

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Erfolgsfaktoren für einen Change Management Prozess – am  
Beispiel des trägerweiten Multiprojekts rvEvolution in der DRV  
Baden-Württemberg**

**Master-Thesis**

zur Erlangung des Grades eines  
Master of Arts (M. A.)  
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von

Franziska Maria Hagg

Studienjahr 2023/2024

Erstgutachter: Prof. Dr. Helmut Hopp

Zweitgutachterin: Vanessa Beck

## **Abstract**

Die DRV verändert sich als öffentliche Verwaltung in einem Jahrzehnt der digitalen Transformation. Sie steht vor der Herausforderung, das Kernsystem rvSystem für die Träger, deren Mitarbeiter sowie die Versicherten grundlegend zu erneuern. In der Praxis, besonders in der öffentlichen Verwaltung scheitert ein Großteil der Change Projekte. Es stellt sich daher die Frage, wie ein solch umfangreiches Change Vorhaben erfolgreich gelingen kann. Die Ergebnisse von Veränderungen lassen sich kaum eindeutig auf bestimmte allgemeine (Erfolgs-)Faktoren zurückführen. Diese Master-Thesis zeigt am Beispiel der DRV BaWü zum einen auf, welche möglichen Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und Herausforderungen für die Umsetzungsphase im Change Prozess rvEvolution aus Sicht der wichtigsten Stakeholder bestehen. Zum anderen werden die dahinterstehenden sach-rationalen und psycho-sozialen Prozessphasen offengelegt. Hierzu werden theoretische Vorüberlegungen zu Erfolgsfaktoren in Change Prozessen und zu Phasenmodellen mit den Ergebnissen aus der qualitativen Inhaltsanalyse geführter Leitfaden-Interviews und Fokusgruppen verknüpft. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die Change Management Praxis der DRV BaWü abgeleitet.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract .....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Verzeichnis der Anlagen .....</b>	<b>XII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung .....	4
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2 Change Management Prozesse und ihre Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>7</b>
2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung von Change Management .....	7
2.2 Phasen des Change Management Prozesses .....	11
2.2.1 Sach-rationale Prozessphasen .....	12
2.2.2 Psycho-soziale Prozessphasen .....	14
2.2.3 Integrierte Change Management Ansätze .....	18
2.3 Erfolgsfaktoren von Change Prozessen .....	20
2.3.1 Empirische Befunde in der Privatwirtschaft .....	21
2.3.2 Überblick möglicher Erfolgsfaktoren aus der Theorie .....	26
2.3.3 Besonderheiten in der öffentlichen Verwaltung .....	28
2.4 Kritische Betrachtung der Modelle und Ansätze .....	32
<b>3 Change Management Prozess aus der Praxis .....</b>	<b>34</b>
3.1 Ausgangslage und Ziele .....	34
3.2 Projektverlauf und -stand .....	36

3.3	Stakeholder- bzw. Betroffenheitsanalyse.....	38
3.3.1	Geschäftsführung/Direktorium LB und IT .....	39
3.3.2	Führungskräfte LB und IT, aller Leitungsebenen .....	40
3.3.3	Interner Organisational Change Manager rvEvolution .....	41
3.3.4	Mitarbeiter LB .....	42
3.3.5	Mitarbeiter IT .....	43
<b>4</b>	<b>Methodik der empirischen Datenerhebung und -analyse .....</b>	<b>47</b>
4.1	Untersuchungsdesign .....	48
4.2	Methodik der Datenerhebung .....	52
4.2.1	Erhebungsmethoden .....	53
4.2.2	Erhebungsinstrumente .....	55
4.2.2.1	Vorstellung des Interview-Leitfadens .....	55
4.2.2.2	Vorstellung des Fokusgruppen-Leitfadens.....	56
4.2.3	Auswahl der Stichprobe .....	58
4.2.4	Durchführung der Interviews und Fokusgruppen.....	61
4.3	Methodik der Datenaufbereitung und -analyse.....	62
4.3.1	Dokumentation .....	62
4.3.2	Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse .....	63
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews und Fokusgruppen .....</b>	<b>66</b>
5.1	Erster Zielbaustein: Standortbestimmung.....	66
5.1.1	Wissensstand zu den bevorstehenden Veränderungen .....	66
5.1.2	Auswirkungen auf den aktuellen Arbeitsalltag .....	68
5.1.3	Einstellungen und Gründe mangelnder Veränderungsbereitschaft .	70
5.1.4	Zufriedenheit der Mitarbeiter im Change Prozess.....	76
5.2	Zweiter Zielbaustein: Change Erfolg.....	77

5.2.1	Bewertungsmerkmale der Führungskräfte und des Managements..	77
5.2.2	Bewertungsmerkmale der Mitarbeiter LB und IT .....	81
5.3	Dritter Zielbaustein: Erfolgsfaktoren .....	82
5.3.1	Mögliche Faktoren der Führungskräfte und des Managements .....	82
5.3.2	Mögliche Faktoren der Mitarbeiter.....	108
5.4	Vierter Zielbaustein: Hemmnisse und Herausforderungen.....	112
5.4.1	Mögliche Faktoren der Führungskräfte und des Managements ....	113
5.4.2	Mögliche Faktoren der Mitarbeiter.....	121
5.5	Fünfter Zielbaustein: Besonderheiten in der DRV BaWü .....	125
5.6	Diskussion der ausgewählten Methodik .....	128
<b>6</b>	<b>Bedeutung der Ergebnisse für die Change Management Praxis .....</b>	<b>129</b>
6.1	Überblick empirisch nachgewiesener Schlüsselfaktoren.....	129
6.2	Handlungsempfehlungen für die Umsetzungsphase rvEvolution.....	131
6.2.1	Projektorganisation und Ressourcenbereitstellung.....	132
6.2.2	Rollenausübung Change Leader .....	134
6.2.3	Begegnung von Widerständen.....	137
6.2.4	Monitoring und Feedback im Change Prozess .....	143
6.3	Best-Practice Checkliste .....	145
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>146</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>148</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>162</b>
	<b>Erklärung der Verfasserin.....</b>	<b>170</b>

**Gender-Hinweis**

Um die Lesbarkeit der vorliegenden Arbeit zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Der Verfasser weist deshalb darauf hin, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind darin gleichermaßen eingeschlossen.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AHB</b>	Anschlussheilbehandlung
<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>ART</b>	Agile Release Train
<b>bspw.</b>	beispielsweise
<b>bzgl.</b>	bezüglich
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>BMI</b>	Bundesministerium des Inneren
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CMI</b>	Change Management und Innovation
<b>DevSecOps</b>	Development, Security and Operations
<b>d. h.</b>	das heißt
<b>DIMA</b>	Digitaler Marktplatz
<b>DLB</b>	Dienstleistungsbereich
<b>DRV</b>	Deutsche Rentenversicherung
<b>DRV BaWü</b>	DRV Baden-Württemberg
<b>DV</b>	Datenverarbeitung
<b>et al.</b>	et alii
<b>FK</b>	Führungskraft
<b>GF</b>	Geschäftsführung
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>GR</b>	Grundrente
<b>GRZ</b>	Gemeinsames Rechenzentrum
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>IP</b>	Interviewpartner
<b>i. S.</b>	im Sinne
<b>i. S. d.</b>	im Sinne dieser
<b>i. S. v.</b>	im Sinne von
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>LB</b>	Leistungsbereich

<b>MA</b>	Mitarbeiter
<b>MVP</b>	Minimum Viable Product
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>OCMi</b>	Organisational Change Manager intern
<b>PIT</b>	Prozess- und IT-Steuerung
<b>RZ</b>	Rechenzentrum
<b>RZ'ler</b>	Regionalzentrumsleitungen
<b>SAFe</b>	Scaled Agile Framework
<b>SB</b>	Speedboat
<b>sog.</b>	sogenannte
<b>SSW</b>	Süd-Südwest
<b>u. a.</b>	unter anderem
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>z. B.</b>	zum Beispiel
<b>zsLB</b>	zukunftsicherer Leistungsbereich



## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abb. 1:</b> Untersuchungstrichter der Forschungsarbeit .....	4
<b>Abb. 2:</b> Die vier Handlungsfelder des Change Managements .....	10
<b>Abb. 3:</b> Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger .....	13
<b>Abb. 4:</b> Das 3-Phasen-Modell nach K. Lewin .....	14
<b>Abb. 5:</b> Das 8-Stufen Modell nach J. P. Kotter .....	16
<b>Abb. 6:</b> Verlauf eines Change Prozesses aus Sicht der betroffenen Personen.....	17
<b>Abb. 7:</b> Change Management als integrativer Ansatz .....	19
<b>Abb. 8:</b> Integriertes Phasenmodell des Wandels nach Schichtel .....	20
<b>Abb. 9:</b> Sieben Change Management Hebel von Capgemini Consulting.....	23
<b>Abb. 10:</b> Dimensionen des Erfolgsfaktorenmodells nach Vahs/Leiser .....	24
<b>Abb. 11:</b> Kausalmodell des Unternehmenswandels nach Vahs/Leiser.....	25
<b>Abb. 12:</b> Erfolgsfaktoren von Change Management Prozessen nach Vahs.....	26
<b>Abb. 13:</b> Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Change Prozessen nach Gerhardt/Frey .....	27
<b>Abb. 14:</b> Verwaltungsspezifische Hemmfaktoren für organisationalen Wandel... 28	
<b>Abb. 15:</b> Kernziele von rvEvolution.....	35
<b>Abb. 16:</b> Projektverlauf rvEvolution.....	36
<b>Abb. 17:</b> Stakeholder-Analyse rvEvolution in der DRV BaWü.....	39
<b>Abb. 18:</b> Agile Regeltermine im Team nach Scrum.....	45
<b>Abb. 19:</b> Integrierte DevSecOps Methodik .....	46
<b>Abb. 20:</b> Empathy Map am Beispiel der Fokusgruppe Mitarbeiter IT .....	57
<b>Abb. 21:</b> Kategoriensystem induktive Kategorienbildung nach Mayring .....	65
<b>Abb. 22:</b> Einstellung der Mitarbeiter zu rvEvolution .....	74
<b>Abb. 23:</b> subjektive Bewertungsmerkmale der Geschäftsführung, Führungskräfte und des OCMi.....	78
<b>Abb. 24:</b> subjektive Bewertungsmerkmale der Mitarbeiter .....	81
<b>Abb. 25:</b> Beteiligung im bisherigen Change Prozess rvEvolution .....	94
<b>Abb. 26:</b> Erfolgsfaktoren rvEvolution Mitarbeiter LB .....	109
<b>Abb. 27:</b> Erfolgsfaktoren rvEvolution Mitarbeiter IT.....	110

<b>Abb. 28:</b> Feedback Change- und Kommunikationsmaßnahmen rvEvolution Mitarbeiter IT und LB .....	111
<b>Abb. 29:</b> Hemmnisse rvEvolution Mitarbeiter IT.....	122
<b>Abb. 30:</b> Hemmnisse rvEvolution Mitarbeiter LB .....	124
<b>Abb. 31:</b> Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Change Prozesses rvEvolution aus Sicht der wichtigsten Stakeholder in der DRV BaWü .....	130

**Tabellenverzeichnis**

**Tabelle 1:** Grundgesamtheit Stichtag 31. Oktober 2023 ..... 58  
**Tabelle 2:** Übersicht über die Stichprobe ..... 61

## Verzeichnis der Anlagen

*Hinweis: Die Anlagen 1 – 6 befinden sich im gedruckten Werk.*

<b>Anlage 1:</b> Vorstellung Fokusgruppe MA IT, inkl. Verbindungsstelle.....	148
<b>Anlage 2:</b> FAQ-Informationsblatt Master-Thesis.....	150
<b>Anlage 3:</b> Interview-Leitfaden Master-Thesis Erfolgsfaktoren in Change Prozessen.....	152
<b>Anlage 4:</b> Fokusgruppen-Leitfaden Mitarbeiter IT und LB.....	155
<b>Anlage 5:</b> Arbeitsblatt Feedback zu möglichen Change- und Kommunikations- Maßnahmen rvEvolution.....	157
<b>Anlage 6:</b> Best-Practice-Checkliste.....	158

*Hinweis: Alle folgenden Anlagen sind dieser Master-Thesis als digitale Anlagen  
beigefügt.*

**Anlage 7:** Springer Gabler, Kritische Erfolgsfaktoren

**Anlage 8:** Tews, Empathy Map

**Anlage 9:** Konzept Kommunikation und Change Management

**Anlage 10:** Projektabschlussbericht EULE

**Anlage 11:** Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument

**Anlage 12:** Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 1

**Anlage 13:** Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 2

**Anlage 14:** Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 3

**Anlage 15:** Allgemeine Projektinformation rvEvolution

**Anlage 16:** Vertiefende Projektinformation Programmbetriebsphase

**Anlage 17:** Stakeholdermap rvEvolution

**Anlage 18:** Rollenbeschreibung OCMi

**Anlage 19:** Containervisualisierung einfach erklärt

**Anlage 20:** Willkommenstag rvEvolution

**Anlage 21:** Künftige Aufgabenverantwortung des Betriebs

**Anlage 22:** Grundgesamtheit Stichtag 31. Oktober 2023

**Anlage 23:** E-Mail-Anfrage Fokusgruppe MA IT

**Anlage 24:** E-Mail-Anfrage Fokusgruppe MA LB

**Anlage 25:** IP1 Transkript Bereichsleitung IT, Inkl. DV-Verbindungsstelle

**Anlage 26:** IP2 Transkript Gabriele Frenzer-Wolf

**Anlage 27:** IP3 Transkript Michael Saile

**Anlage 28:** IP4 Transkript Saskia Wollny

**Anlage 29:** IP5 Transkript Christos Tsiberidis

**Anlage 30:** IP6 Transkript Heike Schmidt

**Anlage 31:** Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT

**Anlage 32:** Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB

**Anlage 33:** Arbeitsblatt Feedback MA IT

**Anlage 34:** Arbeitsblatt Feedback MA LB

**Anlage 35:** Excel-Tabelle zur qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews und  
Fokusgruppen

## 1 Einleitung

**„Mit rvEvolution denken und erfinden wir das Arbeiten in der Deutschen Rentenversicherung (DRV) neu. Gemeinsam und zum Wohle unserer Mitarbeitenden und Versicherten wollen wir ein einheitliches und modernes System für alle Träger der DRV schaffen.“<sup>1</sup>**

**Visionssatz Multiprojekt rvEvolution**

### 1.1 Problemstellung

Unternehmenswandel ist heute ein kontinuierlicher Prozess.<sup>2</sup> Ein Leben im Change ist daher zum Dauerzustand geworden, dem sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen. *Charles Darwin* stellte bereits mit folgenden Worten fest: *„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.“*<sup>3</sup> Ob in Unternehmen, in Nonprofit-Organisationen oder in der öffentlichen Verwaltung – überall wird reorganisiert, werden Strategien, Prozesse und Strukturen an sich wandelnde Rahmenbedingungen und Anforderungen angepasst.<sup>4</sup> Damit einhergehend hat die Bedeutung einer professionellen und zielgerichteten Begleitung, das Change Management, sichtlich zugenommen. Nach einer branchenübergreifenden Studie halten mehr als 90 Prozent der Befragten „Change Management“ für ein sehr wichtiges oder wichtiges Thema und damit für eine zentrale Managementaufgabe mit zunehmender Bedeutung.<sup>5</sup>

Auch die öffentliche Verwaltung hat mittlerweile die Bedeutung des Themas erkannt und Wandel und Veränderung sind seit langem eine Daueraufgabe.<sup>6</sup> Der wachsende Reformdruck der öffentlichen Verwaltung wird aufgrund komplexer, von außen herangetragenener Herausforderungen immer deutlicher und lässt eine vielfach zugesprochene Resistenz gegenüber dem Wandel nicht mehr zu.<sup>7</sup> Daher steht die Deutsche Rentenversicherung (DRV) in ihrer Gesamtheit von 16 Regionalträgern in Deutschland vor zahlreichen Herausforderungen, die zugleich

---

<sup>1</sup> Anlage 9, Konzept Kommunikation und Change Management, S. 28.

<sup>2</sup> Vahs, 2023, S. 314.

<sup>3</sup> Darwin, 2008.

<sup>4</sup> Bohn et al., 2015, S. 12.

<sup>5</sup> Claßen/Kyaw, 2010, S. 11.

<sup>6</sup> Reichard et al., 2019, S. 1; Vahs, 2023, S. 317.

<sup>7</sup> Kaiser, 2023, S. 14.

auch eine Chance darstellen. Dazu gehören der demografische Wandel, der steigende Antragszahlen bei sinkenden Mitarbeiterzahlen erzeugt, der digitale Wandel, der neue Ansprüche der Anwender und Kunden der DRV an die Verfahren und Abläufe stellt, sowie das politische Umfeld, aus dem sich absehbar neue Anforderungen an das Rentenversicherungssystem stellen.<sup>8</sup> Als das zentrale Vorhaben zur Adressierung der genannten Herausforderungen haben alle Rentenversicherungsträger im Jahr 2021 das „Multiprojekt rvEvolution“ als ein Gemeinschaftsprojekt aufgesetzt. Im Rahmen dieses Multiprojekts soll ein modernes, anpassungsfähiges und zukunftssicheres IT-System für die Rentenversicherung erstellt werden. Dabei wird ein umfassender Change-Prozess für verschiedene Stakeholder in Gang gesetzt, der das Arbeiten in der DRV grundlegend verändern wird. Vor allem in der aktuellen Umsetzungsphase wird es durch die schrittweise Einführung neuer Software-Teile erstmals konkrete Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter<sup>9</sup> in der Sachbearbeitung und Informationstechnologie (IT)<sup>10</sup> der einzelnen Rentenversicherungsträger geben.

Es stellt sich die Frage, wie können die Veränderungen möglichst schnell, nachhaltig und reibungslos in die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis kommen? Es gibt inzwischen eine kaum noch überschaubare Flut an Management- und Fachliteratur zum Thema „Erfolgsfaktoren von Change Prozessen“. Jedoch lässt sich trotz steigender Bedeutung und aller methodischer Professionalität kein steigender Erfolg von der Umsetzung von Change Prozessen verzeichnen.<sup>11</sup> Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Change Prozessen liegt laut mehreren Studien im unteren prozentualen Bereich.<sup>12</sup> In der Praxis wird immer wieder festgestellt, dass Change Prozesse meist mit Schwierigkeiten verbunden sind und der überwiegende Teil scheitert. Change Projekte scheitern in erster Linie aufgrund von Widerständen der ausführenden Mitarbeiter, aber auch des mittleren Managements.<sup>13</sup> Diese

---

<sup>8</sup> Anlage 10, Projektabschlussbericht EULE, S. 9.

<sup>9</sup> An dieser Stelle und folgend werden aus Gründen der sprachlichen Handhabbarkeit Mitarbeiter, als jene verstanden, die vor allem mit operativen Aufgaben und weniger mit Führungsaufgaben betraut sind.

<sup>10</sup> In der nachfolgenden Arbeit schließen die Mitarbeiter der IT, die Mitarbeiter der Entwicklung/Programmierung, des IT-Betriebs und der DV-Verbindungsstellen mit ein.

<sup>11</sup> Starker/Peschke, 2021, S. 11.

<sup>12</sup> Starker/Peschke, 2021, S. 11, 25.

<sup>13</sup> Claßen et al., 2003, S. 35 f.; Schott/Wick, 2005, S. 196.

begründen sich häufig aufgrund persönlicher Vorbehalte, mangelnder Kommunikation und nicht ausreichender Information (Intransparenz), Angst und fehlendem Vertrauen oder Motivation.<sup>14</sup> Veränderungen rufen bei vielen Betroffenen typische Verhaltensweisen hervor, werden teilweise als Bedrohung empfunden und oft aufgrund einer mangelnden Einsicht für die Veränderung, Angst vor schwierigen Entscheidungen oder Prestige- und Statusverlusten abgelehnt.<sup>15</sup> Gerade in Einführungsphasen treten häufig Akzeptanzprobleme auf, weil die Organisationsmitglieder auf einmal zu Betroffenen werden, ohne in der Planungshase beteiligt gewesen zu sein.<sup>16</sup>

Die Ergebnisse von Veränderungen lassen sich kritisch betrachtet kaum eindeutig auf bestimmte allgemeine (Erfolgs-)Faktoren zurückführen.<sup>17</sup> Die Schwierigkeit liegt einerseits in der Individualität und Komplexität von Change Prozessen in sozialen Systemen sowie andererseits in der Herausforderung, Change Prozesse zu kontrollieren und sogar vergleichend zu untersuchen, um daraus valide und übertragbare Rückschlüsse ziehen zu können.<sup>18</sup> Die Herausforderung zeigt sich bereits bei den unterschiedlichen (Kompetenz-)Anforderungen, die an den jeweiligen Change Prozess unter Führungs- und Mitarbeiterperspektive gestellt werden, als auch den unterschiedlich ausgelösten Bildern und Emotionen.<sup>19</sup> Trotz aller Versuche „optimale Konzepte des Wandels“ zu entwickeln, steht eines bei der Gestaltung von Veränderungen fest: Es gibt keinen „one best way“ i. S. v. Patentrezepten, die zwingend zum Erfolg führen. Daher werden derartige allgemeine Erfolgsfaktoren im Hinblick auf den Umsetzungserfolg eher als „wahrscheinlichkeitserhöhend“ betrachtet.<sup>20</sup> Unter diesem Aspekt sind Erfolgsfaktoren im konkreten Einzelfall nur situations- und kontextspezifisch aufzubauen, um zielgerichtet wirken zu können.

Auch das System „öffentliche Verwaltung“ hat Auswirkungen auf den Erfolg einer Veränderung. Insbesondere Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung bleiben

---

<sup>14</sup> Vahs, 2023, S. 410.

<sup>15</sup> Claßen/Kyaw, 2010, S. 49; Vahs, 2023, S. 403.

<sup>16</sup> Schridde, 2019, S. 69; Vahs, 2023, S. 429.

<sup>17</sup> Gerhardt/Frey, 2006, S. 49 ff.; Greif et al., 2004, S. 164.

<sup>18</sup> Starker/Peschke, 2021, S. 13.

<sup>19</sup> Berner, 2015, S. 16.

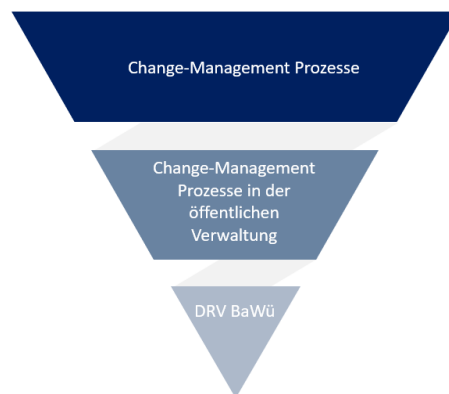
<sup>20</sup> Starker/Peschke, 2021, S. 13.



oft stecken. Häufig fehlen Kenntnisse darüber, wie Change Prozesse so gesteuert werden können, dass die beabsichtigten Neuerungen tatsächlich in die Welt kommen und dort auch wachsen.<sup>21</sup> Zusätzlich stehen verwaltungsspezifische Hemmfaktoren, wie bürokratische Organisationsstrukturen und institutionelle Logiken dem organisationalen Wandel im Weg.<sup>22</sup> Vor diesem Hintergrund ergibt sich der Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit.

### 1.2 Erkenntnisleitendes Interesse und Zielsetzung

Ausgehend von der zuvor beschriebenen Ausgangslage und Problemstellung versucht die vorliegende Forschungsarbeit eine Antwort auf die Frage zu geben, was zu beachten ist, wenn ein umfangreiches und tiefgreifendes Change Vorhaben in der öffentlichen Verwaltung, speziell in der gesetzlichen Rentenversicherung in der DRV Baden-Württemberg (BaWü) erfolgreich gelingen soll (vgl. **Abb. 1**). Erfolgreich i. S. d. Arbeit bedeutet, den Zielerreichungsgrad für die Veränderungen zu erhöhen.



**Abb. 1:** Untersuchungstrichter der Forschungsarbeit

Die erfolgreiche Umsetzung und Gestaltung eines Change Management Prozesses wird dabei an einem aktuellen Beispiel in der Praxis der DRV BaWü, dem trägerweiten Multiprojekt rvEvolution näher betrachtet. Die Untersuchung konzentriert sich dabei vorausschauend auf die seit Anfang 2023 laufende Umsetzungsphase bis Ende 2026, da die Vorphasen bereits abgeschlossen sind. Dabei werden die wichtigsten Stakeholder bzw. Hauptadressaten der Veränderung aus einer durchgeführten Betroffenheits- bzw. Stakeholder-Analyse befragt, um

---

<sup>21</sup> Kraus et al., 2020, S. VII.

<sup>22</sup> Kaiser, 2023, S. 17.

eine ganzheitliche Perspektive zu erhalten.<sup>23</sup> Hierbei handelt es sich um die Geschäftsführung, Führungskräfte<sup>24</sup>, den internen Organisational Change Manager rvEvolution (OCMi) sowie die Mitarbeiter des Leistungsbereichs (LB) und der IT.

In dieser Arbeit werden auf Basis empirischer Untersuchungsergebnisse Rückschlüsse auf mögliche Faktoren gezogen, die die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg des Change Management Prozesses rvEvolution in der Umsetzungsphase aus Sicht der wichtigsten Stakeholder erhöhen. Die Untersuchung fokussiert sich auf sog. Schlüsselfaktoren, die den Zusammenhang zum Zielerreichungsgrad besser erklären als andere Faktoren und damit besondere Beachtung in Change Prozessen erhalten.<sup>25</sup> Diese Forschungsarbeit zielt darauf ab, diese Schlüsselfaktoren in Bezug auf rvEvolution ganzheitlich in der DRV BaWü zu erfassen und daraus Handlungsfelder und -empfehlungen für die Umsetzungsphase in der Praxis abzuleiten. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen sollen den Verantwortlichen als Orientierungshilfe für die weitere Gestaltung des Change Prozesses rvEvolution in der aktuellen Umsetzungsphase dienen. Durch die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren soll es möglich sein, den Change Prozess positiv zu beeinflussen und wirksam zu begleiten. Die Veränderungen sollen dadurch möglichst schnell, nachhaltig und reibungslos in die erfolgreiche Umsetzung kommen und die Betroffenen bei der Bewältigung der ausgelösten Sorgen und Ängste unterstützen. Ziel der Arbeit ist ebenfalls ein Lessons Learned-Effekt für die Gestaltung und Begleitung künftiger Change Prozesse in der DRV BaWü. Die Ergebnisse aus dem theoretischen und praktischen Teil sollen daher in einer Best-Practice Checkliste münden. Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit werden speziell für die DRV BaWü erhoben und erzielt, lassen sich jedoch auf die anderen Rentenversicherungsträger übertragen.

Die **Hauptforschungsfrage** dieser Master-Thesis lautet somit:

---

<sup>23</sup> Berner, 2015, S. 12.

<sup>24</sup> Als Führungskraft i. S. d. Arbeit werden Mitarbeiter bestimmt, denen Personalverantwortung übertragen wurde, die also Vorgesetzteneigenschaften wahrnehmen. Indizien für die Vorgesetzteneigenschaft sind neben der Weisungsbefugnis bspw. auch die Funktion als Beurteiler und/oder Genehmiger für Abwesenheitsanträge, bzw. Dienstreisen.

<sup>25</sup> Springer Gabler, 2010, S. 1; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kritische-erfolgsfaktoren-38219/version-147728> [01.12.2023].

„Welche (Schlüssel-)Faktoren beeinflussen den Erfolg des Change Management Prozesses rvEvolution innerhalb der Umsetzungsphase in der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg?“

Ferner werden neben der Beantwortung der Hauptforschungsfrage folgende weitere Detailfragestellungen in Bezug auf den Change Management Prozess rvEvolution aus Sicht der wichtigsten Stakeholder untersucht:

- Wie lassen sich die Stakeholder hinsichtlich der Unterstützung der Veränderungen einschätzen?
- Wann stellt der Change Management Prozess einen Erfolg dar?
- Was sind möglichen Hemmnisse und die wesentlichen Herausforderungen im Change Management Prozess?
- Welche Besonderheiten müssen im Kontext der DRV BaWü beachtet werden?

### 1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die Methodik und der Aufbau der vorliegenden Arbeit orientieren sich an der Zielsetzung der Master-Thesis. Es handelt sich um eine qualitativ-explorative empirische Studie. Da die für das Untersuchungsthema relevante Grundgesamtheit sehr groß ist, wird bei dieser Untersuchung im empirischen Teil explorativ anhand einer ausgewählten Stichprobe vorgegangen. Dabei wird für die Untersuchung der Management- und Führungskräfteperspektive auf die Datenerhebungsmethode des qualitativen, teilstrukturierten Leitfaden-Interviews<sup>26</sup> zurückgegriffen. Für die Mitarbeiter aus der Praxis wurde die Erhebungsmethode der Fokusgruppen<sup>27</sup> ausgewählt. Die Datenauswertung erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung nach *Mayring*.

Entsprechend der in **Kapitel 1** dargestellten Problemstellung und Zielsetzung verschafft **Kapitel 2** mit Hilfe einer umfassenden Literaturrecherche einen theoretischen Überblick über Change Management Prozesse und ihre Erfolgsfaktoren, wobei gezielt Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung im Bereich

---

<sup>26</sup> Kese/Zimmermann, 2019, S. 85.

<sup>27</sup> Schulz et al., 2012, S. 7.

von Change Prozessen und speziell zu Change Prozessen in der öffentlichen Verwaltung ausgewählt wurde. Im Einzelnen werden zunächst die für diese Untersuchung wesentlichen Phasenmodelle von Change Prozessen beschrieben und nachfolgend aktuelle (Erfolgsfaktoren-)Ansätze zur Gestaltung und Begleitung von Change Prozessen anhand verschiedener empirischer Studien der Erfolgsfaktorenforschung und wissenschaftlicher Theorie beleuchtet. Anschließend folgt eine Betrachtung der Besonderheiten im System der öffentlichen Verwaltung. Daran anknüpfend wird im **dritten Kapitel** der aktuelle Change Management Prozess in der DRV BaWü vorgestellt und eine Stakeholder- bzw. Betroffenheitsanalyse zur Identifizierung der wichtigsten Stakeholder durchgeführt. Im **vierten Kapitel** wird die Methodik und Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung im Forschungsfeld beschrieben. Auf Grundlage der gewonnenen Daten und deren Auswertung und Analyse in **Kapitel 5** wird in **Kapitel 6** eine Diskussion der Ergebnisse vorgenommen, indem Handlungsfelder und -empfehlungen für die aktuelle Change Management Praxis in der DRV BaWü abgeleitet werden. Das letzte **siebte Kapitel** fasst die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammen und zieht Rückschlüsse auf die Fragestellung, wie der Change Prozess rvEvolution in der DRV BaWü gestaltet und begleitet werden sollte, um erfolgreich zu sein.

## **2 Change Management Prozesse und ihre Erfolgsfaktoren**

Im folgenden Kapitel dieser Untersuchung werden Begriffe und theoretische Grundlagen erläutert, die für die Beantwortung der Fragestellung und das Thema der Change Management Prozesse von Relevanz sind. Zudem werden der aktuelle Forschungsstand zu Erfolgsfaktoren in Change Prozessen dargestellt und die Besonderheiten im Kontext der öffentlichen Verwaltung beschrieben. Nachdem der Change Management Begriff nun mehrfach gefallen ist, soll im folgenden Unterkapitel zunächst seine Abgrenzung zu anderen Formen des Wandels und inhaltliche Bedeutung geklärt werden.

### **2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung von Change Management**

Beim Begriff „Change Management“ handelt es sich um einen „Metabegriff“, der im Deutschen auch häufig als Veränderungs-, Transformations- oder

Wandlungsmanagement bzw. Management des Wandels bezeichnet wird.<sup>28</sup> Umgangssprachlich wird Change Management als moderner Sammelbegriff für alles verwendet, was für die Begleitung von Veränderungen in Organisationen praktiziert wird.<sup>29</sup> Es suggeriert ein einheitliches Methodenkonzept, dabei verbergen sich dahinter unterschiedliche Problemstellungen, Lösungsmodelle und eine Instrumentenvielfalt, welche sich summieren und ergänzen sowie eine beabsichtigte, gesteuerte und zielgerichtete Organisationsveränderung zum gemeinsamen Nenner haben.<sup>30</sup> Der oft synonym verwendete Begriff des „Begleitens von Veränderungen“ ist breiter und informeller und umfasst verschiedene Formen der Unterstützung, wie Kommunikation, Einbindung der Betroffenen oder Feedback, die oft von Führungskräften, Kollegen oder externen Beratern durchgeführt werden.

Change Management lässt sich definieren als Management des systemischen und geplanten – im Gegensatz zum ungeplanten – organisatorischen Wandels.<sup>31</sup> Im Gegensatz zu weiteren Formen des geplanten organisatorischen Wandels, wie der Organisationsentwicklung und der Reorganisation, betont es den kontinuierlichen Wandel.<sup>32</sup> Nach *Bea* und *Göbel* soll der Wandel „[...] nicht mehr als Sondervorgang und notwendiges Übel behandelt werden, sondern als zentraler Erfolgsfaktor und tägliches Brot der Führungskräfte“<sup>33</sup>. Laut *Doppler* und *Lauterburg* akzentuiert das Change Management folgende Aspekte stärker als die Organisationsentwicklung:

- Umwandlung unspezifischer Entwicklungsprozesse in gezielte Change Prozesse und Organisation in klar strukturierte Projekte,
- konsequente Ausrichtung des Vorgehens auf das konkrete Ziel,
- Berücksichtigung des Umfelds von Markt, Politik und Gesellschaft und seiner Einflüsse auf das bestehende System,

---

<sup>28</sup> Schridde, 2019, S. 692.

<sup>29</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 100.

<sup>30</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 281; Schridde, 2019, S. 692.

<sup>31</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 281, 296; Schridde, 2019, S. 692.

<sup>32</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 281 f.

<sup>33</sup> Bea/Göbel, 2010, S. 488.

- Sensibilisierung der Betroffenen für die mit einem Change Prozess zunehmend verbundenen Schmerzen, Unsicherheiten und Ängste,
- Förderung des Prinzips „Selbstverantwortung“ bei den Beteiligten sowie die bewusste Konzipierung der Veränderung und Gestaltung durch Verantwortliche.<sup>34</sup>

Insgesamt beruhen die Change Management Ansätze damit auf einer stärkeren Planungs-, Prozess-, Stakeholder- und Systemorientierung.<sup>35</sup> Die Ansätze der Organisationsentwicklung werden dennoch aufgrund des enormen angesammelten Veränderungswissens mit einbezogen und um strategische und strukturelle Aspekte ergänzt.<sup>36</sup> Auf dieser Basis hat sich das Change Management zu einem ganzheitlichen, integrierten Ansatz weiterentwickelt.<sup>37</sup> Dabei beschränkt sich das Change Management, wie in **Abb. 2** dargestellt, mit den Change Maßnahmen nicht auf einzelne, akute Problembereiche, sondern bezieht die Strategie, die Organisation, die Kultur und die Technologie des Unternehmens gleichermaßen mit ein und betrachtet bei deren Planung und Umsetzung zugleich deren Gesamtzusammenhang i. S. v. ständigen und vielfältigen Wechselwirkungen.<sup>38</sup> Produktivität und Menschlichkeit werden gleichermaßen im Auge behalten mit dem Ziel, Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam lern- und zukunftsfähig zu machen.<sup>39</sup> Dabei gewinnt die Organisationskultur als „weiches“ Handlungsfeld durch den gesellschaftlichen Wertewandel und seine Folgen gegenüber den „harten“ Faktoren zunehmend an Bedeutung.<sup>40</sup> Diesen ganzheitlichen Wandel erfordern in aktuellen Change Management Ansätzen vor allem große Change Projekte.

