



22. Europäischer Verwaltungskongress 2./3.3.2017 – Forum Strategie & Steuerung

Kultur frisst Strategien?

Die fluide Organisation und die neue Rolle der Organisatorinnen und Organisatoren in der digitalen Verwaltung

Die Bedeutung der Digitalen Transformation - Readiness für die Digitalisierung:

Neu**e**s **D**enken (und wagen), moderne Arbeitsmodelle in einer agilen, fluide Organisation der Verwaltung

Ulrich Zuber

Referatsleiter Organisationsberatung
Konzeptinstanz Social Intranet des Bundes (KI SIB)

Beratungszentrum des Bundes - Verwaltungsmodernisierung



Das Bundesverwaltungsamt im Überblick

- **rund 3.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
- BVA-Haushalt (2016)
ca. **241 Millionen € pro Jahr**
(Einnahmen und Ausgaben)
- Verwaltung von
Haushaltsmitteln für andere
Institutionen in Höhe von ca.
21,45 Milliarden € (2016)





Das BVA - Der zentrale Dienstleister – Unsere Aufgaben

über 150 unterschiedliche Aufgaben durch ca. 3.700 Beschäftigte an 15 Standorten





Beratungszentrum des Bundes





Drei Gründe für die Digitalisierung (Beispiele)

... und den Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung



(Schreckgespenst) Demographie

Druck zur Automatisierung von Prozessen und Entscheidungen aufgrund zukünftig fehlenden Personals

"Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.12.05"

Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust

Nur wenige sind auf alternde Belegschaften vorbereitet / Renditedenken dominiert / Von Sven Astheimer

Die Mechatronik ist eine der Säulen des Göttinger Technologiekonzerns Sartorius. Rund die Hälfte des Umsatzes von mehr als 450 Millionen Euro wird mit der Herstellung von Geräten und Systemen der Wäge-, Meß- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen verdient. Die kontinuierlichen Produktinnovationen machen Sartorius auch auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig. Deshalb beunruhigte Management und Personalabteilung die Tatsache, daß fast ein Drittel der Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung älter als 50 Jahre ist. In fünf bis zehn Jahren wird Sartorius deshalb viel Personal verlieren. Mit den Mitarbeitern geht einem Unternehmen jedoch auch das Erfahrungswissen verloren, das diese im Laufe vieler Jahre angesammelt haben. Gerade im Forschungsbereich spiele dieser Aspekt eine große Rolle, sagt Unternehmenssprecherin Petra Kirchhoff. „Es kann viel Zeit und Geld sparen, wenn ein junger Mitarbeiter den Fehler nicht wiederholt.“

ler spürbar vorhanden. Deshalb überlegt das Unternehmen nun, das Modell auch auf andere Bereiche zu übertragen.

Projekte wie das in Göttingen sind nach Einschätzung von Sven Völpel aber noch seltene Ausnahmen. Der Professor für Betriebswirtschaft an der Bremer Jacobs Universität beschäftigt sich mit dem Phänomen der alternden Gesellschaft und seinen Auswirkungen auf die Unternehmen. Die Fakten liegen auf dem Tisch: Die Gesellschaften in den Industrieländern werden in den kommenden 40 Jahren einen beispiellosen Alterungsprozeß durchleben. Entfallen heute auf einen Rentner statistisch noch 2,6 Arbeitnehmer, werden es 2050 nur noch 1,3 sein. Für den Arbeitsmarkt heißt das: Das Erwerbspersonenpotential sinkt bis 2040 um mehr als 14 Millionen Menschen, gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter in den Unternehmen rapide – allein von 2002 bis 2010 um sieben auf 47 Jahre. In den kommenden Jahren gehen bis zu 50 Prozent der Arbeits-

kraft im selben Maß gesichert, wie ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Dies änderte sich schlagartig mit der New Economy Ende der neunziger Jahre, als die Personalstrukturen vieler Unternehmen ausgesprochen jugendzentriert ausgerichtet wurden. Das Ende dieses Höhenfluges kam jedoch schnell. Viele Unternehmen bauten in den vergangenen Jahren massiv Stellen ab, vor allem junge Mitarbeiter verloren durch die Auswahl nach Sozialplan bei betriebsbedingten Kündigungen ihren Arbeitsplatz. Andererseits wurden in zahlreichen Fällen ausgiebig die gesetzlichen Spielräume genutzt, um älterem Personal vorzeitig den Weg in den Ruhestand zu ebnen.

Schiefelage in der betrieblichen Alterstruktur

Das hat dazu geführt, daß in vielen Unternehmen die Personalstruktur

ein rasches Ende. Denn oft wird eine auf Kostenreduzierung fixierte kurzfristige Perspektive den Blick auf langfristige angelegte Lösungen. Spezialist stand tue sich mit solchen schwer, während große Konzerne schon einen Schritt weiter seien.

Wilfried Krüger leitet das Personal des Volkswagen-Werkes in Wolfsburg. Er berichtet von arbeitsintensiven Produktionsabläufen, die er befürchtet, daß bis zu zwei Drittel der Mitarbeiter zwischen 53 und 61 Jahren Verfallserscheinungen, sogenannte Verlusterscheinungen, aufweisen. Deshalb hat er am Standort das Programm „Wort aufgelegt, das diesen Personen die richtigen Arbeitsplätze sichert und den Verbleib im Arbeitsprozeß erleichtert. Der Autokonzern profitiert von deutlich gesunkenen Fehlzeiten.“



Drei Gründe für die Digitalisierung (Beispiele)

... und den Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung

Veränderung der Arbeitswelt [IST] und Ausblick auf die Möglichkeiten [?]

2



Arbeitsplatz wird komplexer u. a.

- Vernetzung führt zu Durchlässigkeit der Organisationen und Prozesse (fluide Organisation)
- Hohe Kollaboration
- Gruppen- vor Einzellösungen
- Weniger Routinen
- Wechselnde Projektrollen



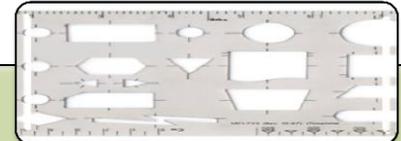
Anspruch hochqualifizierter Wissensarbeit

- Beschäftigte fragen nach dem „Warum“
- Interesse an IUK-Technologien
- Führung erwartet Kenntnisse der Beschäftigten
- Wettbewerb der Besten / um die Besten



Anforderung moderner Arbeitsmodelle

- Mobilität und Flexibilität
- Arbeiten UND Führen in neuen Rahmenbedingungen
- Telearbeit / Homeoffice
- Offene Arbeitszeitmodelle



Auch Routineaufgaben werden komplexer

- IT-Einsatz in den Fachgebieten
- Erwarteter Einsatz knappe Ressourcen aufzufangen
- **Arbeiten und Denken in Zielen, Ergebnissen und Wirkung**

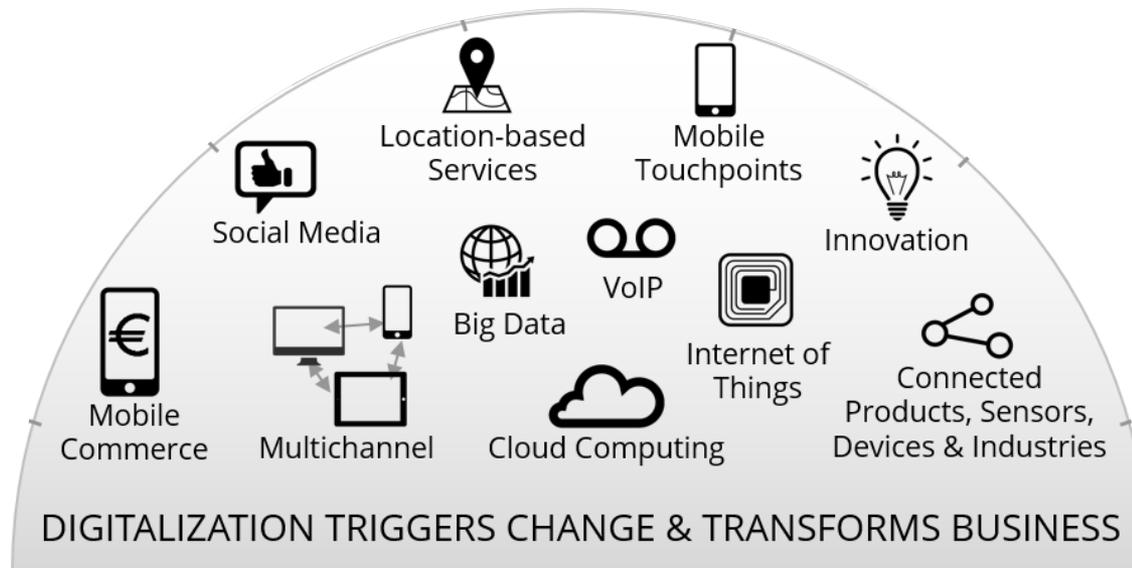


Drei Gründe für die Digitalisierung (Beispiele)

... und den Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung



Druck auf die Arbeitsweise in Unternehmen und Verwaltung durch die IT-Systeme und IT-Wirtschaft

