

Asset Management in den Betriebsteilen der Landestalsperrenverwaltung des Freistaates Sachsen – ein Umsetzungsansatz aus Sicht des Change Managements

Bachelorarbeit

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

zum Erwerb des Hochschulgrades

Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von

Susann Hanke

aus Pirna

Meißen, 29.05.2022

Sperrvermerk

Die folgenden Anhänge beinhalten vertrauliche Informationen.

Anhang 2: Auswahl der Interviewpartner

Anhang 4: Interviewtranskription Betriebsteilnehmer A

Anhang 5: Interviewtranskription Betriebsteilnehmer B

Anhang 6: Interviewtranskription Betriebsteilnehmer C

Anhang 7: Interviewtranskription Betriebsteilnehmer D

Anhang 8: Interviewtranskription Betriebsteilnehmer E

Sie dürfen nur vom Erst- und Zweitgutachter sowie berechtigten Mitgliedern des Prüfungsausschusses eingesehen werden. Eine Veröffentlichung und Vervielfältigung der folgenden Anhänge ist untersagt. Dritten dürfen die Anhänge nur mit der ausdrücklichen Genehmigung des Verfassers und der betroffenen öffentlichen Behörden zugänglich gemacht werden.

Vorwort

Ich danke der Landestalsperrenverwaltung des Freistaates Sachsen, besonders meinen Ansprechpartnern Frau Hunger (Referatsleiterin Zentrales Strategisches Asset Management) und Herrn Kluge (Referent Organisation und Personalentwicklung) für die enge Zusammenarbeit während des Studiums und Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit.

Ich bin sehr dankbar für die Beratung und das stets offene Ohr meiner Betreuerin, Frau Dr. Ute Enderlein, welche mich stets in meinen Plänen bestärkte. Vielen Dank.

Ein großes Dankeschön geht außerdem an meine Kollegen, die mich in vielerlei Hinsicht unterstützt haben.

Das größte Dankeschön geht an meine Familie, für ihre Unterstützung und Ermunterung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Change Management.....	3
2.1 Menschliche Reaktionen im Change Prozess	6
2.2 Stakeholderanalyse im Change.....	8
2.3 Widerstand im Change.....	9
2.4 Typische Fehler im Change	12
2.5 Erfolgsfaktoren des Change	14
2.6 Kommunikation im Change Projekt	21
3 Ausgangssituation in der LTV.....	24
4 Thesen zu möglichen Ursachen in der LTV.....	26
5 Empirische Untersuchung mittels Interviews	29
5.1 Erstellung des Interviewleitfaden.....	29
5.2 Auswahl der Interviewpartner.....	31
5.3 Interviewdurchführung und -transkription	32
6 Durchführung der Datenanalyse.....	32
7 Ergebnisse der Interviewanalyse.....	34
7.1 Themenbereich Akzeptanz.....	34
7.2 Themenbereich Zusammenarbeit.....	41
7.3 Themenbereich transparente und homogene Arbeitsweisen	44
7.4 Themenbereich Verankerung	46
8 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen.....	50
8.1 Themenbereich Akzeptanz.....	50
8.2 Themenbereich Zusammenarbeit.....	54
8.3 Themenbereich transparente und homogene Arbeitsweisen	58
8.4 Themenbereich Verankerung	60
9 Fazit und Ausblick	62
10 Kernsätze.....	64

10.1	Geschäftsleitung	64
10.2	Projektteam.....	64
10.3	Führungskoalition.....	65
	Anhangsverzeichnis.....	IX
	Literaturverzeichnis.....	LXXXII

Erklärung zur geschlechtsneutralen Formulierung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in dieser Arbeit die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verzahnung der Managementansätze.....	4
Abbildung 2: Module des Organisationsmanagements	5
Abbildung 3: Veränderungen und Handlungsebenen.....	6
Abbildung 4: Psychosoziales Reaktionsmodell	7
Abbildung 5: Circle of Change nach Rick Maurer.....	8
Abbildung 6: Akzeptanzmatrix.....	11
Abbildung 7: 8-Stufen Modell John Kotter.....	15
Abbildung 8: Kräfteverteilung im 3-Phasen Modell	20
Abbildung 9: Übersicht der Werkzeuge.....	21
Abbildung 10: Zeitlicher Ablauf	25
Abbildung 11: Informationsstand zum Change Projekt.....	35
Abbildung 12: Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung.....	37
Abbildung 13: erwarteter Nutzen durch den Change.....	38
Abbildung 14: Beurteilung der aktuellen Widerstände auf betrieblicher Leitungsebene.....	39
Abbildung 15: Beurteilung der aktuellen Widerstände bei betrieblichen Mitarbeitern	40
Abbildung 16: Zusammenarbeit innerhalb des Betriebes	41
Abbildung 17: Zusammenarbeit zwischen den 5 Betrieben.....	41
Abbildung 18: Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Zentrale.....	42
Abbildung 19: Aktueller Stand - Beschreibungen	44
Abbildung 20: Aktueller Stand – Visualisierung	45
Abbildung 21: Zielbild zum Asset Management.....	47
Abbildung 22: Wünsche der Betriebsteilnehmer.....	49
Abbildung 23: Handlungsempfehlungen Akzeptanz erhöhen	53
Abbildung 24: Handlungsempfehlung Zusammenarbeit optimieren.....	57
Abbildung 25: Handlungsempfehlung homogene und transparente Arbeitsweisen etablieren	59
Abbildung 26: Handlungsempfehlungen Veränderung verankern	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Symptome für Widerstände	10
Tabelle 2: Bedürfnisse im Arbeitsbereich	12
Tabelle 3: Wesen einer effektiven Vision	16
Tabelle 4: Schlüsselemente der Kommunikation.....	17
Tabelle 5: Hindernisse im Change Prozess	17
Tabelle 6: Phasenmodell nach Lewin.....	19
Tabelle 7: Kommunikationsinhalte	23
Tabelle 8: Muster Kommunikationsplanung	23
Tabelle 9: Interviewmerkmale	30
Tabelle 10: Skalenfragen nach Schulnoten.....	31
Tabelle 11: deduktiv-induktive Bildung der Kategorien.....	33

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
AM	Asset Management
BMI	Bundesministerium des Inneren und für Heimat
BL	Betriebsleiter
BTL	Betriebsteilleiter
DA	Dienstanweisung
GF	Geschäftsführer
LTV	Landestalsperrenverwaltung des Freistaates Sachsen
SMUL	Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft
SMEKUL	Sächsisches Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft
Status quo ante	Lateinisch: „in dem Zustand, in dem [es] vorher [war]“

1 Einleitung

„Auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man etwas Schönes bauen.“ Johann Wolfgang von Goethe

Die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung der Landestalsperrverwaltung des Freistaates Sachsen (LTV) haben in den vergangenen Jahren viele „Steine“ in den Weg gelegt bekommen. Sie mussten sich innerhalb kürzester Zeit auf Katastrophen und Veränderungen einstellen und darauf reagieren. Dass dies gelingen kann, zeigen die Hochwasserereignisse 2002, 2011 und 2013 sowie die Trockenperioden in den Jahren 2018 bis 2020.

Die stark gestiegene Aufgabenlast und enormen Bautätigkeiten zur Sicherung der Städte und Gemeinden vor einem weiteren Hochwasser, hat zu einer Veränderung des Aufgabenportfolios und des Anlagenbestandes in der LTV geführt.

Um auch die künftige Aufgabenerfüllung der LTV für den Freistaat Sachsen finanziell und personell abzusichern, hat sich das zuständige Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL)¹ im Jahr 2017 entschieden, eine Organisationsuntersuchung in der LTV durchzuführen. Die Untersuchung wurde vor dem Hintergrund der knapper werdenden finanziellen Mittel des Freistaates Sachsen (z.B. Auslaufen europäischer Fördermittel, Wegfall Länderfinanzausgleich) durchgeführt. Es wurde dafür die innerbetriebliche Aufgaben- und Ablauforganisation untersucht und darauf aufbauend mögliche Optimierungspotentiale abgeleitet.

Als ein Ergebnis dieser Organisationsuntersuchung kann die Einführung eines zentralen Asset Management Systems angesehen werden. Damit sollen die zukünftigen Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen aller wasserwirtschaftlichen Anlagen sichtbarer und planbarer werden und die LTV für die Zukunft und den Krisenfall bestmöglich ausgestattet werden.

Mit dem Asset Management sehen sich die LTV und der Freistaat Sachsen gut gerüstet, um auch in Zukunft die Bürger mit Trinkwasser, die Industrie mit Brauchwasser zu versorgen und den Hochwasserschutz bestmöglich für alle Bürger zu gewährleisten.

Denn was passiert, wenn wir nicht darauf vorbereitet sind, zeigen die Ereignisse in Sachsen und 2021 in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, wo mindestens 184 Menschen ihr Leben verloren und weite Teile der Infrastruktur zerstört wurden. Die Aufbauarbeiten werden Jahre oder Jahrzehnte dauern.

¹ seit 2020 Sächsisches Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft (SMEKUL)

„Es bleibt bei diesem einen Faktum: Neben unsäglichem, menschlichem Elend werden bei jedem derartigen Ereignis in unvorstellbarem Ausmaß materielle Werte vernichtet. Und jede Reparatur kostet Unsummen. Dieses Geld², wo immer es herkommt, wird nicht für den Fortschritt eingesetzt, sondern ausschließlich für die Wiederherstellung des Status quo ante.“ (Doppler 2019:27)

Die zunehmende Verknappung der finanziellen Ressourcen durch die zeitliche Begrenzung von Fördermitteln, welche der Freistaat Sachsen nach den Hochwasserereignissen seit 2002 zum Ausbau des Hochwasserschutzes erhalten hat und dem damit verbundenen Anlagenzuwachs, stellt die LTV vor die Herausforderung in naher Zukunft die Vorgaben für ein zentrales Asset Management System zu erarbeiten und in den fünf dezentralen Betrieben der LTV einzuführen.

Um diese strategische als auch operative Veränderung erfolgreich zu vollziehen, wurde 2018 ein Referat gegründet, welches sich mit der Entwicklung, Einführung und der strategischen Weiterentwicklung eines zentralen Asset Managements befasst.

Aus Sicht des Geschäftsführers³ verläuft die Erarbeitung der Grundlagen zu langsam und die Betriebe sehen keinen konkreten Nutzen durch die bereits erarbeiteten Grundlagen und setzen diesen nur teilweise um.

Es stellt sich die Frage, welche Schwachstellen im Change Prozess vorliegen und wie mittels Change Management die Einführung des Asset Managements in der LTV erfolgreich gestaltet werden kann und eine nachhaltige, wirksame Veränderung erreicht wird.

Die vorliegende Bachelorarbeit „Asset Management in den Betriebsteilen der Landestalsperrenverwaltung des Freistaates Sachsen: Ein Umsetzungsansatz aus Sicht des Change Managements“ setzt sich mit Methoden und Instrumenten des Change Managements und deren Anwendungsmöglichkeiten in der LTV auseinander.

Der Fokus liegt dabei nicht auf den fachlichen Schwerpunkten des Einführungsprojektes. Vielmehr sollen Werkzeuge des Change Management identifiziert werden, welche die

² Die Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Es gibt neue Rahmenbedingungen, und diese entscheiden weitgehend über Erfolg und Misserfolg. (Vgl. Doppler 2019:21)

³ Gemeint ist der Geschäftsführer der LTV bis 31.03.2022, ab 01.04.2022 wurde die Stelle mit dem ehemaligen Fachbereichsleiter, der mit der Asset Management Einführung 2017 betraut wurde, neu besetzt. (s. Kap. 3)

erfolgreiche Umsetzung des Asset Managements in den Bereichen Akzeptanz, Zusammenarbeit, Etablierung einer homogenen Arbeitsweise und der Verankerung in der Organisationskultur in der LTV ermöglichen.

Um die Werkzeuge zielgerichtet anwenden zu können, ist eine Standortbestimmung der Betroffenen in Bezug auf die Veränderung notwendig.

Da eine ganzheitliche Betrachtung aller Betroffenen im Rahmen der Bachelorarbeit auf Grund des Umfangs nicht möglich ist, wird anhand einer Stakeholder-Analyse eine Gruppe von Betroffenen ausgewählt und per Einzelinterview zu den Bereichen Akzeptanz, Zusammenarbeit, Etablierung einer homogenen und transparenten Arbeitsweise und der Verankerung in der Organisationskultur befragt.

Ableitend aus den Theorien des Change Management und den Ergebnissen der Interviewauswertung, werden Handlungsempfehlungen für die Erarbeitung und Umsetzung der zentralen Vorgaben im Change Prozess Asset Management Einführung in den Betriebsteilen der LTV erarbeitet.

2 Change Management

Change Management beschäftigt sich mit der Akzeptanz, den Ängsten und Widerständen von Betroffenen und der Auswirkung auf die Organisationskultur eines Unternehmens bzw. einer Behörde bei jeglichen Veränderungen, wie z.B. der Einführung neuer Software, neuer Prozesse oder auch Umstrukturierungen.

Dabei werden die betroffenen Personen bzw. Personengruppen in das Zentrum der Veränderung gestellt. Denn ohne die Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeiter hat es jede Unternehmensleitung schwer, eine Veränderung auf den Weg zu bringen, umzusetzen und schlussendlich in einen gelebten Arbeitsalltag zu integrieren (vgl. BMI 2019)

Im Unterschied zum Change Management, indem die adaptiven Aspekte einer Veränderung im Zentrum stehen, werden im Projektmanagement die technischen Aspekte des Wandels (vgl. Herrmann 2014:86) eingeordnet. Dazu gehört die Projektaufbauorganisation, wie z.B. die Bildung eines Lenkungskreises, die Besetzung der Projektleitung und die Auswahl des Projektteams. Die Projektablauforganisation beinhaltet u.a. den Projektauftrag, eine Meilensteinplanung und den Projektstrukturplan, welcher die Schritte und Aufgaben des technischen Aspektes des Change Prozesses enthält und dem jeweiligen Projektgruppenmitglied zugeordnet wird (vgl. Kostka 2009:72)

Das Change Management wird bei größeren Projekten mit einem hohen Veränderungs- und Betroffenheitsgrad der Mitarbeiter als separate Aufgabe des Projektmanagements

in der Projektaufbau- und Ablauforganisation verankert, um die Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeiter zu sichern (vgl. Kostka 2009:127)

Change Management ist eines von vielen Managementsystemen eines Unternehmens bzw. einer Behörde (vgl. Abb. 1). Alle Managementansätze wirken auf die Organisation mit seinen Modulen - der Strategie, die Prozesse, die Ressourcen und die Strukturen – ein (vgl. Abb. 2).



Abbildung 1: Verzahnung der Managementansätze (Quelle: BMI 2019)



Abbildung 2: Module des Organisationsmanagements (Quelle: BMI 2019)

Eine passende Beschreibung des Change Management liefert das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) und erfasst dabei den Kern zutreffend wie folgt:

„Veränderungsmanagement kann als die frühzeitige, systematische Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle von Veränderungsprozessen mit dem Ziel einer nachhaltig wirksamen Veränderung beschrieben werden.

Dazu wird geklärt, wer von einer Veränderung betroffen und wer zu beteiligen ist. Daran schließt sich die Frage, in welcher Weise und Intensität die Stakeholder betroffen sind und wie ihre Haltung und ihr Interesse an der Veränderung eingeschätzt wird. Für die Akzeptanz und das Engagement der Beschäftigten im Veränderungsprozess ist es wichtig, auch die Vorteile einer Veränderung für die Betroffenen herauszuarbeiten. Schließlich sind hemmende Faktoren zu identifizieren und förderliche Rahmenbedingungen zu gestalten.“ (vgl. BMI 2019).

Zusammengefasst bezieht sich der theoretische Ansatz des Change Management auf das Erkennen und die Analyse von Wirkungsweisen in Veränderungsprozessen und deren menschliche Reaktionen darauf (vgl. Abb. 3). Mit diesem Wissen, können positive „Hebel“ eingeplant werden, um die „Steine“ aus dem Weg zu räumen.

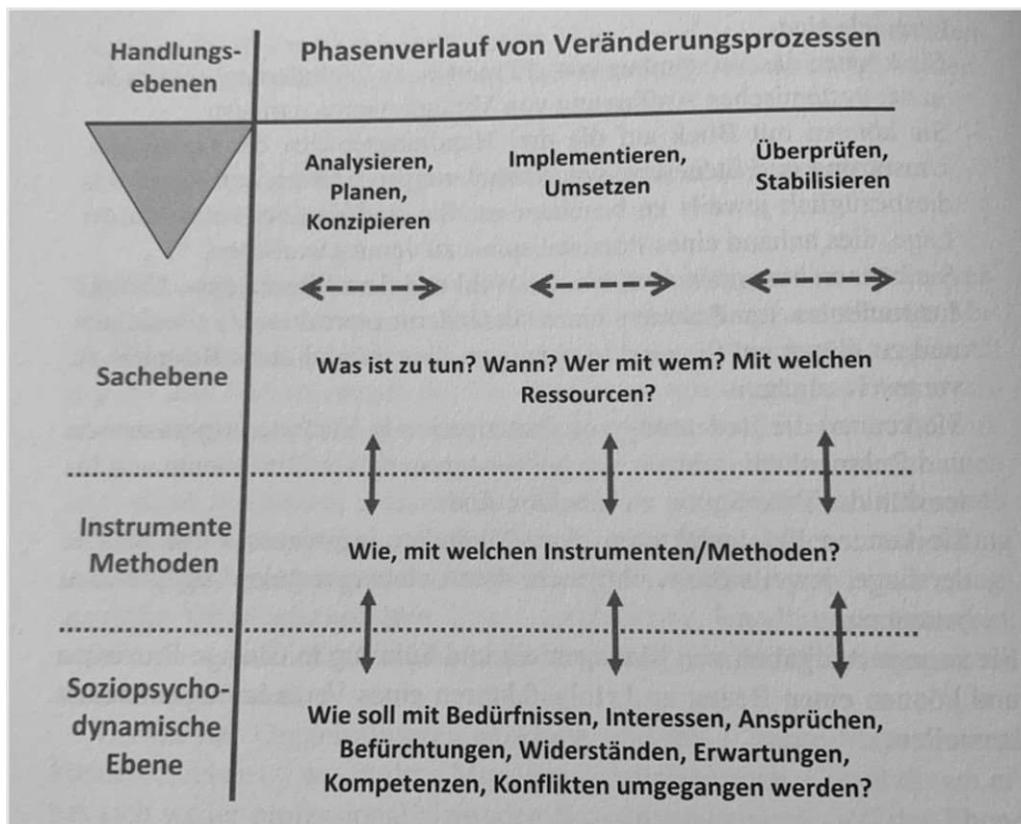


Abbildung 3: Veränderungen und Handlungsebenen (Quelle: Wöhrle, Beck, Brandl et.al. 2019:230)

Um den Ansatz des BMI zu erweitern, könnte man Werkzeuge und Theorie ergänzen. Diese sind in den Klammern ([...]) ersichtlich.

„Veränderungsmanagement kann als die frühzeitige, systematische Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle [als Bestandteil der Projektplanung] von Veränderungsprozessen mit dem Ziel einer nachhaltig wirksamen Veränderung [Veränderung der Organisationskultur] beschrieben werden.

Dazu wird geklärt, wer von einer Veränderung betroffen und wer zu beteiligen ist. Daran schließt sich die Frage, in welcher Weise und Intensität die Stakeholder betroffen sind und wie ihre Haltung und ihr Interesse an der Veränderung eingeschätzt wird. **[Stakeholderanalyse]** Für die Akzeptanz und das Engagement der Beschäftigten im Veränderungsprozess ist es wichtig, auch die Vorteile einer Veränderung für die Betroffenen herauszuarbeiten **[Kommunikation]**. Schließlich sind hemmende Faktoren zu identifizieren **[Widerstandsanalyse]** und förderliche Rahmenbedingungen zu gestalten. **[Anpassung der Organisationsstruktur]**“ (vgl. BMI 2019)

2.1 Menschliche Reaktionen im Change Prozess

Um die notwendige Akzeptanz und das Engagement der Beschäftigten im Veränderungsprozess zu erreichen ist es wichtig, die menschlichen Reaktionen der Mitarbeiter

zu verstehen. Mit diesem Wissen können die Mitarbeiter in den einzelnen Phasen der Veränderung besser begleitet werden. Um diese Phasen zu beschreiben, wird in der Regel das psychosoziale Reaktionsmodell der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross herangezogen. (vgl. Abbildung 4)

Die einzelnen Phasen – rote Kurve- durchlaufen in der Regel alle Betroffenen, die sich einer Veränderung gegenübersehen.

Dabei sinkt der Grad der Leistung des Mitarbeiters zunächst ab und steigt, im negativen Sinne bei Widerstand an, bevor die Akzeptanz- und Integrationsphase anschließt.

All diese Reaktionen kosten den Mitarbeiter, dem Projektteam und der Geschäftsleitung sehr viel Energie. Die grüne Kurve in der Abbildung stellt den Verlauf dar, wenn Change Management eingesetzt wird. (vgl. Abb. 4)

Deshalb liegt der Nutzen von Change Management aus wirtschaftlicher Sicht in der Verringerung der Phase 5 und in allgemein geringeren Ausschlägen der Kurve. Das spart Energie, die besser für die Veränderung genutzt werden kann. Im Positivbeispiel ist die Veränderung schnell Routine und die Energie der Mitarbeiter, des Projektteams und der Geschäftsleitung wird geschont bzw. effektiver eingesetzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Mitarbeiter ein eigenes Tempo hat und je nach Phase andere Werkzeuge des Change zum Einsatz kommen können.

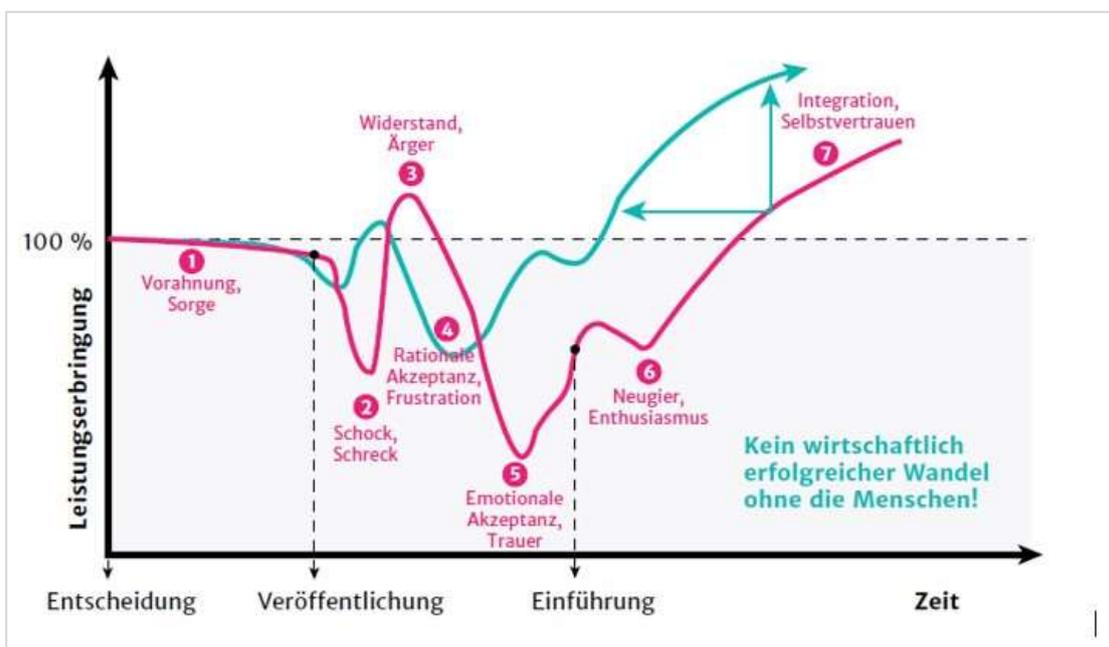


Abbildung 4: Psychosoziales Reaktionsmodell (Quelle: Haufe 2021)

Ergänzend entwickelte Rick Maurer ein Modell (vgl. Abb. 5), welches Aufschluss darüber gibt, wie aus Sicht der Betroffenen die Phasen der Veränderung bewusst wahrgenommen werden. Abgeleitet vom Circle of Change erhält man weitere Erkenntnisse hinsichtlich notwendiger Change Werkzeuge, um den Wandel voranzubringen.

