

Hochschule Rhein-Waal

Prof. Dr. Timo Kahl

Projekt: Digitalisierung der Behörden

**Change Management in Kommunen und Landesbehörden  
– Den Weg in die digitale Verwaltung gestalten**

Vorgelegt von:

Felix Gerwers (19299)

Simon Möllers (17166)

Hajrudin Burnic (17963)

Simon Plitt (18936)

Dominik Adade (19722)

Andreas Weimer (19441)

Julia-Maria Zieher (19594)

Annika Berndt (19609)

Bianca Enge (19808)

Viktor Luca Wilkens (19488)

Abgabe am: 20.02.2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretische Basis</b>	<b>3</b>
2.1 Die drei Phasen des Change Managements nach Lewin	4
2.2 Die acht Stufen des geführten Wandels nach Kotter	6
2.3 Besonderheiten des öffentlichen Dienstes	
<b>4. Führen eines Change Managements-Prozesses</b>	<b>8</b>
4.1 Eigenschaften einer guten Führungskraft	8
4.2 Besonderheiten des öffentlichen Dienstes	9
<b>5. Veränderungsstrategie</b>	<b>10</b>
5.1 Widerstände	10
5.2 Widerstände erfolgreich bewältigen	12
<b>6. Partizipation</b>	<b>14</b>
6.1 Gewinnung der Betroffenen (Betroffenheitsanalyse und Identifizierung der Widerstände)	17
<b>7. Psychosoziale Steuerungselemente</b>	<b>17</b>
7.1 Strukturelle Steuerungselemente	17
7.2 Psychosoziales Steuerungselement Kommunikation	19
7.2.1 Zielformulierung	20
7.2.2 Dialoggruppen	20
7.2.3 Kommunikationstools	21
<b>8. Weiterbildungsmaßnahmen</b>	<b>22</b>
8.1 Training on the Job	22
8.2 Interne Workshops	23
<b>9. Bibliothek als Pilotprojekt</b>	<b>23</b>
9.1 Aufbau des Projekts	24
9.2 Unterstützende Maßnahmen	25
9.3 Widerstände - Risiken des Projekts	26
<b>10.Fazit</b>	<b>26</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>IV</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin.....	4
<b>Abbildung 2:</b> Erscheinungsformen von Widerständen.....	11

### **1. Einleitung**

Mit dem seit Juli 2013 in Kraft getretenen E-Government Gesetz hat der Landtag die Weichen für eine umfassende Digitalisierung der Landesbehörden gestellt. Ziel des Gesetzes ist es, die elektronische Kommunikation der Verwaltung zu erleichtern. Es ermöglicht Bund, Ländern und Kommunen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten. Da dieses Gesetz zeitnah umgesetzt werden muss und die Arbeitsweise der Beschäftigten in den Ministerien zukünftig nachhaltig verändern wird, ist das Ziel dieses Projektes, auf Landes-, gegebenenfalls auch auf Kommunalebene, einen ersten Schritt in Richtung Digitalisierung zu gehen.

Zunächst beschäftigt sich dieses Projekt mit einem allgemeinen Change Management-Konzept. Im Einstieg geht es um das Change Management-Konzept mit seiner theoretischen Grundlage, welche anhand von Theorien der Wissenschaftler Lewin und Kotter akzentuiert wird. Anschließend soll die Rolle einer Führungskraft innerhalb eines solchen Change Management-Prozesses näher beleuchtet werden, da der Führungsebene die Hauptverantwortung innerhalb eines solchen Prozesses unterliegt. Neben diesen wird auch ein Blick auf weitere Beteiligte geworfen und die Besonderheiten eines Change Management-Prozesses im öffentlichen Dienst genauer erläutert, um die Signifikanz eines individuell auf das Ministerium zugeschnittenen Konzeptes zu untermauern.

Dem Kapitel folgend wird näher auf mögliche Widerstände eingegangen. Hierbei wird auf das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun eingegangen, welches sich als Modell der Kommunikationspsychologie gut zur Erklärung dieser Widerstände anwenden lässt.

Um diese dann zu überbrücken wird im darauffolgendem Kapitel ein Hilfskonzept dargelegt, in welcher Weise man MitarbeiterInnen vorteilhaft in einen solchen Change Management-Prozess einbinden und somit möglichen Widerständen entgegenwirken kann. Wie Partizipation aktiviert werden kann und inwiefern Kommunikation hierbei eine Rolle spielt, wird in Kapitel sieben behandelt.

Da aber innerhalb eines Change Management-Prozesses nicht nur der Partizipation und Kommunikation eine wichtige Rolle zuteil werden, sondern auch Weiterbildungsmaßnahmen wie beispielsweise interne Workshops oder dem so genannten “Training on the Job” eine wichtige Stütze sind, werden diese im achten Kapitel weitergehend beschrieben.

Schlussendlich wird das Pilotprojekt “Lernort Bibliothek” genauer erläutert. An diesem sogenannten “Arbeitsplatz der Zukunft” sind spezifische Programme integriert, die der Digitalisierung nachkommen und als Leitmodell aufgezeigt werden. Die Fragestellung des Projekts lautete, wie man die MitarbeiterInnen in der öffentlichen Verwaltung auf die anstehenden Veränderungen durch die kommenden Digitalisierungsmaßnahmen vorbereiten und ihnen helfend beiseite stehen kann. Die voranschreitenden Veränderungen, welche mit der Digitalisierung einhergehen, sollen die Abwicklung in diversen Arbeitsprozessen im Ministerium simplifizieren. Auftraggeber ist das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIDE) und das 2017 gegründete Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration (MKFFI), welches Rechtsnachfolger des Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS) ist. Ein abschließendes Fazit wird in Kapitel zehn gegeben.

Im Folgenden wird die theoretische Basis des Change Managements anhand der Theorien von Kurt Lewin und John P. Kotter gegeben.

## **2. Theoretische Basis**

Veränderungen sind im Leben allgegenwärtig, auch wenn sich gleichzeitig nicht alle dem Change Management zuordnen lassen. Die Begrifflichkeit des „Change Managements“ wird oft als modernes Pendant des Begriffs „Organisationsentwicklung“ genutzt. Die Organisationsentwicklung bezeichnet eine „Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer.“ (Schewe, 2013). Modelle und Theorien sollen hierbei Klarheit schaffen und ein vereinfachtes Bild der komplexen Thematik illustrieren. Die folgenden Modelle von Lewin und Kotter lassen sich als Phasenmodelle beschreiben, in welchen die einzelnen Phasen eines Change Management-Prozesses dargestellt und erläutert werden.

### **2.1 Die drei Phasen des Change Managements nach Lewin**

Die Begrifflichkeit des „Change Managements“ wird oft als modernes Pendant des Begriffs „Organisationsentwicklung“ genutzt. Die Organisationsentwicklung bezeichnet hierbei eine „Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer.“ (Schewe, 2013).

Das Change Management behält diesen grundsätzlichen, evolutionär angelegten Gedankengang der Organisationsentwicklung bei (Schewe, 2013), assoziiert aber eine „[...] stärkere [...] Fokussierung auf vorher definierte Ziele und erwartete Ergebnisse im Rahmen [...] determinierter Zeitfenster [...].“ (Doppler, 2008, S. 94).

Change Management ist somit ein Kollektivum für jegliche Veränderungsprozesse innerhalb einer Organisation, die als Reaktion auf makro- und mikroökonomische Umweltveränderungen folgen. Jeder dieser Veränderungsprozesse ist in seinem Ablauf von bestimmten Charakteristika geprägt.

Kurt Lewin, Wissenschaftler der Sozialpsychologie, hat in seinem drei-Phasen-Modell des Change Managements „[...] typische, emotionale Reaktionen und Effizienzveränderungen [innerhalb der sich umformierenden Organisation]“ (Bornemann, 2014) identifiziert.

Dabei stellt er die Theorie auf, dass jede Organisation von den MitarbeiterInnen ausgehende Kräfte besitzt, die die Reform unterstützen, sogenannte ‚Driving Forces‘, und solche, als ‚Restraining Forces‘ bezeichnete, welche die Veränderung ablehnen. Diese entgegengewirkenden Kräfte haben die gleiche Intensität, sodass sich ein Gleichgewicht der betrieblichen Leistung ergibt (vgl. Abb 1).

