

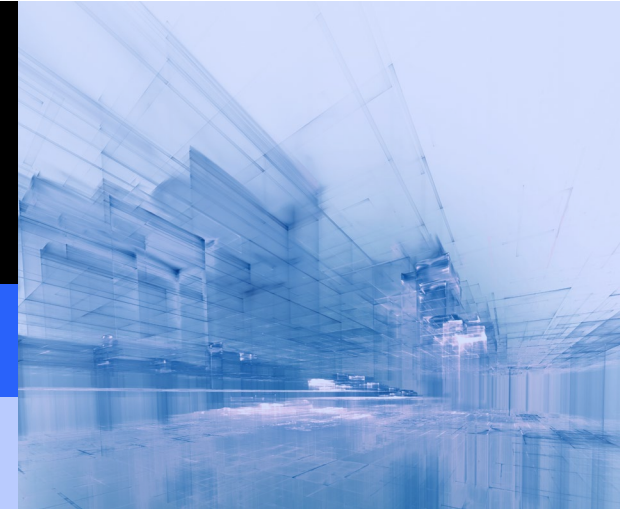


kdv

Kompetenzzentrum
Digitale Verwaltung
der Hochschule Hof

TECHNIK ALLEINE REICHT NICHT

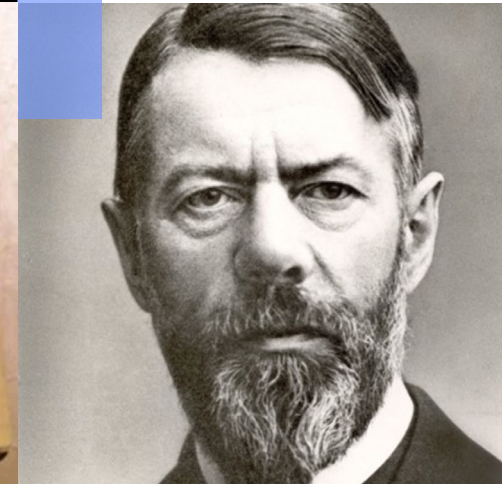
WAS DIE DIGITALISIERUNG
DER VERWALTUNG FÜR
ORGANISATION UND
FÜHRUNG BEDEUTET





100-JÄHRIGES JUBILÄUM

- Die Verwaltung im Jahr 2021 ist nach wie vor organisiert nach Max Webers Bürokratiemodell, veröffentlicht in „Wirtschaft und Gesellschaft“ 1921
- ... nur haben sich die Zeiten geändert



Max Weber 1864-1920
Wirtschaft und Gesellschaft, 1921





BÜROKRATISCHE VERWALTUNG

„Die rein bureaukratische Verwaltung ist die formal rationalste Form der Herrschaftsausübung.“ *[Weber 1976, S. 65]*

„Die formale Rationalität bürokratischer Organisation bemisst sich dabei an deren Effizienz, Berechenbarkeit, Leistungsfähigkeit und genereller Anwendbarkeit.“ *[vgl. ebd., 65]*

„Herrschaft bedeutet in diesem Zusammenhang, bei einer bestimmbaren Gruppe von Individuen Gehorsam für spezifische Befehle zu erhalten.“ *[vgl. ebd., 59]*



KOMPLEXITÄT – HERAUSFORDERUNG FÜR DIE ORGANISATION

- Komplexität bezeichnet den Grad an Vielschichtigkeit, Vernetztheit und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes.
- Streng zentralistisch, hierarchisch, auf Routine ausgerichtete Organisationen sind nicht in der Lage auf die Zunahme von Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit adäquat zu reagieren.
- Es bedarf einer stärkeren Dezentralisierung und Selbststeuerung.



EIGENSCHAFTEN EINER BÜRGERZENTRIERTEN AGILEN VERWALTUNGSFÜHRUNG

- Führung schafft Rahmen für übergreifende Abstimmung der Aufgaben in Teams ggf. unter Einbindung der Anspruchsgruppen.
- Führungskraft hat unterschiedliche sich ändernde temporäre Rollen.
- Es gibt allgemeingültige Prinzipien und Prozesse, wie Entscheidungen getroffen werden.
- Im Vordergrund stehen Prozesse und nicht Strukturen.
- Selbststeuernde Einheiten mit wenigen Regeln; Teammitglieder geben sich Feedback und haben gelernt mit Konflikten konstruktiv umzugehen.
- Daten stehen allen in Echtzeit zur Verfügung.
- Fehler gehören zur Arbeit, es muss aber gewährleistet sein, dass die Organisation daraus lernt.



