



Die  
Bundesregierung

# Change Management

Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen  
in der öffentlichen Verwaltung



[www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)



# Change Management

Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen  
in der öffentlichen Verwaltung

# Vorwort

Der Auftrag für den Praxisleitfaden Change Management wurde vom Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) erteilt. Ausgehend von der Querschnittsprüfung „Organisatorische Maßnahmen zur Umsetzung und Begleitung von Strukturveränderungen in der unmittelbaren Bundesverwaltung“ des Bundesrechnungshofs (BRH) vom 30. Juli 2008 hat der AfO das Thema Change Management als Arbeitsschwerpunkt für die Jahre 2008 und 2009 festgelegt.

Der AfO stellte fest, dass angesichts der zahlreichen Veränderungsvorhaben in der Bundesverwaltung Führungskräfte verstärkt Unterstützung und Hilfestellung bei ihrer Aufgabe erhalten müssen, solche Prozesse erfolgreich zu steuern. Daher sollte eine anwendungsorientierte Arbeitshilfe (Praxisleitfaden) erstellt werden, um das zur Verfügung stehende Methodenwissen bei konkreten Veränderungsmaßnahmen praxisgerecht einsetzen zu können. Diese Entscheidung basierte auf den Ergebnissen einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Fachliteratur durch das Bundesministerium des Innern (BMI), wonach zwar umfangreiche Fachliteratur zum Thema existiert, diese aber entweder überwiegend wissenschaftlich orientiert bzw. verwaltungsunspezifisch ist. Daher wurde beschlossen, einen Praxisleitfaden zu erstellen, der einen schnellen Einstieg und praxisorientierte Unterstützung bei der Durchführung von Veränderungsprozessen bietet.

Zur Erstellung des Leitfadens wurde eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe unter der Leitung des BMI eingesetzt, an der Vertreterinnen und Vertreter des Bundeskanzleramts (BK), des Auswärtigen Amtes (AA), des Bundesministeriums der Finanzen (BMF), des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) teilnahmen. Der BRH nahm in beratender Funktion ebenfalls an den Sitzungen teil.

Ziel des Leitfadens ist es, der jeweils für ein Veränderungsvorhaben verantwortlichen Führungskraft (dem Change Manager) für ihr konkretes Vorhaben praxisgerechte Instrumente an die Hand zu geben sowie Hilfestellung zu leisten, welches Werkzeug an welcher Stelle erfolgreich eingesetzt werden kann – es geht demnach um die Organisation konkreter Veränderungsprozesse. Die Thematik, ob und wie das Change Management als permanent wahrzunehmende Aufgabe in einer Behörde organisiert werden kann, ist nicht Bestandteil des Leitfadens. Eine dauerhafte Verortung von

Change Management bietet aber die Möglichkeit, kontinuierlich Erfahrungen über Veränderungsvorhaben in einer Behörde zu sammeln und diese für künftige Vorhaben nutzen zu können.

Der Behördenleitung soll der vorliegende Leitfaden Hinweise über die eigene Rolle in Veränderungsvorhaben geben, da ihre Unterstützung entscheidend zum Erfolg einer Veränderung beiträgt. Das Wichtigste zum Veränderungsmanagement für die Behördenleitung findet sich zudem aufbereitet in einer Anlage („Acht Leitsätze für die Behördenleitung“).

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Vorüberlegungen und Veränderungsdiagnose</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Veränderungsstrategie und Erfolgsfaktoren</b>	<b>11</b>
	3.1 Veränderungsstrategie	11
	3.1.1 Veränderung organisieren	11
	3.1.2 Wandel zeitlich planen	13
	3.1.3 Pilot – ja oder nein?	14
	3.1.4 Externe Beratung	15
	3.2 Kritische Erfolgsfaktoren	16
	3.2.1 Wer ist wie betroffen? – Identifizieren und analysieren	17
	3.2.2 Rolle der Behördenleitung	19
	3.2.3 Mittlere Führungsebene – Führungskräfte als Betroffene und Promotoren	21
	3.2.4 Beschäftigte	22
	3.2.5 Interessenvertretungen	22
	3.2.6 Warum und wie verändern? – Kommunikation	23
	3.2.7 Wie mitmachen? – Partizipation	23
	3.2.8 Prozessbegleitende Partizipation und Kommunikation	24
	3.3 Widerstände ernst nehmen	24
	3.4 Veränderungen steuern und nachhaltig verankern	25
<b>4</b>	<b>Werkzeuge und Instrumente</b>	<b>27</b>
	4.1 Warum und wie verändern? – Kommunikationsinstrumente	27
	4.1.1 Kommunikationskonzept	27
	4.1.2 Weitere Kommunikationswerkzeuge	28
	4.2 Wie mitmachen? – Partizipationsinstrumente	30
	4.2.1 Leitbild entwickeln	31
	4.2.2 Mitarbeiter fragen	32
	4.2.3 Qualitätszirkel	33
	4.2.4 Ideenmanagement	33

4.3 Weiterbildung	34
4.3.1 Weiterbildungskonzept erstellen	35
4.3.2 Führungskräfte fortbilden	36
4.4 Weitere Instrumente	37
4.4.1 Informations- und Wissensmanagement	37
4.4.2 „Quick Wins“	38
4.4.3 Best Practice	38

## Anhang

I	Konzeptvorschlag für Vorhabenplanung	39
II	Checkliste Betroffenheitsanalyse	43
III	Acht Leitsätze für die Behördenleitung	44
IV	Zehn Leitsätze für den Change Manager	45
V	Literaturhinweise	46

# 1 Einleitung

Die Bundesverwaltung befindet sich im steten Wandel. Die Auslöser für Veränderungen sind vielfältig, etwa politische Vorgaben oder sich ändernde Rahmenbedingungen. Der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme bestimmt sich maßgeblich danach, ob es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Vorhaben zu gewinnen. Change Management unterstützt Verantwortliche und erleichtert Veränderungsprozesse mit besonderem Blick auf die Motivation der Beteiligten.

**Unter Change Management versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen z. B. von Organisationsstrukturen oder Prozessen.** Dabei ist die Spanne möglicher Veränderungen groß; sie reicht z. B. von der Eingliederung neuer Beschäftigter über die Einführung neuer IT-Systeme bis hin zur Auflösung oder Fusion von Behörden bzw. Organisationseinheiten. Es sensibilisiert dazu, den Bedarf für Veränderung zu erkennen und richtig einzuschätzen. Es fördert weiter die Bereitschaft zum Wandel, damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Change Management stellt den **Menschen als entscheidenden Faktor** für den Erfolg in den Mittelpunkt. Zur Erhöhung der Akzeptanz werden insbesondere psychologische Faktoren berücksichtigt. Durch Veränderungsmanagement kann außerdem ein **Kulturwandel** erreicht werden. Dabei geht es um die gemeinsamen Vorstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten in einer Einrichtung, welche die Abläufe in einer Organisation bestimmen. Eine Veränderung nachhaltig in einer Organisationskultur einer Behörde zu verankern und damit den Veränderungserfolg dauerhaft zu sichern, ist eine schwierige Aufgabe, die erst durch ein professionelles Change Management gelingen kann.<sup>1</sup>

Change Management wurde ursprünglich im privatwirtschaftlichen Bereich entwickelt und wird zwischenzeitlich auch in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt. Während für privatwirtschaftliche Unternehmen etwa die Gewinnorientierung die oberste Handlungslogik bildet, erfüllt die öffentliche Verwaltung Legalitäts- und Legitimitätsziele; sie handelt nach ihrem gesetzlichen bzw. politischen Auftrag und richtet ihre Ziele gemeinwohlorientiert aus. Bei einem Methodentransfer aus der Privat-

<sup>1</sup> Vgl. auch Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Kap. 7.3 (siehe Literaturhinweise).



wirtschaft in den öffentlichen Sektor sollten die Konzepte daher den unterschiedlichen Voraussetzungen Rechnung tragen.

Den verantwortlichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die Veränderungsprozesse in ihren Behörden durchführen, soll mit dem vorliegenden Leitfaden eine praxisgerechte Hilfestellung an die Hand gegeben werden, die ihre Situation in der Verwaltung berücksichtigt.

Der Praxisleitfaden greift auf das in der Bundesverwaltung bereits vorhandene umfangreiche Methodenwissen (vgl. z. B. das Organisationshandbuch) zurück und knüpft an andere Publikationen an (vgl. z. B. Praxisleitfaden zum Projektmanagement, siehe Literaturhinweise). Diese Grundlagen werden im Praxisleitfaden Change Management aufgegriffen und entsprechend gebündelt bzw. verdichtet.

Zum Aufbau des Praxisleitfadens: In Kapitel 2 werden weitere Grundlagen und erste Schritte des Change Managements erläutert, auf die dann die im Kapitel 3 angeführten Veränderungsstrategien aufbauen. In Kapitel 4 werden schließlich die konkreten Instrumente zum Change Management aufgeführt. Abschließen wird dieser Leitfaden mit Anlagen: einem Konzeptvorschlag für die Vorhabenplanung eines Veränderungsvorhabens, einer Checkliste für die Betroffenheitsanalyse, Leitsätzen für Behördenleitung und Change Manager sowie weiterführenden Literaturhinweisen.

## 2 Vorüberlegungen und Veränderungsdiagnose

Es gibt nicht den einen Change-Management-Prozess, der auf alle Situationen anwendbar ist. Jede Veränderungsmaßnahme ist anders. Dies betrifft vorweg bereits die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Veränderungsprozess seitens der Verantwortlichen (d. h. die Plan- und Steuerbarkeit), die vom Auslöser für die jeweilige Veränderung abhängt. Die **Auslöser für Veränderungen** lassen sich grob in drei Arten unterteilen:

- politische Vorgaben (z. B. geänderte Gesetzeslage, Vorgaben der Hausleitung o. a.)
- geänderte Rahmenbedingungen, auf die eine Behörde reagiert (z. B. Veränderung in der Adressatenstruktur, rechtliche Änderungen)
- eigeninitiierte Veränderungen (z. B. Optimierung von Geschäftsprozessen, technische Innovationen)

Auch in den Fällen, in denen z. B. politische Vorgaben die Gestaltungsmöglichkeiten eingrenzen, können und sollten die verbleibenden Spielräume genutzt werden, um den bestmöglichen Erfolg zu erreichen.