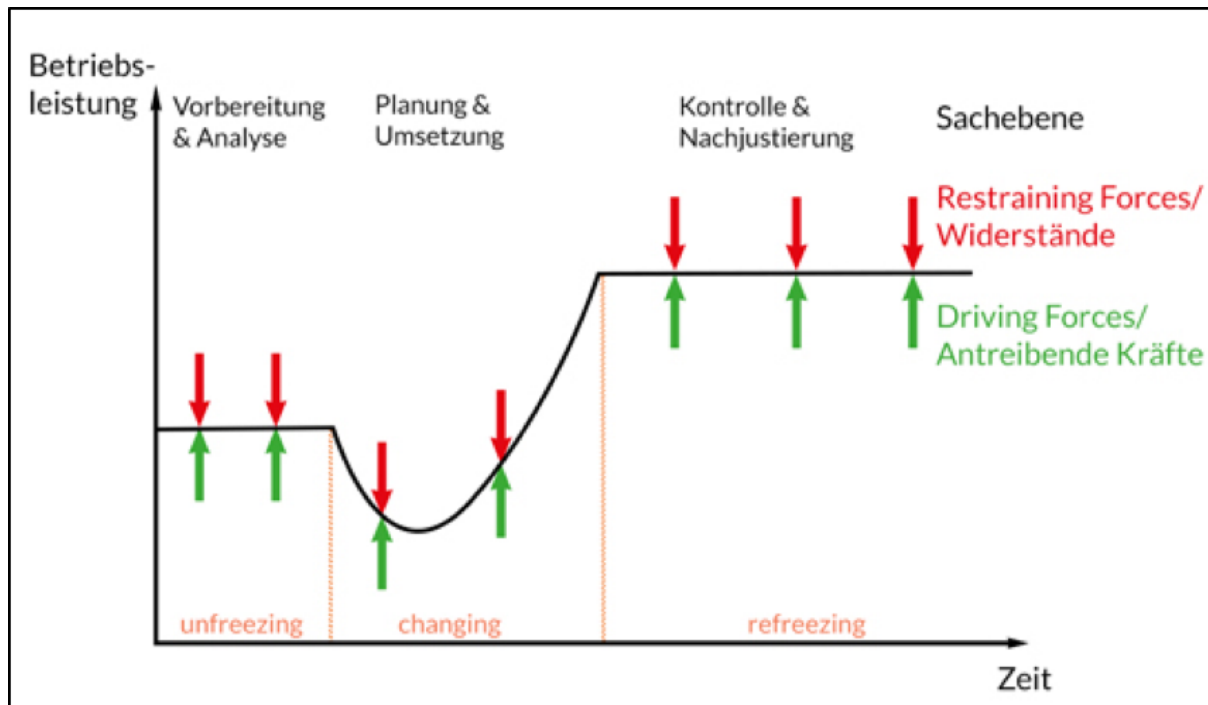


Abbildung 1: Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin, Quelle: Bornemann, Stefan (2014), Online im Internet unter: <http://www.lead-conduct.de/2014/05/25/change-management-kurt-lewin/> (Stand: 13.11.2017)

Die erste der drei Phasen des Change Managements, das ‚Unfreezing‘ (zu Deutsch: ‚Auftauen‘), dient der Vorbereitung und fokussiert sich darauf, den MitarbeiterInnen die Notwendigkeit des Wandels zu verdeutlichen, sodass ihre Bereitschaft aktiviert und sogleich die ‚Driving Forces‘ gestärkt werden. Im Hinblick auf das übergeordnete Ziel einer Restrukturierung der betrieblichen Leistungssteigerung, wird so das bestehende Kräftegleichgewicht zugunsten der antreibenden Masse ‚aufgetaut‘ (Behr, 2003). In der zweiten Phase, dem ‚Changing‘ (zu Deutsch: Verändern), finden die eigentlichen Umstrukturierungen statt. Durch die Implementierung neuer Verhaltens- und Arbeitsweisen entsteht zunächst eine Unsicherheit unter den MitarbeiterInnen, sodass die Effizienz der Organisation typischerweise anfangs absinkt (vgl. Abb. 1). Mittels kontinuierlicher Information und Einbeziehung der MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess wird eine rasche „[...] [Anerkennung] der neuen Gegebenheiten [...] als Vorteil“ (Bornemann, 2014)

und somit eine schnelle Rekonstruktion der Leistungskurve, deren Gleichgewicht am Ende der ‚Changing‘-Phase dadurch ein höheres Niveau erreicht (vgl. Abb.1), erzielt (Bornemann, 2014).

Diese betriebliche Leistungssteigerung soll in der dritten Phase, dem ‚Refreezing‘ (zu Deutsch: ‚Wiedereinfrieren‘), beibehalten werden. Ein Rückfall der MitarbeiterInnen in ehemalige Muster würde zur Destabilisierung des neuen Effizienzniveaus und folglich zum Scheitern des Change Managements führen (Behr, 2003). Um dies zu verhindern, „[...] spielt das Kommunikationsverhalten der Organisation an seine MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle.“ (Himmelreich, 2006).

## **2.2 Die acht Stufen des geführten Wandels nach Kotter**

John P. Kotter, Professor für Führungs- und Veränderungsmanagement an der Harvard University, Unternehmer und mehrfach ausgezeichnete Buchautor (Kotter, 2012), entwickelte das Modell der acht Stufen des geführten Wandels, in dem das Kommunikationsverhalten in Lewins drei Phasen des Change Managements detailliert betrachtet wird. Dieses Modell stellt ebenso die Grundlage der Kommunikation einer Führungskraft im Wandel dar.

Die Stufen eins bis vier lassen sich dem ‚Unfreezing‘, oder auch der ‚Sensibilisierung‘, zuordnen. Kotter betont, ebenso wie Lewin, dass es anfangs enorm von enormer Wichtigkeit ist, den MitarbeiterInnen ein Gefühl der Dringlichkeit der Veränderung zu vermitteln, um ihr Engagement zum Mitwirken zu wecken (Stufe eins) (Kotter, 2012). Ebenso zeitig sollte eine vertrauenswürdige, zielorientierte Führungskoalition gebildet werden, welche das Change Management leitet (Stufe zwei) (Kotter, 2012).

Klar sein sollte auch, wohin die Reise geht: Eine Vision, die Entscheidungen simplifiziert, MitarbeiterInnen motiviert und Handlungen koordiniert, muss entwickelt werden.

Diese Vision ist das metaphorische Ziel des Change Managements und gilt als Leitfaden, an dem sich Strategien zur Erfolgssicherung anlehnen (Stufe drei) (Kotter, 2012).

Anschließend ist die Vision über verschiedene Medien mit der Intention zu kommunizieren, sodass möglichst alle MitarbeiterInnen diese verstehen und akzeptieren. Entscheidend ist hierbei, dass die Vision einfach, lebendig, und kraftvoll erscheint (Stufe vier) (Kotter, 2012).

Die zweite Phase nach Lewin, das ‚Changing‘, oder ‚Mobilisierung‘, wird durch Kotters Stufen fünf bis sieben verifiziert.

Stufe fünf stellt die Weichen für das Anlaufen der sichtbaren Veränderung: Systeme, Strukturen und Arbeitsweisen werden auf die Vision ausgerichtet und so grundsätzliche Barrieren eliminiert (Kotter, 2012). Lewins Drei-Phasen-Modell zeigt hier deutlich, dass durch diese Umstrukturierungen das betriebliche Leistungsniveau zunächst absinkt (vgl. Abb. 1). Laut Kotter ist es deshalb umso wichtiger, kurzfristige, messbare Gewinne zu planen und greifbar zu machen (Stufe 6), um einerseits die Notwendigkeit des Wandels zu untermalen und die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, sowie andererseits die entwickelte Vision und Strategie zu verfeinern (Kotter, 2012). Sodann sind diese kurzfristigen Gewinne in Stufe sieben zu konsolidieren und weitere Veränderungen zu konkludieren, sodass das Change Management konstant belebt und das Effizienzniveau gesteigert wird (Kotter, 2012).

Die letzte Stufe, Stufe acht, definiert das ‚Refreezing‘, auch als ‚Umsetzung‘ bezeichnet, die letzte Phase des Change-Prozesses. Wie bereits erläutert, ist hier die Beibehaltung der höheren Leistungsfähigkeit das Ziel. Um den Rückfall in alte Verhaltensmuster zu verhindern, zielt Kotter auf die Verankerung der neuen Arbeits- und Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur ab. Dafür muss der Erfolg eklatant und fundiert kommuniziert werden, sodass der Nutzen der Veränderung prüfbar ist und ein gewinnbringender Fortschritt demonstriert wird.

Lewin und Kotter akzentuieren mit ihren Modellen des Change Managements, dass die Kommunikation ein entscheidendes Instrument ist, mit dem sich ein Veränderungsprozess gezielt und erfolgsbringend beeinflussen lässt. Die Kommunikation, sei es persönlich, durch Medien oder Veranstaltungen, gilt in Unternehmen als eines am häufigsten verwendeten Instrumente des Change Managements (Claßen, 2008). Kommunikation ist ein interaktiver Prozess, bei dem nicht nur die Verständigung der Beteiligten relevant ist, sondern auch die Gestaltung der Wahrnehmung, Meinungsbildung und Intention der geäußerten Nachricht (Herbst, 2003).

Um diesen Prozess bewusst zu steuern, muss also stets berücksichtigt werden, dass „[e]s [...] nicht nur darauf an[kommt], welche Informationen [...] [kommuniziert] werden [...]: Entscheidend für den Kommunikationserfolg ist, wie das Gegenüber diese Informationen aufnimmt und bewertet [...].“ (Herbst, 2003, S.37f).



Das wohlüberlegte Erklären, Darstellen und Positionieren der übermittelten Informationen gehört somit zu den wesentlichen Eigenschaften der Unternehmenskommunikation (Herbst, 2003, S.37f), um der Organisation bei ihren sowohl internen, als auch externen Bezugsgruppen (z.B. Mitarbeiter und Presse) ein bestechendes Charakterbild zu verleihen.

### **2.3 Besonderheiten des öffentlichen Dienstes**

“Die Veränderungsresistenz des öffentlichen Dienstes ist die Kehrseite einer auf Standardisierung ausgelegten Organisationskultur” (Schäfer & Raumann, 2009, S.34).