DEZENTRALISIERUNG IST DIE BASIS DER TRANSFORMATION

Die Individuen in der Organisation müssen
entsprechende Autonomie bekommen,
Entscheidungen selbst zu treffen und für
deren Umsetzung die Verantwortung zu übernehmen.



✓ Rollen-
beschreibungen

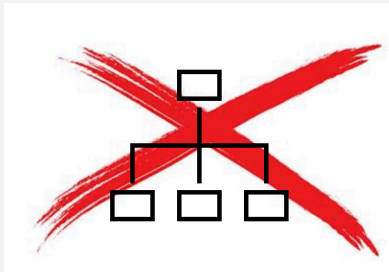


Veränderung

kdv

Kompetenzzentrum
Digitale Verwaltung
der Hochschule Hof

KLASSISCHE ORGANISATIONSTRUMENTE VERLIEREN AN BEDEUTUNG



~~Geschäftsver-
teilungsplan~~

~~Stellen-
beschreibung~~

~~Eingruppierung~~

✓ Selbststeuerung

✓ Kommunikation

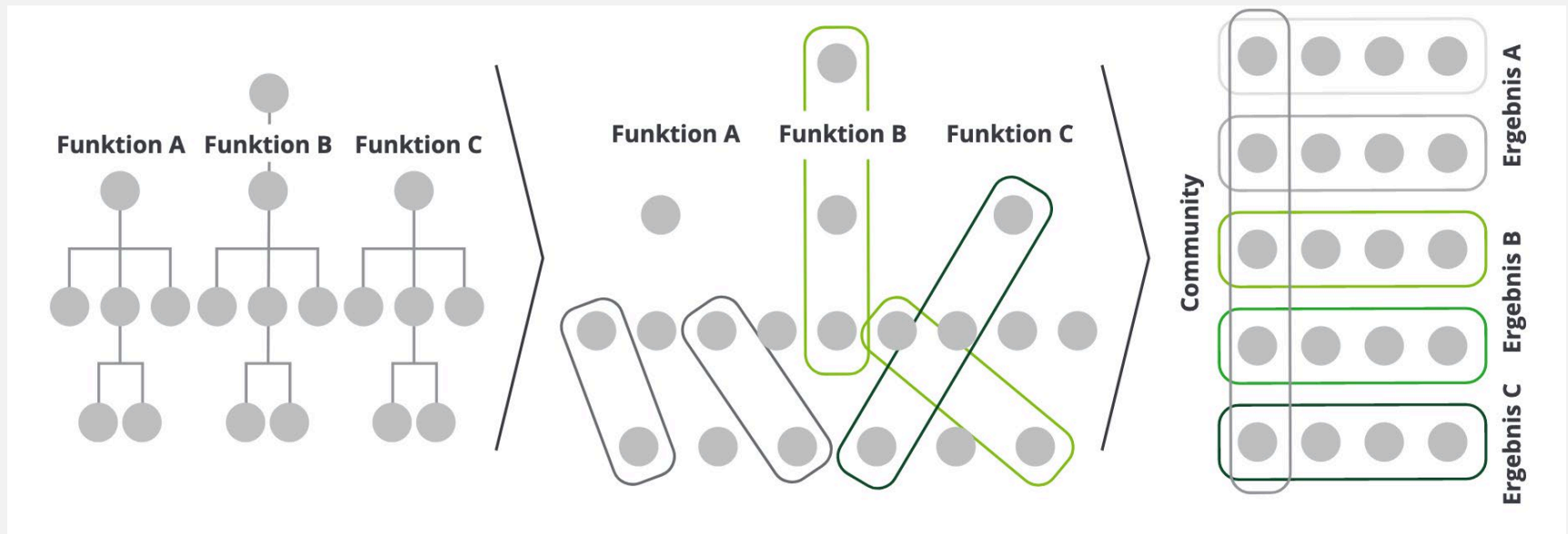
✓ Leistungsabhängige Bezahlung

