

Mindset Shift - Wie lässt sich die Transformation der inneren Haltung erreichen?

Nicole Röttger¹

9.1 Einleitung

In einer Zeit, in der die Digitalisierung in allen Lebensbereichen rasant voranschreitet und Branchen von der Technologie bis zum Einzelhandel tiefgreifend transformiert, bleibt die Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung oft hinter den Erwartungen zurück. Trotz der klaren Vorteile einer digitalisierten Verwaltung – von deutlich erhöhter Effizienz bis hin zu verbesserten Bürgerservices und Zugänglichkeit – sind die Fortschritte in diesem Sektor durch eine Vielzahl von Barrieren geprägt und gebremst. Diese Hindernisse sind in den meisten Fällen weniger technischer Natur, wie veraltete Technologien und Systeme, sondern vor allem organisatorischer und kultureller Natur einschließlich tief verwurzelter, starrer Denkmuster und verbreiteten Widerständen gegen Veränderungen.

Doch wie lässt sich ein grundlegender Wandel herbeiführen, der über die bloße Aktualisierung technischer Systeme hinausgeht und tiefere Veränderungen in Einstellungen, Denkweisen und der Organisationskultur bewirkt? Wie lange können wir uns noch erlauben, an überholten Denkmustern festzuhalten, die vielleicht für gewisse administrative Prozesse noch passend sind, aber bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen nicht mehr ausreichen?

1 Nicole Röttger ist Geschäftsführerin bei Apiarista GmbH. Sie ist Organisationsentwicklerin mit einem Hintergrund in Verwaltungswissenschaft, Betriebswirtschaft und Pädagogik. In ihrer Arbeit in der öffentlichen Verwaltung verbindet sie Startup- und Corporate-Erfahrung und kennt sowohl traditionelle Strukturen als auch die agile Arbeitswelt. Röttger unterstützt Führungskräfte und Teams, insbesondere im öffentlichen Sektor, bei der Gestaltung von Transformationsprozessen und der nutzerfreundlichen Weiterentwicklung von Services. Mehrere Jahre war sie im Bundesinnenministerium in strategischen IT-Projekten und in der Geschäftsstelle des IT-Planungsrats tätig. Apiarista GmbH ist eine spezialisierte Beratungsfirma, die Organisationen im öffentlichen Sektor und der Wirtschaft bei der agilen und digitalen Transformation unterstützt. Mit innovativen Methoden begleiten sie Veränderungsprozesse auf Führungskräfte- und Teamebene, um eine selbstoptimierende, lernende Organisationskultur zu fördern.

rungen immer mehr an ihre Grenzen stoßen? Dieser Artikel beleuchtet die dringende Notwendigkeit einer solchen Transformation und definiert, was genau unter einem tiefgreifenden digitalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung zu verstehen ist. Zudem wird erörtert, wie solche Veränderungen umgesetzt werden können, und es werden konkrete Methoden und Beispiele für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte vorgestellt. Ziel ist es, eine Blaupause für Entscheidungsträger:innen zu schaffen, die nicht nur technologische, sondern auch kulturelle und organisatorische Neuerungen in die Wege leiten wollen.

9.2 Die Notwendigkeit eines neuen Mindsets

Die Transformation der öffentlichen Verwaltung ist eine komplexe Herausforderung. Bisherige Ansätze beschränken sich oft auf das punktuelle Lösen von Problemen, ohne die tieferliegenden Ursachen zu adressieren. Ein deutlicherer Einschnitt in Form von umfassender Digitalisierung und Modernisierung ist notwendig, um signifikante Fortschritte zu erzielen. Dies erfordert nicht nur ein Umdenken bei allen Beteiligten – von der Führungsebene bis zu den Mitarbeitenden – sondern auch eine Neubewertung der benötigten Fähigkeiten innerhalb der Verwaltung. Während die traditionelle Verwaltermentalität weiterhin ihren Platz hat, um Stabilität und Regelkonformität zu gewährleisten, ist es ebenso entscheidend, Raum für Gestalter:innen und Manager:innen zu schaffen. Diese bringen die notwendige Haltung und die Fähigkeiten mit, um innovative Lösungen zu entwerfen und umzusetzen, die sowohl den internen Betrieb als auch die Bürgerdienste transformieren. Die Veränderung muss als Chance begriffen werden, die Verwaltung neu zu denken und zu leben, wobei ein dynamischeres Managementverständnis integriert wird, das proaktive Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung fördert.

