



**DStGB**

Deutscher Städte-  
und Gemeindebund



## **Kommunaler Spitzenverband in Deutschland und Europa**

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



# CHANGE MANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

**Alexander Handschuh**

Sprecher

Politische Grundsatzfragen

Grundsatzfragen Digitalisierung

*Merseburg, 08.09.2021*



## KLASSISCHES VERSTÄNDNIS

- **Neue** Anforderungen und Tätigkeiten
- **Aufgabenzuwachs** und **neue** Projekte
- **Neue** Technologien
- **Mehr** (Kosten-)effizienz
- **Höhere** Kundenzufriedenheit



## SITUATION KOMMUNEN/ÖFFENTLICHER SEKTOR

- **Demografischer Wandel**
- **Digitalisierung**
- **Neue Anforderungen und Tätigkeiten**
- **Aufgabenzuwachs und neue Projekte**
- **Neue Technologien**
- **Mehr (Kosten-)effizienz**
- **Höhere Kundenzufriedenheit**



## KLASSISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- **Verhaltensänderung**
- **Neue Aufgaben**
- **Neue Kultur der Zusammenarbeit**
- **Anpassung von Regeln und Normen**
- **Anpassung der Technik**

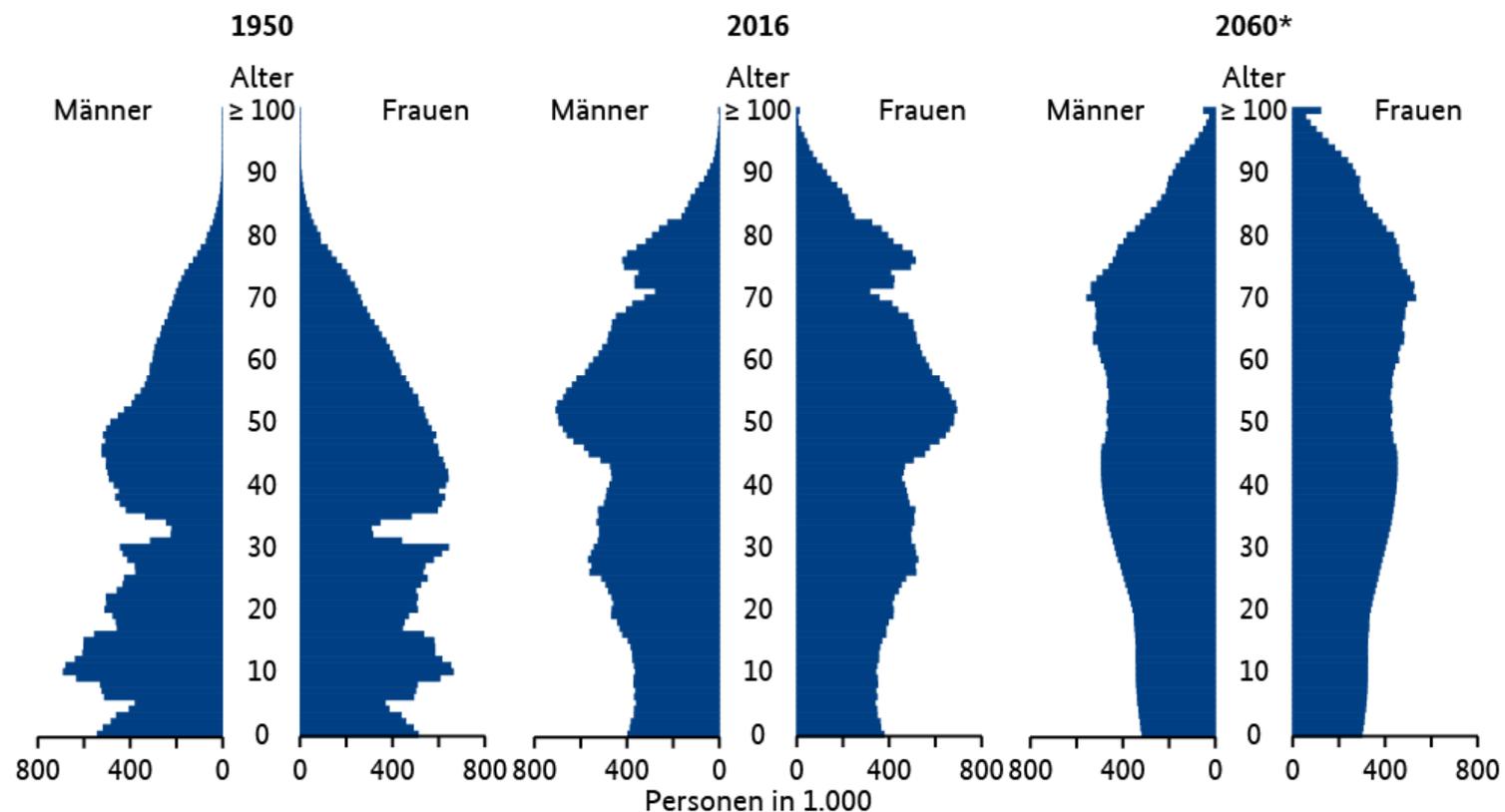


## BESONDERE HERAUSFORDERUNG DEM. WANDEL

- Altersstruktur
- **Neue** Aufgaben („digital immigrants“)
- **Neues** Personal finden
- Attraktivität/ÖD **vs.** Privatwirtschaft

## AUSGANGSLAGE

### Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950–2060



\* Ergebnis der aktualisierten 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2-A)

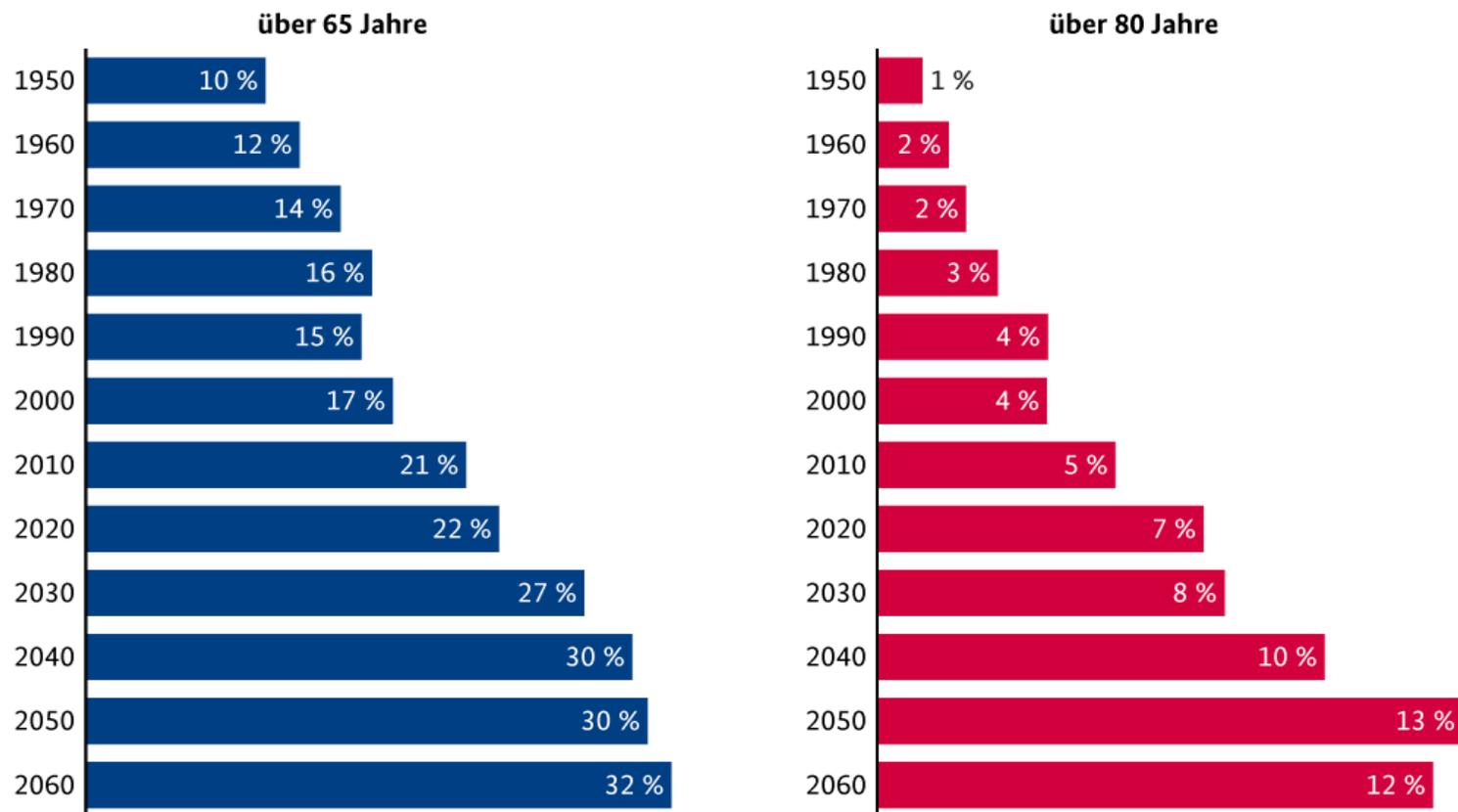
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2018 / demografie-portal.de



