

LERNKURVEN

verwalten. verändern. verantworten.

Die neue Macht

Das Digitale verschiebt die Verhältnisse. Marina Weisband über die Chancen einer veränderten Machtverteilung.

Die große Katastrophe? Die Digitalisierung!

Krisenpapst Frank Roselieb gibt der Pandemie-Bewältigung seinen Segen - und mahnt.

Optimistisch durch die Krise

Wohltuende Wissenschaft: Optimismusforscher Jens Weidner erklärt, wie man's positiv sieht.



INNOVATIVES
Management

MACH[®]
Verwaltung macht Zukunft

Corona hat allen eine steile Lernkurve beschert, und sie verläuft weiter dynamisch nach oben. Das zeigte auch unser 20. Kongress Innovatives Management. Erstmals wurde die Veranstaltung per Livestream übertragen, rund 500 Teilnehmer:innen konnten trotz Corona aus ihren Büros und Homeoffices dabei sein und mitdiskutieren.

Marina Weisband bestach mit ihrer Analyse der Ist-Situation aus psychologischer Sicht. Deutschlands bekanntester Krisenforscher Frank Roselieb führte wissenschaftlich an das Thema heran, sezierte, sortierte und klassifizierte die Krise, benannte Phasen und Verläufe – eine extreme Lernkurve für alle, die dachten, wir wüssten schon alles über die Pandemie.

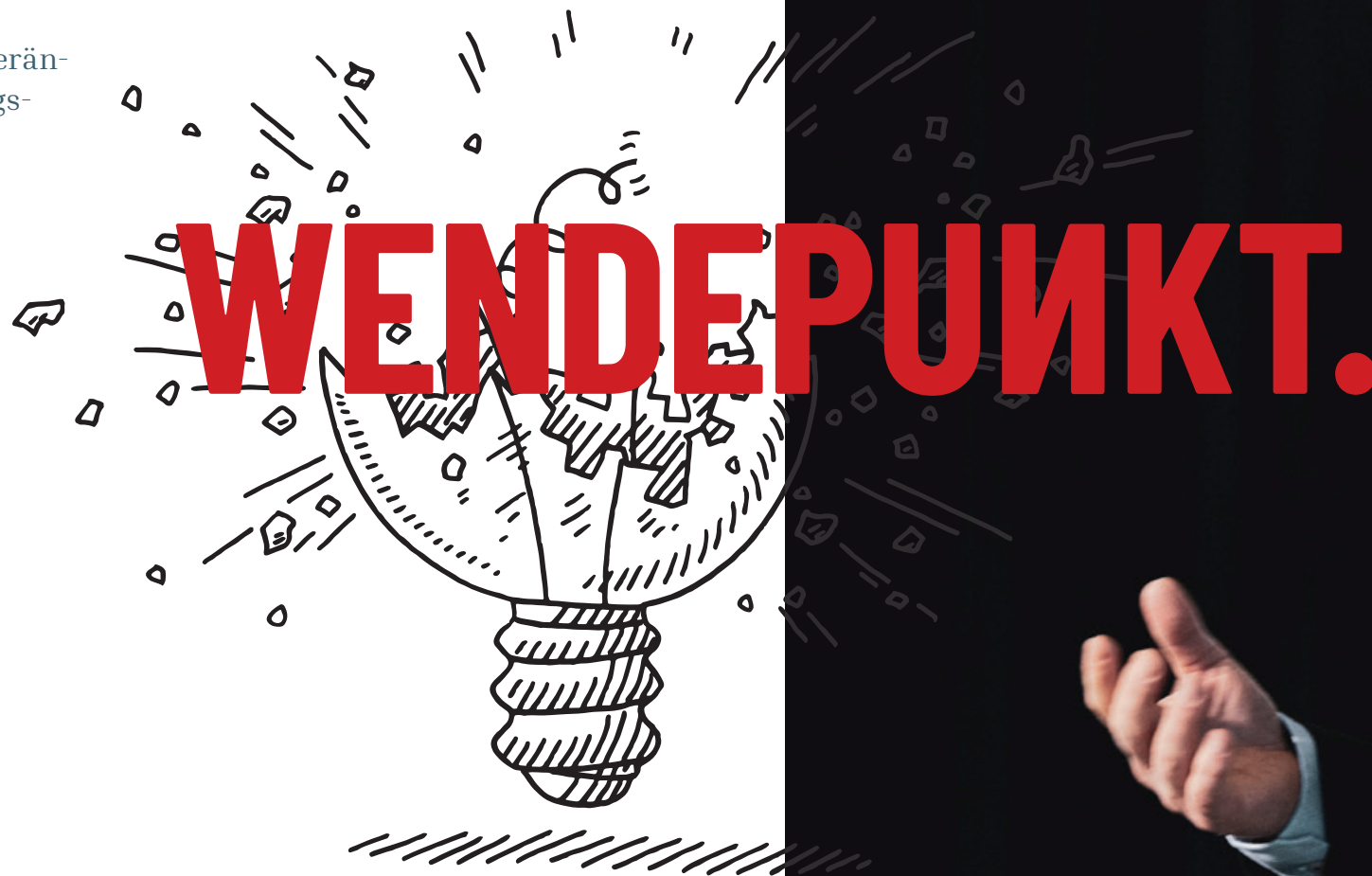
Stabilisierende Routinen oder Lust auf Veränderung? Das Podium lotete die Handlungsoptionen der öffentlichen Verwaltung aus. „Neues aus der Zukunft“ wurde aus drei zugeschalteten Digitallaboren berichtet. Und der Berufsoptimist Professor Jens Weidner feierte den Triumph der Hoffnung über die Erfahrung. Wie passend, denn es ist ja sowieso nichts mehr so, wie es war.

Was das für die öffentliche Verwaltung bedeutet, zeigt diese „Rückschau in die Zukunft“.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Blick nach vorn!



Ihr Rolf Sahre



„Nichts ist mehr so,
wie es war.“



INHALT

STRG



Seite

2

4



PODIUMSDISKUSSION

Die konstruktive Seite der Krise

Erfahrung macht klug: Vertreter:innen aus Verwaltung, Lehre und Forschung teilen ihre Erkenntnisse aus der Krise.

Seite

8



DIGITALISIERUNGSLABORE

Es zählt nur die Idee.

Beim Treffen im Digitalisierungslabor zählen keine Hierarchien; keine Positionen, Titel oder Posten. Alle Teilnehmer:innen begegnen sich auf Augenhöhe. Was zählt, ist die Idee.

Seite

4

2



IMPULS

Die neue Macht

Die Digitalisierung ist viel mehr als eine technische Veränderung. Ihre Bedeutung liegt in der Verschiebung der Machtverhältnisse. Was das heißt, erläutert Marina Weisband.

Seite

1

4



KEYNOTE

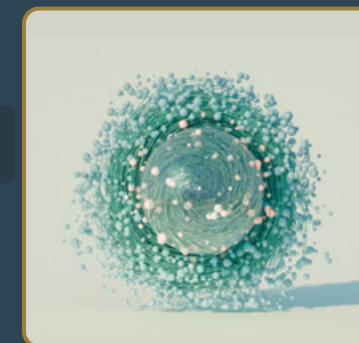
Die große Katastrophe? Die Digitalisierung!

Wer denkt, zur Pandemie sei alles gesagt, lernt schnell dazu: Frank Roselieb stellt die Eckpunkte und Erkenntnisse seiner Wissenschaft vor: Krisenforschung.

Seite

5

0



INTERVIEW

Die neue Normalität

Corona wird vorübergehen. Die Veränderung wird bleiben. Im Interview erläutert Dr. Per Hedde von der MACH AG, warum unser aller Arbeitsalltag in Zukunft für immer anders aussieht.

Seite

5

4



VORTRAG

Optimismus ist Vorfreude.

Ein Plädoyer für das Wagnis, den Mut und die Innovationsfreude – gegen die Nörgelei, das Zaudern und den Fatalismus. So faktenreich wie unterhaltsam gehalten vom Soziologen Jens Weidner.

Innovatives Management ist eine interdisziplinäre Plattform. Jedes Jahr tauschen sich hier Fachleute über Verwaltungsthemen aus. Die Teilnehmer:innen diskutieren aktuelle Trends und Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung. Im November ist die 20. Auflage des Kongresses über die erstmals auch virtuelle Bühne gegangen. Das Titelthema 2020 lautete:

WENDEPUNKT. Neues Denken, Arbeiten und Wirken in der öffentlichen Verwaltung

Veranstalter ist die MACH AG. Medienpartner der Veranstaltung sind die Fachmagazine Behörden Spiegel, eGovernment Computing, Innovative Verwaltung und Kommune21.



Behörden Spiegel

eGovernment
COMPUTING

Kommune21

innovative
VERWALTUNG



DIE STUDIE



Die erste Ausgabe des Magazins **LERNKURVEN** liefert brandaktuelle Zahlen. Sie stammen

aus einer Studie über die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die öffentliche Verwaltung. Der Leiter des Centre for Digital Governance für Verwaltungsforschung und -modernisierung an der Hertie School Berlin, Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid, stellte erste Ergebnisse vor.

Fakt 1: Viele Mitarbeiter:innen der Verwaltungen sahen die Entwicklung ihrer Einrichtung während der Krise positiv.

Fakt 2: Die Kund:innen sahen es kritischer.

Für Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid drängt die extreme Dominanz des Themas OZG die interne Digitalisierung, die IT-Ausstattung und sogar Schulungen in den Hintergrund. Aspekte wie Führung, Datenkompetenz, Talentsuche und -management sind aber dringend anzugehen. Hammerschmid's Appell: „Wir müssen Digitalisierung in die Fläche bringen. Das ist die große Herausforderung!“

Auf den Seiten 38/39 finden Sie die Ergebnisse im Detail.

