

Management von Organisationsveränderungen in Smarten Landkreisen



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Management von Organisationsveränderungen in Smarten Landkreisen

CITY&BITS



prognos
Wir geben Orientierung.

BULE Plus
Bundesprogramm
Ländliche Entwicklung
und regionale Wertschöpfung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Originalausgabe April 2023

© Fraunhofer IESE

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung
bleibt vorbehalten.

Förderer

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung,
Referat 423 – Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung
im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und
Landwirtschaft

Auftragnehmer

City & Bits GmbH
Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Auftraggeber und Herausgeber



Fraunhofer-Institut für
Experimentelles Software Engineering IESE
Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 6800-0
E-Mail: info@iese.fraunhofer.de
www.iese.fraunhofer.de

Design und Layout: Isabella Tober

Autor:innen

Prognos

Matthias Canzler, Senior-Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG. Er ist stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land. Regionen und Landkreisberater der Modellregion Vorpommern-Greifswald. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: matthias.canzler@prognos.com

Joanna Hüffelmann, Beraterin in der Managementberatung der Prognos AG.

Franziska Stader, Projektleiterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Bernkastel-Wittlich im Projekt Smarte.Land. Regionen.

Inga Stumpp, Beraterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land. Regionen.

Mitwirkung

City & Bits

Florian Apel-Soetebeer, Geschäftsführer City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Jens Möble, Berater der City & Bits GmbH und Landkreisberater der Modellregion Neustadt an der Waldnaab im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Kira Sattler, Beraterin der City & Bits GmbH und Landkreisberaterin der Modellregion Neustadt an der Waldnaab im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	6
	1.1 Bedeutung und Notwendigkeit von Veränderungsmanagement	6
	1.2 Die Herausforderungen beim Veränderungsmanagement	7
	1.2.1 Grundsätzliche Herausforderungen	7
	1.2.2 Herausforderungen durch projektbezogenes Veränderungsmanagement	7
	1.3 Veränderungsmanagement: Ein Vorgehen in Stufen	8
2	Gemeinsames Verständnis für Veränderungsnotwendigkeit entwickeln	9
	2.1 Dringlichkeit: Warum braucht es (hier) Veränderung?	9
	2.2 Führungskoalition: Wir (Führung) sind gemeinsam für die Veränderung verantwortlich	13
	2.3 Vision: Das ist unsere Zielrichtung!	16
3	Ermütigen von Stakeholdern und Mitarbeitenden	22
	3.1 Kommunikation: Let's talk! Das hier ist die Vision!	22
	3.2 Hindernisse beseitigen und Mitarbeitende motivieren: Wie gehen wir an die Hindernisse heran?	28
	3.3 Kurzfristige Ziele setzen (und feiern): Quick-Win erreicht!	33
4	Verstetigen der Veränderung	36
	4.1 Veränderung weiter antreiben: Jetzt erst recht!	36
	4.2 Nachhaltigkeit: Veränderung, die beständig wirkt	37
5	Fazit	43

1 Einführung

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit von Veränderungsmanagement

Die digitale Transformation ist längst kein Schlagwort mehr für die deutschen Landkreise – Vorhaben und Strategien liegen in einer Vielzahl vor und werden aktiv erstellt! Um diese Vorhaben zu realisieren, sind Sie in den Landkreisen dabei, Strukturen und Verantwortlichkeiten aufzubauen. Im Bereich der Binnendigitalisierung ist das in den vergangenen Jahren bereits verstärkt passiert, bei dem Thema der Digitalen Daseinsvorsorge gibt es noch Luft nach oben.

Doch wie geht es Ihnen in den Landkreisen mit dem Umbau und der Neustrukturierung? Wie gehen Sie mit den Herausforderungen der Einbettung der Digitalisierung als Quer-

schnittsthema¹ in die Organisationsstruktur um? Begegnet Ihnen Neugierde, aber auch Unsicherheit und Widerstand?

Es zeichnet sich vermehrt ab, dass die bisherigen Verwaltungsstrukturen nicht mehr ausreichen, um querschnittsorientierte Themen mit Erfolg zu steuern, zu koordinieren und umzusetzen. Die Verwaltungen brauchen den Mut, große und kleine Projekte anzugehen und dabei ungewohnte Wege zu gehen, ohne die etablierten Strukturen außer Acht zu lassen. Zeitgleich braucht es ein Vorgehen, das die Verwaltungsmitarbeitenden integriert und aktiv mitnimmt, um den Wandel zu managen. Denn der Mensch steht bei einem Veränderungsprozess im Vordergrund – nur mit der Bereitschaft der Einzelnen, etwas Neues umzusetzen, wird eine Veränderung vorangetrieben werden können.

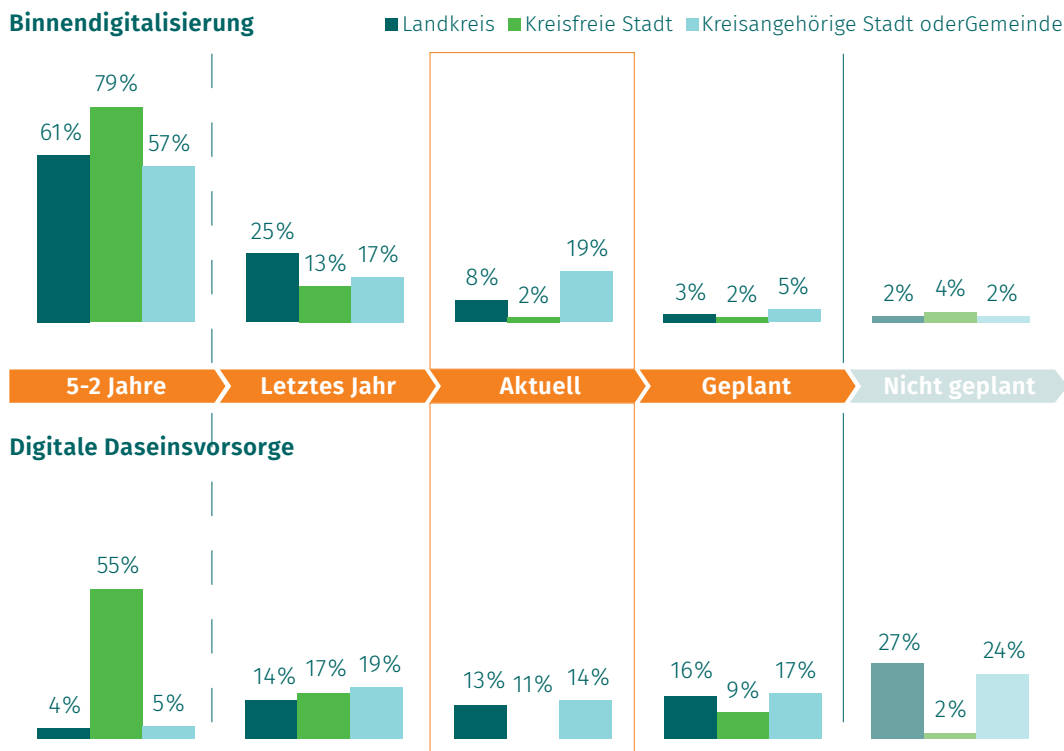


Abb. 1 – Etablierung von Strukturen und Verantwortlichkeiten im Zeitverlauf,

Quelle: Prognos AG/Behörden Spiegel (2022): Richtig organisiert?

So stellen sich Deutschlands Kommunen für die digitale Transformation auf.

¹ Digitalisierung ist dabei eines von mehreren Querschnittsthemen, mit der sich die öffentliche Verwaltung konfrontiert sieht. Auch Nachhaltigkeit, Datenschutz- und IT-Sicherheit, Datensouveränität, Bürger:innenbeteiligung, Serviceorientierung etc. sind Themen, bei denen die Kommunen versuchen, sie in die Organisationsstruktur einzubetten. Bei all diesen Vorhaben hilft eine proaktive Steuerung der Veränderungen – und die Punkte dieser Handreichung können eine Hilfestellung darstellen.

Doch wofür steht Veränderungsmanagement? Es geht darum, einen Lern- und Entwicklungsprozess zu organisieren, d. h. in die Organisation einzubetten. In diesem Prozess wird sowohl strukturell und strategisch vorgegangen, ein hohes Augenmerk liegt aber auch auf den kulturellen und sozialen Bedingungen, die berücksichtigt werden müssen, um die Mitarbeitenden für die Veränderung zu motivieren oder sogar zu begeistern.² Veränderung begegnet einem im Leben permanent, daher kann sie sich wie ein automatisch ablaufender Prozess anfühlen, der wenig Steuerung bedarf, sondern „von alleine“ geschieht. Bei großen Veränderungsansätzen mit konkreten Zielen funktioniert diese automatische Anpassung jedoch in den seltensten Fällen – hier braucht es eine aktive Steuerung und Gestaltung, damit der Veränderungsprozess in ein Gesamtkonzept eingebettet und nachhaltig in den Strukturen verankert werden kann.



„Einfach mal machen“

Stellen Sie sich einen Kite-Surfer vor, der mühelos durch die Wellen gleitet und dabei seinen Kite-Schirm dirigiert. Mit Leichtigkeit nutzt er die nächste Welle und den Luftwiderstand, um formvollendet hoch in die Luft zu springen. Dieser Trick – für Zuschauende lässig und spontan wirkend – beruht auf vielen Stunden harter Arbeit, Fehlschlägen, Konzentration und der Erfahrung im Lesen externer Faktoren (sprich: Wellen, Wind und der Position anderer Personen im Wasser). Und dann wird „einfach gemacht“ und der Trick gelingt.

1.2 Die Herausforderungen beim Veränderungsmanagement

1.2.1 Grundsätzliche Herausforderungen

Lassen Sie uns noch einmal genauer in die Herausforderungen schauen, mit denen die Kommunen konfrontiert sind. Denn: Wandel systematisch in die Verwaltung zu integrieren ist mit Herausforderungen verbunden. Das liegt unter anderem daran, dass die Verwaltungskultur historisch an Stabilität und Sicherheit ausgerichtet ist. Verwaltungsarbeit ist aufgrund fester Strukturen und Arbeitsabfolgen mit einem hohen Maß an Verlässlichkeit gekennzeichnet. Veränderung in teils jahr(zehnt)elang etablierte Prozesse zu bekommen, ist herausfordernd. Zugleich ist Veränderung stets, und auch unabhängig von der Verwaltung, mit einer

individuellen Unsicherheit vor dem Neuen und Unbekannten verbunden. Ängste, nicht mit der Veränderung mithalten zu können oder sogar durch digitale Werkzeuge ersetzt zu werden, können zu Widerstand gegen die Integration der Veränderung und dem „Festhalten am Alten“ führen. Verstärkt werden diese Herausforderungen, wenn der Transformationsprozess nicht gut organisiert wurde und deshalb Verantwortlichkeiten unklar sind und Kommunikationswege fehlen.

1.2.2 Herausforderungen durch projektbezogenes Veränderungsmanagement

Veränderungsimpulse kommen häufig von außen – zum Beispiel durch Förderprojekte, wie beim Modellvorhaben Smarte.Land.Regionen. Die Projektarbeit bei digitalen Themen erfordert grundsätzlich ein agiles Vorgehen und zeichnet sich in den meisten Fällen durch eine höhere Flexibilität aus. In einer Verwaltungsstruktur ist dieses Vorgehen eher unüblich und es tauchen Grenzen der Umsetzbarkeit auf. Um dadurch auftretende Konflikte zu lösen, braucht es Veränderungsmanagement, denn gerade durch ihre Ausrichtung kann die Integration von Projektarbeit einen hohen Mehrwert für die Verwaltung bedeuten. Doch mit welchen spezifischen Herausforderungen ist das Veränderungsmanagement in Verwaltungsprojekten verbunden?

- **Projektgebundenheit** – Projektmanager:innen arbeiten in der Regel für ein konkretes Projekt mit festgelegtem Profil und begrenzter Laufzeit. Stellen werden entweder aus der Verwaltung heraus oder extern besetzt. Die Bindung an ein Projekt birgt Vorteile und bringt Herausforderungen mit sich. Projektarbeit bedeutet eine gewisse Unabhängigkeit von der üblichen Arbeitsweise in der öffentlichen Verwaltung. In vielen Fällen sind innovative und kreative Spielräume eher geöffnet und für neue Impulse bereit. Zugleich sind Projekte organisatorisch häufig quer zur klassischen funktionalen Verwaltungsstruktur angelegt. Dadurch kann es zu Konflikten um Kapazitäten und Ressourcen zwischen dem Projekt und der Linienorganisation kommen. Auch aufgrund dieser Konflikte treffen übergreifende Veränderungen teilweise auf verstärkte Zurückhaltung.

² Vgl. Zaugg, R. J. (2003). Ruheinseln im Wandel: Nachhaltiges Changemanagement in der öffentlichen Verwaltung. eGov Präsenz. Fachzeitschrift des Kompetenzzentrums eGovernment, 3(1), 8-10.

- **Sichtbarkeit** – Mit der Projektgebundenheit kann, je nach Priorisierung des Projektes durch die Verwaltungsleitung und Ansiedlung in der Verwaltungsorganisation, eine geringere Sichtbarkeit einhergehen. Eine hohe Wahrnehmung für die Projektthemen zu schaffen und die Notwendigkeit zur Veränderung zu verdeutlichen, kann dann herausfordernd sein. Das trifft besonders zu, wenn Projekte einen sehr spezifischen Themenschwerpunkt haben und das Projektteam mit externen Akteur:innen besetzt ist. Die Herausforderung besteht in der Frage, ob dem Projekt die notwendige Bedeutung und Unterstützung entgegengebracht wird.
- **Einfluss** – Mit einer begrenzten Sichtbarkeit geht zum Teil auch die Schwierigkeit einher, formalen Einfluss in der Linienorganisation der Verwaltung aufzubauen. Im Besonderen für Projektmanager:innen, die zuvor nicht in der Landkreisverwaltung tätig waren, kann der Zutritt zu relevanten Netzwerken eine Herausforderung darstellen. Der zu Beginn häufig begrenzte Einfluss auf etablierte Verwaltungsstrukturen sowie Veränderungsprozesse können zu Unzufriedenheiten und Frustration führen – insbesondere, wenn der Handlungsdruck als hoch wahrgenommen wird.
- **Nachhaltigkeit** – Die genannten Punkte können zu Hindernissen bei der nachhaltigen Verstetigung der begonnenen und geplanten Veränderungsprozesse, insbesondere über eine Projektlaufzeit hinaus, führen.

1.3 Veränderungsmanagement: Ein Vorgehen in Stufen

Wie können Sie in den Landkreisen den Herausforderungen begegnen? In dieser Handreichung zum Projekt Smarte Land.Regionen werden Stufen eines effektiven und effizienten Veränderungsprozesses dargestellt. Die Empfehlungen orientieren sich an einem achtstufigen Grundmodell, welches 1995 von John Paul Kotter auf der Grundlage einer Analyse häufiger Fehler in organisationalen Veränderungsprozessen entwickelt wurde. Auch heute ist seine Analyse noch ein relevanter Ansatzpunkt und mit nützlichen Werkzeugen und Formaten zur Implementation von Wandel und Praxiserfahrungen aus Deutschlands Kommunen ergänzt, ergibt sich ein praxistaugliches Dokument mit Anregungen und Impulsen zur Einbettung nachhaltiger Veränderungen und dem Umgang mit den spezifischen Herausforderungen in smarten Landkreisen. Das hier vorgestellte Idealmodell und die Erfahrungsberichte sind keine Schablone für eine 1:1-Umsetzung in der Praxis. Vielmehr handelt es sich um ein Grundgerüst und um wichtige Impulse, die individuell abgewandelt in die digitale Transformation eingebettet werden können. Die Tools bieten eine Auswahl und können sowohl direkt übernommen als auch angepasst eingesetzt werden. Im Besonderen bei großen Transformationsprozessen kann auch externe Unterstützung sinnvoll und entlastend sein. Eine Person innerhalb der eigenen Organisation zu benennen, die zu den Veränderungsprozessen die Position der Außenwahrnehmung einnehmen kann, ist ebenso hilfreich.

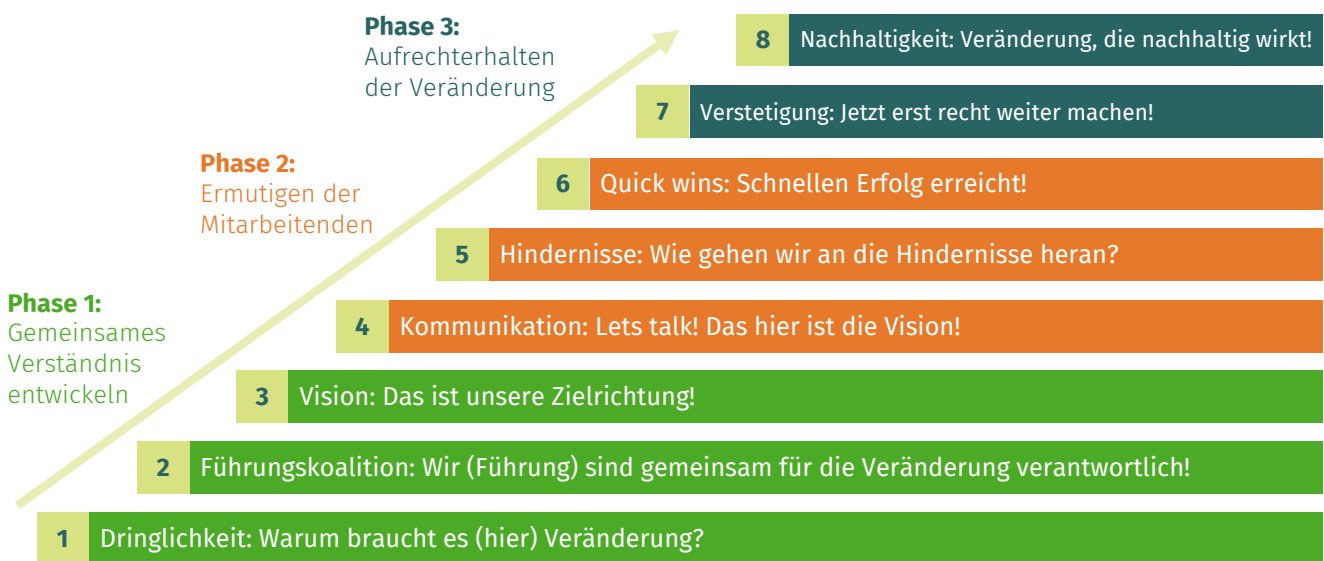


Abb. 2 – **Erfolgreich Veränderung verankern**, Quelle: Prognos AG, angelehnt an John P. Kotter: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Auflage. Vahlen, München 2011

Wichtig ist: Veränderungsprozesse betten sich in ein Gesamtkonzept ein und setzen sich stetig fort. Wird ein einzelner Transformationsprozess als Treppe dargestellt (siehe Abb. 1), so hilft es, sich zu verdeutlichen, dass sich an dessen Ende weitere Veränderungen anschließen. Und doch hat jeder einzelne Veränderungsprozess einen Anfang und ein Ende. Ein Treppenabsatz gliedert sich nach dem hier genutzten Idealschema³ in acht Stufen. Jede Treppe umfasst dabei drei Phasen: erstens die Entwicklung eines gemeinsamen Verständ-

nisses (Kapitel 1), zweitens das Ermutigen der Mitarbeitenden (Kapitel 2) und drittens das Aufrechterhalten der Veränderung (Kapitel 3). Laut Kotter (2013) durchlaufen erfolgreiche Transformationen alle acht Stufen. Im Verlauf des Veränderungsprozesses gibt es Zeiten, in denen an mehr als einer Stufe parallel oder überlappend gearbeitet wird; das Auslassen einer Stufe ohne guten Grund führt jedoch stets zu Problemen und einem weniger erfolgreichen Wandel.

2 Gemeinsames Verständnis für Veränderungsnotwendigkeit entwickeln

„Warum kann nicht alles so bleiben, wie es ist?“ Veränderungen gehen oft mit Unbehagen oder sogar Ablehnung einher, da der Wunsch nach Stabilität stärker wiegt. Insbesondere in komplexen und dynamischen Themenbereichen, wie der Digitalisierung, kann einer frühzeitigen Ablehnung des Neuen durch die Landkreismitarbeitenden, mit einer gemeinsamen Motivation begegnet werden. Ziel der ersten Stufen ist es, eine Akzeptanz der Notwendigkeit von Veränderung zu schaffen und eine gemeinsame Zielrichtung zu identifizieren.

2.1 Dringlichkeit: Warum braucht es (hier) Veränderung?



Die Botschaft

Es braucht einen gemeinsam und individuell spürbaren Grund für die Veränderung im Landkreis. Dieses Gefühl kann systematisch befördert und unterstützt werden.

WARUM? | ZIELSETZUNG

Veränderung bedeutet das Verlassen eines alten Zustands hin zu einem neuen Zustand. Das Verlassen des bekannten Zustands geht mit individueller Unsicherheit einher: Warum braucht es eine Änderung des bekannten Prozesses? Welche Veränderungen kommen in meiner individuellen Arbeitsweise

auf mich zu? Welche Kompetenzen sind für die Veränderung notwendig? Was bedeutet die Veränderung für die gesamte Organisationseinheit, in der ich tätig bin?

Kotter empfiehlt, die Unsicherheiten mit im Veränderungsprozess zu adressieren, indem systematisch das Gefühl von Dringlichkeit befördert wird.⁴ Das bedeutet: Zu Beginn eines Veränderungsprozesses müssen die Notwendigkeit und die Dringlichkeit klar und nachvollziehbar begründet werden. Denn nicht alle Menschen empfinden diese gleichermaßen. Engagierte Einzelpersonen überschätzen schnell die Option, eine Transformation erzwingen zu können. Druck, ohne das individuelle Verständnis einer Veränderungsnotwendigkeit, führt häufig zu einer Widerstandsreaktion und hemmt die Motivation, eine neue Initiative zu unterstützen.

