

# **Das Amt im Wandel – Veränderungsprozesse in der Verwaltung und deren Implikationen auf Personalein- satz und Personalqualifikation**

**Bachelorarbeit**  
der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum  
zum Erwerb des Hochschulgrades  
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von  
**Axel Sühr**  
aus Leipzig

Meißen, 01. Juli 2021

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	4
1 Einleitung .....	5
2 Der Wandel im öffentlichen Dienst.....	7
2.1 Gesamtgesellschaftliche Herausforderungen .....	7
2.2 Der Einfluss technologischer Trends .....	9
2.3 Demografischer Wandel und Altersstruktur im öffentlichen Dienst.....	12
3 Der Faktor Personal im Zusammenhang mit dem Wandel.....	15
3.1 Implikationen auf das Personal.....	15
3.2 Der emotionale Umgang mit Veränderungsprozessen.....	22
4 Veränderungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung.....	25
4.1 Die Steuerung von Veränderungen .....	25
4.1.1 Die Rolle von Change Management .....	29
4.1.2 Der Ablauf von Projektmanagement .....	34
4.2 Faktoren für den Erfolg von Veränderungsvorhaben .....	44
4.3 Chancen und Risiken von Change Projekten.....	50
5 Fazit .....	54
Kernsätze .....	56
Anhangverzeichnis .....	57
Literaturverzeichnis.....	64
Rechtsquellenverzeichnis .....	67
Eidesstattliche Versicherung.....	68

## Darstellungsverzeichnis

Tabelle 2.3-1:	Altersstruktur im öffentlichen Dienst	S. 12
Abbildung 3.1-1:	Substituierbarkeitspotentiale nach Anforderungsniveau	S. 16
Abbildung 3.2-1:	Psychosoziale Phasen in Veränderungsprozessen	S. 22
Tabelle 3.2-2:	Formen des Widerstands	S. 23
Abbildung 4.1.1-1:	„3-Phasen- Modell“ nach Kurt Lewin	S. 30
Abbildung 4.1.1-2:	„8-Stufen- Modell“ nach John P. Kotter	S. 31
Abbildung 4.1.2-1:	„Das magische Dreieck des Projektmanagements“	S. 35
Abbildung 4.2-1:	„Deming-Kreis“	S. 46

## **Abkürzungsverzeichnis**

**Abkürzung**    **Erläuterung**

BMI            Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

# 1 Einleitung

Ob im Privatleben, am Arbeitsplatz oder in der gesamten Gesellschaft - in all diesen Bereichen lässt sich ein Wandel unschwer erkennen. Von einem solchen Wandel ist auch der öffentliche Sektor betroffen. Dass veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen die tiefste Ursache für Veränderungen sind, ist bereits bekannt<sup>1</sup>, doch welche Bedeutung haben diese Veränderungen für das Vorgehen in der Verwaltung und wie ist mit ihnen umzugehen?

Im Rahmen der Bachelorarbeit „Das Amt im Wandel – Veränderungsprozesse in der Verwaltung und deren Implikationen auf Personaleinsatz und Personalqualifikation“ werden nicht nur Veränderungsfaktoren im öffentlichen Dienst ermittelt und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten analysiert, sondern ebenfalls beschrieben, welche Rolle die organisierte Steuerung von Vorhaben einnimmt.

Die Forschung zu diesem Thema ist von großer Relevanz, da der Wandel in vollem Gange ist und daraus ein Handlungsdruck für die Verwaltung. Diesen Ansprüchen sind die klassischen Managementmodelle nicht gewachsen. Das Projektmanagement verspricht jedoch den adäquaten Umgang mit dem stetigen Wandel<sup>2</sup>. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird am Markt von Unternehmen die Fähigkeit vorausgesetzt, innovative Produkte und Dienstleistungen kundennah anzubieten, da ansonsten eine Abwanderung der Kundschaft droht<sup>3</sup>. Obwohl die öffentliche Verwaltung Monopolistin für viele Dienstleistungen und die Abwanderung der Kundschaft dadurch in der Regel nicht möglich ist, geht diese einem Konzept der bürgernahen Verwaltung nach, was wiederum zur Folge hat, dass sich auch die öffentliche Hand als Dienstleister an diesem Vorgehen orientieren sollte. Weiterhin verändern sich nicht nur die Produkte und Dienstleistungen: auch der Arbeitsmarkt ist vom Wandel betroffen<sup>4</sup>. Spätestens hier muss die Verwaltung der freien Wirtschaft ebenbürtig sein, da andernfalls die Gefahr besteht, dass Stellen nicht besetzt werden können<sup>5</sup>.

Insbesondere wird der Frage nachgegangen, welche Anforderungen an das Projekt- und Change Management bestehen, um Veränderungsprojekte erfolgreich zu etablieren. Ziel der Forschung ist es weiterhin herauszufinden, welche Faktoren Veränderungen im öffentlichen Dienst veranlassen und welche Folgen daraus für Personal entstehen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 28.

<sup>3</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 27.

<sup>5</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 4.

Um diese Fragstellungen beantworten zu können, wurde nicht nur einschlägige Fachliteratur analysiert, sondern ebenfalls Anwendungshilfen zur tatsächlichen Umsetzung untersucht. Im Anschluss daran wurde mit Herrn Daniel Frost<sup>6</sup> ein Interview durchgeführt, um Recherche-Ergebnisse zu vertiefen und gegebenenfalls zu widerlegen und neue Perspektiven aus der Praxis einzubeziehen, um Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken von Veränderungsprojekten realistisch darzustellen.

Da nichts so beständig ist wie der Wandel<sup>7</sup>, dieser bereits seit vielen Jahren eine zentrale Herausforderung darstellt und dennoch viele Anpassungspotentiale ungenutzt sind, liegt die Motivation dieser Bachelorarbeit darin, Ansätze zu finden, wie Anpassungsmöglichkeiten umgesetzt werden können, damit die öffentliche Verwaltung effizienter werden kann.

Dazu wird im Kapitel 2 beschrieben, welche Faktoren Einfluss auf die öffentliche Verwaltung haben. Welche Auswirkungen diese auf die Beschäftigten haben, wird im dritten Kapitel analysiert. Kapitel 4 befasst sich dann damit, wie der strukturierte Umgang mit Veränderungen erfolgen muss.

---

<sup>6</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>7</sup> Vgl. Lauer, 2019, S. 3.

## 2 Der Wandel im öffentlichen Dienst

### 2.1 Gesamtgesellschaftliche Herausforderungen

„Der öffentliche Dienst ist eine der zentralen Säulen unseres Gemeinwesens. Egal ob auf der Ebene des Bundes, der Länder oder bei den Menschen vor Ort in der Gemeinde: er erbringt essentielle Dienstleistungen, ohne die unser Alltag kaum denkbar wäre. Angefangen von den Leistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge in den Kommunen – den Schulen, Kranken- und Rathäusern bis hin zur Steuerverwaltung kommen [...] Bürgerinnen und Bürger tagtäglich mit ihm in Kontakt. [...] Ähnlich wie der private Dienstleistungssektor und das produzierende Gewerbe ist auch der öffentliche Dienst im Umbruch.“<sup>8</sup>. Der Wandel ist allgegenwärtig. Davon ist nicht nur die öffentliche Verwaltung betroffen, sondern die gesamte Gesellschaft. Welche Faktoren sind es aber, die den Wandel in der öffentlichen Verwaltung veranlassen?

Zusammengefasst sind es veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, welche einen direkten oder indirekten Einfluss auf Organisationen haben<sup>9</sup>. Unter einer Organisation versteht man dabei „eine Zusammenstellung von Menschen und Ressourcen, die auf geplante Art und Weise zusammenarbeiten, um bestimmte strategische Ziele zu erreichen“<sup>10</sup>. Übergeordnet spielen sogenannte „Trends“ bzw. „Megatrends“ eine entscheidende Rolle für die Veranlassung von Veränderungen. Sie sorgen nicht nur für eine erhöhte Komplexität im Arbeitsumfeld, es steigt auch die Zahl der Einflussfaktoren auf die einzelnen Verwaltungsstellen<sup>11</sup>. Es wird in makroökonomische, gesellschaftliche und technologische Trends unterschieden. Ein makroökonomischer Trend, d.h. ein Trend von weltweiter, wirtschaftlicher Bedeutung, ist z.B. der Kampf um knappe Ressourcen, während ein gesellschaftlicher Trend beispielsweise die kulturelle Vielfalt ist. Beispielhaft für technologische Trends ist insbesondere die Digitalisierung vieler Lebensbereiche. Die zunehmende Dynamik der Veränderungen, die weltweite Vernetzung und die technologische Entwicklung beschleunigen diese Trends zusätzlich<sup>12</sup>. Um diese gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen zu beschreiben, wird im Management der Begriff „VUCA“ genutzt. Das Akronym kann dabei in die Bestandteile Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, was im Deutschen so viel wie Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit bedeutet, aufgelöst werden. Unter Volatilität versteht man dabei Unbeständigkeit und damit verbunden eine sehr hohe Veränderungsgeschwindigkeit. So gibt es in der Organisationsentwicklung Hoch- und Tiefphasen, welche unvorhergesehen eintreten, weswegen eine vorherige Planung unmöglich

---

<sup>8</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 8.

<sup>10</sup> Vgl. Onpulsion.

<sup>11</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 26.

<sup>12</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 26.

ist<sup>13</sup>. Damit geht der Faktor Unsicherheit einher: unberechenbare Entwicklungen und nicht planbare Ereignisse beeinflussen den Arbeitsalltag. Daraus resultiert, dass langfristige Planungen nicht zielführend sind, da die Planungssicherheit nicht gegeben ist. Komplexität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass teils unbekannte Faktoren vielfältige Auswirkungen aufeinander haben. Aufgrund dieser systematischen Zusammenhänge sind altbewährte Methoden zur Beseitigung von Komplexität, wie z.B. Ausdifferenzierung, nicht mehr anwendbar. Mehrdeutigkeit oder auch Ambiguität hat zur Folge, dass Informationen nicht mehr eindeutig interpretierbar sind, da alternative Fakten und Fake News die Integrität der Informationsbasis in Frage stellen<sup>14</sup>.

Diese Entwicklungen sind auch für die öffentliche Verwaltung spürbar. Einen Veränderungsanlass für die öffentliche Verwaltung stellen ebendiese geänderten Rahmenbedingungen dar<sup>15</sup>. Die Behörde muss sich an den gesellschaftlichen Wandel anpassen, um den Bedürfnissen der Bürger gerecht zu werden. Als Beispiel kann die allgegenwärtige Nutzung digitaler Angebote in vielen anderen Bereichen genannt werden, woraus auch das Bedürfnis an digitale Leistungserbringung seitens der Verwaltung entsteht<sup>16</sup>. Weiterhin sind es politische Vorgaben, die Veränderungen zu Pflichtaufgaben machen. Dies können sowohl Vorgaben der Legislative, wie z.B. der Erlass neuer Gesetzesschriften als auch organisationspolitische Festlegungen, wie z.B. Dienstanweisungen sein. Dazu zählen auch Neuwahlen, welche eine Umgestaltung interner Strukturen zur Folge haben können. Veränderungen können auch aus der Eigeninitiative der Organisation entstehen. Solche Prozesse werden durch die eigene Motivation veranlasst. Als Beispiel lässt sich die Optimierung von Geschäftsprozessen nennen<sup>17</sup>. Einen zusätzlichen Anlass zum Wandel stellt der Faktor dar, dass sich der öffentliche Dienst auch auf dem Arbeitsmarkt weiterentwickeln muss, um konkurrenzfähig zu bleiben. Qualifiziertes Fachpersonal, insbesondere im jungen Alter, ist in vielen Bereichen gefragt<sup>18</sup>. Welche Methoden der öffentliche Dienst explizit nutzt, um den Arbeitnehmern gerecht zu werden, wird im Punkt 3.1 beschrieben.

Gesellschaftliche Entwicklungen, welche besondere Herausforderungen für den öffentlichen Dienst darstellen, sind der demografische Wandel und die Digitalisierung. Diese werden in den Kapiteln 2.2. und 2.3 dargestellt.

---

<sup>13</sup> Vgl. Hill, 2018, S. 161.

<sup>14</sup> Vgl. Hill, 2018, S. 161.

<sup>15</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 8.

<sup>16</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 4.

<sup>17</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 8.

<sup>18</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 4.



## 2.2 Der Einfluss technologischer Trends

Die Digitalisierung ist in vollem Lauf und beeinflusst nicht nur das Privatleben, sondern auch den Arbeitsalltag im öffentlichen Dienst. Behördentermine werden digital vergeben und Steuererklärungen können online eingereicht werden. Der Kontakt zu Behörden gestaltet sich für Bürgerinnen und Bürger aber auch für die Wirtschaft immer angenehmer. Für die Verwaltung ist dieser Prozess jedoch mit Veränderungen und hohem Aufwand verbunden<sup>19</sup>.

Zunächst muss geklärt werden, was unter Digitalisierung verstanden wird. Im engen Wortsinn wird darunter das Überführen analoger Daten in ein diskretes System mit wenigen Wertezuständen, wie zum Beispiel dem Binärsystem<sup>20</sup>, verstanden, wobei dieser Prozess bereits seit Jahrzehnten stattfindet<sup>21</sup>. Seitdem das Internet jedoch zur zentralen Plattform zum Informationsaustausch geworden ist, versteht man darunter ganz andere Maßnahmen. Dazu „gehören eine konsequente Ausrichtung der Leistungen von Privatwirtschaft und Verwaltung auf medienbruchfreie digitale Wege zum Kunden und von ihm zurück, auf selbststeuernde Produktionsanlagen und automatisierte Büroabläufe [...] und darüber hinaus auf ganz neue Geschäftsmodelle, um den gleichen oder höheren Nutzen auf evtl. ganz anderen Wegen als früher zu erreichen.“<sup>22</sup>.

Seit circa zwanzig Jahren verfolgt die öffentliche Hand unter dem Begriff „E-Government“ das Ziel Verwaltungsleistungen online zu erstellen und mittels digitaler Technologien die Effizienz interner Abläufe zu steigern. Dabei geht es jedoch nicht nur um das reine Nutzen elektronischer Möglichkeiten, sondern auch um die Verbesserung von Behördenstrukturen und Dienstleistungsmodellen. Durch dessen Realisierung sollen Einsparpotentiale ersichtlich werden, um später aus ihnen zu profitieren und die Bearbeitungszeiten von Dienstleistungen verkürzen zu können<sup>23</sup>.

Diesem Ansatz steht mit dem Föderalismus jedoch ein Problem gegenüber: aufgrund der Heterogenität ist es mitunter problematisch, einheitliche Standards für die Umsetzung zu finden. Um die Digitalisierungsvorhaben dennoch zu koordinieren, hat der Gesetzgeber den Art. 91c in das Grundgesetz aufgenommen. Bund und Länder können demnach „bei der Planung, der Errichtung und dem Betrieb der für ihre Aufgabenerfüllung benötigten informationstechnischen Systeme zusammenwirken“<sup>24</sup>. Ferner soll das Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ diese Maßnahmen befördern, welches

---

<sup>19</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 3.

<sup>20</sup> „Das Binärsystem ist ein logisches Zahlensystem, das als Basis die 2 hat und daher nur mit den zwei Zahlen 0 und 1 arbeitet.“, Vgl. IT-Wissen.info, 2019.

<sup>21</sup> Vgl. Heuermann/Tomenendal/Bressemer, 2018, S. 9.

<sup>22</sup> Vgl. Heuermann/Tomenendal/Bressemer, 2018, S. 9.

<sup>23</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 4 ff..

<sup>24</sup> Vgl. Art. 91c GG

auf die o.g. effiziente elektronische Verwaltungsarbeit abzielt. Vor allem sollen die Abläufe einfacher und schneller werden. Auf der anderen Seite sollen die Verwaltungsstellen ebenfalls der Informationsflut durch intelligente Plattformen gerecht werden<sup>25</sup>.

Auch weitere rechtliche Rahmenbedingungen zwingen die Bundesregierung dazu, den Weg zum digitalen Arbeitsalltag zu ebnen<sup>26</sup>. Neben den Anstrengungen zur Realisierung der Maßnahmen, soll bereits auf gesetzgeberischer Ebene angesetzt werden. So wurde im Jahr 2013 das E-Government-Gesetz verabschiedet. Es gilt dabei für die „öffentlich-rechtliche Verwaltungstätigkeit der Behörden des Bundes einschließlich der bundesunmittelbaren Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts<sup>27</sup>. Der Bund zielt durch das E-Government-Gesetz darauf ab, den Aufbau digitaler Angebote zu erleichtern und rechtliche Hindernisse zu verringern. Durch das 2017 erlassene Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz) verpflichten sich Bund und Länder zusätzlich, ihre Onlineangebote zu einem Portalverbund zu vernetzen. Durch einen einheitlichen Benutzeraccount sollen Bürger\*innen problemlos Zugang zu digitalen Leistungen bekommen<sup>28</sup>. Eine weitere Verpflichtung dieses Gesetzes besteht darin, dass Bund und Länder insgesamt 575 Leistungen bis zum Jahr 2022 elektronisch anbieten müssen. Auch die Bundesländer haben eigene E-Government-Gesetze erlassen, welche mitunter über die Anforderungen der Bundesgesetze hinausgehen.

Eine weitere Herausforderung stellt die kommunale Selbstverwaltung gemäß Art. 28 Abs. 2 GG dar. Sofern es sich nicht um Aufgaben der Bundes- oder Landesverwaltung handelt, leitet sich daraus für die Kommunen das Recht ab, selbst zu entscheiden, welche Leistungen in welchem Rahmen angeboten werden sollen. Dementsprechend können wesentliche Unterschiede zwischen Kommunen bestehen. Insbesondere in kleinen Kommunen sind Kosten und Nutzen unausgeglichen, weswegen keine großen Investitionen stattfinden können. Größere Kommunen haben im Vergleich dazu oft ganz andere Möglichkeiten: das digitale Leistungsangebot übersteigt mitunter die Anforderungen des E-Government-Gesetzes. Teilweise entwickeln sich regelrechte „Smart-Cities“, also Städte, in denen die Daseinsvorsorge größtenteils digital vernetzt ist<sup>29</sup>.

Nichtsdestotrotz besteht großer Handlungsbedarf. Außerhalb der Verwaltung wird das Angebot elektronischer Leistungen seitens der öffentlichen Verwaltung als unzureichend wahrgenommen, obwohl sie bereits in vielen Teilen digital arbeitet. So nutzen etwa 90% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst elektronische Kommunikationsmedien und etwa

---

<sup>25</sup> Vgl. Optimal Systems, 2019.

<sup>26</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 4.

<sup>27</sup> Vgl. §1 EGovG

<sup>28</sup> Vgl. §1 OZG

<sup>29</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 9 f..

zwei Drittel digitale Arbeitsmittel, wobei die Zahl der Nutzer\*innen in allen Bereichen steigend ist, da regelmäßig neue IT-Anwendungen etabliert werden<sup>30</sup>. Trotz einiger weiterer innovativer Entwicklungen liegt die öffentliche Hand dennoch hinter den politischen Zielsetzungen. Trotz vieler Bemühungen wird an vielen Stellen deutlich, dass das Vorhaben durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist und dass der Erfolg maßgeblich von der Akzeptanz der Bürger\*innen abhängt. Entsprechende Angebote werden nur in den Fällen genutzt, in denen die Bürgerschaft in der Kundenrolle an Komfort gewinnt und einen Nutzen daraus ziehen kann. Obwohl Verbesserungsbedarf besteht, dürfen die Bemühungen der öffentlichen Hand nicht kleingeredet werden. Erkennbar ist es insbesondere daran, dass die Ausgaben für IT-Maßnahmen des Bundes jährlich bei etwa zwanzig Milliarden Euro liegen und gerade daran, wie eingeschränkt die Verwaltung im Handeln ist, sofern die Systeme ausfallen<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 4.

<sup>31</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 10.

### 2.3 Demografischer Wandel und Altersstruktur im öffentlichen Dienst

Der demografische Wandel ist in Deutschland seit vielen Jahren allgegenwärtig - nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch in allen weiteren Lebensbereichen. Zunächst gilt es den Begriff „demografischer Wandel“ zu definieren: er ist die Bezeichnung für „die Bevölkerungsentwicklung und ihre Veränderungen insbesondere im Hinblick auf die Altersstruktur, die Entwicklung der Geburtenzahl und der Sterbefälle, die Anteile von Inländern, Ausländern und Eingebürgerten sowie die Zuzüge und Fortzüge“<sup>32</sup>.