ZITAT EINES STUDIENTEILNEHMERS

„Die Erkenntnisse aus der Studie sollten dringend in der Politik platziert werden, denn dort herrscht ein falsches Idealbild, was die Kommunen betrifft!“

JETZT STUDIE DOWNLOADEN



DAS FA ZIT

Corona hat neue Erwartungen geweckt in Bezug auf das, was die Digitalisierung bringen wird. Erst durch die Krise ist vielen die Notwendigkeit digitaler Prozesse klar geworden. Während des ersten Lockdowns haben sich die Verwaltungen den Herausforderungen gestellt und schnell auf die veränderten Anforderungen reagiert. Mittlerweile liegen viele Praxisbeispiele für lösungsorientiertes, digitales Handeln vor. Das Thema wird sich mit zunehmender Geschwindigkeit entwickeln. Die Offenheit dafür ist endlich da. Ein Virus beschleunigt den Systemwandel.



Erleben Sie die Vertreter der Digitalisierungslabore live!

ZU DEN BEITRÄGEN



DIGITALISIERUNGSLABORE

ES ZÄHLT NUR DIE IDEE.

Was hilft bei der Digitalisierung?
Wer unterstützt die öffentlichen
Verwaltungen beim Wandel? Für
gute digitale Lösungen bringen
Digitallabore alle Stakeholder
zusammen. Zwei Labs stellen
Beispiele ihrer Arbeit vor.



ESTLAND CALLING

PROJEKT 1

„Amazonisierung“ der Verwaltung

Im Musterland der digitalen Verwaltung ist ein Chip in jeden Personalausweis integriert: die Bürger:innenkarte. Sie wird von den Est:innen täglich für diverse Verwaltungsdienstleistungen genutzt. Krimmers Digital-labor analysiert die erhobenen Daten und eruiert, welche Angebote die Bürger:innen nutzen. Das Ziel: die „Amazonisierung“ der Services. Für eine optimale Angebotskommunikation soll es in Zukunft heißen: „Bürger:innen, die diese Verwaltungsleistung benötigt haben, nutzen auch diesen Service“.

PROJEKT 2

Digitaler Grenzübertritt

Bis 2023 wird europaweit die elektronische Anmeldung im Ausland verpflichtend. Das Labor arbeitet an der technischen Umsetzung einer grenzüberschreitenden Lösung.

Prof. Dr. Dr. Robert Krimmer,
Technische Universität Tartu

Leiter des Regierungslabors (GovLab) von Estland



„Deutschland fehlt
digitales Denken. Es geht nicht mehr so weiter,
dass wir Papier von A nach B tragen.“

Kernstück ist das einheitliche Zugangstor („Single Digital Gateway“), das alle Datenschutzauflagen erfüllt. Deutschland hat dafür gerade den „KI-Translator“ initiiert, der die einzelnen Eingabefelder übersetzt.

Fazit

Die deutschen Bürger:innen müssen lernen, digital zu denken und digital am Alltag teilzuhaben – und zwar die gesamte Bevölkerung. Kurz: In Deutschland muss die Lernkurve schnell extrem ansteigen.

AUTONOM, ABER KOLLABORATIV



**„In den Digitallaboren
kommen die unterschiedlichen Pers-
pektiven aller Stakeholder zusammen.“**

Prof. Dr. Peter Parycek,
CDO der Donau-Universität Krems und Berlin

Mitglied Digitalrat der Deutschen Bundesregierung
und Leading Board Member GovLab Austria

Lernerfolge an den Unis

OPERATIV 1

Mit der Anforderung, Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, hat das kollaborative Arbeiten die sonst sehr auf Autonomie bedachten Universitäten erreicht. Statt sich wie gewohnt stark abzugrenzen, diskutieren die CDOs ihre Digitalisierungsthemen und tauschen sich sogar über die Ergebnisse von Befragungen und neue Aspekte wie Homeoffice-Regelungen aus.

Lernkurve, bitte.

OPERATIV 2

Die digitale Logik muss in der gesamten Gesellschaft verankert werden, so Prof. Dr. Parycek. Phänomene wie das Förderwesen zeigen deutlich: Was im Industriezeitalter gut funktioniert hat, ist nicht mehr zeitgemäß. Aber iterative Vorgehensmodelle sind in den Fördersystemen bisher nicht etabliert. Hier sieht der Forscher dringenden Handlungsbedarf.

Fazit

Die große Chance der Digitallabore liegt für Parycek in der engen Zusammenarbeit aller Stakeholder. Erst die etablierten Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft ermöglichen gemeinsame Prozesse. Mit dem Einstieg der Verwaltungen in die Forschung sind die Projekte deutlich weniger technikfokussiert. Stattdessen bestimmen nun Fragen der inhaltlichen Umsetzung die Herangehensweise.





Die große
KATASTROPHE?
Die Digitalisierung!

Deutschlands renommiertester Krisenforscher Frank Roselieb fand deutliche Worte: Das digitale Krisenmanagement hierzulande hat Nachholbedarf. In seinem Vortrag „Viel Unsicherheit, viel Krise. Was uns der Umgang mit Corona für die Zukunft lehrt“ verteilte der Forscher zwar gute Noten für das Krisenmanagement. Aber es blieben auch Wünsche offen.

Wissen wir nicht längst alles über die Krise?



*Frank Roselieb
Geschäftsführender
Direktor und Sprecher
des Krisennavigator
– Institut für Krisen-
forschung*

Die Wahrnehmung der Corona-Pandemie aus Sicht der Wissenschaft ist deutlich vielschichtiger – und zugleich „normaler“ als viele ahnen. Für Frank Roselieb ist die aktuelle Krise eine von mehr als 10.000, die seit 1984 erfasst wurden, genau genommen sein 10173. Krisenfall. Der geschäftsführende Direktor und Sprecher des Krisennavigator, Institut für Krisenforschung – ein Spin-Off der Universität Kiel – bewertet seit 20 Jahren Krisen und begutachtet ihre Bewältigung. Roselieb leitet Kongresse zum Thema, informiert und trainiert

Krisenstäbe. Er berät die interdisziplinären Gremien aus Politik, Justiz, Wirtschaft und weiterer Fachrichtungen, wie z. B. der Medizin, die sich landes- und bundesweit um die Bewältigung von Krisen kümmern.

Die schiere Flut der Fakten

Schnell wird klar, wie wenig der Laie weiß. Für den Forscher ist die Krise keine Wiederholung, aber sie folgt klaren Mustern. Das zeigt Roselieb anhand dazugehöriger Standards: Da gibt es die EU-Definition von Krisen als „Gefahr für Mensch, Tier und Umwelt“; den Katalog aus DIN-Norm, ISO-Norm und BSI-Standard für die Krisenbewertung; unterschiedliche Krisentypen; die Abgren-



zung von Krise und Katastrophe; die vier Phasen bis zum Krisenfall; die vier Säulen der Bewältigung. Kurz: Die Wissenschaft hat's klassifiziert. Entsprechend differenziert sind die diversen Einordnungen des renommierten Wissenschaftlers, untermalt mit zahlreichen Beispielen und Belegen. Innerhalb einer knappen Stunde wird aus einer gigantischen Menge von Fakten eine erstaunliche Menge an Information.

Gute Noten auch für die Kommunen

Jede Krise durchläuft diverse Phasen; eine davon ist die Krisenbewältigung. Sie fußt auf vier Säulen: Krisenmanagement, -kommunikation, -psychologie und -recht. Die Hauptverantwortung für das Krisenmanagement liegt bei den Kommunen und Kreisen, darin ähnelt sie dem „Katastrophenfall“. Und der, so der Forscher, liege de facto vor. Die Krisenkommunikation läuft ebenfalls erfolgreich, hier wird sukzessive ein weiterer Standard absolviert: die acht Aktionen mit „A“. Die aktuelle Corona-Müdigkeit? Roselieb sieht's gelassen: „Völlig normal, die kommt bei Pandemien regelmäßig vor.“



EU-KRISEN-DEFINITION:

„Gefahr für Mensch,
Tier und Umwelt oder
auch Reputation“

Krise und Katastrophe sind eng verbunden („Katastrophenfall“). Sachlich gesehen ist die Pandemie eine biologische (nicht geologische oder hydrologische) Katastrophe, denn sie ist folgenschwer, mit einem Massenanfall von Verletzten und Überforderungssymptomen. Katastrophen dieser Art erleben wir alle 10-12 Jahre.



DIE 8A DER KRISENKOMMUNIKATION

- **Aufklären**
- **Appellieren**
- **Anordnen**
- **Abriegeln**
- **Abschotten**
- **Abwickeln**
- **Aufheben**
- **Aufarbeiten**

Auch für die Kommunikation gilt: Nach der Krise ist vor der Krise. Deshalb folgt nach der Aufhebung aller Maßnahmen ein weiterer wichtiger Punkt, die Aufarbeitung.

MENSCH IN DER KRISE



Fünf Aspekte sind den Menschen während einer Pandemie wichtig:

1. sehr hohe Transparenz
2. eine gewisse Vorhersehbarkeit
3. dass Regierung und Wissenschaft eigene Wissensgrenzen aufzeigen
4. koordinierte, widerspruchsfreie Botschaften
5. faire Maßnahmen

Um die Krise möglichst schnell hinter sich zu lassen, erwartet die Öffentlichkeit eine Aussage, wie es weitergeht – einen Milestone-Plan, der zugleich die Prävention im Auge hat.

Kritik am digitalen Krisenmanagement

Aber – und da wird der Wissenschaftler deutlich – die große Katastrophe sei die Digitalisierung! Zu wenig ist passiert, seit Roseliebs Team 2004 beobachten konnte, wie Schweden und Dänemark die Dimension der Tsunami-Katastrophe schnell erfassen – mithilfe der Roaming-Kontakte ihrer Bürger:innen. Seither hat Deutschland seine

Hausaufgaben nicht gemacht, attestiert Roselieb. Bestes Beispiel: die überteuerte Corona-App für 60 Millionen Euro – inklusive Wartung und Betrieb, entwickelt von SAP und Telekom. Roselieb vergleicht die Kosten mit denen der irischen App: Ein Startup entwickelte hier für günstige 850.000 Euro.

