

## Die digitale Transformation kann gelingen! Führung und Change Management als Schlüssel zum Erfolg.

Wissensvermittlung, Erfahrungsaustausch und Vernetzung zeichneten auch das 9. Luzerner Management Forum (LMF) für die öffentliche Verwaltung aus. Eine Nachlese.

Strategische Führung und agiles, umsichtiges Change Management sind zentral, um die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung erfolgreich mitzugestalten. Das ist nur eine der Antworten auf die Vielzahl von Fragen, die die Teilnehmer:innen des 9. LMF zurück in den Alltag mitnehmen konnten.



Wie können wir Silos überwinden, um die digitale Transformation als gemeinsames Anliegen voranzutreiben? Wie gelingt es, die Veränderungen in einer passenden Mischung aus Top-Down und Bottom-Up Vorgehen umzusetzen? Wie können wir unsere Kunden und Kundinnen einbinden und nicht nur bestehende Prozesse digitalisieren, sondern gleichzeitig ein Zuwachs an Nutzen generieren? Welche Veränderungen müssen wir in den Dimensionen der «Organisation» und der «Kultur» einleiten und aktiv gestalten, damit die digitale Transformation nachhaltig umgesetzt wird und kein technisches IT-

Thema bleibt? Ist die Zeit reif, um zeitgleich neue Organisations- und Arbeitsformen einzuführen?

Wie immer am LMF war das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch und gemeinsamer Reflexion sehr gross. Entsprechend intensiv wurde die Möglichkeit zum Austausch an den Tischen und mit den Referent:innen genutzt. Referent:innen aus Praxis und Forschung stellten am 24. November 2022 vor über 100 Führungskräften aus Verwaltung und Politik Erkenntnisse, Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren zum Thema der digitalen Transformation vor. Nach jedem Referat hatten die Teilnehmer:innen Gelegenheit, in einer moderierten Diskussion Fragen zu stellen, respektive ihre Erfahrungen einzubringen.



Silvana Marazzi, Partnerin [bcp](#), und Oliver Kessler, Dozent an der [Hochschule](#) Luzern – Wirtschaft moderierten das 9. LMF.

## Schlüssel-Erkenntnisse des Tages – kurz und kompakt

Aus den Referaten und Diskussionen lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen

### Zürich, der Kanton der Könige. Zusammenarbeit als Königsweg

*Ansätze für die erfolgreiche Gestaltung einer offenen und digital vernetzten Verwaltung*

Die digitale Transformation kann mit einem klaren politischen Commitment und gemeinsam erfolgreich realisiert werden. Im Rahmen eines Impulsprogramms hat der Kanton Zürich eine Vielzahl von Projekten in verschiedenen Direktionen gestartet, die zum Ziel hatten, die Digitalisierung in Gang zu setzen.

Die nächste Phase in der digitalen Transformation steht unter dem Motto «gemeinsam digital unterwegs» und wird mittels directionsübergreifender, strategischer Initiativen realisiert. Die integrale Entwicklung der directions- und fachübergreifenden Zusammenarbeit bekommt einen hohen Stellenwert.



*«Digitale Transformation ist Chef:innen-Sache. Ohne politisches Commitment findet keine Veränderung über die gesamte Organisation statt.»*

Carmen Koch, Leiterin Organisationsentwicklung, Abteilung Digitale Verwaltung & E-Government, Staatskanzlei des Kt. Zürich.



*«Wir haben eine starke Silo-Tradition. Die digitale Transformation schaffen wir jedoch nur gemeinsam an einem Tisch: mit einer gemeinsamen Sprache, einer gemeinsamen Sicht, Mut und gegenseitigem Vertrauen»*

Alessia Neuroni  
Leiterin Abteilung Digitale Verwaltung & E-Government, Staatskanzlei des Kt. Zürich



## «Smartes Luzern»: von hohen Erwartungen, sichtbaren Erfolgen und notwendigen Entwicklungen

*Mit strategischer Verankerung und aktiver Begleitung des Kulturwandels dranbleiben.*

In der Stadt Luzern ist die digitale Transformation in der Gemeindestrategie mit einem Leitsatz verankert: «Die Stadt Luzern ist in der Schweiz im Bereich der Digitalisierung wegweisend». Das alle drei Monate tagende «Strategiegremium Digital» entwickelt die Strategie laufend weiter und überprüft den Stand der Umsetzung. Ein besonderes Gewicht hat die Begleitung des Kulturwandels: Mitarbeitende befähigen, Fehlerkultur etablieren, Querschnittsfunktionen stärken, Leuchtturmprojekte (wie z.B. Smart City) umsetzen und vorbildliches Handeln der Führungskräfte sind dazu einige wichtige Bausteine.