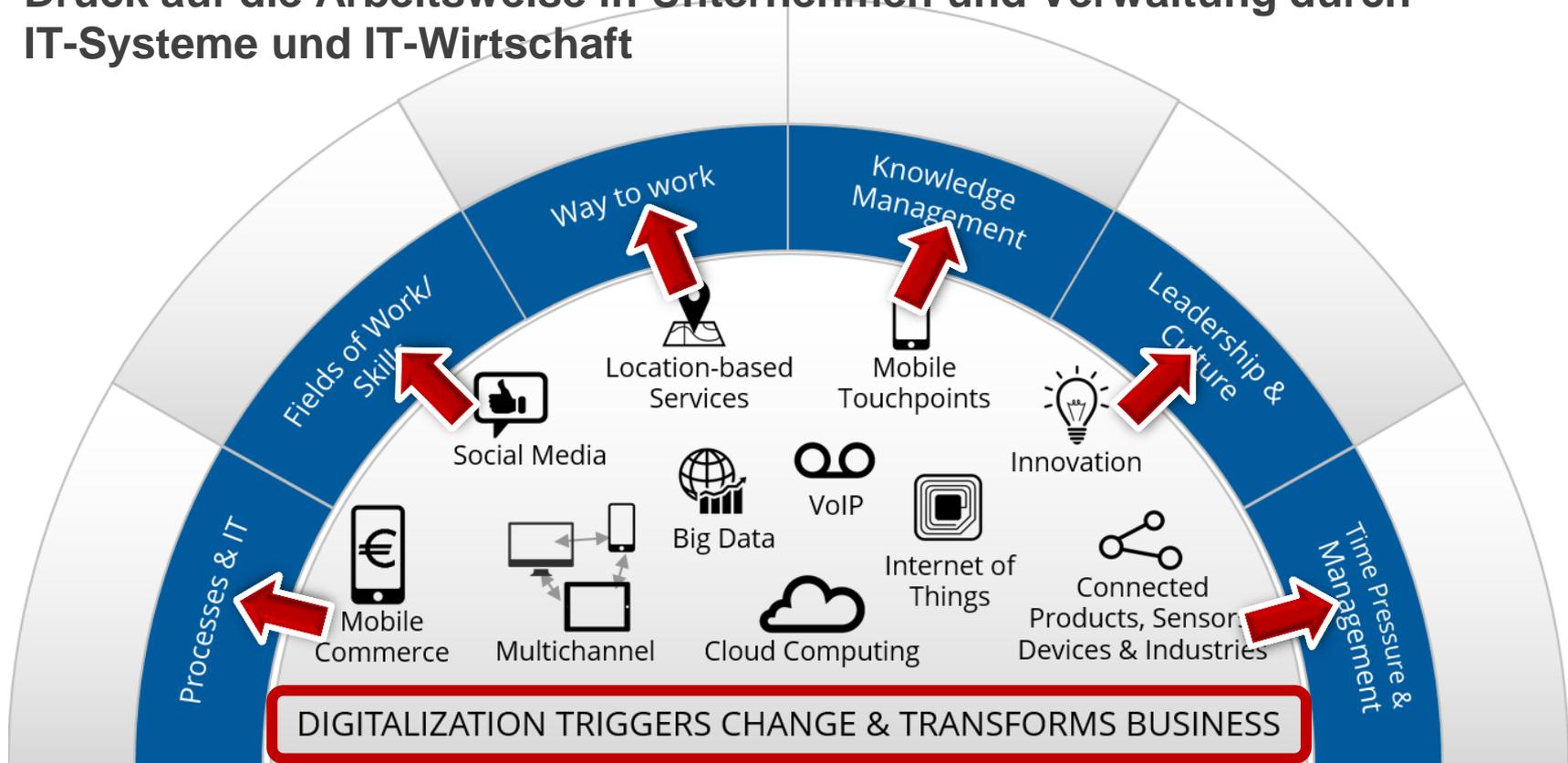




Drei Gründe für die Digitalisierung (Beispiele)

... und den Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung

Druck auf die Arbeitsweise in Unternehmen und Verwaltung durch IT-Systeme und IT-Wirtschaft





Aspekte der Gestaltung statt Verwaltung



22. Europäischer Verwaltungskongress 2./3.3.2017 – Forum Strategie & Steuerung

Digitalisierung und Disruption – Angstszenario?!



Aspekte der Gestaltung statt Verwaltung



22. Europäischer Verwaltungskongress 2./3.3.2017 – Forum Strategie & Steuerung

Werden Sie [rechtzeitig] zum Gestalter auf der Welle!



Aspekte der Gestaltung statt Verwaltung

Einordnung und deren Abhängigkeiten



3D – Begriffe deutlich trennen!

1. Digitalisierung
2. Digitale Transformation
3. Disruption



Aspekte der Gestaltung statt Verwaltung

Begriff Digitalisierung

1

Der Begriff **Digitalisierung** bezeichnet die Überführung analoger Größen in diskrete (abgestufte) Werte, zu dem Zweck, sie elektronisch zu speichern oder zu verarbeiten. [...] Im weiteren Sinne wird mit dem Begriff auch der Wandel hin zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Informations- und Kommunikationstechnik bezeichnet. (Wikipedia)

Digitalisierung ist **abhängig!** Sie ist nur erfolgreich, wenn sich zudem u. a.

- ... die **Prozesse und Prozessketten** verändern (z. B. die Prosumenten einbezogen werden),
- ... die **Zusammenarbeit und Führungsarbeit** durch neue Arbeitsmodelle angepasst werden,
- ... in der die **Organisationsgrenzen** fallen. Sie verflüssigt Organisationen und Prozesse (fluide Organisationen) und erhöht die Reichweite aber auch Abhängigkeit beträchtlich,
- ... das **Arbeits- und Privatleben** ausgewogen und maßvoll näher zusammengebracht werden.



Aspekte der Gestaltung statt Verwaltung

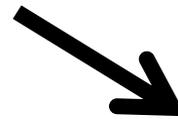
Begriff Digitale Transformation

2

„**Wissen und Fortschritt in Sachen Digitalisierung** werden in allen Branchen darüber entscheiden, ob sich Unternehmen im Wettbewerb [bzw. eine Behörde in ihrem Wirksystem und Maßstäben] durchsetzen können. Die technischen Voraussetzungen für die digitale Transformation werden immer besser.

[Trotzdem ist der Weg für Unternehmen noch weit, denn sie sind oft **in verkrusteten Organisations- und IT-Infrastrukturen gefangen.**]

- Computerwoche



Hinweis auf die Stellgrößen und digitale Transformation!



Aspekte der Gestaltung statt Verwaltung

Begriff Digitale Transformation

2

Die **digitale Transformation** optimiert langfristig die Möglichkeiten, Potenziale und das Fundament jeder Institution in seiner **Strategie, Struktur, Kultur und seinen Prozessen** durch und **für den Einsatz** von digitalen Medien und des Internet.

Mit der digitalen Transformation begegnen die Institutionen den Veränderungen des Digitalzeitalters nachhaltig (= Wandel).

Kernbegriffe Readiness und Resilienz



Gestaltung statt Verwaltung

Begriff Disruption – nur eine Randbemerkung wert!



3



- Eine **disruptive Technologie** ist eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise vollständig verdrängt.
- Natürlich geht es nicht nur um Technologien. Sondern auch um Verfahren, Denkweisen, Prozesse, Systeme und ganze Kulturen (**Digitale Transformation**).
- [Organisatorische] **Disruption** ist ein **Prozess**, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder Verfahren durch eine stark wachsende Innovation abgelöst ... wird.



Gestaltung statt Verwaltung

Begriff Disruption – nur eine Randbemerkung wert!

3

Disruption

- [!] Menschen gestalten den Wandel - Wandel ist immer evolutionär, nicht disruptiv.
- **ABER:** Dies ist keine Entwarnung. Umfassende Veränderungen kommen auf uns zu. Wir haben es in der Hand vorbereitet zu sein und diesen zu gestalten und die Welle im Blick zu behalten.



Disruption entsteht immer dann, wenn alte Systeme träge, selbstgerecht und zukunftsblind sind oder werden. Dann geht die Entwicklung über sie hinweg.

- Wollen wir diesen Maßstab an uns anlegen lassen oder wollen wir die digitale Transformation als Organisatoren einfach anpacken?



„Daran können sich Manager besoffen reden.“

Information

- **FAZ.net - Disruption, Baby, Disruption!**
27.12.2015, Georg Meck und Bettina Weiguny
- **Blog - Disruption verkommt zum Unwort,** Dirk Elsner, 4. August 2014
- **WWW - Der Mythos Disruption**
Ein Gespenst geht um in Europa – in der Ökonomie, der Politik, in der ganzen Welt, ganz besonders aber auf Wirtschaftskongressen.



Digitale Transformation – Wandel statt [nur] Veränderung



Wandel statt Veränderung



Digitale Transformation



Digitale Transformation

Wandel statt (nur) Veränderung



Digitale Transformation – Wandel statt Veränderung

Wandel statt Veränderung - Szenarien



- Bewahrende und abwehrende Organisation
- Fortlaufend veraltend
- Ressourcenverzehrend und langfristig zu teuer



Digitale Transformation – Wandel statt Veränderung

Wandel statt Veränderung - Szenarien



- Vielprojektechaos ohne Harmonisierung und Balance
- Steigende Gegensätzlichkeit, häufiger Kurswechsel und Umpriorisierung
- Getrieben
- Prinzip sich gegenseitig aufhebender Veränderungen: „**Wenn sich alles ändert, bleibt alles gleich!**“



Digitale Transformation – Wandel statt Veränderung

Wandel statt Veränderung - Szenarien



- Überforderung
- Hohe Fehlerquote
- Innovations- und Ideenunfähigkeit
- Absicherungsverhalten und „Schuldigensuche“ statt lernende Organisation



Digitale Transformation – Wandel statt Veränderung

Wandel statt Veränderung - Szenarien



- Motivationsverlust
- Mangelnde Orientierung
- Arbeit nach Vorschrift
- Fehlendes Veränderungsmanagement





Digitale Transformation – Wandel statt Veränderung

Wandel statt Veränderung - Szenarien



- Innere Kündigung
- Hoher Krankenstand
- Abkehr und hohe Personalfuktuation
- Stillstand und Rückfall
- „Investitionsstau“