Nach der Krise ist vor der Krise

Krisen passieren immer wieder. Extremrisiken wie eine Pandemie treten im Schnitt alle acht bis zehn Jahre auf. Umso wichtiger, bilanziert Roselieb, zeitnah Geld in die Hand zu nehmen und eine krisennahe Digitalisierung in der Verwaltung umzusetzen. Moderne und bewährte Instrumente sollten koexistieren, auch Technologie kann schließlich ausfallen. Für Roselieb ist daher – neben mehr Mut und Innovationsgeist – eine zügige Entwicklung digitaler Lösungen dringend gefragt, bestenfalls mithilfe von Open Communities.

Weitere Ausführungen von Frank Roselieb finden Sie auf www.mach.de

MEHR LESEN



DIE 4 SÄULEN DER KRISEBEWÄLTIGUNG:

**Krisenmanagement
Krisenkommunikation
Krisenpsychologie
Krisenrecht**

Wir modernisieren
unsere Prozesse.
**Damit sie weiter
funktionieren**

**Gute Personalarbeit in der Krise?
Setzen Sie auf MACH Personal:
www.mach.de**

Es ist an der Zeit: Digitale Prozesse bringen
schlanke Abläufe, mehr Flexibilität und
Transparenz. Das hilft dem kommunalen
Personalwesen ganz konkret und macht es
krisensicher. MACH Personal ist die integrierte
Komplettlösung, zugeschnitten auf die
spezifischen Anforderungen der ÖV.
Steigen Sie um!



Jetzt zum Download! ▶

Rechtliche Rahmenbedingungen der digitalen Personalakte

MACH PERSONAL
Modular. Ganzheitlich. Zeitgemäß.



Vier Diskutant:innen bestritten die diesjährige Podiumsdiskussion. Der klare Konsens: Die Digitalisierung ist viel mehr als eine technische Angelegenheit und wird uns noch lange beschäftigen. Alle Teilnehmer:innen lieferten tiefe Einblicke in die Herausforderungen in Bund, Kommunen, Lehre und Forschung während der Krise.

DIE TEILNEHMER:INNEN





Holger Lehmann, Leiter des Leitungsstabs beim Informationstechnikzentrum des Bundes (ITZBund)

„Routinen helfen“

Das Informationstechnikzentrum des Bundes (ITZBund) betreibt die Website des Robert-Koch-Instituts (RKI) und musste von heute auf morgen gigantische Zugriffszahlen technisch meistern. Das gelang. Und auch die Handlungsfähigkeit der obersten Bundesbehörden – als Teil der kritischen Infrastruktur – war stets gewährleistet. Holger Lehmann, Leiter des Leitungsstabs ITZBund, zog daher in der Gesprächsrunde eine positive Bilanz.

Stabilität schaffen

Allerdings nicht ohne Einschränkungen: „Wir waren auf flächendeckendes virtuelles Führen nicht vorbereitet.“ Für Lehmann ist das richtige Maß bei der virtuellen Zusammenarbeit die deutliche Herausforderung. „Bei Personalführung, Zielvereinbarungen und Feedback bleibt das Vis-a-Vis notwendig“, meint die Führungskraft. Auch, weil das Arbeiten im Homeoffice – neben technischen Defiziten bei Infrastrukturen, Mobil-Ausstattung und Konferenztools – ein heterogenes Bild abgibt: Während manche Mitarbeiter:innen klare Regelungen forderten, wurden die neuen Freiräume von anderen begrüßt. Lehmann wünscht sich Routinen,



um damit Stabilität und Handlungsspielräume zu schaffen. Seine Rolle: Handlungsreisender in Sachen digitaler Umgestaltung.

Fürsorgepflicht der Vorgesetzten

Kritisch für alle sind gerade die veränderten Abläufe: „Frühere Pendelzeiten werden aktuell verstärkt zum Arbeiten genutzt, die Überstundenkonten laufen über. Zudem entfallen nicht nur Reisezeiten, sondern auch die Kaffeepausen mit Kolleg:innen“, führte Lehmann aus. Die Konsequenz: eine höhere Taktung und Terminfülle. Hier appellierte Lehmann an die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten. Es gelte zudem, neben den sachlichen Herausforderungen auch die Motivation aufrecht zu erhalten, denn derzeit stellen sich alte Muster wieder ein. „Der Egoismus kehrt zurück“, so Lehmann. Um Lasten zu verteilen, wäre die Bündelung von Kräften in der Verwaltung wünschenswert – und machbar, da alle auf Basis der gleichen Rechtsvorschriften arbeiten und weitgehend dasselbe tun. Dazu stellt sich allerdings die Frage nach der digitalen Souveränität.





Constantin Alexander, Dozent und Forscher für nachhaltige Stadtentwicklung an der Leuphana Universität Lüneburg

„Corona ist ein disruptives Ereignis.“

Kommunikativ, innovativ, forschend, empathisch: Constantin Alexander sieht in der ganzen Art und Weise des Umgangs mit der Pandemie insgesamt viel Positives. Für den Stadtforscher ist sie sogar ein Zeichen für die Zivilisiertheit der Menschheit, denn die Krise bedeutet besondere Belastungen: „Corona ist ein disruptives Ereignis. Sicher geglaubte Wahrheiten werden dadurch in Frage gestellt.“

Vorgehensweisen verändern, Kreativspielräume öffnen

Deshalb ist es in seinen Augen wichtig, Vorgehensweisen aus der Wirtschaft zu nutzen und als Regelfall zu etablieren. Doch das findet bisher seiner Meinung nach nicht statt. Während der Umgang mit digitalen Prozessen und Geräten gelernt sei, gäbe es eine relevante Einschränkung: die Haftungsfrage – für Alexander ein strenges Korsett mit wenig Kreativspielraum gerade bei großen Infrastrukturprojekten.

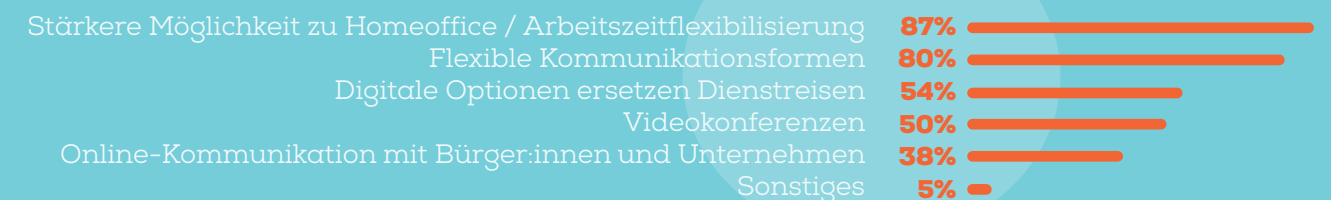


Mehr Mut für Reallabore

Fakt ist: Als Nutzer:innen des Internets sind Bürger:innen die sofortige Erfüllung von Bedürfnissen gewohnt. In diese Richtung müsse sich auch die Verwaltung ändern, fordert der Dozent. Dazu bräuchte es mehr Mut für „Reallabore“ und damit für digitale Anwendungen im Arbeitsalltag. Angesichts der nächsten drohenden Krise müsse das Potenzial der digitalen Technik ausgeschöpft und genutzt werden: zur Bekämpfung der ebenfalls aktuellen Klimakrise.



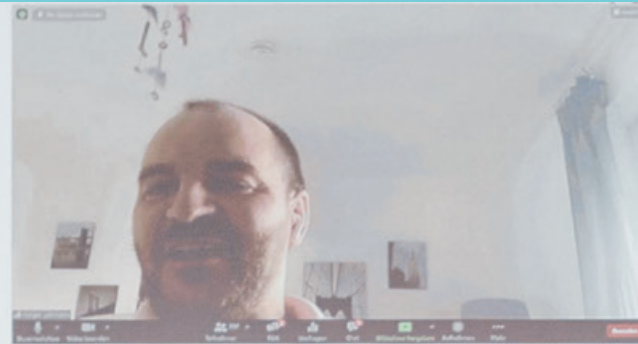
Welche Veränderungen sollten Ihrer Meinung nach bewahrt werden? (Mehrfachnennung möglich)



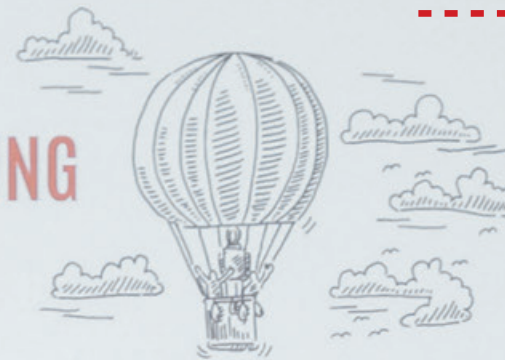
Souverän und unterhaltsam führte die n-tv-Moderatorin Christiane Stein durch eine lebhaft Diskussions und sammelte vielfältige Beispiele für die Auswirkungen der Krise auf die Verwaltungen. Aus dem Homeoffice zugeschaltet: Holger Lehmann

Erleben Sie die Teilnehmer:innen der Podiumsdiskussion live!