Laut Statistischem Bundesamt zählte der öffentliche Dienst zum Stichtag 30. Juni 2020 etwa 4,968 Millionen Beschäftigte<sup>33</sup>. Folgende Tabelle zeigt die Beschäftigten nach Altersgruppen:

Alter der Beschäftigten (von - bis)	Zahl der Beschäftigten (in Tsd.)	Anteil
unter 25 Jahre	332,1	6,7 %
25 bis 35 Jahre	1037,6	20,9 %
35 bis 45 Jahre	1032,2	20,8 %
45 bis 55 Jahre	1262,1	25,4 %
55 bis 60 Jahre	737,8	14,8%
über 60 Jahre	566,2	11,4 %
insgesamt	4968	100 %

Tab 2.3-1: Altersstruktur im öffentlichen Dienst<sup>34</sup>

Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, dass der Anteil der älteren Beschäftigten überwiegt<sup>35</sup>. Die öffentlichen Dienstherren müssen sich darauf einstellen, dass die Zahl Erwerbstätiger in den nächsten zehn Jahren sinken wird, während in der gleichen Zeit der Anteil der älteren Erwerbstätigen wächst<sup>36</sup>. Zusätzlich werden die sogenannten „Babyboomer“ den Arbeitsmarkt beeinflussen. „Als Babyboomer werden jene geburtenstarken Jahrgänge bezeichnet, die zwischen Mitte der 1950er Jahre bis Mitte der 1960er Jahre geboren wurde“<sup>37</sup>. Sie werden zwischen 2020 und 2032 in den Ruhestand eintreten. Sofern man von einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren ausgeht, sind es in Zahlen ausgedrückt etwa 26% der Bediensteten, die in den nächsten zehn Jahren aus dem Berufsleben im

<sup>32</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2016.

<sup>33</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2021.

<sup>34</sup> In Anlehnung an Statistisches Bundesamt, 2021.

<sup>35</sup> Hinweis: als „ältere Beschäftigte“ gelten im Rahmen dieser Bachelorarbeit alle Bediensteten ab einem Lebensalter von 45 Jahren.

<sup>36</sup> Deutscher Bundestag, 2020, S. 1.

<sup>37</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2015, S. 6.

öffentlichen Dienst austreten. In den nächsten zwanzig Jahren liegt der Anteil bei etwa 51%<sup>38</sup>.

Diese Zahlen bedeuten, dass etwa die Hälfte aller Stellen in den kommenden zwanzig Jahren neu besetzt werden muss, was eine enorme Herausforderung für den öffentlichen Dienst darstellt. Um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, reagiert die öffentliche Hand mit entsprechenden Projekten und Planungen<sup>39</sup>. Das Verlassen der Organisation bedeutet im gleichen Zuge, dass das Wissen der Ausscheidenden verloren geht. Dabei ist nicht nur Fach- und Methodenwissen gemeint, sondern auch das sogenannte implizierte Wissen, welches nicht ohne Weiteres erlernt werden kann. Dazu gehören insbesondere Netzwerke oder besondere Gepflogenheiten. Um dieses Wissen jedoch zu erhalten, muss ein Wissenstransfer stattfinden. Dafür ist die rechtzeitige Übergabe der Aufgaben von großer Wichtigkeit. In einem Austausch zwischen der Führungskraft und dem oder der Ausscheidenden, wird sämtliches Wissen preisgegeben, welches der Erfüllung der Aufgabe dient, damit eine größtmögliche Klarheit herrscht. Sofern die Stelle bereits mit einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin besetzt ist, muss diese Person frühstmöglich in den Prozess miteinbezogen werden, damit diese den maximalen Nutzen daraus ziehen kann<sup>40</sup>.

Ferner beeinflussen diese Zahlen vermeindlich die Leistungsfähigkeit der Organisation. Diese Entwicklungen wirken sich aber auch auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden aus. Analysiert man die älteren Beschäftigten, kann dabei in drei Kategorien unterteilt werden: die körperliche Leistungsfähigkeit, die Qualifikation und die Motivation. In vielen Köpfen hat sich verankert, dass steigendes Alter mit geringerer Produktivität zusammenhängt. Außerdem gehen diese von einer geringeren Belastbarkeit der älteren Mitarbeitenden und höherer gesundheitlicher Anfälligkeit aus, was zumeist negative Auswirkungen auf die Entwicklungschancen dieses Personenkreises hat. Obwohl Studien belegen, dass das Alter an sich keinen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit hat und diese zusätzlich trainiert werden kann, ist die Zahl der Ausfalltage bei älteren Beschäftigten höher, als im jüngeren Alter. Grund dafür ist jedoch nicht die Zahl der einzelnen Ausfälle an sich, es sind insbesondere die langen Ausfallzeiten. Ganz wie bei der Leistungsfähigkeit, verhält es sich auch bei den Denkweisen der Mitarbeitenden bezüglich der Motivation älterer Beschäftigter. So seien diese nicht mehr in der Lage, Wissen zügig anzueignen und abgeneigt gegenüber Veränderungsprozessen, was jedoch zum überwiegenden Teil nicht zutrifft. Um den Status quo zu analysieren ist es notwendig, diffe-

---

<sup>38</sup> Hinweis: beide Berechnungen beruhen weiterhin auf der Annahme, dass der öffentliche Dienst in diesem Zeitraum weiterhin der Arbeitgeber bleibt.

<sup>39</sup> Vgl. Deutscher Bundestag, 2020, S. 1.

<sup>40</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2019, S. 2 f..

renziert nach fluider und kristalliner Intelligenz zu untersuchen. Während die fluide Intelligenz, welche zum Erlernen neuer Fähigkeiten notwendig ist, mit dem Alter abnimmt, beschreibt die kristalline Intelligenz den Stand des erfahrungsbasierten Wissens, welches bei älteren Beschäftigten wesentlich ausgeprägter ist. In vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung wird gerade diese Erfahrung zur Entscheidungsfindung benötigt. Nur bei solchen Aufgaben, die mit großer körperlicher Anstrengung verbunden sind, weist dieser Personenkreis Defizite auf. Betrachtet man die Motivation der älteren Beschäftigten, so wird deutlich, dass diese die größte Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber haben. Es ist jedoch zu beachten, dass Mitarbeiter\*innen in verschiedenen Lebensphasen auch verschiedene Motive haben. So streben jüngere Bedienstete nach Aufsteigmöglichkeiten, während die älteren Beschäftigten vor allem nach kurzfristiger Anerkennung suchen<sup>41</sup>.

Bei allen Kategorien ist festzustellen, dass die Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten darauf hinauslaufen, dass von einer geringen körperlichen als auch kognitiven Leistungsfähigkeit ausgegangen wird, was jedoch unrichtig ist. Durch Training und entsprechende Maßnahmen, können sich auch diese an die Ansprüche im Wandel anpassen. Welche Maßnahmen das konkret sind, wird im Kapitel 3.1 behandelt.

---

<sup>41</sup> Vgl. Kunze, 2013, S. 268 - 272.

## 3 Der Faktor Personal im Zusammenhang mit dem Wandel

### 3.1 Implikationen auf das Personal

„Wir müssen genauso viel in die Kompetenzen von Menschen investieren wie in Technologie. [...] Wir brauchen Kooperation statt Konkurrenz zwischen Menschen und Maschinen. Nur so können wir auch die menschliche Produktivität durch neue Technologien zur Entfaltung bringen“<sup>42</sup>. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil beschreibt in der Pressemitteilung 063/2018, welche die Eckpunkte zum Umgang mit künstlicher Intelligenz erläutert, dass technologische Möglichkeiten eine Unterstützung für das Personal darstellen sollen und keine Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt sind. Eine Frage, die durch die hohe Dynamik der Digitalisierung aufgeworfen wird ist jedoch, ob es sich um mehr als nur innovative Unterstützung handelt. Zunächst wurden Routineaufgaben automatisiert, inzwischen sind es jedoch qualifizierte Aufgaben, die ohne menschliche Hilfe erfüllt werden können<sup>43</sup>. Das bedeutet im gleichen Zuge, dass weniger Personal benötigt wird. Gerade unter dem Aspekt, dass Personalkosten den größten Anteil der jährlichen Kosten in Organisationen einnehmen<sup>44</sup>, ergibt sich möglicherweise auch ein Sparpotential, was unter haushälterischen Gesichtspunkten genutzt werden muss. Im Jahr 2019 hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung eine Studie durchgeführt, in der Substitutionspotentiale auf dem Arbeitsmarkt analysiert wurden. Dazu wurde in die Kategorien Helferberufe, Fachkraftberufe, Spezialistenberufe und Expertenberufe unterteilt und die Potentiale der Jahre 2013 und 2016 miteinander verglichen. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die Ergebnisse dieser Umfrage:

---

<sup>42</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2018.

<sup>43</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 12.

<sup>44</sup> Vgl. Experteninterview in Anhang 1

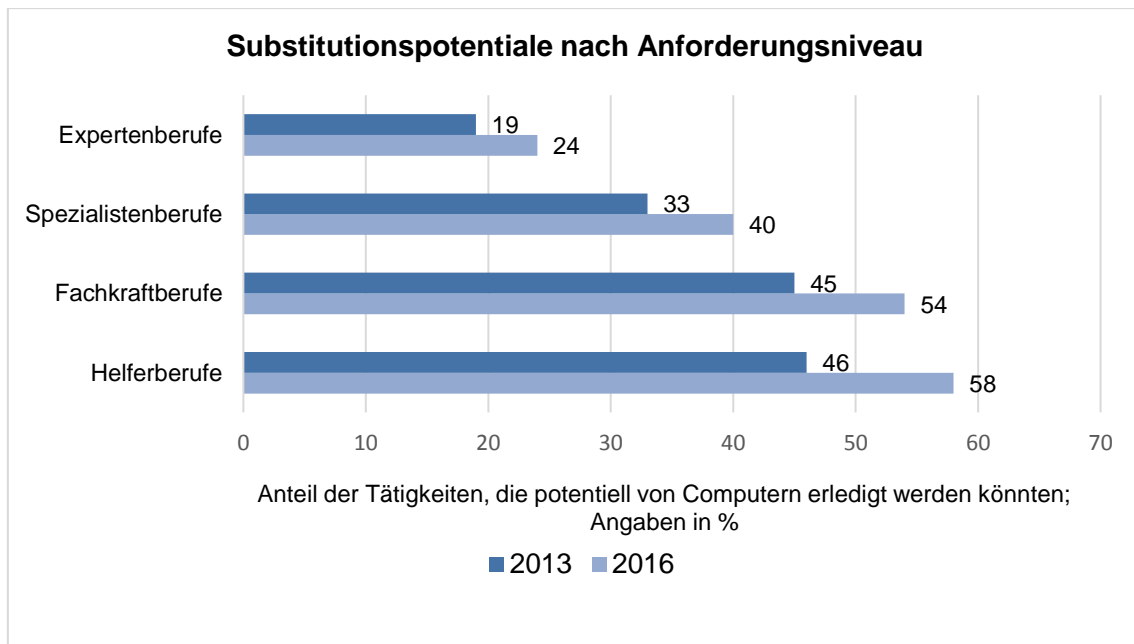


Abbildung 3.1-1: Substituierbarkeitspotentiale nach Anforderungsniveau<sup>45</sup>

Die Studie ergibt dabei, dass der Anteil substituierbarer Leistungen im Bereich der Helferberufe im Jahr 2013 bei 46 % lag, während er im Betrachtungszeitraum um ganze zwölf Prozentpunkte zu einem Anteil von 58 % zugenommen hat. Bei den Fachkraftberufen stieg der Anteil um acht Prozentpunkte, von 45 % auf 54 %. Abgesehen von einer leicht ausgeprägteren Entwicklung bei Helferberufen ist auffällig, dass die Zahlen der beiden bisher genannten Berufsgruppen sehr ähnlich sind. Bei den Spezialistenberufen hingegen liegt selbst der Anteil substituierbarer Leistungen aus dem Jahr 2016 unter dem von Fachkraft- und Helferberufen aus dem Jahr 2013. Mit 40 % ist der Anteil im Jahr 2016 dennoch nicht unbeträchtlich. Er ist in dem Betrachtungszeitraum um sieben Prozentpunkte angestiegen. Die Anteile bei Expertenberufen liegen dabei weit unter allen anderen: gerade einmal 19 % aller Tätigkeiten ließen sich 2013 substituieren. Trotz einer Zunahme von sechs Prozentpunkten, liegt dieser Hierarchiebereich weit unter allen anderen, welche in der Studie betrachtet wurden.

Durch die Analyse werden insbesondere zwei Erkenntnisse verdeutlicht. Zum einen steigt das Substitutionspotential weiter an, umso mehr Zeit vergeht. Auf der anderen Seite fällt auf, dass die Substituierbarkeit sinkt, umso höher die Anforderungen an die Tätigkeit sind. Weiterhin ist es bemerkenswert, dass auch die Zunahme der substituierbaren Leistungen geringere Entwicklungen macht, umso weiter das Anforderungsprofil wächst.

Was unterscheidet die Berufsgruppen aber, dass solche Differenzen entstehen? Im Wesentlichen sind es die verschiedenen Anteile von kognitiven und manuellen Fähigkeiten,

<sup>45</sup> In Anlehnung an Dengler, 2019, S. 9.



die an Stellen geknüpft sind. Bei Tätigkeiten, wo überwiegend Routineaufgaben ausgeführt werden, ist die Erarbeitung von Algorithmen simpler, da die Aufgabe in einzelne Arbeitsschritte zerlegt werden kann. Das trifft insbesondere auf die Helfer- und Fachkräfteebene zu. Bei Nichtroutineaufgaben ist dies hingegen nur begrenzt machbar<sup>46</sup>.

Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist der Anteil von Routineaufgaben im öffentlichen Dienst geringer. Aufgrund dieser Tätigkeitsstruktur ist folglich auch das Substitutionspotenzial niedriger. In vielen Bereichen, wie unter anderem im öffentlichen Erziehungswesen, sind spezielle Fach- und Methodenkompetenzen von Nöten, weswegen eine Automatisierung dieses Prozesses nahezu ausgeschlossen ist. Wenn man jedoch den Teil des öffentlichen Dienstes betrachtet, der die klassischen Verwaltungsberufe (Finanzverwaltung, Aufgaben innerhalb der Stadtverwaltung), gestaffelt nach mittlerem, gehobenen und höheren Dienst wahrnimmt, ergibt sich ein anders Bild. So sind insbesondere Mitarbeiter\*innen auf der Sachbearbeitungsebene, welche überwiegend dem mittleren, zu Teilen aber auch dem gehobenen Dienst angehören, betroffen. In der Regel handelt es sich bei ihren Tätigkeiten um standardisierte Aufgaben mit hohen Routineanteilen, wobei ihnen wenig Entscheidungsspielraum zusteht. Diese Ebene mit mittlerem Anforderungsniveau ist deshalb stärker von der Automatisierung betroffen, als andere Ebenen. Der gehobene und höhere Dienst kann überwiegend der Spezialisten- oder Expertenebene zugeordnet werden. Wie bereits in der Studie festgestellt, sind die Automatisierungspotentiale wesentlich geringer. Daraus resultiert, dass hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit auch die Nachfrage nach Helfer- und Fachkraftberufen sinkt, während die Nachfrage nach Experten- oder Spezialistenaufgaben steigt<sup>47</sup>. Um diese Transformation erfolgreich umzusetzen, müssen strukturelle und personelle Aspekte in Einklang gebracht werden. Dabei sind Zahlen und Daten eine große Hilfe für die Personalverantwortlichen. Es bedarf umfassender Analysen, um die Organisationsentwicklungen und Individualkompetenzen festzustellen. Wichtig ist jedoch, dass eine Prognose hinsichtlich der Beschäftigungszahlen nicht eindeutig aufstellbar ist. Grund dafür ist, dass nur berücksichtigt werden kann, wie viele Arbeitnehmer den öffentlichen Dienst verlassen und nicht kalkulierbar ist, wie viele neue Stellen möglicherweise geschaffen werden müssen, um die Automatisierung unter Kontrolle zu bekommen<sup>48</sup>. Eine Sache ist jedoch unvermeidbar: die Organisationsstruktur wird sich verändern.

„Neben dem aus der Kunden- sowie der Mitarbeiterperspektive resultierenden Handlungsdruck sowie den genannten rechtlichen Vorgaben werden Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz in den nächsten Jahren auch für verwaltungsinterne

---

<sup>46</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 12.

<sup>47</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 23 f..

<sup>48</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 10.

Prozesse enorme Potenziale zur Beschleunigung, Verbesserung und Effizienzsteigerung freisetzen“<sup>49</sup>. Das Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen Capgemini sieht in der Automatisierung der Berufswelt nicht nur große Potenziale, um den Arbeitsalltag zu effektiveren, sondern viel mehr eine Notwendigkeit, um der allgegenwärtigen Situation gerecht zu werden. Daraus erhofft man sich neben der angesprochenen, notwendigen Effizienzsteigerung auch, dass die Qualität von Dienstleistungen verbessert wird und künstliche Intelligenz die politische und strategische Entscheidungsfindung mittels Algorithmen vereinfacht. Auf der anderen Seite kann die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden. Doch welche Maßnahmen sind es, die die öffentliche Verwaltung zu einem attraktiven Arbeitgeber machen?

Ein wichtiger Ansatz ist die strategische Personalplanung. Neben der Steuerung von Digitalisierungsinitiativen, muss der Fokus auch auf die Beschäftigten gelegt werden. Die angesprochenen Analysen legen das Fundament für die zukünftige Ausrichtung der Organisation. Die daraus entwickelte Vision wird im Anschluss dazu genutzt, um konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen zu veranlassen. Währenddessen muss ständig berücksichtigt werden, dass die Automatisierung von Prozessen nicht nur kurzfristig stattfindet, sondern zukünftig einen zunehmend großen Anteil hat. In den Analysen werden die gegenwärtigen Anforderungen den zukünftigen gegenübergestellt, um Tätigkeitsgruppen mit vergleichbaren Kompetenzanforderungen zu identifizieren, woraus später alternative Beschäftigungsmöglichkeiten gefunden werden können. Nichtsdestotrotz ist diese Maßnahme damit verbunden, den Mitarbeitenden ein neues Ensemble an Fähigkeiten anzulernen, da davon auszugehen ist, dass jede Stelle in gewisser Art und Weise vom Wandel betroffen ist. Andernfalls ist es denkbar, dass diese den Anforderungen nicht mehr gerecht werden können. Mittels verschiedener Modelle, wie z.B. dem „Side-Skilling“, sollen die Mitarbeiter darauf geschult werden, ihrer zukünftigen Rolle zu entsprechen. Wichtig ist dabei eine entsprechende Eigeninitiative, welche mit umfassender Betreuung der Personalabteilungen einhergeht, um die Vorhaben erfolgreich umzusetzen<sup>50</sup>.

Damit verbunden ist der Faktor Qualifikation von Personal. Es wurde bereits festgestellt, dass jede Stelle auf gewisse Art und Weise vom Wandel betroffen ist und aufgrund dessen neue Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung erlernt werden müssen. Doch welche Kompetenzen sind gerade vor dem Hintergrund der Personalrekrutierung essenziell, um den Stellenanforderungen in der digitalisierten Verwaltung gerecht zu werden? Abgesehen von Fachwissen des Berufsfeldes, spielen insbesondere das technische, kaufmänn-

---

<sup>49</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 4.

