

In Kooperation mit:



Gefördert durch:



## NETZWERK BESSERE RECHTSETZUNG UND BÜROKRATIEABBAU

„Von Smart Government zu Wise Governance“

**Prof. Dr. rer. pol. Christian Schachtner**



Schachtner Personnel Consulting, Germany

# Zu meiner Person

- **Seit 20 Jahren** und weiterhin **im öffentlichen Dienst**, aktuell als kommunaler Organisationsentwickler(Stabstelle Organisationsberatung) für Kollaboration und Trendumsetzung beschäftigt



- **Als externer Berater:** Praxisprojekte im Bereich Transformation öffentlicher Dienststellen, Smart City, Innovationskultur
- **In akademischer Perspektive:** Studiengangleiter und Professor für Public Management an der IUBH Internationalen Hochschule in der Online-Lehre + Lehrbeauftragter an der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern (Hfoed)
- **Als Erwachsenenbildner:** Learning Analytics, Kompetenzbilanzierung bezogen auf Regeltätigkeit in der öffentlichen Verwaltung und Innovationsprojekte in neuen ungewohnten Kontexten

# Smart Government-Abkommen als Ausgangspunkt

## Nutzerfreundliche und effiziente Verwaltungsleistungen



### Potenzial

Ca. 50-60% Zeitersparnis für Bürger und Verwaltung<sup>3</sup>

Ca. 1 Mrd. EUR jährliche Einsparung für Unternehmen<sup>3</sup>

10-mal mehr Vertrauen in den Staat und seine Stellen<sup>4</sup>

## Nutzerzentrierung im Bürgerservice

## Big Data-Applikationen in der Entscheidungsaufbereitung

## Datengestützte Entscheidungshilfen für die Verwaltung



### Potenzial<sup>5</sup>

Ca. 15-20% Einsparungen durch Prozesseffizienz

Ca. 30-40% Einsparungen durch Reduktion von Fehlern und Betrug

## Innovative Nutzung von „Open Data“



### Potenzial<sup>6</sup>

Ca. 3 Bio. USD zusätzlicher ökonomischer Wert weltweit pro Jahr

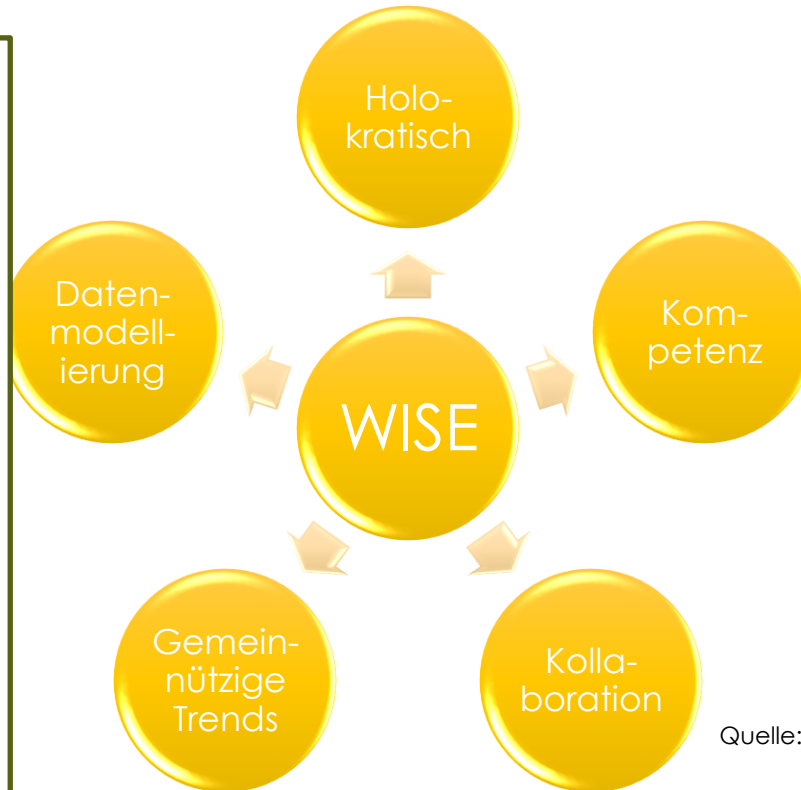
## Datenmodellierung und offene Bereitstellung