Denkt man Kotter weiter, so impliziert ‚Dringlichkeit aufzeigen‘ zwei Dimensionen: Zum einen wird die Frage nach dem **Warum** – *Welchen Vorteil bietet die Veränderung im Landkreis gegenüber dem Status quo?* – beantwortet und zum anderen der **zeitliche Handlungsdruck** – *Warum ist es notwendig, jetzt zu verändern?* – aufgezeigt.

WER? | BESCHREIBUNG

Die Wahrnehmung von Verbesserungsbedarfen kann bei jedem Verwaltungsmitarbeitenden durch die fachliche Praxiserfahrung oder einen Blick für die Vorgänge im Landkreis auftreten. Um das zu fördern, haben Führungskräfte die

³ Angelehnt an John P. Kotter: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Auflage. Vahlen, München 2011.

⁴ Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

besondere Verantwortung, einen offenen Raum für eigene Eindrücke und Impulse zu schaffen.

Auch das anschließende Aufzeigen der Dringlichkeit für einen Veränderungsprozess kann grundsätzlich von jedem Mitarbeitenden initiiert werden und geht von *Einzelpersonen oder in den meisten Fällen von einem kleinen Team* aus. In der Praxis sind die Einflussmöglichkeiten je nach Position begrenzt. In der hierarchischen Struktur einer Verwaltung kann es dauern, bis Impulse der Dringlichkeit von Personen mit höheren Einflussmöglichkeiten aufgenommen und in die oberen Verwaltungsebenen eingebracht werden. Speziell bei fachbereichsübergreifenden Veränderungen, wie beim Querschnittsthema Digitalisierung, muss die Dringlichkeit von der Verwaltungsspitze eindeutig unterstützt und transparent kommuniziert werden. Sonst fehlt die Überzeugungskraft.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Die Wahrnehmung eines Problems kann aus der eigenen Erfahrung oder im Gespräch mit anderen Personen entstehen. In vielen Fällen sorgen auch externe Einflüsse, wie z. B. Förderprojekte, Krisen oder Gesetzänderungen, für Impulse zur Veränderung. Die Corona-Krise ist ein gutes Beispiel für einen starken externen Einfluss, der in kurzer Zeit zur Wahrnehmung vieler veränderungswürdiger Prozesse – wie auch der digitalen Transformation – geführt hat. Auch das Thema des demographischen Wandels und der zunehmende Fachkräftemangel beschäftigen und fordern die Verwaltungen zunehmend. Hier braucht es einen offenen Blick für die Vorgänge im Landkreis bzw. in den (Fach-)Abteilungen – sprich: eine Nutzung der vorhandenen Informationen in Verbindung mit subjektiven Praxiserfahrungen.

Ein Dringlichkeitsimpuls kann sowohl von den Mitarbeitenden (bottom-up) als auch aus der Führungsebene (top-down) ausgehen. Der entscheidende Unterschied besteht in der Einflussbefugnis, die top-down natürlicherweise stärker vorhanden ist. Viele erfolgreiche Veränderungsimpulse sind in der Praxis eher „von oben“ eingebracht worden oder aber eine Idee wurde bottom-up initiiert und anschließend zügig von einer oberen Führungsebene als wichtiges Thema auf die Agenda gesetzt.⁵ Bei beiden Initiierungsrichtungen besteht der erste Schritt in der Praxis, nachdem die Wahrnehmung eines Problems im Raum steht oder individu-

ell eine Idee für eine Transformation entstanden ist, meist aus dem Gespräch mit Kolleg:innen im direkten Umfeld. So kann herausgefunden werden, ob eine Dringlichkeit auch bei anderen Personen wahrgenommen wird, bzw. wie die Idee ankommt. Zu diesem Zeitpunkt kann ein Gespräch eher aus einer vagen Problemskizze und einem gemeinsamen Brainstorming bestehen. Eine frühe Reflexion mit vielen unterschiedlichen Meinungen hilft, um die Grundidee zu schärfen und weiterzuentwickeln. Der nächste Schritt unterscheidet sich leicht zwischen den Initiierungsgruppen. Eine **bottom-up Initiative** hat im nächsten Schritt das Ziel, das Signal der Dringlichkeit in immer weitere Kreise zu transportieren. Dafür braucht es Geduld, denn das Aufzeigen von Dringlichkeit geht in der Praxis häufig (und entgegen dem Wortlaut ‚Dringlichkeit‘) mit Vortasten einher. Bei diesem Schritt hilft es, Informationen zum Status quo zu sammeln (siehe Tools), das Thema regelmäßig in unterschiedlichen Formaten anzusprechen (sowohl in Meetings als auch in Einzelgesprächen) und sich bis zu Führungspersonen vorzuarbeiten (siehe Kapitel 2.2 Führungskoalition). Um **top-down** ein Dringlichkeitsgefühl zu vermitteln, braucht es ebenfalls die Recherche relevanter Informationen zum Status quo. Durch eine höhere Entscheidungslegitimation kann die Impulseinforderung von der Führungsebene offensiver angegangen und zeitlich schneller zu den nächsten Schritten (siehe folgende Kapitel) übergegangen werden. Sowohl top-down als auch bottom-up kann während des Prozesses jederzeit Gegenwind aufkommen, wenn z. B. die Notwendigkeit nicht gleichermaßen wahrgenommen wird oder Vertrauen innerhalb der Organisation gegenüber den Initiator:innen fehlt. Speziell das top-down Vorgehen kann mit Ängsten bei den Mitarbeitenden verbunden sein, beispielsweise, weil sie in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen gemacht haben. In diesem Fall muss die Initiierungsphase nicht gleich gestoppt werden. Potenziell kann das aber bereits ein erstes Zeichen dafür sein, mit welcher Resistenz im weiteren Verlauf zu rechnen ist. Nach einer Reflexion der eigenen Wahrnehmung bzgl. ihrer Relevanz ist es im weiteren Verlauf umso wichtiger, die beiden Dimensionen der Dringlichkeit – das **Warum** und den **zeitlichen Handlungsdruck** – aufzubereiten. Durch eine systematische Auswertung des Ausgangspunktes und einer Begründung des Ansatzes kann einer Kritik gut und diskursiv begegnet werden.

⁵ Andrea Ludwig, Projektmanagerin aus dem Landkreis Vorpommern-Greifswald (siehe Erfahrungsbericht I), berichtet hier von der Verantwortung von Projektmanager:innen Bottom-up-Veränderungsimpulse in die Projektarbeit zu ziehen, sofern das Thema sonst zu geringe Beachtung finden würde.

Erfolgsversprechend ist ein Veränderungsimpuls dann, wenn er auf einer objektiv nachvollziehbaren Begründung beruht. Andere Personen brauchen strukturiert aufbereitete Informationen, die das wahrgenommene Problem bzw. den Bedarf und die Argumentation stützen. Die Informationen bestehen in diesem Fall aus den Vorgängen im Landkreis bzw. in den (Fach-)Abteilungen. *Doch wie kann die Dringlichkeit gut begründet werden?* Hier ist der Ausgangspunkt der Status quo. *Welcher Zustand ist aktuell vorhanden?* Im Anschluss wird der Status quo im Vergleich mit möglichen Verbesserungen hinterfragt: *Können mit den vorhandenen Möglichkeiten die wahrgenommenen Probleme gelöst werden? Gibt es Gründe, warum aktuell gut laufende Prozesse dennoch verändert werden müssten, um übergeordnete Ziele zu erreichen (Beispiel: Klimawandel, demographischer Wandel)? Können mit der bestehenden Strategie die angestrebten*

Ziele noch erreicht werden? Daraus leiten sich konkrete Punkte ab, warum die vorhandenen Ansätze die Zielerreichung nicht fördern bzw. welche Strategien oder Methoden besser geeignet sind, um die Ziele z. B. schneller oder einfacher zu erreichen. Diese Abwägung gibt die Antwort auf die Frage nach dem **Warum** – *„Welchen Vorteil bietet die Veränderung im Landkreis gegenüber dem Status quo?“*. Als nächsten Schritt bedarf es der Beantwortung der Frage nach dem **zeitlichen Handlungsdruck**: *Warum ist es notwendig, jetzt zu verändern?* Ausschlaggebend bei der Begründung ist dabei der Vergleich nach außen bzw. der Blick in die Zukunft. *Wie gehen andere Landkreise oder die Wirtschaft mit dem Bedarf oder Problem um? Wenn die wahrgenommene Struktur nicht verändert wird, welche Probleme werden dann zukünftig bei uns auftreten?*

Übersicht möglicher Tools zu „Dringlichkeit: Warum braucht es (hier) Veränderung?“

→ **Umfeldanalyse – Blick nach außen**

Anwendungsbereich:

Das Tool wirft den Blick nach außen – d. h. es sammelt alle Rahmenbedingungen, externen Einflüsse und Faktoren, die im Zusammenhang mit der Veränderung stehen. Schnittstellen nach außen können so gut identifiziert werden und sowohl Stakeholder als auch Risiken abgeleitet werden.

Vorgehen:

Schritt 1: Sammlung der Personen und Personengruppen (soziale Umfeldfaktoren), die einen Einfluss auf die Transformation haben.

Schritt 2: Sammlung von sachlichen Umfeldfaktoren, wie Richtlinien, interne Strategien/Ziele/Prozesse.

→ Bei beiden Schritten sollte zwischen internen und externen Faktoren/Personen unterschieden werden.

	soziale Faktoren	sachliche Faktoren
intern	<ul style="list-style-type: none"> • Alter der Verwaltungsmitarbeitenden • Rollenverständnis • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kommunikationstechnologie • ...
extern	<ul style="list-style-type: none"> • demographische Entwicklung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzesinitiativen • Subventionen/ Fördermittel • politische Entwicklungen • Bürgerinitiativen • ...

→ **Stimmungsbarometer**

Anwendungsbereich:

Ein Stimmungsbarometer kann dabei helfen die Wahrnehmung anderer (z. B. der Kolleg:innen) mit dem eigenen Empfinden abzugleichen. Hilfreich kann dieses Tool sowohl bei der ersten Ideenentwicklung von Veränderung sein als auch im späteren Verlauf bei einzelnen Transformationsabschnitten.

Vorgehen:

Schritt 1: Klärung der Frage, ob ein anonymes oder ein personenbezogenes Stimmungsbarometer durchgeführt werden soll.

Schritt 2: Erstellung einer visuellen Barometer-Grundlage entweder digital (z. B. mit Miro, Mural) oder analog.

Schritt 3: Einholung des Stimmungsbildes bei relevanten Personen.

Schritt 4: Auswertung und Reflektion der Ergebnisse unter Einbezug der eigenen Position.

→ **SWOT-Analyse**

Anwendungsbereich:

Die SWOT-Analyse zeigt vier Bereiche auf: 1. Stärken (strengths), 2. Schwächen (weaknesses), 3. Chancen (opportunities) und 4. Risiken (threats). Es ist eine hilfreiche Methode, um den aktuellen Stand systematisch zu erfassen, die eigene Position zu ermitteln und um zugleich Strategien für die Organisation zu entwickeln. Neue Möglichkeiten werden durch die SWOT-Analyse gut sichtbar.

Vorgehen:

Schritt 1: Zunächst ist es hilfreich, sich mit der internen Analyse zu beschäftigen, d. h. den eigenen Stärken und Schwächen. Besonders im Vordergrund sollte hier die Frage nach entscheidenden Erfolgsfaktoren liegen.

Schritt 2: Im nächsten Schritt wird das Umfeld mit in die Analyse einbezogen. Welche Chancen und Risiken bestehen?

Schritt 3: Durch das schriftliche Festhalten der identifizierten Punkte in einer Vierfeldertafel (siehe Beispiel) können die vier Dimensionen gegenübergestellt und Bezüge hergestellt werden.

Schritt 4: Durch den Abgleich der Dimensionen lassen sich konkrete strategische Handlungsoptionen ableiten.



Stärken

- Was sind unsere Stärken?
Worin sind wir besser als andere?
- Welche Ressourcen haben wir?
- Was macht uns aus?
- ...



Chancen

- Welche Möglichkeiten zur Veränderung bestehen?
- Sind neue Impulse vorhanden?
- Welche Ressourcen können eingesetzt werden?
- ...



Schwächen

- Was ist verbesserungswürdig?
- Welche Faktoren führen zum Misserfolg?
- Was kann von außen als Schwäche wahrgenommen werden?
- ...



Risiken

- Welche Risiken bestehen?
- Wo sind Schwachstellen vorhanden?
- ...

→ **Einzelgespräche**

Anwendungsbereich:

Im ersten Schritt der Etablierung einer Veränderung ist der Austausch und das Brainstorming besonders relevant. Einzelgespräche mit Kolleg:innen, Führungspersonal oder auch externen Stakeholdern können dabei helfen, die Idee zu testen und zu verfeinern.

Vorgehen:

Nach der Auswahl der Personen sollte für das Gespräch ein ruhiger Ort ausgesucht werden, sodass in angenehmer Atmosphäre gesprochen werden kann. Neben der Vorstellung der Idee kann es hilfreich sein, sich wichtige Fragen im Vorhinein aufzuschreiben. Das Gespräch sollte unvoreingenommen und offen geführt werden.

2.2 Führungscoalition: Wir (Führung) sind gemeinsam für die Veränderung verantwortlich



Die Botschaft

Es braucht eine engagierte Koalition, die den Veränderungsprozess (dauerhaft) unterstützt. Es braucht gemeinsames Engagement (Commitment).

WARUM? | ZIELSETZUNG

Bei einer Umfrage der Prognos AG in Kooperation mit dem Behörden Spiegel in den Kommunen der Bundesrepublik sehen 88% die klare Unterstützung durch die politische Leitung als hochrelevant bei der Gestaltung der digitalen Transformation an.⁶ Doch auch wenn die Führungsebene ein hochrelevanter Player für ein erfolgreiches Transformationsmanagement ist: Selbst Führungskräfte können als Einzelpersonen keinen tiefgreifenden Veränderungsprozess initiieren – sie brauchen dafür immer ein engagiertes Team. Nur so ist es möglich, die notwendigen Kompetenzen und Charaktereigenschaften zu vereinen, die es braucht, um bestehende Strukturen aufzubrechen.⁷

WER? | BESCHREIBUNG

Um erfolgreich zu sein, sollte das Team aus Personen mit hoher Wirksamkeit nach außen bestehen. Durch einen Mix aus Expertise, Information, Legitimation und Beziehungen kann die Führungscoalition als Team die Attribute konzentrieren, die es braucht, um einen Transformationsprozess zu initiieren und die Motivation hochzuhalten.⁸ Für die Praxis übersetzt sollte das Team somit sowohl (einzelne) Führungspersonen, Projektleiter:innen (sofern vorhanden) und Personen mit hoher Wahrnehmung innerhalb der Verwaltung (Multiplikator:innen) beinhalten. Es ist nicht zwingend notwendig – und im Einzelfall möglicherweise eher destabilisierend – die gesamte Führungsetage bereits zu Beginn des Transformationsprozesses in die Koalition zu integrieren.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Der Startpunkt des Veränderungsimpulses kann von einer einzelnen Person ausgehen (siehe 2.1). Bereits in ersten Gesprächen zeigen sich in vielen Fällen erste Mitstreiter:innen, die das Thema als relevant ansehen. So kann sich eine Koalition von unten, d. h. bottom-up, auf natürliche Art Stück für Stück zusammensetzen. Wird das Thema in verschiedenen Gesprächen regelmäßig angesprochen und systematisch begründet (siehe Kapitel 2.1), so zeigt sich, welche Personen Interesse und thematisches Engagement zeigen. Franziska Schmid, aus dem Landkreis Neustadt an der Waldnaab, erläutert im Erfahrungsbericht VI, wie hilfreich Workshops in regelmäßigen Zeitabständen in einer kleinen Runde waren, um die Möglichkeiten der organisatorischen Veränderung zu entwickeln. Im Verlauf der Gespräche wurden zunehmend Entscheidungsträger:innen involviert, bis eine strategische Lösung entschieden wurde. Top-down Impulsgebende haben meist schnell Personen im Kopf, die sie zur strategischen Planung und Umsetzung im Veränderungsprozess benötigen. Hier wird die Ansprache häufig direkter gestaltet. Dennoch sollte der Blick offen gehalten werden für weitere Personen auf allen Ebenen, die eine engagierte Ergänzung für die Koalition sein könnten. Wichtig ist, im Verlauf sowohl Entscheidungsträger:innen für die Koalition zu gewinnen als auch Personen, die in Abteilungen und Teams als Meinungsträger:innen empfunden werden (sog. Multiplikator:innen). Beim Aufbau helfen folgende Fragen: *Welche Kompetenzen/Fachabteilungen werden im weiteren Verlauf besonders relevant werden? Welche Personen haben Einfluss auf die Richtung der Veränderung? Welche Personen haben Lust, den Transformationsprozess langfristig mitzugestalten?*

Es kann hilfreich sein, bereits frühzeitig negative Multiplikator:innen, d. h. Personen, die starke Meinungsträger:innen innerhalb der Verwaltung sind und dem Thema der Veränderung kritisch gegenüberstehen, in die Führungscoalition aufzunehmen. Das ist dann erfolgsversprechend, wenn die Person durch die Möglichkeit der inhaltlichen Gestaltung eine andere Sichtweise auf die Transformation bekommen kann. Gelingen kann das nur, wenn der Veränderung positiv gegenüberstehende, ähnlich meinungsstarke Personen, in einer mindestens gleichwertigen Position, ebenfalls Teil der Koalition sind.

6 Prognos AG/ Behörden Spiegel (2022): Richtig organisiert? So stellen sich Deutschlands Kommunen für die digitale Transformation auf. Prognos_Trendreport2022_DigitalerStaat_BehoerdenSpiegel.pdf (online, abgerufen am 01.11.2022).

7 Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

8 Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

Übersicht möglicher Tools zu „Führungskoalition: Wir (Führung) sind gemeinsam für die Veränderung verantwortlich“

→ Stakeholderanalyse

Anwendungsbereich:

Die Stakeholderanalyse widmet sich der Frage: *Wen darf ich nicht vergessen im ersten Schritt?* Dafür werden systematisch die Interessenträger:innen identifiziert, die für den Veränderungsprozess relevant sind. Das können z. B. Bürger:innen, Wirtschaftsvertreter:innen, Institutionen und auch Mitarbeitende sein. Teilweise kann es wertvoll sein, den Kreis der Führungskoalition über die Verwaltung selbst hinaus in das Landkreis-Ökosystem* auszuweiten. Um die relevanten Stakeholder zu finden, ist das Gespräch mit Kolleg:innen, Fachabteilungen und auch externen Institutionen oder Personen hilfreich, um das Netzwerk zu sichten, das sich an den Veränderungsprozess anschließt.

Vorgehen:

Schritt 1: Der erste Schritt besteht darin, die Stakeholder zu ermitteln. Dabei können folgende Fragen eine Orientierung geben: Wer ist vom Veränderungsprozess betroffen (Einzelpersonen, Fachabteilungen, etc.)? Wer ist relevant, um die Veränderung umzusetzen? Welche externen Personen sind betroffen? Die identifizierten Personen können z. B. in einer Excel-Liste gesammelt werden.

Schritt 2: Einordnung und Priorisierung der Stakeholder

Nach dem ersten Schritt ist die Liste der Stakeholder in den meisten Fällen sehr lang. Um den Überblick zu behalten, ist es hilfreich, die Stakeholder in einem nächsten Schritt zu priorisieren und einzuordnen, in welcher Form sie voraussichtlich auf den Prozess wirken werden bzw. wie sie dazu stehen. Orientierungsfragen können hier sein: *Welchen Einfluss haben welche Stakeholder auf den Transformationsprozess? Wie sind die Stakeholder der Veränderung gegenüber eingestellt (positiv oder negativ)? Welches Interesse haben sie am Prozess? Wie hoch ist der Mehrwert der Integration?* Eine Einordnung kann z. B. anhand der Dimensionen ‚Hoch, Mittel, Gering‘ in den Kategorien a) Einfluss, b) Einstellung, c) Interesse und Betroffenheit und d) Konfliktpotenzial erfolgen.

Schritt 3: Entwurf einer Stakeholder-Strategie

Im nächsten Schritt sollte zumindest grob eine Strategie erstellt werden, wie stark einzelne Stakeholder in den Transformationsprozess integriert werden sollen. Dafür sollte überlegt werden, in welchem Zeitraum des Prozesses, in welcher Intensität und auf welche Art einzelne Stakeholder an der Transformation mitwirken sollten, um einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Die vorherige Priorisierung und Einordnung gelten dabei als Leitfaktoren.

Schritt 4: Stakeholdermanagement

Ein Veränderungsprozess ist dynamisch und daher bedarf es einer fortlaufenden Analyse der Stakeholder im Verlaufe des Projektes. Positionen und Einstellungen zum Prozess können sich über den Zeitverlauf ändern und sollten daher in der Strategieplanung stetig angepasst werden.

* Landkreisökosystem meint hier in Anlehnung an das Modell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) das Zusammenwirken mehrerer konzentrisch miteinander verbundener Einzelsysteme. Eine umfassendere Definition findet sich in Deliverable 4: „Im Mittelpunkt des digitalen Ökosystems steht die Landkreisverwaltung mit den politischen Vertretern (Kreistag) und Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Um dieses Zentrum herum sind weitere Akteure in Abhängigkeit ihrer Nähe zur Landkreisverwaltung dargestellt. Dazu zählen kommunale Eigenbetriebe, Zweckverbände und Beteiligung des Landkreises wie Rechenzentren, Verkehrsunternehmen/-verbände, Wirtschaftsförderung. Hinzu kommen die kreisangehörigen Kommunen und die Akteurinnen und Akteure aus der Kreisgesellschaft wie im Landkreis ansässige und tätige Unternehmen, Wissenschaft und Bildung, Vereine und Verbände sowie Bürgerinnen und Bürger.“ (IT-Prozessbegleitung (2021): Deliverable 4 – Organisationsstrukturen für Smarte Landkreise).

