

Mecklenburg-Vorpommern hat, wie andere Bundesländer, mit seinem E-Government-Gesetz auch seinen Kommunen und Landkreisen die Einführung der e-Akte bis zum Jahr 2020 vorgeschrieben. „Das hat uns zusätzlichen Schwung gegeben“, sagt Andreas Schreiber, DMS & E-Government Koordinator im Landkreis Ludwigslust-Parchim. Vor gut drei Jahren ist der zweitgrößte Landkreis Deutschlands mit der Einführung der e-Akte „richtig durchgestartet“, wie Schreiber meint. Um die e-Akte realisieren zu können, hat sich der Landkreis für das d.3-System der Codia Software GmbH entschieden. „d.3 ist leistungsfähig und dabei kosteneffizient“, begründet Schreiber die Entscheidung. „Bislang konnten wir die e-Akte in rund einem Viertel der Bereiche umsetzen“, beispielsweise im Fachdienst Soziales inklusive der Digitalisierung des Posteinganges oder im Fachdienst Recht mit der Rechtsakte.

### Vorteile der e-Akte liegen auf der Hand – Umsetzung ist herausfordernd

Keine Frage, die e-Akte bringt viele Vorteile mit sich. Sie ist immer und überall verfügbar, spart Platz (auch auf dem Schreibtisch), sorgt für mehr Effizienz und erleichtert die Einhaltung von gesetzlichen Fristen. Doch ihre Einführung ist wohl nie ein Zuckerschlecken, sondern mit viel Arbeit und manchmal auch mit viel Frust verbunden – denn über Nacht ist die Implementierung eines derart komplexen Systems nicht zu meistern. Bis die e-Akte komplett in der Verwaltung angekommen ist, dauert es in der Praxis durchaus Jahre.

„In Change Projekten wird aber oft viel zu schnell gestartet, meist schon bevor die Auftragsklärung sauber gemacht wurde“, sagt Rainer Krumm, Managementtrainer und Coach. Der Geschäftsführer der axiocon GmbH weiß, wovon er spricht, schließlich berät und begleitet er seit Jahren zahlreiche (inter-) nationale Unternehmen aber auch Behörden in Sachen Wandel und Veränderungsmanagement. Besser sei es, sich an eine alte Weisheit zu halten, um im Prozess nicht zu stolpern. „Wenn Du es eilig



CHANGE MANAGEMENT

## Der menschliche Faktor

„Mehr Dampf im Kessel“ sollen Kommunen und kommunale Unternehmen machen, um die Digitalisierung ihrer Verwaltung voranzutreiben, beispielsweise mit der Einführung der elektronischen Akte (e-Akte). Gelingen kann dieser herausfordernde Veränderungsprozess nur, wenn alle mitmachen. Aber wie kann das gelingen?

hast, gehe langsam“, rät der Fachmann. Zu den größten Stolpersteinen auf dem Weg zum Wandel zählt Rainer Krumm, dass es bei vielen Projekten schon an einer eindeutigen Definition von Zielen, Umfang und Anforderungen hapere. Ein Kardinalfehler, denn eine saubere Auftragsklärung stellt die Weichen für das gesamte Projekt, entscheidet über Erfolg und Akzeptanz von IT-Projekten, wie der Einführung der e-Akte.

Gute und intensive Vorarbeit ist das A und O bei der Einführung neuer Systeme. Alle Beteiligten müssen mit einbezogen werden. „Kommunikation ist dabei der

Schlüssel zum Erfolg“, sagt Coach Krumm. „Aber dazu gehört nicht nur das Reden, es gehört vor allem auch das Zuhören dazu.“ Wer wolle, dass die Mitarbeiter mitdenken, „darf sie nicht dumm sterben lassen“, bringt es Krumm prägnant auf den Punkt. Das sieht Andreas Schreiber aus dem Landkreis Ludwigslust-Parchim ähnlich. „Die eigentliche Herausforderung bei der Einführung der e-Akte ist – neben der Bereitstellung der personellen und finanziellen Ressourcen – der Faktor Mensch.“ Schließlich müssten die künftigen Anwender der e-Akte erst einmal ganz genau ihre Arbeitsweise analysie-

ren. „Das ist wichtig“, erklärt der E-Government-Koordinator, „damit wir als Umsetzer den Arbeitsablauf überhaupt erst erfassen und elektronisch abbilden können“.