Ein anschauliches Beispiel für die Bedeutung eines Mindset-Shifts findet sich in Estlands Verwaltung. Hier wurde nicht nur in neue Technologien investiert, sondern auch – sicherlich nicht ganz ohne Not – ein kultureller Wandel initiiert, der Innovation und Bürgerorientierung in den Mittelpunkt stellt. Ein Schlüsselement war die Einführung eines digitalen Bürgerportals, das es Einwohner:innen ermöglicht, alle Verwaltungsprozesse sehr einfach online zu erledigen – von der Anmeldung von Wohnsitzänderungen bis hin zur Abstimmung in lokalen Referenden. Dieser Ansatz hat nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch das Vertrauen in die öffent-

liche Verwaltung erhöht, indem die Transparenz und Bürgerbeteiligung signifikant verbessert wurden (Lenz & Hartleb, 2021). Obwohl Estland oft als Paradebeispiel für digitale Transformation zitiert wird und damit nicht überrascht, zeigt es doch eindrucksvoll, dass hinter den erfolgreichen Projekten eine tiefgreifende Veränderung in der Haltung der Verantwortlichen steht. Es ist nicht allein die technische Umsetzung, die Estland zu einem Vorbild macht, sondern die grundsätzliche Bereitschaft, alte Denkmuster zu überwinden und ganzheitlich neue Wege in der Verwaltung und Politikgestaltung zu gehen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Technologieexpert:innen und Entscheidungsträger:innen, die bereit sind, innovative Lösungen aktiv zu fördern und umzusetzen.

9.3 Bedeutung und Einordnung des Begriffs Mindset-Shifts

Ein "Mindset" beschreibt eine Haltung, ein vorherrschendes Denk- und Verhaltensmuster einer Person oder Gruppe (Dweck, 2006). Im Kontext der Transformation der öffentlichen Verwaltung bedeutet daher ein "Mindset-Shift" eine Abkehr bzw. Veränderung alter Gewohnheiten hin zu einer Offenheit für neue Arbeitsweisen und neue Technologien. Dieser Prozess ist vergleichbar mit dem Ändern persönlicher Gewohnheiten, wie der gesünderen Ernährung, die Abgewöhnung von Tabakkonsum oder der Aufnahme einer sportlichen Aktivität – eine Herausforderung, die beständiges Engagement und eine durchdachte Strategie erfordert. Um diese Veränderung zu schaffen, braucht es oftmals mehr als nur die „Ansage“, sondern es braucht sichtbare Effekte, Erfolgserlebnisse und idealerweise Gleichgesinnte, die auch an diesem Ziel arbeiten. Dies ist durchaus vergleichbar mit der Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen in Organisationen.

Der Begriff "Mindset-Shift" wird im Kontext der öffentlichen Verwaltung bisher seltener verwendet. Es ist ein schwer greifbares Thema und lässt sich nicht durch ein einzelnes Tool oder ein Fachverfahren lösen. Wo genau das "Mindset" der Verwaltung heute steht, variiert stark je nach Institution und deren Führung. Viele Verwaltungen halten an den bisherigen Vorgehensweisen und den damit verbundenen Haltungen fest, was oft der Dynamik und den Anforderungen einer sich schnell verändernden Welt entgegensteht. Ein Mindset-Shift in der öffentlichen Verwaltung impliziert daher den Übergang zu einer dynamischen, offenen und experimentierfreudigen Einstellung. Dies umfasst die Bereitschaft, neue Technologien zu

adaptieren, bestehende Prozesse kritisch zu hinterfragen und zu verbessern sowie eine verstärkte Fokussierung auf den Bürger:innen als Kundschaft.

