



EXECUTIVE PAPER

Kulturwandel und Transformation



INHALT

Der Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung als wesentlicher Erfolgsfaktor der Verwaltungsmodernisierung und digitalen Transformation	03
Agieren in einer komplexen und volatilen Umgebung	04
Der Mensch als Schlüssel zum Erfolg	04
Empower. Involve. Adapt.	05
Ein erfolgreicher Weg durch die Transformation	06
Digitale Denkweisen für einen kulturellen Wandel	07
Autoren & Co-Autoren	08

DER KULTURWANDEL IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG ALS WESENTLICHER ERFOLGSFAKTOR DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG UND DIGITALEN TRANSFORMATION

Der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung fehlt nach wie vor das nötige Tempo. Digitalisierungsprojekte scheitern selten an fehlenden Technologien oder technologischem Know-how, sondern oftmals an Einbindung und Befähigung, die zu mangelnder Akzeptanz, kulturellen Widerständen und fehlender behördenübergreifender Vernetzung und Kooperation führen.¹

Dennoch liegt der Fokus in der digitalen Transformation allzu oft ausschließlich auf den neuen Technologien, während die Potenziale der Mitarbeitenden und eine agile Innovationskultur häufig übersehen werden. Einer Studie von Capgemini zufolge ist die Unternehmenskultur häufig eine wesentliche Barriere für eine erfolgreiche Transformation.²

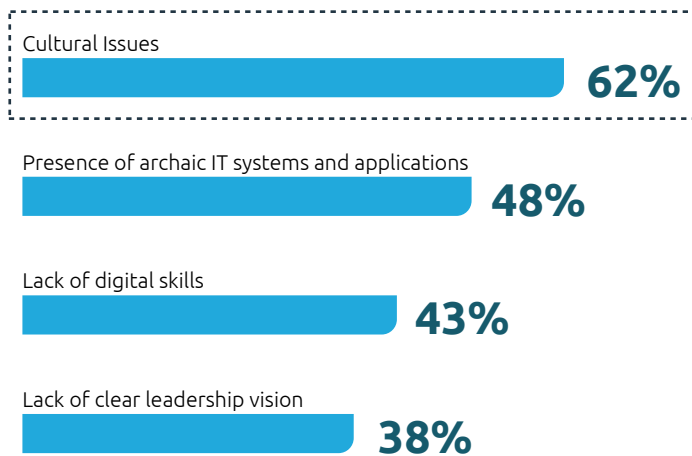
Der Erfolg der digitalen Transformation hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es möglich ist, neues Verhalten, neue Kompetenzen und neue Praktiken im Umgang mit und in der Entwicklung von digitalen Technologien zu etablieren.

Kurz: Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung braucht eine adaptive und offene Kultur, die eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden ermöglicht und dadurch Innovationsbereitschaft fördert. So muss die „Dimension Mensch“ als wesentlicher Erfolgsfaktor der digitalen Transformation in das Zentrum der Betrachtung gerückt werden.

Abbildung 1 Culture is the number one hurdle to digital transformation

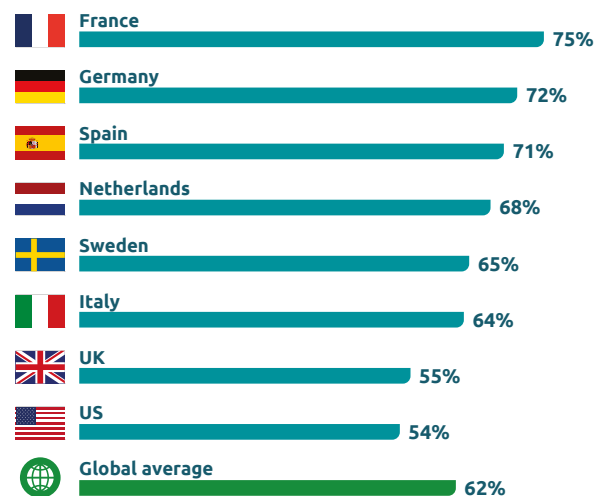
Hurdles to digital transformation

(Percentage indicates responses ranking the issue in the top two)