Digitale Transformation – Wandel statt Veränderung

Wandel statt Veränderung - Szenarien





Das ganze Spektrum des Wandels im Blick:

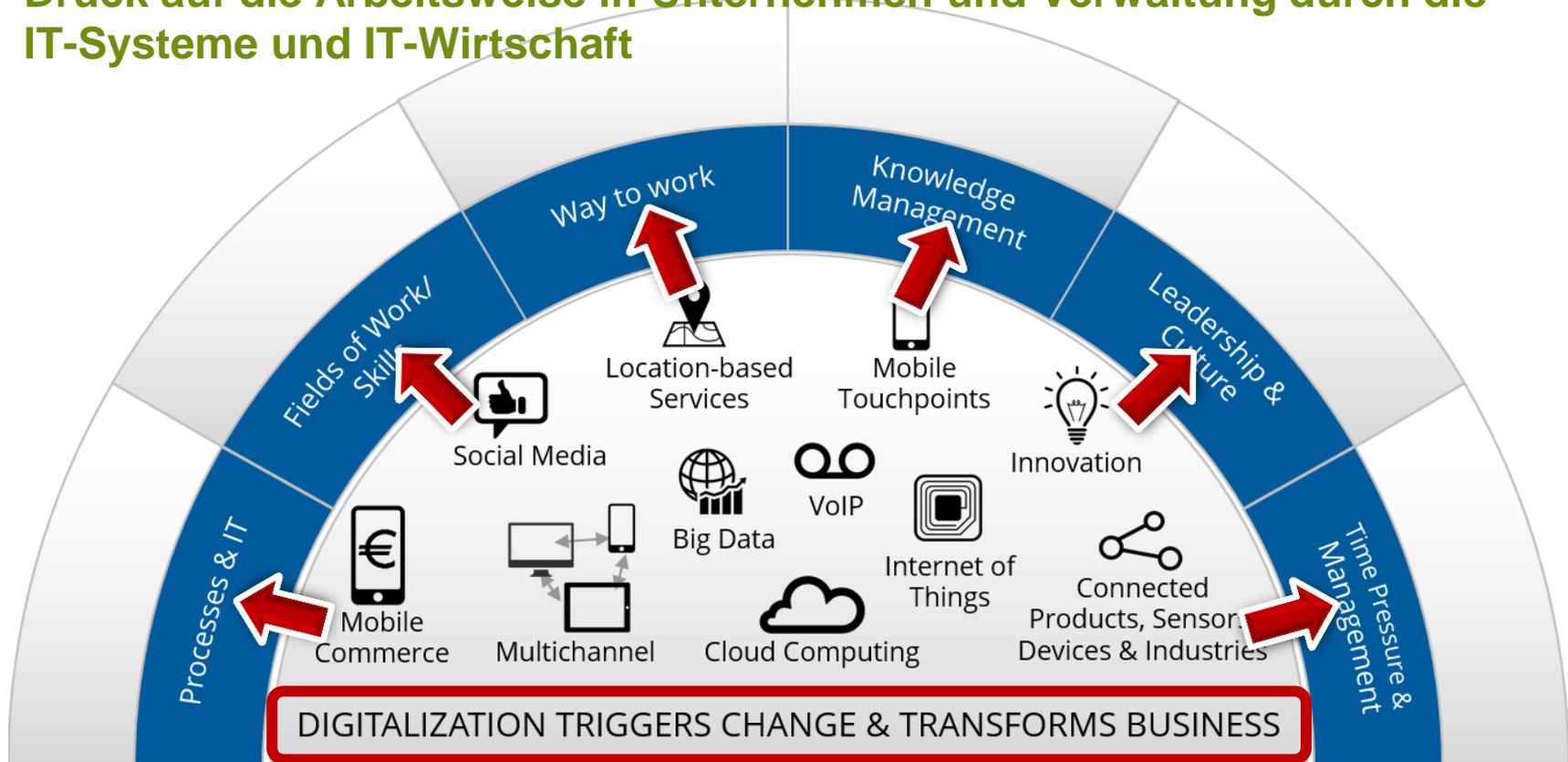
Kerne einer agilen Organisationsentwicklung



Was ist zu tun?

... um dem Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung zu begegnen?

Druck auf die Arbeitsweise in Unternehmen und Verwaltung durch die IT-Systeme und IT-Wirtschaft



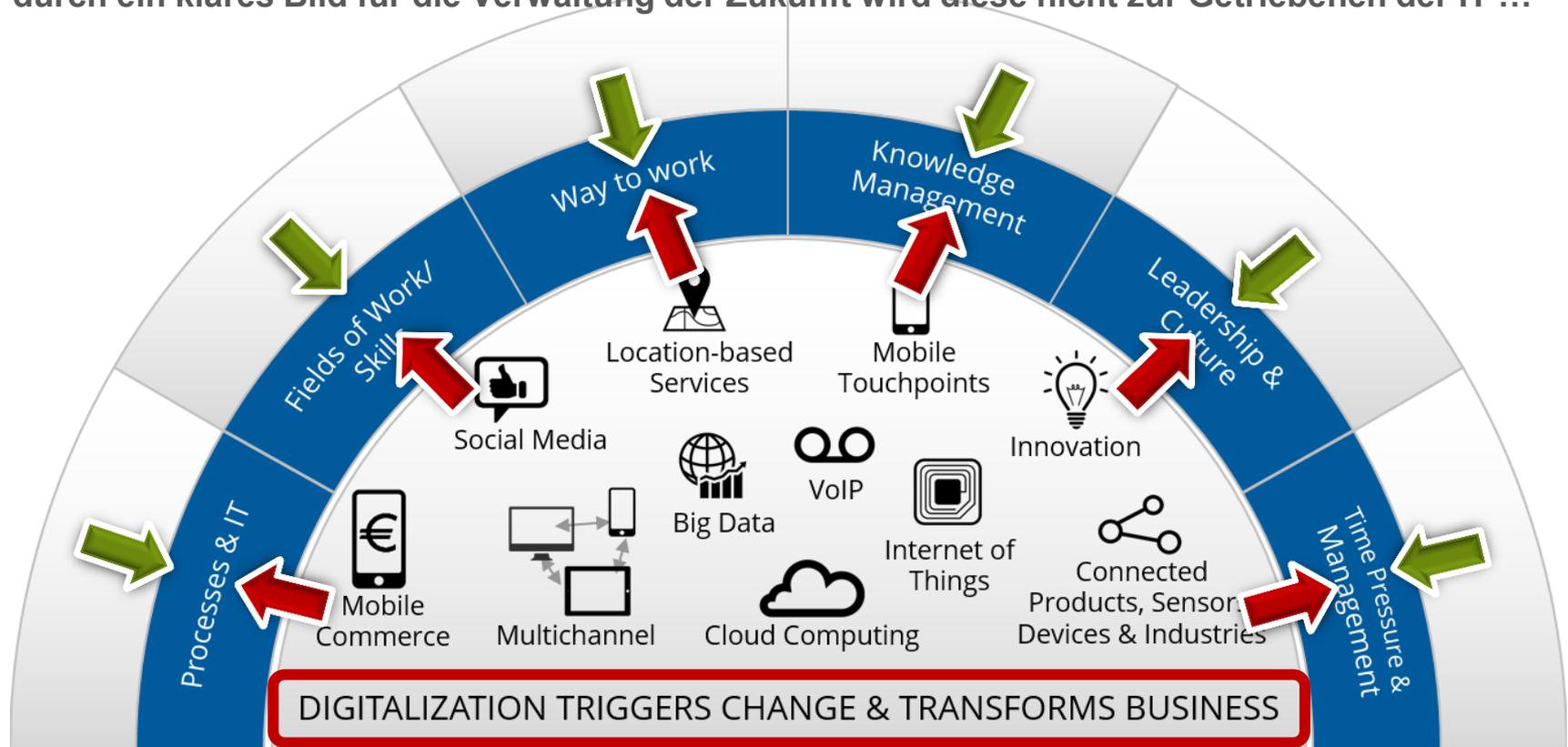


Was ist zu tun?

... um dem Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung zu begegnen?

Organisation: Stellen Sie eine klare Vision der Welle entgegen!

Nur durch ein klares Bild für die Verwaltung der Zukunft wird diese nicht zur Getriebenen der IT ...



