



NEGZ

Nationales E-Government
Kompetenzzentrum e. V.

Kurzstudie
29

Angst im Wandel

Transformationspotenziale in der öffentlichen Verwaltung durch
einen konstruktiven Umgang mit Angst vor und durch Veränderung
– organisationale und psychologische Handlungsansätze

Julia Schorlemmer · Lea Mersch · Andreas Steffen



Inhaltliche Ansprechpartner:innen

Prof. Dr. Julia Schorlemmer
Andreas Steffen

julia.schorlemmer@fom.de
andreas.steffen@5step.org

Über das NEGZ

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Digitalen Verwaltung.

Wir bündeln die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben.

Wir veröffentlichen Studien und Impulse, veranstalten Austauschformate, vermitteln Kompetenzen und bringen uns in die Fachdiskussion ein.

Impressum

ISSN 2626-6032
DOI 10.30418/2626-6032.2023.29

Herausgeber

NEGZ e.V.
Oberlandstraße 26–35 · 12099 Berlin
030 7543 89 55
office@negz.org · www.negz.org

Auf einen Blick

Angst in der Amtsstube: Umfangreiche Veränderungen und Transformationen können Unsicherheit, Sorgen, Widerstände oder Lähmung bei den Beschäftigten auslösen. Häufig liegen dabei Ängste vor dem unbekanntem Neuen zugrunde; das ist absolut menschlich und vollkommen natürlich – und muss nicht so bleiben.

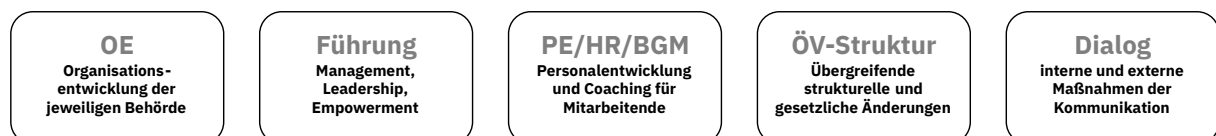
Wie man anders und vor allem: besser, bewusster und konstruktiver mit solchen Ungewissheiten und Ängsten umgehen kann, so dass es weniger Widerstände gibt? Wodurch sich eine angstfreie, risiko- und fehlertolerantere Umgebung schaffen lässt, in der die Potenziale der Modernisierung und Digitalisierung ihre Wirkung stärker entfalten können? Was all das mit Transparenz, Partizipation, Führung, Leadership, Empowerment, Organisations- und Personalentwicklung, Karrierepfaden, Kommunikation und Kultur zu tun hat? Zu diesen Fragestellungen haben wir – Julia Schorlemmer, Lea Mersch und Andreas Steffen – die vorliegende Kurzstudie für das Nationale E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) erarbeitet.

Weit mehr als nur Digitalisierung: Große gesellschaftliche Entwicklungen, ausgelöst vor allem durch technischen Fortschritt, bringen einen umfangreichen Wandel für die deutsche öffentliche Verwaltung (ÖV) mit sich. Neben elektronischen Akten, digitalen Zugängen, modernen Online-Services und aktuellen Themen wie Künstliche Intelligenz, Blockchain, Process Mining oder Cloud Computing gehen damit auch strukturelle und organisati-

onale Veränderungen einher – auf die die öffentliche Verwaltung nicht immer vorbereitet ist. Häufig sind die dort beschäftigten Menschen ebenso ein Erfolgsfaktor wie manches Mal auch eine Hürde für das Gelingen der verschiedenen Vorhaben zur Transformation, da Wandel nicht stets auf Wohlgefallen trifft.

Angst vor und durch Veränderungen entsteht, wenn diese als bedrohlich wahrgenommen und wiederum die Ressourcen für den Umgang mit der realen oder vermeintlichen Bedrohung als zu gering eingeschätzt werden. Die zum Teil disruptiven Veränderungen in organisationalen Strukturen können die Herausforderungen der ÖV erhöhen, mit Angst in Veränderungsprozessen umzugehen.

Dieser Beitrag zeigt Ansätze auf für einen konstruktiven Umgang mit menschlichen Ängsten, die durch Transformation ausgelöst werden können. Durch die Verknüpfung bestehender Angsttheorien und Bewältigungsstrategien von Angst mit der praktischen Realität der ÖV werden konkrete Handlungsansätze herausgearbeitet. Dazu gehört ebenso eine Organisationskultur, in der Angst existieren kann, akzeptiert und konstruktiv bearbeitet wird, wie gleichermaßen sowohl realistische und begreifbare als auch sinnstiftende und dadurch motivierende Zukunftsszenarien, eine transparente Kommunikation und ein Führungsverständnis zum aktiven Aufbau von Vertrauen, zur Befähigung der Mitarbeitenden für den Wandel und zwecks Partizipation bei der Transformation.



Fünf Dimensionen für einen besseren Umgang mit Angst

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Vorarbeiten	1
1.2	Inhalte und Ziele der Kurzstudie	1
2	Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund	3
2.1	Transformation in der öffentlichen Verwaltung	3
	<i>Ein spezieller Blick: Vergabe, Beschaffung – und Angst?</i>	5
2.2	Definitionen und Dimensionen von Angst	6
2.3	Angst als menschliche Reaktion auf Veränderung	7
	<i>Nicht von hier? Fremd ist falsch?</i>	8
2.4	Angst und Leistung	9
2.5	Angst, Innovation, Empowerment und Führung	10
2.6	Angst, Normen, Werte und Kultur	13
3	Erkenntnisinteresse	16
4	Studiendesign	17
4.1	Interviews mit Expertinnen und Experten	17
5	Ergebnisse der Interviews	18
5.1	Zusammenfassende Kategorien	18
5.2	Dimensionen zur Veränderung	24
5.3	Szenarien für die Zukunft	25
6	Durchführung der Befragung zu den 20 Zukunftsszenarien	28
	<i>Statistische Methoden</i>	29
6.1	Auswertung der Daten	30
6.2	Stichprobe und vorhandene Daten	30
7	Ergebnisse der Befragung	33
7.1	Szenarien: Organisationsentwicklung	34
7.2	Szenarien: Führung	35
7.3	Szenarien: Personalentwicklung	36
7.4	Szenarien: Strukturen der öffentlichen Verwaltung	37
7.5	Szenarien: Dialog und Kommunikation	38
7.6	Vergleich der Szenarien und ihrer Einschätzung	39
7.7	Gruppenunterschiede in der Einschätzung der Zukunftsszenarien	42
8	Diskussion	43
8.1	Erkenntnisse hinsichtlich der aufgeworfenen Fragen	43
8.2	Reflektion	45

9 Handlungsempfehlungen	48
9.1 Akzeptanz als Basis zur Transformation	48
9.2 Führung... so kann's gehen	48
9.3 Transparenz schaffen und Vertrauen erhalten	49
9.4 Empowerment für mehr Innovation und weniger Angst	49
9.5 BGM, mentale Gesundheit und Resilienz	50
9.6 Individualität und Diversität erkennen, anerkennen und nutzen	51
9.7 Glaubenssätze und Leitplanken in der Organisationskultur	51
9.8 Lernende Organisation: Ausprobieren und Besserwerden	52
9.9 Strategisches Denken und integriertes Vorgehen	52
Literaturverzeichnis	54
Die befragten Expert:innen	59
Über die Autor:innen	60

1 Einleitung

Mit dieser Kurzstudie wollen wir nicht erklären, was Digitalisierung ist. Wir liefern hiermit auch kein Allheilmittel, damit Modernisierung und Transformation gelingen. Stattdessen will diese Studie Potenziale aufzuzeigen. Potenziale, wie Transformation und Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestaltet werden können, wenn Sorgen und Ängste ausreichend beachtet werden, die durch Veränderungen entstehen können. Dabei liegt der Schwerpunkt auf folgenden übergeordneten Fragen:

- Wie ist der aktuelle Umgang mit menschlichen Emotionen, die durch Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung ausgelöst werden?
- Wie können die in der Verwaltung arbeitenden Menschen und deren Bedürfnisse in laufenden oder anstehenden Veränderungsprozessen mehr gesehen, besser wahrgenommen und ausreichend berücksichtigt werden?
- Wie können Ängste, Sorgen und Unsicherheiten, die durch Transformation ausgelöst werden können, besser verstanden werden? Wie kann damit konstruktiver umgegangen werden?
- Wie kann auf diesem Verständnis aufbauend Transformation erfolgreicher gestaltet werden? Welche Ansätze lassen sich für die Zukunft der öffentlichen Verwaltung daraus ableiten?

1.1 Vorarbeiten

Julia Schorlemmer und Andreas Steffen hatten bereits den Fachartikel „Umgang mit Angst in Veränderungsprozessen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland“ erarbeitet, der 2022 im Sammelband „Public Management im Wandel“ erschienen ist (Schorlemmer & Steffen, 2022) und u.a. Erscheinungs-

formen von Angst in Veränderungsprozessen beschreibt. Darauf baut die vorliegende Kurzstudie auf, liefert durch Ergebnisse aus Interviews mit zahlreichen Expertinnen und Experten, durch die resultierenden empirischen Betrachtungen, anhand von daraus erarbeiteten Zukunftsszenarien als vorliegendes Ergebnis praxisgerechte Hinweise zum Verständnis und zur Bewältigung von Angst. Diese Kurzstudie bietet damit konkrete Handlungsempfehlungen, um viele der bislang wenig genutzten Potenziale für eine gelungene Transformation der öffentlichen Verwaltung besser auszuschöpfen.

1.2 Inhalte und Ziele der Kurzstudie

Im Rahmen der vorliegenden NEGZ-Kurzstudie wird der aktuelle Status in der deutschen Verwaltung zum Umgang mit Ängsten vor bzw. durch Veränderungen beleuchtet. Darauf aufbauend werden Handlungsansätze als Grundlage für einen besseren, konstruktiveren und dadurch produktiveren Umgang mit der Emotion Angst, ihren Vorläufern und Begleiterscheinungen, wie beispielsweise Unsicherheit, Sorgen, Befürchtungen oder Widerständen, erarbeitet.

Ziel der empirischen Studie ist es, konkrete Potenziale aufzuzeigen, wie Transformation und Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung erfolgreicher gestaltet werden können, wenn ein anderer Umgang mit Angst erfolgt. Ein besonderer Fokus liegt somit auf den in der Verwaltung arbeitenden Menschen. Ihre Sorgen und Unsicherheiten, die durch Veränderungen ausgelöst werden können, sollen besser verstanden werden, um darauf aufbauend Transformation aktiver, transparenter und auch partizipativer zu gestalten. Organisationale Veränderungsprozesse können dadurch besser mit den Menschen, die in der Organisation arbeiten, verknüpft werden. Beschäftigte auf unterschiedlichen Ebenen der öffentlichen Verwaltung in

Deutschland können dadurch aktiv mitmachen und mitgestalten, wenn es darum geht, Veränderung anzustoßen und umzusetzen. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht, um auf diese Weise vorhandene und auch neue Ressourcen aufzudecken und dem Wandel eine positive Zielrichtung zu geben.

Hierfür werden in dieser Studie zunächst besondere Rahmenbedingungen und Eigenheiten der öffentlichen Verwaltung mit Blick auf Transformationsvorhaben beschrieben und spezielle Aspekte benannt, die Ängste auslösen können. Es folgen kurze Erklärungen, was Angst ist, wie Ängste mit Leistung und Druck zusammenhängen. Weitere Exkurse zur Verknüpfung von Angst mit Führung, Normen, Werten und der Kultur einer Organisation schaffen eine erste Basis für mehr Verständnis. Darauf aufbauend werden konkrete Forschungsfragen abgeleitet. Deren Abstufungen verlaufen von einem beschreibenden, den Status quo erfassenden Charakter über die genaue Genese und Analyse von konkreten Zielzuständen und Zukunftsszenarien bis zum Weg dorthin. Empirisch ist die vorliegende Studie breit angelegt und an dem Vorgehen nach der Delphi-Methode orientiert: Ein qualitativer Ansatz in Form von tiefgehenden Gruppeninterviews mit Expertinnen und Experten der öffentlichen Verwaltung erlaubt zum einen die Zustandsbeschreibung hinsichtlich des derzeitigen Umgangs mit Angst in der öffentlichen Verwaltung. Die Interviews sind ziel- und zukunftsorientiert, auf ihnen aufbauend werden Szenarien entwickelt für einen besseren Umgang mit Angst. Der zweite empirische Teil ist ein quantitativer Ansatz, in dem Zukunftsszenarien nach bestimmten Kategorien von einer größeren Gruppe von Fachpersonen der öffentlichen Verwaltung eingeschätzt werden. Diese Kombination der Methoden erlaubt es – an bestimmten Stellen in die Tiefe, an anderen eher in die Breite gehend – Transformationspotenziale zu erarbeiten. Diese werden zum Abschluss der Studie in ausgewählten Handlungsempfehlungen konkretisiert, wodurch ein hoher Praxiswert entsteht.

2 Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund

Zunächst gilt es zu erfassen, um welche grundsätzlichen Veränderungsdimensionen in der öffentlichen Verwaltung es sich handelt, die möglichst angstfrei zwecks erfolgreicher Transformation bewältigt werden wollen. Denn es geht hier nicht um „Fingerpointing“ auf einzelne Projekte, die gescheitert sind oder nur schleppend vorankommen. Und es geht auch nicht ausschließlich um Maßnahmen zur Digitalisierung, selbst wenn die damit verbundenen oftmals sehr heterogenen technologischen Lösungen (Hunnius et al., 2015) zum Teil wiederum massiv Prozesse und Abläufe verändern und dadurch die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten beeinflussen.

2.1 Transformation in der öffentlichen Verwaltung

Es gibt nicht „die eine“ Verwaltung in Deutschland, für die man ein Patentrezept für gelungenen Wandel erarbeiten könnte¹. Ebenso wenig existiert „das eine“ Vorhaben für Transformation und Modernisierung, auch wenn aktuell das Online-Zugangsgesetz (OZG) sehr viel Aufmerksamkeit erhält. Genauso wenig ist es nur die digitale Technik, die alles voranbringt. Für eine umfassende und nachhaltige Veränderung der Verwaltung sind vielfältige Bereiche, Themen, Ebenen, Akteursgruppen und Perspektiven relevant, die ineinander greifen und sich gegenseitig beeinflussen.

¹ Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gelingende Transformation ist es zu berücksichtigen, dass es „die“ (eine, einzige) Verwaltung in Deutschland nicht gibt. Auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene bestehen in vielerlei Hinsicht teils massive Unterschiede und andersartige Ausgangslagen wie auch Rahmenbedingungen. Gleichzeitig gibt es feine Nuancierungen wie ebenso teils deutliche Eigenheiten auch innerhalb dieser Ebenen. Umso mehr gilt es, die jeweiligen Rahmenbedingungen, kulturellen Eigenheiten, Diversität und Individualität zu erkennen und zu berücksichtigen. Von „Patentrezepten zum Umgang mit Angst“ sollte also abgesehen werden. Dennoch können übergreifende Maßnahmen durchaus adäquat sein, wenn dabei die vorab beschriebene Individualität der Organisationen und der dort tätigen Menschen beachtet wird.

Bei Modernisierungs- und Transformationsstrategien im Sinne von New Public Management verlaufen Entwicklungen ebenso häufig wie fast schon „traditionell“ meist parallel auf kommunaler, Landes- und Bundesebene (Reinermann, 2011), also nicht immer ressortübergreifend aufeinander abgestimmt oder ebenenübergreifend koordiniert (Nationaler Normenkontrollrat, 2021a). Modernisierte Prozesse und weitere Ansätze der Transformation werden an vielen Stellen innerhalb der Verwaltung bereits erfolgreich umgesetzt. In mindestens ebenso vielen Bereichen fehlen sie jedoch oder haben eher modellhaften Charakter (Bertelsmann Stiftung, 2017). Viele der Vorhaben scheitern (INSM, 2022) bzw. schöpfen nicht ihr volles Potenzial aus (Prognos, 2019). Hierbei kann man bspw. an den bereits 2010 eingeführten und in vielen Bereichen auch heute noch „neuen“ (weil ungenutzten) digitalen Personalausweis (FAZ, 2022) denken. Oder sich an die nie etablierte DE-Mail erinnern (ntv, 2021; Heise Online, 2021). Wirklich „smart“ ist der Public Sector hierzulande ebenfalls noch nicht (Daub, 2018). Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI)² sind in vielen potenziellen und wünschenswerten Einsatzbereichen der Verwaltung bislang nicht angekommen (Houy et al., 2020) und rufen zum Teil neue Ängste hervor (Randstad, 2018; Knopp, Neidel, & Steffen, 2021). Innovationen in der Behördenwelt sind längst nicht alltäglich, da hierfür bestehende Rahmenbedingungen häufig erst noch geschaffen respektive verändert werden müssen (Achttert et al., 2021). Gleichermaßen sind die für Digitalisierung und Transformation relevanten Kompetenzen (Ogonek, Räckers, Becker, 2016) sowie dafür erforderliche innovative Lehr- und Lernmethoden noch ausbaufähig (Unger, 2019; Ogonek, Distel, Hofmann,

² Zum Thema „Verwaltung, Veränderung und Angst: Was sagt die KI?“ finden Sie kurz vor dem Ende dieser Studie noch einen bemerkenswerten Dialog.

2020), speziell das Digitalisierungsverständnis von Führungskräften (Distel et al., 2018).

Der bisherige Umsetzungsgrad bei strategischen Zielen wie Bürokratieabbau und Krisenfestigkeit (Nationaler Normenkontrollrat, 2018 und 2021b), hinsichtlich des Angebotes und der Nutzung digitaler Behördendienste (Müller, 2018; Jahn et al., 2022), die Platzierung Deutschlands in internationalen Vergleichen wie dem E-Government Development Index (EGDI) der Vereinten Nationen (United Nations, 2022) und auch hohe Skepsis wie im aktuellen Digitalreport 2023 (ESCP, 2023) zeigen deutlich, dass unsere Verwaltung noch viel Potenzial für Veränderung und Verbesserung aufweist.

2.1.1 Mehr Erkenntnis und Verständnis für mehr und bessere Umsetzung

„Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem!“ Dieses Zitat hat viele Väter und Mütter – und wird seit Jahrzehnten gebetsmühlenartig wiederholt. Und es stimmt nur zum Teil. Denn es wird noch längst nicht gut genug verstanden, woran viele Veränderungen in der Umsetzung scheitern. Zu oft wird dabei nur auf Gesetze, Normen, Technologien, Budgets, organisatorische und strukturelle Aspekte geschaut. Der „Faktor Mensch“ wird häufig ausgeklammert oder ignoriert. Und der Mensch hat von Natur aus meist eine geringe Affinität zu Veränderung. Insbesondere diese menschlichen Dimensionen geben Hinweise auf Handlungsbedarfe wie auch Potenziale für mehr und bessere Veränderung: Untersuchungen wie im Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 zeigen, „dass agile, kreativ denkende und für disruptive Arbeitsweisen offene Personen deutlich seltener in den Öffentlichen Dienst streben als konservative auf Sicherheit bedachte Studierende.“ (Next:Public, 2019 S. 7). Zur erfolgreichen Transformation werden jedoch Menschen gebraucht, die offen für Neues sind und zudem kreativ handeln und denken sowie flexibel und agil sein können und wollen.

Der Bedarf an Menschen mit derartigen Kompetenzen wird immer wichtiger, da die Beschäftigten in der deutschen Verwaltung überdurchschnittlich alt sind und als Folge 2,6 Mio. Beschäftigte bis 2040 aus Altersgründen ausscheiden werden (Next:Public, 2019; Demografie Portal, 2020). Gemäß der Umfrage DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2021 haben 38% der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht das Gefühl, ihre Sorgen oder Probleme mit ihrem Vorgesetzten besprechen zu können. Konkret lautete die Frage: „Erleben Sie in Ihrem Betrieb ein Meinungs-Klima, in dem sich jeder traut, Probleme auch gegenüber Vorgesetzten oder dem Vorstand/der Geschäftsführung offen anzusprechen?“. Im selben Report sagen mehr als ein Viertel der Befragten (28%), dass sie die Anforderung verspüren, die eigenen Gefühle zu verbergen (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2021). Diese Zahlen sind ein Hinweis auf Misstrauen, Unsicherheit und Verslossenheit. All dies sind mögliche Ursachen als auch Auswirkungen von Angst – und damit sollte zukünftig besser umgegangen werden, um die erforderliche Transformation der Verwaltung zu schaffen.

3,5 von 10

Mittelwert der Einschätzungen
bei der Befragung zum Aspekt
„entspricht heute schon
der Realität“

Ein spezieller Blick: Vergabe, Beschaffung – und Angst?

Ein sehr konkretes Beispiel, dass Angst in Prozessen und Projekten der Verwaltung eine Rolle spielt, lässt sich im Bereich von Vergabe und Beschaffung beobachten. Hierzu findet man in der Ausgabe 3/2023 des Magazins „Der Spiegel“ folgende Formulierung: „Jeder Beamte weiß, dass Fehler die Karriere ruinieren können, ein gut gemachtes Projekt aber nicht zwingend den weiteren Aufstieg garantiert.“ (Der Spiegel, 2023) Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz hat bereits Ende 2022 eine öffentliche Konsultation zur Transformation des Vergaberechts („Vergabetransformationspaket“) initiiert (BMWK, 2022). In Workshops zum Themenfeld Innovative Beschaffung, wie bspw. „GovTech: Wie öffentliche Beschaffungsstellen & Startups erfolgreich zueinander finden“ auf der Smart Country Convention 2022 (Smart Country Convention, 2022), und in verschiedenen Social-Media-Diskussionen von Vergabe-Expertinnen und -Experten wird der Faktor Angst in Be-

zug auf Vergabe- und Beschaffungsprozesse der Verwaltung thematisiert – und das von „beiden Seiten“: Sowohl mögliche Fehler als ausschreibende Behörde wie auch potenzielle Fehler als anbietende Organisation (vom Großkonzern bis zum Start-up) können sich auswirken.

Die Angst vor Formfehlern & Co. ist sicherlich kein positiver Treiber für Modernisierung; es gilt auch hier einen anderen Umgang zu finden für mehr Innovation, bessere und schnellere Digitalisierung und auch für mehr Einbindung von Start-ups. Hierzu hat der Bitkom e.V. bereits 2022 ein Papier veröffentlicht, in dem es u.a. heißt:

„Um die Angst vor der Zusammenarbeit mit jungen Unternehmen zu reduzieren, sollten Formate geschaffen werden, die den Austausch zwischen den Beschaffern kommunen- und länderübergreifend fördern.“ (Bitkom, 2022)

2.1.2 New Work und Sicherheit, Zufriedenheit und Vertrauen

Nachrückende Generationen fordern außerdem andere Umgangsformen und Führungsstile ein. Werte verändern sich, viele Aspekte von New Work werden auch in den hiesigen Amtsstuben und Behörden vorausgesetzt. Dem wiederum müssen die Organisation und ihre individuelle Kultur jeweils Rechnung tragen – und das bedeutet zum Teil gravierende Umbrüche. Der Umgang mit diesem bei weitem nicht nur technologischen Veränderungsdruck ist bislang noch längst nicht in allen Bereichen der ÖV gelernt und etabliert worden. Entsprechende organisatorische, technische, strukturelle und auch persönliche Kompetenzen zum Gestalten des Wandels müssen erst aufgebaut werden (Heger et al., 2016). Demgegenüber ist die Verwaltung we-

nig geübt in Agilität und Veränderungskompetenz. Kein Wunder! Schließlich sind Regeltreue und das gesetzeskonforme Umsetzen von Vorgaben seit Ewigkeiten fest in der DNA der Verwaltung verankert und auch ein wichtiger Existenzgrund. Doch reicht das heute nicht mehr.

International zeigt sich, dass große Barrieren für eine gelungene Veränderung in der ÖV in rechtlichen Hürden, starren Hierarchien, zu bürokratisch verlaufenden Entscheidungsprozessen und organisationaler Intransparenz bestehen (Wirtz et al., 2016). Was jedoch besonders deutlich wird, ist das extrem hohe Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung. Die bisher wohl größte Barriere von Wandel ist der angemessene Umgang mit diesem Wunsch nach Sicherheit (ebd.).

„Die Existenz von Angst
hat immer einen Sinn
und Zweck“.

Zitat aus den Interviews mit
Expertinnen und Experten

Mehr wahrgenommene Sicherheit und Zufriedenheit, ebenso ein noch freieres, zukunftsorientiertes und dadurch veränderungsaffineres Arbeiten bei den Beschäftigten in der Verwaltung, mehr Mitgestaltung und weniger Sorgen vor dem Morgen bei gleichzeitiger Modernisierung? Hierfür ist ein besserer Umgang mit Angst vor bzw. durch Veränderung ein wertvoller Hebel. Und dazu hilft es, einige spezielle Betrachtungen von Angst und deren Auswirkungen vorzunehmen.