Respondents who reported culture among the top two hurdles

(Breakdown by geography)



Source: Capgemini Digital Transformation Institute Survey, Digital Culture; March - April 2017, N = 1700, 340 organizations

¹ Monitor digitale Verwaltung (2021): <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1910766/126f3a69dab50326a94e33a885ed927f/210504-monitor-digitale-verwaltung-5-data.pdf> (Abruf 21.02.2022).

² The Digital Culture Challenge. Capgemini (2018): https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf (Abruf 21.02.2022).

AGIEREN IN EINER KOMPLEXEN UND VOLATILEN UMGEBUNG

Die öffentliche Verwaltung agiert zunehmend in einem Umfeld, welches durch anhaltende Veränderung, hohe Unsicherheit, eine immens gestiegene Komplexität und große Ambiguität gekennzeichnet ist. Sie bewegt sich damit in einer sogenannten VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous). In VUCA-Umgebungen werden ständige Veränderung und andauernder Wandel zur neuen Normalität. Zudem lassen sich zukünftige Entwicklungen nicht mehr sicher vorhersagen, sondern ergeben sich aus dem Zusammenspiel verschiedener Akteure und Elemente in komplexen und offenen Systemen.

Wesentliche Treiber dieser konstanten Veränderung sind sowohl technologischer als auch sozioökonomischer Natur. Verkürzte Innovationszyklen, disruptive Technologien, ständige Krisenzustände und veränderte Nutzererwartungen von Bürger:innen und Unternehmen üben einen enormen Anpassungsdruck auf die öffentliche Verwaltung aus. Hinzu kommen der zunehmende Fachkräftemangel, der anhaltende demografische Wandel, veränderte Einstellungen zu Arbeit und Freizeit sowie neue, virtuelle Formen der Zusammenarbeit.

DER MENSCH ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

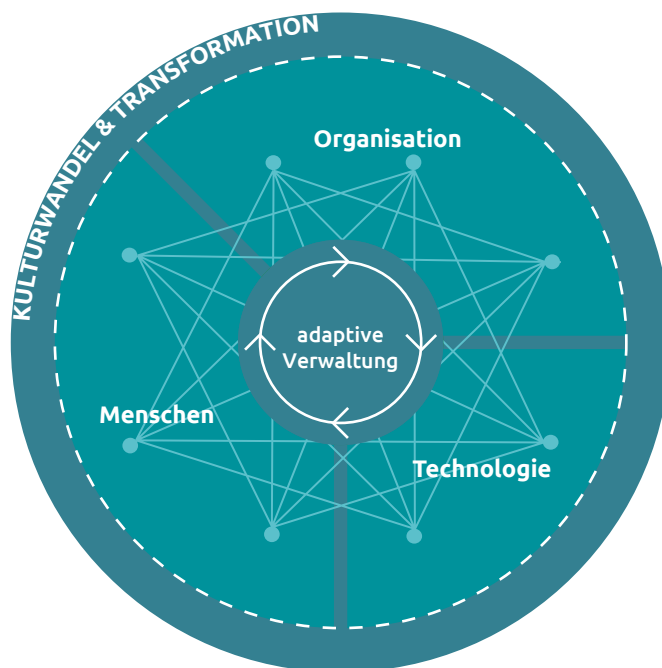
Auf diese rasanten Entwicklungen schnell und flexibel reagieren zu können, wird unerlässlich. Auch und gerade für die öffentliche Verwaltung stellt eine solche Anpassungsfähigkeit jedoch eine zentrale Herausforderung dar. So sind die bestehenden Verwaltungsstrukturen oftmals zu starr und inflexibel, um auf Veränderungen zu reagieren. Daneben dämpft eine tiefverwurzelte Kultur des Ressort- und Absicherungsdenkens sowie der formalen Prozessorientierung oftmals Experimentierfreude, Innovation und Flexibilität. Gleichzeitig werden heute, und in Zukunft noch vermehrt, Fachkräfte mit neuen Kompetenzen benötigt. Die Herausforderungen der Anpassung an VUCA-Umgebungen sind somit nicht nur rein technologisch. Stattdessen wird

der Mensch zum Erfolgsfaktor für das Gelingen der digitalen Transformation.