Change Management ist immer ein individueller Prozess, der von vielen Variablen abhängt und bedingt wird. So ist vor allem zwischen Unternehmen aus der freien Wirtschaft und einer öffentlichen Behörde ein großer Unterschied innerhalb eines Change Managements Konzeptes zu erkennen (Leichtle & Frey, 2010). Der wohl größte Unterschied zwischen einem Unternehmen in der freien Wirtschaft und einem Ministerium stellt die Wettbewerbsfreiheit dar (Klug, 2009; Schäfer & Raumann, 2009). Folge hieraus sind große Unterschiede in der Haltung und Denkweise der MitarbeiterInnen sowie der Führungskräfte. Es fehlt an Veränderungsbereitschaft seitens der MitarbeiterInnen, da der natürliche Selektionsdruck fehlt (Klug, 2009; Schäfer & Raumann, 2009). So sind auch die Verwaltungs- und Ablaufprozeduren in den Ministerien stark routiniert und eine Veränderung von den MitarbeiterInnen (und häufig auch von den Führungskräften) nicht gewünscht (Leichtle & Frey, 2010).

Betrachtet man die Gegebenheiten, wird dies auch verständlich, denn wenn keine Notwendigkeit zur Veränderung besteht, ist ein Beibehalten von Routinen am effizientesten. Folge dieser Besonderheiten ist, dass Führungskräfte bemängeln, es fehle ihnen an Kriterien, mit denen der Arbeitserfolg gemessen werden könne, aber auch Belohnungs- oder Sanktionsmöglichkeiten seien kaum bis gar nicht vorhanden (Klug, 2009; Schäfer & Raumann, 2009). In der Folge, gestaltet sich ein Veränderungsprozess in der öffentlichen Verwaltung als schwieriger und komplexer.

### **3. Führen eines Change Management-Prozesses**

In diesem Kapitel soll die hervorgehobene Rolle der Führungskräfte in einem Change Management Prozess verdeutlicht werden. Zum einen sind sie die aktiven Promotoren, zum

ändern selbst Betroffene des Wandels. Um diesem Zustand Rechnung zu tragen, müssen sie in besonderer Weise in den Wandlungsprozess eingebunden werden (Klug, 2009). Vor allem sollte hierbei die mittlere Führungsebene beachtet werden, denn diese hat durch ihre Funktion zwischen Behördenleitung bzw. den höheren Führungsebenen und MitarbeiterInnen einen besonderen Stellenwert. Die Aufgabe einer jeder Führungskraft ist es, die Entwicklung in allen Bereichen voranzutreiben, die MitarbeiterInnen zu leiten, Entscheidungen zu treffen und die Realisierung von Vorgaben zu steuern (Grolman, 2017). Auch die Entwicklung der Unterstellten soll forciert werden, um anstehende Krisensituationen nachhaltig bewältigen zu können. Es ist wichtig, sich über anstehende Veränderungen zu informieren, diese an die MitarbeiterInnen weiterzuleiten und für die Umsetzung zu sorgen.

Im Folgenden sollen wichtige Wirkweisen und Einflussmöglichkeiten genannt werden, mit deren Hilfe Führungskräfte den Wandlungsprozess gestalten können.

### **3.1 Eigenschaften einer guten Führungskraft**

Im Wandlungsprozess wird die Führungskraft von ihren Untergebenen gerne als Vorbild gesehen (Kaiser & Ringlstetter, 2010; Spatz, 2014). Als solche müssen sie auch mit gutem Beispiel voran gehen. So ist es unerlässlich, dass sie mit den neuen Herausforderungen, die durch die Digitalisierungsmaßnahmen entstehen, selbst umzugehen wissen. Sie sollten Empathie gegenüber den MitarbeiterInnen zeigen und ihre Ängste sowie Bedenken wahrnehmen. Im Laufe des Prozesses sind auch Widerstände seitens der MitarbeiterInnen nicht zu vermeiden. Mit diesen Widerständen müssen die Führungskräfte umgehen können und gleichzeitig Empathie zeigen als auch motivieren (Klug, 2008). Dies soll den MitarbeiterInnen die Dringlichkeit der Thematik verdeutlichen und sie anspornen, sich eigenständig mit der Thematik auseinanderzusetzen (Klug, 2008).

Zu der Vorbildfunktion gehört auch die Aufgabe authentisch und glaubwürdig zu wirken, denn wenn der Wandel nicht vorgelebt wird, kann nicht erwartet werden, dass die Beteiligten ihn leben und unterstützen (Lauer, 2010). Eine Identifikation mit der Digitalisierung ist somit absolut notwendig und entsprechendes Know-How muss vorhanden sein (Klug, 2009; Lauer, 2010).

Eigene Fehler beim Einsetzen neuer Technologien sind zu erwarten, sollten jedoch nicht als Schwäche verheimlicht werden. Sollten sie vertuscht werden, kann dies zu einem

Vertrauensverlust in die Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Führungskraft führen (Klug, 2009). Auch hat es sich in der öffentlichen Verwaltung eingebürgert, dass Führungskräfte von ihren MitarbeiterInnen erwarten, keine Fehler zu begehen. Allerdings steht eine solche Sichtweise einem Veränderungsprozess im Weg, da die Beteiligten Angst davor haben, Fehler mit den neuen Programmen zu machen. Fehler sollten demnach besser als Chance der Verbesserung und nicht als Ausdruck des Scheiterns betrachtet werden (Bundesministerium, 2009). Das Führungsklima muss entsprechend offen und vertrauensvoll sein, damit Fehler angesprochen und konstruktiv verbessert werden können. Neben den Führungskräften gibt es weitere Beteiligte, deren Rollen in einem Veränderungsprozess hier kurz erläutert werden sollen.

### **3.2 Die Behördenleitung**

Die Behördenleitung hat im Gegensatz zum mittleren Management häufig keinen direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen und ist somit für eine direkte Implementierung nicht verantwortlich, dennoch sollen sie die mittlere Führungsebene unterstützen. Diese Aufgabe während des gesamten Prozesses aktiv wahrgenommen werden (Bundesministerium, 2009). Außerdem ist die Behördenleitung diejenige, die den Prozess nach außen und innen vertreten muss. Sollte dies nicht geschehen, geht die Glaubwürdigkeit und die Dringlichkeit verloren.

### **3.3 Der Change Manager**

Der Change Manager leitet den gesamten Change Management-Prozess. Er sollte genau wie die mittlere Führungsebene glaubwürdig und authentisch wirken, Empathie zeigen, die Dringlichkeit der Digitalisierung betonen, mit Widerstand umgehen können und eine Vorbildfunktion erfüllen. Als Mittler soll er engen Kontakt zur Behördenleitung und den Führungskräften halten und auf eine Einhaltung der Ziele achten (Bundesministerium, 2009).

## **4. Widerstände**

In diesem Teil des Berichtes werden Widerstände, die von Seiten der MitarbeiterInnen in Bezug auf den Change-Management-Prozess erwartet werden, veranschaulicht. Hierbei wird das Modell von Lewin zugrunde gelegt. Widerstände sind hierbei die genannten "restraining

forces". Jedoch ist es auch möglich diese Widerstände zu nutzen, um die Positionen und Standpunkte aller zu betrachten und zu bedenken.

Bei Veränderungen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen sind es häufig dieselben Gründe, die zu erfolglosen Veränderungsprozessen führen. So hat das renommierte Herstein-Institut bei einer Untersuchung herausgefunden, dass 38% aller Change Management-Projekte als gescheitert eingestuft werden. Eine genauere Analyse zeigte, dass in rund 30% der gescheiterten Projekte, das Scheitern auf die Widerstände der Betroffenen zurückzuführen war (Schott und Wick, 2005). Bei Widerständen der MitarbeiterInnen unterscheidet man grundsätzlich zwei Kategorien. Auf der einen Seite, die nicht erklärungsbedürftigen Widerstände, auf der anderen Seite die erklärungsbedürftigen. Nicht erklärungsbedürftige Widerstände sind Widerstände bei Entlassungen, Gehaltskürzungen oder ähnlichem. Erklärungsbedürftige Widerstände sind nicht direkt mit offensichtlichen Nachteilen verbunden, sondern ergeben sich als Folge der Einwirkungen auf die Psyche der Mitarbeiter.

Hierbei gibt es drei Hauptgründe, aus welchen diese Widerstände resultieren:

1. Zunächst kann es zu Reaktanz führen, ein von Brehm (1966) formuliertes Phänomen, welches beschreibt, dass Menschen bei gefühlter Freiheitseinschränkung mit Widerstand reagieren. So bringt ein Wandel meist Regeln und neue Verhaltensweisen mit sich, an die die MitarbeiterInnen sich anpassen sollen. Da diese Änderung als Einschränkung der subjektiv erlebten Freiheit wahrgenommen wird, versucht die Betroffenen durch Reaktanz entweder diese wiederherzustellen, oder einen Ersatz zu finden. Des Weiteren kann eine sekundäre Reaktanz auftreten, in der alte Regeln wieder befolgt werden, mit dem Hintergedanken, dass sie nicht mehr erwünscht und gewollt sind.
2. Treten mit einer Veränderung auch neue Personen auf, kann es dazu führen, dass diese als fremd angesehen und abgelehnt werden. Der Mensch hat auf Grundlage seiner evolutionären Entwicklung einen Mechanismus, welcher fremdes mit Vorurteilen belastet, da dieses oft mit Gefahr assoziiert war. So werden Gruppenmitglieder beim Aufeinandertreffen mit einer neuen Gruppe eher die

Unterschiede anstatt die Gemeinsamkeiten zu dieser heraus stellen, was zu einer Manifestation von Widerständen führt (Wagner und Dick, 2001).

