



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung



Change Management in der öffentlichen Verwaltung – Für Abteilungsleitung und Entscheider:innen

Susanne Rengel



Inhaltsverzeichnis

1. Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung	S. 4
1. Warum brauche ich das?	S. 6
2. Was ist Veränderung?	S. 12
2. Erfolgsfaktoren für gutes Change Management	S. 16
6. Das Warum - Die Vision als Motivation für Veränderung	S. 18
8. Auf Veränderung vorbereiten: Adressatengerechtes Stakeholder-Management	S. 25
3. Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen	S. 29
16. Werkzeuge für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben	S. 31
4. Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht	S. 39
18. Meistens kommt es anders - Die individuelle Anpassung	S. 41



Der Gesamtkurs



Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung



Erfolgsfaktoren für gutes Change Management



Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen



Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung

Kapitel 1

Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung



Der Gesamtkurs



Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung



Erfolgsfaktoren für gutes Change Management



Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen



Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht

 Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung

 Erfolgsfaktoren für gutes Change Management

 Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen

 Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 1

Warum brauche ich das?



Inhalte der Lerneinheit

Einführung in den Kurs

Digitalisierung als Treiber

Führungskräfte in der Verantwortung



Digitalisierung wird von einer Mehrheit der befragten Führungskräften als Treiber der anstehenden Veränderungen genannt

- Digitale Transformation als enorme Herausforderung
- Fachverfahren, aber auch Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation verändern sich
- Widerstände: Viele Mitarbeitende stehen Veränderungen skeptisch gegenüber