Quelle: Bitkom & McKinsey (2018)

# Wise Governance in smarten Cities als Strategierahmen

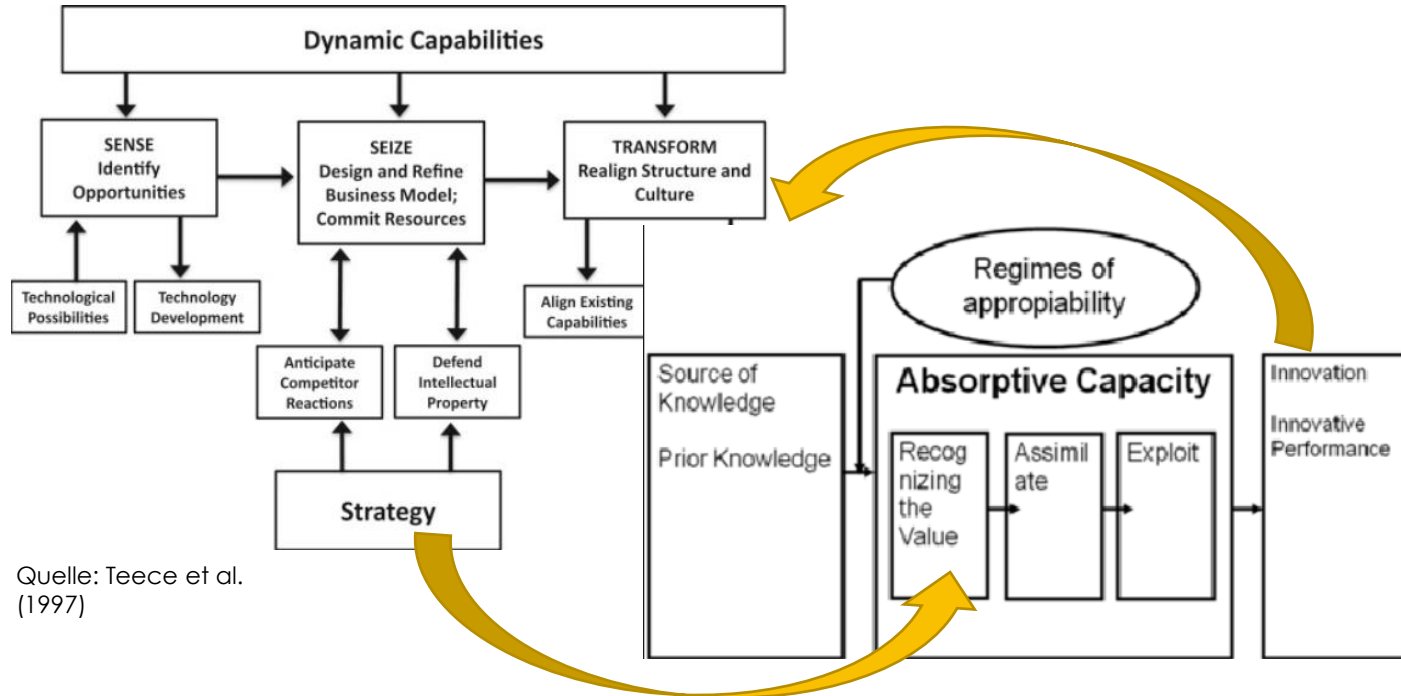
Strategische Management-Agenda als qualitätssicherndes Steuerungselement für

- Kollaborationsattraktivität mit NGOs und Wirtschaft in cross-funktionalen Teams
- Prozessökonomie nach Wirkungsgradanalyse von Kern-Assets in holokratischer Netzwerkstruktur
- Sozio-kulturelle Trends in gemeinnützigen Settings mit lokalen Bedarfshintergründen
- Geschäftsmodellierung im digitalen Raum (Data Analytics) je nach Verwendungszweck bereitstellen und nutzen
- Agile Kompetenzentwicklung von identifizierten und quantifizierten Potentialen