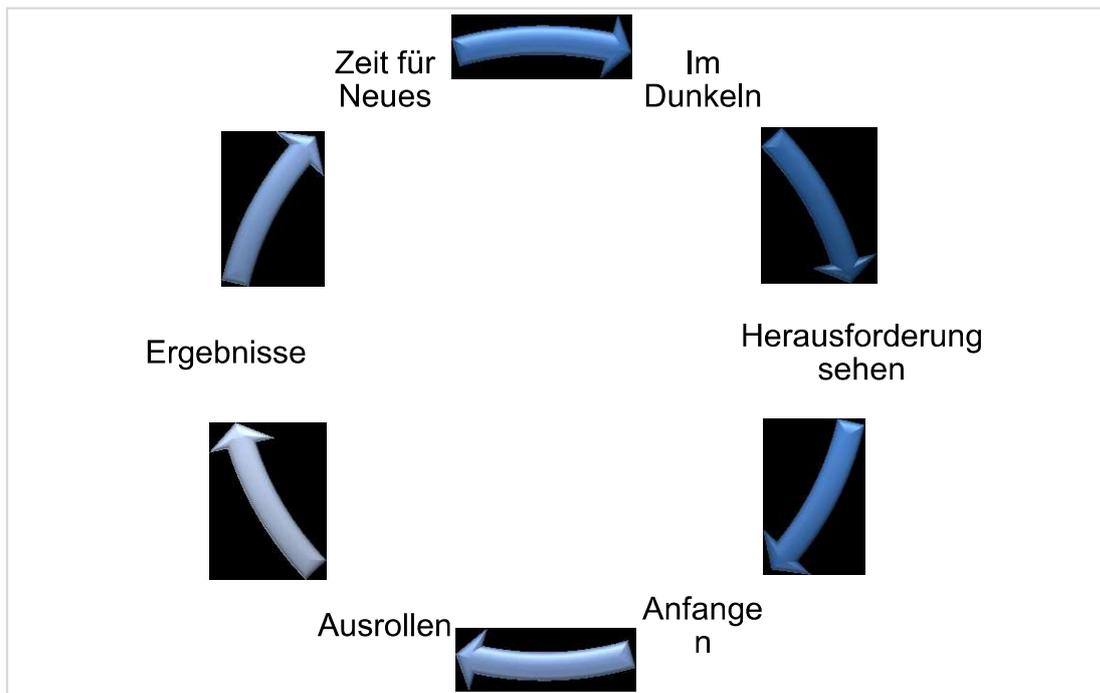


Abbildung 5: Circle of Change nach Rick Maurer (Quelle: Haufe 2021)

1. Im Dunkeln - „Keine Wahrnehmung für den Change“
2. Herausforderung sehen - „Motor für Veränderung“
3. Anfangen - „Vorbereitung und erste Schritte“
4. Ausrollen - „Veränderung wird gelebte Realität“
5. Ergebnisse - „Veränderung nicht mehr als neuartig wahrgenommen“
6. Zeit für Neues - „Bereitschaft für ein neues Change Projekt“

2.2 Stakeholderanalyse im Change

Um den Veränderungsprozess wirksam planen und umsetzen zu können, wird vorab „[...] geklärt, wer von einer Veränderung betroffen und wer zu beteiligen ist. Daran schließt sich die Frage, in welcher Weise und Intensität die Stakeholder betroffen sind und wie ihre Haltung und ihr Interesse an der Veränderung eingeschätzt wird.“ (vgl. BMI 2019).

Ein Werkzeug zur Bestimmung und Einordnung der betroffenen Personen bzw. Personengruppen ist die Stakeholderanalyse.

Die Stakeholderanalyse identifiziert die Betroffenen und Beteiligten und bestimmt ihren Einfluss und ihre Haltung zur geplanten Veränderung. Das Ergebnis der Stakeholderanalyse gibt Auskunft darüber, wer die Veränderung positiv oder negativ und mit welcher

Kraft beeinflussen könnte. Dazu kann im ersten Schritt eine Akteurs Landkarte erstellt werden, in der „[...] relevante Akteure sowie ihre Beziehung untereinander identifiziert und in Form einer Landkarte visualisiert werden.“ (vgl. Roehl, Winkler, Eppler et.al. 2021:84)

Dabei werden Schlüsselakteure identifiziert, welche einen großen Einfluss auf die Veränderung haben. Im zweiten Schritt wird ihre Einstellung zur Veränderung eingeschätzt. „Auf Basis der gesammelten Informationen ergibt sich eine reichhaltige Grundlage für die Bildung von Hypothesen und damit für die Entwicklung geeigneter Interventionen.“ (vgl. Roehl, Winkler, Eppler et.al. 2012:88)

Die Stakeholder sollten bei der Veränderung je nach Einflussgrad und Einstellung eng in die Erarbeitung eingebunden werden. Klassischerweise werden Stakeholder frühzeitig in die Strategieentwicklung einbezogen und ihre Einwände sind von enormer Wichtigkeit. Denn je größer der Einfluss des Stakeholders und je negativer er der Veränderung gegenübersteht, umso größer die Gefahr des Scheiterns des Veränderungsprojektes.

2.3 Widerstand im Change

Widerstände in Veränderungsprozessen sind nicht gern gesehen, dabei sind sie „Hinweisschilder“, die die Veränderung in die richtige Richtung führen können.

Sie sind normal, wenn man das psychologische Reaktionsmodell, 2. Phase Verneinung bzw. Ablehnung (siehe Kapitel 2.1) betrachtet. Ein konstruktiver Umgang mit den Widerständen kann die Veränderung weiter vorantreiben.

Widerstände sind Ausdruck von Bedenken oder Ängsten der Betroffenen und in den meisten Fällen ein Anzeichen dafür, dass sie sich mit der Veränderung emotional auseinandersetzen.

Doch was ist Widerstand wissenschaftlich betrachtet? Einen Erklärungsansatz liefert Doppler dafür.

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ (vgl. Doppler: 2019:354)

Es gibt verschiedene Anzeichen von Widerständen, die zu erkennen sind in einem Change Prozess (vgl. Tab. 1).

	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregen Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
	Ausweichen Schweigen Bagatelisierung Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Tabelle 1: Symptome für Widerstände (Quelle: Doppler 2019:357)

Aus Sicht der Betroffenen haben Widerstände drei Ursachen (vgl. Doppler 2019:355).

„1. Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme *nicht verstanden*.

2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie *glauben nicht*, was man ihnen sagt.

3. Die Betroffenen haben verstanden und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie *wollen oder können nicht mitgehen*, weil sie sich von der vorgesehenen Maßnahme keine positiven Konsequenzen versprechen.“

Aus Sicht der Unternehmens- und Projektleitung können die Betroffenen einem Widerstandsmuster zugeordnet und entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung des Widerstands je Gruppe eingeleitet werden.

Die Einordnung der Betroffenen erfolgt nach dem Grad des persönlichen und des sachlichen Risikos. (vgl. Abb. 6).



Abbildung 6: Akzeptanzmatrix (Quelle: Kostka 2009:16)

1. Gruppe - Promoter (Anteil ca. 5%) befürwortet den Veränderungsprozess und „[...] sollte von Anfang an in den Transformationsprozess integriert werden.“ (vgl. Kostka 2009:17).

2. Gruppe – Skeptiker (Anteil ca. 40 %) „[...] bewerten sachliche Risiken als außerordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsichtlich der Wirksamkeit der beabsichtigten Maßnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Skeptiker müssen von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt werden.“ (vgl. Kostka 2009:17).

3. Gruppe – Bremser (Anteil ca. 40 %) „[...] schätzen das persönliche Risiko, wie z.B. den Arbeitsplatzverlust hoch ein. Sie stehen der Veränderung, obwohl sie die Notwendigkeit erkennen, äußerst negativ gegenüber. Sie befürchten, Verlierer der Umstellung zu werden. Häufig verbergen sich Bremser unter dem Deckmantel des Skeptikers. Diese kaschieren mit Sachargumenten ihre Angst vor der eigenen Verantwortung. Bremsern müssen die persönlichen Vorteile der Veränderungsmaßnahme verdeutlicht werden, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.“ (vgl. Kostka 2009:17).

4. Gruppe – Gegner (ca. 15 %) „[...] fürchten persönliche und sachliche Risiken. Die Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahme wird ebenso wie ihre persönliche Zukunft nicht als überzeugend eingeschätzt und veranlasst sie, ihren aktuellen Status aggressiv zu verteidigen oder sogar das Unternehmen zu verlassen. Diese Mitarbeiter sind nur

durch Erfolge in ihrer Meinung zu beeinflussen und bei der Mitarbeit kritisch zu beobachten. (vgl. Kostka 2009:17).

Eine tiefgreifende Ursachenanalyse kann Aufschluss über die Bereiche geben, in den die Betroffenen Einbußen erwarten. Dazu hat Doppler Bereiche identifiziert, die für die Betroffenen in Bezug auf ihren Arbeitsbereich am wichtigsten sind (vgl. Tab. 2). Um die Bereiche bei den Betroffenen identifizieren zu können, braucht es das aufrichtige Interesse für die Situation der Betroffenen in einem ruhigen Gespräch – ohne Druck. In einer vertrauensvollen Atmosphäre können persönliche Meinungen und auch heiklere Empfindungen geäußert werden. (vgl. Doppler 2019:358)

„Wenn einmal klar ist, wo die Hauptursachen des Widerstands liegen, ist der Weg offen für das Aushandeln von Vorgehensweisen, die den Interessen der Betroffenen Rechnung tragen, ohne die Ziele des Projekts infrage zu stellen.“ (vgl. Doppler 2019:359).

<u>Bedürfnisse</u>	<u>Befürchtungen</u>
Lohn/Gehalt	finanzielle Nachteile
Sicherheit	Arbeitsplatzverlust
Kontakt	Verlust von persönlichen Beziehungen
Anerkennung	fachliche/persönliche Überforderung; schlechter Ruf der Aufgabe
Selbstständigkeit	Verlust von Entscheidungsbefugnissen/ Handlungsspielraum
Entwicklung	Gefährdung von Lernbedürfnissen und Karriere-Ambitionen

Tabelle 2: Bedürfnisse im Arbeitsbereich (Quelle: Doppler 2019:259)

2.4 Typische Fehler im Change

Um den Erfolg des Wandels aktiv, bewusst und gezielt gestalten zu können, sollte man sich der Ursachen des Scheiterns von Veränderungen bewusstwerden.

John Kotter entwickelte das 8-stufige Prozessmodell der Erfolgsfaktoren für Veränderungsmanagement aus diesen typischen Fehlern. (vgl. Kotter 2018:14)

Die folgenden Anzeichen geben Hinweise darauf, dass eine der Schwachstellen vorliegt:

Fehler 1: Kein Gespür für die Brisanz der Lage

Das Management signalisiert den Beschäftigten zu Beginn von Veränderungen nicht die notwendige Dringlichkeit des Vorhabens.

Mögliche Ursachen, welche eine Verharmlosung der Realität ermöglichen, können sein:

- zu viele Erfolge in der Vergangenheit
- das Fehlen sichtbarer Krisen
- niedrige Leistungsstandards
- ungenügend Feedback von externen Auftraggebern sowie Kunden

Fehler 2: Eine mächtige Koalition der Erneuerer fehlt

Fehlt eine starke Führungskoalition aus den Reihen des Managements, so scheitern Veränderungsvorhaben. Ohne die erforderliche Autorität kann das massive Trägheitspotenzial nicht überwunden werden.

Fehler 3: Es gibt keine Vision

Fehlt eine klare, verständliche und überzeugende Vision, so fehlt dem gesamten Veränderungsvorhaben die wegweisende Richtung.

Fehler 4: Mangelnde Kommunikation der Vision

Ein Wandel ist nur dann möglich, wenn die Mehrheit der Beschäftigten die Vision verstanden und sie sich verinnerlicht hat. Die Mitarbeiter werden nur dann bereit sein, Verzicht zu üben und Engagement zu zeigen, wenn ihnen der Wandel nützlich und durchführbar erscheint. Häufig wird die Vision jedoch nur unzureichend vermittelt und auf Feedback der Beschäftigten kein Wert gelegt.

Fehler 5: Visionsblockierende Hindernisse

Entmutigte Mitarbeiter die ständig auf organisatorische Blockaden stoßen, können Veränderungen zum Scheitern bringen. Starre Ablaufbeschreibungen verhindern beispielsweise die flexible Anpassung an neue Zielsetzungen. Versäumt man es, sich mit solchen Barrieren auseinander zu setzen, so sinkt die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und Veränderungsbestrebungen werden blockiert.

Fehler 6: Kein Plan für schnelle Erfolge

Oftmals bleibt die Planung kurzfristig realisierbarer Erfolge auf der Strecke. Diese sind für die Motivation der Mitarbeiter sehr wichtig, denkt man daran, dass der Zeithorizont von Veränderungsprozessen gewöhnlich mehrere Jahre beträgt.

Fehler 7: Der Sieg wird zu früh gefeiert

Der Veränderungsprozess wird oft zu früh für beendet erklärt, oft schon nach Erreichung der ersten Leistungsoptimierungen. Diese Vorgangsweise verhindert natürlich, dass die veränderten Handlungs- und Denkweisen dauerhaft in der Unternehmenskultur verankert werden.

Fehler 8: Die Kultur bleibt unverändert

Entfällt die Verankerung in der Unternehmenskultur, so sind Veränderungen nicht nachhaltig. Die Macht der Gewohnheit führt dazu, dass die alten Verhaltensweisen schnell wieder aufflammen.

2.5 Erfolgsfaktoren des Change

Aus diesen typischen Fehlern (siehe Kapitel 2.4) hat John Kotter in Bezug auf den Projektverlauf ein Erfolgsmodell in acht Stufen entwickelt (vgl. Abb. 7). Das in den 1960er Jahren entwickelte Modell hat in seinem Ursprung, den Mitarbeiter bei dem Change Prozess optimal zu begleiten, nicht an Aktualität verloren.

Die acht Erfolgsfaktoren begleiten die Mitarbeiter vom Beginn des Projektes über das Ende eines Projektes hinaus. Denn mit Erreichen des Projektziels, z.B. mit der Implementierung einer neuen Software ist die Veränderung noch nicht in der Organisationskultur verankert. Der Abschluss dieser Phase ist von enormer Bedeutung. Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, dass das Neue zur Normalität wird und sie nicht mehr an Altem festhalten. So können u.a. „Schattensysteme“, welche unerkannt weiter genutzt werden, verhindert werden.

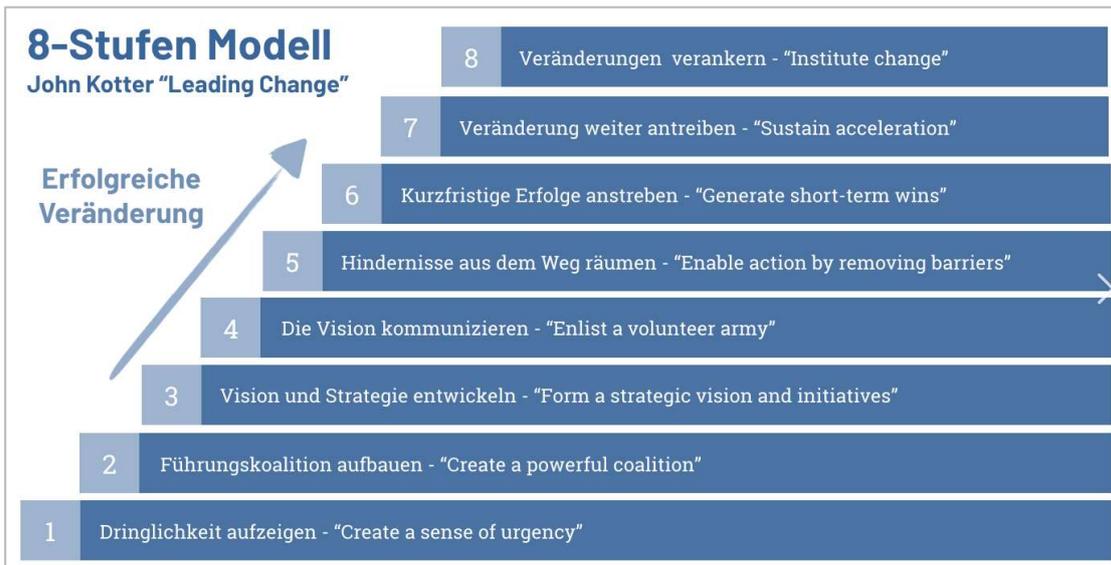


Abbildung 7: 8-Stufen Modell John Kotter (Quelle: Diehl 2019)

1. Stufe: Dringlichkeit erzeugen

Die Aufgabe der ersten Stufe im erfolgreichen Veränderungsprozess nach Kotter besteht darin, ein Bewusstsein für die Veränderung und deren Bedarf aufzuzeigen. „Die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls ist ausschlaggebend, um die notwendige Kooperationsbereitschaft zu erhalten. Ist das Maß an Selbstgefälligkeit hoch, enden Transformationen in der Regel in einer Sackgasse, da nur wenige Mitarbeiter überhaupt Interesse an einer Auseinandersetzung mit dem Problem des Wandels haben“ (vgl. Kotter 2018:31).

2. Stufe: Führungskoalition aufbauen

Die Führungskoalition hat die Aufgaben „[...] eine passende Vision zu entwickeln, diese einer Vielzahl von Mitarbeitern zu kommunizieren, alle großen Hindernisse zu beseitigen, kurzfristige Erfolge zu generieren, Dutzende von Veränderungsprojekten zu führen und zu managen und die neuen Ansätze tief in der Organisationskultur zu verankern.“ (vgl. Kotter: 2018:45).

3. Schritt: Vision und Strategie entwickeln

„Eine Vision entwirft ein Bild von der Zukunft und vermittelt auf implizierte oder explizierte Art und Weise, warum es für die Menschen erstrebenswert ist, diese Zukunft zu schaffen.“ (vgl. Kotter 2018: 60). Eine Vision muss verschiedene Wesensmerkmale aufweisen, um sich positiv auf den Change Prozess auswirken zu können (vgl. Tab. 3)

Vorstellbar	<i>vermittelt ein Bild davon, wie die Zukunft aussehen wird</i>
Erstrebenswert	<i>spricht die langfristigen Interessen von Mitarbeiter, Stakeholdern an</i>
Machbar	<i>enthält realistische, erreichbare Ziele</i>
Fokussiert	<i>ist ausreichend spezifisch, um den Entscheidungsprozess zu leiten</i>
Flexibel	<i>ist ausreichend generisch, um Eigeninitiative und flexible Antworten auf sich ändernde Bedingungen zuzulassen</i>
Kommunizierbar	<i>kann leicht kommuniziert werden; kann mit Erfolg innerhalb von fünf Minuten erklärt werden</i>

Tabelle 3: Wesen einer effektiven Vision (Quelle: Kotter 2018:63)

Die Vision wird durch die Führungskoalition in mehreren Schritten erarbeitet. Dabei können weitere Betroffene mit einbezogen werden.

Bei der Erarbeitung der Vision und Strategie sollten die beiden Ebenen der Kommunikationsstrategie (vgl. Kostka 2009:62) beachtet werden.

„Die strategische Ebene gibt die grundsätzliche Richtung des Veränderungsprozesses vor.

1. Vision und Ziele kommunizieren
2. Strategie festlegen
3. Umsetzung planen
4. Akzeptanz schaffen

Die operative Ebene sichert die Durchführung des Veränderungsprozesses.“

1. Widerstände abbauen,
2. Dialog aufbauen
3. Dialog/Beteiligung gewährleisten
4. Informationen übermitteln
5. Beteiligte sensibilisieren
6. Mitarbeiter mobilisieren und motivieren

4. Schritt: Vision und Strategie kommunizieren

Kotter beschreibt im vierten Schritt die Schlüsselemente einer effektiven Kommunikation (vgl. Tab. 4).

Einfachheit	<i>Übermäßiger Fachjargon und akademische Sprache sollte vermieden werden</i>
Bilder, Vergleiche, Beispiele	<i>Ein Bild ist mehr wert als tausend Worte</i>
Verschiedene Foren	<i>Großveranstaltungen und kleine Interaktionen - alle sind wirkungsvoll zum Multiplizieren der Botschaft</i>
Wiederholung	<i>Ideen kommen erst dann richtig an, wenn sie mehrfach gehört wurden</i>
Vorleben	<i>Ein Verhalten bedeutender Persönlichkeiten im Unternehmen, das nicht mit den kommunizierten Botschaften übereinstimmt, verschüttet andere Formen der Kommunikation</i>
Erläutern von scheinbaren Unstimmigkeiten	<i>nicht erläuterte Unstimmigkeiten unterminieren die Glaubwürdigkeit jeder Kommunikation</i>
Geben und Nehmen	<i>das Miteinander-Sprechen ist immer stärker als das einseitige Präsentieren von Botschaften</i>

Tabelle 4: Schlüsselemente der Kommunikation (Quelle Kotter 2018:77)

5. Schritt: Hindernisse aus dem Weg räumen und Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

In diesem Schritt wird davon ausgegangen, dass ein „[...] starkes Dringlichkeitsgefühl herrscht, die Führungskoalition eine geeignete Vision entwickelt hat und die Vision exzellent kommuniziert worden ist, [...]“ aber es „[...] können zahlreiche Hindernisse die Mitarbeiter noch immer davon abhalten, den notwendigen Wandel zu erzeugen. (vgl. Tab. 5).

Bereich	Hindernis
Strukturen	<i>Formale Strukturen erschweren das Handeln</i>
Fähigkeiten	<i>Defizite bei den erforderlichen Fähigkeiten untergraben das Handeln</i>
Systeme	<i>Personalmanagement- und Informationssysteme erschweren das Handeln</i>
Vorgesetzte	<i>Vorgesetzte verhindern Maßnahmen, die auf eine Umsetzung der neuen Vision abzielen</i>

Tabelle 5: Hindernisse im Change Prozess (Quelle: Kotter 2018:87)

Eine Hindernisanalyse zeigt die Handlungsfelder zur Beseitigung auf. Diese Aufgabe liegt vorrangig bei der Geschäftsleitung und wird durch die Projektleitung und Führungscoalition unterstützt.

6. Schritt: schnelle Erfolge erzielen

Kurzfristige Erfolge bereits zu Beginn des Projektes einzuplanen, erhöht die Motivation und die Glaubwürdigkeit für die Veränderung. Dabei zeichnet sich ein schneller Erfolg durch 3 Merkmale aus.

- „1. Er ist sichtbar, viele Menschen können sich selbst davon überzeugen, ob es sich um ein echtes Resultat handelt oder ob es nur ein Hype ist.
2. Er ist eindeutig. Es gibt keine Kritikpunkte.
3. Er bezieht sich klar auf den Wandelprozess.“ (vgl. Kotter 2018:102)

Schnelle Erfolge unterstützen den Change Prozess auf folgende Art und Weise:

1. Sie liefern Beweise dafür, dass die Opfer gerechtfertigt sind
2. Sie belohnen das Projektteam
3. Sie unterstützen die Feinabstimmung von Vision und Strategie
4. Zyniker und eigennützige Gegner werden geschwächt
5. Unterstützung der Chefs wird gesichert (vgl. Kotter 2018:102)

7. Schritt: Veränderungen weiter antreiben

In dieser Phase gilt es die Dringlichkeit aufrechtzuerhalten und immer wieder die Veränderung zu bestärken. In dieser Phase muss einerseits darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter genügend Zeit für das Erlernen der neuen Abläufe erhalten. Zum anderen ist hier die Beobachtung von möglichen Widerständen entscheidend. Da sich irrationaler Widerstand nie vollständig auflöst, kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter versuchen die Zeit der Veränderung auszusitzen und auf eine Gelegenheit warten zum Altbekanntem zurückzugehen. (vgl. Kotter 2018:112).

8. Schritt: Veränderung verankern

Bis sich eine tiefgreifende Veränderung in der Organisationskultur verankert, kann es mitunter Jahre dauern und ist in vielen Fällen abhängig von machtvollen Widerständlern und deren Umgang durch die Unternehmensleitung.

Kotter beschreibt in dieser Phase fünf Schlüsselemente (vgl. Kotter 2018: 133) für die Verankerung in der Organisationskultur.

1. Vollzieht sich am Ende, nicht am Anfang.

„Die meisten Änderungen von Normen und gemeinsamen Werten erfolgen am Ende des Transformationsprozesses.“

2. Hängt von den Ergebnissen ab.
„Neue Ansätze sinken üblicherweise erst in eine Kultur ein, nachdem sie sich bewährt haben und den alten Methoden überlegen sind.“
3. Erfordert umfassende Kommunikation.
„Ohne verbale Anleitung und Unterstützung erkennen Menschen die Gültigkeit neuer Praktiken oft nur zögerlich an“
4. Kann Fluktuation bedeuten.
„Manchmal ist eine Kultur nur zu verändern, wenn Schlüsselpersonen ausgetauscht werden.“
5. Macht Nachfolgeentscheidungen zum kritischen Erfolgsfaktor.
„Wenn Beförderungsmaßnahmen nicht so verändert werden, dass sie mit den neuen Praktiken vereinbar sind, wird sich die alte Kultur wieder durchsetzen“

Ein weiteres Modell für den Erfolg von Veränderungsvorhaben hat der Sozialpsychologe Kurt Lewin in den 1940er Jahren entwickelt. Anders als bei Kotter beschreibt Lewin drei Phasen, die eine Veränderung durchlaufen muss (vgl. Tab. 6).

1. Auftauen	2. Verändern	3. Einfrieren
Motivation für die Veränderung wecken	Auf Grundlage neuer Informationen neue Reaktionsweisen herausbilden	Stabilisierung und Integration der Änderung
Verstärkung der akzelerierenden Kräfte	Verminderung der retardierenden Kräfte	Herstellen des Gleichgewichts der Kräfte

Tabelle 6: Phasenmodell nach Lewin (Quelle: Lauer 2019:70)

1. Auftauen (englisch Unfreezing)

„Anfangs befindet sich die Organisation in einem inneren Gleichgewicht. Um den Change anzutreiben, müssen die akzelerierenden Kräfte überwiegen. Erst dann wird die Notwendigkeit des Wandels erkannt. Die Führungskräfte sollten verdeutlichen, was verändert werden muss. Außerdem ist wichtig, dass das Management Zweifel und Sorgen der Mitarbeitenden ernst nimmt und darauf eingeht.“ (vgl. Resing 2020).

2. Verändern (englisch Moving)

„Kontinuierliche Veränderungen prägen die zweite Phase des Modells. Eine offene Kommunikation ist von hoher Bedeutung, damit Missverständnisse und offene Fragen der Beteiligten geklärt werden, um so die Entstehung von Gerüchten zu vermeiden. Um neue Verhaltensweisen möglichst schnell zu implementieren, sollten die Führungskräfte die

Mitarbeitenden in den Prozess einbeziehen. In der Regel sinkt das Leistungsniveau in dieser Phase zunächst, da interne Ressourcen für den Change benötigt werden und Mitarbeiter folglich nicht ihr gesamtes Leistungspotenzial entfalten können.“ (vgl. Resing 2020).

