

Frank Hoglebe

ZIELBEREICHE FÜR EIN MITARBEITENDEN BEZOGENES
CHANGE MANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

ARBEITSBERICHT NR. 3/2020

HERAUSGEBER:IN

PROF. DR. FRANK HOGLEBE
PROF. DR. ELMAR SCHMITZ
PROF. DR. MASCHA WILL-ZOCHOLL

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank (2020): Zielbereiche für ein Mitarbeitenden bezogenes Change Management in der öffentlichen Verwaltung. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2020-3. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, Mai 2020

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

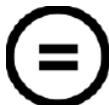
Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit	5
2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen	5
2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens.....	5
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens	7
3.1. Ziele und Zielbereiche des Veränderungsmanagements	7
3.2. Diskussion die Zielbereiche mit Handlungsempfehlungen	8
3.2.1 Zieldiskurs 1: Klare Ziele schaffen	8
3.2.2 Zieldiskurs 2: Ganzheitliche Problemsicht.....	9
3.2.3 Zieldiskurs 3: Gemeinsame Sprache und Wir-Gefühl.....	10
3.2.4 Zieldiskurs 4: Hohe Identifikation mit dem Vorhaben.....	11
3.2.5 Zieldiskurs 5: Sensibilität und Umfeld	12
3.2.6 Zieldiskurs 6: Rollenerwartungen.....	12
4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit	14
Literatur- und Quellenverzeichnis	15

Abstract

Die Thematik des Forschungsvorhabens hat eine zentrale Bedeutung für Kommunal- und Landesbehörden. Waren Veränderungen in der Vergangenheit eher monolithisch in einzelnen Sachbereichen anzutreffen, so werden im Zuge zunehmender Digitalisierung aktuell immer mehr IT-Projekte initiiert, die horizontal eine Vielzahl von Verwaltungseinheiten betreffen; Dokumentenmanagementsysteme sind hier nur ein prominentes Beispiel. Der vorliegende Abschlussbericht gibt Hinweise und Empfehlungen, wie Veränderungsprojekte durch ein erfolgreiches Change Management, das Mitarbeitende wertschätzend in die Veränderungsprozesse einbezieht, gelingen kann. Inhalt dieses Forschungsvorhabens ist, die Konzeption und Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung moderner Veränderungsprojekte in der digitalen Verwaltungspraxis, die den Anforderungen der von Veränderungen Betroffener adäquat Rechnung tragen. Denn tradierte Projektpläne und -muster (Templates) stellen regelmäßig das Projektobjekt in den Fokus der Phasen, Zeit- und Aktivitätenplanung und nicht in die Veränderungen, die sich dadurch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ergeben bzw. mit diesen einhergehen. Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieses Forschungsvorhabens sollen nützliche Impulse geben, die gemeinsam mit den Entscheidern, Akteuren und Betroffenen konkret, wertschätzend und partnerschaftlich ausgestaltet werden. Besonders die erarbeitete „sechs Handlungsempfehlungen“ soll auch neugierig machen, Veränderungsmanagement in der eigenen Verwaltung einmal selbst zu auszuprobieren.

1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Besonders bei IT-Projekten birgt dies das Risiko, dass die Adressaten und späteren Nutzer einer IT-Implikation nicht ausreichend einbezogen werden. Dabei kann das subjektive Empfinden bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits ausreichen, technische Veränderungen a priori abzulehnen. Besonders bei horizontalen IT-Projekten, wie die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) mit Workflowkomponenten zur Digitalisierung der allgemeinen Schriftgutverwaltung reichen tradierte Anwenderschulungskonzepte nicht aus, um die Nutzer ausreichend auf diese Veränderungen vorzubereiten bzw. diese dafür zu gewinnen. Zu weitreichend greifen diese ggfs. in die Arbeitsabläufe der Betroffenen ein und verändern diese nachhaltig.

Erfolgreich Veränderungsprojekte im Digitalisierungskontext zu managen erfordert daher Projektkompetenzen, welche die Anforderungen des Change-Managements in digitale Projekte adäquat einbeziehen. Hintergrund für dieses Forschungsvorhaben ist, dass nach ersten Recherchen dieser Forschungsfokus nur sehr unzureichend bisher in der Wissenschaft adressiert wird. Gleichwohl sind Führungskräfte und Projektmanager in der Verwaltungspraxis regelmäßig mit solchen Herausforderungen im Kontext von Digitalisierungsprojekten konfrontiert. Durch die Ergebnisse sollen einerseits Projektkompetenzen in der Verwaltungspraxis, andererseits die Weiterentwicklung von Lehrcurricula und die Lehre einschlägiger Verwaltungsstudiengänge an Verwaltungsfachhochschulen unterstützt werden.

Auf Basis von Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung moderner Veränderungsprojekte im Digitalisierungskontext, sollen besonders Führungskräfte sensibilisiert und Projektverantwortliche methodisch unterstützt werden.