→ Führungskräfteklausur/-treffen

Anwendungsbereich:

Eine Führungskräfteklausur hat das Ziel, die strategische Steuerung zu besprechen und damit die Führungsausrichtung zu definieren. Im Falle der Führungskoalition geht es darum, eine gemeinsame Zielvorstellung festzulegen und die jeweiligen Kompetenzen und Tätigkeitsfelder der Mitglieder der Koalition einzuordnen. Hier dient die Führungskräfteklausur dafür, (1) entweder im Kreis der Führungskräfte die Veränderungsnotwendigkeit zu identifizieren und damit gemeinsam den Handlungsbedarf und die Gründe für den Veränderungsprozess zu erarbeiten und von Beginn an ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln oder (2) die Veränderungsnotwendigkeit und die geplanten Maßnahmen im Führungskreis vorzustellen und ein Commitment zu erzeugen.

→ **Einbezug externer Expert:innen/Beratung**

Anwendungsbereich:

Durch den Einbezug externer Expert:innen zu einem Thema, z. B. aus der Wissenschaft oder der politischen Beratung, kann die Notwendigkeit und der Mehrwert einer Veränderung häufig ebenfalls stärkere Sichtbarkeit erhalten.

Vorgehen:

Schritt 1: Mittels Recherche passende Expert:innen auswählen.

Schritt 2: Nach positiver Rückmeldung der Expert:innen ein Austauschformat wählen, das passend zur Organisation erscheint und eine hohe Sichtbarkeit und Diskussionsaustausch verspricht.

→ **Prioritäten-Matrix***

Anwendungsbereich:

Während eines Brainstormings zu Veränderungsideen innerhalb der Führungskoalition kommen im besten Fall viele Ideen zusammen. Daraus lassen sich schnell erste Aufgaben ableiten. Gerade zu Beginn eines solchen Prozesses können die vielen Einzelpunkte überfordernd wirken. Ein gutes Prinzip zur Priorisierung besteht in der Eisenhower-Matrix.

Vorgehen:

Die Ideen und Aufgaben werden einer Tabelle mit vier Quadranten zugeordnet:

1. *Wichtig und dringend zu erledigen*
2. *Wichtig, aber nicht dringend zu erledigen*
3. *Nicht wichtig, aber dringend*
4. *Weder wichtig noch dringend*

Ein einfaches Prinzip – die Zuordnung gestaltet sich jedoch nicht immer so einfach. Eine Reflexion auf den einzelnen Ebenen kann hier helfen:

Bei 1. *wichtig und dringend* können Sie sich fragen „*Welche Folgen hat es, wenn die Aufgabe erst zu einem späteren Zeitpunkt erledigt wird?*“ und „*Wie wichtig ist es für die Aufgabe, dass ich sie selbst erledige und nicht delegiere?*“. *Wichtige, aber nicht dringende Aufgaben (2.)* kommen häufig zu kurz. Hier ist es ein guter Plan, sich für jeden Tag die Umsetzung einer Aufgabe oder Idee aus diesem Bereich zu widmen.

Bei 3. *nicht wichtig, aber dringend*, ist es in den meisten Fällen möglich, die Aufgabe an andere Mitarbeitende zu delegieren. Sofern dies nicht möglich ist, hilft ein fester Terminblocker zur Erledigung der Aufgabe innerhalb einer Zeitfrist von ca. 14 Tagen.

Im 4. Fall, *nicht wichtig und nicht dringend*, sollten Sie sich die Frage stellen „*Was passiert, wenn die Idee nicht verfolgt wird oder die Aufgabe nicht erledigt wird?*“ Sofern die Antwort darauf wäre, dass ‚nichts‘ passiert, sollte der Punkt komplett von der Liste gestrichen werden.

Wichtig bei der Anwendung der Eisenhower-Matrix ist es, sie regelmäßig zu aktualisieren. Prioritäten können sich aufgrund externer Einflüsse sogar mehrmals täglich ändern. Durch den regelmäßigen Blick auf das Tool, fällt eine Einordnung in die Kategorien zunehmend einfacher. Prioritäten-Listen können auch von Mitarbeitenden erstellt und im Anschluss mit der Führung transparent besprochen werden.

* Vgl. Eisenhower-Prinzip: Prioritäten setzen leicht gemacht | impulse

	dringend	nicht dringend
wichtig	Sofort selbst erledigen • ...	Terminieren und selbst erledigen • ...
nicht wichtig	Sofern möglich, Aufgabe delegieren • ...	Aufgabe/Idee verwerfen oder bei Kapazität widmen •

2.3 Vision: Das ist unsere Zielrichtung!



Die Botschaft

Die Vision zeigt das gemeinsame Verständnis über die Richtung bzw. das Ziel der Veränderung. Sie kann als Kompass für alle Beteiligten verstanden werden.

WARUM? | ZIELSETZUNG

„Die Vision spielt eine Schlüsselrolle bei der Durchführung sinnvollen Wandels, indem sie hilft, die Aktionen vieler Menschen zu lenken, anzupassen und zu inspirieren“⁹. Eine Vision hilft dabei, die Einzelschritte und -projekte des Transformationsprozesses, d. h. das strategische Vorgehen, zu bündeln und in eine gemeinsame Richtung zu lenken. So motiviert eine greifbare und begeisternde Zukunftsvision zu (schwieriger) Veränderung.

Visionen weisen allen Beteiligten eine Richtung. Zeitgleich sind Visionen keine Ziele, sondern gemeinsame Zielideen in einem komplexen und sich verändernden Umfeld. Es geht um die Beschreibung einer „machbaren Utopie“¹⁰; Visionen haben daher stets eine emotionale Dimension.

WER? | BESCHREIBUNG

Visionsarbeit umfasst im besten Fall alle Mitarbeitenden der Organisation, zumindest aber jene, die von der Veränderung betroffen sind. Die Entwicklung der Vision ist jedoch Führungsaufgabe. Eine Grundidee der Vision sollte in der Führungscoalition, ergänzt um die Verwaltungsleitung und weiteres Führungspersonal (Dezernenten, Abteilungsleitende, etc.), erstellt werden. Im Anschluss kann das Vorgehen variieren, doch die weitere Einbindung der Mitarbeitenden ist zu empfehlen. Der Visionsentwurf kann zum Beispiel in weiteren Schleifen innerhalb der Verwaltung reflektiert werden. So kann sich ein Zielbild intrinsisch herausbilden und wird eher zu gelebter Praxis.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Die Herangehensweise an eine Visionserstellung hängt von der Größe bzw. dem (zeitlichen) Umfang des Transformationsprozesses ab. Bei einem kleineren Prozess sind häufig weniger Personen beteiligt, dadurch kann eine Visionsabstimmung mit einer begrenzten Personenanzahl zeitlich schneller durchgeführt werden. Optional kann eine Vision auch mit breiter Beteiligung der Mitarbeitenden durchgeführt werden. Die Öffnung des Prozesses zur (freigestellten) Beteiligung aller Mitarbeitenden, um Impulse mit einbringen zu können, kann die Akzeptanz spürbar erhöhen. Bei einer umfassenden Beteiligung hilft es, die Visionsarbeit in mehrere Gruppenarbeiten aufzuteilen und so in mehreren Schritten die Vision zu erarbeiten. Eine Visionsentwicklung mit breiter Beteiligung erfordert ein hohes Maß an Planung und wird häufig von erfahrenen Expert:innen unterstützt.

In der Verwaltung ist die Durchführung eines Visionsprozesses in kleiner Runde mit anschließender Reflexion und Kommunikation in breitere Kreise häufig am realistischsten. Sowohl das Führungspersonal als auch weitere Interessensvertreter:innen sollten einbezogen werden, um eine Vision zu entwickeln. Da die Vision das gemeinsame Ziel darstellt, zahlt sich ein höherer Aufwand bei der Erstellung für den weiteren Verlauf aus – eine Visionsentwicklung nimmt selbst bei einer kleinen Teilnehmendenzahl eine gewisse Zeit in Anspruch. Wichtig ist dabei, zu verstehen, dass die gemeinsam vereinbarte Zielrichtung entwickelt wird, nicht die Strategie.¹¹ Visualisierungen, kurze Wunschbotschaften u. ä. können dabei helfen, die emotionale Seite der Entwickelnden anzusprechen und so von der strategischen Denkweise hin zu einer visionären zu kommen (siehe Tools). Kotter schlägt ein einfaches Check-up-Verfahren für gute Visionen vor: Visionen sollten in (unter) 5 Minuten zu erläutern sein und dabei beim Gegenüber eine interessierte Reaktion hervorrufen.¹² Erst in einem nächsten Schritt wird die Vision dann zunächst auf konkrete Ziele heruntergebrochen und anschließend in Maßnahmen operationalisiert – so ergibt sich eine Strategie.

⁹ Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

¹⁰ Rohm, A. (2012). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (Vol. 5), S.207.

¹¹ Die Strategie (d. h. der Fahrplan auf dem Weg zum Ziel) kann im weiteren Verlauf von einer kleinen Gruppe an Personen erarbeitet werden und braucht eine deutlich stärkere analytische Herangehensweise.

¹² Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

Übersicht möglicher Tools zu „Vision: Das ist unsere Zielrichtung!“

→ Vision in dreißig Worten*

Dauer: 90 – 180 Minuten

Anwendungsbereich:

Effektives Werkzeug, wenn wenig Zeit für einen differenzierten Visionsprozess vorhanden ist. Zeigt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der individuellen Sicht auf die Verwaltungs(digital)vision auf. Das Tool bietet sich zur ersten Orientierung bei einer Visionserstellung an.

Ausstattung: Flip-Charts, Papier & Stifte, Post-Its

Vorgehen:

1. Schritt: Kurze inhaltliche Einleitung („Was ist eine Vision?“)

2. Schritt: In Einzelarbeit schreiben alle Teilnehmenden ihre Vorstellungen der Verwaltungsvision in komprimierter Form auf.

Als Ergänzung können die Teilnehmenden zusätzlich Bilder zu der Vision malen.

3. Schritt: Präsentation der Ergebnisse in einer Flip-Chart-Galerie. Alle können sich in Ruhe die anderen Ergebnisse anschauen (Dauer: ca. 15 – 20 min).

4. Schritt: Im Plenum wird im Anschluss eine offene Diskussion über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede geführt. Die moderierende Person dokumentiert die Beiträge stichpunktartig auf einer Pinnwand. Hier wird auf einer beschreibenden Ebene geblieben und es werden noch keine Konsequenzen und Lösungen diskutiert. Alle Visionsideen sollten wertschätzend behandelt werden (Dauer: ca. 30 min.).

5. Schritt: Nach einer kurzen Pause folgt eine weitere Diskussionsrunde im Plenum (Dauer: ca. 45 min). In diesem Schritt wird herausgearbeitet, was die verbindenden und tiefliegenden Themen sind. Orientierungsfragen können dabei z. B. sein:

Was bedeuten die Gemeinsamkeiten und Unterschiede für uns?

Was sagen sie über uns als Organisation aus?

Welche Stoßrichtungen wollen wir nun letztlich verfolgen?

6. Schritt: Im Anschluss wird in Dreiergruppen weitergearbeitet. Aufgabe ist es, den Kern der Vision erneut in maximal 30 Worten aufzuschreiben. So sollen die kollektiven Kernaussagen gebündelt und vereint werden. Sollten Widersprüche nicht ausgeräumt werden können, so werden diese separat dokumentiert.

7. Schritt: Im letzten Schritt werden sowohl die entstandenen Visionsideen als auch die dokumentierten Widersprüche erneut vorgestellt. Anschließend wird gemeinsam darüber gesprochen, wie weiter vorgegangen werden soll:

Was machen wir mit unserem Ergebnis?

Wie gehen wir mit den Widersprüchen um?

* Vgl. Rohm, A. (2012). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (Vol. 5), S. 94.

→ Visionsarbeit*

Dauer: ca. 3 Stunden (je nach Größe der Gruppe)

Anwendungsbereich:

Effektives Werkzeug zur kreativen und strukturellen Erarbeitung von Visionen. Es geht um eine Einbindung der emotionalen Aspekte von Zukunftsbildern und führt daher zu einer hohen Akzeptanz und Identifikation. Das Tool funktioniert am besten in der Startphase einer Visionsentwicklung.

Ausstattung: Großer Raum, Papier, Wachsmalstifte, Moderationswand, Post-It's, Kleber

Vorgehen:

Schritt 1: Kurze Einführung durch die/den Moderator:in: Was ist eine Vision? Teilnehmende sollten verstehen, dass es um die Verbindung von Gedanken, Gefühlen und Wünschen geht.

Schritt 2: In der Kreativphase malen die Teilnehmenden ihre Vision für ihr Team oder die Organisation in 5, 7 oder 10 Jahren (ca. 30 min). Am Ende werden die Bilder gesammelt an eine Wand gehängt.

Schritt 3: Nun werden 15 min veranschlagt, um sich die Bilder in Ruhe anzuschauen und auf sich wirken zu lassen. Dabei sollte nicht gesprochen werden. Anschließend wählen alle Teilnehmenden einen gleich großen Anteil an Bildern aus, die sie ansprechen. Das eigene Bild darf nicht gewählt werden.

Schritt 4: In der nächsten Phase sollen sich alle Teilnehmenden alleine mit den Bildern der Kolleg:innen beschäftigen und ihre Wirkung auf sie beschreiben (Dauer: 25 min). Diese Gedanken werden stichpunktmäßig von den Teilnehmenden auf Post-Its (einheitliche Farbe) festgehalten. Die moderierende Person sammelt die Karten ein und mischt diese.

Schritt 5: Für die Phase der Auswertung werden Kleingruppen (max. 4 Personen) gebildet. Die gesammelten Karten werden zu gleichen Teilen zwischen den Gruppen aufgeteilt. Innerhalb der Gruppen soll nun über die Inhalte auf den Karten diskutiert und die Inhalte auf 1 – 3 Karten zusammengefasst werden (Dauer: 30 min). Zum Ende sammelt die moderierende Person die neuen Karten ein, liest diese vor und heftet sie an eine Moderationswand.

Schritt 6: Nun wird gemeinsam über die Inhalte der Karten an der Moderationswand diskutiert (Dauer: 60 – 90 min). Auf Basis der Inhalte sollen die Teilnehmenden konkrete Vorschläge für den Wortlaut der Vision formulieren. Hier hilft der Hinweis, dass Visionen immer in aktiver Sprache und im Präsens formuliert werden sollten. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden kollektiv getragene Formulierungen entwickeln. Es ist normal, wenn zu diesem Zeitpunkt viel diskutiert wird und die Inhalte noch einmal in der Tiefe durchgearbeitet werden.

Schritt 7: Die Inhalte der Visionsarbeit sollten gut protokolliert werden und alle Arbeitsmaterialien gesammelt werden. Das Protokoll sollte die einzelnen Arbeitsschritte und die Ergebnisse umfassen; dabei sollten Visionsinhalte von Zielen und Strategieansätzen getrennt werden.

Schritt 8: Ein bis zwei Wochen nach der Visionsarbeit sollten dieselben Personen zur Ergebnisdokumentation erneut zusammenkommen. Höheres Commitment wird mit der Bitte erreicht, die Visionen unterschreiben zu lassen. Die Visionsbilder können bei Wunsch in der Organisation aufgehängt werden.

* Vgl. Rohm, A. (2012). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (Vol. 5), S. 208.

→ Zukunftswerkstätten

Dauer: 1 – 1,5 Tage

Anwendungsbereich:

Eine Zukunftswerkstatt ist eine Methode, um zu einer bestimmten Fragestellung Ideen zu sammeln und Problemlösungen zu finden. Sie eignet sich gut dazu, auch größere Gruppen kreativ und offen an ein Thema heranzuführen und zu beteiligen. Durch eine aktive Beteiligung können viele Impulse und Ideen mit aufgenommen werden. Dadurch entsteht eine höhere Akzeptanz für den Veränderungsprozess.

Vorgehen:

Schritt 1: Beginnen/Hineinfinden

Für eine Zukunftswerkstatt ist eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre besonders wichtig. Daher sollte mit einem lockeren Einstieg begonnen werden (wie z. B. einem Stimmungsbarometer).

Schritt 2: Kritik

In einem zweiten Schritt geht es um eine Bestandsaufnahme der Sorgen/Ängste, Kritik und Unmut. Diese Punkte können die Teilnehmenden auf Kärtchen sammeln und anschließend an einer Moderationswand vorstellen. Dieser Schritt wird gemacht, um Kritik zu adressieren und im weiteren Verlauf freier für kreative Überlegungen zu sein.

Schritt 3: Kreativität/Phantasie

Mit dem Anfangssatz „Es wäre schön, wenn...“ wird den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben der Phantasie freien Lauf zu lassen und über die Transformation nachzudenken. Erneut werden die Punkte in Einzelarbeit oder kleinen Gruppen bei einer großen Teilnehmendenzahl auf Kärtchen geschrieben und anschließend an einer Moderationswand gesammelt.

Schritt 4: Verwirklichung

Nun werden die Schritte miteinander verknüpft und die Visionsideen bezüglich der Realisierbarkeit hinterfragt. Hier können die Teilnehmenden zunächst in Kleingruppen Ideen diskutieren. In der Diskussion sollte darauf hingewiesen werden, dass die Realisierbarkeit sich unterscheidet zwischen Ideen, die a) mit aktuell vorhandenen

Strukturen (nicht) vereinbar sind, durch neue Strukturen aber umsetzbar wären und b) grundsätzlich (nicht) realisierbar sind. Die Ergebnisse sollten erneut auf Kärtchen festgehalten werden und von den Gruppen kurz in der großen Runde vorgestellt werden.

Schritt 5: Gesamtblick

Im letzten Schritt fasst die Moderation die Ergebnisse aller Phasen kurz zusammen und ordnet die Diskussionen ein. Mit der Frage „Wie geht es weiter?“ wird im Plenum über die nächsten notwendigen Schritte gesprochen.

Erfahrungsbericht I

Landkreis **Vorpommern-Greifswald**
Interview mit **Andrea Ludwig**
Projektleiterin **Smarte.Land.Regionen**

Der Landkreis Vorpommern-Greifswald ist eine von sieben Modellregionen, die seit 2021 im Förderprojekt Smarte.Land.Regionen aktiv sind. Der Landkreis ist durch weite Wege und ländlichen Raum geprägt und möchte durch smarte und digitale Lösungen Angebote für die Menschen in der Region schaffen, um Wege zu verkürzen und leichte Zugänge zu schaffen. Neben der Entwicklung und Einführung einer Digitalisierungsstrategie und dem Go-Live des Online-Dienstes kuubu, wurde auch evaluiert, inwiefern die Digitalisierungsthemen organisatorisch in der Landkreisverwaltung angesiedelt sind. Die Veränderungen auf vielen Ebenen der Landkreisverwaltung wurden von dem Projektteam initiiert und begleitet. Hier berichtet Projektleiterin Andrea Ludwig von ihren Erfahrungen im Veränderungsmanagement:

Bei einem Rückblick auf die Veränderungsprozesse im Landkreis Vorpommern-Greifswald: Was waren wichtige Schritte, um Sichtbarkeit für die Smarte.Land.Regionen-Themen innerhalb der Verwaltung aufzubauen?

Die Themen, die uns bei Smarte.Land.Regionen umtreiben, sind nicht neu und die Notwendigkeit, etwas in diesem Bereich zu tun, kam bereits zuvor auf, nicht erst mit Start des Projekts. Hier im Landkreis, mit seinen langen Wegen, gab es bereits Diskussionen zur Verbesserung der Daseinsvorsorge. Unter anderem durch Corona war ein Klima zur Veränderung vorhanden. Für mich war es angenehm, dass bereits erste Aktionen liefen, als ich meine Tätigkeit beim Landkreis begann. Das Projekt stieß zudem auf große Offenheit vonseiten der Verwaltungsleitung: das halte ich für einen entscheidenden Faktor, um etwas bewirken und mit dem Thema weiter vorangehen zu können.

Um die Sichtbarkeit zu erhöhen, war und ist es zentral, schnell ins Gespräch zu kommen und wir haben viele Gesprächsangebote gemacht. Denn das Thema Digitale Daseinsvorsorge kam als zusätzliches Thema für die Verwaltung, neben OZG und eGovernment, noch dazu. Um das zu rechtfertigen und zu erklären, war es wichtig, alle einzubinden und breit aufgestellt ins Gespräch zu gehen. Hier hilft die Anbindung als Projektmanagerin in einer Stabsstelle, da wir so übergreifend und etwas losgelöster von der Hierarchie in die Kommunikation gehen konnten.

Wie sind Sie mit der hohen Erwartungshaltung umgegangen?

Ehrlichkeit halte ich im Umgang mit Erwartungshaltungen für essenziell. Ich bin offen und dankbar für alle Ideen, die an mich herangetragen werden. Zeitgleich muss ich die Realität im Blick behalten und kommuniziere transparent, falls die Erwartungshaltung nicht erfüllbar ist. Dabei spreche ich offen über die Ressourcengrenzen und verdeutliche den Rahmen dessen, was möglich ist. Ebenso kommuniziere ich regelmäßig, wenn eine Idee umgesetzt wird – „wir bleiben da dran!“.

Projektarbeit hat einen anderen Charakter, als es klassische Verwaltungsarbeit vorsieht. Wie kompatibel sind Projektarbeit und die Verwaltung?

Die Verwaltung und Projektarbeit sind durchaus kompatibel. Innerhalb der Verwaltung laufen viele kleine und große Projekte, die sich in den Arbeitsalltag eingliedern. Die Besonderheit beim Smarte.Land.Regionen-Projekt ist, dass es sich dabei um eine Querschnittsmaterie handelt: es sind Zusatzaufgaben, die klassische Verwaltungsarbeit ergänzen. Silo-Denken bringt uns dabei nicht weiter, daher finde ich es wichtig, immer wieder darauf hinzuweisen „Bitte den Kopf freimachen und die Strukturen beiseitelegen“. Die Veränderungen anzustoßen

und zu platzieren war nicht immer ganz einfach und ist es auch heute noch nicht.

In Vorpommern-Greifswald wurden die Themen des Projektes in den Ausschüssen des Kreistages vorgestellt und diskutiert. War das im Nachhinein betrachtet ein wichtiger Erfolgsfaktor?