9.4 Wie kann die Veränderung des Mindsets in der öffentlichen Verwaltung unterstützt werden?

Ein neues Mindset lässt sich nicht anordnen oder im herkömmlichen Sinne in einer Organisation einführen. Es braucht daher mehrere Bausteine und Aktivitäten, damit es zum einen greifbarer und messbar wird und zum anderen der Effekt sichtbar und dadurch nachhaltig wirksam werden kann. Darüber hinaus braucht die nachhaltige Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen Zeit und ist nicht mit einer spezifischen Maßnahme umgesetzt. Es ist auch nicht von Anfang an ersichtlich, wie ein Mindset-Shift am ehesten in einer Organisation zu erreichen ist. Hier braucht es am Anfang ein Ausloten, was konkret eine Veränderung unterstützen kann. Ein Schlüsselement hierbei ist der Ansatz „Test & Learn“. Dies ist im agilen und Lean Startup-Kontext ein gängiges und sehr hilfreiches Vorgehen, wenn in einem kurzen Zeitraum herausgefunden werden soll, welche der generierten Ideen am besten funktioniert und was es braucht, damit diese besonders gut umgesetzt werden kann (Ries, 2011). Das bedeutet im Organisationskontext, dass man einen Veränderungsprozess mit kleinen, überschaubaren Maßnahmen oder Projekten beginnen sollte, die schnell sichtbare Erfolge liefern können. Diese Maßnahmen sollten interaktiv, partizipativ und praxisrelevant gestaltet sein, um einen direkten Bezug zur täglichen Arbeit der Mitarbeitenden herzustellen und so deren Akzeptanz und Motivation für weiterführende Maßnahmen zu stärken. Gleichermäßen bietet ein solcher Ansatz die Möglichkeit der Reflexion der vorhandenen Haltungen in der Organisation und damit auch die notwendige Ausgangslage, um gezielt eine Veränderung anzugehen. Der „Test & Learn“ Ansatz bietet im Übrigen auch die Option, Maßnahmen auch wieder zu verwerfen, wenn sich in der Praxis ihre Untauglichkeit zeigt bzw. sich der gewünschte Effekt nicht einstellt. Durch ein agiles Vorgehen und die Integration der Mitarbeitenden in den Prozess wird eine für Veränderungen offene Kultur und ein entsprechendes Mindset gefördert. Nachfolgend werden grundlegende Vorgehensweisen beschrieben, die den Mindset-Shift begünstigen und den Transformationsprozess insgesamt unterstützen. Hierbei handelt es sich um Vorgehensweisen und Effekte, die vor allem in der Arbeitspraxis der Autorin verwendet und beobachtet wurden.

- **Veränderung der Führungsansätze:** Das Führungsverhalten spielt eine entscheidende Rolle bei der Förderung eines Mindset-Shifts und der erfolgreichen Transformation innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Führungskräfte sind dabei nicht nur wichtig in ihrer Rolle als Vorbilder, sondern auch ihr Vorleben der gewünschten Verhaltensweisen ist bedeutsam für die angestrebte Veränderung in der Organisation. Dies umfasst die Offenheit für neue Ideen und die Bereitschaft, sich selbst Veränderungen zu unterziehen und innovative Werkzeuge und Techniken anzuwenden. Durch ein solches Vorleben können Führungskräfte Unsicherheiten bei ihren Mitarbeitenden reduzieren und eine stärkere Bereitschaft zur Anpassung an neue Prozesse fördern. Ebenso essenziell ist die Befähigung der Teams. Führungskräfte sollten Befugnisse delegieren und Mitarbeitende ermächtigen, eigenverantwortlich zu handeln, was das Vertrauen und die Eigeninitiative stärkt und unternehmerisches Denken sowie Problemlösungskompetenz fördert.
- In Zeiten der Veränderung können Konflikte und Unsicherheiten auftreten. Effektives Konfliktmanagement und Unterstützung bei Unsicherheiten sind daher grundlegend. Führungskräfte sollten Verständnis zeigen und klare Richtlinien bieten, wie mit Unsicherheiten umgegangen werden soll. Schließlich ist es wichtig, dass Erfolge anerkannt und gefeiert werden, um die Moral und Motivation zu stärken und die positiven Aspekte des neuen Mindsets zu bestärken. Durch die Integration dieser Elemente schaffen Führungskräfte eine Umgebung, die Veränderungen ermöglicht und Mitarbeitende motiviert, sich aktiv an der Gestaltung der Zukunft ihrer Organisation zu beteiligen.
- Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass auch Führungskräfte selbst den Raum brauchen, sich in den neuen Themen und in der Veränderung auszuprobieren. Am besten ist es, wenn sie agile Methoden oder neue Ansätze im geschützten Raum ausprobieren können, wie z.B. bei der sogenannten „Mokka Challenge“, und mit anderen Führungskräften direkt in Bezug auf die eigene Führungsarbeit reflektieren, bevor sie diese in ihr eigenes Team zum Einsatz bringen.
- **Schulungen und Weiterbildung zur Unterstützung des Mindset-Shifts:** Um einen effektiven Wandel in der öffentlichen Verwaltung herbeizuführen, sind gezielte Impulse in Form von Trainings und Workshops hilfreich. Mitarbeitende werden in einem solchen Rahmen Methoden, Fachinhalte, Prozesse, Ansätze und Reflexionsmöglichkeiten an die Hand gegeben, die sie für den Wandel und die sich ständig verändernde Arbeitsumwelt benötigen und nutzen können. Es geht nach meinem

