

# IT-Planungsrat

Digitale Zukunft gestalten



SACHSEN-ANHALT

**#moderndenken**

**Verwaltung digital**

**Mensch macht's!**

11. Fachkongress des IT-Planungsrats



# Angst im Wandel

**Andreas Steffen**  
Nationales E-Government  
Kompetenzzentrum (NEGZ)

# Andreas Steffen

## Warum steht er hier und redet?

- Digital Native: IT-Erfahrung seit 1981
- Mensch im Blick: Coachingausbildung seit 1985, Executive Leadership Coaching seit 2006
- Public Sector Experience: Wähler seit 1991, Steuerzahler seit 1992, Innovationsmanager mit Schwerpunkt ÖV 2010–2014, Gründungsmitglied des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums seit 2012/2013, Geschäftsführer des NEGZ 2014–2017, Mitglied im NEGZ-Forschungsausschuss seit 2019, NEGZ-Vorstandsmitglied seit 2022
- Themen für die Verwaltung u.a. Employer Branding, Künstliche Intelligenz, Visionen und Empowerment, Werte und Kultur, Agile Methoden in der Amtsstube, Angst im Wandel



# Agenda

## 01 Hintergrund & Anlass der Studie

„Wir haben kein Erkenntnisproblem.“

## 02 Kurzer Einblick in das Vorgehen

Interviews, Statements, Umfrage, Auswertung

## 03 Dimensionen & Empfehlungen

5 Hebel, 20 Szenarien und 9 Handlungsbereiche

## 04 Fragen & offene Diskussion



# Angst im Wandel

**Transformationspotenziale in der öffentlichen Verwaltung durch einen konstruktiven Umgang mit Angst vor und durch Veränderung – organisationale und psychologische Handlungsansätze**

- zum Download erhältlich auf [www.NEGZ.org](http://www.NEGZ.org)
- veröffentlicht am 7. März 2023
- Umfang: 60 Seiten
- Autor:innen: Prof. Dr. Julia Schorlemmer, Lea Mersch und Andreas Steffen

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1	9 Handlungsempfehlungen	48
1.1 Vorarbeiten	1	9.1 Akzeptanz als Basis zur Transformation	48
1.2 Inhalte und Ziele der Kurzstudie	1	9.2 Führung... so kann's gehen	48
2 Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund	3	9.3 Transparenz schaffen und Vertrauen erhalten	49
2.1 Transformation in der öffentlichen Verwaltung	3	9.4 Empowerment für mehr Innovation und weniger Angst	49
<i>Ein spezieller Blick: Vergabe, Beschaffung – und Angst?</i>	5	9.5 BGM, mentale Gesundheit und Resilienz	50
2.2 Definitionen und Dimensionen von Angst	6	9.6 Individualität und Diversität erkennen, anerkennen und nutzen	51
2.3 Angst als menschliche Reaktion auf Veränderung	7	9.7 Glaubenssätze und Leitplanken in der Organisationskultur	51
<i>Nicht von hier? Fremd ist falsch?</i>	8	9.8 Lernende Organisation: Ausprobieren und Besserwerden	52
2.4 Angst und Leistung	9	9.9 Strategisches Denken und integriertes Vorgehen	52
2.5 Angst, Innovation, Empowerment und Führung	10	Literaturverzeichnis	54
2.6 Angst, Normen, Werte und Kultur	13	Die befragten Expert:innen	59
3 Erkenntnisinteresse	16	Über die Autor:innen	60
4 Studiendesign	17		
4.1 Interviews mit Expertinnen und Experten	17		
5 Ergebnisse der Interviews	18		
5.1 Zusammenfassende Kategorien	18		
5.2 Dimensionen zur Veränderung	24		
5.3 Szenarien für die Zukunft	25		
6 Durchführung der Befragung zu den 20 Zukunftsszenarien	28		
<i>Statistische Methoden</i>	29		
6.1 Auswertung der Daten	30		
6.2 Stichprobe und vorhandene Daten	30		
7 Ergebnisse der Befragung	33		
7.1 Szenarien: Organisationsentwicklung	34		
7.2 Szenarien: Führung	35		
7.3 Szenarien: Personalentwicklung	36		
7.4 Szenarien: Strukturen der öffentlichen Verwaltung	37		
7.5 Szenarien: Dialog und Kommunikation	38		
7.6 Vergleich der Szenarien und ihrer Einschätzung	39		
7.7 Gruppenunterschiede in der Einschätzung der Zukunftsszenarien	42		
8 Diskussion	43		
8.1 Erkenntnisse hinsichtlich der aufgeworfenen Fragen	43		
8.2 Reflektion	45		