2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen

Tradierte Projektpläne in der öffentlichen Verwaltung folgen regelmäßig Mustern, die je nach Projektgegenstand mit organisatorischem oder technischem Fokus entwickeln und umgesetzt werden. Dabei ist der Terminus „tradiert“ zu verstehen, als alt „hergebracht, herkömmlich, klassisch, konventionell, traditionell, überkommen, überliefert“ (Duden 2018). In Zeiten von Digitalisierung stoßen diese hergebrachten Projektansätze jedoch an ihre Grenzen. Besonders wenn Projektobjekte Auswirkungen auf die Bereiche Organisation und Informationstechnik gleichermaßen haben.

Daran schließen sich zentrale Forschungsfragen an: Welche Anforderungen sind in Digitalisierungsprojekten zu berücksichtigen, die in tradierten Projekt nicht relevant waren/sind? Was bedeutet dies für die Projektbeteiligten? Sind ggfs. neue/veränderte Kompetenzprofile erforderlich? Diese zentralen Fragen sollen im Rahmen dieses Forschungsvorhabens systematisch erarbeitet werden. Ziel der Forschung ist, die Konzeption und Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung moderner Veränderungsprojekte in der digitalen Verwaltungspraxis, die den Anforderungen der von Veränderungen Betroffener adäquat Rechnung tragen. Denn tradierte Projektpläne und -muster (Templates) stellen regelmäßig das Projektobjekt in den Fokus der Phasen, Zeit- und Aktivitätenplanung und nicht in die Veränderungen, die sich dadurch bei den Mitarbeiterin-nen und Mitarbeitern ergeben. Eine Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse über den Anwendungs-kontext der öffentlichen Verwaltung hinaus, ist nicht ausgeschlossen, jedoch nicht explizit im Untersuchungsfokus dieses Forschungsprojektes adressiert.

2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens

Besonders bei IT-Projekten besteht im modernen Digitalisierungskontext das Risiko, dass die Adressaten und späteren Nutzer einer IT-Implikation nicht ausreichend einbezogen werden. Dabei kann das subjektive Empfinden bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits ausreichen, technische Veränderungen a priori abzulehnen. Besonders bei horizontalen IT-Projekten, wie die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) mit Workflowkomponenten zur Digitalisierung der allgemeinen Schriftgutverwaltung reichen tradierte Anwenderschulungskonzepte nicht aus, um die Nutzer ausreichend auf diese Veränderungen vorzubereiten bzw. diese dafür zu gewinnen.

Zu weitreichend greifen diese ggfs. in den Arbeitsabläufen der Betroffenen ein. Erfolgreich Veränderungsprojekte im Digitalisierungskontext zu managen erfordert daher Projektkompetenzen, welche die Anforderungen des Change Managements in digitale Projekte zielsicher einbeziehen. Hintergrund für dieses Forschungsvorhaben ist, dass nach ersten wissenschaftlich gerichteten Recherchen dieser Forschungsfokus nicht oder nur sehr unzureichend in der einschlägigen Literatur adressiert wird (vgl. z.B. Fackelmann, 2008; Hach, 2005; Inversini, 2005; Klug, 2008; Richenhagen, 2016; Sühlo, 2008; Trouvain, 2006). Gleichwohl sind Führungskräfte und Projektmanager in der Verwaltungspraxis regelmäßig mit den v.g. Herausforderungen im Kontext von Digitalisierungsprojekten konfrontiert.

Durch die Ergebnisse sollen einerseits Projektkompetenzen in der Verwaltungspraxis und andererseits die Weiterentwicklung von Lehrcurricula und die Lehre einschlägiger Verwaltungstudiengänge an Verwaltungsfachhochschulen unterstützt werden. Auf Basis von Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung moderner Veränderungsprojekte im Digitalisierungskontext, sollen besonders Führungskräfte sensibilisiert und Projektverantwortliche methodisch unterstützt werden.

Im Rahmen einer systematischen Recherche und Auswertung zur Zielsetzung des Forschungsvorhabens wurden als Ergebnis wissenschaftliches Datenmaterial und quellenspezifische Erkenntnisse gewonnen. Aus den Ergebnissen wurden darauf aufbauend Forschungserkenntnisse generiert, die möglichst leicht für Kolleginnen und Kollegen der Verwaltungshochschulen, der Verwaltungspraxis und Interessierter zugänglich sind. Die Forschungsergebnisse wurden in diesem Arbeitsbericht aufbereitet, der neben den Rechercheergebnissen auch weitergehende Forschungserkenntnisse enthält.