<sup>50</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 4.

nische und IT-Wissen eine wichtige Rolle. Technische Versiertheit ist von großer Bedeutung, da die Interaktionen zwischen Mensch und Maschine immer weiter zunehmen. Das kaufmännische Wissen zielt darauf ab, gerade unter Betrachtung der Wirtschaftlichkeit ein Verständnis für die ökonomisch effiziente Aufgabenerfüllung zu besitzen, während IT-Kenntnisse nicht nur für den Umgang mit Fachprogrammen wichtig sind, sondern auch um Daten aufarbeiten zu können<sup>51</sup>. Die Menge der Informationen nimmt kontinuierlich zu, weswegen Abstraktionskompetenzen vorausgesetzt werden. Dadurch soll Wesentliches von Unwesentlichem abgegrenzt werden, um in der Datenflut korrekt zu priorisieren. Gerade in der Personalrekrutierung ist weiterhin eine Veränderungskompetenz ein entscheidender Faktor. Es ist bewusst, dass der Wandel stetig ist. Aufgrund dessen sind auch Arbeitsweisen und Organisationswerte regelmäßig daran anzupassen. Aufgrund dieser Schnellebigkeit brauchen Beschäftigte diese Kompetenz. Dabei sind neben dem Verständnis für die Umsetzung auch Offenheit und Motivation essenziell<sup>52</sup>. Zusätzlich müssen die Mitarbeitenden in der Lage sein zu kommunizieren und kooperieren. Gemeinschaftliches Arbeiten mit internen und externen Personen ist fester Bestandteil der Arbeit in der Verwaltung und deshalb Voraussetzung<sup>53</sup>. Fest damit verbunden ist auch die digitale Sozialkompetenz: aufgrund der zunehmend internetbasierten Vernetzung benötigen Mitarbeitende auch die Fähigkeit, im virtuellen Raum zu interagieren. Weiterhin ist die Fähigkeit der Selbstorganisation entscheidend. Die neuen technischen Möglichkeiten sorgen dafür, dass unter Umständen andere Arbeitsmodelle, welche flexibler sind, angewendet werden. Dieser Gestaltungsspielraum muss jedoch effektiv ausgestaltet werden, um Aufgaben in der entsprechenden Qualität und termingerecht abzuliefern. Mitarbeiter\*innen müssen deshalb dazu fähig sein, sich eigenständig zu strukturieren<sup>54</sup>.

Ferner ist es wichtig, eine organisierte Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine vorzunehmen. Es wurde bereits festgestellt, dass die Automatisierung von Routineaufgaben am simpelsten erfolgen kann. Standardisierte Arbeitsschritte werden maschinell erfüllt, während komplexere Sachverhalte die menschliche Bearbeitung benötigen. Auf der einen Seite kann das nicht nur zur Effizienzsteigerung der Verwaltung führen, es kann auch zu einer Arbeitsintensivierung führen. Alle verbleibenden Aufgaben sind mit einer kognitiven Belastung der Bearbeiter\*innen verbunden. Ein Ausgleich ist hier von großer Wichtigkeit, damit sich Effektivierung und die Intensivierung der Aufgaben die

---

<sup>51</sup> Vgl. Dr. Hammermann/Dr. Stettes, 2016, S. 7.

<sup>52</sup> Vgl. Nickel/Hankammer, 2021.

<sup>53</sup> Vgl. Dr. Hammermann/Dr. Stettes, 2016, S. 7.

<sup>54</sup> Vgl. Nickel/Hankammer, 2021.

Waage halten können. Um dem gerecht zu werden, ist es wichtig, dass der Gesamtprozess dennoch in der Verantwortlichkeit des Menschen liegt<sup>55</sup>.

Damit einher geht unter anderem die Tatsache, dass die Verwaltungsarbeit in den überwiegenden Teilen aus der Arbeit vor dem Bildschirm besteht. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Gesundheit aller Organisationsmitglieder im Vordergrund steht. Aufgrund der Bildschirmarbeit kommt es zu körperlichen und mentalen Belastungen, wie zum Beispiel Beschwerden mit Augen und Rücken, weswegen ein betriebliches Gesundheitsmanagement von Bedeutung ist<sup>56</sup>. Auch sorgt der zunehmende Altersdurchschnitt im öffentlichen Dienst für dessen Notwendigkeit. Mit zunehmendem Alter sinkt auch die körperliche Leistungsfähigkeit, sofern keine Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden. Genau diese soll das Gesundheitsmanagement darstellen. Wichtig ist es dabei, nicht nur präventiv bei älteren, körperlich ggf. eingeschränkten Beschäftigten zu arbeiten, um langen Ausfallzeiten vorzubeugen, sondern bei der gesamten Organisation. Physische als auch psychische Belastungen stellen Herausforderungen in jeder Altersstruktur dar und das Gesundheitsmanagement setzt genau dort an. Es kann also nicht nur vorgebeugt werden, sondern auch die Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Da dieser Zustand auch erhalten werden soll und die Gesundheit der gesamten Organisation durchgängig als wichtige Aufgabe angesehen werden muss, muss auch das strategische Gesundheitsmanagement zur Kernaufgabe gemacht werden<sup>57</sup>.

Als weitere Personalmaßnahme kann angesehen werden, dass die Personalentwicklung kontinuierlich stattfinden muss. Bedienstete in höherem Alter werden oft von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen, da ihnen eine mangelnde Qualifikation nachgesagt wird. Auf der anderen Seite können sie sich deshalb nicht mehr weiterentwickeln. Diese Personalentwicklungsmaßnahmen sollten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nicht nur bei diesen durchgeführt werden, wodurch ggf. Beschäftigte in anderen Altersstrukturen benachteiligt würden, sondern für alle gleichermaßen möglich sein. Ziel ist es dabei, eine Kultur des lebenslangen Lernens aufzubauen. Für dessen Etablierung sind dann Führungskräfte verantwortlich, vor allem als Motivator zur Teilnahme der Entwicklungsangebote<sup>58</sup>.

Um Veränderungsvorhaben nachhaltig in der Organisation zu etablieren, muss ein strukturierter Change Management Prozess durchgeführt werden. Dabei geht es jedoch nicht nur um Wissen, viel mehr soll der Kulturwandel etabliert werden. Es ist über den gesamten Prozess wichtig, das Personal einzubinden. Dies hat zur Folge, dass ein Verständnis

---

<sup>55</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 27 f..

<sup>56</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 27.

<sup>57</sup> Vgl. Kunze, 2013, S. 270.

<sup>58</sup> Vgl. Kunze, 2013, S. 271.

für den Veränderungsbedarf gebildet und auch die Motivation des Personals gesteigert werden kann<sup>59</sup>.

Die Nutzung digitaler Medien macht alle Arbeitsschritte nachvollziehbar. Im gleichen Zug erhöht dies auch die Kontrollierbarkeit des Personals. Aufgrund dessen ist es notwendig, die Persönlichkeitsrechte und den Datenschutz zu forcieren. Mittels des Betriebsverfassungsgesetzes und des Personalvertretungsgesetzes soll ausgeschlossen werden, dass unangekündigte Kontrollen unbemerkt durchgeführt werden. Dabei geht dies nicht nur von Vorgesetzten aus, insbesondere in der elektronischen Aktenführung besteht die Gefahr, dass sich Kolleg\*innen stillschweigend Zugriff auf persönliche Daten verschaffen. Fakt ist, dass diese überwachende Kontrolle für Stress sorgt und das Klima innerhalb der Organisation negativ beeinflusst. Neben der Notwendigkeit der Vernetzung muss deshalb weiterhin dafür gesorgt werden, Transparenz und die persönlichen Interessen in Einklang zu bringen<sup>60</sup>.

Es wurde bereits angesprochen, dass in den verschiedenen Altersgruppen auch verschiedene Motive vorherrschen. Ein lebensphasenorientiertes Karrieremanagement soll dem Rechnung tragen. Ziel dessen soll es sein, (auch älteren Beschäftigten) Entwicklungsziele aufzuzeigen, wodurch es zu Wachstum kommen kann. Wichtig ist dabei, dass es immer an die jeweilige Lebensphase angepasst wird, um den Umständen gerecht zu werden. Resultat dessen soll eine positive Leistungsimplikation sein<sup>61</sup>.

Die Möglichkeit der orts- und zeitflexiblen Arbeit kann sich ebenfalls positiv auf die Attraktivität des Arbeitgebers öffentlicher Dienst auswirken. Die Digitalisierungsmaßnahmen sollten neben der Effizienzsteigerung auch dafür sorgen, dass das Arbeiten flexibler wird. Gerade vor dem Hintergrund, dass die öffentliche Verwaltung in den überwiegenden Bereichen vernetzt ist, sind die Voraussetzungen dafür gegeben. Auch wenn der öffentliche Dienst zu einem Sektor zählt, bei dem wenige Beschäftigte im Homeoffice oder vergleichbaren Modellen arbeiten, ist es wichtig, dieses Angebot in möglichst vielen Bereichen anzubieten. Wichtig ist es jedoch Regelungen zu treffen, damit der Arbeitsrahmen klar definiert ist und ein „Arbeiten ohne Ende“ ausgeschlossen werden kann<sup>62</sup>.

Abschließend ist es wichtig festzuhalten, dass die Automatisierung nicht zu stoppen ist. Gerade für die Felder, wo ein hoher Substitutionsgrad vorherrscht, ist es von Bedeutung, neue, automatisierungsresistente Felder zu schaffen, in denen die Betroffenen nach der Automatisierung Anschluss finden.

---

<sup>59</sup> Vgl. Capgemini, 2019, S. 14.

<sup>60</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 28.

<sup>61</sup> Vgl. Kunze, 2013, S. 272 f..

<sup>62</sup> Vgl. Zanker, 2019, S. 29.

### 3.2 Der emotionale Umgang mit Veränderungsprozessen

Sobald die Leitungsebene bekannt gibt, dass Veränderungsvorhaben durchgeführt werden, reagiert der betroffene Teil der Organisation darauf. Um zu verstehen, welche Phasen diejenigen Personen durchlaufen, wird ein zentrales Modell zu Grunde gelegt. In den 1960er Jahren hat die schweizerisch-amerikanische Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross ein Modell entwickelt, welches ursprünglich die einzelnen Phasen des Trauerprozesses beschreibt. Sie kam dabei zu der Einsicht, dass alle Menschen die gleichen emotionalen Phasen durchlaufen, wenn sie im Wandel stehen, selbst wenn sie offen dafür sind. Seither wird das Modell dazu verwendet, um die emotionalen Stadien während der Veränderungsprozesse begreifbar zu machen<sup>63</sup>. Um es noch praxistauglicher für Vorhaben im Organisationsmanagement zu machen, hat Richard K. Streich an diesem Modell leichte Anpassungen vorgenommen. Streich kommt zu der Erkenntnis, dass die Emotionen des Personals ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Projekten sind. Im Hinblick auf Transformationen sind dies insbesondere Skepsis, Sorge und Angst. Diese emotionale Komponente ist jedoch zu berücksichtigen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten<sup>64</sup>. In der folgenden Abbildung wird das Modell zunächst einmal abgebildet.

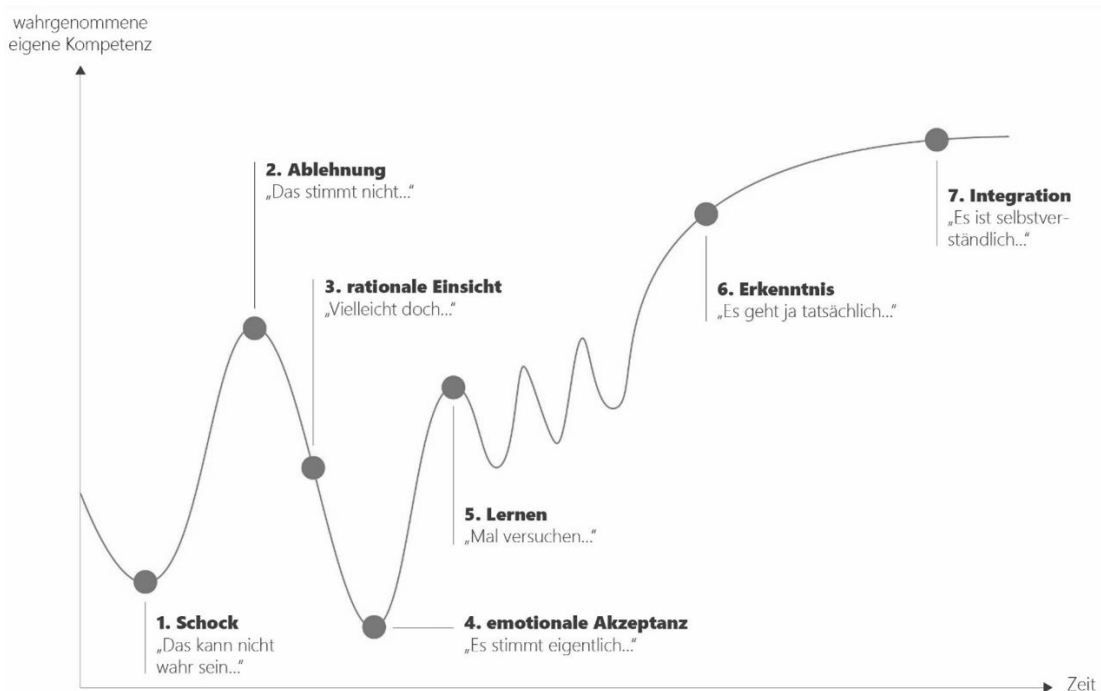


Abb. 3.2-1: Psychosoziale Phasen in Veränderungsprozessen<sup>65</sup>

Unabhängig davon, ob das Organisationsmitglied bereits eine Vorahnung entwickelt, kommt es zunächst zu einem Schock. Nachdem bekannt gegeben wurde, dass ein Veränderungsvorhaben in die Realität umgesetzt wird, reagiert das Mitglied entweder positiv

<sup>63</sup> Vgl. Deutscher Naturschutzring.

<sup>64</sup> Vgl. Flemisch, 2015.

<sup>65</sup> Quelle: Buber, 2020.

oder negativ darauf. In beiden Fällen wird es mit unerwarteten Rahmenbedingungen konfrontiert, welche dazu führen, dass die Person ihre eigenen Handlungsweisen hinterfragt und die eigene Kompetenz als unzureichend wahrnimmt. Im Anschluss daran kommt es zur Ablehnung. Die Information ist während dieser Phase zwar bei dem Organisationsmitglied angekommen, jedoch längst nicht akzeptiert. Die Veränderung wird nicht akzeptiert und es werden Überzeugungen gegen die Notwendigkeit des Vorhabens gebildet. Die Widerstände können sich dabei wie folgt darstellen:

	<b>verbal</b>	<b>non-verbal</b>
<b>aktiv</b>	<i>Widerspruch</i> - <i>Gegenargumente</i> - <i>Drohungen</i>	<i>Aufregung</i> - <i>Streit</i> - <i>Unruhe in der Organisation</i>
<b>passiv</b>	<i>Ausweichen</i> - <i>Bagatellisieren</i> - <i>Schweigen</i>	<i>Lustlosigkeit</i> - <i>Fernbleiben</i> - <i>innerlicher Rückzug</i>

Tab. 3.2-2: Formen des Widerstands<sup>66</sup>

Diese Verhaltensmuster stärken dann kurz die wahrgenommene Eigenkompetenz, jedoch nur bis zur nächsten Phase des Prozesses, der rationalen Einsicht. Hier wird eingesehen, dass eine Anpassung an die neuen Verhaltensweisen notwendig sind und die eigenen Kompetenzen erweitert werden müssen. Die daraus resultierende emotionale Akzeptanz, welche die vierte Phase darstellt, ist der Kernpunkt dieses Prozesses. Entweder kommt es hier dazu, dass ein Lernprozess beginnt oder zu erneuter Ablehnung. In beiden Fällen ist an diesem Punkt die wahrgenommene eigene Kompetenz am geringsten. Erst wenn alte Verhaltensweisen in Frage gestellt werden und eine emotionale Akzeptanz gegenüber dem Vorhaben besteht, können neue Verhaltensweisen erlernt werden. Das Lernen stellt dann die fünfte Phase des Prozesses dar. Dabei gibt es sowohl Erfolge als auch Misserfolge. Nur durch stetiges Versuchen und Irren kann die Eigenkompetenz gesteigert werden. Mangelnde Erfolgserlebnisse könnten hierbei verursachen, dass das Organisationsmitglied erneut eine ablehnende Haltung einnimmt.

Die neu erlernten Fähigkeiten werden wiederholt angewendet, wodurch eine Routine entsteht. Ebendiese Aufgaben werden beherrschbar, sodass die wahrgenommene Ei-

<sup>66</sup> In Anlehnung an Wirtschaftsakademie Bad Harzburg, S. 11.

genkompetenz hier über dem Niveau liegt, welche vor dem Veränderungsprozess vorherrscht hat. Möglicherweise entsteht sogar die Möglichkeit, dass Freude an der neuen Tätigkeit entsteht. Nachdem sich die Erkenntnisse verankert haben, können sie integriert werden. Die Integration stellt die siebente und letzte Phase dar. Die neuen Verhaltensweisen werden automatisch angewendet und die alten Kompetenzen werden abgelegt.

Um die Mitarbeitenden möglichst schnell zur Integrationsphase zu bringen, ist es wichtig zu analysieren, in welcher Phase diese sich gerade aufhalten. Umso schneller die Phasen dabei durchlaufen werden, kann umso weniger Produktivitätsverlust verzeichnet werden<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Vgl. Wirtschaftsakademie Bad Harzburg, S. 14.



## 4 Veränderungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung

### 4.1 Die Steuerung von Veränderungen

Der Wandel bestimmt den Alltag von Organisationen zunehmend<sup>68</sup>. Nachdem im Kapitel 2 die Einflüsse auf die öffentliche Verwaltung beschrieben wurden, gilt es nun zu klären, wie der Wandel optimal gesteuert werden kann.

Um Veränderungen organisiert handhaben zu können, bedarf es spezieller Managementtechniken. Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang von besonderer Wichtigkeit ist, ist „Change Management“. Darunter versteht man, „die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen“<sup>69</sup>. Veränderungen können nur dann in einer Organisation verankert werden, wenn das Veränderungsmanagement professionell betrieben wird<sup>70</sup>. Mehr zum Change Management in Kapitel 4.1.1.

Der Veränderungsprozess wird durch einzelne Veränderungsprojekte in der Organisation etabliert<sup>71</sup>. Dafür gilt es zunächst Change Projekte von herkömmlichen Arbeitsaufgaben einer Organisation zu unterscheiden. Insbesondere bei der Regelmäßigkeit der Durchführung und der Einordnung in den Arbeitsalltag gilt es zu differenzieren: während sich die sogenannte Linienarbeit wiederholt, ist die Durchführung eines Projektes einmalig. Ferner steht das Projekt meist nicht im Einklang mit den traditionellen Arbeitsaufgaben, sondern löst sich aus der Organisation heraus<sup>72</sup>. Das Deutsche Institut für Normierung nimmt diese Kriterien in der Begriffsdefinition in der DIN 69901 auf. Ein Projekt wird hier als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation“<sup>73</sup> beschrieben. Da der Begriff „Projekt“ mitunter inflationär verwendet wird und die DIN-Normierung nicht abschließend ist, lassen sich in der Literatur auch andere Ansätze zur Definition von Projekten finden. Bea, Scheurer und Hesselmann definieren ein Projekt deshalb als „Vorhaben, das zeitlich befristet ist, sich durch die Neuartigkeit und Einmaligkeit auszeichnet sowie eine beachtliche Größe und einen hohen Grad an Komplexität aufweist“<sup>74</sup>. Unter der zeitlichen Befristung versteht man dabei, dass jedes Projekt einen bestimmten Termin für den Projektabschluss vorsieht, wobei das Ende der Teilaufgabe vom Ende der Projektarbeit unterschieden werden muss.

---

<sup>68</sup> Vgl. Lauer, 2019, S. 3.

<sup>69</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 5.

<sup>70</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 5.

<sup>71</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 11.

<sup>72</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 12.

<sup>73</sup> Vgl. DIN 69901

<sup>74</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 53.