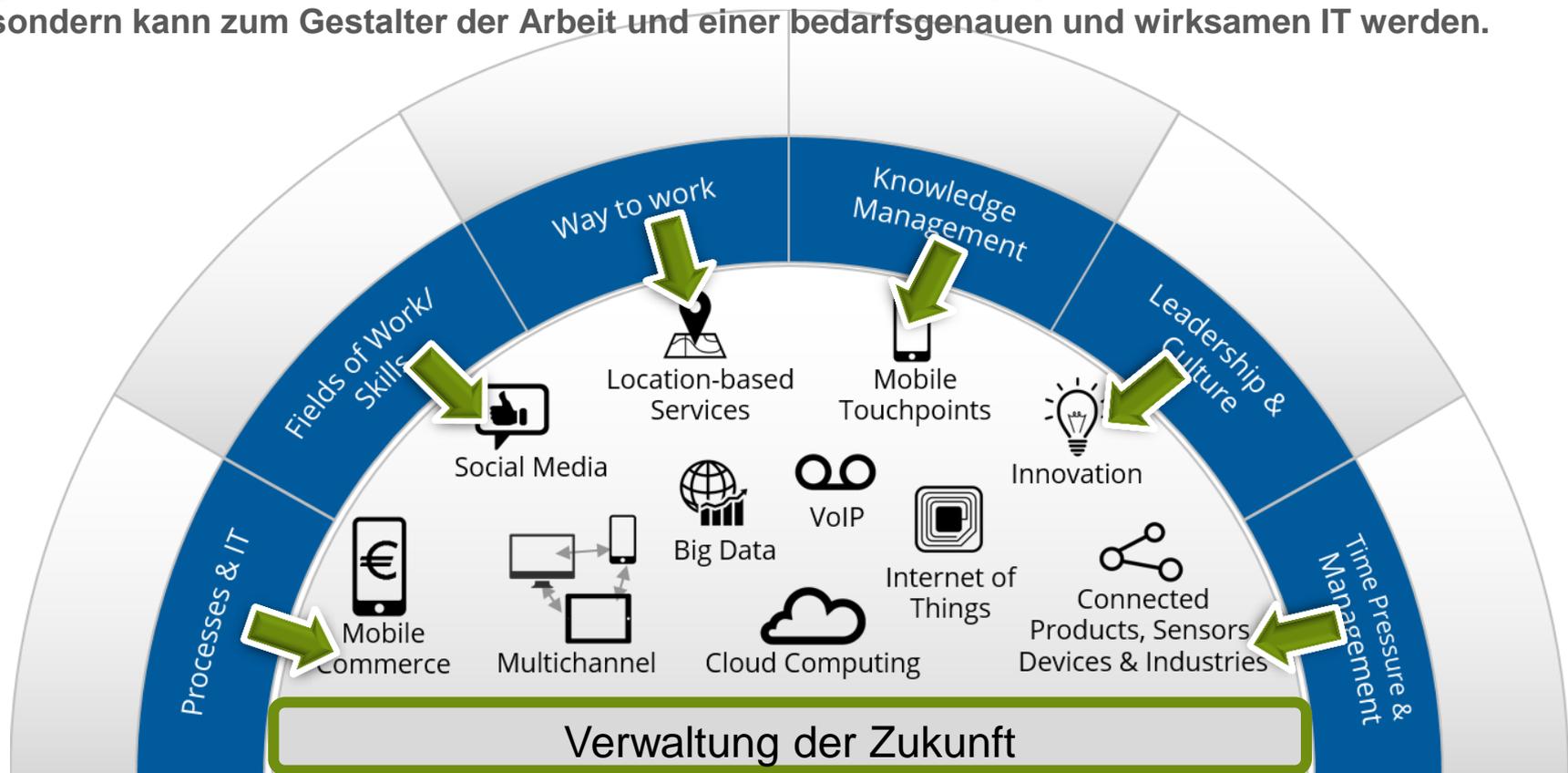


Was ist zu tun?

... um dem Druck auf die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung zu begegnen?

Organisation: Stellen Sie eine klare Vision der Welle entgegen!

... sondern kann zum Gestalter der Arbeit und einer bedarfsgenauen und wirksamen IT werden.





Verwaltungsmodernisierung war auch bereits technologiegetrieben!





Verwaltungsmodernisierung war auch bereits technologiegetrieben!





Transformationswerkstätten der Digitalen Transformation



Was ist für eine Digitalisierung zielgenau zu tun?

... ziehen wir diese Felder mal auseinander...

IT-Einsatz





Transformationswerkstätten der Digitalen Transformation



IT-Einsatz





Transformationswerkstätten der Digitalen Transformation



IT-Einsatz





Transformationswerkstätten der Digitalen Transformation

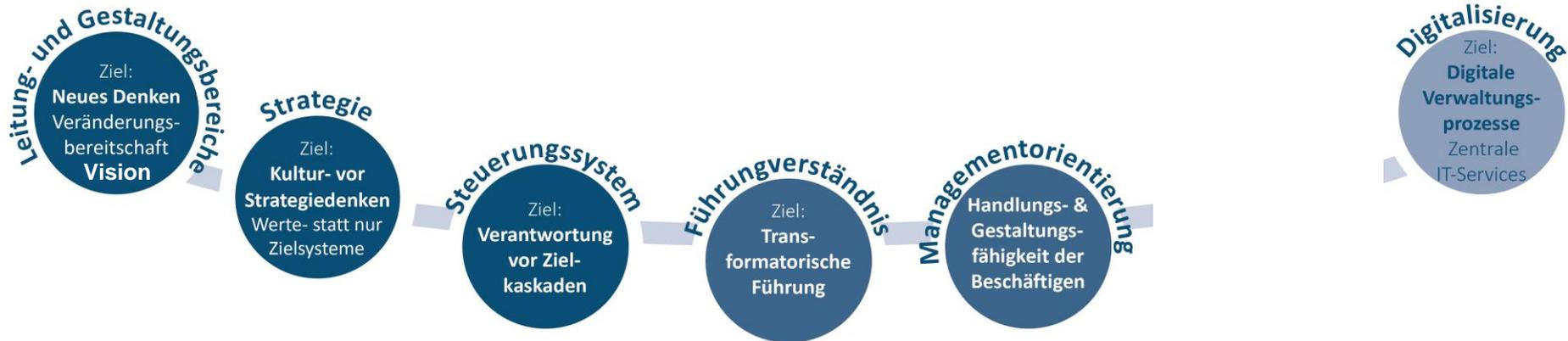


IT-Einsatz



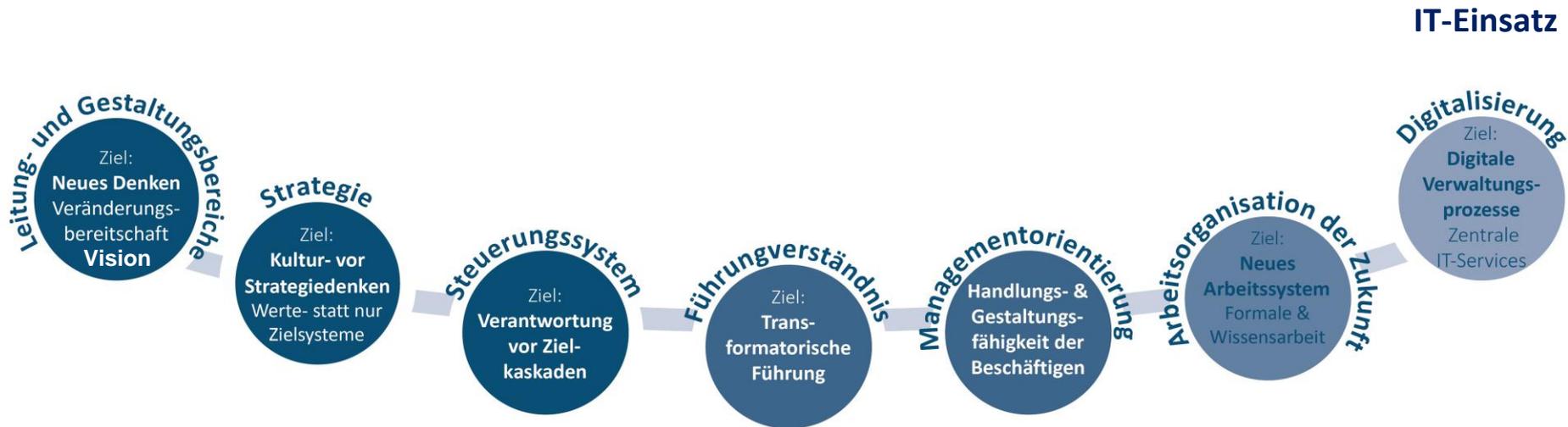


Transformationswerkstätten der Digitalen Transformation



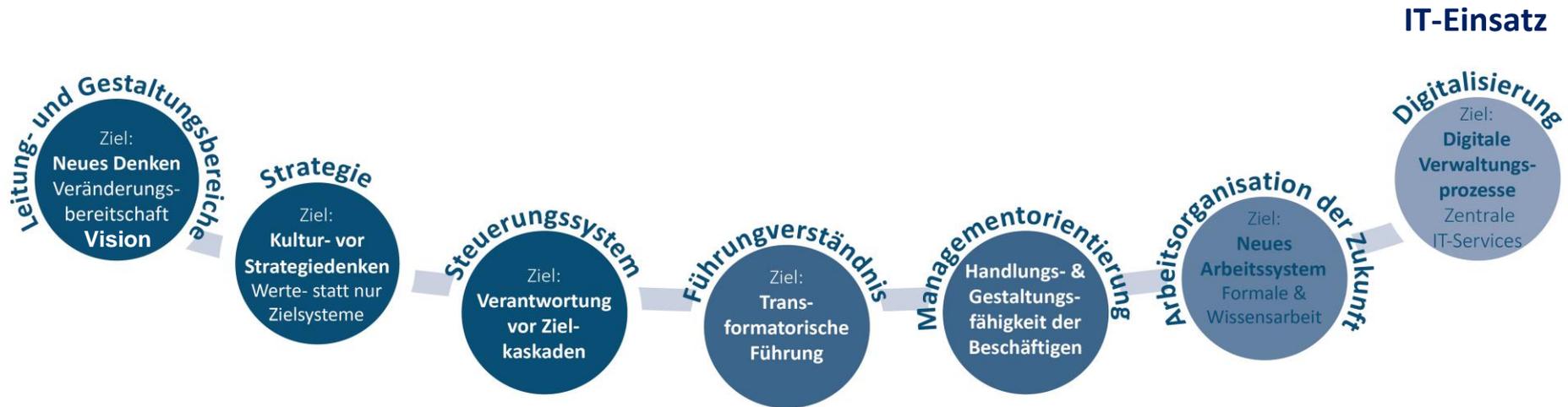


Transformationswerkstätten der Digitalen Transformation





Digitalisierung und Digitale Transformation



Das Konzept des Arbeitsplatzes der Zukunft und die DNA für bzw. der Anspruch an die IT

Erfolgreiche Digitale Transformation = Erfolgreiche Digitalisierung
Reorientierung des gesamten Arbeitssystems (in Haltung, Mentalität, Denkweise)



Das ganze Spektrum des Wandels im Blick:

Kerne einer agilen Organisationsentwicklung



Vision für die Verwaltung: Bereitschaft zum Wandel!?