Quelle: Eigene Darstellung

# Theoretische Modelle: Absorptionsfähigkeit sowie Dynamic Capabilities



Quelle: Teece et al. (1997)

Quelle: Cohen & Levinthal (1990)

# Bewertung von innovationsbezogenem Verhalten als Zielvereinbarung



Quelle: Gebert (2002)

# Transformatives Lernen nach Mezirow (1978)



Quelle: Taylor (2000)

## Theoretische Basis:

Rationaler Diskurs nach Habermas sowie kritische Theorie nach Freire (Verbalismus in der Autonomie)

# Communities of Practice als Inhaus-Instrument

## Transformationsprozesse

über Querdenken durch die Nutzung von

## Schwarmintelligenz

anhand von die Schaffung von

## Experimentierräumen

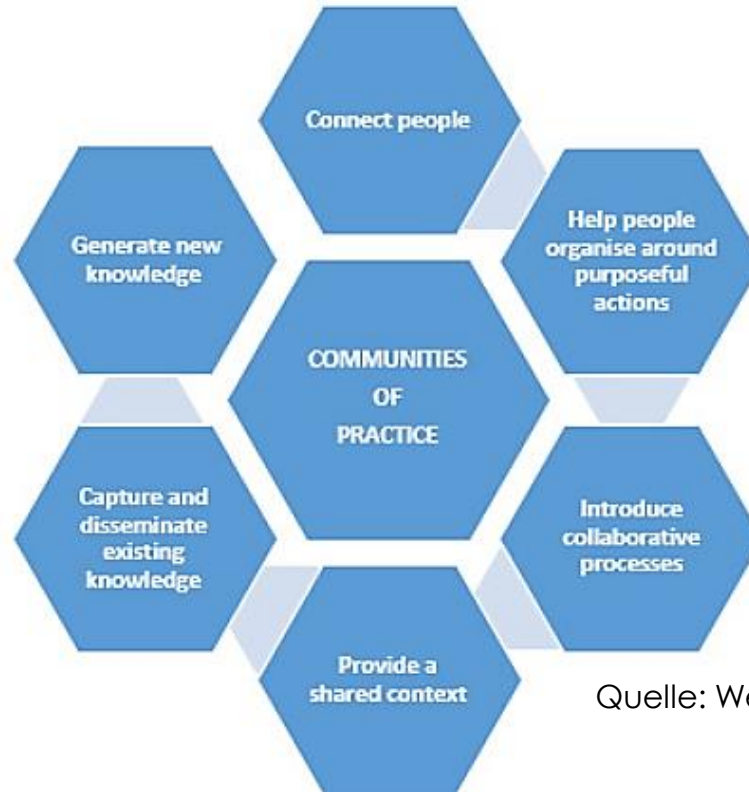
ohne vordefinierte

## Aufgabenstellungen.

Die **Zusammensetzung** der Beteiligten erfolgt durch

**Aufruf einer Idee** oder

ganz **ohne** Vorgabe zu Themen in loser Moderation.



Quelle: Wenger (1998)