*«Die Digitalisierung der Stadt Luzern ist Teil der Gemeindestrategie. Mit dem strategischen Aktionsportfolio können wir die Umsetzung zeitnah überprüfen und kurzfristige Erfolge kommunizieren. Dabei geht es nicht nur um die Einführung technischer Lösungen, sondern um den Kulturwandel, d.h. wie wir in Zukunft in der Verwaltung arbeiten wollen.»*

Urs Truttmann, Leiter Digital  
CDO a.i. Stadt Luzern

*«Der Mensch spielt die Hauptrolle in der digitalen Transformation. Die Führungskräfte sind gefordert. Sie müssen ihre Führungs- und Vorbildfunktion wahrnehmen und die Mitarbeitenden mitnehmen.»*

Christian Bünler, Personalchef Stadt Luzern

## Wie das Silo-Denken überwinden? Eine Auslegeordnung

*Institutionelle Grundlagen schaffen und mit Leuchtturmprojekten schnell Nutzen generieren.*

Der Kanton St. Gallen hat mit dem E-Government-Gesetz eine Grundlage geschaffen, um staatsebenen-übergreifend die Digitalisierung voranzutreiben. Kurz und knapp: Nur die vertikale Integration der Staatsebenen und die laterale Integration in der Verwaltung kann zur nachhaltigen Digitalisierung und zur digitalen Transformation beitragen. Als positiver Effekt für die Verwaltung entsteht aus der vertikalen Integration eine horizontale Integration über die Silos hinweg.

*«Es braucht institutionelle Grundlagen und Projekte, die wie Leuchttürme weit über die Verwaltung hinaus bis hin zu den Nutzerinnen und Nutzern strahlen. Nur so kann eine Transformation gelingen, durch die alle Beteiligten profitieren können.»*

Beni Würth, Ständerat Kanton St. Gallen, ehemals Regierungsrat und Präsident der Konferenz der Kantonsregierungen sowie Stadtpräsident Rapperswil-Jona





## Gestalten statt Verwalten? Wie Design Management die Verwaltung unterstützen kann

*Die Bedürfnisse der Kund:innen ins Zentrum stellen und gemeinsam Lösungen entwickeln.*

Viele E-Government-Projekte verfolgen das Ziel, bestehende Prozesse lediglich zu digitalisieren. Dabei wird eine wesentliche Perspektive vernachlässigt: Jene der Kund:innen. Die systematische Einbindung in den Entwicklungsprozess eröffnet den Verantwortlichen neue Perspektiven und hilft, Leistungen nicht nur zu digitalisieren, sondern im gleichen Zug den Nutzen für Kunden und Kundinnen zu erhöhen. Ein kreativer, systematischer Lösungsansatz dazu ist die Methode des «Design Thinkings».



*«Der Nutzen für die Einwohnerinnen und Einwohner muss immer im Zentrum stehen. Wir müssen sie daher systematisch in den Veränderungsprozess miteinbeziehen, um gute Lösungen zu finden.»*

Sabine Junginger PhD, Professorin für Design Management an der Hochschule Luzern, Beraterin im öffentlichen Bereich



Was zum Schluss bleibt: **Die digitale Transformation braucht Mut zur Führung und zum Tun.** Gemeinsam, interdisziplinär und abgestimmt. So lassen sich kurz- mittel- und langfristig Erfolge erzielen. Strategisches, planvolles Vorgehen, welches den Mechanismen der öffentlichen Verwaltung entspricht in ein gutes Gleichgewicht bringen mit raschen sicht- und spürbaren Erfolgen, die Zuversicht geben.

Das LMF wird gemeinsam von der Hochschule Luzern und von bcp organisiert. Es richtet sich an Führungskräfte in der Verwaltung auf kommunaler, kantonaler und eidgenössischer Ebene, in öffentlichen Betrieben sowie an Mitglieder der Exekutive.

Das 10. LMF – die Jubiläumsausgabe – findet am 23. November 2023 statt. Informationen zu Thema und Inhalt werden in der LMF-Gruppe auf [LinkedIn](#) publiziert oder auf den Websites der [bcp](#) oder [HSLU](#).