Neues System- und Selbstverständnis der Leitungen und im Organisations- und Personalmanagement. *Der Top-Down-Ansatz, der Veränderung nur einfordert, sich auf die Koordination oder Durchsetzung geplanter Prozesse beschränkt und sich als Sanierer bzw. Effizienzsteigerer versteht, wird nicht ausreichen.* Erforderlich sind eine lösungsorientierte und selbstkritische Haltung und zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft ein vielfaches Neudenken sowie Loslassen der Verantwortlichen.



Vision für die Verwaltung: Bereitschaft zum Wandel!?

**„Es gibt drei Transformationszündler:
Die gemeinsame Not, den gemeinsamen Feind und die
gemeinsame Vision.
Wenn die gemeinsame Vision fehlt, dann wird
möglicherweise erst die Not uns zur Erkenntnis bringen,
...“**

„Um sich aus eingefahrenen Mustern zu lösen, müssen Mächtige wie Nicht-Mächtige nicht nur neue Kompetenzen erwerben, sondern sich auch selbst verändern. Nur so weicht man sklerotische Strukturen auf.“

Thomas Sattelberger



Vision für die Verwaltung: Bereitschaft zum Wandel!?

Neues System- und Selbstverständnis der Leitungen und im Organisations- und Personalmanagement.

„Der gültige Top-Down-Ansatz, der Veränderung nur einfordert, sich auf die Koordination oder Durchsetzung geplanter Prozesse beschränkt und sich als Sanierer bzw. Effizienzsteigerer versteht, wird nicht ausreichen.“

Prof. Dr. Hermann Hill

Erforderlich sind eine lösungsorientierte und selbstkritische Haltung und zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft ein vielfaches Neudenken sowie Loslassen der Verantwortlichen.



Vision für die Verwaltung: Bereitschaft zum Wandel!?

Unsere Vision der Verwaltung stützt sich auf fünf Kerne:

1. Die Verwaltung der Zukunft erbringt ihre **Leistungen** digital, vernetzt und mobil.
2. Sie richtet sich konsequent am **Bedarf** der Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger, Beschäftigten und weiterer Interessengruppen aus.
3. **Mithilfe** von Technologien entwickelt sie einfache, verständliche und nützliche Verfahren, die vertrauensfördernd und leicht auffindbar sind.
4. Auf diese Weise schöpft die Verwaltung die Potenziale der Digitalisierung für mehr **Wirksamkeit** ihres Handelns aus.
5. Die Verwaltung ist **aktiv** an der **Gestaltung** der digitalen Gesellschaft beteiligt; sie unterstützt die Politik bei der Gestaltung der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Meinolf Dieckmann
(Abteilungsleiter Verwaltungsmanagement und Verwaltungsmodernisierung;
Organisationsberatung)

Beratungszentrum des Bundes





Strategisches Handlungsfeld Strategie und Vision

Werteausrichtung für ein Kultur- statt Strategiedenken



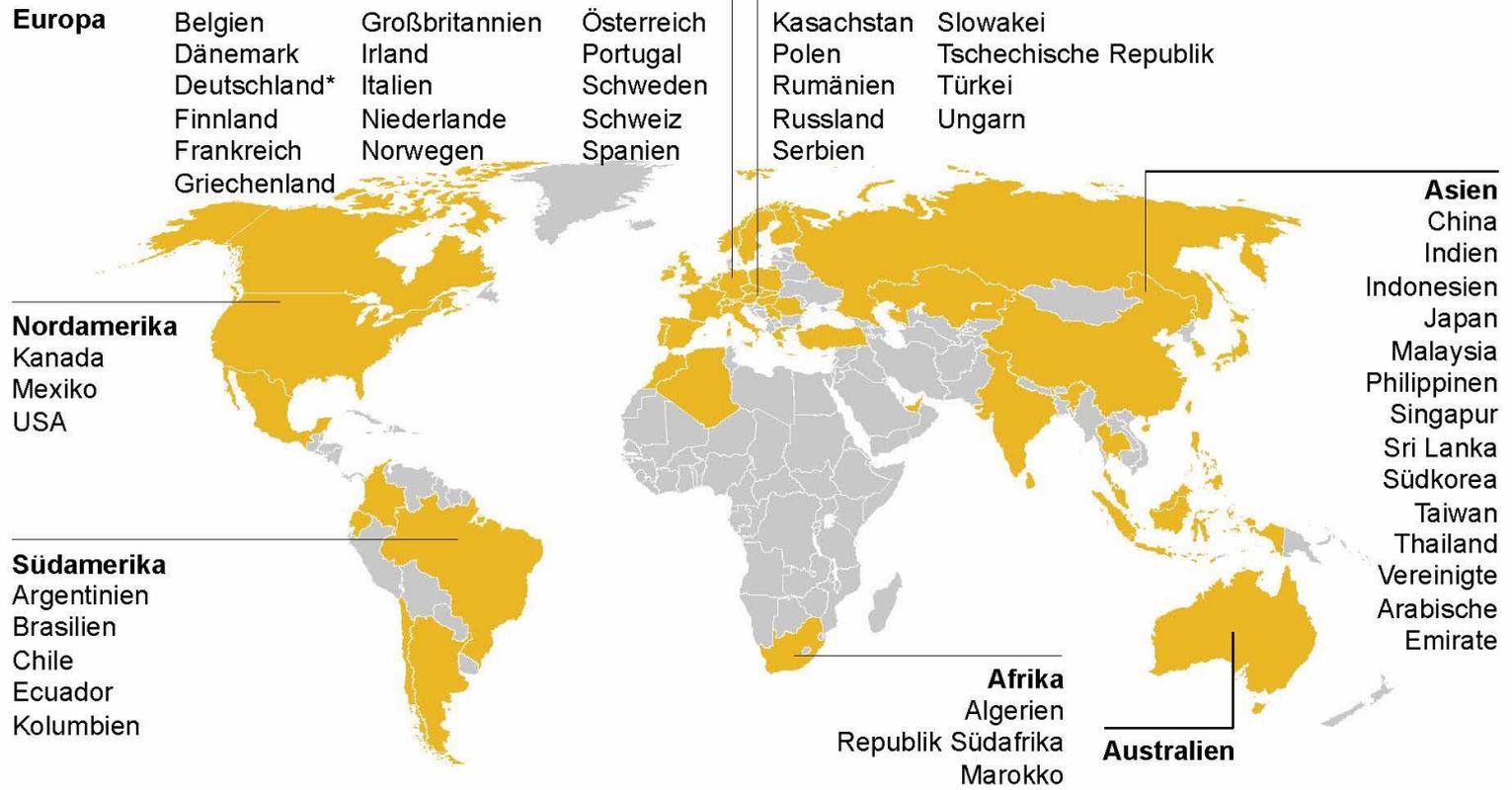
Werte wandeln das Strategie- zum Kulturdenken und präzisieren die Zielsysteme. In den Leitbildern der fluiden Organisation wirken ökonomisch eingebundene Werte wie bspw. Sicherheit, Verbundenheit oder Vertrauen gleichsam nach innen und außen und entwickeln kongruent das Corporate Image und die Corporate Identity. Die bisherigen Koordinaten wie Prozessoptimierung oder Wirtschaftlichkeit sind als betriebswirtschaftliche Ergebnisaspekte Teil der Werteentwicklung. [...]

Continental-Konzern

300 Standorte in 49 Ländern

177.762 Mitarbeiter

33,3 Mrd € Umsatz





KONZERN

DEUTSCHLAND



Home > Continental > UNSERE BASICS > Übersicht

Weiterempfehlen    

SUCHE

Suche



UNSERE BASICS

Werte

**Freiheit
Gewinnermentalität**

**Vertrauen
Verbundenheit**

http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_de/themen/continental/basics/basics_de.html



Strategisches Handlungsfeld Strategie und Vision

Verantwortungsbasierte Steuerung –
Steuerung im Wandel und Agilität!
Wenn Veränderungen niemals zur Ruhe kommen.