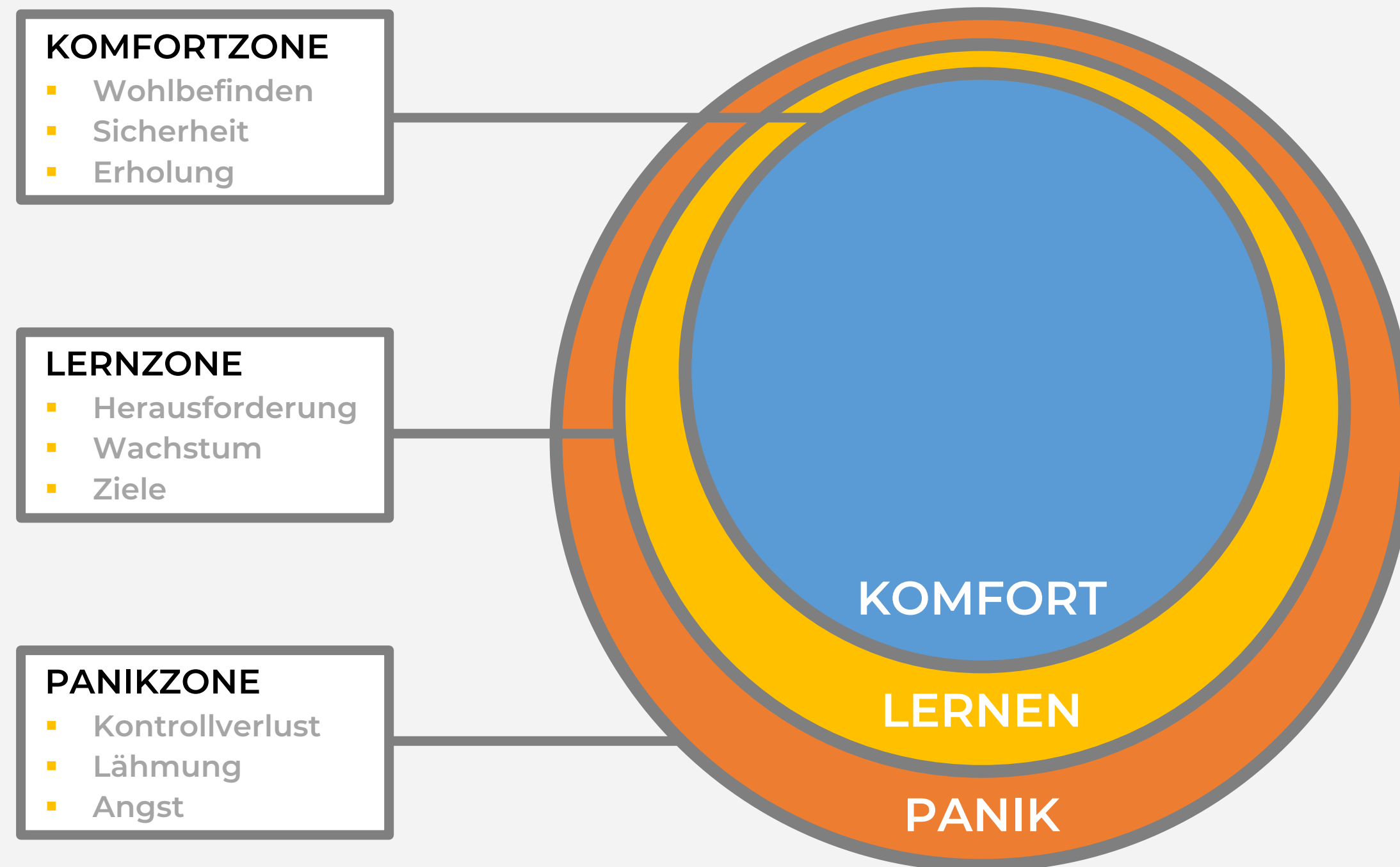
**„Wir haben ein  
Umsetzungsproblem,  
kein Erkenntnisproblem.“**

Vielfältige Quellen in der  
öffentlichen Verwaltung

**Doch das stimmt  
leider nicht ganz.**

Erkenntnis, wenn man  
genau hinschaut





Drei-Zonen-Modell oder Lernzonenmodell nach T. Senninger (2000)  
Grafik nach A. Steffen „Agile Spielzüge“ (2020)

# Komfort oder Panik?

**Das Lernen ist noch nicht gut genug gelernt.**

- Raus aus der Komfortzone?
- Fight, flight or freeze?
- Spaß am lebenslangen Lernen?
- Rahmenbedingungen und Strukturen für eine lernende Verwaltung?
- Ein konstruktiver Umgang mit Angst?

**EIN NEUER  
UMGANG  
MIT ANGST**

**4A-PRINZIP**

**AKZEPTIEREN  
ANSCHAUEN  
AUSTAUSCH  
AKTION**

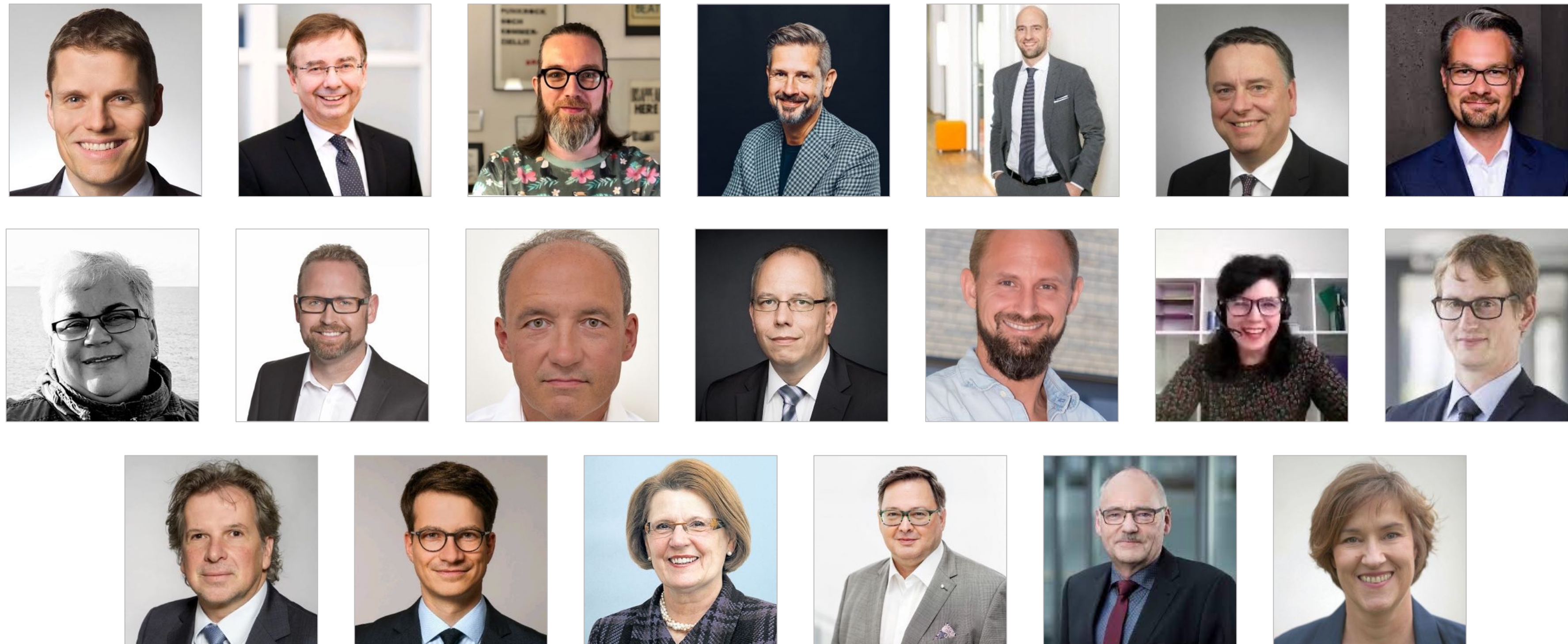
## Ignorieren oder aktiv damit umgehen?