*Vahs definiert Change Management schließlich als „[...] die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von*

---

<sup>34</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 94, 194 ff.

<sup>35</sup> Claßen et al., 2003, S. 13 ff.; Gourmelon et al., 2018, S. 295; Vahs, 2023, S. 323.

<sup>36</sup> Kostka/Mönch, 2009, S. 8.

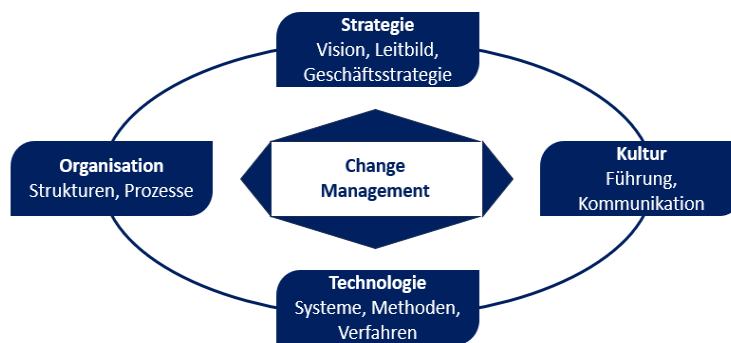
<sup>37</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 94.

<sup>38</sup> Vahs, 2023, S. 337, 390 f., 402.

<sup>39</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 94.

<sup>40</sup> Unter Organisationskultur ist die Gesamtheit von allen in einer Organisation wirksamen Werten, Normen und Einstellungen zu verstehen, die nach innen das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt bestimmen (vgl. Vahs, 2023, S. 394).

ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen“<sup>41</sup> mit dem Ziel, von einem derzeitigen Ist-Zustand hin zu einem definierten Soll-Zustand zu gelangen und somit die Effizienz und die Effektivität der Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern.<sup>42</sup> Change Management bewertet damit die aktuellen Potenziale und Fähigkeiten einer Organisation und plant systematisch die notwendigen Veränderungsschritte „[...] unter Berücksichtigung persönlicher Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen.“<sup>43</sup> Das Change Management ist nach Lauer zudem „[...] verbunden mit dem Ziel, diesen möglichst reibungslos zu gewährleisten und die Betroffenen zu produktiven Unterstützern zu machen“<sup>44</sup>. Entsprechende Definition von Change Management wird der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.



**Abb. 2:** Die vier Handlungsfelder des Change Managements<sup>45</sup>

Unter dem Begriff „Change Management“ verbergen sich ganz unterschiedliche Change Vorhaben.<sup>46</sup> Bohn et al. identifizieren in umfassenden Befragungen im Jahr 2015 Veränderungsanlässe, wobei insbesondere Umstrukturierungen bzw. Reorganisationen, die Digitalisierung von Geschäftsprozessen sowie IT-Innovationen als meist genannte Aspekte gelten.<sup>47</sup> Diese Beispiele zeigen, dass es weitreichende Veränderungen sind, die in Organisationen betrachtet werden. Change Prozesse können in Bezug auf die Intensität oder das Ausmaß sowohl ein Wandel 1. als auch ein Wandel 2. Ordnung sein.<sup>48</sup> Der Wandel 2. Ordnung ist ein „radical Change“, bei dem eine einschneidende, paradigmatische Änderung der

---

<sup>41</sup> Vahs, 2023, S. 337.

<sup>42</sup> Vahs/Weiand, 2013, S. 7.

<sup>43</sup> Pirntke, 2007, S. 151; Vahs/Weiand, 2013, S. 7.

<sup>44</sup> Lauer, 2014, S. 5.

<sup>45</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Vahs, 2023, S. 391.

<sup>46</sup> Berner, 2015, S. 16.

<sup>47</sup> Bohn et al., 2015, S. 12.

<sup>48</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 284.

Arbeitsweise erfolgt. Am Ende des Change Prozesses sind nicht nur andere Strukturen und Hierarchien betroffen, sondern die Organisation steht auch für andere Normen und Werte, was bei den Betroffenen stärkere Ängste und Befürchtungen hervorrufen kann.<sup>49</sup> Derartige Change Management Prozesse 2. Ordnung bilden auch die Grundlage für den Change Prozess dieser Arbeit.

Durch die Definition und Abgrenzung von Change Management, ist der Change Prozess stärker in den Fokus gerückt und soll folglich detailliert betrachtet werden.

### **2.2 Phasen des Change Management Prozesses**

Um Change Management Prozesse erfolgreich zu gestalten, existiert ein breites Spektrum an Phasenmodellen, welche die wiederkehrenden typischen Muster und Gemeinsamkeiten von Organisationen und menschlichen Verhaltens in Change Prozessen analysieren.<sup>50</sup> Sie basieren in der aufwendigen Beobachtung unzähliger Change Prozesse und daraus abgeleiteten Rückschlüssen für die erfolgreiche Steuerung. Die Phasenmodelle liefern durch ihre logische aufgebaute und rational nachvollziehbare Schrittfolge einen einfachen Handlungsrahmen und schaffen Transparenz über phasenspezifische Anforderungen und situationstypische Verhaltensweisen im Change Prozess.<sup>51</sup> Davon kann abgeleitet werden, wie dieser durch konzeptionelle aufeinander aufbauende Schritte und Interventionen konstruktiv initiiert und begleitet, geplant und gesteuert werden kann, damit die Veränderung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erfolgreich verläuft.<sup>52</sup>

Klassische Phasen im Change Prozess werden hierbei unter zwei verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet: dem sachlogisch orientierten Vorgehen, d. h. der organisatorischen Methodik einerseits und den verhaltensorientierten emotionalen Vorgängen, d. h. der psychologischen Prozessgestaltung andererseits.<sup>53</sup> In folgenden Unterkapiteln werden die vielfach diskutierten und angewandten Phasenmodelle von Change Prozessen nach *Wilfried Krüger*, *Kurt Lewin*, *John P. Kotter* und *Richard K. Streich* herausgegriffen und vorgestellt.

---

<sup>49</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 285.

<sup>50</sup> Gebler, 2017, S. 20.

<sup>51</sup> Schridde, 2019, S. 692.

<sup>52</sup> Gebler, 2017, S. 21; Vahs, 2023, S. 23.

<sup>53</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 101; Gourmelon et al., 2018, S. 296.



### 2.2.1 Sach-rationale Prozessphasen

Mit Veränderungen auf der sachlichen Ebene wird an einer Änderung der Organisation, u. a. bezogen auf Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen und Technologie gearbeitet.<sup>54</sup> Die Veränderung muss, soll es sich um einen geplanten Wandel handeln, proaktiv gesteuert werden. Dabei wird der Change Prozess auf Grundlage eines konkreten Anstoßes und einer Initiative nach Empfinden eines Problems über vier aufeinander folgende Phasen gesteuert.<sup>55</sup> Zuerst finden eine Situations- und Organisationsanalyse sowie ein Diagnoseschritt statt, indem gemeinsam festgestellt wird, wo sich die Organisation gerade befindet und was der Ist-Zustand ist.<sup>56</sup> Anschließend werden im Zielfindungs- und Planungsprozess erklärt, was das Ziel ist und auf welche Art und Weise und mit welchen Mitteln dieses am besten erreicht werden kann. Danach erfolgen Umsetzungs- und Implementierungsschritte, die die geplanten Maßnahmen zur organisatorischen Lösung realisieren. Diese Phase wird durch die offizielle Bekanntgabe der Veränderung eingeleitet, falls erforderlich werden die Maßnahmen erklärt und die Mitarbeiter geschult.<sup>57</sup> Insbesondere bei größeren und komplexen Veränderungen ist eine schrittweise Einführung zweckmäßig. In der Einführungsphase werden die Organisationsmitglieder oft zu Betroffenen, ohne in der Planungsphase beteiligt worden zu sein. Häufig treten hier Akzeptanzprobleme auf, was für den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung ist. In der letzten Phase wird im Rahmen einer Evaluation bzw. Erfolgsmessung festgestellt, ob die Veränderungsziele auch erreicht und die Maßnahmen realisiert wurden.<sup>58</sup>

### Transformationsprozess nach Wilfried Krüger

In diesem Zusammenhang ist das sog. 5-W-Modell von *Wilfried Krüger* ein bekanntes Modell.<sup>59</sup> *Krüger* identifiziert fünf Phasen, die durchlaufen werden

---

<sup>54</sup> Vahs, 2023, S. 421, 455.

<sup>55</sup> Vahs, 2023, S. 426 ff.

<sup>56</sup> Vahs, 2023, S. 428.

<sup>57</sup> Vahs, 2023, S. 429.

<sup>58</sup> Vahs, 2023, S. 429 f.

<sup>59</sup> Krüger, 2006, S. 67.

sollen, um eine Veränderung erfolgreich durchzuführen. Jeder Phase wurden die wichtigsten Aufgaben des „Wandlungsmanagements“ zugeordnet (vgl. **Abb. 3**).



**Abb. 3:** Fünf-Phasen-Vorgehensmodell des Wandels nach Krüger<sup>60</sup>

Nach *Krüger* beginnt die Umsetzung eines tiefgreifenden Wandels mit der Initialisierungsphase. Sie bezweckt das Festhalten am notwendigen Wandel sowie den Einbezug sog. Wandlungsträger.<sup>61</sup> Es gilt durch eine Veränderungsdiagnose den Handlungsbedarf festzustellen, ein Problembewusstsein zu erzeugen und eine Vision zu entwickeln. In der Konzipierungsphase wird die Stoßrichtung des Wandels durch Ziele und Rahmenbedingungen festgelegt.<sup>62</sup> Ein Kommunikations- und Change Management Konzept spielen dabei eine wichtige Rolle. In der Phase der Mobilisierung sollen die geplanten Veränderungen kommuniziert und die Mitarbeiter damit konfrontiert werden, je nach Art der Veränderungen entweder durch die Wahl eines partizipativen oder Top-down-Ansatzes.<sup>63</sup> In dieser Phase müssen die Handlungsbedingungen, d. h. Handlungsbereitschaft und -fähigkeiten geschaffen werden. In der anschließenden Umsetzungsphase werden die eindeutigen Festlegungen zu priorisierten Vorgaben umgesetzt, kurzfristige Erfolge herbeigeführt und Folgeprojekte realisiert.<sup>64</sup> Die letzte Phase benennt die Verfestigung. Das Change Vorhaben wird schrittweise abgeschlossen, allerdings liegen die zentralen Aufgaben in der Aufrechterhaltung der Handlungsbereitschaft

<sup>60</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Krüger, 2014, S. 40.

<sup>61</sup> Krüger, 2014, S. 40.

<sup>62</sup> Krüger, 2014, S. 42.

<sup>63</sup> Krüger, 2014, S. 46 ff.

<sup>64</sup> Krüger, 2014, S. 47 f.

und der erworbenen Wandlungsfähigkeiten.<sup>65</sup> Es wird eine stetige Unternehmensentwicklung i. S. einer lernenden Organisation anvisiert. Die Veränderungsergebnisse und erzielten Wandlungs- und Lernfähigkeiten werden in die alltäglichen Geschäftsprozesse integriert und deren Verantwortung an die Linienverantwortlichen übergeben.

### 2.2.2 Psycho-soziale Prozessphasen

Darüber hinaus lösen Veränderungen psycho-soziale Prozesse aus, wie betroffene Personen und Gruppen mit Veränderungen umgehen und wie sie darauf reagieren. Die psychologische Ebene ist ein wesentlicher Aspekt von Change Management Prozessen. Auf der psychologischen Ebene muss nach dem Prozessstart über einen Lernprozess eine Verhaltensänderung, sowohl individuell bei den Mitarbeitern als auch kollektiv, auf die Gesamtorganisation bezogen, erfolgen.<sup>66</sup>

#### Drei-Phasen-Modell nach K. Lewin

Das von *Kurt Lewin* entwickelte Drei-Phasen-Modell gilt heute noch vielfach als Referenzmodell von Veränderungsprozessen und klassisches Vorgehensmodell für ein verhaltensorientiertes Veränderungskonzept.<sup>67</sup> Es geht davon aus, dass sich jeder Veränderungsprozess von einem Gleichgewichtszustand lösen muss.<sup>68</sup> Unternehmenswandel heißt demnach nichts anderes als das Verändern von Kraftfeldern. Dabei erfolgt die Veränderung klassischerweise in drei Phasen, die in **Abb. 4** dargestellt sind.<sup>69</sup>



**Abb. 4:** Das 3-Phasen-Modell nach K. Lewin<sup>70</sup>

Ziel der Auftauphase ist es, die alten Strukturen, Vorstellungen und Verhaltensmuster der Personen oder Gruppen zu hinterfragen und eine Bereitschaft zur Veränderung zu erzeugen. Als mögliche Mechanismen schlägt *Schein* hierfür

---

<sup>65</sup> Krüger, 2014, S. 50.

<sup>66</sup> Vahs, 2023, S. 428, 455.

<sup>67</sup> Hopp, 2020, S. 237; Schridde, 2019, S. 692.

<sup>68</sup> Schridde, 2019, S. 698.

<sup>69</sup> Lewin, 1947, S. 34 ff.; Vahs, 2023, S. 436 ff.

<sup>70</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Bartscher/Stöckl, 2011, S. 125.; Lewin, 2012, S. 262 f.

die Verunsicherung, die Indizierung von Schuldangst und die Gewährleistung von Sicherheit trotz Wandel vor.<sup>71</sup> Eine entscheidende Bedeutung kommt der offenen Kommunikation zu, wie auch dem ehrlichen Hinweisen auf mögliche Problembereiche.<sup>72</sup> Sobald die notwendige „Energie“ erzeugt ist, wird in der Veränderungsphase das Ziel der Neugestaltung des ursprünglichen Zustands verfolgt. Es gilt, ein Organisationskonzept zu entwickeln und zu implementieren. Neue Informationen und Erkenntnisse sowie Modelle werden umgesetzt.<sup>73</sup> Soweit wie möglich sollte dabei den Veränderungsbetroffenen die Möglichkeit gegeben werden, auf den Verlauf und das Ergebnis des Change Prozesses Einfluss zu nehmen (Partizipationsstrategie).<sup>74</sup> In der dritten Wiedereinfrierphase geht es im Modell von *Lewin* darum, die erreichten Veränderungen in der Organisation gegenüber der „Macht der Gewohnheit“ nachhaltig zu stabilisieren und zu integrieren.<sup>75</sup> Mit „Refreezing“ ist ferner gemeint, dass die Lernfähigkeit fest etabliert wird und die neuen organisatorischen Regeln die Grundlage für deren kontinuierliche Weiterentwicklung bilden.<sup>76</sup>

### **Modell der acht Erfolgsfaktoren nach John P. Kotter**

Auf der Veränderungslogik von Lewin setzt das Modell des Harvard-Professors *John P. Kotter* auf (vgl. **Abb. 5**).<sup>77</sup> Das „Modell der acht Erfolgsfaktoren“ ist ein weiterer sehr etablierter und renommierter Ansatz.<sup>78</sup> Dieser ist abgeleitet aus langjährigen Beobachtungen tiefgreifender Change Prozesse in über 100 Unternehmen und berücksichtigt explizit die weichen Faktoren bei der Change Umsetzung.<sup>79</sup> *Kotter* weist nachdrücklich darauf hin, dass ein erfolgreicher Wandel eine andere als eine rein rationale-analytische Vorgehensweise erfordert, da tief verwurzelte Verhaltensweisen verändert werden müssen. Zudem stellt er fest, dass ein sinnvoller Wandel in einem mehrstufigen Prozess vollzogen wird und die

---

<sup>71</sup> Schein, 1975, S. 130 ff.; Vahs, 2023, S. 437.

<sup>72</sup> Vahs, 2023, S. 438.

<sup>73</sup> Schridde, 2019, S. 697.

<sup>74</sup> Vahs, 2023, S. 439.

<sup>75</sup> Schridde, 2019, S. 696.

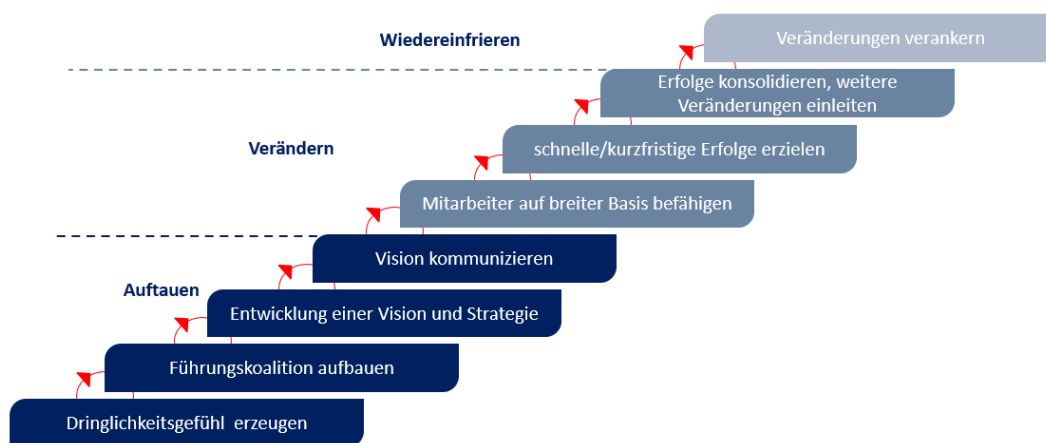
<sup>76</sup> Vahs, 2023, S. 439; Hopp, 2020, S. 238.

<sup>77</sup> Paul/Wollny, 2014, S. 354.

<sup>78</sup> Starker/Peschke, 2021, S. 13.

<sup>79</sup> Kotter, 1995, S. 59-62.

Steuerung durch Führungskräfte effizient umgesetzt werden muss.<sup>80</sup> Sein Modell umfasst ein aufeinander aufbauendes achtstufiges Vorgehen für einen erfolgreichen Change Management Prozess, von denen jede Stufe mit einem fundamentalen Fehler, durch welche „Transformationsbemühungen“ verhindert werden können, im Zusammenhang steht.<sup>81</sup> Die ersten vier Schritte helfen, den verhärteten Status Quo aufzutauen und die daraufhin folgenden Schritte fünf bis sieben führen neue Verhaltensweisen ein.<sup>82</sup> Der letzte Schritt verankert den Wandel innerhalb der Unternehmenskultur. Kotters Ansicht nach, müssen alle Schritte durchlaufen werden, damit ein erfolgreicher Wandel durchgeführt werden kann.



**Abb. 5:** Das 8-Stufen Modell nach J. P. Kotter<sup>83</sup>

### Sieben-Phasen-Modell nach Richard K. Streich

*Richard K. Streich* ergänzt diese Modelle von Change Prozessphasen durch einen Blick auf die typischen individuellen Verhaltensmuster der Betroffenen innerhalb eines Change Prozesses (vgl. **Abb. 6**). Als Maßstab des Sieben-Phasen Modells nach *Streich* dient die wahrgenommene persönliche Handlungskompetenz zur Veränderungssteuerung. Die persönliche Handlungskompetenz wird dabei von einzelnen Personen, Gruppen oder ganzen Organisationen im Zeitverlauf sehr unterschiedlich wahrgenommen.<sup>84</sup> Sie beeinflusst die Gefühle einer Person positiv oder negativ, je nachdem, ob sie als hoch oder niedrig in Bezug auf die eigene

---

<sup>80</sup> Kotter, 2015, S. 22.

<sup>81</sup> Kotter, 2015, S. 17, 20.

<sup>82</sup> Kotter, 2015, S. 19.

<sup>83</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Kotter, 1995, S. 61; Kotter, 2015, S. 17 f., 35 ff.

<sup>84</sup> Vahs, 2023, S. 416.

Effektivität und die eigene Kompetenz empfunden wird.<sup>85</sup> Der Verlauf in **Abb. 6** verdeutlicht die emotionalen Zustände, Ängste, Hoffnungen, Irrationalitäten, aber auch die rationale Annäherung an die Veränderung und danach Akzeptanz und Integration erfolgreicher Verfahrens- und Verhaltensweisen ins aktive Handlungsrepertoire.<sup>86</sup> In Abhängigkeit vom Ausmaß der Veränderung kann dieser Prozess viele Monate oder sogar Jahre dauern. Dieser individuelle Veränderungsverlauf dient Führungskräften bzw. Change Managern als eine Hilfestellung, um Betroffene passgenau zu unterstützen.<sup>87</sup>



**Abb. 6:** Verlauf eines Change Prozesses aus Sicht der betroffenen Personen<sup>88</sup>

### Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel

Mitarbeiter und Führungskräfte reagieren in der Praxis sehr unterschiedlich auf bevorstehende Veränderungen. Hinsichtlich der Reaktion auf Veränderungen und Einstellungen lassen sich nach *Vahs* in Anlehnung an *Krebsbach-Gnath* sieben Typen von Personen und -gruppen unterscheiden, die sich im Verlauf des Change Prozesses ändern können.<sup>89</sup>

1. Die „**Visionäre und Missionare**“ sind sog. Change Leader. Sie bilden eine kleine Gruppe und sind davon überzeugt, dass die Veränderungen für die Organisation überlebenswichtig sind. Als Promotoren des Wandels gehen sie voran und versuchen die anderen vom Change Erfolg zu überzeugen und aktiv in den Change Prozess einzubinden.

<sup>85</sup> Streich, 1997, S. 243.

<sup>86</sup> Fischer-Korp, 2018, S. 35.

<sup>87</sup> Vahs/Weiand, 2020, S. 110.

<sup>88</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Streich, 1997, S. 243; Streich, 2016, S. 24.

<sup>89</sup> Krebsbach-Gnath, 1992, S. 38 ff.; Vahs, 2023, S. 403 ff.

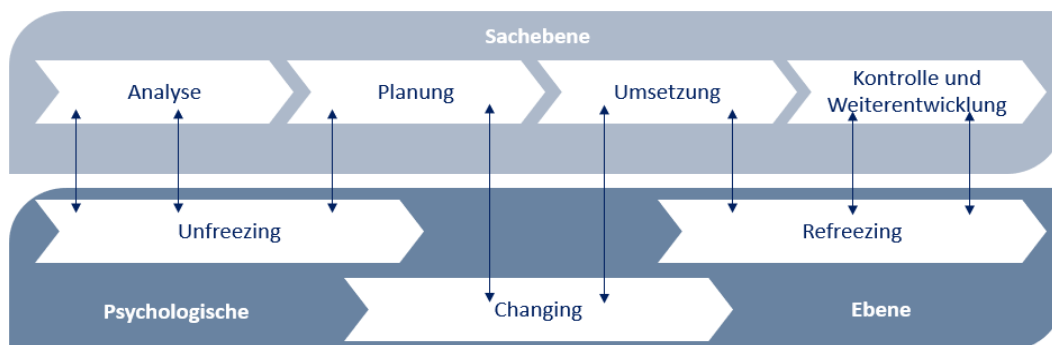
2. Die „**Aktiven Gläubigen**“ haben den Change Prozess akzeptiert, sind überzeugt und bereit, aktiv mitzuarbeiten, um die beabsichtigte Veränderung zu erreichen.
3. Hingegen suchen die „**Opportunisten**“ zuerst, welche persönlichen Vor- und Nachteile sie von den Veränderungen erwarten. Den Führungskräften äußern sie sich gegenüber meist positiv über die Veränderungen, während sie ihren Kollegen immer wieder eine gewisse Skepsis durchscheinen lassen. Sie positionieren sich nicht direkt, sondern lavieren im Projekt, insofern handelt es sich um eine Form von passivem Widerstand.
4. Die „**Abwartenden und Gleichgültigen**“ bilden meist die Mehrheit. Ihre Bereitschaft, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen, ist am Anfang aufgrund von Erfahrungen mit vergangenen gescheiterten Projekten eher gering. Die aktive Mitarbeit zeigt sich häufig erst dann, wenn der Change Prozess erste spürbare Erfolge erzielt.
5. Die „**Untergrundkämpfer**“ sind gegen die Veränderung und kämpfen verdeckt durch (passiven) Widerstand, bspw. durch Gerüchte dagegen.
6. Die „**offenen Gegner**“ hingegen leisten transparenten und offenen (aktiven) Widerstand gegen die geplanten Veränderungen. Häufig besteht die Annahme, dass die getroffenen Entscheidungen nicht richtig sind und bspw. die Art der Veränderungen nicht zum gewünschten Zielzustand führt. Die Kritik der offenen Gegner kann häufig konstruktiv sein und den Change Prozess einerseits ggf. positiv beeinflussen. Andererseits kann der Change Prozess jedoch auch unterlaufen und ggf. zum Erliegen gebracht werden.
7. Die „**Emigranten**“ bilden mit wenigen Mitarbeitern oder Führungskräften eine eher kleine Gruppe, die keineswegs zu den Veränderungen beitragen will. Diese entschließt sich stattdessen, die Organisation konsequent zu verlassen, da sie für sich keine ausreichende Perspektive mehr sehen.

### 2.2.3 Integrierte Change Management Ansätze

Sachliche und emotionale Sachverhalte sind untrennbar miteinander verbunden. Damit lassen sich erfolgreiche Veränderungen nicht einfach „von oben“ verordnen

und nach irgendeinem Vorgehensmodell „durchziehen“. <sup>90</sup> Allein die Gestaltung eines optimalen sach-rationalen Prozesses kann zum Scheitern führen, wenn die psycho-soziale Prozesslogik nicht berücksichtigt wird. Wird also bspw. eine Veränderung nur auf der sachlichen Ebene eingeführt, ohne die Mitarbeitenden auf der psychologischen Ebene von deren Sinn zu überzeugen oder sie für die damit verbundenen neuen Arbeitsanforderungen ausreichend zu qualifizieren, entsteht die „**Realitätslücke**“, die den Change Erfolg negativ beeinflusst. <sup>91</sup> Folgen können eine Desorientierung der Betroffenen, ein Glaubwürdigkeitsverlust der Geschäftsleitung oder eine Demotivation der Mitarbeiter aufgrund von erlebten Enttäuschung sein. <sup>92</sup>

Nach *Vahs* besteht die besondere Problematik von Change Prozessen demnach darin, dass die psychologische und sachliche Ebene über den gesamten Prozess hinweg gleichermaßen bedient und zeitlich und inhaltlich eng aufeinander abgestimmt werden müssen, damit die Veränderungen von möglichst allen Betroffenen akzeptiert wird sowie erfolgreich in der Organisation ankommen. <sup>93</sup> Es geht neben der strukturellen Neugestaltung der Organisation insbesondere um einen „Wandel in den Köpfen“, sprich eine mentale Veränderung durch die Umdeutung der subjektiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder. <sup>94</sup> Die gleichzeitige Arbeit auf beiden Ebenen setzt dabei klare Veränderungsziele und ein stringentes Projektmanagement voraus. <sup>95</sup>



**Abb. 7:** Change Management als integrativer Ansatz <sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> Vahs, 2023, S. 412.

<sup>91</sup> Vahs, 2023, S. 455.

<sup>92</sup> Vahs, 2023, S. 457.

<sup>93</sup> Vahs, 2023, S. 455, 414 f., 457; Doppler/Lauterburg, 2019, S. 101.

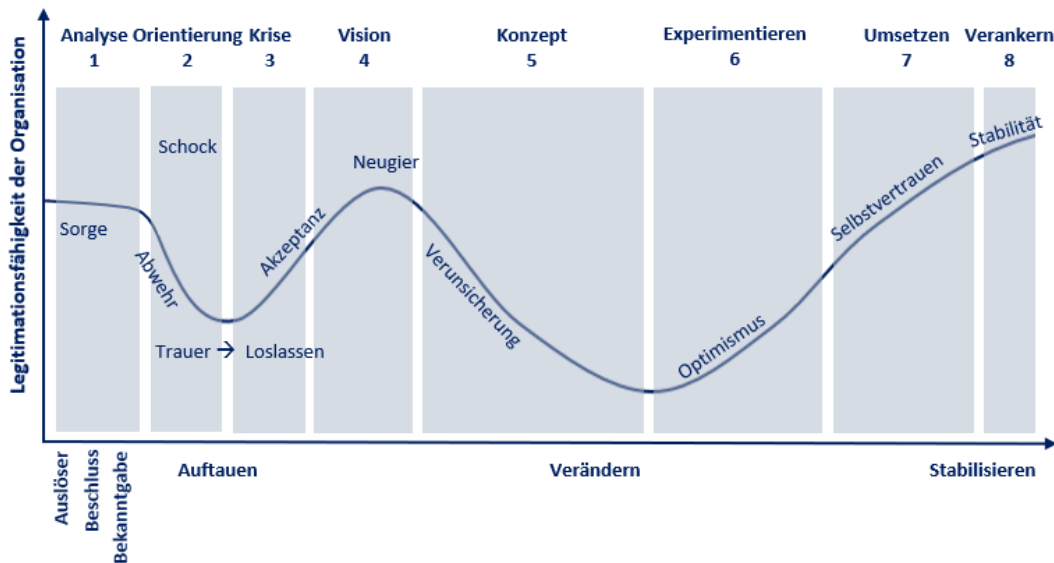
<sup>94</sup> Gourmelon et al. 2018, S. 300.

<sup>95</sup> Schneider et al., 2020, S. 2.

<sup>96</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Vahs, 2023, S. 458.



Einzelne Phasenmodelle gehen zugleich auf die Sachebene ein und verknüpfen diese im Rahmen eines integrativen Ansatzes mit der psychologischen Ebene. Die **Abb. 7** stellt einen solchen integrativen Change Ansatz nach *Vahs* dar. Des Weiteren hat sich auch *Schichtel* mit Change-Literatur auseinandergesetzt und die Überlegungen aus aktuellen Forschungserkenntnissen in einem integrierten Phasenmodell des Wandels, dargestellt in **Abb. 8** umgesetzt.<sup>97</sup>



**Abb. 8:** Integriertes Phasenmodell des Wandels nach Schichtel<sup>98</sup>

### 2.3 Erfolgsfaktoren von Change Prozessen

Die aktuelle Management- und Fachliteratur sowie empirische Studien – überwiegend aus dem privatwirtschaftlichen Bereich – liefern zum Thema „Erfolgsfaktoren von Change Prozessen“ eine Reihe von Konzepten und Modellen, die deutliche Überschneidungen bei bestimmten Schwerpunktthemen, wie Führung, Planung, Projektmanagement und Mitarbeiterbeteiligung aufweisen.<sup>99</sup> Erfolgsfaktoren werden dabei in der Fachliteratur allgemein als praktisch bedeutsame Voraussetzungen, Zusammenhänge oder Ursachen von Erfolg bezeichnet.<sup>100</sup> *Greif et al.* weisen darauf hin, dass es sich bei Erfolgsfaktoren und vermuteten Zusammenhängen um hypothetische Konstrukte handelt.<sup>101</sup> Er definiert

<sup>97</sup> Schichtel, 2016, S. 112 ff.

<sup>98</sup> Eigene, leicht modifizierte Darstellung auf Basis von Schichtel, 2016, S. 113.

<sup>99</sup> Schridde, 2019, S. 693; Starker/Peschke, 2021, S. 11.

<sup>100</sup> Greif et al, 2004, S. 39.

<sup>101</sup> Greif et al., 2004, S. 48.

Erfolgsfaktoren wie folgt: „*Erfolgsfaktor ist ein Oberbegriff [...] für alle Arten hypothetischer theoretischer Konstrukte, Variablen oder Vorbedingungen mit ihren Merkmalen, von denen erwartet wird, dass sie den Erfolg organisationaler Veränderungen direkt, indirekt oder vermittelt, allein oder zusammen mit anderen Konstrukten beeinflussen.*“<sup>102</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit wird entsprechende Definition von *Greif et al.* verwendet.

Im Folgenden wird dargelegt, wie die Ergebnisse der empirischen Forschung zum Thema Change Management in der Privatwirtschaft, wissenschaftlichen Literatur sowie der öffentlichen Verwaltung unter besonderer Beachtung erfolgskritischer Faktoren aussehen. Dies bietet ein differenziertes Bild unterschiedlicher Perspektiven von Change-Verantwortlichen auf die notwendigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gelingen von Change Prozessen.

### **2.3.1 Empirische Befunde in der Privatwirtschaft**

Nachfolgend werden insgesamt vier Studien aus dem deutschsprachigen Raum vorgestellt, die sich mit den Ursachen erfolgreicher Veränderungen befasst haben. Die Auswahl dieser Studien aus der Vielzahl empirischer Untersuchungen im Bereich Change Management erfolgte zum einen nach dem Kriterium der Seriosität des Herausgebers. Zum anderen soll die Auswahl sowohl die historischen Ursprünge solcher Untersuchungen beleuchten als auch einen Einblick in aktuellere Forschungsergebnisse bieten.

#### **Studie von Picot/Freudenberg/Gaßner**

*Arnold Picot, Heino Freudenberg* und *Winfried Gaßner* haben in einer Studie aus dem Jahr 1990 den Schwerpunkt auf das individuelle Verhalten der Mitarbeiter gelegt und die entscheidende Bedeutung der psychologischen Ebene im Change Prozess nachgewiesen.<sup>103</sup> Die Mitarbeiter werden als Ausgangs- und Zielpunkt und somit als wichtiger Schlüsselfaktor für den Erfolg von Change Prozessen gesehen.<sup>104</sup> Dementsprechend ist der personelle Kontext, wie Präferenzen, Wissen und Macht in einen institutionellen und strukturellen Kontext der Organisation

---

<sup>102</sup> Greif et al., 2004, 49.

<sup>103</sup> Vahs, 2023, S. 500.

<sup>104</sup> Picot et al., 1999, S. 19.

integriert. Dies macht es erforderlich, dass jeder Change Prozess individuell auf die Organisation zugeschnitten werden muss und nicht generische Entwicklungskonzepte übernommen werden sollten. Die Organisation muss zunächst in den verschiedenen Kontexten untersucht, und auf dieser Grundlage können geeignete Konzepte, Instrumente und Maßnahmen abgeleitet werden. Der Forschungsgruppe zufolge bietet der institutionelle Rahmen hierbei Stellschrauben wie Training, Kommunikation und Controlling, die die Variablen menschlichen Verhaltens kontextabhängig so steuern können, dass der Erfolg eines Change Prozesses erhöht wird.<sup>105</sup> Das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters wird im Wesentlichen durch sein Umfeld beeinflusst.

Des Weiteren stellte die Forschungsgruppe in der Implementierungsphase von Veränderungen insgesamt zehn Faktoren bzw. Einflussgrößen fest, denen für den Erfolg eine entscheidende Bedeutung zukommt.<sup>106</sup> Demnach spielen vor allem die Vermeidung unnötiger Unsicherheiten, ein gutes Betriebsklima und die Sicherheit eine wesentliche Rolle.

### **Capgemini Consulting Studien**

In einer Studie von *Capgemini Consulting* wird explizit darauf hingewiesen, dass erst die Kombination von verschiedenen Faktoren einen Change Prozess zum Erfolg führt.<sup>107</sup> In der Studie aus dem Jahr 2012 werden sieben sog. Change-Hebel identifiziert, die bei Change Prozessen relevant sind (vgl. **Abb. 9**).<sup>108</sup> Dabei hängt es von der konkreten Veränderungssituation, dem Veränderungsumfeld und dem Veränderungsziel ab, welche der Hebel bei einer Veränderung eine größere oder eine untergeordnete Rolle spielen. Je nach Phase, in der sich ein Transformationsprojekt befindet, kann sich der Schwerpunkt von einem Hebel zum anderen verlagern.<sup>109</sup> Zudem hat *Capgemini Consulting* im Rahmen umfangreicher Studien Unternehmen nach den wichtigsten erfolgskritischen Punkten für Change

---

<sup>105</sup> Picot et al., 1999, S. 97 ff; 179 f. Zu den einzelnen Stellschrauben vgl. Picot et al., 1999, S. 98-122.