ZUR DISKUSSION



JNG



Holger Lehmann, Chef des Leitungsstabs beim ITZBund



Andreas Brohm, Bürgermeister der Stadt Tangerhütte



Rosa Thoneick, Stadtforscherin und Journalistin im CityScienceLab der HafenCity Universität Hamburg



Constantin Alexander, Dozent und Forscher für nachhaltige Stadtentwicklung an der Leuphana Universität Lüneburg

#IMA2020

LinkedIn Gruppe „Innovatives Management“





Andreas Brohm, Bürgermeister von Tangerhütte

„Im Rathaus muss Licht brennen!“

Das digitale Rathaus von Tangerhütte war schon manche Schlagzeile wert. Wenn also Tangerhüttes Bürgermeister Andreas Brohm sagt, Verwaltung müsse auch im Krisenfall präsent sein, hat das Gewicht. Bei aller Digitalität ist gerade er überzeugt: „Im Rathaus muss immer Licht brennen!“ Und er fügt hinzu: „Es geht nicht alles von zuhause, Menschen müssen vor Ort arbeiten. Wenn wir zuschließen, müssen wir erreichbar sein.“

Die meisten Terminanfragen:
NACH 18 UHR

Vorbereitung ist das A und O

Schnelle Reaktionen auf die Krise klappen nur auf Basis von klaren Strukturen und veränderten Prozessen; Vorbereitung ist daher für den Bürgermeister das A und O. Das galt auch für das digitale Rathaus, dessen Anfänge gut drei Jahre zurückliegen. Brohm nennt es ein „Reallabor“, in dem die Gelegenheit zum Erproben genutzt wird. Feedback- und Fehlerkultur



haben Einzug gehalten, die Mitarbeiter:innen sind zu Botschafter:innen geworden, auch untereinander. „Digitalisierung bedeutet eben nicht, dass wir allen Mitarbeiter:innen Laptops hinstellen und sie ins Homeoffice schicken,“ erläutert Brohm. „Schließzeitenersatzbetreuungsantrag – das ist digitales Rathaus“, witzelt der Bürgermeister selbstironisch.

Das digitale Bürger:innenkonto

Andreas Brohm muss es wissen: Seit acht Monaten arbeitet sein Rathaus an der Entwicklung einer eigenen App, die alle Verwaltungsleistungen bündeln soll. Kurz nach Beginn des Lockdowns gelang es, in Tangerhütte ein digitales Bürger:innenkonto für die Online-Nutzung von städti-

schen Dienstleistungen anzubieten. Bürger:innen können beispielsweise – wegen des Lockdowns – einen digitalen Antrag auf Erstattung von Kita-Gebühren stellen. Mit der An- und Abmeldung von Hund und Kfz gibt sich Brohm nicht zufrieden, weitere Angebote sollen folgen, auch die digitale Kitaplatzvergabe.

Vom Kopf auf die Füße

Tangerhüttes Verwaltungschef möchte von den Anforderungen der Bürger:innen ausgehen und die Digitalisierung von unten nach oben umsetzen. Verwaltungen müssten näher an die Bürger:innen heranrücken – und umgekehrt. „Wir müssen Lust auf Veränderungen wecken.“ Aber die Organisation in Deutschland sei „der Killer“, die müsse man erstmal „vom Kopf auf

66 %

der Verwaltungsmitarbeiter:innen nutzen private Technik für ihre Arbeitsaufgaben

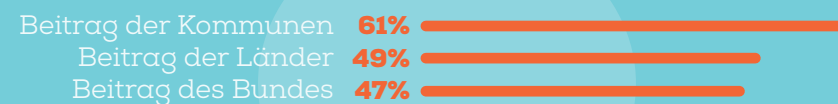
die Füße stellen“ – und die Kommunen zur Basis machen. Das heißt für ihn auch, „den Verwaltungsstandort Deutschland neu zu denken“.

Oma Erna muss mit!

„Ich will Kund:innen begeistern, Leistungen der Kommune digital zu nutzen. Dafür müssen wir auf die Bürger:innen zugehen und entsprechende Angebote machen.“ Mit diesem Ziel vor Augen stellt Brohm ganz einfache Fragen: „Wie holen wir Oma Erna ab?“ Das Haupthindernis: Die Kommunen sind verschuldet und dürfen nur Pflichtaufgaben machen. In Brohms Verwaltungsbereich fallen 32 Ortschaften – es ist schlicht unmöglich, jede Oma Erna zu besuchen.



Wichtig für die Bewältigung der Krise



Die Kommunen sehen sich als deutlich wichtiger als die Landesebene und schließlich die Bundesebene für die Bewältigung der Krise.

Kommunale Verwaltungen leisten Sozialarbeit

Dabei hat sich die Rolle der Verwaltung schon deutlich geändert: „Wir tun etwas, was wir jahrelang nicht gemacht haben: Wir leisten Sozialarbeit! Wir holen Leute ab, die abgehängt wurden. Wir machen Bildungsarbeit für alle Generationen.“ Die Krux: „Das hat keine Lobby! Das kommt in der Politik nicht vor!“ Doch Brohm lässt sich nicht beirren: „Vielleicht gelingt uns durch die Krise, dass uns dieser soziale Wert der Kommune wieder wichtig wird“. Dafür fordert der Bürgermeister mehr Manpower und kreative Mitarbeiter:innen. Apropos Mitarbeiter:innen: „Viele haben durch die Digitalisierung zum ersten Mal erfahren, dass sie einen tollen Job machen.“

1.700 %

Anstieg der Nutzerzahlen beim vereinfachten digitalen i-Kfz-Verfahren in Bayern während der Corona-Krise





Rosa Thoneick, Stadtforscherin und Journalistin
CityScienceLab der HafenCity Universität Hamburg

„Die Pandemie hat viel Energie freigesetzt.“

„Zukunftsorientierte Organisationen brauchen selbstbestimmte Formen der Zusammenarbeit, menschenzentriertes Design und wertebasiertes Führungshandeln.“

Rosa Thoneick erforscht Digitalisierungsprozesse von Städten. Ihre Abteilung ist klein und inhaltlich mit der Digitalisierung befasst. Das hilft: In ihrem Team hat die

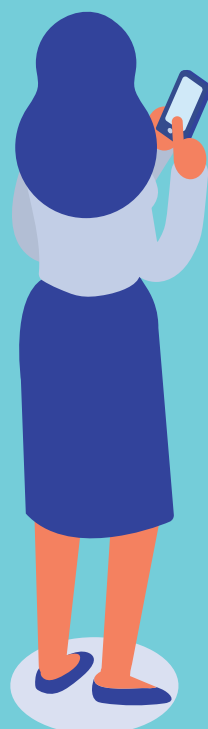
Pandemie viel Energie freigesetzt, neue Austauschformate und Kommunikationskanäle wurden etabliert. Allerdings bräuchten Führungskräfte

eine gesunde Portion Vertrauen und müssten weg vom Selbstbild als Autorität, meint Thoneick. Das Team hingegen benötige gemeinsam erarbeitete Werte.

Digitalisierungspush dank Corona

Für Rosa Thoneick ist die Einführung der deutschen Corona-App ein Beispiel für erfolgreiche Digitalisierung. Trotz ihrer Komplexität wurde sie innerhalb von nur drei Monaten mit hoher Transparenz umgesetzt und bietet nun einen großen Mehrwert für die Bürger:innen. In Thoneicks Wahrnehmung ist deren Akzeptanz massiv gestiegen,

„Führungskräfte fremdeln mit hoher Selbstorganisation und Autonomie.“



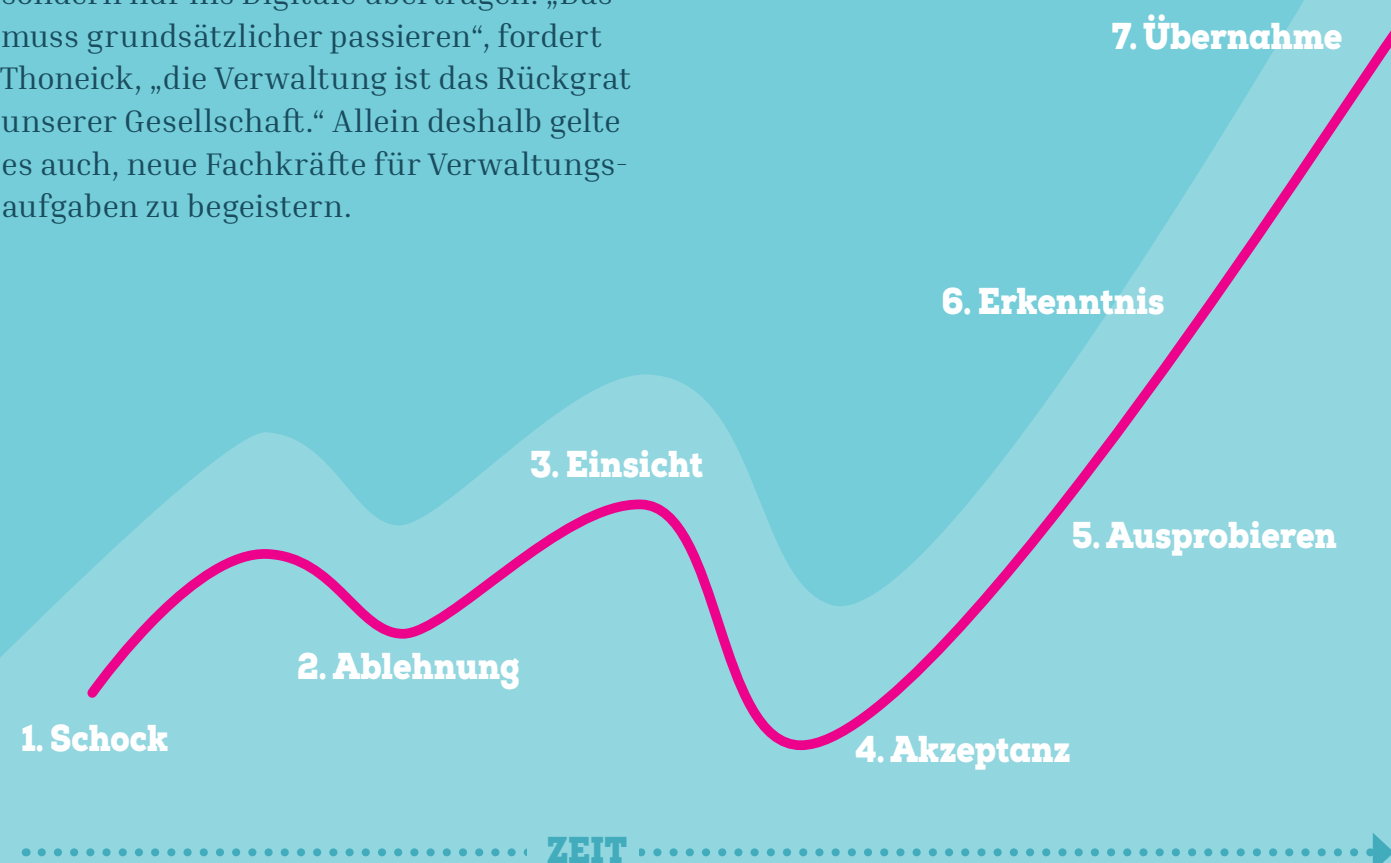
das gilt auch für die Älteren. „Die Digitalisierung hat durch Corona einen großen Push bekommen. Das ist da und geht auch nicht wieder weg.“