Ziel sollte es nicht nur sein, digitale Angebote und funktionsfähigere Verwaltungsprozesse zu generieren. Eine gelungene Transformation hin zu einer modernen Verwaltung schafft gleichzeitig die Grundlage für mehr Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Staat und damit ebenso die Basis eine zufriedenerere Gesellschaft und Gemeinschaft.

2.2 Definitionen und Dimensionen von Angst

Angst – was genau ist das eigentlich? Als eine sogenannte Basisemotion (Ekman, 1999) hat Angst in ihrem Ursprung wichtige und evolutionär begründete psychosoziale Funktionen, da sie ggf. lebensrettende Reaktionen auslösen kann (Krohne, 2010). Angst kann den menschlichen Organismus schützen, weil sie Menschen in die Lage versetzen kann, in gefährlichen und potenziell bedrohlichen Situationen richtig zu handeln. Drei Ebenen prägen den Ausdruck der Emotion Angst: (1) körperliche bzw. somatische Reaktionen, (2) Gefühle und Gedanken sowie (3) Verhalten. Klassische physische Reaktionen bei Angst sind

dazu geeignet den Menschen in die Lage zu versetzen, mit möglichen Bedrohungen entweder durch „Flucht“ oder „Kampf“ zu reagieren (Cannon, 1975). Das Herz rast, der Puls geht hoch, die Atmung ist erschwert, der Mund wird trocken, Schwindelgefühle entstehen, die Hände zittern, man fängt an zu schwitzen, fühlt sich unsicher und fremd in dieser Situation, spürt innere Unruhe, die Gedanken scheinen nicht die eigenen zu sein. Adrenalin und Cortisol werden ausgeschüttet, die Pupillen geweitet.

Zusätzlich zu Kampf, Konfrontation und aggressivem Widerstand oder dem Fluchtverhalten kann ebenso Lähmung eine Angstreaktion sein (Gray, 2003). Das Blut weicht aus dem Hirn in die relevanten Extremitäten zum Kämpfen oder Flüchten. Zusätzlich werden Stresshormone ausgeschüttet, die uns entweder beim Bekämpfen bzw. Weglaufen helfen oder lähmen. Neurobiologisch betrachtet und simpel formuliert: Angst macht dumm. Sowohl strategisches als auch kreatives Denken sind in diesen Zuständen kaum noch möglich. Und das ist jeweils keine wünschenswerte Basis, weder allgemein im Leben noch im Arbeitskontext, wenn neben der Transformation auch noch andere Dinge auf der Tagesordnung stehen, bei denen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erforderlich sind (siehe folgende Kapitel).

Ängste lassen sich meist in zwei übergeordnete Bereiche unterteilen: körperliche Bedrohung und Bedrohung des Selbstwertes als Person (Stöber & Schwarzer, 2000). Es gibt vielfältige Theorien zu Angst und unterschiedliche Definitionen, die Überschneidungen zu anderen menschlichen Phänomenen haben, z. B. Sorge, Unsicherheit, Furcht und Stress (Krohne, 2010). Furcht liegt, anders als Angst, dann vor, wenn die Quelle der Gefahr eindeutig zu bestimmen ist und beispielsweise mit Vermeidung reagiert werden kann. Es handelt sich bei Furcht um eine zeitlich kürzer dauernde Reaktion als Angst (Krohne, 2010). Die kognitiv-transaktionale Theorie, in der die Gedanken von Menschen zentral sind,

Drei-Zonen-Modell

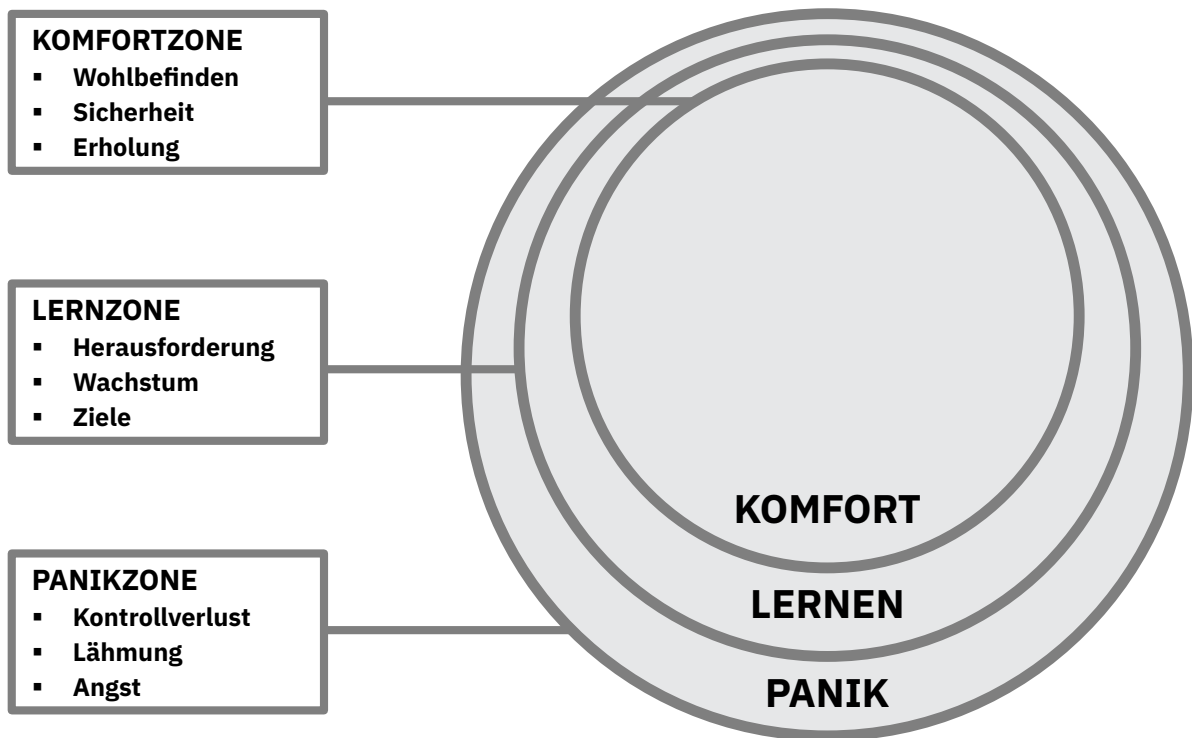


Abbildung 1: Drei-Zonen-Modell oder Lernzonenmodell nach T. Senninger (2000), Grafik nach A. Steffen (2020)

beschreibt die Entstehung von negativen Emotionen wie Angst oder Stress als Zusammenspiel von Situation und Selbstbewertung (Lazarus, 1999): Werden Situationen als bedrohlich wahrgenommen und die eigenen Ressourcen im Umgang mit der Bedrohung als mangelhaft eingeschätzt, dann kann Angst entstehen. Eine mögliche Angstreaktion ist die Vermeidung der Situation, der Bedrohung oder der als gefährlich eingestuften Verhaltensweisen anderer Menschen. Vermeidungsverhalten ist eine erlernte Reaktion im Umgang mit bedrohlichen Situationen.

2.3 Angst als menschliche Reaktion auf Veränderung

Was der Bauer nicht kennt, das frisst er nicht! Diese Weisheit beschreibt anschaulich, dass Menschen unterschiedlich und oft auch zunächst skeptisch oder ablehnend auf Neues

und Veränderung reagieren. Denn Veränderung erfordert meist, die persönliche oder organisationale Komfortzone zumindest ein Stück weit zu verlassen. Manche Menschen sind begeistert vom Wandel. Andere wiederum geraten durch Veränderung nicht in die Lernzone, sondern sie fühlen sich direkt in die Panikzone gestoßen (siehe Abbildung 1) (Senninger, 2000).

Aus der Komfortzone heraus in die Lernzone zu gehen und dort nicht in Panik zu geraten, das wird nicht per Dienstanweisung erreicht. Sätze wie „Jetzt reißt euch mal zusammen! Das ist doch alles gar nicht schlimm“, werden nicht helfen. Die Angst vor dem unbekanntem Neuen ist nicht immer rational (Sulz, 2013; Ashkanasy, 2016). Nichtsdestotrotz ist diese Angst vor dem Unbekannten nun mal da, ob „logisch“ oder nicht, ob „objektiv berechtigt“ oder nicht, sie existiert.

„Mit weniger Angst vor Veränderung würden die Menschen in der Verwaltung freier und mit höherer Motivation arbeiten.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

Eine Veränderung kann neben Angst auch Widerstand erzeugen, besonders in Situationen, wenn sie unerwartet oder ungewollt ist (Landes & Steiner, 2013). Widerstand und Angst spielen oft zusammen. Eine vielleicht von außen als „Trotz“ oder „Bockigkeit“ wahrgenommene Reaktion ist vor allem dann zu beobachten, wenn Transformationen ohne partizipative Anteile, ohne Mitgestaltung oder Mitbestimmung erfolgen, wenn sie stattdessen „von oben herab verordnet“ werden. Veränderungen können Angst auslösen, wenn sowohl deren erwartete Wirkung (Why: Wozu tun wir das?) als auch die Art ihrer Umsetzung (How: Wie wird die Veränderung erfolgen?) und deren konkrete Einflüsse auf die tägliche Arbeit (What: Was genau soll ich ab jetzt anders machen?) nicht verständlich kommuniziert werden. Solche Reaktionsmuster sind also zu beobachten, wenn die Chancen einer Veränderung nicht ausreichend erklärt und gleichzeitig die realen oder gefühlten Risiken nur unzureichend thematisiert werden (Arnold et al., 2018). Partizipation ist wichtig als Teil der frühzeitigen Einbindung in die Mitgestaltung und Akzeptanz einer Veränderung. Und es braucht ausreichend Transparenz, warum bzw. wozu dieser Wandel erfolgt. Ebenso stellt Vertrauen in Führungskräfte und deren Entscheidungen einen maßgeblichen Faktor dar, um Angst vor Neuem zu minimieren und besser damit umzugehen (siehe nächstes Kapitel).

Nicht von hier? Fremd ist falsch?

„Not invented here“ (NIH) ist ein Phänomen, das vielen Innovationen im Weg steht. „Der hat ja keine Ahnung, kennt unsere Branche gar nicht“, das ist häufig vor allem dann zu hören, wenn jemand „von außen“ mit einer neuen, guten Idee ankommt (Vullings & Heleven, 2016). Dabei entstammen viele der heute etablierten Innovationen von Menschen, die vorher branchenfremd gewesen sind – und genau deswegen viele der existierenden Glaubenssätze und Begründungen, warum etwas nicht funktionieren könne, entweder nicht kannten oder sich bewusst darüber hinwegsetzten.

Das NIH-Syndrom zeigt sich insbesondere bei Innovatoren, die nicht angehört werden, weil sie aus der Fremde, aus anderen Branchen, Sektoren oder Ebenen stammen (Steffen, 2020a). Und diese gefühlte Fremdheit kann von Menschen ganz unterschiedlich wahrgenommen werden – und wiederum ein Abwehrmechanismus sein: Hinter solch einem Beharrungsverhalten kann nämlich auch die Angst stehen, dass man durch das Betreten neuer Wege das Gewohnte verlässt oder verliert.

Die Angst vor dem neuen Unbekannten hat noch weitere Facetten: Menschen umgeben sich oftmals „automatisch“, eben genau aus Gewohnheit, mit dem, was sie kennen. Das ist nicht unbedingt immer schädlich oder falsch, sondern ein in vielen Situationen durchaus gesunder Schutzmechanismus. Ganz ohne Angst als Reaktion auf neue, sich verändernde Umstände und Situationen wären wir Menschen vermutlich nicht mehr existent. Im Kontext organisationaler Transformation ist die Abwehr gegen Neues jedoch keine große Hilfe.

Das Verhalten, sich gegen Neues zu wehren, Angst davor zu haben, ist wiederum auch eine

Herausforderung auf dem Weg zu mehr Diversität. Denn mehr Vielfalt hat neben zahlreichen anderen Aspekten den Vorteil, dass damit neue Sichtweisen, neue Lösungswege durch Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, durch andere Denkmuster und Denkweisen³ mit ins Team, in die einzelne Organisation und insgesamt in die öffentliche Verwaltung gelangen können.

2.4 Angst und Leistung

Angst als emotional-negative Reaktion hängt mit Leistungsfähigkeit zusammen und kann diese beeinträchtigen (Ashkanasy et al., 2016; Krohne, 2010; McCarthy et al., 2016). Häufig spüren Menschen die eigentlich nützliche Emotion Angst in einer als druckvoll wahrgenommenen Leistungssituation, z. B. bei einer wichtigen Präsentation oder einem Vortrag. Auf rein sachlicher Ebene handelt sich um eine „neutrale“ Situation, die jedoch subjektiv als bedrohlich bewertet werden kann. Nicht nur während der Steinzeit hat Angst Menschen in die Lage versetzt, sich gegen den Säbelzahntiger zu wehren oder zu fliehen, auch heute hilft sie den Menschen. Sie versetzt Körper und Geist in Druck- bzw. Leistungssituationen in die Lage, aufmerksam zu reagieren und fokussiert zu funktionieren. Mögliche Sorgen vor negativer Beurteilung oder einer vermeintlichen Blamage sind ebenso wie Erröten oder übermäßiges Schwitzen in den meisten Situationen objektiv betrachtet nicht notwendig – allerdings sehr menschlich.

Halten die subjektiven Ängste an und werden andauernd und übermäßig, dann können sie leistungsmindernd sein. Das negative Gefühl, die Sorge oder Angst, kann Menschen hemmen, einen Vortrag zu halten, in Meetings oder Konferenzen mit Wortmeldungen beizutragen oder sich für eine Fortbildung mit Prüfungsleistung anzumelden. Was von außen

³ Hierzu gehört auch die sogenannte neurologische Diversität oder Neurodiversität. Damit wird der Umstand beschrieben, dass Menschen keinen identischen Bauplan ihrer Gehirnfunktionen aufweisen. Was oftmals mit Krankheiten oder Entwicklungsstörungen assoziiert wird, kann auch Potenzial für neuartige Herangehensweisen enthalten (Silberman, 2017; Karsch, 2019). Das Beratungsunternehmen EY hat beispielsweise das *Neurodiversity Center of Excellence* gegründet, das aktiv Menschen mit außergewöhnlicher neuronaler Entwicklung rekrutiert.

„Wenn die Verwaltung angstfreier arbeiten würde, wäre die Geschwindigkeit, z. B. bei der Leistungserbringung für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen deutlich höher.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

eine vielleicht anspruchsvolle, jedoch objektiv „lediglich“ herausfordernde Situation ist, kann auf einen Menschen innerlich vermeintlich lebensbedrohlich wirken. Leistungsbezogene Situationen können dann nur unter großer Qual erbracht und ertragen werden und in der subjektiven Erwartungshaltung münden, die Anforderungen von außen nicht adäquat erfüllen zu können.

Bei übermäßiger Vermeidung angstauslösender Situationen können keine neuen Lernerfahrungen gemacht werden. Personen, die derartige Herausforderungen konsequent vermeiden, können nicht lernen, dass die Situation zwar beängstigend sein kann, aber zu bewältigen ist. Durch solche Vermeidungsreaktionen geht also der erlebbare Lerneffekt verloren, dass die Situation nicht zwangsläufig zu den angstauslösenden Erwartungen führen muss. Solche Auswirkungen von Ängsten müssen nicht lebens einschränkend im Sinne einer Erkrankung sein, können jedoch massiv lernhemmend wirken, dadurch Veränderung und Entwicklung blockieren (Hänsel et al., 2022). Angstzustände und depressive Verhaltensweisen können eine besonders

negative Auswirkung auf die Arbeitsleistungen haben (Deady et al., 2022).

Ängste, Unsicherheit und dadurch resultierende Stressreaktionen haben als Folge ein erhöhtes Misstrauen, verringerte Motivation, sinkende Leistungsfähigkeit. Außerdem können daraus egozentrierte Verhaltensweisen, aktiv und passiv ausgelebte Widerstände und psychische wie physische Einschränkungen der Gesundheit entstehen (Wanous et al., 2000; Kiefer, 2005; Seo & Hill, 2005; Watt & Piotrowski, 2008; Klarner et al., 2011).

Ängste zu verstehen, mit ihnen umzugehen und sie ggf. abzubauen ist eine große und wichtige Aufgabe, damit positive Lernerfahrungen gemacht werden können, damit Menschen und Organisationen leistungsfähig bleiben und insgesamt Entwicklung möglich ist.

2.5 Angst, Innovation, Empowerment und Führung

Insbesondere Start-ups haben es in den letzten Jahren immer wieder deutlich gemacht: Neues kann nur entstehen, wenn man sich traut, in neuen Dimensionen zu denken, über den Tellerrand des gewohnten Terrains zu schauen und bisher unbekannte Wege zu betreten. Das ist einfacher, wenn bei null begonnen wird: Wer auf der grünen Wiese steht, braucht keine Veränderung alter Prozesse. Im Verwaltungskontext gehen wir in den meisten Fällen von bereits vorliegenden Grundlagen aus, die modernisiert und innoviert werden. Der Unterschied ist entscheidend für die Betrachtung: Es war nie der ureigenste Auftrag oder Existenzgrund der öffentlichen Verwaltung, sich wie ein Start-up zu verhalten oder ständig agil und hochgradig innovativ zu sein. Stattdessen sind die korrekte, verlässliche und gesetzeskonforme Umsetzung und Durchsetzung von Vorgaben maßgebliche Aufgaben der Behörden und Ämter. Doch der Bedarf für Veränderung und Neuerung wächst.

Während Angst vor Neuem oder die Angst, Unbekanntes zu erproben und dabei vielleicht auch zu scheitern, in Hemmung, Starre und Unbeweglichkeit münden können (Baumgartner, 2014), sind es vor allem visionäres Denken und Handeln (Zube, 2018; Nelke & Steffen, 2019a), Risikobereitschaft, Mut und Zuversicht von Start-ups und Intrapreneuren⁴, die Veränderungen und demnach auch Fortschritt anstoßen. Von ihnen könnte die öffentliche Verwaltung lernen. Zur Umsetzung sind risikotolerante und mutige Verwaltungsorganisationen erforderlich, die also bereit sind, Neues auszuprobieren, die Komfortzone zu verlassen und sich zu verändern. Dies erfordert entsprechende Rahmenbedingungen und auch Leitplanken, eine für Veränderung und Innovation offene Kultur und ebenso ein Führungsverständnis, die allesamt in Kombination dafür geeignet sind, sich der möglichen Angst vor dem Ausprobieren aktiv zu widmen.

„Mit weniger Angst vor Veränderung würden in der Verwaltung mehr Innovationen entstehen.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

Verankert in Führungsprinzipien, die möglichst auf der Vision und Strategie, dem Leitbild der Organisation und definierten Werten basieren, spielen Führungskräfte die entscheidende Rolle für Existenz oder Abwesenheit von Innovation, Lernbereitschaft und Veränderungsmut. Als Vorbild, Pfadfinder, „Tourguiden“ und Wegbereiterin können sie

⁴ Seit mittlerweile 30 Jahren existiert der Begriff des *Intrapreneurs*, der sich aus den beiden Bestandteilen „intra-corporate“ (unternehmens- oder organisationsintern) sowie „Entrepreneur“ (Unternehmer/in resp. Gründer/in) zusammensetzt. Das Mittelstandsmagazin *Onpulsion* beschreibt die inhaltliche Bedeutung folgendermaßen: „Ein Intrapreneur ist ein Arbeitnehmer, der seine Arbeit mit derselben Einstellung wie ein Unternehmer, ein Entrepreneur, erledigt, obwohl sie in eine Organisation eingebunden sind.“ (Quelle: Onpulsion, 2023)

mittels echten Leaderships voran gehen und Veränderungen gemeinsam mit ihren Teams umsetzen. Ebenso können sie ihre Mitarbeitenden ermutigen, neue Prozesse und Strukturen auszuprobieren. Führungskräfte können jedoch selbst sicherheitsorientiert und risikoscheu sein. Diese Eigenschaften wirken sich dann auf ihren Führungsstil aus und übertragen sich womöglich auf die Mitarbeitenden. Führung, die durch Kontrolle bestimmt ist und mit Misstrauen agiert, hemmt das Innovationsverhalten der Beschäftigten und hindert an den passenden Stellen, Neues zu bewirken. Sowohl auf Führungsebene als auch in allen anderen Ebenen können negative individuelle Lernerfahrungen oder biographische Erlebnisse massive Hindernisse dafür darstellen, Neues zu wagen und unbekannte Wege zu beschreiten (vgl. Lernzonenmodell nach Senninger, 2000). Gründe dafür sind z. B. schlechte persönliche Erfahrungen mit Veränderung, Neuerung und Ausprobieren in Beruf, Schule oder privatem Umfeld. Der Mut, Fehler zu riskieren, sinkt also durch die vergangenen Erfahrungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben bei bewährtem Verhalten, weisen die ihnen übertragene Verantwortung zurück und umgehen so die Angst, etwas falsch zu machen.

An dieser Stelle soll der Blick von der Organisation als Ganzem explizit hin zum Individualverhalten und speziell auf Führungskräfte und deren Handeln bei der Übergabe von Verantwortung angesichts von Veränderungen gerichtet werden. Eine Aufgabe von Führungskräften ist es, Verantwortung klar zu verteilen und damit Verantwortungsdiffusion⁵ zu vermeiden. Denn in erster Linie dürfen Führungskräfte über Veränderungs- und Innovationsprozesse entscheiden und diese verantworten. Sie sollten gleichzeitig Potenziale fördern und potenzielle wie real vorhandene Ängste erfassen. Ihre Aufgabe ist es, einerseits die Mitarbeitenden mit neuen und

deren Entwicklungspotenzialen entsprechenden Anforderungen zu beflügeln. Andererseits kann Führung Ängste bestärken, indem keine oder zu wenig neue Anforderungen gestellt und die Mitarbeitenden nicht in Lage versetzt werden, eigene Fähigkeiten auszuleben oder weiterzuentwickeln, weil sie ihre Komfortzone gar nicht verlassen. Angst kann somit eine weitreichende Wirkung auf organisatorische Abläufe wie auch auf die individuelle Entwicklung der Menschen haben.

„Es ist eine Führungs- bzw. Leitungsaufgabe, ein Umfeld und Klima zu schaffen, in dem Sorgen und Ängste ausgesprochen werden können.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten

Aus psychologischen Theorien zur Entstehung von Angst wird deutlich, dass die eigene Interpretation und Bewertung einer gegebenen Situation und zugrundeliegender Informationen zu bestimmten Emotionen führen kann (siehe Kapitel Definitionen und Dimensionen von Angst sowie Ekman, 1999; Stöber, 2000; Kiefer, 2005). Menschliche Gedanken, sogenannte Kognitionen, können also beispielsweise Emotionen wie Angst oder Freude auslösen (Sulz, 2013; Ashkanasy, 2016). Das subjektive Gefühl der Angst, eine Situation nicht bewältigen zu können, entsteht demnach aus dem Wegfall der internen Kontrolle. Die Emotion Angst kann also aus der individuellen Bewertung resultieren, die Kontrolle über eine aus objektiver Sicht neutrale Aufgabe oder Gegebenheit zu verlieren, diese nicht bewältigen zu können oder deren Ausgang

⁵ Verantwortungsdiffusion beschreibt die Tendenz, die allgemeine Verantwortung auf alle anwesenden Personen aufzuteilen. Erhöht sich deren Anzahl, verringert sich automatisch die subjektiv wahrgenommene Verantwortlichkeit des Einzelnen und die Wahrscheinlichkeit zur Hilfeleistung sinkt. (Quelle: Fischer et al., 2018)

nicht bestimmen zu können. Sei es durch Fremdheit der neuen Situation, aufgrund mangelnder Erfahrungswerte zum Durchleben dieser Situation oder aufgrund der Ungewissheit, welche Konsequenzen der neue, unbekannte Kontext in Zukunft mit sich bringen könnte. Angst wird aus der Vergangenheit gespeist, sie ist in ihrer Auswirkung gleichzeitig nach vorne gerichtet und resultiert oftmals in Sorge und Unsicherheit, Stillstand oder Widerstand – und um dies zu vermeiden, sind Führung und Selbstführung wichtig.

Bezogen auf die Arbeit: Ist beispielsweise das Vertrauen in die Arbeitsleistung und -qualität eines bestimmten Teammitglieds durch deren Führungskraft nicht gegeben, so kann sich bei der Führungskraft das Gefühl der Unsicherheit einstellen, die Güte des Arbeitsergebnisses nicht vorhersehen zu können. Das Ergebnis erscheint ungewiss. Dadurch kann bei der Führungskraft Sorge oder Angst entstehen, bewirkt durch das Gefühl des Verlusts der Kontrolle. Hieraus kann der Versuch resultieren, mittels übermäßiger Kontrolle und minutiöser Überwachung jedes einzelnen Arbeitsschrittes – sogenanntes Micromanagement – die gewünschte Planungs- und Ergebnissicherheit wiederzuerlangen.