# AUSGANGSLAGE

Anteil der über 65- und über 80-Jährigen an der Gesamtbevölkerung, 1950-2060\*

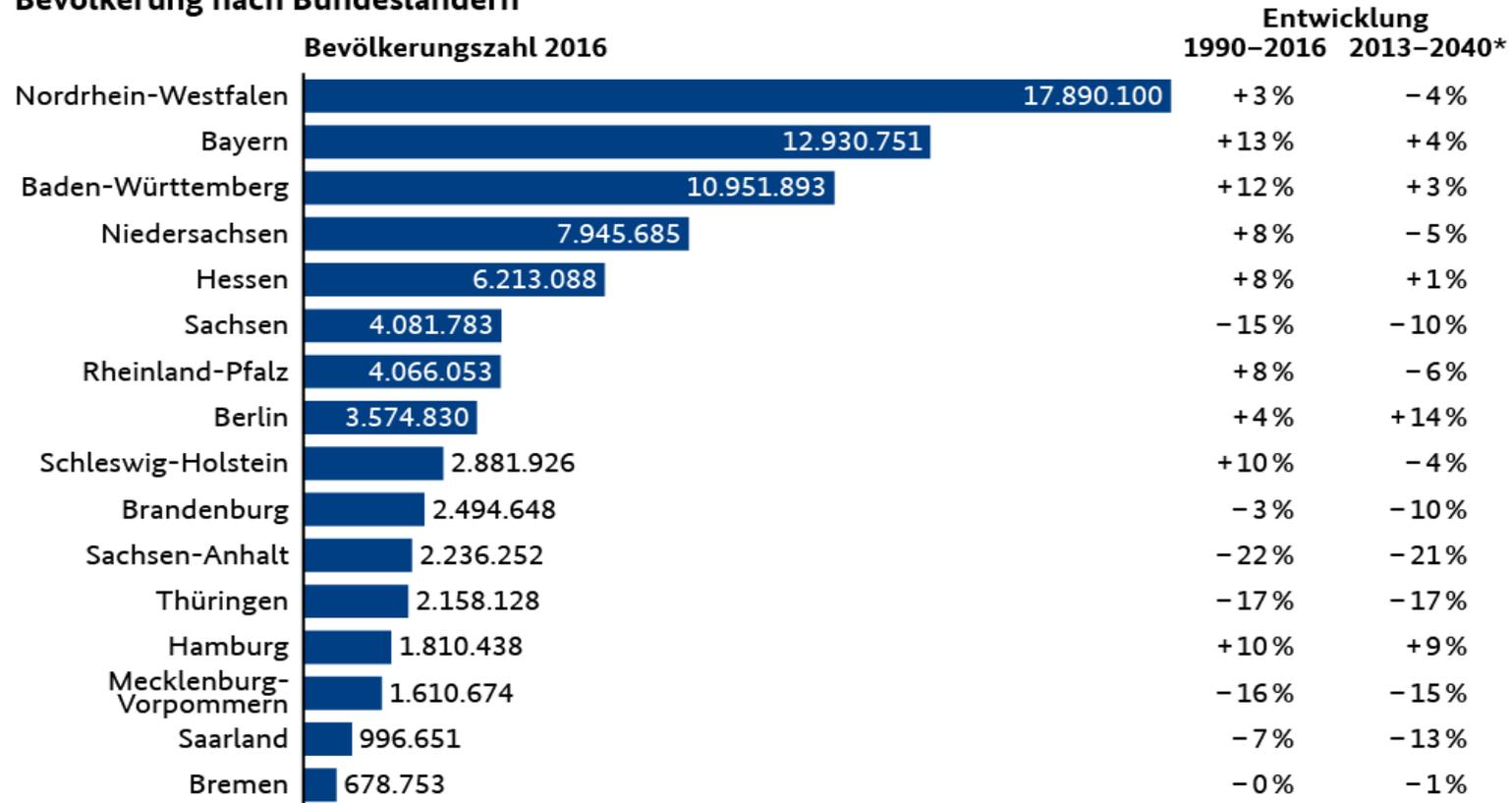


\* ab 2020: Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2)  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: BiB



## AUSGANGSLAGE

### Bevölkerung nach Bundesländern



\* Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2 (Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung)

Datenquelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder; Berechnungen: BiB

© BiB 2018 / demografie-portal.de



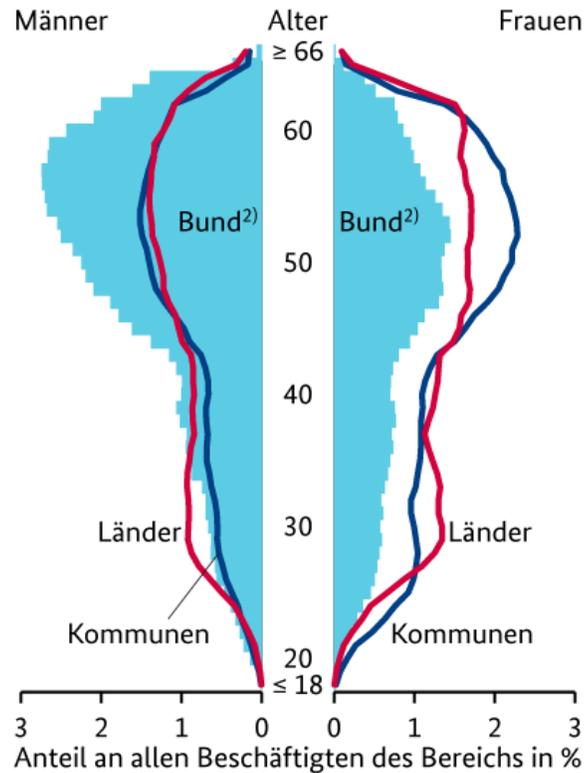
## **DEMOGRAFISCHE STRUKTUR BEIM PERSONAL DER KOMMUNEN**

- **28 Prozent der Beschäftigten älter als 55**
- **Rund 65 Prozent der Beschäftigten älter als 45**
- **Große Regionale Unterschiede**
- **Demografische Struktur als Herausforderung für die kommenden Jahre**