3. Einfrieren (englisch Freezing)

„Die langfristige Verfestigung und Integration der Veränderungen in die Unternehmenskultur ist das Ziel der dritten Phase. Somit soll erneut ein Gleichgewicht zwischen beiden Kräften hergestellt werden. Für die Phase muss ausreichend Zeit eingeplant werden, damit das Unternehmen nicht in alte Verhaltensmuster zurückfällt. Damit dies verhindert wird, sollte das Management kontinuierlich eine Ist-Analyse durchführen. Nach dem Change Management Modell nach Lewin ist es wichtig, dass Erfolge gefeiert werden und das Management den Mitarbeitenden Unterstützung in Form von Trainings oder Workshops anbietet. Die Leistungskurve des Unternehmens ist entweder wieder auf dem gleichen Niveau wie vor dem Change oder höher.“ (vgl. Resing 2020).

Dabei setzt er diese drei Phase in Bezug zu den Kräften, die auf den Wandel drängen (akzelerierende Kräfte) bzw. ihm entgegenstehen (retardierende Kräfte) (vgl. Abb. 8)

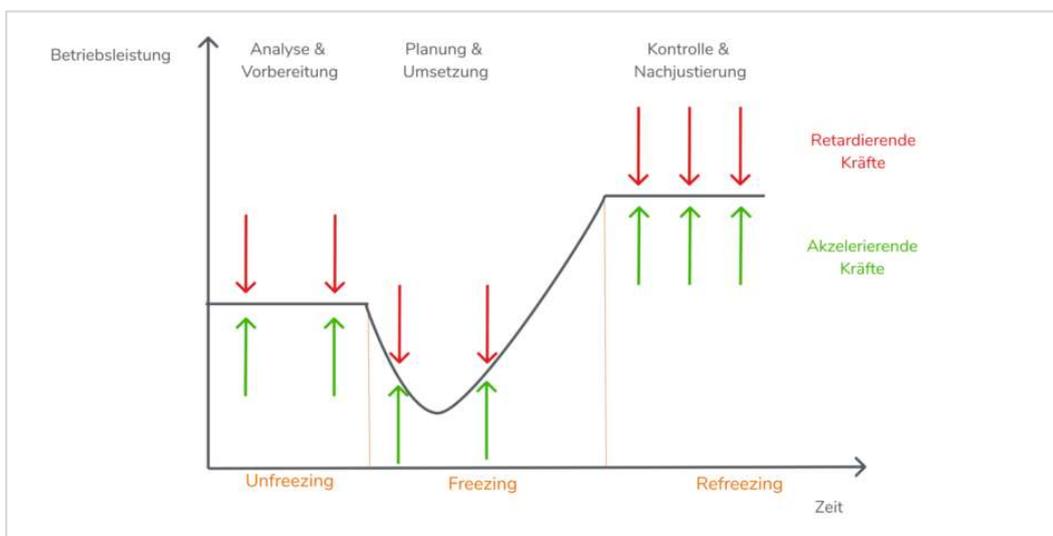


Abbildung 8: Kräfteverteilung im 3-Phasen Modell (Quelle: Riesing 2020)

Die Modelle von Kotter und Lewin werden als Richtlinien für einen erfolgreichen Change Prozess verstanden. Dabei wird in beiden Modellen das schrittweise Vorgehen betont. Um jeden einzelnen Schritt gehen zu können, können unterschiedliche Werkzeuge je nach Phase der Veränderung eingesetzt werden.

Neben unterschiedlichen Werkzeugen ist ein umfangreiches Methodenwissen der Akteure die Grundlage für ein erfolgreiches Change Projekt (vgl. Abb. 9)



Abbildung 9: Übersicht der Werkzeuge (Quelle: Roehl, Winkler, Eppler et.al 2012:15)

2.6 Kommunikation im Change Projekt

Die Kommunikation, abgeleitet vom lateinischen communicare „gemeinschaftlich tun; sich mitteilen“, ist ein wichtiger Baustein im Change Prozess und bildet die Grundlage für Akzeptanz und Beteiligung der Betroffenen.

Die Kommunikation beeinflusst den Change Prozess positiv, durch:

1. Schaffung von informatorischer Transparenz: *ausreichende Information der Betroffenen und Beteiligten zu den Gründen des Wandels, dessen Notwendigkeit sowie die Nennung der Visionen und Ziele.*
2. Erkennen und Abschwächen von Widerständen: *Widerstände (siehe Kapitel 2.3) können durch fehlgeschlagene Kommunikationsprozesse entstehen und können durch eine erfolgreiche Kommunikation überwunden werden.*
3. Verstärkung des Prozesses im Sinne positiver Rückkopplung: *Durch Kommunikation schneller Erfolge werden diese sichtbar und kann Skeptiker zu Promotoren machen (siehe Kapitel 2.3).*
4. Förderung der sozialen Integration: *Kommunikation hilft dabei, die Zusammenarbeit bislang fremder Menschen positiv zu beeinflussen, soziale Abneigungen zu überwinden und zu einem Miteinander zu finden. (vgl. Lauer 2019: 128).*

Dabei geht es aus sozialwissenschaftlicher Sicht um den „[...] zwischenmenschlichen Austausch von Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen [...]“ (vgl. Kostka 2009:60)

„Erfolgreich zu kommunizieren heißt, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle mit der richtigen Intention, in der richtigen Form zu kommunizieren. Das gilt von oben nach unten genauso wie umgekehrt.“ (vgl. Kostka 2009:63)

Eine Voraussetzung für eine wirksame Kommunikation ist die *Anpassung an die Zielgruppe*.

Hierbei ist vor allem auf den *zu vermittelnden Inhalt* und den *passenden Sprachstil* zu achten. Die Inhalte sind dabei den Bedürfnissen der Betroffenen anzupassen, wo es den Führungskräften um Auswirkungen von längerfristigen Zielen geht, wollen die Beschäftigten wissen, was sich für sie in Zukunft ändern wird.

Hierbei sollte auf eine authentische Ansprache je Zielgruppe geachtet werden. Im Unterschied zu Führungskräften, brauchen Beschäftigte einfach gehaltene, kurze Aussagen, die mit Bildern untermauert werden. Die Verwendung von „Fachchinesisch“, „Buzzwords“, Schlagwörtern bzw. Phrasen, die für den Zuhörer inhaltsleer sind, sollte vermieden werden. Deren Verwendung signalisiert den Betroffenen eher Arroganz und geringe Wertschätzung ihnen gegenüber. (vgl. Lauer 2019:129)

Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Kommunikation *möglichst hochrangig erfolgen* sollte. Es zeigt Führungsstärke und demonstriert die Ernsthaftigkeit des Change Prozesses. Zugleich wird es von den Betroffenen als respektvolles Verhalten ihnen gegenüber wahrgenommen und die Geschäftsleitung kann die Möglichkeit nutzen auch mit Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Dabei sollte die mittlere Führungsebene nach dem ersten Auftakt verpflichtet werden, alle weiteren Informationen in ihren jeweiligen Bereich weiterzugeben (vgl. Tab. 7).

Ein weiterer Bestandteil wirksamer Kommunikation ist die schnelle Verkündung von Erfolgen. Somit wird allen Beteiligten sichtbar, was bereits erreicht wurde und trägt zur Aufrechterhaltung der Veränderungsmotivation bei (vgl. Lauer 2019:131).

	Startphase	Durchführungsphase
Inhalte	Hintergründe für den Wandel Gründe für die Dringlichkeit Visionen, Ziele und Strategien Erwartete Veränderungen und Schwierigkeiten Auswirkungen auf die Betroffenen Vorhandene Fähigkeiten für den Wandel den Top-Management-Support	Projektfortschritte Quick Wins Erfolge gemäß definierter KPI's Erkennen und Überwinden von Widerständen Verankerung neuer Ansätze in der Kultur
Maßnahmen	Strategieklausur Dialogveranstaltungen Kick-off Meeting	Projekt-Informationen-Markt Newsletter, Intranet, Aushänge Begegnungsräume Betriebsbesuche Mitarbeitergespräche Social Intranet

Tabelle 7: Kommunikationsinhalte (Quelle: Lauer 2019:131)

In der Startphase sind die Informationen frühzeitig und in ausreichender Form durch die Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Es ist darauf zu achten, dass die Informationen klar und wahrheitsgemäß formuliert werden. Neben den Vorteilen für das Unternehmen bzw. die Behörde, sollten auch die Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter kommuniziert werden. Um im Nachgang aufkommende Fragen der Mitarbeiter beantworten zu können und im Verlauf weitere Informationen zu kommunizieren, sollte die Geschäftsleitung mehrere Ansprechpartner benennen und vorstellen. (vgl. Kostka 2009:67)

Die Kommunikationsplanung muss zu Projektbeginn erfolgen und wird je nach Phasenverlauf und Widerstandsart auf die Stakeholder und Betroffenen angepasst (vgl. Tab. 8).

Phase	Kommunikationsziel	Methode und Medium	Sender	Empfängergruppe	Zeitraum bzw. Frequenz
Vor Start des Projektes	Vision	persönlich auf Betriebsversammlung mit Videoaufzeichnung	Geschäftsführung	alle Mitarbeiter	September 2022
während des Projektes

Tabelle 8: Muster Kommunikationsplanung (Quelle: Lauer 2019:139)

Die Planung der Informationsweitergabe ist ein wichtiger Baustein der Kommunikation. Ein weiterer Bestandteil ist der Aufbau der Gesprächsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Um mit den Mitarbeitern in Kontakt zu kommen und zu bleiben, besteht die Herausforderung im Change Prozess darin, tragfähige Kommunikationsbeziehungen aufzubauen.

Diese ermöglichen den Abbau von Widerständen und die Partizipation der Betroffenen. Für den Aufbau einer wirksamen Kommunikationsbeziehung müssen entsprechende Kommunikationsstrukturen etabliert und aufrechterhalten werden.

Dafür sollten die aktuellen Spielregeln und Machtstrukturen berücksichtigt werden, um Missverständnisse und Ablehnung zu vermeiden. Sinnvoll ist die Festlegung, welche Bereiche künftig zusammenarbeiten, um Vertrauen auf- und Ängste abzubauen.

Für die positive Motivation aller Mitarbeiter können Großveranstaltungen, in der die Unternehmensleitung die Vision, die Ziele und die Strategie vermittelt, durch Workshops erweitert werden. Hier können wichtige Themen für die Mitarbeiter weiterentwickelt werden.

Für die Umsetzung einer Kommunikationsstruktur braucht es neben einer guten Projektarbeit auch Meeting Strukturen, die einen regelmäßigen Dialog zulassen.

Die Aufgabe eine wirksame Kommunikationsstruktur zu etablieren, liegt bei den Führungskräften eines Unternehmens bzw. einer Behörde. Zur Erweiterung der Kompetenzen der Führungskräfte können Coachings für Kommunikation, dem Umgang mit Konflikten und Authentizität in Bezug auf die Vorbildfunktion nützlich bzw. notwendig sein (vgl. Kostka 2009:69).

Es kann den Change Prozess positiv beeinflussen, wenn die Führungskräfte die verschiedenen Kommunikationsmodelle anwenden, um ein „gemeinschaftliches tun“ zu fördern.

3 Ausgangssituation in der LTV

Im Ergebnis der Organisationsuntersuchung im Jahr 2017 hat das SMUL entschieden die Federführung zur Einführung des zentralen Asset Managements in die Hände der LTV zu legen.

Damit lag die Ausgestaltung des Einführungsprojektes bei der LTV selbst. Eine Rahmenkonzeption (2018), welche Projektziele und Umsetzungshinweise enthält, wurde im Vorfeld mit vergleichbaren Anlagenbetreibern besprochen und mit Unterstützung eines Beraters ausgestaltet.

Mit der Aufgabenübertragung wurde zunächst ein neu eingesetzter Fachbereichsleiter beauftragt. Ab 2019 übernahm die neu geschaffene Organisationseinheit, das Referat 21 (R 21) die Aufgabe ein Asset Management in der LTV einzuführen.

Auf Grund der bislang geringen Einflussnahme der LTV Zentrale in betriebliche Belange band die Geschäftsleitung die Führungskräfte und die Betriebsleiter bei der Erstellung der Rahmenkonzeption eng ein. Die Rahmenkonzeption bildet die Schwerpunkte und das schrittweise Vorgehen zur Einführung eines zentralen AM ab.

Im Rahmen der Erarbeitung stellte man fest, dass viele Grundlagen für die Einführung eines AM in der LTV unzureichend vorhanden waren.

Es fehlte in der Zentrale als auch in den Betrieben an einer vollständig digitalisierten Anlagendokumentation, an einem einheitlichen Begriffsverständnis der Anlagen und einer einheitlichen Anlagenstruktur.

Es wurde daraufhin beschlossen, dass diese Grundlagen im ersten Schritt zu erarbeiten und zu etablieren sind. Im zweiten Schritt sollen die notwendigen Verfahren für das AM erarbeitet und implementiert werden, um im Ergebnis ein Managementsystem für die Planung von Finanz- und Personalressourcen zu erhalten (vgl. Abb. 10). Die genaue und objektive Planung notwendiger Ressourcen ist innerhalb der LTV als auch für das zuständige Ministerium in der Haushaltsplanung von entscheidender Bedeutung.

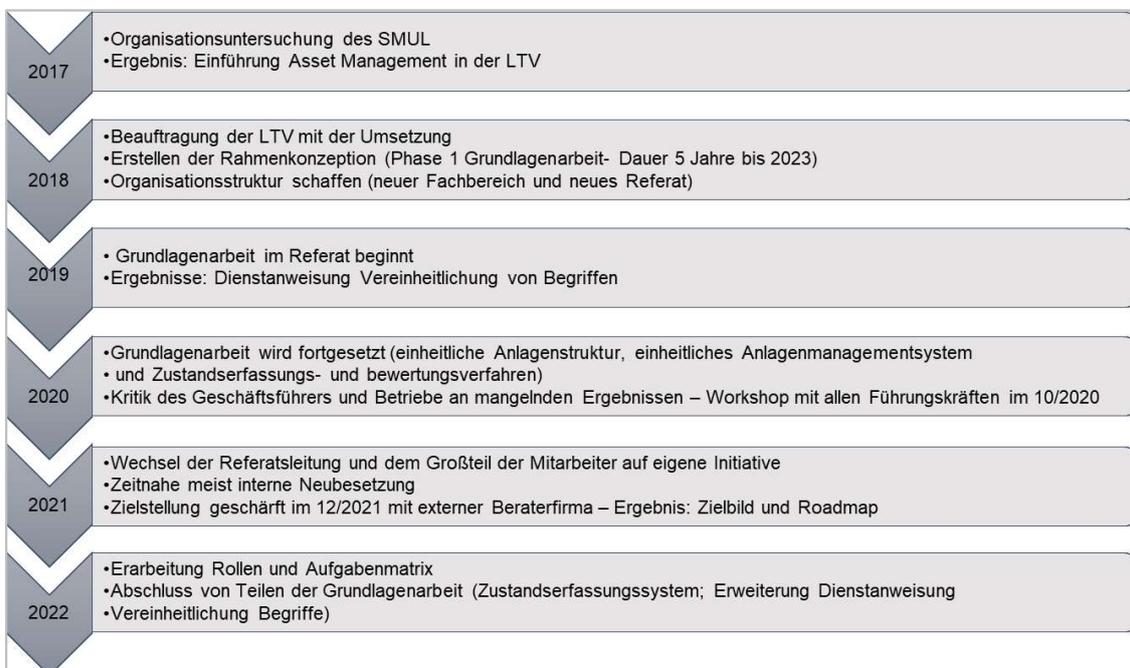


Abbildung 10: Zeitlicher Ablauf (LTV-intern)

Der Umsetzungszeitraum, um die Grundlagenarbeit und Verfahrensentwicklung auf solide Beine zu stellen, wurde dabei auf 5 Jahre festgelegt.

Zu diesem Zeitpunkt signalisierten die Betroffenen aller Bereiche ihre Mitarbeit.

Bereits in dieser Phase wurden Widerstände deutlich, welche die Zusammenarbeit und eine Etablierung der erarbeiteten Grundlagen erschwerten. Erste Ergebnisse, wie z.B. eine Dienstanweisung, welche sich mit der Verwendung einheitlicher Begriffe und ein Vorschlag, der sich mit der einheitlichen Dokumentation der Anlagenstruktur befassten, wurden nur teilweise angenommen und umgesetzt.

Auch eine im Oktober 2020 erneute Bekräftigung der Dringlichkeit des Vorhabens durch die Geschäftsführung, brachte nicht die erhoffte Beteiligung und die Erhöhung der Akzeptanz in der Belegschaft. Infolgedessen kam es im Jahr 2021 zu einem Wechsel in der Referatsleitung des Referates 21 (R 21), welches im Wesentlichen an der Umsetzung der Rahmenkonzeption arbeitete.

Im Dezember 2021 wurde auf Initiative der Geschäftsleitung ein Workshop mit allen Führungskräften und Betriebsleitern, unter Einbindung einer externen Beratungsgesellschaft, veranstaltet.

Das Ansinnen des Workshops war es, die Zielstellung des AM zu schärfen und die bisherigen Ziele aus der Organisationsuntersuchung (2017) anzupassen. Im Ergebnis des Workshops wurde ein Zielbild für das AM entwickelt und das weitere Vorgehen in einer Roadmap dargestellt.

Aktuell arbeitet das R 21 an der Umsetzung der Roadmap. Andere Referate sind nun stärker eingebunden, indem ihnen Teilaufgaben übertragen wurden.

Leider können bisher noch keine spürbaren positiven Auswirkungen dieser Zielbilderarbeitung, in Bezug auf ein gemeinsames Zielverständnis und einer verbesserten Zusammenarbeit, festgestellt werden.

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit wird untersucht, wo die Ursachen liegen könnten, ob sich aktuelle Thesen/Probleme bestätigen und wie eine erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung der Grundlagen und Vorgaben des AM mit Hilfe des Change Management gelingen könnte.

4 Thesen zu möglichen Ursachen in der LTV

Auf Grund der dargelegten Ausgangslage des Veränderungsprojekts, wurden mögliche Ursachen analysiert. Dabei wurden die aufgestellten Thesen, als mögliche Ursachen, vier Themenbereichen zugeordnet.

Der erste Themenbereich beschäftigt sich mit der Erhöhung der innerbetrieblichen Akzeptanz, im zweiten Themenbereich geht es um die Optimierung der Zusammenarbeit und im dritten Themenbereich um die Etablierung von transparenten und homogenen Arbeitsweisen in den Betrieben. Im vierten Themenbereich wird die Verankerung der Veränderung bzw. die nachhaltige Sicherung der Veränderung thematisiert.

Die Themenbereiche wurden auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen im Einführungsprozess in der Hoffnung gebildet, dass eine Verbesserung in diesen Bereichen den Projekterfolg sichert.

Die 4 Themenbereiche entstanden auf Grundlage folgender Annahmen (Thesen):

1. Zielstellung: Akzeptanz erhöhen

Es wird davon ausgegangen, dass die Veränderung durch mangelnde Akzeptanz nicht angenommen wird.

Mögliche Thesen für eine *mangelnde Akzeptanz*:

- a) Den Mitarbeitern ist nicht klar, warum diese Veränderung notwendig ist.
- b) Den Mitarbeitern sind die Zielstellung und der Weg dahin nicht bzw. nicht mehr klar.
- c) Die Mitarbeiter haben die Befürchtung, dass Bedürfnisse, ihre Hinweise, ihre Ängste ausgeklammert bzw. ignoriert werden.
- d) Die Mitarbeiter haben Angst, dass ihnen etwas Neues „aufgezwungen“ wird und sie die neuen Aufgaben nicht bewältigen können.

Mögliche *Anzeichen für eine mangelnde Akzeptanz*:

In den letzten Jahren wurden bei verschiedenen Gelegenheiten, folgende Aussagen der Mitarbeiter der LTV gegenüber den Mitarbeitern des R 21 gemacht.

- „Jeder erzählt etwas Anderes, was das AM sein soll. Werdet Euch in der Zentrale erstmal einig.“
- „Was heißt Asset Management und was soll es bringen?“
- „Für wen ist das Asset Management eigentlich gedacht?“
- „Fragt Ihr uns dann, wenn es um Veränderungen geht oder beschließt Ihr das einfach?“
- „Ich habe das Gefühl die Geschäftsführung ist sich nicht grün und jeder versucht seinen Willen durchzudrücken.“
- „Es passiert auch nichts, wenn wir kein Asset Management einführen. Das Geld muss ja trotzdem vom Freistaat kommen und neue Förderprogramme wird es auch geben.“

2. Zielstellung - Zusammenarbeit optimieren

Die bisherige Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Betrieben ist sehr distanziert bzw. findet nur vereinzelt statt.

Mögliche *Thesen für eine nicht ausreichend gute Zusammenarbeit* zwischen Zentrale und Betrieben:

- a) Die Zentrale hat bislang keinen großen Einfluss im Setzen von Standards oder der Implementierung einheitlicher IT-Systeme auf den betrieblichen Alltag genommen.
- b) Enormer Einfluss der Betriebsleiter vor Ort, da der Großteil der Regelungen für den Betrieb durch den Betriebsleiter erstellt werden. (im positiven oder negativen Sinn in Bezug auf das Bild der Zentrale)

- c) Die Zentrale ist bislang zu wenig in den Betrieben vor Ort präsent. Man kennt sich nicht.

Mögliche Anzeichen für eine nicht ausreichend gute Zusammenarbeit:

- Jeder Betrieb hat eine Vielzahl von eigenen Regularien geschaffen.
- Jeder Betrieb nutzt selbstbeschaffte Software für den betrieblichen Alltag mit Ausnahme des zentralen kaufmännischen Systems.
- Mitarbeiter der Zentrale sehen sich mehr als Bittsteller als Kollegen auf Augenhöhe. Anfragen werden teilweise ignoriert.
- Die Geschäftsleitung nimmt wenig Einfluss auf die Betriebsleiter zur Einhaltung zentraler Vorgaben (Nutzung von zentralen IT-Systemen, wie der Objektdatenbank).
- Ein Teil der Probleme wurde bisher durch die Betriebe selbst gelöst, teilweise ohne Rücksprache mit der Zentrale.

3. Zielstellung: Etablierung einer transparenten und homogenen Arbeitsweise

Bislang wird der Erarbeitung und Umsetzung zentraler Anweisungen eher widerwillig begegnet oder gar abgelehnt. (da praxisfern oder zu Ungunsten der Betriebe – Mehraufwand und keinen Nutzen)

Mögliche Thesen für den Widerstand bzw. die Ablehnung:

- a) Die zentralen Anweisungen sind praktisch nicht umsetzbar.
- b) Die zentralen Anweisungen müssen immer erst in „Betriebssprache“ übersetzt werden.
- c) Es fehlt den zentralen Anweisungen an einem einheitlichen Umsetzungsvorgehen.
- d) Die Betriebe werden bei der Erstellung der zentralen Anweisungen zu wenig/bis gar nicht einzogen.
- e) Den Betrieben ist die Sinnhaftigkeit der Anweisung unklar.
- f) Die Umsetzung der Anweisung ist mit hohem Mehraufwand und wenig Nutzen verbunden.
- g) Bislang gab es keine Konsequenzen für die Nichtbeachtung von Anweisungen aus der Zentrale.

Mögliche Anzeichen für den Widerstand bzw. die Ablehnung zentraler Anweisungen:

- Bei der Erarbeitung von zentralen Anweisungen gibt es zu wenig Beteiligung der Betriebe, trotz Absprache der Zentrale.
- Nach Bekanntgabe bzw. Veröffentlichung der Anweisungen werden durch die Betriebe Bedenken zur Umsetzung geäußert.
- Zentrale Anweisungen wurden nicht beachtet/nicht ernst genommen.
- Zentrale Anweisungen wurden in jedem Betrieb unterschiedlich umgesetzt.
- Die betrieblichen Anweisungen stehen über den zentralen Anweisungen (siehe IT-Systemnutzung).

4. Zielstellung: Die Veränderung nachhaltig sichern

Die stark ausgeprägte betriebliche Organisationskultur lässt zentral gesteuerte Veränderungen sehr schwerfällig bis gar nicht zu.

Mögliche Thesen für fehlende dauerhafte Verankerung zentral gesteuerter Veränderungen:

- a) Die stark entwickelte betriebliche Organisationskultur steht neuen Veränderungen, welche von außen (Zentrale) eindringen, kritisch und eher ablehnend gegenüber.
- b) Die eigene betriebliche Organisationskultur wird gegenüber der zentralen Organisationskultur verteidigt.
- c) Das Schutzbedürfnis der Betriebsleitung gegenüber ihren Mitarbeitern, vor Einflussnahme der Zentrale, ist stark ausgeprägt.

Mögliche Anzeichen für die stark ausgeprägte betriebliche Organisationskultur:

- Veränderungen, welche aus der Zentrale gesteuert wurden, werden nicht nachhaltig in den betrieblichen Alltag integriert und gelebt. Auch wenn die Betriebe an der Erarbeitung beteiligt waren.
- Die Mitwirkung bei der Erarbeitung von Entwürfen mit der Zentrale wird abgelehnt.
- Die Mitwirkung der Betriebe wird erst mit Erreichen eines gewissen Entwurfsstadiums zugesagt.
- Terminabsprachen gestalten sich schwierig.
- Es haben sich unterschiedliche Organisationsstrukturen entwickelt.
- Bei Anfragen von Mitarbeitern der Zentrale wird in den Betrieben misstrauisch reagiert und auf die Betriebsleiter verwiesen. Teilweise wird unterstellt, die Zentrale will die Betriebe kontrollieren.
- Mitarbeiter außerhalb der betrieblichen Leitungsebene erhalten wenig bis keine Informationen über zentral gesteuerte Veränderungsvorhaben.
- Abwertung der zentralen Organisationskultur durch die Betriebe, über das Thematisieren von Konflikten innerhalb der Zentrale und gescheiterter zentraler Vorhaben.