# Tetraeder-Modell der drei Handlungsprinzipien für Projekte

Durch Projektlernen einen Raum für das Lernen schaffen

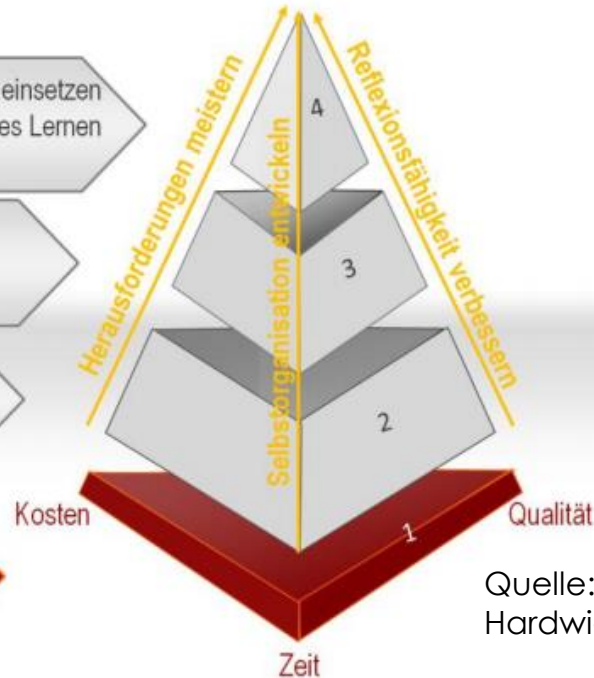
Das Unternehmen kann...

...4. Teamprozesse systematisch einsetzen und Routinen für strategisches Lernen entwickeln.

...3. mit strukturiertem Projektlernen Veränderungsprozesse aktiv gestalten.

...2. Projekte als Lernprozesse nutzen, um Veränderungen zu realisieren.

...1. Projekte durchführen und beiläufig lernen.



Quelle: Bergstermann, Hardwig und North (2011)

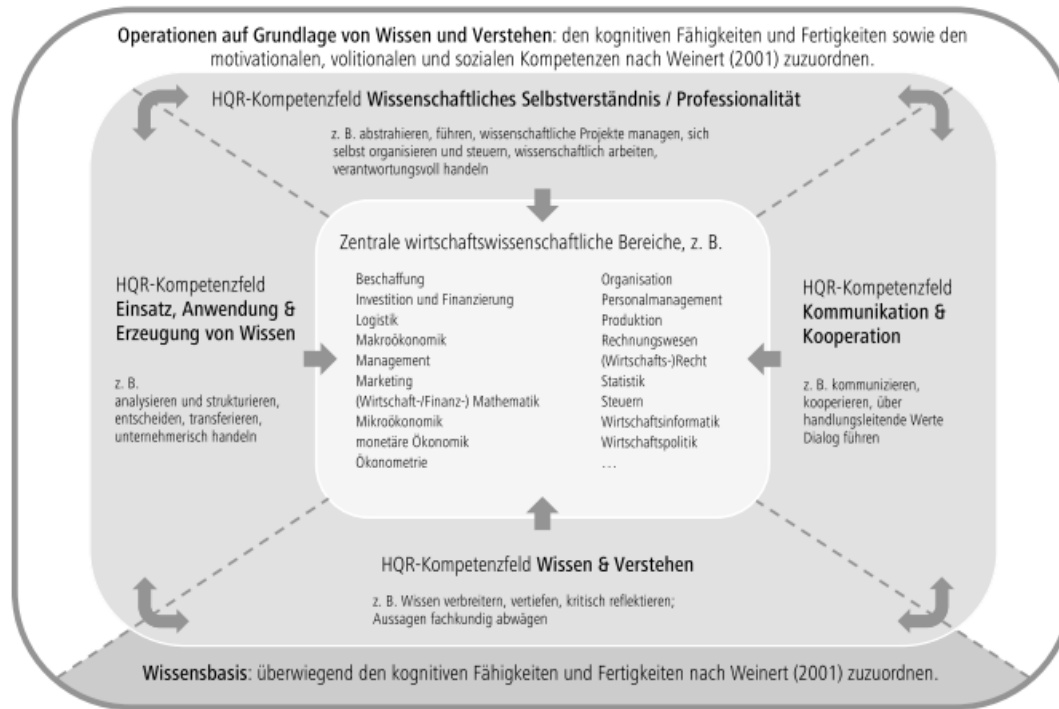
# Leadership-Reifegrad – Ziel als Leitbild



Quelle: Graf/Laske (2011)

