

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 7-8/2009. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2009 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Qualifizierung von Multiplikatoren für Veränderungsprozesse

Personalentwicklung für das Veränderungsmanagement der Stadt Ludwigsburg

Im Rahmen anstehender Veränderungen baut die Stadtverwaltung Ludwigsburg verstärkt auf eigene Mitarbeiter/innen. Verbunden damit ist eine umfassende Qualifizierungsmaßnahme, die die Stadt in Zusammenarbeit mit der Führungsakademie Baden-Württemberg realisiert hat. Basis ist ein Konzept mit fünf Qualifizierungsbausteinen, das Mitarbeiter/innen zu Veränderungsmanagern/innen macht. Letztlich können so notwendige Veränderungen in der Verwaltung besser vorbereitet und realisiert werden.



Christine Eckert-Schöck ist Projektleiterin der Qualifizierungsmaßnahme „Multiplikatoren für Veränderungsprojekte“ der Stadt Ludwigsburg



Gabriele Fröhlich ist Projektleiterin der Führungsakademie Baden-Württemberg für die Qualifizierungsmaßnahme der Stadt Ludwigsburg

Trotz komplexer werdender Aufgaben wird in der Stadt Ludwigsburg wie in anderen Kommunen auch der generationengerechte Haushalt ernstgenommen und umgesetzt. Um dafür besser gerüstet zu sein, wurde die Aufbauorganisation der Stadtverwaltung in den Jahren 2004/2005 umstrukturiert. Externe Organisationsberater waren eher die Ausnahme, vielmehr haben interne Kräfte die meisten Projekte kurzfristig gesteuert. Das ist ein Konzept, mit dem die Stadtverwaltung in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen gemacht hat. Es zeigte sich jedoch, dass die internen Kapazitäten zur Steuerung von Veränderungsprojekten begrenzt sind. Dennoch wurde die Aufgabe durch das überdurchschnittliche persönliche Engagement der einbezogenen Kollegen/innen erfolgreich abgeschlossen.

Die neue Aufbauorganisation ist die Grundlage für weitere Schritte zur Entwicklung der Verwaltung im Sinne eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses. Als besonderes Thema stand bereits die Optimierung der Geschäftsprozesse unter Einbeziehung der Mitarbeitenden fest. So entstand das Konzept, in allen Fachbereichen eine Sensibilität für Veränderung und die

Kompetenz zur Steuerung von Veränderungsprojekten aufzubauen und „Multiplikatoren für Veränderungsprojekte“ auszubilden. Den Inhalt der Qualifizierungsmaßnahme entwickelte die Stadtverwaltung gemeinsam mit der Führungsakademie Baden-Württemberg, mit der bereits bei einer anderen Qualifizierung zusammengearbeitet wurde. Der Gemeinderat trug die Investition in diese Maßnahme der Personalentwicklung vorbehaltlos mit.

Das Qualifizierungskonzept

Die berufsbegleitende Fortbildung sollte die Mitarbeiter/innen der Fachbereiche für die Begleitung von Veränderungsprozessen qualifizieren, wichtige Schlüsselkompetenzen der Teilnehmenden erweitern und stärken und durch die Bearbeitung von Projekten konkreten Nutzen für die Stadt Ludwigsburg stiften.

Die Ausschreibung des Programms richtete sich an Mitarbeiter/innen des gehobenen technischen und nichttechnischen Dienstes mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis.

Im Anforderungsprofil wurden Veränderungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenzen als wichtige Voraussetzungen für die Rolle des Multiplikators beschrieben. Die Interessenten wurden über das Fortbildungskonzept mit den insgesamt 20 Seminartagen in einem Zeitraum von ca. einem Jahr informiert. Die Stadt Ludwigsburg erwartete von den Teilnehmenden, dass sie die Hälfte der Qualifizierungstage als Freizeit einbringen.

Geplant war, aus allen 15 Fachbereichen der Stadtverwaltung Teilnehmende in das Programm einzubinden. Die Teilnehmenden wurden über ein strukturiertes Auswahlverfahren, das von der Führungsakademie entwickelt und moderiert wurde, unter Beteiligung der Fachbereichsleitungen für das Förderprogramm ausgewählt.

Die ursprüngliche Vorgabe, alle Fachbereiche im Programm zu vertreten, konnte nicht umgesetzt werden, da die Anzahl der Mitarbeitenden in den Fachbereichen zu unterschiedlich war und die Voraussetzungen nicht erfüllt werden konnten. Insgesamt wurden 17 Teilnehmende für das Programm ausgewählt.

