

# **CHANGE MANAGEMENT**

## **in der öffentlichen Verwaltung**

12. Rostocker eGovernment-Forum

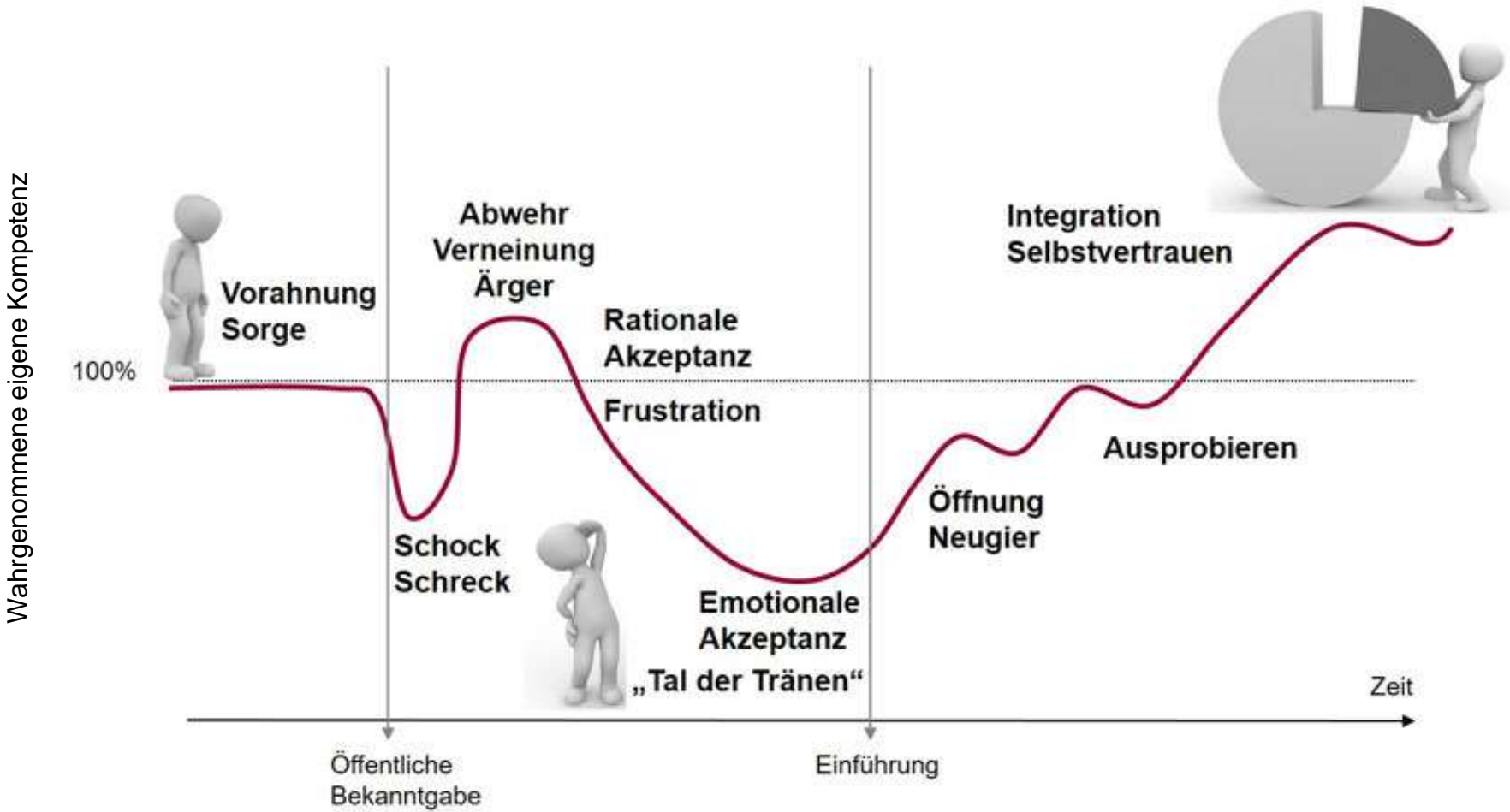
**Antje Stobinsky-Herde**  
Personalentwicklerin  
Hansestadt Rostock

# Was ist Change Management?



- ❖ Change Management heißt, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen tief greifend zu verändern.
- ❖ In Theorie und Praxis wurden dafür viele Modelle und Methoden entwickelt. Denn meistens wollen Führungskräfte und Mitarbeiter am Bestehenden festhalten.
- ❖ Erst in der Krise, wenn es gar nicht anders geht, kommt die Veränderung.
- ❖ In der Praxis scheitern viele Change-Management-Projekte, weil Rahmenbedingungen nicht beachtet und Regeln nicht eingehalten werden. Dann ist der Widerstand der Betroffenen groß.

