

Studie – Kurzfassung

Doing Digital for Impact: Study on Digital Transformation in the Public Sector

Februar 2023

Vorwort

Warum gelingt gewissen Ländern die Digitalisierung besser als anderen? Das war unsere Ausgangsfrage, als wir Ende 2021 diese Studie begannen. Als Beratungsunternehmen, gestalten wir die digitale Transformation in verschiedenen Ländern Europas und 2021 ging es uns darum, die Faktoren besser zu verstehen, die zum Erfolg von Transformationsinitiativen beitragen. Nach Analyse von 357 Umfrageantworten, 22 Interviews, 8 internen Review-Sitzungen und 2 Paneldiskussionen kristallisierten sich drei Themen heraus:

1. IT gehört inzwischen zur Politik.

Leistungsfähige und einflussreiche Technologien wie Cloud, Big Data und KI werfen anspruchsvolle Fragen für Regierungen auf in Bezug auf ihre Wirtschaft, Souveränität und Innovationskraft. Wir sehen die strategische Abstimmung zwischen Politik und IT als wesentlichen Faktor für die erfolgreiche digitale Transformation.

2. Ein neuer Typ unternehmerisch denkender Führungskräfte treibt die digitale Transformation voran.

Wir haben einen neuen Typ Führungskraft in Schlüsselpositionen ausgemacht. Sie kommen oft aus dem Privatsektor, fördern organisationsübergreifende Zusammenarbeit und gehen auf Akteure ausserhalb des Systems zu, um Vertrauen, Expertise und Innovationen zu gewinnen. Auch sind sie mit ihren Transformationsinitiativen erfolgreicher.

3. Organisatorische Komplexität lähmt.

Wir fanden nur wenig Anhaltspunkte in unseren Umfragedaten, um die E-Government-Rankings zu erklären. Vielmehr fiel uns Folgendes auf: Im Durchschnitt schneiden stärker zentralisierte Länder besser ab. (Und natürlich gibt es Diskussionen darüber, wie belastbar die Rankings überhaupt sind.)

Diese drei Themen werden in den folgenden Abschnitten dieser Studie wiederkehren. Diese Studie richtet sich an **Politiker/innen** wie auch an **Manager/innen**, die im öffentlichen Sektor tätig sind.

Wir hoffen, dass diese Studie wertvolle Einblicke und Anlass zu eingehenden Diskussionen bietet.

Roger Mosimann
Head Public Sector
Eraneos Switzerland

Mireille van Kol
Head Public Sector
Eraneos Netherlands

Christian Rose
Head Public Sector
Eraneos Germany

Mitwirkende

Brainstorming & Ideen

- Ansgar Schanz
- Roger Mosimann
- Sascha Rapaport
- Sezer Kula
- Sophia Ding
- Peter Friedli
- Catrina Bur
- Stefanie Hänsli
- Guido van der Harst
- Peter Luijendijk

Interviews

- Oliver Mendelin
- Olivia Exton
- Gunnar Jaschik
- Jiaxian Shi

Vertrieb

- Emil Königsperger
- Gabriel Altwegg
- Jasmin Hofstetter
- Jean Paul Ballerini
- Kim-Morgaine Lohse
- Melanie Gsell
- Stefanie Tenberg
- Rahel Schnegg
- Melinda Honders

Marketing / Editorial

- Lorraine Auguste
- Katherine Kocher
- Silvia Vukotie



Von links nach rechts: **Marc Raum**, Public Sector, Senior Manager; **Martina Stüssi**, Consultant; **Raffaele Amplo**, Consultant; **Olga Siemers**, Senior Lecturer, King's College London, International School for Government, King's College London hat in beratender Funktion an dieser Studie mitgewirkt.

© Alle Urheberrechte und Rechte der Veröffentlichung sind vorbehalten. Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise oder Teile davon, ist nur mit Zustimmung erlaubt.



“Regierungen unterschiedlichster Ausprägung kämpfen damit – und scheitern oft dabei –, die Erwartungen der Bürger/-innen zu erfüllen, wie das mangelnde Vertrauen in staatliche Institutionen und aktuelle politische Ereignisse zeigen. Ein neue Art zu Denken ist gefordert, um den technologischen, medialen und sozialen Entwicklungen gerecht zu werden.”