HAMBURG „DIGITAL FIRST“

Hamburg will Behördengänge überflüssig machen

Veröffentlicht am 02.05.2018 | Lesedauer: 2 Minuten

Warum Digitalisierungsprojekte beim Mitarbeiter beginnen müssen

👤 Martin Schindler · 22. Juli 2018

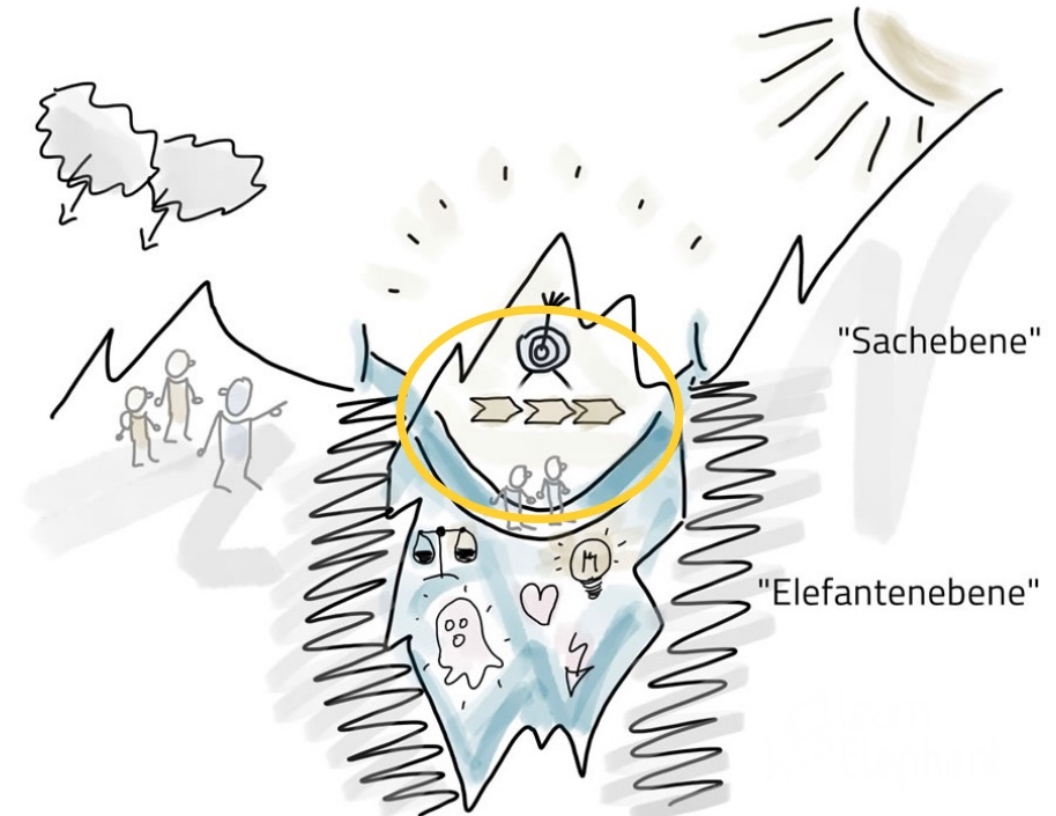
Bürokratie

Deutschlands Behörden bleiben eine Digitalwüste

Ob Führerschein oder Elterngeld: Ab 2022 sollen Hunderte Leistungen des Staates digital abrufbar sein. Doch der Ausbau lahmt gewaltig.

Das Begleiten von Veränderungsprozessen ist eine der Kernaufgaben von heutigen Führungskräften

- Orientierung geben in Veränderungsprozessen
- Zuhören können
- Empathischer Umgang mit Widerständen durch gezielte und wirkungsvolle Kommunikation
- Souveränität im Umgang mit Ängsten und Widerständen





Es ist wichtig auf kritische Fragen direkt mit einer passenden Antwortmöglichkeit zu reagieren

- Weshalb benötigen wir überhaupt diesen Wandel?
- Wozu brauchen wir gerade diese Veränderung?
- Gibt es Alternativen? Falls ja, welche?
- Was steckt hinter der Veränderung? Was ist das genaue Ziel?
- Was wird mir nicht gesagt?
- Was bringt mir die Veränderung?
- Wie können wir die Veränderung verhindern?
- Was bedeutet die Veränderung für meine Familie, meinen Status und meine Karriere?
- Bin ich der Veränderung persönlich gewachsen?





Zoom-in: Selbstreflexion zur weiteren Verfestigung des Themas

- Welche Veränderungen sehe ich gerade für mich und mein Team?
- Welche Unterstützungsangebote biete ich aktuell als Führungskraft?
- Bin ich in der Lage auf die wichtigsten Veränderungsbotschaften klare und richtungsweisende Antworten zu geben?
- Bin ich mit anderen Führungskräften dazu im Austausch?



 Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung

 Erfolgsfaktoren für gutes Change Management

 Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen

 Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 2

Was ist Veränderung?



Veränderungen sind unumgänglich – Es ist nicht möglich keine Entscheidung zu treffen

- Lebendige **Systeme verändern sich ständig**. Sie sind permanent Irritationen ausgesetzt und irritieren selbst, so lange sie existieren
- Über die Frage des „Wie“ liefert die **Metatheorie der Veränderung** eine höchst relevante, offene Denk- und Beschreibungsgrundlage für die Praxis
- Ausgangspunkt ist die Annahme, dass alles, was sich aus sich heraus verändert, Entscheidungen zu treffen hat
- Alles, was sich aus sich heraus verändern kann, nennen wir System
- Systeme stehen deshalb unter **Entscheidungszwang**, weil sie entweder so weiter machen wie bisher oder etwas Neues tun. **Sie können nicht nicht entscheiden**



Die Zahl gelungener Change-Prozesse sinkt weiter laut aktuellen Studien [1/2]

- Fast 57% der **Veränderungsvorhaben** in Organisationen **scheitern**
- Vielfach **gelingt es nicht**, **Mitarbeitende** für die Umsetzung zu **motivieren** und zu befähigen
- Veränderungen der **Rahmenbedingungen, Budgets oder Positionen** der Verantwortlichen als weitere Gründe
- Messbarmachung der Veränderung als kommunikative Herausforderung in Verwaltung
- 73% der Führungskräfte haben erkannt, dass erfolgreiche **Transformation stärkere Führung** erfordert



Die Zahl gelungener Change-Prozesse sinkt weiter laut aktuellen Studien [2/2]