Das Rückgrat unserer Gesellschaft

Generell habe die Verwaltung vom Umgang mit der Krise profitiert, allerdings auch manche Prozesse nicht neu gedacht, sondern nur ins Digitale übertragen. „Das muss grundsätzlicher passieren“, fordert Thoneick, „die Verwaltung ist das Rückgrat unserer Gesellschaft.“ Allein deshalb gelte es auch, neue Fachkräfte für Verwaltungsaufgaben zu begeistern.

KURVE IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Das Modell umfasst sieben Phasen. Die Herausforderung: Alle Beteiligten befinden sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten an den diversen Punkten der Phase.



STUDIE* ZUM THEMA DIGITALISIERUNG WÄHREND DER PANDEMIE

2 Umfragen, **2** Zielgruppen: Rund **5.000** Verwaltungsmitarbeiter:innen und ebenso viele Bürger:innen als Teilnehmer:innen
 Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid präsentierte die Ergebnisse.

knapp 40%
 der Verwaltungsmitarbeiter:innen arbeiteten während des ersten Lockdowns im Homeoffice

mittlerweile rund

50%

30%

hatten vorher gar nicht die Möglichkeit dazu!

Kommunen

50%

der kommunalen Mitarbeiter:innen müssen weiter täglich ins Amt

80%

sind noch regelmäßig vor Ort

Öffentliche Verwaltung

TENDENZEN | MEINUNGEN | WÜNSCHE

Homeoffice oder Amt?

Mehrheit wünscht sich Homeoffice auf Dauer – nicht täglich, aber als Möglichkeit

Haupthinderungsgrund:

- Technische Schwierigkeiten / Ausstattung
- Server- / Netzprobleme

Überwiegende Lösung:

- eigene technische Hilfsmittel



Bürger:innen

TENDENZEN | MEINUNGEN | WÜNSCHE

nur **3%**

empfinden die öffentlichen Verwaltungen als modern, transparent, innovativ

- zu wenig digitale Angebote
- Verwaltungen überfordert und unorganisiert

Amt vs. Unternehmen

Verwaltungsmitarbeiter:innen arbeiteten mehrheitlich vor Ort

vs. **2/3** der Arbeitnehmer:innen, die überwiegend im Homeoffice tätig waren.

Bund vs. Kommunen

Homeoffice variiert erheblich

67% vs. 37%

*Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst.

„Die Verwaltungen haben sich während der Pandemie zu echten Experimentierräumen entwickelt.“

– Verwaltung in Krisenzeiten (Seite 9)

DIE NEUE MACHT



„Das größte Potenzial der Digitalisierung liegt in den veränderten Machtverhältnissen.“

Marina Weisband schlug mit ihrer via Livestream vorgetragenen These direkt einen Pfahl ein, und begründete diese nachvollziehbar: Das Digitale verändert unsere Zusammenarbeit und unser Zusammenleben; Kooperation und Kollaboration werden wichtiger. Das heißt auch, dass Hierarchien schwinden. Im Ergebnis bedeutet dies mehr Verantwortung; und die braucht selbstwirksame Gestalter:innen statt Konsument:innen oder Verwalter:innen.

Partizipation als Bürger:innenpflicht



Marina Weisband
Diplom-Psychologin und Expertin
für digitale Partizipation und
Bildung, war für ihren Eröffnungsvortrag „Veränderung ist sowieso – Digitalisierung als Verstärker“ aus dem Münsterland zugeschaltet.

Selbstwirksamkeit hat Marina Weisband bereits eindrucksvoll bewiesen. Mit der Piratenpartei wüfelte die Aktivistin vor Jahren das etablierte Parteiensystem Deutschlands durcheinander und machte überraschend deutlich: Das Digitale eröffnet weitreichende Möglichkeiten zur Veränderung.

„Digitalisierung
ist Beziehungsarbeit.“



Die Chance entsteht dank einer stark vereinfachten Partizipation. Bürger:innen sind potenziell besser informiert und dadurch mächtiger als jede Generation zuvor; die digitalen Werkzeuge ermöglichen die Entwicklung von Materialien ohne große Produktionsmittel. Das kann negative Folgen haben: Desinformation, Überwachungs-

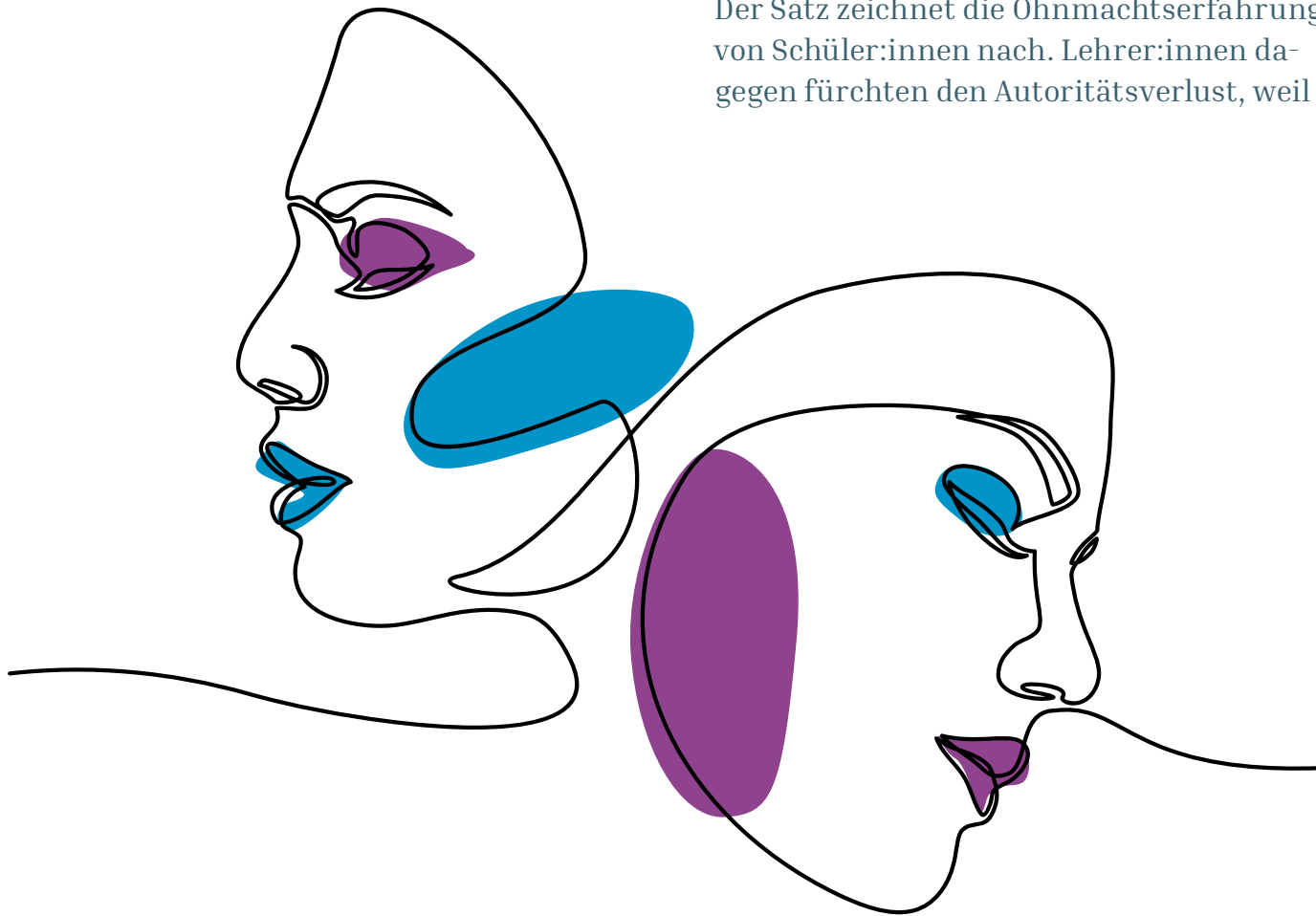
tendenzen oder Autokratie. Es bedeutet aber auch, dass Bürger:innen einfacher mitwirken und gestalten können.

„Die Digitalisierung macht uns auch nicht besser oder schlechter, sie ist weder besonders demokratisch noch besonders undemokratisch“, so Weisband. „Sie ist lediglich ein Verstärker für gesellschaftliche Tendenzen.“

Und sie ermöglicht die Partizipation. Ziel der bürgerlichen Gesellschaft sollte daher sein, sich einzubringen und dadurch mehr Zusammenhalt zu erzeugen.