Der erste Schritt eines Change Managements ist die **Veränderungsdiagnose**. Dabei werden Ausgangslage und Ziele von Veränderungen einer Behörde betrachtet. Mit diesem **Ist-Soll-Vergleich** werden die Grundsätze der zu erreichenden neuen Struktur herausgearbeitet. Aus der Betrachtung der Differenz von Ist und Soll werden Umfang und Reichweite des Veränderungsprozesses ersichtlich. Hierzu sind folgende **zwölf Fragen** zu beantworten:

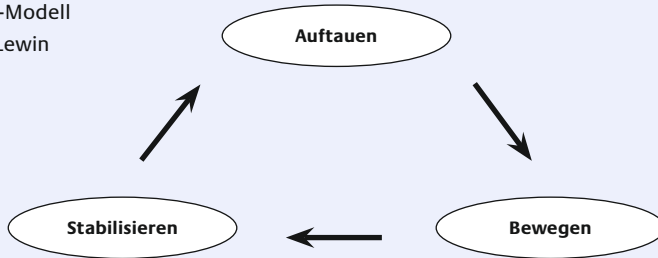
- Wie viele Organisationseinheiten sind betroffen?
- Wie viele Beschäftigte sind betroffen?
- Wie sind die Beschäftigten betroffen? (vgl. Kap. 3.2.1 Betroffenheitsanalyse)

- Welche Rahmenbedingungen innerhalb der Behörde (Kultur, Erfahrungen mit Veränderungen, Rolle der Hausleitung) müssen beachtet werden?
- Ist der Wandel mit einer übergeordneten strategischen Ausrichtung verknüpft?
- Welche Auswirkungen hat der Wandel außerhalb der Behörde?
- Welche Interessen werden noch berührt?
- Ist mit Widerständen zu rechnen?
- Welche rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen müssen erfüllt werden?
- Welche Einwirkungsmöglichkeiten auf das Ziel sind vorhanden?
- Sind zeitliche Vorgaben zu berücksichtigen?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?

Die Veränderungsdiagnose ermöglicht die Entscheidung, ob sich der Wandel lohnt bzw. ob dieser überhaupt durchführbar ist. Die Analyse des Veränderungsaufwandes und der -möglichkeiten ist die Grundlage, um den Veränderungsprozess unter Change-Management-Gesichtspunkten planen und steuern zu können.

Für die Planung und Steuerung müssen die verschiedenen Phasen von Veränderungsvorhaben bekannt sein. Auch wenn die einzelnen Vorhaben sich unterscheiden, folgen sie in der Regel einem typischen Ablauf. Die Kenntnis über die verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses ermöglicht die Entscheidung, welche Werkzeuge (vgl. Kap. 4) an welcher Stelle eingesetzt werden sollen und welche der kritischen Erfolgsfaktoren gerade besonders beachtet werden müssen.

Angelehnt an das  
3-Phasen-Modell  
von Kurt Lewin



### ■ **Auftauen:**

In dieser Phase geht es darum, bei den Betroffenen Bereitschaft für den Wandel zu erzeugen. Das bedeutet auch, unter den Führungskräften Multiplikatoren und Verbündete zu identifizieren und für das Vorhaben zu motivieren. Ziel ist es, Betroffene und Beteiligte von der Notwendigkeit der Veränderungen zu überzeugen. Ist bereits jetzt absehbar, dass bestimmte Widerstände auftreten werden, ist dies in die Vorhabenplanung einzubeziehen.

### ■ **Bewegen:**

In der Folge werden die Veränderungen umgesetzt, sei es direkt (sofortige Implementation) oder nach Durchführung eines Piloten. Bei kulturellevantem Wandel werden neue Verhaltensweisen eingeübt. Dies kann gerade am Anfang zu einer erhöhten Frustration führen, da eine gewisse Unsicherheit mit den neuen Aufgaben verbunden wird. Hier geht es deshalb auch insbesondere um geeignete Unterstützung, z. B. durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Kap. 4.3 Weiterbildung).

### ■ **Stabilisieren:**

Die erreichten Veränderungen müssen nun nachhaltig stabilisiert und ein Rückfall in die alten Verhaltensweisen bzw. Strukturen muss verhindert werden. Ggf. sind nachträgliche Steuerungsmaßnahmen nötig. Nur wenn dies gelingt, ist das Vorhaben erfolgreich gewesen (vgl. Kap. 3.4 Veränderungen steuern und nachhaltig verankern).

# 3 Veränderungsstrategie und Erfolgsfaktoren

Ausgehend von der Veränderungsdiagnose ist eine Strategie für die angestrebte Veränderung zu wählen. Neben organisatorischen und strukturellen Aspekten sind insbesondere die kritischen Erfolgsfaktoren – und auch Widerstände – in die Planung einzubeziehen, um eine nachhaltige Steuerung von Veränderungsvorhaben zu ermöglichen. Die Aufgabe lautet demnach:

- die Gewinnung der Betroffenen
- mit besonderem Fokus auf die Rolle der Führungskräfte
- mittels Kommunikation
- und Partizipation.

## 3.1 Veränderungsstrategie

### 3.1.1 Veränderung organisieren

Ausgangspunkt für einen gut organisierten Veränderungsprozess sind klare Rollen und Verantwortungsverteilung. Damit werden Konflikte hinsichtlich Zuständigkeiten und Kompetenzen während des Prozesses vermieden. In der Regel handelt es sich um ein Projekt, für das eine bestimmte Projektorganisation geschaffen wird. Der Projektleiter leitet als Verantwortlicher ein Projektteam, das aus mehreren Mitarbeitern – ggf. aus unterschiedlichen Organisationseinheiten – unter einer Federführung besteht (zur Projektorganisation: Leitfaden zum Projektmanagement, siehe Literaturhinweise).

Es sollte eine verantwortliche Person für die Aufgabe Veränderungsmanagement bestimmt werden. Dieser zentrale Ansprechpartner gibt dem Veränderungsprozess „ein Gesicht“ und wird als **Change Manager** (auch Change Agent) bezeichnet. Dies kann z. B. bei kleineren Veränderungsvorhaben auch der Projektleiter sein.

Eine Aufteilung in Projektleitung und Change Manager ermöglicht andererseits die Konzentration des Change Managers auf die spezifischen Aufgaben und Ziele des Veränderungsmanagements, beides wird in

gleicher Priorität verfolgt. Werden Veränderungsprozesse stets von einem Change Manager begleitet bzw. ist hierfür eine eigene Organisationseinheit benannt, besteht außerdem die Möglichkeit, kontinuierlich Erfahrungen zu sammeln und wiederum nutzbar zu machen.<sup>2</sup> Davon abgesehen ist sicherzustellen, dass sich Change Manager und Projektleiter gut untereinander abstimmen, insbesondere auch bei auftretenden Widerständen oder anderen Projektrisiken während des Prozesses.

In allen Fällen ist der Change Manager in die Projektstruktur zu integrieren und intensiv zu beteiligen. Da er nicht einem verantwortlichen Lenkungsausschuss angehören wird, muss er diesen über den Veränderungsprozess informieren. Der Informationsaustausch zwischen Projektmanager und Change Manager muss bei Personenverschiedenheit wechselseitig gewährleistet sein. Außerdem sind Schnittstellen und Überschneidungen mit bestehenden Konzepten zur Personalentwicklung, Kommunikation, Strategie und Ähnlichem zu prüfen.

Einen Vorschlag für ein Change-Management-Konzept finden Sie in der Anlage.

### **Was muss ein Change Manager tun?**

Der Change Manager ist in allen drei Veränderungsphasen zentrale Koordinations- und Anlaufstelle für das Veränderungsvorhaben. Er kann, muss aber nicht, gleichzeitig Fach- oder Projektverantwortung haben. Seine Aufgaben sind:

- Veränderungsdiagnose durchführen
- Auswirkungen des Wandels abschätzen und zu erwartende und auftretende Widerstände (vgl. Kap. 3.3) identifizieren und gegensteuern
- Change-Management-Werkzeuge (vgl. Kap. 4, Kommunikation, Partizipation etc.) planen und einsetzen
- als Schnittstelle und Ansprechpartner für die Betroffenen dienen
- in Konfliktfällen vermitteln und moderieren
- den Veränderungsprozess einleiten/initiieren, begleiten, ggf. nachsteuern und nachträglich bewerten

<sup>2</sup> Zur Daueraufgabe und Verankerung des Change Managements in der Organisation vgl. die Ausführungen im Vorwort.

### 3.1.2 Wandel zeitlich planen

Der Veränderungsprozess muss mit konkreten zeitlichen Daten hinterlegt werden. Meilensteine legen Zwischenergebnisse fest, nicht nur zur Kontrolle des Fortschritts eines Veränderungsvorhabens, sondern etwa auch für beabsichtigte Zwischenerfolge während des Prozesses (vgl. Kap. 4, „Quick Wins“). Die Zeitplanung muss ausreichend flexibel sein, um auf kurzfristig auftretende Entwicklungen – z. B. Widerstände – reagieren zu können. Außerdem sollte sie vorab bekannte und im Prozess entstehende (einmalige) Gelegenheiten einbeziehen (sog. „windows of opportunity“).

#### **Praxisbeispiel: Guten Zeitpunkt für Veränderungsvorhaben wählen (window of opportunity)**

Eine Abteilung plante eine Veränderungsmaßnahme und terminierte sie auf einen Zeitpunkt, für den absehbar war, dass es zu umfangreichen Änderungen in der Personalstruktur (Zu- und Abgänge) und zeitgleich auch zur Umstellung auf den TVöD kommen würde.

Die gezielte Auswahl des Zeitpunkts reduzierte die Anzahl zu überzeugender Beschäftigter und damit möglicher Widerstände, die neu Hinzukommenden konnten die Veränderung leicht annehmen und auch das Veränderungsklima durch die TVöD-Umstellung konnte positiv genutzt werden.

Für die zeitliche Planung eines Wandels können weiter die typischen Phasen einer Veränderung herangezogen werden, insbesondere in Bezug auf die Einsatzplanung der Change-Management-Werkzeuge (vgl. Kap. 2 Phasenmodell).

Mehr zur Zeitplanung im Praxisleitfaden Projektmanagement.

### 3.1.3 Pilot – ja oder nein?

Insbesondere bei Veränderungen mit größerem Umfang bzw. größerer Reichweite stellt sich die Frage nach Pilotierung oder sofortiger Umsetzung. Bei der Pilotierung werden anfangs nur einzelne Organisationseinheiten oder Teilbereiche verändert, um wertvolle Erfahrungen für den Roll-out zu gewinnen. Entscheidender Faktor für einen erfolgreichen Piloten aus Sicht des Change Managements ist die **Auswahl des Pilotbereichs**:

- Pilot wird in dem Bereich positiv gesehen und daher unterstützt
- Erfolgsaussichten sind hier besonders hoch
- Vorbildwirkung auf die Organisation
- Übertragbarkeit auf andere Bereiche durch Auswahl eines für die Behörde typischen Bereichs ist gewährleistet

Eine Sofortumsetzung ist in der Praxis seltener zu finden, kann aber bei kleineren Veränderungen eine ressourcenschonende Option sein. Andererseits gibt es Veränderungen mit sehr großer Reichweite, bei denen eine Pilotierung ebenfalls nicht zielführend ist, z. B. eine komplette Neuausrichtung von Organisationen, etwa aufgrund einer Änderung des politischen Auftrags einer Behörde.