	2020	2021
Wertrealisierung	~73%	~46%
Transformationskosten	+15%	+32%
Dauer	+19%	+69%
Führungsengagement	~63%	~45%
Mitarbeiterakzeptanz	~64%	~59%

- Change Vorhaben scheitern, auch und gerade weil Mitarbeitende in Organisationen vielfach Schwierigkeiten haben, die Initiativen zu akzeptieren, zu adaptieren und umzusetzen



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung

Kapitel 2

Erfolgsfaktoren für gutes Change Management



Der Gesamtkurs



Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung



Erfolgsfaktoren für gutes Change Management



Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen



Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht

-  Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung
-  Erfolgsfaktoren für gutes Change Management
-  Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung & Anwendung
-  Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 6

Das Warum - Die Vision als Motivation für Veränderung



Inhalte der Lerneinheit

Einführung in den Kurs

Vision & Sinn als Motivation für Veränderungsvorhaben

Die Methode des goldenen Kreises

Intrinsische Motivation der Beteiligten



Vision & Sinn als Motivation – ein positives Mindset ist unabdingbar für die Durchführung eines Change Prozesses

- Menschen, die einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, tun sich leichter ihre Prioritäten klar zu formulieren und damit auch die Grundlagen für ein effektives (die richtigen Dinge tun) und effizientes (die Dinge richtig tun) Selbstmanagement zu legen
- Ohne Begeisterung oder zumindest Vertrauen, ohne eine bildliche Vorstellung davon, wo die Reise hingeht, ohne bejahende Emotionen bewegen sich Menschen gar nicht oder nur bei großem extrinsischem Druck
- Die Vision ist der große gemeinsame Nenner: Er schafft Identifikation und erlaubt es, unter größter Unsicherheit zu navigieren. In Zeiten von erhöhter Komplexität und rasanten Veränderungen gibt er eine Grundstabilität, die Ziele und Strategien nicht leisten können.





Die richtigen Dinge müssen auch auf die richtige Art und Weise getan werden um ein gutes Selbstmanagement zu kreieren





Die Inspiration ist nach Sinek eine der Schlüsselaufgaben um nachhaltige Veränderung zu erschaffen

"Menschen inspirieren, Dinge zu tun, die für sie inspirierend sind,
damit wir gemeinsam die Welt verändern können."

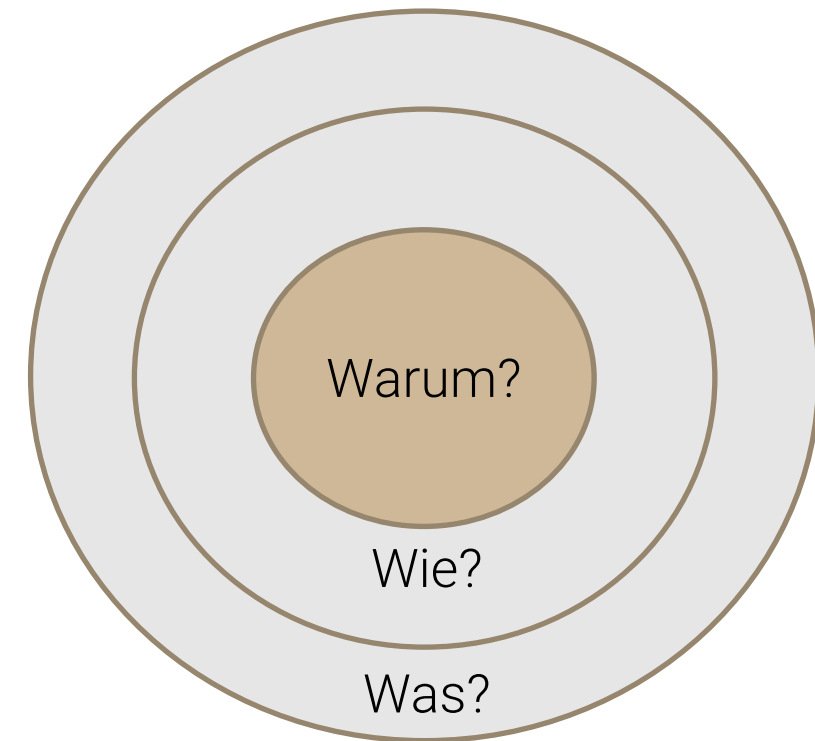
(Simon Sinek)