5 Empirische Untersuchung mittels Interviews

5.1 Erstellung des Interviewleitfaden

Um die Ursachen für die unterstellte mangelnde Akzeptanz und Beteiligung der Mitarbeiter zu ergründen, wurde aufbauend auf den Thesen eine empirische Untersuchung mittels eines Interviews durchgeführt.

Eine gängige Form der empirischen Sozialforschung ist die Befragung. Durch gezielte Fragen des Interviewers können individuelle Sichtweisen der befragten Personen ermittelt werden (vgl. Härder 2010:261).

Die Datenerhebung anhand eines Interviews durchzuführen, hat gegenüber einer anonymen Umfrage den Vorteil, dass die Befragten im direkten Austausch frei antworten können und der Interviewer die Möglichkeit hat detailliert nachzufragen (vgl. Mayer 2009:37).

Die Interviewformen werden nach dem Grad der Freiheit des Interviewers, des Befragten und der Auswertungsform des Interviews differenziert (siehe Tab. 9).

Für die Datenerhebung wurde ein teilstrukturierter Interviewleitfaden (vgl. Anh. 1) entwickelt. Der teilstrukturierte Interviewleitfaden ist eine halbstrukturierte Befragungsform und ermöglicht einen offenen Gesprächsverlauf. Durch die offene Gesprächsgestaltung kann der Befragte die Bedeutung eines Themas näher erläutern.

Merkmale eines Interviews	Bedeutung
strukturiert vs. unstrukturiert	Beschreibt den Grad der Freiheit des <i>Interviewers</i>
geschlossen vs. offen	Beschreibt den Grad der Freiheit des <i>Befragten</i>
qualitativ vs. quantitativ	Beschreibt die Auswertungsform des <i>Interviewmaterials</i>

Tabelle 9: Interviewmerkmale (Quelle: Mayring 2015:66)

„Das Leitfadeninterview orientiert sich an der Forderung nach Offenheit qualitativer Forschung.“ Kennzeichnend für Leitfadeninterviews ist, dass ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen dem Interview zu Grunde liegt. Der Leitfaden dient als Orientierung bzw. Gerüst und soll sicherstellen, dass nicht wesentliche Aspekte der Forschung im Interview übersehen werden (vgl. Mayer 2009: 37).

Um die Wahrnehmung der Befragten messen und damit vergleichen zu können, werden neben offenen Fragen auch Skalenfragen im Interviewleitfaden verwendet. Bei der Festlegung der Anzahl der Abstufungen wird eine Ordinalskala in Form des bekannten Schulnotensystems von Note 1- sehr gut bis Note 6 – ungenügend gewählt (vgl. Tab. 10). Der Antwortende kann seine Bewertung auch zwischen zwei Noten geben. Die Note wird in diesem Fall mit dem Zusatz 0,5 angezeigt. Dies ermöglicht den Befragten ihre Wahrnehmung „logisch“ einzuordnen (vgl. Kallus 2016: 43).

Zahl	Note
1	sehr gut
2	gut
3	befriedigend
4	ausreichend
5	mangelhaft
6	ungenügend

Tabelle 10: Skalenfragen nach Schulnoten (eigene Darstellung)

Die Struktur des Interviews gestaltet sich durch den vorab formulierten Interviewleitfaden und den Befragten selbst.

In dem Interviewleitfaden werden die vier Themenbereiche, welcher in der Thesenbildung kategorisiert wurden, thematisiert.

Zum einen werden Fragen zur bisher wahrgenommen Akzeptanz des Einführungsprojektes gestellt und welche Verbesserungswünsche bei den Befragten bestehen. Ebenso werden die Themenbereiche der Zusammenarbeit und der transparenten und homogenen Arbeitsweise befragt. Eine Befragung zur nachhaltigen Verankerung von Veränderungen in der jeweiligen Organisationseinheit (Betriebsteil) wird nicht konkret erfolgen, sondern wird aus den Antworten zum Zielbild der AM Einführung und den anderen Themenbereichen abgeleitet, wenn die Befragten diesbezüglich Informationen geben möchten.

5.2 Auswahl der Interviewpartner

Die fünf Betriebe der LTV sind besonders von Veränderungen betroffen, welche die Grundlagenarbeit, wie einheitliche Begriffsverwendung und digitale Dokumentation der Anlagen mit sich bringt. Aus diesem Grund wurden die Betriebe als Stakeholder identifiziert. Da die bisherige Beteiligung der Betriebe anscheinend nicht im ausreichenden Maß vorhanden war, können sie im Interview Auskunft über ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen gegenüber der AM Einführung geben.

„Gleichzeitig erlauben Interviews den Mitgliedern eines Problemlösungsteams in hervorragender Weise, ein persönliches Bild von einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Bereich zu gewinnen. Solche persönlichen Eindrücke erweisen sich vielfach bei der Lösungsfindung als sehr wertvoll.“ (vgl. Hungenberg 2010: 47)

Im Ergebnis wurden 5 Interviews (eines je Betrieb) geführt, um die Gleichberechtigung in allen Betrieben zu gewährleisten.

Im Rahmen der weiteren Analyse der Stakeholder wurden die Betriebsteilnehmer als Schnittstelle zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeitern identifiziert. Da die größten Veränderungen im Bereich der operativen Aufgabenbewältigung liegen, wird auf die Betriebsteilnehmer Stauanlagen und Fließgewässer eingegrenzt.

Da die LTV 12 Betriebsteilnehmer in diesen Bereichen beschäftigt, wurden die Betriebsteilnehmer objektiv nach Anlagen- und Mitarbeiteranzahl je Betrieb ausgewählt (vgl. Anh. 2).

Die Reaktion auf die Anfrage zur Beteiligung war durchweg positiv. Die Anfrage enthielt die 4 Themenbereiche und den geplanten Ablauf für die Durchführung des Interviews. Zudem wurde von allen 5 angefragten Interviewpartnern die Datenschutzerklärung unterzeichnet zurückgesendet (vgl. Anh. 3). Eine Betriebsteilnehmerin konnte auf Grund hoher Arbeitsbelastung nicht teilnehmen. Sie wurde von einem gleichgestellten Kollegen vertreten.

5.3 Interviewdurchführung und -transkription

Auf Grund der geltenden Corona Regelungen des Freistaates Sachsen und der LTV, fanden die Interviews online via MS-Teams statt.

Die Befragten wurden im Vorfeld über die Themenschwerpunkte und die Interviewform informiert. Die zuständigen Betriebsleiter wurden ebenfalls über die geplanten Interviews informiert und um deren Zustimmung gebeten. Diese wurde von allen Betriebsleitern erteilt.

Für die Durchführung wird ein Zeitraum von 3 Zeitstunden angenommen.

Die Inhalte der Interviews werden in Form einer Transkription (vgl. Anh. 4-8) nach Mayring festgehalten. Um die Genauigkeit der Transkription zu erhöhen, wurden die Interviews in MS-Teams mit Zustimmung der Befragten aufgezeichnet.

6 Durchführung der Datenanalyse

Die Datenanalyse wird anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach dem Ablaufmodell nach Mayring durchgeführt. (vgl. Mayring 2015: 70)

Als Grundlage für die Analyse diente das vollständig transkribierte Interview. (siehe Kapitel 5.3)

Nach Mayring ist die qualitative Inhaltsanalyse in 7 Schritten durchzuführen.

1. Bestimmung der Analyseeinheit

In der durchgeführten Analyse wurde die vollständige Aussage der Interviewten als Analyseeinheit bestimmt, um einen Datenverlust zu vermeiden.

2. Paraphrasierung der Aussagen

Die vollständigen Aussagen der Betriebsteilnehmer wurden von Überflüssigem bereinigt. z.B. Satzanfänge „Tja, [...]“ entfernt.

3. Festlegen des Abstraktionsniveaus

Das Abstraktionsniveau wurde für die Datenanalyse auf mehrere Wörter festgelegt, die als Stichpunkte verfasst wurden.

4. Erste Reduktion der Aussagen über Selektion und Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen

Zusammenfassung der Aussagen aller Betriebsteilnehmer, um eine Gesamtaussage zu erhalten und gravierende Abweichungen zu kennzeichnen.

5. Zweite Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau

Das Abstraktionsniveau wurde erhöht auf Stichpunkte je Fragestellung.

6. Zusammenfassung der neuen Aussagen als Categoriesystem

Die Bildung der Kategorien erfolgt deduktiv-induktiv (vgl. Tab. 11). Die deduktive Bildung erfolgte aus den vier Themenbereichen der Thesen zu möglichen Ursachen (siehe Kap. 4). Die induktive Bildung der Antwortkategorien erfolgte am Datenmaterial der Interviewantworten erstellt wurden und ergänzen die deduktiven Kategorien.

Themenbereich	Antwortkategorie
1. Erhöhung Akzeptanz	1.1 Informationsstand und -bedarf zum Changeprojekt 1.2 Verständnisgrad für die Dringlichkeit 1.3 erwarteter Nutzen aus Betriebssicht 1.4 erwartete Nachteile aus Betriebssicht 1.5 Beurteilung der aktuellen Widerstände im Change 1.6 Lösungsansätze zum Überwinden von Widerständen
2. Optimierung Zusammenarbeit	2.1 aktueller Stand zur Zusammenarbeit und Optimierungspotentiale aus Betriebssicht 2.2 Lösungsansätze für eine Zusammenarbeit
3. Etablierung transparenter und homogene Arbeitsweisen	3.1 Bedarf für homogene Arbeitsweisen aus Betriebssicht 3.2 Lösungsansätze für betriebliche Partizipation zur Etablierung homogener Arbeitsweise in den Betriebsteilen
4. Veränderung verankern	4.1 Identifizierungsgrad mit dem Zilebild 4.2 allgemeine Bedürfnisse aus Betriebssicht

Tabelle 11: deduktiv-induktive Bildung der Kategorien (eigene Darstellung)

7. Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategorie Systems am Ausgangsmaterial

Es erfolgt die Prüfung, ob die als Kategorie System zusammengestellten neuen Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren. Dafür wurden alle ursprünglichen Paraphrasen des ersten Materialdurchgangs im Kategorie System geprüft.

7 Ergebnisse der Interviewanalyse

Die Ergebnisse der Interviewanalyse wurden den gebildeten Antwortkategorien und vier Themenbereichen, in denen Verbesserungspotential unterstellt wird, zugeordnet. (siehe Kapitel 6., Nr. 6 Zusammenfassung der neuen Aussagen als Categoriesystem)

Des Weiteren wurden die Skalenfragen ausgewertet, indem der Durchschnitt gebildet und Abweichungen markiert und analysiert wurden. (vgl. Anh. 9)

7.1 Themenbereich Akzeptanz

In der Antwortkategorie 1.1 Informationsstand und – bedarf zum Change Projekt wurden die Antworten der Betriebsteilnehmer zu ihrem Wissensstand und eventuellen weiteren Informationsbedarf zum Einführungsprojekt AM zusammengefasst.

Im Ergebnis der Datenanalyse wurde festgestellt, dass der Informationsstand der Betriebsteilnehmer sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und somit ein verschiedener Bedarf an weiteren Informationen zum Einführungsprojekt besteht. Laut den Aussagen der Betriebsteilnehmer wurden die Informationen zu Projektbeginn unterschiedlich detailliert kommuniziert. Während einige Betriebsteilnehmer von Auftaktveranstaltungen berichteten, in denen klar die Hintergründe, Ziele und Vorgehen von der Geschäftsleitung vorgestellt wurden, sind anderen Betriebsteilnehmern nur die Hintergründe mitgeteilt worden und die Zielstellung und das Vorgehen ist ihnen bis heute unklar.

Erkennbar wird dies an der eher durchschnittlichen Bewertung der Skalenfrage (vgl. Abb. 11)

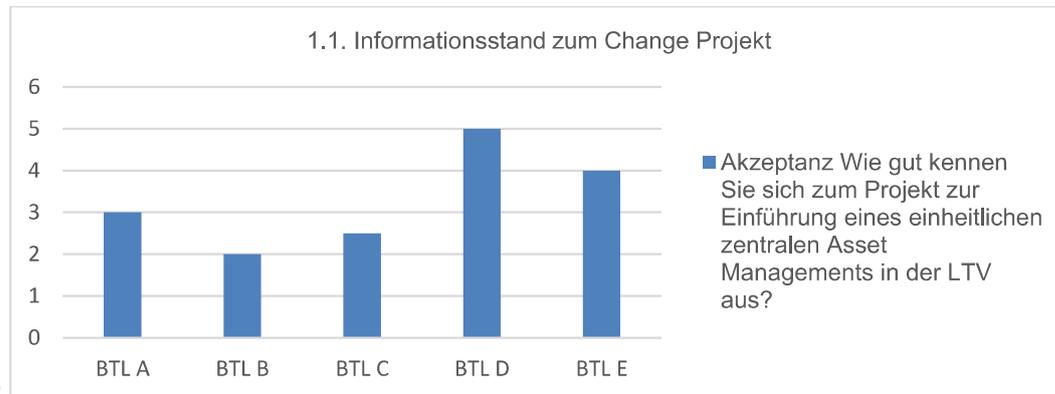


Abbildung 11: Informationsstand zum Change Projekt (eigene Darstellung)

Aussagen

„Dann gab es mehrere Einführungsveranstaltungen, wo wir gefragt wurden, welche Erwartungshaltung wir haben und die Ziele erarbeitet wurden.“ (siehe Anhang 5 – Frage 1 b)

„Das große Ganze ist mir nicht klar. Es wurde mitgeteilt, dass es notwendig ist für die Finanzmittelpflege und für die Digitalisierung der Anlagendaten.“ (siehe Anhang 7 – Frage 1. a))

Der Informationsbedarf wurde von vier Betriebsteilnehmern angezeigt und wurde damit begründet, dass das Vorgehen zunehmend unklarer geworden ist. Sie wünschen sich Informationen zum konkreten Vorgehen und dem Zeitpunkt der Beteiligung der Betriebe. Ein Betriebsteilnehmer gab an, umfassenden Informationsbedarf zum Change Projekt zu haben und wünscht sich weitere Informationsveranstaltungen und einen dauerhaften Tagesordnungspunkt in den betrieblichen Dienstberatungen.

Aussagen

„Es muss die Fragstellung der Betriebe beantwortet werden:

Wofür machen wir das?

Was wird anders?

Was entfällt dafür?“ (siehe Anhang 5 – Frage 1. c))

„Die Information über die theoretisch gedachten Abläufe waren gut.“ (Siehe Anhang 6 – Frage 1. c))

Alle Betriebsteilnehmer sagten aus, dass ihre Mitarbeiter bislang wenig Informationen zum Asset Management von ihnen als direkte Vorgesetzte bzw. dem Betriebsleiter erhalten haben.

Laut den Antworten der Betriebsteilnehmer, sehen sie für die gewerblichen Mitarbeiter keinen Informationsbedarf, um sie nicht zu überfordern. Der Bedarf würde erst bestehen, wenn eine konkrete Umsetzung den betrieblichen Arbeitsalltag beeinflusst.

Aussagen

„Mir persönlich ist es manchmal zu viel, da viele Kollegen keine Zeit haben nebenbei noch auf SharePoint Seiten zu schauen. Solange der Vorgesetzte noch keine konkrete Aufgabe hat, wird man sich eher nur sporadisch informieren. Dann wären Informationsveranstaltungen, eine konkrete Aufgabenstellung und Schulungen passend.“ (Siehe Anhang 4 – Frage 1. c))

„Zu viel Kommunikation in die Tiefe führt bei den Mitarbeitern eher zu Unsicherheiten. Wir nehmen die Informationen auf und filtern das Ganze für unsere Mitarbeiter. Wenn es praktische Änderungen gibt, dann ja – dann werden auch die Mitarbeiter informiert.“ (Siehe Anhang 5 – Frage 1. c))

In der Antwortkategorie 1.2 Verständnisgrad für die Dringlichkeit des Change Projekts wurden die Antworten der Betriebsteilnehmer zu ihrem Verständnis der Hintergründe zum Einführungsprojekt AM zusammengefasst.

Die Dringlichkeit wird von den Betriebsteilnehmern unterschiedlich argumentiert. Einige Betriebsteilnehmer begründen die Dringlichkeit mit mangelnder Anlagendigitalisierung und den damit verbundenen Nachteilen. Andere erläutern die Vorteile, die eine Standardisierung von Arbeitsabläufen mit sich bringt. Ein Betriebsteilnehmer benennt den Dringlichkeitsgrund, der ihm vermittelt wurde – die sinkenden Finanzmittel des Freistaates Sachsen. Diesen kann er aber nicht nachvollziehen.

Aussagen:

„Es ist es dringend und eigentlich längst überfällig. Wir haben ca. 540 Anlagen zu betreuen und die technische Ausstattung ist im Steinzeitalter.“ (siehe Anhang 6 – Frage 2 a))

„In der Organisationsuntersuchung wurde uns auch klar, dass es sinnvoll ist zentrale Vorgaben zu haben. Wie z.B. beim Straßenbauamt. Dabei sollte ein Standard eingeführt werden, wo die Erfahrung für alle Betriebe zentralisiert werden und für alle Betriebe als Handlungsempfehlungen rausgegeben werden.“ (Siehe Anhang 5– Frage 2. a))

„Ich bin davon ausgegangen, dass wir als LTV das AM ganz schnell brauchen und so auch diese Abstimmungsrunden entfallen, da die Priorisierung künftig im AM LTV-weit erfolgt.“ (siehe Anhang 7 – Frage 2. a))

„Es wurde sehr eindringlich vorgetragen, aber mit wenigen nachvollziehbaren Argumenten. Vor mittlerweile 3 Jahren wurde in der ersten Veranstaltung durch [REDACTED] vermittelt, dass es ohne AM kein Geld mehr gibt. Aber ab wann das so sein soll, wurde nicht gesagt. Bislang war Geld nie das Problem.“ (siehe Anhang 7- Frage 2. a))

Diese Aussagen werden durch die Beantwortung der Skalenfrage (vgl. Abb. 12) bestätigt.

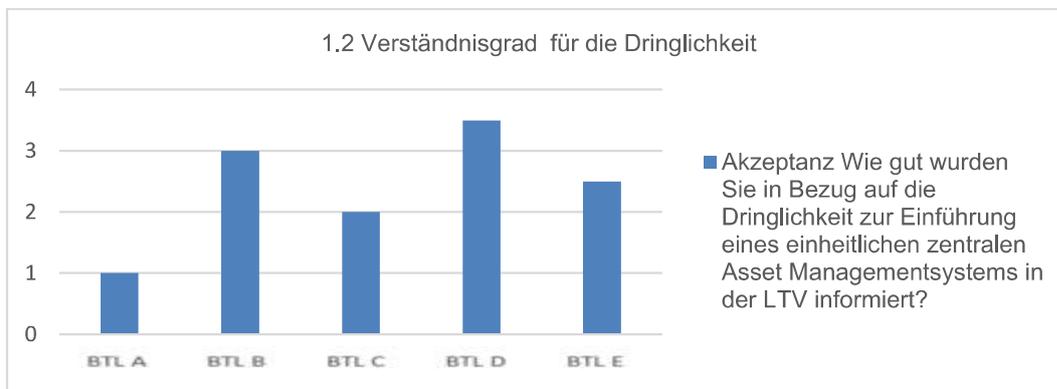


Abbildung 12: Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung (eigene Darstellung)

In der Antwortkategorie 1.3 erwarteter Nutzen aus Betriebssicht wurden die Antworten der Betriebsteilnehmer zu ihrem erhofften Nutzen nach der Einführung eines Asset Managements zusammengefasst.

Dabei gaben vier Betriebsteilnehmer an, dass sie einen hohen Nutzen für die betriebliche Arbeit erwarten, wenn das Managementsystem eingeführt wurde. Ein Betriebsteilnehmer gab an, dass er für seine Arbeit keinen Nutzen sieht, sondern eher Nachteile erwartet.

Einen Nutzen versprechen sich die Betriebsteilnehmer in der Planung und Durchführung ihrer täglichen Arbeiten, durch die Digitalisierung der Anlagendaten. In diesem Zusammenhang erhoffen sie sich eine Objektivierung der Finanzmittelverteilung für ihre Instandhaltungs- und Instandsetzungsbedarfe. Die zentrale Mittelverteilung wird aktuell als intransparent und subjektiv in ihrer Entscheidungsfindung wahrgenommen.

Aussagen:

„Die Erwartungshaltung ist die, dass es ein einfaches und überschaubares System gibt, was die Lebenswirklichkeit - unsere täglichen Aufgaben - einfach und strukturiert zusammenfasst.“ (siehe Anhang 4 – Frage 3)

„Das ist mir sehr wichtig, dass eine objektive Bewertung der Maßnahmen Priorisierung vorgenommen wird und die „Verteilungsdiskussionen“ aufhören.“ (siehe Anhang 8 – Frage 3)

„Ich sehe aktuell keinen konkreten Nutzen für mich. Der größte Nutzen und die Erleichterungen werden sich eher für die Kollegen ergeben, die bislang nicht genügend Argumente für ihre Maßnahmenplanung hatten bzw. diese auch nicht so dringlich vertreten haben.“ (Siehe Anhang 7- Frage 3)

Diese Interviewanalyse spiegelt sich in der Benotung der Skalenfrage (vgl. Abb. 13) wieder.

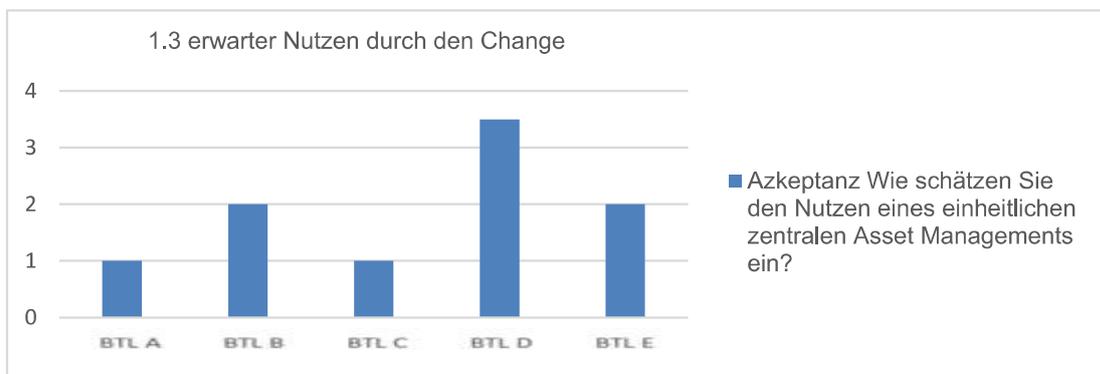


Abbildung 13: erwarteter Nutzen durch den Change (eigene Darstellung)

In der Antwortkategorie 1.4 erwartete Nachteile aus Betriebssicht wurden die Antworten der Betriebsteilnehmer zu den Nachteilen, welche die Einführung eines Asset Managements mit sich bringt zusammengefasst.

Zwei Betriebsteilnehmer sehen keine Nachteile oder befürchten Einschränkungen in ihrer betrieblichen Arbeit. Zwei Betriebsteilnehmer erwarten einen hohen betrieblichen Arbeitsaufwand, durch die Anlagendatendigitalisierung und einen hohen Schulungsbedarf durch die Umstellung auf ein neues IT-System.

Ein Betriebsteilnehmer befürchtet Nachteile in der Finanzmittelzuteilung über die Zentrale durch eine Objektivierung der Instandsetzungs- und Instandhaltungsbedarfsermittlung sowie eine Manipulationsgefahr der Asset Management Kennzahlen.

Antworten:

„Für die Zeit der Erstellung wird es ein enormer Aufwand für uns werden. Dafür müssen andere Aufgaben zurückgestellt werden. Konkret meine ich damit die Datenerhebung und das Erlernen des Systems.“ (siehe Anhang 4 – Frage 4)

„Weiter sehe ich es als Mehraufwand – auch dauerhaft – das System zum Laufen zu bringen und das auch aufrecht zu erhalten. Die Mitarbeiter brauchen die fachlichen Kompetenzen und auch die notwendige Zeit dafür.“ (siehe Anhang 6 – Frage 4)

„Bislang konnte man argumentativ seine Maßnahmenpläne vorstellen. Künftig soll das objektiv durch die Zentrale laufen. Es könnte sein, dass wir dann nicht mehr von unserer guten Argumentation so profitieren. Es könnte auch sein, dass die einheitlichen Kriterien manipulierbar sind.“ (siehe Anhang 7 – Frage 4)

In der Antwortkategorie 1.5 Beurteilung der aktuellen Widerstände im Change wurden die Antworten der Betriebsteilnehmer zur Akzeptanz auf betrieblicher Leitungsebene und auf Mitarbeiterebene in Bezug auf die Einführung eines Asset Managements zusammengefasst.

Bei allen Betriebsteilnehmern wurde die Akzeptanz auf der betrieblichen Leitungsebene höher eingestuft als bei den betrieblichen Mitarbeitern.

Die Akzeptanz auf der betrieblichen Leitungsebene wurde durchschnittlich mit einer 3 bewertet (vgl. Abb. 14). Begründet wurde dieses Ergebnis mit den mangelnden konkreten Ergebnissen für den betrieblichen Arbeitsablauf, obwohl der Projektstart schon einige Zeit zurückliegt.