#### **Praxisbeispiel:**

#### **Einführung einer Zielvereinbarung als Steuerungsinstrument**

Die Abteilungsleiter sollten jeweils mit den Leitern der untergeordneten Organisationseinheiten Ziele vereinbaren, die im Jahresrhythmus anhand eines strukturierten Berichtssystems nachgehalten werden sollten. Die Leitung hatte Bedenken, da sie Widerstände der Leiter der Organisationseinheiten befürchtete. Dem Organisationsreferat gelang es jedoch, ein erstes Pilotverfahren mit freiwilligen Teilnehmern durch die Leitung billigen zu lassen. Diesem freiwilligen Verfahren schlossen sich in der Folge eine Mehrheit der Betroffenen an. Die Entwicklung überzeugte schließlich auch die Leitung, das Verfahren nach einer internen Evaluierung verbindlich für alle Organisationseinheiten einzuführen.



### 3.1.4 Externe Beratung

Um die für Veränderungsprozesse notwendigen methodischen und personellen Kapazitäten kurzfristig und punktuell zur Verfügung zu haben, kann externe Beratung in Anspruch genommen werden. Dabei gibt es Vor- und Nachteile, die für das konkrete Veränderungsvorhaben gegeneinander abgewogen werden müssen. Als Kriterien können unter anderem dienen:

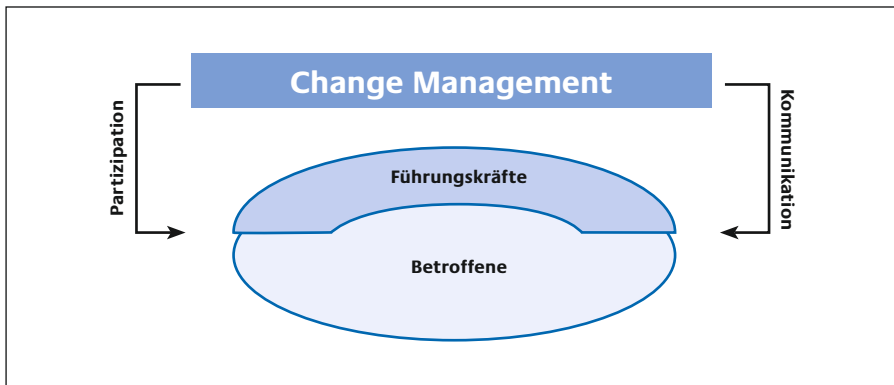
Vorteile	Nachteile
Methodenexpertise	wenig Kenntnis über vorhandene Organisationsstruktur und -kultur
spezielle Erfahrungen aus anderen Veränderungsvorhaben	im Laufe des Veränderungsprozesses erworbene Kompetenz, Wissen gehen verloren
neue Perspektiven	evtl. Akzeptanzprobleme, da Externe nicht über das nötige Hintergrundwissen verfügen
weniger hausinterner Personaleinsatz erforderlich	ggf. hohe Kosten (z. B. auch Folgekosten und Ressourcenbindung wegen weiter erforderlicher Betreuung durch hausinterne Beschäftigte)
Verhinderung von Interessenkonflikten, Objektivität	Interessenkonflikte durch mögliche Orientierung an Folgeaufträge
evtl. höhere Akzeptanz, da Externe als neutrale Beobachter gesehen werden	

Die Auswahl an externer Beratung ist groß (siehe z. B. das Drei-Partner-Modell, Bundesverwaltungsamt<sup>3</sup>), allgemeingültige Kriterien für eine Auswahl existieren nicht und hängen von der entsprechenden Aufgabenstellung ab. Wichtig ist die Frage, in welcher Phase des Veränderungsprozesses externe Beratung in Anspruch genommen wird bzw. welche Aufgaben/welche Rolle der Berater im Veränderungsprozess haben soll. Das können sein:

- Analyse der bestehenden Strukturen und Prozesse (Ist-Analyse)
- Empfehlungen (Soll-Konzeption)
- neutraler Vermittler (Moderatorfunktion)
- Schulungen

### 3.2 Kritische Erfolgsfaktoren

Durch Change Management können Betroffene und besonders Führungskräfte für den Veränderungsprozess gewonnen werden. Dies geschieht vor allem durch Kommunikation und Partizipation. Daraus ergeben sich **vier entscheidende Erfolgsfaktoren**:



<sup>3</sup> [www.bit.bund.de/cln\\_046/nn\\_387250/BIT/DE/Beratung](http://www.bit.bund.de/cln_046/nn_387250/BIT/DE/Beratung)

### 3.2.1 Wer ist wie betroffen? – Identifizieren und analysieren

Eine Veränderung ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Betroffenen für den Wandel zu gewinnen, sie zu Beteiligten zu machen. Adressaten sind jene Personen, Gruppen und Organisationen, auf deren Arbeitsplatz sich die Veränderungen direkt oder indirekt bzw. positiv oder negativ auswirken. Daher ist zunächst eine **Betroffenheitsanalyse** (vgl. auch die Anlage „Checkliste zur Betroffenheitsanalyse“) nötig.

Üblicherweise sind von Veränderungen in einer Behörde betroffen bzw. am Prozess beteiligt:

#### ■ **Behördenleitung/oberste Leitungsebene**

Wichtigste Rolle der Behördenleitung ist die dauerhafte Unterstützung – sachlich wie ideell –, damit das Vorhaben in der Behörde als wichtige Aufgabe angesehen wird. Mehr hierzu unter Kap. 3.2.2.

#### ■ **Mittlere Führungsebene**

Die mittlere Führungsebene ist auf zwei Arten betroffen: Die Führungskräfte sind sowohl Betroffene als auch aktive Promotoren. Nur wenn sie als Unterstützung für den Veränderungsprozess gewonnen werden, werden die Veränderungen in den einzelnen Organisationseinheiten auch ankommen. Mehr hierzu unter Kap. 3.2.3.

#### ■ **Die Beschäftigten und die Interessenvertretungen**

Die Beschäftigten<sup>4</sup> sind diejenigen, die Veränderungen in der täglichen Arbeit umsetzen müssen. Die Beschäftigten sind sowohl direkt als auch über ihre Interessenvertretungen anzusprechen. Mehr dazu unter Kap. 3.2.4 und 3.2.5.

Veränderungen können auch externe Auswirkungen haben, z. B. auf die übergeordnete Behörde, Verwaltungskunden wie Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen oder sonstige Organisationen, die bestimmte Leistungen durch die Behörde erhalten, oder aber ggf. auch auf die „Öffentlichkeit“ bzw. die Medien. Nicht alle externen Betroffenen sind für einen Veränderungsprozess relevant.

<sup>4</sup> An dieser Stelle und folgend werden aus Gründen der sprachlichen Handhabbarkeit Beschäftigte als jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden, die vor allem mit operativen Aufgaben und weniger mit Führungsaufgaben betraut sind.

Dieser Leitfaden wird sich auf die internen Auswirkungen von Veränderungen konzentrieren. Gleichwohl gibt es Veränderungsvorhaben, die starke Auswirkungen auf externe Gruppen haben und die deshalb auch berücksichtigt werden müssen.

### **Praxisbeispiel: Kommunikationsbedarf bei externen Auswirkungen**

Eine Behörde führt für eine gebührenpflichtige Dienstleistung ein Ticketsystem ein, das eine Terminvereinbarung über ein Callcenter vorsieht. Durch das neue Verfahren entfallen künftig Wartezeiten. Andererseits verursacht die Terminvereinbarung über die Verbindungsgebühren mit dem Callcenter Kosten, die die Bürgerinnen und Bürger zu tragen haben. Vor der Einführung des neuen Verfahrens müssen die Bürgerinnen und Bürger mit einer ausgewogenen Informationspolitik über die anstehenden Neuerungen informiert werden. Dies kann z. B. mit einer entsprechenden Pressemitteilung und einer Information auf der Homepage der Behörde erfolgen.

Die genannten Gruppen können nur für den Wandel gewonnen werden, wenn ihre Beziehungen zu den geplanten Veränderungen **analysiert** werden:

**Das Ziel sollte sein, dass die Betroffenen die Veränderung wollen, richtig finden, gerne umsetzen und auch gut können.**

Die wichtigen Fragen einer Betroffenheitsanalyse sind:

- Wer ist betroffen und wie? (vgl. auch Anlage zur Betroffenheitsanalyse)
- Welches sind die beteiligten Interessen?
- Sind die Auswirkungen aus Perspektive der Betroffenen positiv/negativ?
- Brauchen sie Unterstützung, z. B. in Form von Weiterbildung? (vgl. Kap. 4)
- Gibt es positive oder negative (Vor-)Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben?
- Wie können sich diese auf das neue Vorhaben auswirken?

In den drei Phasen stellen sich unterschiedliche Fragen, etwa ob die Betroffenen den Veränderungsprozess wollen, vor allem in der Auftauphase; ob sie den Wandel durchführen können (Kompetenzen) hingegen in der Bewegungsphase bzw. Stabilisierungsphase.

### 3.2.2 Rolle der Behördenleitung

Wandel bedarf der Führung. Damit Veränderungsprojekte ernst genommen werden, müssen sie vom Willen zur Durchsetzung der Veränderung getragen sein. Nur wenn die Hausleitung Veränderungsmaßnahmen aktiv bewirbt und unterstützt, wird die notwendige Akzeptanz in der Behörde geschaffen. Dies kann bei noch indifferenten Beschäftigten motivierende Wirkung haben, erhöht aber in der Regel auch die Bedeutung eines Veränderungsvorhabens, seine Priorität. Ein Engagement der Hausleitung erhöht die Legitimation von Veränderungsmaßnahmen und erzeugt einen indirekten Druck. Hierzu stehen eine Reihe von Werkzeugen zur Verfügung (im Einzelnen vgl. Kap. 4). Wichtig ist ein kontinuierliches Engagement. Viele Veränderungsprojekte scheitern daran, dass die Behördenleitung entweder von Anfang an kaum involviert war oder über den langen Zeitraum eines Veränderungsprozesses ihre Unterstützung nachlässt. Das gilt insbesondere bei auftretenden Widerständen. Die Energie, die Willenskraft und die Unterstützung für den Wandel müssen (auch) von der Behördenleitung bis zum erfolgreichen Abschluss vorhanden sein. Die Behördenleitung muss außerdem die Führungskräfte der mittleren Ebene unterstützen und die Veränderungen innerhalb und außerhalb der Behörde vertreten.