Verständnis hier weniger um eine mehrtägige Schulung, die alles umfasst, sondern vielmehr um eine sinnvolle methodische Begleitung, die zum richtigen Zeitpunkt nützliche und sinnvolle Unterstützung für den Prozess bietet. So kann es um agile Methoden wie Scrum und Kanban, in kleine praktische Einheiten aufgeteilt, gehen, die vor allem darauf abzielen, ein Grundverständnis der Ansätze zu vermitteln und den Weg für die Übertragung in den Verwaltungsalltag zu ebnen. Ein weiteres Beispiel könnte ein Workshop zur Fehler- und Feedbackkultur sein, der Mitarbeitende dazu ermutigt, Fehler als Lernchancen zu sehen und offen über Herausforderungen und Misserfolge zu sprechen und gegenseitig in einem solchen Prozess konstruktives Feedback zu geben.

- Ein Ansatz in dieser Richtung der Praxistrainings ist das Konzept der „Agilen Häppchen“, das beispielsweise in der Landesverwaltung in Mecklenburg-Vorpommern zum Einsatz gekommen ist. Diese kurzen, fokussierten Trainingseinheiten sind so gestaltet, dass sie leicht in den Arbeitsalltag integriert werden können, ohne dabei den Betrieb zu stören. Sie bieten praxisnahe Lerneinheiten, die sofort umsetzbare Tipps und Methoden vermitteln, um Prozesse zu verbessern und die Zusammenarbeit zu fördern. Das können Methoden rund um die Durchführung effizienter Meetings sein. Es können aber auch visuelle und agile Ansätze im Kontext des Projektmanagements sein, z. B. wie ein Kickoff pragmatisch aufgesetzt werden kann. Durch die regelmäßige Integration solcher Trainingsmodule in den Arbeitsalltag wird das Bewusstsein für die Vorteile agiler Arbeitsweisen geschärft und ein Umfeld geschaffen, das kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit fördert. Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, neue Fähigkeiten in einem sicheren Rahmen auszuprobieren und das Gelernte unmittelbar in ihre tägliche Arbeit zu integrieren. Dies trägt maßgeblich dazu bei, einen nachhaltigen Mindset-Shift zu erzielen, der es der öffentlichen Verwaltung ermöglicht, proaktiv und innovativ auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger einzugehen.
- **Praxisrelevante Maßnahmen und Initiativen:** In Transformationsprozessen der öffentlichen Verwaltung spielen kleine, praktisch orientierte Maßnahmen eine wichtige Rolle. Diese Maßnahmen ermöglichen es, neue Ansätze in einem kontrollierten und risikoarmen Rahmen zu testen, was mehrere Vorteile mit sich bringt. Zunächst erlauben sie es, die direkten Auswirkungen von Veränderungen schnell und deutlich sichtbar zu machen. Diese Sichtbarkeit ist besonders wichtig in Umgebungen, in denen Skepsis gegenüber neuen Methoden besteht, da sichtbare Erfol-

ge als überzeugende Beweise dienen können, die den Wert neuer Ansätze untermauern. Darüber hinaus bieten diese schnell erzielten Ergebnisse eine solide Grundlage für Entscheidungen über die weitere Skalierung oder Anpassung der getesteten Ansätze. So könnte beispielsweise der Einsatz agiler Methoden im Rahmen einzelner Maßnahmen angewendet werden, um einerseits ein Thema inhaltlich voranzubringen und andererseits die Methoden an sich auszuprobieren und deren Effekte zu identifizieren. Dies hilft Organisationen, ihre Ressourcen effizienter zu nutzen, indem sie sich auf Strategien konzentrieren, die die besten Ergebnisse liefern. Die Begrenzung des Umfangs und der Komplexität der Projekte unterstützt dabei, das Risiko von Fehlschlägen beim Ausrollen in der kompletten Organisation zu minimieren, während gleichzeitig Lernmöglichkeiten maximiert werden. Jede Initiative wird als Experiment betrachtet, aus dem wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können. Durch diese Fokussierung auf kleine, praxisrelevante Maßnahmen können öffentliche Verwaltungen nicht nur ihre Prozesse und Dienstleistungen verbessern, sondern auch eine tiefere, nachhaltigere Transformation ihrer Kultur und Arbeitsweise erreichen.