Wesentliche inhaltliche Aspekte leiteten die Forschungsarbeit: (a) Anforderungen der von Veränderungen Betroffener in der Verwaltung, (b) Ziele und Aufgaben von Veränderungs- und Projektmanagement, (c) Grundlagen Veränderungs- und Projektmanagements in der Praxis, (d) Einführung in Methoden und Werkzeuge zum Veränderungsmanagement, (e) Rollen von Mitarbeiter in Veränderungsprozesse, (f) Vergleich von Umsetzungsvarianten bei Projekten, (g) Methoden zu Überwachung und Evaluation von Projekten, (h) Konzeption und Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Planung und Umsetzung moderner Veränderungsprojekte in der digitalen Verwaltungspraxis. Nach Auswertung der Quellenfunde (vgl. anliegendes Literatur- und Quellenverzeichnis entschied sich der Verfasser den Fokus auf die Zielbereiche des Veränderungsmanagements zu legen.

Die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens sind auch zum Einsatz in der angewandten Verwaltungsforschung und in Projekten mit der Verwaltungspraxis geeignet, sie adressieren damit sowohl Kolleginnen und Kollegen der Verwaltungshochschulen als auch die Führungs- und Sachbearbeiterebene in der Verwaltungspraxis sowie Studierende in Studiengängen der öffentlichen Verwaltung.

3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

3.1. Ziele und Zielbereiche des Veränderungsmanagements

Der Schwerpunktbereich der Ziele und Zielbereiche des Veränderungsmanagements lässt sich sehr gut anhand der Ziele von Fischer-Korb (2018) darstellen und umfassend diskutieren:

„1.) Klare Ziele schaffen!

Klare Ziele führen zu einer höheren Verbindlichkeit bei den Akteuren. Hier ist es von hohem Stellenwert, Ziele für alle zu finden, die von dem Veränderungsprozess betroffen sind. Diese müssen auch die Werte aufzeigen, die Richtschnur für den Prozess und das Ergebnis sein sollen (z. B. respektvoller Umgang miteinander, Ehrlichkeit, Verantwortung für alle, Fairness, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Teilen, Würde, Fürsorge, Transparenz). Das wird in einem Leitbild festgehalten.

2.) Ganzheitliche Problemsicht!

In diesem Punkt gilt es nicht nur alle Interessengruppen zu erfassen, sondern auch ganz genau die zu erwartenden Probleme für jeden Betroffenen herauszuarbeiten und zu achten. Wenn das Problembewusstsein nicht alle umfasst, geht bei einem Teil der Betroffenen Vertrauen verloren. Das kann in einer umfassenden Stakeholderanalyse erledigt werden.

3.) Gemeinsame Sprache / Wir-Gefühl schaffen!

Die meisten Projekte im öffentlichen Bereich zeichnen sich durch eine hohe Interdisziplinarität und eine hohe soziale Vielfalt der Betroffenen und Beteiligten aus. Jede dieser Gruppen kann eine eigene Sprache pflegen und hier gilt es, diese allen anderen verständlich zu machen. Kommunikation ist der Schlüssel dazu. Hier gilt es Handwerkszeug einzusetzen, das dies leisten kann und aus Einzelakteuren eine gemeinsame Gruppe macht. Zudem braucht es neben dem Handwerkszeug auch einen gemeinsamen Kommunikations- und Informationsplan. Dafür ist es notwendig, einen niederschwellig erreichbaren Ansprechpartner zu nennen, der beim Auftreten von Problemen leicht kontaktiert werden kann. Der Kommunikationsplan muss auch das Einbinden von Wünschen, Beschwerden und Anregungen in den Feedbackschleifen leisten. Damit fühlen sich Menschen gehört und in den Prozess eingebunden, was das Wir-Gefühl stärkt.

4.) Hohe Identifikation mit dem Vorhaben schaffen!

Die Identifikation von Beteiligten und Betroffenen und die Motivation, dem Prozess positiv gegenüber zu stehen, sind von der Überzeugung, dass das Vorhaben notwendig und dringlich ist, direkt abhängig. Die Verantwortlichen für den Prozess dürfen es nicht versäumen, das überzeugend herauszuarbeiten und zu vermitteln. Hier genügt es nicht, dass die Politik einen organisatorischen oder finanziellen Vorteil in dem Veränderungsprozess sieht. Eine Projektumfeldanalyse kann hilfreich sein.

5.) Sensibel auf das Umfeld achten!

Es können starke Emotionen wie Wut und Angst auftreten. Gegen Wut und Angst ist schwer zu argumentieren. Diese Gefühle ändern sich erst, wenn sie von den Verantwortlichen anerkannt und berücksichtigt werden. Der Einsatz von mediativen Strategien ist hier zu empfehlen.

6.) Klare Rollenerwartung schaffen!