Dies hat auch die neue Bundesregierung erkannt und fordert daher zu Recht in ihrem Koalitionsvertrag eine Abkehr vom Silodenken sowie die Etablierung einer neuen, agilen Organisations- und Führungskultur in der Verwaltung, welche Eigeninitiative und Mut von Mitarbeitenden fördert. Ebenso fordert der Vertrag, neue Kompetenzen in der Verwaltung auszubilden sowie agile, behördenübergreifende Innovationseinheiten zu etablieren. Damit wird der Mensch zum Schlüssel für den Transformationsprozess der Verwaltung.³

Abbildung 2 Mensch, Organisation und IT sind Stellhebel für Erfolgreichen Kulturwandel & Transformation

Menschen, insbesondere die Führungsebene und Vorgesetzte, gestalten Kultur, soziale Erwartungen, Normen und Werte in der Verwaltung.



Prozesse, Routinen und Strukturen haben maßgeblichen Einfluss auf die Kultur der Verwaltung. Der Einsatz neuer Technologien bedarf organisationaler Anpassung für eine moderne Verwaltungskultur.

Die eingesetzte Technologie, wie z. B. Fachverfahren, haben Einfluss auf die Kultur. Die Organisationskultur wiederum bestimmt ob und wie Technologie in der Verwaltung genutzt wird.

EMPOWER . INVOLVE . ADAPT

EMPOWER. INVOLVE. ADAPT.

Eine solche adaptive Verwaltungskultur basiert im Wesentlichen auf drei Elementen:

Empower. Verwaltungsmitarbeitende müssen durch Empowerment ermutigt werden, neue Ideen zu verfolgen und neue Wege in der Problemlösung auszuprobieren. Dies beinhaltet sowohl eine neue Kultur im Umgang mit Fehlern und Fehlschlägen als auch ganz neue und weitgefaste Freiräume im alltäglichen Dienst. Ein solches Empowerment kann durch das Öffnen von neuen „adaptiven Räumen“⁴, wie z. B. die Innovationslaboren, Communities oder virtuellen Begegnungsräumen, gezielt gefördert werden. Adaptive Räume sind sowohl virtuelle als auch physische

Umgebungen, in denen Bottom-up-Innovation entsteht und in die gesamte Organisation überführt werden kann. In diesen Räumen erlernen Mitarbeitende neue Praktiken, Verhaltensweisen und Methoden wie Agilität, Transparenz oder virtuelles Arbeiten, die es ihnen ermöglichen, entlang des alltäglichen Dienstes innovative Lösungen zu verfolgen. Ein neues Führungsverständnis, das diese Räume öffnet und Mitarbeitende zu agilem Arbeiten befähigt, ist dabei ein essenzieller Bestandteil von Empowerment.

Involve. Basierend auf einer durch Empowerment und hohe persönliche Verantwortungsübernahme gekennzeichneten Kultur kann die Anpassungsfähigkeit der Verwaltung gezielt gefördert werden. Diese Kompetenz ergibt sich aus dem Potenzial der eigenen Mitarbeitenden. Sie entsteht „bottom-up“, ist dezentral in der gesamten Organisation verteilt und ermöglicht es so, Prozesse schnell und flexibel

an neue Gegebenheiten anzupassen. Agile Teams, welche zunächst abseits der formalen Hierarchien und Prozesse in adaptiven Räumen innovative Lösungen entwickeln und erproben, tragen neue Denkweisen, Kompetenzen und Methoden in die restliche Organisation hinein.