Neuartigkeit beschreibt, dass das Vorhaben keinen wiederholten Routinevorgang, sondern eine neue Herausforderung darstellt. Insbesondere bei Projekten, welche sich mit der Anpassung an den Wandel beschäftigen, ist die Durchführung mit einem hohen Innovationsgehalt verbunden. Einmaligkeit bedeutet, dass die Projektdurchführung nur ein einziges Mal stattfindet. Genau wie bei dem Merkmal Neuartigkeit, darf es sich nicht um eine Routineaufgabe handeln, es ist jedoch zu beachten, dass solche Routineaufgaben nach Abschluss des Projektes entstehen können. Das Vorhaben verliert dann den Projektcharakter und wird zur Aufgabe der Linienorganisation. Im Zusammenhang mit der Definition des Begriffs „Projekt“ wird unter Größe verstanden, dass eine gewisse Größenordnung vorliegen muss, die den Einsatz rechtfertigt. Da man hier nicht exakt auseinanderhalten kann, wann dieses Kriterium erfüllt ist, analysiert man den Umfang des Projektes im Vergleich zu der jeweiligen Organisation oder Organisationseinheit. Das fünfte Merkmal, die Komplexität, besagt dass das Projekt mehrere, voneinander abhängige Teilaufgaben beinhalten muss, welche untereinander koordiniert werden müssen<sup>75</sup>. Weitere zutreffende Merkmale können den Projektcharakter ebenfalls stärken. Helmut Zell nennt ferner eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen und Hierarchiestufen, Teamarbeit, unkonventionelle Lösungsansätze und ein gewisses Grundrisiko<sup>76</sup>. Alle genannten Merkmale haben jedoch eine Gemeinsamkeit: sie zeichnen sich durch eine gewisse Unklarheit aus. Es muss also im Einzelfall entschieden werden, wann ein Vorhaben beispielsweise als neuartig betrachtet werden kann<sup>77</sup>. Sofern auch diese Kriterien erfüllt werden, hat dies zur Folge, dass der Einsatz von Techniken des Projektmanagements sinnvoll ist<sup>78</sup>.

Das Projektmanagement ist notwendig, da die besonderen Merkmale eines Projektes spezielle Führungskonzepte erfordern, welche das gezielte Management von Projekten bietet<sup>79</sup>. Unter Projektmanagement versteht man dabei die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts“<sup>80</sup>. Es ist notwendig, da bestimmte Fragestellungen nur unter Anwendung des Projektmanagements effizient gelöst werden können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn organisationsübergreifend, also ohne gemeinsame Koordinationsstelle, gearbeitet wird, oder sich die Organisationsform kompliziert darstellt<sup>81</sup>. Ferner geht es beim Projektmanagement um den bewussten Einsatz von Führungs- und Steuerungsmitteln, um für stabilere

---

<sup>75</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 53 f..

<sup>76</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 54.

<sup>78</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 4.

<sup>79</sup> Vgl. Litke/Kunow/Schulz-Wimmer, 2015, S. 9.

<sup>80</sup> Vgl. DIN 69901

<sup>81</sup> Vgl. Heintel/Krainz, 2015, S. 7.

Organisationsformen zu sorgen<sup>82</sup>. Das Thema Projektmanagement wird im Kapitel 4.1.2 genauer beschrieben.

Da Projekte sehr unterschiedlich sein können, müssen sie auch differenziert betrachtet werden. Einen ersten Ansatz stellt die Kategorisierung anhand der Projektmerkmale dar. Dazu ist die Unterscheidung nach Projektart besonders geeignet: je nach Zielstellung, wie z.B. Forschungs- und Entwicklungsprojekte oder Organisationsänderungen, können Projekte voneinander abgegrenzt werden, da sie ein unterschiedliches Gesamtergebnis anstreben. Weiterhin kann am Innovationsgrad abgegrenzt werden. Dabei wird die Frage beantwortet, ob bekannte Techniken oder neueste technisch-wissenschaftliche Tools verwendet werden sollen. Innerhalb der Organisation kann außerdem anhand des Neuigkeitsgrades differenziert werden: wurden in der Vergangenheit ähnliche Projekte durchgeführt oder ist das kommende Projekt ein Novum? Auch Größe und Dauer von Projekten eignen sich dazu, Projekte differenziert zu betrachten. So gibt es Vorhaben mit sehr hohen, aber auch sehr geringen Finanzrahmen oder Projekte, welche nur wenige Wochen andauern und solche, die sich über viele Jahre strecken. Ferner werden Vorhaben an ihrer organisatorischen Komplexität unterschieden. Hier kommt es darauf an, wie viele Stellen bzw. Organisationen mit dem Projekt zusammenhängen. Ein letztes Kriterium zur Abgrenzung stellt die Bedeutung für das Unternehmen dar: handelt es sich um einen kleineren Prozess, welcher nur geringe Auswirkungen für ein Sachgebiet hat oder ein strategisches Vorhaben, wie z.B. der Fusion mehrerer Abteilungen? Alle genannten Kriterien haben dabei die Gemeinsamkeit, dass aus ihnen veränderte Anforderungen an das Projektmanagement entstehen<sup>83</sup>. Genau wie bei den Merkmalen und Kriterien des Projektes, ist eine klare Abgrenzung aufgrund von Kennzahlen bei vielen Differenzierungsansätzen nicht möglich. Auch hier muss im Einzelfall entschieden werden, ab welchem Punkt ein Projekt beispielsweise als innovativ gilt, da es hierfür keine vorgefertigten Bezugsgrößen gibt<sup>84</sup>.

Eine Abgrenzung von Vorhaben fällt hinsichtlich des Projektträgers deutlich leichter. Sie können entweder staatlich oder durch ein Unternehmen durchgeführt werden. Der entscheidende Unterschied zwischen beiden Trägern liegt darin, dass die öffentliche Hand an eine Vielzahl von Vorschriften, beispielsweise bei der Ausschreibung und Vergabe, gebunden ist. Zwar gibt es auch in der Privatwirtschaft rechtliche und interne Vorgaben, jedoch ist der staatlich vorgegebene Handlungsrahmen wesentlich weiter gefasst und die unternehmensinternen Vorschriften flexibler. Weiterhin kann zwischen internen und

---

<sup>82</sup> Vgl. Heintel/Krainz, 2015, S. 7.

<sup>83</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 5.

<sup>84</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 54.

externen Projekten unterschieden werden. Interne Projekte werden dabei durch die Organisation selbst ausgelöst und erfüllen interne Zwecke, wie zum Beispiel die Einführung einer Software in einem Fachamt. Im Gegensatz dazu wird ein externes Projekt durch einen Kundenauftrag ausgelöst. Dabei werden Projekte für Außenstehende erledigt, welche keine Mitglieder der Organisation sind. Ein weiterer Unterschied zum internen Projekt liegt darin, dass bei externen Projekten Gewinne erzielt werden, die der Projektdurchführung direkt zuordenbar sind, während der Nutzen interner Projekte in der Regel nicht monetarisierbar ist<sup>85</sup>.

Nachdem nun der Projektbegriff definiert und deren Merkmale sowie Abgrenzungskriterien beschrieben wurden, werden in den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.2 die Rolle des Change- und Projektmanagement detailliert betrachtet.

---

<sup>85</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 6 f..

#### 4.1.1 Die Rolle von Change Management

„Es ist zu beachten, dass vor allem Gleichzeitigkeit der alten (vermeintlich stabilen) und neuen (turbulenten) Welt zu Unsicherheit führt; das heißt, wir befinden uns wieder einmal in einem Übergang von einem „Nicht mehr“ zu „Noch nicht“ und müssen daher alte und neue Wege nebeneinander beschreiten und beidhändig betreiben“<sup>86</sup>. Mit dieser Aussage beschreibt Hermann Hill die zentrale Problemstellung des gesellschaftlichen Wandels in der „VUCA-Welt“<sup>87</sup>. Das Change Management bietet den Ansatz, mit der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität umzugehen und Lösungsansätze zu finden. Wie bereits im Punkt 4.1 beschrieben, versteht man unter Change Management „die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen“<sup>88</sup>. Hier liegt der Fokus weniger auf der Anwendung konkreter Methoden, es geht viel mehr darum, den Weg optimal auszugestalten. Natürlich ist die Nutzung typischer Techniken für ein organisiertes Vorgehen notwendig, jedoch soll die situative Steuerung des Prozesses in den Vordergrund gestellt werden<sup>89</sup>. Wichtig ist es dabei, Change Management von Unternehmenswandel abzugrenzen: während Unternehmenswandel mit einer geänderten Gesamtstrategie verbunden ist, können sich auch einzelne Bestandteile von Organisationen entwickeln, wie z.B. Sachgebiete, wobei die Gesamtstrategie nicht beeinflusst wird<sup>90</sup>.

Historisch betrachtet liegen die Wurzeln des Change Managements in der Privatwirtschaft. Inzwischen ist aufgrund des gesellschaftlichen Wandels auch die Verwaltung dazu angehalten, Methoden zum Umgang zu finden, welche das Veränderungsmangement bietet. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Anpassungsabsichten verschieden sind: während in der Privatwirtschaft Anpassungen vorgenommen werden müssen, um den Kundenansprüchen gerecht zu werden und damit Gewinne zu optimieren, zielt die öffentliche Hand auf eine Steigerung des Allgemeinwohls. Aufgrund dessen müssen verschiedene Methoden angewandt werden, um die Ziele zu erreichen<sup>91</sup>.

Der wichtigste Faktor während dieser Veränderungsprozesse ist der Mensch. Der Erfolg richtet sich ganz danach, ob Mitarbeiter\*innen motiviert werden können, an solchen Vorhaben teilzunehmen. Zusätzlich kann durch Change Management ein Kulturwandel erreicht werden. Das bedeutet, dass neue Sicht- und Verhaltensweisen in einer Organisation implementiert werden können<sup>92</sup>.

---

<sup>86</sup> Vgl. Hill, 2018, S. 162.

<sup>87</sup> Siehe dazu Punkt 2.1

<sup>88</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 5.

<sup>89</sup> Vgl. Lauer, 2019, S. 4.

<sup>90</sup> Vgl. Lauer, 2019, S. 6.

<sup>91</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 6.

<sup>92</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 6.

Zur Notwendigkeit des Handels sagt Daniel Frost im Experteninterview, dass es ohne Veränderungen zu Stagnation kommt, welche dazu führt, dass man nicht mehr in der Lage ist, den eigenen Aufgaben nachzukommen. Aufgrund dessen ist ein Reset mitunter notwendig, damit sich die Organisation weiterentwickeln kann. Dieses Vorgehen, so sagt Daniel Frost, ist sowohl für die Privatwirtschaft, als auch für die öffentliche Hand von großer Bedeutung. Er fügt weiter hinzu, dass Veränderungsprozesse nur dann stattfinden können, wenn sie Bestandteil des Arbeitslebens sind. Redundanz liegt deshalb in der Regel nicht vor. Die zur Implementierung genutzten Change Management Prozesse sind dabei jedoch nicht nur Anpassungen an die Umwelt, sie dienen auch um die interne Effizienz, z.B. durch Prozessoptimierung, zu steigern.

Alle Vorhaben werden durch eine Gemeinsamkeit gekennzeichnet: sie durchlaufen verschiedene Phasen. Eines der wichtigsten Modelle zur Beschreibung dieser Phasen hat der Psychologe Kurt Lewin entwickelt. Mit seinem „3-Phasen-Modell“, beschreibt er die wichtigsten Zustände während eines Change Prozesses. Folgende Abbildung zeigt das Modell:

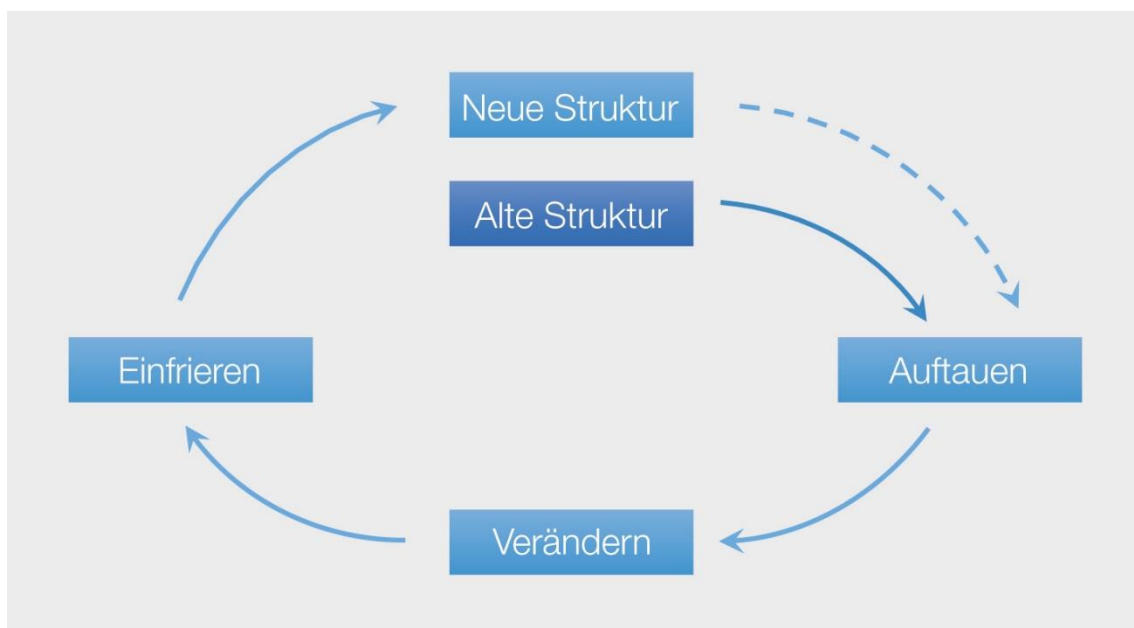


Abb. 4.1.1-1: „3-Phasen-Modell“ nach Kurt Lewin<sup>93</sup>

Die erste Phase wird dabei als „Auftauen“ bezeichnet. Hier wird bei den Betroffenen Bereitschaft zum Wandel erzeugt. Zusätzlich werden Verbündete gesucht und für die Durchführung des Vorhabens motiviert. Ziel dieser Phase ist es dann, Betroffene und Beteiligte von der Notwendigkeit des Vorhabens zu überzeugen. Das „Bewegen“ stellt die zweite Phase des Prozesses dar. An dieser Stelle wird gehandelt: entweder wird ein Pilot-Projekt gestartet oder das Vorhaben direkt in die Umsetzungsphase geleitet. Durch

<sup>93</sup> Quelle: Tombros/Holles/Liedtke, 2017.

Veränderungen im Arbeitsalltag sind fehlende Motivation und Frustration bei Mitarbeitenden keine Seltenheit. Aufgrund dessen kommt es hier insbesondere auf die Unterstützung der Führungskräfte an, um für zusätzliche Motivation zu sorgen. In der dritten und letzten Phase nach Kurt Lewin, dem „Stabilisieren“, kommt es darauf an, die Vorhaben in der Organisation zu etablieren. Außerdem soll vermieden werden, dass die Beteiligten zu alten Strukturen zurückkehren, wodurch der Veränderungsprozess überflüssig wäre. Nur durch die Etablierung ist der Erfolg des Projektes gegeben. In allen anderen Fällen sind geeignete Maßnahmen notwendig, um zumindest nachträglich dafür zu sorgen<sup>94</sup>.

Der Wirtschaftswissenschaftler John P. Kotter hat in seinem „8-Stufen-Modell für erfolgreiche Veränderungen“ das Modell Lewins aufgegriffen und zusätzlich konkretisiert<sup>95</sup>. Folgende Abbildung zeigt das Modell Kotters:

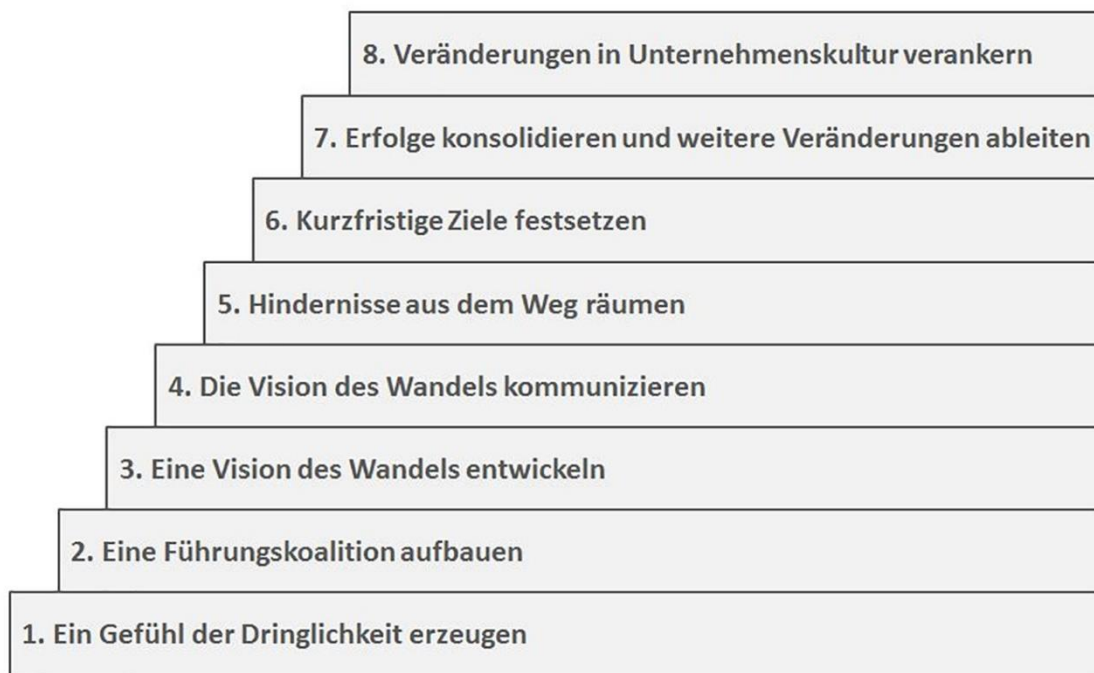


Abb. 4.1.1-2: „8-Stufen-Modell“ nach John P. Kotter<sup>96</sup>

Stufe eins ist das Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit. Um den Status quo zu durchbrechen, muss allen Beteiligten verdeutlicht werden, wie wichtig die angestrebte Veränderung ist. Den Mitarbeitenden muss während dieser Phase kenntlich gemacht werden, welche Auswirkungen es hätte in dieser Situation untätig zu bleiben. Die Kolleg\*innen

<sup>94</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 10.

<sup>95</sup> Vgl. Czichos, 2014, S. 270.

<sup>96</sup> Quelle: Gökce, 2014.

werden nur dann aktiv, wenn sie verstehen, dass der Wandel unabdingbar ist. Instrumente, welche der Change Manager oder die Change Managerin in diesem Zusammenhang nutzen kann, sind z.B. Organisationsanalysen oder Experteninterviews<sup>97</sup>.

Das Aufbauen einer Führungskoalition stellt die zweite Stufe des Modells dar. Es wird ein Team zusammengestellt, welches den Wandel vorantreiben soll und das restliche Personal durch den kompletten Prozess leitet. Im Idealfall verfügt die Führungskoalition über fachliches Wissen, genügend Einfluss, Repräsentanz der Organisation und Glaubwürdigkeit um gegenseitiges Vertrauen aufbauen zu können und ein gemeinsames Verständnis über die Zielstellung herzustellen<sup>98</sup>.

Im dritten Schritt werden eine Vision und Strategie entwickelt. Dieses Vorhaben ist die erste Aufgabe der neu geschaffenen Führungskoalition und dient dazu, eine Orientierung für den weiteren Projektverlauf zu schaffen. Die entwickelte Strategie hat dabei ferner die Funktion, Handlungen, welche das Ziel verfehlen, zu erkennen. Ganz im Gegenteil zu den „SMART-Kriterien“<sup>99</sup>, unterliegt die Vision keinen strengen Anforderungen. Sie soll zeit- und situationsunabhängig definieren, worauf sich der Wandel ausrichtet<sup>100</sup>.

Stufe vier ist das Kommunizieren der erstellten Vision. Die Kommunikation muss dabei fortlaufend erfolgen, um die Akzeptanz der Organisationsmitglieder aufrecht zu erhalten. Während dieses Schrittes soll eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden, anhand welcher permanent über Entscheidungen und aktuelle Entwicklungen informiert werden soll. Außerdem soll über diesen Weg die Möglichkeit zum Dialog geschaffen werden. Wichtig ist es aber auch, dass die Führungskoalition mit gutem Beispiel vorangeht, um Misstrauen abzubauen und die Motivation weiterhin aufrecht zu erhalten.

Diese ersten vier Stufen des Modells von Kotter entsprechen dem, was Kurt Lewin in seinem 3-Phasen-Modell in der Phase des Auftauens beschreibt.