Denn simpel formuliert:  
**Angst macht dumm.**

Und das ist nur wenig hilfreich angesichts  
der anstehenden Herausforderungen.

Das 4A-Prinzip von 5STEP.org

# EXPERTINNEN UND EXPERTEN FÜR TRANSFORMATION IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG





## STATUS QUO

„Die oftmals hohe Komplexität von Veränderungen ist ein Auslöser für Ängste.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

## ZIEL

„Mit weniger Angst vor Veränderung würden die Menschen in der Verwaltung freier und mit höherer Motivation arbeiten.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

## WEG

„Es ist eine Führungs- bzw. Leitungsaufgabe, ein Umfeld und Klima zu schaffen, in dem Sorgen und Ängste ausgesprochen werden können.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

# FÜNF DIMENSIONEN FÜR EINEN BESSEREN UMGANG MIT ANGST

## **OE**

Organisations-  
entwicklung der  
jeweiligen Behörde

Mensch, Kultur, Wert-  
schätzung, Lernen

## **Führung**

Management,  
Leadership,  
Empowerment

Strategie, Partizipation,  
Orientierung, Vorbild

## **PE/HR/BGM**

Personalentwicklung  
und Coaching für  
Mitarbeitende

Aus-/Fort-/Weiterbildung,  
Gesundheitsmanagement

## **ÖV-Struktur**

Übergreifende  
strukturelle und  
gesetzliche Änderungen

Laufbahnrecht, Karriere-  
pfade, Kollaboration

## **Dialog**

interne und externe  
Maßnahmen der  
Kommunikation

Transparenz, Offenheit,  
Employer Branding, Vision

# 20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

**ORGANISATION:** Maßnahmen durch Organisationsentwicklung (OE) je Behörde

**FÜHRUNG:** Maßnahmen, die direkt durch Führungskräfte beeinflusst werden

## Szenario 2.3: TRANSPARENZ

Bei anstehenden Veränderungen werden Vision, Ziele und Strategie frühzeitig, transparent und verständlich von den Führungskräften kommuniziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden rechtzeitig eingebunden. Dadurch entsteht auf allen Ebenen die erforderliche Orientierung.

**PERSONAL:** Maßnahmen zur übergreifenden wie auch individuellen Personalentwicklung (PE)

**STRUKTUR:** Strukturelle Änderungen in der gesamten ÖV

**DIALOG:** Maßnahmen der (internen und/oder externen) Kommunikation

# 20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

**ORGANISATION:** Maßnahmen durch Organisationsentwicklung (OE) je Behörde

**FÜHRUNG:** Maßnahmen, die direkt durch Führungskräfte beeinflusst werden

**PERSONAL:** Maßnahmen zur übergreifenden wie auch individuellen Personalentwicklung (PE)

**STRUKTUR:** Strukturelle Änderungen in der gesamten ÖV

## Szenario 4.2: AUSTAUSCH (INTERN-EXTERN)

Die Karrierepfade in der öffentlichen Verwaltung sind flexibel und erlauben einen nahtlosen Austausch von Personal mit anderen Branchen und Sektoren. Erfahrungen aus Veränderungsprozessen werden darüber miteinander geteilt. Dadurch wird ein Mehrwert für die Gesellschaft erzeugt.

**DIALOG:** Maßnahmen der (internen und/oder externen) Kommunikation



# 20 SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT

**ORGANISATION:** Maßnahmen durch Organisationsentwicklung (OE) je Behörde

**FÜHRUNG:** Maßnahmen, die direkt durch Führungskräfte beeinflusst werden

**PERSONAL:** Maßnahmen zur übergreifenden wie auch individuellen Personalentwicklung (PE)

**ÖV-STRUKTUR:** Strukturelle Änderungen in der gesamten ÖV

**DIALOG:** Maßnahmen der (internen und/oder externen) Kommunikation

## Szenario 5.1: VERTRAUEN

Misserfolge oder Scheitern sind kein Tabu. Mögliche Risiken und auch negative Aspekte von Veränderungen werden ehrlich, offen und transparent kommuniziert. Dadurch werden Vertrauen und Sicherheit geschaffen.

# DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG

Erwünschtheit  
Realität  
strukturelle Veränderung

21% ausgefüllt

Szenario 4 von 20  
Es wird konsequent aus Misserfolgen wie auch aus Erfolgen der Vergangenheit gelernt, um dadurch die Gegenwart und Zukunft zu gestalten.

Das Szenario ist für die öffentliche Verwaltung ...

gar nicht wünschenswert		sehr wünschenswert
_____		_____
		8
bereits zu 0% Realität		bereits zu 100% Realität
_____		_____
		4
gar keine strukturelle Veränderung		eine sehr starke strukturelle Veränderung
_____		_____
		8

