

Nachhaltiges Change-Management für Kommunen: In sechs Schritten zur digitalen Transformation



So setzen kommunale Verwaltungen digitale Veränderungsprozesse erfolgreich um

SUMMARY Die Digitale Transformation ist für Kommunen eine große Herausforderung. Insbesondere was die Frage angeht, wie digitale Veränderungsprozesse erfolgreich eingeleitet und umgesetzt werden können, besteht noch immer ein erheblicher Nachholbedarf. Dies muss sich dringend ändern, stehen doch inzwischen zahlreiche Forderungen des Gesetzgebers im Raum, denen die Kommunen nachkommen müssen, um die Digitalisierung voranzutreiben. Dabei sind interne Veränderungen für alle Beteiligten keine einfache Aufgabe.

Größere Digitalisierungsprojekte erfordern sowohl die Bereitschaft zur Veränderung als auch Ressourcen, Know-how und insbesondere ein professionelles Change-Management. Gerade letzteres stellt alle Beteiligten immer wieder vor eine ganze Reihe an Hürden, für deren Überwindung es aber gute Lösungen gibt: von der ausführlichen Planung anhand einer Roadmap über ein zuverlässiges Budget und die solide Kommunikation bis hin zu einer klaren Verteilung der Zuständigkeiten, einem aktiven Engagement der Führungskräfte und dem professionellen Projektmanagement für die Umsetzung. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, dann wird eine erfolgreiche und nachhaltige Veränderung erzielt.

Herausforderungen

Den Kommunen steht im Rahmen der digitalen Transformation weiterhin ein umfassender Wandel bevor. Bereits in den vergangenen Jahren haben sie allmählich eine Dienstleistungsmentalität entwickelt und viele Prozesse wurden in die digitale Verwaltung überführt. So gibt es zwar digitale Lösungen für elektronische Zahlverfahren, die Übermittlung elektronischer Dokumente und Bürgerplattformen oder Apps für die Kommunikation. *Aber diese Anwendungen sind noch nicht allgemein verbreitet und eine umfassende Digitalisierung sämtlicher Prozesse steht noch aus.*

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) sieht vor, dass alle Leistungen der öffentlichen Verwaltung bis 2023 online zur Verfügung stehen müssen – circa 600 Angebote. Der Erfolg der Digitalisierung wird aber nicht nur daran gemessen werden, ob alle Leistungen verfügbar sind, sondern auch daran, wie umfangreich die Nutzung des „Internet der Dienste“ sein wird. Dabei spielen

die Akzeptanz der Angebote seitens der BürgerInnen und die Nutzerfreundlichkeit der Lösungen eine ganz entscheidende Rolle.

Parallel zur Einrichtung der zahlreichen Dienste stellt die Transformation der internen Abläufe eine große Herausforderung dar – sowohl die Einführung neuer Technologien als auch der mentale Wandel sind immens umfangreiche Prozesse. Dabei sind gerade in kommunalen Verwaltungen eine Veränderungsresistenz oder andere Widerstände zu überwinden, die in der Regel aus Routinen und standardisierten Verhaltensmustern resultieren. Sowohl bei dieser mentalen als auch der technologischen Transformation ist für eine nachhaltige Umstellung eine innere Bereitschaft zur permanenten Veränderung nötig. Denn die Digitalisierung ist nicht zu irgendeinem Zeitpunkt abgeschlossen – im Gegenteil. Gefragt ist vielmehr eine fortdauernde *digital readiness* für volatile Prozesse.

Auch die Bereitschaft zum agilen Projektmanagement muss vorhanden sein, denn die meisten der erforderlichen Digitalisierungsprojekte sind mit klas-

sischen Methoden nicht mehr effektiv durchzuführen. Agilität hat den Vorteil, dass Individuen und Interaktionen, die Zusammenarbeit und das gemeinsame Reagieren auf Veränderungen in einem Projekt im Zentrum stehen. Gerade dieser kooperative Ansatz ohne hierarchische Barrieren und mit der Bedingung des individuellen Engagements Einzelner stellt die Verwaltungen mehr noch als Unternehmen vor eine weitere Herausforderung.