Die Verwaltung ist ein wichtiger Akteur, aber politische Gremien müssen genauso mitgenommen werden. Mir war es wichtig, den Mitgliedern der Fachausschüsse die großen Linien des Projektes mitzuteilen, also was sich im Landkreis tut und wo auch ihre Aufgaben liegen. Denn Kommunikation ist nicht nur Information, sondern auch die Verteilung von Aufgaben. Ich sehe unsere Aufgabe da auch in der Erinnerung an die Verantwortlichkeit, damit das Thema am Laufen gehalten wird. Spannend zu beobachten ist, dass auch die Ausschüsse ihr Fachbereichsdenken verlassen müssen, um ein Querschnittsthema, wie die Digitale Daseinsvorsorge, zu betrachten.

In Vorpommern-Greifswald wird die monatliche Morgenrunde, bestehend aus der Verwaltungsspitze (Landrat, Dezernenten) und Verwaltungsmitarbeitenden aus dem Bereich Digitalisierung, dazu genutzt, um u. a. Smarte Land.Regionen-Themen an die Verwaltungsspitze heranzutragen. Welche Funktion erfüllt das Format?

Zur Morgenrunde gehören für mich: Informationen vermitteln, Informationen erhalten und Grundsatzentscheidungen besprechen. Ich bereite mich auf die Termine dementsprechend vor, kläre die Themen vorher noch einmal mit dem projektzuständigen Dezernenten. In der Morgenrunde geht es für mich darum, den Sachstand des Projektes zu präsentieren, Themen direkt bei der gesamten Verwaltungsleitung ansprechen zu können und wichtige Informationen zu geben, die für eine gute Außenkommunikation der Verwaltungsspitze zum Thema notwendig sind. Dabei spreche ich auch Herausforderungen offen an, denn ich möchte die Realität darstellen. Letztlich hilft dieser offene Umgang meiner Meinung nach allen Seiten. Oft tauchen in der Runde neue Ideen oder Impulse zu den Herausforderungen auf, die uns weiterhelfen. Besonders wichtig ist es für mich, mit Grundsatzentscheidungen aus der Morgenrunde rauszugehen. Dafür konzentriere ich mich auf die Darstellung der großen Schritte und Meilensteine und erfrage die vorher identifizierten Bereiche, in denen ich Entscheidungen brauche. Da die Morgenrunde in einem vierwöchigen Turnus stattfindet, ist eine frühzeitige Planung und der Überblick der notwendigen Entscheidungen möglich. Zudem nehme ich aus der Morgenrunde auch

Informationen aus den anderen Digitalisierungsbereichen des Landkreises mit. Obwohl wir stetig im Austausch mit vielen Personen stehen, hat sich die Kommunikationsstruktur auf der Arbeitsebene noch nicht verfestigt. Daher hilft die Morgenrunde, wichtige Entwicklungen, z. B. in der Datensicherheit und zu Fachsoftware-Änderungen, mitzubekommen. Die Gesamtentwicklungen und Veränderungen beim Thema Digitalisierung zu kennen, hilft mir auch bei der Einschätzung meiner weiteren Arbeit. Auslöser von Frustration beim Thema Digitalisierung kann z. B. auch die Einführung einer neuen Fachsoftware sein und weniger mit den Themen zu tun haben, wegen denen ich in den Austausch gegangen bin.

Man kann raushören, wie relevant Kommunikation als Erfolgsfaktor ist. Wie wurde in Vorpommern-Greifswald beim Thema Digitalisierung kommuniziert?

Ich versuche in alle Richtungen zu kommunizieren und zu arbeiten. Denn die inhaltliche Kompetenz liegt bei den Mitarbeitenden und ist nicht auf eine Fachrichtung beschränkt. In der Erstkommunikation empfiehlt es sich, die Hierarchie einzuhalten. In diesem Gespräch habe ich dann in der Regel das Go bekommen, um direkt auf die Mitarbeitenden zugehen zu können. In den Fachbereichen treffe ich auf Interesse und Lust, an den Veränderungen mitzuwirken – und diese Menschen gilt es zu finden. Dafür braucht es Gespräche etwas losgelöst von der klassischen Hierarchie. Nicht nur beim Thema Digitalisierung, sondern generell gibt es Menschen, die Veränderungsprozesse anstoßen oder begleiten wollen. Bedarfe sind vorhanden und werden auf vielen Ebenen gesehen. Grundsätzlich hat es bei uns früh eine Motivation durch den Landrat und die Verwaltungsleitung an die Mitarbeitenden gegeben, dass alle Ideen willkommen sind. Diese Ermunterung aus oberster Ebene war ein wichtiges Signal.

Welche Formate wurden zur Kommunikation eingesetzt?

Menschen nehmen Information unterschiedlich auf, daher braucht es alle Kanäle zur Kommunikation. Das geht von schriftlichen Informationskanälen (wie z. B. dem internen Newsletter) über Social Media und klassische Präsenzformate. Wir haben uns als Projektmanagement zudem zu Beginn breit vorgestellt. Dabei haben wir bestehende Formate genutzt und neue Gesprächskanäle eröffnet, um uns und das Projekt kurz vorzustellen. Auch bei den Ämtern und Gemeinden im Landkreis wurden wir in bestehende Runden eingeladen (z. B. Termin der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie der leitenden Verwaltungsbeamten mit dem Landrat)

und haben offen kommuniziert: „Wir sind ansprechbar.“ Der Vorteil an einem kleinen Projektmanagementteam ist es, schnell mit dem Thema wahrgenommen und persönlich verbunden zu werden. In die Erstkommunikation haben wir viele Ressourcen gesteckt und der Mehrwert war nicht sofort zu spüren. Mittlerweile zahlt sich die intensive Kommunikation jedoch aus und wir merken, dass wir mit dem Thema verbunden und als Ansprechpartnerinnen gesehen werden.

Wie gehen Sie mit Widerstand in Bezug auf die Veränderungen um?

Zeitgleich kommt man nicht umhin, auch auf Gegenwind bei Veränderungsimpulsen zu treffen. Kritische Stimmen können und sollten nicht ignoriert werden, sondern es braucht die Diskussion. Häufig liegt der Grund für die Ablehnung in Bereichen, die nicht direkt etwas mit dem Projekt zu tun haben, wie z. B. fehlender Infrastruktur. Meinungsbilder sind da natürlich vorhanden. Gerade der Input von realistischen, kritischen Meinungen kann für den Prozess einen hohen Mehrwert darstellen. Letztlich muss man auch bedenken: Digitalisierung in der Verwaltung ist eine Revolution! Vieles muss hinterfragt werden und das ist ungewohnt, da verstehe ich auftauchende Ängste. Gleichzeitig ist Digitalisierung eine Gemeinschaftsaufgabe und daher ist es wichtig, jeden und jede einzubinden. Mein Ansatz ist dabei ein Vorgehen mit Struktur und guter Kommunikation. Ich vermittele das Zukunftsbild, den Mehrwert für die Menschen im Landkreis und stelle auch Zielvorgaben vor. Zeitgleich hilft auch ein ehrliches Motto: nicht aufhalten lassen! Denn wir können die digitale Transformation nicht aufhalten, aber das „wie“ gemeinsam gestalten. Kritische Stimmen dürfen dabei keinesfalls persönlich genommen werden, denn es geht dabei nicht um mich als Person.

Der Aufbau eines Netzwerkes ist auch bei Veränderungsprozessen hoch relevant: Wie haben Sie relevante Personen identifiziert und ein Netzwerk aufgebaut?

Es war durchaus herausfordernd, sich das Netzwerk aufzubauen. Von Beginn an haben wir geschaut: Wen brauchen wir für das Projekt? Innerhalb unseres Projektteams haben wir vorhandene Kontakte gebündelt und uns bei der Frage, welche Stakeholder voraussichtlich wichtig werden, extern unterstützen lassen. Hier hat sich klassische Recherchearbeit ausgezahlt. Hilfreich nach außen war zudem die Beteiligungsplattform; durch die hohe Außenwahrnehmung sind Stakeholder auch aktiv auf uns zugekommen. Intern war es unter den ca. 1.300 Mitarbeitenden der Landkreisverwaltung eine Suche in den Fachbereichen. Es galt herauszufinden, wo die Personen sitzen, die sich eventuell gerne einbringen möchten oder die inhaltlich mit ihrer Fachexpertise gebraucht werden. Durch die Konkretisierung der Handlungsfelder im Rahmen der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie haben sich kontinuierlich weitere wichtige Stakeholder für das Netzwerk herauskristallisiert. Und sicherlich wird sich unser Netzwerk in den nächsten zwei Jahren noch weiter vergrößern.

3 Ermutigen von Stakeholdern und Mitarbeitenden

Veränderungsprozesse brauchen die Unterstützung der beteiligten Mitarbeitenden und Akteure. Daher steht das Wecken der Neugier auf Veränderung im Vordergrund. Das wichtigste Instrument ist dabei die Kommunikation – besonders auch dann, wenn Hindernisse auftauchen.

3.1 Kommunikation: Let's talk! Das hier ist die Vision!



Die Botschaft

Die Vision muss kommuniziert werden! Dazu gehört sowohl die wiederholte Darstellung der Vision, z. B. bei Meetings, als auch die gelebte Praxis.

WARUM? | ZIELSETZUNG

„Ohne eine intensive und glaubwürdige Kommunikation werden Herz und Verstand der Mitarbeiter nicht für die Sache gewonnen“¹³. Im Vordergrund steht hier ein Aspekt, der im Arbeitskontext häufig vernachlässigt wird, nämlich ‚Herz und Verstand‘ müssen sich angesprochen fühlen. Vor dem Hintergrund dessen, dass keine Veränderung ohne Arbeit vollzogen wird, muss die Notwendigkeit individuell gespürt werden. Erst durch eine kontinuierliche und offene Kommunikation über den gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses, fühlen sich die Mitarbeitenden mitgenommen und gehört und sind motiviert, die Transformation mitzutragen. Kommunikation beinhaltet dabei nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch die Kommunikation durch Taten des Führungskreises und der Initiator:innen.¹⁴

WER? | BESCHREIBUNG

Kommunikation erfolgt zu Beginn durch die Führungskoalition. Letztlich entsteht eine gute (Visions-)Kommunikation jedoch, wenn sie sich verselbstständigt und alle Parteien der Organisation umfasst. Gerade Multiplikator:innen kommt bei der Kommunikation eine zentrale Rolle zu, da sie durch ihren Stand Diskussionen und Verständnis in die einzelnen

Fachabteilungen und Teams tragen können. Je nach Art des Veränderungsmanagements umfasst die Visions-Kommunikation nicht nur die interne Organisation, sondern auch externe Akteure. Veränderungsprozesse sollten dann auch an Bürger:innen, die Wirtschaft oder andere relevante Gruppen zielgerichtet kommuniziert werden.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

In diesem Schritt geht es konkret um die **Kommunikation der Vision**. Denn damit eine Vision zur gelebten Praxis wird und der individuelle Drang zur Veränderung stetig wahrgenommen werden kann, braucht es ein Verständnis und eine regelmäßige Erinnerung an die Vision. Grundsätzlich ist in der Verwaltung auch die Kommunikation einer Hierarchie unterworfen. Wann, wer wem etwas sagt, muss abgestimmt werden – diese Hürde kann als Chance genutzt werden. Denn die Kommunikation eines Veränderungsprozesses profitiert von einem Kommunikationsplan, der mehrere Dimensionen umfasst und organisiert:

1. mit welcher Person/Gruppe (*intern oder extern*),
2. zu welchem Zeitpunkt,
3. wie (*emotionale oder analytische Botschaft*) und
4. womit (*Online-Tool, Infoveranstaltung, Zwiegespräch*) kommuniziert wird.

So kann eine einheitliche und zugleich passgenaue Kommunikation an alle Beteiligten garantiert werden.¹⁵ Bei einem Kommunikationsplan handelt es sich in der Praxis nicht um einen standardisierten Plan, sondern um einen, der über die Zeit flexibel angepasst werden kann und sollte. Bei langfristigen Prozessen zur Implementierung von Veränderung wird die Bedeutung einzelner Stakeholder möglicherweise erst zu einem späteren Zeitpunkt deutlich. Zudem ändert sich der Kommunikationsplan je nach der Stufe bzw. dem Fortschritt der Transformation. Im besten Falle werden vorhandene Kommunikationsformate und Austauschrunden genutzt und um weitere ergänzt, wie das im Landkreis Bernkastel-Wittlich getan wurde (siehe Erfahrungsbericht III). Insgesamt ist es wichtig, dass die Botschaften zwei Dimen-

¹³ Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

¹⁴ Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

¹⁵ Mitarbeitende und andere Akteure, die derselben Vergütungsgruppe bzw. Position angehören, sollten über einheitliche Informationen verfügen. Ansonsten können Gerüchte entstehen und bei einzelnen Personen das Gefühl erzeugt werden, sie würden als weniger „relevant“ angesehen. In Einzelfällen kann das zu Widerstand gegen die Transformation an sich führen.

sionen umfassen; zum einen eine rationale und zum anderen eine emotionale.¹⁶ So kann sichergestellt werden, dass die Gründe („*warum*“) und das Vorgehen („*was und wie*“) auf einer Ebene kommuniziert werden, die alle Mitarbeitenden anspricht – sowohl jene, die dem Prozess mit Ängsten gegenüberstehen als auch jenen, die weniger von Emotionen betroffen sind. Ein besonderes Augenmerk sollte auf Multiplikator:innen liegen, also jenen Personen, die innerhalb der Behörde mit ihrer Meinung starkes Gehör haben. Der Kreis Groß-Gerau setzt Digitalisierungslots:innen in allen Ämtern der Landkreisverwaltung ein, um als Botschafter Informationen zur digitalen Transformation schnell und auf Augenhöhe zu verbreiten (siehe Erfahrungsbericht II). Alternativ können auch negative Multiplikator:innen (Personen, die der Veränderung kritisch gegenüberstehen) durch eine frühzeitige und direkte Ansprache in die Diskussion zur Umsetzung der Veränderung integriert und aufgefangen werden. Grundsätzlich ist eine regelmäßige Kommunikation notwendig, um die Vision in den Köpfen lebendig zu halten. Schnelle Erfolge und deren Kommunikation bieten wichtige Orientierungspunkte für den Kommunikationsplan und können motivierend und richtungsweisend eingesetzt werden. Zugleich sollten auch Stillstände der Transformation offen und proaktiv besprochen werden, denn durch die regelmäßige Erinnerung

und ein Gefühl der Gemeinsamkeit kann selbst in Zeiten der Stagnation bestehen bleiben (siehe Erfahrungsbericht I). Wichtig ist zudem, dass Mitarbeitende wichtige Informationen stets zuerst und direkt erfahren. Veränderungsinformationen z. B. über die Presse oder von extern zu erfahren, kann die interne Moral untergraben.

Kommunikation wird hier als einzelne Stufe dargestellt und bezieht sich auf die Vision. Letztlich ist Kommunikation jedoch einer der Hauptbestandteile, die durchgängig zu leisten ist, damit Veränderung erfolgreich umgesetzt werden kann. Um ein Gefühl der Dringlichkeit (*Welchen Vorteil bietet die Veränderung gegenüber dem Status quo? und Warum ist es notwendig, jetzt zu verändern?*) über alle Stufen und Schritte des Veränderungsprozesses aufrecht zu erhalten, ist die zielgruppengerechte Kommunikation vom Start des Transformationsprozesses über dessen Ende hinaus essenziell. Wir empfehlen, die Kommunikation frühzeitig sowohl auf die Vision (Ziel) als auch die Strategie (Weg/Fahrplan zum Ziel) auszuweiten. Auch dabei sollten die wichtigen und oben genannten Punkte – *wer, wann, wie, womit* – der Kommunikationsplanung bedacht werden.

Übersicht möglicher Tools zu „Kommunikation: Let’s talk! Das hier ist die Vision!“

→ Stakeholderanalyse

Anwendungsbereich:

Auch zu diesem Zeitpunkt bietet sich eine Stakeholderanalyse an. Durch eine gezielte Identifikation der Interessensvertreter:innen kann sichergestellt werden, dass alle hochrelevanten Personen und Multiplikator:innen angesprochen werden. Im Anschluss kann eine gezielte Ansprache und ein passendes Kommunikationsformat abgeleitet werden.

Hinweise zum *Vorgehen* bei der Stakeholderanalyse finden Sie auf Seite 14.

→ Storytelling

Anwendungsbereich:

Durch Storytelling wird einem Thema Leben eingehaucht – Informationen können fesselnd vermittelt werden, indem Emotionen geweckt werden. Denn: Geschichten bleiben deutlich stärker im Gedächtnis verhaftet als Fakten. Grundsätzlich enthält eine Story stets drei Schwerpunkte: die Ausgangssituation, Darstellung der Komplikation und die Auflösung/Lösung. Das Ziel hinter dem Storytelling besteht darin, Aufmerksamkeit zu erzeugen und die Menschen dazu zu bewegen, tätig zu werden.

Aufbau:

Um das zu erzielen, besteht gutes Storytelling aus fünf Bestandteilen: 1) Ein:e Held:in, mit der sich viele identifizieren können; 2) ein Ziel, d. h. den Grund, warum die Story jetzt erzählt wird und was damit erreicht werden soll; 3) einen Konflikt, also Widerstände, aufgrund dessen ein:e Held:in und das Team das Ziel nicht erreichen; 4) eine Dramaturgie, d. h. ein Aufbau in der oben erwähnten Aufteilung Ausgangssituation, Komplikation und Lösung; 5) die Auflösung, die erklärt, wie der Konflikt gelöst werden kann und welche Bedeutung die Auflösung für den Widerstand hat.

¹⁶ Vgl. Kaiser, M. (2021). Change Management im Public Sector. Springer VS. S. 30.

→ Infoveranstaltung für Beschäftigte

Anwendungsbereich:

Klassische Infoveranstaltungen für Mitarbeitende bleiben ein wichtiges Tool, um Informationen im breiten Rahmen zu streuen und alle Mitarbeitenden einzubinden. Dabei können sowohl Online-Formate genutzt werden als auch eine analoge Informationsveranstaltung organisiert werden. Wichtig ist, dass es eine klare und eindeutige Botschaft gibt und der Mehrwert von Beginn an explizit aufgezeigt wird.

→ Change-Newsletter

Anwendungsbereich:

Ein Change-Newsletter bietet sich besonders an, wenn es sich um einen längeren Transformationsprozess handelt und eine größere Anzahl von Personen beteiligt sind. Ein Change-Newsletter kann dazu beitragen die fortlaufenden Schritte des Prozesses zu beschreiben und die Vision bzw. die Transformation in den Köpfen aller zu halten.

Vorgehen:

Ein Change-Newsletter kann sowohl analog als auch per E-Mail aufgesetzt werden. Er sollte stets im Aufbau a) den aktuellen Stand aufzeigen und b) die nächsten Schritte aufzeigen. Durch Bilder, Icons oder sogar Erklärvideos wirken Newsletter ansprechend und können auch interaktiv gestaltet werden, um zum Lesen anzuregen.

→ Individuelle Übersetzung „Für mich bedeutet das...“

Anwendungsbereich:

Dieses Tool spricht besonders die Frage des ‚wie wird kommuniziert‘ an. Unsicherheiten und Ängste resultieren häufig daraus, dass unklar ist, welche Prozesse vor sich gehen und was sie für die individuelle Arbeit bedeuten. Mittels des Tools setzen sich Mitarbeitende damit auseinander, was sich für sie selbst ändert. Für die einzelnen Mitarbeitenden können so Strategien für den Umgang mit der Veränderung entwickelt werden und auch für Veränderungsmanager:innen und Führungspersonal ist das eine wertvolle Methode um herauszufinden, ob die Botschaften klar und verständlich kommuniziert werden. Das Tool kann sowohl in einer Gruppe als auch im Zwiegespräch angewendet werden.

Vorgehen:

Schritt 1: Die Vision und einzelne Schritte des Veränderungsmanagement sollten am besten schriftlich auf einer Pinnwand im Vorfeld aufgeführt werden und zu Beginn erneut kommuniziert werden.

Schritt 2: Die Mitarbeitenden haben nun Zeit, um sich mit der Frage zu beschäftigen „Für mich und meine Arbeit bedeutet das...?“. Hier geht es um eine Übersetzung des Veränderungsprozesses auf das eigene Arbeitsfeld: *Welche Änderungen bedeutet die Transformation in der Arbeitsweise für mich? Inwiefern muss sich meine Perspektive auf Arbeitsthemen ändern? Welche Softwareneuerungen kommen auf mich zu?*

Diese Punkte werden auf Kärtchen festgehalten. Es kann hilfreich sein, eine weitere Rubrik zu erstellen, in der offene Fragen zur Bedeutung der Veränderung separat festgehalten werden.

Schritt 3: Im nächsten Schritt werden den Punkten aus dem vorherigen Schritt Kärtchen mit der Frage „Zur Umsetzung brauche ich...?“ gegenübergestellt. Dadurch bekommen die individuellen Veränderungspunkte eine praktische Ausrichtung und erforderliche Informationen und Unterstützung werden kommuniziert. Das kann Unsicherheiten und Ängste bzgl. der Transformation sowohl sichtbar machen als auch abbauen.

Schritt 4: Führungspersonen sollten die einzelnen Punkte der Mitarbeitenden mitnehmen und in den Gesamt-Arbeitsplan einbauen. Sofern Schritte von Mitarbeitenden aufgeführt werden, die aus Führungsperspektive nicht bei ihnen angesiedelt sind, sollte dies offen kommuniziert werden. Bitten der Mitarbeitenden um Unterstützung sollten ernst genommen werden und im gesamten Transformationsprozess regelmäßig nach Feedback gefragt werden, ob die Unterstützung ausreicht.

→ (Gemeinsame) Visualisierung

Anwendungsbereich:

Kommunikation erfolgt sowohl auf der sprachlichen als auch auf der visuellen Ebene. Durch eine gemeinsame Visualisierung mittels Bildern, vorgegebenen Bildkarten oder auch angeordneten Stichpunkten auf einer Pinnwand kann die Vision vermittelt werden. Durch eine Rückkoppelung mithilfe der Bilder kann die Führungskoalition zudem herausfinden, ob die Vision bereits in allen Bereichen ausreichend kommuniziert wurde.