### **Praxisbeispiel: Nachlassende Unterstützung?**

Innerhalb eines ressortübergreifenden Projektes war zu beobachten, dass die Mitglieder der Lenkungsgruppe über die Zeit hinweg wechselten. Statt zunächst Staatssekretären wurden zunehmend Abteilungsleiter zu den Sitzungen entsandt, was den Eindruck erweckte, die Unterstützung für das Vorhaben lasse nach.

Nimmt die Leitung den Veränderungsprozess als Herausforderung ernst und ist sie von ihrer Notwendigkeit überzeugt, wird sie außerdem die notwendigen Ressourcen bereitstellen. Dabei liegt die besondere Aufgabe des Change Managers darin, den Erfolg eines professionellen Veränderungsmanagements darzustellen. Ein gutes Change Management führt ja gerade zu einem reibungslosen Ablauf von Veränderungsvorhaben.

### **Führungskultur – Fehlertoleranz**

Neue Situationen und neue Orientierungen haben häufig Vorsichtigkeit und eine Tendenz zur Passivität, zum Altbewährten zur Folge. Die Mitarbeiter brauchen das Vertrauen in die Führung, in ihre Kompetenz noch mehr als das ebenfalls notwendige Vertrauen in das aktuelle Verhalten. Führungskräfte müssen deshalb nicht nur für die Veränderungen „werben“, sondern auch bei der Umsetzung durch die Beschäftigten ggf. einen anderen Führungsstil anwenden. So erwarten Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung von ihren Beschäftigten, dass Fehler vermieden werden. Bei Veränderungsprozessen kann aber eine **Kultur der Fehlertoleranz** zu besseren Ergebnissen führen. Fehler sollten nicht als Ausdruck des Scheiterns, sondern als **Chance zur Verbesserung** betrachtet werden. Es muss ein Führungsklima geschaffen werden, in dem über Fehler unmittelbar und konstruktiv diskutiert und daraus individuell und organisatorisch gelernt wird.

Dadurch werden notwendige Anpassungen an die Veränderungsmaßnahmen schneller erkannt und die Führungskraft wird in ihrer Rolle als Promotor unterstützt. Eine Kultur der Fehlertoleranz im Sinne einer offenen Fehleranalyse muss von Führungskräften stets deutlich gemacht und vorgelebt werden.

### 3.2.3 Mittlere Führungsebene – Führungskräfte als Betroffene und Promotoren

Neben der Behördenleitung müssen auch die **Führungskräfte der mittleren Ebene** einer Organisation eine aktive Rolle im Veränderungsprozess einnehmen. Die Führungskräfte sind diejenigen, die als Bindeglied zu den Beschäftigten wirken. Sie müssen die Veränderung glaubwürdig an ihre Mitarbeiter transportieren und sind dabei auf Unterstützung durch die Behördenleitung und die Change Manager angewiesen.

Nur wenn die Führungskräfte von der Veränderung überzeugt sind und als Verbündete gewonnen werden konnten, werden sie erfolgreich als Bindeglied wirken können. Eine negative Rolle spielen kann dabei die Furcht vor Einfluss- und auch Prestigeverlust, die identifiziert und der begegnet werden muss (zu den einzelnen Maßnahmen vgl. Kap. 4). Insoweit sind sie doppelt gefordert. Einerseits sind sie selbst betroffen, andererseits sollen sie eine aktive Rolle einnehmen. Sie sind deshalb auch Promotoren. Die Führungskräfte sollen für die Veränderungen aktiv „werben“ und mit gutem Beispiel vorangehen, als Vorbild und damit als Multiplikatoren wirken. Sie sind es, die die Beschäftigten „ins Boot holen“ müssen. Beschäftigte merken schnell, ob ihre Führungskraft von einer Veränderung wirklich überzeugt ist oder nicht. Dies kann oft auch Auswirkungen auf die eigene Überzeugung haben. Die Promotorenfunktion der Führungskräfte ist für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen von größter Bedeutung.

#### **Praxisbeispiel: Abbau einer Hierarchiestufe**

In einer Behörde wurde im Rahmen einer Umstrukturierung die Hierarchie gestrafft und eine komplette Hierarchieebene z. T. abgebaut. Die Führungskräfte waren daher massiv persönlich von der Veränderung betroffen. Eine wichtige Diskussion in diesem Prozess betrifft den Paradigmenwechsel von der Funktions- zur Prozessorientierung. Die sogenannte vertikale Arbeitsteilung, in der Zuständigkeiten – nach Funktionen hierarchisch geordnet – Abteilungen sowie Führungsstrukturen zugewiesen wurden, sollte weitgehend einer prozessorientierten Organisation der Abläufe weichen. Der Fokus liegt nun auf den Geschäftsprozessen. Verbunden ist damit der Abbau von Hierarchien, die Delegation von Verantwortung und eine gezielte Entwicklung von Kooperationsbeziehungen. Veränderte Prozessverantwortlichkeiten

haben u. a. neue Führungskonzepte zur Folge. Die Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung wird konsequent delegiert.

Die besondere Aufgabe bestand in einer intensiven Vermittlung der Veränderungsnotwendigkeit und auch dem Eröffnen von persönlichen Perspektiven für die betroffenen Führungskräfte. Weiter absolut unerlässlich war die kontinuierliche Unterstützung durch die Behördenleitung.

### 3.2.4 Beschäftigte

**Beschäftigte** werden durch die Veränderung unmittelbar persönlich betroffen, positiv wie negativ. Neben positiver Neugier können auch Ängste und ggf. Widerstände ausgelöst werden. Sie müssen möglichst frühzeitig erkannt werden, um geeignete Werkzeuge einzusetzen. Die Beschäftigten sind in allen drei Phasen entscheidend für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens, da sie die Veränderung „leben“.

### 3.2.5 Interessenvertretungen

Die frühzeitige Einbindung von **Interessenvertretungen** (z. B. Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) und von ggf. betroffenen Beauftragten (z. B. Datenschutzbeauftragte, Korruptions- und Sponsoringbeauftragte) ist einerseits gesetzlich verankert, z. B. §§ 75, 76 und 78 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG), welche u. a. die Mitwirkungsrechte des Personalrates regeln. Die Beteiligung sollte sich aber andererseits nicht auf die Erfüllung rechtlicher Erfordernisse beschränken. Wie für die Personalvertretung ausdrücklich in § 2 Abs. 1 BPersVG bestimmt, sollten alle betroffenen Interessenvertretungen im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit möglichst frühzeitig aktiv eingebunden werden, ggf. bereits im Stadium der Veränderungsdiagnose. Veränderungsprozesse, die keine Unterstützung seitens der Interessenvertretungen erhalten, können i. d. R. nicht erfolgreich implementiert werden.



### 3.2.6 Warum und wie verändern? – Kommunikation

Die Betroffenen müssen von der Notwendigkeit eines Veränderungsvorhabens überzeugt werden. Dies geschieht durch eine **wirksame und glaubhafte Kommunikationsstrategie**, welche mit einem Kommunikationskonzept festgelegt wird. Die Strategie hat aber nicht nur das Ziel zu informieren, sondern auch zu motivieren. Bei der Entwicklung der Strategie spielt der Auslöser für Veränderungen eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 2, zu den Kommunikationswerkzeugen vgl. Kap. 4).

Bei Veränderungsvorhaben, die politisch vorgegeben werden, hat die Notwendigkeit zur Veränderung den Charakter eines Auftrages, der erfüllt werden muss. Damit sich die Beschäftigten nicht etwa als reine Befehlsempfänger empfinden, muss sich die Kommunikationsstrategie daher verstärkt auf die Hintergründe, Auslöser und natürlich die Vorteile der politischen Grundentscheidung konzentrieren, um Verständnis und Motivation für die Veränderung zu erzeugen.

Bei eigeninitiierten Veränderungen gilt dies natürlich auch. Darüber hinaus kann im Unterschied zu einem Change Management in der Wirtschaft hier weniger auf das Argument der Wettbewerbsfähigkeit und der entsprechenden Auswirkungen auf die Personalsituation abgestellt werden. Behörden stehen nur selten und indirekt im Wettbewerb, bieten in der Regel sichere Arbeitsplätze und genießen zu einem gewissen Grad Bestandsschutz. Die Notwendigkeit von eigeninitiierten Veränderungen (also z. B. die Einführung neuer IT-Verfahren) muss daher umso überzeugender vermittelt werden. Dabei spielt die Hausleitung eine wichtige Rolle und muss auch hier aktiv vorgehen (zu den verschiedenen Möglichkeiten vgl. Kap. 4).

### 3.2.7 Wie mitmachen? – Partizipation

Ein unersetzliches Mittel, um Betroffene für die Veränderungen zu gewinnen, ist, sie an der Gestaltung aktiv teilhaben zu lassen, sie zu Beteiligten zu machen. Dafür steht eine breite Auswahl an Partizipationsinstrumenten zur Verfügung (vgl. Kap. 4). Es muss dabei von Anfang an kommuniziert werden, wie hoch die Einflussnahme durch die Betroffenen auf die Veränderungen tatsächlich sein wird. Partizipationsversprechen, die nicht eingehalten werden können oder unzureichend kommuniziert werden, rufen zu Recht nur Ablehnung hervor.

### 3.2.8 Prozessbegleitende Partizipation und Kommunikation

Sowohl Kommunikations- als auch Partizipationsinstrumente müssen während des gesamten Prozesses eingesetzt werden. So ist teilweise zu beobachten, dass am Anfang eines Prozesses entsprechende Aktivitäten sehr hoch sind, im Laufe der Zeit diese aber langsam verebben oder gar ganz eingestellt werden. Dabei müssen die Betroffenen nicht täglich mit „Werbebotschaften überschüttet“ werden, jedoch in angemessenem Maß kontinuierlich (vgl. Kap. 4.1.2 Intranet, Hausmitteilungen etc.) und zu bestimmten Anlässen auch intensiver (z. B. mit sog. „Quick Wins“, vgl. Kap. 4.2) angesprochen bzw. beteiligt werden. Entscheidend ist **eine angemessene Informationsdichte**, die individuell und in Abhängigkeit der Phase im Veränderungsprozess gefunden werden muss. Um die einzelnen Instrumente sinnvoll einzusetzen, bietet es sich an, ein Kommunikationskonzept (vgl. Kap. 4.1.1) zu erstellen, dessen Umfang je nach Reichweite des Veränderungsvorhabens variieren wird.