<sup>106</sup> Picot et al., 1999, S. 47.

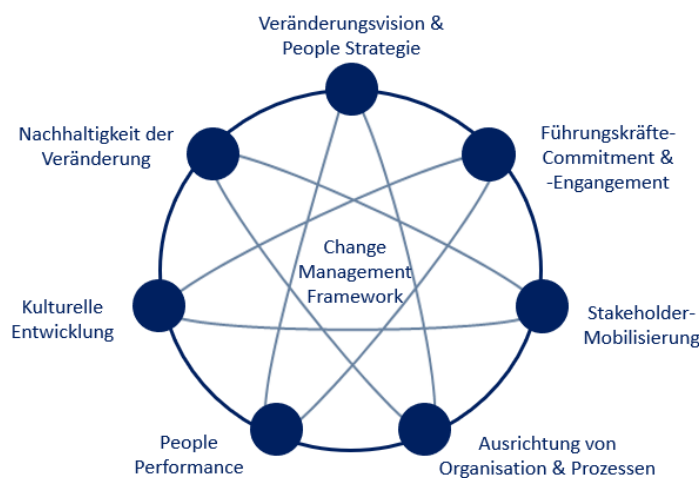
<sup>107</sup> Claßen/Kyaw, 2010, S. 19.

<sup>108</sup> Capgemini Consulting, 2012, S. 28.

<sup>109</sup> Claßen/Kyaw, 2010, S. 35; Capgemini Consulting, 2012, S. 28.

Prozesse in der Praxis gefragt. Die drei der wichtigsten genannten Faktoren der Studie waren:

1. Klare Vision und Zieldefinition sowie aktive Kommunikation derselben, dem vorausgehend: Analyse und Verständnis von Situation und Umfeld, sowie Definition der Veränderungsstrategie,
2. Commitment und Engagement von Management und Mitarbeitern sicherstellen und
3. Stakeholder mobilisieren (z. B. Führung fördern) und aktiv beteiligen.<sup>110</sup>



**Abb. 9:** Sieben Change Management Hebel von Capgemini Consulting<sup>111</sup>

Weitere wichtige Studienergebnisse aus dem Jahr 2015 resümieren, dass Führung in Veränderungen ganzheitlich alle Stellhebel des Wandels bedient, also je nach Erfordernis bspw. an der Vision oder Kultur ansetzen muss, um das Change Vorhaben zum Erfolg zu bringen.<sup>112</sup> Führung in Veränderungen, auch Change Leadership genannt, bezeichnet die Fähigkeit, den Wandel so erfolgreich umzusetzen, dass sich Prozesse und Strukturen verbessern und die Menschen in der Organisation weiterentwickeln.<sup>113</sup> Da heute Wandel für Organisationen zu einem Dauerzustand geworden ist, sind Change Leadership und Führung deckungsgleich, d. h. jeder Manager ist heute ein Change Leader. *„Die echte Herkulesaufgabe der kommenden Jahre besteht zweifellos darin, die Führungskräfte bei ihrer Rolle im*

---

<sup>110</sup> Capgemini Consulting, 2012, S. 26.

<sup>111</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Capgemini Consulting, 2012, S. 28.

<sup>112</sup> Bohn et al., 2015, S. 44; Crummenerl et al., 2023, S. 18.

<sup>113</sup> Crummenerl et al., 2023, S. 18.

Change zu begleiten und zu befähigen.“<sup>114</sup> In der aktuellen Studie aus dem Jahr 2023 ist Change Leadership der allerwichtigste Faktor, um die Wahrscheinlichkeit des Change Erfolgs zu steigern, gefolgt vom Grad der Informiertheit und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit in der Organisation.<sup>115</sup>

### Studie des Instituts für Change-Management und Innovation

Vahs und Leiser haben im Jahr 2002 in einem umfassenden Forschungsprojekt zum Thema „Voraussetzungen erfolgreichen Wandels“ des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) Topführungskräfte von 178 Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen schriftlich zur Gestaltung ihrer tiefgreifenden Change Prozesse befragt. Die Erfolgsfaktoren von Capgemini Consulting werden durch die Ergebnisse im Großen und Ganzen bestätigt. Zudem wurde auf Basis der Untersuchungsergebnisse ein Erfolgsfaktorenmodell zum Management von Veränderungen entwickelt, welches drei Dimensionen für den Veränderungserfolg festlegt: Prozessqualität, Managementqualität und Mikropolitik.<sup>116</sup>

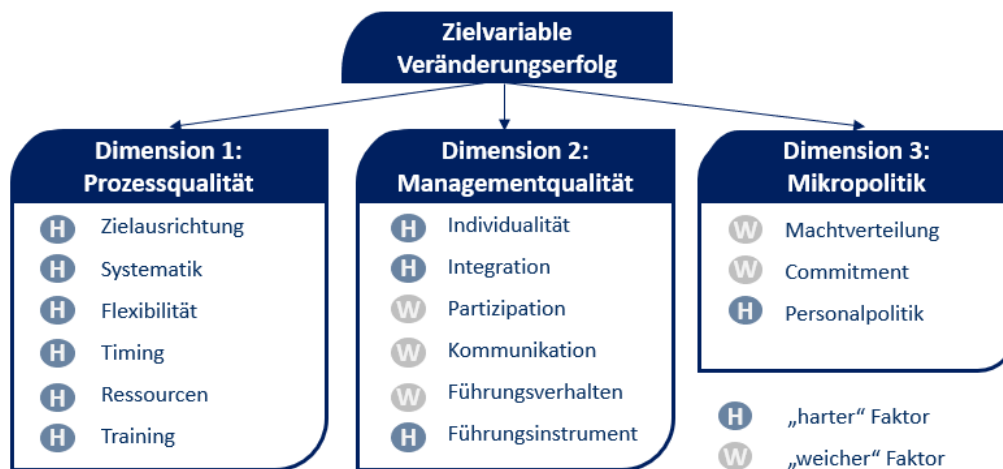


Abb. 10: Dimensionen des Erfolgsfaktorenmodells nach Vahs/Leiser<sup>117</sup>

Diese wirken direkt auf die Zielvariable des Veränderungserfolgs ein und lassen sich in weitere insgesamt 15 Einflussgrößen bzw. Erfolgsfaktoren operationalisieren (vgl. Abb. 10). Die abgebildeten Erfolgsfaktoren bilden sowohl

<sup>114</sup> Bohn et al., 2015, S. 14.

<sup>115</sup> Crummenerl et al., 2023, S. 18.

<sup>116</sup> Vahs/Leiser, 2007, S. 16.

<sup>117</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Vahs/Leiser, 2007, S. 16.

weiche Faktoren der psychologischen Ebene als auch harte Faktoren der Sachebene ab. Des Weiteren wurden die Wirkungen der Faktoren auf den Veränderungserfolg gemessen. Das Kausalmodell des CMI stellt dabei die nachhaltigsten Erfolgstreiber mit ihren positiven und negativen Wirkkräften auf die Zielgröße „Veränderungserfolg“ dar, die unterschiedlich stark sind (vgl. **Abb. 11**).



**Abb. 11:** Kausalmodell des Unternehmenswandels nach Vahs/Leiser<sup>118</sup>

Als entscheidender positiver Erfolgstreiber wurde die Motivation der Mitarbeiter identifiziert. Diese Wandlungsbereitschaft wird am ehesten durch eine offensive und authentische Kommunikations- und Informationspolitik, verbunden mit einer angemessenen Mitarbeiterbeteiligung und einer ausreichenden Schulung für den Change Prozess und die neuen Aufgaben sichergestellt. Auf die Motivation wirkt sich zudem das aktive Vorleben der veränderten Vorgehens- und Verhaltensweisen durch die Führungskräfte (Commitment) und das Vorhandensein von klaren Ziel- und Zeitvorgaben aus. Das Vorhandensein von Opponenten und das Auftreten von Konflikten, insbesondere im mittleren und oberen Management, wirkt sich demgegenüber negativ auf den Zielerreichungsgrad aus.

Auf Grundlage der Kausalanalyse und Untersuchungsergebnisse mit den Topmanagern identifizierten *Vahs* und *Leiser* grundlegende Voraussetzungen erfolgreichen Wandels.<sup>119</sup> Insbesondere in der Umsetzungsphase von Veränderungen steht die Beteiligung der Mitarbeiter an erster Stelle.<sup>120</sup> Ferner spielen die Führungskräfte des mittleren Managements als „Transmissionsriemen“

---

<sup>118</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Vahs/Leiser, 2007, S. 69.

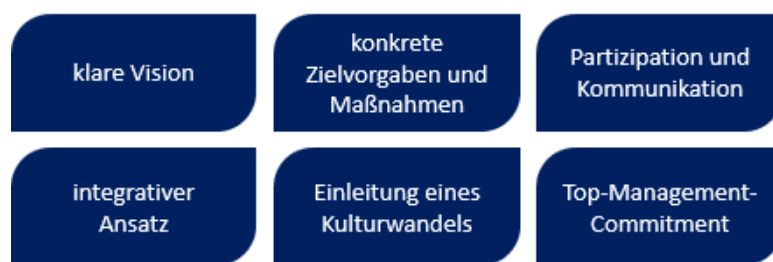
<sup>119</sup> Vahs/Leiser, 2007, S. 119 ff.

<sup>120</sup> Vahs/Leiser, 2007, S. 120 f.

zwischen Unternehmensführung sowie der unteren Führungsebene und der Ausführungsebene eine besondere Rolle.<sup>121</sup> Auch ist es gerade in der Umsetzungsphase wichtig, die beschlossenen Maßnahmen konsequent und gegebenenfalls gegen Widerstand durchzusetzen.

### 2.3.2 Überblick möglicher Erfolgsfaktoren aus der Theorie

Vahs hat insgesamt sechs mögliche Erfolgsfaktoren identifiziert, die nach Ansicht verschiedener Change-Literaturautoren seit 1994 als wesentliche Erfolgsfaktoren gelten (vgl. **Abb. 12**).<sup>122</sup>



**Abb. 12:** Erfolgsfaktoren von Change Management Prozessen nach Vahs<sup>123</sup>

Eine erste unabdingbare Erfolgsvoraussetzung ist eine klare Vision, konkretisiert in erkennbar zweckmäßige und konkrete Zielvorgaben und Maßnahmen, die von den Mitarbeitern nachvollzogen werden können. Um schnell erste sichtbare Erfolge zu erzielen, sollte ein Teil der Zielvorgaben kurzfristig erreichbar sein. Eine zweite Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess ist eine bereichs- und hierarchieübergreifende Beteiligung der Mitarbeiter und eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Change Vorhaben. Nur durch eine von Anfang an durchgehende Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess, werden diese die Veränderungen akzeptieren und mittragen.<sup>124</sup> Der erforderliche kulturelle Wandel wird durch eine offene und vertrauensvolle Kommunikations- und Partizipationsstrategie gesichert. Letztlich ist auch der integrative Ansatz, der „[...] die Handlungsfelder des Change Managements als sich gegenseitig beeinflussende Elemente eines dynamischen und komplexen Systems begreift“<sup>125</sup>, für den Erfolg

---

<sup>121</sup> Vahs/Leiser, 2007, S. 120 f.

<sup>122</sup> Vahs, 2023, S. 490 ff. (vgl. Hall et al., 1994, S. 124 ff.; Katzenbach, 1996, S. 160 f.; Kotter, 1995, S. 59 ff.; Oakland/Tanner, 2007, S. 2 f.; Tushman et al., 1986, S. 33 ff.).

<sup>123</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Vahs, 2023, S. 485.

<sup>124</sup> Hopp, 2020, S. 250.

<sup>125</sup> Vahs, 2023, S. 402, 490.

entscheidend (vgl. **Abb. 7**). Teiloptimierungsversuche werden dadurch vermieden. Schließlich hat ein tiefgreifender Change Prozess nur durch die uneingeschränkte und ausdauernde Unterstützung der obersten Führungsebene Aussicht auf Gelingen. Voraussetzung hierfür ist, dass sich diese mit den Zielen und der Vorgehensweise des Change Prozesses identifiziert und die Umsetzung vorantreibt.

*Gerhardt* und *Frey* machen ein Modell von zwölf Erfolgsfaktoren geltend, die sie aus wesentlichen wissenschaftlichen Change-Theorien und empirischen Befunden sowie praktischen Erfahrungen seit 1997 zusammengetragen haben.<sup>126</sup> In diesen zwölf Faktoren werden u. a. die Grundlagen *Kotters* und die Charta des Veränderungsmanagements nach *Doppler* und *Lauterburg* ebenso aufgenommen, wie Faktoren, die Managementberatungsfirmen in der Anwendung als zentral erkannt haben. Im Vordergrund steht die Einbindung bzw. Partizipation der Mitarbeiter in den Change Prozess und wird als Grundlage des Modells nicht explizit als eigenständiger Faktor aufgeführt.<sup>127</sup> *Gerhardt* und *Frey* haben die Erfolgsfaktoren auf Basis weiterer Untersuchungen über den Phasenverlauf von Change Prozessen, wie in **Abb. 13** dargestellt, zusammengefasst.



**Abb. 13:** Erfolgsfaktoren über den Phasenverlauf von Change Prozessen nach Gerhardt/Frey<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> Gerhardt/Frey, 2006, S. 51 f.

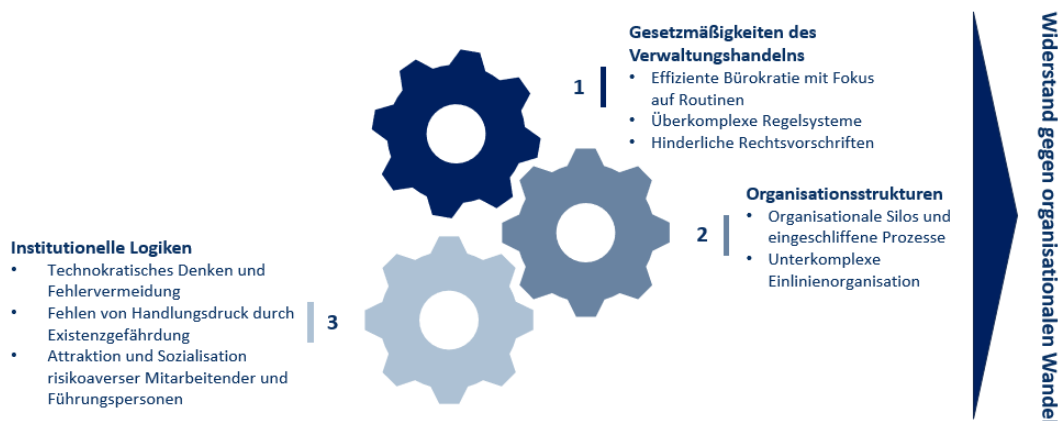
<sup>127</sup> Gerhardt/Frey, 2006, S. 51.

<sup>128</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Gerhardt/Frey, 2006, S. 52.



### 2.3.3 Besonderheiten in der öffentlichen Verwaltung

Im Folgenden wird betrachtet, inwiefern das System „öffentliche Verwaltung“ Auswirkungen auf den Veränderungserfolg hat und welche Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung bei Change Prozessen berücksichtigt werden müssen. Verwaltungen gelten als träge, undurchsichtig, verstaubt und höchst reformresistent.<sup>129</sup> Der wachsende Reformdruck aufgrund komplexer, von außen an die Verwaltung herangetragener Herausforderungen, wie der digitalen Transformation wird jedoch immer deutlicher.<sup>130</sup> Veränderungen sind daher seit langem eine Daueraufgabe in der öffentlichen Verwaltung.<sup>131</sup> Immer wieder gab es in der Vergangenheit Versuche, Verwaltungen zu dynamisieren, z. B. durch New Public Management (NPM) oder das Neue Steuerungsmodell.<sup>132</sup> Auch sorgen konjunkturelle Schwankungen mit einhergehenden Sparmaßnahmen für Anpassungen.<sup>133</sup> Die öffentliche Verwaltung tut sich allerdings offensichtlich mit der konsequenten Steuerung von Change Prozessen schwer.<sup>134</sup> Change Projekte scheitern immer wieder.



**Abb. 14:** Verwaltungsspezifische Hemmfaktoren für organisationalen Wandel

*Kaiser* deckt drei wichtige Faktoren auf, die wechselseitig Zusammenwirken und der Verwaltung die Gestaltung organisatorischen Wandels erschweren (vgl. **Abb.**

<sup>129</sup> Kaiser, 2023, S. 14.

<sup>130</sup> Kaiser, 2023, S. 14.

<sup>131</sup> Reichard et al., 2019, S. 1.

<sup>132</sup> Haas, 2023, S. 7.

<sup>133</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 21 ff.

<sup>134</sup> Blanke/Schridde, 2001, S. 336 ff; Kaiser, 2023, S. 14.

14).<sup>135</sup> Er erkennt, dass aus der Gesetzmäßigkeit des Verwaltungshandelns, sprich den durch Gesetz und Verwaltungsrecht geprägten Regelsystemen und Prozessen, eine besonders rigide Organisation folgt.<sup>136</sup> Die spezifischen politischen und durch Gesetze vorgegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen, bestimmen die interne Organisation und haben starke Folgen für die Ausgestaltung des Change Managements.<sup>137</sup> Verwaltungen werden mit der Administration eines breiten Spektrums von Lebensbereichen betraut und weisen eine hohe Aufgabenvielfalt auf, die es oftmals nicht leicht macht, ein gemeinsames Bewusstsein für einen ganzheitlich angelegten Change Prozess zu schaffen.<sup>138</sup> Zudem kommt, dass rechtliche Festlegungen Change Projekte auch stark beeinflussen und beschränken können. Des Weiteren sind auch die auf Routinetätigkeiten ausgerichteten, effizienten, aber auch starren, unflexiblen und unterkomplexen Organisationsstrukturen der Verwaltung als kritisch anzusehen. Aus einer stark hierarchisch geprägten Einlinienorganisation mit einem funktionalen und starren Ressortprinzip aus Abteilungen und Referaten folgen lange Kommunikationswege und eine erhöhte Dauer von Mitzeichnungs- und Dokumentationspflichten.<sup>139</sup> Beide Faktoren führen zu nahezu wandlungsunfähigen Organisationsapparaten, für die bspw. eine schnelle Anpassung von Strukturen und Zuständigkeiten an neue Aufgaben nur mit enormen Aufwänden umsetzbar ist.

Schließlich nennt *Kaiser* als dritten Faktor, die in der öffentlichen Verwaltung verankerte institutionelle Logik.<sup>140</sup> Dies sind „*verwaltungsspezifische auf Stabilität und Regeltreue ausgerichtete Denkschemata, denen Mitarbeitende in ihren Handlungen und Entscheidungen folgen.*“<sup>141</sup> Die Logik der öffentlichen Verwaltung ist geprägt von der Gesetzmäßigkeit des Handelns, Risikoaversion, Suche nach Legitimität des Handelns und dem Verfahrensrecht.<sup>142</sup> In diesem Zusammenhang ist die Monopolstellung der öffentlichen Verwaltung und die damit

---

<sup>135</sup> Kaiser, 2023, S. 15.

<sup>136</sup> Kaiser, 2023, S. 15 f.

<sup>137</sup> Hopp/Göbel, 2008, S. 108; Kickert, 2013, S. 693 ff.

<sup>138</sup> Müller et al., 2011, S. 213; Pöhlsen-Wagner/Schweikert, 2023, S. 21 f.

<sup>139</sup> Kaiser, 2023, S. 16.

<sup>140</sup> Kaiser, 2023, S. 16 f.

<sup>141</sup> Kaiser, 2023, S. 15.

<sup>142</sup> Kaiser, 2023, S. 17.

fehlende Existenzgefährdung als wichtiger Aspekt festzuhalten.<sup>143</sup> Ein fehlender Wettbewerbsdruck von außen hat einen hohen Einfluss auf die Organisationskultur. Während in der Wirtschaft enormer Leistungsdruck durch Konkurrenz von außen erzeugt wird und eine Bereitschaft zu radikalen Veränderungen entsteht, ist dies bei Verwaltungen weitgehend nicht der Fall – ebenso fehlen Messkriterien für den Erfolg/Misserfolg der Leistungserbringung.<sup>144</sup> Die Legitimität ergibt sich aus dem Gesetz und nicht aus dem Markterfolg, wodurch die Mitarbeiter, die dieser institutionellen Logik folgen, auch keinen Veränderungsdruck von außen und innen wahrnehmen. Dies zeigt sich bspw. auch darin, dass Mitarbeiter häufig jahrelang in einer Position oder in derselben Organisation tätig sind und buchstäblich im durch Routinen geprägten Tagesgeschäft erstarren.<sup>145</sup> Die institutionelle Logik führt zu einer Attraktion von risikoaversen Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung, die keine Notwendigkeit zur Anpassung erkennen.<sup>146</sup> Für Change Prozesse innerhalb der Verwaltung spielen demnach kulturelle Faktoren eine erhebliche Rolle.<sup>147</sup> Vor dem Hintergrund genannter Hemmfaktoren gegen organisatorischen Wandel stellt Schäfer fest: *„Der Schlüssel zur Veränderung des Öffentlichen Dienstes liegt letztlich in der konsequenten Veränderung der Arbeitseinstellung und der Arbeitsweise der Mitarbeiter. Nur wenn Führung und Zusammenarbeit im Alltag der Beschäftigten nachhaltig professionalisiert werden, wird die Organisation einen echten Reformprozess durchlaufen.“*<sup>148</sup> Kaiser hält als Ergebnis für die Gestaltung organisatorischen Wandels in der Verwaltung fest, dass zentrale Stellhebel *„[...] die Erweiterung von Organisationsstrukturen und die Hybridisierung von institutionellen Logiken“*<sup>149</sup> sind.

Eine weitere Besonderheit der öffentlichen Verwaltung liegt im politischen Kontext. Veränderungen von außen werden bei Behörden oftmals durch Druck aus der Politik ausgelöst, aber auch gestoppt. Change Prozesse unterliegen demnach politischen Einflüssen und können durch politischen Willen unterstützt und

---

<sup>143</sup> Müller et al., 2011, S. 17.

<sup>144</sup> Kaiser, 2023, S. 17; Schäfer/Raumann, 2009, S. 32 ff.

<sup>145</sup> Schneider, Bauhof, S. X.

<sup>146</sup> Kaiser, 2023, S. 17.

<sup>147</sup> Schridde, 2019, S. 693.

<sup>148</sup> Schäfer, 2005, S. 24.

<sup>149</sup> Kaiser, 2023, S. 18.

vorangetrieben, aber auch wieder angehalten und im schlimmsten Fall rückgängig gemacht werden.<sup>150</sup> Demzufolge muss im Change Prozess die Politik einbezogen werden, um der Veränderung Legitimität zu verleihen.<sup>151</sup> Müller *et al.* sieht besonders vor dem Hintergrund externer Einflüsse in Bezug auf Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung ein erhöhtes Maß an Partizipations- und Verhandlungsbereitschaft notwendig.<sup>152</sup> Erschwerend kommt die Besonderheit der vielfältigen Interessensgruppen und deren Überzeugung hinzu. Insbesondere wegen des passiven Charakters der öffentlichen Verwaltung bei der Leistungserbringung im Rahmen gesetzlicher Regelungen, ist eine starke Kommunikation und Argumentation notwendig, um Change Prozesse zu begründen.<sup>153</sup>

Weitere Gründe für das Scheitern von Change Projekten sind in der Natur des Change Managements selbst zu suchen (vgl. **Kapitel 2.2.3**). Verwaltungen entwickeln zwar laut Singler *et al.* oft gute Strategien, jedoch existiert selten eine gemeinsam verstandene Vision.<sup>154</sup> Die Umsetzung von Strategien, besonderes die Formulierung konkreter Ziele und Handlungsfelder, bereitet der öffentlichen Verwaltung oft Schwierigkeiten, was eine ganzheitliche Entwicklung der Organisation beeinträchtigt.<sup>155</sup> Auch Etscheid stellt fest, dass bei über einem Drittel aller untersuchten Strukturveränderungen keine Ziele definiert wurden.<sup>156</sup> Dazu kommt, dass Change Projekte häufig ohne zusätzliche personelle oder finanzielle Ressourcen durchgeführt werden, was zwangsläufig zu Fehlern im Change Management führt. Dies kann nicht nur zum Scheitern der Veränderung selbst führen, sondern auch Produktivitätsverluste von bis zu 25 Prozent und eine erhöhte Fluktuation nach sich ziehen.<sup>157</sup>

Vor diesem Hintergrund erscheinen im Hinblick auf Change Projekte im öffentlichen Sektor folgende Erfolgsfaktoren nach Gourmelon *et al.* und Hopp bedeutsam:

---

<sup>150</sup> Schäfer, 2005, S. 21 ff.

<sup>151</sup> Grüninger, 2014, S. 75 ff.

<sup>152</sup> Müller *et al.*, 2011, S. 213.

<sup>153</sup> Müller *et al.*, 2011, S. 213 f.

<sup>154</sup> Singler *et al.*, 2019, S. 16 f.

<sup>155</sup> Schneider *et al.*, 2020, S. 3.

<sup>156</sup> Etscheid, 2013, S. 32.

<sup>157</sup> Claßen/Kyaw, 2010, S. 80 ff.

**1. Begleitung und Unterstützung der Entscheidungsträger**

Verwaltungsleitung, Führungskräfte und Politik sind von Anfang an einzubinden, um sicherzustellen, dass ihre Interessen berücksichtigt sind und die Ergebnisse auch umgesetzt werden.<sup>158</sup>

**2. Transparente Informationspolitik und breite Beteiligung**

Eine transparente Information und Beteiligung der Mitarbeiter, des Personalrats und jeglicher Beauftragten der Organisation (z. B. Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragte) sorgen dafür, dass alle Einstellungen und Verhaltensweisen einbezogen werden und eine höhere Akzeptanz gefördert wird.<sup>159</sup>

**3. Kommunikation der Veränderungsziele und Vorgaben der Politik und Geschäftsleitung an alle Beteiligten**

**4. Projektmanagement und -controlling**

Hierzu gehören auch eine realistische Planung und Bereitstellung von zeitlichen, personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen.<sup>160</sup>

**2.4 Kritische Betrachtung der Modelle und Ansätze**

Anhand von theoretischen Ansätzen und Erfahrungen aus der Praxis ließen sich verschiedene Faktoren identifizieren, die zusammenhängend im Change Prozess wichtig erscheinen. Jeder einzelne Faktor trägt seinen Teil zu einem erfolgreichen Change Management Prozess bei. Insbesondere zeigen die dargestellten Ansätze, welche entscheidende Bedeutung „weiche“ Faktoren für den Verlauf von Change Prozessen haben und worauf es bei der Gestaltung dieser Prozesse ankommt. Die vorgestellten Phasenmodelle gehen überwiegend von einem linearen Verständnis relevanter Ursachen für Erfolge von Change Management Prozessen aus.

Aus Sicht eines systemischen Organisationsverständnisses können Phasenmodelle jedoch lediglich einen Beitrag zur Bewältigung von organisatorischen Veränderungen leisten. In einer dynamisierten Arbeitswelt lassen sich die Ergebnisse von Change Prozessen kaum eindeutig auf bestimmte allgemeine (Erfolgs-)Faktoren und ein sog. Patentrezept für ein erfolgreiches Vorgehen

---

<sup>158</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 300.

<sup>159</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 300; Hopp, 2020, S. 250.

<sup>160</sup> Gourmelon et al., 2018, S. 300.

zurückführen.<sup>161</sup> Denn der Plan- und Beherrschbarkeit von tiefgreifenden Change Prozessen sind im Gegensatz zur klassischen Managementwelt, die an eine lineare Planung, klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und die Beherrschbarkeit von Veränderungen glaubt, deutliche Grenzen gesetzt. Die Schwierigkeit liegt hierbei zum einen in der Komplexität, Individualität und Vielschichtigkeit von Change Prozessen in sozialen Systemen und andererseits in der Herausforderung, Change Prozesse zu kontrollieren und sogar vergleichend zu untersuchen, um daraus valide und übertragbare Rückschlüsse ziehen zu können.<sup>162</sup> Die Komplexität sozialer Systeme führt dazu, dass sich viele Faktoren gegenseitig bedingen, sodass Phasen möglicherweise mehrfach durchlaufen werden oder sich überschneiden. Häufig kommt es im konkreten Change Prozess zu Störungen oder die Prozesse nehmen einen anderen Verlauf als intendiert.<sup>163</sup> Die angestrebte Rationalität ist oftmals eine Schein-Rationalität, da sich die Rahmenbedingungen des Wandels genauso schnell ändern können wie die Einstellungen und Erwartungen der Beteiligten.<sup>164</sup> Die Einstellungen, Erwartungen und Emotionen der Organisationsmitglieder entziehen sich weitestgehend einer rationalen Planung und Steuerung des Change Prozess.<sup>165</sup>

Es ist daher problematisch, Change Management als einen Prozess zu begreifen, der linear, strukturier-, plan- und steuerbar ist.<sup>166</sup> Die Anwendung von linearen Modellen wird umso schwieriger, je tiefgreifender und komplexer ein Change Prozess ist. Es werden daher eine Abweichung von der vorgegebenen Struktur und Flexibilität als notwendig erachtet. In sich geschlossene Erfolgsfaktorenansätze werden dennoch – auch in der öffentlichen Verwaltung – zur Planung, Gestaltung und Umsetzung von Change Prozessen genutzt.<sup>167</sup> Sie helfen Fehler zu vermeiden und tragen zu einer erhöhten Akzeptanz der anstehenden Veränderung bei.<sup>168</sup> Im Hinblick auf den Umsetzungserfolg werden derartige Erfolgsfaktoren daher als „wahrscheinlichkeitserhöhend“ betrachtet.<sup>169</sup>

---

<sup>161</sup> Gerhardt/Frey, 2006, S. 49 ff.; Greif et al., 2004, S. 164.

<sup>162</sup> Schridde, 2019, S. 692; Vahs, 2023, S. 420.

<sup>163</sup> Schridde, 2019, S. 692, 694.

<sup>164</sup> Vahs, 2023, S. 420.

<sup>165</sup> Vahs, 2023, S. 494.

<sup>166</sup> Tiffert, 2013, S. 383.

<sup>167</sup> Schridde, 2019, S. 692; Starker/Peschke, 2021, S. 11.

<sup>168</sup> Vahs, 2023, S. 410 ff.

<sup>169</sup> Starker/Peschke, 2021, S. 13.

Erfolgsfaktoren lassen sich demnach nicht verallgemeinern. Die Veränderung einer Organisation ist ein höchst individuelles Vorhaben, das auf die spezifische Situation zugeschnitten werden muss. Im Vorfeld müssen die Rahmenbedingungen analysiert werden, deren Ausprägung ausschlaggebend dafür ist, wie die Veränderung gestaltet werden muss, um zum Erfolg zu führen.<sup>170</sup> Das Problem von Change Prozessen ist i. d. R. nicht die Konzeption, sondern die Umsetzung und Implementierung unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen. Für die konkrete Ausprägung der Erfolgsfaktoren kommt es insofern im konkreten Einzelfall darauf an, wie die internen und externen Rahmenbedingungen der Organisation aussehen und welche Veränderungsziele verfolgt werden.<sup>171</sup>

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das nachfolgende **Kapitel 3** mit einem konkreten Change Management Prozess aus der Praxis.

### **3 Change Management Prozess aus der Praxis**

Im Folgenden soll der Change Management Prozess durch das Multiprojekt rvEvolution der DRV aus verschiedenen Blickwinkeln dargestellt und näher betrachtet werden, bevor im nächsten Schritt erhoben wird, wie die wichtigsten Stakeholder-Gruppen diesen erleben und was aus deren Perspektive getan werden muss, dass ein solch großes Change Vorhaben erfolgreich gelingt.

#### **3.1 Ausgangslage und Ziele**

Die DRV steht vor der Herausforderung, das rentenversicherungsrechtliche Kernsystem „rvSystem:Bestand“ für die Träger, deren Mitarbeiter sowie die Versicherten grundlegend zu erneuern und ein neues „intelligentes“ IT-System mit dem Arbeitstitel „rvSystem:modern“ zu entwickeln.<sup>172</sup> Die Erneuerung des rvSystems ist Teil einer Gesamtanstrengung aller 16 Rentenversicherungsträger und unterliegt übergeordneten internen Zielen sowie externen Einflussfaktoren, wie bspw. die aktuellen Herausforderungen aus der Politik, der Gesellschaft oder durch den technologischen Wandel.<sup>173</sup>

---

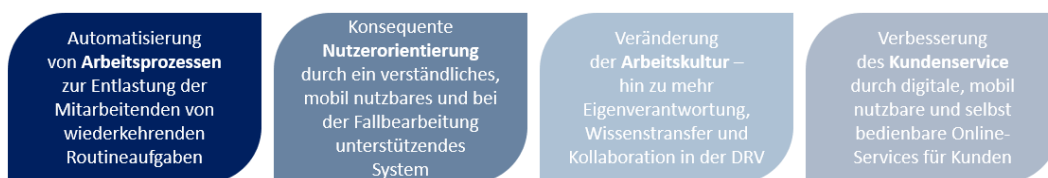
<sup>170</sup> Bergmann/Garrecht, 2021, S. 303.

<sup>171</sup> Vahs/Weiland, 2020, S. 19.

<sup>172</sup> Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 5.

<sup>173</sup> Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 5, 55.

Die DRV möchte vor dem Hintergrund der **Digitalisierung** eine kundenorientierte Institution des Sozialstaats bleiben und den Erwartungen der Kunden nach einer digital konsumierenden, lebenden und kommunizierenden Gesellschaft durch digitale Services gerecht werden. Des Weiteren hat die **Demografie** erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit in der DRV. In den kommenden Jahren werden Tausende von Mitarbeitern bei den Trägern der DRV in den Ruhestand wechseln und ein großer Teil der Baby-Boomer-Generation wird aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Trotz intensiver Bemühungen um Nachwuchskräfte werden nicht alle Mitarbeiter ersetzt werden können. Durch eine steigende Zahl an Rentenanträgen, wird zugleich eine höhere Arbeitslast auf weniger Schultern gestemmt werden müssen.<sup>174</sup> Nicht zuletzt hat sich auch die **Arbeitswelt** fundamental verändert, sodass mobiles, agiles und eigenständiges Arbeiten heutzutage keine Trends mehr sind, sondern für Nachwuchskräfte und vorhandene Talente der DRV eine Selbstverständlichkeit für einen attraktiven Arbeitgeber darstellen. Auch die **Politik** wird nicht stillhalten. Neue Gesetze und Reformen, wie die Einführung der Grundrente haben deutlich gezeigt, welche enormen Aufwände bei deren Umsetzung mit dem jetzigen IT-System entstehen.



**Abb. 15:** Kernziele von rvEvolution<sup>175</sup>

Als zentrales Vorhaben zur Adressierung der genannten Herausforderungen wurde im Jahr 2021 von den Rentenversicherungsträgern das Multiprojekt rvEvolution aufgesetzt. Mit dem trägerübergreifenden Multiprojekt rvEvolution werden vier Kernziele verfolgt, die in **Abb. 15** im Überblick dargestellt sind. Ein Ziel von rvEvolution ist es, die Mitarbeiter in der Sachbearbeitung durch einen möglichst hohen Grad an Automatisierung von wiederkehrenden Routineaufgaben bzw. Geschäftsprozessen zu entlasten. Somit bleibt mehr Zeit für wichtige Aufgaben,

---

<sup>174</sup> Anlage 15, Allgemeine Projektinformation rvEvolution, S. 5.