Alexander Downer AC,
Executive Chair der International School for Government und ehemaliger
australischer Aussenminister und Hochkommissar im Vereinigten Königreich

Auf diese treffliche Feststellung sollten Regierungen, die an einer optimistischen und engagierten Zivilgesellschaft interessiert sind, eine Antwort haben, gerade im derzeit unbeständigen Umfeld. Dabei bedarf es mehr, um den Erwartungen der Öffentlichkeit gerecht zu werden: Es muss Public Value geschaffen werden.

Mit unserer Studie beziehen wir uns auf Alexander Downer ACs Feststellung. Wir bieten eine "neue Arte zu denken" an, um Technologien erfolgreich einzusetzen und damit dem Zweck dient, Public Value zu stiften.

Was ist diese "neue Art zu Denken" und wie funktioniert sie?

Im Rahmen dieser Studie verstehen wir darunter den bewussten Akt, ein günstiges Umfeld für die nötigen Veränderungen zu schaffen, damit diese gelingen und gedeihen können. Sie ergibt sich aus der Einsicht, dass digitale Transformation im öffentlichen Sektor auf mehreren Ebenen stattfinden muss, insbesondere auf jener des Systems & der Politik und jener der Organisation & des Ökosystems.

Mit dieser Studie geben wir Stakeholder und Entscheidungstragenden aller staatlicher Ebenen einen praktischen Leitfaden an die Hand. Wir stellen dabei die Rollen und Verantwortlichkeiten zusammen mit ihren Voraussetzungen und Aufgaben dar. So stellen wir das übergreifende Ziel sicher, Public Value zu stiften und damit, den Erwartungen der Öffentlichkeit zu entsprechen.

Bei der digitalen Transformation geht es um viel. Die Öffentlichkeit erwartet immer mehr. Dabei landet gleichzeitig das Scheitern grosser IT-Projekte häufig auf den Titelseiten der Medien und ruft öffentliche Empörung hervor. Noch sind die Menschen jedoch im Allgemeinen weiter optimistisch.

Wie kann der öffentliche Sektor diesen Optimismus nutzen und das Vertrauen in die digitale Transformation vergrößern?

Public Value ist ein nützliches Konzept, um die gewünschte Wirkung der digitalen Transformation des öffentlichen Sektors zu gestalten. Es umfasst sowohl sozialen Mehrwert (wie etwa Inklusion, Demokratie, Transparenz und Partizipation) als auch ökonomischen Mehrwert (z. B. BIP pro Kopf). Es betont den weitergehenden Nutzen, der für die Gesellschaft und letztlich für unseren Planeten erreicht werden soll. Public Value zielt damit auch darauf ab, Vertrauen durch Zusammenarbeit zu erzeugen.

Unsere Umfrage zeigt, dass die digitale Transformation immer noch in erster Linie als Mittel zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung angesehen wird. Allerdings glauben 88 % der Umfrageteilnehmenden, dass in Zukunft, Initiativen vermehrt der Schaffung von Public Value dienen sollen.

“While the current pace of digital transformation in Government is unprecedented, it is still (arguably) failing to keep up with demand and the required pace of change. As a public sector CIO, I am continuously seeking to learn from other high-performing countries and adapting their areas of strength for application in my own country where possible. I therefore welcome this report, which not only benefits from extensive research, but offers really useful insights and templates to maximise the chances of successful digital interventions across public services in all our countries.”