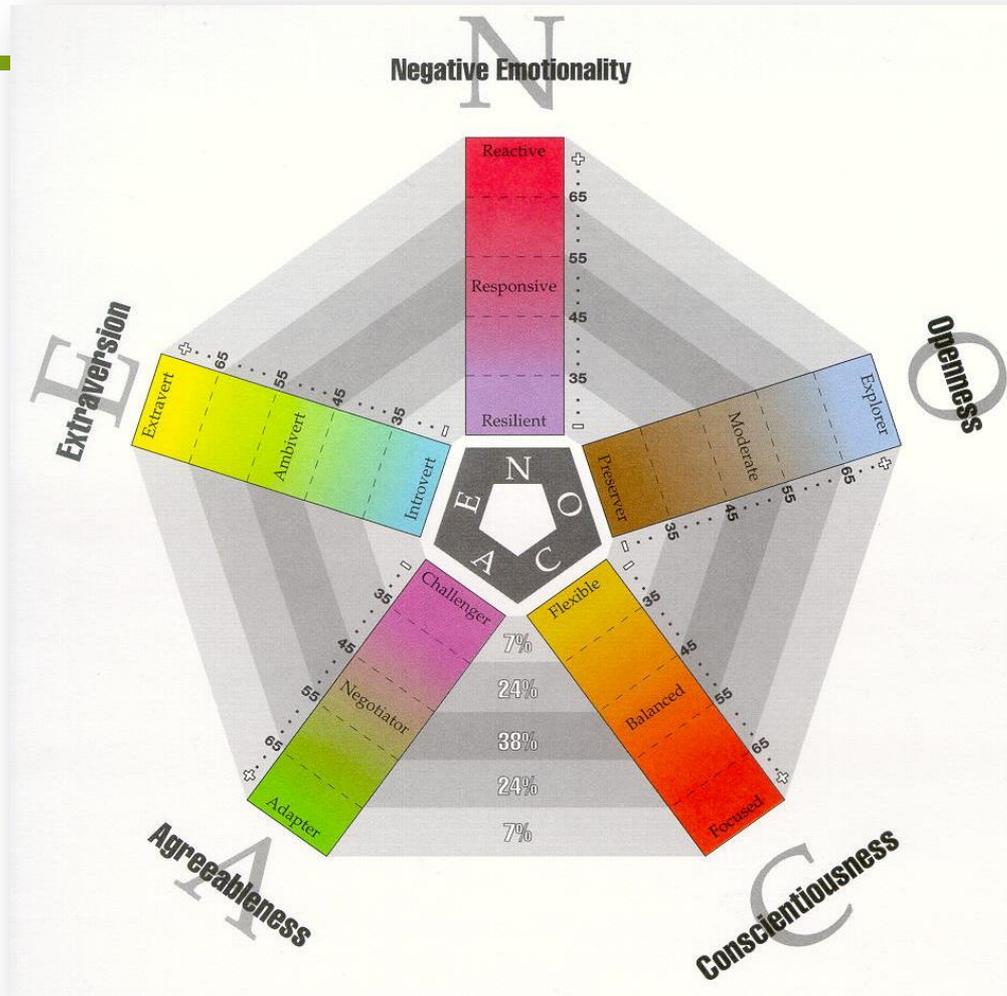
Eine Verantwortungskultur verändert das Steuerungsdenken. Viele Behörden versuchen ihre Veränderungsfähigkeit durch ein immer differenzierteres Performance-Management zu sichern. Allerdings sind die Steuerungszyklen der Zielvereinbarungen zu träge, **widersprechen der Agilität fluider Organisationen**. Zudem reduziert ein Übermaß an Top-down-Steuerung sowohl die Handlungsfähigkeit Einzelner als auch die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes und erdrückt die Eigenverantwortung und Anpassungsgeschwindigkeit der Beschäftigten. [...]



Strategisches Handlungsfeld Steuerung

Steuerung auch von kulturellen oder verantwortungsspezifischen Aspekten um **Wandlungsfähigkeit** zu entwickeln und einen kurzfristige Rendite (Effizienz und Effektivität) einzufahren:
Wir messen leider Zahlen- statt Wert- und Wirkungsentwicklung.

Geschäftsführung		Führungsebene		Mitarbeiterenebene	
Verkaufsorientierung	3,8	Demographischer Wandel	3,5	Führungsnachwuchs	3,5
Teamkultur	3,5	Veränderungsbereitschaft	3,5	Veränderungsbereitschaft	3,1
Demographischer Wandel	3,2	Verkaufsorientierung	2,7	Mitarbeiterbindung	3,0
Veränderungsbereitschaft	3,2	Kundenorientierung	2,6	Teamkultur	3,0
Kundenorientierung	3,0	Führungsnachwuchs	2,5	Demographischer Wandel	2,9
Führungs- und Mitarbeiterentwicklung	2,1	Ausbildung	2,5	Führungs- und Mitarbeiterentwicklung	2,6
Führungsnachwuchs	2,1	Führungs- und Mitarbeiterentwicklung	2,0	Ausbildung	2,6
Vision, Leitbilder, Werte	2,0	Teamkultur	2,0	Vision, Leitbilder, Werte	2,5
Mitarbeiterbindung	1,7	Mitarbeiterbindung	2,0	Verkaufsorientierung	2,2
Ausbildung	1,6	Vision, Leitbilder, Werte	1,9	Kundenorientierung	2,0

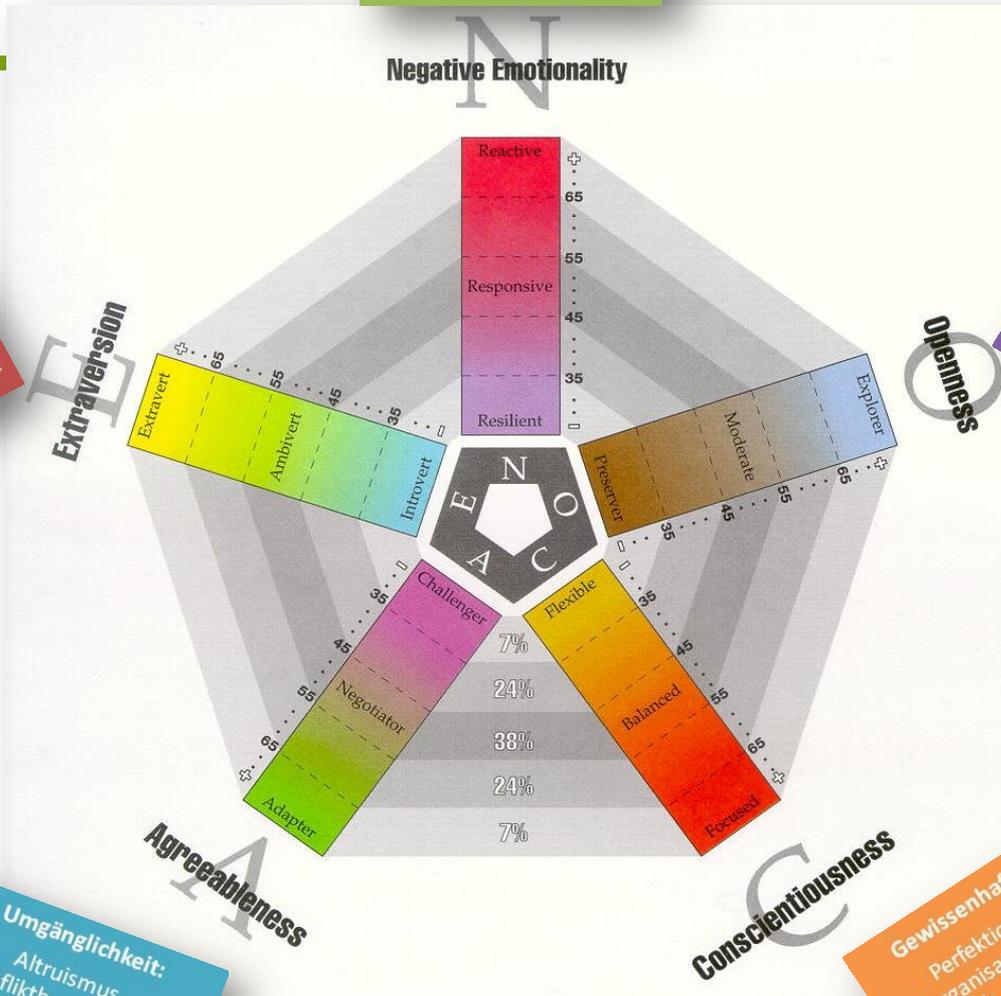




Bedürfnis nach Stabilität:

Empfindsamkeit, Reizbarkeit, Interpretation, Erholungszeit, Zurückhaltung

Negative Emotionality



Extraversion:
Enthusiasmus, Kontaktfähigkeit, Geselligkeit, Führungsimpuls, Direktheit

Offenheit:
Einfallsreichtum, Komplexität, Veränderung, Eigenständigkeit

Umgänglichkeit:
Altruismus, Konfliktbereitschaft, Anerkennung, Vertrauen, Takt

Gewissenhaftigkeit:
Perfektionismus, Organisation, Innerer Antrieb, Konzentration, methodisches Arbeiten



Strategisches Handlungsfeld Führung

Führung im Wandel – Wandel der Führung !



Führung im Wandel – Wandel der Führung

Transformationale Führungskräfte müssen wesentlich mehr tun, als Ziele vereinbaren und für transaktionalen Austausch zu sorgen. Sie verantworten den Wandel, müssen Wissen fördern und vernetzen, Kompetenzen der Beschäftigten entwickeln. Die Führungskultur gibt den Beschäftigten Raum für Erfolg. [...]



Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

Führung 1980



Führung 2014





Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

”

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

”

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

”

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar

Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

“

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süsmuth, dt. Politikerin

**Personal-
entwicklung**

“

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

“

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

“

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

Wissens-
management

„Lassen Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten ausschöpfen müssen. **Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen.** Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

“

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

”

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süsmuth, dt. Politikerin

”

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. **Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt.** Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

† Waterman, amerik. Unternehmensberater

Ziele und
Strategie

”

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

“

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süßmuth, dt. Politikerin

“

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. **Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.**“

Robert Waterman, amerik. Unternehmensberater

Experten-
orientierung /
Delegation

“

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

”

Führung heißt, Mitarbeiter sachbezogen einzusetzen, zu motivieren und für ihre [individuellen] Fähigkeiten die Entfaltungsräume zu schaffen.“

Rita Süsmuth, dt. Politikerin

Personal-
entwicklung

Wissens-
management

„Geben Sie Ihren Mitarbeitern Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann - lassen Sie sie in Ruhe.“

Art Waterman, amerik. Unternehmensberater

Ziele und
Strategie

Experten-
orientierung /
Delegation

”

„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani (*1918), frz. Politiker, 1981-89 EG-Kommissar



Managementorientierung

Wirkungsdanken statt Ergebnisse



Alle Leitungsentscheidungen müssen auf das **organisationale Lernen** sowie Erfahrung ausgerichtet werden, um mit steigender **Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit** der Beschäftigten die Wandlungsfähigkeit der Organisation zu verbessern. Dies bedeutet die **Abkehr von der Maxime effizienz- und effektivitätsgetriebener Managemententscheidungen** und die Ausrichtung auf ein **Wirkungsdanken**.