<sup>175</sup> Anlage 9, Konzept Kommunikation und Change Management, S. 5.



wie die persönliche Beratung der Kunden oder für die Bearbeitung komplexer Fälle. Das neue intelligente System soll die Mitarbeiter dadurch nicht ersetzen, sondern deren Arbeitsalltag vereinfachen. Ein weiteres zweites Ziel ist ein intuitiv verständliches, konsequent an den Bedürfnissen der Mitarbeiter bzw. Nutzer orientiertes IT-System. Dazu wird eine einfache und angenehm bedienbare Benutzeroberfläche entwickelt und eine verbesserte Navigation soll bei der Fallbearbeitung helfen. Zudem wird rvSystem:modern im Gegensatz zur vorhandenen IT-Landschaft eine webbasierte Anwendung sein, die im Browser lauffähig ist und folglich mobiles Arbeiten für die Mitarbeiter der Sachbearbeitung ermöglichen soll. Mit der Erneuerung des Systems und der Arbeitsprozesse soll darüber hinaus auch die Arbeitskultur der DRV weiterentwickelt werden. Eine einfachere Arbeitskultur soll den Mitarbeitern mehr Freiheit bieten, mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Wissenstransfer und Kollaboration zwischen unterschiedlichen Fachbereichen fördern. Als letztes Ziel lässt sich der einfachere Kundenservice hervorheben, der unbürokratisch helfen soll. Durch personalisierte, digitale, mobil nutzbare und selbstbedienbare Services sollen Versicherten der DRV Aufwände erspart und ihnen eine umfassende Beratung, bspw. in einem Kundenportal geboten werden.

### 3.2 Projektverlauf und -stand

Das Multiprojekt rvEvolution wird in vier Phasen in einem Zeitraum von sechs Jahren realisiert (vgl. **Abb. 16**).



**Abb. 16:** Projektverlauf rvEvolution<sup>176</sup>

<sup>176</sup> Anlage 9, Konzept Kommunikation und Change Management, S. 6.

Um die Umsetzung gut vorzubereiten, begann das Multiprojekt im Februar 2021 in der Initialisierungs- bzw. Aufbauphase mit einem umfangreichen strategischen Vorprojekt, welches die inhaltlichen Rahmenbedingungen, konzeptionellen Grundlagen und Stoßrichtungen für die Umsetzungsphase geschaffen hat.<sup>177</sup> Dazu wurde trägerübergreifend gemeinsam eine Vision und ein Verständnis darüber entwickelt, wie das neue Kernsystem aussehen soll. Zugleich wurden Erwartungen, eine Produktvision und eine passende Strategie erarbeitet.

Unter Berücksichtigung der strategischen Fundamente des Vorprojekts wurden in der Aktivierungs- bzw. Mobilisierungsphase die erforderlichen Rollen, also die Leitungspositionen und die Fachleute für die Software-Programmierung, das Projektmanagement und die Prozessentwicklung besetzt.<sup>178</sup> Bis Ende 2022 wurden die notwendigen Kompetenzen sowie technische Voraussetzungen für die Leistungserbringung in der folgenden Umsetzungsphase aufgebaut. Innerhalb trägerweiter interdisziplinärer Teams wurden erfolgskritische Prozesse, Standards, Schnittstellen, Instrumente und Methoden erprobt. Ein wichtiger Meilenstein stellte dabei die Realisierung eines Minimum Viable Product<sup>179</sup> (MVP) dar.

Mit dem Jahr 2023 ist das Multiprojekt in die produktive Programmbetriebsphase gegangen. Im März 2023 hat die Umsetzung der Software-Entwicklung für das neue Kernsystem rvSystem:modern begonnen. Erste trägerübergreifende und crossfunktionale Teams, sog. Agile Release Trains<sup>180</sup> (ARTs), sind mit der Entwicklung und Produktion von Software-Teilen gestartet. Dabei beteiligt sich die DRV BaWü aktuell mit insgesamt 20 Mitarbeitern im Multiprojekt.<sup>181</sup> Im 2. Quartal 2024 sollen erste Software-Teile bzw. Funktionalitäten flächendeckend in kleinen Schritten in der Sachbearbeitung eingeführt werden.<sup>182</sup> In den nächsten Jahren

---

<sup>177</sup> Anlage 12, Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 1, S. 3.

<sup>178</sup> Anlage 12, Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 1, S. 9.

<sup>179</sup> Ein MVP ist die erste minimal funktionsfähige Version eines IT-Produkts im neuen System.

Mit der Realisierung von MVPs erfolgt die Überprüfung, wie ein neuer Prozess in der Praxis abläuft (vgl. Anlage 16, Vertiefende Projektinformation Programmbetriebsphase, S. 6).

<sup>180</sup> Der Begriff ART stammt aus der agilen Softwareentwicklung und bezeichnet einen crossfunktionalen Teamverbund. Der ART umfasst alle Personen (Fachwissen), die notwendig sind, um Software, Hardware, Firmware und mehr zu implementieren, zu testen, einzusetzen und freizugeben (vgl. Anlage 16, Vertiefende Projektinformation Programmbetriebsphase, S. 24; Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 37).

<sup>181</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 43-53; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 48-60.

<sup>182</sup> Anlage 16, Vertiefende Projektinformation Programmbetriebsphase, S. 24.

werden weitere ARTs hinzukommen, bis das neue rvSystem:modern bis Ende 2026 vollständig entwickelt und das rvSystem:Bestand vollständig abgelöst ist. Alt und Neu werden wie ein Reißverschluss ineinandergreifen.<sup>183</sup>

### 3.3 Stakeholder- bzw. Betroffenheitsanalyse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und für die Erhebung von Erfolgsfaktoren sollen in dieser Arbeit die unterschiedlichen Perspektiven der wichtigsten Stakeholder des Change Projekts bzw. Hauptadressaten in der DRV BaWü untersucht werden. Die Unterschiedlichkeit der Perspektiven erscheint sehr relevant, da dadurch zumindest ansatzweise alle Einstellungen und Interessen sämtlicher am Change Prozess Verantwortlichen und Beteiligter abgebildet werden und eine systematische bzw. ganzheitliche Betrachtung unterschiedlicher Funktions- und Rollenträger ermöglicht wird. Somit werden differenzierte Bilder auf die notwendigen Bedingungen für ein erfolgreiches Gelingen von Change Prozessen geboten. Als **Stakeholder** i. S. d. Arbeit werden die Personen und Gruppen aufgefasst, die auf das Multiprojekt rvEvolution innerhalb der DRV BaWü einwirken, davon betroffen sind oder sich als betroffen wahrnehmen.<sup>184</sup>

Zur Identifizierung der wichtigsten internen Stakeholder wurde eine Betroffenheits- bzw. Stakeholder-Analyse durchgeführt.<sup>185</sup> Hierfür wurden die bereits erhobenen Stakeholder des internen Umfelds aus der trägerweiten Stakeholdermap des Multiprojekts rvEvolution, sofern auf die DRV BaWü übertragbar, hinsichtlich ausgewählter Kriterien in Bezug auf die aktuelle Umsetzungsphase für den Change Prozess rvEvolution in der DRV BaWü priorisiert.<sup>186</sup> Das interne Umfeld umfasst dabei alle Mitarbeiter der Rentenversicherungsträger, DRV-Gremien und Gruppierungen innerhalb der gesamten DRV.<sup>187</sup> Die Priorisierung ergibt sich hinsichtlich folgender zwei **Bewertungskriterien**: Grad des Einflusses und der Betroffenheit. Die Bewertung wurde jeweils auf den Stufen „SG“ = Sehr Gering, „G“ = Gering, „M“ = Mittel, „H“ = Hoch und „SH“ = Sehr Hoch vorgenommen.

---

<sup>183</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 147-164.

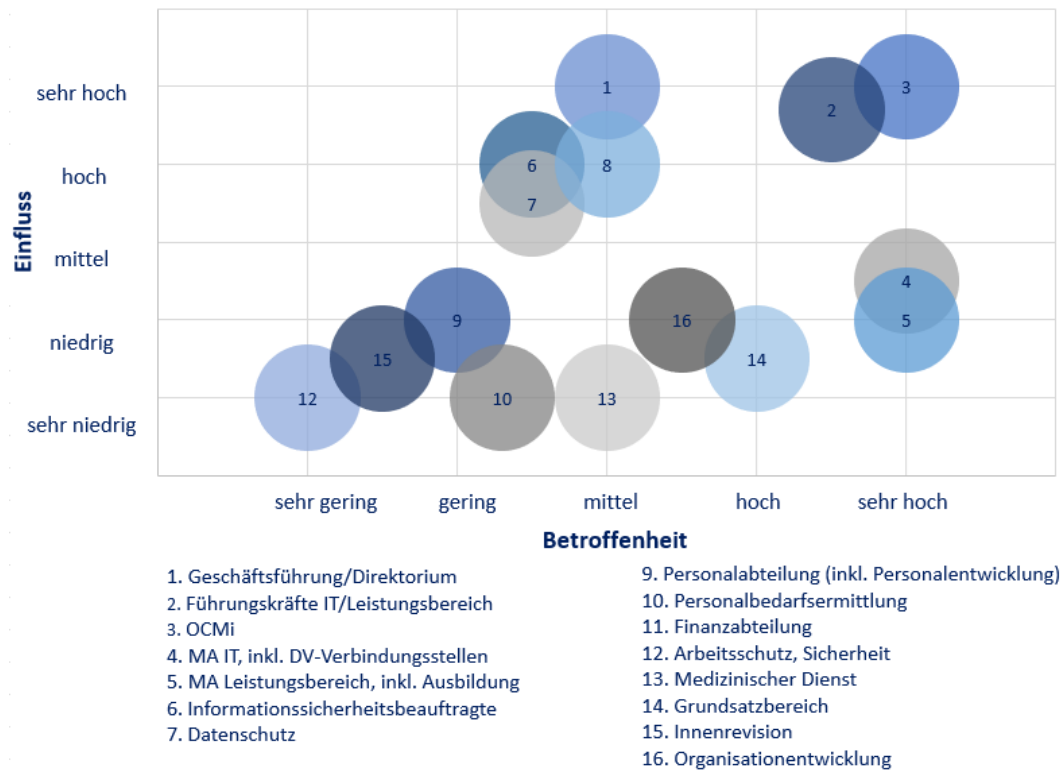
<sup>184</sup> Anlage 10, Projektabschlussbericht EULE, S. 22.

<sup>185</sup> Berner, 2015, S. 12.

<sup>186</sup> Anlage 17, Stakeholdermap rvEvolution, S. 1.

<sup>187</sup> Anlage 10, Projektabschlussbericht EULE, S. 23.

Aufgrund der Bewertung der Stakeholder-Gruppen anhand der aufgeführten Kriterien ergibt in **Abb. 17** dargestelltes Bild über die verschiedenen Stakeholder.



**Abb. 17:** Stakeholder-Analyse rvEvolution in der DRV BaWü

Auf dieser Grundlage wurden schließlich fünf besonders relevante Stakeholder in der DRV BaWü durch ihre sehr hohe Betroffenheit und ihren sehr hohen Einfluss auf rvEvolution identifiziert, um in die nachfolgenden Datenerhebungen eingebunden zu werden. Auf deren persönliche Betroffenheit und Einfluss soll im nächsten Schritt in den folgenden Unterkapiteln genauer eingegangen werden.

### 3.3.1 Geschäftsführung/Direktorium LB und IT

Im Hinblick auf die großen Entscheidungs- und Beeinflussungsmöglichkeiten im Multiprojekt rvEvolution und die Auswirkungen ihres Handelns kommt der Geschäftsführung eine herausragende Rolle im Change Prozess zu.<sup>188</sup> Sie stehen an der Spitze der Veränderungen und sind bestenfalls die „Machtpromotoren“, die die Veränderungen beauftragen, initiieren und als glaubwürdige Autoritätspersonen entscheidende und verbindliche Führungssignale geben, die entscheidenden

<sup>188</sup> Vahs, 2023, S. 407.

Einfluss auf den Projektverlauf haben.<sup>189</sup> Widerstände dieser Stakeholder-Gruppe sind daher von besonderer Bedeutung für den Verlauf des Change Prozesses. Dieser kann durch Ablehnung verzögert oder gar gestoppt werden.<sup>190</sup> Wichtigste Rolle der Geschäftsführung ist daher die dauerhafte sachliche als auch ideelle Unterstützung der Veränderungen, damit diese in der DRV BaWü als wichtige Aufgabe angesehen werden.<sup>191</sup> Gegenüber Top-Managern werden zudem die größten Erwartungen hinsichtlich ihrer Vorbildfunktion gehegt.<sup>192</sup>

### **3.3.2 Führungskräfte LB und IT, aller Leitungsebenen**

Die Stakeholder-Gruppe der Führungskräfte des LB und der IT verfügt über tiefgreifendes Know-How über die Arbeit und langfristige, systemische und zielorientierte Ausrichtung der DRV BaWü. Es ergeben sich zwei Arten von Betroffenheit in Bezug auf die Projektergebnisse von rvEvolution. Zum einen sind die Führungskräfte selbst Betroffene, indem sie bspw. durch rvEvolution ausgelöste Change Prozesse und Maßnahmen im LB und der IT steuern müssen oder Change-Distributoren in maßgeblichen internen Austausch- und Abstimmrunden sind. Zum anderen wird von den Führungskräften im Change Prozess viel erwartet und sie sind Dreh- und Angelpunkt in Transformationsprojekten.<sup>193</sup> Denn sie wirken als aktive Promotoren der mit rvEvolution verbundenen Veränderungen. Insbesondere die mittlere Führungsebene bildet einen „Transmissionsriemen“ zwischen den Vorstellungen der Geschäftsführung, inkl. der oberen Führungsebene und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte in den Teams und der operativ ausführenden Mitarbeiterenebene.<sup>194</sup> Die Führungskräfte müssen die Veränderungen glaubwürdig an ihre Mitarbeiter transportieren, als Promotoren aktiv für die Veränderungen „werben“ und mit gutem Beispiel als Vorbild wirken. Sie sind es, die die Mitarbeiter „ins Boot holen“, die Auswirkungen der Veränderungen erklären und ihre Bereiche operativ in den Change Prozess einführen sowie danach ausrichten müssen. Mitarbeiter merken schnell, ob eine Führungskraft von einer Veränderung wirklich überzeugt ist oder

---

<sup>189</sup> Berner, 2015, S. 13.

<sup>190</sup> Vahs, 2023, S. 407.

<sup>191</sup> BMI, 2009, S. 17.

<sup>192</sup> Vahs, 2023, S. 407.

<sup>193</sup> Bohn et al., 2015, S. S. 5.

<sup>194</sup> Vahs/Leiser, 2007, S. 119 ff.

nicht, weshalb deren Einstellung oft Auswirkungen auf das Stimmungsbild der Mitarbeiter hat.<sup>195</sup> Diese Promotorenfunktion der Führungskräfte ist für eine erfolgreiche Umsetzung von Change Maßnahmen von zentraler Bedeutung. Erfolgreiche Transformation basiert nach *Kotter* auf 70 bis 90 Prozent auf Führung und nur zu 30 bis 10 Prozent auf Management.<sup>196</sup> Folglich ist der Einfluss der Führungskräfte entsprechend groß. Nur wenn diese als aktive Unterstützer für den Change Prozess gewonnen werden können, werden die Veränderungen durch rvEvolution in den einzelnen Organisationseinheiten auch ankommen.<sup>197</sup> Eine negative Rolle kann bei Führungskräften die Furcht vor Einfluss- oder Prestigeverlust spielen, die identifiziert und begegnet werden muss.<sup>198</sup>

### **3.3.3 Interner Organisational Change Manager rvEvolution**

Der OCMi ist eine Multiprojektrolle, welche in jedem einzelnen Rentenversicherungsträger eigens für rvEvolution eingerichtet wurde. Der interne Change Manager arbeitet eng mit einem trägerübergreifenden Change-Team in rvEvolution zusammen. Er nimmt eine zentrale Funktion als Multiplikator bzw. Schnittstelle in die Träger und für die Umsetzung der trägerbezogenen Change Maßnahmen ein. Der OCMi baut ein trägerinternes Change-Netzwerk und -Team auf, pflegt und steuert dieses. Zudem ist er trägerinterner Ansprechpartner zum Multiprojekt rvEvolution, gibt Informationen aus dem Projekt hausintern weiter, schafft Verständnis, vermittelt bei Problemen beim Träger und nimmt Stimmungen, Bedarfe und Feedback während des gesamten Change Prozess auf.<sup>199</sup> Die Change Bedarfe beim Träger meldet er ins trägerübergreifende Change-Team zurück. Ferner transportiert er aktiv die Werte des Multiprojekts in die DRV BaWü und generiert ein höchstmögliches Maß an Unterstützung für das Multiprojekt. Dementsprechend versteht sich der OCMi auch als Botschafter und Kommunikator für rvEvolution auf Trägerebene.<sup>200</sup> Der OCMi ist folglich aktiver Begleiter der Change Prozesse im Rahmen von rvEvolution innerhalb der DRV BaWü und unmittelbar von den Veränderungen betroffen. Er verfügt über tiefgreifendes

---

<sup>195</sup> BMI, 2009, S. 21.

<sup>196</sup> Kotter, 2015, S. 22.

<sup>197</sup> BMI, 2009, S. 17.

<sup>198</sup> BMI, 2009, S. 21.

<sup>199</sup> Anlage 18, Rollenbeschreibung OCMi, S. 1.

<sup>200</sup> Anlage 18, Rollenbeschreibung OCMi, S. 2.

Know-How über die Arbeit in der DRV BaWü sowie etablierte und funktionierende trägerinterne Netzwerke und Arbeitsebenen, auf die er Einfluss nehmen kann. Der trägerinterne Change Manager wird als Projektmanager eingesetzt, d. h. er agiert neben den Führungskräften in der Linie und hat keine disziplinarische Führungsverantwortung.<sup>201</sup>

### 3.3.4 Mitarbeiter LB

Die Mitarbeiter der Sachbearbeitung sind primäre Benutzergruppe<sup>202</sup> des rvSystem und damit unmittelbar persönlich durch die Einführung des neuen Systems betroffen, positiv wie negativ. Es wurde bereits intensiv im **Kapitel 3.1** unter den Zielen von rvEvolution aufgeführt, welche Veränderungen sich für diese Stakeholder-Gruppe ergeben werden. Der größte Change wird sich durch die Einführung von neuen effizienteren, automatisierten und digitalen Arbeitsabläufen ergeben, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausrichten. Vermehrt werden manuelle Aufgaben wegfallen und Routineaufgaben automatisch durch das neue System ausgeführt. Das neue intuitiv unterstützende rvSystem:modern wird die Mitarbeiter spürbar in ihrem Arbeitsalltag entlasten und Freiräume für andere Arbeitsaufgaben, wie die vielfältigen Kundenanliegen schaffen. Zusätzlich wird ein Kulturwandel herbeigeführt, hin zu mehr Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Wissenstransfer. Durch neue flexible Formen der Zusammenarbeit, wie Co-Working und mobiles Arbeiten soll deren Ausgeglichenheit, Konzentration und die Work-Life-Balance gestärkt werden.<sup>203</sup> In den nächsten Jahren werden in der Stakeholder-Gruppe jedoch auch Aufwände durch bspw. die Teilnahme an Schulungen, die stetige Einbindung in die neue agile Softwareentwicklung oder die Arbeit in doppelten System-Strukturen entstehen.<sup>204</sup> Die Mitarbeiter sind in allen Phasen des Change Prozesses entscheidend für dessen Erfolg, da sie die Veränderungen „leben“ müssen.<sup>205</sup>

---

<sup>201</sup> Vahs/Weiland, 2020, S. 72.

<sup>202</sup> Ein primärer Benutzer, ist ein Benutzer, der das interaktive System für den beabsichtigten Zweck benutzt.

<sup>203</sup> Anlage 13, Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 2, S. 3.

<sup>204</sup> Anlage 14, Newsletter rvEvolution Selbstverwaltungen Ausgabe 3, S. 5.

<sup>205</sup> BMI, 2009, S. 22.

### 3.3.5 Mitarbeiter IT

Die Stakeholder-Gruppe der Mitarbeiter der IT schließt die Mitarbeiter der Entwicklung/Programmierung, des IT-Betriebs und der DV-Verbindungsstellen (Fachbereich und IT) mit ein.

Die Mitarbeiter der DV-Verbindungsstellen arbeiten aktuell bei der verfahrens- und programmtechnischen Betreuung der Programmpflege und -übernahme der Geschäftsprozesse Rente, Reha, Beitrag und Versicherung in rvSystem (rvDialog und seiner begleitenden Anwendungen) und der komplexen Verfahren eAntrag, eTermin und eSozialgericht mit. Die Mitarbeiter übernehmen klassische Verbindungsstellenaufgaben, wie das trägerspezifische Anforderungsmanagement, die Geschäftsmodellierung und das Test- und Releasemanagement. Für die Mitarbeiter des LB stellen sie einen „Second-Level-Support“ sicher, durch bspw. das Beantworten von Hotline-Anfragen, die Erstellung von Benutzerhandbüchern oder das Abhalten von Schulungen zur Arbeitsweise mit dem rvSystem. Die Mitarbeiter der Programmierung bzw. Entwicklung arbeiten in sog. „Subsystemen“ im Rahmen der trägerweiten Programmentwicklung in der DRV-IT mit, insbesondere wirken diese bei fachlichen Vorgaben zur Programmerstellung und Programmpflege sowie dem Test und der Freigabe mit und erstellen Entwicklungsdokumentationen. Die einzelnen Subsysteme sind auf alle Rentenversicherungsträger aufgeteilt. Die Mitarbeiter des IT-Betriebs stellen den laufenden Betrieb sicher.

Diese Stakeholder-Gruppe ist zum einen direkter Umsetzer der Veränderung und treibt den Change Prozess voran. Zum anderen stellen die Mitarbeiter durch die Ausführung von unterstützenden Aufgaben mit dem interaktiven rvSystem, die sekundäre Benutzergruppe<sup>206</sup> dar, die auf mehrere Art und Weisen unmittelbar selbst durch die Einführung des neuen rvSystem:modern durch einen umfassenden IT-Change betroffen ist.

---

<sup>206</sup> Ein sekundärer Benutzer, ist ein Benutzer, der unterstützende Aufgaben mit dem interaktiven System ausführt, bspw. um es zu warten oder um primäre Benutzer zu schulen. Sekundäre Benutzer interagieren typischerweise mit einer anderen Benutzungsschnittstelle als primäre Benutzer. Diese Benutzungsschnittstelle erfordert ebenfalls eine Analyse des Nutzungskontextes und eine Spezifikation von Nutzungsanforderungen, um benutzbar zu sein.



### **Neue agile Arbeitskultur, -weisen und Rollen**

Zentrales Element der Strategie von rvEvolution ist die Etablierung eines neuen Vorgehensmodells nach Scaled Agile Framework (SAFe).<sup>207</sup> Die bisher angewandte klassische Planung nach dem Wasserfallmodell wird dadurch abgelöst und eine neue agile Produkt- bzw. Softwareentwicklung etabliert.<sup>208</sup> Dies führt zu folgenden Veränderungen für die Stakeholder-Gruppe:

1. Neue agile Arbeitskultur: Im Gegensatz zum Wasserfallmodell basiert SAFe auf agilen Prinzipien und Werten, die eine flexible und anpassungsfähige Herangehensweise an die Arbeit fördern.
2. Neue agile Softwareentwicklung: SAFe fördert eine inkrementelle und iterative Entwicklung, bei der Software-Teile und die notwendigen Services, die zur Nutzung in rvSystem benötigt werden in kurzen Zyklen entwickelt, getestet und bereitgestellt werden.
3. Neue agile Rollen und crossfunktionale Teamstrukturen: Künftig arbeiten die Mitarbeiter in neuen Rollen der agilen Softwareentwicklung, z. B. Product Owner, Scrum Master und Fachexperten. SAFe betont die Bedeutung von crossfunktionalen Teams, in denen Mitglieder verschiedener Rollen u.a. trägerübergreifend gemeinsam an einem Produkt arbeiten. Dieser neue Teamverbund wird als ART bezeichnet.<sup>209</sup>
4. Kommunikation und Zusammenarbeit: Es wird ein starker Fokus auf die Förderung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern gelegt. Die agilen Teams arbeiten eng zusammen und pflegen einen regelmäßigen Austausch sowohl auf ART-Ebene als auch im Team nach der Scrum-Methodik, wie in **Abb. 18** dargestellt.
5. Regelmäßige Anforderungserhebung und Optimierung: SAFe beinhaltet eine kontinuierliche Anforderungserhebung und regelmäßige Anpassungsmechanismen, um eine stetige Optimierung der Software sicherzustellen.

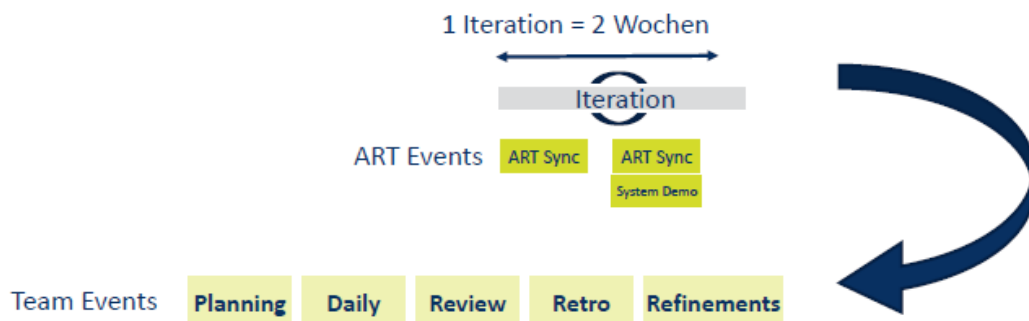
---

<sup>207</sup> Das skalierte agile Framework SAFe ist eine Reihe von Organisations- und Workflow-Mustern, die Unternehmen bei der Skalierung schlanker und agiler Praktiken unterstützen sollen (vgl. Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 32, 35; Anlage 20, Willkommenstag rvEvolution, S. 48).

<sup>208</sup> Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 35 ff.

<sup>209</sup> Anlage 16, Vertiefende Projektinformation Programmbetriebsphase, S. 24.

6. Kunden- und Nutzer-/Anwenderfeedback: Das neue Vorgehensmodell integriert kontinuierliches und stetiges Kunden- und Nutzerfeedback in den Entwicklungsprozess, um sicherzustellen, dass die entwickelten Funktionen den erhobenen Anforderungen entsprechen. Die Sachbearbeiter des LB werden somit in der Umsetzungsphase bis Ende 2026 als Nutzer stetig in Tests eingebunden.<sup>210</sup> In der DRV BaWü wurde hierfür ein Praxisanwender-Pool bestehend aus **vier Auszubildenden** und **sechs Mitarbeiter** verschiedener Funktionsbereiche des LB, wie Reha, Rente, Versicherung und Beitrag mit unterschiedlichen Erfahrungen zusammengestellt.<sup>211</sup>



**Abb. 18:** Agile Regeltermine im Team nach Scrum<sup>212</sup>

### Neue Arbeitsinhalte

Darüber hinaus wird mit dem neuen rvSystem:modern eine neue moderne IT-Lösungsarchitektur innerhalb der DRV eingeführt, die sich an der DRV-Fachlichkeit orientiert.<sup>213</sup> Dadurch sollen künftig einzelne Software-Teile bzw. IT-Produkte, wie z. B. Rentenberechnung oder Forderungsverwaltung, als unabhängige Bausteine vom Gesamtsystem rvSystem funktionieren.<sup>214</sup> Die Neustrukturierung nach IT-Produkten führt dazu, dass in den einzelnen Trägern neue veränderte Kompetenzzuschnitte und Verantwortungsbereiche entstehen werden. Sofern eine bundesweite Abstimmung und Einigung der Rentenversicherungsträger erfolgt, hat dies für die Stakeholder-Gruppe der

<sup>210</sup> Anlage 16, Vertiefende Projektinformation Programmbetriebsphase, S. 19; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 48-60.

<sup>211</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 61-150.

<sup>212</sup> Anlage 20, Willkommenstag rvEvolution, S. 58.

<sup>213</sup> Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 18f.

<sup>214</sup> Anlage 19, Containervisualisierung einfach erklärt, S. 6.

Mitarbeiter IT der DRV BaWü zur Folge, dass sich deren Arbeitsinhalte verändern. Die Mitarbeiter werden möglicherweise aktuelle Entwicklungsgebiete aus den Subsystemen an einen anderen Funktionsbereich bzw. Rentenversicherungsträger abgegeben müssen oder neue Aufgabenbereiche dazubekommen.

### **Neue integrierte Aufbaustruktur sowie Technologien, Methoden und Tools**

Mit der neuen Produktorientierung erfolgt des Weiteren ein Paradigmenwechsel hin zur Ende-zu-Ende-Produktverantwortung in den einzelnen Trägern.<sup>215</sup> Es soll eine Programm- und Organisationsstruktur der Co-Creation zwischen IT, Fach-Seite und Programmorganisation (DevSecOps-Ansatz) definiert und in den einzelnen Trägern etabliert werden. Dies bedeutet konkret, dass die interdisziplinären agilen Teams innerhalb der Träger künftig die ganzheitliche Verantwortung für die Entwicklung und den Anwendungsbetrieb der „zugeleiteten“ IT-Produkte unter Berücksichtigung der Sicherheitsanforderungen tragen (vgl. **Abb. 19**).<sup>216</sup> Derzeit arbeiten die Mitarbeiter der Entwicklung, des IT-Betriebs und der IT-Sicherheit noch in isolierten Abteilungen bzw. Bereichen in der DRV BaWü. Der integrierte DevSecOps-Ansatz soll künftig durch eine eigene Abteilung „rvEvolution“ in der DRV BaWü umgesetzt werden.<sup>217</sup> Darüber hinaus sollen neue Technologien, Methoden und Tools für eine produktorientierte, skalierbare Entwicklung mit Betrieb eingeführt werden. Dadurch können künftig einige Prozessschritte automatisiert und integriert werden, wie bspw. Automatisierungen bei Testverfahren.<sup>218</sup>



**Abb. 19:** Integrierte DevSecOps Methodik

<sup>215</sup> Anlage 11, Ergebnistyp SB Strategie Strategiedokument, S. 19.

<sup>216</sup> Anlage 21, Künftige Aufgabenverantwortung des Betriebs, S. 2.

<sup>217</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 599-627.

<sup>218</sup> Anlage 21, Künftige Aufgabenverantwortung des Betriebs, S. 2.

### **Neues Betriebsumfeld**

Die rentenversicherungsrechtlichen Anwendungen des rvSystem:Bestand der DRV werden derzeit in sechs Rechenzentren (RZ) mit unterschiedlichen Diensten für die Ausführung der Anwendungen betrieben. Am 16. Mai 2019 wurde durch den Bundesvorstand der DRV die Entscheidung getroffen, dass im Zuge des IT-Multiprojekts rvEvolution ein gemeinsames Rechenzentrum (GRZ) für alle Rentenversicherungsträger der DRV, dem RZ-DRV, errichtet wird.<sup>219</sup> Dadurch wird auch das aktuelle Betriebsumfeld neben dem Einsatz neuer Technologien und neuen Verarbeitungsweisen, wie DevSecOps, einen erheblichen Wandel erfahren.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass durch das Multiprojekt rvEvolution ein umfassender Change Prozess in Gang gesetzt wird, der das Arbeiten in der DRV grundlegend in allen Ebenen und Bereichen von der Anforderungserhebung, der Systementwicklung und -bereitstellung über veränderte Arbeitsprozesse in der Sachbearbeitung bis hin zu neuen bzw. veränderten Produkten für die Kunden verändert. Insbesondere führt rvEvolution auch zu einem tiefgreifenden IT-Change, der den Arbeitsmodus bzw. die Arbeitsweisen, -inhalte und -kultur der Mitarbeiter der IT rundum erneuert. Neben positiver Neugier können daher bei allen Betroffenen durch entstehende Aufwände auch Ängste und ggf. Widerstände ausgelöst werden. Diese müssen frühzeitig erkannt werden, um geeignete Maßnahmen und Werkzeuge im Change Prozess einzusetzen.

## **4 Methodik der empirischen Datenerhebung und -analyse**

Nachdem im **zweiten** und **dritten Kapitel** dieser Forschungsarbeit die theoretischen Grundlagen, die Literaturrecherche und der Change Management Prozess aus der Praxis präsentiert wurden, beschäftigt sich das **vierte Kapitel** mit dem methodischen Vorgehen zur Ermittlung von möglichen (Schlüssel-)Faktoren, die den Erfolg eines tiefgreifenden Change Management Prozess in der Praxis der öffentlichen Verwaltung, speziell in der gesetzlichen Rentenversicherung beeinflussen. Es wird beabsichtigt, wissenschaftliche Erkenntnisse an einem

---

<sup>219</sup> Vgl. BRH-Mitteilung vom 6.10.2020, IX 2 – 2020 – 0516, Mitteilung an die Deutsche Rentenversicherung Bund über die Prüfung der Konsolidierung der Rechenzentren der Deutschen Rentenversicherung Teil 1: Planung und Konzeption, 2020, S. 4.

aktuellen Beispiel aus der Praxis, dem trägerweiten Multiprojekt rvEvolution während der Umsetzungsphase in der DRV BaWü, zu erzielen. Maßgebend für die Untersuchung der Fragestellung sind die unterschiedlichen Perspektiven der wichtigsten Stakeholder bzw. Hauptadressaten der Veränderung durch rvEvolution in der DRV BaWü (vgl. **Kapitel 3.3**), die es zu erfassen gilt.

Ziel des Datenerhebungsverfahrens und der Datenanalyse ist es zum einen, auf Basis empirischer Untersuchungsergebnisse Rückschlüsse auf mögliche (Schlüssel-)Faktoren zu ziehen, welche die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg des aufgezeigten Change Management Prozesses während der aktuellen Projektphase von rvEvolution in der DRV BaWü erhöhen. Zum anderen soll ein Lessons Learned-Effekt für vergleichbare künftige Change Prozesse erreicht werden (Best-Practice Checkliste). Daraus abgeleitet werden Handlungsempfehlungen formuliert, die den Verantwortlichen im Change Prozess als Orientierungshilfe bzw. Grundlage bei den anzustellenden Überlegungen zur weiteren Gestaltung der Change Maßnahmen auf Führungskräfte- und Mitarbeitererebene dienen können. Ausgehend von der Betrachtung eines ausgewählten Segments der wichtigsten Stakeholder werden also Empfehlungen für die DRV BaWü im Allgemeinen entwickelt. Bevor die Ergebnisse der mündlichen Befragungen aus der Praxis vorgestellt werden, wird zuvor im Folgenden **Kapitel 4** ein Überblick über das methodische Vorgehen und die Konzeption des praxisorientierten Datenerhebungs- und Analyseverfahrens gegeben.

#### **4.1 Untersuchungsdesign<sup>220</sup>**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde als Methodik zur Erforschung der Fragestellung eine empirische Studie ausgewählt. Die Durchführung einer empirischen Untersuchung soll innerhalb dieser Arbeit dazu beitragen, fundiertes Anwendungswissen aus der Praxis der DRV BaWü zu den Themen des vorangegangenen Kapitels zusammenzustellen, wissenschaftliche Aussagen bzw. Hypothesen zu bilden und dabei die Forschungsfragen möglichst hinreichend zu beantworten.<sup>221</sup> Das Erkenntnisziel dieser Untersuchung soll vorrangig

---

<sup>220</sup> Zur hier angewandten Systematik von Klassifikationskriterien für ein Untersuchungsdesign, vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 181 ff.