3. Fehler in der Kommunikation sind häufig der Grund für erklärungsbedürftige Widerstände, da die Kommunikation zwischen Menschen ein sehr anfälliges Konstrukt ist. Zwischen dem Sender und dem Empfänger muss innerhalb von kurzer Zeit eine gemeinsame Wirklichkeit kreiert werden. Bei dieser Kreierung treten häufig Fehler auf, da jede Botschaft nach Schulz von Thun vier Seiten besitzt. Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun ist ein Modell der Kommunikationspsychologie, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten betrachtet wird (Schulz von Thun, 2005). Diese Aspekte differenzieren sich in Selbstkundgabe, Sachebene, Beziehungsseite und Appellseite. Häufig treten Fehler in der Kommunikation auf der Appellseite auf. Diese Seite ist zudem extrem wichtig, um eine Change-Botschaft zu vermitteln. Um Konflikte also zu vermeiden, muss der Empfänger jede Seite der Botschaft so auffassen und gewichten, wie sie vom Sender intendiert war. In der Realität kommt es jedoch häufig zu Fehlauffassungen, was dazu führen kann, dass MitarbeiterInnen die Veränderung im Unternehmen als Bedrohung wahrnehmen und ihren Job in Gefahr sehen, obwohl dies nicht das Ziel der Botschaft der Sender (z.B. von den Führungskräften) war.

Widerstände unterscheiden sich jedoch nicht nur in ihrer Erklärbarkeit, sondern haben auch unterschiedliche Formen der Erscheinung. So lässt sich eine Matrix erstellen, welche in Figur 2 dargestellt ist (s. Abb. 2; in Anlehnung an Doppler und Lauterburg, 2002).

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumente Drohungen Vorwürfe	Aufregung Unruhe Streit Intrigen

Passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Blödeln Ins Lächerliche ziehen	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Krankheit
--------------------	--	--

Abb. 2: Erscheinungsformen von Widerständen (in Anlehnung an Doppler und Lauterburg, 2002)

Die wichtigsten Erscheinungsformen sind der Widerspruch, die Aufregung, das Ausweichen und die Lustlosigkeit. Sie werden in folgendem noch einmal differenziert betrachtet.

1. *Widerspruch*: Hier steht der direkte verbale Widerstand im Fokus, dieser kann sich durch Gegenargumente, aber auch durch Drohungen manifestieren.
2. *Aufregung*: Bei der Aufregung steht das nonverbale, jedoch aktive Verhalten im Vordergrund. Diese Form des Widerstands zeigt sich in Unruhe, bis hin zu Intrigen, gegen die Veränderung oder die Leitung der Veränderung.
3. *Ausweichen*: Bei diesem Widerstand liegt das Hauptaugenmerk auf dem verbalen und passiven Verhalten. Hier wird das Thema nicht direkt angesprochen, sondern beispielsweise durch Witze abgeschwächt, wodurch es in Folge dazu kommt, dass kein wirklicher Wandel eintreten kann.
4. *Lustlosigkeit*: Sie wird durch nonverbales und passives Verhalten sichtbar. Diese Form kann unterschiedlich stark ausgeübt werden. So können bei leichten Verhaltensweisen zum Beispiel Unaufmerksamkeit auftreten, es kann aber auch bis zum Fernbleiben vom Arbeitsplatz kommen.

#### 4.1 Widerstände erfolgreich bewältigen

Widerstände treten bei den meisten Veränderungen auf, jedoch führen diese nicht immer zum Scheitern des Projektes, da es einige Möglichkeiten gibt sie innerhalb eines Change Management-Prozesses erfolgreich zu beseitigen. Vor allem sollte man die Widerstände als Informationsquelle nutzen, mit deren Hilfe der Change Management-Prozess verbessert werden kann (Beer und Eisenstat, 1996).

Für eine erfolgreiche Beseitigung von Widerständen, sollte ein Verständnis dafür geschaffen werden, welche MitarbeiterInnen in welchem Ausmaß betroffen sind. Hierfür eignet sich eine Betroffenheitsanalyse. Bei der Betroffenheitsanalyse wird im ersten Schritt definiert, nach welchen Kriterien sich die Gruppen aufteilen sollen. Bei der Definition der Gruppen sollte beachtet werden, dass sie über einen ähnlichen Arbeitsstil, Rhythmus und Ablauf aufweisen, da diese wahrscheinlich von der Veränderung ähnlich betroffen sind. Anschließend werden mehrere Punkte auf einer Skala von eins bis fünf bewertet, wobei fünf eine sehr starke Beeinflussung, eins hingegen fast keine Beeinflussung darstellt. Zu diesen Punkten gehören die Bewertung von Prozessen. Hierbei stellt sich die Frage ob sich Arbeitsabläufe verändern. Mit Blick auf die Systeme wird gefragt ob Veränderungen im IT Bereich eintritt, wie beispielsweise neue Computersysteme oder Programme. Weiterhin wird auf Tools eingegangen.

- Tools: Klären, ob neue Möglichkeiten der Arbeitsbewältigung eingeführt oder alte entfernt werden
- Stellenbeschreibung: Klären, ob sich die Beschreibung und damit die Rolle der MitarbeiterInnen ändert.
- Kritische Verhaltensweisen: Klären, ob die Veränderung in Verhaltensweisen eingreift, die für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter zur Erfüllung der Arbeit essentiell sind?
- Änderung der Hierarchie: Gibt es eine Veränderung an wen berichtet wird, oder verändert sich die Organisation im Sinne der Verantwortlichkeit?
- Leistungsbeurteilung: Ändert sich die Maßnahme, wie Leistung beurteilt wird?
- Vergütung: Gibt es eine Änderung im Vergütungssystem?

Die Beurteilung dieser Faktoren kann unterschiedlich festgelegt werden. An dieser Stelle bietet sich eine Partizipation der MitarbeiterInnen an, um ihre Sicht auf die Veränderung einzubinden. Alternativ kann auch die Managerin oder der Manager, sowie die Führungskraft die Analyse erstellen (Hiatt, 2013).

Nachdem das Change Management-Team bzw. der Change Manager mithilfe der Betrachtung der Punktebewertung der Betroffenheitsanalyse festgestellt hat, welche Gruppen besonders von den Veränderungen betroffen sind, kann ein Hauptaugenmerk auf diese gelegt werden, um sie in besonderer Weise zu unterstützen. Hierbei werden Analysen zur Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen innerhalb dieser

Gruppen erstellt. Ebenso wird betrachtet, inwieweit Ressourcen bereits zur Verfügung stehen und wie viele noch zur Verfügung gestellt werden sollten. Damit die MitarbeiterInnen den Wandlungsprozess mitleben und mittragen können, ist es wichtig ihnen genügend Autonomie zu verschaffen, damit sie die neue Situation bewerten sowie zu ihrer Bewältigung neue Methoden entwickeln können.

Da in neuen Situationen, alte Handlungsmuster und Bezugssysteme an Bedeutung verlieren, wird die Unsicherheit größer und es können Ängste, Stress und Überforderung entstehen. Daneben sind häufig negative Erfahrungen mit Veränderungen ein Grund für ein schlechtes Gefühl von den Betroffenen, welches zu Widerstand führen kann. Um diese Gefühle und Ängste zu minimieren ist es möglich, den MitarbeiternInnen besonders betroffener Gruppen, Angebote, wie Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten. Achtet man jedoch auf eine angemessene Partizipation, können viele Unstimmigkeiten vorbeugend vermieden werden.

## **5. Steuerungselemente**

Nachdem nun die wichtigsten Promotoren in einem Change-Prozess erwähnt und auch bereits mögliche Reaktionen in Form von Widerständen angesprochen wurden, sollen an dieser Stelle Umgänge mit diesen erörtert werden. Hierbei wird zwischen strukturellen und psychosozialen Steuerungselementen unterschieden, welche im Folgenden ausführlicher behandelt werden.

### **5.1 Strukturelle Steuerungselemente**

Unter strukturelle Steuerungselemente fallen schriftliche Vorgaben und Dienstanweisungen (Leichtle & Frey, 2010; Schäfer & Raumann, 2009). Im Gegensatz zur freien Wirtschaft werden schriftliche Anweisungen in der öffentlichen Verwaltung gut angenommen, sodass die Verschriftlichung als legitimes Mittel gesehen werden kann, Change-Prozesse voranzutreiben (Schäfer & Raumann, 2009).

Schäfer und Raumann (2009) fassen unter Verschriftlichung die Einführung von Zielvereinbarungssystemen oder die Etablierung eines Verfahrens zur Einführung leistungsorientierter Vergütungsregeln sowie Entscheidungsprozesse von Aufstiegschancen, zusammen. Werden Regeln erstellt, nach denen eine Bewertung und damit Benefits erfolgen,



kann dies zu einer Motivation der MitarbeiterInnen führen. Es ist also von zentraler Bedeutung in der öffentlichen Verwaltung die Sicht auf die individuellen Leistungen der MitarbeiterInnen zu richten und vor allem Feedback zu geben. Da Monopolorganisationen keinem Leistungsdruck ausgesetzt sind, reagieren viele Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen auf Kritik durch ihre Vorgesetzten mit Widerständen (z.B. Rückzug oder Dienst-nach-Vorschrift Haltung) (Schäfer & Raumann, 2009). Eine weitere mögliche Folge sind auch soziale Spannungen, welche für beide Seiten eine Belastung darstellen. Viele Führungskräfte haben ihre Führungsposition demnach auf das Nötigste beschränkt und geben nur noch fachliche Anweisungen (Schäfer & Raumann, 2009). Allerdings kann eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiterführungstätigkeit als solche nicht wahrnimmt, keinen Veränderungsprozess vorantreiben. Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche, welche speziell auf Themen der Digitalisierung zurecht geschnitten sind, sollten entsprechend eingeführt und durch Feedback gesichert werden (Klug, 2009).

