

# Organisationaler Wandel

## Innovation nachhaltig in der Organisation etablieren

Digitalisierungsprojekte scheitern in der Regel an der Organisationskultur, nicht an der Technik. Um den öffentlichen Sektor nachhaltig auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten, ist deshalb ein organisationaler Wandel mit innovativen und zukunftsorientierten Ansätzen notwendig.



Die meisten Organisationen und Verwaltungen haben den Mehrwert digitaler Lösungen und die Herausforderungen auf dem Weg der Digitalisierung erkannt. Nun stehen sie vor der Frage, wie die oftmals sehr hoch gesteckten Ziele der digitalen Transformation in der Praxis und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu erreichen sind. Für eine erfolgreiche digitale Transformation sind in einer Organisation nur selten Technik oder rechtliche Rahmenbedingungen die kritischen Elemente. Viel häufiger scheitern Digitalisierungsprojekte an den organisationalen Herausforderungen. Praxiserfahrungen haben gezeigt, dass der digitale Wandel neue Denkweisen fordert, um die Transformation im Ergebnis erfolgreich für alle Teilnehmenden umzusetzen.

### Neue Kollaborationsformate und Kompetenzen

Der organisationale Wandel kann durch neue Formate der Leistungserstellung unterstützt werden. Die stärkere Zusammenarbeit mit externen Zielgruppen ist hierbei elementar. Beispiele hierfür sind Hackathons, Zukunftsworkshops, digitale Partizipationsvorhaben und andere, offene und kollaborative Formate. Sie verstärken die Innovationsbemühungen der Verwaltungsorganisation, indem sie Berührungspunkte zu neuen Denkweisen schaffen. Das beschleunigt die Entwicklung mehrwertiger und moderner Lösungen und fördert die breite Abstützung der Behördenleistungen für die verschiedenen Zielgruppen. Auch

die Kundenorientierung wird durch solche Kollaborationen verbessert, was sich beispielsweise in einer verbesserten «Customer Journey» zeigt, also der Führung der Nutzenden durch eine Applikation oder auf einer Webseite. Nicht zuletzt schlagen sich solche neuen Arbeitsansätze in den Kompetenzprofilen der Arbeitnehmenden nieder, etwa im Bereich der Transparenz, des Datenmanagements oder in der Zusammenarbeit mit externen Stellen.

### Notwendige Rahmenbedingungen

Neben Prozessorientierung und Effizienz braucht es genügend Freiraum für neue Lösungen. Innovation kann nur gelingen, wenn Mitarbeitende die nötigen Rahmenbedingungen vorfinden, um eigene Vorstellungen und innovative Ansätze einzubringen. Relevant sind hierbei eine ausgeprägte Fehlerkultur, flache Hierarchien, Teilen von Informationen und die Förderung von neuen Ansätzen und Arbeitsweisen. Wichtig ist insbesondere, dass diese Werte von den Führungskräften vorgelebt werden. Ein agiles Arbeitsumfeld mit Zwischenresultaten und Feedback-Schleifen sollte heute Standard sein. Damit gewinnt auch die Arbeitgeberin an Attraktivität.

Ganz grundsätzlich muss sich in der Verwaltung der Gedanke etablieren, dass mittel- bis langfristig die Innovationen von heute zur «Normalität» gehören werden. Jene «modernen» Organisationskulturen, die wir aktuell bei Start-ups oder Technologiefirmen vorfinden, werden sich auch in der Verwaltung etablieren. Mit dieser Grundhaltung vereinfacht sich der organisationale Wandel. Es geht weniger um die Frage, ob die Verwaltung jemals innovativ sein wird, sondern vielmehr darum, wie sich der Weg zur innovativen Verwaltung ausgestaltet. Mit dieser Sichtweise ist es wesentlich, dass der öffentliche Sektor schon heute Veränderungen zulässt und sich kundenorientiert ausrichtet. So kann die Verwaltung als zeitgemässe Dienstleisterin effiziente und qualitativ hochwertige Services für die Bevölkerung bereitstellen und innovativ auf neue Herausforderungen reagieren.

## Unsere Empfehlungen



### 1. Innovation in der Verwaltung als «normal» ansehen

Organisationen sollten neben klassischen Betriebs-themen auch den kontinuierlichen Wandel fördern, indem sie von Zeit zu Zeit etablierte Abläufe hinterfragen. Eine innovative Arbeitsumgebung wirkt auch dem Fachkräftemangel entgegen.

### 2. Bei Digitalisierungsprojekten nicht nur auf die technische Umsetzung setzen

Ausschlaggebend für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten ist mehrheitlich die Organisationskultur – nicht ausschliesslich eine Technologie oder rechtliche Rahmenbedingungen. Verwaltungen sollten ihre Mitarbeitenden aktiv einbinden, um Akzeptanz und Teilnahme zu erhöhen.

### 3. Partizipation und Kundenzentrierung etablieren

Verwaltungen sollten sich bei ihren Dienstleistungen in die Situation der Nutzenden hineinversetzen und sich an deren Bedürfnissen orientieren. Dabei sollten sie auch von partizipativen Formen Gebrauch machen (offene Innovation).

## Mehr Informationen



Kontaktmöglichkeiten und weitere Informationen zum organisationalen Wandel:  
[bfh.ch/ipst/organisationaler-wandel](https://bfh.ch/ipst/organisationaler-wandel)

## Kontakt



### Prof. Dr. Christian Geiger

Professur Digital Government, Innovation und Transformation

[christian.geiger@bfh.ch](mailto:christian.geiger@bfh.ch)

T +41 31 848 65 78