Von Anfang an sollte festgelegt werden, welche Rollen es in diesem Veränderungsprozess braucht, aber auch, wer sie erfüllen kann. In Veränderungsprozessen und in Projekten, auch in der Wirtschaft, steckt viel Konfliktpotenzial, Demotivation und die Möglichkeit zum Scheitern in unklaren oder doppelt besetzten Rollen. Es sind also eine gute Fragetechnik und eine überzeugende Kommunikationsstruktur notwendig, um Verantwortlichkeiten (Rollen) in ein übersichtliches Organigramm zu betten¹.

3.2. Diskussion die Zielbereiche mit Handlungsempfehlungen

In den folgenden Abschnitten werden die sechs Zielbereiche von Fischer-Korb wiederholt und mit eigenen Erfahrungen des Verfassers zielbereichsbezogen reflektiert. Jeweils am Ende eines Zieldiskurses werden Handlungsempfehlungen für die Verwaltungspraxis abgeleitet.

3.2.1 Zieldiskurs 1: Klare Ziele schaffen

Ad. 1: „Klare Ziele schaffen!

Klare Ziele führen zu einer höheren Verbindlichkeit bei den Akteuren. Hier ist es von hohem Stellenwert, Ziele für alle zu finden, die von dem Veränderungsprozess betroffen sind. Diese müssen auch die Werte aufzeigen, die Richtschnur für den Prozess und das Ergebnis sein sollen (z. B. respektvoller Umgang miteinander, Ehrlichkeit, Verantwortung für alle, Fairness, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Teilen, Würde, Fürsorge, Transparenz). Das wird in einem Leitbild festgehalten².

Diskurs 1: Ungeachtet der Tatsache, dass die Verfasserin Fischer-Korb bei ihrem ersten Ziel „klare Ziele schaffen“ auf den Leitbildaspekt abstellt, sind in diesem ersten Ziel eine Reihe wichtiger Aspekte enthalten, die Grundlage für einen Diskurs sein können. Beginnen wir mit der Verbindlichkeit der Akteure. Ziele sind enorm wichtig, um überhaupt eine Verbindlichkeit bei Akteuren erzielen zu können. Ein Veränderungsprozess der eingeleitet wird, ohne dass den Beteiligten die Zielsetzung kommuniziert wird, wird aus der Erfahrung des Verfassers, vielen Praxisprojekten, kaum zum Erfolg führen können. Denn Ziele bilden die nötige Richtschnur

¹ Quelle: Fischer-Korb, Christa. 2018. Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich. Strategien, Methoden und Tools, Springer Verlag.

² Ebenda.

sowohl für das Umsetzungsprojekt als solches als auch für damit einhergehende Veränderungen da.

Besonders positiv hervorgehoben werden soll, dass Fischer-Korb einen respektvollen Umgang miteinander, Ehrlichkeit, Verantwortung für alle, Fairness, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, teilen, Würde, Fürsorge und Transparenz exemplarisch aufzählt. Denn es ist der Wert schätzende Umgang und der Wert schätzende Einbezug der Mitarbeitenden, der zentral ist für erfolgreiche Veränderungsprojekte damit stecken in diesem Ziel nach Fischer-Korb gleich zwei Aspekte die bei Veränderungsprojekten beachtet werden sollen: einerseits die Definition, Vereinbarung und Festlegung von Zielen und andererseits der Einbezug und respektvolle Umgang mit den von der Veränderung betroffenen Mitarbeitenden. Dies als wesentliche **Handlungsempfehlung 1** für die Verwaltungspraxis.

3.2.2 Zieldiskurs 2: Ganzheitliche Problemsicht

Ad. 2: „Ganzheitliche Problemsicht!

In diesem Punkt gilt es nicht nur alle Interessengruppen zu erfassen, sondern auch ganz genau die zu erwartenden Probleme für jeden Betroffenen herauszuarbeiten und zu achten. Wenn das Problembewusstsein nicht alle umfasst, geht bei einem Teil der Betroffenen Vertrauen verloren. Das kann in einer umfassenden Stakeholderanalyse erledigt werden“³.

Diskurs 2: bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten sind die Auswirkungen auf die Betroffenen regelmäßig unterschiedlich. Von daher ist es sinnvoll, zu erwartende Probleme frühzeitig zu erfassen und soweit es möglich ist zu lösen. Der Fokus liegt dabei auf den Aspekt einer kombinierten Einzel- und Gesamtsicht. Dies bedeutet, dass beides in Change Projekten erfolgen soll: eine rund um Betrachtung bezogen auf die Auswirkungen der Veränderungen auf die gesamte behördliche Organisation sowie eine individuelle Betrachtung bezogen auf die Auswirkungen auf einzelne.

