

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Digital Leadership – Führen im digitalen Zeitalter

PRÜFER

Wolfgang Bauer

Elena Eccher

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Dezember 2021

INHALT

I. BEGRÜNDUNG UND ZIEL DER ERHEBUNG ZU DIGITAL LEADERSHIP-----	4
II. UMFANG UND METHODISCHER ANSATZ-----	4
III. SACHVERHALTSDARSTELLUNG -----	5
IV. BEWERTUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN -----	9

I. Begründung und Ziel der Erhebung zu Digital Leadership

Artikel 24 des Landesgesetzes Nr. 10/1992 sieht in Absatz 1, Buchstabe e) vor, dass die Prüfstelle einen Bericht über die Gesetzmäßigkeit, die Unparteilichkeit und die reibungslose Abwicklung der Verwaltungstätigkeit des Landes und der von ihm abhängigen Körperschaften verfasst.

Die Wahrnehmung dieser Aufgabe wurde daher auch in das Arbeitsprogramm für das Jahr 2021 aufgenommen.

Die digitale Transformation ist auch für die Landesverwaltung und deren Führungskräfte eine der zentralen Herausforderungen. Dem Thema Digital Leadership - Führen in einer Zeit des digitalen Wandels kommt daher, auch mit Blick auf eine agile öffentliche Verwaltung, eine Schlüsselrolle zu. Dabei steht der Begriff Digital Leadership nicht nur für einen Führungsstil, der allein die Technologien in den Fokus stellt, sondern viel mehr für eine neue Führungskultur innerhalb der digitalen Transformation.¹ Digital Leadership unterscheidet sich auf verschiedenen Ebenen von traditioneller Führung: die Rolle der Führungskraft ist temporär (und weniger an eine Person gebunden, sondern vielmehr als Funktion wahrgenommen) und integrativ, nicht dauerhaft und hierarchieorientiert; prägend sind verbindliche Prinzipien und Prozesse, nicht Position und Hierarchie; Abstimmung und Reflexion zum Bewerten treten an die Stelle von Delegation und Kontrolle; es besteht eine Fehler(lern)kultur, die über die Kontrolle und Sanktionierung von Regelverstößen hinausgeht.

Ziel der Erhebung ist - unter Berücksichtigung der individuellen und organisatorisch-kulturellen Dimension - eine Bestandsaufnahme, Analyse und Evaluierung einerseits der Herausforderungen und andererseits des Bedarfs an Unterstützung, damit virtuelle und hybride Führung als integraler Teil der Führungsarbeit bestmöglich gelingen kann.

II. Umfang und methodischer Ansatz

Im Einklang mit der gesetzlichen Vorgabe wird ein integrativer Prüfungsansatz gewählt: die Erhebung besteht vorwiegend in einer System- und Organisationsprüfung, beinhaltet jedoch auch Elemente einer Wirtschaftlichkeitsprüfung.

Die Festlegung des Prüfungsthemas Digital Leadership erfolgte im Rahmen einer professionellen Einschätzung seiner strategischen Bedeutung sowie im Anschluss an die Ergebnisse und Erfahrungen aus der im vorigen Jahr durchgeführten Prüfung zur Einführung des flexiblen Arbeitens in der Landesverwaltung.²

Grundlage und zentrales Arbeitsinstrument bildete ein eigens erstellter Fragenkatalog, welcher im Rahmen von Interviews mit ausgewählten Führungskräften der Landesverwaltung (Abteilungsdirektor:innen) und einer abhängigen Körperschaft zum Einsatz gelangte.

Die Interviews erfolgten im Zeitraum vom 29. Oktober bis zum 11. November 2021 mit den Führungskräften folgender Strukturen: Abteilungen 24 - Soziales, 25 - Wohnungsbau sowie 34 -

¹ Tobias Kollmann (2020), Digital Leadership, Springer Gabler, S. 28

² Bericht der Prüfstelle *Die Einführung von Smart Working in der Landesverwaltung (2020)*, abrufbar unter: <https://www.landtag-bz.org/de/berichte.asp>

Innovation, Forschung, Universität und Museen; Arbeitsförderungsinstitut AFI. Das Ressort italienische Kultur, Umwelt und Energie, welches zunächst darum ersuchte, den Fragebogen schriftlich beantworten zu können, lieferte keine Informationen mehr.