Das Qualifizierungskonzept bestand aus fünf Bausteinen (siehe Tabelle Seite 22), die insgesamt 20 Seminartage umfassten. Das Besondere des Qualifizierungsprogramms war die Verzahnung von Lerninhalten und Projekten. Die Teilnehmenden hatten Gelegenheit, das Erlernete in der beruflichen Praxis zu erproben und umzusetzen. Während des gesamten Qualifizierungsprozesses wurde die Gruppe dabei unterstützt, ihre Lernerfahrungen auszuwerten und den Transfer sicherzustellen. Die Prozessbegleitung erfolgte durch ein Tandem, bestehend aus einem externen Prozessbegleiter und der internen Projektleiterin.

Qualifizierungsbaustein 1

Im Baustein 1 startete die Gruppe nach dem Programmauftakt in Ludwigsburg mit einem Programm von einer Woche in der Führungsakademie. Ein Workshop zur „Moderationsmethode“ und ein Workshop zum Thema „Veränderungsprozesse

begleiten“ bildeten den Auftakt des Programms und stellten neben der Vermittlung von Inhalten sicher, dass die Teilnehmenden sich näher kennenlernen konnten, der Teambildungsprozess angestoßen und die Grundlagen für ein Netzwerk geschaffen wurden. Zu Beginn des Programms wurde auch die Prozessbegleitung eingeführt, die die Teilnehmenden

Thema „Kommunikation in der Stadtverwaltung Ludwigsburg“ bearbeiten und dazu in den Fachbereichen über Workshops ermitteln, wie die Kommunikationsprozesse zum Verwaltungsumbau dort im Einzelnen laufen. Wie kommt es bei den Mitarbeitenden in den Fachbereichen an? Dies war der erste praktische Einsatz, um die Multiplikatoren mit Auf-



Teilnehmende der Qualifizierungsmaßnahme „Multiplikatoren für Veränderungsprojekte“

während des Programms in ihrem Lernprozess unterstützt und den Transfer in die berufliche Praxis fördert.

Qualifizierungsbaustein 2

Im Baustein 2 wurde das KGSt-Modell vorgestellt, um die Veränderungsprozesse der Stadt in einen Gesamtzusammenhang einordnen zu können. Die Herausforderungen von Change-Projekten wurden in einem Workshop intensiv bearbeitet. Insbesondere die künftige Rolle der Multiplikatoren wurde hier vertieft erarbeitet.

Parallel dazu wurde das erste Projekt gestartet. Die Multiplikatoren sollten das

gaben in den Fachbereichen vertraut zu machen, und sozusagen ihre Feuertaufe. Wie würden sie in fremden Fachbereichen arbeiten können?

Qualifizierungsbaustein 3

Um die Multiplikatoren bei dem wichtigen Thema Moderation zu unterstützen, wurde im dritten Baustein das Thema vertieft. Die ersten Erfahrungen wurden ausgewertet und weitere Methoden vorgestellt. Es genügt in der Regel nicht, nur gute Workshoparbeit zu leisten – die Ergebnisse müssen auch vor Führungskräften präsentiert werden. Die Vorbereitung von Präsentationen war daher ein wei-

teres wichtiges und intensives Thema, für das mehrere Seminartage vorgesehen waren. In großen und kleinen Gruppen wurde ausgiebig am eigenen Präsentationsstil gearbeitet, und die Präsentation

der untersuchten Prozesse mit Einsatz von Moderationsmethoden und Metaplantchnik erfolgt. Das Bild des Prozesses, das gemeinsam erarbeitet wird, macht sehr schnell Verbesserungspoten-

geführt. (Mit der Methode der Kollegialen Coaching Konferenz, entwickelt an der Führungsakademie, werden in einem zeitlich und methodisch strukturierten Interaktionsprozess maßgeschneiderte Lösungen für konkrete berufliche Anliegen gefunden.) Die Multiplikatoren konnten dieses Instrument anschließend nutzen, um sich gegenseitig kollegial zu beraten.

Übersicht über das Qualifizierungsprogramm

Baustein 1	Auftaktveranstaltung, Teambildung, Moderationstraining, Einführung in die Prozessbegleitung
Baustein 2	Vorstellung des KGSt-Modells, Workshop Changemanagement
darán anschließend Projektphase „Kommunikation in der Stadtverwaltung Ludwigsburg“	
Baustein 3	Präsentationsmethoden, Vertiefung Moderation
Präsentation der Projektergebnisse „Kommunikation in der Stadtverwaltung Ludwigsburg“ in den einzelnen Fachbereichen	
Baustein 4	Einführung in die Beratungsmethode Kollegiale Coaching Konferenz Workshop Geschäftsprozessoptimierung mit der Methode Wertstromverfahren
Baustein 5	Auswahl und Vorbereitung der Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung in den FB
Umsetzung von 10 Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung in den Fachbereichen	
Abschlusspräsentation der Ergebnisse vor den Fachbereichsleitungen	

der Projektergebnisse der Kommunikationsworkshops wurde erarbeitet. Darán anschließend wurden die Ergebnisse in den Fachbereichen präsentiert.