Ähnliches gilt für die Partizipation. So können z. B. Qualitätszirkel und ein Ideenmanagement (vgl. Kap. 4.4) eine fest verankerte Basis zur kontinuierlichen Partizipation schaffen. Dadurch können auch konkrete Umsetzungsprobleme oder Widerstände frühzeitig erkannt und behoben werden.

## 3.3 Widerstände ernst nehmen

Eng verknüpft mit der Betroffenheitsanalyse ist die Einbeziehung von Widerständen, die den Veränderungsprozess stören oder gefährden. Widerstände können vorab oder während des laufenden Prozesses auftreten. Dabei sind **Widerstände gegen Veränderungen normal** und nicht automatisch kontraproduktiv, im Gegenteil, sie können auch regulierend wirken. Widerstände sollten deshalb auch als **Chance zur Verbesserung von Veränderungsmaßnahmen** gesehen werden. Generell ist es sinnvoll, weniger problem- als lösungsorientiert vorzugehen. Ursachen von Widerständen der einzelnen Betroffenen können z. B. sein:

- Angst vor einem Prestige- und/oder Einflussverlust
- Angst vor Einkommensverlust durch neue Eingruppierung

- Ängste vor neuen Aufgaben bzw., diesen nicht gerecht werden zu können
- Befürchtung einer höheren Arbeitsbelastung
- Die Behördenkultur kann eine „Systemträgheit“ aufweisen, z. B. den Hang zur bequemen Routine.
- Eine hohe Beanspruchung der Arbeitszeit durch das Tagesgeschäft kann zur Vernachlässigung von „Veränderungsaufgaben“ führen.

Können Widerstände schon im Vorfeld antizipiert werden, müssen geeignete Maßnahmen zur Überwindung entwickelt werden. Dies können „sanfte“ Methoden der Kommunikation und Überzeugungsarbeit sein (vgl. Kap. 3.2.2 Partizipation und Kommunikation, Kap.4.1.2 Rolle von Change Managern), aber bei anhaltendem Widerstand können diese Widerstände auch mittels einer Leitungsentscheidung gelöst werden. Die Anwendung von Macht sollte aber nur als letztes Mittel verstanden werden, da dies negative Auswirkungen auf das Veränderungsklima der Behörde für den gesamten Veränderungsprozess haben kann. Es muss solch ein „Machtwort“ dann konsequent angewandt und durchgehalten werden.

Man wird nicht sämtliche während eines Veränderungsprozesses auftretende Widerstände schon im Vorfeld antizipieren können. Aufkommende Widerstände können entweder verdeckt oder offen artikuliert werden. Problematisch sind dabei vor allem die verdeckten Widerstände, weil diese zu lange unentdeckt bleiben können und daher von den Verantwortlichen nicht wahrgenommen werden. „Flurfunk“ und Gerüchte wird es immer geben. Hilfreich ist aber, wenn eine Atmosphäre geschaffen wird, in der konstruktive Kritik am Veränderungsprozess offen artikuliert werden kann und sogar zur Kritik aufgefordert wird (vgl. 3.2.3 Führungskräfte und 4. Kommunikationsinstrumente).

### 3.4 Veränderungen steuern und nachhaltig verankern

Eine wesentliche Aufgabe des Change Managers ist die begleitende und nachträgliche Steuerung des Veränderungsprozesses. Ein erfolgreicher Wandel ist nur erreicht, wenn die Veränderungen in der Organisation verankert und „gelebt“ werden. Dazu sind Steuerungsinstrumente einzusetzen.

Für die Steuerungsfähigkeit müssen Informationen über den Prozess ermittelt werden. Informationsgenerierungssysteme sind bereits in vielen Behörden im Rahmen von Monitoring oder Controlling etabliert (vgl. auch Organisationshandbuch). Solche bestehenden Systeme sollten natürlich genutzt werden.

Grundsätzlich geht es aber um die Gewinnung von quantitativen und/oder qualitativen Daten. Dies kann im Rahmen von quantitativen Kennzahlerhebungen (z. B. Ressourcenverbrauch) oder eines qualitativen Berichtswesens erfolgen. Die gewonnenen Daten müssen aber auch genutzt werden. Ohne eine regelmäßige Rückkopplung durch die für den Veränderungsprozess verantwortlichen Führungskräfte werden kaum Steuerungseffekte zu erzielen sein.

Ähnliches gilt für die Zeit nach dem formalen Veränderungsprozess. Da Organisationskulturen/Verhaltensweisen sich nur langsam ändern, muss die Wirkung von Veränderungen, z. B. einer Restrukturierung, langfristig beobachtet und ggf. nachgesteuert werden.

## 4 Werkzeuge und Instrumente

Dem Change Manager stehen für seine Aufgaben eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Ein erfolgreicher Einsatz dieser Werkzeuge hängt von einer Reihe von Aspekten ab. Zu berücksichtigen sind in jedem Fall:

- Zeitpunkt (Auftauen, Bewegen, Stabilisieren)<sup>5</sup>
- Umfang des Vorhabens (groß, klein)

Die folgende Zusammenstellung der Werkzeuge versucht jeweils einen Bezug zu diesen Kategorien herzustellen, um den optimalen Einsatz zu ermöglichen.

### 4.1 Warum und wie verändern? – Kommunikationsinstrumente

Kommunikation ist ein zentrales Thema des Change Managements. Um etwa der Neugier oder auch den Ängsten von Betroffenen zu begegnen, Letztgenannte auszuräumen und den Weg frei zu machen für eine Unterstützung seitens der Betroffenen, ist eine **glaubwürdige und ehrliche interne Informationspolitik** Grundvoraussetzung. Kommunikation in einem Veränderungsprozess darf aber nicht nur informieren, sondern **muss auch motivieren**. Sind die Betroffenen informiert, bleibt außerdem weniger Raum für Gerüchte und Spekulationen. Dabei muss Kommunikation in der Regel vor dem Start des Veränderungsprozesses beginnen und über sein Ende hinausreichen. Außerdem sind die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen kontinuierlich zu evaluieren, um nachsteuern zu können.

#### 4.1.1 Kommunikationskonzept (Auftauen, groß/klein)

Bereits in der Frühphase ist der effektive und zielgerichtete Einsatz von Instrumenten der internen und externen Kommunikation – auch im Hinblick auf das Change Management – zu planen. Der Inhalt eines Kommunikationskonzepts hängt von Art und Umfang des konkreten Vorhabens ab. Bei Veränderungen größeren Umfangs sollte ein solches Konzept in jedem Fall erstellt werden. Hinsichtlich kleinerer Vorgaben ist zu empfehlen,

<sup>5</sup> **Auftauen:** die bestehende Situation aufbrechen; **Bewegen:** den Wandel durchführen; **Stabilisieren:** das Neue erhalten.

diese an die Reichweite des Prozesses anzupassen. Zumindest aber sollten klare, verständliche Ziele schriftlich definiert und Zielgruppen bestimmt werden. Oberste Priorität sollte die Glaubwürdigkeit der transportierten Informationen haben. Ein ausreichendes Maß an Transparenz hilft den Adressaten, die Ursachen und Chancen des Vorhabens zu verstehen. Dies führt zu Überzeugung und Motivation.

Aufbauend auf der Veränderungsdiagnose (vgl. Kap. 2) und der Betroffenheitsanalyse (vgl. Kap. 3.2.1) wird dabei eine Strategie (was?) entwickelt und die Umsetzung (wie?) geplant, um die zentrale Botschaft (Vision) und Informationen über das Veränderungsvorhaben zu transportieren und transparent zu machen. Typischerweise sind folgende Elemente enthalten:

### **Strategie:**

- Kommunikationsziele festlegen (vgl. Kap. 2 Veränderungsdiagnose)
- Zielgruppen definieren (vgl. Kap. 3 Betroffenheitsanalyse und Widerstände identifizieren)
- Zielgruppenorientierte Vision entwickeln (wohin wollen wir? Und warum? Welche Zielgruppe erreicht man wie?)

### **Umsetzung:**

- Kommunikationsinstrumente auswählen (vgl. Kap. 4.1.2)
- Zeitplanung berücksichtigen (vgl. Kap. 3 Veränderungen zeitlich planen; planen, wann welche Inhalte kommuniziert werden, soweit möglich)

## **4.1.2 Weitere Kommunikationswerkzeuge**

Bei der Wahl geeigneter Werkzeuge ist ein Instrumentenmix zu empfehlen, der sowohl regelmäßige als auch besondere Maßnahmen vorsehen sollte. Die in einer Behörde üblicherweise verwendeten Kommunikationsinstrumente sind dabei zu nutzen. Es ist aber auch zu prüfen, ob diese Mittel ausreichend sind bzw. ggf. neue Instrumente eingesetzt werden müssen. Die Botschaften müssen klar verständlich, zielgruppenorientiert und vor allem authentisch sein. Es ist die richtige Balance zwischen Über- und Unterinformation (vgl. Kap. 3.2.6) zu finden.

### ■ **Interne Informationsveranstaltungen (Auftauen, Bewegen, Stabilisieren, groß)**

Um Unterstützung zu erhalten, ist die Rede ein wichtiges Instrument. Zentrale Informationsveranstaltungen eignen sich insbesondere, wenn der Kreis der Betroffenen/die Auswirkungen auf die Organisation groß sind. Sie können in allen Phasen des Prozesses stattfinden. Da sie in der Regel auch zum Meinungsaustausch dienen (Frage/Antwort) bzw. als Diskussionsforen konzipiert sein können, sind sie auch ein Instrument der Partizipation. Der Dialog setzt Informationen voraus. Insofern ist er erst sinnvoll, wenn ein ausreichender Informationsstand erreicht ist.

### ■ **Externe Öffentlichkeitsarbeit (Bewegen, Stabilisieren, groß)**

Auch externe Kommunikationsmaßnahmen, z. B. Auftritte der Leitung, Veröffentlichungen usw. können, wenn die Information an die Betroffenen weitergegeben wird, ein Mittel zur Akzeptanzsteigerung sein. Insofern sollten aber Wechselwirkungen zwischen projektbezogener, externer Öffentlichkeitsarbeit und internem Change Management in der Projektplanung berücksichtigt werden. Wichtig ist die inhaltliche Übereinstimmung der übermittelten Informationen. Betroffene, insbesondere die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, werden außerdem ablehnend reagieren, wenn Informationen, die sie angehen, nicht ihnen direkt, sondern „über Dritte“ kommuniziert werden. Grundsätzlich sollte die Kommunikation erst intern, dann extern erfolgen.