Aussage:

„Aktuell sehen wir noch keine konkreten Ergebnisse. Es dauert zu lange.“ (siehe Anhang 4 – Frage 5 a))

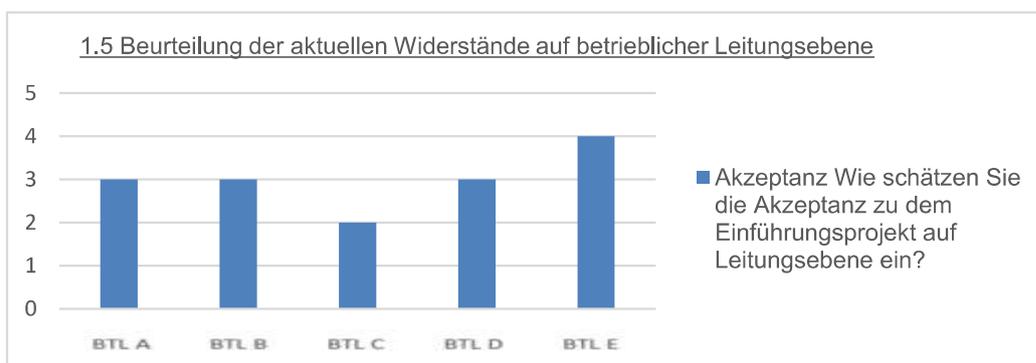


Abbildung 14: Beurteilung der aktuellen Widerstände auf betrieblicher Leitungsebene (eigene Darstellung)

Die Akzeptanz auf der Mitarbeiterebene wurde durch 4 Betriebsteilnehmer benotet (vgl. Abb. 15). Ein Betriebsteilnehmer gab keine Benotung an, jedoch eine verbale Einschätzung ab. Aus diesem Grund fehlt die Benotung in der Ergebnisdarstellung der Skalenfrage.

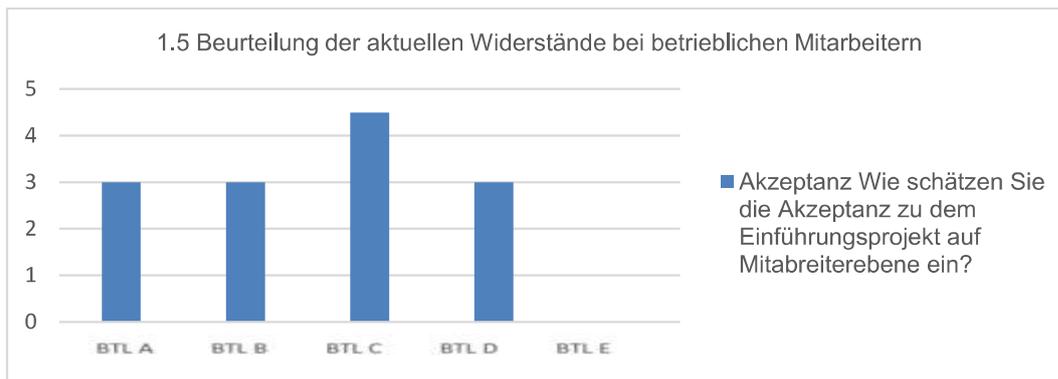


Abbildung 15: Beurteilung der aktuellen Widerstände bei betrieblichen Mitarbeitern (eigene Darstellung)

Die Betriebsteilnehmer gaben an, dass sie Unsicherheiten und Ängste in Bezug auf das Asset Management bei ihren Mitarbeitern wahrnehmen. Als Gründe führten sie Angst vor Überforderung und einer zeitlichen Überlastung durch das Asset Management an. Ein Betriebsteilnehmer antwortete, dass Mitarbeiter unsicher im Umgang mit dem Thema sind, da sie nicht wissen was auf sie zukommt.

Aussagen:

„Die niedrige Akzeptanz bei den Mitarbeitern begründet sich aus Überforderung und zeitlicher Überlastung. Sie sind zeitlich gar nicht in der Lage das auszuführen. Es ist nur die Information geflossen, dass es ein solches System geben soll.“ (siehe Anhang 6 – Frage 5. a))

Die niedrige Akzeptanz kann ich mir nur erklären, dass den MA aktuell keine weiteren Informationen vorliegen, was sich ändert. Im Zusammenhang mit dem Thema AM, äußern die Mitarbeiter eher Unsicherheiten, ob sie die Aufgaben auch erfüllen können, da sie nicht genau wissen, was auf sie zukommt. (siehe Anhang 8 – Frage 5 a))

In der Antwortkategorie 1.6 Lösungsansätze zum Überwinden von Widerständen wurden die Vorschläge der Betriebsteilnehmer für den Abbau von Widerständen in Bezug auf die Einführung eines Asset Managements zusammengefasst.

Die Betriebsteilnehmer machten eine Reihe von Vorschlägen, wie die Akzeptanz aus ihrer Sicht bei den betrieblichen Mitarbeitern gesteigert werden könnte.

Alle Betriebsteilnehmer gaben an, dass ein verständlicher Umsetzungsplan in dem ersichtlich wird, wann die Betriebe beteiligt werden, die Akzeptanz erhöhen würde. Zwei Betriebsteilnehmer sehen die Vermittlung von Sinn und Zweck des Asset Managements gegenüber den Mitarbeitern und dem Aufzeigen von konkretem Nutzen als sinnvoll an, um die Akzeptanz zu erhöhen. Sie gaben weiter an, dass den Mitarbeitern der Grad der

Veränderung deutlich gemacht werden muss, damit sie einschätzen können, an welcher Stelle es künftig andere Arbeitsabläufe geben wird und wo nicht.

7.2 Themenbereich Zusammenarbeit

In der Antwortkategorie 2.1 aktueller Stand zur Zusammenarbeit und Optimierungspotentiale aus Betriebssicht wurden die Bereiche zusammengefasst, wo die Betriebsteilnehmer eine Optimierung sehen und wie sie die aktuelle Zusammenarbeit einschätzen.

Die Betriebsteilnehmer benoteten die Zusammenarbeit innerhalb ihres Betriebes zwischen 1 und 3 (vgl. Abb. 16). Weitere Ausführungen wurden nicht gemacht.

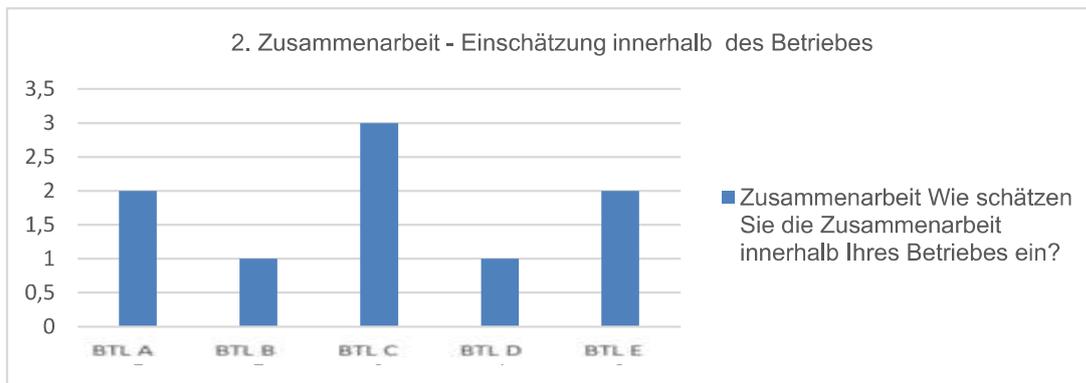


Abbildung 16: Zusammenarbeit innerhalb des Betriebes (eigene Darstellung)

Bei der Benotung der Zusammenarbeit zwischen den 5 Betrieben wurde von drei Betriebsteilnehmern die Note gut vergeben. Ein Betriebsteilnehmer benotete mit 5,5 und einer mit 4 (vgl. Abb. 17). Die schlechten Benotungen wurden begründet mit Hindernissen im Austausch durch unterschiedliche betriebliche Organisationsstrukturen und dem hohen Aufwand, die die Betriebsteilnehmer für ihren Austausch betreiben müssen.

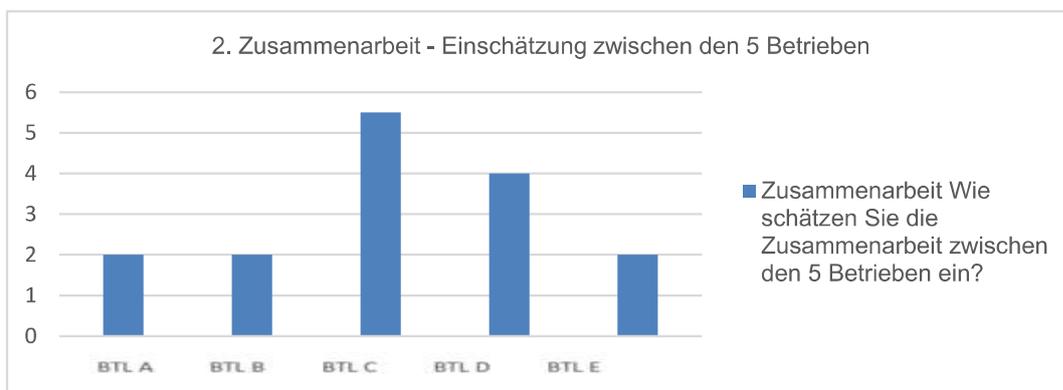


Abbildung 17: Zusammenarbeit zwischen den 5 Betrieben (eigene Darstellung)

Aussagen:

„Es gibt aktuell zu viele strukturelle Unterschiede in den Betrieben. Es würde helfen, wenn die Betriebsstrukturen einheitlich sind, sonst reden wir aneinander vorbei.“ (siehe Anhang 6 – Frage 7)

„Normalerweise wäre es gut, wenn der Betriebsteilnehmer-Austausch wiederbelebt wird und die Organisation immer, wie ein Staffstab weitergegeben wird. Auch die Themenabfrage und Protokollierung gehört dazu.“ (siehe Anhang 7 – Frage 7)

Zur Zusammenarbeit mit der Zentrale gaben die Betriebsteilnehmer an, dass diese in bestimmten Bereichen sehr gut ist, z.B. mit den Fachreferaten 22, 23 und 24 des Fachbereichs 2. Eine fehlende Zusammenarbeit schätzen 3 Betriebsteilnehmer mit dem Referat 31 des Fachbereichs 3 ein (vgl. Abb. 18).

Ihnen fehlt dabei der direkte Austausch untereinander und die Unterstützung bei betrieblichen Belangen.

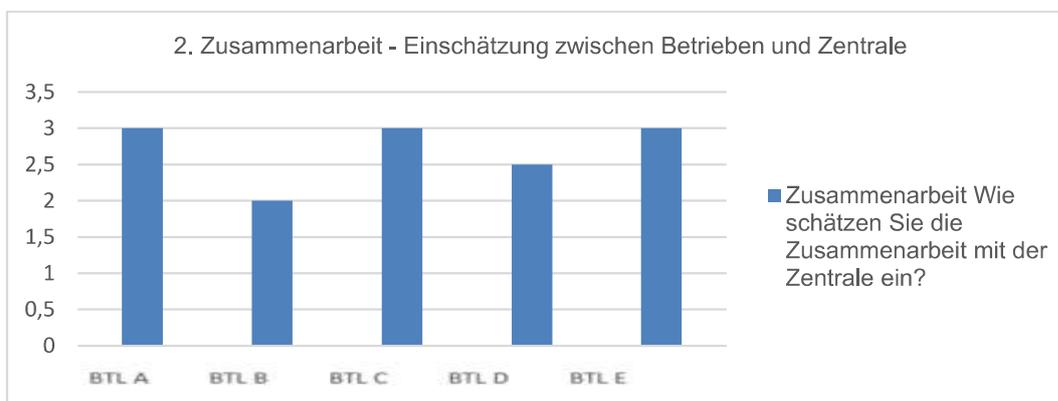


Abbildung 18: Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Zentrale (eigene Darstellung)

Aussagen:

„Im Bereich der Zentrale würde ich mir wünschen, dass sie sich mehr vor Ort die Anlagen anschauen, gerade wenn es um die Bauplanung im R 31 geht. Das klappt bei anderen Kollegen besser. Es sollte derjenige die Arbeit machen, der dafür zuständig ist und uns nicht nur Abfragen und Dokumente geschickt haben wollen.“ (siehe Anhang 7- Frage 7)

„Der Austausch ist noch nicht so selbstverständlich wie mit den Referaten 23, 24, 22. Wir können nicht so richtig sehen, was sie tun und wie sie uns unterstützen können.“ (siehe Anhang 5 – Frage 7)

Im Themenbereich 2.2 Lösungsansätze für eine Zusammenarbeit wurden die Aussagen der Betriebsteilnehmer zusammengefasst, wie eine bessere Zusammenarbeit erreicht werden kann.

Optimierungspotential in Bezug auf das Asset Management wurde von einem Betriebssteilleiter hinsichtlich einer strukturierten Zusammenarbeit angezeigt.

Aussage:

Vielleicht im Rahmen des R 21, wenn es dann richtig losgeht. Da wünsche ich mir eine strukturierte Zusammenarbeit. Nicht so viel reden, einfach mal machen. Nicht so viel Theorie, sondern mehr Praxis. (siehe Anhang 4 – Frage 7)

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Referat 31 gaben vier Betriebssteilleiter an, dass sie sich eine engere Zusammenarbeit im Sinne der Unterstützung wünschen.

Aussagen:

„In der Zentrale würde ich mir mehr fachlichen Austausch mit den fachlichen Referenten der Referate 31 und 26 wünschen.“ (siehe Anhang 8 – Frage 7)

„Hier würde ich mir mehr Austausch zu Praxisthemen wünschen.“

Die Zusammenarbeit mit den übergeordneten Bereichen zu administrativen Themen, wie z. B. wie läuft es in den Betrieben und braucht ihr Unterstützung, da gibt es keine Zusammenarbeit. Jeder Betrieb ist den alltäglichen Herausforderungen allein ausgesetzt und versucht jeweils eine Lösung für sich zu suchen.“ (siehe Anhang 6 – Frage 7)

Drei Betriebssteilleiter wünschen sich einen verstärkten Austausch auf Betriebssteilleiter-ebene. Dabei soll die Zentrale eine Koordinierungsfunktion übernehmen und den Austausch zu Fachthemen mit einem Moderator unterstützen. Die Ergebnisse des Austausches können nach Vorstellung der Betriebssteilleiter als Entwurf für Handlungsanweisungen für alle Betriebe genutzt werden.

Aussagen:

„Auch die Koordination der Zentrale zu bestimmten Themen wäre gut. Ich kann mir gut vorstellen, dass DA Entwürfe zur Verfügung gestellt werden und dann z.B. 14 Tage später ein Workshop veranstaltet wird, wo auch klar die Erwartungshaltung kommuniziert wird, dass sich vorzubereiten ist.“ (siehe Anhang 7 – Frage 7)

„Gut wäre, aus der Themenvielfalt ein bestimmtes Thema zu dem Austausch mit einer konkreten Zielstellung zu besprechen und die Ergebnisse auch zusammenzufassen.“

Ich kann mir vorstellen, dass ein geschulter Moderator zu bestimmten Themenbereichen die Gemeinsamkeiten und Gegensätze der Betriebe vorher herausarbeiten kann. Von

den Ergebnissen könnten aus meiner Sicht alle Betriebe profitieren. Aber auch die Geschäftsleitung hätte den Vorteil, dass sie eine vorabgestimmte Meinung erhält.“ (Siehe 8 – Frage 7)

7.3 Themenbereich transparente und homogene Arbeitsweisen

Im Themenbereich 3.1 Bedarf für homogene Arbeitsanweisungen aus Betriebssicht wurden die Aussagen der Betriebsteilnehmer zum Zustand der betrieblichen Arbeitsanweisungen (Beschreibungen und Visualisierungen) zusammengefasst sowie in welchen Bereichen ein Bedarf für transparente und homogene Arbeitsweisen gesehen wird.

Die individuellen Beschreibungen der betrieblichen Abläufe sind laut Aussagen der Betriebsteilnehmer in gutem Zustand (vgl. Abb. 19).

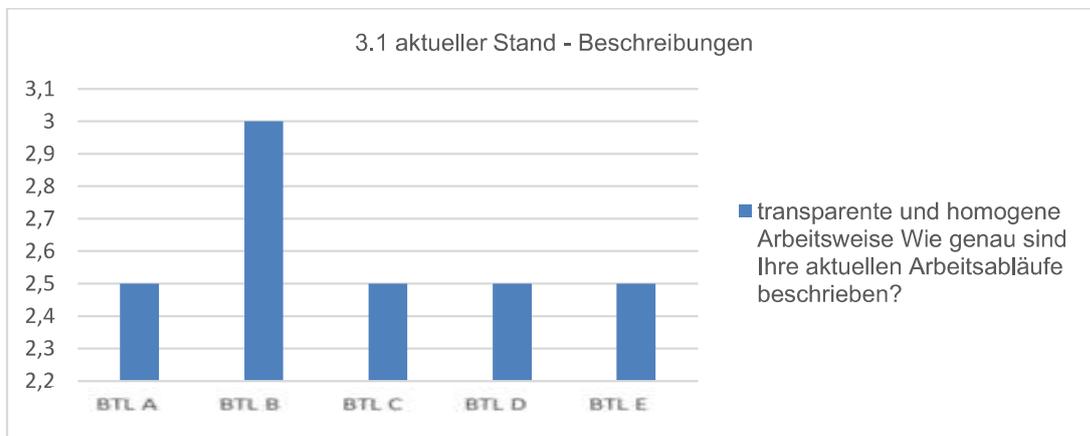


Abbildung 19: Aktueller Stand - Beschreibungen (eigene Darstellung)

Aussagen:

„Soweit es unsere tagtägliche Arbeit angeht, sind wir mit Vorschriften und Vorgaben ausreichend ausgestattet in Papier und handschriftlicher Form sowie digital.“ (siehe Anhang 6 – Frage 9)

„Zu den wichtigen Arbeitsabläufen haben wir sehr gute Beschreibungen.“ (siehe Anhang 8- Frage 9)

Die Aussagen der Betriebsteilnehmer zu Visualisierungen gleichen sich (vgl. Abb. 20). Eine Visualisierung von Arbeitsabläufen sind nur vereinzelt in Form von Checklisten und Flussdiagrammen vorhanden.

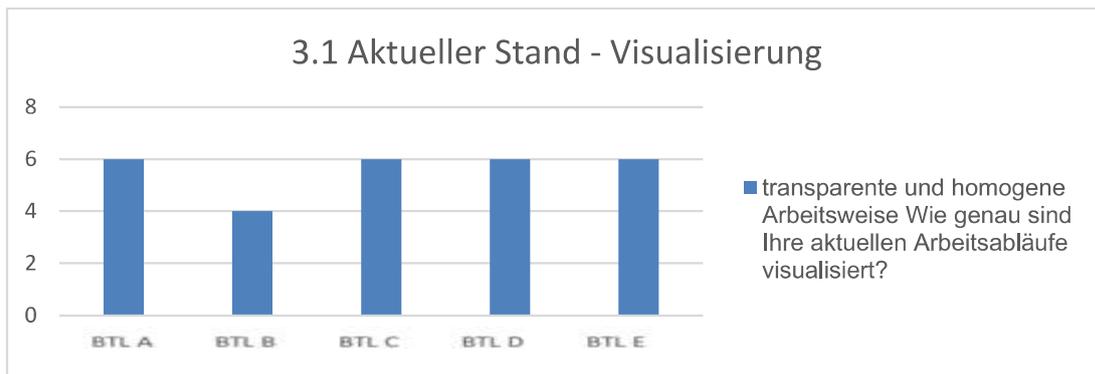


Abbildung 20: Aktueller Stand – Visualisierung (eigene Darstellung)

Einen Bedarf für transparente und homogene Arbeitsabläufe sehen vier Betriebsteilnehmer in den Bereichen der übergeordneten Prozesse, z.B. der Finanzplanung und in den betrieblichen Prozessen der Instandhaltung und Instandsetzung von Anlagen.

Aussagen:

„Für den Bereich der Stauanlagen und der Anlagen mit dem höchsten Schadenspotential. Auch für das tägliche Arbeitsgeschäft.“ (siehe Anhang 6 – Frage 9)

„Die übergeordneten Prozesse sollten strukturiert und geordnet sein. Ich meine damit z. B. die Finanzplanung oder wie werden regelmäßige Bauwerkskontrollen durchgeführt und was passiert mit den Ergebnissen.“ (siehe Anhang 4 – Frage 9)

Im Themenbereich 3.2 Lösungsansätze für betriebliche Partizipation zur Etablierung homogener Arbeitsweise in den Betriebsteilen wurden die Vorschläge der Betriebsteilnehmer zur gemeinsamen Arbeit in Bezug auf transparente und homogene Arbeitsweisen zusammengefasst.

Die Erarbeitung der Prozesse soll nach Aussagen von allen Betriebsteilnehmern gemeinsam mit der Zentrale der LTV erfolgen.

Aussagen:

Ich würde gern in Arbeitsgruppen mitarbeiten, auf Basis eines Vorschlages der Zentrale. Dabei ist es wichtig, dass die Fachexperten der Zentrale ein Konzept entwerfen und mit den Betrieben gemeinsam schärfen und dann aber auch verbindlich und zwingend die Umsetzung kontrollieren. (siehe Anhang 6 – Frage 9)

„Es sollte ein Ablauf von A bis Z betrachtet werden und klar sein, wer welche Aufgaben in dem Ablauf hat. Das führt zu Transparenz und Verständnis.“ (siehe Anhang 5 – Frage 9)

Zur Visualisierung gaben alle Betriebsteilnehmer an, dass sie sich einen übersichtlichen Prozessablauf als Ergänzung der Beschreibung für die betrieblichen Mitarbeiter wünschen.

Aussagen:

Für die Mitarbeiter ist das manchmal in stressigen Situationen unhandlich eine lange Beschreibung zu lesen. Dafür habe ich teilweise Flussdiagramme, wie für Hochwasserereignisse, angelegt.“ (siehe Anhang 5 – Frage 9)

„Zum Format - am besten in Stichpunkten und kurzen Beschreibungen – auf einen schnellen Blick muss das Wichtigste für die Mitarbeiter zu verstehen sein. Es sollte nur einheitlich sein, damit die Mitarbeiter sich gut orientieren können.“ (siehe Anhang 6-Frage 9)

7.4 Themenbereich Verankerung

Im Themenbereich 4.1 Identifizierungsgrad mit dem Zielbild wurden die Aussagen der Betriebsteilnehmer zur Bedeutung der Ziele aus betrieblicher Sicht und der Beteiligungsbereitschaft der betrieblichen Mitgestaltung zusammengefasst.

Das Zielbild, welches im Dezember 2021 erarbeitet wurde, um die Akzeptanz und Zusammenarbeit zu verbessern, war vier Betriebsteilnehmern bis zur Nachfrage im Interview unbekannt (vgl. Abb. 21). Einem Betriebsteilnehmer war die Darstellung aus einem Asset Management Newsletters vom Januar 2022 im Gedächtnis geblieben.



Abbildung 21: Zielbild zum Asset Management (LTV:2021)

Laut den Betriebsteilnehmern wird die Bedeutsamkeit der Ziele „Entscheidungsfindung“, „Risiko & Überprüfung“, „Asset-Informationen“ und „Organisation & Menschen“ als sehr hoch eingeschätzt. Hierbei erklären alle Betriebsteilnehmer, dass sie eine aktive Mitgestaltung wünschen.

Aussagen:

„Auf jeden Fall, der Betrieb muss hier beteiligt werden, um nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen.“ (siehe Anhang 8 – Frage 10) - Entscheidungsfindung

Hier sehe ich die Betriebe im Vordergrund, da wir unsere Anlagen am besten kennen und die Risiken einschätzen können. Hier sollten die Betriebe auf jeden Fall intensiv beteiligt werden.“ (siehe Anhang 8 – Frage 10) - Risiko & Überprüfung

Hier ist das besondere Interesse der Zentrale vordergründig. Der Betrieb sollte hier mitsteuern können, damit wir auch einen Mehrwert haben und die Anlagendaten für unsere tägliche Arbeit nutzen können. (siehe Anhang 8 – Frage 10) - Asset-Informationen

„Ja, das ist wichtig. Hoffentlich brauchen wir es nicht. Die Beteiligung der Betriebe ist hier enorm wichtig, auch im Hinblick auf den Umgang mit den Risiken.“ Siehe Anhang 4 – Frage 10) - Risiko & Überprüfung

„Ja, das ist wichtig vor allem die Daten in einem System zusammenzuführen. Da die Pflege bei den Betrieben liegt, ist die frühzeitige Beteiligung wichtig.“ (siehe Anhang 4 – Frage 10) - Asset-Informationen

„Hier ist das besondere Interesse der Zentrale vordergründig. Der Betrieb sollte hier mitsteuern können, damit wir auch einen Mehrwert haben und die Anlagendaten für unsere tägliche Arbeit nutzen können.“ (siehe Anhang 8 – Frage 10) - Asset-Informationen

„Auf jeden Fall eine Beteiligung erwünscht.

Wir können nicht nur von der Zentrale Transparenz fordern und machen es selbst nicht. Da gehört einfach ein ehrlicher Austausch dazu.“ (siehe Anhang 5 – Frage 10) - Organisation & Menschen

„Hier sind alle Kollegen zu beteiligen. Die Festlegungen sollten dabei immer von der GL getroffen werden. Die Mitwirkungspflicht ist für alle Mitarbeiter gleich.“ (siehe Anhang 8 – Frage 10) - Organisation & Menschen

Die Ziele AM –Managementsystem, AM Strategie und Planung und Asset Lebenszyklus werden als wichtige Zielstellungen für die LTV insgesamt angesehen. Die Betriebsteilnehmer schätzen die Notwendigkeit einer betrieblichen Mitarbeit eher gering ein. Sie begründen dies damit, dass die Umsetzung dieser Ziele durch zentrale Fachreferate erfolgen muss.