<sup>221</sup> Hug/Poscheschnik, 2020, S. 145.

anwendungswissenschaftlicher Natur sein, d. h. dem Erkenntnisgewinn zur Anwendung in der Change Management Praxis der DRV BaWü dienen.

Es wurde ein Methodenmix angewandt. Als wissenschaftstheoretischer Ansatz wurde für die priorisierten Stakeholder Geschäftsführer, Führungskräfte und OCMi im Rahmen der empirischen Untersuchung eine qualitative Studie mittels der Datenerhebungsmethode des **teilstrukturierten Leitfaden-Interviews** gewählt und durchgeführt. Neben diesem Vorgehen wurde zur Begleitung der Leitfaden-Interviews eine ergänzende empirische Untersuchung mit der Stakeholder-Gruppe der Mitarbeiter durchgeführt, die ebenfalls qualitativ mittels **Fokusgruppen** gestaltet wurde. Diese Studie war als Gruppenstudie ohne Messwiederholungen vorgesehen. Aufgrund einer großen Grundgesamtheit (vgl. **Kapitel 4.2.3**) wurde bzgl. der Anzahl der Untersuchungsobjekte eine Stichprobenstudie, auch Sample-Studie genannt, ausgewählt.<sup>222</sup> Das Forschungsdesign wurde von der Verfasserin dieser Arbeit selbst entwickelt und die Untersuchung selbständig durchgeführt. Damit handelt es sich bzgl. der verwendeten Datengrundlage um eine Primäranalyse.<sup>223</sup> Das Erkenntnisinteresse dieser Forschungsarbeit ist vorrangig explorativer Natur, d. h. Ziel ist eine Gegenstandsbeschreibung bzw. -erkundung samt Theorie-/Hypothesenbildung aus der empirischen Studie heraus.<sup>224</sup>

Neben der Darstellung der theoretischen Grundlagen des Untersuchungsfelds (vgl. **Kapitel 2**) stellt die empirische Studie eine wichtige praxisrelevante Komponente dar, die wertvolle und schwierig auffindbare Erkenntnisse in Erfahrung bringen soll. Nach *Döring* und *Bortz* ist für eine empirische Studie die Auswahl des entsprechend gewählten Untersuchungsdesigns i. S. intersubjektiver Nachvollziehbarkeit als zentrales Kriterium von Wissenschaftlichkeit transparent zu begründen.<sup>225</sup> Der qualitative Forschungsansatz wurde gewählt, da für die Untersuchung der Fragestellungen dieser Arbeit nicht auf vergleichbare Studien zurückgegriffen werden konnte und es sich dementsprechend um eine offene Forschungsfrage handelt. Darüber hinaus ist von Interesse, Einstellungen und

---

<sup>222</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 292, 294.

<sup>223</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 191.

<sup>224</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 184, 192.

<sup>225</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 183.

Erfahrungen über aktuelles angewandtes Change Managementwissen und -handeln einer kleinen Stichprobe im Kontext der DRV BaWü zu erlangen. Hier bietet sich die qualitative Forschung an, da sie lebens- und praxisnah ist und ermöglicht die Forschung „live“ mitzuerleben, z. B. durch Anwesenheit bei der Durchführung von Fokusgruppen oder Interviews.<sup>226</sup> Die Auswahl der einzelnen Datenerhebungsmethoden zur Durchführung der qualitativen empirischen Studie wird im nachfolgenden **Kapitel 4.2.1** beschrieben.

Die empirische Untersuchung bzw. Studie umfasst **fünf Bausteine**:

### **Baustein 1: Standortbestimmung der Stakeholder**

Als Erstes wird der Wissenstand der unterschiedlichen Befragungsgruppen zu den bevorstehenden Veränderungen sowie deren aktuelle Einstellung zum Change Prozess rvEvolution erhoben. Es werden auch die Gründe einer möglichen mangelnden Veränderungsbereitschaft aufgenommen, die zu Widerstand führen könnten. Zudem wird ermittelt, inwiefern bereits jetzt Auswirkungen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu verzeichnen sind. Ziel ist es, ein klares Bild der Change Situation zu rvEvolution in der DRV BaWü auf der psycho-sozialen Ebene zu erlangen, um die Befragungsgruppen in ihren Handlungsrollen im Wandel zu verorten. Auf dieser Basis können entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

### **Baustein 2: Change Erfolg**

Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung mit organisatorischen Veränderungen steht zunächst die Frage, was eine erfolgreiche organisatorische Veränderung ist. Als ein gebräuchliches Kriterium den Erfolg von Veränderungen durch objektive wissenschaftliche Kriterien messbar zu machen, wird der Zielerreichungsgrad der Veränderung herangezogen.<sup>227</sup> Die aktuell passendste Umsetzung für die Gestaltung ist das Strategieumsetzungsinstrument und Zielsystem der Balanced Scorecard (BSC) von *Kaplan* und *Norton*.<sup>228</sup> In der BSC werden die wesentlichen erfolgsrelevanten Perspektiven und so auch die Interessen der verschiedenen

---

<sup>226</sup> Steffen/Doppler, 2019, S. 1 ff.

<sup>227</sup> Greif et al., 2004, S. 30.

<sup>228</sup> Greif et al., 2004, S. 37; Starker/Peschke, 2021, S. 199.

Anspruchsgruppen eines Unternehmens ausgewogen berücksichtigt. Die oberste Zielgröße der BSC ist der Unternehmenswert, wobei die abgebildeten Erfolgsgrößen den vier Betrachtungsperspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen/Wachstum (Mitarbeiter) entstammen.<sup>229</sup> In der öffentlichen Verwaltung kommt noch eine Zieldimension der Leistungsauftragserfüllung hinzu, da die Verwaltung im Gegensatz zu Unternehmen der Privatwirtschaft Pflichtaufgaben und auch freiwillige Aufgaben zu erfüllen hat.<sup>230</sup> Die Messung des Zielerreichungsgrads erfolgt über ein individuell zu entwickelndes Kennzahlensystem. Allgemeingültige einheitliche Standards- oder Benchmark-Kriterien, mit denen Veränderungen evaluiert werden können, existieren bislang nicht. In der Literatur benennt *Greif et al.* allerdings Kriterien, die relativ weit verbreitet sind und immer wieder genannt werden.<sup>231</sup>

Der Change Erfolg kann jedoch nicht nur formal an der Zielerreichung gemessen werden, sondern dessen Bewertung ist nach *Greif et al.* auch eine soziale Konstruktion von unterschiedlichen akzeptierten Schlüsselpersonen oder -gruppen.<sup>232</sup> Diese „[...] beruht auf Vergleichen der resultierenden Veränderungen mit den zu erwartenden Zielen und beobachteten Ergebnissen (1) anhand objektivierbarer Daten (Messwerte oder Beobachtungsdaten) und (2) auf einer sozialen Validierung der subjektiven Meinungen und Einschätzungen [...]“<sup>233</sup>. Erfolg kann damit nicht verallgemeinert werden. Schließlich ist der Change Erfolg von den spezifischen Zielen des Multiprojekts abhängig und wie die verschiedenen involvierten Interessensgruppen oder -personen aus unterschiedlichen Perspektiven diesen anhand einer Vielzahl von Zielen bewerten.

In diesem Baustein wird daher beabsichtigt zu untersuchen, nach welchen subjektiven Merkmalen und Sichtweisen die unterschiedlichen Interessensgruppen den Erfolg des aktuellen Change Management Prozess rvEvolution bewerten. Dadurch kann eine Aussage getroffen werden, ob und wie sich die wichtigsten

---

<sup>229</sup> Kaplan/Norton, 2001, S. 77, 291 ff.; Vahs, 2023, S. 490.

<sup>230</sup> Horváth, 2010, S. 397; Römer/Weise, 2006, S. 11 f.

<sup>231</sup> Greif et al., 2004, S. 31 f.

<sup>232</sup> Schlüsselpersonen oder -gruppen in Change Management Prozessen sind dabei die Stakeholder, die den Prozess aktiv formell oder informell beeinflussen (vgl. Greif et al., 2004, S. 30 f., 34, 38).

<sup>233</sup> Greif et al., 2004, S. 38.



Stakeholder in den Bewertungsmerkmalen unterscheiden, mit denen sie die Veränderung einschätzen. Dies trägt zur ganzheitlichen Bewertung und Verbesserung des Change Prozesses bei, indem es ermöglicht verschiedene Facetten und Interessen hinter der Veränderung zu berücksichtigen.

### **Baustein 3: Erfolgsfaktoren**

Hierauf aufbauend gilt zu definieren, was den Change Erfolg beeinflusst. Wo gilt es anzusetzen, um Wandel erfolgreich zu gestalten und zu begleiten? In diesem Baustein werden daher die Faktoren, die sich aus Sicht der wichtigsten Stakeholder positiv auf den Erfolg des aktuellen Change Management Prozess rvEvolution in der Umsetzungsphase auswirken, abgefragt und durch die Befragungsgruppen priorisiert. Die Ergebnisse der Befragung sollen zum einen die (Schlüssel-) Erfolgsfaktoren und ein mögliches Defizit im Change Prozess rvEvolution aufzeigen. Zum anderen sollen die Ergebnisse mögliche Anhaltspunkte für künftige Change Prozesse in der DRV BaWü erzielen.

### **Baustein 4: Hemmnisse und Herausforderungen**

Der nächste Baustein erhebt, welche Hemmnisse und möglichen Auslöser für Widerstände bestehen, die dem Change Erfolg von rvEvolution entgegenwirken können. Ziel ist es, Rückschlüsse auf mögliche weitere Erfolgsfaktoren zu ziehen und Lösungsstrategien zu entwickeln, wie den Hemmnissen begegnet werden kann. Dieser Baustein beinhaltet auch die Frage, welche spezifischen Herausforderungen im Change Prozess rvEvolution in der Umsetzungsphase gesehen werden.

### **Baustein 5: Besonderheiten in der DRV BaWü**

Zuletzt wird bei den Befragungsgruppen nach möglichen Besonderheiten im systemspezifischen Kontext der DRV BaWü als öffentliche Verwaltung gefragt, die es für einen erfolgreichen Change Management Prozess zu beachten gibt.

## **4.2 Methodik der Datenerhebung**

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die Methodik in der Datenerhebung dieser Forschungsarbeit gegeben. Als Datenerhebungsmethoden wurde, wie bereits ausgeführt, einerseits auf das qualitative, teilstrukturierte Leitfaden-Interview und andererseits auf die Erhebungsmethode der Fokusgruppen zurückgegriffen.

Grundlage der Datenerhebung sind zwei Leitfäden, welche die oben genannten fünf Bausteine aus Sicht der wichtigsten Stakeholder genauer beleuchten.

#### 4.2.1 Erhebungsmethoden

In der qualitativen Forschung existieren unterschiedliche Interviewformen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage und für die Untersuchung der Perspektiven der Stakeholder-Gruppen Geschäftsführung, Führungskräfte und des OCMi wurden teilstrukturierte **Leitfaden-Interviews** durchgeführt. Diese ausgewählte Datenerhebungsmethode ist als qualitative Methode der empirischen Forschung anerkannt und sehr verbreitet.<sup>234</sup> Mit der mündlichen Befragung können Sichtweisen, Meinungen, Ziel- und Wertvorstellungen an wenigen Untersuchungseinheiten authentisch und detailliert erhoben werden.<sup>235</sup> In Interviews können bestimmte Sachverhalte sorgfältiger und konkreter ermittelt werden als durch quantitative schriftliche Befragungen mittels standardisiertem Fragebogen.<sup>236</sup> Hier sind es die Geschäftsführer, Führungskräfte und die Person des OCMi, deren Sichtweisen und Erfahrungen erhoben werden sollen. Die Orientierung am Einzelfall, bzw. einer kleinen Stichprobe als Merkmal der qualitativen Forschung, wird *„aus dem Lager quantitativer Wissenschaft immer wieder mit dem Argument mangelnder Allgemeingültigkeit abgeblockt“*<sup>237</sup>. Durch eine gut gewählte Stichprobe (vgl. **Kapitel 4.2.3**) und eine geeignete Methode der Datenauswertung können durchaus fundierte Aussagen getroffen werden.<sup>238</sup> Es ist davon auszugehen, dass die Ansichten und Meinungen der unterschiedlichen Befragungsgruppen differenzieren, da die Ausgangssituationen unterschiedlich sind. Ein standardisiertes Interview wurde daher als nicht sinnvoll erachtet.<sup>239</sup> Ein narratives und offenes Interview eignet sich aufgrund der Schwierigkeit vergleichende Ergebnisse abzuleiten ebenfalls nicht. Die Technik des Leitfaden-Interviews ist die geeignete unter den nichtstandardisierten Methoden, da konkrete Informationen erhoben und verschiedene Themen behandelt werden sollen, die das

---

<sup>234</sup> Gollwitzer/Jäger, 2007, S. 149; Lamnek/Krell, 2016, S. 313 ff.

<sup>235</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 184; Hopp, 2020, S. 262.

<sup>236</sup> Hopp, 2020, S. 262.

<sup>237</sup> Mayring, 2015, S. 20.

<sup>238</sup> Mayring, 2015, S. 17 ff.

<sup>239</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 358 f.

Untersuchungsziel vorbestimmen.<sup>240</sup> Es ermöglicht sowohl einem vordefinierten Fragenkatalog zu folgen, der den erhobenen Daten Struktur verleiht und diese vergleichbar macht, als auch den Befragten Raum zu lassen, sich im Gespräch jenen Aspekten zu widmen, die sie für die Wichtigsten erachten.<sup>241</sup> Zudem besteht die Möglichkeit, Veränderungen der Fragen oder deren Reihenfolge durch Bezug zu den jeweiligen Gesprächspartnern vorzunehmen und durch gezieltes Nachfragen bestimmte Themen tiefer zu ergründen, wenn es die Situation erfordert.<sup>242</sup> Bei der Form des Leitfaden-Interviews für diese empirische Arbeit handelt es sich bei der Befragung der Geschäftsführung und der Führungskräfte um ein Betroffenen-Interview, während die Befragung des OCMi ein Experteninterview darstellt.<sup>243</sup> Hier zählt eher die Sicht des Interviewten als Funktionär innerhalb der DRV BaWü und weniger als Person.<sup>244</sup> „Experte“ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners (IP) als Quelle von Spezialwissen über den zu untersuchenden Sachverhalt. Über das Experteninterview wird dieses Wissen erschlossen.<sup>245</sup>

Für die Mitarbeiter aus der Praxis wurde als Datenerhebungsmethode die **Fokusgruppe** ausgewählt. Dialog- und Partizipationsverfahren spielen in der empirischen Sozialforschung eine zunehmend wichtige Rolle, wobei Fokusgruppen ein alternatives Instrument zu Einzelinterviews darstellen und oft mit dieser Methode kombiniert werden.<sup>246</sup> In dieser Arbeit werden Fokusgruppen i. S. v. *Flick* als Diskussionen in Gruppen verstanden, die moderiert begleitet werden und in denen über ein bestimmtes Thema zielgerichtet gesprochen wird, wobei in der Analyse die Inhalte und Meinungen der Teilnehmer und nicht die Gruppendynamik im Vordergrund steht.<sup>247</sup> Sie werden immer dann eingesetzt, wenn der Schwerpunkt auf der Analyse von Meinungen spezifischer Zielgruppen zu konkreten Stimuli liegt und es darauf ankommt, eine Forschungsfrage zielgruppengerecht, praxisnah, anschaulich und in relativ kurzer Zeit ressourcenschonend zu untersuchen.<sup>248</sup> Eine

---

<sup>240</sup> Gläser/Laudel, 2010, S. 39 f., 107.

<sup>241</sup> Mayer, 2013, S. 37.

<sup>242</sup> Gläser/Laudel, 2010, S. 150.

<sup>243</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 360.

<sup>244</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 360.

<sup>245</sup> Gläser/Laudel, 2010, S. 12.

<sup>246</sup> Flick, 2012, S. 260; Schulz et al., 2012, S. 7.

<sup>247</sup> Flick, 2012, S. 260.

<sup>248</sup> Schulz et al., 2012, S. 7.

günstige Gruppengröße sind nach *Schulz et al.* zwischen sechs und zwölf Personen, wobei *Flick* für die Durchführung empfiehlt, dass sich die Teilnehmer untereinander nicht kennen.<sup>249</sup> Eine Fokusgruppe dauert i. d. R. zwischen anderthalb und drei Stunden.<sup>250</sup>

#### 4.2.2 Erhebungsinstrumente

Für eine Erhebung anhand der Methodik des teilstrukturierten Interviews und der Fokusgruppen empfiehlt sich die jeweilige Verwendung eines Leitfadens.<sup>251</sup> Die für diese Forschungsarbeit erstellten Leitfäden berücksichtigen die oben genannten theoretischen Vorüberlegungen und enthalten die notwendigen Fragen, um alle für die Forschungsfrage relevanten **Bausteine** (vgl. **Kapitel 4.1**) zu besprechen.<sup>252</sup>

##### 4.2.2.1 Vorstellung des Interview-Leitfadens

Der Leitfaden für die teilstrukturierten Interviews ist in **drei Teile** gegliedert:

Der **einleitende Teil** enthält Informationen zum Interview, eine Aufklärung über die Vertraulichkeit und Anonymisierung der Arbeit und das Einverständnis zur Tonaufnahme.

Der **zweite** und grundlegende **Teil** enthält zum einen Einleitungs- und Informationsfragen, die auf die Person des Interviewten, die aktuelle Position, den Verantwortungsbereich des Befragten innerhalb der DRV BaWü und konkrete aktuelle Change Prozesse im Verantwortungsbereich eingehen. Zum anderen werden die fünf Untersuchungsbausteine dieser Arbeit durch zentrale thematisch vorstrukturierte Leitfragen mit fortführenden, unterstützenden Fragen abgefragt.

Der **dritte Teil** besteht aus den Ausstiegsfragen und führt zum Gesprächsabschluss.

Um Daten systematisch erheben zu können, wurden die Fragestellungen unter Einhaltung **wissenschaftlicher Gütekriterien** entwickelt:

1. Es wurden Überlegungen zur Zielsetzung der Fragen im Hinblick auf die Zielgruppe und zur Beantwortung der Forschungsfrage durchgeführt.<sup>253</sup>

---

<sup>249</sup> Flick 2012, S. 259 f.; Schulz et al., 2012, S. 13.

<sup>250</sup> Schulz et al., 2012, S. 15.

<sup>251</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 358; Hartung et al., 2020, S. 216; Hopp, 2020, S. 262.

<sup>252</sup> Hug/Poscheschnik, 2020, S. 127. Schulz et al., 2012, S. 15.

<sup>253</sup> Hug/Poscheschnik, 2020, S. 137.

2. Bei der Formulierung der Fragen wurde die wissenschaftliche Neutralität berücksichtigt, d. h. die Fragen wurden nicht wertend und ohne Antwortvorgaben formuliert. Es wurde darauf geachtet, dass keine Dopplungen und Mehrdeutigkeit sowie Suggestivfragen vorkommen.<sup>254</sup>
3. Es wurden konkrete einfache Fragen formuliert und Fragenbündelungen vermieden, um Missverständnisse auszuschließen.<sup>255</sup>
4. Die Leitfragen wurden ausschließlich offen formuliert, um dem IP die Möglichkeit zu geben, frei zu erzählen und die Schwerpunkte selbst zu setzen.<sup>256</sup> Der Leitfaden dient lediglich als Gedächtnisstütze, so dass eine Offenheit des Interviews gewährleistet bleibt.<sup>257</sup>

Der Interviewleitfaden umfasst drei Seiten. Zu den Untersuchungsbausteinen wurden rund 24 Leit- und Folgefragen formuliert. Der entsprechende Leitfaden ist dem Anhang dieser Forschungsarbeit in **Anlage 3** beigelegt.

Zur Erprobung des Interviewleitfadens fanden im Voraus zwei Pretests mit Kollegen aus der DRV BaWü statt, um die Interviewdurchführung zu simulieren und zu erproben.<sup>258</sup> Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde der Interviewleitfaden leicht modifiziert.

#### **4.2.2.2 Vorstellung des Fokusgruppen-Leitfadens**

Der Aufbau des Leitfadens für die Fokusgruppen gliedert sich in **sechs Teile**, der detaillierte Leitfaden ist in **Anlage 4** dieser Forschungsarbeit beigelegt:

Der **erste Teil** stellt die Begrüßung und den Einstieg dar. Ziel ist, dass die Teilnehmer gut in die Fokusgruppe starten, sich gegenseitig besser kennenlernen und der aktuelle Wissensstand der Teilnehmer zu den bevorstehenden Veränderungen von rvEvolution aufgenommen wird.

---

<sup>254</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 8.

<sup>255</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 403.

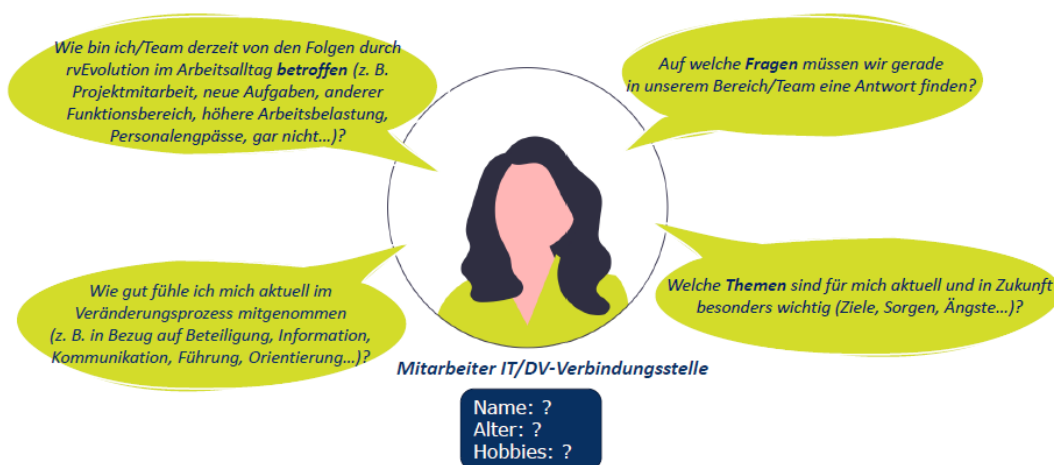
<sup>256</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 403; Mayer, 2013, S. 37 f.

<sup>257</sup> Lamnek, 2005, S. 335.

<sup>258</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 154.

Im **zweiten Teil** wird die Ausgangssituation in Bezug auf rvEvolution und die Zielstellung sowie der Ablauf der Fokusgruppe vorgestellt. Die Teilnehmenden bekommen Transparenz und Orientierung über die Ziele und den Ablauf.

Der **dritte Teil** beinhaltet die aktuelle Standortbestimmung der Mitarbeiter im Change Prozess rvEvolution. Ziel dieses Teils ist es, den aktuellen Stand zu wichtigen Themen und offenen Fragen, die Einstellung und Betroffenheit sowie Zufriedenheit im aktuellen Change Prozess rvEvolution aufzunehmen. Die Mitarbeiter sollten hierfür eine „Empathy Map“ erstellen (vgl. **Abb. 20**).<sup>259</sup>



**Abb. 20:** Empathy Map am Beispiel der Fokusgruppe Mitarbeiter IT<sup>260</sup>

Der **vierte Teil** umfasst Hintergrundinformationen zum Multiprojekt rvEvolution. Diese wurden durch die Verfasserin selbst aufbereitet und unterscheiden sich für die beiden Stakeholder-Gruppen, da die Mitarbeiter des LB und der IT über einen differenzierten Wissenstand verfügen. Beide Stakeholder-Gruppen erhielten eine Information über mögliche Auswirkungen der Veränderungen auf ihren Arbeitsalltag sowie den aktuellen Projektstand.<sup>261</sup> Die Mitarbeiter des LB erhielten zusätzlich einen Überblick über die Vision, Ziele und den Nutzen von rvEvolution.

Im **fünften Teil** wurden mithilfe von sechs Leitfragen die Voraussetzungen, Herausforderungen, Hemmnisse und Bedürfnisse der beiden Stakeholder-Gruppen

<sup>259</sup> Die Empathy Map gewährt Einblicke in die Gedankenwelt und Wahrnehmung von Personen (vgl. Tews, 2017; online unter: <https://www.usabilityblog.de/empathy-map-die-persona-alternative-fuer-agile-projekte/> [08.12.2023]).

<sup>260</sup> Anlage 23, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 18.

<sup>261</sup> Anlage 23, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 10; Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 10.

für eine erfolgreiche Gestaltung und Begleitung des Change Prozesses in der IT und im LB ermittelt. Die Teilnehmer priorisierten die an Flipcharts selbst genannten Erfolgsfaktoren sowie Hemmnisse im Change Prozess rvEvolution, indem sie Klebepunkte vergeben durften. Zudem wurden aus der Mitarbeiterperspektive auch die Besonderheiten in der DRV BaWü erhoben.

Der **abschließende Teil** hatte zum Ziel, Feedback zu potenziellen Change- und Kommunikations-Maßnahmen für die Begleitung der Umsetzungsphase des Change-Prozesses rvEvolution zu erheben. Es wurden den Mitarbeitern acht von der Verfasserin dieser Arbeit selbst ausgewählte mögliche Maßnahmen vorgestellt, die anschließend von den Mitarbeitern auf einem separaten Arbeitsblatt anhand einer fünfstufigen Likert-Skala von "1" = gar nicht hilfreich bis "5" = sehr hilfreich, bewertet wurden. Zusätzliche Vorschläge, Ideen und Wünsche konnten in einem Freitextfeld gemacht werden. Das erstellte Arbeitsblatt ist in **Anlage 5** ersichtlich.

#### 4.2.3 Auswahl der Stichprobe

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Datenerhebung verschiedener Befragungsgruppen, um die unterschiedlichen Perspektiven der wichtigsten Stakeholder zum Change Prozess rvEvolution in der DRV BaWü zu betrachten und Differenzen aufzuzeigen.

<b>Organisationsstruktur der DRV BaWü</b>	
<b>Ressort IT</b>	<b>Ressort Leistungen</b>
1 Geschäftsführerin 54 Führungskräfte, aller Leitungsebenen 257 Mitarbeiter	1 Geschäftsführerin 295 Führungskräfte, aller Leitungsebenen 2.239 Mitarbeiter
ergibt eine <b>Grundgesamtheit</b> von <b>2.847</b>	

**Tabelle 1:** Grundgesamtheit Stichtag 31. Oktober 2023<sup>262</sup>

Die **Grundgesamtheit** dieser Untersuchung sind daher die Geschäftsführungen sowie die Führungskräfte aller Leitungsebenen aus der IT und dem LB. Die oberste Leitungs- bzw. Führungsebene in der DRV BaWü umfasst dabei die Haupt- und

---

<sup>262</sup> Anlage 22, Grundgesamtheit Stichtag 31. Oktober 2023.

Abteilungsleitungen der IT und des LB. Die mittlere Leitungsebene schließt die Bereichs-, Referats-, Regionalzentrumsleitungen und die untere Ebene die Team- und Gruppenleiter ein. Des Weiteren gehören der OCMi sowie alle Mitarbeiter der IT und des LB aus der DRV BaWü zur Grundgesamtheit. Die Grundgesamtheit ist bekannt und stellt sich zum Stichtag 31. Oktober 2023 wie in **Tabelle 1** dar.

Die Grundgesamtheit wurde auf **Stichproben** reduziert und die Datenerhebung anhand der Stichprobe nach **wissenschaftlichen Kriterien** durchgeführt.<sup>263</sup>

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden insgesamt **sechs Personen** interviewt. Es wurden die beiden Geschäftsführerinnen des Leistungsressorts und der IT sowie als Führungskräfte der Hauptabteilungsleiter und eine Teamleiterin aus dem LB und eine Bereichsleitung aus der IT interviewt. Des Weiteren wurde ein Interview mit dem OCMi rvEvolution durchgeführt. Auswahlkriterium der Stichprobe der IP war ihre Funktion innerhalb der DRV BaWü. Zudem wurde bei der Auswahl der Führungskräfte darauf geachtet, möglichst alle Leitungsebenen des LB und der IT abzudecken. Die Auswahl der IP erfolgte daher anhand einer bewussten Stichprobenziehung.<sup>264</sup> Die ausgewählten Führungskräfte wurden von der Verfasserin vorgängig per E-Mail mit der Bitte um ein Interview angeschrieben. Es gab ausschließlich positive Rückmeldungen und alle waren für ein Interview bereit. Anschließend wurden Termine für die Interviews vereinbart.

Des Weiteren wurden zur Erhebung der Mitarbeiterperspektive im Rahmen dieser Untersuchung insgesamt zwei Fokusgruppen durchgeführt. Hierfür fand jeweils eine Fokusgruppe mit **elf Mitarbeitern** der IT und **15 Sachbearbeitern** des LB der DRV BaWü statt. Folgende Auswahlkriterien wurden anhand der Forschungsfrage für die Stichprobe festgelegt und diese auf folgende **Merkmale** reduziert:

1. Zielgruppe: primäre und sekundäre Benutzer des rvSystems, d. h. operative, fachliche oder technische Arbeit an/mit rvSystem
2. Führungsverantwortung: keine personellen Führungsaufgaben inne
3. Projektmitarbeit rvEvolution: keine Voraussetzung/kein Ausschluss

---

<sup>263</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 405.

<sup>264</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 294; Mey/Mruck, 2010, S. 241.



Zur Rekrutierung von Teilnehmern der Stakeholder-Gruppe „Mitarbeitende IT“ wurde in einem ersten Schritt das Vorhaben dieser Forschungsarbeit und die Zielsetzung der Fokusgruppen am 21. September 2023 bei den Führungskräften des entsprechenden Ressorts vorgestellt, um das Einverständnis für die Anfrage der Mitarbeiter aus den Bereichen einzuholen (vgl. **Anlage 1**). Das Feedback der Führungskräfte fiel sehr positiv aus. Diese bewerteten die Stakeholder-Maßnahme als sehr wichtig, da die Veränderungen als erheblich eingeschätzt werden. In einem weiteren Schritt wurden die IT-Mitarbeiter von der Verfasserin per E-Mail angeschrieben und Interesse zur Teilnahme an einem Workshop erkundet.<sup>265</sup> Die Anmeldung für Interessierte erfolgte über eine lokal abgelegte Teilnehmerliste im Hauptabteilungslaufwerk. Es konnten insgesamt elf Mitarbeiter, inkl. drei Wirtschaftsinformatik-Studenten aus verschiedenen Bereichen der IT, inkl. DV-Verbindungsstelle rekrutiert werden.<sup>266</sup>

Für die Gewinnung von Teilnehmern aus der Stakeholder-Gruppe der „Mitarbeiter des LB“ wurde eine andere Vorgehensweise gewählt. Aufgrund der großen Grundgesamtheit dieser Stakeholder-Gruppe wurden die Mitarbeiter aus ressourcenschonenden Gründen über das Leistungsressort per E-Mail angefragt und zurückgemeldet.<sup>267</sup> Zudem wurde auf den Praxisanwenderpool des LB zu rvEvolution zurückgegriffen, um weitere Teilnehmer zu rekrutieren. Aus dem LB konnten insgesamt 15 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Regionalzentren und Referatsgruppen des LB gewonnen werden.<sup>268</sup> Bei der Auswahl der Stichprobe für die Fokusgruppen handelt es sich um einen willkürlichen Prozess per Selbstselektion, da die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis über eine Teilnahme entscheiden konnten.<sup>269</sup>

Die folgende **Tabelle 2** gibt einen Überblick über die Stichprobe der Untersuchung.

---

<sup>265</sup> Anlage 23, E-Mail-Anfrage Fokusgruppe MA IT.

<sup>266</sup> Die Mitarbeiter kommen aus dem Fachbereich Leistung, der Unternehmensentwicklung, operativen Controlling/Statistik, Bereich Entwicklung, BSC (Beschaffung, Controlling, Service) und Bereich Basis Service SW und RZW. Die Stichprobe ist damit inhaltlich sehr ausgewogen.

<sup>267</sup> Anlage 24, E-Mail-Anfrage Fokusgruppe MA LB.

<sup>268</sup> Die Mitarbeiter verteilen sich sehr ausgewogen auf 10 von insgesamt 15 internen und externen Regionalzentren der DRV BaWü sowie die kleineren Referate Anschlussheilbehandlung (AHB)/Sucht und die Auslandsrentenbereiche.

<sup>269</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 294.

<b>Organisationsstruktur der DRV BaWü</b>	<b>Anzahl Stichprobe</b>
Ressort Leistungen 295 Führungskräfte, aller Leitungsebenen 2.239 Mitarbeiter	1 Geschäftsführung – Frau Gabriele Frenzer-Wolf (IP2) 1 Hauptabteilungsleiter – Herr Michael Saile (IP3) 1 Teamleiter LE2 – Frau Heike Schmidt (IP6) 15 Mitarbeiter
Ressort IT 54 Führungskräfte, aller Leitungsebenen 257 Mitarbeiter	1 Geschäftsführung – Frau Saskia Wollny (IP4) 1 Bereichsleitung IT/DV-Verbindungsstelle (IP1) 1 OCMi – Herr Christos Tsiberidis (IP5) 11 Mitarbeiter, inkl. 3 Wirtschaftsinformatik-Studenten
<b>Gesamt 2.847</b>	<b>32 (5 FK / 1 OCMi / 26 MA)</b>

**Tabelle 2:** Übersicht über die Stichprobe

#### 4.2.4 Durchführung der Interviews und Fokusgruppen

Die Interviews wurden von der Verfasserin dieser Forschungsarbeit anhand des Interview-Leitfadens zwischen dem **24. Oktober** und **3. November 2023** durchgeführt. Es fanden vier persönliche bzw. direkte Interviews in Präsenz am Standort Stuttgart der DRV BaWü und zwei Online-Einzelinterviews über die Plattform Rainbow statt.<sup>270</sup> Die IP haben zur Information und Vorbereitung eine Woche vor Interviewbeginn ein FAQ-Informationsblatt (vgl. **Anlage 2**) zum Thema der Master-Thesis und den Interviewleitfaden per E-Mail erhalten. Die Interviews dauerten jeweils zwischen einer und eineinhalb Stunden. Die Interviews verliefen nicht strikt nach der zuvor festgelegten Reihenfolge des vordefinierten Fragenkatalogs. Den Befragten wurde genügend Raum gelassen, sich im Gespräch jenen Aspekten zu widmen, die sie für die Wichtigsten erachteten. Bei bestimmten Themen wurde detaillierter nachgefragt und teilweise bei ausholenden Ausführungen zum Leitfaden zurückgekehrt. Die beiden Fokusgruppen mit den Mitarbeitern des LB und der IT wurden von der Verfasserin dieser Forschungsarbeit in moderierender Rolle anhand des Leitfadens am **26. und 27. Oktober 2023** durchgeführt. Beide Fokusgruppen fanden am Standort Stuttgart der DRV BaWü

---

<sup>270</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 359 f.

statt und dauerten im Durchschnitt drei Stunden. Relevante Themenschwerpunkte wurden auf Wunsch der Teilnehmer vertieft.

