



## KANTONSRATSPROTOKOLL

Sitzung vom 22. März 2022  
Kantonsratspräsident Bossart Rolf

### **A 590 Anfrage Estermann Rahel und Mit. über die durch den digitalen Wandel veränderte Organisationskultur in der Verwaltung / Finanzdepartement**

Rahel Estermann ist mit der Antwort des Regierungsrates teilweise zufrieden und verlangt Diskussion.

Rahel Estermann: Ich habe heute Morgen den Erzählungen von Regierungsrat Guido Graf zugehört, was aufgrund der Geflüchteten gerade in seinem Departement und in seinen Dienststellen passiert, und ich war doch etwas stolz darauf, dass wir in der Schweiz eine Verwaltung haben, die so rasch ein paar Gänge höher schalten kann, wenn eine unmittelbare und grosse Herausforderung ansteht. Solche Herausforderungen werden von der Verwaltung auch jeweils recht gut gemeistert dank Flexibilität, dank neuer, rasch aufgebauten Strukturen und dank neuer Ideen. Gleichzeitig sind solche Herausforderungen auch Momente, in welchen die Stärken und Schwächen von Organisationen offensichtlich werden. Nun gibt es aber auch Herausforderungen, welche nicht in einer unmittelbaren Krise wie einem Krieg oder einer Pandemie gründen, sondern dauerhafte Entwicklungen sind, welchen sich eine Verwaltung ebenfalls zu stellen hat. Dazu gehört der digitale Wandel. Auch dieser verlangt von einer Verwaltung Flexibilität, neue Arbeitsstrukturen und neue Ideen. Wir haben in diesem Rat oft genug betont, einen Kanton zu wollen, der digital auf der Höhe der Zeit ist. Dazu gehört auch eine Verwaltung, welche digital à jour ist. Dazu gehört eine Organisationskultur, welche eben gerade diese Kompetenzen fördert: Flexibilität, neue Arbeitsstrukturen und neue Ideen. Mit meiner Anfrage wollte ich herausfinden, ob wir eine solche Verwaltung haben. Ich danke für die Antworten, bin damit aber nur teilweise zufrieden. Unser Kanton ist sich offensichtlich bewusst, dass sich die Organisationskultur verändern wird und sich auch verändern muss. Dennoch scheint mir, dass man in den bisherigen Ideen verharrt. Mit der Förderung der Kompetenzen der Mitarbeitenden greife ich einen Aspekt heraus, denn die Mitarbeitenden sind ein essenzieller Teil auf dem Weg des digitalen Wandels in der Verwaltung. Ohne sie geht es definitiv nicht. In der Antwort wird erwähnt, es gebe ein Weiterbildungsprogramm. Ich frage mich dabei allerdings, wo denn da die innovativen Ideen und neuen Formate hereinkommen, die eben genau solche Kompetenzen fördern würden. In Zürich gibt es diesbezüglich sogenannte Fellowships, also Personen, die für einige Monate in die Verwaltung kommen, oder umgekehrt, Personen aus der Verwaltung gehen für einige Monate in eine andere Verwaltung oder eine andere Organisation. Dies schafft neue Perspektiven und ist ein gutes Mittel, um neue Arbeitspraktiken und Sichtweisen kennenzulernen. Gibt es etwa ein Kompetenzzentrum für Organisationskultur, also drei, vier Personen, die als Anlaufstelle für all diese Fragen fungieren? Ich denke nicht, jedenfalls wird eine solche in der Antwort nicht erwähnt. Eine andere Idee wäre ein Entrepreneurship-Programm, das heisst, dass sich Mitarbeitende für eine gewisse Zeit einem Projekt widmen können, statt stets im selben Arbeitstrott zu

verharren. Oder gibt es gar einen Customer-Chair in den Dienststellen, das heisst einen Stuhl, der hilft, die Bevölkerung respektive die Kundin oder den Kunden zu visualisieren und damit zu helfen, deren Denkweise über das Besprochene in die Planung einzubringen? Ich könnte da noch lange so fortfahren. Viele von Ihnen nahmen im letzten Dezember teil an der Veranstaltung der parlamentarischen Gruppe «Digitaler Wandel» mit dem Referat von Stefan Arnold, Leiter des Amtes für Informatik und Organisation des Kantons Zug. Ich habe daraus sehr viel mitgenommen, was ich für den Kanton Luzern auch sehe. Entsprechend gespannt bin ich, wie es weitergeht. In kurzer Frist werden wir endlich eine Digitalstrategie erhalten, welche diese Themen streifen und erste Leitplanken setzen wird. In mittlerer Frist werden wir über ein neues Verwaltungsgebäude verfügen, welches eine neue Organisationskultur mit sich bringen soll, wie das in diesem Rat schon vielfach betont wurde. Damit erhoffe ich mir sehr, einige Schritte vorwärtszukommen.