# Ableitung eines domänenspezifischen Qualifikationsrahmens für die Wirtschaftswissenschaften

## Wirtschaftsbezogene Handlungskompetenzen / Problemlösungskompetenzen



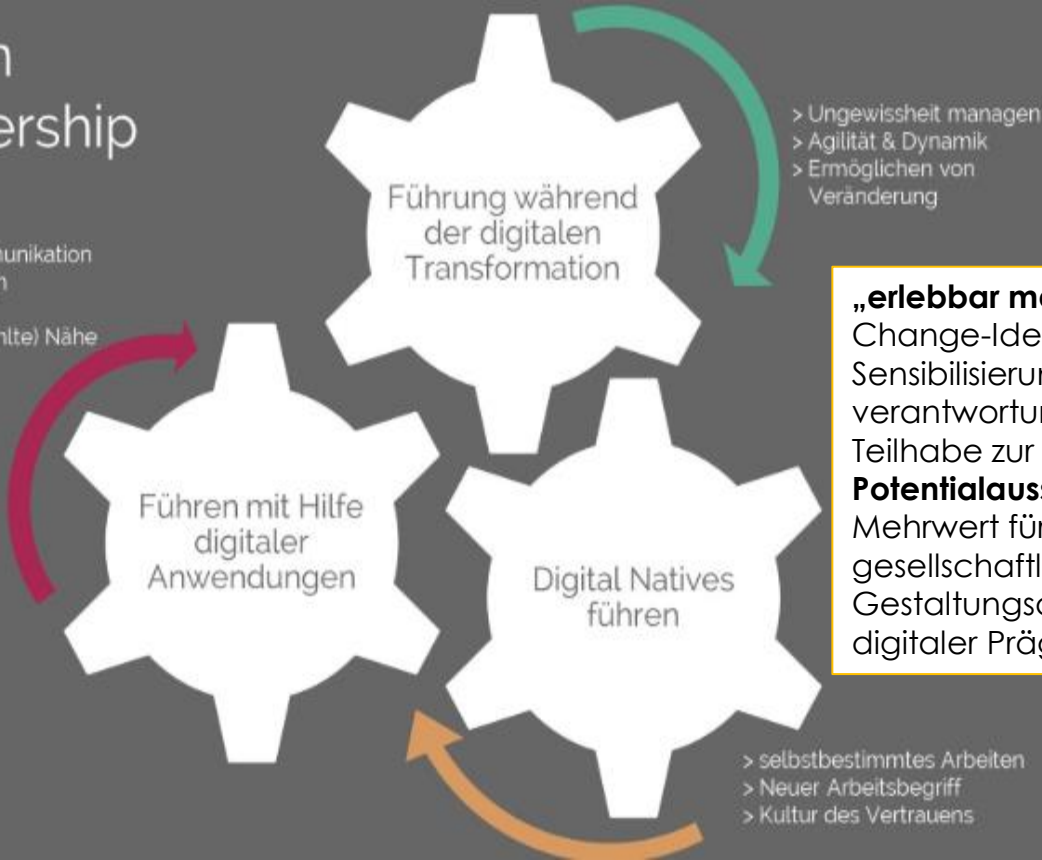
Auf dem Weg zum sektoralen Qualifikationsrahmen: bieten die **Chance zur Transformation** aufgrund betrieblicher Rahmenbedingungen und damit zum **Transfer akademischer Erkenntnisse in die praxisorientierte Anwendung** unter diffuser Organisationsbedingungen. (Hier: WiWi → öffentl. Verwaltung)