# DEMOGRAFISCHE STRUKTUR IM ÖFFENTLICHEN DIENST

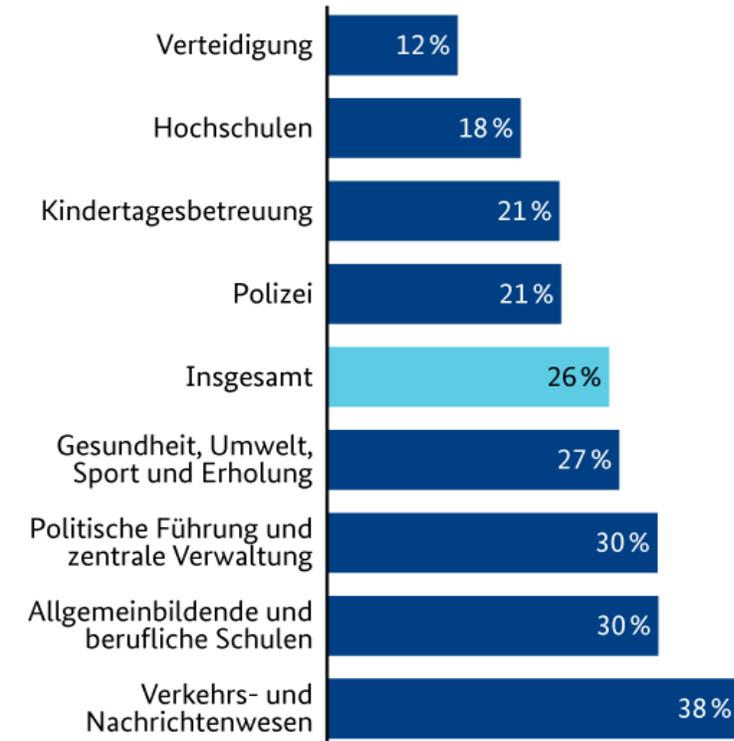
## Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nach Bereichen, 2016

### Altersstruktur nach Beschäftigungsbereichen<sup>1)</sup>



1) ohne Personal in Ausbildung. 2) ohne Berufs- und Zeitsoldaten  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: BiB

### Anteil der über 55-Jährigen an allen Beschäftigten in ausgewählten Aufgabenbereichen



© BiB 2017 / demografie-portal.de



## **BESONDERE HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG**

- **Unzureichende Kommunikation zu Anforderungen und Erwartungen**
- **Geringere personelle Kapazitäten und teilweise fehlendes Know-How**
- **Rechtssicherheit vs. „permanent beta“**
- **Pfadabhängigkeit**



## **BESONDERE HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG**

- **Änderung der Arbeitsbedingungen und Anforderungen**
- **Neue gesetzliche Rahmenbedingungen: Onlinezugangsgesetz, Single Digital Gateway, DSGVO, E-Akte, Digitale Verwaltung**
- **Neue technische Anforderungen**
- **Digitalisierung schafft bislang Doppelstrukturen**



# BESONDERE HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG

- **Strategie**
- **Geschwindigkeit**
- **Datenschutz**
- **Kulturwandel**



## **GRUNDREGELN FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE**

- **Information und Kommunikation**
- **Nutzen und Notwendigkeit darstellen**
- **Alle einbeziehen**
- **Niemanden zurücklassen (Fairness)**
- **Veränderungskultur etablieren und vorleben**
- **Erfolge würdigen, geduldig bleiben**



## **ANALYSE DER SITUATION VOR ORT**

- **Bestandsaufnahme**
- **Prognose der Entwicklungsrisiken**
- **Leitfragen (Welche Erfahrungen gehen verloren, welche Aufgaben werden wichtig, wie ist der Gesundheitszustand?)**
- **Mitarbeiterfeedback**
- **Aufbereitung der Ergebnisse für Entscheidungen der Politik**



## **PERSONAL BINDEN - ARBEITSUMFELD**

- **Motivation schaffen**
- **Bürokonzepte und Arbeitsräume überdenken**
- **Aufenthaltsqualität verbessern**
- **Neue Konzepte der Zusammenarbeit erproben**
- **Flexibilität für Mitarbeiter erhöhen**



## **MOTIVATION**

- **Potenzialgerechte Einsatzfelder**
- **Regelmäßiges Feedback**
- **Team- und Projektarbeit**
- **Fehlertoleranz etablieren**
- **Anerkennungskultur schaffen**