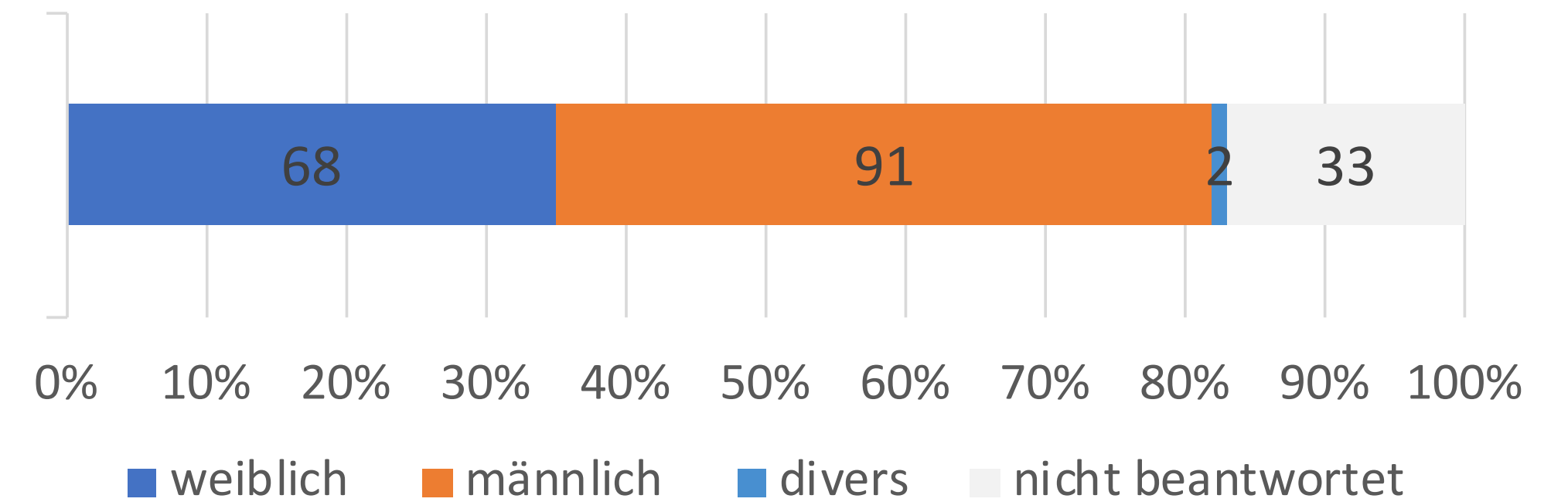
Weiter

Prof. Dr. Julia Schorlemmer, FOM Hochschule für Oekonomie & Management – 2022

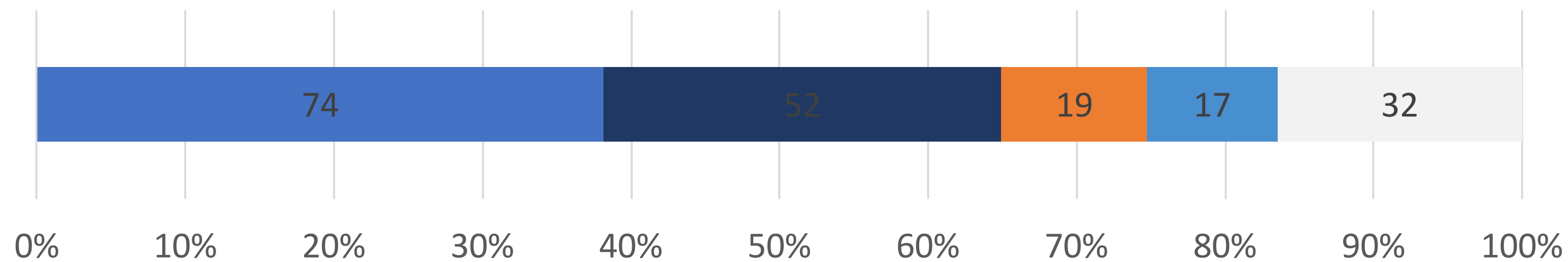
# STICHPROBE

- 194 Personen zu demografischen Variablen
- 139 Personen Szenario 1.1
- ab Szenario 2.3 knapp unter 100 Personen