Von Konsument:innen zu Gestalter:innen

„Die Lehrer machen doch eh, was sie wollen ...“ Der Satz zeichnet die Ohnmachtserfahrung von Schüler:innen nach. Lehrer:innen dagegen fürchten den Autoritätsverlust, weil



ihnen aktuelle technische Skills fehlen und die Kenntnis der neuesten Trends:

„TikTok-What?!“

Auch die Verwaltung erlebt einen gefühlten Kontrollverlust: „Die Geräte sind schwierig zu bedienen“ und „ich kann das nicht“ – die Digitalisierung wird als Überforderung empfunden. Weisband bezeichnet das Phänomen als „Konzept der erlernten Hilflosigkeit“.

In ihrem kooperativen Gegenentwurf beherrschen und vermitteln Schüler:innen die Technik, während Lehrer:innen Medienkompetenz lehren. Basierend auf dieser Erfahrung erleben beide Gruppen einen Rollenwandel: von Konsument:innen zu Gestalter:innen, von der Autorität zum Gastgeber – also Selbstwirksamkeit. Damit ist eine „Placebo-Beteiligung“ ebenso passé wie ein reines Verwalten.



„Eine Placebo-Beteiligung ist ebenso passé wie ein reines Verwalten.“

Erfolgreiche Teilhabe

Um selbstwirksam zu werden und erfolgreich zu partizipieren, braucht es allerdings ein paar Kompetenzen. Die gute Nachricht: Es sind „genau jene, die kein Computer und keine KI je können werden“, betont Weisband und nennt – neben der Persönlichkeitsentwicklung – die vier großen K: Kommunikation, Kollaboration, kritisches Denken und Kreativität. Darüber hinaus sind einige Faktoren für den Erfolg wesentlich: Organisationsentwicklung gehört dazu und Vorlaufzeit, Investitionen in Personal und eine hohe Verbindlichkeit mit geregelten Entscheidungsbefugnissen und -pflichten.

Die gewonnene Macht bedeutet auch Verantwortung und die Pflicht, sich zu entwickeln. Schulen und die Kommunen sind daher die besten Orte dafür. All das funktioniert nur gemeinsam, kooperativ und kollaborativ; also weitreichend anders als bisher.

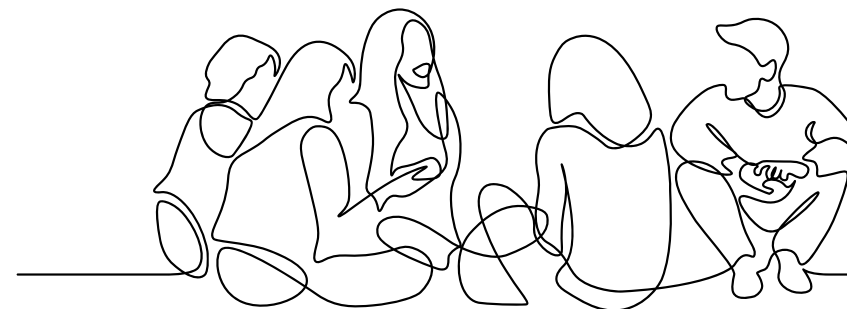
Weisbands mitnehmendes Fazit reflektiert diesen Anspruch: „Wir müssen einander mehr bilden!“

ZUM VORTRAG



Erleben Sie Marina Weisband live!

„Wir müssen einander mehr bilden!“



Die Persönlichkeitsentwicklung bildet das Fundament, auf dem die notwendigen Kompetenzen für Partizipation und Selbstwirksamkeit ausgebildet werden.

Die vier großen K

Kreativität

Kommunikation

Kollaboration

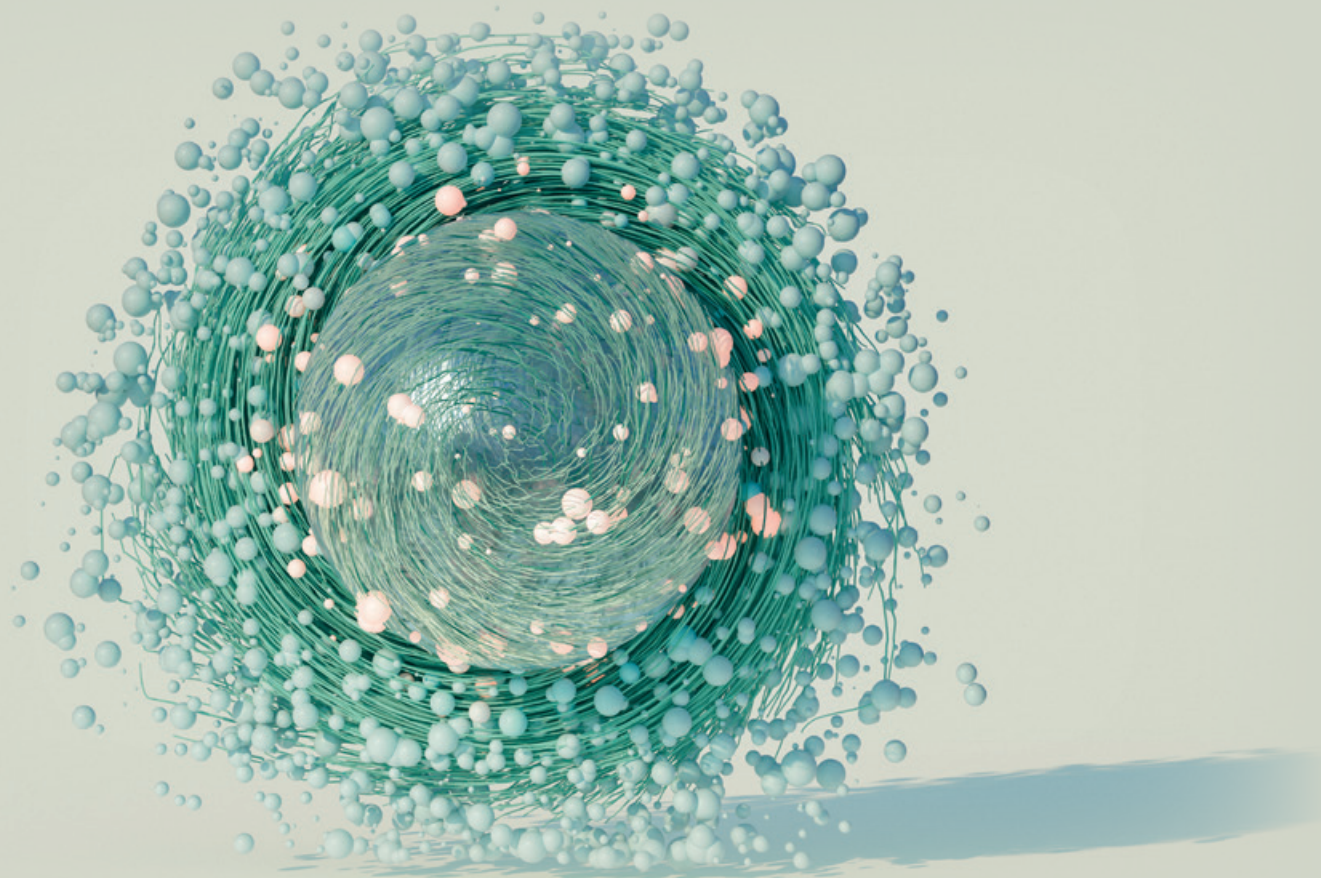
Kritisches Denken



Die neue NORMALITÄT

Ein Virus verändert die öffentliche Verwaltung

Interview mit Dr. Per Hedde,
Geschäftsfeldleiter der MACH AG



Was hat die Corona-Pandemie nachhaltig verändert in den öffentlichen Verwaltungen?

Selbst Mitarbeiter:innen, die bislang skeptisch waren, lernten die Vorzüge der digitalen Arbeit durch die Corona-Krise kennen und schätzen. Die Situation war zwar unfreiwillig, aber das mobile Arbeiten und auch die Tätigkeit im Homeoffice haben

gut funktioniert.

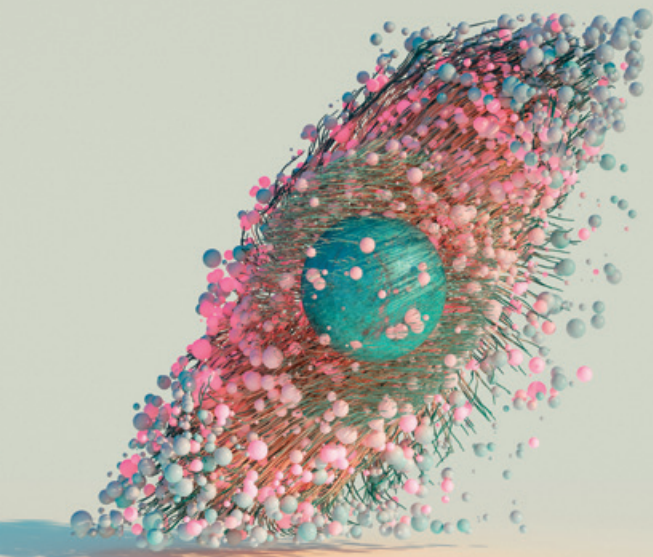
In Teilen ist ein hybrides Arbeiten bereits Realität.

Diese positiven Erfahrungen geben der Digitalisierung

neuen Schwung. Den sollte die öffentliche Verwaltung unbedingt mitnehmen, denn darin stecken große Chancen. In Teilen ist ein hybrides Arbeiten bereits Realität.

Ist das neue, hybride Arbeiten ein Zukunftsmodell für die Verwaltung?

Zumindest ist das ein positiver Effekt und ein unumkehrbarer Trend. Sicherlich ist Homeoffice nicht für alle Arbeitnehmer:innen



und in allen Situationen die perfekte Lösung. Wir brauchen auch die Präsenzarbeit

wieder, viele vermischen das Miteinander. Aber das dezentrale Arbeiten hat auch viel Flexibilität gebracht, die sollten

wir uns auf jeden Fall erhalten und sogar ausbauen, indem eine entsprechende digitale Infrastruktur bereitgestellt wird. Nur so kann sich eine neue Normalität etablieren.