Die Methode des goldenen Kreises hilft bei der Beschreibung und Kommunikation von Veränderungsvorhaben

Goldener Kreis nach Simon Sinek:

- 1 Nutzen Sie diese Methode bestehend aus 3 Fragen mit mehreren Personen/ im Team
- 2 Beginnen Sie mit dem Kontext. Das **Was?** ist die Ergebnisfrage und sorgt für ein klares Verständnis des zu Erwartenden
- 3 Folgen Sie mit der kundenzentrierten Sinnfrage: „**Warum** ist es für uns/den Nutzer wichtig?“
- 4 Das **Wie?** ist die Detailfrage und schaut auf das Vorgehen, Prinzipien, Regeln oder auch Merkmale





Langfristig erfolgreiche Change Prozesse entstehen nur durch intrinsische Motivation aller Beteiligten

Was ist unsere Motivation?

- Aufgabe einer Führungskraft ist es Ziel ist es, jene Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die Motivation des Mitarbeitenden optimal im Sinne des Unternehmens und seinen eigenen Sinn entfallen kann
1. Die Quelle der Motivation für den Wandel liegt in den Mitarbeitenden selbst und lässt sich nicht dauerhaft von außen erzeugen. Dieser Quelle sollten wir unsere Aufmerksamkeit widmen.
 2. Wir brauchen ein Vorgehen, das die innere Überzeugung jedes Mitarbeitenden erzeugt – den inneren Antrieb der Mitarbeitenden (Motivation).
 3. Für den langfristigen Erfolg von Change-Prozessen brauchen wir ein Vorgehen, das die kritische rationale Bewertung der Notwendigkeit des Wandels synchronisiert mit der emotionalen Bewertung der Beteiligten: das Wollen. Beide Systeme müssen im Boot sitzen, um die optimalen Voraussetzungen für dauerhafte Motivation zu schaffen.

-  Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung
-  Erfolgsfaktoren für gutes Change Management
-  Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen
-  Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 8

Auf Veränderung vorbereiten: Adressatengerechtes Stakeholder-Management



Inhalte der Lerneinheit

Einführung in den Kurs

Wer sind meine Stakeholder?

Stakeholder-Mapping



Es gibt insgesamt drei verschiedene Arten von Stakeholdern – Dabei ist der Kern Stakeholder direkt von jeder Veränderung betroffen

Egal, ob es sich um die Einführung eines neuen Fachverfahrens oder einen neuen Prozess handelt: es ist **wichtig, alle Arten von Stakeholdern zu kennen und zu verstehen**. Die **Anzahl und Rollen der Stakeholder kann je nach Art des Produkts oder Prozesses variieren**. Eine **klare Abgrenzung hilft**, die richtigen Prioritäten zu setzen und den richtigen Ansatz zu finden

- 1 Kern-Stakeholder** sind unmittelbar von der Veränderung betroffen. Sie arbeiten täglich mit dem Produkt oder Prozess und sind als erstes betroffen, wenn das Produkt oder der Prozess nicht mehr verfügbar ist
- 2 Direkte Stakeholder** sind Personen, die an der Entwicklung des Produkts oder des Prozesses beteiligt sind. Der Grad ihres Engagements kann variieren, sie haben aber in jedem Fall einen Einfluss, da sie eine wichtige Funktion in ihrem direkten Umfeld darstellen
- 3 Indirekte Stakeholder** sind diejenigen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Produkt oder Prozess stehen, aber nicht direkt daran beteiligt sind