Aussagen:

„Hier sehe ich eher keine große Beteiligung durch die Betriebe. Das ist eher Aufgabe des R 21. Für die Datenbereitstellung auf der Ebene der Betriebsteilnehmer und unsere Anforderungen - dieser Baustein – da sollten wir mit einbezogen werden. Die Abfrage und Koordination der Datenabfragen und abschließende Zusammenfassung liegt dann wieder im R 21 als verantwortliches Referat. Das kann nur in Zusammenarbeit mit allen gut gelingen.“ (Anhang 5 – Frage 10) - AM –Managementsystem

„Sicherlich von großer Bedeutung. Die Betriebe sehe ich hier nicht vordergründig dabei.“ (siehe Anhang 8- Frage 10) - AM –Managementsystem

„AM Strategie und Planung ist auch eher Aufgabe des R 21. Sehe ich eher keine Beteiligungsnotwendigkeit für die Betriebe.“ (siehe Anhang 5- Frage 10) AM Strategie und Planung

„AM Strategie und Planung: Eher Thema der Zentrale.“ (siehe Anhang 7 – Frage 10) AM Strategie und Planung

„Ja, wichtig. Hier sind die Detailtiefe und die Wichtigkeit der Anlagen zu beachten.“ (siehe Anhang 4 – Frage 10) Asset Lebenszyklus

„Das sehe ich nicht als unser Thema an.“ (siehe Anhang 8- Frage 10) Asset Lebenszyklus

Zusammenfassend sind die Aussagen der Betriebsteilnehmer sehr vielschichtig, da sie sich erst während des Interviews eine Meinung bilden konnten.

Im Themenbereich 4.2 allgemeine Bedürfnisse aus Betriebssicht wurden die Aussagen der Betriebsteilnehmer zu Wünschen und Bedürfnissen aus ihrer Sicht zusammengefasst. Im Wesentlichen wiederholen sich die Aussagen zur gerechten Arbeitsverteilung und Eingruppierung bei allen Betriebsteilnehmern.

Um die Organisationskultur der einzelnen Betriebe etwas besser verstehen zu können, wurden unter 4.3 allgemeine Wünsche an die zentrale Organisation und Arbeitsweise nach den Dingen gefragt, die jeder Betriebsteilnehmer sofort ändern würde, wenn er die Möglichkeit hätte (vgl. Abb. 22).

Personal:

1. gerechte Eingruppierung der Mitarbeiter als Zeichen der Wertschätzung
2. gerechter Personalschlüssel zu Aufgabenlast
3. gerechtere Arbeitsmittelausstattung

Arbeitsbedingungen:

1. bessere Planbarkeit der täglichen Aufgaben
2. Aufgabenschwerpunkte durch die Geschäftsleitung durch klare Zielstellung
3. mehr Zeit für Beantwortung von Anfragen
4. Reduzierung von "Bürokratischem" Aufwand (zu viele IT Systeme, Doppelarbeit)
5. Persönliche Kommunikation steigern
6. Verständnis für Belange/Themen der betrieblichen Kollegen entwickeln
7. Aktives zugehen der MA Zentrale auf die betrieblichen MA
8. eine Organisationseinheit mit der zeitlichen Ressource für AM Einführung und Aufgaben in den Betrieben installieren

IT-System:

1. fehlerfreie Soft- und Hardware für die betrieblichen Aufgaben

Struktur:

1. Geschäftsleitung demonstriert Geschlossenheit zum Thema AM
2. einheitliche Betriebsstrukturen

Abbildung 22: Wünsche der Betriebsteilnehmer (eigene Darstellung)

8 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die vorausgegangene Untersuchung möglicher Ursachen hat im Ergebnis gezeigt, dass es für die aktuelle Situation des Change Projekts Einführung Asset Management in der LTV nicht nur eine Schwachstelle aus Sicht des Change Management gibt. Die Lösungsansätze sind vielschichtig. Die Schwachstellen wurden anhand der Bestätigung der Thesen identifiziert und ein Lösungsansatz aus Sicht des Change Managements in Form von Handlungsempfehlungen abgeleitet (vgl. Anh. 11) . Diese werden getrennt nach den vier Themenbereichen dargestellt. Die vier Themenbereiche wurden anhand der Ursachen, welche am Beginn der Arbeit definiert wurden, gebildet.

8.1 Themenbereich Akzeptanz

Wie die Interviewanalyse gezeigt hat, besteht bei den Betriebsteilnehmern ebenso wie bei ihren Mitarbeitern ein Informationsdefizit in Bezug auf die Hintergründe des Change Projekts und dessen Dringlichkeit. Die These, dass den Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderung unklar ist, konnte anhand der Datenanalyse bestätigt werden (siehe Kapitel 4, Nr. 1 a)) Die Kommunikation dieser Informationen muss dringend erfolgen, um eine hohe Akzeptanz in der gesamten Belegschaft für die Einführung des Asset Managements erreichen zu können. Die unterschiedliche Wahrnehmung der Betriebsteilnehmer zur Gesamtzielstellung und dem Vorgehen zur Erreichung der Ziele deutet auf ein weiteres Informationsdefizit hin. Auch die These in Bezug auf die unklare Zielstellung und dem Vorgehen konnte anhand der Aussagen der Betriebsteilnehmer bestätigt werden (siehe Kapitel 4, Nr. 1. b)).

Laut Kotter müssen sich alle Mitarbeiter der Dringlichkeit, Zielstellung und Strategie bewusst sein (siehe Kapitel 2.5). Der Absender dieser Informationen muss in diesem Fall die Geschäftsleitung der LTV sein, die Empfänger alle Mitarbeiter der LTV. Da eine Veranstaltung mit allen Mitarbeitern eine enorme organisatorische Herausforderung darstellt, ist ein geeignetes Format zu wählen, um allen Mitarbeitern die Informationen gleichermaßen zukommen zu lassen. Dafür geeignet sind Präsenzveranstaltungen mit den Führungskräften aller Hierarchieebenen und einer gleichzeitigen Videoübertragung, die für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht wird. Eine Aufzeichnung der Videoübertragung sichert die Informationsweitergabe für abwesende Mitarbeiter und kann das Verständnis vertiefen. Dabei sollte die Geschäftsleitung auch auf die Vision, die Ziele und die Strategie eingehen. Besonders interessant für den einzelnen Mitarbeiter ist die Auswirkung auf seinen Arbeitsbereich. Aus diesem Grund sollten die erwarteten Verände-

rungen verständlich kommuniziert werden. Die Ernennung und Vorstellung des Projektteams sollte in diesem Zusammenhang ebenfalls erfolgen, um die Mitarbeiter zum Dialog hinsichtlich der Asset Management Einführung zu bewegen.

Die Interviewanalyse hat ebenfalls gezeigt, dass die Betriebsteilnehmer eine vielschichtige Erwartungshaltung an das Asset Managementsystem haben. Hier muss die Zielstellung konkretisiert werden, was Asset Management in der LTV bewirken soll. Wie in der Analyse der Ausgangslage (siehe Kap. 3) bereits erwähnt wurde, fehlen viele Grundlagen für ein Asset Management wie z.B. ein digitalisierter Anlagenbestand. Um Enttäuschungen durch nicht erfüllte Erwartungen vorzubeugen, sollte klar und verständlich das Ziel, das Vorgehen und die Verantwortlichkeit (Was?, Wie?, Wer?) an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Die inhaltliche Grundlage für die Vorbereitung der Informationsveranstaltung der Geschäftsleitung kann das im Dezember 2021 erarbeitete Zielbild⁴, sowie die Roadmap⁵ mit den Verantwortlichen, bilden (vgl. Abb. 23 und Anh. 11). Hier sind die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele und das Vorgehen durch die Geschäftsleitung und Führungskräfte erarbeitet worden.

Die Kommunikation sollte zum einen durch persönliche Ansprachen der Geschäftsleitung gemeinsam mit der Darstellung zu Hintergründen und Dringlichkeit erfolgen. Zum anderen muss die Veröffentlichung allen Mitarbeitern bewusst zugänglich gemacht werden. Die Betriebsleiter und Betriebsteilnehmer sollten diese Informationen immer wieder in ihren Dienstberatungen thematisieren, damit die Mitarbeiter die Gelegenheit haben sich mit dem Change Projekt auseinanderzusetzen und Fragen zu stellen.

Zur Bearbeitung der Roadmap sollte zum einen die Projektleitung in regelmäßigen Abständen alle Mitarbeiter zum Bearbeitungsstand (analog Projektstatusberichte) online und bei jeder Gelegenheit durch die Geschäftsleitung kommuniziert werden. Zum anderen sollte jeder Verantwortliche zu seinem Thema der Roadmap informieren, um den Mitarbeitern den Fortschritt aufzuzeigen, aber auch um die konkrete Beteiligung der Betriebe sichtbar zu gestalten.

In der Interviewanalyse wurde deutlich, dass es auf betrieblicher Leitungsebene und bei den betrieblichen Mitarbeitern Widerstände gegen das Asset Management gibt.

⁴ Zielbild ist als Vision, eine klare Zielbeschreibung, des Change Projektes zu verstehen. Definition Vision: eine richtungweisende, erneuernde Zukunftsvorstellung

⁵ Roadmap ist als Planung der Maßnahmen im Change Projekt zu verstehen. Definition Roadmap: Plan für die zukünftige Entwicklung von Technologien und Produkten

Nach erster Einschätzung beruht der Widerstand der betrieblichen Leitungsebene auf den fehlenden Ergebnissen. Wie Kotter in dem 6. Schritt seines Stufen Modells beschreibt, sind kurzfristige Erfolge für Veränderungsprojekte enorm wichtig, um die Motivation und die Glaubwürdigkeit für die Veränderung aufrechtzuerhalten (siehe Kapitel 2.5). Die bisherigen Ergebnisse der Grundlagenarbeit müssen als Erfolge durch die Geschäftsleitung und dem Projektteam verkündet werden. Dazu zählen die Vereinheitlichung der Begriffe, das Zustandserfassungs- und -bewertungsverfahren aber auch die Anpassung der Zielstellung (Zielbild) und des Vorgehens (Roadmap). Wichtig ist ebenfalls das auf die Umsetzung der Ergebnisse in den Betrieben und der Zentrale geachtet, Feedback zur Anwendung neuer Verfahren eingeholt und erst nach Tests in Pilotanlagen ein einheitlicher Umsetzungszeitpunkt für alle Betriebe festgelegt wird. Die Ergebnisse als Erfolge zu verkünden, sollte durch die Geschäftsleitung erfolgen (vgl. Abb. 23 und Anh. 11). Das Einholen von Feedback und Piloten in den Betrieben ist Aufgabe der Projektleitung. In dieser Phase muss der Dialog zwischen Projektteam und Betroffenen durch eine gute Kommunikationskultur und -struktur durch die Führungskräfte gefördert werden.

Der Widerstand bei den betrieblichen Mitarbeitern beruht im Wesentlichen auf Unwissenheit. Die gespiegelten Ängste und Unsicherheiten von den Betriebsteilnehmern zeigen, dass den Mitarbeitern die Veränderung und deren Auswirkungen nicht klar sind. Die These zu Ängsten der Mitarbeiter, den neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein, hat sich laut der Wahrnehmung der Betriebsteilnehmer bestätigt (siehe Kapitel 4, Nr. 1 d)).

Durch die Information zu den Hintergründen, Zielen, Vorgehen und die konkrete geplante Veränderung durch die Geschäftsleitung und Betriebsleiter können die Widerstände reduziert werden. Um die Mitarbeiter vom Asset Management in der LTV zu überzeugen, braucht es eine ehrliche, verständliche Ansprache der Geschäftsleitung und Projektleitung zum konkreten Nutzen aber auch zum Aufwand, die eine solche Systemeinführung mit sich bringt. Dabei sollten verschiedene Dialogformate angeboten werden, damit die Mitarbeiter schon jetzt die Sicherheit haben, mit der Veränderung nicht allein dazustehen, z.B. Schulungen, Workshops, Feedbackrunden, Mitarbeit und Umsetzungsunterstützung (vgl. Abb. 23 und Anh. 11).

Die These, dass Mitarbeiter befürchten ihre Bedürfnisse werden nicht berücksichtigt, konnte nicht eindeutig anhand der Aussagen belegt werden (siehe Kapitel 4, Nr. 1 c)).

8.2 Themenbereich Zusammenarbeit

Die Interviewanalyse im Themenbereich der Zusammenarbeit macht einen Bedarf der Betriebsteilnehmer deutlich. Sie zeigt, dass den Betriebsteilnehmern der verstärkte persönliche Austausch in Bezug auf die betrieblichen Arbeitsabläufe mit den Kollegen der Zentrale fehlt. Die These, dass die Zusammenarbeit aus diesem Grunde nicht ausreichend gut ist, kann bestätigt werden. Um die Zusammenarbeit in Bezug auf das Change Projekt zu fördern, müssen Hindernisse von der Geschäftsleitung aus dem Weg geräumt werden (vgl. Abb. 24, Anh. 12 und siehe Kapitel 2.5, Schritt 5). Ein strukturelles Hindernis ist die unterschiedliche Organisationsstruktur der Betriebe, die einen Austausch zwischen den Betriebseinheiten und eine gemeinsame Erarbeitung verschiedener Arbeitsanweisungen erschwert. Im Rahmen einer Organisationsneustrukturierung mit dem Ziel, alle Aufgaben und Abläufe gleichlautend zu strukturieren, kann dieses strukturelle Hindernis überwunden werden und erleichtert zugleich die Etablierung von homogenen Arbeitsweisen.

Ein weiterer Grund für die fehlende Zusammenarbeit ist der geringe persönliche Kontakt mit den Kollegen der Zentrale. Dies bestätigt die These, dass ein Grund für die aktuelle Situation die geringe Präsenz der Kollegen aus der Zentrale in den Betrieben ist (siehe Kapitel 4, Nr. 2 c) Hierzu sollten durch alle Führungskräfte Strukturen für einen direkten Austausch geschaffen werden. Dieser kann in Form von Anwendertreffen, gemeinsamen Workshops und Fachdiskussionen mit konkreten Aufgabenstellungen oder in Vorort Begehungen an den Anlagen erfolgen. Wichtig ist hierbei, dass die Zusammenarbeit Ergebnisse hervorbringt, die für alle Mitarbeiter und für die Geschäftsleitung von Nutzen sind.

Ein weiterer Grund für die optimierungsbedürftige Zusammenarbeit wurde in der Nichtimplementierung einheitlicher IT-Systeme vermutet. Diese These (siehe Kapitel 4, Nr. 2. a)) wurde indirekt von den Betriebsteilnehmern bestätigt, indem alle Befragten den Wunsch nach einem einheitlichen IT-System thematisierten. Der starke Wunsch nach einem einheitlichen IT-System zur Digitalisierung der Anlagendaten, sowie der Abbildung der betrieblichen Arbeitsabläufe lässt vermuten, dass durch die Vereinheitlichung von IT-Systemen eine bessere Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Zentrale erwartet wird. Die erschwerte Zusammenarbeit, durch Nutzung unterschiedlicher IT-Systeme, ist durch die Geschäftsleitung zu unterbinden und eine IT-Landschaft zu implementieren, die den Austausch von Daten und Informationen für die Mitarbeiter einfach ermöglicht (siehe Kapitel 2.5, Schritt 5).

Dazu sollte die Geschäftsleitung gemeinsam mit den Experten der IT eine tragfähige Lösung für alle Mitarbeiter und Führungskräfte etablieren und nicht mehr benötigte IT-

Anwendungen unzugänglich gestalten. Die These, dass die Betriebsleiter einen enormen Einfluss auf die betrieblichen Regelungen – auch im negativen Sinne – haben, konnte nicht bestätigt werden. Vielmehr besteht der Wunsch nach zentral koordinierten IT-Lösungen. Diesem Ansinnen kann mit einer tragfähigen IT-Systemlandschaft Rechnung getragen werden. Eine Selbstkritik der Betriebsteilnehmer im Rahmen des Interviews war nicht zu erwarten.

In der Analyse der Interviews fiel auf, dass weder das Projektteam noch die Mitarbeiter des Referats 21 explizit von den Betriebsteilnehmern erwähnt worden sind. Die mangelnde Wahrnehmung der Projektteammitglieder und der Fachexperten des Referats 21 zum Thema Asset Management deutet auf eine schwache Führungskoalition und eine wenig tragfähige Projektorganisation hin (siehe Kapitel 2.5, Schritt 5). Da die Fachexperten des Referats 21 aktuell keine Projektteammitglieder sind, ist anzunehmen, dass sie organisatorisch keine Führungsrolle innerhalb des Change Projektes einnehmen.

Das Projektteam besteht aus Führungskräften und Mitarbeitern und berät das Fachreferat 21 und stimmt über die vom R 21 gemachten Vorschläge ab. Es nimmt keine aktive Projektarbeit wahr und es scheint, dass aktuelle Projektteam eher die Rolle der Führungskoalition einnimmt. Diese intransparente Projektorganisation sollte durch den Lenkungsprozess geprüft und ggf. neu strukturiert werden (vgl. Herrmann 2014:60). Eine Möglichkeit besteht darin, die Fachexperten des R 21 dem Projektteam zuzuordnen, um die Aufgaben der Roadmap effektiv bearbeiten zu können. Im Weiteren sollten die aktuellen Projektteammitglieder auf ihre Eignung und ihre Ressourcen hin untersucht werden, ob sie einen wirkungsvollen Beitrag zum Change Projekt leisten können. Die Führungskoalition des Change Projekts sollte aus den obersten Führungskräften bestehen, die vom Change Prozess am stärksten betroffen sind. Dazu ist eine Stakeholderanalyse durchzuführen und die geeigneten Mitglieder durch die Geschäftsführung zu bestimmen. Organisatorisch kann die Führungskoalition als Begleiteteam des Projektteams ihre Aufgaben wahrnehmen und ist in die Projektorganisation zu integrieren.

Da die Führungskoalition als Team zusammenarbeiten muss, um eine glaubwürdige Vision zu entwickeln und diese in alle Bereiche der LTV zu kommunizieren, ist bei der Zusammenstellung und der Zusammenarbeit als Team ein geeignetes Format zur Vertrauensbildung zu nutzen. Das kann in Form von gemeinsamen Klausuren sein, die von der Geschäftsleitung zu unterstützen sind. Wird die Rolle der Führungskoalition weiterhin unterschätzt, wird es schwerfallen, alle Mitarbeiter vom Ziel zu überzeugen (siehe Kap. 2.6, Stufe 2).

Unabhängig von der organisatorischen Einordnung ist die fachliche Befähigung der Mitglieder der Führungskoalition herzustellen, da sie eine tragende Rolle im Change Prozess haben (siehe Kapitel 2.6, Schritt 2). Des Weiteren muss durch die Geschäftsleitung und den Lenkungskreis geprüft werden, ob das Projektteam, welches eine strategische Veränderung in der gesamten LTV bewirken soll, organisatorisch optimal in einem der drei Fachbereiche angesiedelt ist. Bei Change Projekten mit einem hohen Veränderungs- und Betroffenengrad, werden die Projektorganisation als Stabsorganisation an der Geschäftsleitung angesiedelt, um eine erfolgreiche Veränderung in allen Organisationseinheiten zu bewirken und das Projektteam entsprechend zu unterstützen. Nach Einführung des Asset Management kann das Projektteam (R 21) wieder in dem Fachbereich als Referat eingegliedert werden.

Auffallend war die Thematisierung aller Betriebsteilnehmer von der fehlenden Zusammenarbeit mit dem Referat 31 – zentrale Betriebssteuerung. Hier sollte die Geschäftsleitung gemeinsam mit dem Fachbereichsleiter und Referatsleiter die Ursachen für diese Wahrnehmung ergründen und Maßnahmen für eine Verbesserung ergreifen. In den Handlungsempfehlungen werden diese Aussagen nicht thematisiert, da es sich nicht um ein Thema des Change Projektes handelt.

8.3 Themenbereich transparente und homogene Arbeitsweisen

Die Interviewanalyse zeigt einen deutlichen Bedarf der Betriebsteilnehmer in Bezug auf einheitliche Arbeitsanweisungen und Visualisierungen an.

Zur Verankerung in der Behördenorganisation ist es unerlässlich neue Prozesse gemeinsam mit den Betroffenen zu gestalten und zu etablieren, um die Akzeptanz und die praktische Umsetzung zu gewährleisten (vgl. Abb. 25 und Anh. 13). Dazu sollte die Geschäftsleitung die notwendigen Rahmenbedingungen für die Prozesserfassung und -umsetzung schaffen. Mit dem Prozessmanagementsystem PICTURE, dem dazugehörigen Handbuch und Rollenkonzept für die LTV ist ein grundlegendes Instrument bereits installiert. Dieses muss von der Geschäftsleitung und den Führungskräften etabliert werden, indem das Instrument zur Erfassung bestehender und der Entwicklung neuer Prozesse gemäß dem Vorgehensmodell zur Prozessaufnahme LTV-weit anzuwenden ist. Dafür muss die entsprechende Methodenkompetenz bei den Prozessmanagern und Prozessmodellierern ausgeprägt werden.

Die Betriebsteilnehmer haben sehr genaue Vorstellungen geäußert, wie sie sich die Erarbeitung von einheitlichen Arbeitsanweisungen wünschen. Dabei sollte ein Entwurf des Zielprozesses und vorherige Sichtung bisher verwendeter Anweisungen durch das zuständige Fachreferat der Zentrale erfolgen. Dieser Entwurf wird im Workshop Format auf Betriebsteilnehmerebene, unter Einbezug von betrieblichen Mitarbeitern diskutiert und verbindlich abgestimmt. Das Format sollte durch einen neutralen Moderator geleitet und dokumentiert werden. Der Entwurf wird mit den Betriebsleitern und der Geschäftsleitung erörtert und nach Zustimmung der Geschäftsleitung verbindlich in den Betrieben umgesetzt. Dieses gewünschte Vorgehen entspricht in großen Teilen dem Vorgehensmodell zur Prozessaufnahme und -optimierung der LTV. Die Geschäftsleitung und Führungskräfte sollten diese Vorgehensweise als Standard etablieren und die notwendigen Ressourcen dafür bereitstellen.

Vorschlag für Handlungsempfehlungen				
homogene und transparente Arbeitsweisen etablieren				
Aufgaben	Sender	Empfänger	Format	
Etablierung von			Dringlichkeit	
Richtlinien zur Prozessfassung (Handbuch der LTV)	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als TOP in den jeweiligen Dienstberatung	hoch
Richtlinien zur Prozessumsetzung (Vorgehensmodell der LTV)	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als TOP in den jeweiligen Dienstberatung	hoch
Prozessmanagemenaufgaben (Rollenkonzept der LTV)	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als TOP in den jeweiligen Dienstberatung	mittel
Aufbau von				
Methodenkompetenzen des Prozessmanagement	Geschäftsleitung /Führungskräfte	ausgewählte Mitarbeiter	Schulungen, Workshops	hoch
Bereitstellung der				
zeitlichen Ressourcen	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Entlastung der aktiv beteiligten Mitarbeiter	hoch
finanziellen Ressourcen	Geschäftsleitung	ausgewählte Mitarbeiter	Budgetbereitstellung und Stellenkontingente aufbauen	hoch

Abbildung 25: Handlungsempfehlung homogene und transparente Arbeitsweisen etablieren (eigene Darstellung)

8.4 Themenbereich Verankerung

Die abschließende Verankerung der Veränderung erfolgt am Ende eines Change Prozesses. (siehe Kapitel 2.5, Schritt 8) Auf dem Weg dahin brauchen die Mitarbeiter eine Vorstellung davon, wie die Veränderung auf ihren jeweiligen Arbeitsbereich wirkt. Dafür ist das Verständnis für die Vision und die Strategie von großer Bedeutung. Denn sie trägt den Change Prozess zum Ende. Aus diesem Grund sind die Entwicklung und Kommunikation einer Vision und Strategie zur Einführung eines Asset Management immens wichtig. (siehe Kapitel 2.5, Schritt 3 und 4). Sie muss durch die Führungskoalition entwickelt und kommuniziert werden. Eine wirkungsvolle Vision wirkt sich auf die Erstellung von Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen bis hin zu Personalauswahl, -planung und -entwicklung aus.

Eine Verankerung des Change gelingt durch konsequente Ausrichtung an dem gewünschten Endergebnis, z.B. durch Anpassung der Organisationsstruktur, neuer Kommunikationswege, Förderung der Zusammenarbeit, Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Dabei gilt es Hindernisse schnellstmöglich zu beseitigen und neue Verhaltensweisen zu befördern (vgl. Abb. 26 und Anh. 14). Die Auseinandersetzung mit Widerständen müssen von allen Führungskräften konstruktiv geführt und auf Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden.

Da die Betriebsteilnehmer aktuell keine klare Vorstellung von dem Zielbild (Vision) und der Roadmap (Strategie) haben, ist diese verständlich durch die Geschäftsleitung zu kommunizieren.

Alle Organisationseinheiten sind dahingehend zu überprüfen, welchen Beitrag sie für die erfolgreiche Einführung des Asset Management leisten können. Das Personal- und Organisationsreferat muss dabei Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen prüfen und anpassen. Die IT-Referate müssen tragfähige IT-Landschaft bereitstellen.

Die Geschäftsführung und die Führungskräfte müssen den betroffenen Mitarbeitern, dem Projektteam und der Führungskoalition die notwendige Zeit einräumen, die es für einen Change Prozess dieser Größe braucht.