Geschlecht

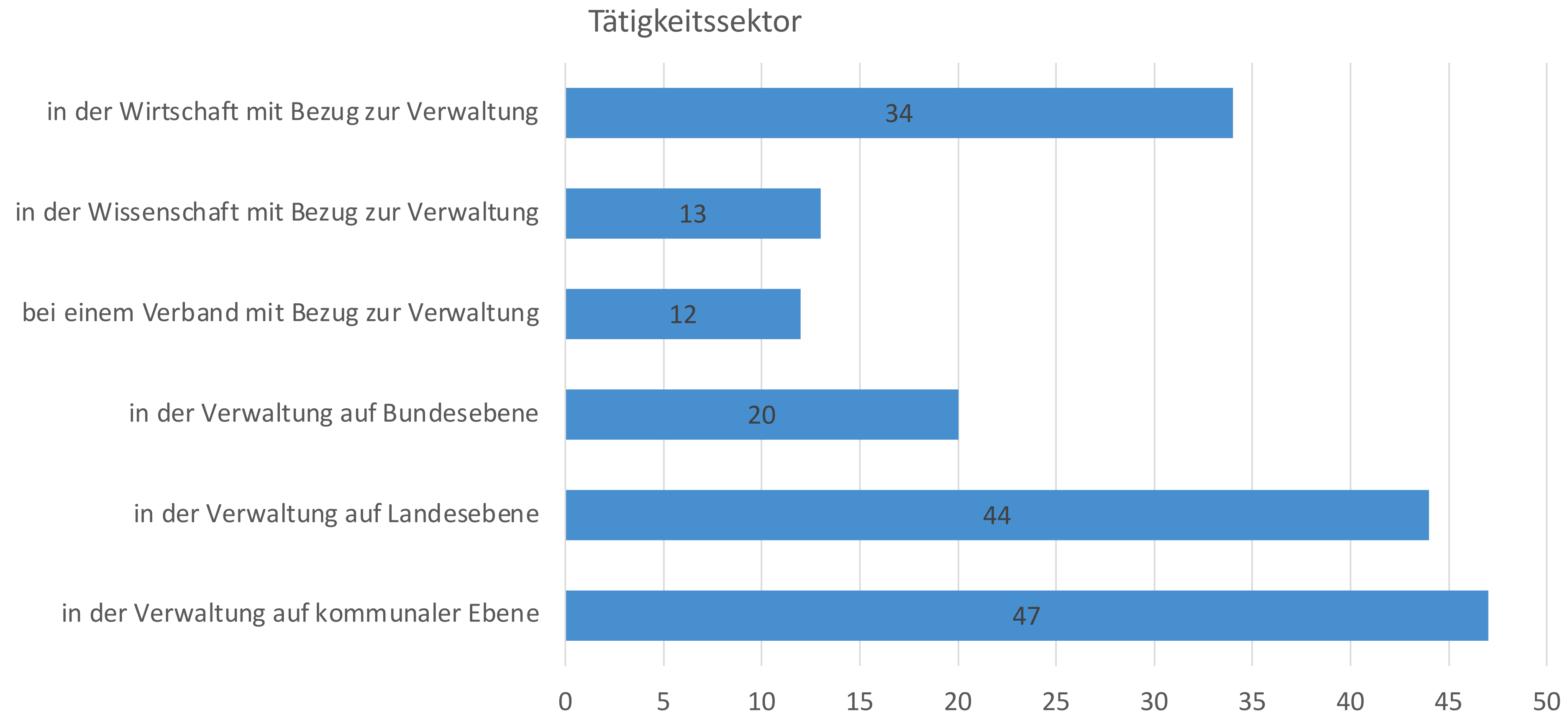


Position - Führungsverantwortung



- ohne Personalverantwortung.
- in Führungsposition mit Verantwortung für bis zu 10 Personen.
- in Führungsposition mit Verantwortung für 10-50 Personen.
- in Führungsposition mit Verantwortung für mehr als 50 Personen.
- nicht beantwortet

# STICHPROBE: BERUFLICHER HINTERGRUND



# ERGEBNISSE: ERWÜNSCHTHEIT, REALITÄT, VERÄNDERUNG

**8,8 von 10**

Mittelwert der  
Einschätzungen bei der  
Befragung zum Aspekt  
„wünschenswert“

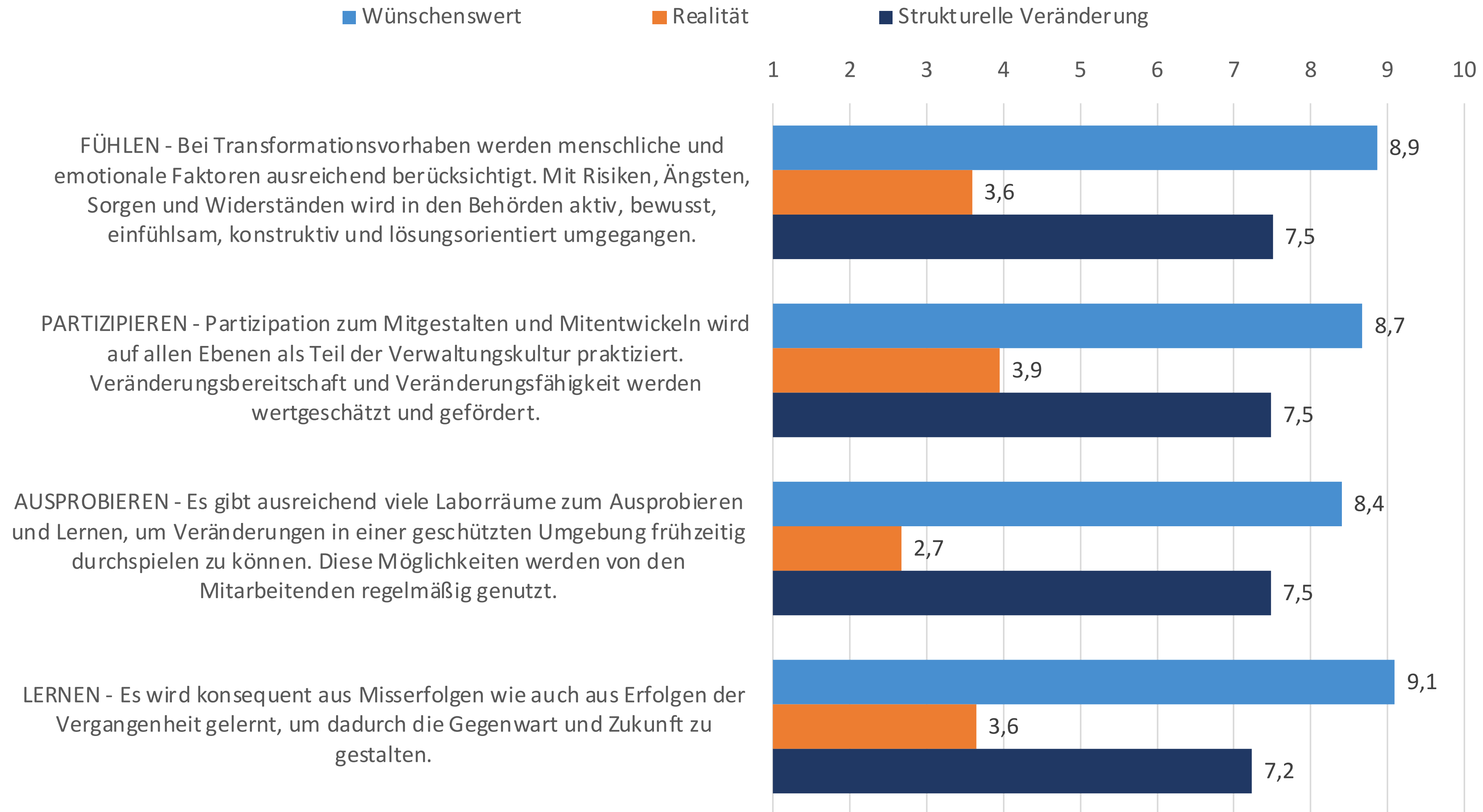
**3,5 von 10**

Mittelwert der  
Einschätzungen bei der  
Befragung zum Aspekt  
„entspricht heute schon  
der Realität“