Eine eigene schriftliche Anfrage zu den Themen aktive Unterstützung des Wandels sowie agile Verwaltung wurde an den Generaldirektor gerichtet, auf die am 27. Dezember eine Antwort einging.

Zur Rolle und zum Beitrag des Amtes für Personalentwicklung, damit virtuelle und hybride Führung als integraler Teil der Führungsarbeit unterstützt werden kann, wurde der zuständige Amtsdirektor am 19. November interviewt, der infolge dieses Gesprächs zusätzliche Unterlagen übermittelte.

Die Darstellung und Auswertung der Ergebnisse der Interviews erfolgte entsprechend den Zielen der Erhebung in aggregierter Form. Dies wurde den Interviewpartnern am Beginn des jeweiligen Gesprächs mitgeteilt.

III. Sachverhaltsdarstellung

Die Aufgaben und Herausforderungen, die auf Führungskräfte in einer digitalisierten Welt zukommen, werden unter Bezugnahme auf die vier Themenfelder: **virtuelle und hybride Führung, digitaler Reifegrad, Personalentwicklung und agile Verwaltung** mit den interviewten Führungskräften analysiert.

Jedem Themenfeld ist (in Kursiv) eine kurze Einführung vorangestellt, der dann die Darstellung der wesentlichen Aussagen der interviewten Führungskräfte folgt.

Virtuelle und hybride Führung

Das Führen eines hybriden Teams (verteilt auf Arbeitsplatz und Homeoffice) ist mit besonderen Herausforderungen verbunden. Es entstehen neue Anforderungen an die Führungskräfte, deren Rolle, Kompetenzen und Eigenschaften, Führungs- und Kommunikationsverhalten somit in starkem Wandel stehen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Führungskultur in der Landesverwaltung und lässt eine neue Kultur der hybriden Zusammenarbeit entstehen.

Eine Herausforderung stellen unterschiedlich motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar: wer bereits vor Einführung des Smart Working sehr produktiv war, ist es auch jetzt oder leistet noch mehr; demgegenüber stehen Mitarbeitende, deren Leistung und Erreichbarkeit im Smart Working abnehmen und die buchstäblich Gefahr laufen, „verloren zu gehen“. Smart Working akzentuiert also bereits bestehende Diskrepanzen. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass das Smart Working von den Mitarbeitenden sehr unterschiedlich angenommen wird. Neben der Aussicht auf eine verbesserte Work-Life-Balance (insbesondere für Pendler:innen) bietet das hybride Arbeiten auch Chancen in Hinblick auf organisatorische Autonomie und eigenverantwortliches Arbeiten. Die Kommunikation mit dem Team im Rahmen virtueller und hybrider Führung wird ambivalent erlebt und beschrieben: zwar fördern die neuen Instrumente (insbesondere MS Teams) eine zeit- und mobilitätsreduzierende, sachliche und zielorientierte Abwicklung der Tätigkeiten, was den Führungsalltag erleichtert, die digitale Kommunikation hat aber auch ihre Grenzen, wenn es beispielsweise um den Aufbau und Erhalt persönlich-sozialer Beziehungen mit neuen Mitarbeitenden oder der Bearbeitung persönlicher Probleme bzw. Konflikte geht. Eine Herausforderung liegt darin, den ideale Mix sowie die ideale Frequenz an Kommunikation zu finden. In diesem Zusammenhang wäre es ratsam, auf zentraler Ebene grundlegende Regeln (z. B. Leitlinien) zu definieren, damit die

Kommunikation effektiver, über weniger Kanäle und konzentrierter erfolgt als heute. Als problematisch wird empfunden, dass konfliktscheue Führungskräfte „sich hinter dem Bildschirm verstecken“. Eine weitere Herausforderung liegt schließlich darin, auch bei erhöhten Arbeitsrhythmen Raum zu schaffen für Reflexion, persönliche Begegnung und zwischenmenschlichen Dialog.