Qualifizierungsbaustein 4

Die Stadt Ludwigsburg wollte im Rahmen des Qualifizierungsprogramms einen Schwerpunkt mit der Optimierung von Geschäftsprozessen im vierten Baustein setzen. Eine Methode, um Geschäftsprozesse zu optimieren, ist das Vorgehen nach der Wertstromanalyse. Dieses Verfahren bietet sich an, da die Visualisie-

tial deutlich. Die Vorbereitung der Teilnehmenden auf ihren Einsatz mit der Methode Wertstromdesign erfolgte praxisorientiert an einem „Live“-Projekt. Die Teilnehmenden hatten die Gelegenheit, den Moderatoren bei der Gestaltung eines Wertstromdesigns zur Geschäftsprozessoptimierung zu folgen. Sie erlebten den Prozess gemeinsam mit den Beteiligten des untersuchten Geschäftsvorgangs.

Um das Lernen von und untereinander zu stärken, wurde ergänzend in diesem Modul die Methode der „Kollegialen Coaching Konferenz“ vorgestellt und ein-

Qualifizierungsbaustein 5

Der Baustein 5 war sicher der aufwendigste und interessanteste. Hier waren die Multiplikatoren aufgefordert, geeignete Projekte für die Geschäftsprozessoptimierung mit der Methode des Wertstromdesigns in den Fachbereichen zu ermitteln und die Voraussetzungen dafür zu klären. Die Umsetzung von jeweils zwei Projekten in zwei Monaten fand in Tandems statt. Fragen der Umsetzung konnten auf Anfrage im begleitenden Projektcoaching bearbeitet werden.

Mit einer feierlichen Abschlusspräsentation der Ergebnisse vor dem Oberbürgermeister, den Dezernenten und Fachbereichsleitungen endete das Qualifizierungsprogramm nach knapp 11 Monaten.

Umsetzung des Konzepts und der Projektvorhaben

Ein wichtiger Punkt, um die Multiplikatoren/innen auf ihre Aufgabe vorzubereiten, war die Auswahl geeigneter Projekte. Sie sollten von Interesse sein, herausfordernd in der Aufgabenstellung und für alle Beteiligten ein Erfolgserlebnis bringen. Dabei war zu beachten, dass die Bearbeitung neben dem Alltagsgeschäft geleistet werden musste. Das Thema Kommunikation war im ersten Einsatz für alle Fachbereiche von großem Interesse. Somit herrschte eine positive Grundstimmung beim Kennenlernen der Multiplikatoren.

Zusätzlich sorgte die gemeinsame Vorbereitung des Workshops für die nötige Sicherheit bei der Umsetzung. Begleitend warb die Verwaltungsspitze bei den Fachbereichsleitungen immer wieder für die Unterstützung der „Multis“.

So gelang es auch, für die zweite Aufgabe der Geschäftsprozessoptimierung in den Fachbereichen Projekte zu finden. Die Multiplikatoren waren bereits während der Qualifizierung in der Verwaltung sehr präsent. Sie nutzten verschiedene Möglichkeiten, um auf sich aufmerksam zu machen. Sie präsentierten sich zum Beispiel in der Mitarbeiterzeitung und in Fachbereichsleiterrunden. Ziel war, bei den Mitarbeitern/innen eine möglichst hohe Transparenz über die laufende Qualifizierung und die Arbeitsergebnisse zu erreichen. Damit sollte ihnen die Angst genommen werden, dass „Veränderungs-Agenten“ mit Geheimaufträgen in der Verwaltung unterwegs sind. Auch für die Multiplikatoren/innen war die Reflektion ihrer Rolle in der Verwaltung immer wieder notwendig. Sie wurde über die Prozessbegleitung des externen Coaches sehr hilfreich unterstützt.

Nutzen der Qualifizierung

Förderprogramme in kommunalen Organisationen bieten die hervorragende Gelegenheit, Themenstellungen, die für die Verwaltung von Bedeutung sind, mit eigenen Kräften zu bearbeiten. Personalentwicklung wird so mit Organisationsentwicklung verknüpft. Nutzen für die Organisation wird hergestellt, indem individuelle Entwicklungen gefördert werden und Lernfelder in der Organisation die Chance bieten, Neues auszuprobieren. Dabei profitieren alle Beteiligten – die Teilnehmenden über die Entwicklungschancen und die Organisation über das neu gewonnene Know-how und nicht zuletzt über die Ergebnisse der Projektarbeiten. Hierin liegt die besondere Chance kommunaler Förderprogramme. Die anstehenden Themen – wie z. B. Veränderungen begleiten und Geschäftsprozesse optimieren –, werden zu Inhalten des Qualifizierungsprogramms und gleichzeitig anhand von konkreten Projekten bearbeitet. Damit wird unmittelbar der Transfer sichergestellt. Das für die Stadt Ludwigsburg wichtige Thema Geschäftsprozessoptimierung wurde gleichzeitig aus mehreren Perspektiven bearbeitet. Es entstand Nutzen für die Teilnehmenden, die sich mit diesem Thema kon-