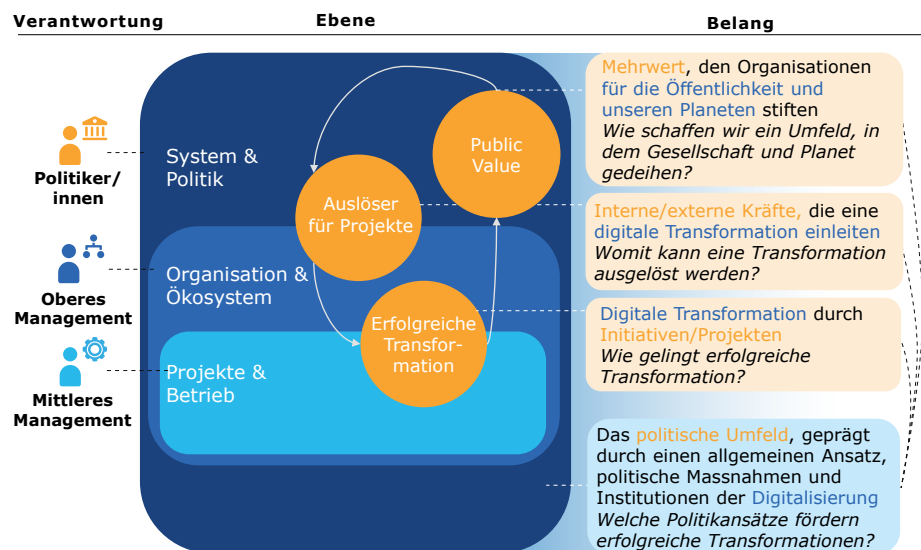
Barry Lowry
Government of Ireland CIO,
Department of Public Expenditure & Reform,
Dublin, Ireland.

Kernbotschaften

- Regierungen scheitern oft dabei, die Erwartungen ihrer Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen, wenn es um Digitalisierung geht. Während von der Politik immer mehr Initiativen zur digitalen Transformation angestoßen werden, sind öffentliche IT-Projekte von Budgetüberschreitungen, Verzögerungen und Misserfolgen gezeichnet.
- Der gängige Ansatz, um die Abwicklung von IT-Projekten als "Zugpferd" der digitalen Transformation zu verbessern, besteht in der besseren Planung und einer strengeren Kontrolle. Jedoch haben solche zusätzlichen Regeln und Vorgaben eher den gegenteiligen Effekt: Sie ersticken Projektarbeit und entmutigen die dafür zuständigen Personen.
- Um echte Fortschritte für Transformationen zu erzielen, besteht der erfolgversprechende Weg für Politiker/innen und Führungskräfte darin, günstige Vorbedingungen für eine erfolgreiche Digitalisierung zu schaffen. Sie können dies tun, indem sie das organisatorische Ökosystem neu gestalten, das rechtliche Umfeld anpassen und spezifische politische Massnahmen definieren.
- Mit dieser Studie legen wir ein einfaches Framework vor, das Klarheit schafft, mit welchen Schritten seitens Politik und des oberen und mittleren Managements die Erfolgchancen der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor verbessert werden können. Dabei können Schwierigkeiten bei Projekten durch die strategische Planung des Aufbaus der erforderlichen organisatorischen Fähigkeiten und die frühzeitige Aufnahme der notwendigen Vorbereitungsarbeiten vermieden werden.
- IT gehört inzwischen untrennbar zur Politik. Leistungsfähige und einflussreiche Technologien wie Cloud, Big Data und KI werfen anspruchsvolle Fragen für Regierungen auf in Bezug auf ihre Wirtschaft, Souveränität und Innovationskraft. Wir sehen die strategische Abstimmung zwischen Politik und IT als wesentlichen Faktor für die erfolgreiche digitale Transformation.
- Die Einführung dieser Technologien ist weiterhin herausfordernd, was insbesondere an den ungelösten Fragen bezüglich Datenschutz und Souveränität sowohl auf nationaler als auch auf supranationaler Ebene liegt.
- Ein neuer Typ unternehmerisch denkender Führungskräfte treibt die digitale Transformation voran. Wir haben einen neuen Typ Führungskraft in Schlüsselpositionen ausgemacht. Sie kommen oft aus dem Privatsektor, fördern organisationsübergreifende Zusammenarbeit und gehen auf Akteure ausserhalb des Systems zu, um Vertrauen, Expertise und Innovationen (die sogenannte "triple helix") zu gewinnen. Auch sind diese Führungskräfte mit ihren Transformationsinitiativen erfolgreicher. Möglicherweise ist es daher an der Zeit, dass sich mehr Verkaufstalente in der öffentlichen Verwaltung engagieren.
- Organisatorische Komplexität lähmt. Unsere Studie macht eines offensichtlich: Im Durchschnitt schneiden stärker zentralisierte Länder in den E-Gov-Rankings besser ab. Wir empfehlen, das digitale Operating Model öffentlicher Verwaltungen durch Zentralisierung und Schaffung gemeinsam genutzter Dienstleistungszentren zu vereinfachen.

