



Anfrage Estermann Rahel und Mit. über die durch den digitalen Wandel veränderte Organisationskultur in der Verwaltung

eröffnet am 10. Mai 2021

Der digitale Wandel betrifft alle Aufgabenbereiche des Kantons und muss departementsübergreifend angegangen werden. Immer mehr Projekte verfügen über Schnittstellen mit mehreren Dienststellen und Departementen. Das Projektmanagement, insbesondere in Informatikprojekten, funktioniert nach agilen und flexiblen Prinzipien. Diese Entwicklungen erfordern neue Kompetenzen des Personals und stehen teilweise in einem Spannungsfeld mit den historisch gewachsenen Abgrenzungen innerhalb der Verwaltung. Kurz gesagt: Es gilt, die Silos der Dienststellen und Departemente zu durchbrechen, statt streng hierarchisch zu arbeiten. Dies bringt organisatorische und kulturelle Veränderungen in der Verwaltungsorganisation mit sich.

Uns stellen sich folgende Fragen:

1. Welches sind zentrale Handlungsfelder für den kulturellen Wandel in der Verwaltung, und wie plant der Kanton, diese anzugehen?
2. Mit welchen Massnahmen fördert der Kanton moderne Projektorganisationen über Dienststellen und Departemente hinweg, so dass er diese effektiv umsetzen kann und die verschiedenen Perspektiven das Ergebnis verbessern und nicht behindern?
3. Mit der Digitalstrategie plant der Kanton einen grossen Wurf für einen modernen Kanton, welcher die Chancen des digitalen Wandels nutzt und gleichzeitig den Risiken entgegentritt. Inwiefern sind auch die nötigen organisatorischen und kulturellen Veränderungen der Verwaltung Teil dieser Strategie? Wie werden diese Veränderungen gestaltet?
4. Welches sind zentrale Lehren bezüglich Organisation und Kultur in der Verwaltung aus rund 20 Jahren E-Government?
5. Wie fördert der Kanton die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden? Bildet der digitale Wandel einen Schwerpunkt in deren Weiterbildung?
6. Auch im Bereich der Daten besteht ein grosses Potenzial für eine optimierte Zusammenarbeit: Mit welchen Massnahmen fördert der Kanton den einfachen Datenaustausch zwischen den Organisationseinheiten, beispielsweise durch standardisierte Programmierschnittstellen (API)? Wie sind dabei die Gemeinden miteinbezogen?

Estermann Rahel

Berset Ursula

Meyer Jörg

Frey Maurus

Howald Simon

Affentranger-Aregger Helen

Meyer-Jenni Helene

Krummenacher-Feer Marlis



Regierungsrat

Luzern, 2. November 2021

ANTWORT AUF ANFRAGE

A 590

Nummer: A 590
Protokoll-Nr.: 1280
Eröffnet: 10.05.2021 / Finanzdepartement

Anfrage Estermann Rahel und Mit. über die durch den digitalen Wandel veränderte Organisationskultur in der Verwaltung

Zu Frage 1: Welches sind zentrale Handlungsfelder für den kulturellen Wandel in der Verwaltung, und wie plant der Kanton, diese anzugehen?

Für eine digitale Transformation bedarf es nebst der Technologie weiterer Elemente, welche den kulturellen Wandel im Kontext der digitalen Transformation unterstützen. Ein wesentliches Handlungsfeld bildet die Ebene der Prozesse. Hier gilt es, diese regelmässige auf ihre Stabilität, Effizienz und Nutzerfreundlichkeit zu hinterfragen. Dies setzt eine Haltung voraus, sich kontinuierlich verbessern zu wollen. Ein weiteres Handlungsfeld im Rahmen des kulturellen Wandels ist die Zusammenarbeit im Netzwerk, welche nebst der Dienststellenorientierung immer stärker an Bedeutung zunehmen wird. Den Rahmen um diese Handlungsfelder Technologie, Prozesse und Arbeiten im Netzwerk bildet ein Führungsverständnis, welches sich an definierten Zielen und Werten orientiert und diese Felder bewusst fördert und ermöglicht.

Ein kultureller Wandel ist als Prozess zu verstehen, welcher über die Zeit aufgebaut wird und den Mitarbeitern und Führungspersonen die Möglichkeit gibt, positive Erfahrungen in diesen Feldern zu sammeln. Dazu eignet es sich, einzelne departements- und dienststellenübergreifende Projekte bewusst auszuwählen und diese neuen Arbeitsformen anzuwenden und zu reflektieren. Die Führungspersonen aller Bereiche, die Fachstelle Changemanagement der Dienststelle Personal in Zusammenarbeit mit der Abteilung Organisation und Finanzausgleich des Departementssekretariats des Finanzdepartements sowie Gremien wie die Konferenz der Departementssekretäre (KDS) oder das Gremium der Organisationsverantwortlichen (OVG) können diesen Veränderungsprozess aktiv begleiten und unterstützen.

Zu Frage 2: Mit welchen Massnahmen fördert der Kanton moderne Projektorganisationen über Dienststellen und Departemente hinweg, so dass er diese effektiv umsetzen kann und die verschiedenen Perspektiven das Ergebnis verbessern und nicht behindern?

Bereits heute wird die Mehrheit der Projekte und Vorhaben dienststellenübergreifend gesteuert und realisiert. Mit diesem Vorgehen stellen wir sicher, dass die betroffenen Personen und das nötige Know-how frühzeitig in die Projekte einbezogen werden, das Silo-Denken verhindert wird und die Projekte auch erfolgreich umgesetzt werden können.