- **Etablierung einer positiven Fehler- und Lernkultur:** In der öffentlichen Verwaltung ist die Entwicklung einer konstruktiven Fehlerkultur ein entscheidender Aspekt des Mindset-Shifts, der für die Förderung von kontinuierlicher Verbesserung unerlässlich ist. Eine solche Fehlerkultur erkennt an, dass Fehler unvermeidliche Bestandteile des Lernprozesses sind und genutzt werden sollten, um Einsichten und Verbesserungen zu gewinnen. Dies ermutigt die Mitarbeitenden, neue Ansätze zu wagen ohne Angst vor negativen Konsequenzen bei Misserfolgen zu haben. Indem Fehler in einem frühen Stadium des Veränderungsprozesses als Lernchancen betrachtet werden, fördert eine solche Kultur die Bereitschaft, auch bestehende Prozesse kritisch zu hinterfragen und nachhaltige Veränderungen anzugehen.
- Auch für die Verankerung dieser Fehlerkultur ist es von Bedeutung, dass Führungskräfte diese Werte vorleben. Sie sollten den offenen Umgang mit Fehlern fördern und aus Misserfolgen gewonnene Erkenntnisse aktiv teilen. Dies schafft ein Umfeld, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen, innovativ und initiativ zu sein.

Ein praxisnahes Format, das diese Prinzipien unterstützt und fördert,

ist das Online-Format „GeScheiterWeiter“². In diesem Format werden gescheiterte Initiativen oder Projekte nicht nur bildhaft vorgestellt und die Herausforderungen aus einer persönlichen Sicht reflektiert, sondern es werden auch die Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen im Prozess aufgezeigt. Das Ganze geschieht in einer lockeren und humorvollen Atmosphäre, die den Umgang mit den gemachten Fehlern erleichtert.

- **Veränderungsprozess in Zyklen anlegen und umsetzen:** Die Umsetzung eines Veränderungsprozesses in Zyklen ist ein effektiver Ansatz, um nachhaltige Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung zu bewirken. Dieses Prinzip basiert auf dem zyklischen Durchlaufen von Entwicklungs-, Umsetzungs-, Evaluierungs- und Anpassungsphasen, die es ermöglichen, im Kontext des Mindset-Shifts Organisationskultur kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren. Solche zyklischen Prozesse sind entscheidend für die Implementierung eines neuen Mindsets, das die Grundlage für eine dynamische und zukunftsfähige Verwaltung bildet.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass er eine regelmäßige Reflexion und das iterative Testen von neuen Ideen und Methoden in den Arbeitsalltag integriert. Zum Beispiel können Teams ihre Fortschritte regelmäßig überprüfen und basierend auf den gesammelten Erfahrungen Anpassungen vornehmen. Dies fördert eine Kultur der ständigen Verbesserung und ermöglicht es der Organisation, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

In einem öffentlichen Unternehmen sollten mehrere Zyklen eines Kulturprozesses durchgeführt werden. Der erste Zyklus war so angelegt, dass die Mitarbeitenden direkt und ganzheitlich involviert werden sollten, weshalb im Rahmen von verkürzten Design Sprints spezifische Maßnahmen entwickelt wurden, die auf die Organisationskultur einzahlen. Diese wurden in einer unternehmensweiten Veranstaltung priorisiert und in den folgenden Wochen umgesetzt. Damit sollte Kultur greifbar und für alle sichtbar werden, die Reflexion der bestehenden Organisationskultur angestoßen und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beteiligten gestärkt werden. Erst im zweiten Zyklus wurde auf Basis der gemachten Erfahrungen das Leitbild – ebenfalls mit Beteiligung der Mitarbeitenden – weiterentwickelt und konkretisiert sowie Maßnahmen zur Verbesserung der bereichsübergreifenden

2 Weitere Informationen dazu unter www.gescheiterweiter.de.

Zusammenarbeit und zur Etablierung der Unternehmenswerte aufgesetzt. Diese Aktivitäten haben bis heute Einfluss auf das Projektgeschäft und demonstrieren die Veränderung in Denk- und Verhaltensweisen.