#### **4.3 Methodik der Datenaufbereitung und -analyse**

Im Folgenden wird dargestellt, wie die qualitativen Daten, d. h. die Aussagen aus den Transkripten und Fotoprotokollen, aufbereitet und ausgewertet wurden. Im Rahmen der Analysemethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* wurde das Material in verschiedenen Interpretationsschritten ausgewertet und ein Kategoriensystem entwickelt.<sup>271</sup>

##### **4.3.1 Dokumentation**

Die teilstrukturierten Interviews wurden alle nach Zustimmung der IP mit einem Tonband aufgezeichnet und im Anschluss danach wortwörtlich in Schriftform gebracht (Transkription), die Transkription wurde selbst übernommen.<sup>272</sup> Dazu wurde zu Beginn der Interviews von allen IP ein Einverständnis zur Aufzeichnung per Tonbandgerät eingeholt und nach einer Anonymisierung des Transkripts sowie der Antworten in Bezug auf die eigene Person gefragt. Die Transkripte wurden den IP im Anschluss nochmals zur Freigabe vorgelegt, um Missverständnisse auszuschließen. Bei der Transkription wurde auf die Umschreibung der Du-Form auf die Sie-Form verzichtet, Dialektverfärbungen eingedeutscht und Unvollständigkeiten und Wiederholungen beibehalten. Ein Transkript und die Antworten eines IP wurden auf Wunsch komplett anonymisiert; die IP wurden in den Transkripten als IP1 bis IP6 gekennzeichnet (vgl. **Tabelle 2**). Die Fokusgruppen wurden nicht aufgezeichnet und transkribiert, die Teilnehmer wurden aufgefordert, ihre Ergebnisse, währenddessen selbst an Pinnwänden und Flipcharts zu visualisieren und zu protokollieren. Für die Auswertung wurden die Ergebnisse in einem Fotoprotokoll festgehalten.<sup>273</sup>

Die sechs Transkripte und die beiden Fotoprotokolle finden sich in **Anlage 25-32**.

---

<sup>271</sup> Mayring, 2022, S. 71.

<sup>272</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 358, 367.

<sup>273</sup> Hartung et al., 2020, S. 218 f.

#### 4.3.2 Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse

Die erhobenen qualitativen Daten wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse mit **induktiver Kategorienbildung** ausgewertet.<sup>274</sup> Das heißt, die Kategorien wurden direkt aus den Aussagen der IP und Mitarbeiter abgeleitet und so die subjektiven Wahrnehmungen und Schwerpunkte der Geschäftsführerinnen, Führungskräfte, des OCMi und der Mitarbeiter abgebildet. Für *Mayring* ist dieses induktive Vorgehen „sehr fruchtbar“, denn „*es strebt nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials*“<sup>275</sup>.

Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien in einem Wechselverhältnis zwischen Fragestellung der Untersuchung (vgl. **Kapitel 1.2**) und dem Inhalt der Interviews und Fokusgruppen nach Zuordnungsregeln ermittelt und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft.<sup>276</sup> Schließlich werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert. Für *Mayring* liegt die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse darin, dass das Verfahren in einzelne vorher festgelegte Interpretationsschritte zerlegt und dadurch für andere nachvollziehbar, intersubjektiv überprüfbar und somit zur wissenschaftlichen Methode wird.<sup>277</sup>

Die Ziele der qualitativen Inhaltsanalyse leiten sich aus den in der Einleitung beschriebenen Forschungsfragen ab:

1. Ziel: Darstellung, wie die Einstellung zum Change Prozess rvEvolution ist
2. Ziel: Ermittlung des subjektiven Change Erfolgs von rvEvolution
3. Ziel: Ermittlung der Faktoren, die den Erfolg des Change Prozesses rvEvolution in der DRV BaWü möglicherweise erhöhen
4. Ziel: Ermittlung der wesentlichen Hemmnisse und Herausforderungen
5. Ziel: Ermittlung der Besonderheiten in der DRV BaWü

Zur Festlegung des Materials wurde definiert, dass die Kodiereinheit, also der kleinste Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann, ein Wort ist. Die

---

<sup>274</sup> Hartung et al., 2020, S. 219.

<sup>275</sup> Mayring, 2010, S. 84.

<sup>276</sup> Mayring, 2010, S. 59.

<sup>277</sup> Mayring, 2010, S. 58.

Kontexteinheit, also der größte Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann, ist ein Absatz.<sup>278</sup> Die Analyse der Daten im Hinblick auf die Forschungsziele erfolgt in einem Durchgang, dabei sind die Analyseeinheiten jeweils die Antwortpassagen auf die Fragen im Zusammenhang mit dem jeweiligen Ziel. Die vorgenommenen Schritte werden nachfolgend kurz erläutert. Das Ergebnis der einzelnen Auswertungsschritte ist in tabellarischer Form in **Anlage 35** ersichtlich.

### **1. Reduktion: Paraphrasierung und Kurzform**

In einem ersten Schritt wurden die einzelnen Kodiereinheiten, die zunächst in der Originalformulierung übernommen wurden, in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben (Paraphrasierung). Nicht inhaltstragende Bestandteile, wie ausschmückende, wiederholende Wendungen wurden weggelassen. Die inhaltstragenden Textstellen bzw. Paraphrasen wurden auf eine einheitliche Sprachebene in grammatikalischer Kurzform übersetzt. Im selben Arbeitsschritt wurde die Paraphrasierung in Stichworte verkürzt, weiter verallgemeinert und somit auf ein höheres Abstraktionsniveau gebracht.

### **2. Reduktion: Unterkategorien pro Interview und Fotoprotokoll**

In einem zweiten Schritt wurden die im ersten Schritt ermittelten verallgemeinerten Kurzformen, die sich aufeinander beziehen und oft über das Material verstreut waren, unter einer Überschrift zusammengefasst, die in dieser Arbeit als Unterkategorie bezeichnet wird. Bedeutungsgleiche und unwichtige, nicht als wesentlich inhaltstragende Paraphrasen wurden gestrichen und die Paraphrasen übernommen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet wurden (Selektion).

### **3. Reduktion: zusammenfassende Kategorien**

Die ermittelten Unterkategorien der einzelnen Interviews und Fotoprotokolle wurden mit den Unterkategorien gleichen Gegenstandes und ähnlicher Aussage der anderen Interviews und Fotoprotokolle zusammengeführt (Bündelung). Die Unterkategorien wurden ggf. neu bezeichnet, um dazugehörige Aussagen aus anderen Interviews und Fotoprotokollen miteinzuschließen. Die miteinander in Verbindung stehenden Unterkategorien aus allen ausgewerteten Interviews und

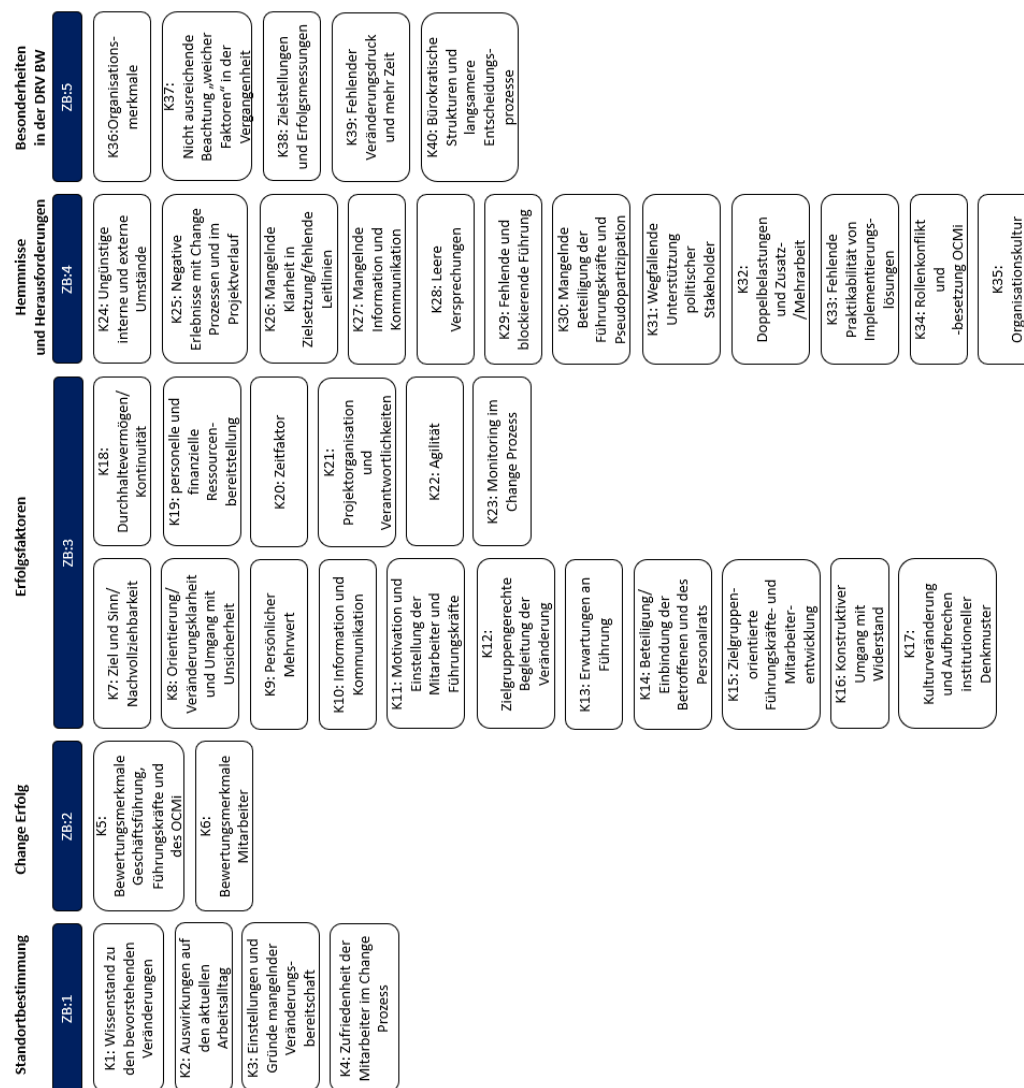
---

<sup>278</sup> Mayring, 2010, S. 59.

Fotoprotokollen wurden dann den vordefinierten deduktiven Hauptkategorien/Untersuchungsbausteinen dieser Forschungsarbeit zugeordnet.

### Rücküberprüfung und Festlegung des Kategoriensystems

Nach der Analyse aller Interviews wurde anschließend geprüft, ob die in den verschiedenen Reduktionsschritten als Kategoriensystem zusammengestellten selektierten Aussagen das Ausgangsmaterial noch repräsentieren und die ursprünglichen Aussagen des Materialdurchgangs im Kategoriensystem aufgehen.<sup>279</sup> Als Ergebnis ergibt sich folgendes **Kategoriensystem** (vgl. **Abb. 21**):



**Abb. 21:** Kategoriensystem induktive Kategorienbildung nach Mayring<sup>280</sup>

<sup>279</sup> Mayring, 2010, S. 69.

<sup>280</sup> Eigene Darstellung auf Basis der Vorgehensweise nach Mayring, 2010, S. 59 ff.

## 5 Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews und Fokusgruppen

Nachfolgend werden die gewonnenen Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews und der Fokusgruppen über die erfolgreiche Gestaltung und Begleitung des Change Prozesses rvEvolution vorgestellt. Die Ergebnisse werden thematisch nach den deduktiv gebildeten Zielbausteinen dieser Forschungsarbeit und den dazugehörigen ermittelten induktiven Kategorien gegliedert dargestellt.

### 5.1 Erster Zielbaustein: Standortbestimmung

#### 5.1.1 Wissensstand zu den bevorstehenden Veränderungen

Der Wissensstand zu den Veränderungen durch rvEvolution ist im LB und in der IT sowohl aus Perspektive der Geschäftsführerinnen, Führungskräfte und des OCMi als auch aus Mitarbeiterperspektive uneinheitlich.

#### Leistungsbereich

*Frau Frenzer-Wolf* erklärt, dass die Mitarbeiter des LB durch rvEvolution eine zeitgemäß gestaltete Oberfläche mit einem neuen „*Look and Feel*“ erhalten.<sup>281</sup> Die Veränderung soll jedoch nicht nur die Benutzerfreundlichkeit verbessern, sondern auch zu einer deutlichen Entlastung der Mitarbeiter führen, da zahlreiche Arbeitsprozesse automatisiert werden und dadurch weniger manuelle Arbeiten anfallen.<sup>282</sup> Dieser Effekt könnte zu einem positiven und modernen Arbeitgeberbild beitragen und die Mitarbeiterbindung stärken.<sup>283</sup> Zusätzlich werden weitere signifikante Veränderungen im LB durch eine neue Arbeitsmengensteuerung FLAM durch das parallel laufende Change Projekt „Zukunftssicherer Leistungsbereich (zsLB)“ erwartet.<sup>284</sup> Aus der Perspektive von *Frau Schmidt* ist rvEvolution im Moment für viele Sachbearbeiter noch nicht greifbar und unreal.<sup>285</sup> Viele wissen nicht, was in rvEvolution gemacht wird und haben im Moment teils

---

<sup>281</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125.

<sup>282</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>283</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>284</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 52-61, 126-135.

<sup>285</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 408-457.

„abgespacte“ Vorstellungen oder Angst, dass ihre Rolle durch eine volle Automatisierung überflüssig wird.<sup>286</sup>

Diese Perspektive bestätigt sich durch die Befragung der *Mitarbeiter des LB*. Diese hat ergeben, dass der Wissensstand über die bevorstehenden Veränderungen aktuell noch sehr begrenzt ist.<sup>287</sup> Dementsprechend wird der Wunsch nach einer allgemeinen Aufklärung über das Projekt geäußert.<sup>288</sup> Die teilnehmenden Mitarbeiter wissen lediglich, dass das veraltete rvSystem in Teilschritten abgelöst und ein neues Programmsystem mit integrierten automatisierten Prozessen und einer neuen Oberfläche eingeführt wird.<sup>289</sup> Nur ein Teil von ihnen weiß, dass die Veränderungen Arbeitserleichterungen versprechen, wobei auch Parallelen zur Einführung der digitalen Akte gesehen werden.<sup>290</sup> Aktuelle Fragen handeln von der vorgesehenen Einarbeitung und Bereitstellung von Schulungsunterlagen. Eine übergeordnete Frage betrifft die Art und Quellen der Informationsbeschaffung im Verlauf von rvEvolution: „*Wie und wo bekomme ich Informationen?*“<sup>291</sup>

### **IT, inkl. DV-Verbindungsstelle**

Nach Ansicht der *Bereichsleitung der IT* und des *OCMi* bestehen gegenwärtig erhebliche Unklarheiten darüber, welche konkrete Bedeutung die bevorstehenden Veränderungen haben und was auf die Mitarbeiter zukommt.<sup>292</sup> Die Veränderungen können noch nicht eingeschätzt werden, da seitens des trägerweiten Multiprojekts Informationen fehlen und widersprüchliche Aussagen getroffen wurden.<sup>293</sup> Im Bereich der DV-Verbindungsstelle herrscht Unklarheit darüber, welche Auswirkungen es zukünftig im Hinblick auf den Test- und Releasemanagement Prozess gibt, ob Schulungsdurchführungen erforderlich sein werden und Arbeitsanweisungen erstellt werden müssen.<sup>294</sup> Unsicherheiten liegen darin, ob es die DV-Verbindungsstelle künftig über die Betreuung des First-Level hinaus noch benötigt und klassische Second-Level-Aufgaben vom Multiprojekt bereitgestellt

---

<sup>286</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 408-457.

<sup>287</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 5.

<sup>288</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19.

<sup>289</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 5.

<sup>290</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 5.

<sup>291</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 20f.

<sup>292</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 72-88, Z. 89-111; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>293</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 72-88, Z. 89-111; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>294</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 72-88.



werden.<sup>295</sup> Das Thema DevSec und DevOps stellt ebenfalls eine große Frage dar.<sup>296</sup> Im Entwicklungsbereich wird zwar zum einen erwartet, dass ein Prozess vom Subsystem zum ART erfolgen und eine neue Programmierentwicklung eingeführt wird.<sup>297</sup> Allerdings herrscht zum anderen Unsicherheit, ob die Mitarbeiter in Zukunft noch in „rvSystem:modern“ entwickeln werden oder nicht.<sup>298</sup> Weitere Fragen gehen mit organisatorischen Veränderungen, wie der vorgesehenen Fusion der aktuellen IT-Abteilung mit der DV-Verbindungsstelle in eine neue Abteilung „rvEvolution“ einher.<sup>299</sup>

Die Perspektive der IP wird durch die der *Mitarbeiter der IT* ergänzt. Zum aktuellen Zeitpunkt besteht unter den teilgenommenen Mitarbeitern ein uneinheitlicher Wissensstand.<sup>300</sup> Während ein paar Mitarbeiter bereits viel über die bevorstehenden Veränderungen wissen, sind andere lediglich über die Ziele und einen groben Projektüberblick informiert.<sup>301</sup> Die Erhebungen haben gezeigt, dass die Unklarheiten, die von den IP genannt wurden, mit denen der Mitarbeiter übereinstimmen. Offene Fragen beziehen sich auf persönliches Zeitmanagement, mögliche organisatorische Auswirkungen, wie Stellenbesetzungen oder künftige Abteilungs- und Bereichsstrukturen sowie auf die persönliche Betroffenheit durch die bevorstehenden Veränderungen.<sup>302</sup> Darüber hinaus gibt es Unklarheiten zu den benötigten Projektrollen, erforderlichen Projektbeteiligungen und Schulungen, dem Zusammenspiel und möglichen Doppel-/Parallelbetrieb von rvSystem:Bestand zu rvSystem:modern und dem künftigen Kommunikationstool.<sup>303</sup>

### 5.1.2 Auswirkungen auf den aktuellen Arbeitsalltag

In den beiden Mitarbeiter-Gruppen des LB und der IT lassen sich zum aktuellen Zeitpunkt unterschiedlich starke Auswirkungen im Arbeitsalltag feststellen.

#### Mitarbeiter Leistungsbereich

---

<sup>295</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 89-111.

<sup>296</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 89-111.

<sup>297</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248.

<sup>298</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 89-111, Z. 54-66.

<sup>299</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 89-111; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>300</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 5.

<sup>301</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 5.

<sup>302</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19 ff.

<sup>303</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19 ff.

*Frau Wollny* betont, dass der LB die hauptsächlich Betroffenen von rvEvolution sind.<sup>304</sup> Die Auswirkungen von rvEvolution sind im LB auf Mitarbeiterebene sowohl laut Aussage der Mitarbeiter selbst, also auch durch Rückmeldung der IP aber noch nicht unmittelbar spürbar.<sup>305</sup> Im LB wurden die Veränderungen noch nicht umgesetzt, diese bekommen die Sachbearbeiter erst „irgendwann“.<sup>306</sup> Das Multiprojekt wird nur teilweise in Teambesprechungen erwähnt und es wird bisher eher hypothetisch und als „Zukunftsmusik“<sup>307</sup> betrachtet. Vereinzelt werden durch die Teamleiter in LB Anfragen zu Projektbeteiligungen vernommen.<sup>308</sup> Laut dem *OCMi* beginnt der LB allerdings zunehmend zu realisieren, dass Veränderungen bevorstehen.<sup>309</sup>

### **Mitarbeiter IT**

Die derzeitigen Auswirkungen von rvEvolution auf die einzelnen Teams und Mitarbeiter in der IT variieren aus Mitarbeiterperspektive. Während einige Teams bisher keine direkten Betroffenheiten im Arbeitsalltag verzeichnen, berichten Andere von unmittelbaren Folgen, wie erhöhter Arbeitsbelastung durch Projektverpflichtungen von Teamkollegen und vorherrschenden projektbezogenen Unsicherheiten.<sup>310</sup> Die Unsicherheiten führen zu verstärkten Besprechungen im Team. Projektbeteiligte betonen die Herausforderung ihre Personalressourcen zwischen dem Projekt und dem Tagesgeschäft in der IT aufzuteilen, was zu parallelen Besprechungen und dem Erfordernis einer sorgfältigen Zeitplanung und Priorisierung führt.<sup>311</sup> rvEvolution wirkt sich zudem auf interne Projekte aus, es kommt zu Zeitverzögerungen und Projekte werden gebremst.<sup>312</sup>

Die Perspektive der Geschäftsführung, Führungskräfte und des *OCMi* bestätigt die Ergebnisse. Zwei IP zufolge ist die IT in den Bereichen Entwicklung und Betrieb bereits erheblich von rvEvolution betroffen, sowohl personell als auch emotional.<sup>313</sup>

---

<sup>304</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>305</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19, 20.

<sup>306</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 54-66; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>307</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19.

<sup>308</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 217-224.

<sup>309</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>310</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19, 21.

<sup>311</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 20.

<sup>312</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19.

<sup>313</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 54-66; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

Dies zeigt sich im aktuellen Arbeitsalltag in ständigen projektseitigen Anfragen neuer Rollen bzw. Stellenabrufen sowie in der tatsächlichen Voll- oder Teilzeitmitarbeit im trägerweiten Multiprojekt rvEvolution.<sup>314</sup> Dadurch erleben die Projektmitarbeiter aufgrund des nicht wegfallenden Tagesgeschäfts teils jetzt schon Doppelbelastungen.<sup>315</sup> Auch Teamkollegen, die nicht im Projekt involviert sind, spüren die Auswirkungen durch Rollenverschiebungen, wenn sie Aufgaben der Projektbeteiligten übernehmen müssen.<sup>316</sup> Dazu kommt die Angst nach künftigem Mehraufwand, der durch die Betreuung mehrerer Systeme, des Bestandsystems und des rvSystem:modern, entstehen könnte.<sup>317</sup> Darüber hinaus betont *Frau Wollny*, dass rvEvolution auch bereits Veränderungen in der Art der Zusammenarbeit bewirkt hat, besonders auf bundesweiter Ebene und sich dies in Zukunft weiter verstärken wird.<sup>318</sup>

### 5.1.3 Einstellungen und Gründe mangelnder Veränderungsbereitschaft

In der DRV BaWü ist eine grundsätzliche Zustimmung und positive Grundeinstellung zu den Veränderungen vorhanden und die Mehrheit, unabhängig der Hierarchieebene sieht, dass es so nicht mehr weitergeht.<sup>319</sup> Dennoch hegt auf Führungskräfte- und Mitarbeitererebene auch ein Teil Skepsis.

#### Geschäftsführung und OCMi

Die beiden Geschäftsführerinnen und der OCMi lassen sich als Change Leader einordnen. Als Promotoren der Veränderungen zeigen sie eine durchweg positive Einstellung zum Multiprojekt rvEvolution und betrachten die Veränderungen für die DRV als unverzichtbar.<sup>320</sup> *Frau Wollny* betont die Notwendigkeit aufgrund der begrenzten Anpassungsfähigkeit und fehlenden Betriebs- und Ausfallsicherheit des alten Systems: „[...] bei jedem Veränderungsbrief zittern und hoffen wir, dass es

---

<sup>314</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 54-66, Z. 89-111.

<sup>315</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>316</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>317</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>318</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 486-506.

<sup>319</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 278-297.

<sup>320</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 135-138; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 549-597; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 267-277.

*funktioniert.*<sup>321</sup> *Herr Tsiberidis* sieht zudem eine positive Einstellung in seiner Rolle als OCMi im Change Team als sehr wichtig an.<sup>322</sup>

### **Führungskräfte Leistungsbereich**

*Herr Saile*, der Hauptabteilungsleiter der Leistungsabteilung, zeigt eine differenzierte Haltung gegenüber rvEvolution.<sup>323</sup> Obwohl er die zwingende Notwendigkeit eines neuen Programms anerkennt, äußert er Skepsis und Bedenken hinsichtlich der weiteren Projektumsetzung.<sup>324</sup> Seine Gründe beziehen sich auf bisher im Prozessverlauf gemachte Versprechungen, die nicht optimal eingehalten wurden sowie die Sorge, dass die DRV BaWü durch eine zunehmende Einflussnahme der DRV Bund möglicherweise an Eigenständigkeit und Gestaltungsspielraum verlieren könnte.<sup>325</sup>

Die Einstellung der Führungskräfte schätzt *Herr Saile* grundsätzlich positiv ein und meint, dass diese hinter den Veränderungen stehen, da sie deren Notwendigkeit erkennen und darin auch Chancen sehen.<sup>326</sup> Er nimmt wahr, dass viele freiwillige Führungskräfte in allen Leitungsebenen bis zum Teamleiter bereit sind, aktiv an den Veränderungen des zsLB und damit untrennbar auch an rvEvolution mitzumachen und viel Einsatz dahintersteckt.<sup>327</sup> Es besteht Zuversicht, dass ein Großteil der Führungskräfte die Herausforderung annehmen wird, da es auch ihre Aufgabe ist.<sup>328</sup> Aufgrund der Tatsache, dass Personalressourcen im Projekt eingesetzt werden, vernimmt auch *Herr Tsiberidis*, dass das obere und mittlere Management die Chancen der Veränderungen sieht und Veränderungswille vorhanden ist.<sup>329</sup> Die Teamleiterin *Frau Schmidt* bestätigt diese Ansichten und betrachtet die Veränderungen rvEvolution als Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Schaffung von Vereinfachungen in der Antragsbearbeitung, besonders vor dem Hintergrund knapper Personalressourcen im Team.<sup>330</sup> Sie pflegt eine positive

---

<sup>321</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 549-597.

<sup>322</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 382-393.

<sup>323</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 249-284.

<sup>324</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 249-284.

<sup>325</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 249-284.

<sup>326</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 285-305.

<sup>327</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530.

<sup>328</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530.

<sup>329</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 278-297.

<sup>330</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 312-320.

Grundeinstellung und erwartet auch keine anfängliche Perfektion, sondern sieht es als einen fortlaufenden Prozess mit Optimierungsmöglichkeiten.<sup>331</sup>

Trotzdem erwarten sowohl *Herr Saile* als auch *Herr Tsiberidis*, dass es einen gewissen Prozentsatz von Skeptikern geben wird, möglicherweise aufgrund der aktuellen Personalsituation, der übergreifenden Zusammenarbeit und möglicher Intransparenz.<sup>332</sup>

### **Führungskräfte IT, inkl. Verbindungsstelle**

Die befragte *Bereichsleitung der IT* teilt eine ähnliche Einstellung wie *Herr Saile*. Sie äußert eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber Veränderungen im Allgemeinen, steht rvEvolution aber auch skeptisch gegenüber.<sup>333</sup> Diese Skepsis basiert auf sachlichen Überlegungen und Unzufriedenheit mit dem bisherigen Projektverlauf aufgrund langjähriger Berufserfahrung in der DV-Verbindungsstelle. Persönliche Kritikpunkte umfassen den falschen und nicht zielführenden Umgang mit Personalressourcen und -findung, den bisherigen großen finanziellen und personellen Aufwand im Vergleich zum wenigen geleisteten Output, unrealistische Projekttermine, ein chaotisches Vorgehen durch viele Beteiligte, Schnittstellen und einem fehlenden Projektplan.<sup>334</sup> Der Prozess wird als intransparent, zäh und schwer vermittelbar wahrgenommen.<sup>335</sup>

Auf Führungsebene der IT wird von *Frau Wollny* im Allgemeinen ein gemischtes Engagement für die Veränderungen vernommen.<sup>336</sup> Sie hat aber das Gefühl, dass bei vielen Führungskräften trotz der aktuell hohen Belastungssituation eine Lust auf die Veränderungen und offene Bereitschaft mitzumachen da ist.<sup>337</sup>

### **Mitarbeiter Leistungsbereich**

Im Leistungsressort wird bereits intensiv über rvEvolution und dessen Nutzen gesprochen, daher sind *Frau Frenzer-Wolf*, *Herr Saile* und *Frau Schmidt* optimistisch, dass die Mehrheit eine positive Einstellung zum neuen System hat und

---

<sup>331</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 312-320.

<sup>332</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 285-305; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 278-297.

<sup>333</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 112-129.

<sup>334</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 33-42, 112-129.

<sup>335</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 112-129.

<sup>336</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>337</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

sich Erleichterungen und Stabilität versprechen.<sup>338</sup> *Frau Frenzer-Wolf und Herr Saile* betonen ein großes Engagement der Sachbearbeiterebene im bisherigen Change Prozess, ihre Arbeitskraft in rvEvolution reinzustecken, aktiv am Gestaltungsprozess mitzuwirken, weil sie die Notwendigkeit erkennen und die fertige Veränderung zu ihren Anforderungen und Bedürfnissen passen soll.<sup>339</sup> Dies schließt laut *Herrn Saile* neben älteren auch jüngere Mitarbeiter mit ein, wie die sog. „Z-Generation“, die sich für die Zukunft und Verantwortungsübernahme engagieren.<sup>340</sup> Daher wird eine Offenheit für die Veränderung gesehen.<sup>341</sup>

In diesem Zusammenhang erkennen jedoch *Frau Wollny* und *Frau Schmidt*, dass es für Mitarbeiter im Change Prozess schwierig ist, sich an Veränderungen zu gewöhnen und einige besser damit zurechtkommen werden als andere.<sup>342</sup> Einerseits wird es Mitarbeiter geben, die eine positive Grundeinstellung und Lust auf die Veränderung haben, mitgestalten wollen und offen sind, Neues auszuprobieren sowie das Ganze „*trotz Kinderkrankheiten*“ agil anzugehen.<sup>343</sup> Andererseits gibt es Mitarbeiter, die „[...] *wollen einfach Ihren Job machen* [...]“.<sup>344</sup> *Frau Schmidt* erwartet aufgrund ihrer Berufserfahrung, dass sich manche Mitarbeiter möglicherweise grundsätzlich versperren, eine Abwehrhaltung einnehmen und zunächst „*den Weltuntergang*“ hinter den Veränderungen sehen.<sup>345</sup> Sie könnten sich darüber Sorgen machen, wie sie die Veränderungen „*überleben*“.<sup>346</sup> Es wird auch davon ausgegangen, dass einige Mitarbeiter sehr lange Berührungängste haben werden.<sup>347</sup> Auch *Herr Saile* erwartet, dass es bei den Mitarbeitern im Change-Prozess Skepsis geben wird, da Veränderungen zunächst Mehrarbeit bedeuten, was in der bereits überlasteten Arbeitsumgebung mit wenig Kapazitäten problematisch sein kann.<sup>348</sup> Zudem sieht er vor allem bei älteren Mitarbeitern die

---

<sup>338</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 139-146; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 190-201; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.

<sup>339</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 268-292; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 285-305.

<sup>340</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 285-305.

<sup>341</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 285-305.

<sup>342</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259, 278-311.

<sup>343</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259, 278-311.

<sup>344</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

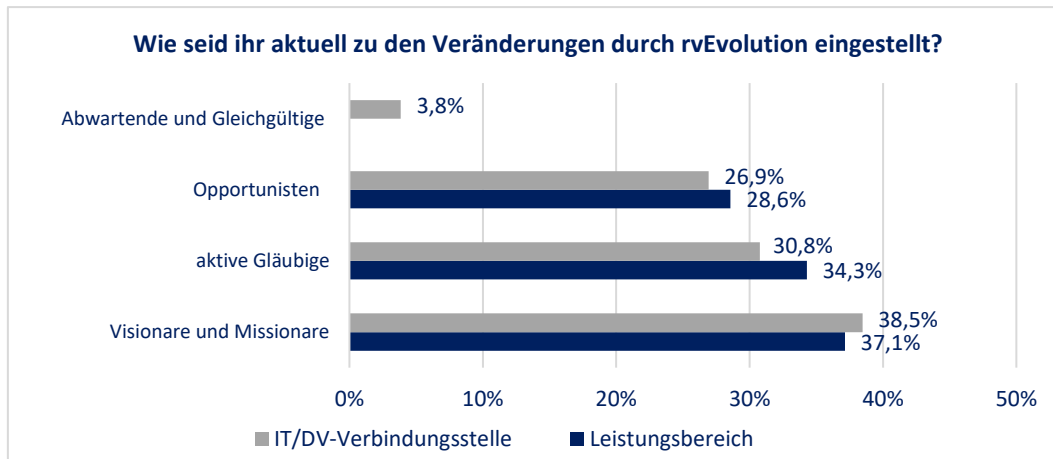
<sup>345</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259, 278-311.

<sup>346</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.

<sup>347</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.

<sup>348</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 190-201.

Gefahr, dass diese die Veränderungen möglicherweise ablehnen und sich nicht verantwortlich fühlen, da sie keinen Nutzen mehr davon haben werden.<sup>349</sup> Herr *Tsiberidis* hat das Gefühl, dass sich die Mitarbeiter zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einer Phase der Verunsicherung, Neugier und Gleichgültigkeit befinden.<sup>350</sup>



**Abb. 22:** Einstellung der Mitarbeiter zu rvEvolution<sup>351</sup>

Die Ergebnisse der Fokusgruppen mit den Mitarbeitern des LBs bestätigen die Perspektive der Geschäftsführung und Führungskräfte. Die Mehrheit der Mitarbeiter des LB ist in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen neugierig, motiviert und teils überrascht.<sup>352</sup> Sie lassen sich nach *Vahs* entsprechend ihrer derzeitigen Einstellung als „Visionäre und „Missionare“ einordnen (vgl. **Abb. 22**). Ein ähnlich großer Mitarbeiteranteil sieht sich als „aktive Gläubige“, da sie Veränderungen des bestehenden Systems befürworten und Verständnis zeigen.<sup>353</sup> Allerdings ist ein Teil der Sachbearbeiter auch skeptisch, besorgt und angespannt.<sup>354</sup> Es wird befürchtet, dass sich besonders ältere und nicht technikaffine Kollegen skeptisch zeigen werden. Die Sorgen beziehen sich darauf, dass möglicherweise trägerübergreifende Berechtigungen entzogen werden könnten, das neue System zu Programmabstürzen führt und zu der bereits hohen Arbeitsbelastung durch rvEvolution noch mehr dazu kommt. Vergleichbare IT-

<sup>349</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

<sup>350</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381.

<sup>351</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 14.; Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 14.

<sup>352</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 14.

<sup>353</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 14.

<sup>354</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 14.

Projekte zur Verbesserung der Arbeitsweisen sind in der Vergangenheit gescheitert und lassen die Mitarbeiter darüber hinaus ebenfalls an rvEvolution zweifeln.<sup>355</sup>

### Mitarbeiter IT

*Frau Wollny* ist der Ansicht, dass die meisten Mitarbeiter in der DV-Verbindungsstelle mit den Veränderungen werden umgehen können, da sie bereits jetzt bei jedem Änderungsbrief als „Puzzler“ im permanenten Change arbeiten.<sup>356</sup> Daher sollten die Veränderungen in dieser Stakeholder-Gruppe durch intrinsische Motivation klappen.<sup>357</sup> Die *Bereichsleitung der IT* schätzt die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Einstellung zum Change Prozess jedoch unterschiedlich ein.<sup>358</sup> Obwohl grundsätzliches Interesse bei allen besteht und sie sich bewusst sind, dass sie irgendwann betroffen sein werden, zögern viele, direkt am „Neuen“ teilzunehmen.<sup>359</sup> Dies liegt daran, dass ihr Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem laufenden Betrieb und der Produktion hoch ist und sie sich erfahrungsgemäß nicht „völlig zerreißen“ wollen, wenn sie sich beidem verpflichten.<sup>360</sup> Insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern wird eine zurückhaltende Haltung aufgrund der bestehenden Unklarheit über die Auswirkungen von rvEvolution und der neuen Aufbaustruktur der IT-Abteilung beobachtet, bei der personelle Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen noch offen sind.<sup>361</sup> Ältere Mitarbeiter neigen auch dazu, die Haltung der „Abwartenden“ einzunehmen bis „rvSystem:Bestand“ nicht mehr existiert.<sup>362</sup> *Herr Tsiberidis* vertritt die Meinung, dass es in der IT stets Skeptiker geben wird.<sup>363</sup> Während einige in der neuen Entwicklung und der agilen Arbeitsweise Chancen erkennen, werden sich andere möglicherweise Sorgen um die Wertschätzung für bisher Geleistetes machen.