## FORTBILDUNG

- Kontinuierliche **Fortbildung** aufgrund stetig neuer technischer Anforderungen immer bedeutender
- Angepasste **Qualifikation** beugt Frust – gerade bei älteren Mitarbeitern - vor
- Interkommunale **Fortbildungen**
- **Flexible** Fortbildungsangebote erhöhen Aufstiegschancen und stärken Kompetenzen der Kommunen



## LEBENSPHASEN BERÜCKSICHTIGEN

- **Familienfreundlichkeit** als Erfolgsfaktor
- **Flexible Arbeitszeitmodelle** zur Anpassung an verschiedene Lebensphasen
- **Familienserviceangebote**, wie etwa betriebliche Kinderbetreuung
- **Lebensarbeitszeitkonten** für ältere Beschäftigte
- Schaffung eines **Netzwerks „Familie und Pflege“**



## WISSEN ERHALTEN UND WEITERGEBEN

- **Erfahrungswissen** der Mitarbeiter von hoher Relevanz für funktionierende Abläufe
- Wissen sollte **erhalten** und **weitergegeben** werden
- Wiki oder Wissensdatenbank
- Rechtzeitige Nachfolgeregelungen und Einarbeitungszeiten relevant
- Mitarbeiter auch **über den Ruhestandseintritt hinaus** binden



## **DIGITALISIERUNG ÄNDERT RAHMENBEDINGUNGEN**

- **Szenario und Zielbild entwickeln**
- **Prognose der Entwicklungschancen und -risiken**
- **Leitfragen formulieren**  
(Was wird/was soll sich ändern? Wie kann Technik als Werkzeug dienen? Wie verändert sich der Dialog mit den BürgerInnen)
- **Mitarbeiterfeedback**
- **Kreativität und Fehlerkultur**
- **Technik klar als Werkzeug benennen**



# DIE VERWALTUNG VON MORGEN (UND ÜBERMORGEN)





## WIE GESELLSCHAFT SEIN WIRD

- Wir werden **älter**
- Wir werden **mobiler**
- Wir werden **isolierter**
- Wir werden **individueller**
- Wir werden **digital**



## WIE VERWALTUNG SEIN WIRD

- Verwaltung wird **flexibler** sein
- Verwaltung wird **dezentraler** sein
- Verwaltung wird **heterarchischer** sein
- Verwaltung wird **persönlicher** sein

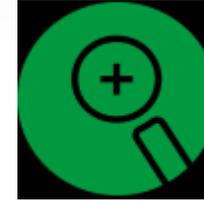


## **DREI NEUE ROLLENPROFILE IN DER VERWALTUNG**

- **Neue, idealtypische Rollenprofile für die Verwaltung entwickelt**
- **Denkfiguren für Neuausrichtung der Arbeit im digitalen Wandel**
- **Potenzialentdecker, Beziehungsmanager, Wandelgestalter**



## DER POTENZIALENTDECKER



- **Fördert und stärkt die Potenziale in Netzwerken**
- **Setzt sich für Veränderungskultur ein**
- **Agiert als praktischer Visionär, als pragmatischer Diplomat und als zielgerichteter Sucher**



## DER BEZIEHUNGSMANAGER



- **Schafft über vertrauensbildende Kommunikation Bindungen in Kommune und Verwaltung**
- **Organisiert die Beziehungen nach innen und außen**
- **Agiert als lauschender Kommunikator, als gestaltender Biograf und als flexibler Vertrauter**



## DER WANDELGESTALTER



- **Ermöglicht kontinuierliches partizipatives Veränderungsmanagement in der Verwaltung**
- **Begleitet Transformationsprozesse, die massive Umbrüche und Konflikte mit sich bringen**
- **Agiert als träumender Wächter, als freihändiger Steuermann und als durchsichtiger Stratege**



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**



**DStGB**

Deutscher Städte-  
und Gemeindebund



**Autor** | **Alexander Handschuh**

Fon +49 | 030 – 77307-253

Fax +49 | 030 – 77307-222

Marienstraße 6

D-12207 Berlin

**[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)**