## **5.2 Psychosoziale Steuerungselemente**

Psychosoziale Steuerungselemente bauen darauf auf, soziale Verhaltensmuster der MitarbeiterInnen entweder bewusst oder unbewusst, zu verändern (Leichtle & Frey, 2010). Sie beruhen auf der Annahme, dass „Menschen nicht nicht kommunizieren können“ (Watzlawick, 2007). Hierbei soll das Wahrnehmungsverhalten und das subjektive Empfinden der Personen verändert werden. Wie bereits angeklungen, sind vor allem die Themen Partizipation und Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil eines gelungenen Change Management-Prozesses. Aus diesem Grund werden diese Themen gesondert und ausführlicher behandelt.

## **5.3 Partizipation**

Der Schlüssel für ein erfolgreiches Change Management ist die Einbeziehung oder in anderen Worten, die Partizipation der von der Änderung betroffenen Personen (Greif et. al, 2004). Sie bringt den einzelnen MitarbeiterInnen nicht nur Wertschätzung entgegen, sondern erleichtert auch die Planung und Durchsetzung der Maßnahmen (Veil, 1999). Partizipation ist grundlegend wichtig für den Faktor Motivation und vermittelt dem Individuum, mit seinen Sorgen und Bedürfnissen, ernst genommen zu werden. Durch eine aktive Beteiligung der

MitarbeiterInnen wird zudem auch eine höhere Transparenz geschaffen, was unwiderruflich auf den einzelnen zukommt. Daraus folgen eine bessere Einschätzungsfähigkeit und die Minderung von Gefühlen der Unsicherheit oder gar Angst (K. Doppler & C. Lauterburg, 2008).

Um die Bedeutsamkeit und Relevanz der Veränderung für sich selbst erkennen und verinnerlichen zu können, ist es wesentlich, dass die MitarbeiterInnen sich mit dem Unternehmen bzw. der Behörde identifizieren können. Dies entspricht Lewins Phase des „Auftauens“. Ein höheres Commitment sowie eine höhere Identifikation können zum Beispiel durch eine gemeinsame Leitbildentwicklung als Bottom-Up-Prozess gestärkt werden. „Gemeinsam“ soll hier darauf hindeuten, dass alle Hierarchieebenen aller Abteilungen mit einbezogen werden sollen.

Ein Leitbild sollte möglichst noch vor Beginn des Change Management-Prozesses erstellt werden und laut dem Bundesministerium des Inneren (2009) folgende elementare Punkte enthalten: Den Auftrag der Behörde, die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, die Organisationsgestaltung und die interne und externe Kommunikation.

Am Anfang des Veränderungsprozesses bietet es sich an, Befragungen bei einer repräsentativen Stichprobe der Beteiligten durchzuführen. Hierdurch kann sozusagen ein „Bedarf“ ermittelt werden, der bei den Beteiligten besteht. Denn auch wenn einzelne MitarbeiterInnen Wünsche durch die Führungsebene weitergegeben werden, ist es schwierig sich ein repräsentatives Gesamtbild zu verschaffen. Durch die Bedarfsermittlung, ist es leichter festzustellen, wo genau Probleme existieren.

Mittels qualitativer Datenerhebung, wie beispielsweise durch Einzel- und/oder Gruppengespräche, haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit direkt von ihren Schwierigkeiten, Herausforderungen aber auch Visionen zu berichten. Hierbei ist es wichtig externe, unabhängige Moderatoren der Gespräche zu wählen um ehrliche und gehaltvolle Ergebnisse zu erhalten. Es bieten sich aber auch klassische und standardisierte Fragebögen an. Mit Hilfe von ihnen lässt sich eine hohe Quantität von Ergebnissen zeitsparend erreichen. Wichtig ist, dass immer wieder auf die Anonymität hingewiesen wird, da sonst im Sinne der „Sozialen Erwünschtheit“ geantwortet werden könnte (Moosbrugger & Kelava, 2012)

In Workshops und Qualitätszirkeln können Visionen und Ideen weiter ausgebaut und Konzepte zur Gestaltung dieses Arbeitsplatzes gemeinsam entworfen werden. Dies

ermöglicht dem Change Management bei den Lösungen der Interessengruppe „MitarbeiterInnen“ entgegen zu kommen, da diese selbst Probleme benennen und Lösungswege aufzeigen können. Durch regelmäßige Treffen kann hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattfinden. Für eine noch genauere und aufschlussreiche Bedarfsanalyse, gerade hinsichtlich der Effizienz von Arbeitsprozessen, empfehlen sich sogenannte „Workshadowings“. Hierbei werden die MitarbeiterInnen in ihrem Arbeitsalltag begleitet, befragt und zum Teil auch unterstützt. Während einzelnen Arbeitsabläufen, zeigen sich verschiedene Problematiken, die die Person in Interviews nicht explizit benennen, möglicherweise weil sie ihnen selber nicht bewusst sind, wo aber Handlungsbedarf besteht. Es ist anzuraten, von Anfang an festzulegen, inwieweit man die MitarbeiterInnen am Gestaltungsprozess teilhaben lässt. Findet der Informationsfluss und die Beteiligung nur am Anfang statt, könnte dies dazu führen, dass sich die MitarbeiterInnen im Laufe des Veränderungsprozesses nicht mehr ernst genommen fühlen und eine Ablehnung entwickeln. Falsche Versprechungen oder eine Umsetzung ohne aufgenommene Vorschläge können zu einem erheblichen Motivationsabfall und Widerständen führen. Man sollte hier ein gutes Mittelmaß zwischen Vorgaben und Beteiligung finden und versuchen so gut wie möglich allen Interessengruppen entgegenzukommen (Bundesministerium des Innern, 2009).

#### **5.4 Kommunikation**

Da eine glaubwürdige und ehrliche interne Informationspolitik Grundvoraussetzung für jeden Change-Prozess ist, sollte man der Neugier aber auch den Ängsten der Betroffenen große Aufmerksamkeit schenken und versuchen, eine entgegengewirkende Strategie zu ermitteln, um die Betroffenen zu unterstützen. Kommunikation in einem Veränderungsprozess darf aber nicht nur informieren, sondern sollte auch motivieren. Dadurch bleibt weniger Platz für Ängste und Spekulationen.

Dabei muss Kommunikation in der Regel vor dem Start des Veränderungsprozesses beginnen und über sein Ende hinausreichen. Außerdem sind die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen kontinuierlich zu evaluieren, um nachsteuern zu können.

Prinzipiell wird die interne Kommunikation im Ministerium überwiegend von Instrumenten wie dem „Intranet“ gefördert, welches als Kollaborationstool dient. Das Intranet ist hierbei ein organisationsinternes Computernetzwerk, welches zwar auf Internet-Technologien

aufbaut, jedoch nur für die interne Benutzergruppe zugänglich ist. Hierdurch werden, soweit möglich, alle Informationen gestreut und gemeinsame Ressourcen geteilt, wodurch das Intranet einem Unternehmen viele Vorteile bieten kann. Aktuelle Informationen und Ideen können einfach publiziert und für das gesamte Unternehmen zugänglich gemacht werden, simple Installationen können geteilt werden und Diskussionsforen stehen zur internen Nutzung zur Verfügung.

#### **5.4.1 Dialoggruppen**

Für das Erreichen der eigens formulierten Ziele müssen nun im weiteren Verlauf Dialoggruppen unterteilt werden, da die Kommunikation zu jeder dieser Gruppen bzw. Personen anders zu pflegen ist. Auch wenn es attraktiv und ressourcenschonend klingt, mit so vielen Personen wie möglich in Dialog treten zu können, ist dies nicht immer realistisch und empfehlenswert.

Die Dialoggruppen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen; die der Führungsebene und die des operativen Mitarbeiters bzw. der operativen Mitarbeiterin. Die Kommunikation mit den beiden Gruppen sollte sich durch den temporären Aspekt unterscheiden, was im Folgenden genauer beleuchtet werden soll.

Dem zeitlichen Ablauf im Change Management wird eine große Rolle zugeteilt, da dieser die Erfolgsgarantie des Ziels beeinflusst. Bindet man die MitarbeiterInnen zu spät in den Veränderungsprozess ein, kann dies zu stressbedingten Ausfällen und dem Gefühl fehlender Wertschätzung führen. Bindet man die MitarbeiterInnen jedoch zu früh ein, kann dies genauso zu Überforderung führen.

Demnach ist es zwar von großer Bedeutung, die MitarbeiterInnen im Change-Prozess frühzeitig in Gestaltungsmöglichkeiten mit einzubinden, es darf jedoch nicht die Basis des Change Managements darstellen. Alle Informationen und Änderungen die gestreut werden müssen, sollten seitens der Führungsebene in Kraft treten, was bedeutet, dass sich die Informationsstreuung zunächst nur auf die Führungsebene begrenzen sollte, um einem vorzeitigen Widerstand der MitarbeiterInnen durch Leck an Informationen vorzubeugen.

#### **5.4.2 Kommunikationstools**

Welche Tools einen Nutzen aufweisen, um erfolgreiche Kommunikation generieren zu können, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen.

Nachdem qualitative Interviews mit Beteiligten geführt wurden, lässt sich allerdings sagen, dass Botschaften bestenfalls über die Hauptplattform, dem Intranet, geteilt werden sollten. Einträge in das Intranet generieren das Vermitteln über eine große Reichweite, woraus zu schließen ist, dass sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte die gleichen Informationen zum selben Zeitpunkt erhalten. Wichtig wäre hierbei eine Umstrukturierung des Designs, da nach eigenen Angaben der MitarbeiterInnen in den Interviews “die Zeit morgens nicht ausreicht” um die ganze Seite nach Informationen abzusuchen und die Informationsbeschaffung hierbei schlichtweg zu kompliziert gestaltet ist. Somit ist eine Reformation des Contents unerlässlich, bevor das Potenzial des Tools vollkommen ausgeschöpft werden kann. Hierbei wäre eine Planung hin zu einer “Mitarbeiter-App” ebenfalls von Vorteil, da auch so MitarbeiterInnen im Außendienst in die interne Kommunikation miteinbezogen werden können.

Informationen, gerade im Bezug auf das Pilotprojekt, können ebenfalls über Poster kommuniziert werden, welche allein durch die Größe als gute Werbeträger gelten und eine zielgruppenorientierte Streuung möglich machen (Fachverband Außenwerbung e.V., 2016). Dadurch würde es möglich werden, dass der Führungsebene und den operativen Beteiligten verschiedene Informationen zukommen. Jedoch kann keine temporär einheitliche Wahrnehmung gewährleistet werden, da hierbei mehrere Komponenten wie beispielsweise der Arbeitszeit oder der Auffassungsgaben von Bedeutung sind.

Ein weiteres Tool, welches die Informationstreuung möglich macht, wären Medienseminare und Workshops, welche ebenso eine zielgruppenorientierte Informationsbereitstellung möglich machen. Bei diesem Tool handelt es sich im besten Fall um direkte Kommunikation, wobei Fragen und Unklarheiten unverzüglich geklärt werden können (Marquardt, 2016).

Der Vorteil von direkter Kommunikation, ist der kontrollierte Informationsfluss und die Möglichkeit, sich direktes Feedback einholen zu können (Weber, 2012).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die interne Kommunikation bestenfalls auf drei Tools basieren sollte: der direkten Kommunikation, dem Intranet und auf Postern. Da diese Kommunikationsquellen sich in offensive und defensive Kommunikation differenzieren und aufgrund von mündlicher und digitaler Kommunikation auf das Erreichen von unterschiedlichen Sinnen abzielt, ist ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zu erwarten.

## **6. Weiterbildungsmaßnahmen**

Um vor allem den Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, zu lernen, wie sie die genannten Steuerungselemente effektiv anwenden können bzw. ihren Gebrauch zu erlernen und allgemeines Wissen über einen Veränderungsprozess zu erlangen, sind Weiterbildungsmaßnahmen ein wesentlicher Bestandteil eines gelungenen Change-Prozesses. Daneben eignen sich Weiterbildungen um die fachlichen Fähigkeiten, beispielsweise den Umgang mit den neuen Programmen, zu fördern. Damit der Change-Prozess effektiv vonstatten geht, sollte neben den Führungskräften auch der Change Manager und die MitarbeiterInnen von entsprechenden Workshops und Seminaren profitieren. Für die Führungskräfte und den Change Manager sollen mit Übungen, Feedback, Rollenspielen und Fallarbeit, eine Sensibilität für das Thema geschaffen werden und mögliche Interventionen aufgezeigt werden (Schäfer & Raumann, 2009). Für Führungskräfte und MitarbeiterInnen ist das Erlernen der neuen Tools und Programme gleichermaßen von essenzieller Bedeutung. Neben, vor allem außerbetrieblich laufenden Schulungen, sollte auch bei den Meetings innerhalb des Konzerns die Thematik und ihre Wichtigkeit hervorgehoben werden. Mithilfe der bereits erwähnten Bedarfsanalyse können bei den Führungskräften und den MitarbeiterInnen die wichtigsten Ansatzpunkte für Schulungen erkannt werden. Zuvor sollte sich die Behörde überlegen, welche Kenntnisse sie von den MitarbeiterInnen fordert und welche Schulungen sie realisieren kann. Das Gestalten der Schulungen und Workshops kann unterschiedlich ausfallen. Verschiedene alternative Möglichkeiten zu einem standardgemäßen Workshop, der von außerhalb erfolgt, werden im Folgenden kurz angesprochen.

### **6.1 Training on the Job**

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

## **6.2 Interne Workshops**

Workshops werden zum einen als Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zum anderen als Möglichkeit der Wissensvermittlung genutzt. Im Rahmen des Change Managements können Workshops mit Gruppen bestehend aus einer Organisationseinheit oder aus einem Tätigkeitsbereich (z. B. Führungskräfte) genutzt werden, um bestimmte Grundkenntnisse des Change Managements zu vermitteln. Die Dauer von Workshops kann von mehreren Stunden bis hin zu mehreren Tagen reichen. Sie bieten sich insbesondere dort an, wo geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Weiterbildung vorhanden sind. So können z. B. bei Workshops mit Führungskräften zumindest die wichtigsten inhaltlichen und methodischen Kenntnisse des Veränderungsprozesses vermittelt werden und Führungskräfte für ihre Verantwortung für das Gelingen der Veränderungen sensibilisiert werden. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Weiterbildung von Führungskräften, da ihnen als Promotoren von Veränderungen eine besondere Rolle im Prozess zufällt. Damit sie diese Aufgabe erfüllen können, sollten Führungskräfte entsprechende methodische und psychologische Kenntnisse vermittelt werden. Anforderungen an Führungskräfte im Veränderungsprozess müssen klar erkannt, benannt und kommuniziert werden. Eine Stärken- und Lernorientierung sollte geschaffen und stetig ausgebaut werden. Führungskräfte müssen die Sicherheit vermitteln, dass Wissen und Fähigkeiten ausreichen oder durch Qualifizierung optimiert werden können. Darunter fallen unter anderem die Ursachen für Widerstände zu erkennen, Konfliktgespräche zu moderieren, die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen, Mitarbeitergespräche gezielt führen und eine Fehlerkultur zu verankern.

## **9. Bibliothek als Pilotprojekt**

Im Nachfolgenden wird das Pilotprojekt "Lernort Bibliothek" vorgestellt und mit der angeführten Theoriebasis verknüpft. Es wurde im September 2017 im Rahmen eines interdisziplinären Projekts der Hochschule Rhein-Waal in Zusammenarbeit mit den Ministerien für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIDE) und für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration ins Leben gerufen.

Generell ist ein Pilotprojekt immer individuell abzuwägen und nur dann erfolgreich, wenn es in einem Bereich positiv gesehen wird und somit Unterstützung erfährt. Hohe

Erfolgsaussichten können dem Veränderungsprozess als positives Beispiel vorausgehen, sodass eine gesamte Digitalisierung der Ministerien hierdurch einfacher wird (Bundesamt, 2009).

In diesem Projekt wurde sich für einen Lernort entschieden, der wesentliche Eckpunkte der bevorstehenden Digitalisierung verdeutlichen soll. Er soll den MitarbeiterInnen die bevorstehende Wandlung näher bringen und die Bedenken sowie Ängste nehmen. Verknüpft man dieses Pilotprojekt und das theoretische Modell von Lewin, soll es die Phase des “unfreezing” vorantreiben und eine Mithilfe zu einer allgemeinen Veränderungsbereitschaft darstellen. Hierfür wurde in der Bibliothek ein Arbeitsplatz mit einem Computer und Tablet eingerichtet, an dem die MitarbeiterInnen selbstständig Programme und Tools ausprobieren können. Der genaue Projektablauf wird im Folgenden beschrieben.

## **9.1 Aufbau des Projekts**

Um einen Erfolg des Projekts zu gewährleisten, ist es essentiell das beschriebene Change Management-Konzept bereits in kleinem Umfang zu verwirklichen.

Um den Status-quo in den Ministerien des Landes NRW genauer zu untersuchen, haben die Studierenden der Hochschule Rhein-Waal mehrere Work-Shadowings durchgeführt. Hierbei wurden einige Faktoren entdeckt, welche dem Change-Prozess Widerstände entgegen bringen könnten. So waren die Mitarbeiter oft mit der “guten, alten Welt” vertraut und wollten diese auch “bis zur Rente nicht mehr ändern”. Des Weiteren zeigten sich bei der Arbeitsbegleitung, dass viele MitarbeiterInnen ihre eigenen Systeme entwickelt haben, um mit der aktuellen Software zurecht zu kommen. Die neuen Abläufe und die damit verbundene Änderungen im Arbeitsflow, können bei den MitarbeiterInnen zu Missbehagen führen, da sie mit ihren eigenen Arbeitsweisen vertraut sind. Des weiteren konnte durch die Work-Shadowings herausgefunden werden, dass eine prägnante „Schwäche“ durch fehlende interne Kommunikation zustande kommt, welche auf der gegenwärtig dominierenden Papierarbeit basiert. Eminent ist, dass viele Angestellte sich mit der voranschreitenden Digitalisierung überfordert fühlen und die Informationsbeschaffung nicht dem gewünschten Standard entspricht. Viele Programme seien “undurchschaubar” und “[...] weit entfernt von selbsterklärenden Abläufen”, weshalb die Sorge besteht, die Digitalisierung erschwere die zukünftige Arbeit nur noch mehr. Doch auch positive Stimmen gegenüber den Veränderungen



der Zukunft wurden geäußert. So können die Digitalisierungsmaßnahmen für einige MitarbeiterInnen “nicht schnell genug kommen”.