Was die Rolle, Kompetenzen und Eigenschaften eines Digital Leader betrifft, ist neben der „klassischen“ Führungsrolle die Empathie besonders wichtig, auch um zu verstehen, was digital möglich ist und was nicht. Selbstführung und persönliche Weiterentwicklung sind ebenfalls von zentraler Bedeutung, wobei es zwei besondere Herausforderungen zu bewältigen gilt: einerseits mit der Technik „mitzuhalten“ und andererseits die große Menge an Informationen zu verwalten. Die Führungskraft ist Entscheidungsfinder und gleichzeitig auch Vorbild, Sinnstifter, Motivator und Inspirator für die Digitalisierung.

Aus der Perspektive der Führung auf Distanz ist die aktuelle Regelung des Smart Working in der Landesverwaltung durchaus positiv zu bewerten; die Landesverwaltung bzw. Generaldirektion hat schnell und flexibel auf die Pandemie reagiert, die Führungskräfte haben individuelle Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, offen bleiben einige Fragen im Zusammenhang mit dem Gesundheits- und Arbeitsschutz, der informationstechnischen Ausstattung und allgemein dem Übergang vom Not-Modus zum Normal-Modus von Smart Working.

Der durch die Pandemie ausgelöste Digitalisierungs- und Innovationsschub hat auch zur Entstehung einer Kultur der hybriden Zusammenarbeit in der Landesverwaltung beigetragen. Die neuen digitalen Instrumente haben sich in vielerlei Hinsicht bewährt und eine gute Verwaltungsführung unterstützt. Die Führungskultur selbst wird teils als unverändert beschrieben (verändert haben sich nur die Instrumente), teils werden durch den digitalen Wandel Defizite beim persönlichen Austausch und in der gegenseitigen Unterstützung der heute „einsameren“ Führungskräfte festgestellt.

Auf die Frage, wie die Generaldirektion den mit der digitalen Transformation einhergehenden Wandel unterstützt, verweist sie auf den Leitspruch Vertrauen-Vereinfachen-Weglassen, der die Vision der Generaldirektion für die Verwaltungstätigkeit der nächsten Jahre zum Ausdruck bringt. Zentrale Anliegen sind dabei die Vereinfachung, Standardisierung und Digitalisierung der Prozesse und Verfahren, wofür eine klare Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger:innen (Citizen-centric Approach) und eine datenbasierte Governance die Grundpfeiler bilden. Den Führungskräften steht dabei eine zeitgemäße Servicebox zur Verfügung; die unmittelbare Verfügbarkeit von Daten zu digital gesteuerten Prozessen macht es möglich, diese Datenbasis für die zu treffenden Entscheidungen als Instrument der Führung zu nutzen. Es gilt im Wesentlichen, die Grundlagen für einen datengetriebenen Entscheidungsprozess zu legen. Als konkrete Beispiele werden die Projekte „PAB Goes Digital“ und die digital erfolgte Ausschüttung der Covid-Beihilfen an KMU und Bürger:innen angeführt.

Digitaler Reifegrad

Der digitale Reifegrad einer Organisation impliziert unter anderem eine klare digitale Vision und Investitionen in digitale Fähigkeiten. Bei ausgeprägtem Reifegrad werden digitale Chancen frühzeitig aufgegriffen und dienen digitale Technologien und Innovationen dazu, neue Perspektiven für die Organisation zu erkennen.

Was den digitalen Reifegrad der Landesverwaltung betrifft, wird die aktuelle Situation von den interviewten Führungskräften als problematisch bewertet. Zwar hat die Pandemie einen starken Digitalisierungsschub (Beispiel „Covid-Beiträge“) ausgelöst, viele seit längerem anstehende Digitalisierungsprojekte warten aber immer noch auf die Umsetzung und ein zweigleisiges System für Beitragsgewährungen (teils Papier, teils digital) ist äußerst aufwändig.

Um die Potenziale der neuen digitalen Instrumente (diese sollen nicht eine Last darstellen, sondern

neue Perspektiven eröffnen) auch voll auszuschöpfen, sollte deren Nutzung von der Verwaltungsspitze systematisch vorgegeben werden; ebenso ist eine intensive Schulung der Mitarbeitenden unbedingt erforderlich, da laut einigen Führungskräften die Kompetenzen teils eingeschränkt sind.

