



KICKOFF ZUR DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

» DIGITAL@BW «

14. DEZEMBER 2016
ERGEBNISSE DER ROUNDTABLES



Baden-Württemberg

Smart City konkret: Ein Masterplan für urbane Räume

Table I

Welche zentralen Handlungsfelder/Sektoren gibt es in urbanen Regionen, denen mithilfe moderner und intelligenter IKT-Technologien angemessen begegnet werden kann?

Der Mensch steht im Mittelpunkt - Erhalt von attraktiven Lebensräumen und einem starken Wirtschaftsraum

Zentrale Handlungsfelder sind alle Themenbereiche Öffentliche Güter, wie Daseinsvorsorge, Bildung und medizinische Versorgung; aber auch neue Handlungsfelder, wie Mobilität oder WLAN-Versorgung.

„Ziel ist der Erhalt der Daseinsvorsorge sowie der Attraktivität von Wirtschaft und Lebensraum in Städten. Auf europäischer Ebene geht es darum, im globalen Wettbewerb nicht abgehängt zu werden.“

Table I

Wie könnte eine „Verinselung“ von Smart City-Modellen im Land vermieden werden? Wer sind die zentralen Player bei der Umsetzung von Smart City-Vorhaben?

Verinselung kann durch Offenheit in der Kommunikation vermieden werden:

Reine Top-Down- oder Bottom-Up-Ansätze sind nicht hilfreich.

Offenheit der Plattformen:

Ziel sollte es sein, alle Player an einen Tisch bringen.

„Auf EU-Ebene kann eine europäische Städteagenda sinnvoll sein, deren Umsetzung durch Fördergelder erleichtert wird.“

„Die Verantwortlichen brauchen Möglichkeiten, sich auszutauschen, und jemanden, der sie berät. Und alle müssen an einen Tisch.“

Welche Rahmenbedingungen sind notwendig für die Umsetzung entsprechender Konzepte?

Nicht bei Null anfangen:

Bestehende Beratungsleistungen sollten an gleicher Stelle abgefordert und Plattformen dort angesiedelt werden.

Sinnvolles Baukastensystem

Mit systematisierten Dienstleistungen, auf die alle Kommunen ihrem Bedarf entsprechend zugreifen können.

„Es ist sinnvoll, einen Rahmen zu bilden, in dem man kommunale Dienstleistungen abbildet, damit nicht jede Kommune ihre Digitalisierung einzeln umsetzen muss.“

Table II

Können die gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen auch die Städte in Baden-Württemberg stehen, wie demographischer Wandel oder Finanzknappheit, mit einem „Masterplan“ Smart City erfolgreich angegangen oder zumindest entschärft werden?

Herausforderungen können eine Chance sein:

Lösungen im Bereich Mobility sind z.B. autonomes Fahren im ländlichen Raum oder die automatisierte, outgesourcte Verblisterung (Verpackung) von Medikamenten.

kommunale Schwarmintelligenz nutzen

Sinnvoller als ein Masterplan ist es, die kommunale Schwarmintelligenz zu nutzen, indem Kommunen die für sie jeweils wichtigsten Themen identifizieren.

*„Innerhalb der Verwaltung muss es einen Masterplan geben. Etwas mehr Zentralisierung wäre manchmal hilfreich.“
 „Mit Hilfe der Schwarmintelligenz kann jede Kommune das realisieren, was für sie wichtig ist. Denn nicht jeder kann alles machen.“*

Was sind die Potenziale von Smart City in Baden-Württemberg und wie können sie sinnvoll genutzt werden? Welche Vorteile entstehen durch Smart City-Services? Welche Nachteile? Gefahren?

Durch das Zusammenbringen des Know-how aus der klassischen Verwaltung und dem IT-Bereich lassen sich Verwaltungsprozesse analysieren und verschlanken – zum Beispiel durch einen CFO als Treiber der Digitalisierung, der für die Bereiche IT und Finanzen zuständig ist.

Table III

Wie können die Menschen einer Stadt X in Baden-Württemberg dabei mitgenommen werden, Smart City-Projekte aktiv mitzugestalten? (z. B. erlebbare Mehrwerte statt Technik in den Vordergrund stellen, für Datenschutz Sorge tragen etc.)

Ermöglichungskultur:

Die Bürgerschaft muss den Rahmen und die Bildung erhalten, um sich vor dem Hintergrund der Datensicherheit sicher im digitalen Raum bewegen zu können („Digital Literacy“).

