

Innovative Formate für Smarte Landkreise: Change Management



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Originalausgabe März 2022

© 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

City & Bits

Florian Apel-Soetebeer, Geschäftsführer der City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: florian.apel-soetebeer@cityandbits.de

Valentin Hübner, Berater der City & Bits GmbH und Landkreisberater der Modellregion Lörrach im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Elisabeth Schröder, Beraterin der City & Bits GmbH und Expertin für Design Thinking. Kontakt: elisabeth.schroeder@cityandbits.de

neuland21

Mathias Großklaus, Ph.D. in Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin.

Silvia Hennig, Master of Public Policy an der Harvard University, Gründerin und Geschäftsführerin von neuland21.

Prognos

Marcel Hölterhoff, Prinzipal in der Managementberatung der Prognos AG und stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Lorenz Löffler, Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG und Landkreisberater der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land.Regionen.

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

Paul Braunsdorf, Berater in der Managementberatung der Prognos AG.

Change Management

Organisationsentwicklung ist ein langfristiger, dauerhafter Prozess. Für die Umsetzung bietet sich die Einrichtung einer zuständigen Stelle oder Person, die den Veränderungsprozess (engl.: change process) steuert. Sie behält auch langfristige Ziele im Blick, bündelt alle Maßnahmen und sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden im Veränderungsprozess mitgenommen werden.

WARUM? | ZIELSETZUNG & ZIELGRUPPE

Zielsetzung

- Veränderungsbedarf sichtbar machen und Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aller Mitarbeitenden und Beteiligten in der digitalen Transformation fördern.
- Beteiligung und Mitnahme aller Mitarbeitenden und weiterer Akteure und Stakeholder.

Zielgruppe

- Führungskräfte
- Alle Mitarbeitenden
- weitere Akteure und Stakeholder

WAS? | BESCHREIBUNG

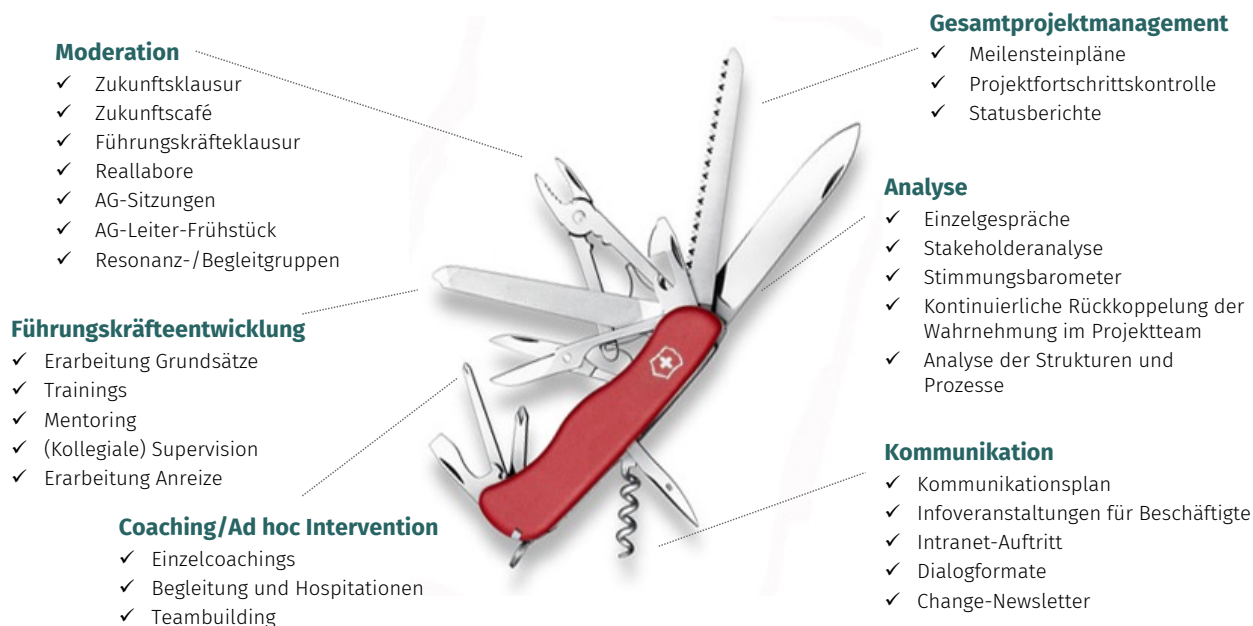
In jedem Veränderungsprozess können die Betroffenen den Wandel herbeiführen und unterstützen oder ihn verhindern. Der notwendige Veränderungsbedarf sowie die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden müssen verbunden werden. Dabei ist auch die Berücksichtigung emotionaler, subjektiver Faktoren entscheidend. Für die Fähigkeit einer Organisation, angestrebte Optimierungen in die Tat umzusetzen, spielen neben einem transparenten und klaren Prozess auch Faktoren wie Unsicherheitstoleranz, Offenheit, Kooperationsfähigkeit und nicht zuletzt Geduld und Ausdauer eine Rolle.