Mit diesem breiteren Blick auf die Digitalisierung wird klar, dass es nicht genügt, lediglich die Abwicklung von IT-Projekten zu verbessern, um den gewünschten Public Value zu stiften. Vielmehr zeigt sich, dass erfolgreiche Organisationen nicht nur die Kunst des IT-Projektmanagements beherrschen, sondern auch am Ökosystem der Organisation, am umgebenden System sowie am rechtlichen Rahmen arbeiten. So führte etwa ein ranghoher öffentlicher Angestellter aus, wie sie Mustervertragsklauseln zu Massnahmen zum Datenschutz und zur Datensicherheit entwickeln. Damit wird es für Unternehmen einfacher, Clouddienste grenzüberschreitend zu nutzen. Ein CIO merkte zur erfolgreichen Umstellung auf Telearbeit während des Corona-Lockdowns an, dass dies das Ergebnis von 10 Jahren harter Arbeit sei; dabei wurden Organisationen und ihre Systeme harmonisiert, die zunächst von unterschiedlichen Vorgängerorganisationen übernommen wurden.

Wir haben daher ein Framework entwickelt, das die jeweiligen Belange auf den Ebenen "System & Politik", "Organisation & Ökosystem" und "Projekte & Betrieb" strukturiert (siehe Abbildung 1). Diesen Belangen entsprechen Zuständigkeitsbereiche für Politiker/innen bzw. das obere und mittlere Management. Unsere Empfehlungen beziehen sich auf diese Zuständigkeitsbereiche.



Kritische Aspekte für die digitale Transformation liegen typischerweise im Grenzbereich zweier benachbarten Ebenen:

- Erstens, wie schaffen wir ein günstiges Umfeld, in dem unsere Gesellschaft und letztlich der Planet gedeihen?
- Zweitens, womit kann eine Transformation ausgelöst werden?
- Drittens, wie gelingt es uns, dass eine eingeleitete Initiative auch erfolgreich ist?

Abbildung 1: Das "Doing Digital for Impact" Framework

Das Framework hilft hierbei, die spezifischen Aufgaben für jede Führungsebene zu definieren, die erwiesenermaßen die Erfolgchancen und den Dialog über die Hierarchieebenen hinweg verbessern (siehe Abbildung 2):

- Auf der Ebene System & Politik definieren Politikerinnen und Politiker die generellen Bedingungen und die übergreifende Ausrichtung einer Transformationsinitiative. Politiker/innen sind in diesem Kontext "Investor/innen in den Staat" und "Stakeholder-Repräsentant/innen"
- Auf der Ebene Organisation & Ökosystem findet die Transformation statt. Mitglieder des oberen Managements sind "Architekt/innen der Organisation" und "Kaufleute"
- Auf der Ebene Projekte & Betrieb sind wir im "Maschinenraum" der digitalen Transformation. Mitglieder des mittleren Managements sind "Lösungsgestalter/innen" sowie "Fachexpert/innen"