Im Projekt Digitaler Kanton wird stark darauf fokussiert, dass Wissen um die digitalen Werkzeuge bis zur Basis der Organisationseinheiten transferiert werden. Damit werden Voraus-

setzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation geschaffen, die nicht nur von kurzfristiger Wirkung geprägt ist, sondern nachhaltige Veränderungen auch auf organisatorischer Ebene bewirken.

Das Bildungs- und Kulturdepartement führt zusammen mit den Dienststellen den Digitalisierungsprozess an den kantonalen Schulen und sie unterstützen den Prozess an den Volksschulen. Die Umsetzung erfolgt in interdisziplinären und organisationsübergreifenden Projekt- und Arbeitsgruppen, welche neue Wege mit agilen Arbeitsweisen gehen. Die Projekte basieren auf pädagogischen Konzepten und die Erkenntnisse aus dem Fernunterricht fließen dabei in die Überlegungen mit ein.

Zu Frage 3: Mit der Digitalstrategie plant der Kanton einen grossen Wurf für einen modernen Kanton, welcher die Chancen des digitalen Wandels nutzt und gleichzeitig den Risiken entgegentritt. Inwiefern sind auch die nötigen organisatorischen und kulturellen Veränderungen der Verwaltung Teil dieser Strategie? Wie werden diese Veränderungen gestaltet?

Die Digitalstrategie zeigt in erster Linie auf, welche Veränderungen die Digitalisierung auf alle Bereiche der Gesellschaft haben wird und formuliert Ziele, welche in diesem Kontext anzustreben sind. In diese Analyse und Zielsetzung sind Vertreter aller Departemente von Beginn an miteingebunden. In einem weiteren Schritt werden aus diesen übergeordneten Zielen Massnahmen definiert werden. Die Massnahmen werden sich nicht allein auf das Feld Technologie beschränken, sondern decken die unter Frage 1 erläuterten Handlungsfelder Prozesse, Arbeiten im Netzwerk sowie das Führungsverständnis mit ab. Entsprechend werden auch organisatorische Aspekte in die Zielsetzungen miteinfließen. Die Verwaltungssicht wird Teil der Digitalstrategie sein, die entsprechenden Analysen und Massnahmen sind zurzeit in Erarbeitung.

Zu Frage 4: Welches sind zentrale Lehren bezüglich Organisation und Kultur in der Verwaltung aus rund 20 Jahren E-Government?

E-Government kann und soll in diesem Kontext keineswegs isoliert betrachtet werden. Wir wollen, dass die gleichen Lehren und Erkenntnisse, welche für die Digitalisierung und die digitale Transformation gelten, auch beim E-Government ihre Gültigkeit haben. Besonders hervorzuheben sind der Austausch, die Koordination und die Zusammenarbeit über die Grenzen der föderalen Ebenen hinweg.

Zu Frage 5: Wie fördert der Kanton die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden? Bildet der digitale Wandel einen Schwerpunkt in deren Weiterbildung?

Der digitale Wandel ist seit mehreren Jahren ein inhaltlicher Schwerpunkt unserer internen Weiterbildung (Weiterbildung Zentralschweiz). Um die Weiterentwicklung der erforderlichen Kompetenzen zu unterstützen, stehen sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den Führungskräften umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten in den Bereichen der digitalen Kommunikation, der Arbeitsmethodik, der Zusammenarbeit und der Führung zur Verfügung. Beispielsweise Seminare wie «Datenschutz und Informationssicherheit», «Arbeiten mit digitalen Kollaborationstools», «Digitale Transformation verstehen», «Selbstsicher in die digitale Zukunft», «Agile Methoden für die Selbst- und Teamorganisation» usw. Auch in den Führungslehrgängen ist die Führung in der neuen Arbeitswelt ein wichtiger Themenschwerpunkt. Zudem setzen sich die Führungskräfte im Workshop «Remote Leadership – Führen in Zeiten von "Work Smart"» – mit dem neuen Führungsverständnis, der Führungsrolle und den Führungsinstrumenten der neuen Arbeitswelt auseinander.

Zu Frage 6: Auch im Bereich der Daten besteht ein grosses Potenzial für eine optimierte Zusammenarbeit: Mit welchen Massnahmen fördert der Kanton den einfachen Datenaustausch zwischen den Organisationseinheiten, beispielsweise durch standardisierte Programmierschnittstellen (API)? Wie sind dabei die Gemeinden miteinbezogen?

Im Rahmen des Projekts Digitaler Kanton wurde mit der BizTalk Enterprise Service Bus (ESB)-Lösung als eine der ersten Umsetzungsmassnahmen die universelle Datendrehscheibe geschaffen. Mit Hilfe des ESB ist die Verwaltung in der Lage, unabhängig von der verwendeten Fachanwendung Prozessdaten auszutauschen. Diese Basisinfrastruktur wird auch eine gewichtige Rolle bei der Umsetzung des gemeinsamen Portals mit den Gemeinden einnehmen. Im Weiteren erfolgt ein Datenaustausch über gemeinsame Plattformen (Beispiel: LUTAX) oder wie im Austausch der Einwohnerdaten über die definierten Schnittstellen des Vereins eCH (siehe auch: [Startseite eCH - E-Government Standards - eCH E-Government Standards](#)). eCH ist ein gemeinnütziger Verein und setzt auf die Zusammenarbeit privater und öffentlicher Partner. Mitglieder von eCH sind der Bund, alle Kantone, diverse Gemeinden, rund 120 Unternehmen sowie verschiedene Hochschulen, Verbände und Privatpersonen. In Projekten (Beispiel: eGovernment), bei denen ein Datenaustausch zwischen Kanton und Gemeinden stattfinden oder beide Staatsebenen inhaltlich betroffen sind, sind die Gemeinden in die Organisation eingebunden.