Adapt. Eine adaptive und offene Verwaltungskultur zeichnet sich dadurch aus, dass sie einerseits eine aktive Teilhabe von Mitarbeitenden fördert und sich andererseits gegenüber Bürger:innen und Unternehmen öffnet. Verwaltungsmitarbeitende werden so über ihre unmittelbaren dienstlichen Aufgaben hinaus zu gestalterischem und unternehmerischem Handeln befähigt. Sie übernehmen aktiv Verantwortung dafür,

Probleme zu lösen, und stoßen so Innovationsprozesse nach dem „Bottom-up-Ansatz“ selbst aktiv an. In einer offenen Verwaltungskultur werden neue technologische Lösungen gemeinsam mit den Nutzern entwickelt. Dafür können auch die Bürger:innen und Unternehmen im Sinne von Co-Creation und Open Innovation frühzeitig in Entwicklungsprozesse eingebunden werden.



⁴Andresen, F., Schulte, B. (2022). Institutionelle Ambidextrie in der Bundeswehr: Die Navigation zwischen formaler Hierarchie und agiler Start-up Logik am Beispiel der Einsatzflottille 1. In: Kraus, R., Kreitenweis, T., Jeraj, B. (eds) Intrapreneurship. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

EIN ERFOLGREICHER WEG DURCH DIE TRANSFORMATION

Zur Realisierung dieser drei Elemente hat Capgemini, basierend auf umfangreicher Projekterfahrung von der Strategieformulierung bis zur Implementierung, ein Portfolio entwickelt, um Kunden auf ihrer Kulturwandel- und Transformationsreise Schritt für Schritt zu beraten,

zu begleiten und bei der Umsetzung zu unterstützen. Dabei hat Capgemini vier zentrale Felder identifiziert, die die Dimension Mensch in den Mittelpunkt stellen und in Verbindung mit neuen IT-Tools eine ganzheitliche und beschleunigte Umsetzung in der Verwaltung ermöglichen.

1 KULTURWANDEL

Basierend auf den Grundannahmen, dass Organisationskulturen sich nicht per Dekret verändern lassen und Kultur immer komplex und vielschichtig ist, setzt Capgemini bei der Öffnung und Schaffung von adaptiven Räumen an. Diese stellen die Schnittstelle zwischen agilen, selbstorganisierten Teams und Communities mit der formalen Organisationshierarchie dar. Sie entstehen um virtuelle oder reale Kontexte, die zunächst losgelöst

von formalen Hierarchien die Möglichkeit bieten, neue Praktiken der Zusammenarbeit und Kollaboration zu erlernen. In adaptiven Räumen werden neue Werte, Verhaltensweisen und Methoden wie skalierte Agilität entlang einzelner Digitalisierungsprojekte praktiziert und mit den bestehenden kulturellen Elementen der Verwaltung in Einklang gebracht.

2 PERSONALSTRATEGIE

Um eine zukunftssichere Belegschaft zu schaffen und zu erhalten, ist eine vorausschauende Personalstrategie notwendig.⁵ In den Verwaltungen sind die Prozesse zur Bedarfsermittlung oftmals zu starr, um agil auf neue Bedarfe zu reagieren. Angesichts der rapiden technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie des zunehmenden Fachkräftemangels ist dies nicht mehr zeitgemäß.⁶ KI-basierte Lösungen können dabei unterstützen, den Bedarf flexibel und weiter im Voraus abzuleiten. Sie ermöglichen es, fehlende Profile,

Kompetenzen und Fähigkeiten vorausschauend zu identifizieren, um notwendige Personalbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zeitnah einzuleiten. Zusätzlich fördert ein KI-gestütztes und fähigkeitsbasiertes Vorgehen die interne Einsatzrotation. Durch eine zukunftsgerichtete Personalstrategie und -planung kann die öffentliche Verwaltung den kontinuierlichen Wandel personell meistern und die dringenden Digitalisierungsprojekte in der erforderlichen Schnelligkeit, Qualität und Nachhaltigkeit zum Erfolg führen.