Weiter geht es damit, Mitarbeiter zu befähigen und Widerstände zu eliminieren. Zu solchen Hindernissen zählen unter anderem strukturelle Herausforderungen, Einschränkungen der Kommunikationssysteme und Informationsmängel. Um handlungsfähig zu bleiben, müssen diese Behinderungen aus dem Weg geräumt werden, andernfalls ist kein effizientes Arbeiten möglich. Entsprechende Anpassungen müssen vorgenommen werden<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup> Vgl. Gökce, 2014.

<sup>98</sup> Vgl. Gökce, 2014.

<sup>99</sup> Nähere Beschreibung der Kriterien in Kapitel 4.1.2.

<sup>100</sup> Vgl. Dr. Angermeier, 2003.

<sup>101</sup> Vgl. Koch, 2016.



Auf der nächsten Stufe werden kurzfristige Erfolge für die Beteiligten sichtbar gemacht. Diese Aktion ist wichtig, um allen zu symbolisieren, dass das Vorhaben auf einem guten Kurs ist. Sie bestätigen, dass sich alle Bemühungen auszeichnen und können gegebenenfalls dazu dienen, weitere Anhänger zu gewinnen. Für die Führungskoalition stellt das Zelebrieren kurzfristiger Erfolge ebenfalls eine Chance dar, aktuelle Entwicklungen mit dem Gesamtziel abzugleichen und zu überprüfen, ob das Vorhaben die gewünschte Form annimmt<sup>102</sup>.

Die siebente Stufe ist gleichzeitig die letzte Stufe, welche gemeinsam mit den beiden vorherigen der Phase „Bewegung“ nach Lewins Modell zugeordnet werden kann. Bei dieser werden Veränderungen vorangetrieben. Die kurzfristigen Erfolge aus vorangegangenen Phase sollen nicht dazu führen, dass das Projekt nun stagniert. Diese positiven Einflüsse sollen viel mehr genutzt werden, um weiterhin motiviert voranzugehen. Die Dringlichkeit muss also weiterhin aufrechterhalten werden. Durch neue Impulse kann die Führungskoalition den Prozess zusätzlich bekräftigen<sup>103</sup>.

Kotter richtet sich mit der achten Stufe der Phase der Stabilisierung nach Lewin. Hier sollen Veränderungen nachhaltig in der Organisation verankert werden. Die neu gewonnenen Werte müssen in der Organisation etabliert werden, ansonsten droht sie rückfällig zu werden. Der Wandel ist erst dann vollzogen, wenn sich die neuen Verhaltensweisen bewährt haben und alte Anschauungen abgelegt wurden<sup>104</sup>.

Wichtig ist es, bei beiden Modellen zu betonen, dass sie keine vorgefertigten Lösungsansätze für den Wandel darstellen. Wie bereits beschrieben reagiert das Change Management situativ und hält nicht zwingend an bewährten Methoden fest. Die Modelle nach Lewin und Kotter dienen viel mehr dazu, den Ablauf darzustellen, welcher sich aus erfolgreich absolvierten Veränderungsvorhaben ergibt<sup>105</sup>.

---

<sup>102</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 38.

<sup>103</sup> Vgl. Gökce, 2014.

<sup>104</sup> Vgl. Koch, 2016.

<sup>105</sup> Vgl. Lauer, 2019, S.4.

#### 4.1.2 Der Ablauf von Projektmanagement

Projektmanagement wird in der DIN 69901 als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts“ definiert<sup>106</sup>, doch wozu ist Projektmanagement notwendig?

Wichtig ist es zunächst, das Projektmanagement vom Change Management abzugrenzen. Nachdem Change Management im vorherigen Kapitel näher beschrieben wurde, kann zusammenfassend gesagt werden, dass es ein Management-Konzept ist, über das Innovationen in einer Organisation implementiert werden sollen. Projektmanagement hingegen ist die dazugehörige Umsetzung konkreter Vorhaben, um diesen Innovationen gerecht zu werden. Es liefert die Planungstechnologie<sup>107</sup>.

Das übergeordnete Ziel von Projektmanagement ist es, wichtige, schwierige und aufwendige Projekte erfolgreich zu absolvieren. Da diese Zielstellung allgemein gefasst ist und sich nur auf den Ausgang des Projektes fokussiert, werden auch untergeordnete Ziele genannt, welche entweder etappenweise oder stetig bei der Durchführung des Projektes erreicht werden. Ein erstes Teilziel ist die Sicherstellung, dass es sich bei dem Vorhaben tatsächlich um ein Projekt im Sinne der Begriffsdefinition nach DIN 69901 handelt und dieses dementsprechend durchgeführt wird. Weiterhin soll die Zusammenarbeit effektiver gestaltet werden. Während diese Ziele eher als kollektive Zielstellungen angesehen werden können, wird auch das individuelle Erreichen von Zielen betrachtet. So soll bei den Projektbeteiligten die Konfliktlösungskompetenz und Ergebnisorientierung, aber auch die Eigenverantwortung und Identifikation mit der Arbeit erhöht werden<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> Vgl. DIN 69901

<sup>107</sup> Vgl. Czichos, 2014, S. 29.

<sup>108</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 9.

Eine der wesentlichsten Orientierungshilfen zur Zielerreichung, bildet das „magische Dreieck des Projektmanagements“<sup>109</sup>. Folgende Abbildung zeigt das Projektmanagementdreieck:



Abb. 4.1.2-1: „Das magische Dreieck des Projektmanagements“<sup>110</sup>

In dieser Abbildung werden die drei zentralen Zieldimensionen symbolisch dargestellt. Ferner sind diese Faktoren jedoch die größte Gefährdung für den Projekterfolg<sup>111</sup>. Das Dreieck benennt den Termin, an dem das Projektziel erreicht werden soll, die maximal zur Verfügung stehenden Ressourcen (sowohl finanziell als auch personell) und das Sachziel, welches durch das angestrebte Projektergebnis beschrieben wird<sup>112</sup>. In der Abbildung lässt sich außerdem erkennen, dass die drei Seiten die gleiche Länge haben, was implizit zur Beschreibung der Verhältnisse der einzelnen Faktoren zueinander gewählt wurde. Hintergrund ist, dass das Dreieck nur dann seine Größe beibehalten kann, wenn gleichzeitig mindestens eine weitere Ecke angepasst wird<sup>113</sup>. Man spricht von einem Domino-Effekt, da die Veränderung eines Faktors Auswirkungen auf mindestens einen weiteren hat. Wichtig ist es deshalb, bei der Planung auf alle drei Zielstellungen zu achten<sup>114</sup>. Ein typisches Beispiel dafür ist die Situation, dass die Qualität des Vorhabens von besonderer Wichtigkeit ist. Die Folgen dessen sind dann zum einen, dass der Termin auf einen späteren Zeitraum verlegt werden muss und/oder zum anderen, dass mehr Ressourcen benötigt werden, in Form von Personal oder in Form von finanziellen Mitteln<sup>115</sup>. Um diesen Zielen gerecht zu werden, bedarf es sorgfältigem Projektmanage-

<sup>109</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 12.

<sup>110</sup> Quelle: Obermair, 2014.

<sup>111</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 19.

<sup>112</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 12.

<sup>113</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 20.

<sup>114</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 13.

<sup>115</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 20.

ment. Dazu werden die Projekte in fünf Phasen, oder auch Prozesse, untergliedert. Jeder einzelne Prozess erzeugt dabei ein Ergebnis, welches zum Managen des Projekts von großer Notwendigkeit ist<sup>116</sup>.

Die folgenden fünf Projektmanagementphasen werden dabei durchlaufen: die Initialisierung, die Definition, die Planung, die Durchführung bzw. Steuerung und der Abschluss<sup>117</sup>.

Die Projektinitialisierung stellt den ersten Schritt dar. In dieser Phase, welche auch als Projektstart bezeichnet werden kann, wird der Grundstein für alle weiteren Phasen gelegt<sup>118</sup>. Eine sorgfältige Vorbereitung ist unumgänglich, da an dieser Stelle die wichtigsten Rahmenbedingungen geklärt werden. Alle Ergebnisse des Projektstartes dienen im Verlauf als Orientierungshilfe. Zu Beginn müssen der Projektauftrag konkretisiert und die Projektziele umrissen werden, um für alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis für die Projektaufgabe herzustellen<sup>119</sup>. Dadurch können im weiteren Geschehen Unklarheiten vermieden werden. Außerdem muss ein Team zusammengestellt werden, innerhalb dessen Aufgaben und Verantwortungen vereinbart und Regeln festgelegt werden müssen. Dabei wird auch die Projektleitung bestimmt, welche sich später für den Erfolg oder Misserfolg verantworten muss<sup>120</sup>. Die Initialisierungsphase endet mit einer Projektskizze, in der die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst werden, und der Zustimmung durch den Auftraggeber oder die Auftraggeberin. Dadurch wird die zweite Phase freigegeben<sup>121</sup>.

In der Definitionsphase, welche auch als Zielpräzisierungsphase bezeichnet wird, beginnt die Grobplanung der Prozesse<sup>122</sup>. Den Beginn stellt dabei die Bildung des Kernteams dar, während sie mit der Freigabe einer konkreten Projektdefinition endet. Bei der Auswahl des Projektkernteams werden im Gegensatz zur Teambildung in der Initialisierungsphase diejenigen Mitarbeitenden ausgewählt, deren Rolle für das Definieren des Projektes von besonderer Wichtigkeit sind<sup>123</sup>. Das können insbesondere Datenschutzbeauftragte, Finanzbeauftragte und andere unmittelbare Interessengruppen, wie z.B. Personalbeauftragte sein. Ihnen werden die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt. Innerhalb des Kernteams werden dann die Ergebnisse des ersten Prozesses erneut aufgearbeitet und die Skizzen weiter präzisiert. Das bedeutet, dass konkrete Zielstellungen

---

<sup>116</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 31.

<sup>117</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 10 f..

<sup>118</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 14.

<sup>119</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 62.

<sup>120</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 27.

<sup>121</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 15.

<sup>122</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 62.

<sup>123</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 17.

formuliert werden. Diese müssen sich nicht nur an den Vorgaben des magischen Dreiecks des Projektmanagements orientieren, sondern auch die „SMART-Kriterien“ erfüllen<sup>124</sup>. Das Akronym „SMART“, welches man in die einzelnen Bedingungen auflösen kann, kommt aus dem Englischen und steht für specific, measurable, accepted, realistic und timely. Übersetzt bedeutet dies spezifisch-konkret, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert<sup>125</sup>.

Nachdem die Zielformulierung auf das Erfüllen der „SMART-Kriterien“ überprüft wurde, müssen weitere offene Punkte an der Zielformulierung geklärt werden. So müssen diese vollständig und „lösungsneutral“ sein, was bedeutet, dass die Ziele ausführlich und in vollem Umfang aufgeführt sind und das Ziel über mehrere Lösungsalternativen erreicht werden kann, es also mehr als eine Option gibt<sup>126</sup>. Weiterhin sind wechselseitige Abhängigkeiten in der Formulierung zu beachten: es müssen eine Zielantinomie, eine Zielkonkurrenz, Zielneutralität und Zielkomplementarität herrschen<sup>127</sup>. Im Anhang Nr. 2 wird die Bedeutung der Begriffe erläutert.

Ferner müssen die Formulierungen ständig an die aktuelle Situation und den aktuellen Wissensstand angepasst werden<sup>128</sup>.

Nachdem die Zielstellungen dokumentiert und anhand der Kriterien überprüft wurden, gilt es nun das Projekt grob zu strukturieren. Dabei wird das Projekt in seine Hauptbestandteile aufgegliedert und die Beziehungen der einzelnen Prozesse dargestellt. Der Strukturierung können außerdem grob die zeitliche Planung, aber auch der Ressourcenbedarf entnommen werden. Parallel dazu müssen Meilensteine, also terminierte, nachprüfbar Teilziele definiert werden. Auch diese beiden Resultate müssen an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden<sup>129</sup>.

Um die Freigabe für die dritte Phase zu erwirken, muss während dieses Prozesses unter anderem der Aufwand geschätzt werden. Die Projektleitung und erfahrene Mitarbeiter\*innen schätzen auf Grundlage ihrer Expertise den zu erwartenden Ressourcenverbrauch und Ausgaben. Anhand der Haushaltsplanung wird dann entschieden, ob das Projekt aufgrund finanzieller Aspekte durchführbar ist oder an diesem Punkt eingestellt werden muss. Mittels einer Arbeitsumfeldanalyse werden außerdem mögliche Einflüsse

---

<sup>124</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 18.

<sup>125</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 16.

<sup>126</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 19.

<sup>127</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 16.

<sup>128</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 18.

<sup>129</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 19.

auf das Projekt und seine Zielerreichung untersucht<sup>130</sup>. Es sollen Risiken frühzeitig erkannt und entsprechende vorsorgliche Maßnahmen getroffen werden<sup>131</sup>. Alle Informationen, welche sich aus der Definitionsphase ergeben haben, werden dann auf ihre Machbarkeit analysiert. Auf Grundlage dieser Analyse werden vor allem wirtschaftliche, technische und rechtliche Gesichtspunkte geprüft und damit das weitere Projektvorgehen bestimmt. Alle Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken werden noch einmal zusammengefasst<sup>132</sup>.

Das Ergebnis der zweiten Projektmanagementphase ist dann ein Projektantrag, welcher die folgenden Informationen enthält: Problemstellung, Projektziele und erste Lösungsansätze, Problemgegenstand, Projektkernteam, Projektdauer, Projektteam, Projektmeilensteine, Aufwandsschätzung, Arbeitsumfeldanalyse und die Machbarkeitsanalyse. Die Bewilligung durch den Auftraggeber oder die Auftraggeberin ebnet dann den Weg für die dritte Projektmanagementphase<sup>133</sup>.

Diese Phase wird als (Fein-)Planung bezeichnet. Ziel ist es, planungsrelevante Informationen in einem präzisierten Projektantrag zusammenzustellen. Diese müssen so fundiert und realistisch sein, dass sie die Grundlage für alle weiteren Arbeiten sind<sup>134</sup>. Während dieser Projektmanagementphase wird auf den Erkenntnissen der Definitionsphase aufgebaut und ein präzisierter Projektantrag erarbeitet. Dafür muss das Vorhaben zunächst mittels eines Projektstrukturplans in Arbeitspakete unterteilt werden. Aus diesem Plan gehen außerdem alle Beziehungen zwischen den Teilzielen hervor<sup>135</sup>. Nach der Prüfung auf Vollständigkeit, Eindeutigkeit und Überschneidungsfreiheit wird die zeitliche Abfolge der Arbeitspakete in einem Ablaufplan festgelegt. Die Verantwortlichen der einzelnen Arbeitspakete vereinbaren dazu konkrete Termine, an denen die Teilaufgabe erledigt werden soll. Neben der Aufstellung realistischer Zeitziele ist es zusätzlich wichtig, einen angemessenen Detaillierungsgrad zu finden: für das Projekt könnte eine zu tiefgründige Planung zur Folge haben, dass die Komplexität erhöht wird und dadurch der Aufwand aber auch die Kosten steigen, während eine zu oberflächliche Planung dazu führen könnte, dass Einzelheiten verloren gehen und dadurch der Gesamterfolg des Projektes zu scheitern droht<sup>136</sup>. Nachdem diese Aspekte berücksichtigt wurden, gilt der Ablaufplan als zentrales Überwachungsinstrument für das weitere Vorgehen.

In der Feinplanung spielt weiterhin die Personalplanung eine große Rolle. Obwohl bereits in der Definitionsphase Personalkonzepte erstellt und das Projektkernteam gebildet

---

<sup>130</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 20 f..

<sup>131</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 12.

<sup>132</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 21.

<sup>133</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 21.

<sup>134</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 23.

<sup>135</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 24.

<sup>136</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 26.

wurden, müssen nun insbesondere qualitative und quantitative Gesichtspunkte behandelt werden. Dabei geht es vor allem um die Frage, ob eine Personalverstärkung und der Einsatz externer Berater\*innen notwendig ist, was die Projektorganisation zusätzlich beeinflussen würde. Auch diese wurde bereits in der Definitionsphase festgelegt, wird in der Feinplanung jedoch erneut aufgegriffen. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Rollen und Verfügbarkeiten werden festgeschrieben<sup>137</sup>. Anders als in der zweiten Projektmanagementphase, sind diese Festlegungen abschließend, was bedeutet, dass die Projektbeteiligten ihre interne Rolle nur aus unplanbaren Gründen verlassen.

Während der Definitionsphase wurden die Grobkosten bereits ein erstes Mal geschätzt, nun wird der Ausgabenbedarf jedoch mittels eines Kostenfinanzplans detaillierter analysiert. Insbesondere Personal-, Sachmittel- und sonstige Kosten sind dabei von großer Bedeutung. Alle Erkenntnisse sind bei dieser Teilaufgabe mit dem Haushaltsreferat abgesprochen<sup>138</sup>. Dabei wird zusätzlich die Wirtschaftlichkeit des Projektes analysiert. Wirtschaftlich ist das Projekt dann, wenn die „günstigste Relation zwischen den erzielten Ergebnissen und den eingesetzten Mitteln“ gegeben ist<sup>139</sup>. Dem Wirtschaftlichkeitsprinzip kann dabei über die Anwendung des Minimal- oder Maximalprinzips Rechenschaft getragen werden. Beim Minimalprinzip soll ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringen Mitteln erreicht werden, während beim Maximalprinzip mit bestimmten Mitteln das bestmögliche Ergebnis erreicht werden soll. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass das günstigste Angebot nicht unbedingt das wirtschaftlichste ist<sup>140</sup>.

Während der Feinplanung muss ferner Risikomanagement betrieben werden. In diesem Kontext wird ein Risiko als ein „mögliches Ereignis, das zu unerwünschten Folgen führt“, jedoch noch nicht eingetreten ist, verstanden<sup>141</sup>. Das Risikomanagement, welches auch über die Planungsphase hinaus betrieben wird, lässt sich in vier Schritte gliedern: Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobehandlung und Risikokontrolle. Während der Risikoidentifikation werden potentielle Gefährdungen für das Projekt gesammelt. Diese ergeben sich durch die eigenen Erfahrungen oder die Expertise weiterer Projektbeteiligter aus abgeschlossenen Vorhaben. Ein Beispiel dafür könnte ein Lieferengpass sein, der die Ablaufplanung durcheinanderbringt<sup>142</sup>. Alle genannten Faktoren werden im Anschluss gesammelt, eindeutig beschrieben und hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben<sup>143</sup>. Besonderer Aufmerksamkeit bedarf es dabei den Risiken, die von hoher Wahrscheinlichkeit sind als auch großen Schaden bei Eintritt anrichten würden.

---

<sup>137</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 28.

<sup>138</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 30.

<sup>139</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 15.

<sup>140</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 33.

<sup>141</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 44.

<sup>142</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 44 f..

<sup>143</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 35.

Im nächsten Schritt, der Risikobehandlung, werden für alle bewerteten Faktoren vorbeugende und vorsorgende Maßnahmen getroffen. Unter Vorbeuge versteht man dabei zielgerichtetes Handeln, um das Eintreten des Schadens gänzlich zu verhindern, während man unter Vorsorge das Aufstellen von Konzepten versteht, welche angewendet werden, sofern das Risiko tatsächlich eintritt.

Da es nicht auszuschließen ist, dass während der Projektdurchführung neuartige Risiken eintreten, müssen alle Gefährdungen ständig im Blickwinkel behalten werden. Diese Beobachtungen bezeichnet man als Risikokontrolle, welche den letzten Schritt des Risikomanagements darstellen<sup>144</sup>.