Change Management richtet sich an alle Mitarbeitenden in einer Organisation. Die Change Manager:innen allerdings sind die Führungskräfte. Veränderung gelingt nur, wenn die Führungskräfte den Veränderungsbedarf für ihre Bereiche erkennen und vorantreiben und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden entwickeln. In digitalen Transformationsprozessen auf Landkreisebene kann die Reichweite des Change Managements durchaus erweitert werden und sich auf Akteure und Stakeholder auch außerhalb der Organisation erstrecken.

Die mit der Transformation verbundenen Ziele können nur mit aktiver Beteiligung der Mitarbeitenden der beteiligten Organisationen erreicht werden. Ein professionelles Change Management sorgt dafür, dass die Ziele im Mittelpunkt der Transformation stehen und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende Raum bekommen, die Veränderungen und die damit verbundenen Auswirkungen für sich und ihre Aufgabengebiete zu reflektieren. Damit die geplanten Veränderungen gelingen, muss an drei entscheidenden Aspekten gearbeitet werden:

- Veränderungsbedarf verstehen und einsehen
- Veränderungsbereitschaft heben
- Veränderungsfähigkeit entwickeln

Aufgabe eines Change Managements ist es, mit dem sozialen System der beteiligten Organisationen zu arbeiten, um sicherzustellen, dass die Ziele und Maßnahmen auch von den Mitarbeitenden umgesetzt werden. Es gilt, das Dringlichkeitsgefühl stets aufrechtzuerhalten und die notwendigen Allianzen zu bilden, damit die Transformation gelingt. Dies gelingt durch kontinuierliche Kommunikation, Dialog und Reflektion während des gesamten Veränderungsprozesses. Ein erfolgreiches Change Management beruht auf dem gezielten Einsatz einer Kombination von Instrumenten. Dabei werden in der Regel zwei Schwerpunkte gesetzt: Die zielgerichtete Kommunikation in die Organisation und an die Mitarbeitenden und Stakeholder sowie eine Stärkung der Führungskräfte in ihrer Rolle als Change Manager:innen. Die folgende Abbildung vermittelt einen Eindruck von einer Change Management Toolbox.



Die Prognos Change Management Toolbox, Prognos AG, 2022

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Wie funktioniert das Format?

Damit die unterschiedlichen Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und adressatengerecht entwickelt sowie durchgeführt werden, wird durch das Change Management in Abstimmung mit dem Projektmanagement ein Kommunikationsplan aufgestellt und regelmäßig fortgeschrieben. Bei der Ausgestaltung des Kommunikationsplans sind folgende Aspekte zu beachten:

- Akzeptanz bzw. Haltung zu einzelnen Instrumenten.
- Bestehende Erfahrungen in der Behörde mit Instrumenten und Methoden.
- Wirksamkeit und Effektivität der Instrumente und Methoden.
- Auswirkungen der Instrumente und Methoden auf den Arbeitsalltag (z. B. wie lange und wie häufig werden die Mitarbeitenden nicht am Arbeitsplatz tätig sein können?).
- Finanzielle Rahmenbedingungen, die den Einsatz bestimmter Instrumente und Maßnahmen beeinflussen.

Welcher Aufwand ist mit dem Format verbunden?

- Der tatsächliche Aufwand ist mit Blick auf die Vielzahl der Methoden nicht eindeutig definierbar und kann entsprechend variieren. Das hier beschriebene Vorgehen sollte vielmehr als Sammlung und Überblick über eine Vielzahl von Methoden angesehen werden.

**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