Rolle	Rollenbeschreibung
 Politiker/innen	Als «Investor/innen in den Staat» und «Stakeholder-Repräsentant/innen», • definieren Sie die Public Value Outcomes, die durch spezifische Transformationsinitiativen hervorgebracht werden sollen • arbeiten Sie mit dem oberen Management und zentralen Stakeholdern an einem politischen Mandat und einer Führungskoalition • unterstützen Sie Projekte als Ideensponsor/in • gestalten Sie politische Debatten zu kritischen Punkten neuer Rechtsetzung und unterstützen den Aufbau einfacher (IT-)Lösungen (Politik / IT Alignment) • evaluieren Sie aktuelle Politiken und bündeln Bedürfnisse, um ihre nächste Generation auf die Schaffung von Public Value auszurichten
 Oberes Management	Als «Architekt/innen der Organisation» und «Kaufleute» • richten Sie das eigene angestrebte Mandat an den Bedürfnissen der jeweiligen Stakeholder aus und reflektieren es im Kontext der jeweiligen politischen Agenden • haben Sie einen soliden business case zur Hand, um ihn Ihren «Investor/innen» zu vermitteln und die Zusammenarbeit mit ihren Partner/innen aus Industrie und Wissenschaft zu fördern mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen und Expertise- und Innovationspools zu nutzen • machen Sie das Ziel konkret und greifbar, um Ihrem Team und Ihren Partner/innen Orientierung zu geben • verbinden Sie Strategie mit ihrer Umsetzung, aufbauend auf best practices und kundenzentrischen Verhaltensweisen • nutzen Sie strategische Planung des Aufbaus von organisatorischen Fähigkeiten, um den Bedarf an politischen Massnahmen zu formulieren sowie zukünftige Projekte und den Betrieb zu gestalten
 Mittleres Management	Als «Lösungsgestalter/innen» und «Fachexpert/innen» • schaffen Sie Glaubwürdigkeit durch Leadership, erstklassige Managementqualitäten und eingehende Kundenkenntnisse • fördern Sie eine Kultur der Eigenverantwortung, indem Sie Ihr Team entscheiden lassen, wie es arbeitet, Sie die Implementierung von Veränderungen unterstützen und sicherstellen, dass die Themen, die die Koordination durch das obere Management erfordern, zügig erledigt werden • arbeiten Sie mit Partner/innen aus Industrie und Wissenschaft zusammen um Vertrauen aufzubauen und Expertise- und Innovationspools zu nutzen • implementieren Sie best practices in Bezug auf Projekte und den Betrieb • fördern Sie die kontinuierliche Verbesserung, indem Sie Erkenntnisse zum Bedarf an organisatorischen Fähigkeiten und politischen Massnahmen in der Hierarchie sichtbar machen

Abbildung 2: Vorgeschlagene Rollenbeschreibungen für digitale Transformation im öffentlichen Sektor

Die Ergebnisse der Studie sind unten in Abbildung 3 zusammengefasst. Dort stehen unsere Schlüsselerkenntnisse und die Empfehlungen für jede Rolle.

Schlüsselerkenntnisse	Empfehlungen	Verantwortung
 1. Digitalisierung mit Impact 		
• 88 % der Umfrageteilnehmenden glauben, dass Public Value in Zukunft wichtiger werden wird. • Systemtransformationen, wie etwa die Umstellung auf erneuerbare Energien, sind komplex, umfassen lange Zeithorizonte und sind als solche nicht fassbar. • Häufig müssen keine Frameworks entwickelt werden, da es bereits viele brauchbare gibt, wie etwa die UNO Nachhaltigkeitsziele oder das «Going Digital»-Toolkit der OECD. • Im Gegensatz zu Ländern mit einer strikten Fiskalpolitik kennt die angelsächsische Kultur Investitionspläne, mit denen langfristige business cases realisiert werden können.	• Das Endergebnis visualisieren, um das Ziel konkret und greifbar zu machen. Dazu gehört, dass die Politiker/innen den Public Value definieren und mit dem oberen Management strategische Klarheit schafft. • Strategie mit ihrer Ausführung verbinden, aufbauend auf best practices und kundenzentrischen Verhaltensweisen. • Die richtigen Werkzeuge nutzen, um mit Komplexität umzugehen. Dynamische Systeme oder strategische Planung zum Aufbau organisatorischer Fähigkeiten sind zwei Beispiele.	● ● ● ● ● ●
 2. Die Initiative ins Rollen bringen 		
• Ohne ein politisches Mandat laufen grössere Initiativen Gefahr, Legitimitätsprobleme zu bekommen. • Die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Stakeholder erhöht deren Zufriedenheit. • «Brennende Plattformen» und Krisenmomente wirken als die stärksten Antriebe für Transformation. • Unternehmerisches Denken hilft, Win-Win-Situationen für erfolgreiche Projektstarts zu kreieren. • Erfolgreiche digitale Führungskräfte arbeiten mit Partner/innen aus Industrie und Wissenschaft zusammen, um Vertrauen aufzubauen und Expertise- und Innovationspools zu nutzen. Diesen Ansatz nennt man das «triple helix»-Modell.	• Wirksame Auslöser nutzen, um Initiativen ins Rollen zu bringen. Es bedarf einer Teamleistung, um eine Initiative an den Bedürfnissen der Stakeholder auszurichten, ein politisches Mandat zu erhalten, eine Führungscoalition aufzugleisen und Chancen aus Krisenmomenten zu machen. • Initiativen mit unternehmerischem Denken angehen. Haben Sie einen soliden business case zur Hand, um ihn Ihren «Investor/innen» zu vermitteln und die Zusammenarbeit mit Partner/innen aus Industrie und Wissenschaft zu fördern mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen und Expertise- und Innovationspools zu nutzen. • Expertise und Vertrauen durch Zusammenarbeit gewinnen.	● ● ● ● ● ● ● ●
 3. Erfolgreich transformieren 		
• Es gibt zugängliche empirische Forschung zu (IT-)Projektmanagement und agilen Praktiken. • Der Hang zu «Perfektionismus» scheint eine Besonderheit des öffentlichen Sektors zu sein. Er kann dazu führen, dass bereits umfangreiche Projekte überladen und dadurch gefährdet werden.	• Best practices befolgen. Diese werden Sie weit bringen. • Aus (Miss-)Erfolgsfaktoren lernen. Beispielsweise, indem Sie die Stimme des Kunden einbeziehen, die Transparenz verbessern oder regelmässige erfolgsorientierte Projekt-Checkups mit Peers durchführen lassen. • Auf Perfektion verzichten. Fördern Sie eine Lernkultur, die Public Value Outcomes begünstigt und das Paretoprinzip (80-20-Regel) der Perfektion vorzieht.	● ● ● ● ● ●