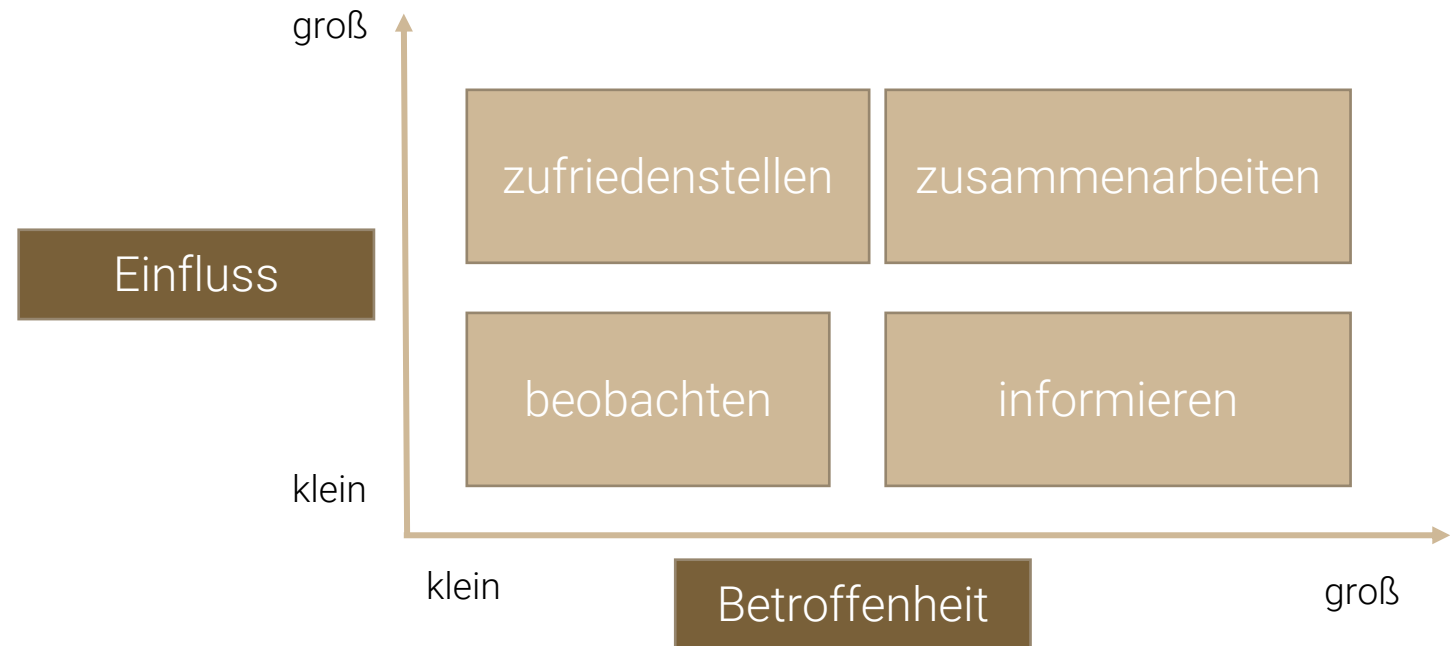


Das Stakeholder-Mapping beschreibt einen visuellen Prozess, bei dem die Stakeholder methodisch erfasst und strukturiert dargestellt werden können

- Ziel ist es, alle Stakeholder, die ein Projekt beeinflussen und in Verbindung zueinander stehen, in einer Gesamtübersicht (Stakeholder-Map) abzubilden, um strategische Entscheidungen daraus ableiten zu können.

3 Schritte zur Erstellung:

1. Brainstorming
2. Kategorisierung
3. Analyse und Priorisierung





academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung

Kapitel 3

Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen



Der Gesamtkurs



Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung



Erfolgsfaktoren für gutes Change Management



Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen



Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht

-  Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung
-  Erfolgsfaktoren für gutes Change Management
-  Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen
-  Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 16

Werkzeuge für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben



Inhalte der Lerneinheit

Einführung in den Kurs

Kommunikation: Kommunikationsplattform

Zusammenarbeit: Virtuelles Whiteboard und Kanban Board

Visualisierung: Komplexe Sachverhalte einfach darstellen



Kommunikation: Intranet-Kommunikation macht Veränderung sichtbar und implementiert den Change-Prozess [1/2]