Da die SOLL-Analyse in Form des E-Government-Gesetzes bereits festgelegt war, wurde im nächsten Schritt der Bedarf ermittelt. Wie sich in den Work-Shadowings zeigte, sahen die MitarbeiterInnen Bedarf bei der Erklärung bereits eingeführter Programme, des Weiteren standen sie einer Digitalisierung generell noch sehr skeptisch gegenüber. Auch bestanden keine Kenntnisse über die Programme, die eingeführt werden sollen.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde in Rücksprache mit dem Kunden eine Liste von Software und Programmen erstellt, die an dem Arbeitsplatz eingerichtet und vorgestellt werden sollen. Um die Dringlichkeit der Digitalisierung zu verdeutlichen, wurde ein Zeitstrahl mit den markanten Eckpunkten des E-Government Gesetzes erstellt. Weiterhin soll ein Blick auf die estländische Verwaltung als best practice Beispiel dienen und den MitarbeiterInnen die Bedenken vor Veränderungen nehmen. Der nächste Schritt umfasst die Vorstellung von Office Tutorials, welche explizit von den MitarbeiterInnen gewünscht wurden. Zudem wurden auf dem Computer Tools wie ein Keypass System und ein Programm zur Erstellung von Dienstreiseanträgen installiert. Auch die E-Akte und E-Laufmappe stehen zum Ausprobieren zur Verfügung. Des weiteren erfolgt eine Vorstellung des neuen Servicekontos NRW. Durch die Aufteilung der Angebote in drei Kategorien (“Ministerium”, “E-Goverment” und “Tutorials”) ist die Benutzeroberfläche, welche in Kacheln gestaltet wurde, sehr anwenderfreundlich und lädt zu einem selbstständigen Beschäftigen mit dem Arbeitsplatz ein.

## **9.2 Unterstützende Maßnahmen**

Neben dem eigentlichen Lernort, wurde mit der mittleren Führungsebene zusammengearbeitet, damit diese den Veränderungsprozess in Zukunft vorantreiben kann. Da, wie bereits beschrieben, eine frühe Einbindung und Transparenz gegenüber den MitarbeiterInnen, wichtig ist, sollten diese früh über das bevorstehende Projekt informiert werden. Hier entstand allerdings allerdings der Eindruck, dass die Führungskräfte im Alltag der Betroffenen wenig präsent sind, sodass es an dieser Stelle zu keinem Austausch kommt. Zurückzuführen ist diese Beobachtung auf die Besonderheit der öffentlichen Verwaltung, in der die Arbeit größtenteils durch Routinen und Vorgaben gesteuert wird. Es empfiehlt sich

den Führungskräften entsprechend präsenter bei allen Betroffenen des Wandels zu sein, damit sie diese im Wandlungsprozess effektiv unterstützen können. Als ein Vorbild sollten sie auch mit gutem Beispiel voran gehen und sich selber eingehend mit dem Arbeitsplatz auseinandersetzen, damit sie bei möglichen Fragen ihrer MitarbeiterInnen, kompetent antworten können. Neben den Führungskräften ist eine Unterstützung seitens der Behördenleitung wünschenswert. Durch eine Förderung und Beachtung seitens der Leitung gewinnt das Projekt an Bedeutung und sollte interessanter für die MitarbeiterInnen werden.

Da es sich um ein Pilotprojekt handelt, ist von einer Verschriftlichung in Dienstanweisungen oder ähnlichem abzusehen. Allerdings soll von den Führungskräften die Dringlichkeit vermittelt werden, sich den Lernort anzuschauen, um einen ersten Eindruck von den neuen Tools und Programmen zu erhalten. Um unterstützende Maßnahmen für die Kommunikation zu bieten, wird von uns noch ein Intranet-Eintrag zur Verfügung gestellt, um alle MitarbeiterInnen über das Projekt zu informieren. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass der "Lernort Bibliothek" auch im Alltag kommuniziert wird, damit er weiterhin präsent und attraktiv bleibt. Die Partizipation konnte in dem vorgegebenen Rahmen nur zu Teilen umgesetzt werden. So wurden innerhalb des Work-Shadowings und Interviews die TeilnehmerInnen gefragt, an welchen Stellen sie Handlungsbedarf sehen würden und was ihnen bei einer Einrichtung des Arbeitsplatzes wichtig sei. Wie den Ergebnissen der Befragung zu entnehmen war, wurde von den Betroffenen vor allem Tutorials zu bestehenden Programmen gewünscht. Entsprechend wurden Microsoft Tools kreiert und auf dem Arbeitsplatz implementiert. Um einen Anreiz zu bieten, den Lernort aufzusuchen, wurde auch eine gewünschte Kaffeemaschine bereit gestellt. Als weitere partizipative Maßnahme kann die Führungsebene gegen Ende des Projekts durch Gespräche oder eine Umfrage den Erfolg des Projekts messen und hierdurch ermitteln, ob ein weiteres Projekt zu dem Thema Digitalisierung verwirklicht werden sollte. Auf weitere Maßnahmen innerhalb dieses Projekts wird verzichtet, da es zunächst ein Vorreiter des Wandels darstellen soll.

### **9.3 Widerstände - Risiken des Projekts**

Bei einem Pilotprojekt in der Bibliothek entstehen allerdings auch Risiken, die an dieser Stelle genannt werden sollen. So besteht die Gefahr, dass die MitarbeiterInnen nicht motiviert genug sind, die Bibliothek aufzusuchen, da der Ort für eines der beiden Ministerien

beispielsweise in einem anderen Gebäude ist. Es ist ebenso möglich, dass das Projekt durch die Führungskräfte zu wenig kommuniziert wird, sodass es schnell nicht mehr besucht wird. Eine Identifikation der Führungskräfte mit dem bevorstehenden Wandel und ihre Motivation auch die MitarbeiterInnen zu begeistern ist somit essentiell. Diese fehlende Erfahrung in Verbindung mit der Veränderung führt nicht direkt zu Widerstand, kann jedoch zu einem werden, indem sich ein Gefühl der Ungewissheit nach internem Austausch zwischen den Mitarbeitern verbreitet. Des Weiteren ist eine Gefahr, dass die Programme, welche auf dem Computer und Tablet gezeigt werden, nicht ordnungsgemäß funktionieren und damit Angst und Unsicherheit hervorrufen. Die Programme, welche aktuell für das Pilotprojekt genutzt werden, wurden im Vorhinein geprüft und getestet, jedoch können Updates dieses Erlebnis verschlechtern.

## **10. Fazit**

In den vorausgegangenen Kapiteln wurde zunächst dargelegt, welches Ziel das E-Government Gesetz im Allgemeinen verfolgt und dass es im Zusammenhang mit einer schnellen Umsetzung steht. Als theoretische Basis stützt sich dieser Bericht zum einen auf dem Drei-Phasen-Modell Lewins, welches betont, dass der Beteiligte als treibende Kraft seine Bereitschaft dann aktiviert, wenn er die Notwendigkeit des Wandels erkennt (Bornemann, 2014).

Zum Anderen basiert die Theorie auf den acht Stufen des Wandels nach Kotter, welche das Erkennen der Dringlichkeit zur Veränderung, dem Kommunikationsverhalten einer vertrauenswürdigen und zielorientierten Führung zuschreiben (Kotter, 2012). Hier wird die Führungskraft als vorantreibender Faktor gesehen, ohne deren Mitwirkung Veränderungen nicht erfolgreich und effizient durchgesetzt werden können. Aus der gegenseitigen Verbundenheit der führenden und der ausführenden Ebene resultiert eine Abhängigkeit der Führungskräfte von dem Engagement und der Unterstützung der Mitarbeiterseite. Um die erwähnten Faktoren zu gewährleisten, ist es wichtig dass alle Beteiligten den Grund der Veränderung erkennen, verstehen und sich letztendlich auch mit ihnen identifizieren können, sonst könnten Widerstände auftreten. Um solche Widerstände zu vermeiden, müssen die Führungskräfte genau wissen, wie sie die Veränderungen umsetzen wollen, die Fähigkeit besitzen ein Gefühl der Notwendigkeit in den MitarbeiterInnen zu wecken und in der Lage

sein, die Sinnhaftigkeit des Prozesses aufzuzeigen. Aus der eigenen Identifikation und intrinsischer Überzeugung für den Wandel folgt die Fähigkeit auch andere zu sensibilisieren und sie kontinuierlich über den Fortschritt des Veränderungsprozesses zu informieren. Auf Basis dieser Voraussetzungen kann ein Wandlungsprozess erfolgreich durchgeführt werden.