### ■ **Nutzung verschiedener Informationskanäle (Auftauen, Bewegen, Stabilisieren, groß/klein)**

Neben dem persönlichen In-Kontakt-Treten sollten auch andere behördeninterne Wege der Information genutzt werden, z. B. Intranet, Hausmitteilungen und Geschäftsanweisungen, Beiträge in Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter, Projekt-Hotlines, Projektwebsite etc. Gleichzeitig eignet sich nicht jede Information dazu, sie auf diese Weise zu transportieren. Aufgrund der „Distanziertheit“ sollten für schwierige Nachrichten eher andere Kommunikationsformen gewählt werden. Dabei sollte beachtet werden, dass es auch immer informelle Kommunikationskanäle in Organisationen gibt, auf die kaum Einfluss genommen werden kann. Der berühmt-berüchtigte „Flurfunk“ kann weder ausgeschaltet noch gesteuert werden, es wird ihn immer geben. Informelle Informationen sind nicht von vorneherein als negativ zu

bewerten, sollten jedoch bei der Planung von Kommunikationsmaßnahmen als intervenierender Faktor immer berücksichtigt werden.

### **Praxisbeispiel: Einrichtung einer Projektwebsite**

Eine oberste Bundesbehörde hat eine Organisationsuntersuchung beauftragt und setzt die Empfehlungen um. Zur Information der betroffenen Mitarbeiter, der eingerichteten Arbeitsgruppe und aller interessierten Beschäftigten wird im Intranet eine eigene Projektwebsite eingerichtet. Eingestellt werden dort der Untersuchungsbericht, der Empfehlungskatalog, die Porträts der Projektarbeitsgruppenmitglieder, der aktuelle Stand der Umsetzung und – in einem geschützten Bereich – die Protokolle der AG-Sitzungen.

### **■ Persönliche Kontakte**

#### **(Auftauen, Bewegen, Stabilisieren, groß/klein)**

Wichtige Themen müssen von „Angesicht zu Angesicht“ kommuniziert werden. Das direkte Gespräch ist für einige Situationen besonders sinnvoll, um zu überzeugen, etwa in kleineren Projekten oder bei Widerständen und Blockaden einzelner Beteiligter, die aufgrund ihrer Stellung maßgeblichen Einfluss haben. Der Gesprächspartner wird Wertschätzung empfinden, dass sich jemand Zeit nimmt und seine Argumente gehört werden. Andererseits wird die Möglichkeit eröffnet, regulierend in den Prozess einzugreifen, sollten die Argumente tragfähig sein. Persönliche Kontakte zu Schlüsselpersonen im Prozess und Multiplikatoren sollten aufgebaut, gepflegt und genutzt werden.

## **4.2 Wie mitmachen? – Partizipationsinstrumente**

Mitmachen lassen schafft Akzeptanz, jedenfalls wenn das Angebot ernstgemeint und glaubwürdig ist. Betroffene können damit zu Beteiligten werden, sie können sich mit der Veränderung identifizieren. Gleichzeitig kann durch die Rückkopplung auch die Effektivität der Veränderung selbst gesteigert werden. Wichtig ist aber: Wer zum Mitmachen aufruft, muss das Mitmachen auch zulassen. Fehlendes Feedback wird Ablehnung hervorrufen. Der Einsatz von Partizipationsmitteln muss außerdem zur Organisationskultur passen. Bei einem autoritären Leitungsstil wirkt der Aufruf zur Partizipation unglaubwürdig.



### 4.2.1 Leitbild entwickeln (Auftauen, groß)

Die Behördenkultur sollte klaren Leitbildern folgen; dies dient der Orientierung. Bei umfassenden Veränderungsmaßnahmen, z. B. der Neuorientierung einer Behörde, ist die Leitbildentwicklung ein bewährtes Partizipationsinstrument. Das Leitbild beschreibt die grundsätzlichen Werte und die langfristige fachliche Ausrichtung einer Behörde als gemeinsamen Fixpunkt für alle Beschäftigten und macht darüber hinaus die Beziehungen zum externen Umfeld deutlich. Ein Leitbild sollte im Veränderungsprozess frühzeitig, wenn nicht sogar dem Veränderungsprozess vorgeschaltet, entwickelt werden. Insbesondere bei der Veränderungsdiagnose und dem Ist-Soll-Vergleich (vgl. Kap. 2) kann es dabei zu Überschneidungen bzw. Ergänzungen kommen. Das Leitbild soll grundlegende und prinzipielle Aussagen enthalten zu:

- Auftrag der Behörde
- Art und Weise der Aufgabenerfüllung
- Organisationsgestaltung
- Umgang miteinander und mit externen Partnern

Durch eine partizipative Erarbeitung des Leitbilds wird ein hoher Identifikationsgrad der Beschäftigten und Führungskräfte erreicht. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass sich die strategisch-politischen Grundsätze der Behörde vollständig im Leitbild wiederfinden und die Leitungsebene hinreichend involviert ist. Dies gelingt z. B. durch Gruppendiskussionen mit der gesamten Belegschaft oder Mitarbeiterbefragungen, bei denen Anregungen gesammelt und anschließend ausgewertet werden, oder durch die Einsetzung einer Projektgruppe zur Erstellung eines Leitbildes, in der alle Hierarchieebenen, Abteilungen, Berufsgruppen und Personalvertretungen repräsentiert sind.

Zwar ist die Leitbildentwicklung primär ein Instrument, welches auf Behörden als Ganzes angewandt wird, jedoch ist eine entsprechend angepasste und reduzierte Leitbildentwicklung grundsätzlich auch für einzelne Organisationseinheiten anwendbar<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Für weiterführende Informationen und Praxisbeispiele zu Leitbildern: Online-Verwaltungslexikon unter [www.olev.de/l/leitbild.htm](http://www.olev.de/l/leitbild.htm)

### **Praxisbeispiel: Entwicklung eines Leitbilds**

Im Zuge der gesetzlichen Zuweisung neuer Aufgaben an eine Behörde in bedeutendem Umfang war eine grundlegende strategische Neuorientierung nötig. Zudem waren die bestehende Werteordnung zu überdenken und die neuen fachlichen Schwerpunkte zu definieren. Hauptziel der Bemühungen war die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den neuen Aufgaben.

Als wichtiges Partizipationsinstrument in dem zu durchlaufenden Change-Management-Prozess erkannte die Behördenleitung die Entwicklung eines neuen Leitbildes. Dadurch sollte nicht nur die aktive Teilnahme der Beschäftigten am Veränderungsprozess erreicht, sondern auch Begeisterung für neue Aufgaben geweckt werden. Das Leitbild wurde daher in einem klassischen Bottom-up-Verfahren unter ständiger Begleitung durch die Behördenleitung erarbeitet. Jeder interessierte Mitarbeiter konnte auf freiwilliger Basis am Entwicklungsprozess teilnehmen und seine Ideen einbringen. Besonderer Wert wurde auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Prozesses gelegt. Die Belegschaft wurde so in die Lage versetzt, den Gesamtprozess sukzessive nachzuvollziehen.

#### **4.2.2 Mitarbeiter fragen (Auftauen, Bewegen, Stabilisieren, groß/klein)**

Mitarbeiterbefragungen sind ein klassisches Instrument zur Informationsgewinnung. Sie können entweder durch persönliche Gespräche oder schriftlich, meist in Form eines standardisierten Fragebogens, erfolgen. Grundintention ist, dass man Beschäftigten außerhalb des Tagesgeschäfts und der Hierarchie eine Möglichkeit zur Meinungsäußerung bietet. Um den Teilnehmern solcher Befragungen einen ausreichenden Raum für die Meinungsäußerung zu geben, aber auch aus Gründen des Datenschutzes, sind diese meist anonym gestaltet. Bei persönlichen Gesprächen kann dies durch externe Gesprächsführer (Moderatoren) sichergestellt werden.

Befragungen können in allen Phasen des Veränderungsprozesses genutzt werden:

- vor dem Prozess im Rahmen einer Bestandsanalyse oder einer Leitbildentwicklung
- während des Prozesses, um mögliche Fehlentwicklungen zu erfassen und gegensteuern zu können
- nach Abschluss des Prozesses, um den Erfolg der Veränderung (kontinuierlich) zu messen

Die Fragen sollten auf die jeweilige Zielgruppe angepasst werden und neben geschlossenen Fragen (mit vorgegebenen Antworten, dadurch leicht auszuwerten) auch offene Fragen (freie Antwortmöglichkeit, jedoch hoher Aufwand bei der Auswertung) enthalten. Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Erhebungstechniken vgl. Organisationshandbuch (Kap. 6, siehe Literaturhinweise).

#### **4.2.3 Qualitätszirkel (Bewegen, Stabilisieren, groß/klein)**

Qualitätszirkel werden meist im Rahmen eines Total Quality Managements eingesetzt, können aber auch für das Change Management genutzt werden. In diesem Fall werden Veränderungen nicht nur projektbezogen betrachtet, sondern als kontinuierlicher Verbesserungsprozess begriffen. Bei solchen Ansätzen geht es um ein Verändern durch viele kleine Schritte im Sinne eines Total Quality Managements (mehr dazu im Organisationshandbuch, Kap. 7).

Qualitätszirkel bestehen üblicherweise aus einer kleinen Gruppe von Beschäftigten (ca. 5 bis 10), die sich aus verschiedenen Organisationseinheiten einer Behörde rekrutieren und sich regelmäßig (mind. alle zwei Wochen) treffen. Ziel des Qualitätszirkels ist es, die bei dem Veränderungsprozess auftretenden Probleme zu artikulieren und mögliche Lösungswege zu erarbeiten. Geleitet werden die Sitzungen durch einen Moderator (z. B. der Change Manager), dessen Aufgabe es ist, die Diskussionen zu strukturieren und die Ergebnisse nach außen hin zu vertreten.

#### **4.2.4 Ideenmanagement (Bewegen, Stabilisieren, groß/klein)**

Durch das Ideenmanagement sollen Anreize für Innovationen und Veränderungen durch Vorschläge der Beschäftigten geschaffen werden. Ein erfolgreiches Ideenmanagement kann zu einer beteiligungsorientierten und veränderungsoffenen Verwaltungskultur führen.

Davon profitieren Veränderungsprozesse in den Behörden insgesamt. Darüber hinaus bietet das Ideenmanagement eine institutionalisierte Möglichkeit, um notwendige inhaltliche Anpassungen von Veränderungsmaßnahmen zu erkennen und durchzuführen. In der Bundesverwaltung gibt es das Ideenmanagement seit vielen Jahren. In nahezu jeder Behörde gibt es Ansprechpartner/-innen für das Ideenmanagement. Das genaue Verfahren ist in der Rahmenrichtlinie für das Ideenmanagement in der Bundesverwaltung beschrieben<sup>7</sup>.