Nachdem alle Vorkehrungen zur Bewältigung dieser Gefährdungen getroffen wurden, gilt es, die Qualität des Projektes zu sichern. Diese Aufgabe ist von großer Wichtigkeit, da mangelnde Qualität, beispielsweise durch erhöhte Kosten oder Terminverzug, den Gesamterfolg des Projektes beeinflussen kann. Zusätzlich kann Qualitätsmangel dazu führen, dass die Projektbeteiligten demotiviert werden<sup>145</sup>. Ziel der Qualitätsplanung ist es deshalb, „bereits im Vorfeld (im Zusammenhang mit der Planung) eines Projektes Qualitätsmerkmale auszuwählen/festzulegen, zu klassifizieren und gegebenenfalls zu gewichten“<sup>146</sup>. Während des weiteren Projektverlaufs wird dann geprüft, ob diese Planungen auch realisiert werden konnten. Im vorletzten Schritt der Feinplanung müssen dann vergaberechtliche Fragen geklärt werden, um gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden, welche den Projektablauf negativ beeinflussen<sup>147</sup>. Um die Freigabe für die vierte Phase zu erhalten, muss im letzten Schritt der Planungsphase ein Projekthandbuch erstellt werden. In diesem Handbuch werden alle Erkenntnisse und Einzelpläne der bisherigen Projektarbeit gesammelt und dokumentiert und eventuelle Unstimmigkeiten überprüft und gegebenenfalls ausgebessert. Dieser präzisierte Projektplan wird durch den Lenkungsausschuss gebilligt und bildet dann die verbindliche Grundlage für die Projektumsetzung<sup>148</sup>. Die Planungsphase ist damit abgeschlossen.

Die Projektdurchführung stellt die vierte Phase des Projektmanagements dar. Ziel ist es, das Projekt weitestgehend nach den Planvorgaben zu realisieren. Umso ausgefeilter die Planung in der dritten Phase ist, umso einfacher ist die Umsetzung. Nichtsdestotrotz ergeben sich viele Aufgaben für die Projektbeteiligten und insbesondere die Projektleitung. In dieser Phase kommt es stark auf das Zusammenspiel von Projektcontrolling und Projektkontrolle an. Beide Begriffe sind voneinander abzugrenzen<sup>149</sup>.

---

<sup>144</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 47.

<sup>145</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 96.

<sup>146</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 37.

<sup>147</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 38.

<sup>148</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 38f..

<sup>149</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 91 f..



Die DIN 69901 definiert für das Projektcontrolling die Aufgabe: „Sicherung des Erreichens der Projektziele durch: Soll-Ist-Vergleich, Feststellungen der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung“<sup>150</sup>. Das bedeutet, dass das Aufgabenspektrum des Controllings aus der Leitung, Steuerung, Lenkung und Regulierung des Projektes besteht, wohingegen bei der Projektkontrolle ausschließlich festgestellt wird, ob ein bestimmter Zustand tatsächlich vorliegt<sup>151</sup>. Verglichen wird dabei mit dem Projektplan.

Durch den Projekt-Kick-off wird die tatsächliche Umsetzung des Projektes eingeleitet. Darunter versteht man die erste offizielle Sitzung der Projektbeteiligten nach Auftragserteilung. Hier werden unter anderem die einzelnen Mitglieder miteinander vertraut gemacht, Erwartungen und Wünsche abgefragt, ein gemeinsamer Informationsstand hergestellt und Regeln festgelegt<sup>152</sup>. Nach dem Kick-off werden die einzelnen Arbeitspakete freigegeben. Das geschieht in der Regel dadurch, dass die Projektleitung die Arbeitspaketverantwortlichen damit beauftragt, aktiv zu werden<sup>153</sup>.

Im Anschluss wird das Projektcontrolling etabliert. Dazu werden ständig Daten erhoben, durch welche der aktuelle Zustand des Projektes mit den Planungen verglichen werden kann, um Schlussfolgerungen zu ziehen. Dazu zählen insbesondere die Einhaltung der Termin- und Kostenrahmen, aber auch die Qualität der Arbeitsergebnisse, die Einhaltung der formalen Arbeitsvorgaben et cetera<sup>154</sup>. Nachdem diese Daten durch schriftliche Abfragen, Beobachtungen, Besprechungen oder Ähnliches gewonnen wurden, werden aus ihnen Kennzahlen gebildet. Auf Grundlage dessen werden dann Steuerungsmaßnahmen ergriffen. Es ist an dieser Stelle von besonderer Wichtigkeit, Störungen frühzeitig zu erkennen. Nur durch geeignete Maßnahmen kann das Projekt wieder auf Kurs gebracht werden. Entsprechende Maßnahmen wären zum Beispiel die Neuaufteilung der Kompetenzen und Rollen innerhalb des Projekts, das Konzentrieren auf die Hauptziele („Muss-Ziele“) oder eine Modifikation der Kosten- und Leistungsparameter<sup>155</sup>. Ferner hat das Controlling die Aufgabe, das Projekt innerhalb des Rahmens des „magischen Dreiecks“ zu halten<sup>156</sup>.

Innerhalb des Projektes muss außerdem darauf geachtet werden, dass alle Informationen in der richtigen Qualität vorliegen und für das Projektteam zugänglich gemacht werden. Ein funktionierendes Informations- und Berichtswesen hat deshalb vorzuherrschen.

---

<sup>150</sup> Vgl. DIN 69901

<sup>151</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 92.

<sup>152</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 41 f..

<sup>153</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 92.

<sup>154</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 41.

<sup>155</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 42 f..

<sup>156</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 93.

Da auf Grundlage dieser Informationen später Entscheidungen gefällt werden, hängt auch der Erfolg oder Misserfolg des Projektes an dieser Aufgabe. Über Projektstatusberichte, welche den Kern des Berichtswesens darstellen, werden die Projektbeteiligten über den aktuellen Stand des Vorhabens informiert. Später werden all diese Daten archiviert, um den Projektverlauf nachvollziehen zu können<sup>157</sup>.

Die Durchführungsphase wird damit abgeschlossen, dass die Teilergebnisse des Vorhabens vom Auftraggeber oder der Auftraggeberin abgenommen werden, sofern alle Teilziele erreicht werden konnten. Wesentlich ist es hier, diese Aktion nicht mit der Gesamtabnahme des Projektes gleichzusetzen, welche in der fünften Phase des Projektmanagements vollzogen wird<sup>158</sup>.

Die gleichzeitig auch letzte Phase, wird als Projektabschluss bezeichnet. Die DIN 69905 definiert diesen als das „formale Ende eines Projekts“, welches aus der „Beendigung aller Tätigkeiten, die mit dem Projekt in Zusammenhang stehen“ besteht<sup>159</sup>. Diese Phase ist notwendig, um festzustellen, ob alle Zielstellungen erreicht werden konnten und um das Projekt abschließend bewerten zu können. Weiterhin sollen die gemachten Erfahrungen noch einmal aufgearbeitet werden, um aus diesen einen Nutzen für zukünftige Projekte zu ziehen<sup>160</sup>.

Um den Projektverlauf abschließend zu dokumentieren, wird während dieser Phase ein Projektabschlussbericht angefertigt. Nach DIN 69901 enthält der Projektabschlussbericht die „zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben, erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte“<sup>161</sup>. Insbesondere soll darin festgehalten werden, ob alle Pläne eingehalten und das Gesamtziel erreicht werden konnte. Der Projektabschlussbericht wird mit allen Projektbeteiligten abgestimmt und beinhaltet unter anderem die Zielstellungen des Projektes, eine Zusammenfassung über den Projektverlauf, Feststellungen, ob das Gewünschte erreicht werden konnte, eine Bewertung des Projektes und gegebenenfalls Anregungen für zukünftige Vorhaben<sup>162</sup>. All diese Erkenntnisse sollen später in einer Projektabschlussitzung ausgewertet werden. Sie stellt das formale Ende des Projektes dar<sup>163</sup>. Noch davor muss das Projekt vom Auftraggeber oder der Auftraggeberin abgenommen werden. Die Gesamtabnahme stellt die zentrale Aufgabe der Abschlussphase dar. In einem Abnahmeprotokoll wird dabei festgestellt, ob die vertraglichen Vereinbarungen eingehalten wurden oder Nachbesserungen notwendig

---

<sup>157</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 44.

<sup>158</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 45.

<sup>159</sup> Vgl. DIN 69905

<sup>160</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 123.

<sup>161</sup> Vgl. DIN 69901

<sup>162</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 47.

<sup>163</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 129.

sind<sup>164</sup>. Sofern das Vorhaben abgenommen wurde, wird die Projektorganisation in der Regel aufgelöst. Die Auflösung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Teammitglieder zurück zu ihren Linienaufgaben gehen oder eventuelle neue Daueraufgaben, die durch das Projekt entstanden sind, an neuen Arbeitsplätze finden (z.B. Einführung einer neuen Software - es wird eine neue Stelle zur Datenpflege geschaffen). Darüber hinaus müssen Mitglieder benannt werden, die auch nach Abschluss des Projektes für Nachfragen zur Verfügung stehen<sup>165</sup>. Nachdem dann alle unverbrauchten Materialien zurückgegeben, irrelevante Dokumente vernichtet und das Projektbüro geräumt worden sind, wird das Projekt offiziell beendet<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 125.

<sup>165</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 49.

<sup>166</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 125.

## 4.2 Faktoren für den Erfolg von Veränderungsvorhaben

Nachdem beleuchtet wurde, wie Projekte in der Theorie abzulaufen haben, um Projektziele zu erreichen, muss der Blick ebenfalls auf die Praxis gerichtet werden. Leider lassen sich nicht alle Projekte so umsetzen, wie es in der Planungsphase angedacht war. Ein prominentes Beispiel dafür ist die Elbphilharmonie in Hamburg: die geplante Eröffnung war für das Jahr 2010 vorgesehen, wobei Finanzmittel in Höhe von 77 Millionen Euro eingeplant waren. Stattdessen wurde das Vorhaben im Jahr 2017 abgeschlossen und kostete 866 Millionen Euro<sup>167</sup>.

Ursachen für Misserfolg sind unter anderem eine unrealistische Zielformulierung bzw. unrealistische Planung, persönliche Ursachen, wie z.B. fehlende Motivation des Personals oder organisatorische Ursachen, wie z.B. eine unklare Rollenverteilung<sup>168</sup>. In diesem Kapitel wird die Frage geklärt, welche Faktoren positive Auswirkungen auf den Gesamterfolg des Projektes haben.

„Eine Veränderung ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Betroffenen für den Wandel zu gewinnen, sie zu Beteiligten zu machen“<sup>169</sup>. Das BMI beschreibt den Faktor Personal als besonders wichtig, um Projekte erfolgreich zu etablieren. Ziel sollte es sein, dass die Beteiligten die Veränderung nicht nur wollen und richtig finden, sondern sie auch gerne umsetzen. Daniel Frost beschreibt die erfolgreiche Einbindung des Personals ebenfalls als „Schlüsselfaktor“. Es ist unerlässlich dieses einzubinden, da neue Prozesse nur umgesetzt werden können, wenn die Notwendigkeit verstanden wird und damit eine Akzeptanz vorhanden ist. Ein schlichtes Anordnen "von oben" ohne eine Erklärung von Zweck und Hintergründen einer Maßnahme wird selten zum Erfolg führen. Sofern diese Faktoren nicht gegeben sind, wird es schwer die Beteiligten zu motivieren, wodurch das Projekt zu scheitern droht. Es ist deshalb wichtig, jede einzelne Person einzubeziehen<sup>170</sup>. Mittels einer Betroffenheitsanalyse werden dann die Beziehungen zum Veränderungsvorhaben untersucht und die Betroffenen festgestellt. In der Regel sind dies die obere Leitungsebene, die mittlere Führungsebene, die Beschäftigten und Interessenvertreter. Die Projektleitung hat während dieses Prozesses die Aufgabe, zunächst Akzeptanz in der Behörde zu schaffen und später kontinuierlich, über den gesamten Zeitraum Engagement zu zeigen<sup>171</sup>. Währenddessen stellt die mittlere Führungsebene das Bindeglied zu den Beschäftigten dar und transportiert die Veränderungspläne glaubwürdig an die Mitarbeitenden. Die Führungspersönlichkeiten sollen dabei den Weg ebnen, um alle verbleibenden Beschäftigten zu motivieren. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskraft

---

<sup>167</sup> Vgl. Friese, 2018.

<sup>168</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2012, S. 43.

<sup>169</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 17.

<sup>170</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>171</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 19 f..

selbst von dem Vorhaben überzeugt ist, andernfalls ist die Rekrutierung aller Verbleibenden problematisch. Die Beschäftigten werden durch das Vorhaben sowohl positiv als auch negativ beeinflusst: neben Neugier und dem Streben nach Veränderung können sich auch Ängste oder Antihaltungen gegenüber dem Vorhaben entwickeln. Insbesondere bei allen Unüberzeugten müssen frühzeitig Methoden angewandt werden, um die Zweifel zu zerstreuen. Auch bei Interessenvertretungen ist es wichtig, frühzeitig zu erkennen, ob diese dem Vorhaben zustimmen oder es ablehnen, da das Projekt andernfalls nicht erfolgreich implementiert werden kann<sup>172</sup>. Nachdem die Betroffenheitsanalyse erfolgreich durchgeführt wurde, müssen die Betroffenen mittels einer Kommunikationsstrategie von der Notwendigkeit des Projektes überzeugt werden. Diese hat eine motivierende und informierende Rolle inne. Im nächsten Schritt gilt es, alle Betroffenen zur aktiven Teilhabe zu gewinnen. Dazu werden Partizipationsinstrumente genutzt, welche den Betroffenen vor Augen führen, wie wichtig ihre Rolle für den Wandel ist. Sofern die tatsächliche Projektarbeit dann erst einmal losgeht, müssen diese Kommunikations- und Partizipationsinstrumente in einem angemessenen Maß genutzt werden, um die Betroffenen dauerhaft zu motivieren und einen Projektabsprung zu verhindern. Mit diesen Methoden ist der Erfolgsfaktor Personal gegeben<sup>173</sup>.

Auch der Führungsstil und die Führungskompetenz der Leitungsebene sind maßgebend für den Erfolg des Projektes<sup>174</sup>. Der Projektleiter oder die Projektleiterin ist für die Erfüllung des Gesamtziels verantwortlich und nutzt dazu Steuerungs- und Führungsinstrumente. Um diese Rolle auszufüllen reicht nicht nur methodische Kompetenz, kommunikative und zwischenmenschliche Kenntnisse sind zusätzlich notwendig. Auch fachliches Wissen und eine Vertrautheit mit organisationsinternen Abläufen muss vorherrschen. Die Erfolgsfaktoren bedeuten also, dass die Projektleitung über all dieses Wissen verfügen muss, um für diese Rolle geeignet zu sein. Nur so kann auch das Personal motiviert werden, an dem Projekt teilzuhaben<sup>175</sup>.

Ein weiteres wichtiges Prinzip, um Projekte zum Erfolg zu führen, wurde von William Deming entwickelt. Der sogenannte Deming-Kreis, auch als PDCA-Kreislauf bezeichnet, zielt vor allem auf die Qualitätssicherung ab. Das Akronym kann dabei in die Bestandteile Plan, Do, Check, Act, was übersetzt so viel wie Planen, Umsetzen, Überprüfen, Handeln bedeutet, aufgelöst werden. Alle Tätigkeiten hängen dabei in ihrer inneren Logik zusammen. So muss geplant werden, bevor etwas getan wird und getan werden, was geplant wurde. Im Anschluss muss überprüft werden, ob das Getane dem Plan entspricht und danach gegebenenfalls entschieden werden, wie zu handeln ist, wenn die Ausführungen

---

<sup>172</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 21 f..

<sup>173</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 23 f..

<sup>174</sup> Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2015, S. 12

<sup>175</sup> Vgl. Bea/Scheurer/Hesselmann, 2020, S. 85 f..

nicht mit der Planung übereinstimmen. Dieser Kreislauf wird so oft wiederholt, bis das Projektziel erreicht wurde<sup>176</sup>. Folgende Abbildung zeigt den Deming-Kreis:

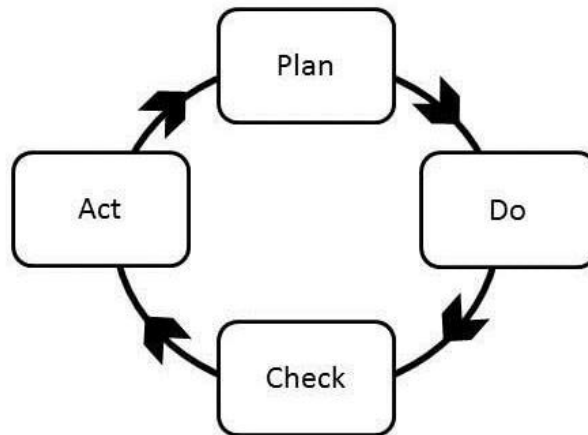


Abb. 4.2-1: „Deming-Kreis“<sup>177</sup>

Konkrete Zielformulierungen sind von großer Wichtigkeit, um das Leitbild permanent während des Prozesses zu kommunizieren. Umso konkreter die Formulierung dabei ist, umso simpler ist die Kommunikation, so Daniel Frost. Auf der anderen Seite kann die Identifikation der Beteiligten dadurch erhöht werden. Wichtig ist jedoch, das Ziel von einem Anforderungskatalog abzugrenzen. Dadurch kann das Projekt in „ein Korsett“ gesteckt werden, was Einschränkungen in der Projektbearbeitung zur Folge hat.

Es wurde bereits thematisiert, dass einige Betroffene Ängste gegenüber dem Vorhaben entwickeln. Diese Reaktion stellt dabei keine unnatürliche Haltung dar. Im Change Management werden Widerstände nicht als kontraproduktiv angesehen, sondern als Chance zur Verbesserung. Meist entstehen Widerstände durch Unverständnis gegenüber dem Projekt oder aufgrund unausgereifter Prozesse. Wichtig ist dabei jedoch der Umgang mit diesen: der Fokus muss auf der Lösung liegen, problemorientiertes Handeln ist nicht zielführend. Nachdem Ängste und Zweifel bereits im Vorfeld durch Kommunikationsinstrumente eliminiert werden sollen, werden auch im Projektverlauf Widerstände auftreten. Wichtig ist hier, dass offen kommuniziert wird, um auch diese Störfaktoren zu beseitigen<sup>178</sup>. Kommunikationsmängel sorgen in diesem Zusammenhang dafür, dass Widerstände nicht beseitigt werden können. Aufgrund dessen sagt Daniel Frost, dass es umso wichtiger ist, auch Fehler schnell zu kommunizieren, damit umso schneller Lösungen gefunden werden können und somit auch das daraus resultierende Lernpotential maximiert werden kann.

<sup>176</sup> Vgl. Bohinc, 2016, S. 30.

<sup>177</sup> Quelle: Richterich, 2021.

<sup>178</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 24 f..

Ein weiterer wichtiger Faktor für das Gelingen von Veränderungsprojekten ist das Aufstellen einer Veränderungsstrategie. Zunächst bedeutet dies, dass an das Projekt nur mit ausreichender Organisation herangegegangen werden soll<sup>179</sup>. Insbesondere die Einteilung des Projektes in Phasen<sup>180</sup> dient als geeignete Maßnahme. Wie bereits im Kapitel 4.1.2 beschrieben, dienen alle Resultate der einzelnen Phasen als Orientierungshilfen für die Projektleitung, aber auch für alle weiteren Beteiligten. Dies hat wiederum zur Folge, dass alle weiteren Schritte abgesegnet wurden, das weitere Vorgehen also legitimiert ist und Alleingänge vermieden werden. Auch die hohe Planentreue bei der Durchführung erweist sich als vorteilhaft<sup>181</sup>. Dabei wird der Wandel außerdem zeitlich geplant. Durch das Erreichen festgelegter Meilensteine können Zwischenerfolge zelebriert werden. Sie dienen aber ebenfalls als Kontrollinstrumente<sup>182</sup>. Wichtig ist jedoch, dass diese Pläne als Orientierung angesehen werden und nicht statisch an ihnen festgehalten wird. In jedem Prozess ändern sich entweder die Rahmenbedingungen oder es ergeben sich neue Erkenntnisse, weswegen die Pläne auch Anpassungen erlauben sollten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Anforderungen an das Ziel nicht erfüllt werden. Die Setzung kleinerer Teilziele ermöglicht diese Flexibilität und Prozesse können zeitnah optimiert werden, um wieder auf den richtigen Kurs zu kommen<sup>183</sup>.