Eine digitale Strategie für die Landesverwaltung - als komplexes System, mit vielen Instrumenten, Ebenen und unterschiedlichen Programmen - ist nicht klar erkennbar, wäre jedoch dringend umzusetzen. Dabei muss es auch darum gehen, nicht digital affine Bürger:innen zu erreichen und mitzunehmen.³

Personalentwicklung

Digital Leadership meint eine agile, wertorientierte und proaktive Führung.⁴ Die Führungskräfte haben die Aufgabe, den digitalen Wandel zu begleiten und zu fördern und eine neue Führungskultur zu etablieren. Ist dabei eine gezielte Unterstützung der Führungskräfte erforderlich, so kann die Personalentwicklung einen entsprechenden Beitrag leisten mit dem Ziel, dass virtuelle und hybride Führung als integraler Teil der Führungsarbeit bestmöglich gelingen.

Das Angebot des Amtes für Personalentwicklung rund um das Thema Digital Leadership wird von den interviewten Führungskräften als sehr gut bewertet und wurde (mit einer Ausnahme) auch stark in Anspruch genommen. Vor allem das Coaching-Angebot (Einzel- und Teamcoaching) wurde genutzt, um Führungsfragen unter den Rahmenbedingungen des Smart Working zu bearbeiten. Die Führungskräfte der Landesverwaltung haben einzeln, aber auch im Team, ca. 150 Coaching-Stunden im Zeitraum 2020/2021 in Anspruch genommen.

Insgesamt haben die befragten Führungskräfte die Rolle der Personalentwicklung als Hebel zur Veränderung unterstrichen; insbesondere wurde die Bedeutung der Vorbereitung und Begleitung neuer Führungskräfte hervorgehoben.

Obwohl im Tätigkeitsprogramm 2021/22 des Amtes für Personalentwicklung⁵ eine Strategie zur Unterstützung von Digital Leadership nicht klar zum Ausdruck kommt, ist sie dennoch implizit vorhanden und wird durch die verschiedenen Initiativen (vor allem in den Bereichen „Begleitung der digitalen Transformation“, „Förderung des Smart Working“, „Entwicklung und Stärkung des Führungskräfte“) umgesetzt.

Das Amt für Personalentwicklung unterstützt die Führungskräfte durch verschiedene Maßnahmen in den Bereichen digitale Führung und kollaboratives Arbeiten (mit den neuen Möglichkeiten von Office 365, insbesondere OneNote und Planner): Coaching, Webinare zu Digital Leadership, Smart Working-Videolektionen und Lernbibliothek als Ausdruck des immer wichtiger werdenden asynchronen Lernens. Dazu liefert der zuständige Amtsdirektor eine detaillierte Übersicht zu den durchgeführten Veranstaltungen und Initiativen im Bereich Digital Leadership, welche im Jahr 2022, auch in Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen im Rahmen der Euregio und mit der tsm – Trentino School of Management, weitergeführt werden sollen. Seit April 2020 wurden 19 Online-Trainings für Führungskräfte zum Thema Digital Leadership in Zusammenarbeit mit der Abteilung Informationstechnik organisiert. Die Online-Veranstaltungen zu Digital Leadership wurden aufgezeichnet und die Aufzeichnungen zusammen mit weiteren Video-Tutorials und verschiedenen Kursunterlagen in der Lernbibliothek auf der Intranet-Seite des Amtes für Personalentwicklung zur Verfügung gestellt.

³ Laut einer aktuellen Umfrage des AFI zum E-Government sieht die Mehrheit der Bürger:innen aufgrund des zu komplizierten Online-Angebots eine Verschlechterung der Beziehungen zur Verwaltung.

⁴ Tobias Kollmann (2020), Digital Leadership, Springer Gabler, S. 117.

⁵ Beschluss der Landesregierung Nr. 367 vom 27. April 2021.

Der Amtsdirektor unterstreicht die Bedeutung der Vermittlung eines Digital Mindset, auf welche insbesondere bei der konkreten Umsetzung von Digitalisierungsprojekten ein besonderes Augenmerk gelegt werden muss. Hierbei besteht auch eine entsprechende Zusammenarbeit mit der Abteilung Informationstechnik und der SIAG, in dem Sinne, dass die Förderung von Digital Mindset in ihren Projekten integriert ist. Ebenso ist die Unterstützung durch die Generaldirektion gegeben.