Durch die systematische Anwendung solcher zyklischen Prozesse wird nicht nur die Effizienz und Effektivität der Verwaltung gesteigert, sondern auch eine Kultur geschaffen, die Offenheit für Veränderungen, Mitarbeiterengagement und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung fördert. Dies sind Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung eines neuen Mindsets in der öffentlichen Verwaltung, die letztendlich zu einer resilienteren und anpassungsfähigeren Organisation führt.

Für diese Vorgehensweisen im Rahmen eines Veränderungsprozesses ist es hilfreich, eine Grundausstattung an unterschiedlichsten Methoden und Ansätzen zur Verfügung zu haben, um die in der eigenen Organisation wirkungsvollsten Instrumente daraus auswählen und entsprechend kombinieren zu können. Der „Transformationsbaukasten“ ist für den Einsatz im Rahmen der vorgenannten Kontexte und Prozesse entwickelt worden und ist zum Teil online verfügbar.³ Es ist wie eine Art virtueller Container gefüllt mit geeigneten Methoden und Instrumenten, die im Rahmen eines Transformationsprozesses gezielt zum Einsatz kommen können. Hierbei handelt es sich um bekannte, aber auch diverse von der Apiarista GmbH neu entwickelte oder adaptierte Methoden. Je nach Ausgangslage und Konstellation innerhalb der Organisation wird ein entsprechendes Set an Methoden aus dem Baukasten gezogen und zum Einsatz gebracht. So lässt sich ein roter Faden für den Transformationsprozess entwickeln, der für die eigene Organisation wirklich passt.

9.5 Abschließende Betrachtung

Die Verwaltungsmodernisierung erfordert mehr als nur technologische Updates. Sie bedarf eines Mindset-Shifts, der die Bereitschaft zur Veränderung auf allen Ebenen fördert. Durch eine Kombination aus strategischem Vorgehen und partizipativen Methoden können nachhaltige Veränderungen erreicht werden, die die Effizienz und Bürgerfreundlichkeit der Verwaltung signifikant verbessern. Dieser Prozess ist anspruchsvoll und erfordert Geduld, doch die positiven Effekte eines erfolgreichen Wandels rechtfertigen das Engagement.

3 Siehe www.digitalverwaltung.org.

Die Notwendigkeit eines Mindset-Shifts in der öffentlichen Verwaltung ist offensichtlich. Durch den Wechsel zu einer flexibleren, partizipativen und innovationsfreundlichen Kultur können Behörden nicht nur effizienter und transparenter werden, sondern auch die Zufriedenheit und das Engagement der Bürger:innen signifikant steigern. Das oben beschriebene Vorgehen für den Mindset-Shift in der öffentlichen Verwaltung - kontinuierliche Schulungen, praktische Maßnahmen und die Unterstützung durch die Führungsebene – sind wichtig und notwendig. Jedoch wäre es nachlässig, einen Veränderungsprozess ganz ohne Budget zu planen und anzugehen. Auch wenn oftmals so getan wird, als wenn all das ganz einfach nebenbei erfolgen kann, so muss klar sein, dass Aufwände in personeller Hinsicht aber auch in finanzieller Hinsicht entstehen. Hinzu kommt, dass es ohne ein grundlegendes Commitment auf der Führungsebene bzgl. der Ausrichtung einer Veränderung kaum zu einer echten Veränderung kommen kann. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen und beispielsweise eine zyklische Umsetzung sind gut und wichtig, aber der Wille zur Veränderung ist unerlässlich, um den notwendigen kulturellen Wandel zu fördern und die Organisation auf die Herausforderungen einer sich schnell ändernden Umwelt anzupassen. Nur durch eine gezielte und gut unterstützte Umsetzung kann sichergestellt werden, dass die öffentliche Verwaltung effizienter, anpassungsfähiger und letztlich zukunftsfähiger wird.

Literatur

- Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House Publishing Group.
- Lenz, J. & Hartleb, F. (2021). *X-Road für Deutschland – Lehren aus der estnischen Verwaltungsdigitalisierung*. Friedrich Naumann Stiftung. <https://shop.freiheit.org/#!/Publikation/1047>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Currency.