Besonders hier zeigt sich, inwiefern das Veränderungsmanagement Beachtung findet. Das Instrument der Stakeholderanalyse ist auch aus Sicht des Verfassers hier das richtige methodische Instrumentarium. Gleichsam ist zu beachten, dass entsprechende Kompetenzen innerhalb der Behörde vorhanden sein müssen, um solche Methoden anwenden zu können. Vereinfacht ausgedrückt sind Behörden jedoch bereits im hohen Maße erfolgreich, wenn überhaupt systematisch zu erwartende Probleme mit den Betroffenen besprochen werden, denn dies bietet die Chance frühzeitig Aspekte zu erfassen und entsprechende Maßnahmen dafür abzuleiten. Dies schafft Vertrauen für einen Veränderungsprozess.

Demgegenüber kann dieses Vertrauen gleichsam verloren gehen, wenn Betroffene für sich persönlich und individuell feststellen, dass individuelle Problemlagen nicht Teil eines

³ Ebenda.

Veränderungsmanagements sind. Die Zielsetzung der“ Ganzheitlichen Problemsicht“ ist daher eine wesentliche **Handlungsempfehlung 2** für die Verwaltungspraxis in der Vorbereitung und Umsetzung von Veränderungsprojekten.

3.2.3 Zieldiskurs 3: Gemeinsame Sprache und Wir-Gefühl

Ad. 3: „Gemeinsame Sprache / Wir-Gefühl schaffen!

Die meisten Projekte im öffentlichen Bereich zeichnen sich durch eine hohe Interdisziplinarität und eine hohe soziale Vielfalt der Betroffenen und Beteiligten aus. Jede dieser Gruppen kann eine eigene Sprache pflegen und hier gilt es, diese allen anderen verständlich zu machen. Kommunikation ist der Schlüssel dazu. Hier gilt es Hand-werkszeug einzusetzen, das dies leisten kann und aus Einzelakteuren eine gemeinsame Gruppe macht. Zudem braucht es neben dem Handwerkszeug auch einen gemeinsamen Kommunikations- und Informationsplan. Dafür ist es notwendig, einen niederschwellig erreichbaren Ansprechpartner zu nennen, der beim Auftreten von Problemen leicht kontaktiert werden kann. Der Kommunikationsplan muss auch das Einbinden von Wünschen, Beschwerden und Anregungen in den Feedbackschleifen leisten. Damit fühlen sich Menschen gehört und in den Prozess eingebunden, was das Wir-Gefühl stärkt“⁴.

Diskurs 3: in diesem dritten Zielbereich nach Fischer-Korb kommt die Vielfalt in zweierlei Hinsicht zum Ausdruck. Einerseits bezogen auf die berufliche Qualifikation von Betroffenen, andererseits bezogen auf die soziale Vielfalt. Die damit einhergehende eigene Sprache in einem Team, einer Abteilung oder Fachbereich kann damit korrelieren. Dies ist aber nicht zwingend, was bei der Konzeption von Veränderungskonzepten beachtet werden sollte. Dass die Kommunikation ein Schlüssel ist, kann nur bestätigt werden.

Der Aspekt der Gemeinsamkeit bei der Erstellung von Kommunikation und Informationsplänen ist ein weiterer Garant dafür, Veränderungsprojekte erfolgreich mit den Beteiligten umsetzen zu können. Die Auswahl und Motivation eines einheitlichen Ansprechpartners ist ein operativer pragmatischer Empfehlungszug, da dieser oder diese als Multiplikator:in sowohl für Informationen von der Projektleitung an die Mitarbeitenden als auch umgekehrt von den Mitarbeitenden zurück fungieren kann. Besonders die Einbindung von Wünschen, Beschwerden und Anregungen in Kombination mit Feedbackschleifen schaffen nicht nur das Gefühl bei den Betroffenen in den Veränderungsprozess eingebunden zu sein, sondern dokumentieren es auch in Form von Bestandteilen in der formalen Kommunikation- und Informationsplanung.

Inwiefern es den Verantwortlichen sowie der Projektleitung gelingt im Rahmen des Veränderungsmanagements ein Wir-Gefühl mit den Betroffenen von Veränderungsmaßnahmen zu erreichen, hängt Maß erheblich vom Kommunikationsgeschick der Akteure ab, aber auch von der Bereitschaft der Beteiligten, weniger von den Projektinhalten. Dies als weiter wesentliche **Handlungsempfehlung 3** für die Verwaltungspraxis.

⁴ Ebenda.

3.2.4 Zieldiskurs 4: Hohe Identifikation mit dem Vorhaben

Ad. 4: „Hohe Identifikation mit dem Vorhaben schaffen!

Die Identifikation von Beteiligten und Betroffenen und die Motivation, dem Prozess positiv gegenüber zu stehen, sind von der Überzeugung, dass das Vorhaben notwendig und dringlich ist, direkt abhängig. Die Verantwortlichen für den Prozess dürfen es nicht versäumen, das überzeugend herauszuarbeiten und zu vermitteln. Hier genügt es nicht, dass die Politik einen organisatorischen oder finanziellen Vorteil in dem Veränderungsprozess sieht. Eine Projektumfeldanalyse kann hilfreich sein“⁵.