Was ist das mögliche Resultat? Das Teammitglied, dem wenig oder keine Verantwortung übertragen wird, das kleinteilig überwacht wird, macht in der Konsequenz lediglich Dienst nach Vorschrift, um erst gar keine Fehler zu riskieren. Anweisungen werden befolgt – mehr auch nicht. Das mag in vielen Arbeitsbereichen vollkommen angemessen und ausreichend sein. Es kann in anderen Situationen allerdings dazu führen, dass aktives Mitwirken, Vorausdenken und eventuell relevantes Verbessern von Abläufen zum Stillstand kommen. In Kontexten, in denen es keiner Optimierung oder Innovation bedarf und Prozesse lediglich fehlerfrei umgesetzt werden müssen, ist dieses Verhalten womöglich vorteilhaft. Der Zeitaufwand des Kontrollierens und Überwachens durch die Führungskraft ist dennoch hoch und könnte für andere Zwe-

cke genutzt werden. Wenn hingegen das Potenzial der Teammitglieder geweckt und dadurch deren individuelle Entwicklung gefördert werden soll, wäre Micromanagement der Führungskraft aus Angst vor dem Wegfall der Kontrolle mit drastischen Nachteilen verbunden. Nur ohne solch kleinteilige Kontrolle durch die Führungskraft kann das aktive Mit- und Vorausdenken der Mitarbeitenden gefördert werden, was immer häufiger notwendig ist, um neue Lösungen hervorzubringen, Prozesse zu optimieren und Veränderungen zu bewirken. Das beispielhaft beschriebene Teammitglied innoviert im Falle von Micromanagement nicht, es gestaltet nicht, entwickelt sich vermutlich nicht weiter. Höchstwahrscheinlich werden mögliche Neuerungen – bewusst oder unbewusst – sogar blockiert. Als Negativspirale wird mit dieser Art des Arbeitens wiederum das Micromanagement der Führungskraft weiter verstärkt. Als Resultat werden neue Ideen der Teammitglieder nicht entstehen, Freiheitsgrade nicht ausgelebt, Veränderungsbedarfe nicht benannt, Optimierungen oder Innovationen nicht aktiv angegangen, um Fehler jeglicher Art zu vermeiden. Ist der Veränderungswille der Mitarbeitenden innerhalb eines einzelnen Teams derart gehemmt, kann dadurch das Innovationspotenzial innerhalb der gesamten Organisation blockiert werden. Mit Blick auf die kognitive Angsttheorie und die Theorie der erlernten Hilflosigkeit⁶ ist solch ein Führungsverhalten, das auf Angst vor Kontrollverlust basiert und bei den Mitarbeitenden Angst vor Versagen auslöst, also ein massiver Treiber für Stagnation und Stillstand.

Die Bereitschaft und Motivation, progressive und innovative Wege zu gehen, wo sie benötigt werden, kann durch Führungsverhalten jedoch nicht nur gebremst und blockiert, sondern stattdessen bewusst gefördert werden: mit einer Führung, die dazu motiviert, in einem durch klar kommunizierte und akzeptierte Leitplanken abgesteckten und für alle

⁶ Die Theorie der erlernten Hilflosigkeit wurde vom US-amerikanischen Psychologen Martin E. P. Seligman entwickelt. Seligman schloss aus seinen Beobachtungen, dass gelernte Hilflosigkeit und Depression vergleichbare Symptome aufweisen (sogenannte Analogieargumentation, vgl. Seligman, 2016)

Beteiligten verständlich erklärten Rahmen eigene Ideen und Inspirationen auszuprobieren. Dafür braucht es die ausgesprochene und konsequent gelebte Transparenz für alle Beteiligten, dass neues Denken und Handeln zu Fehlern führen dürfen, dass Ausprobieren inklusive Fehlermachen zu Lerneffekten führt und idealerweise in neuen Lösungsmöglichkeiten resultiert.

Eine entsprechende Führung und ein derartig konstruktiver Umgang mit Lernen und Fehlern können weitere Potenziale heben: Neben gesteigerter Selbstwirksamkeitserwartung und Motivation (Pink, 2009), der Erhöhung des Arbeitsengagements und der Identifikation mit der Organisation auf Individuallevel (Gallup, 2022) kann auch die Innovationskraft bei der Transformation von Prozessen und Strukturen dadurch gestärkt und beschleunigt werden. Hierfür sind geeignete Führungsprinzipien wie beispielsweise „transformationale Führung“, „minimale Führung“ oder „dienende Führung“ (Steffen, 2020a) und grundsätzliche Ansätze wie Empowerment und Stärken-orientierte Führung (Clifton & Harder, 2003; Govindji & Linley, 2007; Brühlhart, 2022) bereits entwickelte Ansätze.

Noch ein kurzer Blick über den Tellerrand hinaus: Die mit Verantwortungsübergabe und -übernahme verbundenen bzw. resultierenden Freiheitsgrade und (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten stellen über den Aspekt der Transformationsfähigkeit hinaus noch einen weiteren wichtigen Wert dar. Denn sie werden insbesondere bei jüngeren Generationen als fast schon zwingende Voraussetzung für die Wahl eines Arbeitsplatzes betrachtet (Engel, Nelke & Steffen, 2016; Nelke & Steffen, 2019a, 2019b). Sind diese Spielräume gegeben, erhöht sich damit auch die Chance, dass die öffentliche Verwaltung in Zukunft als attraktiver Arbeitsplatz erkannt wird. Der auf allen Ebenen existierenden Angst der Verwaltung, im sogenannten „War for Talent“ zu verlieren und damit aufgrund von massivem Personal-mangel in die Handlungsunfähigkeit zu gera-

ten, kann dadurch also positiv entgegengewirkt werden.

2.6 Angst, Normen, Werte und Kultur

Gemeinsame Normen, Werte und Prinzipien bestimmen das Verhalten in Gruppen und den Umgang miteinander (Schäfers, 2016). Sie schaffen Sicherheit, die einen Schutz vor Angst darstellen kann. Viele dieser Leitplanken des zwischenmenschlichen Verhaltens – im Privaten wie bei der Arbeit – sind nicht formell in Gesetzen festgehalten. Sie sind oftmals implizit, also nicht sichtbar, nicht nachlesbar, und werden durch Rollenlernen, Beobachtung und Feedback (Bandura, 1986) weitergegeben. Sie werden von neuen Mitgliedern verinnerlicht und durch normatives Verhalten, also den Normen, Werten und Prinzipien entsprechende Verhaltensweisen, sichtbar, gelebt und umgesetzt. Solche Normen zeigen sich in ähnlichen oder sogar identischen Verhaltensweisen der Personen innerhalb einer Gruppe. Gemeinsame Normen, Werte und Prinzipien dienen als Orientierung und stärken die gemeinsame Identität der Gruppe. Ein nicht-konformes Verhalten oder Abweichen von der impliziten Norm wird mitunter durch Sanktionen bestraft. Werden innerhalb einer Gruppe die unausgesprochenen Glaubenssätze und Regeln des Zusammenlebens oder Miteinanderarbeitens gebrochen, können Personen ausgegrenzt werden und den Status als Gruppenmitglied verlie-

„Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit werden in der öffentlichen Verwaltung nicht wertgeschätzt.“

Zitat aus den Interviews mit Expertinnen und Experten



7,0 von 10

Mittelwert der Einschätzungen
bei der Befragung zum Aspekt
„Bedarf für strukturelle
Veränderungen“

ren. Der Zustand des Ausgeschlossenseins (oder auch bereits dessen mögliches Eintreten) kann als bedrohlich und sogar existenzgefährdend wahrgenommen werden und Angst auslösen.

Organisationen beruhen auf offiziellen und inoffiziellen Normen. Insbesondere die Existenz der öffentlichen Verwaltung stützt sich auf Regeln und Gesetze. Was gemeinhin als Unternehmenskultur definiert wird, beschreibt das von allen Organisationsmitgliedern implizit befürwortete, gesamtheitliche Denken und Handeln der Mitarbeitenden (Schein, 2010). Es ist meist über Jahre gewachsen und wurde durch Generationen an Führungskräften und das Kollektiv an Mitarbeitenden über geltende Gebote und ebenso oft mittels unbewusst unausgesprochener (impliziter) Glaubenssätze weitergegeben (ebd.). Was grundlegend ist für die Umsetzung von Verfassung und Gesetzen, gilt ebenso für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit: Normen, Werte und Prinzipien sind als Leitplanken und Sicherheit spendende Orientierungshilfen absolut sinnvoll und wertvoll. Sie können jedoch die Veränderungsbereitschaft mindern. Nämlich dann, wenn die Mehrheit an Gruppenmitgliedern vielleicht längst überholte Werte beibehält, sie in Bezug auf die Zusammenarbeit nicht hinterfragt und folglich gewohnte, durch geltende Gebote

manifestierte Verhaltensweisen auch in neuen Kontexten an den Tag legt. Warum? Weil es eben schon immer so gemacht wurde. Dann können Glaubenssätze einen massiv einschränkenden Charakter einnehmen, der Veränderung bremst und hemmt.

Was passiert nun, wenn – unabhängig von deren „Rang“ und Einordnung in Organigramm und Hierarchie – eine Gruppe von veränderungsfreudigen Menschen entsteht bzw. initiativ wird? Wenn also gewohnte Leitplanken und gelebte Traditionen hinterfragt und umgangen werden und ins Wanken kommen? Auch das kann Unsicherheit und Angst angesichts von Wandel auslösen. Bekommt solch eine vielleicht von der Anzahl her kleine Gruppe zunehmenden Einfluss, z. B. durch Änderung der Rahmenbedingungen oder Prioritäten, so können sich bisher geltende Normen, Werte und Prinzipien – und infolgedessen auch sichtbares Verhalten – verändern. Nämlich dann, wenn mehr und mehr Personen aus solch einer einflussreichen Gruppe sich anders und nicht den bislang geltenden Normen, Werten und Prinzipien entsprechend verhalten. Wenn es ihnen also gelingt, maßgeblich eigene Regeln zu definieren. Dieses Phänomen konnte mit zunehmender Digitalisierung in der Gesellschaft wie auch in zahlreichen Unternehmen und ebenso in der öffentlichen Verwaltung beobachtet werden (Beile et al., 2019; Reidl et al., 2020; BMFSFJ, 2020).

In den meisten Industrien waren es Krisen, evolutionärer Druck oder technische Innovationen, die für eine teils radikale Veränderung der manifestierten Normen, Werte und Prinzipien maßgeblich verantwortlich waren. Solche Krisen werden oft in den zukunftsgerichteten Emotionen von Angst oder Sorge spürbar. Krisen können sowohl eine Veränderungsbremse sein wie gleichermaßen auch als Treiber dienen, um alte Prozesse zu hinterfragen, neue Wege zu diskutieren, um eine Besserung der Situation zu erzielen. Ein aktuelleres Beispiel ist die schlagartig eingeführte Home-Office-Regelung zur Verringerung des

Ansteckungsrisikos im Rahmen der Corona-Pandemie: Diese von außen erzwungene Veränderung resultierte in der Diskussion, ob eine Home-Office-Freigabe überdauernd einzurichten sei. Aus einer krisenbedingten Ausnahmesituation war plötzlich ein neues Normal entstanden, das als Regelzustand eingefordert wurde. Bei gleichzeitigem Fachkräftemangel und zunehmendem Einfluss der Arbeitnehmenden müssen sich Organisationen aus Industrie und Wirtschaft wie ebenso die deutsche Verwaltung nunmehr einen neuen Umgang mit dem Prinzip der Anwesenheitspflicht überlegen, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier sei kurz an die vorab beschriebene sicherheits-orientierte Führungskraft verwiesen, die sich sorgenvoll fragt: „Ist mein Team daheim auch wirklich fleißig?“ Solchen Ängsten, die aus dem Wegfall oder der Veränderung von Normen, Werten, Prinzipien und kulturellen Grundlagen resultieren können, muss aktiv begegnet werden. Und dafür sollten diese Ängste zunächst überhaupt erkannt und benannt, ausgesprochen, akzeptiert und konstruktiv diskutiert werden.

„Veränderung als Regel, nicht als Ausnahme“, wie es im Agilen Manifest heißt (Steffen, 2020b), sollte nicht das Leitmotiv zur Transformation der deutschen Verwaltungswelt werden. Ebenso wenig kann es das Ziel sein, „überall agil“ zu werden, das würde konträr zum Sinn und Zweck einer Verwaltung stehen. Doch ein unreflektiertes Festhalten an mitunter falsch verstandener Tradition und einschränkenden Glaubenssätzen (Steffen, 2019) führt in einer sich immer schneller verändernden Zeit zu Stillstand und Unbeweglichkeit. Jedoch sollte trotz aller an vielen Stellen erforderlichen Agilität und neuer Arbeitsprinzipien (Bergmann, 1990; Hackl et al., 2017; Schermuly, 2019) der vorab genannte Aspekt von Sicherheit und Orientierung keinesfalls unterschätzt werden. Einfach alles von heute auf morgen radikal zu verändern, kann massive Verunsicherung auslösen – und damit Angst erzeugen, die sich auf viele andere Bereiche auswirkt.

3 Erkenntnisinteresse

Wir erkennen und berücksichtigen noch längst nicht ausreichend, woran es in der deutschen Verwaltung, auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene immer wieder bei der Umsetzung von Veränderungen und Transformation scheitert. Dem „Faktor Mensch“ wird noch zu wenig Raum gegeben. Menschliche Emotionen und das damit einhergehende Verhalten sind vielfältig. Wie vorab beschrieben, kann Angst eine wichtige Emotion in Transformationsprozessen sein. Angst hat viele Facetten und hängt auf individueller wie organisationaler Ebene mit vielfältigen Ein- und Auswirkungen zusammen (siehe Kapitel Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund). Mit dem Fokus auf die öffentliche Verwaltung sollen spezifische Aspekte von Angst und deren Ursprung und besonders der aktuelle Umgang mit Angst genauer untersucht werden. Diese Studie beschäftigt sich daher mit Fragestellungen zum Erkenntnisgewinn (Was muss noch verstanden werden?) und hinsichtlich der Handlungsempfehlungen für die Umsetzung (Was macht erfolgreiche Transformation aus? Was muss dazu noch geschehen?). Folgende Interessensgebiete und Fragestellungen werden dazu betrachtet:

- Analyse des aktuellen Umgangs mit Angst und negativen menschlichen Gefühlen im Zusammenhang mit Veränderung und Transformation in der öffentlichen Verwaltung
- Entwicklung eines besseren Verständnisses für Sorgen und Unsicherheiten der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung, die durch Veränderungen ausgelöst werden können
- Auffinden struktureller Ansatzpunkte, um Transformation mit Blick auf die Menschen erfolgreicher umzusetzen
- Identifikation relevanter Verantwortlichkeiten, um Transformation mit Blick auf Menschen umzusetzen
- Wie können die Menschen in der Veränderung mehr gesehen, mehr wahrgenommen und aktiv eingebunden werden, damit ein Umgang mit Sorgen, Unsicherheit und Angst besser sein kann?
- Wie können auf diesem Verständnis von Sorgen und Unsicherheit aufbauend Transformation bewusster, aktiver und menschlicher gestaltet werden?
- Wie kann die Zukunft gestaltet sein, damit Menschen in Veränderung besser eingebunden und aktiviert werden?
- Wie attraktiv sind Zukunftsszenarien, in denen Transformation mit Blick auf Menschen umgesetzt wird? Wie umfangreich sind Teilaspekte attraktiver Zukunftsszenarien bereits umgesetzt? Welche strukturellen Veränderungen sind für die zukünftige Umsetzung solcher Szenarien notwendig?

4 Studiendesign

Das methodische Vorgehen folgte einem Mixed-Method-Ansatz, der sich zu Teilen an dem Vorgehen einer Delphi-Studie orientierte, die explorativen und prognostischen Charakter hat (Häder & Händer, 2022). Der erste empirische Schritt der Datenerhebung waren Interviews mit Expertinnen und Experten, auf deren Basis Dimensionen für einen besseren Umgang mit Angst gebildet und entsprechend darauf aufbauende Zukunftsszenarien entwickelt wurden. Diese Szenarien stellen den zweiten, quantitativen Teil der empirischen Daten dar und wurden in einer Online-Befragung anhand verschiedener Bewertungskategorien von weiteren Expertinnen und Experten eingeschätzt. Es handelt sich um eine Befragung von Expertinnen und Experten in mehreren Runden; in der vorliegenden Studie wurden zwei Runden durchgeführt. Die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde wurden in Form von resultierenden Szenarien bei der zweiten Runde präsentiert und bewertet. Zunächst werden das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der Interviews beschrieben und aufbauend darauf das Vorgehen der Online-Befragung und deren Ergebnisse.

4.1 Interviews mit Expertinnen und Experten

Für eine fundierte empirische Basis wurden zwischen Juni und September 2022 Gruppen- und Einzelinterviews mit 21 Expertinnen und Experten für Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung geführt, sowohl aus verschiedenen Ebenen und Bereichen der Verwaltung als auch aus Verbänden, mit wissenschaftlicher Perspektive und ebenso aus Beratungsunternehmen, die in Projekten mit der öffentlichen Verwaltung zusammenarbeiten (siehe Übersicht „Die befragten Expert:innen“). Diese semistrukturierten Gruppeninterviews wurden von zwei Personen durchgeführt und bestanden aus zwei bis drei Teilnehmenden. Ein Interview wurde aus organisatorischen Gründen als Einzelinterview um-

gesetzt. Die erste Befragungsrunde wurde in Form von insgesamt neun Gruppeninterviews umgesetzt. An den Interviews, die anhand von Gesprächsleitfäden moderiert wurden, nahmen ein bis drei Expertinnen und Experten teil und zwei Interviewende. Zwei Gesprächsrunden wurden mit einem Interviewenden durchgeführt. Alle Gespräche wurden über Video-Calls durchgeführt und aufgezeichnet.

Die durchschnittliche Dauer betrug 90 Minuten. Leitfragen zu verschiedenen Schwerpunkten gaben den Rahmen und regten für die Teilnehmenden zur Diskussion und zum Austausch an. Die thematischen Schwerpunkte der Gruppeninterviews lassen sich in vier Bereiche einteilen: (1) Status quo zu Herausforderungen, (2) Status quo zum Umgang mit Angst, (3) Umgang mit Angst in der Zukunft, (4) politischer und gesellschaftlicher Blick in die Zukunft. Leitfragen waren beispielsweise:

- Was sind mit Blick auf Widerstände und Sorgen der Beschäftigten aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen in Transformationsprozessen der öffentlichen Verwaltung?
- Welche Ideen, Konzepte, Methoden und Ansätze betrachten Sie als besonders relevant für den bisherigen Umgang mit den besprochenen Herausforderungen in der Praxis?
- Welche Ideen, Konzepte, Methoden und Ansätze betrachten Sie als besonders relevant für den zukünftig besseren Umgang mit den besprochenen Herausforderungen in der Praxis?
- Was sind die ein bis drei wichtigsten Ansätze auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, die dafür sorgen könnten, dass Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung weniger Angst vor und durch Veränderung haben?

5 Ergebnisse der Interviews

Aus den Interviews resultieren drei Ebenen von Ergebnissen: Es wurden mehr als 450 Zitate als persönliche Aussagen und Einschätzungen generiert. Aus diesem Interviewmaterial konnten zusammenfassend drei übergeordnete Kategorien abgeleitet werden. Aufbauend auf den Kategorien wurden fünf Dimensionen zur Veränderung für den Umgang mit Angst in Veränderung entwickelt. Es konnten 20 Zukunftsszenarien formuliert werden, die inhaltlich diesen Veränderungsdimensionen zugeordnet sind.

5.1 Zusammenfassende Kategorien

Aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten lassen sich drei übergeordnete Kategorien ableiten:

1. *Status quo*, also der aktuelle Ist-Zustand der deutschen öffentlichen Verwaltung
2. *Ziel*, ein möglicher und erstrebenswerter Ziel-Zustand in der Verwaltung
3. der *Weg* dorthin, mögliche Maßnahmen zum Erreichen der Transformation.

Die Teilaspekte der jeweiligen Kategorien werden mit Zitaten aus den Interviews unterlegt.

5.1.1 Status quo im Umgang mit Angst vor und durch Veränderung

In dieser Kategorie beschrieben ist der aktuelle Ist-Zustand innerhalb der deutschen öffentlichen Verwaltung. Aus den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen der Expertinnen und Experten kann ein breites Bild gezeichnet werden, wie sich die deutsche Verwaltung beim Umgang mit Angst vor und durch Veränderung derzeit verhält. Das Spektrum dieses Status quo ist divers und reicht von **aktiver Ignoranz** („Existierende Ängste werden häufig bewusst unter den Teppich ge-

kehrt.“) bis zum **aktiven Umgang, jedoch im ausgewählten Kreis** („In vertraulichen Runden mit Führungskräften aus der Verwaltung wird Angst vor dem Scheitern durchaus thematisiert.“). In der öffentlichen Verwaltung gibt es unterschiedliche **Arten und Auslöser von Angst**. **Existenzielle Ängste** sind weniger relevant („Angst vor Arbeitsplatzverlust hat in der Verwaltung eigentlich niemand so richtig“) als vermeintliche **Vorläufer von Angst**, wie Sorgen und Unsicherheiten, die dann zu **Widerständen** führen anhand derer **Ängste zum Ausdruck** kommen.

„Aus den Bedenken werden Widerstände, wenn die Beschäftigten den Eindruck haben, dass die Ergebnisse der Veränderung nicht als positiv oder realistisch betrachtet werden, wenn der Mehrwert nicht greifbar ist.“

„In den Transformationsvorhaben sind eher selten konkrete, sachlich begründete Widerstände zu beobachten. Sondern Verunsicherungen und auch Ängste, die irrational und irgendwie rein emotionaler Natur sind.“

Wichtige Teilaspekte der Auslöser von Angst sind **fehlende Kompetenzen**, mögliche **Unwissenheit** und die **Sorge vor Veränderung**.

„Der Umgang mit Angst ist in der Verwaltung nicht gelernt.“

„Immer häufiger gibt es Angst vor der individuellen Überforderung.“

„Damit verbunden ist oft die Angst, sich zu blamieren, zum Beispiel weil man etwas nicht kann, neue Technologien nicht beherrscht.“

„Das Missverhältnis von vielleicht auch nur gefühlt geringer Kompetenz zu vielleicht nur wahrgenommen hoher Anforderung kann zu Ängsten führen.“

Zum anderen wird die Verwaltung immer noch als **funktionsstüchtig**, jedoch wenig innovativ eingestuft.

„Der Ruf der Verwaltung ist schlechter als das, was sie täglich tut.“

„Wir haben eine funktionsfähige Verwaltung. Sicherlich langsam und nicht sonderlich innovativ – dennoch funktionsfähig.“

Es wird deutlich, dass der aktuelle **Umgang mit Angst** in unmittelbarem Zusammenhang steht mit einer **gelingenen Transformation**.

„Der derzeitige Umgang mit Angst führt oft zur Verhinderung von Transformation.“

Nicht nur der subjektive Eindruck der Überforderung ist ein Auslöser von Angst, sondern auch die tatsächlich **hohe Komplexität** von **Veränderung** und **Transformation** als solche. Besonders **mislungene** oder inkonsequente **Transformationsprozesse** sind derzeit als Auslöser von Angst und Unsicherheit bei Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung zu beachten.

„Die oftmals hohe Komplexität von Veränderungen ist ein Auslöser für Ängste.“

„Hohe Komplexität der Veränderung stößt oft auf unzureichende Kompetenzen.“

Die besonderen, teils stark **hierarchisch geprägten Strukturen** der öffentlichen Verwaltung können ein Nährboden für Angst und Widerstand gegenüber Veränderung sein. Diese Strukturen können verhindern, dass weniger ängstliche und veränderungsaffine Menschen in Entscheidungspositionen gelangen.

„Die bestehenden Hierarchien in den meisten Verwaltungen verhindern moderne Formen des angstfreien Ausprobierens.“

„Die bestehenden Karrierepfade und die vorhandenen strukturellen und auch kulturellen Rahmen-

bedingungen der deutschen Verwaltung machen es schwierig, dass mutige Menschen dorthin finden bzw. dort entstehen und existieren können“.

Die Strukturen der öffentlichen Verwaltung gehen mit einer besonderen Kultur im **Umgang mit Fehlern** einher, die als ein weiterer Auslöser für Ängste und Unsicherheit gesehen wird.

„Die Verwaltung ist nicht darauf ausgerichtet, Fehler zuzulassen. Über alle Ebenen hinweg gibt es in der deutschen öffentlichen Verwaltung ein System der ungesunden Fehlerkultur.“

„Der bewusste und aktive Umgang mit Risiken, Ängsten, Sorgen und Widerständen ist noch kein Teil des Projektmanagements in der öffentlichen Verwaltung.“

„Misserfolge sind heute noch ein Tabu. Keiner traut sich das anzusprechen, wenn mal etwas schief geht“

Die als eher „ungesund“ einzuschätzende Fehlerkultur der öffentlichen Verwaltung ist unmittelbar verbunden mit der Art und Weise, wie mit **Risiken** umgegangen wird. Das bisherige **Risikomanagement** in Transformationsprozessen ist ein weiterer Auslöser für Angst.