Insbesondere bei sehr umfangreichen und komplexen Vorhaben, kann ein Erfolgsgarant die Durchführung eines Pilot-Projektes sein. Unter einem solchen Projekt versteht man einen Probedurchlauf für das übergeordnete Vorhaben, welches in einem kleineren Umfang (z.B. statt in einem Amt zunächst in einer Abteilung) durchgeführt wird. Daraus erhoffen sich die Projektbeteiligten das Einholen von wichtigen Erkenntnissen, bevor der Roll-out des Gesamtvorhabens in die Wege geleitet wird. Außerdem können Schwachstellen und Abläufe erkannt werden und zusätzlich überprüft werden, ob die Lösungsansätze zur Erreichung des Ziels dienen<sup>184</sup>. Es gilt dabei jedoch zu beachten, dass ein angemessener Pilotbereich ausgewählt wird. Sofern das Pilotprojekt in dem Teil der Organisation funktioniert, verspricht man sich aufgrund der guten Erfolgsaussichten eine Vorbildwirkung für den restlichen Teil der Organisation, um dort das Gesamtprojekt durchzuführen<sup>185</sup>.

---

<sup>179</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 11.

<sup>180</sup> Siehe dazu Punkt 4.1.2

<sup>181</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 3.

<sup>182</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 13.

<sup>183</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>184</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>185</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 14.

„Zeige mir, wie dein Projekt begonnen hat und ich sage dir, wie es endet“<sup>186</sup>. Ein erfolgreicher Projektstart wird als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen, da er ein gutes Fundament für alle nachfolgenden Schritte legt. Insbesondere für die Motivation der Beschäftigten, ist dieser Faktor von großer Wichtigkeit, andernfalls könnten bereits an dieser Stelle Projektbeteiligte abspringen, was es dringend zu vermeiden gilt<sup>187</sup>. Weiterhin zeigt der erfolgreiche Projektstart auf, dass die Veränderung der richtige Weg ist<sup>188</sup>.

Als weiterer Erfolgsfaktor kann die Beauftragung externer Berater\*innen gesehen werden. Insbesondere aus kurzfristiger Sicht kann deren methodische Expertise und personelle Unterstützung einen positiven Einfluss auf das Projekt haben. Weiterhin können diese neue Perspektiven einbringen. Sie erlauben einen objektiven Blick auf die Situation. Externe Beratung macht auch dann Sinn, wenn langjährig etablierte Prozesse und grundlegende Strukturen überprüft werden sollen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass den externen Berater\*innen die Kenntnisse über die Organisation selbst fehlen, da sie nur einen Einblick über die Projektarbeit und das Klima innerhalb dessen gewinnen, jedoch nicht über die Organisationskultur oder -werte. Gerade dieser Faktor kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: externe Berater\*innen hinterfragen verschiedene Schritte kritischer, als eingeseessene Organisationsmitglieder und haben dadurch mitunter ganz andere Lösungsansätze und können Konflikte besser bereinigen. Auf der anderen Seite sind deren Techniken jedoch nicht immer mit der Vorgehensweise des öffentlichen Dienstes vereinbar, wodurch im Nachhinein neue Konflikte entstehen können<sup>189</sup>. Mit ihrem Einsatz können außerdem hohe Kosten entstehen, durch welche das Kostenziel beeinflusst wird und damit das Sachziel angepasst werden muss<sup>190</sup>, was negative Auswirkungen auf das Gesamtziel haben könnte.

---

<sup>186</sup> Vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2015, S. 12.

<sup>187</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 14.

<sup>188</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>189</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>190</sup> Siehe dazu Punkt 4.1.2



Einer der wesentlichsten Faktoren, um Veränderungsprojekte erfolgreich zu etablieren, ist die nachhaltige Verankerung des Vorhabens. Nur dann ist der Erfolg des Wandels erreicht. Um dies zu ermitteln, werden quantitative Methoden, wie z.B. das Aufstellen von Kennzahlen und qualitative Methoden, wie z.B. die Erstellung von Berichten, genutzt. Damit wird auch nach dem formalen Prozessende festgestellt, ob das Vorhaben auf die Organisation positiv eingewirkt hat<sup>191</sup>. Daniel Frost fügt hinzu, dass es wichtig ist bereits vor Beginn des Projektes abzuklären, was durch das Projekt erreicht werden soll. Damit geht der Schlüsselfaktor Personal einher: es ist nicht zielführend, Vorhaben einfach anzuordnen, das Vorhaben muss mit den Eigeninteressen korrelieren. Andernfalls wird das Personal bei alten Strukturen bleiben. Nur durch die regelmäßige Anwendung, wenn die Resultate in tägliche Prozesse integriert wurden, ist diese Akzeptanz gegeben<sup>192</sup>.

---

<sup>191</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2009, S. 25 f..

<sup>192</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

### 4.3 Chancen und Risiken von Change Projekten

„Im Grunde gibt es keine Alternative: Man kann komplexe Vorhaben nicht Handstricken oder nur mit gesundem Menschenverstand angehen. Es wäre Verschwendung, die bewährten Projektmanagement-Methoden nicht zu nutzen. Alle Erfahrungen zeigen, dass mit ihrer Hilfe Vorhaben besser, schneller, zielgenauer und fehlerfreier durchgeführt werden können“<sup>193</sup>. Helmut Zell beschreibt in der Einführung seines Buches „Projektmanagement - lernen, lehren und für die Praxis“ die Notwendigkeit der Anwendung von Projektmanagement zutreffend. Nachdem bereits die Impulse für Veränderungsvorhaben analysiert, die theoretischen Ansätze des Change- und Projektmanagements beschrieben und die Erfolgsfaktoren durchleuchtet wurden, werden in diesem Kapitel die Chancen und Risiken von (Change-)Projekten dargestellt.

Bereits aus der Definition des Begriffs „Projekt“ wird die Zielstellung als Kennzeichen für Projekte genannt, während Helmut Zell bei den weiteren Kriterien zur Definition des Begriffs „Projekt“ das gewisse Grundrisiko als Merkmal nennt<sup>194</sup>. Es kann also kein Ziel erreicht werden, ohne ein gewisses Risiko einzugehen.

Die wesentlichste Chance eines jeden Projektes liegt darin, dass das Erreichen des Ziels positive Auswirkungen auf die Organisation hat. An gewissen Stellen ist es notwendig, sich von alten, ineffizienten Strukturen zu lösen, um sich weiterzuentwickeln. Change Projekte bieten hier die Chance, Prozesse zu optimieren und damit die Effizienz zu steigern. Damit einher geht, dass die öffentliche Hand so den Ansprüchen der Bürger\*innen gerecht werden kann. Als Beispiel kann genannt werden, dass diese aufgrund der allgegenwärtigen Nutzung digitaler Angebote im privaten Bereich, auch eine digitale Leistungserstellung fordern<sup>195</sup>. Gerade da hier der äußere Druck und der Druck durch das OZG einhergehen, werden viele vergleichbare Projekte durchgeführt. Bei qualitativer Umsetzung kann damit die Zufriedenheit der Bürger\*innen gesteigert werden.

Ein weiterer positiver Aspekt des Nutzens von Projektmanagement-Methoden, ist die hohe Qualität der Resultate<sup>196</sup>. Doch warum sind viele Endergebnisse qualitativ hochwertig? Insbesondere liegt es daran, dass die Zielstellung unmissverständlich definiert wurde. Es wird also einem Resultat nachgegangen, welches eindeutig in den Plänen beschrieben wurde. Gerade im Zusammenhang mit dem „magischen Dreieck des Projektmanagements“ bedeutet das, dass das Sachziel an oberster Stelle steht. Zur Errei-

---

<sup>193</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 3.

<sup>194</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 4.

<sup>195</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>196</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 3.

chung kann zwar das Anpassen finanzieller, personeller oder zeitlicher Ressourcen notwendig sein, jedoch bleibt die Qualität des Projektes bei entsprechender Umsetzung die gleiche. Damit verbunden ist die Zufriedenheit des Auftraggebenden<sup>197</sup>.

Innerhalb des Teams steckt in Veränderungen auch immer die Chance, den Teamgeist der Mitglieder zu fördern. Dadurch, dass alle Beteiligten „am gleichen Strang ziehen“, so Daniel Frost, kann der Umgang untereinander verbessert werden, was positive Auswirkungen auf die Organisationskultur hat.

Als vorteilhaft erweist sich weiterhin, dass alle Lösungsansätze akzeptiert werden, da Entscheidungen nur in den seltensten Fällen von einer Person allein getroffen, sondern durch das Team erarbeitet werden. Genau wie bei der Planstreue, sorgt die gemeinsame Entscheidungsfindung für legitimes Vorgehen. Aufgrund dessen, sind in der Regel auch die Projektbeteiligten in ihrer Rolle zufriedener. Obwohl Hierarchien vorherrschen, haben alle Projektbeteiligten die gleiche Chance, an der Entscheidungsfindung mitzuwirken, wodurch niemand vernachlässigt wird. Innerhalb des Projektes sind die Zuständigkeiten und Projektrollen dennoch klar voneinander abgegrenzt<sup>198</sup>. Dadurch lassen sich Verantwortlichkeiten eindeutig erkennen, was den positiven Aspekt hat, dass bei Nachfragen immer der richtige Ansprechpartner oder die richtige Ansprechpartnerin gefunden werden kann. Mitunter können bei dem Prozess der Rollenzuteilung auch neue Organisationsstrukturen gebildet werden, was als weitere Chance von Change Projekten angesehen werden kann. Insbesondere für diejenigen, die keine Leitungsposition einnehmen, kann die neue Einsatzmöglichkeit dazu führen, sich durch selbstständiges, verantwortungsbewusstes Handeln neue Kompetenzen anzueignen und sich fachlich weiterzuentwickeln. Das Bilden neuer Organisationsstrukturen bedeutet in der Regel, dass die hierarchische Ordnung bzw. der reguläre Instanzweg zur Durchführung des Projektes außer Kraft gesetzt wird. Der Grund dafür liegt darin, dass die Entscheidungsfindung optimiert werden muss, vor allem in Krisenzeiten. Da der „hierarchisch-bürokratische Apparat“<sup>199</sup> aufgrund seiner Struktur zu schwerfällig ist, um auf Veränderungen zu reagieren, muss eine Flexibilität in Krisenzeiten gegeben sein. Erfahrung, Erprobung und wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass die Gruppenbildung ein Ansatz für die Schaffung von Flexibilität ist. Mit dieser Entwicklung geht jedoch ein beachtliches Risiko einher: ein Hierarchiestreit, da alte Handlungsmuster nicht mehr gelten. Das Management wird nun nicht mehr ausschließlich durch Sachgebietsleiter\*innen, Dezernent\*innen oder ähnliche Führungsfiguren betrieben, sondern auch durch untere Hie-

---

<sup>197</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 3.

<sup>198</sup> Vgl. Zell, 2018, S. 3.

<sup>199</sup> Vgl. Heintel/Krainz, 2015, S. 11.

rarchieebenen. Nichtsdestotrotz sind diese Führungspersonen die Entscheider. Der Anspruch auf eigenständiges Arbeiten der Gruppenmitglieder steht also im Widerspruch mit den ihnen übertragenen Kompetenzen, woraus innerpolitische Konflikte entstehen können<sup>200</sup>. Die Überwindung der Hierarchiekrisis ist also notwendig, um für die notwendige Entscheidungsfindung in der Organisation zu sorgen und damit dem Wandel gerecht zu werden.

Ein weiterer positiver Aspekt des Projektmanagements ist die Steigerung der Organisationsbewusstheit: die Mitglieder der Organisation lernen die Werte und Kultur, aber auch die Schwachstellen genauer kennen. Die Organisationsbewusstheit wird dabei in den seltensten Fällen aktiv wahrgenommen, viel mehr entwickelt sie sich während der Arbeit am Projekt. Dieses wird in der Regel zu Beginn auf Ablehnung treffen (dazu mehr bei Erläuterung der Risiken), doch wenn der Problemdruck zunimmt, „muss etwas geschehen“<sup>201</sup>. Um eine teure, externe Beratung zu vermeiden, bleibt Organisationen oft nur die Option, neue Kompetenzen eigenständig zu erlernen und damit bewussteres Handeln zu ermöglichen. Diese Fähigkeiten sind notwendig, um die Probleme, welche immer globaler und komplexer werden, zu lösen. Weiterhin wird das Finden von Lösungsansätzen dadurch erschwert, dass Werte, Kultur und Schwachstellen individuelle Merkmale einer Organisation sind und dadurch der Einsatz von vorgefertigten Managementverfahren in der Gänze nicht möglich ist, da diese nicht im Einklang mit der Individualität stehen. Das Projektmanagement muss deshalb mit und gegen den individuellen Charakter der Organisation arbeiten. Konkret bedeutet dies, dass durch Analysen ermittelt werden muss, was die Organisation ausmacht, um ein ständiges Feedback zu erhalten, welcher Lösungsansatz für die Bewältigung günstig ist. Durch diese Analysen kann später ein Plan erstellt werden, um das Projekt erfolgreich zu absolvieren. Organisationsbewusstsein ist also nicht nur für die Motivation der Mitglieder geeignet, sondern weiterhin von großer Notwendigkeit, um einen individuellen Lösungsweg zu finden<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> Heintel/Krainz, 2015, S. 8 - 12.

<sup>201</sup> Heintel/Krainz, 2015, S. 9.

<sup>202</sup> Heintel/Krainz, 2015, S. 9 ff..

Gerade, da beschrieben wurde, wie wichtig es ist, das Personal mit dem Vorhaben abzuholen, ist es umso problematischer, wenn sich Mitarbeiter\*innen nicht engagieren. Steuerungsinstrumente sind hier permanent von Notwendigkeit, um diesen Personenkreis aktiv in die Handlungen einbinden zu können. Damit einher geht die Tatsache, dass sich die Organisation nicht ganzheitlich von alten Mustern lösen kann, weswegen mehrere Verhaltensweisen parallel weiterlaufen<sup>203</sup>. Das Nutzen mehrerer Handlungsweisen ist auch dann der Fall, wenn Betroffenen das technische Verständnis über das neue Vorgehen fehlt. Problematisch ist hier insbesondere, dass Vorgänge nicht nur für diese Personen komplexer werden, sondern aufgrund der gegenseitigen Rücksichtnahme auch für alle anderen. Auch dann sind Nachbesserungen notwendig, um diejenigen mit fehlendem Technikverständnis auf den gleichen Wissensstand wie den Rest der Organisation zu bringen.

Wenn diese Steuerungsinstrumente, sei es bei fehlendem technischen Verständnis oder bei mangelndem Engagement ebenfalls nicht fruchten, liegt eine sehr ungünstige Situation vor: der Erfolgsfaktor „Verankerung“ kann nicht realisiert werden. Da mit Change Vorhaben in der Regel ein hoher Ressourcenverbrauch, vor allem finanziell und personell, entsteht, werden damit Ressourcen „verschwendet“<sup>204</sup>. Gerade unter Betrachtung der Haushaltsgrundsätze Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit<sup>205</sup>, darf es nicht dazu kommen, dass diese Ressourcen erfolglos aufgewendet wurden.

Abschließend ist zu sagen, dass sich Chance und Risiko immer die Waage halten. Es ist jedoch wichtig, dabei eine Perspektive beizubehalten: auch erfolglose Projekte sind unter Umständen nützlich für die Entwicklung der Organisation, da somit viele Erkenntnisse für zukünftige Projekte in Erfahrung gebracht werden können<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> Vgl. Hill, 2018, S. 161.

<sup>204</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

<sup>205</sup> Vgl. u.a. §72 Abs. 2 SächsGemO

<sup>206</sup> Vgl. Experteninterview im Anhang 1.

## 5 Fazit

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ist der Frage nachgegangen, wie Veränderungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich realisiert werden können. Im gleichen Zuge wurde ermittelt, welche Faktoren Veränderungen veranlassen und welche Auswirkungen diese auf das Personal des öffentlichen Dienstes haben. Für die Beantwortung dieser Fragen wurde neben Recherche in Fach- und Praxisliteratur ein Interview durchgeführt, welches die Erfolgsfaktoren von Veränderungsvorhaben detailliert untersucht.

Dabei ist aufgefallen, dass es insbesondere die gesellschaftlichen Trends sind, die neben dem privaten auch das Arbeitsleben betreffen. Insbesondere sind es die technologischen und demografischen Entwicklungen, die Herausforderungen (auch für das Personal) darstellen. Die Digitalisierung schreitet immer weiter voran und die Automatisierung, der Druck diverser Gesetzesvorhaben und die Ansprüche der Bürger forcieren diesen zusätzlich. Bei den demografischen Entwicklungen macht sich insbesondere das Ausscheiden der „Baby-Boomer“ bemerkbar. In diesem Zusammenhang nimmt das Thema Wissenstransfer eine wichtige Rolle ein. Auch unter Betrachtung der immer höheren Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst ist es notwendig, wie zum Beispiel über ein internes Gesundheitsmanagement oder das Modell des lebenslangen Lernens konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um die Situation handhaben zu können. In der digitalisierten Verwaltung sind es insbesondere die Substitutionspotentiale, welche als Herausforderung angesehen werden. Auch hier sind spezifische Maßnahmen, wie zum Beispiel strategische Personalplanung und klare Arbeitsteilungen notwendig, um den Trend entsprechend zu steuern und dadurch die Rolle des Personals zu bekräftigen. In der Personalqualifikation müssen neben dem Fachwissen, auch soziale, technische, kaufmännische, kommunikative, abstrahierende und organisatorische Fähigkeiten vorausgesetzt werden, um den Stellenanforderungen zu entsprechen.

Da der Wandel beständig ist, sind auch Veränderungsprozesse immanent vorhanden. Während das Change Management dabei eine Veränderungsstrategie darstellt, dient das Projektmanagement zur Umsetzung einzelner Vorhaben um der Gesamtstrategie schrittweise nachzukommen. Bei der Realisierung ist es außerdem wichtig, sich an den aufgestellten Plänen zu orientieren. Während sich Chancen und Risiken von Projektmanagement die Waage halten, gilt es verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, um den Erfolg von Projekten sicherzustellen.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass es insbesondere auf die Einbeziehung des Personals und eine nachhaltige Verankerung des Projektes ankommt. Weiterhin sind auch die Führung, die Zielformulierung, der Umgang mit Widerständen und ein erfolgreicher Projektstart notwendig, um Veränderungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

## **Kernsätze**

1. Der Wandel ist beständig, weswegen auch im öffentlichen Dienst stetig Anpassungen an diesen vorgenommen werden müssen.
2. Insbesondere das Zusammenspiel von gesetzlichem Druck, Ansprüchen der Bürger und hohen Substitutionspotentialen, welches die Digitalisierung vereint, stellt die Verwaltung vor große Herausforderungen.
3. Substitutionspotentiale verändern die Organisationsstruktur und gefährden den Arbeitsmarkt.
4. Um dem hohen Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst gerecht zu werden, müssen entsprechende Maßnahmen getroffen werden, um diesen Personenkreis an die aktuellen Entwicklungen anzupassen.
5. In der Personalrekrutierung genügen die klassischen Anforderungen nicht mehr.
6. Change Management ist der wichtigste Ansatz, um Veränderungen organisiert anzugehen.
7. Die einzelnen Change Projekte, welche anhand der Methodiken des Projektmanagements durchgeführt werden, stellen immer Risiken dar, sind jedoch bei erfolgreicher Durchführung auch mit großen Chancen verbunden.
8. Der wichtigste Gelingensfaktor ist immer das Personal.
9. Die Planung von Projekten hat ihre berechnete Rolle, muss aber ständig an die aktuellen Entwicklungen anpassbar sein.