# Digital Leadership aufgrund von „Dynaxity“ und Arbeitswelt 4.0 als Dienstleistung

## Dimensionen Digital Leadership

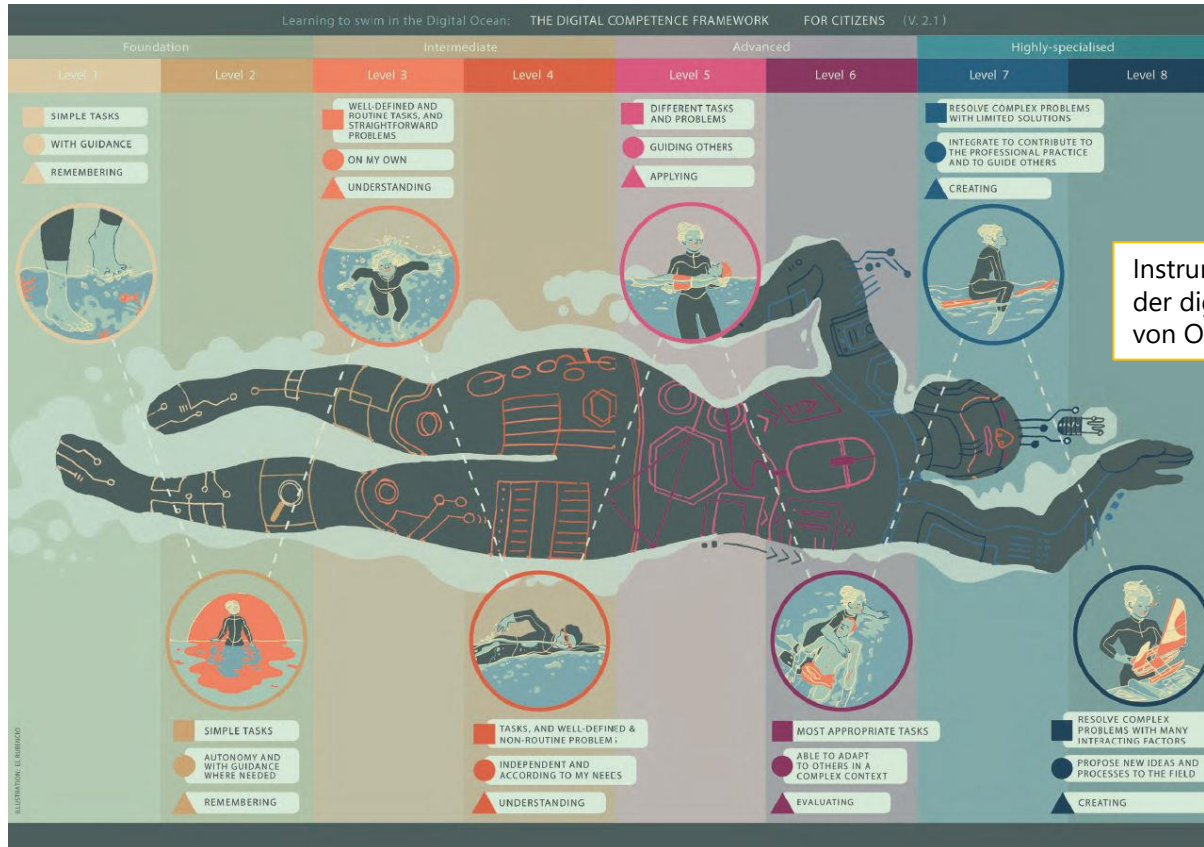
- > Hierarchieunabhängige Kommunikation
- > Ermöglichen neue Formen von Kollaboration & Organisation
- > Schaffen Transparenz & (gefühlte) Nähe

Wg. „Dynaxity“ in der Arbeitswelt 4.0 sind **Ansätze des Digital Leadership** (z.B. Bruch/Berger 2016) je Org.einheit nötig



„**erlebbbar machen**“ von Change-Ideen durch eine Sensibilisierung in Hinblick auf verantwortungsbewusste Teilhabe zur **organisatorischen Potentialausschöpfung** als Mehrwert für eine ganzheitliche, gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe mit digitaler Prägung