In vielen Veränderungsprojekten fehlt das *aktive Engagement der Führungskräfte* und deren wirksame Überzeugung der MitarbeiterInnen von einer Notwendigkeit vorgesehener Veränderungen. Und das, obwohl es insbesondere in Kommunen an den Führungskräften wäre, den Bedarf an Veränderungen systematisch aufzuzeigen und gemeinsam mit den Beschäftigten geeignete Lösungswege zur Gestaltung der Verwaltung 4.0 zu entwickeln.

Um diesen Herausforderungen durch ein professionelles Projektmanagement angemessen und erfolgreich zu begegnen, sind eine Reihe wertvoller methodischer Grundsätze zu beachten.

Lösungen

SCHRITT 1 | Vision definieren: Ein Leitbild führt ins Ziel

Das Projektmanagement sollte zunächst eine Vision von sämtlichen Effekten des Change formulieren. Die Vorstellung eines gemeinsamen Zielbildes führt allen Beteiligten klar vor Augen, was mit den geplanten Maßnahmen zuletzt erreicht werden soll. Ebenso sinnvoll ist es, dem Projekt einen Namen, ein Logo und ein Motto zu geben. Ein gelungenes Beispiel hierfür ist das ganzheitliche Konzept für die *Smart City Emden*: "grün. wirtschaftlich gesund. sicher. für alle". Dies diente zur Wiedererkennung aller Projekte und gab allen Beteiligten eine klare Orientierung während der Zusammenarbeit. Auf dieser Basis wurden über 35 Projekte entwickelt, die zurzeit bereits umgesetzt werden.

SCHRITT 2 | Ein festes Budget sichert den Erfolg des Projekts

2018 kommt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in einer Studie zum Change-Management zu folgendem Ergebnis:

"77 Prozent aller Projekte sind nach wie vor signifikant teurer als geplant und/oder dauern signifikant länger als geplant und/oder erreichen die geplanten fachlichen Ziele nicht oder nur unvollständig."¹

In sehr vielen Veränderungsprojekten ist das zunächst vorgesehene Budget nachträglich erhöht worden für Maßnahmen einer soliden Kommunikation sowie für das Coaching zur Änderung des Verhaltens der Führungskräfte. Wenn allerdings auf halber Strecke nicht mehr ganz feststeht, ob denn die geplanten Maßnahmen etwa noch bis zum Schluss finanzierbar sein werden, entstehen intern sofort bleibende

Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen und der Relevanz der Aktivitäten. Deshalb muss das Budget sehr solide kalkuliert werden und zuverlässig *feststehen*.

SCHRITT 3 | Eine Roadmap und definierte Zuständigkeiten sichern das Projektmanagement

Des Weiteren ist in einer detaillierten Roadmap die zeitliche Planung sämtlicher Teilprojekte zu erfassen, um einen reibungslosen Ablauf des Change zu planen und dessen sichere Steuerung vorzunehmen. Ferner sollten in der Roadmap alle wesentlichen Teilziele (Milestones) sowie sämtliche Teilprojekte und relevanten Projektgruppen festgelegt werden. Gleichzeitig sind die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu vereinbaren. So kennen alle Beteiligten sowohl das Ziel der Veränderungen als auch ihre persönliche Verantwortung und Rolle.

SCHRITT 4 | Führungskräfte & Change-Agents tragen den Wandel

Der allergrößte Teil der Führungskräfte sollte bereits im Vorfeld für das Projekt gewonnen werden – durch eine systematische Kommunikation und plausible Überzeugungsarbeit. Anderenfalls wird der Erfolg kaum möglich sein. Führungskräfte und Projektverantwortliche müssen sowohl überzeugt hinter dem Projekt stehen als auch progressiv an einem Strang ziehen. Nur so sind sie in der Lage, die MitarbeiterInnen durch den Wandel zu begleiten und ihn erfolgreich zu gestalten.

Außerdem sollte das Projektmanagement auf allen Ebenen der Hierarchien zuverlässige Verbündete in die gesamte Projektarbeit mit einbeziehen, die engagiert, aktiv und kommunikativ als Change-Agents die Zulänglichkeit und großen Vorteile des Projekts in der Fläche sehr überzeugt vertreten. Dazu zählen in erster Linie sämtliche Führungskräfte der betroffenen Bereiche als verantwortliche Change-Manager und die Projektverantwortlichen als aktive Promotoren der vorgesehenen internen Veränderungen.