„Risiken werden in der Verwaltung am liebsten ausgeblendet.“

„Die deutsche Verwaltung ist bisher auf das Vermeiden von Risiken ausgerichtet.“

Ein falscher oder ungenügend sensibler Umgang mit Ängsten kann sich auf die **Gesundheit** der Beschäftigten auswirken.

„Der falsche Umgang mit Ängsten oder deren Ignorieren kann zu Krankheit führen.“

Zielgerichtete Weiterbildungen finden nicht in ausreichendem Maß statt, als dass sie zu einer angstfreieren und damit erfolgreicher Transformation beitragen könnten.

„Fort- und Weiterbildungen zu Verwaltungsmodernisierung, Agilität und Transformation können das Auftreten von Ängsten reduzieren. Leider ist es aber so, dass die bisherigen Ausbildungskonzepte zu wenig Voraussetzungen für erfolgreiche Modernisierung und Transformation schaffen.“

Führung kommt eine entscheidende Rolle als **Auslöser für Angst** und im derzeitigen **Umgang** mit Ängsten und Unsicherheiten zu.

„Angst bei Führungskräften hängt häufig mit der gefühlten Gefahr von Machtverlust zusammen. Das Vermeiden von Entscheidungen ist ein angstbedingter Abwehrmechanismus der öffentlichen Verwaltung.“

„Vielen Führungskräften in der Verwaltung fehlt die Fähigkeit zum Erklären, zum Beispiel von Zusammenhängen, Nutzen und Mehrwert oder von möglichen Risiken.“

„Es ist eine Leitungsaufgabe, ein Umfeld und Klima zu schaffen, in dem Sorgen und Ängste ausgesprochen werden können.“

Der Status quo ist nicht gänzlich negativ. Zum einen kann **Angst Potenziale** mit sich bringen, es ist jedoch wichtig, diese auch zu sehen.

„Angst ist nicht immer negativ.“

„Die konstruktiven Potenziale von Angst werden oftmals übersehen.“

Es wird ein Unterschied im Umgang mit Angst beobachtet, der abhängig von **Alter bzw. Generation** ist.

„Der Umgang mit Angst, generell mit Gefühlen und Emotionen, ist alters- und generationenbedingt.“

Das **Fehlen von positiv besetzten Zukunftsbildern** bzw. deren **nicht ausreichende Kommunikation** werden als angstbeeinflussendes Element und dadurch auch als Bremse bei der Transformation beschrieben. Gleichzeitig

werden **positive Beispiele** nicht ausreichend kommuniziert.

„Visionsgebende, sinnstiftende und damit auch angstreduzierende Zukunftsbilder sind in der Verwaltung wenig existent. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit in der Verwaltung kann noch stärker herausgestellt werden.“

„Die Ziele von Veränderungsprozessen sind oft nicht klar und werden häufig nicht ausreichend kommuniziert.“

„Es gibt sehr viele positive Beispiele für gelungene Veränderung in der Verwaltung. Diese Beispiele werden zu wenig kommuniziert. Und daher auch zu selten als Blaupause genutzt.“

Strukturelle Aspekte, die bspw. den Einstieg von Quereinsteiger:innen mit einem positiven und angstfreie(re)n Umgang mit Veränderung befördern könnten, werden als **Transformationsbremse** benannt.

„Die bestehenden Karrierepfade und die vorhandenen strukturellen und auch kulturellen Rahmenbedingungen der deutschen Verwaltung machen es schwierig, dass mutige Menschen dorthin finden beziehungsweise dort entstehen und existieren können.“

5.1.2 Ziele für den Umgang mit Angst

Die zweite Kategorie, gebildet aus den Erkenntnissen und Zitaten der Interviews, beinhaltet den möglichen und erstrebenswerten Ziel-Zustand, der aus einem besseren Umgang mit Angst für die verschiedenen Ebenen der deutschen Verwaltung resultiert. Beschrieben werden ebenso attraktive wie realistische Zustände. Aus den Interviews ergeben sich insbesondere Annäherungs- und Haltungsziele, die aus verwendeten Adjektiven wie „besser“ oder „höher“ ersichtlich werden. Hinsichtlich der Ziele lassen sich verschiedene Bereiche differenzieren, die sich beispielsweise hinsichtlich ihrer Auswirkung unterscheiden.

Eine grundsätzliche **Lösungsorientierung** ist zwar noch unkonkret, jedoch positiv besetzt. Davon würden sowohl die Mitarbeitenden als auch die „Kunden“ der Verwaltung, also Bürgerinnen und Bürger wie auch Unternehmen und ebenso andere Verwaltungseinheiten, profitieren.

„Mit weniger Angst vor Veränderung würden für existierende Probleme in der Verwaltung schnellere und bessere Lösungen gefunden werden.“

„Nur wenn Sorgen, Unsicherheiten, Zweifel und Ängste offen an- und ausgesprochen werden, können dafür auch Lösungen gefunden werden.“

Die Erhöhung der **Geschwindigkeit** bei der Leistungserbringung oder grundsätzlicher **Erfolg** sind zwar nicht mit konkreten Werten besetzt, jedoch wäre diese anhand zu definierender Parameter messbar. Bei weniger negativen Emotionen auf Seite der Beschäftigten können diese Ergebnisse erreicht werden:

„Wenn die Verwaltung angstfreier arbeiteten würde, wäre die Geschwindigkeit bei der Leistungserbringung für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen deutlich höher.“

„Der Erfolg von Transformationsprojekten ist umso höher, je mehr auch die Mitarbeitenden aus der produktiven Basis bereits in die Zielsetzung und Planung eingebunden werden.“

Ein weiteres Ziel, das von den Expertinnen und Experten beschrieben wird, bezieht sich auf den sogenannten **Flow**⁷.

„Wenn ausreichend hohe Kompetenzen auf hohe Anforderungen treffen, können ein Flowzustand und hohe Selbstwirksamkeit entstehen.“

Direkt daran knüpfen die Aspekte des **lebenslangen Lernens** und **das Ziel einer lernenden Verwaltung** an.

⁷ Flow wird definiert als das Zusammentreffen von hoher inhaltlicher Anforderung (hier: bei der Arbeit) bei gleichzeitig adäquater und ausreichender hoher Kompetenz, um der Aufgabe gerecht zu werden (Csikszentmihalyi, 1987). In erster Instanz profitiert die in diesen Flowzustand versetzte Person davon; durch das positive Erleben dieser Tätigkeit kann es sich jedoch auch auf die Umgebung und bessere Ergebnisse auswirken.

„Die Stärkung der Lust am Lernen wird dazu führen, dass die Lernzone, also der Bereich zwischen Komfort- und Panikzone inklusive angstfreiem Ausprobieren, auch mit Misserfolgen und Scheitern, öfter betreten wird.“

Auf organisationaler Ebene wurden Ziele beschrieben, die einerseits durch Aspekte wie mehr **Diversität** oder eine stärkere **Transdisziplinarität** allein schon Werte darstellen, durch deren zusätzliche positive Wirkung wie die Stärkung der **Innovationskraft** und bspw. hinsichtlich ihrer **kulturellen Wirkung** auch Einfluss auf die **Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber** haben können.

„Eine stärkere Durchlässigkeit in der Verwaltung würde zu einer höheren Diversität und Transdisziplinarität führen, die auch einen angstfreieren Umgang mit Veränderungen ermöglicht.“

„Wenn die Verwaltung angstfreier arbeiteten würde, ist sie auch für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiver.“

Gleichzeitig werden das **Miterleben** und **Mitgestalten** von Veränderung als Zielstellung und wichtige Basis beschrieben, damit sich grundsätzlich eine andere, nämlich positivere, mutigere und schlussendlich angstfreiere Haltung gegenüber Transformation ergeben kann.

„Das positive Erleben von Veränderung wird zukünftig einen mutigen und angstfreieren Umgang mit Transformation unterstützen.“

5.1.3 Wege zur Zielerreichung

Die dritte Kategorie beschreibt Maßnahmen zum Erreichen der angstfreieren Verwaltung als Voraussetzung für gelingende Veränderung und Transformation. Es geht also um den Weg vom Ist-Zustand zum Ziel-Zustand und die Definition passender Maßnahmen, um diesen Weg erfolgreich zu absolvieren.

Die **Kommunikation von Chancen** und gleichzeitig der **offene, transparente Um-**

gang mit Risiken werden als entscheidender Hebel erachtet, um besser mit Sorgen und Ängsten umzugehen und die Potenziale der Transformation stärker auszuschöpfen. Hierbei spielen auch **kulturelle Aspekte** und **Führung** hinein.

„Die Chancen der Digitalisierung müssen besser verstanden, kommuniziert und genutzt werden, um die Risiken des demografischen Wandels wenigstens ansatzweise auszugleichen.“

„Aktives Risikomanagement ist entscheidend, um anders und besser mit Angst durch Veränderung umgehen zu können.“

„Bei Veränderungen muss viel öfter kommuniziert werden: ‚In welche Richtung wollen wir uns bewegen?‘ Das schafft Klarheit für den Weg und das Ziel. Es sollte beispielsweise erklärt werden, dass die Digitalisierung nicht Arbeitsplatz-gefährdend, sondern Arbeitsplatz-verändernd ist.“

„Der ehrliche, offene, wahrhaftige und transparente Umgang mit negativen Aspekten der Veränderung ist entscheidend, um Vertrauen und Sicherheit statt Unsicherheit und Angst zu schaffen.“

Strukturelle Veränderungen in der Verwaltung hinsichtlich des **Dienstrechts** und beim **Austausch mit der Wirtschaft** wurden als maßgeblich für einen konstruktiven Umgang mit Ängsten und stärkerer Veränderungsbereitschaft beschrieben.

„Ein verändertes Dienstrecht kann durch bessere Möglichkeiten zum Quereinstieg dazu führen, dass mehr Menschen mit Erfahrung in Veränderungsprozessen in der Verwaltung arbeiten. Der Austausch zwischen Verwaltung und Wirtschaft muss viel intensiver werden, damit die Verwaltung von dort mehr über Veränderung lernen kann.“

„Das Dienstrecht sollte so gestaltet sein, dass Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit honoriert werden.“

„Veränderungsbereitschaft muss sowohl auf individueller wie auch institutioneller Ebene gefördert und honoriert werden.“

Innerhalb der einzelnen Verwaltung werden – unabhängig von der jeweiligen Ebene – relevante Maßnahmen durch **Organisationsentwicklung** genannt, die **Partizipation** und **Lernbereitschaft** betreffen.

„Die Stärkung der Lust am Lernen wird dazu führen, dass die Lernzone öfter betreten wird.“

„Menschen sollte ermöglicht werden, ganzheitlich in ihrer Arbeit zu agieren. Dann würden auch mehr mutige beziehungsweise angstfreiere Anteile zum Einsatz kommen.“

„Partizipation, Mitgestalten und Mitentwickeln sind bei Veränderungen entscheidend, um Ängste bei den Beteiligten zu vermeiden und abzubauen.“

Auf **Organisations-übergreifender Ebene** werden weitere Hebel vor allem im Bereich der **Zusammenarbeit** und des **Austauschs** erkannt.

„Die Zusammenarbeit würde sich spürbar verbessern, wenn alle wirklich am selben Strang ziehen. Silos müssen aufgebrochen werden.“

„Alle Stakeholder, die bei Veränderung und Transformation durch Einwände oder Kritik potenziell Widerstände und Ängste auslösen können, sollten frühzeitig in Veränderungsprozesse eingebunden werden.“

„Es braucht mehr Austausch zwischen den verschiedenen Ebenen und Akteuren, um dadurch mehr Verstehen zu generieren, um dadurch mehr Potenzial für wirksame Veränderung zu finden und in spürbare Erfolge wie auch Entlastung umzusetzen.“

Auf der menschlichen Ebene **persönlicher Kompetenzen** – unabhängig von Rolle und Position – liegen zusätzliche Potenziale.

„Es ist wichtig, die Angst zuzulassen und sich aktiv damit auseinanderzusetzen und zu reflektieren.“

„Coaching ist ein wichtiges Werkzeug für den besseren Umgang mit Ängsten und sollte nicht nur auf Führungsebene angeboten werden.“

„Emotionale Intelligenz ist entscheidend für den besseren Umgang mit Ängsten.“

„Für das Gelingen von Transformationsprojekten muss neben der technischen Seite noch stärker auf den Faktor Mensch eingegangen werden.“

Die **Vorbildfunktion und Kompetenz von Führungskräften** werden als entscheidend erachtet, um angstfreie Räume zu gestalten.

„Eine gesunde, konstruktive, vertrauensvolle und im besten Fall angstfreie Fehlerkultur mit Freiräumen zum Ausprobieren muss von oben, von der jeweiligen Führung vorgelebt werden.“

„Führungskräfte brauchen mehr und anderes Rüstzeug, um als wirklich moderne und transformationsfähige Führungskräfte agieren zu können.“

Im Sinne von handlungswirksamen Zielen werden auch bei den relevanten Maßnahmen auf dem Weg zum Ziel **positive Zielbilder und Visionen** genannt.

„Wie muss eine Verwaltung der Zukunft gestaltet sein? Das mutige Denken solch einer Vision ist wichtig, um die erforderliche, nachhaltige Veränderung zu bewirken.“

Um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig vorzunehmen, sind die Kenntnis und auch Akzeptanz des Status quo von entscheidender Bedeutung. Basis für die weiteren Ergebnisschritte sind von dort aus dann die Kategorien Ziel und Weg: Fünf Dimensionen, in denen Maßnahmen zur konstruktiven Veränderung angesiedelt sind, sowie 20 Szenarien, die eine ebenso realistische wie erstrebenswerte Zukunft beschreiben, die aus einem besseren Umgang mit Angst vor Veränderung folgen kann.



Abbildung 2: Fünf Dimensionen für einen besseren Umgang mit Angst, abgeleitet aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten

5.2 Dimensionen zur Veränderung

Aus den Interviews und den dadurch erhaltenen Aussagen und Einschätzungen der 21 Expertinnen und Experten resultierte die Aufteilung in fünf Dimensionen, die jeweils eine Hebelwirkung für den besseren Umgang mit Angst im Rahmen von Veränderungsprozessen und Transformation haben (siehe Abbildung 2).

5.2.1 Organisation: Maßnahmen durch Organisationsentwicklung (OE) je Behörde

Hierzu gehören interne Maßnahmen, um die jeweilige Organisation hinsichtlich ihrer Werte, ihres Umgangs mit den dort arbeitenden Menschen, mit Blick speziell auf den Umgang mit Angst, Risiken und auch Fehlern und dadurch hinsichtlich ihrer gesamten Kultur entsprechend zu entwickeln. Hierbei sind auch die Zielstellungen einer ebenso gesunden wie lernfähigen und veränderungsbereiten Organisation entscheidend.

5.2.2 Führung: Maßnahmen, die direkt durch Führungskräfte beeinflusst werden

Dies beinhaltet Aktivitäten in enger Verbindung zu den vorab genannten OE-Maßnahmen, die auf allgemeiner Ebene von Führungsverständnis ansetzen (bspw. Definition von Führungsprinzipien, Diskussion von erwünschten oder auch zu vermeidenden Führungsstilen) wie auch auf individueller Ebene (bspw. Weiterbildung oder individuelles Coaching für einzelne Führungskräfte zu deren Entwicklung), um auch deren Vorbildfunktion im noch stärkeren Maß in den Vordergrund zu stellen. Damit sollen auch strategische Aspekte wie (mehr) Partizipation, (besseres) Empowerment und das Geben von Orientierung in Veränderungsprozessen im Sinne von Leadership gefördert werden.

5.2.3 Personal: Maßnahmen zur übergreifenden wie auch individuellen Personalentwicklung (PE)

Dazu gehören allgemeine (Behörden-interne, ggf. übergreifende) sowie Rollen-spezifische Maßnahmen der Personalentwicklung mittels Aus-, Fort- und Weiterbildung, ebenso individuelle Maßnahmen durch persönliches Coaching sowie spezifische Maßnahmen im Bereich des Behördlichen Gesundheitsmanagements (BGM), um gesundheitsschädigende

Auswirkungen von Angst zu reduzieren bzw. vorbeugend zu vermeiden. Diese Maßnahmen sollten durch die jeweiligen Personalbereiche (HR) erfolgen und sowohl mit den Führungskräften als auch mit laufenden bzw. anstehenden strategischen Aktivitäten abgestimmt werden.

5.2.4 Struktur: Strukturelle Änderungen in der gesamten öffentlichen Verwaltung

Die vorab genannten Maßnahmen sollten an den relevanten Stellen durch Gesetzesänderungen und übergreifende strukturelle Veränderungen in der gesamten deutschen Verwaltung, hinweg über alle Ebenen, begleitet werden, die bspw. durch eine zeitgemäße Anpassung des Laufbahnrechts und der Möglichkeit des Quereinstiegs entsprechende Grundlagen schaffen.

5.2.5 Dialog: Maßnahmen der (internen und/oder externen) Kommunikation

Interne kommunikative Aktivitäten bzgl. Transparenz und Partizipation hinsichtlich laufender oder anstehender Veränderungen gehören in diesen Bereich wie gleichermaßen externe Kommunikationsmaßnahmen, die bspw. ein positiveres (authentisches, realistisches) Bild der Verwaltung schaffen und deren Sinnhaftigkeit und Wertschöpfung für die Gesellschaft stärker herausstellen.

5.3 Szenarien für die Zukunft

Auf Basis der Aussagen der Expertinnen und Experten in den Interviews, von denen einige exemplarisch bereits dargestellt sind, können je Dimension mehrere Zukunftsszenarien entwickelt werden. Diese insgesamt 20 Szenarien haben den Anspruch, sowohl realistische als auch konstruktiv-positive Zielbilder für alle Ebenen der deutschen öffentlichen Verwaltung zu sein.

Dimension 1 · Organisationsentwicklung der jeweiligen Behörde

(Mensch, Kultur, Wertschätzung, Lernen)

Szenario 1.1 · Fühlen

Bei Transformationsvorhaben werden menschliche und emotionale Faktoren ausreichend berücksichtigt. Mit Risiken, Ängsten, Sorgen, Bedenken und Widerständen wird in den Behörden aktiv, bewusst, einfühlsam, konstruktiv und lösungsorientiert umgegangen.

Szenario 1.2 · Partizipieren

Partizipation zum Mitgestalten und Mitentwickeln wird auf allen Ebenen als Teil der Verwaltungskultur praktiziert. Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit werden wertgeschätzt und gefördert.

Szenario 1.3 · Ausprobieren

Es gibt ausreichend viele Laborräume zum Ausprobieren und Lernen, um Veränderungen in einer geschützten Umgebung frühzeitig durchspielen zu können. Diese Möglichkeiten werden von den Mitarbeitenden regelmäßig genutzt.

Szenario 1.4 · Lernen

Es wird konsequent aus Misserfolgen wie auch aus Erfolgen der Vergangenheit gelernt, um dadurch die Gegenwart und Zukunft zu gestalten.

Dimension 2 · Führung = Management, Leadership, Empowerment

(Strategie, Partizipation, Orientierung, Vorbild)

Szenario 2.1 · Strategische Führung

Der operative Druck auf Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung wird von ihnen gut gemanagt. Sie nehmen sich auch genügend Zeit für die strategischen Aspekte ihrer Arbeit.

Szenario 2.2 · Augenhöhe

Führungskräfte und Beschäftigte arbeiten mit dem Ziel des Lernens und Besserwerdens auf Augenhöhe zusammen. Die Führungskräfte kennen die Stärken und Talente ihrer Mitarbeitenden. Empowerment wird an den passenden Stellen praktiziert.

Szenario 2.3 · Transparenz

Bei anstehenden Veränderungen werden Vision, Ziele und Strategie frühzeitig, transparent und verständlich von den Führungskräften kommuniziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden rechtzeitig eingebunden. Dadurch entsteht auf allen Ebenen die erforderliche Orientierung.

Szenario 2.4 · Vorbild

Veränderungsbereitschaft sowie die Bereitschaft zum Ausprobieren, Fehlermachen und Lernen werden von den Führungskräften vorgelebt. Sie sind dafür umfangreich qualifiziert.

Dimension 3 · Personalentwicklung für Mitarbeitende

(HR, BGM, Aus-, Fort-, Weiterbildung, Coaching)

Szenario 3.1 · Weiterbildungsressourcen

Die Personalbereiche der Verwaltung kennen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Mitarbeitenden und bieten hochwertige Schulungen und Trainings an. Dafür stehen ausreichend Budget und Freiraum bereit.

Szenario 3.2 · Coaching

Für Beschäftigte auf allen Ebenen wird professionelles Coaching ermöglicht, um deren individuelle Stärken und Potenziale stetig zu fördern.

Szenario 3.3 · Eigeninitiative

Die Mitarbeitenden kennen ihre persönlichen Ziele und Entwicklungsperspektiven. Beim Identifizieren von konkretem Weiterbildungsbedarf gibt es eine hohe Eigeninitiative, um sich kontinuierlich zu entwickeln.

Szenario 3.4 · Emotionale Offenheit

Sorgen und Ängste vor individueller Überforderung werden offen ausgesprochen. Schulungen im Umgang damit sind fester Bestandteil der Personalentwicklung und des Behördlichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Szenario 3.5 · Mental Health

Mentale Gesundheit und ein bewusster Umgang mit Emotionen gehören durch konsequente Weiterbildung zum Handwerkszeug der Führungskräfte und werden von den Personalbereichen intensiv unterstützt.

Dimension 4 · ÖV-Strukturen = Übergreifende strukturelle und gesetzliche Änderungen

(z. B. Laufbahnrecht, Karrierepfade, Kollaboration)

Szenario 4.1 · Hierarchie

Die Strukturen und Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung ermöglichen ein angstfreies Arbeiten. Lernen und individuelle Entwicklung sind auf allen Hierarchieebenen möglich.

Szenario 4.2 · Austausch (intern-extern)

Die Karrierepfade in der öffentlichen Verwaltung sind flexibel und erlauben einen nahtlosen Austausch von Personal mit anderen Branchen und Sektoren. Erfahrungen aus Veränderungsprozessen werden darüber miteinander geteilt. Dadurch wird ein Mehrwert für die Gesellschaft erzeugt.

Szenario 4.3 · Kollaboration

Die Bereitschaft und Fähigkeit in der öffentlichen Verwaltung zum Neu- und Andersdenken sind durchgängig hoch. Durch intensive Kollaboration wird Ebenen- und Behörden-übergreifend neue Innovationskraft freigesetzt und gemeinschaftlich genutzt.

Dimension 5 · Dialog = Interne und externe Maßnahmen der Kommunikation

(Transparenz, Offenheit, Employer Branding, Vision)

Szenario 5.1 · Vertrauen

Misserfolge oder Scheitern sind kein Tabu. Mögliche Risiken und auch negative Aspekte von Veränderungen werden ehrlich, offen und transparent kommuniziert. Dadurch werden Vertrauen und Sicherheit geschaffen.

Szenario 5.2 · Erfolge kommunizieren

Es gibt zahlreiche Erfolgsbeispiele für gelungene Transformationsprojekte in der Verwaltung. Diese positiven Beispiele aus Bund, Ländern und Kommunen werden innerhalb und auch außerhalb der Behördenwelt umfangreich kommuniziert.

Szenario 5.3 · Sinnstiftende Arbeit

Die Zufriedenheit der Gesellschaft mit der Arbeit der Verwaltung ist hoch – und dadurch ebenfalls das Vertrauen in den Staat. Das Bewusstsein, etwas Sinnvolles für die Gesellschaft zu leisten, macht die Arbeit im Public Sector attraktiv und stärkt das Selbstbild der Mitarbeitenden.

Szenario 5.4 · Realistische Visionen

Es gibt inspirierende und sinnstiftende zugleich erreichbare und richtungsgebende Zukunftsbilder für die Verwaltung. An diesen Visionen richten sich die Ziele und Strategien von Veränderungsprojekten aus.

6 Durchführung der Befragung zu den 20 Zukunftsszenarien

Der folgende Schritt des methodischen Designs der Kurzstudie ist angelehnt an das Vorgehen einer Delphi-Studie (Häder & Häder, 2022). Dieses Vorgehen ermöglicht es, aufbauend auf der Expertise und den Meinungen von Expertinnen und Experten, eine erweiterte Beurteilung des Sachverhalts aus Sicht zusätzlicher Personen empirisch abzubilden. Dadurch entsteht auf den unterschiedlichen Stufen ein Prozess, der immer differenzierter die Thematik abbildet. Darin liegt eine große Stärke der Methode.