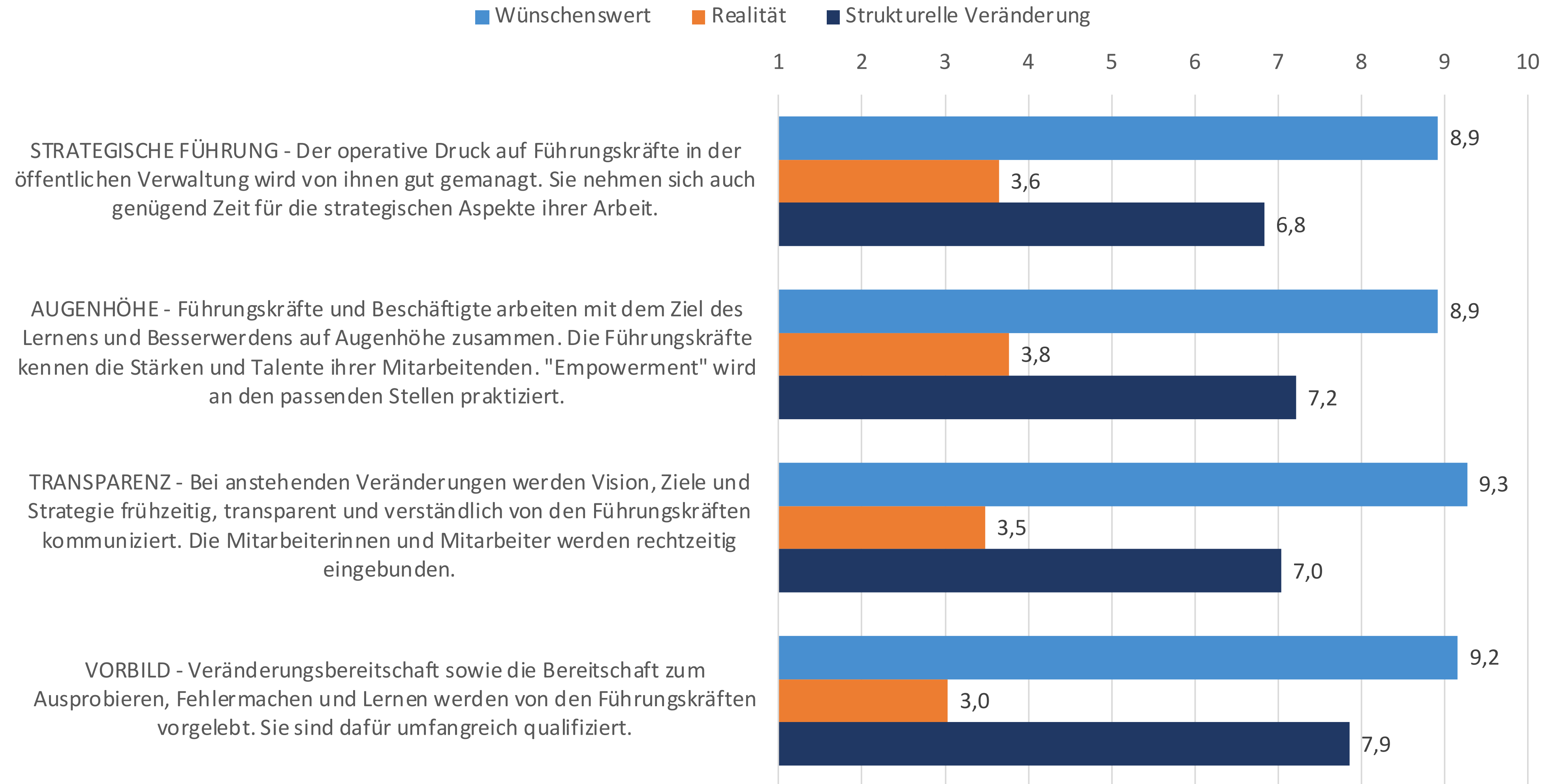
**7,0 von 10**

Mittelwert der  
Einschätzungen bei der  
Befragung zum Aspekt  
„Bedarf für strukturelle  
Veränderungen“