MS Sharepoint oder andere Kommunikationsplattformen bieten die Möglichkeit die Kommunikation im Intranet selbstorganisiert und adressatengerecht abzubilden

- Der **Aufbau einer Veränderungskommunikation** über das Intranet bietet den Vorteil die Mitarbeiter transparent über laufende Veränderungsvorhaben zu informieren und die Vision seitens Führung sichtbar zu machen
- In konkreten Veränderungsvorhaben kann das Intranet dazu genutzt werden über wichtige Meilensteine im Projektverlauf zu informieren, Erfolge sichtbar zu machen und das Engagement der Beteiligten zu würdigen und somit für Motivation und weiteres Handeln zu sorgen
- **Mitarbeitende** können sich **gezielt Information aufrufen (Pull statt Push)** und bleiben somit motiviert und eingebunden im Veränderungsvorhaben
- Zusätzlich fördert es eine **abteilungsübergreifenden Kommunikation** und aktiven Einbeziehung aller Mitarbeitenden über verschiedene Beteiligungsinstrumente (Umfragen/Sprechstunden/Ideenwand/Q&A etc.)



Kommunikation: Intranet-Kommunikation macht Veränderung sichtbar und implementiert den Change-Prozess [2/2]

- **Transparente Bereitstellung** aktueller **Informationen**, teilen von Inhalten, Angebot zu kommentieren und zu bewerten.
- Auch **multimediale Inhalte** können hinterlegt werden, wie beispielsweise Schulungsvideos. **Mitarbeitende** können immer auf diese **zugreifen**, sogar für zukünftige Projekte sind diese Dateien verfügbar. Dies vereinfacht das **Wissensmanagement**, **Informationen gehen nicht verloren**. So müssen Sie bei zukünftigen Projekten und im **Onboarding** von neuen Kolleg:innen nicht wieder bei null anfangen.



Zusammenarbeit: Das virtuelle Kanban-Board kann beitragen die Übersicht in großen gemeinsamen Vorhaben beizubehalten und Aufgaben zu verteilen

Kanban ist eine Arbeitsmanagementmethode entwickelt 1947 in Japan mit dem Fokus, Aufgaben strukturiert (im Team) zu erledigen, Prioritäten zu setzen, Fortschritte zu verfolgen und ggf. Probleme im Prozess herauszufinden

- Um ein Vorhaben in Kanban zu visualisieren, wird ein (virtuelles) Board mit Karten und Spalten benötigt.
- Jede Spalte auf dem Board stellt einen Status im Prozess dar (Geplant, In Bearbeitung, Abgeschlossen).
- Jede Kanban-Karte repräsentiert ein Arbeitselement oder eine Aufgabe.
- Wenn man beginnt, an Punkt X zu arbeiten, wird dieser in die „In Bearbeitung“ Spalte gezogen. Wenn er fertig ist, bewegt man ihn auf „abgeschlossen“.
- So können Fortschritte verfolgt und Schwierigkeiten ermittelt werden.
- Kostenlose Anbieter: z.B. Trello, Asana





Zusammenarbeit: Virtuelle Whiteboards sind jederzeit erweiterbar und können dadurch die gemeinsame Bearbeitung erleichtern

- Das **Online-Whiteboard** ist eine digitale Version des klassischen Whiteboards - nur besser.
- Es ermöglicht **online Grafiken und Charts** zu erstellen, Ideen zu sammeln und ortsunabhängig mit Mitarbeitern zusammenarbeiten.
- **Grafiken und Ideen** können jederzeit erweitert oder **bearbeitet werden**, so dass man schneller zu einem **guten Endergebnis** kommt.
- **Kostenlose Anbieter:** Miro, Conecptboard, Stormboard



Visualisierung: Komplexe Sachverhalte einfach darstellen

Visualisierungen von Veränderungsvorhaben oder Prozessen mit kostenlosen Online-Programmen unterstützen die Reduzierung von Komplexität