In der quantitativen Befragung, die online über die Plattform SoSci Survey (Leiner, 2019)⁸ von Oktober bis Dezember 2022 durchgeführt wurde, konnten 20 Zukunftsszenarien hinsichtlich ihrer Bedeutung eingeschätzt werden. Dabei geht es um die Ein-

schätzung, (1) als wie **wünschenswert** das jeweilige Szenario bzw. dessen Eintreten für die öffentlichen Verwaltung beurteilt wird. Hierfür wurde eine 10-stufige Skala von 1 = gar nicht wünschenswert bis 10 = sehr wünschenswert verwendet (siehe Abbildung 3). Weiterhin ging es (2) um die Beurteilung des Grades der bisherigen **Realisierung** zum jetzigen Zeitpunkt, mit einer Abstufung von 0% bis 100% realisiert, abgefragt in 10er-Schritten. Als letzte Beurteilungsdimension der Szenarien wurde die persönliche Einschätzung (3) für das Maß der **strukturellen Veränderung** erfragt, das für das Eintreten des jeweiligen Szenarios erforderlich ist. Hierfür wird ebenfalls eine 10-stufige Skala verwendet von 1 = gar keine strukturelle Veränderung notwendig bis 10 = eine sehr starke strukturelle Veränderung ist notwendig.

⁸ Der Befragungsserver bietet eine datenschutzkonforme und damit DSGVO-gerechte Infrastruktur.

21% ausgefüllt

Szenario 4 von 20
Es wird konsequent aus Misserfolgen wie auch aus Erfolgen der Vergangenheit gelernt, um dadurch die Gegenwart und Zukunft zu gestalten.

Das Szenario ist für die öffentliche Verwaltung ...

gar nicht wünschenswert		8	sehr wünschenswert
bereits zu 0% Realität		4	bereits zu 100% Realität
gar keine strukturelle Veränderung		8	eine sehr starke strukturelle Veränderung

Weiter

Prof. Dr. Julia Schorlemmer, FOM Hochschule für Oekonomie & Management – 2022

Abbildung 3: Screenshot aus der Online-Befragung

Statistische Methoden

Allgemein statistische Angaben

Bei der Abfrage einer Einschätzung auf einer Skala von 1 bis 10 kann ein Mittelwert berechnet werden, abgekürzt M . Der Mittelwert ist das arithmetische Mittel und wird auch als Durchschnitt bezeichnet. Er wird berechnet, indem alle Werte der einzelnen Personen summiert werden und danach die Summe durch die Anzahl der Werte dividiert wird. Mittelwerte können genauer interpretiert werden, wenn zusätzlich die Standardabweichung (engl. Standard Deviation, kurz: SD) angegeben wird. Darunter ist die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Werte von Durchschnitt gemeint.

Mittelwerte vergleichen

Für den Vergleich mehrerer Mittelwerte wird eine Varianzanalyse (ANOVA) berechnet, die es ermöglicht zu prüfen, ob sich die Mittelwerte grundsätzlich relevant, also statistisch signifikant, unterscheiden. Dafür werden Prüfwerte angegeben, der so-

nannte F-Wert und der Wert der Signifikanz, der p-Wert. Die Signifikanz gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit die ermittelten (in dem vorliegenden Fall) Unterschiede auf den Zufall zurückzuführen sind oder auf tatsächlichen Unterschieden beruhen. Liegt der p-Wert bei 0,5, oder darunter, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass „nur“ der Zufall den Unterschied erklärt, bei 5% oder weniger. Zusätzlich werden Effekte berechnet, die eine Aussage über die tatsächliche Bedeutsamkeit der gefundenen Ergebnisse zulassen. Im vorliegenden Fall gibt Eta Quadrat (η^2) an, ob die Unterschiede mathematisch klein, mittel oder groß sind. Bei einem Wert von $< 0,06$ liegt ein kleiner Effekt vor, bei Werten zwischen 0,06 bis 0,14 wird von einem mittelgradigen Effekt gesprochen, und ab 0,14 und größer liegt ein großer Effekt vor. Werden mehrere Mittelwerte miteinander verglichen, kann über die sogenannte Mittelwertdifferenz (MDiff) angegeben werden, wie groß die Unterschiede im Vergleich sind. Über das sogenannte Konfidenzintervall (95%-CI) lässt sich bestimmen, wie stark diese Mittelwertsunterschiede variieren.

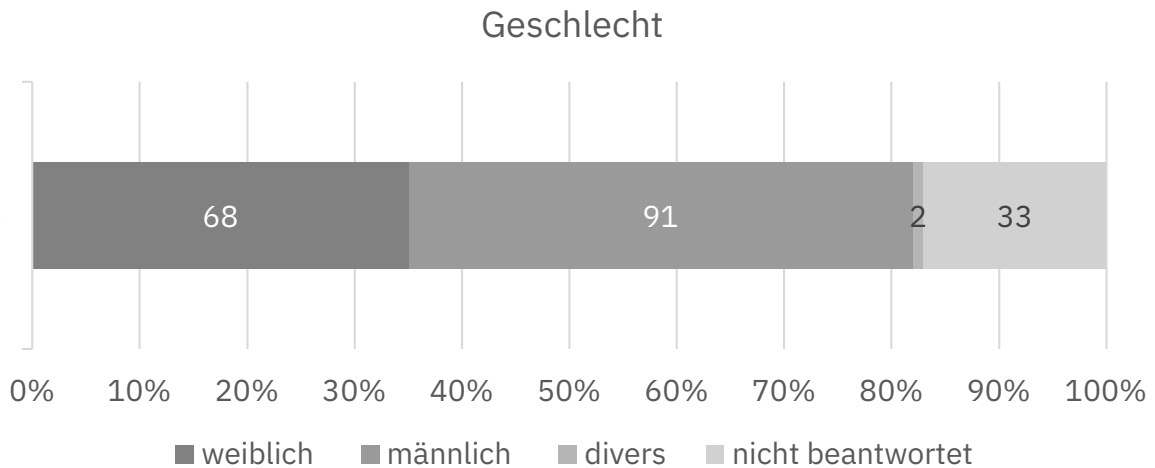


Abbildung 4: Teilnehmende nach Geschlecht, in % auf der Achsenbeschriftung, Häufigkeiten in der Beschriftung der Balken. n = 194.

6.1 Auswertung der Daten

Die Auswertung der Befragung erfolgt anhand allgemeiner statistischer Angaben, wie beispielsweise der Mittelwerte⁹. Darüber hinaus werden Mittelwerte verglichen, um so aussagekräftige Aussagen zu erhalten und mathematische Signifikanz abzubilden. Zunächst

⁹ Siehe Infokasten „Statistische Methoden“

wird die Gruppe der Personen genauer beschrieben, um dann die Ergebnisse für die einzelnen Szenarien zu präsentieren.

6.2 Stichprobe und vorhandene Daten

Der Link zur Website der Befragung wurde von 718 Personen aufgerufen, alle Fragen

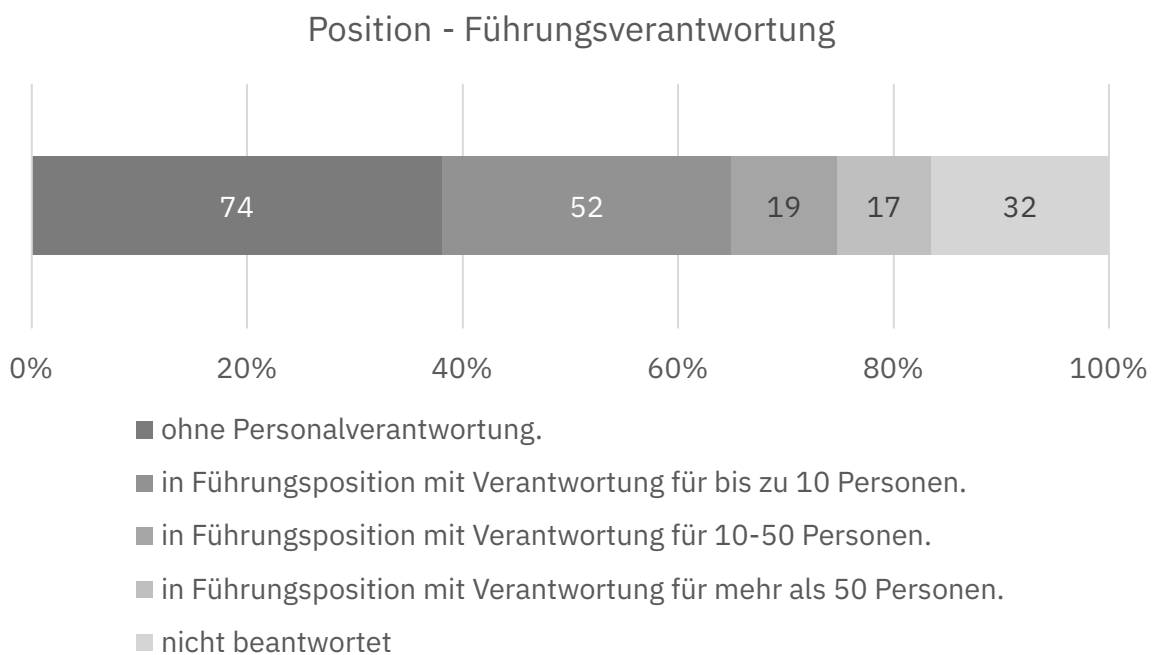


Abbildung 5: Teilnehmende nach Position, in % auf der Achsenbeschriftung, Häufigkeiten in der Beschriftung der Balken. n = 194

Tätigkeitssektor

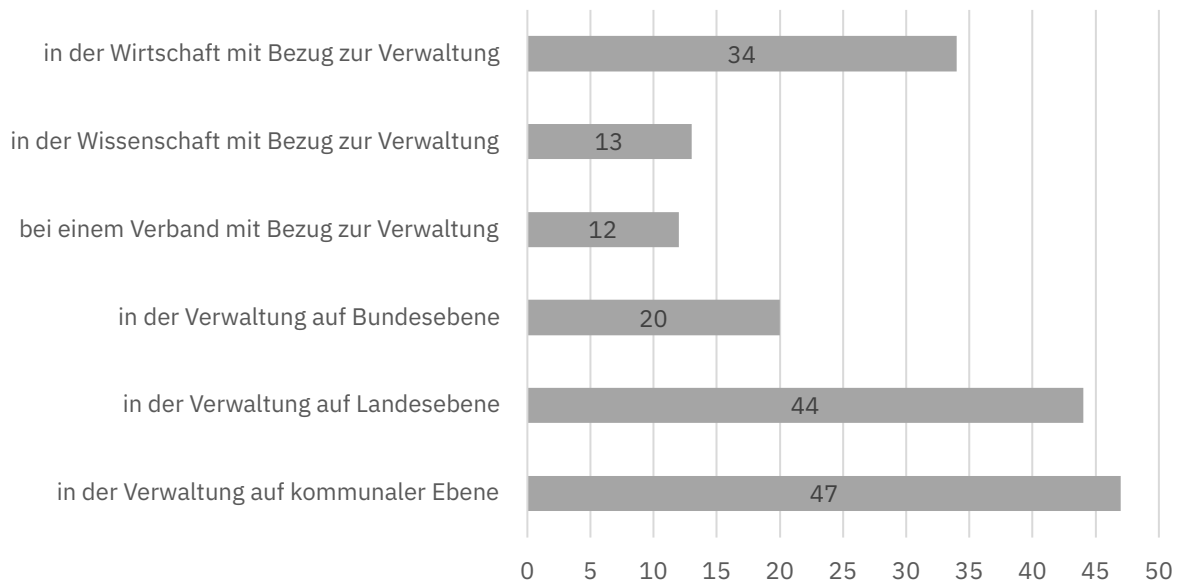


Abbildung 6: Teilnehmende nach Tätigkeitssektor in Häufigkeiten, n = 194, 32 keine Angaben.

wurden von 82 Personen beantwortet, wobei die Anzahl der Teilnehmenden im Verlauf der Befragung bzw. pro einzuschätzendem Szenario stetig abnahm. 194 Personen haben Fragen zu demografischen Variablen wie Geschlecht und beruflichem Hintergrund gemacht. Szenario 1.1 schätzten 139 Personen ein, ab Szenario 2.3 waren es dann knapp unter 100 Personen.

Von den 194 Personen, die Angaben zu ihrer Demografie gemacht haben, sind 68 Frauen (ca. 35%), 91 Männer (ca. 50%), ein Bruchteil divers (2 Personen) und 33 Personen (ca. 20%) haben diese Frage nicht beantwortet (siehe Abbildung 4).

Arbeitsjahre in / mit der öffentlichen Verwaltung

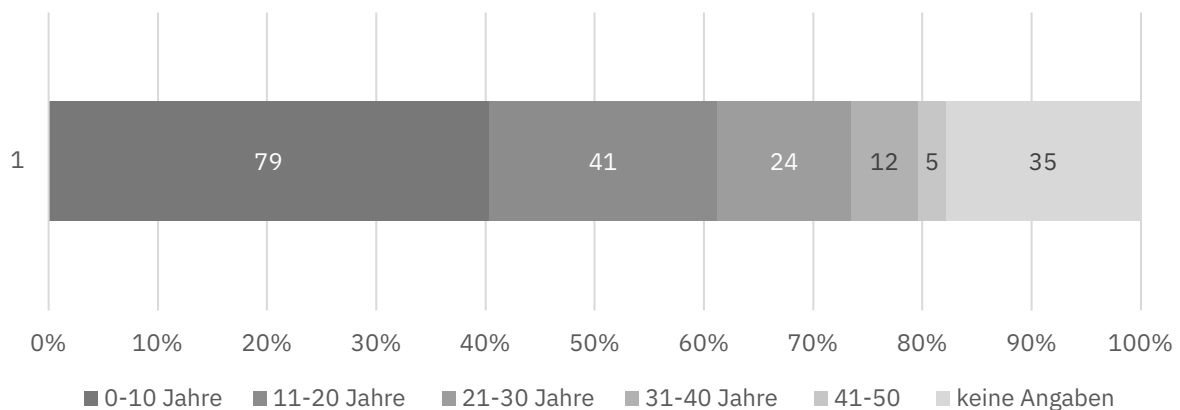


Abbildung 7: Teilnehmende nach Jahren in der Verwaltung, in % auf der Achsenbeschriftung, Häufigkeiten in der Beschriftung der Balken. n = 194

Etwa die Hälfte der Personen, die sich zu ihrer Position äußerten, sind in einer Führungsposition (siehe Abbildung 5). Knapp 40% der Befragten haben keine Personalverantwortung, über 20% gaben an, für bis zu 10 Personen Personalverantwortung zu tragen. Jeweils etwas mehr als 10% gaben an für 10 bis 50 oder mehr als 50 Personen Führungsverantwortung zu übernehmen.

Je ca. 25% der Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Befragung in der Verwaltung auf kommunaler Ebene oder Landesebene tätig (siehe Abbildung 6). Etwas weniger waren auf Bundesebene beschäftigt. 34 Personen gaben an, in der Wirtschaft mit einem engen Bezug zur Verwaltung zu arbeiten. Unter den Befragten waren ebenfalls Personen vertreten, die in der Wissenschaft und Verwaltung, jeweils mit Bezug zu Verwaltung, tätig waren.

Im Mittel sind die Teilnehmenden knapp 13 Jahre in der bzw. für die Verwaltung tätig, wobei die größte Gruppe (etwa 40%) wenige Monate bis 10 Jahre Berufserfahrung in oder mit der Verwaltung hat (siehe Abbildung 7).

7 Ergebnisse der Befragung

Die Ergebnisse der Befragung werden für die fünf Dimensionen der Szenarien (Organisationsentwicklung, Führung, Personalentwicklung, strukturelle Veränderungen und Dialog & Kommunikation) getrennt dargestellt. Das ermöglicht einen differenzierten Überblick, wie sehr jedes einzelne Szenario (1) als gewünscht eingeschätzt wird, wie sehr es (2) bereits in der Realität erfüllt ist und (3) wie ausgeprägt die erforderliche strukturelle Veränderung für dessen Realisierung ist.

Für die Bereiche der Einschätzungsskalen (siehe Kapitel Durchführung der Befragung zu den 20 Zukunftsszenarien) wird für jede der fünf Dimensionen der Szenarien verglichen, wie wünschenswert dieses sind, wie stark sie schon der Realität entsprechen und in welchem Masse strukturelle Veränderungen für die Realisierung der Szenarien erforderlich wären. Aus den Ergebnissen lassen sich Handlungsansätze ableiten.

Weiterhin wird verglichen, ob sich die Befragten bei ihrer Einschätzung abhängig davon unterscheiden, welche Position sie bekleiden, welches Geschlecht sie haben und wie lange sie bereits in der öffentlichen Verwaltung tätig sind. Dieser Gruppenvergleich ermöglicht praktische Hinweise, ob bestimmte Gruppen in bestimmten Dimensionen unterschiedlich in die Realisierung der Zukunftsszenarien eingebunden werden können.

Die 20 Szenarien werden im Schnitt alle durchgängig als sehr wünschenswert eingeschätzt, das zeigt der gesamte Mittelwert (M) von 8,8 (Standardabweichung $SD = 1,4$)¹⁰. Wesentlich geringer fällt die durchschnittliche Einschätzung dazu aus, wie sehr die Szenarien bereits der Realität entsprechen, hier liegt der Mittelwert für alle Szenarien lediglich bei 3,5 ($SD = 1,2$). Für alle Szenarien schätzten die Befragten ein, dass umfangreiche strukturelle

Veränderungen erforderlich sind, hier liegt der Mittelwert bei 7,0 ($SD = 2,0$).

¹⁰ Genauere Erklärung zu statistischen Kennzahlen: siehe Infokasten – Statistische Methoden.

7.1 Szenarien: Organisationsentwicklung

Für die Szenarien aus dem Bereich der Organisationsentwicklung wird es als besonders wünschenswert eingeschätzt, aus Misserfolgen und Erfolgen zu LERNEN (der Mittelwert liegt hier bei $M = 9,1$). Das Szenario AUSPROBIEREN wird als am wenigsten real eingeschätzt. Laborräume, die von den Mitarbeitenden genutzt werden, um Veränderungen

umzusetzen und auszutesten (AUSPROBIEREN), sind aus Sicht der Befragung bisher noch wenig real. Der Bedarf für strukturelle Veränderung ist durchgängig als hoch eingeschätzt worden (M liegt hier zwischen 7,2 und 7,5).



Abbildung 8: Szenarien der Dimension Organisationsentwicklung nach Wünschenswert, Realitätsnähe und Maß der strukturellen Veränderung, die zu Erreichung notwendig ist. Minimum = 1, Maximum = 10.

7.2 Szenarien: Führung

Die Szenarien TRANSPARENZ ($M = 9,3$) und VORBILD ($M = 9,2$) werden für die Dimension Führung – und insgesamt von allen Szenarien – als am wünschenswertesten eingeschätzt. Gleichzeitig entspricht das Szenario VORBILD, in dem u.a. beschrieben wird, dass Führungskräfte das Lernen aus Fehlern vorleben,

aus Sicht der Befragten am wenigsten der Realität ($M = 3,0$) und erfordert die stärksten strukturellen Veränderungen ($M = 7,9$). Für das Szenario STRATEGISCHE FÜHRUNG wurde im Vergleich zu den anderen Szenarien der geringsten Bedarf für strukturelle Veränderungen bewertet.



Abbildung 9: Szenarien der Dimension Führung nach Wünschenswert, Realitätsnähe und Maß der strukturellen Veränderung, die zu Erreichung notwendig ist. Minimum = 1, Maximum = 10.

7.3 Szenarien: Personalentwicklung

In der Dimension Personalentwicklung wird das Szenario WEITERBILDUNGSRESSOURCEN, in dem Bedarf und auch Budgetierung von Weiterbildung zukünftig gesichert sind, als am wünschenswertesten eingeschätzt ($M = 9,1$). Dieses Szenario ($M = 4,0$) wird zusammen mit dem Szenario EIGENINITIATIVE ($M = 4,3$)

als realer als die anderen eingeschätzt. Für die Szenarien EIGENINITIATIVE und COACHING sind gemäß der Befragung die wenigsten strukturellen Veränderungen erforderlich.



Abbildung 10: Szenarien der Dimension Personalentwicklung nach Wünschenswert, Realitätsnähe und Maß der strukturellen Veränderung, die zu Erreichung notwendig ist. Minimum = 1, Maximum = 10.

7.4 Szenarien: Strukturen der öffentlichen Verwaltung

Hierarchische Strukturen, die angstfreies Arbeiten ermöglichen, sind in der Dimension Strukturen der öffentlichen Verwaltung besonders gewünscht ($M = 9,2$), ebenso die konstruktive KOLLABORATION ($M = 9,1$). Als am wenigsten real wird das Szenario eingeschätzt, in dem es um den AUSTAUSCH von Personal innerhalb der öffentlichen Verwaltung und mit anderen Branchen geht ($M = 3,0$), für welches auch die größten strukturellen Veränderungen nötig wären ($M = 8,0$).

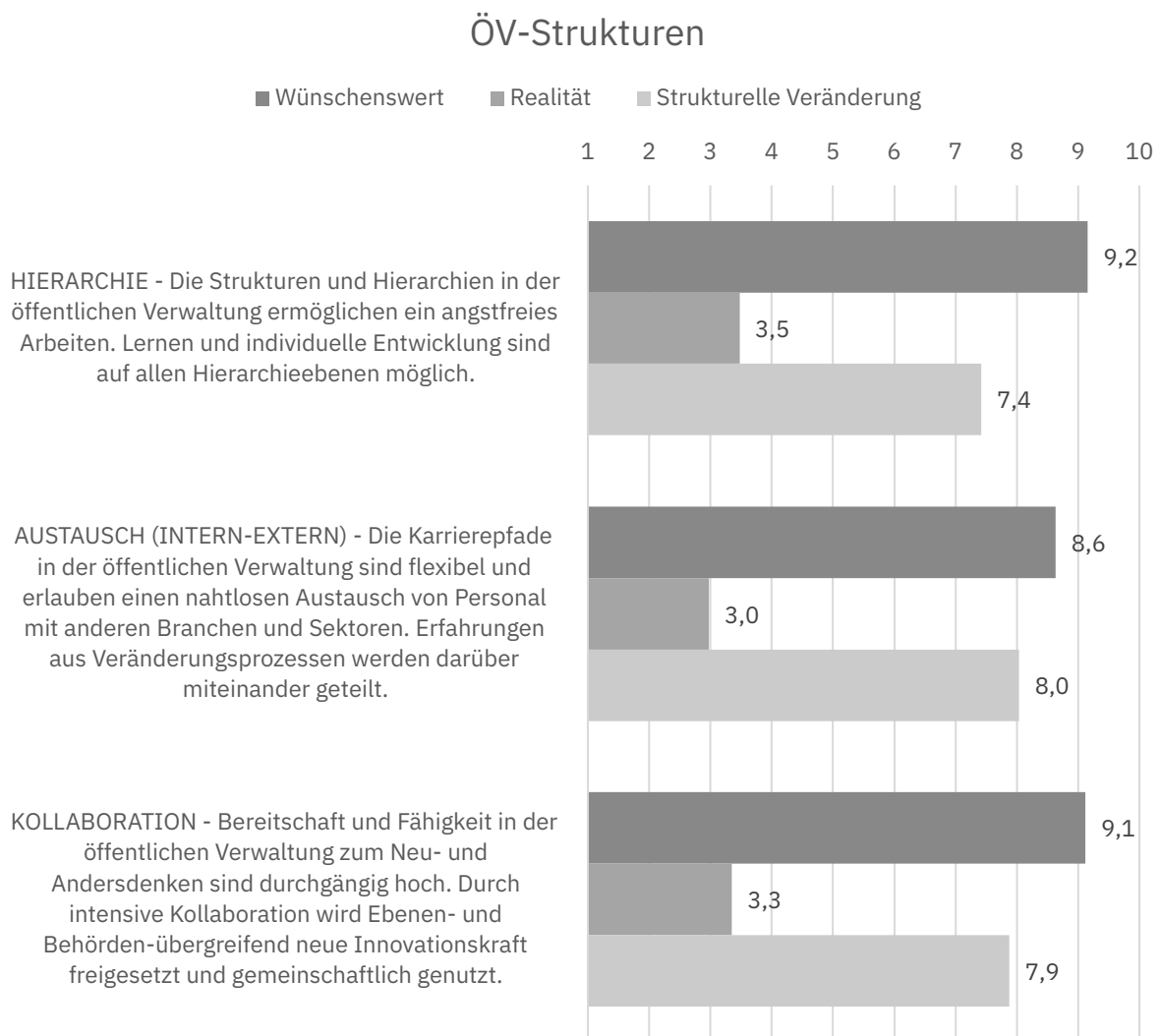


Abbildung 11: Szenarien der Dimension Struktur der öffentlichen Verwaltung nach Wünschenswert, Realitätsnähe und Maß der strukturellen Veränderung, die zu Erreichung notwendig ist. Minimum = 1, Maximum = 10.

