sollten gleichzeitig mit der Korrektur, sowie Optimierung und Kontrolle der Daten auf Vollständigkeit begleitet werden. Das Ergebnis ist ein Entwurf der Datenbasis für die SOLL-Prozesse.

## 6. Ressourcen und Institutionalisierung

Ressourcen für die Digitalisierung müssen gesichert und die neuen Prozesse und Veränderungen in Verantwortlichkeiten, wo notwendig, im Gründungsdokument, gesetzlichem Auftrag oder der Geschäftsordnung verankert werden.

**6.1. Neue Verantwortlichkeiten definieren und Berufsbilder erstellen:** In den SOLL-Prozessen werden neue Verantwortlichkeiten (wie z.B. "data custodians and curators" – Wärter\*innen und Pfleger\*innen der Daten) entstehen. Diese gehen mit Verschiebungen in den Identitäten und Berufsbildern der Gruppe (inkl. Verlust von Status innerhalb der Organisation) einher; dieser Prozess kann begleitet und zu einem gewissen Anteil durch Reflexion und Kommunikation, wie auch Gestaltung der Arbeitsbedingungen, mitgesteuert werden.

**6.2. Neue organisationale Strukturen einführen:** Änderungen in Prozessen und den damit verbundenen Verantwortlichkeiten können in Veränderungen der Organisationsstruktur münden. Unterschiedliche Modelle der Institutionalisierung der Verantwortlichkeiten und Fachexpertise (z.B. Ausgliederung in eine autonome und unabhängige Organisationseinheit, Konzentration in eine Fachabteilung mit gesondertem Status, Integration in die Führungsstrukturen, Dispersion in mehrere Organisationsabteilungen mit informellen horizontalen Koordinationsmechanismen usw.) sollten dabei überlegt werden.

**6.3. Rechenschaftsbeziehungen festsetzen und Berichterstattung einführen:** Die neuen Verantwortlichkeiten, wie auch Funktionalität der eingeführten digitalen Technologie, bringen neue Publiken und Stakeholder\*innen mit gewissen (teilweise steuerbaren) Erwartungen mit sich. In diesem Schritt wird überlegt, welche Art der Rechenschaft, gegenüber welchen Akteur\*innen und durch welche Mechanismen soll verfolgt werden. Dabei werden auch (potenzielle oder gewünschte) Verschiebungen in der Organisationkultur in Reaktion auf die sich verändernden Rechenschaftsbeziehungen und deren dominanten Typus (hierarchisch, rechtlich, professionell oder politisch) berücksichtigt.

**6.4. Budgets sichern:** Für die neuen Personal- und technischen Anforderungen sollte regelmäßige Finanzierung gesichert werden. Dabei kann die politische Unterstützung, wie auch ein breites Stakeholder\*innenbündnis (z.B. im Rahmen einer breiteren, horizontal koordinierten Digitalisierungsstrategie) oder Partnerschaften mit Akteur\*innen mit großer Legitimität oder politischer Kraft als Hebel wirken. Pilotprojekte oder Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften im Rahmen der Veränderung könnten zu einem erheblichen Anteil auch aus Drittmitteln/Förderungsprogrammen finanziert werden.

## **7. Sekundäre Prozessschritte**

Nach der Digitalisierung der Datenbasis werden sogenannte sekundäre Prozessschritte ausgearbeitet. Es handelt sich um Prozessschritte, die nicht unmittelbar mit dem Digitalisierungsziel zusammenhängen, jedoch benötigt werden, um die SOLL-Prozesse zu vervollständigen oder zu stabilisieren.

**7.1. Kontinuierliche Evaluation aufstellen:** Angesichts des fließenden, adaptiven Charakters der Veränderung sollten die Ziele leicht verständlich und messbar sein. Kontinuierliche Evaluierungen und durch Daten unterstützte Bewertungsdialoge in verschiedenen Phasen des Prozesses mit Gruppenmitgliedern, Führungskräften und/oder anderen Stakeholder\*innen helfen, den Fortschritt und das Ergebnis der Veränderung zu messen. Die Veränderung bietet auch eine Chance, die Evaluationskultur der Organisation zu fördern und weiterzuentwickeln. Viele Auswirkungen der Veränderung werden erst mit einer Zeitverzögerung sichtbar, daher sollte auch eine strukturierte Reflexion etwa 6 oder 12 Monate nach Abschluss der Veränderung erfolgen. Es ist auch wichtig, aus Misserfolgen zu lernen (Lesson-Drawing) und negative Folgen der Veränderung zu ermitteln.