- Bilder sind wie ein **Schuss ins Gehirn** und werden von allen leicht verstanden
- Vorlagen ermöglichen es **online Grafiken und Charts** zu erstellen und eine professionelle sowie aktivierende Außenwirkung zu erzeugen
- **Grafiken und Ideen** können jederzeit erweitert oder gemeinsam **bearbeitet werden**, so dass man schneller zu einem **guten Endergebnis** kommt
- Visualisierungsmethoden sind vielfältig wie z.B. Mind-Maps, Graphic Recording, Likert-Skala
- Hilfreiche kostenlose Online-Tools zur Visualisierung sind Miro, Mentimeter und Canva



Prinzipien einer wirkungsvollen Visualisierung



Visualisieren Sie alles – schaffen Sie daher Möglichkeiten, ständig dokumentieren zu können



Dokumentieren Sie Visualisierungen nachhaltig



Nichts ist nicht erlaubt – Farben, Grafiken, Sticker u.v.m. erleichtern die zielführende Visualis.



Mehr ist anfangs besser – visualisieren Sie erstmal alle Ideen z.B. in einem Meeting, damit nichts im Nachhinein vergessen wird. Versuchen Sie anschließend jedoch nur wesentliche Infos zu behalten und ggf. Dopplungen zu eliminieren



Reversibel visualisieren – gerade wenn Sie alles direkt visualisieren, ist es sinnvoll, damit Sie einfach Änderungen vornehmen können bzw. rückgängig machen können



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung in der Verwaltung

Kapitel 4

Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Der Gesamtkurs



Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung



Erfolgsfaktoren für gutes Change Management



Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung der 4 Säulen



Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht

-  Change Management verstehen – Eine allgemeine Einführung
-  Grundvoraussetzungen für gutes Change Management
-  Der Werkzeugkasten – Methoden für die praktische Umsetzung & Anwendung
-  Praxisbeispiel der öffentlichen Verwaltung – Ein Erfahrungsbericht



Klicken Sie [hier](#) um das Video abzuspielen



Lerneinheit 18

Meistens kommt es anders - Die individuelle Anpassung



Inhalte der Lerneinheit

Einführung in den Kurs

Mit gesundem Menschenverstand auf das Wesentliche blicken

Aus Fehlern lernen



Anstatt neuen Trends vorschnell hinterherzulaufen lieber zuerst überprüfen, worin der Mehrwert von Methoden und Konzepten besteht

- Oft entsteht der Eindruck, bisherige Arbeitsweisen seien vollkommen falsch und wer noch so arbeite, gehöre "zum alten Eisen"
- Das bloße Hinterlaufen von neuen Trends und die Einführung agiler Methoden ohne die Betrachtung des Kontextes kann dazu führen, dass man "mit Kanonen auf Spatzen schießt"
- Zuerst die Sinnfrage stellen und dann schauen, welche modernen Arbeitsmethoden anschlussfähig und sinnvoll sind. Mit gesundem Menschenverstand auf das Wesentliche blicken:
 - Worum geht es bei der Methode?
 - Was ist der Wert, den ein Team daraus ziehen könnte?
 - Wie sähe eine Variante aus, die zu uns passt?
- Agile Methoden und Konzepte als Inspiration sehen und auf die jeweilige Situation anpassen. Es gibt bei Veränderung kein "one size fits all"



Aus Fehlern lernen und alte Gewohnheiten ablegen, um unbequeme aber notwendige Veränderung zuzulassen

- Rechnen Sie damit, dass Ihnen das durchbrechen von Gewohnheiten einen Strich durch die Rechnung beim Wandel der Organisation macht
- Selbstüberschätzung verhindert Lernen und Veränderung
- Durchhalten um seiner selbst willen ist keine Tugend, sondern eine Fehlentscheidung
- Ablöseprozesse sind nicht zu unterschätzen
- Es ist zielführend, das Alte und das Neue gleichermaßen zu schätzen
- Experimentieren zahlt sich aus
- Alle müssen den gleichen Weg gehen - geben Sie Ihren Führungskräften freie Hand. Sie werden es schon richten
- Verfehlungen eingestehen
- Möglichst oft wiederholen und daraus Lernen