Vorschlag für Handlungsempfehlungen

Veränderung verankern

Aufgaben	Sender	Empfänger	Format	Dringlichkeit
Erarbeitung und Kommunikation einer verständlichen Vision	Führungskoalition	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen, Videoaufzeichnung für alle Mitarbeiter, Videoarchivierung im Intranet für abwesende Mitarbeiter und zur Wiederholung	hoch
Zielstellung berücksichtigen in				
Dienstanweisungen	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Richtlinien zur Prozessumsetzung (Vorgehensmodell der LTV)	mittel
Stellenbeschreibungen	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	niedrig
Personalauswahl (Kompetenzmodell)	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	mittel
Personalplanung	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	mittel
Personalentwicklung	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	hoch
IT-Landschaft	IT Referate	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der IT zu bestimmen und in Prozessdarstellungen zu berücksichtigen (Handbuch Prozessmanagement LTV)	hoch
Widerstände beseitigen durch				
Widerstandsanalyse	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	betroffene Mitarbeiter	persönliche Gespräche, Mitarbeiterinterviews	hoch
Stakeholderanalyse	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	betroffene Mitarbeiter	Workshop	hoch
Führungskräfteschulungen	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	betroffene Mitarbeiter	Schulungen	hoch
Schaffung von Dialogangeboten	Führungskoalition	alle Mitarbeiter		hoch
Bereitstellen der				
notwendigen Zeit für die Veränderung (Geduld)	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Verständnis kommunizieren in Präsenzveranstaltungen	hoch

Abbildung 26: Handlungsempfehlungen Veränderung verankern (eigene Darstellung)

9 Fazit und Ausblick

Im Ergebnis dieser Bachelorarbeit konnte durch die Ursachenanalyse und durch die Interviewauswertung ein Bild zum aktuellen Change Projekt skizziert werden. Gerade die Bestätigung der Thesen zum unzureichenden Informationsstand hinsichtlich Dringlichkeit, Zielstellung und Projektvorgehen, führten zur Ableitung von Handlungsempfehlungen aus Sicht des Change Management. Zudem konnten Aufgaben, die der Geschäftsleitung, der Führungskoalition und des Projektteams innerhalb des Change Projekts - der Einführung des Asset Management in der LTV - zukommen, bestimmt werden.

Mit Hilfe der Change Managementansätze in Form der Vorschläge zu Handlungsempfehlungen könnte die Akzeptanz bei allen Mitarbeitern erhöht werden.

Das offene und vertrauensvolle Gespräch mit den Betriebsteilnehmern hat in Bezug auf die Zusammenarbeit positive Erkenntnisse geliefert, wie eine gute Zusammenarbeit aus Betriebssicht mit der Zentrale im Rahmen des Asset Managements, aber auch im Allgemeinen, verbessert werden kann. Durch die aktive Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter in der Erarbeitung der einzelnen Prozessschritte sowie der klaren Aufgaben- und Rollenzuordnung können die aktuellen Hindernisse überwunden werden.

Für die Erarbeitung von transparenten und homogenen Arbeitsanweisungen wurden sehr detaillierte Angaben zum gewünschten Vorgehen von den Betriebsteilnehmern gemacht. Diese Vorstellungen entsprechen den bereits vorhandenen Abläufen zur Prozessfassung- und -optimierung. Die Handlungsempfehlungen zielen auf die Etablierung der bereits in der LTV vorliegenden Verfahrensweisen ab.

Die Verankerung der Veränderung erfolgt, durch die Umsetzung der Vision und Strategie in allen Bereichen der LTV. Dabei kann in vielen kleinen Schritten bereits während des Change Prozesses hingearbeitet werden, um eine Verankerung in den betrieblichen Alltag der Mitarbeiter zu sichern. Die Handlungsempfehlungen zu den kleinen Schritten sind dabei in der ganzen LTV in Bezug auf die Asset Management Einführung zu prüfen und zu ergänzen.

Die Rolle der Geschäftsleitung in diesem Change Prozess ist entscheidend für den Erfolg. Deshalb ist sie bei der Umsetzung der Handlungsempfehlung gefordert. Gerade die Schaffung der notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen, wie der Anordnung des Projektes in der LTV und die Zusammensetzung und Schulung des Projektteams und der Führungskoalition können nicht nach unten delegiert werden.

Die Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten des Change Projektes hat gezeigt, dass durch verschiedene Analysen, die richtigen Handlungen für eine bessere Akzeptanz und Zusammenarbeit erreicht werden können. Das zentrale Schlüsselement für den Erfolg ist die Kommunikation und der Dialog. Die schrittweise Entwicklung einer offenen und konstruktiven Kommunikationskultur ist Aufgabe aller Mitarbeiter und muss durch alle Führungskräfte gleichermaßen vorgelebt werden.

Die Erkenntnisse der Analyse aus den Interviews sind eine aktuelle Momentaufnahme. Um die Entwicklung der Mitarbeiter im Change Prozess nach dem Umsetzen der Handlungsempfehlungen beurteilen zu können, ist es sinnvoll die Befragung, in verkürzter Form, zu einem späteren Zeitpunkt zu wiederholen.

Da die Betriebsteilnehmer nur eine Gruppe der Stakeholder abbildet, ist es ratsam, eine gleichartige Analyse für die anderen Personen und Personengruppen der Stakeholder in Bezug auf die Asset Managementeinführung durchzuführen.

Die Etablierung eines Change Managements in der LTV würde sich anhand der gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit positiv auf alle Mitarbeiter und Führungskräfte der LTV, in Bezug auf ein Verständnis füreinander und einer engeren Zusammenarbeit, auswirken. Dies würde den Zusammenhalt innerhalb der LTV demonstrieren.

Denn die nächste Veränderung kommt, egal ob es um Themen wie Digitalisierung, SAP S/4 HANA oder altersbedingte Mitarbeiterabgänge geht.

Die Entwicklung der Fähigkeiten in Bezug auf das Change Management kann für alle Mitarbeiter und Führungskräfte ein Gewinn in Form von positiver statt negativer Energie für die anstehenden Aufgaben sein.

Das Zusammenspiel der Ansätze des Projekt-, Prozess- und Changemanagement ist dafür in Einklang zu bringen, damit alle Vorteile der einzelnen Managementansätze positiv zur Zufriedenheit aller eingesetzt werden können.

Die verschiedenen Möglichkeiten dieses Zusammenspiels sollten in einer weiteren wissenschaftlich gestützten Analyse bewertet werden.

10 Kernsätze

Die Kernsätze wurden anhand der Erkenntnisse aus der Datenanalyse und den Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dabei werden zum einen Kernsätze für die Geschäftsleitung, die Projektleitung und die Führungskoalition getrennt gebildet.

Die Kernsätze können als Richtlinie über den gesamten Veränderungsprozess verstanden werden.

10.1 Geschäftsleitung

1. Die Kommunikation der Geschäftsleitung zur Einführung des Asset Management ist gleichlautend.
2. Die Geschäftsleitung steht hinter der Einführung und sorgt für ein einheitliches Zielverständnis bei den Referats- und Betriebsleitern.
3. Die Geschäftsleitung informiert regelmäßig alle Mitarbeiter zu den Zielen, dem Vorgehen und den Auswirkungen der Veränderung.
4. Die Geschäftsleitung stellt eine ausreichend starke Führungskoalition, welche eine Vision und Strategie erarbeitet, zusammen.
5. Die Geschäftsleitung sorgt für eine ausreichende Beteiligung der Stakeholder und räumt strukturelle Hindernisse aus dem Weg.
6. Die Geschäftsleitung geht mit Widerständen konstruktiv um und baut diese, in Zusammenarbeit mit der Führungskoalition, ab.
7. Die Geschäftsleitung stimmt sich eng mit dem Projektteam zum Vorgehen ab und unterstützt dieses Vorgehen durch eine konsequente Umsetzungspflicht in allen Bereichen der LTV.
8. Die Geschäftsleitung schafft ausreichend fachliche und personelle Ressourcen für die Einführung des Asset Management in der LTV.

10.2 Projektteam

1. Das Projektteam erstellt das Vorgehen zur Zielerreichung, aktualisiert es und kommuniziert es allen Mitarbeitern.
2. Das Projektteam erstellt ein verständliches Zielbild für alle Mitarbeiter und erarbeitet dessen Auswirkungen und Nutzen auf die einzelnen Bereiche und kommuniziert es.

3. Das Projektteam beteiligt die Stakeholder und Betroffenen bei der Erarbeitung von Vorgaben im Rahmen des Asset Management.
4. Das Projektteam informiert regelmäßig die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter zum aktuellen Stand und passt das Vorgehen an die jeweilige Situation an.
5. Das Projektteam erstellt unter Beteiligung der Stakeholder und Betroffenen die künftigen Prozesse unter Einbezug der IT-Anwendungen.
6. Das Projektteam ordnet Change Management als festen Bestandteil der Projektorganisation zu.

10.3 Führungskoalition

1. Die Führungskoalition erarbeitet eine verständliche und klare Vision und kommuniziert diese an alle Mitarbeiter
2. Die Führungskoalition holt sich das Feedback der Mitarbeiter ein und passt die Change Maßnahmen entsprechend an.
3. Die Führungskoalition unterstützt das Projektteam bei der Umsetzung der einzelnen Schritte, indem es Widerstände verringert und die Akzeptanz erhöht.
4. Die Führungskoalition steht als Ansprechpartner für Ängste und Unsicherheiten für alle Mitarbeiter bereit.
5. Die Führungskoalition berät das Projektteam und die Geschäftsleitung hinsichtlich Schwachstellen in der Kommunikation.
6. Das Projektteam geht regelmäßig in den Dialog mit den Stakeholdern und Mitarbeitern, um deren Bedürfnisse zu berücksichtigen und Widerstände abzubauen.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....	X
Anhang 2: Auswahl der Interviewpartner.....	XV
Anhang 3: Datenschutzerklärung.....	VII
Anhang 4: Interviewtranskription Betriebsteilnehmer A	VIII
Anhang 5: Interviewtranskript Betriebsteilnehmer B	XX
Anhang 6: Interviewtranskript Betriebsteilnehmer C	XXXIV
Anhang 7: Interviewtranskript Betriebsteilnehmer D	XLVII
Anhang 8: Interviewtranskript Betriebsteilnehmer E	LX
Anhang 9 Ergebnisdarstellung - Skalenfragen	LXXII
Anhang 10: Ergebnis Datenanalyse.....	LXXIII
Anhang 11: Vorschlag - Akzeptanz erhöhen	LXXVII
Anhang 12: Vorschlag - Zusammenarbeit optimieren.....	LXXVIII
Anhang 13: Vorschlag - homogene u. transparente Arbeitsweisen etablieren	LXXIX
Anhang 14: Vorschlag - Veränderung verankern	LXXX

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden zum Thema AM Einführung in der LTV aus Sicht des Change-Management im Rahmen der Bachelorarbeit Susann Hanke (R 21)

Interview vom TT.MM.2022

Teilnehmer: XXX (Antwortender) und Frau Hanke (Interviewerin)

Zeitraum: xx:xx bis xx:xx Uhr

Ort: per Videokonferenz

Sicherung: Aufzeichnung zur Transkription

Datenschutz: Erklärung vom Antwortenden liegt unterzeichnet vor

Erläuterung zum Hintergrund und der Zielstellung der Bachelorarbeit

Asset Management sowie Anlagenmanagement ist seit längerem Thema in Bereichen der Versorgungswirtschaft bzw. bei großen Anlagenbetreibern. Viele Unternehmen haben einen enormen Mehrwert daraus gewonnen, wie z.B. Daten für Maßnahmenpriorisierung, Kostentransparenz und –planung in der Anlagenunterhaltung sowie faktenbasierte Investitionsentscheidungen und Datendigitalisierung.

Das SMEKUL möchte künftig diese Vorteile auch für die LTV mit seinen vielen Anlagen nutzen und hat 2017 nach der Organisationsuntersuchung das Projekt in der LTV ins Leben gerufen. Mit der Gründung des Referats 21 und der Aufstellung des Rahmenkonzepts konnte 2019 die Arbeit beginnen. Im Oktober 2020 haben sich alle Betriebsleiter, Referatsleiter sowie die Geschäftsführung für die gemeinsame Arbeit zur Einführung des einheitlich, zentralen Asset Management in der LTV ausgesprochen. Im Dezember 2021 sind gemeinsam die Ziele für die LTV sowie der Weg dahin in mehreren Workshops durch die Geschäftsleitung, die Betriebsleitung und die Referatsleitung festgelegt worden. Das Referat 21 wird in seiner Arbeit von einer Projektgruppe tatkräftig unterstützt.

Dieser Einführungsprozess ist eine große Veränderung für alle Bereiche und Mitarbeiter in der LTV.

Die Betrachtung aus Sicht des Change-Management kann helfen, dass die Veränderung gemeinsam gelingt und nicht nach erster Euphorie verpufft.

Hierbei wird der Mensch in den Mittelpunkt gestellt, der sich mit der Veränderung auseinandersetzt bzw. auseinander setzen muss und was er in den verschiedenen Phasen an Unterstützung, Beteiligung und Informationen benötigt, damit eine Weiterentwicklung gelingt.

Dieser Aspekt sollte immer Teil des Projektmanagements sein und geht weit über das offizielle Projektende hinaus - auch damit eine Veränderung am Ende zur Routine im Arbeitsalltag wird.

Ziel der Bachelorarbeit ist, eine Standortbestimmung vorzunehmen, in welcher Phase der Veränderung Sie gerade stehen und eine Empfehlung zu erarbeiten, welche Unterstützung, Beteiligung und Informationen Sie noch brauchen.

Denn Eines ist klar – nur mit einem gemeinsamen Ziel können wir uns Alle in das Abenteuer Asset Management stürzen und auf eine tolle – bestimmt auch anstrengende - Veränderungsreise gehen. Die Reisegruppe steht schon fest – wir alle zusammen und die Zielkoordinaten sind gesetzt – Auf geht's! Oder?!

Persönliche Fragen an den Betriebsteilnehmer:

Betriebszugehörigkeit in der LTV

seit wann Betriebsteilnehmer der LTV

berufliche Werdegang/Ausbildung

bisherige Einsatzgebiete in der LTV

Haben Sie in den letzten Jahren größere Veränderungen erlebt?

Wenn ja, können Sie bitte ein Beispiel nennen und kurz beschreiben, was Sie als positiv und was weniger positiv erlebt haben?

Hinweis zur Einordnung der Skalenfragen von 1 bis 6:

1- sehr gut > 2 - gut > 3 - befriedigend > 4 - ausreichend > 5 - mangelhaft > 6 – ungenügend

Fragen im Bereich der Akzeptanz

1. Wie gut kennen Sie sich zum Projekt zur Einführung eines einheitlichen zentralen Asset Managements in der LTV aus?

Skalenfrage 1-6 (1 – sehr gut, 6 – ungenügend)

- a) Bitte beschreiben Sie Ihre Erfahrungen kurz mit einigen Stichworten.
- b) Wie wurden Sie informiert?
- c) Hätten Sie sich noch mehr Informationen gewünscht und wenn ja, in welchen Bereichen und in welcher Art und Weise?
(z. B. Mail, Newsletter, Dienstberatungen, Informationsveranstaltungen, SharePoint Seite, OneNote im SharePoint, worldcafé, Projektstatusberichte)?

2. Wie gut wurden Sie in Bezug auf die Dringlichkeit zur Einführung eines einheitlichen zentralen Asset Managementsystems in der LTV informiert? Skalenfrage 1-6 (1-sehr hoch, 6 – ungenügend)

- a) Bitte beschreiben Sie Ihre Erfahrungen kurz mit einigen Stichworten.
- b) Wie wurden Sie informiert?
- c) Hätten Sie sich noch mehr Informationen gewünscht und wenn ja, in welchen Bereichen und in welcher Art und Weise?
(z. B. Mail, Newsletter, Dienstberatungen, Informationsveranstaltungen, SharePoint Seite, OneNote im SharePoint, worldcafé, Projektstatusberichte)?

3. Wie schätzen Sie den Nutzen eines einheitlichen zentralen Asset Managements ein? Skalenfrage 1-6 (1 – sehr gut, 6 - ungenügend)

Welche Erwartungshaltung haben Sie bzw. welchen konkreten Nutzen erhoffen Sie sich, mit der Einführung des Asset Managementsystems in der LTV?

Beispielhafte Auswahl:

- a) Zentrales Priorisierungsverfahren durch faktenbasierte Investitionsentscheidungen
- b) Langfristige Finanzmittel- und Personalplanung über den gesamten Anlagenlebenszyklus – von der Planung bis zum Rückbau
- c) Nachweisbarkeit der Regelkonformität (gesetzliche Normen) bei Betrieb und Unterhaltung
- d) Risikominimierung in vielen Bereichen (Finanzen, Arbeitssicherheit, Umwelt, ...)
- e) Vertiefung des Anlagenverständnisses und Objektivierung der Einschätzungen
- f) Fundierte Langfristentscheidungen durch die verbesserte Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Anlagen
- g) Verbesserte interne Kommunikation und transparente Entscheidungen in allen Bereichen
- h) Transparente und einheitliche Prozesse ermöglichen eine belastbare Datenerhebung
- i) Zusammenarbeit aller Bereiche der LTV ermöglichen nachvollziehbare und zügige Entscheidungen

4. Erwarten Sie Nachteile bzw. Einschränkungen im Zusammenhang mit der einheitlichen zentralen Asset Managementeinführung in der LTV?

- a) Wenn ja, welche sind das?
- b) Was braucht es Ihrer Meinung nach, um die Nachteile/Einschränkungen zu beseitigen?

5. Wie schätzen Sie die Akzeptanz zu dem Einführungsprojekt ein? Skalenfrage 1-6 (1- sehr gut, 6 – ungenügend)

- a) auf der Leitungsebene der Betriebe (BL, BTL, Staumeister/Flussmeister/Projektleiter Bau u.a.)
- b) bei den Mitarbeitern
- c) Können Sie Gründe für eine sehr niedrige bzw. sehr hohe Akzeptanz benennen und erläutern?

- d) Was braucht es aus Ihrer Sicht, um eine niedrige Akzeptanz zu erhöhen?

Fragen im Bereich der Zusammenarbeit

6.

- a) Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit innerhalb Ihres Betriebes ein?
 - b) Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit zwischen den 5 Betrieben ein?
 - c) Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit der Zentrale ein?
- 3 Skalenfragen 1 -6 (1- sehr gut, 6 – ungenügend)

7.

- a) In welchen Bereiche würden Sie sich eine engere Zusammenarbeit wünschen?
- b) Was genau sollte aus Ihrer Sicht passieren, damit eine Verbesserung erreicht wird?

8.

- a) Wie haben Sie bisher zentrale Änderungen (z. B. überbetriebliche DA) erhalten und umgesetzt?
- b) Was lief dabei gut? (z.B. in den Phasen der Erarbeitung und Umsetzung)
- c) Was sollte künftig besser gestaltet werden?

Fragen im Bereich der Arbeitsweise

9. Wie genau sind Ihre aktuellen Arbeitsabläufe beschrieben und visualisiert?

(z.B. durch Betriebsvorschriften, -pläne und Unterhaltungsvorschriften, -pläne sowie Checklisten und innerbetriebliche und überbetriebliche Dienstanweisungen)

Skalenfrage 1-6 (1- sehr gut, 6 - ungenügend)

- a) Für welche Bereiche würden Sie sich eine einheitliche Beschreibung und/oder Visualisierung der Arbeitsabläufe wünschen und warum?
- b) Können Sie sich vorstellen, die Abläufe gemeinsam mit den anderen Betrieben und der Zentrale zu erarbeiten?

Wenn ja, welches **Format** halten Sie dafür für geeignet (z. B. Workshops, Ergänzungen anhand einer Vorlage, Projekt-/Arbeitsgruppen) und welche **Darstellungsform** von Arbeitsabläufen können sich als hilfreich erweisen (schriftliche Beschreibung, grafische Darstellung im Flussdiagramm z. B. im Word, VDMI Matrix z. B. im Excel, Prozessdarstellung z.B. im MS Visio oder Picture)?

Wenn nein, begründen Sie bitte Ihre Meinung.

Fragen zur nachhaltigen Sicherung

10. Wie gut fühlen Sie sich zum aktuellen Stand rund um das Thema Asset Management informiert? Skalenfrage 1-6 (1 – sehr gut, 6 – ungenügend)

a) Hätten Sie sich noch mehr Informationen gewünscht und wenn ja, in welchen Bereichen und in welcher Art und Weise?

(z. B. Mail, Newsletter, Dienstberatungen, Informationsveranstaltungen, SharePoint Seite, OneNote im SharePoint, worldcafé, Projektstatusberichte)?

11. In dem aktuell erarbeiteten Zielbild zur Zielstellung und Umsetzung des Asset Managements in der LTV wurden verschiedene Themenbereiche im Dezember 2021 erarbeitet.

a) Gibt es Themenbereiche, die für Sie von besonderer Bedeutung sind und bei denen eine aktive Mitgestaltung aus Betriebssicht unbedingt erforderlich ist?



Abbildung 21: Zielbild zum Asset Management (LTV:2021)

12. Welche der gestellten Fragen möchten Sie unbedingt gemeinsam mit den anderen BTL auswerten?

13. Wenn Sie 3 Dinge sofort ändern könnten, was wäre das?

14. Gibt es noch etwas, was ich unbedingt hätte fragen müssen?

Anhang 3: Datenschutzerklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Ich erkläre hiermit mein Einverständnis zur Nutzung der personenbezogenen Daten, die im Rahmen des folgenden Gesprächs erhoben wurden:

- *Datum des Interviews*
- *Namen der interviewenden Person*
- *Unternehmens-/Organisationszugehörigkeit*

Die Daten werden im Rahmen eines mündlichen Gesprächs erhoben, das mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet wurde. Zum Zwecke der Datenanalyse werden die mündlich erhobenen Daten verschriftlicht (Transkription), wobei die Daten anonymisiert werden. Eine Identifizierung der interviewten Person ist somit ausgeschlossen.

Kontaktdaten, die eine Identifizierung der interviewten Person zu einem späteren Zeitpunkt ermöglichen würden, werden aus Dokumentationsgründen in einem separaten Schriftstück lediglich den Gutachter*innen der wissenschaftlichen Ausarbeitung zur Verfügung gestellt. Nach dem Abschluss des Projekts werden diese Daten gelöscht.

Der Speicherung der personenbezogenen Daten zu Dokumentationszwecken kann durch die interviewte Person jederzeit widersprochen werden. Die Teilnahme an dem Gespräch erfolgt freiwillig. Das Gespräch kann zu jedem Zeitpunkt abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten kann jederzeit widerrufen werden.