→ Einzelgespräche

Anwendungsbereich:

Einzelgespräche sind ein wertvolles Werkzeug, um Personen während eines Prozesses mitzunehmen. Sowohl bei Widerständlern als auch bei Personen mit Unsicherheit ist ein Einzelgespräch oft zielführend, um die Vorgänge passend zu kommunizieren. Das Gespräch sollte offen und in angenehmer, vertraulicher Atmosphäre geführt werden.

→ Fachbereichsleiter-Frühstück

Anwendungsbereich:

Auch kleinere Austauschrunden, wie z. B. ein Fachbereichsleiter-Frühstück, können in entspannter Arbeitsatmosphäre ein guter Kommunikationskanal sein. Durch den Austausch auf der Führungsebene können sowohl Informationen weitervermittelt werden als auch relevante Hemmnisse oder kritische Punkte aufgebracht und besprochen werden. Eine Regelmäßigkeit bei den Treffen ermöglicht einen stetigen Austausch und erhält die Relevanz des Themas in den Köpfen. Die Fachbereichsleiter:innen sind in der Verantwortung im nächsten Schritt die Informationen in ihre Fachbereiche mit einzubringen und weiterzutragen.

→ Brownbag-Lunch

Anwendungsbereich:

Der Grundgedanke des Brownbag-Lunches ist die Verknüpfung des Mittagessens mit dem Informationsaustausch, beziehungsweise Wissenstransfer. Entsprechend der Idee geht die Namensherkunft auf die braunen Papiertüten zurück, in welchen in den USA klassischerweise Sandwiches und Ähnliches transportiert werden. Diese Form des Austauschs findet dabei nicht zufällig statt, sondern wird vorab geplant, indem sowohl der entsprechende Termin festgelegt und kommuniziert, die vortragende Person angefragt und ein entsprechender Raum oder ein digitaler Termin eingerichtet wird. Verbreitete Gestaltungsformen sind beispielsweise:

- Informellere Form von **Abstimmungs- und Entscheidungsrunden** mit vorab festgelegter Agenda.
- **Impulsvorträge**, um Wissen in der eigenen Organisation zu verbreiten. Vortragende können sowohl interne Personen, die über ihre Themenbereiche informieren, als auch externe Fachexpertinnen und -experten sein.
- **Diskussions- oder Fragerunden**, in welcher beispielsweise Mitarbeitende ihre Meinung und Fragen zu aktuellen Entwicklungen gegenüber äußern können – ideal für eine niedrigschwellige Einbindung von Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse wie den digitalen Wandel.

Erfahrungsbericht II

Landkreis **Groß-Gerau**

Interview mit **Sabine Bachmann**

Stabsstellenleiterin für Digitale Verwaltung

*Der hessische Landkreis Groß-Gerau hat sich dem Projekt der Einführung von Digitalisierungslots:innen gewidmet. **Sabine Bachmann**, Stabsstellenleiterin für Digitale Verwaltung der Kreisverwaltung Groß-Gerau, hat den Prozess von Beginn an begleitet und berichtet über das Vorgehen und die Erfahrungen.*

Im Landkreis Groß-Gerau sind Digitalisierungslots:innen bereits fest in die Organisation integriert. Wie ist das ausgestaltet worden?

Im Kreis Groß-Gerau haben wir für jeden unserer 60 Fachdienste, organisiert in zwölf Hauptbereichen, Digi-

talisierungslots:innen und -lotsen benannt – denn jeder Fachdienst sollte über mindestens eine Person zur Koordinierung des Themas Digitalisierung verfügen. Die Anzahl der Lots:innen wird stetig erweitert, sodass aktuell bereits über 90 tätig sind. Die Lots:innen sind projektinvolviert, nehmen an Schulungen teil und tragen Informationen sowohl in ihre Fachdienste und zu ihren Leitungsebenen als auch aus den Fachdiensten zurück zu uns. Vierteljährlich findet ein Austauschformat mit allen Digitalisierungslots:innen statt, ansonsten wird zu themenspezifischen Abstimmungen in unterschiedlichen Konstellationen eingeladen. Wir haben gute Erfahrungen mit dieser Form des Austauschs und Wissenstransfers gemacht und sehen die Digitalisierungslots:innen als wichtigen Schritt zur Kommunikation und für den Kompetenzaufbau in Zusammenarbeit mit allen Fachdiensten.

Welcher Mehrwert ergibt sich durch Digitalisierungslots:innen in jedem Fachdienst?

Starker Mehrwert besteht in zwei Bereichen: Zum einen wirken Lots:innen als Multiplikator:innen – so können Botschaften zur Digitalisierung auf positive Art auf Augenhöhe in die Fachdienste hineingetragen werden. Der zweite Vorteil liegt in der Schnelligkeit und Direktheit der Informationsweitergabe. In einer großen Verwaltung, wie bei uns mit 1.400 Personen, bedeutet ein hierarchisches Kommunikationsdesign einen starken Zeitverlust. Bei der Einführung digitaler Vorhaben haben wir diese Zeit in den meisten Fällen nicht. Durch die agile Vorgehensweise über die Lots:innen gelingt uns, dass Informationen und Themen direkt und schnell in die Fachdienste getragen werden. Es muss jedoch auch klar festgehalten werden, dass die Lots:innen über kein Mandat für Entscheidungen verfügen. Innerhalb der Fachdienste werden auch weiterhin die eingebrachten Themen in der individuellen Geschwindigkeit betrachtet und bearbeitet. Wir sehen aktuell noch Optimierungsbedarf, dass die Lots:innen die fachlichen Bedürfnisse und Fragestellungen in ihren Bereichen konsolidieren und an uns zurückleiten. Hier müssen sowohl das Mandat als auch die Verantwortung noch genauer bestimmt werden. Letztlich profitieren natürlich auch die Fachdienste davon, wenn für sie relevante Themen frühzeitig bei uns bekannt und in Digitalisierungsplanungen mit einbezogen werden. Die Verantwortung, diese aus fachlicher Sicht zu identifizieren, liegt in jedem Fachdienst.

Wie wird die Kommunikation organisiert?

Grundsätzlich habe ich gute Erfahrungen damit gemacht, in zwei Richtungen zu kommunizieren. Ich informiere sowohl die Fachbereichs- oder Fachdienstleitungen bei wichtigen Themen, d. h. Informationen werden so klassisch top-down gesteuert, parallel werden die Infos durch die Lots:innen von unten in die Ämter eingebracht. Die Informationsweiterleitung innerhalb der Ämter ist wiederum unterschiedlich aufgebaut und obliegt den Lots:innen. Bei einigen werden sie über feste Meetings vermittelt, bei anderen läuft die Informationsweitergabe per E-Mail. Vor unseren festen Austauschformaten vermittele ich die Agenda so genau wie möglich bereits im Voraus, damit die Lots:innen transparent sehen, um welche Themen es gehen wird und sich bei Bedarf darauf vorbereiten können, bspw. indem sie den Sachstand hierzu im eigenen Bereich nochmals besprechen. In diesem, vierteljährlichen Turnus besprechen wir neben aktuellen Entwicklungen dann zum Beispiel Themen wie das OZG-Prozessregister und welche Zuarbeit von

den Fachdiensten benötigt wird, umgesetzte Leistungen, das Thema der Posteingangsdigitalisierung oder die Einführung der eAkte bzw. der digitalen Signatur.

Welche Fähigkeiten sollten Digitalisierungslots:innen mitbringen, um erfolgreich als Multiplikator:innen auftreten zu können?

Kommunikationsfähigkeiten sind selbstverständlich besonders relevant. Zugleich braucht es aber auch ein gewisses Maß an Resilienz. Besonders wertvoll ist es, wenn man über die Kombination verfügt Menschen begeistern zu können, sich aber zugleich auch durchsetzen kann. Nicht zu unterschätzen ist es auch, ein breites Grundwissen im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung mitzubringen bzw. aufzubauen. Hintergrundwissen zum Onlinezugangsgesetz, der eAkte, Datenschutz oder dem Strukturaufbau in Deutschland sind sehr wichtig, um Entwicklungen und Notwendigkeiten verstehen und überblicken zu können. Hier haben wir am Anfang einen Fokus im Bereich der Schulungen gelegt – langfristig würden wir das gerne über feste Schulungsangebote eventuell auch bei einem externen Betreiber sehen. Da durchaus auch eine Fluktuation bei den Lots:innen besteht und zugleich viele zusätzlich neu als Lots:innen gewonnen werden können, bleibt der Bereich des Kompetenzaufbaus in den genannten Bereichen ein wesentlicher Baustein für einen erfolgreichen Einsatz der Lots:innen. Mit meinem kleinen Team stoße ich dabei ressourcentechnisch an Grenzen, da unser Hauptfokus auf unseren Projekten liegt. Den Aufbau von Schulungsangeboten, teilweise sogar speziell für Digitalisierungslots:innen, sehen wir daher als starken Pluspunkt.

Welchen Tipp würden Sie anderen Landkreisen geben, die Veränderungsmanagement betreiben wollen?

Mein Haupttipp ist: Nicht zu lange überlegen und justieren, sondern einfach mal machen! Es geht darum die erste Idee auszurollen und sich anzuschauen, was passiert bzw. nachjustiert werden sollte.

Erfahrungsbericht III

Landkreis **Bernkastel-Wittlich**
Interview mit **Deborah Mertes**
Projektmanagerin des Smarte.Land.Regionen-Modellvorhabens

Im Kreis Bernkastel-Wittlich wurde Anfang 2022 im Rahmen des Projektes „Smarte.Land.Regionen“ ein Organisationsentwicklungsprozess begonnen. Das Projekt „Smarte.Land.Regionen“ kam 2021 als Modellprojekt in den Fachbereich Kreisentwicklung und wurde als externer Impuls wahrgenommen. Die damit verbundenen Themen der digitalen Daseinsvorsorge werden durch das Projektteam in der Kreisentwicklung angestoßen und zielen auf die Bürger:innen im Landkreis ab. Die Umsetzung der Digitalisierungsbestrebungen betrifft allerdings die gesamte Kreisverwaltung und darüber hinaus auch die Verbandsgemeinden. Hierfür müssen zunächst die passenden Strukturen etabliert werden – auch hinsichtlich der kreisweiten Digitalstrategie, die im Projektkontext entwickelt wird. Deborah Mertes ist Projektmanagerin und begleitet sowohl den Organisationsentwicklungsprozess als auch die Entwicklung der Digitalstrategie.

Wenn Sie an den Anfang des Prozesses zurückdenken – von wem ging die Initiative für die Organisationsentwicklung aus?

Die Initiative für den Organisationsentwicklungsprozess ging von unserem Smarte.Land.Regionen-Projektteam und unserem Fachbereichsleiter aus. Wir haben gemeinsam festgestellt, dass das Thema Digitale Daseinsvorsorge zwar in unserem Fachbereich der Kreisentwicklung liegt, aber im Grunde die gesamte Verwaltung betrifft und nicht nur unseren Bereich. Für die Umsetzung unserer Themen muss die Unterstützung aus dem gesamten Haus und auch vonseiten der Verwaltungsspitze vorhanden sein.

Die Grundidee dessen ist jedoch schon länger gewachsen: In unserem Fachbereich wurde Digitalisierung schon vor dem Smarte.Land.Regionen-Projekt als hochrelevantes Thema für den Kreisentwicklungsprozess erkannt. Da das Thema Digitalisierung und speziell Digitale Daseinsvorsorge ein Bestandteil des Kreisentwicklungsprozesses ist, wurde daraus resultierend der Antrag für das Modellprojekt „Smarte.Land.Regionen“ gestellt.

Wie wurde im Prozess der Organisationsentwicklung und -veränderung vorgegangen?

Für das „Smarte.Land.Regionen“-Modellvorhaben kommen wir als Projektteam quartalsweise in einem Jour Fixe mit dem Landrat und dem Fachbereichsleiter zusammen, um den Projektfortschritt zu besprechen. Die Möglichkeiten der Organisationsentwicklung im Rahmen des Modellvorhabens haben wir hier als Thema eingebracht. Gemeinsam mit dem Teamleiter Organisation wurde beschlossen, das Thema breit anzugehen und mit Unterstützung der Prognos AG als Teil der IT-Prozessbegleitung drei Organisationsentwicklungs-Workshops durchzuführen. Der erste Workshop richtete sich intern an die Mitarbeiter:innen der Kreisverwaltung. Es wurde offen über die Stärken und Schwächen der Ablauforganisation und über Visionen für die Organisation einer smarten Kreisverwaltung diskutiert. Die Ergebnisse des Workshops zeigten, dass zwar an vielen Stellen Digitalisierungsthemen behandelt werden, allerdings intern nicht ausreichend darüber kommuniziert wird.

In einem zweiten Workshop wurden dann auch die Kommunen in das Thema eingebunden, denn um die Digitale Daseinsvorsorge kümmert sich nicht die Kreisverwaltung allein, sondern alle! Deshalb stand der zweite Workshop unter dem Motto: Wo stehen wir als smarter Landkreis und wohin wollen wir? Auch hier hat sich gezeigt, dass im Landkreis bereits viele Projekte und Arbeitsgruppen existieren, deren Inhalte und Ergebnisse untereinander jedoch zu wenig kommuniziert werden. Wir haben daraufhin in einer Übersicht gesammelt, welche Formate zum Austausch bereits vorhanden sind, an welchen Stellen Formate benötigt werden und wie die Kommunikationsprozesse im Idealfall ablaufen sollten. In einem dritten Workshop wurde dann auf Basis der bis dato gesammelten Ergebnisse eine Soll-Struktur entwickelt, die die unterschiedlichen Gremien und deren Austausch untereinander abbildet. So wurden beispielsweise Kommunikationswege zwischen den Zuständigkeitsbereichen Digitale Daseinsvorsorge und Verwaltungsdigitalisierung sowie der Austausch zwischen der Strategischen Steuerungsebene, der operativen Steuerungsebene sowie der operativen Erarbeitungsebene definiert. Zusammenfassend lässt sich im Nachhinein als wichtiger Erfolgsfaktor für die Workshops festhalten, dass sowohl der Landrat als auch der Büroleiter an allen drei Workshops sehr engagiert beteiligt waren und dem gesamten Prozess somit eine hohe Relevanz verliehen.

Wie ging es nach den ersten Erfolgen weiter? Wie wurden in Bernkastel-Wittlich die Veränderungen weiter vorangetrieben?

Um die entwickelte Soll-Struktur mit Leben zu füllen, haben wir einen Kommunikationsrahmen erstellt: Auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln sollten die Gremien, Arbeits- und Projektgruppen ihre Anliegen und Ergebnisse an die relevanten Akteur:innen kommunizieren? Wie erreichen Themen von der operativen Erarbeitungsebene über die operative Steuerungsebene die strategische Steuerungsebene? Und wie werden Entscheidungen auf dem Weg von oben nach unten weitergegeben? Auch hier fangen wir nicht auf der grünen Wiese an, sondern greifen Abläufe und Kommunikationsmittel auf, die bereits bestehen. Eng damit verbunden ist auch das Thema Wissensmanagement: Wie können Struktur und Kommunikation so aufgebaut und gelebt werden, dass sie nachhaltig wirken?

Unser Ansatz war, sowohl die Ergebnisse der Workshops als auch die Soll-Struktur verbunden mit dem Kommunikationsrahmen und dem Thema Wissensmanagement zunächst dem Landrat und dem Büroleiter vorzustel-

len und gemeinsam zu besprechen. Dieser Termin hat bereits im August stattgefunden. Als nächster Schritt werden die Ergebnisse und Themen nun gemeinsam mit uns in der Geschäftsbereichsleiterrunde diskutiert und das weitere Vorgehen beschlossen. Danach planen wir, das Thema auch in der Lenkungsgruppe einzubringen, um mit allen Vertreter:innen der strategischen Steuerungsebene einen Konsens über die weiteren Schritte herzustellen. Leider gab es bei der Planung dieser Termine erhebliche Verzögerungen, sodass zwischen dem ersten Termin mit dem Landrat und dem Büroleiter und der Vorstellung in der Geschäftsbereichsleiterrunde nun knapp sechs Monate liegen. Das Thema wird offensichtlich nicht prioritär behandelt, obwohl die Zusagen für dieses Vorgehen sowohl von Landrat als auch vom Büroleiter vorlagen. Mein Learning daraus ist, dass ich beim nächsten Mal noch häufiger nachfragen und stärkeren Druck ausüben werde, um in die Umsetzung zu kommen. Hilfreich scheint dabei auch eine räumliche Nähe zu sein, damit das Thema stetig „über den Flur“ kommuniziert werden kann. Letztlich ist für die Kommunikation der direkte Kontakt nicht zu unterschätzen und auch die persönliche Präsenz wichtig, um mit den Themen wahrgenommen zu werden.

3.2 Hindernisse beseitigen und Mitarbeitende motivieren: Wie gehen wir an die Hindernisse heran?



Die Botschaft

Mitarbeitende sollten ermutigt und befähigt werden, die Veränderungen anzugehen. Dafür müssen frühzeitig Hindernisse antizipiert und aus dem Weg geräumt werden, u.a. durch Offenheit für Ideen, Impulse und Kritik, wie auch durch gezielte Reaktionen auf Widerstände und hemmende Faktoren.

WARUM? | ZIELSETZUNG

Wenn der Veränderungsprozess weiter voranschreitet und mehr Personen in den Prozess einbezogen werden, treten Hindernisse auf – das ist unumgänglich. Einige dieser Hindernisse bestehen in den Köpfen und sind durch Unterstützung zu beseitigen, doch viele Hindernisse sind real.¹⁷ Dabei kann es sich um hinderliche Strukturen, unklare Rollen und Stellenbeschreibungen oder resistente Führungspersonen handeln. Auch wenn nicht alle Hindernisse aus dem Weg

geräumt werden können, so ist es von großer Wichtigkeit, diese zu erkennen und die Wichtigsten anzugehen.

WER? | BESCHREIBUNG

Hier sind in erster Linie die Führungskoalition und weitere Führungspersonen die Hauptakteure.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Der erste Schritt im Umgang mit auftretenden Schwierigkeiten besteht darin, diese Hindernisse frühzeitig zu identifizieren. Dafür ist eine offene Gesprächskultur innerhalb der Abteilungen/Teams und hin zur Führungskoalition wichtig. Widerstände können am besten in einer vertrauensvollen Umgebung besprochen werden. Dazu ist es nicht nur notwendig im Moment des Widerstandes auf Vertrauen zu bauen, im besten Fall sollte Vertrauensaufbau zu den Mitarbeitenden ein stetiges Bestreben des Führungsstils sein. Eigene Handlungen und Entscheidungen der Führungskoalition sollten so transparent wie möglich kommuniziert werden. Hemmnisse können in diesem Fall in zwei Bereichen liegen: 1. in den vorliegenden Strukturen und Prozessen und 2. bei Einzelpersonen. Im ersten Fall ist es möglich, dass vorhandene

¹⁷ Vgl. Kotter, J. P. (1995). Leading change. harvard business review, 2(1), 1-10.

Strukturen und Prozesse mit dem Veränderungsprozess nicht zusammenpassen und dadurch zum Hindernis werden. Teilweise kann bereits eine leichte Anpassung der Strukturen helfen; manchmal muss die Struktur neu umgebaut werden. Expert:innen für die Identifikation der Hindernisse sind hier jene Verwaltungsmitarbeitende, die direkt betroffen sind. Im zweiten Fall kann ein Hemmnis auch mit einer oder wenigen Einzelpersonen zusammenhängen. Möglicherweise blockieren Personen in leitender Funktion (teilweise) die Veränderung und werden dadurch zum Hemmnis für Mitarbeitende der Abteilung. Oder negative Multiplikator:innen machen Stimmung gegen den Transformationsprozess. Hier ist es wichtig, den Ursprung der Blockade herauszufinden: Handelt es sich z. B. um Ängste vor der Veränderung oder fehlt Fachkompetenz, um mit einer neuen Software umzugehen oder stimmt möglicherweise der Transformationsansatz mit den vorhandenen Bedingungen nicht überein. Hinter Ablehnung stehen oft berechtigte Bedenken oder Risiken, die bei klarer Identifikation ausgeräumt oder so abgegrenzt werden können, dass die starke Ablehnung schwindet. Die Führungskoalition kann den Austausch mit kritischen Stimmen als Chance sehen und zur Reflexion der Schritte im Veränderungsprozess nutzen, um das geplante Vorgehen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Eine kritische Diskussion kann großen Mehrwert für die Transformation bedeuten; Führungskräfte sollten versuchen, diese Gespräche auf eine Art und Weise zu moderieren, die ein Gespräch unabhängig von ideologischen Vorprägungen ermöglicht – Vertrauen ist hier ein entscheidendes Stichwort. Häufig sind auch Gespräche losgelöst von der klassischen Hierarchie von Vorteil, damit die Kritik ungefiltert formuliert wird (siehe Erfahrungsbericht I). Die Erkenntnisse, die aus Widerständen und den Gesprächen dazu resultieren, sollten fortlaufend innerhalb der Führungskoalition besprochen werden und auch innerhalb der Organisation offen transportiert werden: *Wer ist wie stark von den Erkenntnissen betroffen und in welcher Form? Geht es um aufgabenbezogene Kritik, wie beim Nutzen einer neuen Software, oder um generelle Kritik an den Anpassungen?*

Der zweite Schritt im Umgang mit auftretenden Schwierigkeiten besteht darin, passgenaue Lösungen für die identifizierten Problemstellen zu erarbeiten. Leitfragen bei Hindernissen in der Struktur und den Prozessen sollten sein: *Was ist eine (alte) Struktur, die ad acta gelegt werden sollte und kann? Welche Strukturen müssen in welcher Form angepasst werden? Welche Strukturen und Prozesse fehlen und sollten neu etabliert werden?* Bei Lösungen zu Einzelpersonen, die den Prozess stagnieren lassen, braucht es ein gro-

ßes Feingefühl. Sofern Ängste im Spiel sind, sollten gemeinsam empathische und klare Lösungen erarbeitet werden. Wichtige Fragen können hier sein: *Welchen Unterstützungsbedarf brauchen andere Personen, um mit den Veränderungen umgehen zu können? Wo ist das Führungspersonal in der Pflicht, sich stärker anzupassen, Räume zu öffnen und Veränderung vorzuleben?* Grundsätzlich ist es Aufgabe der Führungskoalition, regelmäßig zu erläutern, dass ein Ausloten und Fehler zu Veränderungsprozessen dazu gehören und normal sind. Durch einen offenen Umgang mit den Fehlern in der Führungsebene wird eine Fehlerkultur vorgelebt, die auch allen anderen Ebenen zugestanden werden sollte.