Abbildung 3: Zusammenfassung der Studienergebnisse



4. Das Spiel wenden



- Das Erfordernis eigenhändiger Unterschriften, andere veraltete Formvorschriften, uneinheitliche Definitionen im Steuerrecht u. Ä. schaffen rechtliche Hemmnisse für die digitale Transformation.
- Datenschutzrechtliche und souveränitätsbezogene Herausforderungen verlangsamen die Einführung digitaler Technologien wie etwa Clouddienste, KI und Datenströme. Manchmal vertreten verschiedene Regierungsstellen gegensätzliche Meinungen.
- Diese Technologien verschieben die Machtverhältnisse und bedürfen einer Antwort (Diplomatie, Recht).
- Der Mangel an digitalen Kompetenzen limitiert den Fortschritt.
- Im Durchschnitt schneiden stärker zentralisierte Länder im E-Gov-Ranking besser ab.
- Für die IT ist es im Allgemeinen besser, eine IT-Lösung pro Geschäftsbelang zu haben. Dezentralisierte Länder haben jedoch typischerweise viele Lösungen pro Geschäftsbelang.
- Unsere eigenen Umfragedaten korrelieren nur schwach mit den E-Gov-Rankings.
- **Das Recht für die Digitalisierung harmonisieren und vereinfachen.** Politiker/innen sollten eine Reihe verbindlicher Ziele setzen und so umfassenden Mehrwertzuwachs ermöglichen. Neue Gesetze sollten Wirkungen und Prinzipien festhalten und detaillierte Regelungen vermeiden. Das obere Management sollte gemeinsam mit Wissenschaft und Industrie Harmonisierungs- und Vereinfachungsmaßnahmen untersuchen, gestalten und ihre Umsetzung verfolgen.
- **Datenschutz- und Souveränitäts-Herausforderungen konsequent angehen.** Erarbeiten Sie nationale Strategien zur Datennutzung und -weitergabe. Helfen Sie, Klarheit zu schaffen (vgl. «tax rulings», bei denen eine Steuerbehörde einen rechtlich bindenden Entscheid trifft).
- **Digitale Diplomatie ins Spiel bringen.** Z.B. indem politische Standpunkte definiert werden, öffentlichen Angestellten ein «whole-of-government» Mandat erteilt wird, nationale Interessen zu verfolgen oder supranationale Allianzen geschmiedet werden.
- **In digitale Fähigkeiten und Kompetenzen investieren**
- **Organisatorische Komplexität begrenzen.** Lassen Sie die Effektivität ihres Operating Models für die digitale Transformation aus einer «whole-of-government» Perspektive beurteilen. Definieren Sie einen Prozess, der die horizontale Zuständigkeit und Kontrolle in Bezug auf alle digitalen Angelegenheiten sicherstellt.