„Wir brauchen smarte Bürger.“

„Es muss selbstverständlich sein, in jeden Prozess ein Feedback-System einzubinden, um Rückmeldung der Bürger aufzunehmen.“

„Man muss die politischen Pläne runterbrechen auf den Alltag der Bürger und was da gebraucht wird.“

Was bedeutet Smart City für die Umsetzung vor Ort konkret?

Konkrete Angebote schaffen und in unüblichen Formaten denken

Was muss die Verwaltung selbst und was können Partner oder Bürgerschaft bereitstellen? Um Angebote zu schaffen, muss erst die Infrastruktur da sein.

„Ich picke mir wichtige Themen raus und mache ein Angebot dafür. Die Themen sind offensichtlich: zentrale Prozesse, wie KFZ- oder Kita-Anmeldung, sind immer relevant. Das ist immer ein gutes erstes Angebot.“

Table III

Welche Schlüssel-Faktoren und Schlüssel-Player sind bei einer erfolgreichen Umsetzung wichtig und wie müssen sie eingebunden werden? Bedarf es dazu einer wissenschaftlichen Begleitung? (Vor- und Nachteile?)

Stadt-Land-Kontinuum beachten:	Die Verbindung von Stadt und Land bedarf individueller Lösungen, um in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht nachhaltig zu arbeiten.
Nicht alles ist alleine durch Städte und Kommunen umsetzbar:	Unterstützung durch Partner oder Public-Private-Partnerships einholen.

„Bestimmte Dinge, wie die Verwaltung, muss die Stadt selbst lösen, anderes geht über Public-Private-Partnerships. Es muss und kann nicht alles die Stadt lösen.“

Table IV

Welche Transformationsprozesse sind notwendig, um eine Smart City Wirklichkeit werden zu lassen (insbesondere in der Verwaltung?)

Motivation von Politik, Bürgern und Industrie ist notwendig, aber alle haben eigene Wünsche an die Digitalisierung, die die Politik aufgreifen muss:

Ein Mehr an Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger sowie Standortattraktivität für die Industrie.

Kommunale Schwarmintelligenz nutzen

Der Bürgermeister sollte Digitalisierung zu seiner Angelegenheit machen.

„Man muss klären, wer die Zielgruppe und was deren Erwartungshaltung ist.“

„Wenn Sie Smart City in Deutsch formulieren und erklären, würden Sie den Bürgermeistern viel Angst nehmen. Konkrete Beispiele machen es leichter, sich etwas vorzustellen, zum Beispiel: Wie finde ich in der Smart City leichter einen Parkplatz?“

Wie müssen Verwaltung, Wirtschaft und Politik zusammenarbeiten, um bei Smart City erfolgreich zu sein? Brauchen wir einen Kulturwandel und wie können wir diesen Veränderungsprozess erfolgreich gestalten?

- Die Politik muss einen prioritären Punkt herausarbeiten, indem sie ein Alleinstellungsmerkmal festlegt, das für die jeweilige Stadt wichtig ist.
- Darauf basierend gilt es, ein Geschäftsmodell wie in klassischen Unternehmen zu entwickeln.
- Nun müssen Partner gesucht und das Projekt gemeinsam umgesetzt werden. Dabei sollte die Verwaltung effizienter gestaltet und verschlankt werden.
- Am Ende sollte das Feedback der Bürgerinnen und Bürger eingeholt werden.

„Es herrscht ein Wettbewerb zwischen Standorten, Stichwort Standortattraktivität. Jede Stadt muss sich die Frage stellen, was sie als Standort interessant macht und das formulieren.“

Smart Village konkret: Digitalisierung als Chance für den ländlichen Raum

Table I

Welche zentralen Handlungsfelder und Player gibt es im ländlichen Raum?

Motivation von Politik, Bürgern und Industrie ist notwendig, aber alle haben eigene Wünsche an die Digitalisierung, die die Politik aufgreifen muss:

Die zentralen Sektoren sind Bildung, Gesundheit, Verkehr und Nahversorgung

Worin bestehen die zentralen Handlungsfelder?

1. Die Datengeschwindigkeit (Breitband),
 2. Das Zeitproblem (Bedarf besteht sofort)
- Gefragt ist eine hochperformante IP-Anbindung, die schnellstmöglich allen zur Verfügung steht

Wie wird der Anschluss nutzbar gemacht?

- Plattformen schaffen, um die Infrastrukturen für eine Gemeinde nutzbar zu machen
- Die demografischen Voraussetzungen sind zu beachten → „Ein schnelles Internet hilft nicht, wenn es Anwender wie ältere Menschen nicht bedienen können.“

Was wären mögliche Plattformen, auf denen sich die Menschen bewegen könnten?

- Gebraucht wird eine Software bzw. ein Portal zur Datensammlung, Datendistribution und Datenbündelung
- Einwand: „Für eine übergreifende Plattform gibt es keinen Anbieter. Da man sich auf dem Wettbewerbsumfeld bewegt, wird die Kommune hier nicht aktiv.“ → Die Plattformen müssen von Anbietern wie z. B. Krankenkassen selbst kommen

Table I

Kernaussagen:**Plattform für standortrelevante Themen**

- Es gilt, die Industrie anzugliedern
- Die digitale Weiterentwicklung der zentralen Handlungsfelder Einzelhandel, Verkehr und Gesundheit ist eigenständig und gekoppelt möglich
- Zu klären ist, wer die Koordination und Datenkanalisierung übernimmt

Breitbandausbau

- Das Schaffen einer Netzwerkinfrastruktur ist die absolute Grundvoraussetzung
- Geklärt werden muss, was die richtige Technologie ist
- Fördermechanismen müssen überdacht, weiterentwickelt und besser kommuniziert werden. Wichtig ist der Informationsfluss in die Kommunen.
- Ein Koordinationsbeauftragter/CEO wird benötigt

ÖPNV 4.0

- Das Bürgerbus-Konzept 4.0
- Als Einzelbeispiel diskutiert: Am Modell lassen sich Möglichkeiten der Datenkopplung und agilen Verwaltungsprozesse darstellen

Table II

Welchen gesellschaftlichen Herausforderungen muss man sich im ländlichen Umfeld stellen?Bedürfnisse der Bevölkerung:

Die Daseinsversorgungen, die nicht in öffentlicher Verantwortung stehen, sind das Problem: Hier ist Digitalisierung mangelhaft.

Verbesserung der Grundversorgung muss gegeben werden.

Zudem: Komfortangebote als Zukunftsgedanke, Stichwort: „Attraktive Gemeinde“

Nachbarschaftsgedanke: Lebendige Nachbarschaft stärken.

Unternehmerseite:

Es gilt herauszufinden, welche Bedürfnisse bei den Unternehmen bestehen

Volkswirtschaftlicher Aspekt:

Fachkräfte lassen sich nur mit nachwachsender Generation generieren

Die Versorgungsinfrastruktur muss den Bewohnern gerecht werden

Die Erreichbarkeit ist die Herausforderung:

Symmetrische Anbindung/Breitbanderschließung ist auch für kleine Betriebe eine Grundvoraussetzung für Zukunftsbeständigkeit

Für mittelständische Betriebe sind zusätzlich sichere Datenleitungen und Backup-Lösungen nötig.

Table II

Kernaussagen:Flächendeckende Glasfaserversorgung als notwendige Grundlage

- Bei der Finanzierung sind die Kommunen auf das Land angewiesen
- 50 Mbit als Ziel im ländlichen Raum darf nur Zwischenziel sein

Sicherung und Optimierung der Versorgung durch innovative digitale Konzepte

- Für Problemstellungen in den Sektoren Gesundheit und Mobilität lassen sich durch die Digitalisierung neue Lösungsansätze finden

Stärken der Kommunen: Treffpunkt für Anwohner

- Durch einen Digitalen Treffpunkt 4.0 eine neue Community schaffen
- Stärkung der Regionalität durch die digitale Präsentation örtlicher Gewerbe, beispielsweise Warenangebote örtlicher Versandläden
- Attraktive Wohngemeinschaften und Plattformen für Dienstleister

Table III

Wie können Menschen in den ländlichen Gebieten mitgenommen werden?Grundvoraussetzungen schaffen:

- Breitbandversorgung muss möglich sein → „Aktuell sind viele Kommunen damit beschäftigt, die Ausgangssituation überhaupt erstmal zu schaffen.“
- Der Bürger muss zu jedem Zeitpunkt jede Dienstleistung bekommen können, privat wie beruflich → das ist nur über digitale Plattformen möglich.
- Angleichung der Infrastruktur ist erster Schritt.