## **Anhangverzeichnis**

Anhang 1: Protokoll zum Experteninterview am 21.06.2021 .....	58
Anhang 2: Bedeutung der Zielbeziehungen nach Zell.....	63

## Anhang 1: Protokoll zum Experteninterview am 21.06.2021

Vorbemerkung:

*Am 21.06.2021 wurde ein Experteninterview mit Herrn Daniel Frost durchgeführt. Er ist Sachgebietsleiter des SG Wertermittlung im Amt für Geoinformation und Bodenordnung der Stadt Leipzig. Gleichzeitig ist er Mitglied des „agilen Fokusteams“, einer kleinen Bewegung, bei der Mitarbeiter\*innen verschiedener Fachbereiche gemeinsam für eine bessere Kultur der Zusammenarbeit in der Organisation arbeiten. Dabei werden agile Methoden erprobt, um sie perspektivisch auch in anderen Arbeitskontexten zur Anwendung zu bringen. Insbesondere bei dieser Tätigkeit, welche neben der Linienarbeit stattfindet, hat Herr Daniel Frost Erfahrungen mit dem Amt im Wandel gewonnen. Das folgende Protokoll stellt eine zusammenfassende Transkription des Interviews dar.*

*Hinweis: Alle Fragen (in diesem Anhang **fett** gedruckt) wurden von Axel Sühr gestellt. Alles Weitere innerhalb dieses Anhangs sind Antworten von Herrn Daniel Frost, um die Fragestellungen zu beantworten.*

Zum Interview:

**Durch gesamtgesellschaftliche Veränderungen steht die öffentliche Verwaltung unter einem gewissen Handlungszwang. Wie können diese in das Arbeitsleben integriert werden?**

Ohne Veränderungen kommt es zu Stagnation. In der Stagnation ist man nicht mehr in der Lage seinen Aufgaben gerecht zu werden. Deshalb muss sich jedes Arbeitsleben Veränderungen stellen und sich weiterentwickeln. Auch die öffentliche Verwaltung hat erkannt, dass sie handeln muss: als Dienstleister muss sie die Veränderungen der Gesellschaft begleiten um ihre Aufgaben weiterhin erfüllen zu können.

Es ist somit aus meiner Sicht normal Veränderungsprozesse in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dies gilt gleichfalls für die Verwaltung, auch wenn hier die Rahmenbedingungen tlw. anders sind als z.B. in kleineren Unternehmen in der freien Wirtschaft.

Handlungszwang entsteht u.a. durch Gesetze. So muss die Verwaltung z.B. durch das OZG Methoden entwickeln, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Personalkosten sind mit der größte Kostenfaktor in einer Organisation. Deshalb ist i.d.R. kaum Redundanz vorzufinden. An den wenigsten Stellen wird es möglich sein, Ressourcen für eine Veränderung "außer der Reihe" zur Verfügung zu stellen.

Somit können Veränderungsprozesse aus meiner Sicht her oft nur stattfinden, wenn sie Bestandteil des Arbeitsalltags sind.

Veränderungen bedeuten nicht nur Anpassung an sich wandelnde externe Prozesse, sondern gleichfalls Fehlerbeseitigung und Prozessoptimierung. Regelmäßiges überprüfen und anpassen von Arbeitsprozessen sollte somit Bestandteil im Ablauf einer Tätigkeit sein.

Ein möglicher Ansatz sind agile Vorgehensweisen. Auch wenn deren Ursprung aus dem IT-Bereich kommt, lassen sie sich an vielen Stellen (nicht an allen) in den Alltag einer Verwaltung integrieren.

### **Welche Rolle spielt Personal in Veränderungsprozessen und wie wichtig ist es das Personal bei solchen Vorhaben abzuholen?**

Personal ist der Schlüsselfaktor für Veränderungsprozesse. Hier werden Bedarfe erkannt und Lösungen erarbeitet.

Weiterhin ist es unerlässlich, das Personal aktiv in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Nur wenn die Veränderungen gemeinsam erarbeitet und deren Notwendigkeit verstanden werden, ist die Akzeptanz vorhanden, die notwendig ist, damit die neuen Prozesse auch umgesetzt werden.

Wenn ich den Sinn einer Sache nicht erkenne, bin ich meist nicht motiviert diese umzusetzen. Deshalb ist es wichtig das Personal in allen Ebenen, von der Führungsetage bis hin zum Sachbearbeiter einzubeziehen.

### **Warum ist die präzise Zieldefinition bzw. Beschreibung der Ziele so wichtig?**

Je konkreter ein Ziel definiert wird, desto leichter kann ich dieses kommunizieren, Anforderungen definieren und die Zielerreichung feststellen. Es erleichtert gleichfalls die Identifikation mit dem Ziel.

Allerdings ist ein Ziel von einem Anforderungskatalog abzugrenzen.

Eine zu detaillierte Formulierung zwingt das Ziel in ein Korsett, welches den Prozess behindern kann.

### **Wie muss mit Widerständen umgegangen werden, damit man aus ihnen profitieren kann?**

Widerstände entstehen meist bei Unverständnis bezüglich des Sinns einer Maßnahme.

Zum einen kann der Grund ein fehlendes Verständnis bzw. die fehlende Identifikation mit den neuen Prozessen sein. Eine andere wichtige Ursache für Widerstand sind noch nicht ausgereifte neue Prozesse.

Wenn ich die Gründe für Widerstand hinterfrage kann ich somit Kommunikationsmängel erkennen. Evtl. wurde ein Blickwinkel noch nicht betrachtet. Hier kann durch Hinterfragen der Gründe der Prozess weiter verbessert werden.

Kommunikation ist gerade hier besonders wichtig. Umso schneller Fehler kommuniziert werden, umso mehr kann man aus ihnen lernen.

### **Wie wichtig ist es, sich an die Veränderungsstrategie bzw. an die individuellen Pläne für das Vorhaben zu halten?**

Dies ist meiner Meinung nach eines der größten Mankos in der Verwaltung, das statische Festhalten an einmal gesteckten Plänen.

Pläne sind wichtig für die Orientierung. Aber in jedem Prozess ergeben sich auf dem Weg neue Erkenntnisse oder Rahmenbedingungen ändern sich.

Jeder Prozess sollte deshalb in sich Anpassungen erlauben. Sonst wird das am Anfang gesteckte Ziel den Anforderungen nicht gerecht werden.

Bei komplizierten Vorhaben kann die Planung wichtig für den Ablauf einzelner Arbeitsschritte sein.

Bei komplexen Vorhaben ist es wichtig kleine Schritte zu machen. Es muss auf Sicht gefahren werden, da sich der Kurs schnell ändern kann. Hier hilft wieder der agile Ansatz kleinerer sog. Sprints. Je größer ein Ziel ist, desto länger benötige ich üblicherweise für die Umsetzung.

Desto mehr wird der Prozess sich geänderten Rahmenbedingungen stellen müssen. Kleinere (Teil)Ziele erlauben eine flexiblere Anpassung. (Teil)Ergebnisse stehen schneller zur Verfügung. Die neuen (Teil)Prozesse können zeitnah auf ihre Eignung geprüft werden und ggf. zeitnah weiter optimiert werden.

### **Wie wichtig ist eine Kommunikationsstrategie innerhalb der Organisation?**

Kommunikation ist bei allen Prozessen ein Schlüsselfaktor. Insbesondere bei Veränderungen ist Kommunikation für die Akzeptanz unerlässlich.

Ein schlichtes Anordnen "von oben" ohne Zweck und Hintergründe einer Maßnahme wird selten zum Erfolg führen.

### **Warum ist ein erfolgreicher Projektstart so wichtig?**

Ein erfolgreicher Projektstart motiviert. Er zeigt, dass die Veränderung der richtige Weg ist.

### **Wann bietet sich die Durchführung von Pilotprojekten an?**

Zum sammeln von ersten Erfahrungen und erkennen von Schwachstellen eines Prozesses, vor allem bei komplexen und komplizierten Aufgaben. Und wenn unsicher ist, ob die gewählten Lösungsansätze in der Praxis funktionieren bzw. die Problemstellungen zufriedenstellend lösen. Abläufe können somit besser erkannt werden.

### **(Wann) Ist der Einsatz externer Berater\*innen sinnvoll?**

Externe Berater erlauben einen objektiven Blick auf eine Situation. Sie hinterfragen verschiedene Schritte kritischer als jemand, der "es schon immer so macht".

Sie bringen aufgrund ihrer Erfahrungen und ihres Kontexts ganz andere Blickwinkel und Sichtweisen in den Prozess ein. Diese Perspektiven können später wichtig sein. Die Meinung eines externen Beraters kann anders akzeptiert werden als die von Internen.

Externe Beratung macht denke ich insbesondere dann Sinn, wenn ich langjährig etablierte Prozesse und grundlegende Strukturen auf den Prüfstand stellen will.

### **Wie können abgeschlossene Vorhaben nachhaltig verankert werden?**

Es muss vor dem Beginn abgeklärt werden, wo man mit dem Projekt hinmöchte. Es hilft nicht, wenn das Projekt über das Personal „drübergekippt wird“. Eigene Bwdürfnisse müssen durch das Vorhaben erfüllt werden.

Regelmäßige Anwendung durch Integration in tägliche Prozesse und Akzeptanz durch das Personal. Darum müssen sich die Verantwortlichen kümmern und ggf. nachsteuern.

### **Welche Risiken und Chancen bieten Change Projekte?**

Natürlich kann eine Veränderung negative Auswirkungen haben z.B. wenn ein wichtiger Punkt nicht ausreichend bedacht wurde. Aber auch Fehler bieten immer die Möglichkeit aus ihnen zu lernen. Im agilen Kontext gibt es den Ansatz des "Fehler des Monats". Je größer ein aufgedeckter Fehler ist, desto größer ist das Potential den Prozess zu verbessern. Fehler sind nur schlimm, wenn ich nicht aus ihnen lerne.

Egal ob anfänglicher Fehler oder nicht, wenn eine Veränderung am Ende etwas verbessert, ist das ein Erfolgserlebnis.

Ein großes Risiko ist der Verlust von Geld und Zeit, sofern das Projekt nicht das gewünschte Resultat erreicht. Dieses Grundrisiko besteht immer. Auf der anderen Seite kann das Projekt immense positive Auswirkungen auf die Organisation haben. Beides hält sich die Waage.

Veränderungen sind aus meiner Sicht ein guter Motivator und sie können den Teamgeist fördern. Dadurch, dass alle am gleichen Strang ziehen, können sich die Arbeitsbeziehungen positiv weiterentwickeln. Außerdem kann sich so von alten ineffizienten Strukturen gelöst werden. Manchmal ist ein Reset sogar notwendig, um den Ansprüchen der Bürger gerecht zu werden.

**Wie bewerten Sie den Aspekt, dass die Projektorganisationsstruktur oftmals nicht der Hierarchie entspricht?**

In der praktischen Arbeit zeigt sich oft, dass z.B. ämterübergreifende Zusammenarbeit meist nur erfolgreich ist, wenn die Hierarchie in einem gewissen Umfang "ignoriert" wird.

Die klassische Hierarchie verlängert Informations- und Entscheidungswege und kann Prozesse bei Blockaden Einzelner komplett verhindern.

Wenn Führungskräfte eher als Moderator und Steuerer tätig werden und Kompetenzen delegieren und Entscheidungen auf unterer Ebene zulassen, wird man "aus dem Team heraus" meist schneller zum Ziel kommen.

## Anhang 2: Bedeutung der Zielbeziehungen nach Zell

Zielbeziehung	Bedeutung
Zielantinomie	„Zwei Ziele lassen sich gleichzeitig nicht erreichen.“
Zielkonkurrenz	„Die Mehrerfüllung des einen Ziels führt zu Einbußen bei einem anderen.“
Zielneutralität	„Die beiden Ziele stehen in keinem Zusammenhang.“
Zielkomplementarität	„Eine höhere Zielerreichung beim einen Ziel führt auch zu einer höheren Zielerreichung bei einem anderen Ziel.“

In Anlehnung an Zell, Helmut: Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis, Norderstedt, 2015, S. 16.

## Literaturverzeichnis

**Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann, Sabine:** *Projektmanagement*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2020

**Bohinc, Thomas:** *Grundlagen des Projektmanagements – Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter*, 6. Auflage, Offenbach, 2016

**Buber, Emily:** *New Work - Corona trennt die Spreu vom Weizen*, 2020, verfügbar unter <https://fortschritt.co/index.php/blog-de/162-new-work-corona-trennt-die-spreu-vom-weizen> [Zugriff am 14.06.2021]

**Bundesministerium des Innern:** *Change Management - Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung*, 2009, verfügbar unter [https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse\\_\\_Archiv/20100224\\_anwendungshilfe\\_change\\_management.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=2](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/20100224_anwendungshilfe_change_management.pdf?__blob=publication-File&v=2) [Zugriff am 02.06.2021]

**Bundesministerium des Innern:** *Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung*, 2012, verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/praxisleitfaden-projektmanagement.html> [Zugriff am 02.06.2021]

**Bundesministerium des Innern:** *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen – Konzept*, 2019, verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.html> [Zugriff am 02.06.2021]

**Bundesministerium für Bildung und Forschung:** *Eckpunkte der Bundesregierung für eine Strategie Künstliche Intelligenz*, 2018, verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/eckpunkte-der-bundesregierung-fuer-eine-strategie-kuenstliche-intelligenz-6578.html> [Zugriff am 18.06.2021]

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** *Generation Babyboomer – zentrale Größe im demografischen Wandel*, 2015, verfügbar unter [https://www.iss-ffm.de/fileadmin/assets/veroeffentlichungen/downloads/runder-tisch/816\\_dokumentation\\_workshop\\_babyboomer.pdf](https://www.iss-ffm.de/fileadmin/assets/veroeffentlichungen/downloads/runder-tisch/816_dokumentation_workshop_babyboomer.pdf) [Zugriff am 19.06.2021]

**Bundeszentrale für politische Bildung:** *demografischer Wandel*, 2016, verfügbar unter <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel> [Zugriff am 19.05.2021]

**Capgemini:** *Wandel der Arbeitswelt im öffentlichen Dienst – Auswirkungen der digitalen Transformation auf Personalmanagement und –strategie in deutschen Verwaltungen*, 2019, verfügbar unter <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/07/Wandel-der-Arbeitswelt-im-%C3%B6ffentlichen-Dienst.pdf> [Zugriff am 18.05.2021]

**Czichos, Reiner:** *Erfolgsfaktor Change Management - Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren*, 1. Auflage, Freiburg, 2014

**Dengler, Katharina:** *Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern*, 2019, verfügbar unter <http://doku.iab.de/stellungnahme/2019/sn0219.pdf> [Zugriff am 26.06.2021]



**Deutscher Bundestag:** *Der demografische Wandel im öffentlichen Dienst*, 2020, verfügbar unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/689704/d0aabc74d76b9cc129f0a1d963fc9b62/WD-6-009-20-pdf-data.pdf> [Zugriff am 19.06.2021]

**Deutscher Naturschutzring:** *Die Kübler-Ross-Kurve des Wandels*, verfügbar unter <https://www.dnr.de/sozial-oekologische-transformation/info-quellen/transformationen/mo-delle/die-kuebler-ross-ku-rve-des-wandels/> [Zugriff am 02.06.2021]

**Dr. Angermeier, Georg:** *Vision*, 2003, verfügbar unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/vision> [Zugriff am 03.06.2021]

**Dr. Hammermann, Andrea/ Dr. Stettes, Oliver:** *Qualifikationsbedarf und Qualifizierung - Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung*, 2016, verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/127450/1/847454444.pdf> [Zugriff am 25.06.2021]

**Dr. Tombros, Dimitri/Dr. Holles, Schmu-el/Liedtke, Wolfgang:** *Veränderungsmanagement in Organisationsprojekten - Kulturwandel bei der Einführung von Enterprise-Content-Management-Systemen in der Energiebranche*, 2017, verfügbar unter <https://www.bulletin.ch/de/news-detail/veraenderungsmangement-in-organisationsprojekten.html> [Zugriff am 07.06.2021]

**Flemisch, Leo:** *Das Phasen-Modell des Change Management – eine Stütze bei der Digitalen Transformation*, 2015, verfügbar unter <https://www.tixxt.com/de/das-phasenmodell-des-change-management-eine-stuetze-bei-der-digitalen-transformation/> [Zugriff am 02.06.2021]

**Friese, Harald:** *Prominente Beispiele für gescheiterte und erfolgreiche Projekte*, 2018, verfügbar unter <https://www.xing.com/communities/posts/prominente-beispiele-fuer-gescheiterte-und-erfolgreiche-projekte-1015745944> [Zugriff am 14.06.2021]

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.:** *Ergänzung und Veränderung von Erfolgsfaktoren im Projektmanagement bei zunehmender Internationalisierung*, 2015, verfügbar unter [https://www.gpm-ipma.de/know\\_how/studienergebnisse/erfolgsfaktoren\\_im\\_internationalen\\_projektmanagement.html](https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/erfolgsfaktoren_im_internationalen_projektmanagement.html) [Zugriff am 16.06.2021]

**Gökce, Kürsat:** *Erfolgreiches Change Management mit Kotters 8-Stufen-Modell*, 2014, verfügbar unter <https://www.evolutionizer.com/blog/change-management-kotters-8-stufen-modell> [Zugriff am 23.06.2021]

**Heintel, Peter/Krainz, Ewald E.:** *Projektmanagement – Hierarchiekrisse, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*, 6. Auflage, Wiesbaden, 2015

**Heuermann, Roland/Tomenendal, Matthias/Bresssem, Christian:** *Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden – IT-Organisation, management und Empfehlungen*, 1. Auflage, Berlin, 2018

**Hill, Hermann:** Empfehlungen für die Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen, *Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung*, 24. Jg., 04/2018, S. 161 - 166

**IT-Wissen.info:** *Binärsystem*, 2019, verfügbar unter: <https://www.itwissen.info/Binaer-system-binary-system.html> [Zugriff am 24.06.2021]

**Koch**, Rebecca: *Die 8 Stufen für ein erfolgreiches Change Management*, 2016, verfügbar unter <https://change-leadership.org/8-stufen-wie-sie-change-managen/> [Zugriff am 14.06.2021]

**Kunze**, Florian: Strategisches Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung im Zeichen des demografischen Wandels, *Verwaltung & Management*, 19/2013, S. 268 - 273

**Lauer**, Thomas: *Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, 2019

**Litke**, Hans-Dieter/**Kunow**, Ilonka/**Schulz-Wimmer**, Heinz: *Projektmanagement*, 3. Auflage, Freiburg, 2015

**Nickel**, Susanne/**Hankammer**, Ekatarine: *Praxischeck: Herausforderung Digitalisierung*, 2021, verfügbar unter <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/praxischeck-herausforderung-digitalisierung/> [Zugriff am 25.06.2021]

**Obermair**, Klara: *Magisches Dreieck und Teufelsquadrat - Zielgrößen im Projektmanagement*, 2014, verfügbar unter <https://www.inloox.de/projektmanagement-glossar/magisches-dreieck/> [Zugriff am 14.06.2021]

**Onpulson**: *Organisation*, verfügbar unter <https://www.onpulson.de/lexikon/organisation/> [Zugriff am 24.06.2021]

**Optimal Systems**: *Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung*, 2019, verfügbar unter <https://www.optimal-systems.de/blog/digitalisierung-in-der-oeffentlichen-verwaltung> [Zugriff am 24.05.2021]

**Richterich**, Jens: *Der Demingkreis (PDCA-Zyklus)*, 2021, verfügbar unter <https://www.online-projektmanagement.info/pm-modelle/demingkreis-pdca-zyklus/> [Zugriff am 26.06.2021]

**Statistisches Bundesamt**: *Beschäftigte nach Altersgruppen und der Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisse*, 2021, verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-alter.html;jsessionid=065E042CF81519E56FADD1AAAC9E687A.live712> [Zugriff am 25.06.2021]

**Wirtschaftsakademie Bad Harzburg**: *Studienbrief Veränderungsprozesse managen*, verfügbar unter <https://www.afwbadharzburg.de/downloads/leseprobe-man-veraenderungsprozesse-managen.pdf> [Zugriff am 28.06.2021]

**Zanker**, Claus: *Ämter ohne Aktenordner? E-Government & Gute Arbeit in der digitalisierten Verwaltung*, 2019, verfügbar unter <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/15412.pdf> [Zugriff am 07.06.2021]

**Zell**, Helmut: *Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis*, 10. Auflage, Nordestedt, 2018

## Rechtsquellenverzeichnis

**Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland** in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 u. 2 Satz 2 des Gesetzes vom 29. September 2020 (BGBl. I S. 2048) geändert worden ist

**Onlinezugangsgesetz** vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122, 3138), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 28. März 2021 (BGBl. I S. 591) geändert worden ist"

**E-Government-Gesetz** vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 3. Dezember 2020 (BGBl. I S. 2668) geändert worden ist

**Sächsische Gemeindeordnung** in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. März 2018 (SächsGVBl. S. 62), die zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 16. Dezember 2020 (SächsGVBl. S. 722) geändert worden ist

## **Eidesstattliche Versicherung**

### ***Eidesstattliche Versicherung***

*Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.*

*Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.*

*Meißen, 01.07.2021*