Agile Verwaltung⁶

Eine agile Organisation⁷ zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich sehr schnell, flexibel und resilient an Veränderungen und neue Anforderungen anzupassen vermag; dieser adaptive und zugleich proaktive und antizipative Handlungsmodus setzt eine Kultur der Offenheit, des ständigen Lernens, des In-Frage-Stellens und Überwindens von Bekanntem und des fehlertoleranten Experimentierens (Fehlerlernkultur) voraus.

Der Begriff Agile Verwaltung ist den meisten der interviewten Führungskräfte nicht bekannt; es wurden also auch keine agilen Arbeitsmethoden (Scrum⁸, Kanban⁹, Kaizen¹⁰ u. a.) angewendet. Dennoch berichten die Führungskräfte davon, Verantwortung an transversale, ämterübergreifende Teams abzugeben, welche dann an bestimmten Projekten oder Verfahrensverbesserungen arbeiten – ein Ansatz, der jedenfalls Ausdruck agiler Führung ist und bei dem die hierarchische Struktur flach gelebt wird. Einige Führungskräfte betonen ausdrücklich die Sinnhaftigkeit flacher Hierarchien bzw. die Notwendigkeit, hierarchische Strukturen und Führungsrollen völlig neu anzudenken.

Neue Arbeitsmodelle verändern auch die Organisation, sodass z.B. die Rolle der Sekretariate grundsätzlich zu überdenken wäre und transversale Unterstützungsteams für alle Organisationseinheiten zur Verfügung stehen sollten, indem sich die Fachabteilungen auf das Kerngeschäft konzentrieren. Die Vereinfachung und die Digitalisierung der Prozesse bieten jedenfalls die Chance, die Organisation neu zu strukturieren.

Im Zusammenhang mit dem Konzept der agilen Verwaltung geht die Generaldirektion davon aus, dass insbesondere das oben erwähnte Projekt „PAB Goes Digital“ einen Prozess der agilen Transformation einleiten wird, der die Kompetenzen der Mitarbeitenden und darüber hinaus die Organisationskultur betreffen wird; in Hinblick auf eine agile Verwaltung nimmt die Implementierung des Smart Working - neben der Digitalisierung und dem Digital Leadership - eine zentrale Rolle ein, was wiederum Auswirkungen auf den Kulturwandel der Verwaltungsorganisation haben wird.

⁶ Weiterführende Informationen zum Thema Agile Verwaltung unter: <https://agile-verwaltung.org/>

⁷ Historischer Startpunkt für das Thema Agile Organisation war das Agile Manifest. Vier Leitsätze wurden im Februar 2001 als *Agiles Manifest* (englisch *Manifesto for Agile Software Development* oder kurz *Agile Manifesto*) formuliert: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge; Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentationen; Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen; Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans (aus Wikipedia, abgerufen am 9.12.2021).

⁸ Der agile Arbeitsrahmen **Scrum** sieht bestimmte Rollen, Artefakte und Ereignisse vor; Kern von Scrum sind interdisziplinäre Entwicklungsteams, deren Arbeit auf mehrere Sprints aufgeteilt wird. *Jan Fischbach, Scrum - in kurzen Iterationen zum Ziel*, S. 65 ff in *Agile Verwaltung - wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Verlag Springer Gabler, 2018.

⁹ **Kanban** funktioniert anhand eines Regelkreises, der Auslöser ist stets der Auftrag eines Kunden; das Kanban-Board visualisiert den Fluss der Arbeit und die Zusammenhänge *Frederic Jordan, Kanban: Ursprung, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Wirkungsweise*, S. 55 ff in *Agile Verwaltung - wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Verlag Springer Gabler, 2018.

¹⁰ **Kaizen** bezeichnet sowohl eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in deren Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht. Die Verbesserung erfolgt in einer schrittweisen, punktuellen Perfektionierung oder Optimierung eines Produktes oder Prozesses. *Thomas Michl, Agile Selbst- und Teamorganisation mit Personal Kanban*, S. 90 in *Agile Verwaltung - wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Verlag Springer Gabler, 2018.