Um mit Hindernissen umzugehen, braucht es sowohl analytische Kompetenzen (Identifizierung) als auch Empathie, Geduld und Klarheit (Lösungen). In der Führungskoalition sollten diese Kompetenzen vorhanden sein und können sich auch auf mehrere Personen aufteilen. Andrea Ludwig spricht an, dass die Kritik nicht persönlich genommen werden darf, da es in den seltensten Fällen um Kritik an der eigenen Person, sondern vielmehr an dem Veränderungsprozess an sich geht (siehe Erfahrungsbericht I). Um Lösungen für Hindernisse zu finden und zu etablieren, braucht es zeitliche und personelle Ressourcen, die oft knapp sind. Diese Ressourcen einzuplanen, lohnt sich jedoch im weiteren Verlauf, denn nachdem großen Hindernissen begegnet wurde, kann ein Transformationsprozess an Fahrt aufnehmen und zugleich eine Organisation stärker zusammenwachsen.

Übersicht möglicher Tools zu „Hindernisse beseitigen und Mitarbeitende motivieren: Wie gehen wir an die Hindernisse heran?“

→ Klartext!*

Dauer: 2 – 3 Stunden

Ausstattung: Moderationsmittel, Pinnwände, Diktafon (für die „Interviews“)

Anwendungsbereich:

Mit dieser kreativen Methode werden die relevanten Veränderungsthemen aus der Sicht einer idealen Zukunft heraus identifiziert. Mit dem Werkzeug werden auch die psychologischen Themen eines Veränderungsprozesses (wie z. B. Leidensdruck, Zukunftsangst, Misstrauen) identifiziert und bearbeitet; ‚unsichtbare‘ Themen werden sichtbar und können offen besprochen werden.

Vorgehen:

Vorarbeit: Vorangestellt ist ein Gespräch mit der Verwaltungs- oder Abteilungsleitung über die wahrgenommene Ausgangs- bzw. Problemlage. Relevante Themen wurden zu einer Themenlandschaft verdichtet.

Schritt 1: In Einzelarbeit wird ein Idealbild erarbeitet zu: „Wie wird unser Bereich in sechs Jahren aussehen, wenn alle unsere Idealvorstellungen in Erfüllung gegangen sind?“

Schritt 2: In Kleingruppen werden die Ergebnisse aus der Einzelarbeit vorgestellt, diskutiert und für eine Präsentation aufbereitet (ca. 60 min). Die Führungspersonen erarbeiten ihr Zukunftsbild separat in einer eigenen Gruppe. Hier darf gerne daran erinnert werden, dass es sich um einen Blick zurück aus der Zukunft handelt; Aufgabenstellung kann z. B. sein; „Begeben Sie sich auf eine Zeitreise in die Zukunft und beschreiben Sie den dann erreichten Idealzustand als das Ergebnis einer packenden Erfolgsgeschichte“.

Schritt 3: Die Gruppen präsentieren nun ihre Erfolgsgeschichten, die Führungsgruppe kommt zum Schluss an die Reihe. Die moderierende Person schlüpft am Ende der einzelnen Vorträge in eine Reporterrolle und interviewt die vorstellenden Personen zu der Art und Weise, wie Führungskräfte und Mitarbeitende mit Konflikten, Sorgen, Loyalitäten, Rechten umgegangen sind. So werden indirekt die Themen gesetzt, die für gute Arbeitsbeziehungen maßgeblich sein können. Jeder Gruppe werden andere Fragen gestellt, sodass verschiedene Aspekte erfolgreichen Wandels zur Sprache kommen können. Aus dem Plenum sollten in diesem Schritt lediglich Verständnisfragen zu den Präsentationen gestellt werden, keine Kritik oder Stellungnahmen.

Schritt 4: Gemeinsame Reflexion der Eindrücke im Plenum.

Schritt 5: Verfassen der Erfolgsstory: Aus jeder Gruppe wird ein:e „Journalist:in“ in ein Redaktionsteam entsendet. Dieses Team bekommt den Auftrag bis zum kommenden Tag einen Artikel zum Thema „Klartext Bereichsentwicklung – die Erfolgsfaktoren“ anhand der Aufzeichnungen aus den Schritten zuvor zu schreiben. Zu Beginn des zweiten Tages wird der Artikel vorgelesen und verteilt.

Schritt 6: Im letzten Schritt ist viel Zeit, um die brisanten Themen auf der Beziehungs- und Prozessebene zu benennen und zu bearbeiten. Ziel ist eine transparente Klärung und gemeinsame Vereinbarungen zu treffen, sodass inhaltlich wieder gut gearbeitet werden kann.

* Vgl. Rohm, A. (2012). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (Vol. 5), S. 139.

→ „Kohlgemüse“ identifizieren*

Dauer: ca. 90 min

Anwendungsbereich:

Eine Methode zur kritischen Reflexion von Arbeitsprozessen. In einem intensiven Austausch können bewährte Prozesse identifiziert und gewürdigt werden und problematische oder schädliche Routinen infrage gestellt werden. Das Tool hilft Führungskräften dabei Prioritäten zu setzen und den Veränderungsprozess zu reflektieren. Die Vision muss zu diesem Schritt bereits ausreichend kommuniziert und verstanden worden sein.

Schritt 1: Nach der Begrüßung bittet die moderierende Person die Teilnehmenden sich zu entspannen und einer kurzen Geschichte zu lauschen (nach Idries Shah):

„Die Insulaner sehnten sich danach, in ein anderes Land auszuwandern, in dem sie ein gesünderes und besseres Leben führen könnten. Das Problem war, dass die praktischen Künste der Schifffahrt und des Schwimmens bei diesen Leuten noch nie entwickelt wurden oder schon vor langer Zeit verloren gegangen waren. So gab es unter der Inselbevölkerung einige, die sich einfach weigerten, über Alternativen zu dem Leben auf dieser Insel nachzudenken. Andere versuchten, an Ort und Stelle ihre Probleme zu lösen, ohne an eine Überquerung des Wassers zu denken. Ab und zu erfand einer der Inselbewohner die Kunst des Schwimmens aufs Neue, und manchmal kam auch ein hoffnungsvoller Schüler zu so jemandem, der das Wasser zu überqueren wusste. Dann entwickelte sich etwa folgender Dialog:

„Ich möchte schwimmen lernen.“

„Möchten Sie einen Vertrag aushandeln?“

„Das ist nicht nötig, ich muss nur meinen Sack Kohlgemüse mitnehmen können.“

„Was für Kohlgemüse?“

„Na, das Essen, das ich auf der anderen Seite brauchen werde.“

„Dort gibt es besseres Essen.“

„Wie soll ich das verstehen? Ich kann doch nicht sicher sein – nein, mein Kohlgemüse muss ich mitnehmen!“

„Aber mit einem Sack Kohlgemüse können Sie nicht schwimmen!“

„Dann kann ich auch nicht mitkommen. Sie nennen es eine Last – ich nenne es lebenswichtige Nahrung.“

Schritt 2: Im nächsten Schritt werden die Teilnehmenden gebeten die ‚Kohlgemüse‘ im eigenen Arbeitsumfeld in Einzelarbeit zu identifizieren – das heißt jene Dinge, die auf dem Weg der Veränderung eher ein Ballast als ein Gewinn sind. Eines dieser Kohlgemüse soll jeweils auf einer Karte mit kurzer Erläuterung festgehalten werden.

Schritt 3: Im nächsten Schritt wird erneut in Einzelarbeit gearbeitet, jedoch diesmal zu der Suche nach ‚Schwimmhilfen‘. Die Teilnehmenden sollen Prozesse oder Abläufe suchen, die sie für erfolgreich halten und gerne nach dem Veränderungsprozess wiederfinden wollen würden. Erneut soll eine dieser ‚Schwimmhilfen‘ auf einem Kärtchen festgehalten werden.

Schritt 4: Nun werden die beiden Karten bei der jeweiligen Person auf den Rücken geklebt. Im Folgenden sollen die Teilnehmenden durch den Raum laufen und mit jeder Person Kontakt aufnehmen. Während eines kurzen Gespräches können die Teilnehmenden sich Fragen zu ihren Ideen stellen. Im jeweiligen Gespräch überlegt das Gegenüber welche der beiden Karten ‚das Kohlgemüse‘ darstellt und markiert diesen auf dem Rücken des/der Kolleg:in mit einem „K“. Die Person repräsentiert das Hindernis – es geht aber nicht um Kritik an ihr oder ihm als Person.

Schritt 5: Alle Teilnehmenden haben nun die Gelegenheit die Reaktionen zu reflektieren. Im Anschluss bittet die moderierende Person die Teilnehmenden jene Punkte, die ihnen für die zukünftige Organisation wirklich wichtig sind, aufzuschreiben und an eine Pinnwand zu kleben. Bei Bedarf kann auch „das Kohlgemüse“ separat gesammelt werden. Über diese Punkte wird im Plenum erneut diskutiert. Wichtig ist, dass alle Teilnehmenden sich mit ihren Aspekten wiederfinden.

* Vgl. Rohm, A. (2012). Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (Vol. 5), S. 59.

→ Change-Barometer

Anwendungsbereich:

Als ein fortlaufendes Tool kann ein Change-Barometer genutzt werden. Dabei handelt es sich um ein Stimmungsbarmeter, wie auf Seite 11 beschrieben. Hier wird das Change-Barometer jedoch mit einer oder mehreren Fragen verbunden, die spezifische Prozesse der Veränderung betreffen (z. B. „Wie sicher fühlen Sie sich im Umgang mit der Software xy?“). Durch eine regelmäßige Abfrage derselben Fragen in einem z. B. vierteljährlichen Abstand, können Entwicklungen oder auch Stagnationen festgestellt werden und als Gesprächsgrundlage genutzt werden. Je nach Teamgröße, Thema und Vertrauensebene kann es empfehlenswert sein, eine anonymisierte Abfrage durchzuführen.

→ Design-Thinking*

Anwendungsbereich:

Beim Design Thinking wird aus Sicht der Kund:innen (in der Verwaltung z. B. Bürger:innen) bzw. Nutzenden (z. B. Verwaltungsmitarbeitende) eine Lösung für komplexe Probleme gefunden. Besonders beim gezielten Einsatz von digitalen Angeboten kann der Ansatz von Mehrwert sein.

Vorgehen:

Schritt 1: Man startet mit einer unvoreingenommenen Haltung und definiert sowohl die Ausgangssituation als auch das zu lösende Problem. Hierbei ist es wichtig sowohl die Position der eigenen Organisation oder der Führungsebene als auch die Position der Betroffenen des Problems zu verstehen und zu unterscheiden. Der erste Schritt wird mit der Erstellung von Hypothesen abgeschlossen, die das Problem aus Sicht der Nutzenden/Betroffenen darstellen.

Schritt 2: Im zweiten Schritt steht der intensive Austausch mit den Nutzenden/ Betroffenen im Vordergrund. In dieser Phase sollte die Arbeitsweise im Hinblick auf das Problem beobachtet bzw. gemeinsam reflektiert werden, sodass die Bedürfnisse sichtbar werden. Es wird die beobachtende und zuhörende Position eingenommen. Basierend auf den neuen Eindrücken sollten die Hypothesen aus dem ersten Schritt zur Hand genommen und überprüft werden, welche gestrichen werden müssen.

Schritt 3: Die dritte Phase umfasst die Kombination der ersten beiden Schritte – es wird der Standpunkt definiert. Es geht darum den Lösungsraum zu bestimmen und den ‚idealen‘ Nutzenden/Betroffenen zu definieren. Diese ‚ideale‘ Nutzenden- bzw. Betroffenengruppe sind jene Personen, die von dem Problem besonders betroffen sind und daher einen hohen Bedarf an einer Lösung haben; genannt wird eine solche idealtypische Gruppe Persona.

Schritt 4: Im Anschluss wird stets die Perspektive der Persona genutzt, um sich den Lösungen zu nähern. Dafür werden zunächst möglichst viele Ideen zur Lösung gesammelt. Dabei gilt: Ideen werden noch nicht bewertet und jede Idee ist willkommen. Auch der Blick über den Tellerrand ist hier sehr hilfreich: Welche Lösungsansätze haben andere Ämter, Landkreise, Institutionen mit ähnlichem Problem gewählt? Erst im nächsten Schritt werden diese eingeordnet, diskutiert und bewertet. Sowohl die Umsetzbarkeit, Zielführung als auch notwendiger Ressourceneinsatz sollten dabei bedacht werden. Nach der Bewertung sollte eine Idee mit der höchsten Priorität ausgewählt werden. Es sollte eine Idee sein, die einen Bestandteil der Lösung ausmacht – zu „groß“ zu denken ist bei der Umsetzung häufig eher hinderlich.

Schritt 5: Jetzt braucht es Kreativität – es geht darum einen Prototypen zu entwickeln, der den Nutzenden/Betroffenen einen guten Überblick des Lösungsansatzes gibt. Das kann durch ein schriftliches Konzept, mittels Bastelmaterialien, Rollenspielen oder digitaler Software erstellt werden. Ein Prototyp ist ein erster Ansatzpunkt und wird im Verlaufe weiterentwickelt werden, daher sollte nicht zu viel Zeit zu Erstellung aufgebracht werden.

Schritt 6: In der letzten Phase des Design Thinkings wird der Prototyp nun den Betroffenen und Nutzenden präsentiert. Hier geht es darum echtes Feedback zu bekommen und den Prototypen zu testen. Es ist in Ordnung, wenn ein Prototyp sich zu diesem Zeitpunkt als nicht passend erweist – denn es geht darum, ob der Lösungsansatz für die Betroffenen/Nutzenden (die Persona) passend ist. In diesem Schritt ist es wichtig die Hintergründe zu Fragen zur Nutzung des Prototyps zu verstehen. Bereits vor der Präsentation des Prototypen sollten einige Punkte festgelegt werden, die als Bewertungsrahmen für einen Erfolg des Lösungsansatzes gesehen werden können. Nach der Testung des Prototypen gibt es zwei Möglichkeiten: entweder der Prototyp braucht lediglich kleinere Anpassungen und kann im Anschluss eingesetzt und genutzt werden. Oder es haben sich neue Infos und Erfahrungswerte ergeben und der Prozess beginnt von Neuem unter Einsatz der neuen Erkenntnisse.

* Design Thinking – In 6 Schritten von der Idee zur Lösung (digitaleneuordnung.de)

3.3 Kurzfristige Ziele setzen (und feiern): Quick-Win erreicht!



Die Botschaft

Um einen Veränderungsprozess durchzuhalten, sollten kurzfristige Ziele (= Erreichbarkeit innerhalb von 6 Monaten) gesetzt und bei Erreichen gefeiert werden.

WARUM? | ZIELSETZUNG

Größere Veränderungsprozesse können nicht innerhalb kurzer Zeit durchgeführt werden und brauchen einen langen Atem und viel Energie der beteiligten Akteure. Laut Kotter nimmt die Wahrnehmung der Dringlichkeit über den Zeitverlauf ab.¹⁸ Schnelle Erfolge (Quick-Wins) zu erzielen und gebührend zu feiern hilft dabei, die Motivation zu erhalten und das gemeinsame Ziel im Blick zu behalten – sie zeigen, dass sich die Anstrengungen auszahlen! Schnelle Erfolge kennzeichnet, dass sie innerhalb von 6 bis spätestens 18 Monaten erreichbar sind, eine hohe Sichtbarkeit nach außen aufweisen, direkt mit dem Veränderungsprozess in Verbindung stehen und klare Erfolgskriterien beinhalten.

WER? | BESCHREIBUNG

Von schnellen Erfolgen sollten alle wichtigen Akteure eines Veränderungsprozesses profitieren. Die Akteure können dabei auch jeweils gruppenspezifische Quick-Wins erreichen. Bei der Planung der schnellen Erfolge sind sowohl die Führungskoalition als auch weitere Führungskräfte in der Verantwortung.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Zunächst müssen potenzielle *schnelle Erfolge* identifiziert werden. Bei einem sehr klar vorgezeichneten Veränderungsprozess können diese bereits frühzeitig auch für spätere Schritte festgelegt werden. Andere, flexiblere Veränderungsprozesse verlangen eine Identifikation jeweiliger schneller Erfolge im Verlaufe der Transformation. Kriterien zur Auswahl sollten sein: *Hat der Erfolg einen direkten Bezug zum Veränderungsprozess? Wie sichtbar ist der schnelle Erfolg in die Verwaltung hinein (und darüber hinaus nach außen)? Welche Personen sind vom schnellen Erfolg direkt adressiert? Handelt es sich dabei um jene Personen, die viel Einsatz bei der Transformation zeigen? Wie können Erfolge auch jene Personen erreichen, die der Transformation kritisch gegenüberstehen? Ist der Erfolg beim jeweiligen schnellen Ziel klar messbar und damit erkennbar?*

Die *schnellen Erfolge* sollten in Form einer Meilensteinplanung durch die Führungskoalition in Zusammenarbeit mit weiterem Führungspersonal erarbeitet und fest geplant werden. Besonders relevant sind dabei eine realistische Zielerreichung innerhalb von 6 Monaten (bis zu 18 Monaten bei größeren Veränderungen) und eine Integration verschiedener Mitarbeiter:innengruppen, sodass alle Beteiligten den Erfolg zu mindestens einem Zeitpunkt des Transformationsprozesses spüren. Bei der Planung sollte bereits frühzeitig die Kommunikation mitgedacht werden. Zur internen Kommunikation könnte dabei beispielsweise auch die namentliche Nennung als Lob bzw. Auszeichnung wichtiger Teams, Abteilungen oder Personen des Veränderungsprozesses gehören. Das sichtbare Feiern des schnellen Erfolges fördert neue Motivation für anstehende Aufgaben und motiviert für weitere Schritte des Veränderungsprozesses.

Direkt im Anschluss an die Erreichung und das Feiern des schnellen Erfolges, sollte eine Reflektion desselben durch die Projektleitung in Abstimmung mit der Führungskoalition und weiteren Führungskräften erfolgen. Der gewonnene Schwung kann dafür genutzt werden einen offenen Blick auf den Prozess der Zielerreichung des Quick-Wins zu werfen und strukturelle Erfolgs- und Hindernisfaktoren auszuwerten. Die Evaluation sollte einen positiven Charakter haben, um die Motivation nicht zu mindern. Es braucht jedoch die Identifizierung kritischer Punkte, damit diese im den weiteren Gesamtprozess adäquat adressiert werden können.

¹⁸ Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

Übersicht möglicher Tools zu „Kurzfristige Ziele setzen (und feiern): Quick-Win erreicht!“

→ Schnelle-Erfolge-Meilensteipläne

Anwendungsbereich:

Meilensteine sind dafür da ein Projekt zu gliedern und zu strukturieren. Ein Meilensteinplan organisiert die Schnellen Erfolge als fixe Punkte in chronologischer Reihenfolge.

Vorgehen:

Schritt 1: Zeitstrahl anlegen (*Für welchen Zeitraum ist der Veränderungsprozess geplant?*).

Schritt 2: *Schnelle Erfolge* mindestens alle sechs bis spätestens zwölf Monate einplanen. Bei Bedarf können die Erfolge farblich kategorisiert werden, um sie Abteilungen oder anderen Personen zuzuordnen (Erinnerung: Schnelle Erfolge sollten bei allen am Veränderungsprozess beteiligten Personen mindestens einmal im Prozess vorkommen).

Schritt 3: Schnelle-Erfolge-Meilensteipläne an die Führungskoalition kommunizieren und regelmäßig aktualisieren bzw. weitere Schnelle Erfolge-Ideen fortlaufend eintragen.

→ Projektfortschrittskontrolle

Anwendungsbereich:

Bei der Projektfortschrittskontrolle wird stetig der Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand abgeglichen. Der aktuelle Stand des Projektes wird festgestellt und Abweichungen vom (Zeit-)Plan oder Herausforderungen werden herausgefiltert. Es können u. a. sowohl die strategischen Pläne, die *Schnellen Erfolge*, Budget und die Qualität hinsichtlich des aktuellen Standes betrachtet werden.

Das Tool kann zum einen angewendet werden, um einen Gesamtüberblick zu erhalten. Es ist aber auch hilfreich, um den Zeitpunkt nach einem *Schnellen Erfolg* zu nutzen, um den Fortschritt des Projektes zu evaluieren und weitere *Schnelle Erfolge* zu planen bzw. anzupassen.

Erfahrungsbericht IV

Landkreis Lüneburg

Interview mit **Dr. Kristina Lemmer**

Chief Digital Officer

Dr. Kristina Lemmer berichtet von ihren Erfahrungen im Veränderungsmanagement als Chief Digital Officer im Landkreis Lüneburg. Durch Hospitationen, Workshops und Interviews setzt sie auf einen direkten Kontakt zu den Verwaltungsmitarbeitenden auf allen Ebenen.

Im Landkreis Lüneburg haben Sie früh in Ihrer Tätigkeit als CDO Quick-Wins, d. h. schnelle Erfolge, gesetzt. Wie sind Sie vorgegangen, um die Quick-Wins herauszufiltern?

Durch die Gespräche vor meinem Start als Chief Digital Officer im Landkreis Lüneburg wusste ich bereits einiges über den Stand der Digitalisierung. Viele Digitalisierungsthemen hatten lange Zeit einen geringen Stellenwert – mit unserem neuen Landrat hat sich die Priorität jedoch stark zugunsten der digitalen Transformation verschoben. Meine Vorgehensweise, um erste Quick-Wins zu identifizieren, ergab sich aus zwei Pers-

pektiven: zum einen habe ich durch die Zuordnung zum Organisationsteam wichtige Themen mitbekommen, die es weiter zu verfolgen gab. Dazu gehörten die Themen DMS-Einführung und Prozessmanagement, die ich als Quick-Wins aufgegriffen habe, um sie in die Umsetzung zu bekommen.

Die zweite Perspektive hat sich aus Interviews herausgebildet, die ich zunächst in der Hierarchie mit Fachdienstleiter:innen und Fachbereichsleiter:innengeführt habe. Dort habe ich offen gefragt: *Wo steht ihr gerade? Was ist eure Vision? Was braucht ihr bzw. wo drückt der Schuh? Sind bereits Strategien vorhanden, auf denen wir weiter aufbauen können?* In den Gesprächen haben sich einzelne Quick-Wins aus den Verbesserungsideen sehr schnell ableiten lassen. Insgesamt habe ich gemerkt, dass sich mit einem offenen Blick für auftauchende Themen sehr schnell neue schnelle Erfolge zeigen und in die Strategie mit eingebaut werden können.

Ich habe mich dann hingesetzt und eine Strategie für mich entwickelt, wo ich mit der digitalen Transforma-

tion des Landkreises gerne hinmöchte und das abgeglichen mit meinen Eindrücken, was für den Landkreis auch umsetzbar ist. Meine Strategie umfasst dabei drei Zeitspannen: die nächsten 12 Monate, 36 Monate und 5 Jahre.

Wen und was braucht es, um Veränderungen weiterbringen zu können? Wie sind Sie vorgegangen?

Als erste CDO auf einer neu eingerichteten Stelle ist man in gewisser Weise Einzelkämpferin, aber ohne ein Team und ein unterstützendes Netzwerk können Veränderungen nicht vorangetrieben werden. Mir hat es sehr geholfen, zunächst beim Organisationsteam mit angesiedelt zu werden und das breite Wissen derjenigen zu integrieren, die bereits lange im Landkreis tätig sind. Auch die Unterstützung der Führungsebene als Rückhalt ist nicht zu unterschätzen. Hier braucht es die Erlaubnis, Präsenz zeigen zu dürfen und mit Themen innerhalb der Kreisverwaltung und auch darüber hinaus sichtbar sein zu dürfen. Veränderung wirklich durchzusetzen, steht und fällt aber mit der intrinsischen Motivation und der individuellen Persönlichkeit. Wir sind hier ein Team aus Personen, die wirklich etwas ändern wollen und dafür stehen – das braucht es als Außensignal. Zeitgleich beteiligen wir die Personen, die Veränderungen betreffen. Als bei uns ein neues Gebäude gebaut wurde, habe ich das als Chance gesehen, um neue Arbeitsweisen dort direkt zu entwickeln und zu integrieren. Durch Workshops mit den Betroffenen haben wir gemeinsam das Raumkonzept für eine neue Arbeitsweise entwickelt und innerhalb eines Jahres umgesetzt. So werden Veränderungen partizipativ greifbar und Mehrwerte offensichtlich. Und nebenbei konnte ich viele Personen aus der Kreisverwaltung kennenlernen und in den Austausch gehen.

Bei der Kommunikation war es grundsätzlich von großem Mehrwert, direkt mit den Interviews mit der Führungsebene zu starten, auch um mich dort vorzustellen und sichtbar zu werden. Parallel habe ich einen weiteren Ansatz verfolgt und hospitierte in allen Fachdienstabteilungen. Dort durfte ich mich einen halben Tag zu den Sacharbeiter:innen setzen und direkt vor Ort mitbekommen, wie der Alltag aussieht, wie die Arbeitsprozesse sind und ausprobieren, wie z. B. eine Akte angelegt wird. Ich habe von Beginn an kommuniziert, dass es um eine Wertschätzung von der Verwaltungsleitung für die Arbeit unserer Mitarbeitenden geht und wir schauen wollen, wie wir adäquat unterstützen können. Diese offenen, lockeren und ehrlichen Gespräche haben Vertrauen aufgebaut und einen sehr positiven Effekt gehabt, da die Hemmschwelle zwischen den Positionen fiel.

Was sind die Herausforderungen, um Veränderungen durchzusetzen?

Eine große Herausforderung sehe ich in der Stellen Diskrepanz. In der bürokratischen Verwaltung werden Stellen meist sehr eng gefasst und ausgeschrieben und nicht auf den Menschen angepasst. Dadurch haben die Personen auf den Stellen oft nicht die Möglichkeit, weitergehende Kompetenzen gewinnbringend mit einzusetzen. Innerhalb der Verwaltung nutzen wir so vorhandenes Potenzial nicht aus und es wird stattdessen oft mit Kosten von Extern eingekauft. Hier hemmt die Bürokratie und Agilität fehlt. Interne Initiativen werden teilweise zudem nicht so ernst genommen, wie externe. Auch Projektarbeit wird von Führungspersonen nicht immer ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Als Projektmanager:in agiert man auf Messers Schneide – zum einen macht man einen guten Job, wenn man für Unruhe sorgt und bestehende Strukturen kritisch hinterfragt, zum anderen möchte man sich in seinem Job auch wohl fühlen und braucht einen guten Kontakt und Zugang zu den Verwaltungsmitarbeitenden. Letztlich muss man sich selbst treu bleiben und zeitgleich im Hinterkopf behalten: ‚So wie es in den Wald hineinschallt, schallt es auch wieder raus‘.

Welche Ansätze verfolgen Sie, um die digitale Transformation nachhaltig in die Struktur zu integrieren?

Da ich erst zwei Jahre dabei bin, haben wir die Veränderungen noch nicht nachhaltig implementiert. Um eine beständige Struktur zu erhalten, arbeite ich stark mit Ansätzen aus dem Projektmanagement. In regelmäßigen Jours Fixes kommen wir alle zusammen und sprechen über die Entwicklungen. Rollen werden geklärt und Aufgaben und Verantwortungen zugewiesen. Gerade durch die eindeutige Verantwortlichkeit einer Person (nicht mehrerer!) wird die Beständigkeit gefördert. Auch direkte Zwiegespräche (1:1) empfinde ich als sehr wichtig, um Wertschätzung zu zeigen und Themen voranzubringen. Zeitgleich sehe ich einen breiten Kompetenzaufbau als hochrelevant an, um Digitalisierung beständig zu verankern. Dafür haben wir z. B. ein 24/7-Fortbildungsprogramm aufgebaut, wo unsere Mitarbeitenden sich in Eigenverantwortung zu flexiblen Zeiten weiterbilden können und auch Informationen selbst mit einspeisen können. Das war für unsere Kreisverwaltung noch neu und verlangt eine gewisse Neugierde, um sich durchzusetzen.

4 Verstetigen der Veränderung

Bei der Erreichung dieser Stufe ist bereits viel erreicht worden: der notwendige Wandel wurde erkannt, geformt, kommuniziert. Widerstände werden offen besprochen und angegangen und erste Erfolge wurden gefeiert. Auf den letzten beiden Stufen geht es darum, die Transformation weiterzuführen und zu einer Konstanten umzuwandeln.

4.1 Veränderung weiter antreiben: Jetzt erst recht!



Die Botschaft

Erfolge feiern und festigen, ohne die (Gesamt-)Vision aus den Augen zu verlieren. Die Motivation wird für den nächsten Schritt genutzt.

WARUM? | ZIELSETZUNG

So wichtig erreichte Meilensteine und Quick-Wins sind, so groß bleibt das Risiko, dass Veränderungsprozesse im Anschluss versanden.¹⁹ Der sichtbare Fortschritt des schnellen Erfolges kann bei Initiator:innen dazu führen, den Einsatz zurückzufahren. Zeitgleich sehen Kritiker:innen dann den Zeitpunkt, besonders stark die Bemühungen zu hinterfragen und zu behindern. Wichtig ist es daher, den schnellen Erfolg angemessen zu feiern und zugleich zu festigen und klare nächste Schritte mit verbindlichen Verantwortlichkeiten zu definieren und zu kommunizieren.

WER? | BESCHREIBUNG

In besonderer Verantwortung ist hier erneut die Führungscoalition. Damit ein effizienter durchgehender Transformationsprozess garantiert werden kann, braucht es hier aber auch weitere Blicke und Impulse anderer Beteiligter. Motivation durch wiederholte Kommunikation der Vision aufrechterhalten und Widerstand mit Geduld und Besonnenheit zu begegnen, kann auf allen Ebenen geschehen. Führungspersonen sind dabei ebenso wichtig wie alle anderen Beteiligten.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Grundsätzlich ist diese Stufe eng damit verbunden, die Vision und Strategie des Veränderungsprozesses beständig und

langfristig im Blick zu haben. Durch die Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten sowohl für den regelmäßigen Gesamtblick auf die Transformation als auch für einzelne Schritte, kann eine Verstetigung stärker garantiert werden. Denn regelmäßig versandene Entwicklungen, weil sich niemand für deren weitere Umsetzung verantwortlich fühlt. Führungspersonal sollte Verantwortungen klar kommunizieren und delegieren und dabei langfristige Ziele mit im Blick behalten. Die bereits angesprochene Evaluation des Veränderungsprozesses nach der Erreichung eines *Schnellen Erfolges* (siehe Kap. 3.3) trägt dazu bei, Potenziale und Hemmnisse der Transformation und der Zusammenarbeit herauszufiltern und sollte in direkter Konsequenz mit der Planung und Anpassung des nächsten Schrittes im Veränderungsprozess einhergehen. Es braucht den Blick zurück, damit die folgenden Pläne angepasst an die Situation zu tatsächlichem Erfolg führen können. Durch Evaluationsprozesse kann sowohl direkte als auch indirekte Beteiligung gesteuert werden. Beteiligung und damit das Gefühl ‚gehört zu werden‘ sind wichtig, damit Veränderungen auch über einen längeren Zeitraum mitgetragen werden. Wie Dr. Jürgen Grüner, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH erklärt, ist es oft hilfreich, an konkreten Themenfeldern zu arbeiten, um eine abstrakte Transformation auf eine Situation anzuwenden und so erlebbar zu machen (siehe Erfahrungsbericht V). So kann Wandel erlebbar werden und sich durchsetzen. Letztlich liegt der Schlüssel zur Verstetigung erneut in der Kommunikation. Mit offener Kommunikation muss verdeutlicht werden, dass Veränderung normal ist und permanent vorhanden sein wird. Zeitgleich braucht es die stetige Verdeutlichung der Mehrwerte, die aus dieser permanenten Entwicklung entstehen. Die Verwaltung hat hier die Chance, agil zu werden und kurz getaktete Zyklen von *Impulsen – Umsetzung – Auswertung* mit bestehenden Strukturen innerhalb der Verwaltungsorganisation zu verbinden.

¹⁹ Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

Übersicht möglicher Tools zu „Veränderung weiter antreiben: Jetzt erst recht!“

→ Review-Prozesse durch Externe

Anwendungsbereich:

Damit eine Transformation nicht versandet, kann es zum Zeitpunkt der Erreichung eines oder mehrerer Schneller Erfolge hilfreich sein, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Hier können Beratungsfirmen zielgerichtet unterstützen und Evaluationen schnell und methodisch-adäquat durchführen. Der Blick von außen kann sowohl das Dringlichkeitsgefühl bestärken als auch eine neue Perspektive in den laufenden Prozess mit einbringen. Beides wurde z. B. in Neustadt an der Waldnaab (siehe Erfahrungsbericht VI) als gewinnbringend wahrgenommen.

→ Managementcockpit mit Ampelsystem

Anwendungsbereich:

Ein Ampelsystem kann hier einen Gesamtüberblick schaffen. Das Tool gibt eine Übersicht und dient sowohl der Reflektion als auch der Planung.

Vorgehen:

Es werden die Vision, die Strategie bzw. Einzelpläne und weitere Entwicklungen in die Kurzanalyse mit einbezogen. In einer Dreiteilung werden die Themen, Handlungsfelder und Aufgaben zugeordnet:

Grün = Was ist erreicht worden?

Orange = Was ist in Arbeit?

Rot = Was steht noch aus? Was braucht es noch?

4.2 Nachhaltigkeit: Veränderung, die beständig wirkt



Die Botschaft

Veränderungen müssen nachhaltig verankert werden, damit sie auch ohne stetige Fokussierung auf das Thema beibehalten werden können. Die Veränderung muss ein allgemein akzeptierter und gelebter Teil der Organisation, ihrer Prozesse und ihrer Kultur werden.

WARUM? | ZIELSETZUNG

Nachhaltigkeit meint in diesem Sinne eine „längere Zeit anhaltende Wirkung“²⁰. Eine Transformation findet im besten Falle keinen klaren Abschluss, sondern wird zu einer gelebten Praxis. Dafür ist es essenziell, dass der individuelle praktische Nutzen der Veränderung allen Mitarbeitenden aufgezeigt wird.²¹ Zudem müssen die Weichen für die zukünftige Ausrichtung auch personell gut unterstützt werden.

WER? | BESCHREIBUNG

Grundsätzlich betrifft dieser Punkt alle aktiv in den Veränderungsprozess eingebundenen Personen. Im Besonderen richtet sich die Verantwortung zum Aufbau nachhaltiger Strukturen an das Führungspersonal.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Damit Strukturen langfristig und unabhängig von Einzelpersonen in der Organisation verhaftet werden können, sind eine Informationssammlung und Bereitstellung von hoher Relevanz. Durch die Dokumentation der einzelnen Schritte während des Veränderungsprozesses – der Ideen, Hemmnisse, entwickelten Lösungen und Ergebnisse – können nachfolgende Personen den Weg der Veränderung und Entscheidungen nachvollziehen. Auch die Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten für die weitere Ausrichtung der Transformation ist von besonderer Bedeutung. Damit das gelingt, ist in Einzelfällen (z. B., wenn der Veränderungsimpuls durch ein Projekt mit begrenzter Förderlaufzeit angestoßen wurde) eine Budgetplanung bzw. -klärung auch über die Projektlaufzeit hinaus wichtig. So können personelle Ressourcen langfristig für relevante Transformationen eingeplant werden. Letztlich sollte ein smarter Veränderungsprozess jedoch die Arbeits-

20 Duden Online (2022): Nachhaltigkeit, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit>; zuletzt abgerufen am 24.01.2022.

21 Vgl. Kotter, J. P. (2013). Leading change: wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen.

weise vieler Einzelpersonen beeinflusst haben. In diesem Fall kommt Kotters Aspekt mit dazu: Es ist wichtig, dass der individuelle praktische Nutzen der Veränderung für die einzelnen Mitarbeitenden transparent kommuniziert wird. Dies ist der Fall, wenn die Vision (teilweise) zur gelebten Praxis geworden ist. Die besondere Verantwortung des Führungspersonals besteht darin, deutlich zu machen und als Vorbild vorzuleben, dass es keinen Weg zurück zu alten Prozessen und Strukturen gibt. Gerade ein Parallelbetrieb zwischen alt und neu sollte vermieden werden; das Führungspersonal ist für eine klare Umstellung verantwortlich. Sofern die Veränderung mit der Einführung neuer Software einhergegangen ist, so muss zum einen sichergestellt werden, dass die Software auch weiterhin (sofern notwendig) technisch betreut wird. Zum anderen müssen für eine Verstetigung die Kompetenzen im Team zum Umgang mit der Software geschaffen

worden sein und ein Wissenstransfer an weitere Mitarbeitende organisiert werden. Nachhaltige Strukturen bedeuten aber nicht nur eine gute Integration bzw. Übergabe der Aufgaben zu ermöglichen, sondern bereits während des Veränderungsprozesses braucht es eine Pilotierung. Gemeint ist damit, dass die Veränderungen als *Pilotvorgang* wahrgenommen werden und stetig die Frage mit im Raum steht, für welche anderen Bereiche die Entwicklungen ebenfalls nützlich sein könnten und wie eine Übertragung erfolgen kann.

Letztlich ist es aber auch wichtig, den Start in die neue Zeit zu feiern. Nicht nur *Schnelle Erfolge* sollten gefeiert werden, sondern gerade die Zielerreichung im neuen Projekt sollte angemessen gewürdigt werden. Bei einer solchen Feier können nachhaltig entwickelte Strukturen gut einem breiteren Publikum vorgestellt werden.

Übersicht möglicher Tools zu „Nachhaltigkeit: Veränderung, die beständig wirkt“

→ Projektmanagement/-datenbank

Anwendungsbereich:

Eine Projektmanagement- bzw. Projektdatenbank ist der digitale Aktenschrank zum Projekt. Hier sollten gut zugänglich alle wichtigen Dokumente und Daten des Projektes gesammelt werden und im besten Fall sowohl nach Zeiträumen und Themen geordnet werden. Hilfreich ist es die Perspektive einzunehmen, ob eine Person, die das Projekt bislang noch nicht kennt, durch die Datenbank einen guten Überblick über alle wichtigen Bestandteile erlangen kann. Um eine Zusammenarbeit und Wissensmanagement über (Fach-)Abteilungen hinweg zu organisieren, kann sich auch die Einrichtung eines SharePoints als nützlich erweisen. Wichtig ist jedoch insgesamt die klare Kommunikation, dass es eine Projektmanagement- bzw. Projektdatenbank gibt und an welchem (digitalen) Ort sich diese befindet.

→ Wissenstransfer

Anwendungsbereich:

Aufgabenbereiche sind häufig zeitlich befristet zugeordnet. Dann kann es helfen bereits im Verlauf der Ausführung bzw. an deren Ende einen Wissenstransfer zu gestalten. Das kann präventiv in Form von Protokollen oder anderen beständigen Formaten unabhängig von einer bekannten Nachnutzung erfolgen. Sofern bereits bekannt ist, wer z. B. das Aufgabenfeld weiterbearbeitet oder in welchem Bereich das Wissen eingesetzt wird, kann auch eine direkte Übergabe erfolgen.

Vorgehen:

Wissenstransfer kann auf unterschiedliche Art ausgestaltet werden und ist personenabhängig. Es können z. B. 1) eine Checkliste mit den wichtigsten 10 – 20 wissenswerten Punkten zu einem bearbeiteten Thema zusammengestellt werden, 2) Kurzvideos aufgenommen werden, die relevante Themen erläutern und zusammenfassen oder 3) feste Gesprächstermine zu einzelnen Themenblöcken über mehrere Wochen vor der Übergabe eines Aufgabenfeldes an eine andere Person vereinbart werden. Beim Wissenstransfer ist ein Punkt besonders essenziell: Die Bereitschaft Wissen tatsächlich teilen zu wollen!

→ Kollegiale Beratung

Anwendungsbereich:

Auch nach der Abgabe einer Aufgabe kann das vorhandene Wissen für andere Kolleg:innen von hohem Mehrwert sein. Das kann auch Themen betreffen, die selbst nie bearbeitet wurden, bei denen das individuelle Expert:innenwissen aber von Nutzen ist. Das Gespräch unter Kolleg:innen bietet hier einen einfachen und ressourcensparenden Ansatz um Wissen zu teilen und sich gegenseitig zu beraten.

Vorgehen:

Wichtig ist es herauszufinden, welche Personen über welches Wissen verfügen, damit passende Gesprächspartner:innen zusammenkommen können. Das kann vom Führungspersonal gesteuert werden, aber auch durch ein Gespräch an der Kaffeemaschine oder durch den ‚Flurfunk‘ herausgefunden werden. Im Anschluss kann bei einem festen Austauschtermin die Ausgangssituation durch die Informationssuchenden dargestellt werden und im Anschluss eine kollegiale Beratung stattfinden.

Erfahrungsbericht V

Kreis Coesfeld

Interview mit **Dr. Jürgen Grüner**

Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH

*Entstanden aus der Frage, wie die Umsetzung einer interkommunalen Digitalisierungsstrategie bestmöglich erfolgen kann, hat sich der Kreis Coesfeld in Nordrhein-Westfalen für den Aufbau einer Digitalagentur als beständige und kreisweite Organisation für Digitalisierungsthemen entschieden. **Dr. Jürgen Grüner**, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH, berichtet als einer der Hauptinitiatoren der Digitalagentur von den Hintergründen und dem Vorgehen.*

Wenn Sie auf den Prozess der Entstehung der Digitalagentur zurückblicken: Woraus ist die Idee der Etablierung der Digitalagentur entstanden? Was war die Vision dahinter?

Gestartet sind wir mit der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie: Dafür haben wir eine Arbeitsgruppe mit Vertreter:innen sowohl des Kreises sowie der kreisangehörigen Städten und Gemeinden als auch aus jeder der im Kreistag vertretenen Fraktionen gebildet. Gemeinschaftlich wurde sich zunächst auf acht grobe Themenfelder geeinigt, die im Anschluss in drei Prioritätengruppen nach Relevanz und Gestaltungsspielraum einsortiert wurden. Denn wir wollten jene Themenfelder identifizieren, in denen wir auch wirklich etwas bewegen und verändern können. Zugleich wurden Ziele, Vision und ein Leitbild für alle Handlungsfelder entwickelt. Nachdem wir Synergien und Überschneidungen zwischen den

Handlungsfeldern festgehalten haben, fokussiert sich unsere Strategie nun auf fünf Themenfelder mit insgesamt 28 Projekten.

Im nächsten Schritt stand dann natürlich die Frage im Raum, wie wir die Umsetzung der Strategie und Zusammenarbeit im Kreis bestmöglich organisieren können. Unsere Erfahrung zeigt, dass ohne vorher festgelegte Strukturen von allein in der Regel keine Umsetzung stattfindet. Wir haben daher zunächst überlegt, welche Anforderungen wir an eine Zusammenarbeit stellen. Dabei kamen fünf Hauptpunkte heraus: 1. Die Strategie muss stetig weiterentwickelt werden; 2. wir wollen als Einheit kommunizieren; 3. Flexibilität ist uns höchst wichtig; 4. die Arbeit muss sich eng an den Interessen und Bedarfslagen vor Ort ausrichten und 5. für die Umsetzung der Projekte werden zusätzliche Mittel benötigt – daher sollte die Förderlandschaft im Blick behalten werden. Insbesondere für das Monitoring von Förderprogrammen und -aufrufen werden erst einmal Ressourcen benötigt, die den einzelnen Kommunen so nicht zur Verfügung stehen. Das Ziel war also, einen einheitlichen Rahmen für die Digitalisierungsthemen zu schaffen, ohne hohe Aufbau und Administrationskosten, der darüber hinaus eine ortsunabhängige Zusammenarbeit ermöglicht. Um diese Anforderungen zusammenzubekommen, haben wir uns entschieden eine virtuelle Organisation – die Digitalagentur Coesfeld – aufzubauen.