7.5 Szenarien: Dialog und Kommunikation

Von den vier Szenarien der Dimension Dialog & Kommunikation ist das Szenario, das eine SINNSTIFTENDE ARBEIT beschreibt, am stärksten gewünscht ($M = 9,3$); es hat auch den höchsten Mittelwert aller 20 Zukunftsszenarien insgesamt. Der Wunsch nach den anderen drei Szenarien VERTRAUEN ($M = 9,0$), ERFOLGE KOMMUNIZIEREN ($M = 8,9$) und REALISTISCHE VISIONEN ($M = 8,9$) ist ebenfalls sehr ausgeprägt. Auffällig ist, dass das Szenario

VERTRAUEN, in dem es um die ehrliche und offene Fehlerkultur geht, als am weitesten entfernt von der Realität eingestuft wird ($M = 2,6$). Aus Sicht der Befragten sind die stärksten strukturellen Veränderungen erforderlich für das Szenario ERFOLGE KOMMUNIZIEREN ($M = 6,3$).

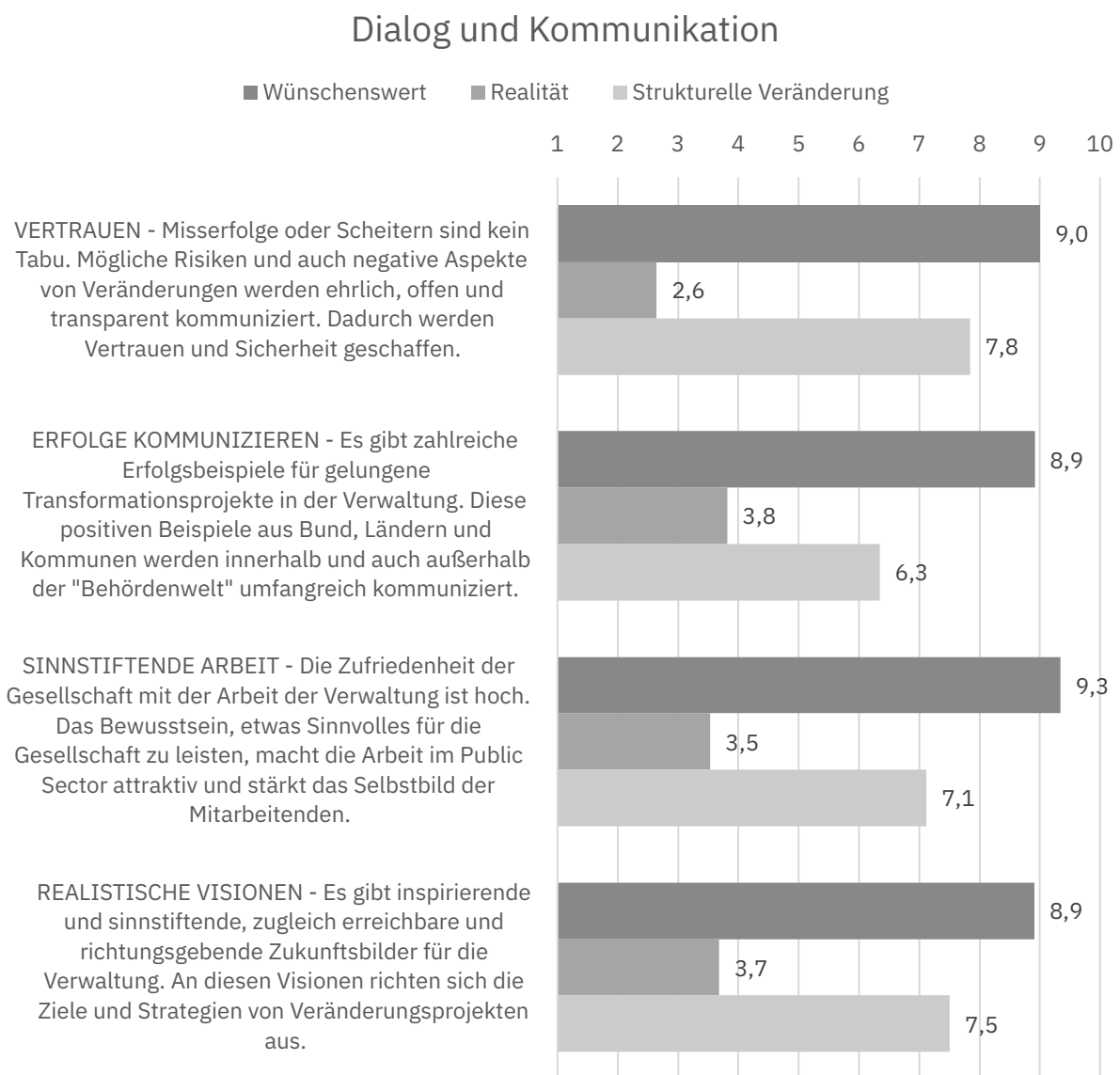


Abbildung 12: Szenarien der Dimension Dialog und Kommunikation nach Wünschenswert, Realitätsnähe und Maß der strukturellen Veränderung, die zu Erreichung notwendig ist. Minimum = 1, Maximum = 10.

7.6 Vergleich der Szenarien und ihrer Einschätzung

In weiteren Analysen wird geprüft, ob sich in der Einschätzung der Szenarien statistisch bedeutsame Unterschiede zeigen. Das ermöglicht eine fundierte Aussage darüber, bei welchen Dimension Handlungsempfehlungen sinnvoll ansetzen können.

7.6.1 Erwünschtheit

Hierzu liefern die Ergebnisse der Befragung zum Teil deutlich abweichende Resultate: Führung ist innerhalb der Zukunftsszenarien diejenige Dimension, in der die Befragten sich die Szenarien am stärksten wünschen. Für die Einschätzung, wie wünschenswert die Szenarien der einzelnen Dimensionen sind, zeigen sich relevante Unterschiede¹¹. Die höchste Erwünschtheit liegt für die Dimension Führung vor ($M = 9,1$) (siehe Abbildung 13). Dieser Unterschied ist signifikant ($p < .001$) im Vergleich zu den Szenarien der Organisationsentwicklung¹² und Personalentwicklung¹³, nicht jedoch zu den Dimensionen Struktur und Dialog & Kommunikation.

¹¹ $F(4,0, 134,35) = 4,13 p < .001$, partielles $\eta^2 = .05$.

¹² $MDiff = 0,29$, 95%-CI[0,08; 0,50]

¹³ $MDiff = 0,31$, 95%-CI[0,06; 0,54]

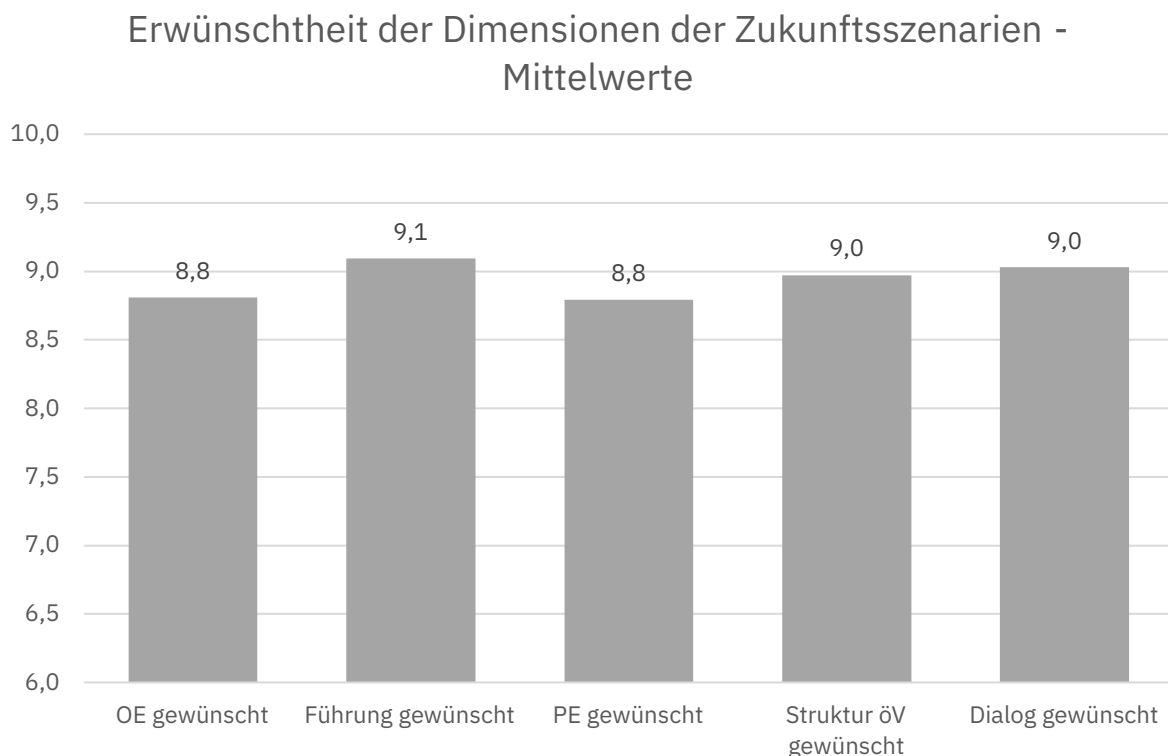


Abbildung 13: Mittelwerte der fünf Dimensionen der Zukunftsszenarien für die Einschätzung nach der Erwünschtheit. Minimum = 1, gar nicht erwünscht, Maximum = 10, absolut erwünscht.

7.6.2 Realität

Das Ergebnis zeigt deutlich, dass die Befragten die Zukunftsszenarien aus der Dimension der strukturellen Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung als derzeit am wenigsten der Realität entsprechend sehen. Diejenigen Zukunftsszenarien, die sich auf Dialog & Kommunikation und auf Personalentwicklung beziehen, werden als etwas realer eingeschätzt. Insgesamt werden alle Szenarien als in der Realität noch wenig erfüllt angesehen. Die Dimensionen der einzelnen Szenarien unterscheiden sich in der Einschätzung der Realitätsnähe¹⁴ (siehe Abbildung 14). Die Szenarien der Dimension Struktur der öffentlichen Verwaltung werden im Vergleich zu allen anderen am wenigsten als real existent eingeschätzt. Dieser Unterschied ist im Vergleich zur Realitätseinschätzung von Führung¹⁵, Personalentwicklung¹⁶ und Dialog & Kommunikation¹⁷ signifikant.

¹⁴ $F(4,0; 336) = 4,56 p < .001$, partielles $\eta^2 = .05$

¹⁵ MDiff = 0,57, 95%-CI[0,12; 1,02]

¹⁶ MDiff = 1,14, 95%-CI[0,65; 1,6]

¹⁷ MDiff = 0,78, 95%-CI[0,28; 1,27]

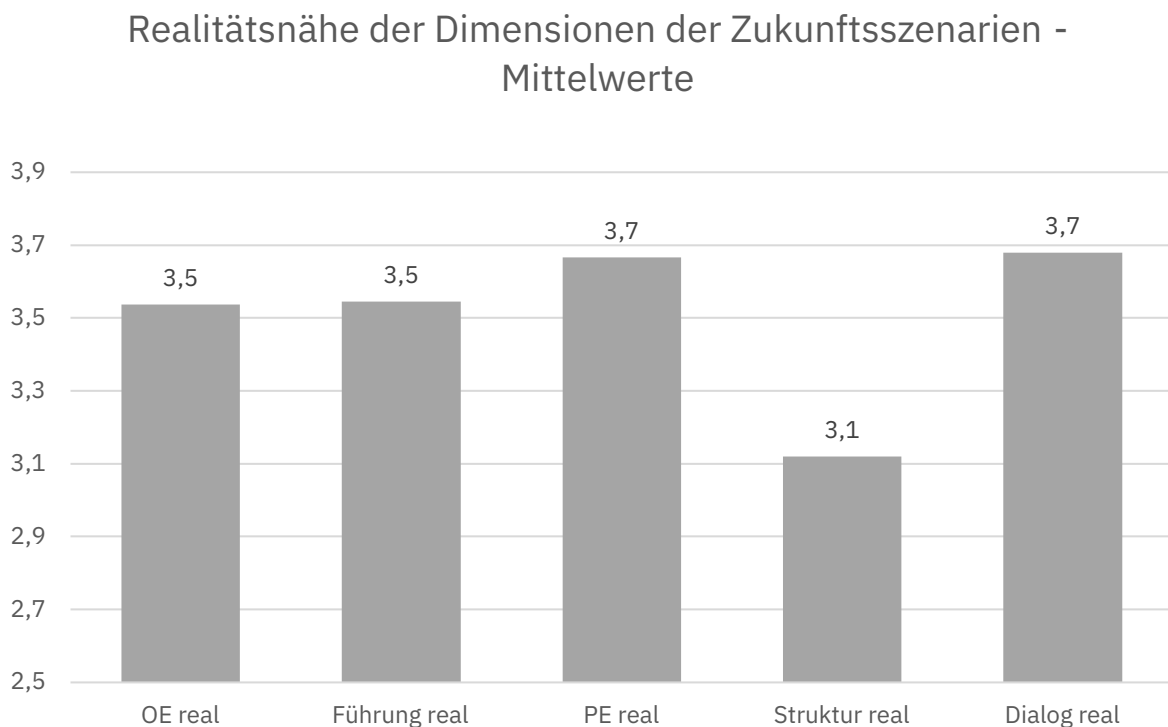


Abbildung 14: Mittelwerte der fünf Dimensionen der Zukunftsszenarien für die Einschätzung nach der Realitätsnähe. Minimum = 1, 0% Realität, Maximum = 10, 100% Realität.

7.6.3 Strukturelle Veränderungen

Für den Bereich der Struktur der öffentlichen Verwaltung schätzen die Befragten ein, dass dort noch die größten Veränderungen bevorstehen bzw. erforderlich sind, damit die Szenarien erfüllt werden können. Ein ähnliches Bild wie bei der Realitätsnähe zeigt sich für die Einschätzung der Notwendigkeit der strukturellen Veränderung zum Erreichen der Szenarien je Dimension¹⁸. Mit statistischer Signifikanz sind die größten Veränderungen aus Sicht der Befragten notwendig für die Dimensionen der Verwaltungsstruktur im Vergleich zur Führung¹⁹, Personalentwicklung²⁰ und Dialog & Kommunikation²¹ (siehe Abbildung 15).

Die Szenarien aller Dimensionen sind aus Sicht der Befragten erwünscht, wobei besonders die Szenarien der Dimension Führung herausstechen. Attraktive Zukunftsszenarien der Dimension öffentliche Verwaltungsstrukturen werden im Vergleich zu den Szenarien der anderen Dimensionen als am wenigsten real eingeschätzt, ebenso ist für sie stärkste Veränderung notwendig. Erste wichtige Handlungsansätze könnten sich auf die Unterstützung von Führung konzentrieren und Strukturen der öffentlichen Verwaltung beleuchten.

¹⁸ $F(4,0; 316) = 13,47$ $p < .001$, partielles $\eta^2 = .15$

¹⁹ MDiff = 0,57, 95%-CI[0,12; 1,02]

²⁰ MDiff = 1,14, 95%-CI[0,65; 1,63]

²¹ MDiff = 0,78, 95%-CI[0,28; 1,28]

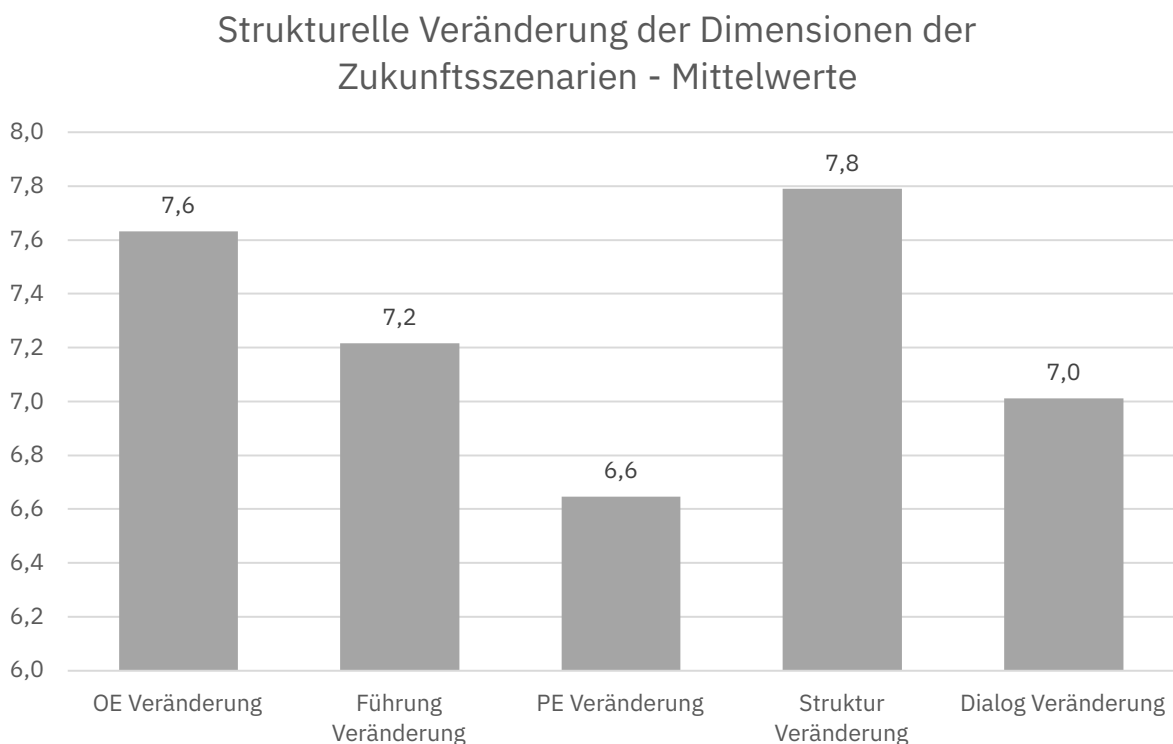


Abbildung 15: Mittelwerte der fünf Dimensionen der Zukunftsszenarien für die Einschätzung nach der Strukturelle Veränderung. Minimum = 1, wenig strukturelle Veränderung erforderlich, Maximum = 10, viel strukturelle Veränderung erforderlich.

7.7 Gruppenunterschiede in der Einschätzung der Zukunftsszenarien

Wie bereits vorab beschrieben, lohnt sich eine Betrachtung der verschiedenen Gruppen der Befragten, um daraus weiteres Potenzial hinsichtlich der späteren Realisierung und der dafür relevanten Handlungsempfehlungen vorzunehmen.

7.7.1 Führungserfahrung

Alle Szenarien wurden von Befragten mit bzw. ohne Führungsverantwortung vergleichbar eingeschätzt. Führungserfahrung und disziplinarische Verantwortung verändern demnach nicht die individuelle Bewertung der Zukunftsszenarien.

7.7.2 Geschlecht

Es ist davon auszugehen, dass Frauen positive und attraktive Zukunftsszenarien für die Personalentwicklung stärker wünschen als Männer. Frauen ($M = 9,1$, $SD = 1,2$) schätzen im Vergleich zu Männern ($M = 8,5$, $SD = 1,3$) die Szenarien im Bereich der Personalentwicklung signifikanter als erwünscht ein²².

7.7.3 Beschäftigungsdauer

Beschäftigte, die unter 20 Jahre in der öffentlichen Verwaltung tätig sind, wünschen sich stärker die Zukunftsszenarien der Dimension Organisationsentwicklung als bereits längerfristig beschäftigte Personen.

Die Dauer der individuellen Beschäftigung in der Verwaltung hat darüber hinaus marginale signifikante Effekte auf die Einschätzung, wie gewünscht die Szenarien in der Dimension Organisationsentwicklung sind²³.

Personen, die bis zu zehn Jahre ($M = 8,8$, $SD = 1,2$) und bis zu 20 Jahre ($M = 8,9$, $SD = 1,1$) in der Verwaltung tätig sind, schätzen die Erwünschtheit der Szenarien höher ein als die

Gruppen, die 20 Jahre und mehr in der öffentlichen Verwaltung tätig sind (M_{21-30} Jahre = 8,0, $SD = 2,0$; M_{31-40} Jahre = 7,9, $SD = 1,6$; M_{41-50} Jahre = 8,6, $SD = 1,1$).

Diese Ergebnisse der Gruppenvergleiche unterstreichen nochmal, dass der Umgang mit Angst im Rahmen von Veränderungsprozessen differenziert betrachtet, geplant und angegangen werden sollte.

²² $F(1,87,52) = 5,25$, $p < .05$, $\eta^2 = 0,06$

²³ $F(4, 16,93) = 4,23$, $p = .06$, $\eta^2 = 0,06$

8 Diskussion

Ziel der Diskussion ist es, einen Blick auf die übergeordneten Fragen dieser Studie zu richten. Zudem dient die Diskussion der Reflektion des Vorgehens dieser Studie und dem Blick darauf, wie zum zugrundeliegenden Thema „Angst im Wandel“ weitere Erkenntnisse erlangt werden könnten. Konkrete Handlungsempfehlungen werden in einem gesonderten Kapitel abgeleitet.

8.1 Erkenntnisse hinsichtlich der aufgeworfenen Fragen

Die gewonnenen Ergebnisse dieser Studie erstrecken sich von vertieftem Verständnis über den Status quo der öffentlichen Verwaltung im Umgang mit Angst vor und durch Veränderung bis hin zu attraktiven Ansätzen der praktischen Umsetzung.

8.1.1 Aktueller Umgang mit Angst

Bei der Beschreibung des aktuellen Umgangs mit der Emotion Angst in der öffentlichen Verwaltung zeichnet sich ein ambivalentes und etwas diffuses Bild ab: Menschen werden mit ihren Emotionen wenig gesehen, was eine Erklärung für verzögerte Transformationsprozesse der deutschen öffentlichen Verwaltung sein kann. Die Emotionen und Gefühle der Beschäftigten im Umgang mit Veränderung können vielfältig sein, teilweise widersprüchlich. Im Kontext von Veränderung sind die aus den Gefühlen resultierenden Handlungen der Beschäftigten derzeit eher in einer blockierenden als in einer unterstützenden Richtung anzusiedeln. Nicht alles ist von der intensiven und kraftvollen Emotion Angst geprägt – und doch gibt es viele Vorläufer der Angst wie Unsicherheit, Sorge, Skepsis oder kritisches Abwarten, die für Transformation hinderlich sein können. Widerstände sind allgegenwärtig.

Gleichzeitig gibt es Ansätze, die Potenziale darstellen, um Menschen in der Veränderung

aktiver einzubinden und ihre Emotionen dabei ausreichend zu beachten. Einzelbeispiele, in denen engagierte Personen, Teams, Kommunen, einzelne Behörden oder besondere Projekte den Rahmen geben, um Veränderung mit Risikotoleranz, Motivation, Mut und ohne Angst vor Fehlern auszuleben, existieren. Akzeptanz, Kraft und Bereitschaft für die mit Veränderung einhergehenden Emotionen sind durchaus vorhanden. Durch aktivierende Partizipation der Beschäftigten auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland können Menschen in Veränderung mehr gesehen und eingebunden werden. Das beugt Widerständen vor und entfaltet Potenziale, die im Grunde in den Menschen angelegt sind. Menschen wollen nicht untätig und widerständig sein. Sie wollen sich selbstwirksam einbringen und im Rahmen einer Passung ihrer Fähigkeiten, Talente, Stärken und Kompetenzen mit den Anforderungen einen wertschöpfenden Beitrag leisten.

8.1.2 Tieferes Verständnis und besserer Umgang

Die herausgearbeiteten Ergebnisse aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten zeigen anhand der Kategorien Ziel und Wege deutlich, dass es bereits Ansätze und Möglichkeiten gibt, um die Beschäftigten einzubinden, um Transformationspotenziale mit einem intensiveren Blick auf die Menschen zu erschließen und einzusetzen. Erstrebenswerte Ziele sollten mit Lösungsansätzen verknüpft werden und berücksichtigen, dass mehr Lernen ermöglicht wird, dass Ausprobieren zulässig und sogar gewünscht ist. Dafür ist ein aktiver Umgang mit Fehlern notwendig, dafür ebenso der Anspruch aus Fehlern zu lernen und diese nicht zu verheimlichen. Eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, auch als psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999) bekannt, erlaubt es, dass Fehler aufgezeigt werden und aus ihnen gelernt wird. Dazu wird in der öffentlichen Ver-

waltung ein Kulturwandel notwendig sein, der auch möglich ist. Hierarchieabbau und eine erhöhte strukturelle Durchlässigkeit können einen Beitrag zur einer offeneren und lernenden Arbeitskultur in der öffentlichen Verwaltung leisten. Die Wertschätzung von Diversität kann in der öffentlichen Verwaltung auf vielfältigen Ebenen erhöht werden. Neue und innovative Ansätze würden dann nicht von alten Strukturen und teils überholten Normen oder Werten überlagert, sondern könnten sich wirkungsvoller und wertschöpfender entfalten. Diversität auf vielfältigen Ebenen meint hier sowohl die traditionellen Diversitätsdimensionen wie beispielsweise Geschlecht, Alter oder Herkunft, aber auch Persönlichkeit oder weitere Orientierungen.