kret auseinandersetzen konnten, über die Umsetzung der Lerninhalte. Es diente der Organisation, da die einzelnen Projekte Aufgabenstellungen mit Handlungsbedarf beinhalteten und die Umsetzung mit den eigenen Fachkräften direkt der Kommune zugute kommt. Je nach Projekt und Volumen lässt sich konkret die Effizienz der umgesetzten Maßnahmen feststellen.

Ein besonders wichtiger und positiver Effekt war die Entwicklung der Multiplikatoren/innen im Verlauf des Programms. Mit jeder Aufgabenstellung wuchsen ihre Herausforderungen. Sie haben im Laufe des Programms eine persönliche Weiterentwicklung erfahren und wichtige Lernprozesse durchlaufen; von der Rollenklärung als Multiplikator bis zur Steuerung aufwendiger Prozesse. Quasi nebenbei wurde gelernt, was neu berufene Führungskräfte sich aneignen müssen: Schwerpunkte setzen, Aufgaben delegieren, Prozesse abstimmen etc. Eine ganz wichtige und wertvolle Rolle für den individuellen Lernprozess spielten die Gruppe und das Feedback durch die Teilnehmenden. Es ermöglichte eine Reflexion des eigenen Verhaltens in einem geschützten Rahmen und schuf Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die Netzwerkbildung unter den Teilnehmenden wurde so auf besondere Weise gestärkt. Der Austausch, der auch künftig zwischen dieser Gruppe aufrechterhalten wird, trägt zum fachbereichsübergreifenden Denken bei und schafft so einen zusätzlichen Nutzen für die Kommune.

Erfolgsfaktoren des Programms

Aus unserer Sicht haben fünf Punkte wesentlich zum Erfolg des Programms beigetragen:

- Die klare Zielvorstellung, die damit verbunden war, Veränderungsprozesse in den Fachbereichen zu unterstützen
- Anspruchsvolle Projekte zur Bearbeitung und als Lernfeld für die Teilnehmenden
- Effiziente Abstimmungsprozesse: Die Beratung und Abstimmung innerhalb des Programms und mit den Beteiligten wurde sehr effizient umgesetzt.

- Das Interesse der Fachbereiche an den Ergebnissen während des ganzen Programms; dies hat die Umsetzung und den Entwicklungsprozess sehr befördert.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Programms war die Steuerung und Projektleitung vor Ort. Die Anforderungen des Programms, der Multiplikatoren und der Fachbereiche sind abzustimmen und laufen nicht immer in eine Richtung. Das erfordert Zeit, Umsicht und institutionelle Rückendeckung auch durch die organisatorische Einbindung. Das war über die Stabsstelle optimal sichergestellt.

Lernende Verwaltung – Einsatz der Multiplikatoren

Ein Jahr nach Abschluss der Qualifizierung sind die Multiplikatoren/innen innerhalb der Stadtverwaltung Ludwigsburg eine feste Größe und haben eine hohe Akzeptanz in den Fachbereichen. Trotzdem sind immer wieder Abstimmungsprozesse und Rollenklärung notwendig. Um den Überblick über die laufenden Veränderungsprojekte zu behalten und eine klare Auftragsklärung zu gewährleisten, wird der Einsatz zentral gesteuert. Den einzelnen Multiplikatoren/innen steht für die Abwicklung der Aufträge ein Kontingent von maximal 80 Stunden pro Jahr zur Verfügung. Vorwiegend sind sie derzeit in die flächendeckende Geschäftsprozessoptimierung eingebunden, wobei sich der Einsatz im Tandem bewährt hat.

Mögliche Veränderungen führen bekannterweise bei Mitarbeitern/innen oft zu Ängsten und Befürchtungen. Es ist aber spürbar, dass die Einbindung der eigenen Kräfte statt externer Organisationsberater bei anstehenden Projekten positiv aufgenommen wird. Auf dem Weg einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Verwaltung wird deswegen die Stadt Ludwigsburg auch weiterhin an diesem Konzept festhalten und die interne Begleitung von Veränderungsprojekten fördern.

Weitere Infos erhalten Sie bei der **Führungsakademie Baden-Württemberg, Gabriele Fröhlich, E-Mail: gabriele.froehlich@fuehrungsakademie.bwl.de.**