Was wird zu dieser neuen Normalität gehören?

Ganz sicher das Arbeiten im Homeoffice. Das gehörte nicht zum grundsätzlichen Angebot in öffentlichen Verwaltungen. Es wird noch stärker gefordert sein, sich auf neue, mobile Arbeitsweisen einzustellen. Ich gehe fest davon aus, dass sich das mit der Corona-Krise nachhaltig verändert hat und in Zukunft

nicht mehr wegzudenken sein wird. Entsprechende Anwendungen, die mobil und remote funktionieren, werden kommen. Insofern ist das ein sehr grundsätzlicher Wandel, der nicht nur die Arbeitsmethoden, sondern auch die Softwarelösungen betrifft.

Wie kann das gelingen?

Hier müssen alle ihre Hausaufgaben machen, auch wir als Anbieter. Wir benötigen Anwendungen, die es Verwaltungsmitarbeiter:innen ermöglichen, aus dem Homeoffice heraus auf ausgewählte Funktionalitäten ihrer Verwaltungssoftware zuzugreifen.

Wir beantworten genau diese Anforderung

mit unseren neuen Selfservices. Insbesondere für die vielen Gelegenheitsnutzer:innen wollen wir damit bessere Voraussetzungen für

dezentrales Arbeiten schaffen.

Was bedeutet Selfservice?

Was genau sind die Vorteile?

Im Vergleich zu herkömmlicher ERP-Software sind die Selfservices noch einfacher strukturiert. Sie erleichtern den Einstieg ins System und unterstützen auch dezentrales Arbeiten. Gelegenheitsnutzer:innen sollen sich ohne großen Aufwand und ohne Schulung zurechtfinden und von zuhause oder auch auf Reisen die erforderlichen Angaben eintragen können. Nutzerführung ist hier

*Dr. Per Hedde,
Geschäftsfeldleiter der MACH AG*



ERP und Spaß dabei.

#SCHÖNENEUEÖV

Verwaltungsalltag leicht(er) gemacht:
MACH Selfservices vereinfachen immer mehr
Anwendungen auch für dezentrale Nutzer:innen.
Holen Sie sich Unterstützung ins Haus!

Die neuen Selfservices jetzt unter
www.mach.de/selfservice

MACH SELFSERVICES
einfach für alle

das A und O. Einfache Anwendung heißt aber auch: kein Fachchinesisch, leichtes LogIn, Schnellzugriff – um nur ein paar Stichworte zu nennen. Das übergeordnete Ziel ist, dass die Informationen schnell zentral vorliegen, um weiterverarbeitet werden zu können. Die Vereinfachung soll aber nicht nur die Prozesse beschleunigen, sondern auch den Spaß bei der Anwendung und damit die Akzeptanz erhöhen.

Können Sie das konkretisieren?

Die Arbeitszeiterfassung und der Umgang mit Urlaubsanträgen sind gute Beispiele, genauso die Rechnungsprüfung, die Budgetplanung und Beschaffung in den öffentlichen Verwaltungen. Von diesen Anwendungen wissen wir, dass sich Gelegenheitsnutzer:innen damit schwertun.

Was heißt Gelegenheitsnutzer:innen in diesem Zusammenhang?

Gelegenheitsnutzer:innen bedienen häufig nur einen kleinen Ausschnitt der Funktionalitäten einer Software, und das auch nicht jeden Tag. Es gilt also, die Anwendung möglichst simpel zu halten, weil diese Anwender:innen das System nicht aus dem Effeff kennen. Sie brauchen eine intuitiv bedienbare Oberfläche und wenige Auswahloptionen samt Rückmeldung des Systems, falls mit ihren Eingaben etwas

nicht stimmt. Nutzer:innen, die täglich mit ihrer Verwaltungssoftware arbeiten, haben ganz andere Anforderungen: Sie benötigen alle Funktionalitäten der Software, um auch komplexe Sachverhalte zu bearbeiten. Das erledigen sie dann häufig lieber am großen Monitor.

Fachleute im Verwaltungsalltag sind mittlerweile rar gesät.

Aber sind Gelegenheitsnutzer:innen eine Kernzielgruppe?

Oh ja. Gerade in der öffentlichen Verwaltung ist der demografische Wandel deutlich spürbar. Fachleute im Verwaltungsalltag sind – salopp formuliert – mittlerweile rar gesät. Umso höher ist ihr Bedarf an Unterstützung. Hier helfen die Selfservices spürbar. Mit ihnen lassen sich Prozesse dezentral abbilden, die Aufgabenlast kann auf mehrere Schultern verteilt werden und die Verwaltungsmitarbeiter:innen haben mehr Zeit für ihre Kernaufgaben.

Und wie spiegelt sich das in der Software wieder?

Dienstreisen sind immer ein gutes Beispiel: Da gibt es unzählige Sonderfälle allein bei den Spesensätzen der unterschiedlichen Länder. Diese Fälle sind am besten bei den Sachbearbeiter:innen aufgehoben. Sie können jede Art von Rechnungen oder Reisen buchen, weil sie die Software bis ins Detail beherrschen. Aber: Das Gros der Arbeit sind Standardfälle, die Gelegenheitsnutzer:innen gut übernehmen können, wenn ihnen ein

einfacher Einstieg ermöglicht wird. Ein weiterer Vorteil: Die zügige Eingabe bedeutet, dass die Prozesse insgesamt enorm beschleunigt ablaufen. In Summe gibt es weniger Rückfragen, und auch Übertragungsfehler kommen seltener vor, weil die Übertragung von Angaben aus Papierformularen in die Software entfällt. Es ist wirklich ein Gewinn für alle.

Ist die Entwicklung der Selfservice-Anwendungen auch der Pandemie zu verdanken?

Das war schon vorher ein Trend. Auch wir schauen ja über den Tellerrand. Arbeitsabläufe zu dezentralisieren, ist seit Langem eine Anforderung mit wachsender Dringlichkeit, auch für die öffentliche Verwaltung. Die Digitalisierung verändert einfach die Erwartungshaltung, nicht nur der Nutzer:in-

nen, sondern auch der Bürger:innen. Daher ist der schnelle Ausbau dieses Angebots eine

der Top-Prioritäten auf unserer Agenda. Aber die „neue Arbeit“ ist nur das eine. Die dezentrale Verfügbarkeit, beispiels-

weise von Akten und Dokumenten, ist ein weiterer wichtiger Treiber. Statt wie bisher alle Informationen aufwändig in Papierform zu sammeln und zentral in ein System zu übertragen – klassischerweise durch dafür zuständige Sachbearbeiter:innen – sollen nun eher die Endnutzer:innen bestimmte Informationen bereitstellen.

Wie werden die Selfservices von den Verwaltungsmitarbeiter:innen angenommen?

Sehr gut, denn sie nutzen ja auch im privaten Umfeld viele digitale Anwendungen. Niemand braucht mehr Dienstreiseabrechnungen oder Beschaffungsanträge, die

Niemand braucht mehr Dienstreiseabrechnungen oder Beschaffungsanträge, die auf Papier kursieren.

auf Papier kursieren. Auch die Mitarbeiter:innen wollen ihre Reisekosten schnell verbucht wissen und ihre Beschaffung mit wenigen Klicks auslösen können – egal, ob von zuhause oder unterwegs. Für bestimmte Aufgaben eignen sich daher smarte Anwendungen, die auch remote bedient werden können, viel besser als eine schwergewichtige, monolithische Software. Deshalb ändert sich da die Herangehensweise seit geraumer Zeit ganz wesentlich, auch was die Architektur angeht. Die Digitalisierung bleibt also spannend für alle.



” Optimismus
ist Vorfreude.



Von insgesamt 5 Optimismus-Typen
sind 4 besser als jeder Pessimist.
Aber nur **EINER** ist der Erfolgstyp und der
Karrieregarant: der **BEST-OF-OPTIMIST**

Schon die Vielfalt seiner Kompetenzen lässt aufhorchen – und schmunzeln: Jens Weidner ist Sozialwissenschaftler. Darüber hinaus ist er Professor für Kriminologie und Sozialisationsforschung. Auf den Kongress eingeladen ist er aber, weil er Optimismusforscher ist.

Bitte, was?!





TYPUS:
Best-of-Optimist

Haltung:
 „Hope the best – and care for the rest!“

Charakter/Verhalten: Maßvolle Risikobereitschaft wechselt mit Konsolidierungsphasen.

Erklärung: Best-of-Optimisten setzen auf Machbarkeits-Analysen + gesunden Menschenverstand. Sie verfügen über eine gute Antizipation drohenden Ärgers.

Triumph der Hoffnung über die Erfahrung

Nach einem Tag des Austauschs über die Auswirkungen der Corona-Krise gestaltete Prof. Dr. Jens Weidner am 12. November in Lübeck den launigen Schlusspunkt – und zeigte zugleich auf, dass Optimismus eben nicht bedeutet, gut gelaunt zu sein.

Mit viel Humor erklärte Weidner, warum die „Best-of-Optimisten“ die wahren Gewinner der Krise sind: „Sie sind Meister der Risikoeinschätzung“, so der namhafte Forscher. „Sie haben einen Risiko-Riecher und folgen ihrem Gefühl, wenn etwas nicht stimmt.“ Warum sie trotzdem zu den Optimisten zählen? „Sie setzen auf den Triumph der Hoffnung über die Erfahrung.“



Optimisten haben eine perspektivische Sicht auf das Gelingende

Langsam wird deutlich, warum es sich lohnt, das Phänomen genauer zu betrachten. Nach Weidner bedeutet Optimismus, eine präzise Vorstellung davon zu haben, wie gut etwas

werden wird. Er nennt dies eine „perspektivische Sicht auf das Gelingende“. Der Best-of-Optimist hat demnach eine klare Vision von einem Top-Corona-freien-Sommer 2021 – und diese Sicht existierte bereits vor dem neuen Impfstoff!

8 Empfehlungen für gutes Gelingen

1. Vermeiden Sie übertriebene Ambitionen.
2. Beenden Sie aussichtslose Projekte. Darin stecken keine Learnings. Hohes Engagement trotz schlechter Erfolgsaussichten bringt nichts. Nur Burn-out.
3. Nehmen Sie viele mit, aber niemals alle. Manche müssen den harten Weg gehen.



4. Vermeiden Sie Orte und Menschen, die Sie stressen. Nörgler sind nur im Backoffice erlaubt, niemals in der Leitung. Nennen Sie es „optimistische Führung unter pessimistischer Begleitung“.
5. Machen Sie eine mentale Zeitreise in Ihre positive Zukunft. Visualisieren Sie das Projektergebnis im Kopf.
6. Legen Sie eine Liste mit Ihren positiven Eigenschaften an. Tragen Sie diese Liste mit sich im Portemonnaie. Lesen Sie Ihre Liste mehrmals täglich.
7. Setzen Sie auf kleinteilige Ziele für kleinteilige Erfolgserfahrungen.
8. Führen Sie ein Positivtagebuch.

TYPISCH DEUTSCH:
Der Argwohn vor dem Neuen

**Innovationen
haben eine
50% Chance
zu scheitern**

Ein Grund: Sie gelten als
Zerstörer des Bewährten.

Guter Trick!

Diese Sichtweise lässt sich auf andere Menschen übertragen. Eine Erkenntnis, die sich Führungskräfte zunutze machen können: Drei Tage vor einem Feedbacktermin ein Lob anzukündigen, entfacht Vorfreude – und motiviert über die Maßen. Mehr noch: Ob wahr oder nicht, die kommunizierte positive Zuschreibung wird in den meisten Fällen umgesetzt und somit Wirklichkeit. Das heißt, auch jemand, der für eine außerordentliche Fähigkeit gelobt wird, die er oder sie bisher vielleicht gar nicht an den Tag gelegt hat, wird diese Fähigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit erlangen oder sich zumindest darin verbessern.

Noch eine Superkraft: der Above-average-Effekt

Diese überaus motivierende Lobkultur können wir auch auf uns selbst anwenden: mithilfe des Above-average-Effekts. Dieser Effekt beschreibt den Glauben, in bestimmten Dingen besser zu sein als der Durchschnitt. Oder auch in allem. Wissenschaftlicher Fakt ist: Eine derartige Annahme macht uns tatsächlich besser!



Positiver Selbstbetrug:

DER ABOVE-AVERAGE-EFFEKT

Weidners Beispiel scheint zunächst ironisch, ist aber eingängig und ernst gemeint: In Deutschland startet alles mit einem Nachdenken – also mit einer Arbeitsgruppe. Anschließend wird – mit unglaublich langem Atem – durchgezogen. Weidner kennt seine Landsleute! Es folgt: Kritik. „Denn“, so Weidner, „irgendjemand kritisiert immer!“ Aber mithilfe der Superkraft wird die Kritik bewältigt; der Above-Average-Effekt schlägt zurück.



Eine Seligman-Studie belegt, dass der Above-Average-Effekt echte somatische Konsequenzen hat. Messbar sind

- weniger Sorgen
- stabilere Gesundheit
- bessere Arbeitsleistung
- 19% höhere Lebenserwartung

Optimismus als Motor zur Innovation

Weidner misst in Zahlen: „Innovation hat immer eine 50%ige Wahrscheinlichkeit, dass es misslingt!“ Umso wichtiger ist das Gefühl von Rückendeckung bei dem Versuch, etwas zu verändern, Neuerungen voranzubringen, Revolutionäres zu starten – und notfalls gemeinsam zu scheitern.

Mangelnde Rückendeckung ist deshalb ein echter Killer, ein Hindernis schon vor dem Start. Dies gilt nach Weidners Auffassung besonders in der öffentlichen Verwaltung. Bedenkenträger, Entscheidungs- und Innovationsmuffel heißen hier die Gegenspieler. Und auch Bescheidenheit betrachtet der Berufsoptimist als Feigenblatt. Besser wäre: Lob für den Mut, wenn etwas nicht klappt!

Tipp!

WENN ÄRGER DROHT: **Die Pre-mortem-Methode**

Lassen Sie die Projektbeteiligten in einer Übung imaginieren: „Das Projekt ist umgesetzt, das Ergebnis ist ein Desaster – schreiben Sie in 10 Minuten auf, woran das liegt!“



„Umgeben Sie sich nicht mit Menschen, die nur rumjammern!“



ZUM VORTRAG



Erleben Sie Jens Weidner live!

RÜCKSCHAU

Das war die 20. Auflage von „Innovatives Management“, aufbereitet für alle, die dabei waren und jene, die keine Zeit für den Besuch gefunden haben. Erstmals wurde die Veranstaltung per Livestream übertragen, rund 500 Interessierte nahmen trotz Corona aus ihren Büros und Homeoffices aktiv teil. Dafür sagen wir an dieser Stelle

DANKE!

Ebenso herzlich bedanken wir uns bei den zahlreichen engagierten Referent:innen aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Forschung für einen Tag voller Impulse und neuer Sichtweisen. Sie haben die Veranstaltung erneut zu dem gemacht, wofür sie bekannt ist: ein Treffpunkt für den fachlichen Austausch auf höchstem Niveau.

Besonderer Dank für die freundliche Unterstützung geht außerdem an den Kongresspartner 2020

Zukunftskongress
Staat & Verwaltung



... IN DIE ZUKUNFT

Zum augenzwinkernden Abschluss ein Dank an Corona: Aufgrund der Krise erleben Deutschlands öffentliche Verwaltungen einen Digitalisierungsschub. Überraschend aktiv wurde die erhöhte Dynamik genutzt und vielerorts die Chance zur Modernisierung ergriffen. Ob fürs mobile Arbeiten oder für die Option Homeoffice, ob verschlankte Prozesse oder vereinfachte Applikationen, die Vorteile digitaler Anwendungen stehen nicht länger infrage, der Systemwandel ist in vollem Gang. Die Pandemie hat allen extreme Lernkurven beschert – und unser Denken und Handeln nachhaltig verändert. Es gibt guten Grund zur Vorfreude auf das, was die Digitalisierung noch bringen wird.

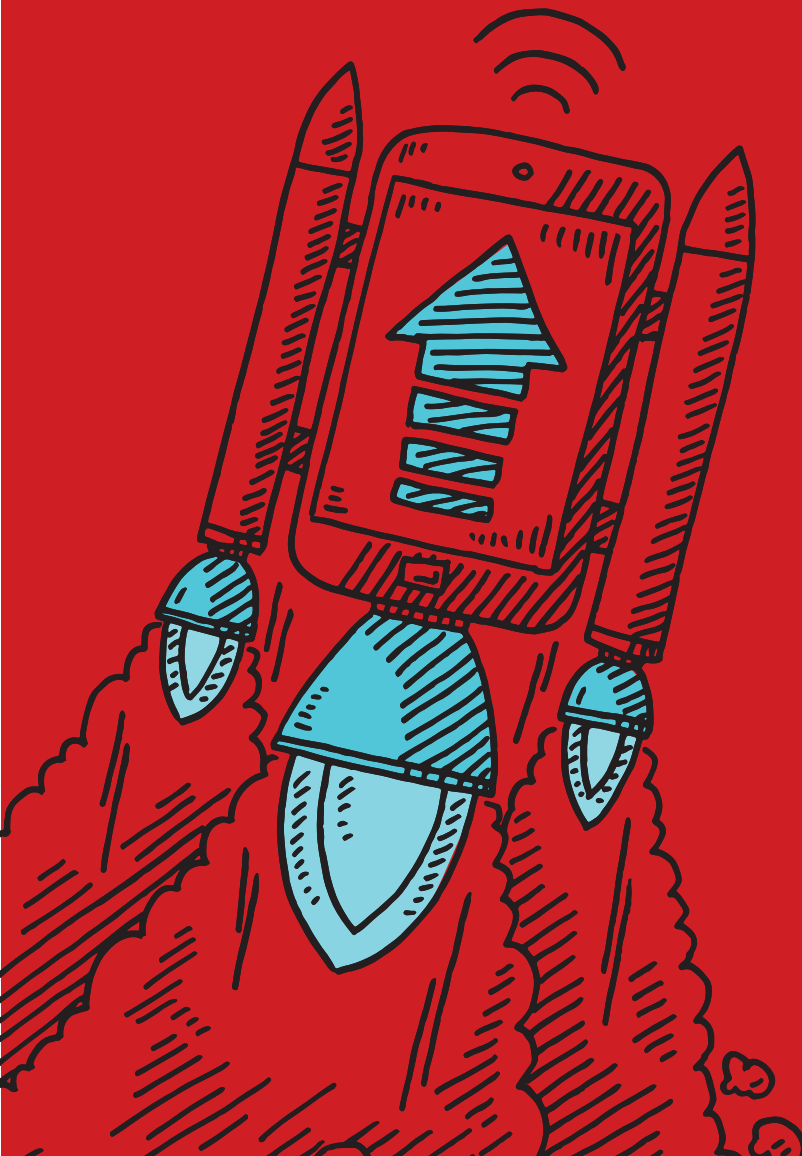
Freuen Sie sich
schon jetzt auf ...



INNOVATIVES
Management 2021

direkt vormerken! ►

BOOOOOOOOST FÜR IHRE DIGITALEN PROZESSE!



*Jetzt macht
Verwaltung
Zukunft.*