Managementorientierung

Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit der Beschäftigten als Maxime
für Organisationsentscheidungen

Wissensmanagement





Fluide Organisation

Zielbild: Fluide Organisation – Communitymanagement

Kein neues Organisationsmodell, sondern ein Organisationszustand!

Bis zur E-Mail
1984



Pyramiden-Hierarchien mit ihren starren Kommunikationswegen sind in Krisenmomenten regelmäßig zu langsam. Bis die Information die operative Ebene erreicht, tritt häufig schon die Katastrophe ein.

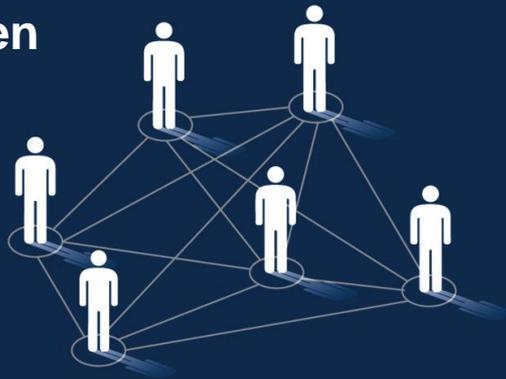


Fluide Organisation

Zielbild: Fluide Organisation – Communitymanagement

Kein neues Organisationsmodell, sondern ein Organisationszustand!

In Projekten



Netzwerke verteilen Information sehr schnell, neigen aber durch starke selbstverstärkende Momente zur Überreaktion, die bis zum Zusammenbruch führen kann.



Fluide Organisation

Zielbild: Fluide Organisation – Communitymanagement

Kein neues Organisationsmodell, sondern ein Organisationszustand!

Fluide Organisation



Resiliente Systeme kombinieren hierarchische Strukturen und Netzwerkstrukturen, geben so im Normalfall Sicherheit und im Ernstfall die Chance, schnell zu handeln.

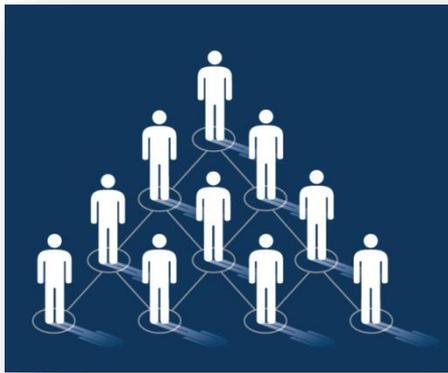


Netzwerk und Rollen verändern sich ständig bedarfs- und situationsbezogen nicht nur in Projekten, sondern auch in insbesondere in der lösungs- und wirkungsorientierten Facharbeit

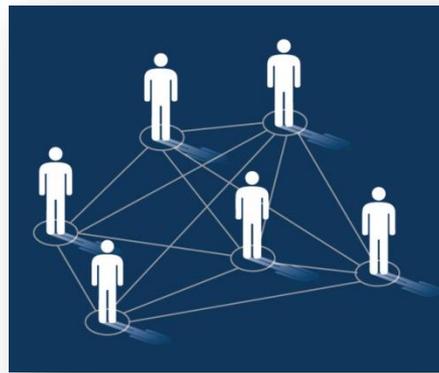


Strategisches Handlungsfeld Führung im Wandel

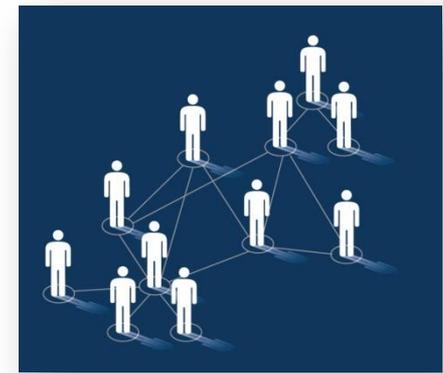
Transformation der Arbeit, Zusammenarbeit und Führungsarbeit



Hierarchie



Netzwerk



Communitymanagement
Fluide Prozesse und Arbeit



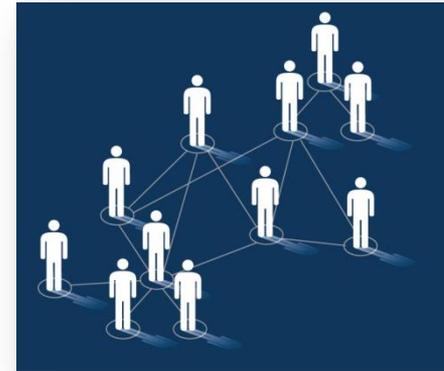
Fluide Organisation

Zielbild: Fluide Organisation – Communitymanagement

Kein neues Organisationsmodell, sondern ein Organisationszustand (Denkweise / Mentalität)!

Beispiele Kennzeichen einer fluiden Organisation

1. Aufbrechen klassischer interner / externer Strukturen und organisatorischer Abgrenzung.
Durchlässigwerden der organisatorischen Grenzen
2. Leistungen werden **gemeinsam entwickelt und erbracht.**
(Prozessmanagement)
3. **Rollen verändern** sich ständig bedarfs- und ergebnisgerecht
4. Fortlaufende Veränderung der Organisation (**Agile Organisationsentwicklung**) ohne Freezephase des klassischen **Innovations- und Veränderungsmanagements**
5. Neues Verständnis von **Klarheit und Ordnung von Nahtstellen (statt Schnittstellen)** und regelbasierten Arbeitens (**Beziehungsmanagement**)
6. **Hohe Mobilität und Flexibilität der Arbeit** zum Nutzen für den Menschen (**Kunde und Beschäftigter**)
7. Besonders entwickelte Formen des **Wissens- und Kollaborationsmanagements** (keine technologische Aufgabenstellung / „dafür haben wir doch den Sharepoint“)

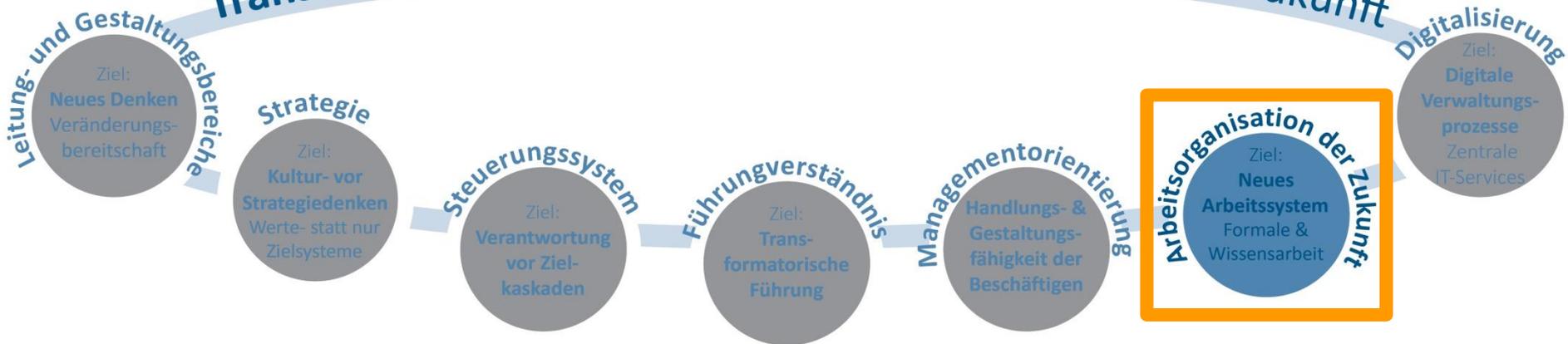




Arbeitsorganisation

Fluide Arbeitsorganisation löst Grenzen auf! Flexibilität und Mobilität der Arbeit Prozessmanagement

Transformationswerkstätten für die Verwaltung der Zukunft



Die **resiliente Organisation** baut fluide Strukturen auf und erhöht die Befähigung der Behörde für digitale Arbeit. Die formale Arbeit muss grundlegend neu gestaltet werden. Dazu gehören Flexibilität und Mobilität der Arbeit. Organisatorische Hebel sind z. B. Selbstorganisation, Arbeitszeitmanagement, Räume für Ideen, verantwortungs- und eine kompetenzbasierte Personalentwicklung. Besonders anspruchsvoll sind die Wissensarbeit mit der Wertschätzung des informellen Lernens und Wissens in der Gestaltung von Kompetenzkarrieren und die Einbindung von Kollaboration und Netzwerkstrukturen. Die Wissensarbeit führt zur Auflösung der Grenzen zwischen Menschen, Technik, Organisation, Hierarchien und Institutionen.



Kompetenz- und expertenbasierte Personalentwicklung



Die Verwaltung braucht eine Kompetenz- und expertenbasierte Personalentwicklung und Abkehr von reinen qualifikationsgetriebenen Karrierewegen.