✓ Vernetzung

✓ Rollenbeschreibungen

DER WANDEL ZU FLEXIBLEREN ORGANISATIONSFORMEN

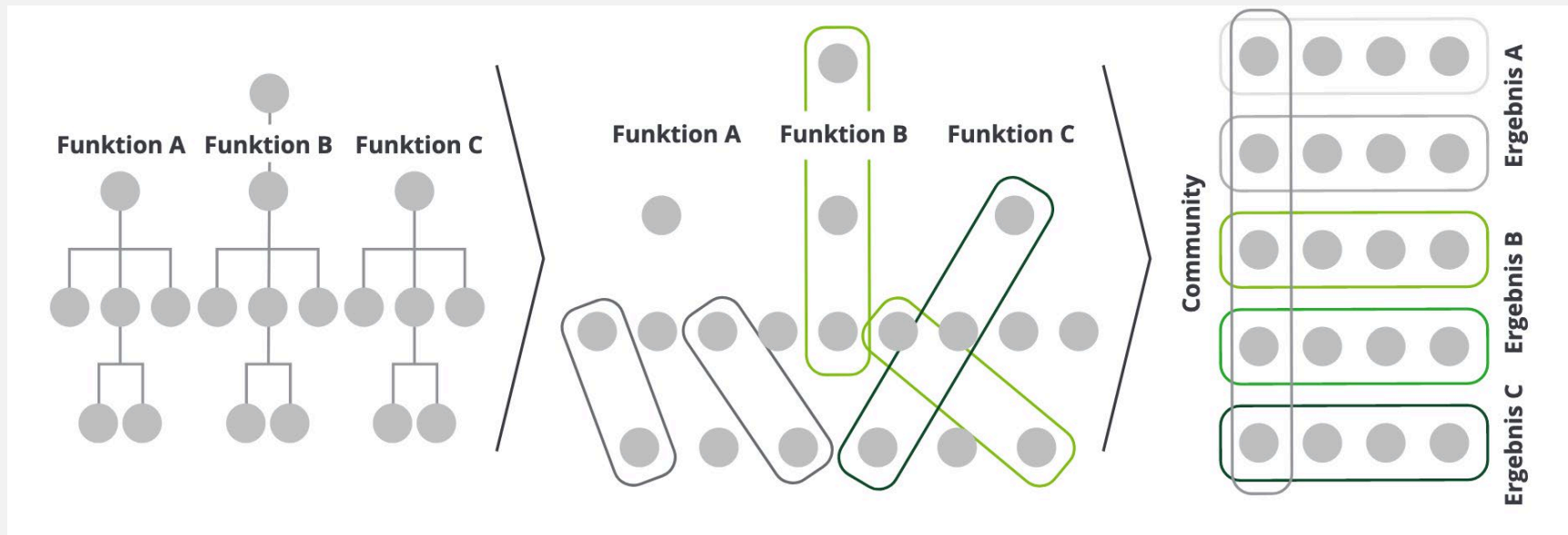
Vorgehen: Zunächst stabilen Kern bewahren und an den Rändern disruptive Einheiten schaffen (Ambidextrie)



Quelle: Deloitte: Organisation neu denken Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter, o.O. 2018

DER WANDEL VON EINDIMENSIONALEN ZU MEHRDIMENSIONALEN ORGANISATIONSFORMEN

Vorgehen: Zunächst stabilen Kern bewahren und an den Rändern disruptive Einheiten schaffen



Quelle: Deloitte: Organisation neu denken Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter, o.O. 2018