Aufgabe der Politik:

- Als Politik muss der Mehrwert der Digitalisierung gesehen, bekanntgemacht, vermittelt und vor allem finanziert werden.
- Es gilt, den Rahmen zu schaffen, dann ist auch Outsourcing möglich → „Der Pflegedienst beispielsweise kann es auch selbst in die Hand nehmen.“

Problem der Abwanderung:

- Defizite sind eklatant: „Keiner will aufs Land!“ → Stichwort „No pain, no game“: Wo ist der Bedarf am größten und wo wird der Erfolg am schnellsten sichtbar? Erfolg schafft Wohlwollen.
- Schlüsselpersonen müssen mit Beteiligung der Menschen zunächst Bedarf klären. Bündeln und Vernetzen von Smart Villages: Bäcker, Arzt und Mobilität → „nicht jedes Smart Village muss allein bestehen, wir brauchen ein Smart Village Grid.“ „Der ländliche Raum muss sich gegenseitig unterstützen!“

Table III

KernaussagenDie Schlüsselpersonen sind Bürgermeister und Gemeinderat

- Politik als Ansprechpartner: Sie sind die Personen, die es nach außen tragen
- **unterstützt** von Vereinen und einflussreichen Einzelpersonen

Überzeugende Vermittlung des Bedarfs ist zentral

- individuell auf jede Gemeinde und ihre Bedürfnisse angepasst
- Spaß und Nutzen muss erkennbar sein
- Zielsetzung ist entscheidend: nicht von oben aufgedrückt und schnell erreichbar

Vernetzung der Kommunen muss erfolgen

- nicht jede Kommune kann und muss alles bieten
- Förderung von interkommunaler Zusammenarbeit um das bestehende Angebot zu erhalten und zu verbessern

Table IV

Welche Transformationsprozesse sind im ländlichen Umfeld nötig?Eine digitale Familie schaffen:

- Regionale Strukturen nutzen: Intensität des kulturellen Wandels ist unterschiedlich je nach Kommune.
- Es gibt den Idealzustand nicht, da er gebunden ist an die individuellen Voraussetzungen → „Individualität nimmt auch Druck raus, die Ziele müssen angepasst werden!“
- Sammlung und Analyse des Ist-Zustandes: bürgernah, aber von außen

Fehlerkultur etablieren:

- 'trial and error' muss Teil des Handlungsprozesses werden
- Mit bürgerzentrierter Kommunikation den Erwartungshorizont realistisch abstecken: Ein Scheitern wird akzeptiert, wenn die Vertrauensbasis gegeben ist.
- Von der Ordnungsverwaltung zur Community: Bürgerverwaltung als Partner
- Einwand: „In die Bevölkerung kommt bei Fehlern unvermeidlich der Zeitpunkt des Widerstandes.“ → Prozess in kleinen Schritten etablieren

Table IV

Welche Transformationsprozesse sind im ländlichen Umfeld nötig?Rollenverteilung definieren:

- Prozess in der Verwaltung muss geklärt werden: Wird neues Personal benötigt? Wie funktioniert es handwerklich?
- Es muss Chefsache bleiben → „Es sollten Gesprächsräume geschaffen werden.“
- Frage: „Ist es noch relevant für Aufgeschlossenheit beim Digitalisierungsprozess zu werben?“ → Die Leute sind bereits aufgeschlossen
- Einwand: Das Beispiel „Bodensee-Card“ (Elektronisches Ticketing) zeigt bestehende Unsicherheit in der Bevölkerung → „Es gibt Verschwörungstheorien bezüglich der Datenverwendung aufgrund der digitalen Komponente des Ticketsystems.“
- Prozess muss intensiv durchdacht sein: organisatorische Chefsache, aber kein Top-Down-Vorgehen!

Table IV

Kernaussagen„Lokaler Digitalisierungspakt“

- Leitbild entwickeln unter Vorsitz des Bürgermeisters
- Erschaffen einer kommunalen Familie
- Partner und Stakeholder in Gemeinden und auch aus den übergeordneten Ebenen in den Prozess integrieren

„Kulturwandel anstoßen“

- Eine neue Fehlerkultur muss entwickelt werden
- Chance um aufzuholen und zu überholen im ländlichen Raum
- Die Digitalisierung pragmatisch und konkret erlebbar machen
- offen sein für neue Partner
- kommunale IT-Dienstleister einbinden

„Prozess ist „Chefsache“ beim Bürgermeister“

- nur durch den Bürgermeister ist „lokaler Digitalisierungspakt“ umsetzbar: Er platziert das Thema und schafft Kommunikationsräume
- Er hat den Vorsitz des Digitalisierungspakts inne
- Teil der Aufgabe ist die Verwaltungsmodernisierung nach 'innen'
- Referenzreserven müssen genutzt werden

Smarte Verwaltung: Ein Digitalisierungspakt zwischen Land und Kommunen?

Table I

Ein Digitalisierungspakt zwischen Land und Kommunen? Die digitalen Dienstleistungen der deutschen Verwaltung stecken – verglichen mit Estland und der Schweiz – weitgehend noch in den Kinderschuhen. Was sind die Gründe für diesen Digitalisierungsgrad? Wie können wir hier besser werden?

Verwaltungen verfügen meist nicht über ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen, um entsprechende Change-Prozesse selbstständig durchführen zu können. Zusätzlich stehen Zuständigkeiten und Egoismen der Veränderung von Prozessen oftmals im Weg.

Mitarbeiter und Bürger sehen häufig nicht den Nutzen, sondern nur den Mehraufwand digitalisierter Verwaltungsprozesse. Sie sind verwirrt durch neue Begrifflichkeiten – hier müssen wir aktiv Aufklärung betreiben!

Smarte Verwaltung: Ein Digitalisierungspakt zwischen Land und Kommunen?

Table I

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um eGovernment, Open Data etc. in Baden-Württemberg voranzubringen? Welche sind die zentralen Player dabei?

Wir müssen einfach, schnell und sicher agieren und auch entsprechend wahrgenommen werden.

Wir müssen den Nutzen neuer Prozesse vermitteln können und in den neuen Prozessen denken können. Digitalisierte Prozesse dürfen kein Selbstzweck sein. Sie müssen dem tatsächlichen Bedarf der Bürger entsprechen.

Wir müssen als Verwaltung transparent auftreten und die Sicherheit unserer Prozesse gewährleisten (Openness by Design, Security by Design).

Wir müssen Prozesse mit einem hohem Standardisierungsgrad ausstatten, interoperable Datennutzung ermöglichen.

Die Plattform „Service BW“ muss weiter gestärkt und ausgebaut werden.

Smarte Verwaltung: Ein Digitalisierungspakt zwischen Land und Kommunen?

Table I

Kernaussagen

- Wir müssen bereits geschaffene Leuchttürme miteinander vernetzen. Diese Leuchttürme müssen auf der Plattform „Service BW“ für alle verfügbar gemacht werden.
- Wir benötigen zukünftig mehr Freiheiten, um Daten zu erheben und zu speichern. Die Datenintegrität und der Datenschutz müssen hierbei aber gewährleistet bleiben.
- Wir müssen unsere inneren Prozesse selbstkritisch hinterfragen: Zuständigkeiten und Egoismen in der Verwaltung dürfen der Digitalisierung nicht im Weg stehen.

Table II

Wie könnte ein Digitalisierungspakt zwischen Land und Kommunen mit Leben, d.h. mit welchen konkreten Inhalten, gefüllt werden?

- Wir müssen eine gemeinsame Infrastruktur aufbauen und Anwendungen zentral zur Verfügung stellen.
- Wir müssen eine gemeinsame Strategie entwickeln. Dies beinhaltet erste Schwerpunktthemen auszuwählen, Projekte zu definieren und den Prozess zu starten.

Table II

Welche zentralen Handlungsfelder/Aufgaben können dabei identifiziert werden?

→ Wir müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen um eine gemeinsame Infrastruktur gemeinsam zu nutzen, Daten auszutauschen und dem Datenschutz zu entsprechen.

→ Wir müssen überprüfen, welchen Einfluss der Bund und seine Vorgaben auf digitalisierte Verwaltungsprozesse und deren Umsetzung in Baden-Württemberg haben.

Table II

Was sind die Erfolgsfaktoren hierbei? Potenzielle Hemmnisse? Welche Rahmenbedingungen sind dafür notwendig

→ Wir müssen unsere Prozesse detailliert untersuchen und klar definieren, wo Standardprozesse Sinn machen und wo nicht.

→ Wir benötigen für den Veränderungsprozess ausreichend finanzielle Ressourcen.

Table II

Kernaussagen

- Infrastrukturkomponenten und Anwendungen müssen zentral zur Verfügung gestellt werden und für alle Verwaltungseinheiten zugänglich gemacht werden.
- Wir sollten damit starten, zunächst unsere internen Prozesse zu digitalisieren und zu vereinfachen.
- Wir müssen schnell einen Anfang finden und transparent zusammenarbeiten.

Table III

Wie müssen sich die Verwaltung (Kommunen, Land) verändern, um den Herausforderungen der Digitalisierung angemessen zu begegnen (Open Data, Bürgerpartizipation, Transparenz, etc.)? Welche Rolle kommt dabei den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern und sonstigen politischen Verantwortlichen zu? Den Bürgerinnen und Bürgern und der lokalen Wirtschaft?

→ Prozessveränderung ist eine Managementaufgabe. Die Entscheider müssen den Change-Prozess steuern, klare Vorgaben machen und dürfen die Mitarbeiterperspektive nicht aus den Augen verlieren.

→ Bürgermeisterinnen und Bürgermeister müssen sich daher aktiv in den Veränderungsprozess einbringen und Aufklärungsarbeit leisten.

→ Behörden müssen zunächst ihre internen Prozesse optimieren, bevor Sie Services nach außen anbieten.

Table III

Was muss konkret getan werden (Kulturwandel in der Verwaltung? Wandel in den Köpfen)?

- Wir müssen ein positives, gemeinsames Verständnis für die Digitalisierung schaffen und den Nutzen digitalisierter Prozesse vermitteln.

- Digitalisierung ist ein Prozess und nichts Neues. Neu ist nur die Geschwindigkeit, mit der sie eine Vielzahl von Prozessen in unserer Umgebung verändert. Digitalisierung ist die Grundlage für den Wohlstand künftiger Generationen!

- Wir müssen Ressort- und Silodenken in der Verwaltung überwinden. Wir müssen Wissen teilen und Services gemeinsam nutzen.

- Wir müssen nach außen modern, verlässlich und vertrauensvoll auftreten. Wenn wir Prozesse digitalisieren, dann müssen wir den Prozess end-to-end und medienbruchfrei umsetzen.

Table III

Kernaussagen

→ **Digitalisierung macht nicht den Menschen – Wir machen die Digitalisierung!**

→ Digitalisierung ist Chefsache: Chefs müssen Veränderungsprozesse bewusst, mit Herz und Verstand steuern.

→ Wir müssen die Bereitschaft entwickeln, interne Prozesse zu untersuchen, hinterfragen und optimieren. Hierzu müssen wir Erprobungsräume schaffen und Dinge ausprobieren können.

→ Wir müssen uns vernetzen und unser Wissen teilen. „Ressort- und Kirchturmdenken“ muss überwunden werden!

Table IV

Wie können solche Veränderungsprozesse innerhalb der jeweiligen Verwaltungseinheit sinnvoll begleitet werden, um möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei „mitzunehmen“ = Mit Qualifizierungs-, Weiterbildungsangeboten?

- Wir müssen zunächst analysieren, wo wir, unsere Mitarbeiter und unsere Prozesse stehen und dann handeln.

- Wir müssen ehrliche Aussagen über kommende Veränderungen treffen.

- Wir müssen die Sorgen und Nöte der Menschen berücksichtigen.

- Wir müssen niedriger qualifizierten Mitarbeitern Perspektiven aufzeigen. In keinem Fall dürfen sich unser Mitarbeiter nutzlos fühlen.

Table IV

Wer wären die richtigen Adressen: Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterhalb der Führungskräfteebene als Multiplikatoren? Wie können solche Veränderungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden? Welche Stolpersteine müssen dabei beachtet werden? Wie schnell müssen wir hier handeln?

- Wir benötigen Ansprechpartner auf allen Ebenen, an die sich unsere Mitarbeiter vertrauensvoll wenden können.
- Der Veränderungsprozess darf nicht gegen die Mitarbeiter gerichtet sein.
- Pilotprojekte müssen mit Mitarbeitern durchgeführt werden, die Veränderungsprozessen und der Digitalisierung aufgeschlossen gegenüber stehen.

Table IV

Kernaussagen

→ Es gibt vielfach Ängste vor der Digitalisierung.

→ Es braucht Ansprechpartner auf allen Ebenen! Jeder Mitarbeiter muss auf seiner Ebene einen Ansprechpartner finden, an den er sich wenden kann.