### 4.3 Weiterbildung

Bei aller Überzeugung von der Notwendigkeit eines Wandels müssen die Betroffenen auch die entsprechenden Fähigkeiten, die Kompetenz zur Erledigung der neuen Aufgaben haben. Durch Veränderungsprozesse entsteht Weiterbildungsbedarf in verschiedenen Bereichen. Zum einen geht es um die Ausbildung von Fähigkeiten, die für die neue Situation nach einer Veränderung notwendig sind (z. B. Umgang mit einer neuen Software), zum anderen aber auch um die Ausbildung von methodischen Kompetenzen im Management von Veränderungen (insb. Ausbildung zum Change Manager). Gerade Letzteres wird oftmals vernachlässigt.

#### Was muss ein Change Manager können?

Change Manager sind in allen Phasen einer Veränderung gefordert. Mit Mut zur Führung suchen sie den persönlichen Kontakt mit den Führungskräften und Beschäftigten, sie kommunizieren mit Angehörigen unterschiedlicher Hierarchieebenen, sie werben für das Vorhaben. Auch von ihrer Glaubwürdigkeit und ihrer Kompetenz hängt es ab, ob das Change Management funktioniert. Sie müssen daher über bestimmte Kompetenzen verfügen:

- Kommunikationsfähigkeit
- zwischenmenschliche Sensorik
- Vorbildcharakter
- Team- und Netzwerkfähigkeiten
- Durchsetzungsfähigkeit
- Standhaftigkeit

<sup>7</sup> Weitere Informationen zum Ideenmanagement im Intranet des Bundes, siehe Literaturhinweise.

### 4.3.1 Weiterbildungskonzept erstellen (Auftauen, Bewegen, groß)

Eine systematische, konzeptionelle Aufarbeitung des Weiterbildungsbedarfs bietet sich insbesondere bei größeren Veränderungsvorhaben an. Aber auch bei kleineren Vorhaben muss evtl. Fortbildungsbedarf ermittelt und umgesetzt werden. Die Mitarbeiter müssen lernen, eigenverantwortlich zu handeln und dabei von den Führungskräften voll unterstützt werden. Das Weiterbildungskonzept sollte an bestehende Personalentwicklungskonzepte „andocken“ und vier wesentliche Punkte abdecken:

- Welche Kompetenzen sind in der Behörde vorhanden und welche werden für und durch den Veränderungsprozess zusätzlich benötigt?
- Zu welchem Zeitpunkt des Veränderungsprozesses werden die Kompetenzen benötigt?
- In welchem Umfang können Ressourcen für die Weiterbildung eingesetzt werden?
- Welche Weiterbildungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?

#### Weiterbildungsmöglichkeiten

Private und staatliche Träger bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten an; für die Bundesverwaltung ist die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV – [www.bakoev.bund.de](http://www.bakoev.bund.de)) die zentrale Fortbildungseinrichtung, welche auch Seminare speziell zum Change Management anbietet.

Es besteht auch die Möglichkeit, Weiterbildungsmaßnahmen selbst zu organisieren (ggf. mit externer Unterstützung) und direkt am Arbeitsplatz oder in der Behörde durchzuführen. Dies hat den Vorteil, dass neue Kompetenzen im direkten Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit erworben werden können. Dagegen bieten Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb der Behörde den Teilnehmern eine Lernumgebung, in der sie soweit wie möglich aus den Zwängen ihrer Routinetätigkeit herausgelöst sind, und haben i. d. R. einen größeren Anreizcharakter.

Aus dem Konzept soll also ersichtlich werden, wer wann und wie an Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen des Veränderungsprozesses teilnimmt. Da die Breite des Angebots an Weiterbildungsmöglichkeiten hier nicht abgedeckt werden kann, werden an dieser Stelle kurz zwei Möglichkeiten zur Weiterbildung am Arbeitsplatz skizziert.

■ **Training on the Job** (Bewegen, klein/groß)

Wenn durch den Veränderungsprozess nur ein geringer Kompetenzzuwachs notwendig ist bzw. sich das Aufgabenspektrum nicht umfassend ändert, eignet sich ein „Training am Arbeitsplatz“. Dabei werden den Beschäftigten für einen bestimmten Zeitraum Trainer an die Seite gestellt, die mit abnehmender Intensität die Beschäftigten betreuen und als Anlaufstelle bei auftretenden Problemen dienen. Ziel ist es, die neuen Kompetenzen möglichst praxisnah zu vermitteln. Gleichzeitig können die Beschäftigten während der Weiterbildungsphase ihre Arbeitszeit weiterhin für die täglichen Aufgaben nutzen.

■ **Interne Workshops** (Bewegen, klein/groß)

Workshops werden zum einen als Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zum anderen als Möglichkeit der Wissensvermittlung genutzt. Sie werden oftmals durch externe und neutrale Moderatoren geleitet, um eine offene Diskussion zu ermöglichen. Im Rahmen des Change Managements können Workshops mit Gruppen bestehend aus einer Organisationseinheit oder aus einem Tätigkeitsbereich (z. B. Führungskräfte) genutzt werden, um bestimmte Grundkenntnisse des Change Managements zu vermitteln. Workshops können von mehreren Stunden bis zu mehreren Tagen dauern. Sie bieten sich insbesondere dort an, wo geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Weiterbildung vorhanden sind. So können z. B. bei Workshops mit Führungskräften zumindest die wichtigsten inhaltlichen und methodischen Kenntnisse des Veränderungsprozesses vermittelt werden und Führungskräfte für ihre Verantwortung für das Gelingen der Veränderungen sensibilisiert werden.

### **4.3.2 Führungskräfte fortbilden (Auftauen, groß/klein)**

Ein besonderer Fokus liegt auf der Weiterbildung von Führungskräften, da ihnen als Promotoren von Veränderungen eine besondere Rolle im Prozess zufällt. Damit sie diese Aufgabe erfüllen können, sollten Führungskräfte entsprechende methodische und psychologische Kenntnisse vermittelt

werden. Anforderungen an Führungskräfte im Veränderungsprozess müssen klar erkannt, benannt und kommuniziert werden. Eine Stärken- und Lernorientierung sollte geschaffen und stetig ausgebaut werden. Führungskräfte müssen die Sicherheit vermitteln, dass Wissen und Fähigkeiten ausreichen oder durch Qualifizierung optimiert werden können. Darunter fallen u. a.:

- Ursachen für Widerstände erkennen
- Konfliktgespräche moderieren
- Motivation der Beschäftigten erhöhen
- Mitarbeitergespräche gezielt führen
- Fehlerkultur verankern

## 4.4 Weitere Instrumente

Neben den Instrumenten aus den Bereichen Kommunikation, Partizipation und Weiterbildung gibt es noch eine Reihe weiterer Maßnahmen, die Veränderungsprozesse unterstützen.

### 4.4.1 Informations- und Wissensmanagement (Auftauen, Bewegen, Stabilisieren, groß/klein)

Wissen ist für die Verwaltung eine zentrale Ressource; sie existiert in schriftlicher Form (Akten, Regeln etc.) und in den Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Wissensquellen werden durch ein professionelles Wissensmanagement identifiziert und bedarfsgerecht nutzbar gemacht (vgl. Organisationshandbuch, Kap. 7).

Wissensmanagement kann Veränderungsprozesse unterstützen, indem die in den verschiedenen Organisationseinheiten gesammelten Erkenntnisse aus verschiedenen Prozessen besser miteinander vernetzt werden. Weiter gedacht können aus bereits durchgeführten Veränderungsmaßnahmen Erkenntnisse für künftige Veränderungen gewonnen und nutzbar gemacht werden.

#### **4.4.2 „Quick Wins“ (Bewegen, groß/klein)**

Zwischenerfolge sind ein wirksames und wichtiges Instrument, um gerade bei langen Veränderungsprozessen die Akzeptanz der Betroffenen zu vergrößern. Solche „Quick Wins“ sind Teilerfolge auf dem Weg zum Veränderungsziel, die früh im Veränderungsprozess zu erreichen sind und gleichzeitig schnell für die Betroffenen zu sichtbaren Verbesserungen führen. Kann man mehrere solcher Teilerfolge während des Veränderungsprozesses erzielen, sollten diese idealerweise auf den gesamten Prozess verteilt bzw. sollte das „Pulver nicht sofort verschossen“ werden. Mit Zwischenerfolgen kann die Aufmerksamkeit und die Motivation kontinuierlich auf einem höheren Level gehalten werden.

#### **4.4.3 Best Practice (Auftauen, Bewegen, groß/klein)**

Bei Best Practice orientiert man sich an besonders erfolgreichen Erfahrungen aus einem bestimmten vergleichbaren Bereich (z. B. an einer Behörde/ Organisationseinheit mit ähnlichem Arbeitsauftrag); Best Practice kann auch als Auslöser von eigeninitiierten Veränderungsmaßnahmen dienen. Der Einfluss von Best Practice geht in zwei Richtungen: zum einen als konkreter Einfluss auf die zu schaffenden Strukturen und Prozesse, zum anderen als Vorbildfunktion für die Betroffenen. Durch Best Practice können die Vorteile der Veränderungsmaßnahmen sichtbar gemacht und Ängste vermindert werden.

Um dies möglichst erfolgreich zu gewährleisten, muss der Kontext der jeweiligen Behörde ausreichend gut berücksichtigt werden, damit es nicht zu einem „blinden Kopieren“ kommt (daher spricht man oft auch von Good Practice).



# Anhang

## I Konzeptvorschlag für Vorhabenplanung

### Change-Management-Konzept

I Vorüberlegungen/Planung der Veränderung			
Aufgaben:		Termin	
		Start	Ende
	Konzepterstellung		
	Veränderungsdiagnose (Zielfestlegung und Analyse der Ausgangslage, Ist-Soll-Vergleich, vgl. Kap. 2)		
	Veränderungsstrategie (organisatorische und zeitliche Ablaufplanung, Entscheidung über Pilotierung und Einsatz von externer Beratung, Berücksichtigung von Widerständen, soweit bekannt, vgl. Kap. 3)		
	Betroffenheitsanalyse (vgl. Kap. 3.2.1, Anlage)		
	...		
Mögliche Widerstände und Risiken:		Maßnahmen:	
	...	...	
	...	...	
II Phasen des Veränderungsprozesses			
Auftauen			
Aufgabe für diese Phase:		Termin	
		Start	Ende
	Betroffene von Notwendigkeit des Wandels überzeugen und Bereitschaft dafür wecken		
Konkrete Ziele für das Vorhaben festlegen:			
	...		
	...		