Vorname und Name in Druckbuchstaben

Unterschrift

Datum, Ort

Anhang 9 Ergebnisdarstellung - Skalenfragen

Kategorien	Fragen	BTL A	BTL B	BTL C	BTL D	BTL E	Durchschnitt
Akzeptanz	Wie gut kennen Sie sich zum Projekt zur Einführung eines einheitlichen zentralen Asset Managements in der LTV aus?	3	2	2,5	5	4	3,3
Akzeptanz	Wie gut wurden Sie in Bezug auf die Dringlichkeit zur Einführung eines einheitlichen zentralen Asset Managementsystems in der LTV informiert?	1	3	2	3,5	2,5	2,4
Akzeptanz	Wie schätzen Sie den Nutzen eines einheitlichen zentralen Asset Managements ein?	1	2	1	3,5	2	1,9
Akzeptanz	Wie schätzen Sie die Akzeptanz zu dem Einführungsprojekt auf Leitungsebene ein?	3	3	2	3	4	3
Akzeptanz	Wie schätzen Sie die Akzeptanz zu dem Einführungsprojekt auf Mitabreiterebene ein?	3	3	4,5	3	k.A.	3,3
Zusammenarbeit	Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit innerhalb Ihres Betriebes ein?	2	1	3	1	2	1,8
Zusammenarbeit	Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit zwischen den 5 Betrieben ein?	2	2	5,5	4	2	3,1
Zusammenarbeit	Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit der Zentrale ein?	3	2	3	2,5	3	2,7
Arbeitsweise transparente und homogene Arbeitsweise	Wie genau sind Ihre aktuellen Arbeitsabläufe beschrieben?	2,5	3	2,5	2,5	2,5	2,6
Arbeitsweise transparente und homogene Arbeitsweise	Wie genau sind Ihre aktuellen Arbeitsabläufe visualisiert?	6	4	6	6	6	5,6
nachhaltige Sicherung	Wie gut fühlen Sie sich zum aktuellen Stand rund um das Thema Asset Management informiert?	4	3	2	5	2	3,2

Anhang 10: Ergebnis Datenanalyse

Themenbereich	Antwortkategorie	neue Aussagen (vgl. Kap. 6 - Mayring Schritt 6)
1. Erhöhung Akzeptanz	1.1 Informationsstand und -bedarf zum Change Projekt	<p><u>Informationsstand zum Change Projekt</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. unterschiedliche Erfahrungen zu Einführungsveranstaltungen zur Vorstellung des Projektes 2. Zielverständnis unklar zu Beginn bzw. mit Projektlaufzeit anfängliches Zielverständnis zunehmend unklarer 3. Zielverständnis unterschiedlich in den Betriebsteilen der LTV 4. Unsicherheit bei Mitarbeitern steigt, vor dem "großen Unbekannten" 5. Beobachterrolle eingenommen - aktive Mitarbeit nachlassend <p><u>Informationsbedarf zum Change Projekt</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorstellung des Projektes mit Zielstellung, Vorgehen und Zeitschiene durch Geschäftsleitung a) Erhöhung der Akzeptanz und des Verständnisses bei den Mitarbeitern b) alle MA erhalten die gleichen Informationen c) Zusammenhalt der Geschäftsleitung wird demonstriert d) Wichtigkeit des Projektes wird unterstrichen <p>Vorschläge zur Beantwortung folgender Fragestellungen: Wofür machen wir das(Ziel)?, Wie sieht der Fahrplan aus? Was wird anders(geplante Veränderung)?, Was entfällt dafür (Mehrwert für die Betriebe)?, Wie wirken die Betrieb mit?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Besprechung zu den konkreten Arbeitsschritten von R 21 mit den Betriebs- und Betriebsteilnehmern (getrennt möglich) Feste Termine (z.B. 4 pro Jahr) und Themenauswahl sowie Organisation durch R 21, Ablauf: Vorbereitung R 21, Feedback einholen und diskutieren lassen, Weiterentwickeln durch R 21 3. Umsetzungsvorgehen in den Betrieben: konkrete Aufgabenstellung der Betriebe über Betriebsleiter, Praxistests einplanen, Erfahrungen berücksichtigen, Schulungen 3. festen TOP in den DB der Betriebe zum AM, Betriebsleiter informiert 4. Kommunikation: rechtzeitig, verständlich formuliert
	1.2 Verständnisgrad für die Dringlichkeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dringlichkeit aus Organisationsuntersuchung 2017 2. Überblick schaffen (Anlagenbestand; Bedarf an Instandhaltungs- und Instandsetzungsaufwand; Finanzbedarf, Personalbedarf) durch Datenerfassung und -zusammenführung 3. Planungssicherheit für Baumaßnahmen schaffen 4. Zentrale Verfahren und Vorgaben für die Betriebe vereinheitlichen 5. Forderung für Bedarfsmeldung an SMEKUL 6. Datendigitalisierung 7. Wissensmanagement, da viele altersbedingte Abgänge 8. Modernisierung der technischen Ausstattung 9. Zentrale Mittelverteilung nach objektiven Kriterien 10. Intransparenz der Mittelverteilung abschaffen
	1.3 erwarteter Nutzen aus Betriebssicht	<ol style="list-style-type: none"> 1. betriebliches IT-System für die Abbildung der betrieblichen täglichen Arbeiten 2. zentrale Ermittlung der Instandhaltungs- und Instandsetzungsbedarfe 3. zentrale langfristige Planungen für Finanzen und Personal 4. objektive zentrale Bewertung der Anlagen durch einheitliches Verfahren mit dem Ziel: Ende der "Verteilungsdiskussionen" <p><u>Einschätzung zu Beispielen von Nutzen durch Asset Management in der LTV:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a) Zentrales Priorisierungsverfahren durch faktenbasierte Investitionsentscheidungen ja, Ängste: Betriebliche Belange bleiben unberücksichtigt, Flexibilität geht verloren b) Langfristige Finanzmittel- und Personalplanung über den gesamten Anlagenlebenszyklus ja, Personalplanung eher als Finanzen, Rückbauplanung eher schwierig c) Nachweisbarkeit der Regelkonformität (gesetzliche Normen) bei Betrieb und Unterhaltung ja, digitaler Nachweis für betriebliche Prüfung sinnvoll; ggf. eher für Zentrale wichtig d) Risikominimierung in vielen Bereichen (Finanzen, Arbeitssicherheit, Umwelt, ...) ja, künftig mehr Sicherheit für die Planung und Verringerung der Reaktionszeiten und Kosten e) Vertiefung des Anlagenverständnisses eher in Zentrale als Nutzen; Betriebe haben ein vertieftes Anlagenverständnis e) Objektivierung der Einschätzungen Ja. Ängste: Manipulation Gefahr sollte durch Manipulation-sfreie Verfahren vermeiden f) Fundierte Langfristentscheidungen durch die verbesserte Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Anlagen eher nicht g) Verbesserte interne Kommunikation und transparente Entscheidungen in allen Bereichen ja, Klare Regeln für Mittelverteilung, Verständnis für die Zuteilung an andere Betriebe steigern, Transparenz ohne Manipulationsgefahr h) Transparente und einheitliche Prozesse ermöglichen eine belastbare Datenerhebung ja sehr wichtig für alle, bedeutet viel Arbeit für alle vor allem in der Zentrale i) Zusammenarbeit aller Bereiche der LTV ermöglichen nachvollziehbare und zügige Entscheidungen ja, vor allem nachvollziehbare Entscheidungen der Zentrale zu betrieblichen Belangen <p>Transparenz schafft Vertrauen zwischen Zentrale und Betriebe und innerhalb der Betriebe</p>
	1.4 erwartete Nachteile aus Betriebssicht	<ol style="list-style-type: none"> 1. keine Nachteile erwartet 2. Aufwand bei der Einführung im Sinne der Datenerhebung und Systemlernens 3. Gewöhnungszeit an neue zentrale vorgegeben Abläufe von ca. 5 Jahren 4. Befürchtungen, dass mit dem neuen System Nachteile für den Betrieb entstehen durch Schlechterstellung bei Mittelvergabe

Themenbereich	Antwortkategorie	neue Aussagen (vgl. Kap. 6 - Mayring Schritt 6)
1. Erhöhung Akzeptanz	1.5 Beurteilung der aktuellen Widerstände im Change	<p><u>Leitungsebene:</u></p> <p>1. hohe Akzeptanz: Druck: ohne umfassend einheitliches IT-System können die betrieblichen Aufgaben nicht in der geforderten Qualität und Quantität erfüllt werden (Finanzplanung; Erfassen der Instandsetzungs- und Instandhaltungsmaßnahmen, Priorisierung; Zustandsbewertung; Auswertungen - Datenbereitstellung an die Zentrale)</p> <p>2. niedrige Akzeptanz: lange Bearbeitungsdauer durch Zentrale ohne konkrete Ergebnisse/sichtbare Anwendung für Betriebe geringe Beteiligung der Betriebsleitung bzw. Betriebsteilung bei Erarbeitung und Umsetzung der Ziele/Vorgehensweise</p> <p><u>Mitarbeitersebene:</u></p> <p>1. hohe Akzeptanz nicht vorhanden</p> <p>2. niedrige Akzeptanz: 1. Unsicherheit durch mangelnde Information was geplant ist 2. Zukunftsängste der Mitarbeiter vor Überforderung durch ein neues IT-System 3. Abwehrhaltung älterer Kollegen 4. Angst vor impraktikablen Lösungen durch die Zentrale</p>
	1.6 Lösungsansätze zum Überwinden von Widerständen	<p><u>Leitungsebene:</u></p> <p>1. einfache, strukturierte Datenbank mit den wichtigsten Anlagendaten schnell zur Verfügung stellen 2. alte Systeme auch ablösen 3. verbindliche Regeln und Nutzung für alle Betriebe und Mitarbeiter (Mitmachzwang) 4. zeitliche, fachliche und technische Ressourcen zur Verfügung durch Geschäftsführung garantieren (Priorisierung von Aufgaben)</p> <p><u>Mitarbeitersebene:</u></p> <p>1. Überzeugen der Staumeister (Flussmeister gleiche Ebene) wichtig. 2. konkrete Aufgabenstellung für Betriebe kommunizieren 3. konkreter Ausführungsplan aufstellen und aufzeigen wo und wann die Betriebe beteiligt werden 4. Tests/Piloten einplanen 5. Aufzeigen von Mehrarbeit (ehrlich) 6. Aufzeigen, was entfällt künftig (Daten abtippen) 7. Sinn und Zweck der konkreten Aufgabe beschreiben? (Planungssicherheit erhöhen für Maßnahmen) Warum machen wir das und wer arbeitet mit den Daten weiter und was geschieht damit? 8. IT-System und zentrale Verfahren sollen sich in den Arbeitsalltag der Kollegen einfügen und nicht alles umkrempeln 9. Schulungen einplanen gerade für ältere Kollegen, die nicht viel digital arbeiten 10. ggf. Prüfung der Eingruppierung bei anspruchsvollerer Arbeit 11. Engagement der Zentrale erhöhen (aktuell: Ausdünnung unten und Aufstockung oben)</p>
2. Optimierung Zusammenarbeit	2.1 aktueller Stand zur Zusammenarbeit und Optimierungspotentiale aus Betriebssicht	<p><u>5 Betrieben und Zentrale:</u> <u>R21 zum Thema Asset Management</u> Strukturierte Zusammenarbeit praxisnahe Vorgaben</p> <p><u>R31:</u> aktives Zugehen auf die Betriebe um Unterstützung anzubieten nach Sicherheitsberichten aktiv mehr Vor Ort Termine mit den Betrieben vereinbaren, z.B. bei Bauplanung Weniger Kontrollen durch R 31 beim Thema Mittelverwendung nach Freigabe (Vertrauen steigern)</p> <p><u>Alle Referate der Zentrale:</u> Rahmenrechtliche Änderungen werden ungenügend durchgestellt</p> <p><u>Potentiale innerhalb der Zentrale mit Auswirkungen auf die Betriebe:</u> Aufgabenzuordnung R 31 und R 31 regeln, um Widersprüche zu reduzieren Plangespräche von R13 und R31 gemeinsam vorbereiten Bündelung von zentralen Anfragen über einen Ansprechpartner</p> <p><u>Zwischen den 5 Betrieben:</u> Betrieblicher Austausch fördern: zu Fachthemen und einheitlichem Umgang (Handy, Arbeitsmittelnutzung) betriebliche Abstimmungen und Vorschläge als Vorstufe für strategische Entscheidungen treffen</p>

Themenbereich	Antwortkategorie	neue Aussagen (vgl. Kap. 6 - Mayring Schritt 6)
2. Optimierung Zusammenarbeit	2.2 Lösungsansätze für eine Zusammenarbeit	<p><u>Zentrale:</u> Zentrale Koordination /Zusammenarbeit/Kommunikation von betrieblichen Abfragen Rahmenrechtliche Änderungen an alle MA durchstellen strukturelle Unterschiede in den Betrieben abschaffen <u>R 21:</u> Strukturiertes Vorgehen zum AM mit den Betrieben abstimmen Praxistests durchführen <u>R 31:</u> aktives Zugehen auf die Betriebe um Unterstützung anzubieten nach Betreiberkontrollen aktiv mehr Vorort Termine mit den Betrieben vereinbaren, z.B. bei Bauplanung weniger Kontrollen durch R 31 beim Thema Mittelverwendung nach Freigabe (Vertrauen steigern)</p> <p><u>Betriebe und Zentrale:</u> Austausch der Betriebsteilnehmer durch Zentrale wiederbeleben und daran teilhaben <u>Vorschlag zum Vorgehen:</u> fester Termin (4 Treffen pro Jahr) Koordination durch Zentrale zu einem bestimmten Thema, z.B. Entwurf DA durch Zentrale, Versand an Betriebe im Entwurf sind die Zielstellung, bei zentral gesteuerten Änderungen sind die betrieblichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede durch die Zentrale darstellt im Workshop (14 Tage Später) wird sich auf eine Meinung/Vorgehen geeinigt - Mehrheitsentscheidung - bei Nichtbeteiligung eines Betriebs - Umsetzungszwang</p> <p><u>förderliche Rahmenbedingungen schaffen:</u> Feedback einholen und Änderungen zulassen Dokumentation erforderlich zum Nachweis für die GL Moderation durch "neutralen" Nichtbetriebs MA - geschulter Moderator Umsetzungsvorgehen gemeinsam abstimmen und Ergebnis durch die GL bestätigen lassen. Gemeinsam im Gespräch den Graben zw. MA der Zentrale und Betrieben überwinden Wertschätzung der betrieblichen Meinung und Erhöhung der Akzeptanz</p>
3. Etablierung transparenter und homogene Arbeitsweisen	3.1 Bedarf für homogene Arbeitsweisen aus Betriebssicht	<p><u>1. übergeordnete Prozesse</u> a) Finanzplanung</p> <p><u>2. betriebliche Prozesse:</u> a) Stauanlagen: einheitliche Handlungsanleitungen für die Kollegen vor Ort Fließgewässer: z.B. welcher Fläche wird grundsätzlich die Rasenmäh fremdvergeben b) Bauwerkskontrollen und Zustandserfassung d) einheitliche Vorlagen: Musterschreibungen für wiederkehrende Unterhaltungen/Schadensbeseitigungen, Ausschreibungskriterien vorgeben (Material)</p> <p><u>Generell:</u> übersichtliche Visualisierung für die Mitarbeiter</p>
	3.2 Lösungsansätze für betriebliche Partizipation zur Etablierung homogener Arbeitsweise in den Betriebsteilen	<p>Vorschlag aus Zentrale vorab und dann Schärfe Mehrheitsentscheidung über künftigen Ablauf Entscheidungen an Geschäftsleitung zur Bestätigung</p> <p><u>Darstellungsform:</u> einheitliche Visualisierung offen für alle Formen (bisläng Checklisten und Flussdiagramme)</p> <p><u>Rahmenbedingungen:</u> 0. Kommunikation einheitlich und verständlich für alle (P: über verschiedene Kanäle ungünstig) 1. Kennzeichnen, was sich an bestehenden Anweisungen geändert hat 2. Erarbeitung gemeinsam - mehr Beteiligung 3. Hinweise und Änderungsvorschläge der Betriebe erst nehmen und berücksichtigen (Wertschätzung aktuell eher gering) 4. Umsetzungsvorgehen beschreiben und Zeitpunkt benennen (siehe Vorschlag) 5. Übersicht über alle geltenden DA und Handlungsanweisungen (betrieblich) durch Zentrale für alle Betriebe gleich bereitstellen (SharePoint) - Aussortieren alter Anweisungen</p>

Themenbereich	Antwortkategorie	neue Aussagen (vgl. Kap. 6 - Mayring Schritt 6)
4. Veränderung verankern	4.1 Identifizierungsgrad mit dem Zielbild	<p><u>Entscheidungsfindung:</u> Wichtigkeit wird hoch bewertet. Beteiligung der Betriebe vorausgesetzt</p> <p><u>AM-Managementsystem</u> wichtiges Ziel für die LTV gesamt Umsetzung durch Referat 21 Beteiligung der Betriebe bei Systematik der Informationen für Entscheidungsgrundlagen, z.B. bei Ausschreibungen gewisser Anlagenteile.</p> <p><u>AM Strategie und Planung:</u> bedeutendes Ziel Aufgabe liegt voranig in der Zentrale mit Zuarbeiten von den Betrieben</p> <p><u>Risiko und Überprüfung:</u> wichtiges Ziel, betriebliche Einschätzung der Anlagen und Anlagenteile von großer Bedeutung Ableitung von zentralen Vorgaben für betriebliche Abläufe</p> <p><u>Asset Lebenszyklus:</u> Informationen und Beteiligung zu Wichtigkeit und Detailtiefe der Anlagen wichtiges Thema</p> <p><u>Asset Informationen:</u> wichtiges Thema. Hauptlast bei Zentrale mit Unterstützung durch Betriebe Beteiligung der Betriebe für Datenauswahl der betrieblichen Abläufe</p> <p><u>Organisation und Menschen</u> wichtiges Thema alle Mitarbeiter zu Transparenz und Zusammenarbeit verpflichten Geschäftsleitungsaufgabe</p>

Anhang 11: Vorschlag - Akzeptanz erhöhen

Vorschlag für Handlungsempfehlungen				
Akzeptanz erhöhen				
Aufgaben	Sender	Empfänger	Format	Dringlichkeit
Informationen zu Hintergründen Dringlichkeit Vision Ziele (Zielbild) Vorgehen (Roadmap) Verantwortlichkeiten (Roadmap) Veränderungen in Betrieben (u.a. Rollen/Aufgaben Matrix) Nutzen für die Betriebe Projektmitglieder als Ansprechpartner	Geschäftsleitung Führungskräfte	alle Mitarbeiter ihrer Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen Videoaufzeichnung für alle Mitarbeiter Videoarchivierung im Intranet für abwesende Mitarbeiter und zur Wiederholung als TOP in den jeweiligen Dienstberatung Feedbackrunden	hoch hoch
Vorstellen von bisherigen Ergebnissen wie Dienstleistungsvereinheitlichung von Begriffen Zustandserrissungs- und -bewertungsverfahren für Anlagen Zielbild Roadmap Veränderungen und was Bestand haben wird	Geschäftsleitung Projektteam Projektteam	alle Mitarbeiter alle Mitarbeiter alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen Videoaufzeichnung für alle Mitarbeiter Videoarchivierung im Intranet für abwesende Mitarbeiter und zur Wiederholung Prozessabläufe mit Veränderungen und bestehend bleibenden Schritten darstellen Workshops, Schulungen, Feedbackrunden auf unterschiedlichen Hierarchieebenen	hoch mittel
Unterstützung bei Umsetzung der Ergebnisse Testverfahren an Pilotanlagen durchführen Feedback zur Anwendung in den Betrieben einholen	Projektteam Geschäftsleitung Geschäftsleitung	alle Mitarbeiter Führungskräfte	in Dialog mit den Führungskräften und Mitarbeitern gehen, Dienstberatungen, offene Gesprächsformate	hoch hoch hoch
Entwicklung einer Kommunikationskultur und -struktur Kommunikationsplan erstellen offene Kommunikationskultur etablieren Führungskräfteeschulungen anbieten	Projektteam Geschäftsleitung Geschäftsleitung	alle Mitarbeiter Führungskräfte	in Dialog mit den Führungskräften und Mitarbeitern gehen, Dienstberatungen, offene Gesprächsformate	hoch hoch hoch

Anhang 12: Vorschlag - Zusammenarbeit optimieren

Vorschlag für Handlungsempfehlungen		Sender	Empfänger	Format	Dringlichkeit
Zusammenarbeit optimieren					
Hindernisse beseitigen, durch					
einheitliche Organisationsstruktur der Betriebe festlegen	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	Betriebe	Organisationsstrukturanalyse durchführen, ggf. durch externe Beratung und Etablierung in den Betrieben		mittel
Förderung des persönlichen Dialogs	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Anwendertreffen, Fachdiskussionen, Workshops mit konkreter Aufgabenstellung, Vorort Begehungen		hoch
transparente Aufgabenzuordnung herstellen (Rollen/Aufgaben Matrix)	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	Führungskräfte ihre Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen zu Rollen		hoch
einheitliche IT-Systemlandschaft zur Abbildung aller AMI-Prozesse implementieren	Geschäftsleitung	alle Mitarbeiter	Vorstellung in den jeweiligen Dienstberatungen durch Experten der IT zu bestimmen		hoch
klare Aufgabenzuordnung des Projektteams	Lenkungsreis	Projektteam	Projektteamsitzung zu Erwartungshaltung der Geschäftsleitung und Verpflichtung der Projektteammitglieder		hoch
klare Aufgabenzuordnung der Führungscoalition	Geschäftsleitung	Führungscoalition	Workshop zu Erwartungshaltung der Geschäftsleitung und Verpflichtung der		hoch
Methodenschulungen des Projektteams durchführen	Lenkungsreis	Projektteam	Schulungen		hoch
Methodenschulungen der Führungscoalition zum Change Management durchführen	Geschäftsleitung	Führungscoalition	Schulungen		hoch
organisatorische Projekteinordnung prüfen	Geschäftsleitung	Projektteam	Projektsitzung		hoch
Projektstrukturplan mit allen beteiligten Akteuren und Zeitschienen aufbauen	Projektteam	Geschäftsführung/ Führungskräfte	Workshop		mittel
die Kommunikation des Projektstrukturplans und der Schaffung notwendiger Ressourcen	Geschäftsleitung	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als als TOP in den jeweiligen Dienstberatung		mittel

Anhang 13: Vorschlag - homogene u. transparente Arbeitsweisen etablieren

Vorschlag für Handlungsempfehlungen

homogene und transparente Arbeitsweisen etablieren

Aufgaben	Sender	Empfänger	Format	Dringlichkeit
Etablierung von				
Richtlinien zur Prozessfassung (Handbuch der LTV)	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als als TOP in den jeweiligen Dienstberatung	hoch
Richtlichen zur Prozessumsetzung (Vorgehensmodell der LTV)	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als als TOP in den jeweiligen Dienstberatung	hoch
Prozessmanagemenaufgaben (Rollenkonzept der LTV)	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen und als als TOP in den jeweiligen Dienstberatung	mittel
Aufbau von				
Methodenkompetenzen des Prozessmanagement	Geschäftsleitung /Führungskräfte	ausgewählte Mitarbeiter	Schulungen, Workshops	hoch
Bereitstellung der				
zeitlichen Ressourcen	Geschäftsleitung /Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Entlastung der aktiv beteiligten Mitarbeiter	hoch
finanziellen Ressourcen	Geschäftsleitung	ausgewählte Mitarbeiter	Budgetbereitstellung und Stellenkontingente aufbauen	hoch

Anhang 14: Vorschlag - Veränderung verankern

Vorschlag für Handlungsempfehlungen

Veränderung verankern

Aufgaben	Sender	Empfänger	Format	Dringlichkeit
Erarbeitung und Kommunikation einer verständlichen Vision	Führungskoalition	alle Mitarbeiter	Präsenzveranstaltung für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen, Videoaufzeichnung für alle Mitarbeiter, Videoarchivierung im Intranet für abwesende Mitarbeiter und zur Wiederholung	hoch
Zielstellung berücksichtigen in Dienstabweisungen	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Richtlinien zur Prozessumsetzung (Vorgehensmodell der LTV)	mittel
Stellenbeschreibungen	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	niedrig
Personalauswahl (Kompetenzmodell)	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	mittel
Personalplanung	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	mittel
Personalentwicklung	Personal/Organisationsreferat	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der Fachreferate	hoch
IT-Landschaft	IT Referate	alle Mitarbeiter	gemäß den Vorgaben der IT zu bestimmen und in Prozessdarstellungen zu berücksichtigen (Handbuch Prozessmanagement LTV)	hoch
Widerstände beseitigen durch Widerstandsanalyse	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	betroffene Mitarbeiter	persönliche Gespräche, Mitarbeiterinterviews	hoch
Stakeholderanalyse	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	betroffene Mitarbeiter	Workshop	hoch
Führungskräfteschulungen	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	betroffene Mitarbeiter	Schulungen	hoch
Schaffung von Dialogangeboten	Führungskoalition	alle Mitarbeiter		hoch
Bereitstellen der notwendigen Zeit für die Veränderung (Geduld)	Geschäftsleitung/ Führungskräfte	alle Mitarbeiter	Verständnis kommunizieren in Präsenzveranstaltungen	hoch

Literaturverzeichnis

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019): Organisationshandbuch Neu. 3.8. Veränderungsmanagement. 2019, online verfügbar unter https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/3_managementansatze_u_instrumente/3_8_Veraenderungsmangement/Ver%C3%A4nderungsma-nagement-node.html, [Zugriff am: 02.05.2022]

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat : Organisationshandbuch Neu. 3. Veränderungsmanagement. 2019, online verfügbar unter https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/3_managementansatze_u_instrumente/managementansatze-node.html, [Zugriff am: 02.05.2022]

Diehl, Andreas : *Kotter Change Management – Ein 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen*. 2020 Online verfügbar unter <https://digitaleneuordnung.de/blog/kotter-modell/>, [Zugriff am: 02.05.2022]

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. *Den Unternehmenswandel gestalten*. 14. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH, 2019

Haufe Akademie GmbH & Co. KG : Kurs Change Management. 2021, Online nach Anmeldung verfügbar unter <https://eacademy.haufe.de/app/kurse/change-management/gestalte-die-veraenderungskurve>, [Zugriff am: 02.05.2022]

Haufe Akademie GmbH & Co. KG : Kurs Change Management. 2021, Online nach Anmeldung verfügbar unter <https://eacademy.haufe.de/app/kurse/change-management/phasen-im-cycle-of-change>, [Zugriff am: 02.05.2022]

Herrmann, Dorothea; Schwittek, Sabine: *Projekte und Prozesse managen, Methodische Kompetenzen für Führungskräfte in der Verwaltung*. 1. Auflage, Wiesbaden, Kommunal- und Schul-Verlag GmbH, 2014

Hungenberg, Prof. Dr. Harald: *Problemlösung und Kommunikation im Management, Vorgehensweisen und Techniken*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2010

Kallus, K. Wolfgang: *Erstellung von Fragebogen*. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2016

Kostka, Claudia; Mönch, Annette; Kamiske, Prof. Dr.-Ing. Gerd F. (Hrsg.): *Change Management – 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. 4. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2019

Kotter, John P.: *Leading Change, Wie Sie Ihr Unternehmen in 8 Schritten erfolgreich verändern*. 5. Nachdruck der 1. Auflage, München, Verlag Franz Wahlen GmbH, 2018

Lauer, Thomas: *Change Management, Grundlagen und Erfolgsfaktoren.*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Aschaffenburg, Springer Gabler als Imprint der Springer-Verlag GmbH, 2019

Maurer, Rick: *Widerstand in Veränderungen 3 Stufen*; 2018, online verfügbar unter https://novachange.de/wp-content/uploads/2018/10/ActeeChange_white_paper_novachange.pdf [Zugriff am 08.05.2022]

Mayer, Prof. Dr. Horst Otto: *Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung, Auswertung*. 5., überarbeitete Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009

Mayring, Phillip: *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel, Beltz Verlag, 2015

Resing, Henriette (Hrsg.): *Kurz und knapp: Change Management Modell nach Lewin*. 2020, Online verfügbar unter <https://echometerapp.com/de/change-management-lewin/>, [Zugriff am: 02.05.2022]

Roehl, Heiko; Winkler, Brigitte; Eppler, Martin; Fröhlich, Caspar (Hrsg.): *Werkzeuge des Wandels, Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. 1. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2012

Wöhrle, Prof. Dr. Armin; Beck; Prof. Dr. Reinhilde; Brandl, Prof. Dr. Paul; Funke-Steinberg, Karsten; Kaegi, Prof. Dr. Urs; Schenker, Dominik; Zängl, Prof. Dr. Peter: *Organisationsentwicklung – Change Management*. 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2019

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig 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 vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Pirna, 29.05.2022

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Haas', written in a cursive style.

Unterschrift