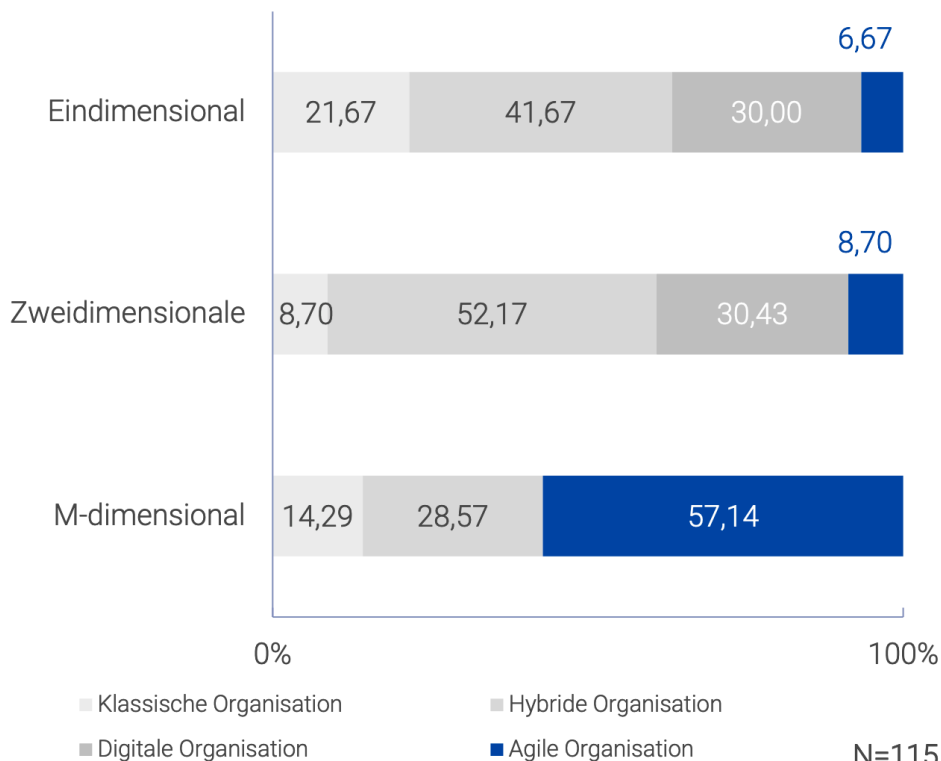


Original

kdv

Kompetenzzentrum
Digitale Verwaltung
der Hochschule Hof

ZUSAMMENHANG DIGITALER REIFEGRAD – ORGANISATIONSFORM



› Agile Unternehmen verlassen bestehende Organisationsformen und entwickeln sich bewusst zu einer mehrdimensionalen Organisationsform (primär Holokratie)

› Mehrdimensionale Organisationsformen weisen einen höheren digitalen Reifegrad

› Die meisten Unternehmen befinden sich in ein- oder zweidimensionalen Organisationsformen, sind aber der Überzeugung, dass sie bereits agil sind



Veränderung

kdv

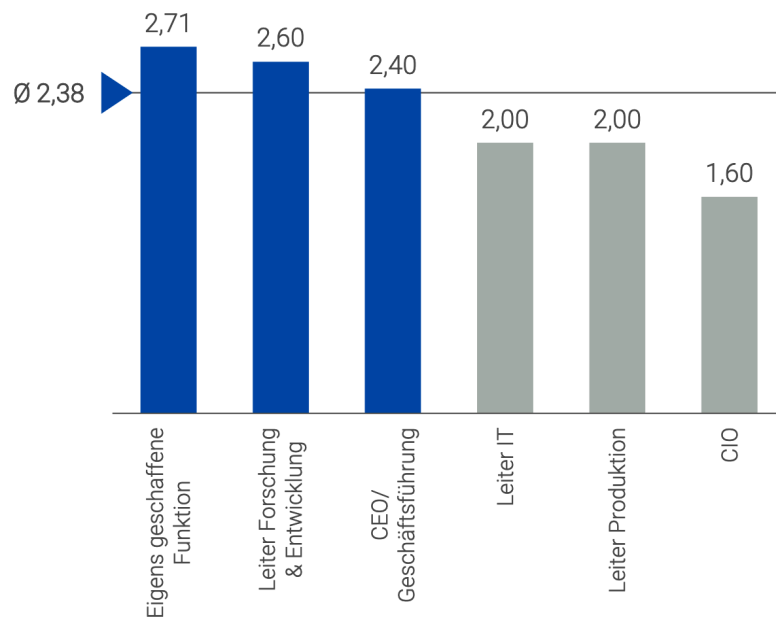
Kompetenzzentrum
Digitale Verwaltung
der Hochschule Hof