Werkzeuge:		Termin	
		Start	Ende
	Kommunikationskonzept erstellen (vgl. Kap. 4.1)		
	Weiterbildungskonzept entwickeln (vgl. Kap. 4.3.1)		
	Führungskräfte fortbilden (vgl. Kap. 4.3.2)		
	Partizipation durch Leitbildentwicklung und Mitarbeiterbefragungen (vgl. Kap. 4.2)		
	Interne Informationsveranstaltungen (vgl. Kap. 4.1.2)		
	Nutzung verschiedener Informationskanäle und persönlicher Kontakte (vgl. Kap. 4.1.2)		
	Nutzung von ggf. vorhandenem Wissen aus früheren Veränderungsprozessen (Informations- und Wissensmanagement, vgl. Kap. 4.4.1) und von Best Practice (vgl. Kap. 4.4.3)		
	Monitoring und Controlling (vgl. Kap. 3.4)		
	...		

Mögliche Widerstände und Risiken:	Maßnahmen:
...	...
...	...

## Bewegen

Aufgabe für diese Phase:		Termin	
		Start	Ende
	Umsetzung von Veränderungen und Einübung neuer Verhaltensweisen		

Konkrete Ziele für das Vorhaben festlegen:			
	...		
	...		

Werkzeuge:			
	Führungsstil und Fehlerkultur (vgl. Kap. 3.2.4 Rolle der Behördenleitung und 4.2 Partizipation)		
	Partizipation durch Mitarbeiterbefragungen, Qualitätszirkel, Ideenmanagement (vgl. Kap. 4.2)		
	Interne Informationsveranstaltungen (vgl. Kap. 4.1.2)		

	Externe Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kap. 4.1.2)		
	Nutzung verschiedener Informationskanäle und persönlicher Kontakte (vgl. Kap. 4.1.2)		
	Training on the Job (vgl. Kap. 4.3.1)		
	Interne Workshops (vgl. Kap. 4.3.1)		
	Informations- und Wissensmanagement (vgl. Kap. 4.4.1)		
	Best Practice nutzen (vgl. Kap. 4.4.3)		
	„Quick Wins“ ermöglichen (vgl. Kap. 4.4.2)		
	Monitoring und Controlling (vgl. Kap. 3.4)		
	...		
<b>Mögliche Widerstände und Risiken:</b>		<b>Maßnahmen:</b>	
	...	...	
	...	...	
<b>Stabilisieren</b>			
<b>Aufgabe für diese Phase:</b>		<b>Termin</b>	
		<b>Start</b>	<b>Ende</b>
	Nachhaltige Verankerung der Veränderung und Verhinderung eines Rückfalls in alte Verhaltensweisen		
<b>Konkrete Ziele für das Vorhaben festlegen:</b>			
	...		
	...		
<b>Werkzeuge:</b>			
	Erfolgskontrolle/Evaluation (vgl. Kap. 3.4)		
	Veränderungsmanagement als Daueraufgabe (vgl. Kap. 3.1.1 Veränderungen organisieren)		
	Partizipation durch Mitarbeiterbefragungen, Qualitätszirkel, Ideenmanagement (vgl. Kap. 4.2)		
	Interne Informationsveranstaltungen (vgl. Kap. 4.1.2)		
	Nutzung verschiedener Informationskanäle und persönlicher Kontakte (vgl. Kap. 4.1.2)		
	Informations- und Wissensmanagement (vgl. Kap. 4.4.1)		
	Monitoring und Controlling (vgl. Kap. 3.4)		
	...		

### III Evaluation des CM

Aufgabe für diese Phase:		Termin	
		Start	Ende
Den Einsatz von CM im Veränderungsvorhaben systematisch auswerten und gewonnene Erfahrungen für künftige Vorhaben nutzbar machen (vgl. Kap. 4.4.1 Informations- und Wissensmanagement; Kap. 3.1.1 Veränderung als Daueraufgabe)			
<b>Konkrete Ziele für das Vorhaben festlegen:</b>			
	...		
	...		
<b>Werkzeuge:</b>			
	Erfolgskontrolle/Evaluation (vgl. Kap. 3.4)		
	Veränderungsmanagement als Daueraufgabe (vgl. Kap. 3.1.1 Veränderungen organisieren)		
	Mitarbeiterbefragungen (vgl. Kap. 4.2)		
	Informations- und Wissensmanagement (vgl. Kap. 4.4.1)		
	...		
	...		

(Bezeichnung des CM-Projekts)



Meilenstein:	Planen	Auftauen	Bewegen	Stabilisieren	Evaluieren
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...
<b>Termin:</b>					
<b>Start/Ende</b>	.../...	.../...	.../...	.../...	.../...

## II Checkliste Betroffenheitsanalyse

<b>Arbeitsplatz/Tätigkeit:</b>			
<b>Beschäftigte:</b>			
<b>Veränderungen:</b>			
Betroffene Aspekte/ Auswirkungen	Bewertung Reichweite/ Ausmaß (hoch, niedrig etc.)	Veränderungsbereit- schaft wird	
		erhöht	reduziert
Aufgabenzuschnitt			
Arbeitsbelastung			
Anspruch an Tätigkeit			
Neue Tätigkeitsfelder			
Stellung in der Hierarchie			
Eigenständigkeit/ Verantwortung			
Kollegiale Strukturen			
...			
...			
...			
...			

### III Acht Leitsätze für die Behördenleitung

- 1) Change Manager benennen und unterstützen – die Gewinnung von Betroffenen als Priorität ansehen, damit der Wandel durch ein professionelles Veränderungsmanagement erfolgreich begleitet und dauerhaft in der Organisation verankert werden kann.
- 2) Kontinuierlich unterstützen und sich engagieren – von Anfang an und fortwährend für den Veränderungsprozess Flagge zeigen.
- 3) Wandel nach innen und außen vertreten – Unterstützung intern und extern Betroffener sichern.
- 4) Fokus auf die Führungskräfte – neben den Beschäftigten im Allgemeinen besonders die Führungskräfte als Promotoren und gleichzeitig Betroffene unterstützen.
- 5) Offene Führungskultur vorleben – möglichst transparente Kommunikation und Partizipation zulassen und aus Fehlern lernen lassen.
- 6) Realistische Erwartungen stellen – Beschäftigte durch zu hohe Erwartungen nicht demotivieren oder falsche Hoffnung wecken.
- 7) Widerstände ernst nehmen – Input der Beschäftigten aufnehmen und unvoreingenommen bewerten.
- 8) Veränderungen dauerhaft verankern – nicht mit Projektabschluss ad acta legen, sondern evaluieren lassen.

## IV Zehn Leitsätze für den Change Manager

- 1) Dem Wandel ein Gesicht geben – als Ansprechpartner, Moderator und Vermittler – und bereitstehen.
- 2) Den gesamten Prozess begleiten und steuern – Veränderung organisieren und planen, Betroffenheit analysieren, Widerstände identifizieren, Change-Management-Werkzeuge planen und einsetzen, ggf. nachsteuern.
- 3) Behördenleitung kontinuierlich einbinden – Unterstützung über den gesamten Prozess sichern.
- 4) Flexible und realistische Planung – nicht zu viele Projekte gleichzeitig in Angriff nehmen; Verzögerungen einplanen.
- 5) Mitarbeiter gewinnen – Betroffene zu Beteiligten und Führungskräfte zu Promotoren machen.
- 6) Kommunikation – ehrlich, rechtzeitig, kontinuierlich und zielgruppenorientiert.
- 7) Partizipation – motivieren durch ernst gemeinte Teilnahme und Beiträge annehmen.
- 8) Widerstände ernst nehmen – Potenzial für Verbesserungen nutzen.
- 9) „Veränderung können“ – methodische und fachliche Kompetenzen durch Weiterbildung.
- 10) Wandel als Daueraufgabe betrachten – Veränderungen benötigen einen kontinuierlichen Ansatz.

## V Literaturhinweise

### Themenübergreifende Literatur:

- **Verwaltungsmodernisierung als Prozess. Projekt- und personalorientiertes Änderungsmanagement**, Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V., AWV-Schrift 01 593, Eschborn: 1999.
- **Change Management. Theorie und Praxis**, Litzcke/Nolte (Hrsg.), Fachhochschule des Bundes für die öffentliche Verwaltung. Schriftenreihe 51, Brühl: 2008.
- **Veränderungsmanagement in Bundesministerien. Eine empirische Untersuchung auf Basis multipler Fallstudien**, Martin Plag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden: 2007.

### Quellen zu verschiedenen Ansätzen im Bereich Personal, Organisation und Steuerung der öffentlichen Verwaltung:

- **Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung**, unter [www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de)
- **Intranet des Bundes**, unter [www.intranet.bund.de](http://www.intranet.bund.de)

### Zum Projektmanagement:

- **Praxisleitfaden. Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung**, Bundesministerium des Innern, Berlin: 2008.

### Zur Rolle von Führungskräften:

- **Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management**, Themenschwerpunkt: Change, Heft 2/2009.

### Prüfungen des BRH zum Change Management:

- **Mitteilung über die Prüfung, Planung und Durchführung interner Reorganisationsmaßnahmen in der mittelbaren Bundesverwaltung und bei institutionell vom Bund geförderten Zuwendungsempfängern – Change Management**, Bundesrechnungshof, Bonn: 2008.
- **Querschnittprüfung „Organisatorische Maßnahmen zur Umsetzung und Begleitung von Strukturveränderungen in der unmittelbaren Bundesverwaltung**, Bundesrechnungshof, Bonn: 2008.







Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums des Innern kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



**IHRE BEHÖRDENNUMMER**

Ihre persönliche Telefonauskunft zu Fragen an Kommunen, Landes- und Bundesbehörden. Mehr Informationen finden Sie unter [www.d115.de](http://www.d115.de).

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Bundesministerium des Innern  
Referat O 1  
Alt-Moabit 101 D  
10559 Berlin

### **Redaktion:**

Referat O 1

### **Gestaltung und Produktion:**

MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH

### **Bildnachweis:**

iStockphoto

### **Druck:**

Silber Druck oHG, Niestetal

### **Auflage:**

1.000

### **Stand:**

23. November 2009

### **Die Broschüre ist kostenlos. Sie kann bestellt werden beim:**

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09, 18132 Rostock

Tel.: 0 18 05-77 80 90

(Festpreis 14 Cent/Min., abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich)

Fax: 0 18 05-77 80 94

(Festpreis 14 Cent/Min., abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich)

E-Mail: [Publikationen@bundesregierung.de](mailto:Publikationen@bundesregierung.de)

Internet: [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)

Artikelnummer: BMI09345

Ihre zum Versand der Publikationen angegebenen personenbezogenen Daten werden nach erfolgter Lieferung gelöscht.