Diskurs 4: Der vierte Zielbereich behandelt die intrinsischen Aspekten von Beteiligten und Betroffenen. Inwiefern Beteiligte und Betroffene einem Prozess positiv gegenüberstehen hängt maßgeblich davon ab, wie der/die Einzelne individuell einem Vorhaben konkret gegenüberstehen. Dabei ist es nicht nur ausreichend, dass die Notwendigkeit eines Projektvorhabens notwendig und dringlich ist und diese überzeugend herausgearbeitet und vermittelt wird (s.o.), sondern insbesondere auch, ob diese Veränderungen von den Einzelnen auch akzeptiert werden.

Denn aus individueller Sicht kann durchaus verstanden sein, dass ein Vorhaben notwendig und dringlich ist, gleichsam kann man es aus individueller Sicht ablehnen. In einer solchen Situation kann noch eine Projektumfeldanalyse nur bedingt unterstützen. Sicherlich ermöglicht diese Methodik systematisch herauszuarbeiten in welchem Kontext das Vorhaben steht, was bei der Argumentation von Notwendigkeit und Dringlichkeit unterstützend ist, gleichsam bleibt es bei der Einschränkung des Verfassers, dass letztlich die individuelle Sicht und damit verbundene Akzeptanz eines Vorhabens entscheidend dafür ist, ob ich mich mit einem Vorhaben identifiziere oder nicht.

Vielleicht wäre es aber auch ein zu hohes Ziel, von dem Betroffenen zu erwarten und damit als Zielsetzung zu verfolgen, dass sich diese in einem hohen Maße mit einem Vorhaben identifizieren. Vielmehr ist es die Professionalität die man einfordern und erwarten sollte, denn letztlich geht es um behördliche Maßnahmen und nicht um die individuelle Gestaltung der eigenen privaten Lebensführung. Nichtsdestotrotz verbringen Mitarbeitende und Führungskräfte hohe Zeitanteile im behördlichen Alltag, sodass eine Mindestidentifikation (im Sinne von einer neutralen Akzeptanz für ein Vorhaben) äußerst hilfreich wäre. Verordnen kann man diese gleichsam nicht. Dies als wesentliche **Handlungsempfehlung 4** für die Verwaltungspraxis.

⁵ Ebenda.

3.2.5 Zieldiskurs 5: Sensibilität und Umfeld

Ad. 5: „Sensibel auf das Umfeld achten!

Es können starke Emotionen wie Wut und Angst auftreten. Gegen Wut und Angst ist schwer zu argumentieren. Diese Gefühle ändern sich erst, wenn sie von den Verantwortlichen anerkannt und berücksichtigt werden. Der Einsatz von mediativen Strategien ist hier zu empfehlen“⁶.

Diskurs 5: Sensibilität es sicher eine Kompetenz, die im Zweifel schwer zu erlernen ist, sondern oftmals im Habitus von Akteurinnen mehr oder weniger vorhanden ist. Im Domainbereich der öffentlichen Verwaltung gibt es eine Vielzahl von Bereichen, bei denen wir einen sensiblen Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern aber auch mit vertraulichen Inhalten im Rahmen der Sachbearbeitung erwarten. Hier korreliert aber der Begriff Sensibilität eher mit dem Begriff Vertrauen, der gleichsam in der öffentlichen Verwaltung gut verstanden und kommuniziert werden kann.

Der Kernaspekt des fünften Zielbereiches von Fischer-Korb ist gleichsam die emotionale Sensibilität. Dies ist auch daran zu erkennen, dass meditative Strategien empfohlen werden. Nimmt man die Überschrift zu diesem fünften Zielbereich ohne den inhaltlichen Kontext, so kann er auch dahingehend ausgelegt und gedeutet werden, dass man sensibel eine ganzheitliche Problemsicht einnehmen soll.

Dieser Aspekt ist gleichsam aber im Zielbereich 2 bereits verankert und thematisiert. Sollten in einem Projekt sehr starke Gefühle zutage treten, wie Wut und Angst, sollte versucht werden mit den Betroffenen vertraute Kolleginnen und Kollegen solche Situationen zu begegnen. Im Zweifel wären von außen entsprechende Experten einzubeziehen, denn hier sind Kompetenzen geboten, die regelmäßig von Projektleitungen oder gar von Führungskräften in der Verwaltung nicht erwartet werden können. Dies als wesentliche **Handlungsempfehlung 5** für die Verwaltungspraxis.

3.2.6 Zieldiskurs 6: Rollenerwartungen

Ad. 6: „Klare Rollenerwartung schaffen!