Abschließend sollen in diesem Kapitel die erarbeiteten Ergebnisse hinsichtlich des Change Management-Konzeptes im Bezug auf die Digitalisierung der Behörden dargestellt werden. Die theoretischen Grundlagen in Kapitel drei verdeutlichen die Notwendigkeit eines sowohl auf die Charakteristika der verschiedenen Phasen des Change-Managements, als auch auf die neuen Werte und Normen der Change-Vision und -Strategie abgestimmten Kommunikationskonzeptes, welches die Führungskräfte dazu befähigt, die Veränderung akzeptanzhervorrufend an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Mit dem besonderen Fokus auf die öffentliche Verwaltung sollten die Führungskräfte ein entsprechendes Weiterbildungsangebot wahrnehmen dürfen. Damit diese die nötigen Fähigkeiten einen Modernisierungsprozess zu leiten, falls diese noch nicht vorhanden sind, erlernen zu können.

In Hinblick auf die Führungsrolle als eine treibende Kraft der Veränderung, sollten Führungskräfte durch die persönliche Kompetenz, ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter/innen bewusst sein. Als authentische Vorbilder schaffen diese Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch Übereinstimmung von eigenem Denken, Sprechen und Handeln und prägen in allem, was sie tun, die Einstellung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei der bevorstehenden Veränderung. Gute Führungskräfte verhalten sich dabei offen und fair in ihren Entscheidungen und können so überzeugen und sind bereit, sich überzeugen zu lassen.

Unter dem Aspekt der sozialen Kompetenz, müssen Führungskräfte Lob und Kritik unter Wahrung der Wertschätzung der Mitarbeiter/innen äußern. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, mit Widerständen, Fehlern, Konflikten und Kritik konstruktiv umzugehen. Als treibende Kraft mit Führungsverantwortung haben sie die Aufgabe, durch Kommunikation und Partizipation ein Klima zu schaffen, das die vertrauensvolle Zusammenarbeit und veränderungsbereitschaft fördert. Die jeweilige Führungskraft muss die Ziele ihrer Verwaltungseinheit im Zusammenhang mit der Veränderung klar kennen sowie definieren und die Aufgaben konkret zuweisen können. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss eindeutig erkennbar sein, welche Anforderungen der/die Vorgesetzte stellt und welche Schritte der Veränderung auf sie zukommen. Es ist damit ein wichtiges Instrument der Veränderung, den ständige Informationsfluss zwischen den Beteiligten einer

Verwaltungseinheit aufrecht zu erhalten. Allgemein müssen Informationen, die die Arbeitsabläufe im nachgeordneten Bereich beeinflussen können, von der Führungskraft weitergegeben werden; sowohl in Richtung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch in Richtung des übergeordneten Bereiches. Wo immer möglich, sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Führungskraft in den Prozess eingebunden werden. Damit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter echtes Commitment für die bevorstehenden Veränderungen entwickeln.

**Literaturverzeichnis** Hier sind noch Lücken drin. Wir sollten uns auf eine Schreibweise bzw. art einigen (ich für meinen Teil hab nach APA zitiert). Ist zumindest meine bescheidene Meinung, aber ich bin auch nicht so die Fachfrau was Literaturverzeichnisse angeht :)

## **Richtige Zitierweise:**

### **Bei Büchern:**

Verfasser (Erscheinungsjahr). *Titel des Buches*, Auflage [sofern nicht die erste Auflage], Erscheinungsort: Verlag.

### **Bei Zeitschriften:**

Verfasser (Erscheinungsjahr). *Titel des Aufsatzes*, Name der Zeitschrift, Band (Nummer), Seitenangabe.

### **Bei Internetseiten:**

Verfasser (Erscheinungsjahr). *Titel des Dokuments*, Online im Internet unter: <URL> (Stand: 13.11.2017).

Beer, M. & Eisenstat, R. (1996). *The silent killers*. [Boston]: Division of Research, Harvard Business School.

Behr, T. & Tyll, T. (2003). *Change-Management*. In: H.-T. Beyer (Hrsg.), Online Lehrbuch, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen. S. 2f

Bornemann, S. (2014). *Auftauen, ändern, stabilisieren: Change Management nach Kurt Lewin*. Online im Internet unter: <http://www.lead-conduct.de/2014/05/25/change-management-kurt-lewin/> (Stand: 13.11.2017).

Brehm, J. (1996). *Theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

Bundesministerium des Inneren (2009). *Change Management Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung*.

Claßen, M. (2008). *Change Management aktiv gestalten*, S.246ff

Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71(2), S. 243-259.

Dta-Change-Pressure-Barometer: Praxis-Handbuch ; Veränderungsdruck erfolgreich managen ; ein Leitfaden für Unternehmer, Gewerkschafter und alle vom Veränderungsprozess Betroffenen. Sabine Stritch ; Hannes Sieber ; Angelika Hamann. Dta, Deutsche Trainer- und Führungs-Akademie 1996

Fachverband Außenwerbung e.V. (2016). *Plakatwerbung*. faw-ev. Online im Internet unter: <https://www.faw-ev.de/out-of-home-medien/plakatwerbung/> (Stand: 13.11.2017)

Greif, Runde, Seeberg (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Grolman, F. (2017). *Gute Führung – was eine Führungskraft ausmacht*. Online im Internet unter: <https://organisationsberatung.net/gute-fuehrung-gute-fuehrungskraft/> (Stand: 09.01.18)

Herbst, D. (2003). *PRAXISHANDBUCH Unternehmenskommunikation*. Berlin, S. 37f

Hiatt, J. (2013). *Employee's survival guide to change*. 3rd ed. United States: Prosci Learning Center Publications.

Himmelreich, D./ Teubner, S. (2006). *Change Management: Die 8 Stufen nach Kotter – Teil 1* (2006). Online im Internet unter: <http://www.perspektive->

mittelstand.de/Change-Management-Die-8-Stufen-nach-Kotter-Teil-1/management-wissen/444.html (Stand: 11.11.2017)

Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. (Hsrg.). (2010). *Work-Life Balance*. Berlin: Springer.

Kelava A. (Hsrg.) & Moosbrugger H. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Springer

Klug, C. (2009). *Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements*. Kassel: Kassel university press.

Kotter International (2012). *Professor John P. Kotter*, Online im Internet unter: <http://www.kotterinternational.com/aboutus/bios/john-kotter> (Stand: 11.11.2017)

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). *Handbuch Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen - Einflussfaktoren und Beteiligte - Konzepte, Instrumente und Methoden*.

Lauer, T. (2010). *Change Management Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Springer.

Leichtle, B. & Frey, T. (2010). Veränderungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Führungsakademie Baden-Württemberg, Jahrbuch 2009/10 *Tempora mutantur Die Zeiten ändern sich*. Stuttgart: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg.

Marquardt, O. (2016). *Interne Kommunikation: Wenn Reden zu Gold wird*. Online im Internet unter: <http://www.marquardt-strategie.de/blog/mitarbeiter-kommunikation-wenn-reden-zu-gold-wird/> (Stand: 11.01.18)

Schäfer, F. & Raumann, M. (2009). *Change Management im öffentlichen Dienst. Organisationsentwicklung*. (2). (S. 31-40).

Schewe, G. (2013). *Change Management*. (S. G. Verlag, Herausgeber) Von Springer Gabler: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-%20management-v9.html> (Stand: 09.11.17)

Schott, E. & Campana, C. (2005). *Strategisches Projektmanagement*, Berlin: Springer.

Schulz von Thun, F. (2005). *Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.



Schulz von Thun, F. (2005). *Miteinander Reden I* , Rowohlt Taschenbuch Verlag: 41. Auflage.

Spatz, M. (2014). *Work-Life-Balance. Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen verschiedenen Lebensbereichen* (Dissertation). Universität Trier, Trier.

Steiger, T. M. & Lippmann, E. D. (1999). *Handbuch für angewandte Psychologie für Führungskräfte - Führungskompetenz und Führungswissen*

Veil, Peter (1999) : *Der Zeitfaktor im Change-Management*, Profession Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag, No. 11, ISBN 3-87988-385-8

Watzlawick, P. (2007). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*

Weber, F. (2012). *Direkte und Indirekte Kommunikation*. Online im Internet unter: <http://www.akademie.de/wissen/public-relations-fuer-einsteiger/direkte-indirekte-kommunikation> (Stand: 11.01.18)

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wie Sie bereits mitbekommen haben ist es seit dem 2013 in Kraft getretenem E-Government Gesetz unser Ziel, uns Stück für Stück mehr in Richtung Digitalisierung zu bewegen. Durch das Gesetz sollen vor Allem die interne Kommunikation und die Verwaltung diverser Arbeitsprozesse erleichtert werden. Um eine praktische Vorschau auf die kommenden Maßnahmen zu veranschaulichen, freuen wir uns, Ihnen einen Musterarbeitsplatz der Zukunft vorstellen zu dürfen.

Dieses von den Studierenden der Hochschule Rhein-Waal entwickelte Pilotprojekt in der Bibliothek des MKFFI soll Ihnen die Möglichkeit bieten, einen ersten Einblick in die bevorstehenden Veränderungen zu bekommen.

Um Sie hierbei zu unterstützen stehen Ihnen eine Vielzahl an Anwendungen, wie z.B. ein erster Einblick in die E-Laufmappe oder Tutorials bezüglich aller Microsoft Programme, zur freien Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in der Bibliothek des MKFFI.