Was genau zeichnet eine virtuelle Organisation aus?

Nun, der wichtigste Bestandteil ist, dass es keinen festen Ort mit einer begrenzten Anzahl an Mitarbeitenden gibt

– also keine neue Institution geschaffen wurde – sondern dass Kreis, Städte und Gemeinden sich rein virtuell zu einem gemeinsamen Geschäftsverbund zusammengeschlossen haben. Die Organisation der Digitalagentur baut dabei auf bestehenden Arbeitsstrukturen auf und umfasst somit alle Mitarbeitenden der Kreis- und Kommunalverwaltungen, die sich für das Thema Digitalisierung engagieren: Für die Umsetzung der Projekte und Bearbeitung der spezifischen Themenfelder sind weiterhin die vorhandenen – zum Teil inzwischen auch neu hinzugekommene – interkommunale Arbeitskreise verantwortlich. Das Wissen aus den Arbeitskreisen wird allerdings nun über die jeweiligen Sprecher sowie die kommunalen Digitalisierungsbeauftragten im Koordinierungskreis gebündelt und durch diesen auch wieder in die Arbeitskreise hineingegeben. Strategische Fragen werden im Steuerungskreis besprochen, der identisch mit der Bürgermeisterkonferenz des Kreises ist. Unterstützt wird diese Struktur durch eine Geschäftsstelle, bestehend aus einem Sprechertrio und der Smart Region Koordinatorin des Kreises. Der Vorteil dieses Aufbaus besteht darin, dass die örtliche Ebene mit dem direkten Kontakt der Bürger:innen zu „ihrer“ Kommune bestehen bleibt, aber durch den Koordinierungskreis stets eine Rückkopplung zwischen Kreisebene und Städten und Gemeinden stattfindet. So können wir im Kreis Ressourcen zusammenführen und die Themen voranbringen.

Städte und Gemeinden bleiben bei der Umsetzung des Projektes klar sichtbar mit ihren Erfolgen, die Umsetzung erfolgt aber in Kooperation miteinander. Gestützt durch eine gemeinsame Wort-Bild-Marke können wir außerdem einen einheitlichen Auftritt des Kreises bei allen Digitalisierungsthemen auch nach außen transportieren. Die gemeinsame Wort-Bild-Marke zeigt die Zugehörigkeit zur Digitalagentur und stellt die Themen für Interessierte z. B. auf unserer Website (www.kreis-coesfeld-digital.de) in einen Gesamtzusammenhang.

Das ist eine ungewohnte Art zu denken und das Selbstverständnis muss erst wachsen. Auch geht das im ersten Moment mit einem Gefühl der Mehrarbeit einher, da kein externer Dienstleister bereitgestellt wird. Wir haben aber gemerkt, dass es sich gut an einzelnen Themenfeldern ausprobieren und mit Leben füllen lässt. Wichtig ist dabei, so schnell wie möglich zu konkreten Fragestellungen zu kommen und zu zeigen wie, z. B. beim Thema LoRaWAN oder dem Aufbau eines digitalen Lastenrad-Verleihs, alle Beteiligten vom Austausch profitieren und von den Erfolgen und Erfahrungswerten der anderen lernen können.

Mit der Digitalagentur wurde eine nachhaltige Struktur geschaffen. Was sind die Schritte, die sie als nächstes sehen?

Wir sind aktuell noch in der Aufbauphase. Es ist daher weiterhin wichtig, die Notwendigkeit und das Verständnis „Wir sind die Digitalagentur!“ zu kommunizieren. Dabei halten wir die Partizipation der Mitarbeitenden für entscheidend und haben für dieses Jahr unter anderem längere Präsenztreffen geplant. Auch sonst braucht es direkten persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitenden, um die Vision der Digitalagentur zu kommunizieren und offene Fragen in Verbindung mit konkreten Angeboten zu klären. In der Vergangenheit haben wir bereits gute Erfolge erzielt, wie ein Weiterbildungsprogramm oder neue Arbeitskreise, in denen Personen, die sich vorher als Einzelkämpfer wahrgenommen haben, miteinander in Kontakt gebracht wurden.

Diese Erfolge wollen wir kommunizieren und dadurch den Mehrwert verdeutlichen. Das weitere Vorgehen wird dann durch die übergeordneten Aufgaben aus dem Anforderungsprofil der Digitalagentur definiert werden. Dazu gehört es, die Projekte weiter umzusetzen, die Strategie stetig weiterzuentwickeln und sich auch mit den Entwicklungen im Bereich Technologiescouting näher zu befassen. Wir haben auch das Ziel, Gruppen des gesellschaftlichen Lebens stärker mit einzubinden und haben das durch Initiativen mit dem Kreissportbund und Gesprächen mit den Sozialverbänden bereits begonnen.

Welche Tipps würden Sie anderen Landkreisen geben, die Organisationsveränderungen nachhaltig implementieren wollen?

Mein Haupttipp ist es, sich ausreichend Zeit zu nehmen, besonders für den internen Austausch und das gemeinsame Verständnis. Für den Prozess der Strategieentwicklung haben wir uns ca. ein Jahr Zeit genommen und bis die Digitalagentur richtig ins Leben gerufen wurde, ist ein zweites vergangen. Außerdem ist es hilfreich, möglichst schnell von der abstrakten Ebene zu konkreten Beispielen zu kommen, an denen sich der Mehrwert der Zusammenarbeit festmachen lässt. Erst so wird die abstrakte Grundebene für alle Beteiligten greifbar. Und natürlich laufen bei einer Implementierung bereits Projekte, die in die neue Struktur eingebettet werden müssen. Am einfachsten ist es jedoch, wenn Veränderungen, wie beispielsweise der Aufbau einer Digitalagentur, im Rahmen eines neuen Projektes erfolgen, sodass Organisationsveränderungen parallel zu den Bedürfnissen des Projektes entwickelt werden können.

Erfahrungsbericht VI

Landkreis **Neustadt an der Waldnaab**
Interview mit **Franziska Schmid**
Sachgebietsleiterin Digitalisierung

*Im Landkreis Neustadt an der Waldnaab wurden die Ressourcen durch das Smarte.Land.Regionen-Projekt im Themenfeld Organisationsentwicklung dazu genutzt, um das Themenfeld der Digitalisierung nachhaltig auch organisatorisch zu verankern und zu verstetigen. **Franziska Schmid**, bis Ende 2022 eine der Projektmanager:innen des Smarte.Land.Regionen-Projektes und nun Sachgebietsleiterin Digitalisierung, berichtet von der Notwendigkeit und Entstehung des neu geschaffenen Sachgebiets.*

Mit welchem Hintergrund wurde das Sachgebiet Digitalisierung in Neustadt an der Waldnaab gegründet? Wie hat sich der Prozess der Entwicklung bei Ihnen gestaltet?

Bereits vor dem Start des Projektes Smarte.Land.Regionen stand das Thema Digitalisierungsstrategie bei uns im Landkreis auf der Agenda. Der damalige Digitalisierungsbeauftragte wurde 2019 eingesetzt und sollte die Themen mit 50% der Arbeitszeit in Doppelrolle mit der Betreuung der Vergabestelle gestalten. Schnell wurde jedoch klar, dass die Aufgabenzuordnung durch die hohe Arbeitsbelastung in der Vergabestelle nicht realistisch ist. Als das Projekt Smarte.Land.Regionen stärker anlief, wurde auch das Thema Organisationsentwicklung als eines der Hauptaufgabenfelder in den Vordergrund gestellt. Wir haben uns daher entschieden, die Situation genauer anzuschauen und sind zunächst mit einer Bestandsaufnahme gestartet. Mit Beratungs-Unterstützung von City & Bits, der IT-Prozessbegleitung im Smarte.Land.Regionen-Projekt, haben wir basierend auf dieser ersten Bestandsaufnahme drei Workshops durchgeführt. In der ersten Runde waren der Digitalisierungsbeauftragte, der Personalleiter, IT-Leiter, der stellvertretende Sachgebietsleiter der Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung, eine Referentin des Landrats und ich als Projektmanagerin von Smarte.Land.Regionen dabei. Dort hat sich sehr schnell gezeigt, dass uns eine Steuerungsposition fehlt; ein festes Amt, das als klare Anlaufstelle für Digitalisierungsthemen operiert. Basierend auf diesen ersten Überlegungen sind wir in Vorgesprächen mit dem Landrat gegangen und haben ihn dann im zweiten Workshop mit eingebunden. Diese frühzeitige Einbindung aller relevanter Personen inklusive des Landrats hat sich als wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt. In der Diskussion stand zunächst die organisatorische

Frage nach der Errichtung einer Stabsstelle Digitalisierung im Raum. Letztlich hat sich der Landrat, aufbauend auf der Diskussion, für eine größere Neustrukturierung und Umwandlung mehrerer existierender Stabsstellen in Sachgebiete entschieden. Eines dieser Sachgebiete ist das für Digitalisierung. In einem dritten Workshop sind wir dann erneut zusammengekommen, um die bisherigen Überlegungen zusammenzuführen – das war die Basis für die Entscheidung des Landrats.

Wie beurteilen Sie den Erfolg der Neuorganisation?

Grundsätzlich funktioniert die Ansiedlung des Themas in der Ablauforganisation gut. Nach meiner Einschätzung bekommt das Thema Digitalisierung durch ein eigenes Sachgebiet noch mehr Sichtbarkeit und auch stärkere interne Akzeptanz, als es eventuell eine Stabsstelle getan hätte. Jetzt wird sich durch die Arbeit zeigen, inwiefern wir uns als Sachgebiet bewähren. Unser Aufgabenportfolio für dieses Jahr umfasst zum Beispiel das strukturelle Vorantreiben des Themas Onlinezugangsgesetz-Umsetzung durch eine gezielte Steuerung und Analyse der bestehenden Prozesse. Dazu wird in der Folge auch eine stärkere Schulung der Mitarbeitenden gehören. Auch die Umgestaltung der neustadt.de-Website (<https://www.neustadt.de/>) hinzu einer Serviceseite steht auf unserer Agenda. Die überregionale Zusammenarbeit mit regelmäßigem Austausch und in verschiedenen Netzwerken wäre eines mehrerer weiterer Themen. Smart-Region-Themen werden uns zudem stark beschäftigen und die Zusammenarbeit mit den Projektmanager:innen des Smarte.Land.Regionen-Projektes funktioniert weiterhin sehr gut. Wir können durch gegenseitige Unterstützung die Themen mit guter Sichtbarkeit im Landkreis platzieren.

Grundsätzlich finde ich auch bei erfolgreichem Arbeiten regelmäßige Evaluationen, ob und inwiefern die Organisationsformen mit neuen Entwicklungen zusammenpassen, sehr positiv. Wir werden daher auch in der Zukunft regelmäßig evaluieren, ob unser Organigramm mit den veränderten Bedingungen zusammenpasst.

Durch die Konzeption der Workshops gab es bei Ihnen eine Führungskoalition, die den Wandel mit durchgesetzt hat. Warum war das ein Erfolgsfaktor?

Wir haben im Vorfeld intensiv überlegt, welche Personen von der Neuorganisation betroffen sein würden und wen wir in den Veränderungsprozess mit einbeziehen müssen. Hier war auch die Einbindung des Personalleiters und Personalrates von großer Wichtigkeit. Letztlich hat natürlich die Einbindung des Landrates, als jemand, der grundsätzlich sehr digital-positiv eingestellt ist, einen entscheidenden Unterschied gemacht, um die Überlegungen auch umzusetzen. In der Zusammensetzung der Koalition brauchte es Wissensträger:innen und Entscheidungsträger:innen, um ein gutes Konzept entwickeln zu können.

Das Feedback hat gezeigt, dass die Planung in Workshops eine gute Herangehensweise für uns war. Dadurch haben wir uns über einen längeren Zeitraum komprimiert mit dem Thema beschäftigt. Zwischen den Workshops war dann Zeit für weitere Überlegungen und Gespräche. Geholfen hat hier auch die externe Unterstützung durch den Landkreisberater im Smarte.Land.Regionen-Projekt. Ich bin mir sicher, man kann den Prozess auch rein intern durchführen. Der Aufwand ist jedoch merklich höher. Gerade die Sicht von außen bringt eine andere Perspektive mit ein und letztlich erhöht es auch die Akzeptanz, sich dem Thema zu widmen.

Wie sind Sie mit der weiteren Kommunikation nach der Entscheidung der Änderung des Organigramms umgegangen und ist Ihnen infolge der Veränderung Widerstand begegnet?

Nachdem die Neuorganisation bekannt wurde, hat unsere Sachgebietsleiterin umgehend einen Informations- und Austauschtermin mit allen betroffenen Personen vereinbart. Letztlich war kein großer Widerstand zu vermerken, da zwar eine Neujustierung stattgefunden hat, die in den direkten Arbeitsabläufen aber wenig verändert hat.

Welche Tipps würden Sie anderen Landkreisen geben, die Veränderungsprozesse managen und nachhaltige Strukturen aufbauen wollen?

Besonders wichtig finde ich es, die relevanten Stellen mit in den Prozess einzubeziehen. Projektarbeit ist mit einer etwas anderen Arbeitsweise verbunden als klassische Verwaltungsaufgaben das fordern. In der Projektarbeit braucht es einen größeren Rahmen für Brainstorming und kreative Herangehensweisen. Sowohl aus dem Projekt heraus als auch durch Führungspersonal braucht es eine Initiative, um den Stellenwert zu verdeutlichen und die Sichtbarkeit zu erhöhen – erst dann entsteht das Gefühl der Notwendigkeit, nachhaltige Strukturen aufzubauen. Als wichtigen Tipp sehe ich daher, dass Projekte intern kommuniziert werden sollten: Was sind die Ideen und Ziele des Projektes und wie wird vorgegangen? Welchen Mehrwert bieten die Ergebnisse des Projektes für den Landkreis und einzelne Bereiche des Landkreises? Hier finde ich auch eine abteilungsübergreifende Sachgebietsrunde als Austauschformat gut geeignet – die uns übrigens auch in Neustadt an der Waldnaab noch fehlt.

Letztlich braucht es aber auch eine offene Fehlerkultur. Wir operieren nicht am offenen Herzen und sollten daher auch in der Verwaltung mehr Stellenwert dafür einbauen, Dinge auszuprobieren und aus Problemen zu lernen. Dazu motiviert uns auch unser Landrat – und genau das braucht es!

5 Fazit

Mit einem guten Veränderungsmanagement können Sie den Herausforderungen des Wandels begegnen. Auftretende Hürden können durch ein gezieltes Management der Veränderungen gemeistert werden und durch die gemeinsame Betrachtung und Lösungsfindung entsteht eine neue, organisationsübergreifende Perspektive. Wichtig ist dabei, stets zu bedenken, dass ein ständiger Kreislauf der Veränderung normal ist und jedes Mal eine neue Chance für Entwicklung besteht. Ein erfolgreicher Veränderungsprozess muss nicht zwingend schematisch eine Stufe nach der anderen durchlaufen, sondern die Stufen überlappen sich häufig oder einzelne Stufen (wie die der Kommunikation) werden dauerhaft oder mehrfach ‚betreten‘.

Folgende fünf Punkte können als Leitfaktoren fungieren, um effektives Veränderungsmanagement zu betreiben:

1. Diskutieren **unabhängig von Ideologien und ideologischen Vorprägungen**.

Selbstverständlich beginnt eine Transformation nicht bei Null, sodass gewisse Ansichten, Meinungen und Sichtweisen bereits bestehen. Letztlich geht es darum, genau dieses Wissen zu nutzen und in eine Stärke für die Organisation umzuwandeln. Während des Austausches ist es jedoch wichtig, regelmäßig die eigene Position zu reflektieren und so offen wie möglich in den Austausch miteinander zu treten.

2. **Vertrauen** bei allen Beteiligten **fördern** und zeitgleich auch der eigenen Wahrnehmung vertrauen.

Um Unsicherheiten zu begegnen, ist Vertrauen das wichtigste Grundwerkzeug. Gestalter:innen der Veränderung sollten versuchen, dieses Vertrauen durch Gespräche und im Vorgehen stets zu fördern, dabei aber auch dem eigenen Gefühl und der geplanten Strategie vertrauen.

3. **Mehrwerte des Wandels sichtbar machen** und frühzeitig und stetig auf konkrete Arbeitsfelder beziehen.

Je offensichtlicher die positive Wirkung des Wandels wird, desto höher ist die Bereitschaft, Arbeitsaufwand für die Umsetzung aufzubringen. Hier hilft es auch, möglichst früh konkret zu werden und den Landkreis-Mitarbeitenden an ihren Aufgabenfeldern die neue (digitale) Vorgehensweise zu erläutern.

4. Eine **offene Fehlerkultur normalisieren**. Es braucht das Probieren!

Die Angst davor, ‚das Falsche‘ zu tun, führt schnell dazu, nichts zu tun. Veränderungen gehen mit einem Maß an Ungewissheit einher – das ist das Spannende daran. Erst durch das Ausprobieren und Testen kann herausgefunden werden, welches Vorgehen mit der Landkreisorganisation zusammenpasst.

5. Den **Wandel als eine gemeinsame Aufgabe** verstehen und offen für neue Impulse auch während des Veränderungsprozesses bleiben.

Transformation im Landkreis kann von Einzelpersonen oder einem kleinen Team initiiert werden; bei der Durchführung und Etablierung braucht es aber die gesamte Organisationsseinheit.

Die in dieser Handreichung beschriebenen Punkte sollen Mut zur Veränderung machen und Tipps und Ideen geben, wie der Wandel in den Landkreisen gemanagt werden kann. Letztlich sind Sie die Expert:innen und die Gestalter:innen – ziehen Sie jene Punkte für sich heraus, die zu Ihrem Landkreis passen und wandeln die Ansätze so ab, dass sie zu den Begebenheiten vor Ort passen. Nicht jeder Schritt muss streng durchgesetzt werden; es hilft jedoch, alle Einzelschritte in einer gewissen Form zu integrieren, um voranzukommen. Veränderungsprozesse finden kontinuierlich statt, sodass es sich auch nach Abschluss eines Prozesses lohnt, sich immer wieder mit den Möglichkeiten, aber auch den Hindernissen, auseinander zu setzen. Durch das bewusste und gemeinsame Gestalten von Veränderungen lassen sich diese auch erfolgreich meistern.

Literatur

- Duden Online (2022): **Nachhaltigkeit**, <https://www.duden.de/recht-schreibung/Nachhaltigkeit>; zuletzt abgerufen am 24.01.2022.
- Kaiser, M. (2021). **Change Management im Public Sector**. Springer VS.
- Kotter, J. P. (1995). **Leading change**. *harvard business review*, 2(1), 1-10.
- Kotter, J. P. (2013). **Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern**. 1. Auflage. Vahlen, München 2011.
- Prognos AG/Behörden Spiegel (2022): **Richtig organisiert? So stellen sich Deutschlands Kommunen für die digitale Transformation auf**. *Prog-nos_Trendreport2022_DigitalerStaat_BehoerdenSpiegel.pdf* (online, abgerufen am 01.11.2022).
- Rohm, A. (2012). **Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen (Vol. 5)**.
- Zaugg, R. J. (2003). **Ruheinseln im Wandel: Nachhaltiges Changemanagement in der öffentlichen Verwaltung. eGov Präsenz**. *Fachzeitschrift des Kompetenz-zentrums eGovernment*, 3(1), 8-10.

Abbildungen

Abb. 1 – **Etablierung von Strukturen und Verantwortlichkeiten im Zeitverlauf**

Abb. 2 – **Erfolgreich Veränderung verankern**

Tools

Umfeldanalyse – Blick nach außen	11
Stimmungsbarometer	11
SWOT-Analyse	12
Einzelgespräche	12
Stakeholderanalyse	14
Führungskräfteklausur/ -treffen	14
Einbezug externer Expert:innen/Beratung	15
Prioritäten-Matrix	15
Vision in dreißig Worten	17
Visionsarbeit	17
Zukunftswerkstätten	18
Stakeholderanalyse	23
Storytelling	23
Infoveranstaltung für Beschäftigte	24
Change-Newsletter	24
Individuelle Übersetzung „Für mich bedeutet das...“	24
(Gemeinsame) Visualisierung	24
Einzelgespräche	25
Fachbereichsleiter-Frühstück	25
Brownbag-Lunch	25
Klartext!	30
„Kohlgemüse“ identifizieren	31
Change-Barometer	32
Design-Thinking	32
Schnelle-Erfolge-Meilensteinpläne	34
Projektfortschrittskontrolle	34
Review-Prozesse durch Externe	37
Managementcockpit mit Ampelsystem	37
Projektmanagement/ -datenbank	38
Wissenstransfer	38
Kollegiale Beratung	39

**Fraunhofer-Institut für
Experimentelles Software Engineering IESE**

Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

Telefon: **+49 631 6800-0**
E-Mail: **info@iese.fraunhofer.de**
www.iese.fraunhofer.de



City & Bits GmbH

Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Telefon: **+49 30 405055-0**
E-Mail: **info@cityandbits.de**
www.cityandbits.de



neuland21 e.V.

Klein Glien 25
14806 Bad Belzig

Telefon: **+49 176 78770983**
E-Mail: **hallo@neuland21.de**
www.neuland21.de



Prognos AG

Goethestraße 85
10623 Berlin

Telefon: **+49 30 52 00 59-210**
E-Mail: **info@prognos.com**
www.prognos.com



April 2023