SCHRITT 5 | Eine solide Kommunikation motiviert alle MitarbeiterInnen

Neben einem professionellen und konsequenten Projektmanagement sowie einer soliden Budgetplanung ist es von entscheidender Bedeutung, eine fundierte Kommunikation mit Stakeholdern, Führungskräften und MitarbeiterInnen zu planen und umzusetzen. Es wird eine plausible und positive Argumentation zur Notwendigkeit der Veränderungen und zu deren Vorteilen erwartet. Ferner sollten alle Beteiligten vom Gelingen des Projekts überzeugt werden, um deren Integration für eine gemeinsame erfolgreiche Veränderung zu erzielen. Daneben ist die *regelmäßige* Kommunikation der Entwicklung des Projekts gegenüber sämtlichen Beteiligten ein weiteres Mittel, um den Erfolg zu sichern. Führungskräfte sollten als Begleiter fungieren, etwaige Ängste oder Unsicherheiten nehmen, regelmäßig ihre Überzeugung vom Gelingen vermitteln und das Projekt durch eine integrale Kooperation vorantreiben.

SCHRITT 6 | Konsequente Umsetzung für eine nachhaltige Veränderung

Wenn die Bereitschaft zum Change (Readiness) in den wichtigsten Gruppen einmal vorhanden ist, kann das Projekt mit seinen Teilzielen anhand der vorbereiteten und abgestimmten Roadmap systematisch und Schritt für Schritt umgesetzt werden. Der Status der vereinbarten Maßnahmen wird vom Projektmanagement laufend überprüft und bei etwaigen Abweichungen umgehend gehandelt. Durch die Kommunikation der Entwicklungen werden alle Beteiligten gut informiert.

Sämtliche Herausforderungen, die ein erfolgreich durchgeführtes Change-Management insbesondere bei Digitalisierungsprojekten mit sich bringt, sind anhand eines konsequent methodischen Vorgehens solide und erfolgreich zu bewältigen.

¹ https://www.bdu.de/media/352775/positionspapier_fv_changemanagement_2018.pdf

Die Unternehmensberatung Haselhorst Associates GmbH mit Sitz in Starnberg ist spezialisiert auf Restrukturierungen, Strategieberatungen, das Profit Improvement sowie umfassende Konzepte für Smart Cities und die Digitalisierung von Unternehmen. Das Team aus international erfahrenen Beratern erarbeitet maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden – von der Analyse über die jeweilige Projektplanung bis hin zur Begleitung der Umsetzung.

In den vergangenen Jahren ist die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien sowohl für Unternehmen als auch Städte und Kommunen hinzugekommen. Im Bereich Smart City entwickelt Haselhorst Associates gemeinsam mit Stadtwerken und Kommunen zukunftsfähige Konzepte für die digitale Daseinsvorsorge. 2018, 2019 und 2020 publizierte Haselhorst Associates umfassende Studien zur Entwicklung von Smart Cities in Deutschland.



Jürgen Germies ist seit 2013 bei Haselhorst Associates. Er hat ein vielfältiges Know-how in den Bereichen Industrie und Finanzierung. Jürgen Germies begleitet unsere Klienten bei Strategieentwicklungen, Restrukturierungen und Change-Prozessen. Seine diversen Erfahrungen als Geschäftsführer, Gesellschafter und Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen runden sein Profil ab. Er baute den Bereich Smart City auf und entwickelt mit Stadtwerken und Kommunen umfassende Konzepte zur digitalen Daseinsvorsorge sowie umfangreiche Roadmaps für die urbane Transformation.

Haselhorst Associates GmbH (Herausgeber)
Schiffbauerweg 1
D-82319 Starnberg

t +49 (0) 8151 650 40 0
@ info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

Geschäftsführer: Dr. Arno Haselhorst, Jürgen Germies
Amtsgericht München HRB 180713

Fotos: Andreas Huber, Adobe Stock

**WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.**

 **HASELHORST ASSOCIATES
CONSULTING**