# Emotionale Verarbeitungskette von Veränderung



Grafik: Die/Wulff/Strategie – Orientierung im Management

# Change Management lässt sich in 4 Kernthemen unterteilen...



- ❖ Entwicklung und Umsetzung einer **VISION**
- ❖ **KOMMUNIKATION** mit den Betroffenen
- ❖ **BETEILIGUNG** der Betroffenen
- ❖ **QUALIFIZIERUNG** der Betroffenen

Stolzenberg, K., Heberle, K. (2009), Change Management  
Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter  
mobilisieren, 2. Aufl., Springer

# 4 Gründe für das Scheitern von Change Prozessen im Öffentlichen Dienst



- ❖ Falsches Menschenbild
- ❖ Falsches Organisationsverständnis
- ❖ Falscher Führungsansatz
- ❖ Falscher Fokus

Schäfer, F. (2011), Kommunales Change Management Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst, Erich Schmidt Verlag

- ❖ Mitarbeiter als gewohnheitsgesteuert betrachten und nicht als vernunftgesteuert → Mitarbeiter handeln routiniert und nicht reflektiert (Bsp. Raucher)
- ❖ Wiederholung und Regelmäßigkeit bestimmen, wie Mitarbeiter auf vielfältige Anforderungen des Arbeitsalltags reagieren
- ❖ Führungskräfte und Mitarbeiter agieren auf der Grundlage von Gewohnheitsmustern, ohne darüber nachzudenken, ob ihr jeweiliges Verhalten auch tatsächlich sinnvoll und angemessen ist
- ❖ Beobachtung und Veränderung falscher oder unzureichender Gewohnheiten ergeben einen relevanten Veränderungsansatz

- ❖ Verwaltungen sind stark hierarchisch strukturierte Organisationen
- ❖ Primäres Ziel: Sicherung der Selbstfinanzierung sowie Verbesserung der Dienstleistungsqualität → Prinzip der Leistungserbringung: Befriedigung der elementaren Bedürfnisse der Bürger
- ❖ Mitarbeiter haben oftmals das Prinzip der Gerechtigkeit und eigene Bedürfnisbefriedigung im Blick → Problematisch!  
Nicht die Organisation, sondern die Interessen der einzelnen Mitarbeiter stehen oftmals im Zentrum der Mitarbeiterinteressen.
- ❖ Damit eine Behörde ihre Daseinsberechtigung gegenüber den Bürgern kompetent vertreten kann, muss das Personal in erster Linie für die Interessen und Bedürfnisse der Organisation da sein!

- ❖ Mitarbeiter im öffentlichen Dienst möchte Sicherheit und Stabilität am Arbeitsplatz → dauerhaft konstante Verhältnisse
- ❖ Widerspruch zu Veränderung, Verantwortungsübernahme und Entwicklungsmöglichkeiten
- ❖ Leitbildprozesse geraten genau in diesen Widerspruch
  
- ❖ Leitbilder zur strategischen Zielsetzung nur mit Behördenspitze formulieren
- ❖ Fokus auf Kommunikation, Umsetzung und Beteiligung der Mitarbeiter
- ❖ Leitbildentwicklungsprozesse am Ende platzieren → darlegen, wie die Organisation inzwischen anders funktioniert und das Erreichte zusammenfassen



- ❖ In Zeiten der Veränderung herrscht ein extrem schlechtes Betriebsklima mit großem Konfliktpotenzial unter den Mitarbeitern.

Hintergrund:

Versteckte Konflikte und mangelndes Selbstwertgefühl aufgrund jahrzehntelangen personalpolitischen Stillstands (wenig Neueinstellungen, alle werden miteinander älter), geringer Fluktuationsquote (viele bleiben, da sie Sicherheit und einen heimatnahen Arbeitsplatz wollen) und dem Selektionsmechanismus – wer wirklich gut ist, geht nicht in den öffentlichen Dienst, sondern in die Wirtschaft.

- ❖ Fokus auf die konsequente Veränderung der Arbeitseinstellung und Arbeitsweise der Mitarbeiter legen – nur wenn Führung und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag nachhaltig verbessert wird, hat die Organisation eine echte Chance auf Veränderung!

# Diese falschen Vorannahmen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen vermeiden!



- ❖ Einsicht ist eine ausreichende Voraussetzung für Verhaltensänderung.
- ❖ Reformen können allen Mitarbeitern gleichermaßen gerecht werden.
- ❖ Mitarbeiter wollen sich grundsätzlich entwickeln.
- ❖ Wenn alle Konflikte beseitigt wären, dann könnte die Reform der Behörde gelingen.

# Politiker oder Manager:

## Das Problem der Doppelrolle an der Verwaltungsspitze

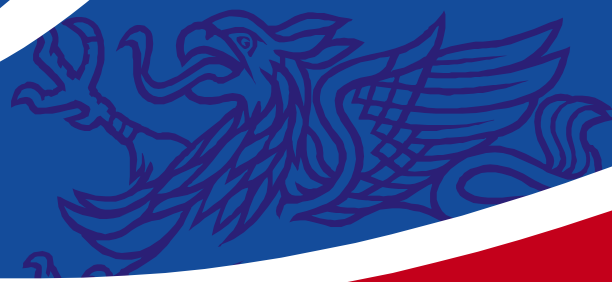


- ❖ Politiker sind schlechte Manager und Manager sind schlechte Politiker
- ❖ beide Rollen haben wenig bis gar nichts miteinander gemein...

<b>Politiker</b>	versus	<b>Manager</b>
❖ Spielfeld: Demokratie		❖ Spielfeld: Hierarchie
❖ Verdeckt machtorientierte Rollengestaltung		❖ Offen Machtorientierte Rollengestaltung
❖ Der Kompromiss als strategisches Interaktionsziel		❖ Die radikale Positionierung als strategisches Interaktionsziel
❖ Die Kunst der vagen Kommunikation beherrschen		❖ Die Kunst der konkreten Kommunikation beherrschen

❖ PERMAKO  
Personalmanagementkonzept der Hansestadt Rostock

→ Unterlage zur Einsicht verfügbar



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Ihre Fragen & Anregungen ...**