3 KOMPETENZENTWICKLUNG

Um eine flexible Organisation zu schaffen, die neuen Bedarfen und aktuellen wie zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist, braucht es Mitarbeitende mit den passenden Kompetenzen. Technologien wie Prozessautomatisierung, agile Arbeitsweisen oder gestiegene Dienstleistungsorientierung verändern die benötigten Fähigkeiten der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung. Der Bedarf an spezialisierten

Fachkräften, gekoppelt mit dem Kampf um Talente, wird zudem steigen. Die öffentliche Verwaltung zukunftsgerichtet und anpassungsfähig aufzustellen ist daher nur durch gezielten Kompetenzaufbau möglich. Unser für die Verwaltung abrufbarer Ansatz der Zukunftsakademie bietet einen modularen und skalierbaren Rahmen für die bedarfsorientierte Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

4

TALENTMANAGEMENT

Kompetente Mitarbeitende in der Verwaltung zu identifizieren, zu entwickeln und zu halten, sind wesentliche Faktoren für einen nachhaltigen Kulturwandel und im Werben um die besten Talente unabdingbar. Positive Erfahrungen der Mitarbeitenden an den verschiedenen Berührungspunkten in der Verwaltung sind maßgeblich für die Bindung an den öffentlichen Arbeitgeber. Zudem sind sie der Grundstein für Weiterempfehlungen der Mitarbeitenden, um weitere Kandidat:innen zu gewinnen. In der Personalrekrutierung muss die Verwaltung schlank

und schnell agieren und attraktive Pre- und Onboarding-Prozesse anbieten. Veränderte Erwartungshaltungen von Mitarbeitenden, beispielsweise an eine Work-Life-Balance oder flexible Arbeitszeitmodelle, stellen neue Ansprüche an Arbeitgeber. Instrumente wie Talent-Pools, Förderprogramme für zukünftige Führungskräfte oder Feedback-Tools ermöglichen es, eine agile, transparente und digitale Verwaltungskultur zu etablieren, die Eigeninitiative und Mut der Mitarbeitenden wertschätzt und fördert.



DIGITALE DENKWEISEN FÜR EINEN KULTURELLEN WANDEL

Die digitale Transformation ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein fortlaufender Prozess in einer von konstanter Veränderung geprägten Welt. Im Zentrum dieses Wandels steht die interdisziplinäre und kooperative Zusammenarbeit, die bottom-up entsteht und die aktive Teilnahme, Experimentierfreude und Innovation im Dienst fördert. Die Mitarbeitenden in der Verwaltung müssen zu mutigen,

eigenverantwortlichen Gestaltern befähigt werden. Mit neuen Kompetenzen ausgestattet und durch konsequente Einbeziehung werden sie ihr Umfeld aktiv weiterentwickeln. Dies fördert schlussendlich die Fähigkeit der öffentlichen Verwaltung, auf Herausforderungen und Veränderungen schnell und flexibel reagieren zu können.

AUTOREN:



Dr. Benjamin Schulte

Als Senior Business Analyst verantwortet Dr. Benjamin Schulte digitale Transformationsprojekte im öffentlichen Sektor mit besonderem Fokus auf Innovation und technologiegetriebenen Kulturwandel.

CO-AUTOREN:

Dr. Doris Förtschbeck

Senior Manager,
Workforce Transformation

Michelle Hahn

Business Analyst,
Public Sector, IT-Transformation

Vivien Yang

Consultant,
Workforce & Organization

Rebecca Carmen Zapf

Director,
Workforce & Organization

Über Capgemini

Capgemini ist einer der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von 360.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern. Eine 55-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2022 bei 22 Milliarden Euro.

Get the Future You Want | www.capgemini.com/de