Ergänzende Erkenntnisse ergeben sich durch die Sichtweise der Mitarbeiter. Die Einstellung der Teilnehmer aus der Fokusgruppe zu den Veränderungen verteilt sich ähnlich, wie bei den Mitarbeitern des LB (vgl. **Abb. 22**). Die Mehrheit aus den

---

<sup>355</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 14.

<sup>356</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>357</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>358</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 130-142.

<sup>359</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 130-142.

<sup>360</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 130-142, 494-527.

<sup>361</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 23-31, 494-527.

<sup>362</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 494-527.

<sup>363</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.



Fokusgruppen ist in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen neugierig und motiviert.<sup>364</sup> Ein ähnlich gleicher Mitarbeiteranteil befürwortet die Veränderungen und sieht diese positiv, hat aber zugleich eine teilweise Skepsis und Besorgnis. Hauptgründe, die hierfür genannt wurden, sind Erfahrungen mit bereits gescheiterten vergleichbaren Projekten in der Vergangenheit (z. B. IBIZA), zu wenige Informationen, zu viele parallele Projekte in der Abteilung und der damit verbundenen Leistbarkeitsfrage sowie der Sorge, dass möglicherweise nicht alle mitgenommen werden.<sup>365</sup> Zudem ist aus Perspektive der Stakeholder-Gruppe fraglich, ob wirklich alle Rentenversicherungsträger in Multiprojekt rvEvolution zusammenarbeiten und es schwierig sein kann, die Gesamtheit von 16 Trägern „unter einen Hut zu bekommen.“<sup>366</sup> Eine gewisse Ungeduld und Angespanntheit besteht aufgrund eines unrealistischen und „zu sportlichen“ Projektzeitplans und der knappen Vorbereitungszeit in der DRV BaWü in Bezug auf die voraussichtliche Produktivsetzung im nächsten Jahr, die aus Sicht der Mitarbeiter längst hätte anfangen sollen.<sup>367</sup>

### 5.1.4 Zufriedenheit der Mitarbeiter im Change Prozess

Die Zufriedenheit der in den Fokusgruppen beteiligten **Mitarbeiter der IT** im Change Prozess rvEvolution variiert. Einige fühlen sich sehr oberflächlich bis „gar nicht“ in den Change Prozess einbezogen und beklagen einen erschwerten Zugang zu Informationen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Digitalen Marktplatz (DIMA).<sup>368</sup> Andere geben an, sich „nicht so gut“ mitgenommen zu fühlen, da konkrete Pläne und Informationen fehlen.<sup>369</sup> Hingegen empfinden wiederum andere eine gute Einbindung im Change Prozess, wobei sie Informationen digital per E-Mail-Kommunikation erhalten, diese allerdings als sehr allgemein empfinden.<sup>370</sup>

Die Zufriedenheit der **Mitarbeiter des LB** im Change-Prozess rvEvolution ist laut deren Feedback aus den Fokusgruppen generell als gering einzuordnen. Sie geben an, wenig bis gar nicht informiert und beteiligt zu sein und fühlen sich durch

---

<sup>364</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 14.

<sup>365</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 14.

<sup>366</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 14.

<sup>367</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 14.

<sup>368</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19.

<sup>369</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19.

<sup>370</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19.

unterschiedliche Informationen sowie das Fehlen von gesetzten Prioritäten belastet.<sup>371</sup> Die Möglichkeit, an Workshops teilzunehmen, wird zwar teils genannt, aber es wird auch aufgeführt, dass aufgrund hoher Arbeitsbelastung keine Zeit dafür vorhanden ist.<sup>372</sup> Zudem besteht die Wahrnehmung, dass Führungskräfte keine ausreichenden Informationen bereitstellen.<sup>373</sup> Einige Mitarbeiter fühlen sich aufgrund von Unwissenheit überfordert.<sup>374</sup>

### 5.2 Zweiter Zielbaustein: Change Erfolg

Für die Definition von Erfolg des Change Management Prozesses rvEvolution wurden die genannten Bewertungsmerkmale der verschiedenen Interessens- bzw. Befragungsgruppen den fünf Dimensionen der BSC zugeordnet, die zum Teil auch die in **Kapitel 3.1** vorgestellten Zielen von rvEvolution repräsentieren.<sup>375</sup> Da kein Zusammenhang der Finanzdimension mit den Zielen des Change Prozesses rvEvolution besteht und Kosteneinsparungen eher einen Grund für einen Change Prozess darstellen, als ein Merkmal, wurde diese bewusst nicht mitaufgenommen.

#### 5.2.1 Bewertungsmerkmale der Führungskräfte und des Managements

Zunächst soll auf die Bewertung der erfolgsrelevantesten Erfolgsdimension aus Perspektive der interviewten Stakeholder eingegangen werden. Dahingehend legen die *Geschäftsführerin des Ressort Leistungen*, der *Hauptabteilungsleiter des LB* als auch der *OCMi* rvEvolution ihren Fokus gleichermaßen auf die externen Kunden bzw. Versicherten als „zentralen Fixstern der Arbeit in der DRV“ sowie die internen Mitarbeiter der DRV BaWü.<sup>376</sup> Der Hauptabteilungsleiter des LB, *Herr Saile* betont die essentielle Sicherstellung der Daseinsfürsorge für die Kunden und die Anpassung von rvEvolution an die zukünftigen Kundenanforderungen.<sup>377</sup> Gleichzeitig ist es ihm wichtig, die internen Mitarbeiterbedürfnisse und -

---

<sup>371</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19 ff.

<sup>372</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 20 f.

<sup>373</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 22.

<sup>374</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 22.

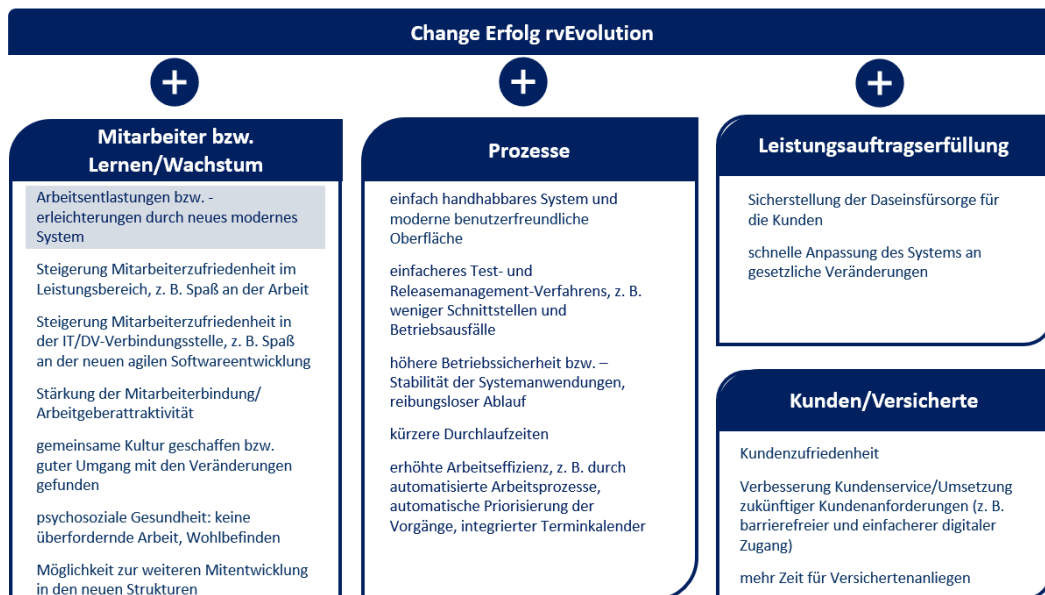
<sup>375</sup> Es bleibt dem Leser selbst überlassen, ob die Zuordnung zu den Dimensionen stimmig vorgenommen wurde.

<sup>376</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 191-208; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 627-667; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381.

<sup>377</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 627-667.

herausforderungen, wie den Fachkräftemangel zu berücksichtigen, die ein neues modernes System erfordern.<sup>378</sup>

Im Gegensatz dazu bewerten die *IT-Geschäftsführerin* und die *Bereichsleitung des Ressort IT* sowie die *Teamleiterin des LB* den Change Erfolg rvEvolution vorrangig aus der Mitarbeiterperspektive.<sup>379</sup> *Frau Wollny* nennt zwar eine hohe Kundenzufriedenheit als entscheidend für den Erfolg, betont jedoch, dass für sie der Mensch momentan der wichtigste Faktor ist.<sup>380</sup> Die Kundenschnittstelle ist am Anfang und Ende des Prozesses wichtig, doch der Mitarbeiter steht während des gesamten Prozesses im Mittelpunkt.<sup>381</sup> Die *Bereichsleitung* betrachtet in der Mitarbeiterperspektive als Dienstleister für den LB einmal den Sachbearbeiter, als seinen „internen Kunden“ und zum anderen die eigenen Mitarbeiter in der IT.<sup>382</sup>



**Abb. 23:** subjektive Bewertungsmerkmale der Geschäftsführung, Führungskräfte und des OCMi

Als nächstes werden die genannten Bewertungsmerkmale näher in den Blick genommen. Ein Überblick aller Bewertungsmerkmale ergibt sich nach Aufteilung in den verschiedenen Dimensionen der BSC gemäß **Abb. 23**. Es zeigt sich eine

<sup>378</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 627-667.

<sup>379</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 325-353.

<sup>380</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>381</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>382</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248.

Unterteilung der Bewertungsmerkmale in alle vier Dimensionen, wobei der Schwerpunkt auf den Mitarbeitern und Prozessen liegt.

Alle befragten Stakeholder sind sich einig, dass die Veränderungen dann als Erfolg gelten, wenn durch das neue System Arbeitsentlastungen bzw. -erleichterungen für den LB geschaffen werden.<sup>383</sup> Besonders die *Geschäftsführerin des LB* betont, dass die Entlastung der Mitarbeiter das Allerwichtigste ist, da alle „unter der Masse an Geschäft stöhnen“ und die Arbeitsmenge weiter zunimmt.<sup>384</sup> Als wichtigstes Merkmal zur Schaffung von Arbeitserleichterungen wird die Automatisierung von Arbeitsprozessen genannt, wodurch weniger manuelle Arbeiten anfallen.<sup>385</sup> Weitere Überschneidungen gibt es bei den Merkmalen Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Betriebssicherheit bzw. -stabilität, Benutzerfreundlichkeit und der allgemeinen Zielerreichung von rvEvolution.

Die beiden *Geschäftsführerinnen* sowie der *OCMi* teilen drei gemeinsame Bewertungsmerkmale. Alle benennen die Mitarbeiterzufriedenheit im LB, die hohe Kundenzufriedenheit sowie die Mitarbeiterbindung als Schlüsselkriterien.<sup>386</sup> *Herr Tsiberidis* sieht den Erfolg von rvEvolution darin, dass sowohl die Mitarbeiter im LB als auch die Versicherten zufrieden sind.<sup>387</sup> Die *Geschäftsführerinnen* betonen die Wichtigkeit, dass die Mitarbeiter beider Ressorts bei der DRV als Arbeitgeber bleiben, Lust haben dort zu arbeiten und die Arbeit Spaß macht, ohne zu überfordern.<sup>388</sup> Die Zukunftsfähigkeit der DRV wird davon abhängen, ob junge Mitarbeiter gehalten werden können, weil sie sich mit der Corporate Identity identifizieren.<sup>389</sup>

In diesem Zusammenhang ergänzen *Frau Wollny* und die *Bereichsleitung der IT* als Bewertungsmerkmal die Zufriedenheit der IT-Mitarbeiter. Es wird darauf Wert gelegt, dass diese ebenfalls Vereinfachungen im komplexen Test- und

---

<sup>383</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 627-667; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 598-621; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 325-353.

<sup>384</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125.

<sup>385</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125.

<sup>386</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 191-208; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 598-621, 622-670; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381, 720-737.

<sup>387</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381.

<sup>388</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 191-208; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>389</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 720-737.

Releasemanagement Verfahren erhalten, weiterhin in den neuen Strukturen mitentwickeln dürfen und Spaß an der neuen agilen Entwicklung finden.<sup>390</sup>

Zudem bewerten die *Teamleiterin des LB*, die *IT-Bereichsleitung* und *IT-Geschäftsführerin* eine erhöhte Betriebssicherheit bzw. -stabilität als weiteres ausschlaggebendes Merkmal für den Erfolg.<sup>391</sup> *Frau Wollny* vertritt die Meinung, dass den Mitarbeitern ein gutes Arbeitsinstrument und ein reibungsloses System zur Verfügung stehen muss, da dies in beiden Ressorts zu zufriedenen Mitarbeitern führt: „[...] ich glaube für die IT und die Verbindungsstellen Mitarbeitenden ist eigentlich das Schönste, wenn am Ende der Tage die Mitarbeitenden sagen, das ist ein Produkt, das läuft klasse, also freuen sich die Verbindungsstellen, wenn sie möglichst wenig Aussteuerung aus dem System haben und da sind sie auch stolz drauf [...].“<sup>392</sup> *Frau Schmidt* bewertet die Stabilität und Zuverlässigkeit des neuen Systems sogar als allerwichtigsten Punkt.<sup>393</sup>

Die Benutzerfreundlichkeit des Systems i. S. einer modernen Oberfläche und einfachen Handhabung wird des Weiteren von zwei Befragten als wichtiges Bewertungsmerkmal hervorgehoben.<sup>394</sup> Die *IT-Geschäftsführung* betrachtet es als einen entscheidenden Wendepunkt für den Change Erfolg, wenn der Großteil der Nutzer unabhängig von ihrem Alter, das neue System als benutzerfreundlich empfindet und im Alltag gut handhaben kann.<sup>395</sup>

Lediglich zwei IP, die *IT-Geschäftsführung* und der *OCMi*, richten den Change Erfolg *rvEvolution* im Allgemeinen an dessen Zielen und deren Erreichung aus.<sup>396</sup>

Drei IP bewerten den aktuellen Erfolg der Veränderungen und sind sich einig, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein Erfolg auf die genannten Bewertungsmerkmale feststellbar ist, da das Projekt noch nicht abgeschlossen oder implementiert

---

<sup>390</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248.

<sup>391</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 325-353.

<sup>392</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>393</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 325-353.

<sup>394</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 598-621.

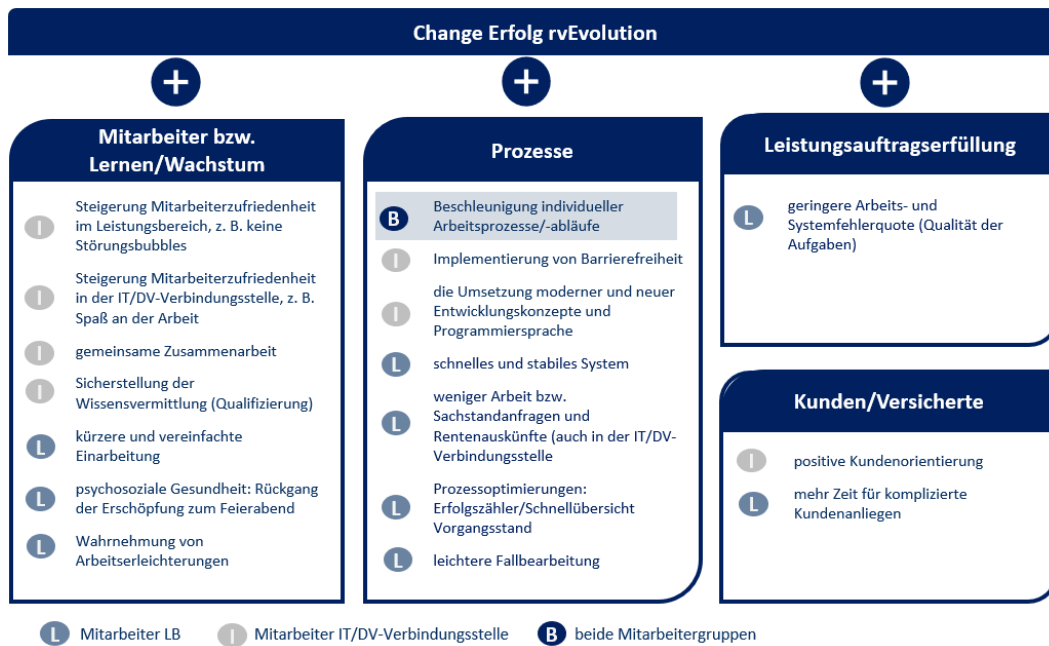
<sup>395</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 598-621.

<sup>396</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 598-621; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 720-737.

wurde.<sup>397</sup> Laut *Herr Tsiberidis* wird eine Einschätzung erst möglich sein, wenn im Jahr 2024 die ersten Produkte implementiert und die tatsächlichen Auswirkungen gemessen werden können.<sup>398</sup> Die *Bereichsleitung der IT* glaubt allerdings „[...] dass es noch ein sehr langer Weg wird [...]“.<sup>399</sup>

### 5.2.2 Bewertungsmerkmale der Mitarbeiter LB und IT

**Abb. 24** gibt einen Überblick über die Merkmale, die aus Perspektive der Mitarbeiter für die Bewertung des Change Erfolgs rvEvolution genannt wurden. Es zeigt sich ebenfalls eine Unterteilung der Bewertungsmerkmale in alle vier Dimensionen der BSC mit Schwerpunkt auf den Mitarbeitern und Prozessen. Beide Stakeholder-Gruppen sind sich einig, dass die Veränderungen erfolgreich sind, wenn die individuellen Arbeitsprozesse bzw. -abläufe beschleunigt werden.



**Abb. 24:** subjektive Bewertungsmerkmale der Mitarbeiter<sup>400</sup>

Insbesondere die **Mitarbeiter der IT** legen großen Wert auf die allgemeine Mitarbeiter- und Teamzufriedenheit, die gemeinsame Zusammenarbeit im Ressort IT, die Sicherstellung der Wissensvermittlung sowie die Implementierung von

<sup>397</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 191-208; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381.

<sup>398</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 191-208; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381.

<sup>399</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248.

<sup>400</sup> Eigene Darstellung auf Basis von Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19, 50; Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 43.

Barrierefreiheit in die internen Abläufe und Prozesse. Die **Sachbearbeiter** legen ihren Fokus auf wahrnehmbare bzw. spürbare Arbeitserleichterungen und erhoffen sich durch die Veränderungen bspw. kürzere Einarbeitungszeiten sowie eine geringere physische Erschöpfung zum Feierabend. Zudem machen sie eine erfolgreiche Veränderung an einer geringeren Arbeits- und Programmfehlerquote, einer geringeren Arbeitsmenge und einem stabilen und schnellen System fest. Damit orientieren sich die Mitarbeiter der Sachbearbeitung stärker an der Qualität, Effizienz und Zuverlässigkeit der Abläufe und Prozesse im LB.

### **5.3 Dritter Zielbaustein: Erfolgsfaktoren**

In nachfolgenden Unterkapiteln werden die erhobenen Erfolgsfaktoren aus Perspektive der Geschäftsführung, Führungskräfte und des OCMi sowie der Mitarbeiter getrennt voneinander vorgestellt.

#### **5.3.1 Mögliche Faktoren der Führungskräfte und des Managements**

Aus den Erhebungen der Perspektive der Geschäftsführung, Führungskräfte und des OCMi wurden sowohl Erfolgsfaktoren für Führung und Management als auch methodische und prozessuale Erfolgsfaktoren für den Change Prozess rvEvolution identifiziert. Auf diese wird folglich ausführlich eingegangen.

#### **Ziel und Sinn/Nachvollziehbarkeit des Change Prozesses**

Nach Einschätzung von drei Befragten muss den Mitarbeitern ein klares Verständnis für das Projekt vermittelt, die angestrebten Ziele und Hintergründe bzw. Notwendigkeiten samt Unwägbarkeiten kommuniziert und sichergestellt werden, dass die einzelnen Schritte nachvollziehbar und akzeptabel sind.<sup>401</sup> Demnach wäre *Frau Schmidt* und *Herrn Saile* für die Mitarbeiter des LB beginnend eine grobe Informationsbereitstellung wichtig, was hinter dem Projekt rvEvolution steckt.<sup>402</sup> Dies beinhaltet eine grundlegende Erklärung dessen, was das Projekt ist, welche geplanten Schritte es gibt, den groben Zeitplan und welche Ziele verfolgt

---

<sup>401</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247, 454-468; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>402</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

werden.<sup>403</sup> Dies trägt zu mehr Transparenz bei und hilft, die Mitarbeiter im Change Prozess abzuholen.<sup>404</sup>

### **Orientierung/Veränderungsklarheit und Umgang mit Unsicherheit**

Drei IP zufolge, sollte den Führungskräften und Mitarbeitern im LB in der Umsetzungsphase Orientierung und Transparenz über die bevorstehenden Veränderungen und deren Ausmaß, die Erforderlichkeit von Unterstützungsmaßnahmen sowie die Fortentwicklung der ARTs gegeben werden.<sup>405</sup> Durch Transparenz über die Veränderungen haben die Mitarbeiter Zeit, sich daran zu gewöhnen.<sup>406</sup> Ein grobe Richtung kann bspw. in Form eines Leitbildes gegeben werden, das von den Mitarbeitern entwickelt wird.<sup>407</sup>

Für den IT-Bereich betont *Frau Wollny* in diesem Zusammenhang zwar, dass es Mitarbeiter gerne mögen zu wissen, wo man hinkommt, es allerdings notwendig ist, in einem komplexen und nicht klar abgegrenzten Projekt wie rvEvolution, im Gegensatz zu kleineren Projekten zu lernen, mit Unsicherheiten umzugehen.<sup>408</sup> Es kann von vorneherein nicht alles gesagt und entschieden werden: *[...] und mit dieser Unsicherheit muss ich als IT Mitarbeiter leben, ich muss es sogar lieben.*<sup>409</sup> Sie erwähnt, dass in rvEvolution zwar eine grobe Idee besteht, wann das Projekt abgeschlossen sein soll und welche Aspekte wichtig sind, es sich hierbei jedoch um sehr abstrakte Zielbegriffe handelt, die noch nicht vollständig konkretisiert sind.<sup>410</sup> Es ist möglich, für das nächste Quartal oder Jahr kleine Schritte und Zwischenziele festzulegen, um die abstrakten Ziele schrittweise zu verdichten und mehr Klarheit im Change Prozess zu gewinnen.<sup>411</sup>

### **Persönlicher Mehrwert**

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Einführung und Umsetzung, den vier Befragte nennen, liegt in der Herausstellung des konkreten persönlichen

---

<sup>403</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

<sup>404</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

<sup>405</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 277-301; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 364-371; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>406</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 364-371.

<sup>407</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326.

<sup>408</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 215-260, 729-775.

<sup>409</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 729-775.

<sup>410</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 729-775.

<sup>411</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 729-775.



Mehrwerts bzw. Vorteils der Veränderung, nicht nur für die Allgemeinheit.<sup>412</sup> Veränderungen werden für Mitarbeiter da interessant, wo es persönlich wird und den eigenen Arbeitsplatz betrifft.<sup>413</sup> Der Erfolgsfaktor erfordert daher eine transparente, offene und ehrliche Kommunikation an die Mitarbeiter, welchen individuellen Vorteil sie für ihre Arbeitssituation durch die Veränderungen gewinnen.<sup>414</sup> Dies sollte nicht nur auf jüngere Mitarbeiter abzielen, sondern auch auf ältere, die möglicherweise keinen direkten Nutzen mehr haben werden.<sup>415</sup> Des Weiteren ist es wichtig, die Einführung des neuen Systems so zu gestalten, dass die Vorteile auch tatsächlich bei den Umzusetzenden als positiv wahrgenommen und nur als zusätzlicher Aufwand erkannt werden.<sup>416</sup> *Frau Frenzer-Wolf, Frau Wollny* und *Herrn Saile* betonen, dass der persönliche Mehrwert am Ende für die Akzeptanz und Anschlussfähigkeit der Veränderungen entscheidend ist und sogar dazu beitragen kann, skeptische Mitarbeiter zu gewinnen.<sup>417</sup>

### **Information und Kommunikation**

#### Klare, einfache und selbstverständliche Kommunikation

Drei IP ist die Umsetzung einer klaren und einfachen Kommunikation für den Change Erfolg rvEvolution sehr wichtig.<sup>418</sup> Eine Verbesserung der Verständlichkeit wird durch eine Vermeidung von bürokratischer Sprache, die Verwendung von Bildern und den Abbau von Komplexität erreicht.<sup>419</sup> *Herr Saile* strebt darüber hinaus auch eine weniger stark hierarchische und formelle Kommunikation an, in der Führungspersonen in den Hintergrund treten.<sup>420</sup> Im LB wird künftig eine selbstverständliche Kommunikation zu rvEvolution gewünscht, die eine

---

<sup>412</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 93-103, 364-371; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453, Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>413</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>414</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 93-103, 104-125; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247.

<sup>415</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

<sup>416</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 454-468, 597-626; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>417</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 211-229.

<sup>418</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 211-229; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 730-749, 205-247; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 720-737.

<sup>419</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 720-737.

<sup>420</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 730-749.

ungezwungene und automatische Interaktion ermöglicht, ohne dass Nachfragen erforderlich ist.<sup>421</sup>

### Transparenz, authentische, offene und frühzeitige Kommunikation

Es wurde deutlich, dass Transparenz sowie eine authentische, offene und frühzeitige Kommunikation von fünf Befragten als entscheidender Erfolgsfaktor für den Change Prozess betrachtet werden.<sup>422</sup> Die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter wird laut *Herr Tsiberidis* stark davon abhängen.<sup>423</sup>

*Frau Schmidt* hebt hervor, dass es keinen richtigen Zeitpunkt für die Kommunikation geben wird, weshalb frühzeitig im LB über die Ziele und einzelnen Schritte informiert werden sollte und nicht erst kurz vor der Einführung.<sup>424</sup> Dabei sollte nach *Herrn Saile* auch auf bestehende Unwägbarkeiten klar hingewiesen werden, „[...] das andere ist für (ihn) immer so eine Art Bevormundung.“<sup>425</sup> Durch frühe Informationen und konkrete bildliche Einblicke in die Veränderungen könnten falsche Vorstellungen vermieden, mögliche Ängste genommen und die Mitarbeiter schonmal „warm werden“.<sup>426</sup>

Des Weiteren wird Transparenz im Change Prozess und bei der Implementierung als zentral gehalten.<sup>427</sup> Transparente Kommunikation ist wichtig, um den Mehrwehrt verständlich zu vermitteln und die Akzeptanz der Mitarbeiter zu fördern.<sup>428</sup> Laut *Frau Frenzer-Wolf* können sich die Mitarbeiter auf die Veränderung besser einstellen, wenn in Hinblick auf aufgetretene Probleme sowie erzielte Erfolge „klarer Wein“ eingeschenkt wird, damit sie sich nicht „verschaukelt“ fühlen.<sup>429</sup> Es sollte daher möglichst viel von dem gezeigt werden, was am Ende bei den Nutzenden ankommt.<sup>430</sup> Zudem sollten sich die Mitarbeiter

---

<sup>421</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 730-749.

<sup>422</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 418-491; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 170-177; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247, 312-379; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 398-417; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 362-458, 655-701.

<sup>423</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 267-277.

<sup>424</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 408-457, 655-701.

<sup>425</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247.

<sup>426</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 408-457.

<sup>427</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 170-177, 211-229; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 398-417.

<sup>428</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780.

<sup>429</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 170-177.

<sup>430</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 315-331.

des LB bei Bedarf, Lust und Interesse Informationen und tiefere Einblicke über ein „*Schlüsselloch zum Maschinenraum*“ holen können.<sup>431</sup> Es sollten kleine Highlights bzw. Inselinformationspunkte durch bspw. hausinterne Veranstaltungen, Videos oder Workshops gesetzt werden, wo Fragen gestellt werden können und die motivieren.<sup>432</sup>

Darüber hinaus ist eine offene Kommunikation wichtig, die sowohl die Vorteile als auch die bestehenden Ängste, Sorgen, Unsicherheiten, Probleme und Schwierigkeiten im Change Prozess adressiert.<sup>433</sup> Die *Bereichsleitung der IT* hält es für äußerst wichtig, dass man in der DRV BaWü und bei den Mitarbeitern nicht alles „*positiv verkauft*“, sondern authentisch ist und der Mut da sein sollte, hinderliche Aspekte und bestehende Probleme offen zu benennen.<sup>434</sup>

### Kontinuität in der Kommunikation

Nach Einschätzung von vier Befragten spielt eine konstante Information eine wesentliche Rolle im Change Prozess rvEvolution.<sup>435</sup> Dies ist erforderlich, damit Veränderungen im Bewusstsein verankert werden.<sup>436</sup> Insbesondere muss immer wieder erläutert werden, warum die Veränderungen umgesetzt werden.<sup>437</sup> Herr Saile unterstreicht, dass das Thema rvEvolution im LB konstant gesetzt werden muss, denn ein „*Change Prozess lebt von Konstanz*“.<sup>438</sup> Die *Bereichsleitung der IT* sieht für seine Mitarbeiter ebenfalls die Notwendigkeit nach regelmäßigen Updates und ausführlichen Sachstandsinformationen, selbst bei geringfügigen Änderungen.<sup>439</sup> Aus Change Sicht handelt es sich um ein Kommunikationsthema, für dessen Erfolg es eines kontinuierlichen Austausches bedarf.<sup>440</sup>

### Kommunikationsstrategie bzw. zielgruppengerechte Kommunikation

---

<sup>431</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 315-331; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>432</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>433</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248, Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247, 312-379; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 564-583.

<sup>434</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248, 418-491.

<sup>435</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 349-379, 382-415; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>436</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

<sup>437</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 267-277.

<sup>438</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>439</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 176-206, 349-379, 382-415.

<sup>440</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

Für den Erfolg eines solch umfangreichen und großen Projekts mit vielen verbundenen Unsicherheiten wird von drei IP eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie in der DRV BaWü als erforderlich angesehen.<sup>441</sup> *Frau Wollny* betont dabei, dass die Kommunikation im Change Prozess inhaltlich also auch vom Zeitpunkt her immer adressatengerecht sein muss, damit die Leute „*nicht aussteigen*“.<sup>442</sup> Aufgrund der Komplexität des Projekts, bestehender Projektunsicherheiten und der Parallelität großer Change Projekte wurde bislang in kleinen Schritten bzw. Zwischenschritten im LB kommuniziert.<sup>443</sup> Während dabei an die Abteilungsleiter und Regionalzentrumsleitungen (RZ'ler) im LB regelmäßig und detaillierter kommuniziert wird, sollte eine tiefere Kommunikation an die Mitarbeiter des LB laut *Frau Wollny* erst kurzfristig erfolgen, wenn konkrete Details vorhanden sind.<sup>444</sup> Sie erklärt, dass diese nicht „[...] immer wieder in den falschen Kreisel rein(ge)leite(t) [...]“ werden sollen.<sup>445</sup> Im Gegensatz dazu wird die Bedeutung einer intensiven und tieferen Kommunikation bei den Mitarbeitern der IT betont, da diejenigen das Projekt mitumsetzen.<sup>446</sup> Der Informationsbedarf wird in dieser Stakeholder-Gruppe auch als groß eingeschätzt.<sup>447</sup>

*Herr Saile* ergänzt, dass auch geeignete Kommunikationsformen entwickelt werden müssen, um die Mitarbeiter angemessen zu informieren.<sup>448</sup> *Frau Frenzer-Wolf* und *Frau Schmidt* sehen für den LB das Intranet als möglichen Kanal, wo bspw. ein Blog oder ein Interview mit einem Projektbeteiligten umgesetzt werden könnte.<sup>449</sup> Die *Bereichsleitung der IT* empfiehlt für seine Mitarbeiter bereits durchgeführte Formate, wie Newsletter und InfoChannel.<sup>450</sup> Auch *Frau Wollny* bewertet den InfoChannel als ein sehr positives Element, da er neben der Kommunikation der Führungskräfte eine Plattform bietet, auf der Mitarbeiter der IT ihre Themen und Erfahrungen aus dem Projekt selbst vorstellen und mit ihren Kollegen teilen

---

<sup>441</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 93-103; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247.

<sup>442</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>443</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458, 729-775.

<sup>444</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 159-189, Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>445</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>446</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 459-485; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 61-150.

<sup>447</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 349-379.

<sup>448</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 93-103; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>449</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 315-331; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 408-457, 655-701.

<sup>450</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 349-379, 382-415.

können.<sup>451</sup> Zudem wird es als wichtig gehalten, den Mitarbeitern im IT-Bereich alle Informationen über den DIMA zur Verfügung zu stellen.<sup>452</sup>

### **Motivation und Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte**

Vier der befragten IP führen an, dass für das erfolgreiche Gelingen des Change Prozesses die Motivation und Einstellung der (Projekt-)Mitarbeiter und Führungskräfte eine entscheidende Bedeutung hat.

Es ist wichtig, auf die Beteiligten zuzugehen, sie angemessen vorzubereiten und positiv einzustimmen.<sup>453</sup> Bei den Mitarbeitern muss sich eine positive Grundeinstellung zu den Veränderungen einstellen.<sup>454</sup> *Frau Frenzer-Wolf* ist es auch wichtig, dass sich bei den Mitarbeitern im LB eine gewisse Vorfreude einstellt, bspw. durch das Zeigen des „*Look and Feel*“ der neuen Lösung.<sup>455</sup> *Herr Tsiberidis* und *Frau Frenzer-Wolf* betonen die Wichtigkeit von Vorreitern und Engagierten, wie bei der Einführung der Grundrente (GR), die den Change Prozess unterstützen und wirklich mitziehen.<sup>456</sup> Aber auch die Unterstützung des restlichen Teams, an denen Zusatzarbeit hängen bleibt.<sup>457</sup>

Zudem stellt auch die Motivation der Projektmitarbeiter und Umzusetzenden in der IT einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.<sup>458</sup> Fehlende Motivation führt zu Qualitätsverlusten und Zeitverzögerungen.<sup>459</sup> *Frau Wollny* hält es für wichtig, dass die Entwicklungsmitarbeiter den Spaß am Programmieren beibehalten, betont jedoch zugleich, dass die IT eine Organisation ist, wo man eine gewisse Veränderungsbereitschaft mitbringen muss.<sup>460</sup> *Herr Saile* hebt die Bedeutung der positiven Einstellung der Führungskräfte hervor, da sie den Change Prozess weitertragen müssen.<sup>461</sup> Es ist zwingend sicherzustellen, dass Führungskräfte keine Blockade darstellen, denn „[...]“, *wenn die Köpfe nicht stimmen, dann funktioniert*

---

<sup>451</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 459-485.

<sup>452</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 459-485.

<sup>453</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530, 531-567.

<sup>454</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 597-626.

<sup>455</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125.

<sup>456</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 268-292; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193.

<sup>457</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 268-292.

<sup>458</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 778-805; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 582-598.

<sup>459</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 582-598.

<sup>460</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 486-506, 778-805.