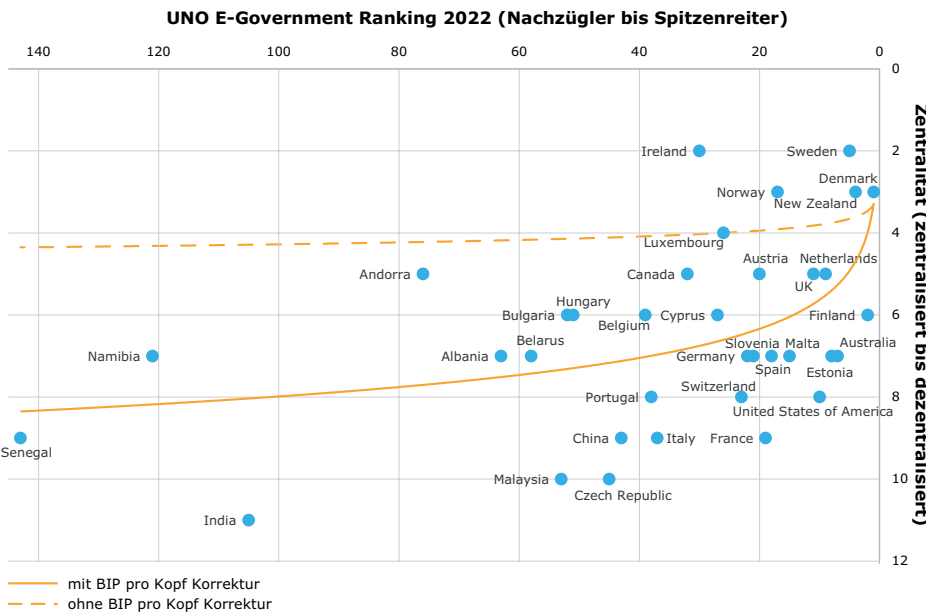
5. Organisationen gestalten



- Kundenzentrierung hat einen messbaren positiven Effekt, etwa auf die Stakeholder-Zufriedenheit.
- Die Stärkung der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit ist von entscheidender Bedeutung. Sonst werden digitale Potenziale nicht ausgeschöpft. Das Business/IT-Alignment bleibt eine Problemzone. Digitale Serviceteams können helfen, schaffen aber selbst wiederum Probleme. Eine dritte Partei in eine bereits «komplizierte» Beziehung einzuführen, schafft mehr Reibung. Manchmal wird die Reibung genutzt, um bestehende Machtdynamiken neu aufzusetzen. Wir sehen Anzeichen dafür, dass IT-Abteilungen die Digitalisierung in Organisationen dann anvertraut wird, wenn eine gesunde Beziehung zwischen Fach und IT besteht.
- Traditionelle Führungsformen nach dem Motto «Teile und Herrsche» erscheinen nicht mehr geeignet.
- Agile Arbeitsweisen sind häufig auf die Software Entwicklung beschränkt. Business Agilität ist noch nicht Teil des Operating Models der Organisationen.
- Innovationslabore scheinen im öffentlichen Sektor nur begrenzte Nutzen zu stiften. Oft lassen sich durch den richtigen Einsatz digitaler Technologien grössere Vorteile erzielen.
- **Mit kundenzentrischen Verhaltensweisen der Organisation Purpose geben.** Entwickeln Sie die Organisation zu einer «kundenzentrischen Lernmaschine» und schliessen Sie Feedbackschleifen.
- **Anreize für verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit schaffen.** Eine massgeschneiderte Kombination mehrerer Ansätze ist oft am effektivsten, z.B. durch einen gemeinsamen Vorgesetzten und eine öffentliche Verpflichtung.
- **Das Führungssystem weiterentwickeln.** Sorgen Sie dafür, dass die Führung der Organisation im Einklang mit den agilen Arbeitsweisen steht, um Reibungen zu vermeiden. Dazu gehört auch, dass das obere und mittlere Management Neues ausprobiert.
- **Digitale Serviceteams (nur) als Veränderungskatalysatoren nutzen.** Vgl. unsere Überlegungen zur organisatorischen Komplexität. Typischerweise würden wir grössere Vorteile von einer Vereinfachung des digitalen Operating Models erwarten.
- **Es mit Innovation nicht übertreiben.** Natürlich gilt es, den Status quo infrage zu stellen und kundenzentrische Verhaltensweisen zu fördern. Wir erwarten jedoch nur einen geringen Nutzen von dezidierten Labs ohne Integration in die fachlichen Aktivitäten.