Ursula Berset: Rahel Estermann stellt Fragen zum Wandel in der Organisationskultur in der Verwaltung, welcher für eine erfolgreiche digitale Transformation nötig ist. Sie macht sich Sorgen, ob die Verwaltung für diese anstehende Transformation gerüstet sei und wie der Regierungsrat den dazu notwendigen Wandel in der Unternehmenskultur gestalten will. Ich finde, sie tut dies zu Recht, weil die vorausschauende Planung und Gestaltung einer digitalen Transformation ein sehr komplexes Vorhaben ist, muss doch eine solche Transformation alle Prozesse der Verwaltung umfassen, sie muss die Abhängigkeiten zwischen den Projekten und Vorhaben erkennen, bewerten und in der Planung berücksichtigen. Es entsteht so ein Netz aus verbundenen Projekten, welches mit den herkömmlichen Methoden des Projektmanagements nur sehr schwer bewältigt werden kann. Auch zu Recht, weil in einer digitalen Transformation die bestehenden Prozesse nicht einfach in digitale übersetzt werden sollen, sondern die Abläufe neu zu denken und konsequent auf den Nutzen für die Bevölkerung auszurichten sind, also die Wirkung ins Zentrum zu stellen ist. Die beiden Punkte bedeuten für die Mitarbeitenden der Verwaltung, für ihr Selbstverständnis, ihre Organisation und ihre Zusammenarbeit einen ziemlich grossen Wandel, welcher seine Zeit braucht. Der Wandel kann auch nicht einfach über eine Schulung eingeführt werden. Auch eine moderne Gestaltung der Büroräumlichkeiten kann diesen Wandel nicht allein herbeiführen. Oder anders gesagt: der Wandel kann nicht verwaltet werden. Nur lese ich in etwa genau dies aus der Antwort der Regierung auf die Anfrage A 590 heraus. Der Regierung ist bekannt, welche Elemente sie für die digitale Transformation angehen muss, aber ich erkenne kaum Enthusiasmus oder Begeisterung für die Möglichkeiten und Chancen, welche mit dieser digitalen Transformation verbunden werden können. Wie mir scheint, muss sich hier noch einiges bewegen. Es braucht neue Methoden, um das Potenzial und die Energie der Mitarbeitenden zu nutzen, damit es sich in der Verwaltung ausbreiten kann. Dass diese vorhanden sind, konnten wir an den heutigen Ausführungen von Regierungsrat Guido Graf erkennen, da bin ich mit Rahel Estermann einig. Es braucht Mut, Gestaltungswille und Entscheidungsfreude sowie Fehlertoleranz. Ich kann schon heute garantieren, dass dies mit einem Top-down-Ansatz nicht gelingen wird. Dass es für diese Aufgaben innovative Instrumente gibt, die sich auch in der öffentlichen Verwaltung umsetzen lassen, hat uns der Kanton Zug an der erwähnten Veranstaltung der Parlamentariergruppe «Digitaler Wandel» aufgezeigt. Der Referent ist dem Finanzdepartement ja bestens bekannt, und ich empfehle, an den Erfahrungen der Zuger anzuknüpfen und die dort ausprobierten Instrumente auch für Luzern zu übernehmen.

Simone Brunner: Rahel Estermann greift mit ihrer Anfrage über den digitalen Wandel und damit einhergehend über eine notwendigerweise veränderte Organisationskultur ein sehr wichtiges Thema auf. Wir haben es heute Morgen wieder gehört, als wir lang und breit über die Causa Educase diskutiert haben. Ohne in dieses Projekt involviert zu sein und deshalb aus einer Aussenperspektive, zeigt sich meiner Ansicht nach gerade an diesem Beispiel, dass es mit einer vermeintlich agilen Projektmethodik, welche sich aber an ziemlich klassischen Ansätzen orientiert, noch nicht getan ist. Damit ein digitales Projekt erfolgreich wird, braucht es mehr. Es braucht nämlich einen Wandel innerhalb der Organisation, einen kulturellen Wandel in der gesamten Projektorganisation, und da sind nicht nur der Kanton