**7.2. Mehrebenen-Koordination verfolgen:** Regelmäßiger Informationsaustausch und soziales Lernen in einer abteilungsübergreifenden Peer-Gruppe oder Community of Practice kann Sicherheit und Orientierung verschaffen, Erfahrungen und Lessons-Learned vermitteln, wie auch horizontale Koordination und eine emergente, gemeinsame Strategie (in Bereichen wie Standardsetzung, Beschaffung, Beauftragung von Studien usw.) unterstützen. Dadurch können Sichtbarkeit, Pools von Expertise und andere Ressourcen, strategische Ausrichtungen für künftige Verbesserungen, wie auch politische Hebelwirkung erzeugt werden. Weiterführung der Informationen zurück in die Gruppe und authentische Vertretung von den Interessen der Gruppe nach oben und nach außen sind ebenfalls von wesentlicher Bedeutung.

### 7.3. Sonstige Sekundärprozesse sichern



#### Stabilisierung der Veränderung

In dieser Phase wird die Veränderung abgeschlossen, in der Organisationskultur eingebettet und stabilisiert und gefeiert, wie auch dokumentiert und zur Verfügung gestellt. Es werden auch weiterführende Veränderungsprozesse geplant.

**8.1. Durch Reappraisal neue Kulturmerkmale verankern:** Die Organisationskultur kann mitunter durch neue Praktiken, Artefakte (Technologie) und Symbole/Erzählungen, die einen unmittelbaren, situierten Kontext für individuelle Mitglieder darstellen, verändert werden. Diese Veränderungen – unabhängig davon, ob transformativ (d.h. Veränderungen der zweiten Ordnung/der Grundannahmen) – können nur bis zu einem gewissen Grad kontrolliert werden und erfolgen häufig mit Verzögerungen oder auf unerwartete Weise. In jedem Fall vollzieht sich ein Kulturwandel mit Reibungen, Unsicherheiten und Widerständen, was auch Stress auslöst. Deswegen ist es wichtig, durch kollektive Reappraisal-Dialoge die Veränderungen anzuerkennen und die positiven, zu erhaltenden Elemente (Werte, Symbole, Grundannahmen) in beruflichen Alltagspraktiken zu stabilisieren.

**8.2. Veränderung abschließen und feiern:** Trotz des adaptiven (kontingenten) Ansatzes zur Veränderung und Fokus auf die Entwicklung einer lernenden und auf kontinuierliche Verbesserungen ausgerichteten Organisationskultur braucht es einen symbolischen Endpunkt, an welchem Erfolge gefeiert werden.

**8.3. Erfolge und Misserfolge dokumentieren:** Für den Aufbau des organisationalen Gedächtnisses und lernender Organisation sollten die Erfahrungen mit der Veränderung aus mehreren Akteur\*innenperspektiven dokumentiert werden. Diese können unterschiedliche Formen annehmen – von einer Videoaufnahme mit unstrukturiertem Storytelling bis hin zu einem extern beauftragten wissenschaftlichen Evaluationsbericht. Dabei ist es wichtig sowohl Erfolge und den Pfad zu dem jetzigen Zeitpunkt als auch Unsicherheiten auf dem Weg, Misserfolge und Fehler zu dokumentieren und diese Erfahrungen in einer brauchbaren Form für künftige organisationale Nutzer\*innen bereitzustellen (Lesson-Drawing).

**8.4. Skalierung oder neuen PDCA-Zyklus planen:** Die erfolgreiche Einführung einer digitalen Technologie in einer Gruppe, Organisationsabteilung oder einem Bündel von wechselseitig verbundenen Prozessen kann nur den Start einer größeren Reise darstellen. Die guten Erfahrungen mit der Veränderung können für eine Skalierung (auf einer höheren Ebene) und/oder Übertragung (Replizierung) der Lösung über ihre jetzigen Grenzen hinaus sorgen, wie auch zu einem nächsten Veränderungszyklus und der Verlängerung des Digitalisierungspfades führen (obwohl die Motivation des betroffenen Personals und der Partner\*innen dabei berücksichtigt werden sollte).

# IMPRESSUM



Für weitere Informationen zu Inhalten des Leitfadens können Sie sich gerne an uns wenden:

## **Kontakt:**

Dipl.-Ing. Michal Sedlačko, PhD. MSc.  
michal.sedlacko@posteo.de

DI Omar El-Mahrouk, BSc.  
omar\_el-mahrouk@live.de

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des MA23-finanzierten Projekts „Verwaltung 4.0: Digitalisierung im Asset-Management von Verkehrsinfrastruktur der Stadt Wien“ erstellt. Weitere Informationen dazu und zum Download zur Verfügung stehende Dokumente finden Sie unter <https://www.fh-campuswien.ac.at/forschung/projekte-und-aktivitaeten/verwaltung-40-digitalisierung-im-asset-management-von-verkehrsinfrastruktur-der-stadt-wien.html>.