# Abstrahierungsbeispiel gesell. Trendbewältigung: DigComp 2.1 (Digital Competence Framework for Citizens)

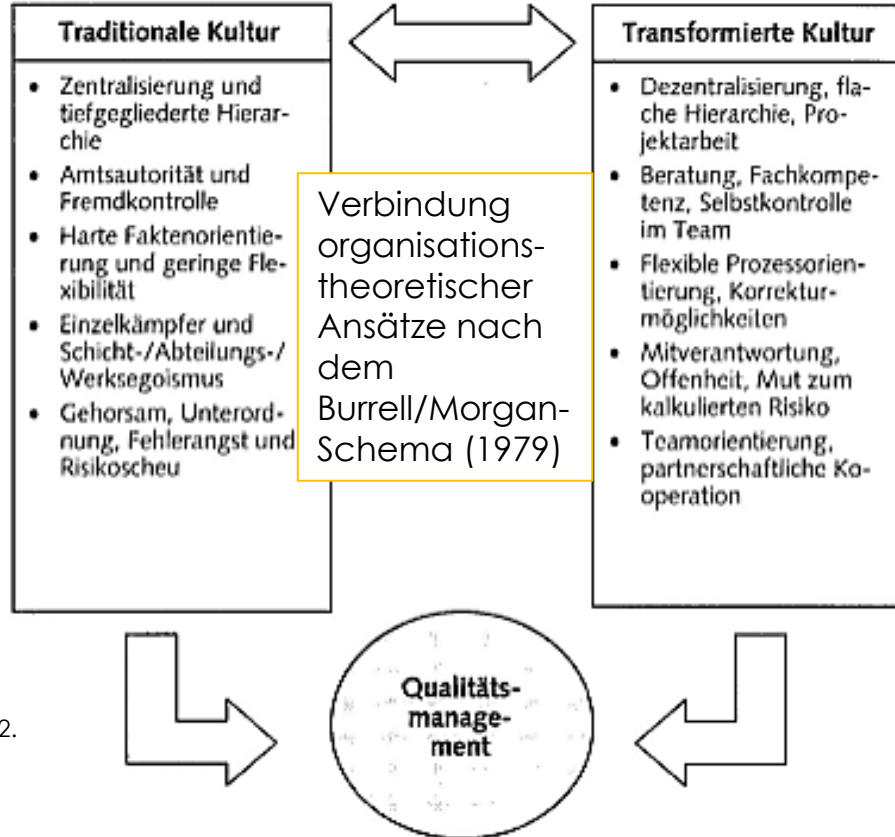


Instrument zur Einschätzung und Verbesserung der digitalen Kompetenzen des Einzelnen und von Organisationen

Quelle: Europäische Kommission (2017), S. 14-15.

# Kulturwandel in Organisationen

**Organisationales Lernen**  
Über Lernmodelle gerät  
im Übergang zwischen  
Managementlehre und  
Bildungswissenschaft in  
den Fokus (Pawlowsky  
2001)



Quelle: Becker (2013), S. 792.

# Öffnung der öffentlichen Verwaltung zur Kooperation aufgrund von gesellschaftlichen Trends

Der öffentliche Sektor eignet sich für **interdisziplinären Zugang**, jedoch **erschwert die Vielfalt des Aufgabenspektrums** innerorganisatorische Professionalisierungsbemühungen zur strategischen **Ausrichtung an gesellschaftlichen Trends**