angesprochen, sondern auch die Gemeinden und die ganze Verwaltung. Eine andere Perspektive auf das Thema ist eine, die ich uns Politikerinnen und Politikern gerne auf den Weg geben möchte: Wir sollten auch in diesem Rat die Sensibilität haben, dass sich die Etablierung einer neuen Organisationskultur, ausgelöst durch einen digitalen Wandel, nicht einfach aus dem Nichts ergibt. Es muss investiert werden, damit ein neues Führungsverständnis, interdisziplinäre Zusammenarbeit, agile Methoden und was es alles sonst noch braucht, um digitale Projekte erfolgreich zu machen, Realität werden. Mit einem Transformationsziel für eine Organisation vor Augen braucht es vor allem finanzielle Mittel, und es muss in Weiterbildungen und Umschulungen investiert werden, aber auch in das Erlernen der Verwendung neuer Arbeitsinstrumente und -werkzeuge. Das Umlernen oder das Lernen von neuen Routinen, wie man im Fachjargon zu sagen pflegt, muss erst etabliert werden und geht nicht von heute auf morgen. Zwar wird es mittelfristig eine Effizienzsteigerung zur Folge haben, es braucht aber etwas Geduld, bis sie effektiv erkennbar wird. Für die nächste Budgetberatung sollten wir deshalb den Aspekt mitnehmen, dass, wenn wir den kulturellen Wandel in der kantonalen Verwaltung wollen, damit auch digitale Projekte zum Fliegen kommen, es Geld braucht, denn von nichts kommt nichts. Zum Schluss: Bei meinem Arbeitgeber darf ich diese Erfahrung als Teil des Teams für die Organisationsentwicklung, wo wir versuchen, unsere über 112 Jahre alte Organisation in eine agil-lernende Organisation zu transformieren, gerade sehr eindrücklich machen. Dies ist ein Knochenjob, der nicht von einem Tag auf den anderen erledigt ist. Dennoch bin ich zuversichtlich, dass wir dies auch bei der Luzerner Verwaltung schaffen werden.

Daniel Rüttimann: Die wichtigen Fragen zum kulturellen Wandel bedingt durch den digitalen Wandel wurden von der Regierung detailliert und umfassend beantwortet. Die Thematik dieses kulturellen Wandels beinhaltet im Zentrum nebst technischen Bereichen vor allem einen Prozess. Ein Prozess braucht Zeit und Geduld, erst recht einer, der einen kulturellen Wandel beinhaltet. Bereits sind aber gute Grundlagen vorhanden beziehungsweise geplant, wie es die Regierung in ihrer Antwort aufführt. Wichtig sind dabei eine gute Analyse, konkrete Zielsetzungen und entsprechende Massnahmen. In der Antwort der Regierung zur Anfrage A 650 – die Anfrage A 650 passt zwar inhaltlich, es dürfte hier aber eher die Anfrage A 590 gemeint sein – sind zudem auch entscheidende sogenannte weiche Faktoren bei einem anderen Veränderungsprozess deutlich aufgezeigt, nämlich jenem hin zu einem funktionierenden neuen Verwaltungsgebäude am Seetalplatz. Die Regierung ist sich der Führungs- und Gestaltungsverantwortung durchaus sehr bewusst. Bei einem kulturellen Wandel gilt somit Folgendes: aufmerksam begleiten und dranbleiben, sicher nicht stehenbleiben und den Prozess, wenn nötig, passend justieren.

Angela Lüthold: Meiner Ansicht nach hat der Regierungsrat diese Anfrage sehr umfassend beantwortet. Die Antworten zeigen uns, dass sich der Regierungsrat durchaus der Problematik und der Schwächen neuer Prozesse bewusst ist. Deshalb meinen wir, dass die Prozesse laufend überprüft werden müssen und vor allem auf die Transformation geachtet werden muss. Da liegt die Wahrheit bei der Digitalisierung. Wenn da etwas falsch läuft, sind Korrekturen im Nachhinein ganz schwierig. Der digitale Wandel ist offenbar seit mehreren Jahren ein inhaltlicher Schwerpunkt in der internen Weiterbildung. Um die Weiterentwicklung der erforderlichen Kompetenzen zu unterstützen, stehen den Mitarbeitenden wie auch den Führungskräften umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten in den Bereichen der digitalen Kommunikation, der Arbeitsmethodik, der Zusammenarbeit und der Führung zur Verfügung. Offenbar gibt es noch immer Mitarbeitende, die für sich wenig Nutzen in der Digitalisierung sehen und deshalb meinen, nicht davon profitieren zu können oder zu müssen. Eine solche Haltung kann zu Mehrkosten führen, weil es so zu Doppelspurigkeiten kommen wird. Genau da müssen die Prozesse richtig aufgegleist und transformiert werden. Führungspersonen müssen hier konsequent ansetzen. Alle Kolleginnen und Kollegen müssen abgeholt und in die neuen Prozesse eingeführt werden. Die Digitalisierung beginnt dann voranzukommen, wenn Führungspersonen diese auch vorleben und sich aus Rahmen, Technologien, Prozessen und Arbeiten ein neues Führungsverständnis entwickelt, welches sich an definierten Zielen und Werten orientiert

sowie diese Felder bewusst fördert und ermöglicht. Sie kommt dann voran, wenn ein Kundennutzen gegeben ist. Mitarbeitende sind dann daran interessiert, wenn die Arbeiten wirklich Sinn machen und Erleichterungen bringen. Es liegt jetzt also an den Führungskräften, neue bereichsübergreifende Prozesse zuzulassen, anzuregen und einzuleiten. Das neue Verwaltungsgebäude wird diesen Wandel noch beschleunigen und die Zusammenarbeit über mehrere Dienststellen hinaus hoffentlich fördern.