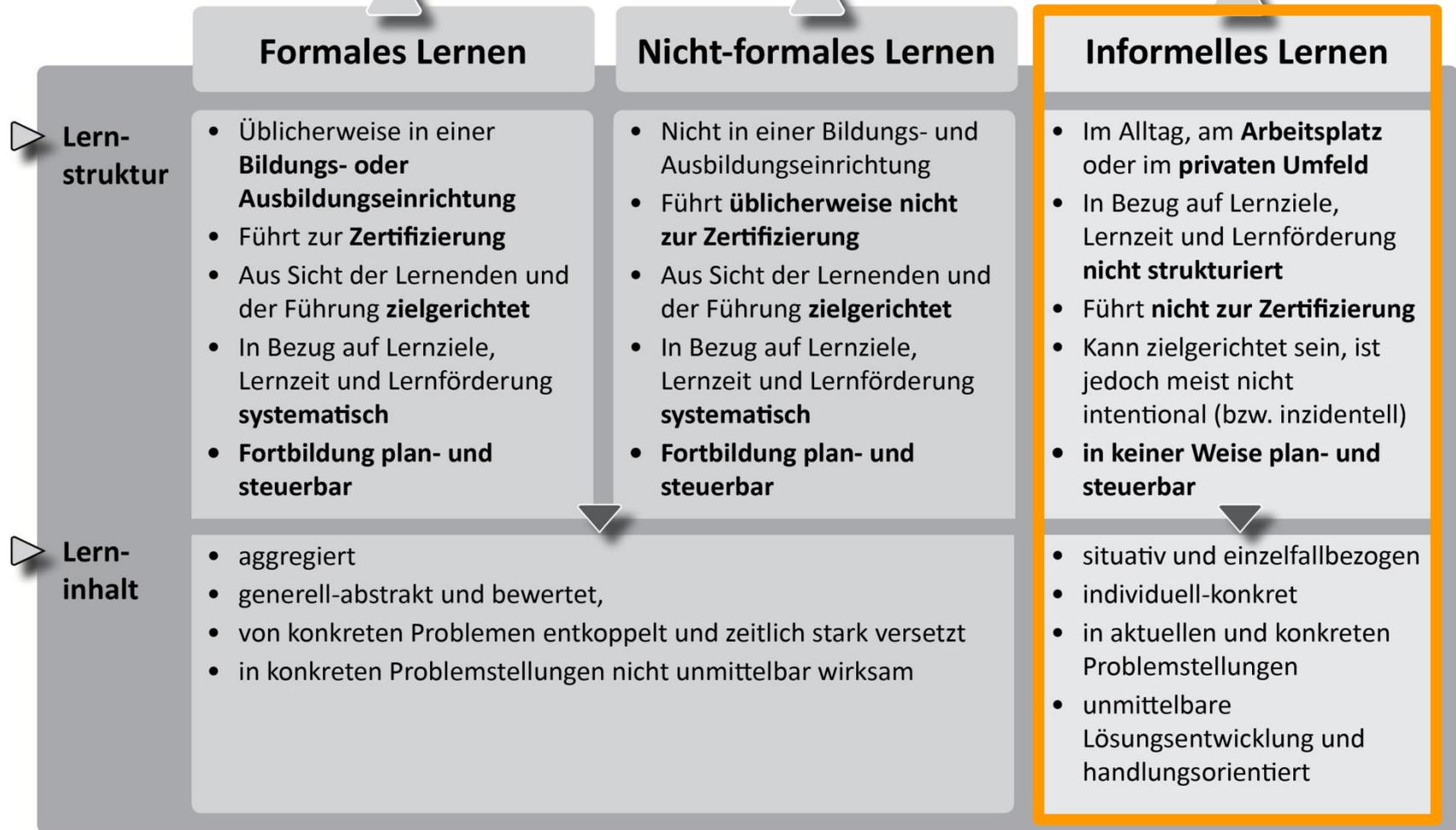
Kompetenz- und expertenbasierte Personalentwicklung

Kompetenzen sind die Fähigkeit, sich in offenen und unüberschaubaren komplexen und dynamischen Situationen (= Praxis), selbstorganisiert und kreativ zurecht zu finden (Selbstorganisationsdispositionen).

Erpenbeck, J. und Heyse, V. (2008)



Lehren und Lernen





Transformationswerkstätten für den Arbeitsplatz der Zukunft

Digitalisierung mit zentralen IT-Services – IT als Werkzeug



Zeigt die skizzierte Transformation den organisatorischen Nachholbedarf auf, so wird dieser durch vielfältige Technologien erst ermöglicht. Die IT unterstützt und ist eine Grundvoraussetzung für das fluide Arbeitssystem. Angebote wie das Social Intranet des Bundes fördern als Konzeptsoftware die übergreifende Zusammenarbeit in den Behörden aber auch (weit) darüber hinaus und den Wandel. Das Arbeitssystem der Zukunft und die **passgenaue Technologien** stehen nicht nur in einer engen Beziehung, sondern bedingen sich gegenseitig.



Verwaltung x.0 – wendet konsequent moderne Technologien an!





Verwaltung x.0 – liefert sich aber der Technologie aus!





Gestaltung der „Digitalen Wandels“ – geben Sie die Wirkung vor!

Felder der digitalen Transformation

Entwicklung der digitalen Befähigung der Verwaltung

Ressourcensteuerung
Personal / Finanzen
bedarfsgerechte Priorisierung
und Steuerung

**Arbeitsplatz der
Zukunft**
Gestaltung menschlicher
Arbeit

**Wissensmanagement
Kollaboration**
Vernetzung

Agile Verwaltung
Prozesse, IT,
Organisation

**Strategie,
Führung, CI**
Kultur, Werte
und Ziele

Transformation
Veränderungs-
management /
Innovations-
management

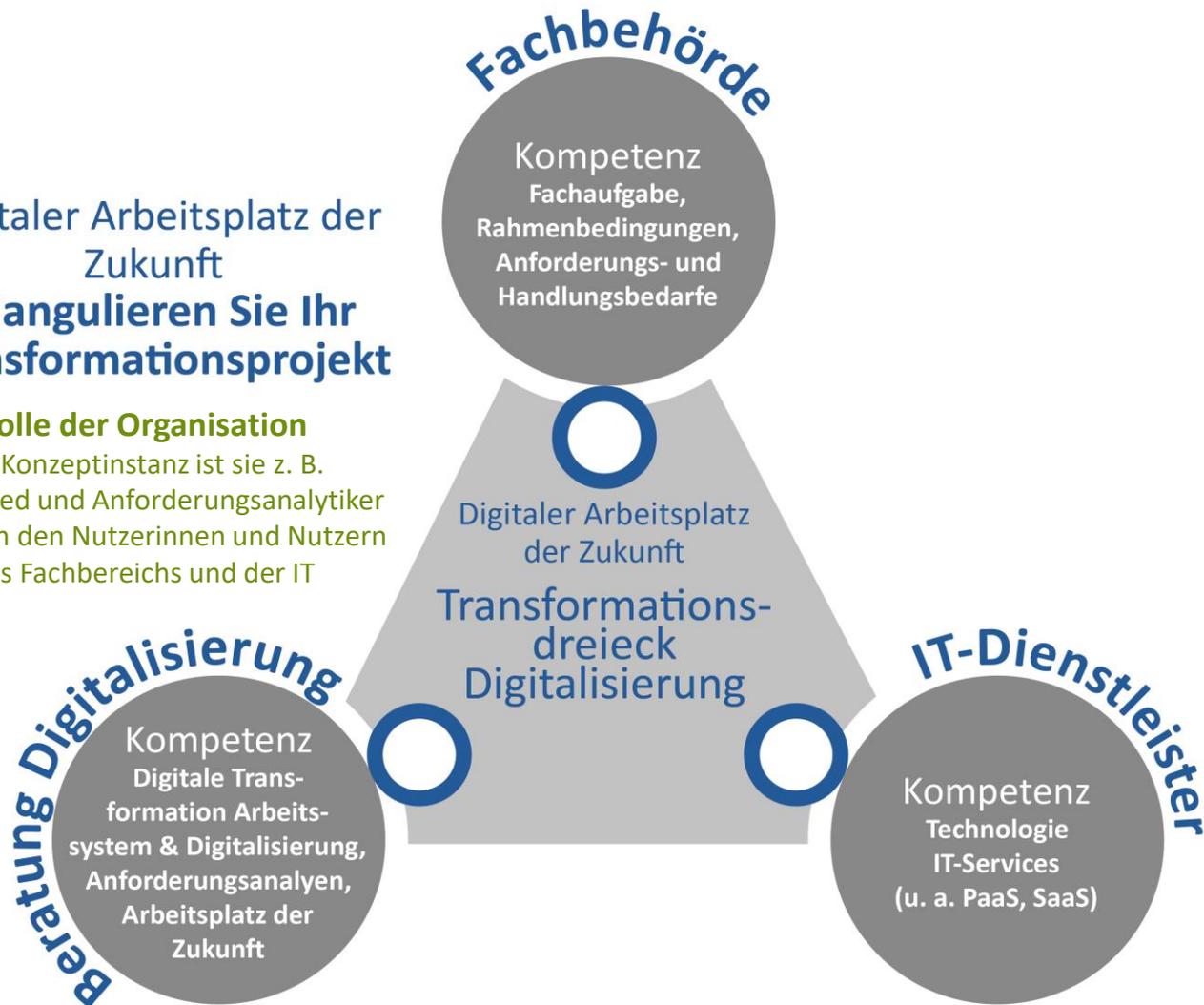


Verwaltung der Zukunft



Digitaler Arbeitsplatz der Zukunft Triangulieren Sie Ihr Transformationsprojekt

Rolle der Organisation
als Konzeptinstanz ist sie z. B. Bindeglied und Anforderungsanalytiker zwischen den Nutzerinnen und Nutzern des Fachbereichs und der IT





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kultur frisst Strategien?

Die fluide Organisation und die neue Rolle der Organisatorinnen und Organisatoren in der digitalen Verwaltung

Ulrich Zuber

Referatsleiter Organisationsberatung

Leiter Konzeptinstanz Social Intranet des Bundes (KI SIB)

E-Mail: ulrich.zuber@bva.bund.de

Beratungszentrum des Bundes, Verwaltungsmodernisierung



22. Europäischer Verwaltungskongress 2./3.3.2017

Digitalisierung und digitale Transformation

Von der Komplexität des Wandels