Von Anfang an sollte festgelegt werden, welche Rollen es in diesem Veränderungsprozess braucht, aber auch, wer sie erfüllen kann. In Veränderungsprozessen und in Projekten, auch in der Wirtschaft, steckt viel Konfliktpotenzial, Demotivation und die Möglichkeit zum Scheitern in unklaren oder doppelt besetzten Rollen. Es sind also eine gute Fragetechnik und eine überzeugende Kommunikationsstruktur notwendig, um Verantwortlichkeiten (Rollen) in ein übersichtliches Organigramm zu betten“⁷.

⁶ Ebenda.

⁷ Ebenda.

Diskurs 6: Die Rollenverteilung in Veränderungsprozessen ist zentral. Ist man im Rahmen des Projektmanagements sehr leicht damit, Rollen für die inhaltliche projektmäßige Umsetzung zu verteilen, so ist dies mit dem Aspekt des Changemanagements regelmäßig anders. Dies liegt einerseits daran, dass öffentliche Verwaltungen gegebenenfalls keine Erfahrungen mit Rollen und Aufgaben im Veränderungsmanagement haben, andererseits ist aber auch nicht ausgeschlossen, dass man den Aspekten des Veränderungsmanagement eine zu geringe Bedeutung beimisst. In den Ausführungen zum obigen Zielbereich von Fischer-Korb wird nicht nur auf die Rollen an sich abgestellt, sondern auch darauf, dass Personen auszuwählen und manchmal auch erst zu gewinnen sind, die die jeweilige Rolle auch ausfüllen können.

Dieses kleine Wörtchen „kann“ ist sicher leicht zu überlesen, aber aus Sicht des Verfassers in diesem Kontext zentral. Denn die bloße Bestimmung einer Person für eine Rolle im Veränderungsprozess geht ja nicht automatisch mit einem erfolgreichen ausfüllen dieser einher. Von daher ist es eine sehr verantwortungsvolle Führungsaufgabe, die richtigen Personen für die jeweiligen Rollen auszuwählen. Dabei ist auch zu beachten, dass intrinsische Motivation einerseits erforderlich ist, aber auch andererseits diese gegebenenfalls stärker auf extremistische Motivation Ohren reagieren.

Vereinfacht ausgedrückt: besonders wünschenswerte und geeignete Akteurinnen erwarten unter Umständen durch solches Projekt Engagement einen individuellen Vorteil erreichen zu können, sei es durch eine Beförderungsperspektive oder eine temporäre finanzielle Zulage. Sicherlich könnte der eine oder andere nun argumentieren, dass eine solche Aufgabenübertragung in den dienstlichen Kontext gesehen werden und gestellt werden muss, gleichsam darf nicht übersehen werden, dass die Art und Weise wie ich eine Rolle ausfüllen nicht anordenbar ist. Bei allem für und Wider zu extrinsischer Motivation, bleibt dieser Aspekt unterschwellig vorhanden und sollte daher in Entscheidungen einbezogen werden.

Für die Beteiligten nicht zu erkennende Zuständigkeiten und unklare Rollen führen zwangsläufig zu Unsicherheiten in der Projektarbeit. Gleiches gilt für Doppelbesetzungen von Rollen, die mit unklaren Aufgabenzuordnungen korrelieren können. Hier hilft ein anorganischer Gramm wie von Fischer-Korb angeregt in Zweifelsfällen nicht weiter, da auch in ausführlichen organischen Rahmen lediglich Aufgaben bündeln benannt werden können, ohne eine grafische Darstellung letztlich zu überfrachten. Hier kommt die Projektleitung ins Spiel, die sobald sich darstellt, dass unklare Rollenaufgaben existieren, diese dann eindeutig einer Person zuordnet. Insofern hat die Projektleitung auch eine wesentliche Führungsaufgabe zum Gelingen des Veränderungsmanagements. Dies als sechs und damit letzte wesentliche **Handlungsempfehlung 6** für die Verwaltungspraxis.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Die Ausführungen und Rechercheergebnisse machen deutlich, dass die Kenntnisse über Ziele und Zielbereiche des Veränderungsmanagements grundlegend sind für das Verständnis bezogen auf die erfolgreiche Projekt Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung. Die erarbeitete und kommentierten sechs Handlungsempfehlungen bildet aus Sicht des Verfassers thematisch wichtige Aspekte im Veränderungsmanagement ab, was für das Verständnis und die Nutzung für die Verwaltungspraxis besonders förderlich sein soll. Letztlich soll auch deutlich werden, dass die Konzeption und Umsetzung von Veränderungsmanagement nichts ist, dass man neben her organisieren soll und in vielen Fällen auch nicht von einer Person vollständig ausgefüllt werden kann.

Hier wäre es aus Erfahrung des Verfassers in unzähligen Praxisprojekten im behördlichen Kontext zielführend, eine Kombination aus Change Manager:in aus einem behördlichen Zentralbereich mit einem/einer Changelotse:in: aus dem betroffenen Fachbereich zu kombinieren. Letztlich sind es aber die individuellen Rahmenbedingungen vor Ort, wie personelle und finanzielle Möglichkeiten aber auch die Projektinhalte sowie das Projekt mäßig relevante Umfeld entscheidend für die Ausgestaltung des Veränderungsmanagements.

Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieses Forschungsvorhabens sollen nützliche Impulse geben, die gemeinsam mit den Entscheidern, Akteuren und Betroffenen konkret, wertschätzend und partnerschaftlich ausgestaltet werden müssen. Besonders die erarbeitete „sechs Handlungsempfehlungen“ soll auch neugierig machen, Veränderungsmanagement in der eigenen Verwaltungspraxis einmal selbst zu auszuprobieren.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Barghorn, K.: Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen, Dissertation. Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Osnabrück, 2010.
- Dragusanu, G.: Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, Dissertation. Fakultät für Psychologie und Pädagogik, Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität, 2006.
- Duden: Bibliographisches Institut GmbH. Dudenverlag, 2018. Online unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/tradiert> (Abruf am 29.04.2020).
- Fackelmann, B.: Spezifika der internen Kommunikation im öffentlichen Sektor und ihre Auswirkungen auf Veränderungsprozesse, Dissertation, 2008.
- Hach, H.: Evaluation und Optimierung kommunaler E-Government Prozesse, Dissertation. Universität Flensburg, Internationales Institut für Management, 2005.
- Inversini, S.: Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen. Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umwelтанforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien, Dissertation, 2005.
- Klug, C.: Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements, Dissertation, 2008.
- Richenhagen, G.: Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: Was muss der Praktiker wissen? In Scholer/Fischer (2016), Kapitel 3/2.25, 2016.
- Sühlo, B.: Mikropolitische Analysen zu Entscheidungsprozessen in IT-Projekten, Dissertation. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam, 2008.
- Trouvain, T.: Effizienzgewinne und Effizienzpotenziale externer Projektsteuerung bei komplexen öffentlichen Hochbaumaßnahmen. Evaluation der Wirtschaftlichkeit sowie Strategien erfolgreicher Projektabwicklung für den öffentlichen Bauherrn, Dissertation, 2006.
- Fischer-Korb, Chr.: Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich. Strategien, Methoden und Tools, Springer Verlag, 2018.
- Frank, S.: Social Media Einsatz in projektorientierten Organisationen. Eine Fall-studie zur Identifikation und Analyse der Erfolgsfaktoren in einem deutschen Großunternehmen, Dissertation. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2015.
- Fraude, S.: Die Persönlichkeit einer Führungskraft als relevanter Einflussfaktor auf den transformationalen bzw. transaktionalen Führungsstil – Mythos oder Realität der Führungspersönlichkeit? Dissertation. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), 2015.

- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Die E-Rechnung einführen und umsetzen, KGSt-Bericht Nr. 18/2017, 2017.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Modernisierung einer Großstadtverwaltung. Das Beispiel Mannheim, KGSt-Bericht Nr. 5/2016, 2016.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Denkanstöße aus dem Innovationszirkel Junge Verwaltungskräfte Teil 1. #Kreativ #In-novativ #Motiviert. Wie Kommunalverwaltungen sein sollten, in denen junge Menschen arbeiten möchten, KGSt-Bericht Nr. 4/2017, 2017.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Dokumentenmanagementsysteme, Ergebnisse: KGSt-Trendworkshop – Zentrale Fragestellungen bei der DMS-Einführung KGSt-Materialien Nr. 5/2011, 2011.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): E-Government in kleinen Kommunen: So geht's! KGSt-Forum 2017.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Wir fördern kommunale Kompetenz. Erfolgreiche Führung und operative Steuerung benötigen Kennzahlenwerte. KGSt-Forum 2014.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013. CHANGE² - Wandel im Quadrat. KGSt-Forum 2011.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): Prozessmodelle erfolgreich nutzen. 18 Beispiele aus der kommunalen Praxis, KGSt[®]-Bericht Nr. 3/2016.
- Knaack, I.: Die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen in der öffentlichen Verwaltung als IT-organisatorischer Gestaltungsprozeß, Dissertation. Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, 1999.
- Obermeier, M.: Enterprise Architecture Management in der öffentlichen Verwaltung: Design, Einführung und Evaluation, Dissertation. Technische Universität München Fakultät für Informatik Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, 2014.
- Schrameier, M.: Innovationen und Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Zielsteuerung, Dissertation. Universität Potsdam, 2015.
- Tabakow, R.: E-Government und New Public Management. Zur Theorie und Praxis staatlicher Verwaltung im beginnenden 21.Jh., Dissertation, 2009.
- Wolf, E.; Prackwieser, C.; Hagenloch, E. (BOC): Kommunale Geschäftsprozesse optimieren und steuern. Instrumente und Praxisberichte, 2011.