Franz Räber: Ich danke der Regierung und der Verwaltung für die Beantwortung dieser Anfrage. Ich werde keine technologische Methode erklären, das haben wir bereits gehört. Ich möchte hier aber alle fragen, ob sie Ähnliches erlebt haben wie ich, als es im April oder März 2020 plötzlich hiess, dass jene, die bisher in den Büros gearbeitet haben, dies von nun an von zu Hause aus tun sollen. Ich habe da viele Betriebe erlebt, die innerhalb kürzester Zeit eine Digitalisierung durchgemacht haben, wie sie sie ansonsten selbst in der dreifachen Zeit nicht geschafft hätten. Es war erstaunlich im Geschäft und bei Kunden, wie gut das funktioniert hat. Ich frage mich, was der Grund dafür ist. Es ist eine Situation, in der alle merken, dass sie nicht mehr arbeiten können, wenn sie hier nicht mitmachen. Die entscheidenden Aspekte finden aber im Kopf statt: Entweder ich mache mit oder ich komme nie mehr mit. Ich bin überzeugt, dass die Verwaltung hier einen richtigen Weg finden wird. Ich habe da vertrauen in sie, aber vor allem auch in ihre Digitalisierungsstrategie, an der sie arbeitet. Ich bin überzeugt, dass es sich lohnt, ihr die notwendige Zeit zur Erarbeitung dieser Strategie zu geben, denn lange wird dies nicht mehr dauern. Am 3. Dezember 2019 haben wir die Digitalisierungsstrategie zur Ausarbeitung gegeben, und sie wird uns zahlreiche Resultate und Lösungen bieten.

Für den Regierungsrat spricht Finanzdirektor Reto Wyss.

Reto Wyss: Ich danke Ihnen für die verschiedenen Hinweise. Ich glaube aber, wir dürfen schon feststellen, dass der Kanton Luzern und seine Mitarbeitenden gerade auch in den vergangenen zwei Jahren gezeigt hat, dass sie durchaus in der Lage sind, flexibel auf sich neu stellende Situationen zu reagieren, und dass die Verwaltung sehr gut in der Lage war, zusammen mit der Digitalisierung und der entsprechenden Unterstützung die notwendigen Prozesse aufrechtzuerhalten. Etwas verunsichert hat mich, was ich heute Morgen und auch jetzt im Zusammenhang mit der Diskussion zu dieser Anfrage gehört habe: Es sei sehr gut, was da geleistet worden sei, und ich denke da an die Ausführungen des Gesundheits- und Sozialdirektors im Zusammenhang mit der aktuellen Situation, ich denke aber auch an das Lob, welches Kantonsrätin Ursula Berset im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Härtefälle ausgesprochen hat. Also offensichtlich sind wir da ziemlich flexibel und waren auch in der Lage, die notwendigen Schritte zu unternehmen und grosse Aufgaben zu stemmen. Ich denke, ohne eine gute Unterstützung durch die Digitalisierung wäre die Bewältigung der Pandemie vermutlich relativ schwierig gewesen, da wird mir der Gesundheitsdirektor Guido Graf wohl zustimmen. Ich habe zur Kenntnis genommen, dass andere Kantone ein Programm zu «Fellowship» haben. So etwas gibt es bei uns auch, wenn auch vielleicht unter einem etwas anderen Namen. Wir sind durchaus in der Lage, unseren Mitarbeitenden einen Wechsel in eine andere Arbeitsumgebung zu ermöglichen, und dies wird auch genutzt. Es freut mich natürlich, dass Sie einen Mitarbeiter aus dem Kanton Zug an ein Hearing eingeladen haben und sich die Vorkehrungen und Vorhaben des Kantons Zug haben erklären lassen. Etwas irritiert bin ich aber, dass Sie analoge Informationen aus dem eigenen Kanton offensichtlich nicht interessiert haben. Ansonsten hätte man ja auch eine aus unserer Verwaltung entsprechende Persönlichkeit einladen können, die dann parallel hätte aufzeigen können, was wir für die entsprechenden Schritte tun. Ich danke für die Hinweise, die nehmen wir gerne mit, jedoch denke ich, dass wir uns im interkantonalen Vergleich nicht zu verstecken haben.