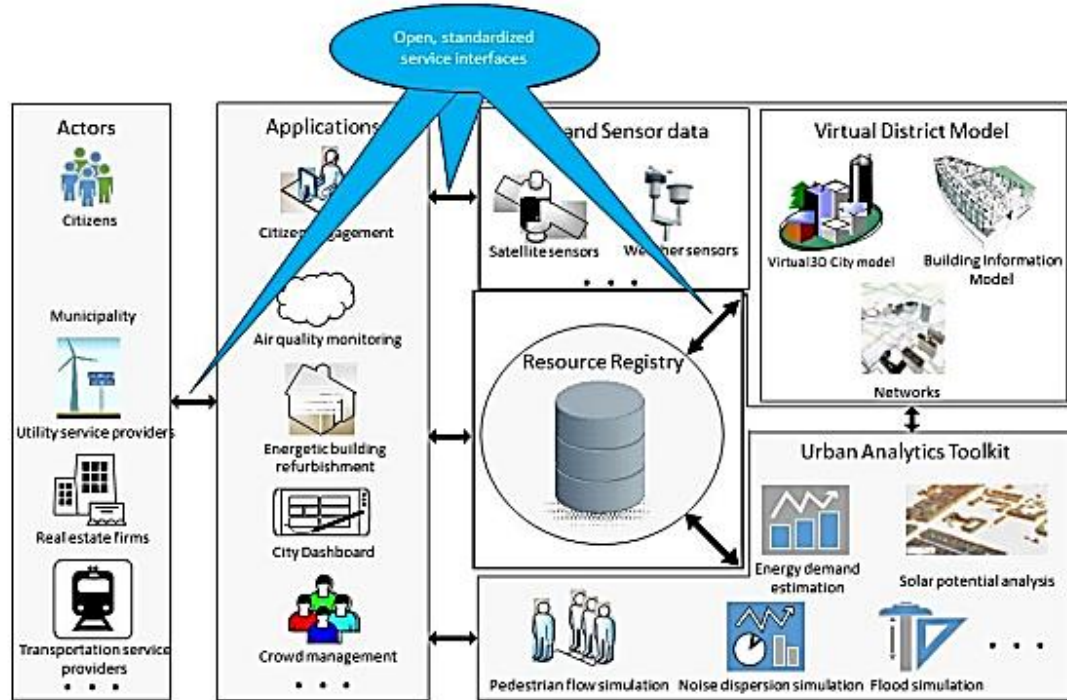
**Mitarbeit von Repräsentanten** unterschiedlicher Bevölkerungsschichten u.a. auch Hochschulvertreter zur Eröffnung eines direkten Zugangs zum Wissenschaftstransfer von **anwendungsorientierter und interdisziplinärer Forschung**

**Zusammenarbeit und Innovation** von Staat und Wirtschaft für Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zukunftsfähigen Leistungserbringung **orientiert an gesellschaftlichen Belangen**

**Hierarchisch geprägte Strukturen** sind meist von fachlichem Spezialistentum geprägt, jedoch **erfordern gesellschaftliche Trends zunehmend ein outcome-orientiertes Leistungsverständnis**, welches durch kollektive Lernprozesse relevanter Kernkompetenzen in den Organisationen initiiert wird

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reichard/ Röber (2001), S. 372.

# Beispiel: Smart District Data Infrastructure (SDDI)-Konzept in Bayern als PPP



Quelle: Bayern Innovativ

## Musterprojekte mit Modellregionen

- Vernetzte Dateninfrastruktur auf Open Source-Basis
- Kollaborative Use-Case-Entwicklung in übergreifenden Aufgabenfeldern
- Wirkungsgradanalyse z.B. zur Zielerreichung Nachhaltigkeit, Raumplanung
- Transparenz- und Beteiligungs-offensive für Kommunikation des Mehrwerts inkl. Erlebnispark im Innovationshub
- Schulungs-, Lehr- und Zertifizierungsangebote für Multiplikatoren



# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

## Literatur

BITKOM; MCKINSEY (2018): Smart Government – Wie die öffentliche Verwaltung Daten intelligent nutzen kann. [https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2018/2018-11-21-smart%20government/smart%20government\\_de.ashx](https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2018/2018-11-21-smart%20government/smart%20government_de.ashx), 25.06.2020.

Cohen, W.; Levinthal, D. (1990): Absorptive capacity - A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), S. 128-152.

Hattie, J.; Yates, G. (2015): Lernen sichtbar machen aus psychologischer Perspektive. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von "Visible Learning and the Science of How We Learn. Baltmannsweiler: Schneider Verlag. Mezirow, J. (2000): Learning to Think Like an Adult – Core Concepts of Transformation Theory. In J.

Mezirow (Hrsg.): Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schachtner, Ch. (2019): New Work im öffentlichen Sektor?! VM Verwaltung & Management, 25 (4), 194-198.  
<https://doi.org/10.5771/0947-9856-2019-4-194>.
- Thapa, B.; Parycek, P. (2018): Data Analytics in Politik und Verwaltung. In R. Mohabbat, B. Thapa, & P. Parycek (Hrsg.): (Un)berechenbar? Algorithmen und Automatisierung in Staat und Gesellschaft. ÖFIT, S. 40-75.
- Wahl, D. (2013): Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Wenger, E. (1998): Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press.