Ein Weg, um den Umgang mit Ängsten zu verändern, besteht im Blick auf Inter- und Transdisziplinarität, verbunden mit durchlässigen Strukturen. Der Austausch zwischen Verwaltungen aller Ebenen und mit anderen Branchen und Sektoren ist bereichernd und sollte auch von den Verantwortlichen als solches gesehen, gefördert und entsprechend gesucht und kommuniziert werden. Gleichzeitig hilft inter- und transdisziplinäres Arbeiten dabei, dem oben formulierten Anspruch einer lernenden Organisation näher zu kommen. Die Offenheit für andere und neue Denkansätze führt automatisch zu einem Zugewinn an Wissen und innoviert Lösungsansätze.

8.1.3 Der Blick in die Zukunft der deutschen öffentlichen Verwaltung

Schauen wir in die Zukunft, dann leistet diese Studie einen entscheidenden Beitrag für eine besser gelingende Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Die auf Basis der Aussagen von Expertinnen und Experten erarbeiteten und dann im zweiten Schritt von weiteren Expertinnen und Experten eingeschätzten zwanzig Szenarien für die Zukunft machen deutlich: Die Potenziale für eine gelingende Veränderung mit mehr Menschlichkeit sind vielfältig vorhanden. Wege zur Umsetzung können erarbeitet und

9,1 für
Führung

Der höchste Mittelwert
in der Kategorie
„wünschenswert“

beschritten werden, Ansätze hierfür liegen mit den beschriebenen Szenarien vor. Aufgabe der Entscheiderinnen und Entscheider ist es jetzt, die Priorisierung für einen Startpunkt zu definieren.

Durch gezielte Personal- und Organisationsentwicklung ist es möglich, Organisationen und Menschen auf ihrem Weg des Wandels zu unterstützen. Werden Menschen in Organisationen als ganzheitlich gesehen, so liegt auch ein Verständnis von Gesundheit und Leistungsfähigkeit vor, das über die rein physische Verfassung hinaus auch mentale Elemente und soziale Interaktion als relevante Managementaufgaben definiert. Die Partizipationsmöglichkeiten werden angeboten und genutzt, ohne Scheu etwas auszuprobieren, das eventuell nicht auf Anhieb die richtige Lösung bringt.

Szenarien dieser Dimensionen stellen sich als erwünschte Lösungen dar. Sie sollten als Lösungsansätze beachtet werden, weil sie teilweise schon in der Realität vorhanden sind und darauf aufbauend ausgebaut werden können. Der zukünftige bessere Umgang mit Transformation in der öffentlichen Verwaltung wird nur mit einem genauen Blick auf Führung gelingen. In den vorliegenden Ergebnissen werden die Szenarien aus der Dimension Führung als besonders wünschenswert

eingeschätzt. Wichtige Maßnahmen sind die Ausbildung von Führungskräften sowie die Neugestaltung ihrer Karrierewege, die durch Kompetenz und nicht durch Arbeitsjahre bestimmt sind, sowie deren Rolle als innovierendes und menschliches Vorbild und mit einer Aufgabenaufteilung, die einen stärkeren Schwerpunkt auf Beziehungs- und weniger auf Facharbeit legt. Alle diese Aspekte sind wünschenswerte Szenarien der Zukunft, die strukturelle Veränderungen erforderlich machen und in der Realität bisher wenig umgesetzt worden sind.

Die Arbeit an den Strukturen der öffentlichen Verwaltung verspricht ein großes Potenzial für eine verbesserte Transformation mit mehr Menschlichkeit und weniger Angst. Kollaboration und kooperatives Arbeiten, die unabhängig von Hierarchien sind und Verwaltungsebenen überspannen, sind wichtige Dimensionen für die Zukunft der öffentlichen Verwaltung. Es sind wünschenswerte Szenarien und sie erfordern gleichzeitig die größten Veränderungen.

8.2 Reflektion

Die Reflektion dient der Betrachtung von Stärken und Schwächen der empirischen Kurz-Studie und formuliert Ansätze, wie auf den Ergebnissen aufbauend weitere Erkenntnisse gewonnen werden könnten.

8.2.1 Weiterführende Betrachtungen

Die Gruppeninterviews mit Expertinnen und Experten aus der öffentlichen Verwaltung und angrenzenden Bereichen von Wissenschaft und Wirtschaft haben vielfältige Blickwinkel für das Thema „Angst im Wandel“ eröffnet. Der Mehrwert dieser Studie liegt darin, die Einschätzung und Meinung von Fachpersonen in gebührender Breite und Vielfalt zu betrachten, um darauf aufbauend einen komprimierten Transfer zu liefern.

Der fachlich konstruktive Austausch, der sich in allen Interviews entwickelt hat, ist eine Be-

sonderheit für die offene Betrachtung der Thematik, wie Angst in Transformationsprozessen entsteht und wie mit ihr besser umgegangen werden kann. Die Umsetzung der Interviews in der beschriebenen Form erfordert auf Seite der Interviewenden Erfahrung, inhaltliches Wissen und Moderationskompetenz. In der Kombination verschiedener empirischer Methoden in Anlehnung an das Delphi-Studien-Design konnten erstmalig für die öffentliche Verwaltung Szenarien entwickelt werden, die einen praxisrelevanten Blick in die Zukunft erlauben. Die zwanzig Szenarien liefern bisher nicht vorhandene Möglichkeiten, um daraus praxisgerechte Maßnahmen für die öffentliche Verwaltung abzuleiten (siehe nächstes Kapitel Handlungsempfehlungen). Die Szenarien erlauben der öffentlichen Verwaltung einen detaillierten Blick auf Emotionen der Beschäftigten und damit einem aktiven, konstruktiven Umgang mit Angst im Wandel.

Kehrseite der elaborierten Szenarien für die Zukunft ist die Herausforderung, die sich bei ihrer weiteren Befragung ergeben hat. Die Szenarien sind konkret und ausführlich, teilweise umfangreich und komplex. Das hat sich auf die Partizipation am zweiten empirischen Teil der Studie vermutlich restriktiv ausgewirkt. Dabei ging es um die Einschätzung der Szenarien nach Erwünschtheit, Realitätsnähe und hinsichtlich der erforderlichen strukturellen Veränderungen durch weitere Teilnehmende. Das Interesse an der Befragung teilzunehmen war hoch: Über 700 Personen haben den Befragungslink angeklickt, am Ende liegen vollständige Daten von knapp 100 Personen vor. Die Beantwortungsdauer lag im Schnitt bei 22 Minuten. Hier lässt sich zum einen kritisch hinterfragen, ob die Szenarien zu ausführlich für eine derartige Befragung gewesen sind. Zum anderen lässt sich kritisch hinterfragen, wie groß die vielfach angesprochene Partizipationsbereitschaft tatsächlich ist. Menschen wollen Veränderung und Verbesserung, es fällt jedoch schwer, die Zeit und Konzentration für eine 20-minütige Befra-

gung aufzubringen, die Potenziale für Transformationsprozesse aufzeigen kann.

Zukünftige Befragungen anhand der vorliegenden Szenarien könnten daher möglicherweise lediglich ausgewählte Dimensionen vertiefen und mit weiteren Fragestellungen verknüpfen. Szenarien könnten für weitere Befragungen auch nach dem Kriterium der Extrema ausgewählt werden: So könnten diejenigen Aspekte vertieft untersucht werden, die in der vorliegenden Studie z. B. besonders erwünscht sind, wie Führung, oder als am realitätsfernsten beurteilt wurde, bspw. Strukturen der öffentlichen Verwaltung, die gute Bedingungen für Transformation bieten.

Diese Studie liefert ein übergeordnetes Bild für alle Verwaltungseinheiten. Entsprechend liefert sie keine speziellen Ansätze differenziert nach kommunaler, Landes- oder Bundesebene. Der gegliederte Blick nach Kommune, Land und Bund kann für einen noch besseren Umgang mit Angst im Wandel bereichernd sein.

Bei der Vielzahl von Leuchtturm- und Vorzeigeprojekten, die es bereits in der öffentlichen Verwaltung gibt, könnte es ein weiterer Ansatz sein, diese mit den erarbeiteten Dimensionen und Szenarien in Verbindung zu bringen. Die empirische Evidenz, die durch die vorliegende Studie gegeben ist, könnte entsprechend erfolgreiche Projekte, einzelne Behörden, ausgewählte Kommunen oder andersartige Aktivitäten mit besonderer Hebelwirkung identifizieren, Adaption ermöglichen und Veränderungen noch positiver voranbringen. Auf vorhandenen Potenzialen kann durch die Kombination mit der Einschätzung der Szenarien noch gezielter aufgebaut werden. Voraussetzung hierfür sind die Lernbereitschaft und der Wille zur Veränderung.

Viele Fragen konnten in dieser Studie zum einen aufgeworfen und zum anderen beantwortet werden. Und weil sich diese Studie mit Transformation und damit auch mit Fortschritt beschäftigt, soll eine derzeit umfang-

reich diskutierte Entwicklung nicht unerwähnt bleiben: künstliche Intelligenz. Nicht ohne ein Augenzwinkern soll darauf verwiesen werden, dass viele Fragen in der Zukunft von künstlicher Intelligenz gut beantwortet werden können. Was die Konsequenzen der Beantwortung sind, ob und wie die Umsetzung und der Transfer in der Praxis erfolgen, das steht auf einem anderen Blatt. Ohne Zweifel sind dafür auch in Zukunft Menschen erforderlich, die mit Menschen in Veränderung interagieren. Konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung mit den Menschen und für die Menschen runden daher im nächsten Kapitel diese Studie ab.

Bemerkenswerte Resultate gibt es, wenn man die KI-Maschine ChatGPT²⁴ hinsichtlich Verwaltung, Veränderung und Angst befragt. Hier finden Sie zwei (menschliche und trotz ihrer Kürze recht komplexe) Fragen und dazu jeweils die KI-basierten (künstlichen und durchaus intelligenten) Antwort:

²⁴ Mit dem KI-basierten Textgenerator „ChatGPT“ kann man wie mit einem Chatbot interagieren, der mithilfe von künstlicher Intelligenz sehr menschenähnliche Konversationen in Textform erzeugen kann. GPT steht für Generative Pre-trained Transformer; die aktuell auf <https://chat.openai.com> vorliegende Version ist eine öffentlich zugängliche Forschungsvorschau, die selbst noch lernt.

Sollten Sie jetzt diese Antworten der KI mit unseren (menschlichen) Resultaten aus der Studie vergleichen, so finden Sie erstaunlich viele Übereinstimmungen. Allerdings wird ChatGPT nur im sehr eingeschränkten Rahmen bei der konkreten Umsetzung der Handlungsempfehlungen unterstützen können. Insofern ist es doch gut, dass es uns Menschen gibt.

Verwaltung, Veränderung und Angst: Was sagt die KI?

Welche Rolle spielt Angst bei Modernisierung und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung?

ChatGPT: Angst kann eine Rolle spielen bei der Modernisierung und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland, insbesondere bei den betroffenen Mitarbeitern und Bürgern. Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung können Angst haben vor Veränderungen und vor dem Verlust ihrer Arbeitsplätze durch Automatisierung und Digitalisierung. Dies kann sich in Widerstand gegen die Modernisierung und die Implementierung neuer Technologien äußern. Bürger können Angst haben vor der Nutzung neuer Technologien und vor der Verarbeitung ihrer Daten durch die öffentliche Verwaltung. Sie können sich unsicher fühlen bei der Nutzung von elektronischen Diensten und befürchten, dass ihre Daten unsicher sind oder missbraucht werden können. Es ist wichtig, die Ängste der betroffenen Parteien zu berücksichtigen und sie in den Prozess der Modernisierung und Digitalisierung einzubeziehen, um sie aufzuklären und ihnen die notwendige Unterstützung und Schulungen zur Verfügung zu stellen. Eine transparente Kommunikation über die Ziele und den Nutzen der Modernisierung und Digitalisierung kann auch dazu beitragen, Ängste zu reduzieren.

Was braucht die öffentliche Verwaltung, um besser mit Angst vor Veränderung umzugehen?

ChatGPT: Um besser mit Angst vor Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland umzugehen, braucht es eine Kombination von Faktoren: (1) Transparente Kommunikation: Eine transparente und offene Kommunikation über die Ziele und den Nutzen der geplanten Veränderungen ist wichtig, um Mitarbeiter und Bürger aufzuklären und ihre Ängste zu reduzieren. (2) Einbeziehung der Betroffenen: Es ist wichtig, die Betroffenen, insbesondere die Mitarbeiter und Bürger, in den Prozess der Veränderung einzubeziehen, um ihre Bedenken und Anliegen zu berücksichtigen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen und Anregungen einzubringen. (3) Schulung und Weiterbildung: Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, sich auf die Veränderungen vorzubereiten und die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, um die neuen Anforderungen erfolgreich zu meistern. (4) Unterstützung und Begleitung während des Veränderungsprozesses: Mitarbeiter sollten während des Veränderungsprozesses unterstützt und begleitet werden, um ihnen zu helfen, die Veränderungen erfolgreich umzusetzen. (5) Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

9 Handlungsempfehlungen

Die vorangegangenen Darstellungen zum Entstehen und zur Wirkung von Angst – in Bezug auf Leistung, Führung, Innovation, Normen, Werte und Kultur –, und die Interview- und Befragungsergebnisse sind Grundlage der folgenden Handlungsempfehlungen. Diese Maßnahmen müssen je Verwaltungseinheit spezifisch auf Passgenauigkeit betrachtet werden, damit sie individuell wie auch gesamtheitlich Erfolg erzielen. Dabei wurde ein Mix angestrebt aus schnell umsetzbaren Maßnahmen, die zeitnah Ergebnisse (Output und Outcome) bringen können, und strategischen Aktivitäten, die ihre Wirkung eher mittel- bis langfristig, dafür dauerhaft und nachhaltig entfalten werden (Impact).

Insbesondere die Resultate der Gruppenvergleiche (siehe Ergebnisse der Befragung) unterstreichen, dass der Umgang mit Angst vor und durch Veränderung in der Verwaltung differenziert geplant und angegangen werden sollte: Es ist ratsam, eine dezidierte Betrachtung und Vorgehensweise für die Ebenen Bund, Land und Kommune vorzunehmen sowie hinsichtlich der Größe der jeweiligen Verwaltungseinheit bis hin zur Individualität und Diversität der dort tätigen Gruppen, Teams und Menschen. Gleichzeitig gibt es Überschneidungen und Ähnlichkeiten, potenzielle Strahleneffekte und Synergien, so dass nicht jede Maßnahme vollständig eigenständig angegangen werden muss und voneinander gelernt werden kann.

9.1 Akzeptanz als Basis zur Transformation

Akzeptanz ist der Schlüssel zur Veränderung. Nur Emotionen und Situationen, die akzeptiert werden, können transformiert werden. Daher ist es die Aufgabe, Wege und Mechanismen zu finden, um zunächst die Existenz von Angst zu akzeptieren (Arch et al., 2012) und dann besser und konstruktiv damit umzuge-

hen. In einem Kontext, der von Normen, Regeln und Gesetzen geprägt ist, gehört es in einem ersten Schritt zu akzeptieren, dass „menschliche Dinge“ wie Emotionen, Sorgen und eben auch Ängste existieren. Dass nicht alles „logisch“ oder „vernünftig“ ist oder sein kann. Für die öffentlichen Verwaltung in Deutschland erfordert dieser Ansatz der Akzeptanz von Emotionen ein Umdenken. Insbesondere für viele Führungskräfte ist das ein anspruchsvoller Prozess, bei dem sie begleitet und unterstützt werden können.

Individuelle Aus- und Weiterbildungen, Teamtraining, ebenso persönliches Coaching hinsichtlich emotionaler Intelligenz, Resilienz und Selbstkompetenz, ebenso zu systemischen Wirkungsweisen und auch der Kompetenzaufbau zu Konfliktmanagement und zur Handhabung von Komplexität sind wichtige Maßnahmen. Um dadurch auf menschlicher Ebene wertvolle Grundlagen für gelingende Transformationsprozesse zu schaffen.

9.2 Führung... so kann's gehen

Bei den Bewertungen der 20 Szenarien für einen besseren Umgang mit Angst stechen diejenigen aus der Dimension Führung heraus. Daher sollte auf solche Handlungsansätze ein besonderes Augenmerk gelegt werden, mit denen Führungskräfte die erforderliche Unterstützung erhalten. Führung wurde nicht überall gelernt. Nicht in jeder Verwaltung sind klar definierte Führungsprinzipien vorhanden, an denen sich vorhandene wie neue Führungskräfte orientieren können. Viele Bereiche der deutschen Verwaltung sind traditionell hierarchisch und von teils überholten Führungsstilen geprägt. Gleichzeitig sind längst nicht alle „modernen Aspekte von New Work & Co.“ für jeden Handlungsbereich uneingeschränkt passend oder sinnvoll.

Die Entwicklung von Leitlinien für Führung ist ein lohnenswerter Ansatz. Leitlinien sollten in einem übergreifenden Sinne formuliert sein, („so wollen wir in der deutschen Verwaltung führen“) und spezifisch je Verwaltungseinheit ergänzt und dann konsequent gelebt werden („und so setzen wir das bei uns im Detail um“). Derart erarbeitete Führungsprinzipien können wertvolle Grundlagen für den Arbeitsalltag wie auch für herausfordernde Situationen und Krisen sein. Dies wird sich positiv auf den konstruktiven Umgang mit Sorgen und Ängsten auswirken und damit Modernisierung durch besseres Miteinander fördern.

9.3 Transparenz schaffen und Vertrauen erhalten

Der Wunsch nach Transparenz hinsichtlich anstehender oder laufender Veränderungsprozesse wurde in den Interviews und den Bewertungen der Szenarien deutlich artikuliert. Um dem Anspruch von genereller Transparenz gerecht zu werden, gibt es viele Bereiche, in denen zunächst eine größere Klarheit bezüglich der Ziele und Strategien solcher Transformationen bestehen muss. Transparenz kann auch bedeuten zu kommunizieren, dass über bestimmte Details nicht oder noch nicht gesprochen wird. Vertrauen in die Fähigkeit der Beschäftigten, mit komplexen Informationen und Situationen umgehen und (transparent formulierte) Risiken akzeptieren zu können, ist ein entscheidender Faktor. Häufig werden Ziele von Veränderung rein auf Sachebene argumentiert. Emotionale Aspekte, die entweder Unsicherheit, Sorgen und Ängste auslösen oder als Gegenpol dazu die Motivation und Bereitschaft zur Veränderung stärken können, werden oft vernachlässigt.

Um die darin liegenden Potenziale besser zu erschließen, braucht es ebenso positive wie realistische Zukunftsbilder, die entwickelt und transparent vermittelt werden müssen. Hierfür können die in dieser Studie vorgestellten Szenarien eine Orientierung sein. Insbesondere Führung und organisationale

2,6 für
Vertrauen

Der niedrigste
Mittelwert in der
Kategorie „Realität“

Kommunikation sind Handlungsfelder, in denen angesetzt werden sollte, um Zielsetzungen von Transformation, Vorgehensweisen und deren Auswirkungen angemessen kommunizieren, transportieren und erklären zu können. Herausfordernd ist dabei, das passende Maß an Detailtiefe zu vermitteln und parallel die Komplexität nicht überfordernd darzustellen.

9.4 Empowerment für mehr Innovation und weniger Angst

Psychologisches Empowerment, das als individuelle Befähigung und Ermächtigung der Mitarbeitenden definiert wird (Spreitzer, 1995; Schermuly, 2016, 2017, 2019; Kundu & Kumar, 2017), kann ein wertvoller Hebel sein, um besser mit Ängsten vor und durch Veränderung umzugehen. Psychologisches Empowerment kann unterstützend wirken, um als Führungskraft Verantwortung abzugeben und gleichzeitig eigenes Micromanagement zu reduzieren. Die Selbstwirksamkeitserwartung der Beschäftigten und deren Motivation und Kreativität wird dadurch gesteigert. Um dies umzusetzen, müssen Führungskräfte gewillt sein, den Beschäftigten zu vertrauen. Dafür müssen geeignete Rahmenbedingungen und eine entsprechende Kultur geschaffen werden – insgesamt in der deutschen Verwaltung und spezifisch je Behörde.

Zugleich sind ausreichend viele mitarbeitende Menschen erforderlich, die Verantwortung übernehmen möchten, die sich Veränderung zutrauen und den Wandel mitgestalten wollen. Doch bitte Achtung: Genauso wenig, wie jeder Mensch eine Führungsrolle will, möchte auch nicht jede Person ein „gefühltes Zuviel“ an Verantwortung haben. Nicht Jeder oder Jede will gestalten. Werden die falschen Individuen durch eine zu große Menge an Verantwortung – zumindest in ihrer eigenen Wahrnehmung – überlastet, so kann auch dies ein Angst auslösendes Element sein.

Ein spezielles positives Ergebnis der vorliegenden Studie gilt es zu beachten: Die Dimension der Personalentwicklung ist als „bereits am meisten real“ bewertet worden. Parallel hat die Dimension der Führung den „höchsten Wünschenswert“ erhalten.

Zu konkreten Umsetzung kann also auf einer vorhandenen Basis in Kombination mit ebenso großem wie greifbarem Bedarf angesetzt werden, um Veränderung und Verbesserung zu erzielen. Sowohl Führungskräfte als auch Personalentwicklung sind aufgefordert, für ihren zuständigen Bereich genau hinzuschauen: Individuelle Stärken und Talente, ebenso die Bedürfnisse der einzelnen Menschen sollten erkannt und besprochen werden. Im Sinne des klassischen „Forderns und Förderns“ sind die Menschen als Individuen mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten, Lebenslagen und Zukunftsvorstellungen angemessen zu berücksichtigen.

9.5 BGM, mentale Gesundheit und Resilienz

Zwar wurde in der Dimension zur Personalentwicklung (PE) der höchste Realitätswert vergeben, jedoch können hier bereits vorhandene Stärken weiter gestärkt werden. Noch sehr häufig umfassen Maßnahmen des Behördlichen Gesundheitsmanagements (BGM) lediglich rein ergonomische Aspekte (Beleuchtung, Mobiliar etc.). Und Maßnahmen, die sowohl physische wie auch psychische

Wirkung erzielen können, beschränken sich oft noch auf temporäre Einzelaktivitäten wie Yoga-Kurse oder Sportangebote. Mentale und emotionale Gesundheit, Widerstandskraft in Krisenzeiten und die psychosozialen Bedingungen können entscheidend für die Leistungsfähigkeit sein. Werden auch diese vermeintlich „weichen“ Faktoren ausreichend berücksichtigt, so kann neben einem besseren, gesünderen Umgang mit Sorgen und Ängsten auch die Resilienz der Menschen, der Gruppen und Teams, der individuellen Verwaltungseinheit und schlussendlich der deutschen Verwaltung insgesamt gestärkt und gesteigert werden.

Das Verständnis, wodurch und wie sehr sich Veränderungsprozesse auf die Psyche und damit insgesamt auf die (mentale wie auch physische) Gesundheit der Beschäftigten auswirken können, sollte noch umfassender in das Bewusstsein aller entscheidenden und handelnden Personen Einzug nehmen. Hierfür hat diese Studie einen Beitrag geleistet – nun gilt es, dieses Verständnis auch in die Praxis zu bringen. Und dafür ist es nicht mit gut gemeinten Einzelaktivitäten getan, die teilweise lediglich an Symptomen ansetzen, jedoch nicht an den eigentlichen Ursachen. Gesundheit ist ein Key Performance Indicator.



8,0 für
Austausch

Der höchste Mittelwert in der
Kategorie „strukturelle
Veränderung erforderlich“

9.6 Individualität und Diversität erkennen, anerkennen und nutzen

Der Wunsch nach mehr Möglichkeiten zum Austausch und Sammeln von Erfahrungen in anderen Sektoren und Branchen ist hoch (8,6 von 10), deren Vorhandensein wurde als sehr gering bewertet (3,0 von 10), die dafür erforderlichen strukturellen Veränderungen ebenfalls als hoch (8,0 von 10). Hierbei werden Erfolge sicher nicht kurzfristig zu erzielen sein. Doch angesichts des Fachkräftemangels, für ein erfolgreiches Employer Branding und eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber sind diese Maßnahmen alternativlos.

Unterschiedliche Erfahrungen und Ansätze im Umgang mit Angst und Veränderung sollten noch stärker erkannt, akzeptiert und konstruktiv genutzt werden. Damit die Heterogenität und Diversität der Belegschaft dafür in größerem Maß bereitstehen können, sind bereits auf struktureller Ebene grundlegende Veränderungen der gesamten Verwaltung erforderlich.

9.7 Glaubenssätze und Leitplanken in der Organisationskultur

Nach Sicherheit und Kontrolle strebendes Führungsverhalten kann, wie vorab beschrieben, weitreichende Konsequenzen für den Veränderungsmut und die Transformationsbereitschaft einer gesamten Organisation haben. Daher ist es nicht ausreichend, den Führungskräften lediglich vordefinierte Führungsprinzipien als „Patentrezept“ oder gut gemeinte Orientierungshilfe an die Hand zu geben. Vielmehr müssen individuelle, oftmals fest verankerte Muster der Führung und des Managements im Einzelfall dezidiert analysiert werden, um innere, eventuell einschränkende Glaubenssätze und sicherheitsorientierte Denkmuster (der einzelnen Menschen wie auch der gesamten Organisation) zu erkennen und bei Bedarf konstruktiv zu verändern. Die Angst vor dem Bruch mit gewohnten Verhaltensweisen (Komfortzone), vor dem Verlassen eingetretener Pfade, vor dem Betre-

ten neuer Bereiche (Lern- oder schon Panikzone?) muss auf Individuallevel erkannt, akzeptiert und abgebaut werden.