ZUSAMMENHANG DIGITALER REIFEGRAD – ORGANISATIONSFORM

- Agile Organisationen verlassen bestehende Organisationsformen und entwickeln sich bewusst zu einer mehrdimensionalen Organisationsform.
- Mehrdimensionale Organisationsformen weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf.
- Die meisten Organisationen befinden sich in ein- oder zweidimensionalen Organisationsformen, sind aber der Überzeugung, dass sie bereits agil sind.



HÖHERER DIGITALER REIFEGRAD BEI VORHANDENSEIN EINER EIGENEN FUNKTION FÜR DIGITALISIERUNG



N=125

› Unternehmen mit einer eigenen Digitalfunktion weisen den höchsten digitalen Reifegrad auf

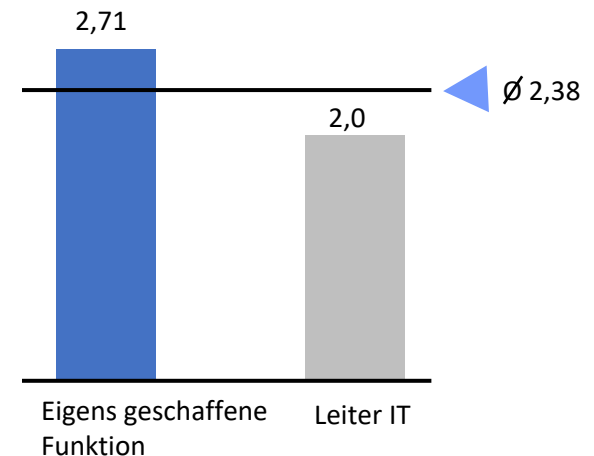
› Deutlich schlechter stellt sich der digitale Reifegrad dar, wenn die digitale Transformation beim CIO verantwortet wird. Auch die Verortung beim Leiter Produktion oder IT ist suboptimal

› Die Verantwortung der digitalen Transformation durch eine im Top-Management zugehörige Funktion hat den Vorteil, dass die notwendige Entscheidungskompetenz sowie Autorität besitzt



HÖHERER DIGITALER REIFEGRAD BEI VORHANDENSEIN EINER EIGENEN FUNKTION FÜR DIGITALISIERUNG

- Organisationen mit einer eigenen Digitalfunktion weisen den höchsten digitalen Reifegrad auf.
- Deutlich schlechter stellt sich der digitale Reifegrad dar, wenn die digitale Transformation beim CIO verantwortet wird. Auch die Verortung beim Leiter der Produktion oder IT ist suboptimal.
- Die Verantwortung der digitalen Transformation durch eine im Top-Management zugehörige Funktion hat den Vorteil, dass diese die notwendige Entscheidungskompetenz sowie Autorität besitzt.





KERNHYPOTHESEN ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION DER VERWALTUNG

- Digitale Reife führt zu einer Anpassung der Strukturen in Richtung mehrdimensionaler Organisationsformen
- Die Weiterentwicklung der Organisation vollzieht sich evolutionär, nicht revolutionär
- Die digitale Transformation gelingt nur, wenn sie intern verortet und übergreifend getrieben wird
- Die digitale Transformation braucht eine eigene Digitaleinheit in der Organisation
- Digitale Transformation ist Chefsache
- Digitale Reife und Agilität sind interdependent
- Agilität erfordert die Verlagerung von Kompetenzen an die Basis und eine Fehlerkultur
- Mit der Verlagerung von Kompetenzen geht eine leistungsbezogene Vergütung einher



DIE HERAUSFORDERUNG

Öffentliche Verwaltungen sind selbst reproduzierend,
deshalb als System stabil und schwer änderbar.
Es bedarf zur Transformation MitarbeiterInnen,
die mit einem anderen Mindset ausgestattet sind.





„... Kultur verhindert,
anders gesagt, die Überlegung,
was man anstelle des Gewohnten
sich machen könnte.“

Niklas Luhmann