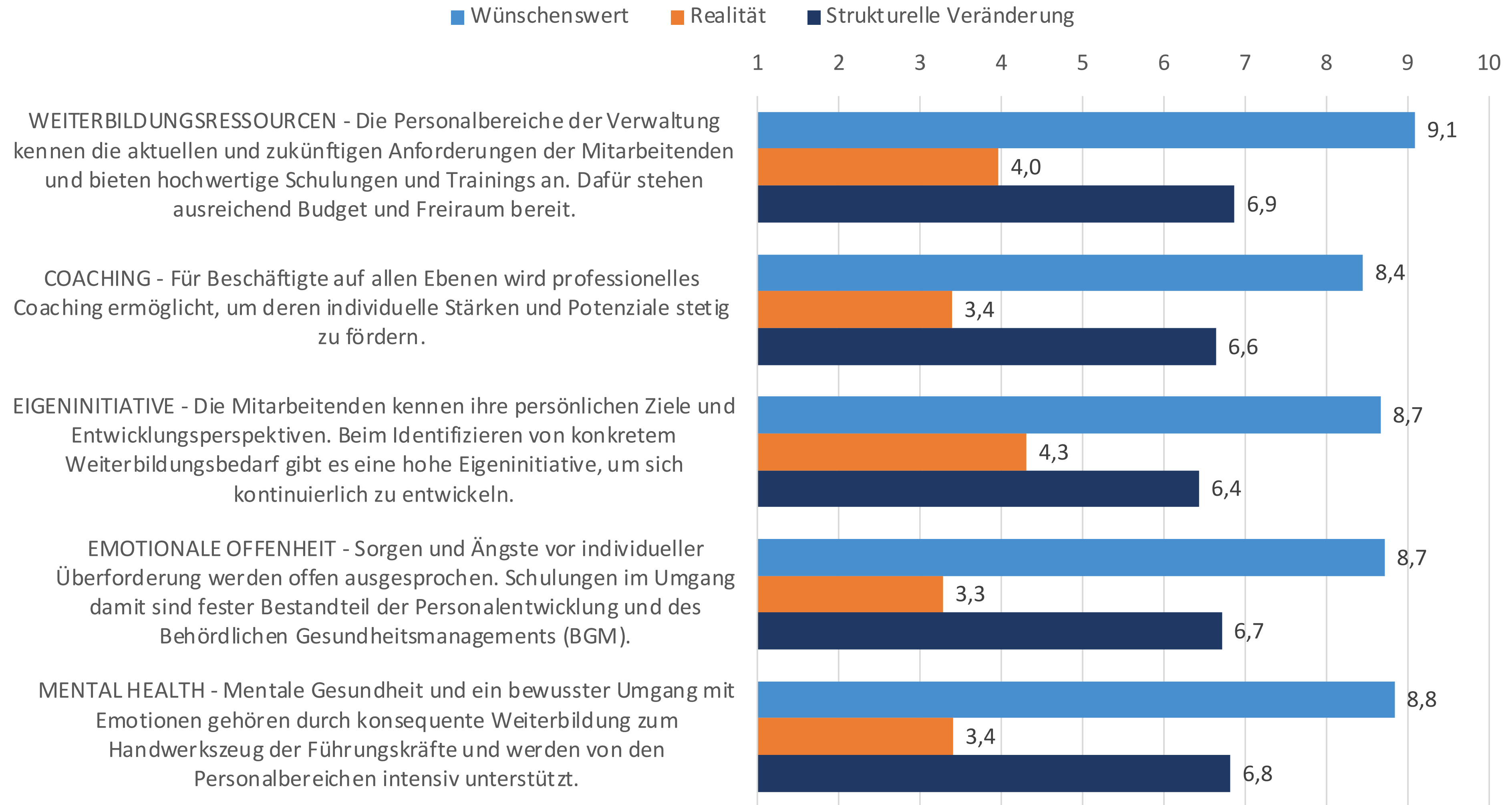
## Organisationsentwicklung



## Führung

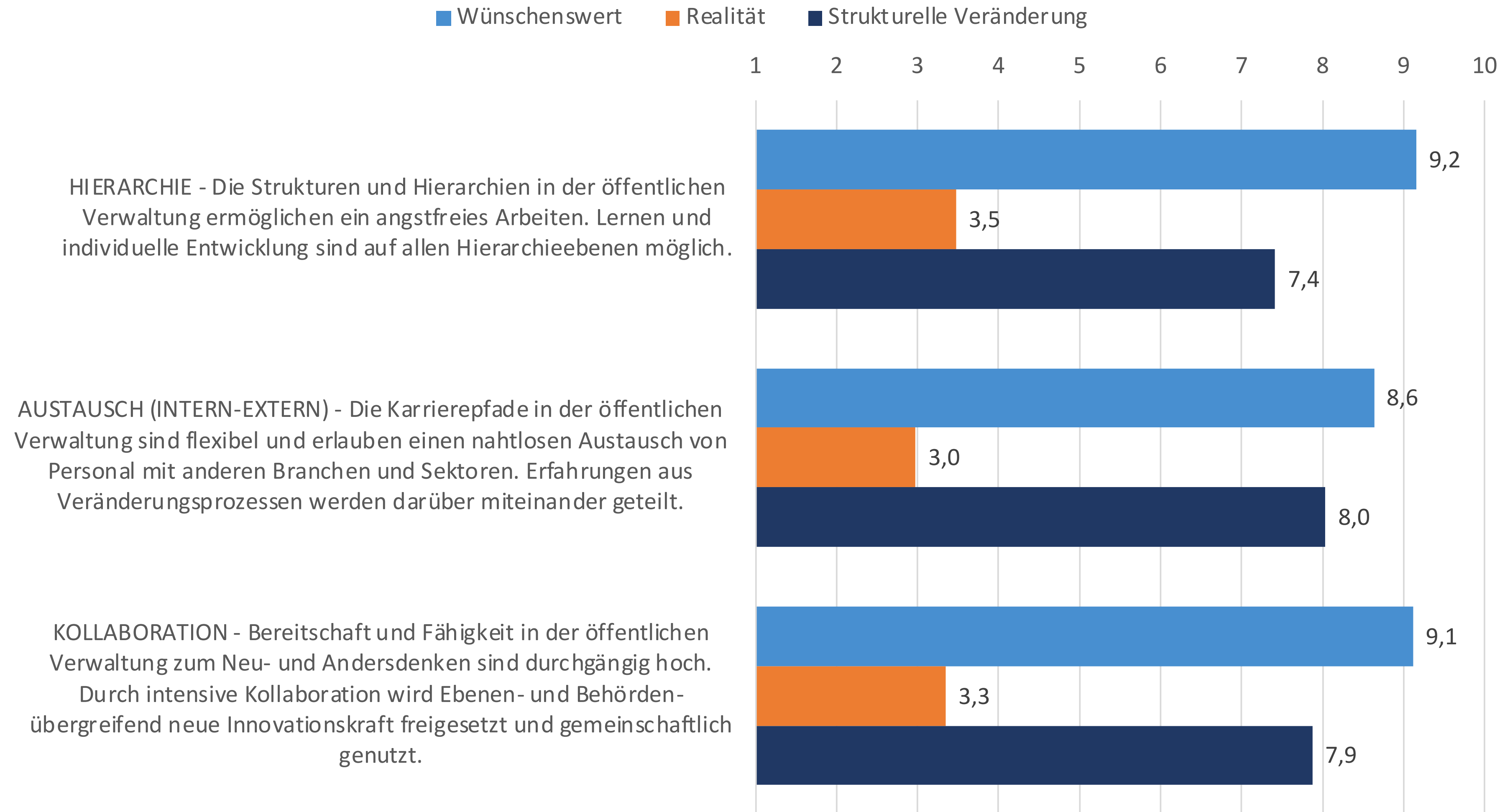


## Personalentwicklung

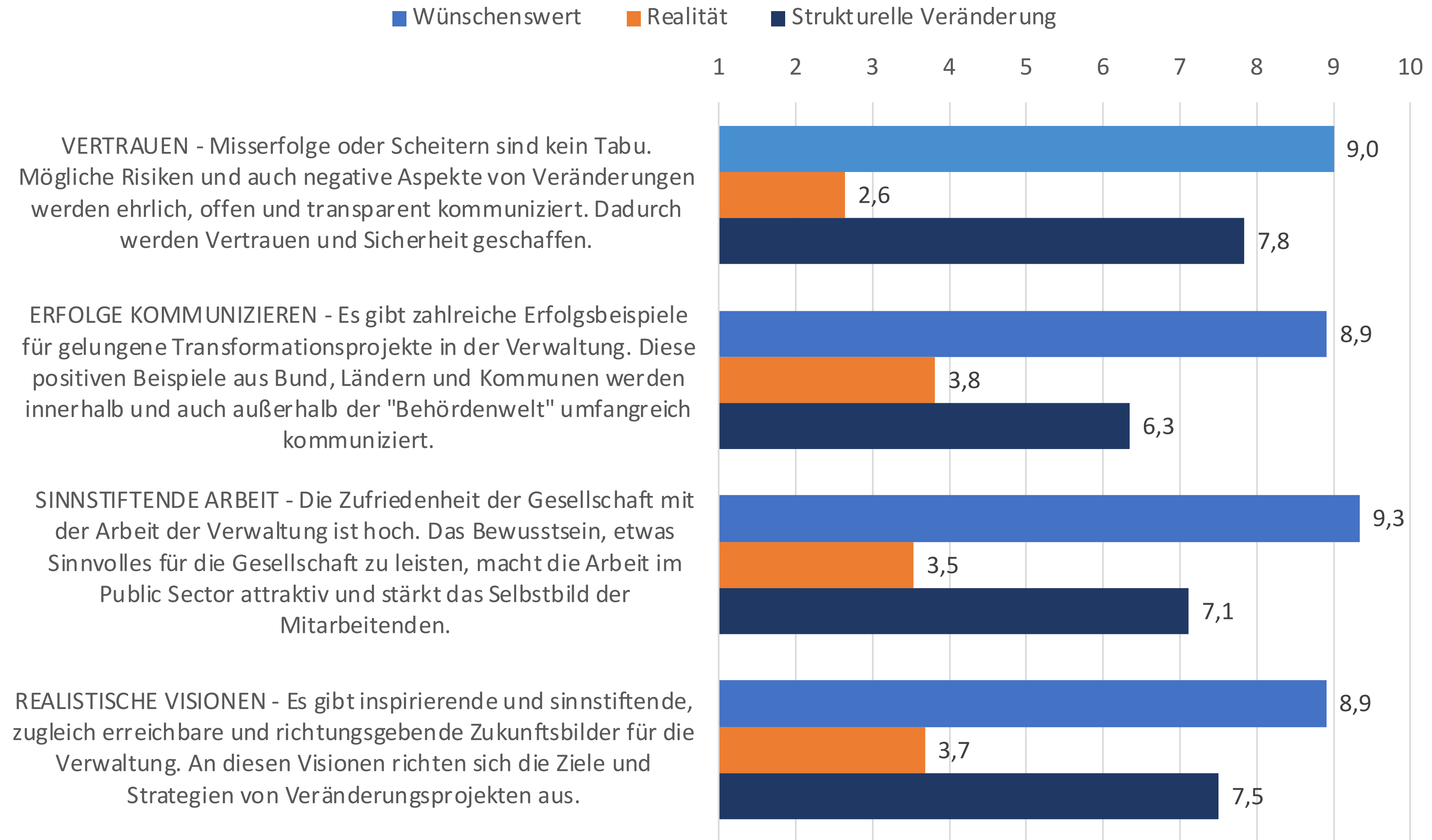




## ÖV-Strukturen



## Dialog und Kommunikation



# ERGEBNISSE: HIGHLIGHTS & LOWLIGHT



**FÜHRUNG**

**DIALOG &  
KOMMUNIKATION**



**ÖV-STRUKTUREN**

# Handlungsempfehlungen

## Übersicht der 9 Bereiche (ausgewählte Beispiele)

1. Akzeptanz als Basis zur Transformation
2. **Führung ... so kann's gehen**
3. Transparenz schaffen und Vertrauen erhalten
4. **Empowerment für mehr Innovation und weniger Angst**
5. BGM, mentale Gesundheit und Resilienz
6. Individualität und Diversität erkennen, anerkennen und nutzen
7. Glaubenssätze und Leitplanken in der Organisationskultur
8. **Lernende Organisation: Ausprobieren und Besserwerden**
9. Strategisches Denken und integriertes Vorgehen

# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

## 2. Führung ... so kann's gehen

Die Entwicklung von **Leitlinien für Führung** ist ein lohnenswerter Ansatz. Leitlinien sollten in einem übergreifenden Sinne formuliert sein und spezifisch je Verwaltungseinheit ergänzt und dann konsequent gelebt werden. Diese **Führungsprinzipien** können wertvolle Grundlagen für den Arbeitsalltag wie auch für herausfordernde Situationen und Krisen sein. Dies wird sich positiv auf den konstruktiven Umgang mit Sorgen und Ängsten auswirken und damit Modernisierung durch besseres Miteinander fördern.

# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