IV. Bewertung und Schlussfolgerungen

Digital Leadership

Digital Leadership als Führungsstil und Führungskultur impliziert die Nutzung neuer Methoden und Instrumente und ist gleichzeitig Ausdruck von Offenheit, Agilität, Vernetzung und Teilhabe aller Mitarbeitenden.

Die Interviews mit ausgewählten Führungskräften der Landesverwaltung und einer abhängigen Körperschaft belegen ein klares Bewusstsein für die besonderen Herausforderungen, die mit virtueller und hybrider Führung verbunden sind. Dementsprechend reflektieren die Führungskräfte ihre Rollen, Kompetenzen und Eigenschaften unter den sich wandelnden Rahmenbedingungen, was sich für einige von ihnen konkret auf Führungsstil und Führungskultur auswirkt.

In diesem Zusammenhang kommt der Personalentwicklung eine wichtige, unterstützende Aufgabe zu, die das zuständige Amt von Beginn der Pandemie an proaktiv wahrgenommen hat. Das breitgefächerte Angebot - von der Schulung digitaler Fähigkeiten bis zum Smart-Working-Coaching - wurde von den meisten Führungskräften in Anspruch genommen und als sehr nützlich bewertet.

Die geplante Weiterführung der Maßnahmen des Amtes für Personalentwicklung im Bereich Digital Leadership ist daher auf jeden Fall sinnvoll.

Agile Verwaltung

Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung und die agile Organisation gehen gemeinsam einher: wenn Organisationen nicht agil wären, wäre die Digitalisierung in vielen Bereichen nicht umsetzbar, und umgekehrt bräuchte es ohne Digitalisierung keine Abkehr von der Pyramide.¹¹

In der Fachliteratur wird die agile Organisationsstruktur komplementär zur klassischen hierarchischen Organisation gesehen. Man spricht dabei von einer bimodalen Organisation¹² als künftigen Organisationsmodell für die öffentliche Verwaltung: neben der klassischen Verwaltungsorganisation (für standardisierte Daueraufgaben), die mit ihrer hierarchischen Struktur und ihren Zuständigkeitssilos Stabilität und Kontinuität sichert, entsteht eine agile Organisationsstruktur (für Innovationen und schnelle Reaktionen), die sich durch eine heterarchische Netzwerkorganisation, eine Kultur der Offenheit und des fehlertoleranten Experimentierens auszeichnet. Stabilität und Agilität, Hierarchie und netzwerkartige Strukturen – eine zukunftsfähige Organisation braucht beides.

Ausdruck agiler Verwaltungsorganisation sind in diesem Sinne auch die gemäß Art. 17/bis des Landesgesetzes Nr. 10/1992 erteilten Sonderaufträge.

Jede Verwaltung, die agile Methoden einführen möchte, muss in und mit ihrer Organisation Visionen erarbeiten und propagieren, die sich an Werten orientieren. „Die Verwaltungen können sich nicht mehr auf die Rolle von Exekutoren anderweitig beschlossener Gesetze und Regeln zurückziehen. Sie sind (wieder) gefragt als Gestalter von gesellschaftlichen Lösungen. Nur dann macht die Anwendung agiler Methoden Sinn.“¹³

Agile Organisationsstrukturen und agile Arbeitsmethoden¹⁴ sind auch für die Landesverwaltung künftig verstärkt anzudenken, um dem konstanten Wandel in der sogenannten VUCA¹⁵-Systemumwelt

¹¹ Sara Niese im Interview mit der Südtiroler Wirtschaftszeitung, SWZ Nr. 34/2019. Pyramide steht hier für eine hierarchische Struktur.

¹² Die öffentliche Verwaltung muss sich neu erfinden, in: Innovative Verwaltung 1-2/2019, S. 28 ff.

¹³ Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung, in: Innovative Verwaltung 5/2017, S. 30.

¹⁴ Agile Arbeitsformen in der Verwaltung einführen, in: Innovative Verwaltung 1-2/2020, S. 14 ff.

anpassungsfähig zu begegnen. Ein entsprechendes Commitment der Verwaltungsspitze und aller Mitarbeiter:innen ist dabei unerlässlich.

Elena Eccher

Wolfgang Bauer

¹⁵ VUCA" ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") als Merkmale der modernen Welt bezieht.



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp