

# Digitale Lösungen nachhaltig verankern

Die Entwicklung und der Rollout digitaler Lösungen alleine sind keine Garantie dafür, dass die mit den bereitgestellten Funktionen verbundenen Nutzenpotenziale realisiert werden und sich die Lösungen gewinnbringend in den Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integrieren. Um diese Ziele nachhaltig zu erreichen, müssen auch nach Abschluss des Rollouts bedarfsspezifische Maßnahmen zur Verstetigung aufgesetzt werden.

Weitergehende Fragen zum Funktionsumfang einer digitalen Lösung stellen sich oft erst nach der Qualifizierung und mit Beginn der Nutzung. Zudem geht die Einführung digitaler Lösungen häufig mit der Anpassung etablierter Arbeitsabläufe einher. Diese notwendigen Veränderungen führen kurzfristig zu Mehraufwand und müssen im Anschluss an den Rollout verifiziert bzw. bei Bedarf optimiert werden. Die Einführung einer digitalen Lösung endet daher nicht mit dem Rollout.

## Verstetigung als Garant für nachhaltigen Erfolg

Nach Abschluss des Rollouts sollte die Einführung einer digitalen Lösung verstetigt werden. Ziel ist es, die neue Lösung nachhaltig in der Organisation zu verankern und die Nutzenpotenziale umfassend zu realisieren. Eine erfolgreiche Verstetigung basiert auf sechs Handlungsfeldern, die jeweils mit Maßnahmen operationalisiert werden müssen:

Im Handlungsfeld „*Handling*“ sollten Maßnahmen aufgesetzt werden, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei helfen, den neuen Funktionsumfang sicher und effizient zu nutzen. Dazu zählen unter anderem Qualifizierungstools zu einzelnen Funktionen in Form von Learning Nuggets; das sind kleine Lerneinheiten, die in weniger als fünf Minuten gezielt Inhalte vermitteln. Darüber hinaus können über ein Intranet Neuerungen am System sowie Beispiele für eine Best-Practice-Nutzung der digitalen Lösung kommuniziert werden.

Das Handlungsfeld „*Expertenwissen*“ umfasst Maßnahmen, die notwendiges

organisatorisches und technisches Wissen in Bezug auf die digitale Lösung über verschiedene Organisationsebenen hinweg sichern. Beispielsweise können IT-affine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Digitale Champions“ ihr Wissen weitergeben und sich aktiv in die Befähigung von (neuen) Kolleginnen und Kollegen einbringen. Ein organisationsübergreifender Austausch kann darüber hinaus helfen, langfristig eine effiziente Nutzung der digitalen Lösung zu gewährleisten.

Das Handlungsfeld „*Prozesse*“ zielt darauf ab, entsprechende Anpassungen, die mit der Einführung verbunden sind, nachzuhalten und Prozessvorgaben weitergehend zu optimieren. Gibt es innerhalb einer Organisation keine Erfahrungswerte mit der neuen Lösung, muss ein initial definierter Prozess regelmäßig überprüft und optimiert werden. Hierzu sollte ein Vorgehen erarbeitet werden, auf das die betroffenen Bereiche bei Bedarf zurückgreifen können. In diesem Zusammenhang sollten Methodenschulungen zur Prozessoptimierung und ein Best-Practice-Austausch eingeplant werden.

Das Handlungsfeld „*Führen und Steuern*“ beinhaltet Maßnahmen, die Führungskräfte dabei unterstützen sollen, die digitale Lösung optimal zur Steuerung ihrer Teams zu nutzen, etwa um Arbeitsaufwände gerechter zu verteilen oder Ausfälle innerhalb eines Teams besser zu kompensieren. Hierzu sollten Formate gewählt werden, in denen Führungskräfte voneinander lernen können. Zudem sollten Arbeitshilfen erstellt werden, die das Spektrum an Steuerungsmöglichkeiten aufzeigen und anhand von Praxisbeispielen

erläutern. Dieses Handlungsfeld trifft nicht auf alle digitalen Lösungen zu.

Das Handlungsfeld „*Steigerung der Akzeptanz*“ zielt darauf ab, die Akzeptanz insbesondere bei Geringnutzern der digitalen Lösung zu erhöhen. Hier sind Kommunikationsmaßnahmen hilfreich, die die Vorteile der digitalen Lösung zielgruppenspezifisch herausstellen. Eine zentrale Rolle übernehmen in diesem Zusammenhang die Führungskräfte, die im Rahmen ihrer Vorbildrolle die Nutzung beispielgebend vorleben sollten. Das Verständnis über Anwendungsfälle und Nutzungspotenziale kann darüber hinaus über Hospitationen in anderen Bereichen gesteigert werden.

Die Maßnahmen im Handlungsfeld „*Nutzen*“ dienen dazu, die Vorteile der digitalen Lösung voll auszuschöpfen und getroffene Entscheidungen mit Blick auf das Nutzenpotenzial auch nach Abschluss des Rollouts zu hinterfragen. Dazu können Instrumente wie eine Nutzwertanalyse dienen, die Handlungsoptionen den Auswirkungen auf das Nutzenpotenzial gegenüberstellt.

Erfahrungen zeigen, dass die Verstetigung ein erfolgssichernder Baustein bei der Einführung digitaler Lösungen im öffentlichen Sektor ist. Die Handlungsfelder sowie die dazugehörigen Maßnahmen sollten gemeinsam von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ihren Führungskräften erarbeitet werden. Dies wirkt sich positiv auf die praktische Relevanz und Anwendbarkeit sowie auf die Akzeptanz der vorgesehenen Maßnahmen in den betroffenen Bereichen aus. |

Dr. Bernd Peper, Benedikt Karmann