Dadurch wird den Mitarbeitenden die Chance gegeben, (im vorher klar definierten Rahmen und Transformationskontext) selbstständig zu denken und zu handeln, eigene Stärken und Talente einzubringen, neue Vorschläge zu entwickeln und den geschaffenen Freiraum für Optimierungsmöglichkeiten und echte Selbstwirksamkeit zu nutzen. Und gleichzeitig braucht es das explizite Vertrauen seitens der Führungskraft sowie Sicherheit gebende Leitplanken, im definierten Raum und Rahmen ausprobieren und scheitern zu dürfen. Um in der Konsequenz zu lernen, zu wachsen, um optimierte und zukunftsreichere Lösungen zu schaffen.

Um diese Potenziale (mehr oder überhaupt) zu nutzen, braucht es zunächst den Willen, mit Traditionen zu brechen. Und zusätzlich eine klare Vision, warum (als Blick zurück) und wozu (der Blick nach vorn) dies geschehen soll. Es braucht weiterhin die Bereitschaft innerhalb der jeweiligen Behörde oder Verwaltungseinheit, Neuland zu betreten. Dafür sind erneut die Führungskräfte gefragt, damit sie entsprechende Prozesse des kulturellen Wandels in Kraft setzen, dabei ihre Mitarbeitenden nicht nur „mitnehmen“, sondern zum Mitgestalten animieren und empowern, und gleichzeitig als „Sponsoren des Wandels“ und lebendige Vorbilder agieren. Für das Erkennen, Hinterfragen und Transformieren insbesondere von einschränkenden Glaubenssätzen (sogenanntes „Reframing“) und das Analysieren eigener „blinder Flecken“ braucht es ausgebildetes Personal oder punktuell vielleicht externe Unterstützung. Gerade das Verlassen der gewohnten Perspektive, um veränderungsbremsende Denkmuster oder Normen zu erkennen, ist hierbei ebenso entscheidend wie anspruchsvoll. Auch hier gilt wieder: Der Wille ist der allererste und allerwichtigste Schritt. Und die erforderlichen Veränderungsprozesse sind kein Sprint, sondern

meist ein Marathon. Durchhaltewille und Ausdauer zum Vermeiden von Veränderungsmüdigkeit sind dabei maßgeblich.

9.8 Lernende Organisation: Ausprobieren und Besserwerden

Besser machen als vorher, um kontinuierlich besser zu werden: Der Umgang mit Angst kann und soll besser werden, um die Potenziale zur Transformation noch umfangreicher zu erschließen. Die Rahmenbedingungen in allen fünf erarbeiteten Dimensionen (Organisationsentwicklung, Führung, Personalentwicklung, Struktur, Dialog & Kommunikation) müssen zum Lernen anregen. Der Wille als Verwaltung – einzeln wie insgesamt – lernen zu wollen und zu können, ist entscheidend. Eine Lernende Organisation und damit also eine lernende öffentliche Verwaltung ist idealerweise ein System, das sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem liegt eine offene, lernfähige und lernfreudige Organisationskultur zugrunde, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt.

Zu den Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen (Frieling & Reuther, 1993), gehören vor allem die nachfolgenden Aspekte, die alle einen förderlichen Einfluss auf den besseren Umgang mit Angst aufweisen:

- klare Visionen, die partizipativ gestaltet und transparent kommuniziert werden
- gemeinsame Zielsetzungsprozesse und Orientierung am Nutzen für die Kunden (also für Bürgerinnen und Bürger, für Unternehmen, für weitere Verwaltungen und auch für sich selbst)
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit auf Basis von gegenseitigem Vertrauen und Teamgeist

- Prozessorientierung und Selbstregulation in Arbeitsgruppen und Teams
- demokratischer und partizipativer Führungsstil sowie Unterstützung neuer Ideen
- aktives Ideenmanagement sowie eine darauf abgestimmte Personal- und Organisationsentwicklung
- Belohnung von Engagement und Fehler-toleranz insbesondere bei riskanten Vorhaben
- Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung aller Beteiligten
- gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme, mit raschem und genauem Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse

Für die konkrete Umsetzung könnte auch eine Rolle als „Chief Learning Officer“ für unterschiedliche Verwaltungsebenen hilfreich und unterstützend sein. Diese Aspekte dienen als Ansatzpunkte auf dem Weg zu einer lernenden Organisation, obwohl weitere wissenschaftlich fundierte Betrachtungen, wie sie für die öffentliche Verwaltung umgesetzt werden können, noch ausstehen.

9.9 Strategisches Denken und integriertes Vorgehen

Die fünf beschriebenen Dimensionen (Organisationsentwicklung, Führung, Personalentwicklung, Struktur, Dialog & Kommunikation) für einen besseren Umgang mit Angst als Basis von gelingender Transformation sollten keinesfalls isoliert betrachtet werden. Entscheidend für einen erfolgreichen Umgang mit Angst im Wandel ist ein harmonisiertes Zusammenspiel der Dimensionen bei der strategischen Planung wie auch der operativen Umsetzung. Nur die verknüpfte Betrachtung, weg von einem Silodenken, wird viele vorhandene Synergiepotenziale berücksichti-

gen und dadurch umfassende Wertschöpfung und Produktivität ermöglichen. Dafür ist die Bereitschaft zur Kollaboration auf übergeordneter Ebene wie auch je Verwaltungseinheit notwendig. Weiterhin bedarf es einer grundsätzlichen Vision für eine „Verwaltung von Morgen“, auf die dann Einzelziele, Strategie und Maßnahmen abgestimmt werden.

Um als Organisation sowohl resilient in Krisen, im richtigen Maß agil bei Veränderungsdruck zu reagieren, bei Bedarf innovativ zu sein, um sich mit Transformationen möglichst angstfrei auseinandersetzen zu können, um gleichermaßen als Arbeitgeber modern und attraktiv zu sein, bedarf es also einer regelmäßigen Diskussion der in der Organisation implizit gelebten Werte, Prinzipien und Normen (Nelke & Steffen, 2019a, 2019b). Das Herunterbrechen, wie eine einzelne Behörde oder Verwaltungseinheit diese Ziele strategisch und taktisch-operativ angeht, kann organisational spezifiziert werden. Jedoch ist es von entscheidender Bedeutung für eine gelingende Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland, dass die Aktivitäten aufeinander abgestimmt und integrativ miteinander in Einklang gebracht werden. Entscheidend dafür sind Kooperation, Kommunikation und Dialog auch zwischen entscheidenden Gremien und Akteuren. Beispielsweise sollten der IT-Planungsrat und kommunale Spitzenverbände ihre Aktivitäten ebenso miteinander abstimmen, wie es die internen Bereiche von OE, PE/HR, Kommunikation etc. innerhalb einer Organisation und auch deren Führungskräfte untereinander tun sollten.

Literaturverzeichnis

Achtert, W., Evdokimova, A., Heine, M., & Rupp, C. (2021). Innovation im öffentlichen Sektor. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Arch, J. J., Wolitzky-Taylor, K. B., Eifert, G. H., & Craske, M. G. (2012). Longitudinal treatment mediation of traditional cognitive behavioral therapy and acceptance and commitment therapy for anxiety disorders. *Behaviour Research and Therapy*, 50(7–8), 469–478.

Arnold, D., Bellmann, L., Steffes, S., & Wolter, S. (2018). Digitalisierung am Arbeitsplatz: Technologischer Wandel birgt für die Beschäftigten Chancen und Risiken.

Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. (2016). *Managing emotions in the workplace*. Routledge.

Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Baumgartner, A., & Seifried, J. (2014). Error Climate and How Individuals Deal with Errors in the Workplace. In C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried (Hrsg.), *Discourses on Professional Learning: On the Boundary Between Learning and Working* (S. 95–111). Springer Netherlands.

Beile, J., Rieke, C., Schöneberg, K., & Gabriel, S. (2019). TITEL. Publikation des Projektes „FührDiV – Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“; gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Bergmann, F. (1990). *Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis*. Jahrbuch Arbeit und Technik, 71–80.

Bertelsmann Stiftung. (2017). *Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie* www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf

Bitkom e.V. (2020) 7 Punkte für mehr Startups in der öffentlichen Vergabe. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2020-03/7-punkte-fur-mehr-startups-in-der-offentlichen-vergabe_get-started-by-bitkom.pdf

BMFSFJ (2020). *Achter Altersbericht – Ältere Menschen und Digitalisierung*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Referat Öffentlichkeitsarbeit.

BMWK (2022). *Öffentliche Konsultation zur Transformation des Vergaberechts ("Vergabetransformationspaket") durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz*. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Service/Gesetzesvorhaben/oeffentliche-konsultation-zur-transformation-des-vergaberechts.html>

Brühlhart, S. (2022). *Stärkenorientiert führen*. In: Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (eds) *Leadership und People Management*. Springer Gabler.

Cannon, W. B. (1975). *Wut, Hunger, Angst und Schmerz: eine Physiologie der Emotionen*. Aus d. Engl. übers. von Helmut Junker. Hrsg. von Thure von Uexküll. Urban und Schwarzenberg. (Erste engl. Ausgabe 1915.)

Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn, Eds. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (S. 111–121). Berrett-Koehler.

Csikszentmihalyi, M. (1987). *Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen*. Klett-Cotta.

- Daub, M., Domeyer, A., & Polier, S. (2018) Smart Government – Wie die öffentliche Verwaltung Daten intelligent nutzen kann. McKinsey & Company, Inc. und Bitkom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
- Deady, M., Collins, D. A. J., Johnston, D. A., Glozier, N., Calvo, R. A., Christensen, H., & Harvey, S. B. (2022). The impact of depression, anxiety and comorbidity on occupational outcomes. *Occupational Medicine*, 72(1), 17-24.
- Demografie Portal. (2020). Altersstruktur im öffentlichen Dienst. https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Oeffentlicher_Dienst_Altersstruktur.html
- Der Spiegel (2023). Heerjemine – wie schlimm es um die Truppe wirklich steht. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/zeitenwende-bei-der-bundeswehr-wo-bleibt-die-revolution-a-8e7485f2-2c67-46df-b718-70a81ce506ea?context=issue>. Zugegriffen am 9.2.2023.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2021) DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2021. Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Distel, B., Hofmann, S., Ogonek, N., Räckers, M., & Rehouma, M. B. (2018) Digitalisierungsverständnis von Führungskräften. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ekman, P. (1999). Basic emotions. *Handbook of cognition and emotion*, 98 (45–60), 16. Wiley.
- Engel, P. Nelke, A., & Steffen, A. (2016). Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.
- ESCP – Europe Wirtschaftshochschule Berlin e.V. (2023) Digitalreport 2023. Herausgeber: European Center for Digital Competitiveness by ESCP Business School.
- FAZ (2022). Digitaler Ausweis – Viel Geld für nichts: Experten kritisieren Digitalpolitik. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitaler-personalausweis-kritik-an-digitalpolitik-des-bundes-18149276.html>. Zugegriffen am 21.1.2023.
- Fischer, P., Jander, K. & Krueger, J. (2018). Sozialpsychologie für Bachelor. Springer.
- Frieling, E., & Reuther U. (1993). Das lernende Unternehmen (Reihe: Studien der betrieblichen Weiterbildungsforschung). Neres.
- Gallup (2022). Engagement Index 2021 Deutschland. <https://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx>. Zugegriffen am 21.1.2023.
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143–153.
- Gray, J. A., & McNaughton, N. (2003). The Neuropsychology of Anxiety: An Enquiry Into the Function of the Septo-hippocampal System. OUP Oxford.
- Häder, M., & Häder, S. (2022). Delphi-Befragung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 921-928). Springer VS, Wiesbaden.
- Hänsel, F., Baumgärtner, S. D., Kornmann, J. M., & Ennigkeit, F. (2022). Emotion. In *Sportpsychologie* (pp. 61-85). Springer.
- Heger, O., Jahn, K., & Niehaves, B. (2016) E-Kompetenz stärken – Bildungsangebote für die digitale Verwaltung gestalten. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

- Heise Online (2021). „Ziele gänzlich verfehlt“: Bundesrechnungshof rügt De-Mail-Fiasko. <https://www.heise.de/news/Ziele-gaenzlich-verfehlt-Bundesrechnungshof-ruegt-De-Mail-Fiasko-6281540.html>
- Houy, C., Gutermuth, O., Fettke, P., & Loos, P. (2020). Potentiale Künstlicher Intelligenz zur Unterstützung von Sachbearbeitungsprozessen im Sozialwesen. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.
- INSM – Institut neue soziale Marktwirtschaft (2022). Behörden Digimeter: Der Umsetzungsstand des OZG im Oktober 2022 – Deutschland scheitert beim E-Government. <https://www.insm.de/insm/themen/digitalisierung/deutschland-scheitert-beim-e-government>. Zugegriffen am 21.1.2023.
- Jahn, S., Türkay, S., Krcmar, H., Hein, A., Daßler, L., Paul, L., & Pleger, S. (2022) eGovernment MONITOR 2022: Nutzen und akzeptieren Bürger*innen die digitale Verwaltung? Die deutschen Bundesländer, Deutschland, Österreich und die Schweiz im Vergleich. Initiative D21 e.V. und Technische Universität München.
- Karsch, F. (2019). Zwischen ADHS-Diagnose und Neurodiversität: Die Ko-Konstruktion medizinischer Problemgruppen. In: Negnal, D. (eds) Die Problematisierung sozialer Gruppen in Staat und Gesellschaft. Springer VS.
- Klarner, P., By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332–340.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875–897.
- Knopp, A., Neidel, M., & Steffen, A. (2021) KI & Facing Fears. In: Künstliche Intelligenz in Kommunen. Co:Lab Denklabor & Kollaborationsplattform für Gesellschaft & Digitalisierung e.V.
- Krohne, H. W. (2010). *Psychologie der Angst: Ein Lehrbuch*. Kohlhammer Verlag.
- Kundu, S. C., & Kumar, S. (2017). Effects of psychological empowerment on firms performance: Mediation of affective commitment. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 6(1), 41.
- Landes, M., & Steiner, E. (2013). Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. In *Psychologie der Wirtschaft* (S. 721–750). Springer.
- Leiner, D. J. (2019). SoSci Survey (Version 3.1.06) [Computer software]. <https://www.sosci-survey.de>
- Müller, L.-S. (2018). Digitale Verwaltung – in Deutschland (noch) kaum ein Thema. *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, 285–290.
- Nationaler Normenkontrollrat (2018) Bundesregierung setzt wichtige Impulse für Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/aktuelles/bundesregierung-setzt-wichtige-impulse-fuer-buerokratieabbau-und-bessere-rechtsetzung-1558986>. Zugegriffen am 21.1.2023.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021a) Deutschland ist, denkt und handelt zu kompliziert. Was jetzt getan werden muss, um Staat und Verwaltung zukunftsfest zu machen.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021b) Leistungsfähige Verwaltung – Zukunftsfester Staat. Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise, wie im Alltag. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/aktuelles/leistungsaerger-empfehlungen-fuer-eine-nachhaltige-modernisierung>

ps://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/service/pressemitteilungen-abonnieren/nkr-veroeffentlicht-positions-papier-zur-modernisierung-des-staates-1936834. Zugegriffen am 21.1.2023.

Nelke, A., & Steffen, A. (2019a). Visionen und Empowerment: Wie Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. In: Hermeier, B., Heupel, T., & Fichtner-Rosada, S. (2019). *Arbeitswelten der Zukunft*. (S. 517-539). Springer Gabler.

Nelke, A., & Steffen, A. (2019b) Wandel, Werte und Kultur. In: *Innovative Verwaltung*, 3/2019, 24–26. Springer.

Next:Public. (2019). *Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019*.

ntv (2021) Millionenprojekt gescheitert – Telekom versenkt De-Mail. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Telekom-versenkt-De-Mail-artikel22776014.html>. Zugegriffen am 21.1.2023.

Ogonek, N., Räckers, M., & Becker, J. (2016). Rollen und Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Ogonek, N., Distel, B., & Hofmann, S. (2020). Kompetenzvermittlung im öffentlichen Sektor neu gedacht. Nationales E-Government Kompetenzzentrum e.V.

Onpulson (2019) *Wirtschaftslexikon: Intrapreneur*. <https://www.onpulson.de/lexikon/intrapreneur>. Zugegriffen am 8.2.2023

Pink, D. H. (2009) *Drive – Was Sie wirklich motiviert*. Ecwin.

Prognos (2019) *Trendreport 2019: Digitalisierung der Verwaltung: Ein Hürdenlauf. Sieben Gründe für Erfolg und Scheitern*. Behörden Spiegel, ProPress, Prognos AG.

Randstad Stiftung (2018) *Zwischen Angst und Verheißung – wie erleben Menschen die Digi-*

alisierung der Arbeitswelt?. Randstad Stiftung und Rheingold Institut.

Reidl, S., Streicher, J., Hock, M., Hausner, B., Waibel, G., & Gürtl, F. (2020). *Digitale Ungleichheit – Wie sie entsteht, was sie bewirkt ... und was dagegen hilft*. Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG)

Reinermann, H. (2011). *New Public Management*. In *Glossar Kulturmanagement* (S. 263–271). Springer.

Schäfers, B. (2016). *Soziales Handeln und seine Grundlagen: Normen, Werte, Sinn*. In *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* (pp. 23-48). Springer VS, Wiesbaden.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Bd. 2). John Wiley & Sons.

Schermuly, C. C. (2016). *Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln*. In *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 15–26). Springer.

Schermuly, C.C. (2017) *Mehr als coole Büros – Warum New Work nur mit psychologischem Empowerment funktioniert*. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* 4/2017, 12–18.

Schermuly, C. C. (2019). *New Work-Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (Bd. 10167). Haufe-Lexware.

Schorlemmer, J., & Steffen, A. (2022). *Veränderung und Umgang mit Angst in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland*, enthalten in: *Public Management im Wandel*. Springer Gabler, S. 147–169.

Seligman, M. E. P. (2016). *Erlernte Hilflosigkeit*. Beltz; 5., neu ausgestattete Auflage.

Senninger, T. (2000) *„Abenteuer leiten – in Abenteuern lernen“*, Ökotopia Verlag.

- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443.
- Silberman, S. (2017). *Geniale Störung – Die geheime Geschichte des Autismus und warum wir Menschen brauchen, die anders denken*. DuMont.
- Smart Country Convention (2022). Programm der Smart Country Convention 2022 (Tag 2). <https://www.smartcountry.berlin/smart-country-convention/downloads-deutsch/smart-country-convention-programm.pdf>. Zugegriffen am 21.1.2023.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Steffen, A. (2019). *Menschen und Organisationen im Wandel – Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse*. Springer.
- Steffen, A. (2020a). *Agile Spielzüge: Was man vom Basketball für Führung, Strategie und Teamwork lernen kann*. Springer.
- Steffen, A. (2020b). *Werkzeuge für agiles Arbeiten*. In: *Innovative Verwaltung*, 1-2/2020, 17–19.
- Stöber, J., & Schwarzer, R. (2000). Angst. In *Emotionspsychologie: Ein Handbuch* (S. 189–198). Beltz/PVU.
- Sulz, S., Hauke, G., Kress, B., & Graf, C. (2013). Mit den Emotionen gehen: Anleitung für Strategisches Change Coaching. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 32(3), 36–43.
- Unger, F. (2019). *Lebenslanges Lernen in der Öffentlichen Verwaltung fördern: Bedarfserhebung und Handlungsansätze zur Entwicklung von Modulen wissenschaftlicher Weiterbildung*. In *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft II* (S. 35–56). Springer.
- United Nations. (2022). UN E-Government Survey 2022. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>. Zugegriffen am 21.1.2023.
- Vullings, R. & Heleven, M. (2016). *Not invented here: cross-industry-innovation*. Carl Hanser.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3).
- Wirtz, B. W., Piehler, R., Thomas, M.-J., & Daiser, P. (2016). Resistance of public personnel to open government: A cognitive theory view of implementation barriers towards open government data. *Public Management Review*, 18(9), 1335–1364.
- Zube, B. (2018). *Wer Visionen hat, sollte zum Amt gehen – Digitale Führung für die öffentliche Verwaltung trainieren*. In M. A. Ciesielski & T. Schutz (Hrsg.), *Digitale Führungskräfteentwicklung: Konzepte, Impulse und Trainingsformate aus der Praxis* (S. 33–40). Springer Berlin Heidelberg.

Die befragten Expert:innen

Wir bedanken uns in alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen bei:

Dr. Lars Algermissen · Mitbegründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Picture GmbH

Prof. Dr. Wilfried Bernhardt · Anwalt und Berater; Vorstandsmitglied des NEGZ; Staatssekretär a.D., ehem. CIO des Freistaates Sachsen

Jan-Ole Beyer · Leiter des Referats PK II 3 „Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsmanagement, Besucherdienst“ im Bundesministerium des Innern und für Heimat (zum Zeitpunkt des Interviews: Kommissarischer Leiter des Referats DG I 6 „Digitale Innovation und Transformation“)

Jonas Brandhorst · Strategischer Planungsstab und Stabstelle für Grundsatzfragen und Digitalisierung des dbb Beamtenbund und Tarifunion

Christian Bressemer · Vorstand Allgeier Public (zum Zeitpunkt des Interviews: Client Director Public bei Computacenter); Vorstandsmitglied des NEGZ

Harald Felling · CEO der]init[AG; Vorstandsmitglied des NEGZ

Dr. Hans-Günter Gaul · IT-Direktor der Bundesnotarkammer und Vorstandsmitglied bei NExT e.V.

Dr. André Göbel · Head of Public Sector bei Kyndryl (zum Zeitpunkt des Interviews: Geschäftsführer der Digitalagentur Brandenburg); Vorstandsmitglied des NEGZ

Dr. Andrea Grochtmann · Dezernatsleiterin beim Zentralen IT-Dienstleister Brandenburg (ZIT-BB)

Marc Groß · Allgemeiner Vertreter des Vorstands und Leiter des Programmbereichs Organisations- und Informationsmanagement der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement und Vorsitzender des Co:Lab Denklabor & Kollaborationsplattform für Gesellschaft & Digitalisierung e.V.

Volker Halsch · Senior Advisor bei PwC; Staatssekretär a.D.

Alexander Handschuh · Sprecher des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB) und Leiter des Innovators Club

Prof. Dr. Max Happel · Professor für Humanmedizin am Leibniz-Institut für Neurobiologie (LIN) und Prorektor für Forschung & Innovation an der Medical School Berlin (MSB)

Tabea Hein · Academic Teacher im Masterstudiengang Public Management der IU International University of Applied Sciences

Steffen Hess · Division Head Digital Innovation & Smart City bei Fraunhofer IESE

Michael Krtsch · Leiter der Wirtschaftsförderung für die Kreisstadt Dietzenbach

Hannes Kühn · Leiter des Sekretariats des Nationalen Normenkontrollrats (NKR)

Cornelia Rogall-Grothe · Staatssekretärin a.D., ehem. Beauftragte für IT der Bundesregierung

Christian Rupp · Chief Innovation Officer bei Prosoz Herten; Vorstandsmitglied des NEGZ

Friedhelm Schäfer · Zweiter Vorsitzender und Fachvorstand für Beamtenpolitik des dbb Beamtenbund und Tarifunion

Anja Schüür-Langkau · Chefredakteurin der Zeitschrift „Innovative Verwaltung“

Über die Autor:innen

Prof. Dr. **Julia Schorlemmer** ist Professorin an der FOM Berlin im Bereich Gesundheitsmanagement und arbeitet am Institut für Public Management (ifpm) sowie am Institut für Gesundheit & Soziales (ifgs). Ihre Forschungsschwerpunkte sind psychische Aspekte von Gesundheit im Arbeitskontext, Stress, Prävention, Verhaltensveränderung und gesunde Führung.

Andreas Steffen beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit Transformation und der Entwicklung vom Menschen und Organisationen. Nach früheren Stationen u.a. als Innovationsmanager und Geschäftsführer ist er Managing Director von 5STEP, arbeitet als Strategieberater, Executive Leadership Coach, Moderator, Dozent und Autor. Er ist Gründungsmitglied, im Forschungsausschuss und Vorstand des NEGZ.

Lea Mersch ist Partnerin bei 5STEP. Die Wirtschaftspsychologin und ehem. Basketball-Nationalspielerin bringt als Coach, Strategieberaterin und SAFe Program Consultant ihre vielfältigen Erfahrungen in agile Transformationsprojekte, die Entwicklung von Organisationen, Teams und Führungskräften und den Arbeitsbereich „Mental Health for Business“ ein.

WWW.NEGZ.ORG