## 4. Empowerment für Innovation und weniger Angst

Sowohl **Führungskräfte** als auch Personalentwicklung sind aufgefordert, für ihren zuständigen Bereich genau hinzuschauen: Individuelle **Stärken** und **Talente**, ebenso die Bedürfnisse der einzelnen Menschen sollten erkannt und besprochen werden. Im Sinne des klassischen „**Forderns und Förderns**“ sind die Menschen als Individuen mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten, Lebenslagen und Zukunftsvorstellungen angemessen zu berücksichtigen. Ziel sollte es sein, **individuell zu befähigen** und zu **ermächtigen**.

## **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

### **8. Entwicklung zur Lernenden Organisation: Ausprobieren und Besserwerden**

Für die Umsetzung könnte bspw. **eine Rolle als „Chief Learning Officer“** für hilfreich und unterstützend sein. Weitere Mechanismen zur **Unterstützung von organisationalen Lernprozessen** sind in der Studie kurz skizziert. Diese Aspekte dienen als erste Ansatzpunkte auf dem Weg zu einer lernenden Verwaltungsorganisation.

Als Anschluss für eine wissenschaftlich-fundierte Betrachtung dieser Handlungsempfehlung wurde eine Projektskizze zur weiteren Erforschung beim NEGZ eingereicht.  
(Weitere Kommunen sind willkommen!)

# Wir wünschen viel Erfolg beim besseren Umgang mit Angst für eine erfolgreiche Modernisierung der öffentlichen Verwaltung!



Prof. Dr. Julia Schorlemmer



Lea Mersch



Andreas Steffen





**Vielen Dank!**

Noch Fragen?  
Bitte fragen!

*Diese Präsentation von Andreas Steffen | NEGZ ist lizenziert unter  
„Creative Commons Namensnennung 4.0 International Public License (CC BY 4.0)“*