In Abschnitt 4 "Das Spiel wenden" der Studie führen wir im Einzelnen aus, dass wir nur wenig Anhaltspunkte in unseren Umfragedaten fanden, um die E-Government-Rankings zu erklären. Vielmehr fiel uns Folgendes auf: Im Durchschnitt schneiden stärker zentralisierte Länder besser ab. Unter Berücksichtigung von Erkenntnissen zur Gestaltung von IT-Systemen (bekannt als "Conways Gesetz") empfehlen wir, dass digitale Operating Model öffentlicher Verwaltungen durch Zentralisierung und Schaffung gemeinsam genutzter Dienstleistungszentren zu vereinfachen.

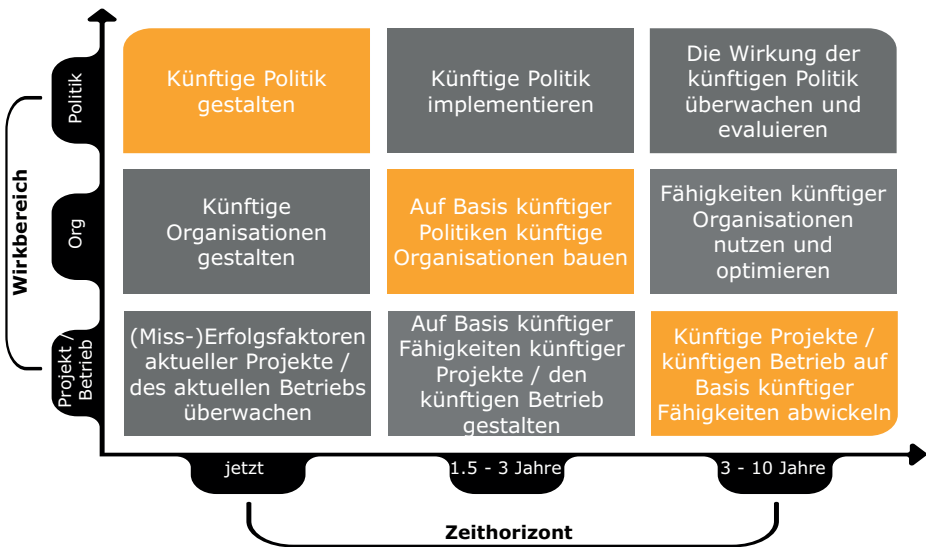
Streudiagramm (Zentralisierungsniveau versus E-Government-Ranking),
eigene Analyse:



Dabei sind Vorausschau und vorbereitende Arbeiten nötig, um Schwierigkeiten bei Projekten zu vermeiden. Wir sehen Vorteile darin, dafür die organisatorischen Fähigkeiten strategisch zu planen. Die Vorlaufzeiten, um an den nötigen Voraussetzungen in den jeweiligen Wirkbereichen zu arbeiten, sind orange hervorgehoben.

Abbildung 4: Streudiagramm (Zentralisierungsniveau versus E-Government-Ranking), eigene Analyse.

Abbildung 5: Strategische Fähigkeitsplanung für digitale Transformationen - Die Vorlaufzeiten für die Arbeit an Veränderungen in den jeweiligen Einflussbereichen sind in orange hervorgehoben. Der Bedarf von Politik und Organisation wird nicht nur durch die Politik bestimmt, sondern auch durch ungedeckte Bedürfnisse, z.B. aus der geplanten und laufenden Transformation.



Experienced in a wide range of industries

Über Eraneos-Gruppe

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Visit our website >](#)

[Join our Company >](#)