### Widerstände ernst nehmen und überwinden

Dass es dabei Widerstände gibt, verwundert nicht, denn dieser Prozess ist zeitaufwendig, die Hinterfragung der Abläufe für Mitarbeiter ungewohnt. Auch fühlen sich Mitarbeiter persönlich kritisiert, wenn sie über ihre Arbeitsabläufe reflektieren sollen. „Wir haben Widerstände überwunden, indem wir die Beschäftigten gleich mit ins Boot geholt haben“, berichtet Schreiber aus der Praxis. „Die Mitarbeiter konnten ihre Ideen und Erfahrungen beim Umstellungsprozess gleich mit einbringen.“ Das sei für viele sehr motivierend gewesen. Auch wenn die e-Akte erfolgreich eingeführt wurde, ist

der Veränderungsprozess noch nicht abgeschlossen. Schreiber: „Es braucht auch langfristig einen Wandel im Denken der Beschäftigten.“ Die Mitarbeiter müssten lernen, digital zu denken. Denn die e-Akte bedeute eine riesige Umstellung im Arbeitsablauf, die Aufgabe von Routinen. Es gebe keine Akten mehr, die auf dem Schreibtisch liegen, und es könnten auch keine Kommentare mehr mit dem Stift in der Hand angebracht werden. „Alles muss am Computer erfolgen, das ist für viele ein schwieriger Umstellungsprozess“, weiß Schreiber.

Um die Mitarbeiter praktisch zu unterstützen und die Handhabung des neuen Systems einzuüben, setzt man im Landkreis Ludwigslust-Parchim auch nach der Einführung der e-Akte in einem Bereich der Verwaltung auf Information und Kommunikation. Zunächst führen deshalb geschulte Experten der Codia Software GmbH erste Workshops mit den Mitarbeitern durch.

Die nachfolgenden Workshops „bestreiten wir dann mit Bordmitteln“, sagt Schreiber.

### Aus der Praxis – für die Praxis

Der E-Government-Fachmann spricht einen weiteren wichtigen Punkt an, damit die Einführung der e-Akte ein Erfolg wird. So müsse die Behördenleitung mitziehen und voll hinter dem Projekt stehen. „Unser Landrat ist selbst überzeugter e-Akten-Nutzer – das hat durchaus Vorbildcharakter“, lobt Schreiber seinen Chef. Seine Tipps für andere öffentliche Verwaltungen: „Wenn Sie die e-Akte einführen wollen, dann fangen Sie einfach an, beispielsweise mit einfachen Bereichen wie die Kfz-Zulassung oder Finanzen. Verlieren Sie die Angst vor dem komplexen Projekt und haben Sie nicht den Anspruch, alles hundertprozentig perfekt machen zu wollen. Holen Sie sich Unterstützung und profitieren Sie vom

## CHANGE MANAGEMENT

# Verwaltung im Wandel

Wie reagiert der öffentliche Sektor in wichtigen Veränderungssituationen im Vergleich mit privaten Unternehmen? Wie können Führungskräfte die heutige Komplexität managen? Auf die Fragen von rathausconsult antwortet Rainer Krumm, Geschäftsführer der Ravensburger Unternehmensberatung axiocon.



Rainer Krumm

Im öffentlichen Sektor haben wir durchaus andere Mechaniken und Anreizsysteme, die hier anders greifen, und teilweise gibt es im öffentlichen Sektor natürlich auch einen anderen „Menschenschlag“, wenn man so will. Ich konnte im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen feststellen, dass die Veränderung oft langwieriger und zu Beginn langsamer ist. Sobald das System aber in Bewegung gerät, läuft die Veränderung mit einer Präzision des Uhrwerks und ist unterm Strich gleichschnell, wenn nicht sogar schneller als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Diese spürten oft schnell und dynamisch los, legen dann aber wieder eine Pause ein, weil ein Kundenprojekt priorisiert wird. Anreizsysteme wie Bonussysteme sind häufig genommene Mittel in der Privatwirtschaft, die im öffentlichen Sektor fast nicht existieren. Ebenso ist das „Ich bin nicht kündbar“ für viele Mitarbeiter, die den Beamtenstatus innehaben, keine gute Unterstützung für die

Veränderung. Viele Mitarbeiter fühlen sich dann sicher und bewegen sich weniger proaktiv. Aber auch solche Kandidaten findet man in großen Unternehmen sehr wohl auch.

Mein wichtigster Tipp für den Umgang mit Komplexität ist, nicht zu erwarten, dass man die Komplexität überhaupt komplett managen könne. Wer diese Erkenntnis hat und auch zulässt ist schon den wichtigsten Schritt gegangen. Und es bedarf mehr dezentraler Entscheidungsprozesse in den Organisationen. Das Management kann die Komplexität nicht beherrschen, es bedarf aktiver und informierter Mitarbeiter, die vor Ort schnell und situativ Entscheidungen treffen können und treffen. Dies hat aber viel mit Informationstransparenz, Machtverlust und Fehlertoleranz zu tun. Und genau hier sehe ich noch sehr großen Bedarf im öffentlichen Sektor.

Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen – man muss nicht das Rad immer wieder neu erfinden.“

„Nach erfolgreicher Arbeit das Feiern nicht vergessen“, gibt Unternehmensberater Krumm Unternehmen wie der öffentlichen Verwaltung mit auf den Weg des Wandels. Denn Veränderungsprozesse bedeuteten viel Arbeit und klassischerweise komme dieses Paket zum Tagesgeschäft noch oben drauf, was zunächst einmal zu einer Verschlechte-

rung der persönlichen Situation der Mitarbeiter führe, gibt Krumm zu bedenken. Deshalb sei Feiern wichtig und soll am Ende eines Veränderungsprozesses auch nicht vergessen werden. „Das müssen keine berauschenden Champagner-Partys sein, aber einen Moment innehalten und den Personen für ihre Mühe, ihren Mut und ihre Arbeit danken – das sollte immer drin sein.“

*Claudia B. Oberholz*

## HINWEIS DER REDAKTION

Wie sich die e-Akte im Alltag bewährt und welche Probleme wie gelöst werden können, wird in *rathausconsult 1-2018* zu lesen sein. Das Magazin erscheint Ende März.

[www.rathausconsult.de](http://www.rathausconsult.de)

## CHANGE MANAGEMENT

# So geht das!

Im Interview mit *rathausconsult*: Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Das Wiesbadener Unternehmen ist Experte für Veränderungsmanagement.



Claudia Schmidt

***Es gibt sicherlich kein allgemeingültiges Rezept, wie in Kommunen und kommunalen Unternehmen Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Wie kann Change Management helfen?***

**Claudia Schmidt:** Motivierter Einsatz und überzeugte Bereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften sind für den gesamten Veränderungsprozess erfolgsentscheidend. Ein gutes Change Management stellt sicher, dass die Menschen, die eine Veränderung tragen und umsetzen sollen, systematisch und professionell einbezogen und erreicht werden. Ein wichtiges Instrument dabei ist Change Monitoring: es gilt, neben den harten Faktoren wie Kosten und Effizienz auch Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen, um entsprechend zu intervenieren. Werden Widerstände oder Fehlentwicklungen zu spät erkannt, geht das Vertrauen aller Betroffenen verloren, eine Verweigerungshaltung entsteht und der Change ist gefährdet.

***Was wäre der erste Schritt eines Change Managements?***

**Claudia Schmidt:** Erfolgreiches Change Management begeistert das Team, schafft Aufbruchsstimmung und bindet die Mannschaft rechtzeitig und intensiv in das Veränderungsprojekt ein. Im ersten Schritt geht es darum, dass die Menschen verstehen, warum eine Veränderung notwendig ist, dass sie nachvollziehen können, warum ein Verharren im Status Quo keine Option ist. Sie müssen verstehen, was passiert, wenn sich nichts verändert, welche Konsequenzen sich daraus für sie ergeben, was von Ihnen erwartet wird, wie sie unterstützt werden und wie der Weg in die Zukunft aussieht. Hierzu braucht es Information, aber vor allem kontinuierlichen und zielgruppenspezifischen Dialog.

***Welche Rolle kommt der Behördenleitung zu?***

**Claudia Schmidt:** Die Behördenleistung hat die Rolle des Treibers, ist Vorbild und Fixstern, der Sicherheit und Orientierung gibt. Die Leitung steht in erster Reihe und hat die Aufgabe, eine gute Geschichte zu erzählen, um die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter für die anstehende Veränderung zu gewinnen. Sie muss neue Perspektiven vermitteln. Die Behördenleitung muss sich eindeutig erlebbar mit einer positiven Haltung zur Veränderung positionieren und einen Rahmen schaffen, der ausreichend Zeit und Ressourcen für Austausch gibt, sich auf veränderte Situationen einzustellen, zu lernen und die Angst vor Fehlern nimmt.

***Wann ist der beste Zeitpunkt, die Belegschaft oder auch die Bürger in Veränderungsprozesse einzubeziehen?***

**Claudia Schmidt:** So früh als möglich! Das kann bedeuten, dass die Entscheider bereits zu einem Zeitpunkt mit den Betroffenen in den Dialog treten, bei dem das klare Bild der Zukunft und mögliche Lösungen noch nicht final definiert sind. Es gilt jedoch, frühestmöglich zu kommunizieren, dass eine Veränderung notwendig und dringlich ist. Dialog und Austausch ist auch deshalb wichtig, weil es ein menschliches Urbedürfnis ist, Einfluss nehmen zu können. Dabei geht es nicht um Basisdemokratie. Aber wo Menschen Einfluss nehmen können, werden sie nicht nur für die Lösungen und Veränderungen stehen, sie werden auch versuchen, andere für diese Veränderung und den Weg dorthin zu gewinnen.