<sup>461</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

*es unten nicht, dann können sich die unten abrackern, weil es von oben blockiert wird.*"<sup>462</sup> Es muss also verhindert werden, dass diese zu Verhinderern werden, da ihre Unterstützung folglich entscheidend für den Change Erfolg ist.<sup>463</sup>

### Erfolge erzielen

Als mögliche Ansätze, um auf die Einstellung Einfluss zu nehmen, nennt *Herr Tsiberidis* die Darstellung der Change Kurven, Kommunikation über die Gründe und Ziele der Veränderung, die wiederholte Formulierung der Herausforderungen und die Präsentation von Lösungsansätzen.<sup>464</sup> In diesem Zusammenhang thematisieren zwei Befragte die Bedeutung von konkreten Fortschritten und Erfolgen im Change Prozess. In der Umsetzungsphase bis 2027 ist das Erleben von Erfolgen für den Zuspruch und die Befürwortung der Veränderungen durch die Nutzer und die Umzusetzenden äußerst wichtig. *Herr Tsiberidis* wird wie folgt zitiert: „*Wir brauchen natürlich Erfolge, ohne Erfolge ist das alles für die Katz.*“<sup>465</sup> *Herr Saile* hebt hervor, dass erste positive Erfahrungen durch die Software-Teile eine positive Grundeinstellung bei den Mitarbeitern fördern.<sup>466</sup> Durch spürbare Erfolge wird auch das Vertrauen wachsen.<sup>467</sup> Erfolgreiche Arbeitsphasen in rvEvolution werden zudem ausschlaggebend dafür sein, ob die Projektmitarbeiter weiterhin motiviert sind, sich im Multiprojekt zu beteiligen oder dieses verlassen.<sup>468</sup>

### Wertschätzung

Ein weiterer entscheidender Motivationsfaktor, vor allem bei älteren Mitarbeitern, ist *Herrn Saile* und *Herrn Tsiberidis* zufolge das Entgegenbringen von Wertschätzung für Erfahrungswerte und bisher geleistete Arbeiten.<sup>469</sup> Ältere Mitarbeiter könnten sich wertgeschätzt fühlen und offener für die Veränderungen sein, wenn man sie positiv und ungezwungen in die Verantwortung nimmt, bspw. durch das Erfragen ihrer Meinungen oder durch Beteiligungen.<sup>470</sup>

---

<sup>462</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 30-81, 752-780.

<sup>463</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780.

<sup>464</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>465</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 267-277, 597-626.

<sup>466</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 597-626.

<sup>467</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496.

<sup>468</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>469</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 646-653.

<sup>470</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

### Teamgeist/-arbeit

Die Rolle des Teams ist laut *Frau Wollny* ebenfalls ein kritischer Faktor zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen.<sup>471</sup> Sie betont die Bedeutung von Teamdynamik und wie ein motiviertes Team dazu beitragen kann, dass auch diejenigen, die zunächst widerwillig sind, sich den Veränderungen anschließen: „[...] *erst sind alle dagegen, dann machen die Ersten mit, dann macht der nächste Teil mit und dann irgendwann springen auch die, die eigentlich nicht wollen und quälen sich da durch und dann gibt es noch so drei bis vier Restanten und dann kippt meistens die Stimmung im Team und dann sagen auch die anderen, wir mussten das doch auch alle machen und Spaß hat uns das allen auch nicht gemacht, jetzt hört auf zu nölen und springt.*“<sup>472</sup> Bei Veränderungen geht es darum, gemeinsam anzupacken.<sup>473</sup> Auch die *Bereichsleitung der IT* erkennt, dass seine Mitarbeiter motivierter sind im bestehenden Team innerhalb der DRV BaWü zu entwickeln, anstelle in einem trägerweiten Team in neuer Funktion.<sup>474</sup>

### Komfortzone

Bei Mitarbeitern, die sich schwertun, ist es manchmal auch für deren Entwicklung und Wachstum notwendig, einen Schubs zu geben, um diese aus ihrer Komfortzone zu bewegen.<sup>475</sup> Das heißt „[...] *aber nicht unbegleitet, du musst die schubsen und gleichzeitig ihnen die Hand halten beim Schubsen. Das ist das Optimum.*“<sup>476</sup>

### **Zielgruppengerechte Begleitung der Veränderung**

Die verschiedenen Stakeholder-Gruppen sollten drei Befragten zufolge sowohl zeitlich als auch inhaltlich individuell und zielgruppengerecht begleitet werden.<sup>477</sup>

Für *Frau Schmidt* hat die Begleitung eine herausragende Bedeutung, da jeder Mitarbeiter unterschiedliche Ressourcen und Voraussetzungen mitbringt und auf unterschiedlichem Weg als „*Fisch, Affe, Elefant, Giraffe, Vogel*“ zum gemeinsamen Ziel kommt.<sup>478</sup> Es ist besonders wichtig, gezielte Unterstützung für

---

<sup>471</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355.

<sup>472</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355.

<sup>473</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 568-596.

<sup>474</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172.

<sup>475</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355

<sup>476</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355

<sup>477</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 54-66; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>478</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

Mitarbeiter zu bieten, die sich mit den Veränderungen schwertun, noch ambivalent sind, sich nicht trauen oder Ängste haben.<sup>479</sup>

Die beiden IP führen verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten auf, um Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung zu begleiten und den Umgang damit zu erleichtern.<sup>480</sup> Dazu gehören: Ansprechpartner, Seminare, Coaching, Patensysteme, Führungskräfte trainings oder die zeitweise Begleitung durch einen Mentor.<sup>481</sup> In der Übergangszeit brauchen die Mitarbeiter jemanden, auf den sie sich verlassen können, der ihnen hilft und beiseite steht.<sup>482</sup> Diese unterstützende Rolle könnte im großen Maße die Führungskraft oder auch Multiplikatoren über das Team übernehmen. Ohne angemessene Begleitung können Demotivation, Widerstand und der Verlust von Mitarbeitern auftreten und die Veränderungen scheitern erst recht.<sup>483</sup>

### **Erwartungen an Führung**

Die Rolle der Führungskraft ist entscheidend für die Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen.<sup>484</sup> Führung umfasst im Change Prozess sowohl Leadership als auch Management-Aspekte.<sup>485</sup>

### Commitment und Vorbildfunktion

Für den nachhaltigen Change Erfolg ist die Vorbildfunktion für die Mitarbeiter i. S. eines aktiven Vorlebens der Veränderungen durch alle Führungskräfte eine weitere wesentliche Bedingung.<sup>486</sup> Commitment für den Change Prozess ist auf allen Ebenen wichtig, d. h. Führungskräfte müssen die Veränderungen von oben nach unten unterstützen und dahinterstehen, damit diese funktioniert.<sup>487</sup>

### Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Authentizität

---

<sup>479</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 528-548; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

<sup>480</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 528-548; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

<sup>481</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 528-548; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

<sup>482</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355

<sup>483</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>484</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>485</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849.

<sup>486</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>487</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849.



Drei IP sind sich einig, dass von Leadership im Change Prozess stets Ehrlichkeit und Authentizität erwartet wird.<sup>488</sup> Damit diese bewahrt wird, sollte die Führung durchgehend hinter dem stehen, was sie kommuniziert und tut und nicht zum „Verkäufer“ werden.<sup>489</sup>

### Aktives kommunizieren der Veränderung und bedarfsgerechte Einbindung

Die Mitarbeiter dürfen von der Führung erwarten, vernünftig und umfassend informiert, auf dem Laufenden gehalten und bei Bedarf eingebunden zu werden.<sup>490</sup> Zum einen soll der OCMi als Schnittstelle zum trägerweiten Multiprojekt, Informationen in die DRV BaWü weitertragen.<sup>491</sup> Zum anderen wird auch von jeder Führungskraft sowohl in der IT als auch im LB erwartet, dass diese von oben bis unten regelmäßig Informationen an ihre jeweilige Leiterebene darunter und in ihren Mitarbeiterunden weiter kommunizieren.<sup>492</sup> Entscheidungen und Veränderungen müssen dabei so kommuniziert werden, dass die Mitarbeiter klar nachvollziehen können, warum das getan wird und was man damit erreichen will.<sup>493</sup>

### Vertrauensvolle Zusammenarbeit

*Frau Schmidt* strebt als Führungskraft an, nicht nur als Anweisungsgeber wahrgenommen zu werden, sondern als Vertrauensperson, auf die sich die Mitarbeiter verlassen können.<sup>494</sup> Für sie ist es von großer Bedeutung, dass Mitarbeiter, die sich mit den Veränderungen schwertun, das Vertrauen zur Führung haben, sich bei Bedarf i. S. einer vertrauensvollen Zusammenarbeit an diese zu wenden und offen über ihren Unterstützungsbedarf sprechen können.<sup>495</sup> Mitarbeiter sollten keine Angst vor ihrer Führung im Change Prozess haben.<sup>496</sup>

### Motivieren und Mobilisierung einer breiten Veränderungsbereitschaft

Aus der Sicht von drei IP erfordert die Leadership-Thematik Optimismus, eine positive Einstellung, Offenheit für Neues und die Fähigkeit, dies auch

---

<sup>488</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 302-311; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

<sup>489</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

<sup>490</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 469-484.

<sup>491</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

<sup>492</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 159-189; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 459-485.

<sup>493</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 249-256.

<sup>494</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 90-182.

<sup>495</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 491-509.

<sup>496</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 491-509.

rüberzubringen sowie die Lust auf die Veränderung selbst auszustrahlen, um die Mitarbeiter zu motivieren, mitzunehmen und ihnen dadurch Selbstsicherheit zu geben.<sup>497</sup> *Frau Wollny*, die *Bereichsleitung der IT* und *Frau Schmidt* sehen ihre Aufgabe darin, Commitment zu erzeugen, Interesse und Spaß an der Veränderung – trotz vieler Aufgaben und bestehender Ungewissheiten – beim Personal zu wecken und dieses mitzunehmen.<sup>498</sup> Zum aktuellen Zeitpunkt ist es wichtig Mitarbeiter darauf hinzuweisen, dass aktuell noch nicht alles über die Zukunft bekannt sein muss und abgewartet werden kann, bis die Veränderungen kommen, um sich dann schrittweise damit auseinander zu setzen.<sup>499</sup> *Frau Schmidt* möchte die Mitarbeiter, besonders ältere, durch positive Erfahrungen aus früheren geschafften technologischen Veränderungen, bei denen ähnliche Bedenken überwunden wurden, motivieren und überzeugen, dass sie es auch diesmal „packen“.<sup>500</sup> *Frau Frenzer-Wolf* legt im Change Prozess Wert darauf, selbst eine klare Sprache bezüglich der Veränderungen zu haben. Sie versteht sich als „*Mutmacherin*“, sich auf Veränderungen einzulassen, möchte ein Verständnis aufbringen, dass die Veränderungen zum Besseren führen und dies auch transportieren können.<sup>501</sup>

### Übernahme von Managementaufgaben

Die Management-Thematik der Führungsrolle erfordert nach *Frau Wollny* die Einrichtung von Stellen, Bereitstellung von Ressourcen, dementsprechende Freistellung von Mitarbeitern, Personalrekrutierung, die Gewährleistung der Infrastruktur, Überlegungen zur Change Kommunikation sowie die kontinuierliche Anpassung der Organisationsstrukturen an die Veränderungen.<sup>502</sup>

### Selbstreflexion und Selbstfürsorge in der Führung

Die Führungskraft sollte sicherstellen, dass der einzelne Mitarbeiter im Change Prozess auf sich selbst achtet und nicht selbstüberfordernd handelt.<sup>503</sup> Darüber hinaus ist es aber auch wichtig, dass sich Führungskräfte mal zugestehen Dinge

---

<sup>497</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 302-311; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.

<sup>498</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 302-311; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.

<sup>499</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.

<sup>500</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 261-277, 278-311.

<sup>501</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 230-240, 257-265.

<sup>502</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849.

<sup>503</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 584-606.

falsch zu machen, zu vergessen und einzugestehen, wenn etwas zu viel wird.<sup>504</sup> Führungskräfte brauchen eine gewisse Resilienz und Gelassenheit sowie ein Vertrauen in die operativ arbeitenden Mitarbeiter.<sup>505</sup> *Frau Wollny* erwartet in den nächsten Jahren von jedem, auf sich selbst zu achten und offen darüber zu sprechen, wenn die Belastungsgrenze erreicht ist.<sup>506</sup>

#### Feedback zu Nöten und Sorgen einholen und mitnehmen

Als Führungskraft gehört es im Change Prozess auch dazu, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter mitzunehmen und regelmäßig Feedback einzuholen.<sup>507</sup> Dies stärkt das Vertrauensverhältnis. Auch von der OCMi-Rolle wird erwartet, dass trägerintern Feedback eingeholt und ins trägerweite Multiprojekt zurückgespiegelt wird.<sup>508</sup>

#### **Beteiligung/Einbindung der Betroffenen und des Personalrats**

Eine breite Beteiligung bzw. Einbindung der Führungskräfte, der Mitarbeiter und des Personalrats in rvEvolution wird von fünf IP als weiterer erfolgskritischer Faktor für die Akzeptanz der Veränderungen gesehen.<sup>509</sup>

Beteiligungen im Change Prozess rvEvolution	
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• regelmäßige Information GF über Fachausschusssitzungen</li><li>• regelmäßige Information Abteilungsleiter und RZ'ler in Abteilungsleiterrunden im LB</li><li>• regelmäßige Information des Personalrats im Quartalsaustausch</li><li>• Regelmäßige Information der Teamleiter im LB durch die RZ'ler</li><li>• Intranetmeldung an alle Mitarbeiter zu den Grundzügen von rvEvolution</li><li>• Messestand auf zwei kleinen Präsenzveranstaltungen „PLATZfrei“ und „Zukunftscampus für Mitarbeiter des LB</li><li>• Informationsveranstaltung für Ausbilder und ein paar Auszubildende</li><li>• Online-Informationsveranstaltung und InfoChannel für Mitarbeiter IT</li></ul>
<b>Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Praxisanwender-Pool bestehend aus Mitarbeitern des LB, Auszubildenden und schwerbehinderten Menschen im Rahmen der agilen Softwareentwicklung</li></ul>
<b>Mitwirkungen bei Problemstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektbeteiligung Führungskräfte und Mitarbeiter IT</li></ul>
<b>Mitwirkung bei Entscheidungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abstimmungen zu ARTs zwischen IT und LB, um deren Bedarfe einzuholen</li><li>• Beteiligungsverfahren des Personalrats zu den Nutzerreisen</li></ul>

**Abb. 25:** Beteiligung im bisherigen Change Prozess rvEvolution<sup>510</sup>

<sup>504</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>505</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 850-862.

<sup>506</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>507</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 90-182.

<sup>508</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

<sup>509</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 176-206; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 268-292; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702.

<sup>510</sup> Eigene Darstellung aus Basis von Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 43-53, 67-71; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 64-91; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 159-189, 380-453; Anlage 29, IP5 Transkript,

Im bisherigen Projektverlauf ist aus Stakeholder-Sicht bereits viel passiert.<sup>511</sup> Um einen prägnanten Überblick zu geben, wurden die bisherigen Beteiligungen im Change Prozess rvEvolution in der DRV BaWü, basierend auf den sechs durchgeführten Interviews, in **Abb. 25** zusammengefasst.

Für die fortlaufende Umsetzungsphase betonen *Frau Frenzer-Wolf* und *Herr Saile* trotz der hohen Arbeitsbelastung im LB die Bedeutung einer aktiven Einbindung der Mitarbeiter aus der Praxis.<sup>512</sup> *Herr Saile* sieht sogar eine Beteiligungspflicht des LB im Multiprojekt, wenn deren Fachwissen benötigt wird.<sup>513</sup> Es wird als sehr wichtig erachtet, Praxisanwender für rvEvolution zur Verfügung zu stellen, denn dem LB ist klar „[...] *wenn wir da jetzt nicht mitarbeiten, dann kriegen wir etwas übergestülpt, [...], dann kriegen wir einen Handschuh, der uns vielleicht gar nicht passt.*“ Die weitere Beteiligung sollte individuell und kreativ gestaltet werden und vorrangig trägerinterner Natur sein, denn „[...] *eine Einbindung in etwas, was in Berlin läuft - interessiert hier keinen.*“<sup>514</sup> Mögliche Maßnahmen und Gestaltungsmöglichkeiten für die Einbindung müssen im weiteren Projektverlauf abgewartet und je nach Möglichkeit überlegt werden, da es kein „*Allheil-Rezept*“ gibt.<sup>515</sup> Als potenzielle Beteiligungsinstrumente und Maßnahmen, um Mitarbeiter mitzunehmen, wurden vorgeschlagen:

- Feedback-Workshops zur Identifizierung von Meinungsbildern, Informationen, Sorgen und Nöten sowie Kommunikationsformaten<sup>516</sup>
- weitere Projekteinbindungen/-beteiligungen von Sachbearbeitern<sup>517</sup>

Bei der Mitarbeiterereinbindung ist *Frau Wollny* das Wichtigste, zunächst mit denjenigen zu beginnen, die gut mit den Veränderungen zurechtkommen, wirklich

---

Z. 48-60, 61-150; Anlage 30, IP6 Transkript, Z.189-216. Eine Einteilung der genannten Maßnahmen wurde entsprechend den Partizipationsformen nach Klimmer vorgenommen (vgl. Klimmer, 2012, S. 233).

<sup>511</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 48-60.

<sup>512</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 268-292; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

<sup>513</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>514</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

<sup>515</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

<sup>516</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 268-292; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331, 674-702.

<sup>517</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 380-453.

Lust haben und aktiv mitgestalten wollen.<sup>518</sup> Beteiligungen müssen aber auch ausgewertet und die Ergebnisse umgesetzt werden sowie kontinuierlich stattfinden.<sup>519</sup> Eingeholtes Feedback muss transparent kommuniziert werden und es sollte auch eine Rückmeldung geben, wie damit umgegangen wurde.<sup>520</sup> Um repräsentative Aussagen zu erreichen und auf den Großteil der Mitarbeiter gerecht einzugehen, bedarf es darüber hinaus stets der Durchführung mehrerer Workshops.<sup>521</sup>

Ferner sieht *Frau Wollny* die Mitarbeiter der DV-Verbindungsstelle im weiteren Projektverlauf in den Prozess- und IT-Steuerungsthemen (PIT) als entscheidend wichtig an.<sup>522</sup> Sie erwartet dabei als „Pflichtlektüre“ von den Mitarbeitern der IT selbst, dass sie sich aus eigener Motivation und Interesse heraus aktiv einbringen, Informationen auch selbständig einholen oder sich offen artikulieren, wenn die Informationen nicht reichen.<sup>523</sup>

Darüber hinaus sieht *Herr Saile* für einen erfolgreichen Change Prozess auch die laufende und aktive Einbindung der Führungskräfte bzw. RZ'ler, bspw. über Workshops oder Klausurtagungen als zwingend an.<sup>524</sup> Führungskräfte müssen ebenfalls mitgenommen werden, denn auch diese durchlaufen einen Change Prozess.<sup>525</sup> Durch die Führungskräfte-Einbindung können Themen selbst gestaltet und mitausgearbeitet werden, wodurch diese automatisch ins Denken reinkommen.<sup>526</sup>

Als zentralen Erfolgsfaktor in der Umsetzungsphase hebt *der OCMi* auch den Vertrauensaufbau und guten Draht zum Personalrat hervor.<sup>527</sup> Dies wird vor allem dann entscheidend sein, sobald eine Messbarkeit der Veränderungsumsetzungen möglich wird.<sup>528</sup>

---

<sup>518</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355, 362-458.

<sup>519</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702.

<sup>520</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>521</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702.

<sup>522</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>523</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 459-485.

<sup>524</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530, 752-780.

<sup>525</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530, 531-567.

<sup>526</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530.

<sup>527</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496.

<sup>528</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496.

### **Zielgruppenorientierte Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung**

Die Befähigung und Qualifizierung wurde von drei IP benannt und bezieht sich darauf, sicherzustellen, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zum Umgang mit den Veränderungen haben.

#### Mix aus Personalentwicklungsmethoden

*Frau Frenzer-Wolf* und *Frau Schmidt* zufolge, beeinflussen u. a. auch das Lernen mit guten Bildungsmaßnahmen bzw. die Schulungsmaterialien für die Vorbereitung auf die Prozessveränderungen und -einführungen den Erfolg von rvEvolution.<sup>529</sup>

Als Personalentwicklungsmöglichkeiten werden folgende Methoden empfohlen:<sup>530</sup>

- E-Learning: „gut verdauliche“ Selbstlernmodule in ILIAS
- Präsenzs Schulungen/-seminare
- (Reverse-)Mentoring

Um möglichst viele Mitarbeiter im Change Prozess mitzunehmen und die Bedürfnisse aller Mitarbeiter zu berücksichtigen, wird das Angebot eines Methodenmix empfohlen.<sup>531</sup> Dabei sind die Selbstlernmodule jederzeit für alle Altersgruppen zugänglich, zielen auf ein eigenständiges Lernen ab und werden vor allem für die jüngere Generation als wertvoll erachtet.<sup>532</sup> Für ältere Mitarbeiter, die mit traditionellem Frontunterricht vertraut sind, könnten Präsenzveranstaltungen sinnvoll sein.<sup>533</sup> (Reverse)Mentoring-Programmen, bei denen die Älteren und Jüngeren Wissen austauschen, voneinander lernen und sich gegenseitig in einem Team unterstützen, kommt bei der speziellen Herausforderung von altem und neuen System eine besondere Bedeutung zu.<sup>534</sup> Es braucht beides, denn die Älteren kommen mit dem alten System besser zurecht und die Jüngeren sehr viel schneller mit dem neuen System.<sup>535</sup>

---

<sup>529</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125, 211-229; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 458-489.

<sup>530</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 104-125, 147-164; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 458-489.

<sup>531</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 458-489.

<sup>532</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 458-489.

<sup>533</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 458-489.

<sup>534</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 147-164; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259.

<sup>535</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 147-164.

### Erfahrungsaustausch der Führungskräfte untereinander

*Frau Schmidt* nennt als einen von drei Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung des Change Prozesses einen Ansprechpartner oder eine Plattform für Führungskräfte zum gegenseitigen Austausch untereinander oder ggf. auch gemeinsam mit einem Coach.<sup>536</sup> Dies ermöglicht es, Erfahrungen teamübergreifend zu teilen, mögliche Probleme oder neue Herausforderungen zu besprechen und voneinander zu lernen.<sup>537</sup> Es könnte sich dabei um eine Art kollegiale Fallbesprechung handeln.<sup>538</sup> Es ist wichtig, neben den Mitarbeitern auch Führungskräfte wahrzunehmen, um Anliegen, Sorgen und fachliche Themen besprechen und loswerden zu können und diese „fit zu machen“.<sup>539</sup>

### **Konstruktiver Umgang mit Widerstand**

Die sechs IP schlagen verschiedene Möglichkeiten zum konstruktiven Umgang mit Widerstand in der Umsetzungsphase von rvEvolution in der DRV BaWü vor:

#### Aktives Change Management

Um mit Widerstand umzugehen, sieht *Herr Saile* ein aktiv betriebenes Change Management als Lösung an.<sup>540</sup> Alle IP sind sich darüber einig, dass dem Change Management im Rahmen von rvEvolution in der DRV BaWü eine äußerst hohe Bedeutung zukommt, um die anstehenden Veränderungen erfolgreich umzusetzen.<sup>541</sup> *Frau Frenzer-Wolf* betont die Notwendigkeit, den Change Prozess, also die tatsächliche Implementierung von Anfang an mitzudenken.<sup>542</sup> *Frau Schmidt* hebt die Relevanz des Change Managements aufgrund der vielfältigen Struktur der Mitarbeiter, darunter Alter, sozialer Hintergrund, der Aufgabenvielfalt im LB sowie der unterschiedlichen Einstellungen der Mitarbeiter hervor.<sup>543</sup> Der *OCMi* sieht hierbei einen entscheidenden Beitrag, um Mitarbeitende mitzunehmen,

---

<sup>536</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 510-525; 655-701.

<sup>537</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 510-525, 655-701.

<sup>538</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 655-701.

<sup>539</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 510-525.

<sup>540</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>541</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 54-66; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 93-103; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 82-156; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259;

<sup>542</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 93-103.

<sup>543</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259.

Ängste vor Veränderungen zu verringern und Verluste zu minimieren.<sup>544</sup> Es ist wichtig, Menschen durch den Change Prozess zu begleiten, um zumindest auch zu Beginn des Prozesses den „Schock“ abzufangen.<sup>545</sup> Ohne ein aktives Change Management wäre zwar eine Umsetzung möglich, jedoch mit deutlich höheren Verlusten.<sup>546</sup> Daher ist es wichtig, die Bedeutung und das Verständnis für Change Management zu schärfen.<sup>547</sup>

### Nachfragen und in Dialog treten

*Frau Frenzer-Wolf* schlägt vor, nachzufragen und sich die Mühe zu machen, die Gründe des Widerstands herauszufinden.<sup>548</sup> Widerstand ist in der Regel nicht grundlos und die meisten können ausgeräumt werden.<sup>549</sup> Auch *Frau Schmidt* empfindet es als Führungskraft wichtig, sich die Zeit zu nehmen auf die Mitarbeiter zuzugehen, nachzufragen und zu verstehen, warum sich jemand unwohl fühlt.<sup>550</sup> Ein gemeinsamer Austausch kann helfen, mögliche Ängste zu mildern bzw. zu nehmen.<sup>551</sup>

### Widerstand ernst nehmen

Im Change Prozess muss es erlaubt sein, sich offen zu äußern.<sup>552</sup> *Herr Saile* und die *Bereichsleitung der IT* halten es für äußerst wichtig, Widerstand, Bedenken, bestehende Probleme und hinderliche Aspekte ernst zu nehmen, angemerkte kritische Themen zu hinterfragen und offen darüber zu sprechen.<sup>553</sup> Insbesondere sollte bei Sprachführern genauer hingeschaut werden.<sup>554</sup>

### Verständnis zeigen und Mut finden

*Frau Schmidt* sieht die Notwendigkeit, bei einer erstmals abwehrenden Haltung der Mitarbeiter Zuspruch und Rückhalt zu bieten.<sup>555</sup> Es ist es wichtig, Verständnis zu

---

<sup>544</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193.

<sup>545</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193.

<sup>546</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193.

<sup>547</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>548</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 334-342.

<sup>549</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 334-342.

<sup>550</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 261-277.

<sup>551</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 261-277.

<sup>552</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 261-277.

<sup>553</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248, 418-491; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530, 531-567.

<sup>554</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 334-342.

<sup>555</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 278-311.



zeigen und gemeinsam den Mut zu finden, sich der Herausforderung zu stellen und auszuprobieren, ob es gut wird.<sup>556</sup>

### Einzelfalllösungen

*Herr Saile* schlägt vor, im konkreten Einzelfall zu schauen, welche Möglichkeiten und Rahmenbedingungen in der DRV BaWü bestehen.<sup>557</sup> Denn er betont, dass es bei rvEvolution im Gegensatz zu hausinternen Change Projekten schwieriger sein könnte, mit Widerständen umzugehen, da es sich um eine trägerweite Softwareeinführung handelt.<sup>558</sup> Kompromisse auf zeitlicher Schiene oder gemeinsam abgestimmte Zwischenschritte könnten schwieriger realisierbar sein.<sup>559</sup>

### Individuelle Lösungen finden

Für diejenigen Sonderfälle, die weiterhin widerständig sind, können individuelle Lösungen gefunden werden, ohne sie zu stark aus ihrer Komfortzone zu drängen.<sup>560</sup> Zum Beispiel besteht bei dauerhafter Überforderung des Mitarbeiters auch die Möglichkeit der Versetzung und Übernahme eines anderen Aufgabengebiets.<sup>561</sup> Sonderfälle sollten jedoch nicht den Hauptbestandteil der Arbeit und des Vorgehens ausmachen.<sup>562</sup>

### Nicht alle können mitgenommen werden

In Anbetracht der Größe und des umfänglichen Change Prozesses waren sich vier Befragte einig, dass es unrealistisch ist, jeden Einzelnen vollständig mitzunehmen.<sup>563</sup> Ein Restbereich wird sich mit der Veränderung schwertun, nie überzeugt werden können und sagt „*früher war alles besser.*“<sup>564</sup> *Frau Wollny* hebt hervor, dass es nicht möglich ist, den Charakter eines Menschen dauerhaft zu verändern und empfiehlt, dass eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter, der sich unwohl fühlt, den Mut haben sollte, ehrlich zu sich selbst zu sein, dies zu

---

<sup>556</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 261-277.

<sup>557</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>558</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>559</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>560</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702.

<sup>561</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 622-670.

<sup>562</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702.

<sup>563</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 334-342; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 491-509.

<sup>564</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355, 362-458, 598-621; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 278-297.

akzeptieren und ggf. aussteigen.<sup>565</sup> Das Ignorieren dieses Signals kann zu Dauerstress führen.<sup>566</sup> Diese Gruppe muss die Veränderungen entweder akzeptieren oder sich alternative Positionen suchen, die zur persönlichen Präferenz und Komfortzone passen („Drop-Out“).<sup>567</sup> Im Change Prozess muss das Ziel und der Anspruch sein, die große Mehrheit, die für die Veränderungen offen ist, zu gewinnen und mitzunehmen.<sup>568</sup>

### **Kulturveränderung und Aufbrechen institutioneller Denkmuster**

Darüber hinaus sieht *Frau Wollny* als zentralen Erfolgsfaktor für die DRV, die Fokussierung auf digitales Denken, in der Neuprogrammierung von *rvEvolution*.<sup>569</sup> Es muss gelernt werden radikal einfach zu denken, effiziente Lösungen zu finden und in der Programmierung den Mut zu haben, sich auf den Standard bzw. die Mehrheit der Fälle auszurichten und nicht auf jeden individuellen Fall, um sich nicht zu verzetteln.<sup>570</sup>

### **Durchhaltevermögen/Kontinuität**

Der *OCMi* unterstreicht die Bedeutung der kontinuierlichen Lieferung und konsequenten Fortführung von begonnenen Initiativen im weiteren Projektverlauf in der DRV BaWü.<sup>571</sup> Die Kontinuität in Bezug auf Aufgaben und Kommunikation ist sehr wichtig und es darf nichts „*einschlafen*“.<sup>572</sup>

### **Personelle und finanzielle Ressourcenbereitstellung**

Während des Change Prozesses müssen ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt werden, um die gewünschten Veränderungen erfolgreich umzusetzen.<sup>573</sup> Wirtschaftlichkeit sollte unbedingt berücksichtigt, jedoch nicht übermäßig gespart werden, um den Change Prozess nicht zu bremsen.<sup>574</sup>

---

<sup>565</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 528-548.

<sup>566</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 528-548.

<sup>567</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; 507-526.

<sup>568</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 211-229, 334-342; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 674-702.

<sup>569</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 549-597, 778-805.

<sup>570</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 549-597, 778-805.

<sup>571</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496.

<sup>572</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

<sup>573</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 900-930.

<sup>574</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 931-941.

Angesichts knapper Personalressourcen wurden von den IP mehrere Maßnahmen zur besseren Ressourcensteuerung vorgeschlagen:

### Verstärkte bundesweite Zusammenarbeit

*Frau Wollny* sieht in der IT, inkl. Verbindungsstelle eine verstärkte Notwendigkeit einer bundesweiten Zusammenarbeit und übergreifenden Themenbearbeitung, selbst dann, wenn in rvEvolution bestimmte Aufgabenbereiche auf die Träger oder in den Verbänden verteilt sind: „[...] das wird nur noch gemeinsam als Bundeslösung gehen, weil wir zu wenige Ressourcen haben und die, die wir haben, die gut sind, die sollten wir bündeln [...].“<sup>575</sup>

### Priorisierung von Aufgaben

Die Priorisierung von Aufgaben ist in der IT eine sehr große Thematik.<sup>576</sup> Wenn die Belastungsgrenzen erreicht sind und keine Ressourcen mehr da sind, muss eine gemeinsame Abstimmung und ein Commitment von der Führungsebene bis zur Basis darüber erreicht werden, welche Aufgaben und Projekte leistbar sind und welche nicht.<sup>577</sup> Die nicht umzusetzenden Aufgaben, müssen einheitlich in der IT-Abteilung kommuniziert und auch nach oben sowie in den LB getragen werden.<sup>578</sup> *Herr Saile* erwartet bspw. dass die Personalkapazitäten der IT in das „*Neue*“ gesteckt werden und noch weniger Dienstleistung erfolgt, was die „*alte Programmwelt*“ angeht.<sup>579</sup> Es soll nur noch das Notwendigste gemacht werden, um das alte Programm am Leben zu halten.<sup>580</sup>

### Klare Kommunikation und Ressourcenplanung

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Personalabzugs von Mitarbeitern des LB und Auszubildenden in rvEvolution ist im weiteren Change Prozess eine klare Kommunikation zu den Ressourcenverfügbarkeiten und -bedarfen wichtig.<sup>581</sup> Des Weiteren muss an die Mitarbeiter des LB klar kommuniziert werden, dass in rvSystem:Bestand keine Arbeitserleichterungen mehr geschaffen werden, um

---

<sup>575</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 486-506.

<sup>576</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 382-415; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>577</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>578</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 382-415; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>579</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>580</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>581</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

Ansprüche erst gar nicht zu wecken und ein Verständnis dafür zu schaffen.<sup>582</sup> Die Situation erfordert zudem eine sorgfältige Planung der benötigten Personalkapazitäten für den LB damit dieser „*nicht ausblutet*“.<sup>583</sup>

### Zielsetzungen und -vereinbarungen

Um mit der Herausforderung der potenziellen Überforderung der Mitarbeiter aufgrund erhöhter Arbeitsmengen umzugehen, empfiehlt *Frau Schmidt* realistische Zielsetzungen und Zielvereinbarungen.<sup>584</sup>

### Einholung externes Personal und Beratung

Zudem wird in Zukunft erwartet, dass zur Bedarfsdeckung in der IT externes Personal geholt wird, sofern kein internes Fachwissen gebraucht wird.<sup>585</sup> Zur Begleitung von Veränderungen in der IT wird bereits teilweise auf externe Beratung zurückgegriffen.<sup>586</sup>

### **Zeitfaktor**

Bei *rvEvolution* handelt es sich um eine neue Weise des Arbeitens.<sup>587</sup> Wichtig ist daher zu beachten, dass ein Kulturwandel ein Prozess ist, der Jahre dauert.<sup>588</sup> *Herr Saile* wird wie folgt zitiert: „*Das muss ja in die Köpfe rein, sowas kann man nicht verordnen [...]*“.<sup>589</sup> Laut *Herr Tsiberidis* müssen sich alle in ihren neuen Rollen einlernen, das braucht Zeit und in diesem Lernprozess sind auch Fehler i. S. einer positiven Lernkultur unvermeidlich.<sup>590</sup> Zudem müssen die Veränderungen auch immer wieder geübt werden, um diese zu verinnerlichen.<sup>591</sup>

Den Führungskräften und Mitarbeitern muss ausreichend Zeit für die Vorbereitung auf die Veränderungen eingeplant und gewährt werden, um Zeitdruck zu vermeiden und die nötigen Handlungsspielräume zu schaffen.<sup>592</sup> Die *Bereichsleitung der IT*

---

<sup>582</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>583</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>584</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 584-606.

<sup>585</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>586</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 24-45.

<sup>587</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 628-645.

<sup>588</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 30-81.

<sup>589</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 30-81.

<sup>590</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 850-862; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 628-645.

<sup>591</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 327-355.

<sup>592</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 72-88; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 510-525.

weist darauf hin, dass mögliche Unterstützungsleistungen, wie Schulungen und Arbeitsanweisungen für die Sachbearbeiter rechtzeitig durchzuführen sind.<sup>593</sup>

### **Projektorganisation und Verantwortlichkeiten**

Im Change Prozess sollten zu 70 bis 80 Prozent Rahmenbedingungen festgelegt werden, um eine gewisse Stabilität zu gewährleisten.<sup>594</sup> Klar geregelte Strukturen, Verantwortlichkeiten, Rollen, Aufgaben und Kompetenzen im Projektteam sind drei IP zufolge wichtige Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Change Prozess und ermöglichen eine effektive Aufgabenbearbeitung.<sup>595</sup>

Die *Bereichsleitung der IT* ist der Ansicht, dass gewisse Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit sich Mitarbeiter darauf einlassen im Multiprojekt mitzumachen.<sup>596</sup> Sie betont die große Bedeutung einer frühzeitigen klaren Regelung der Verantwortlichkeiten für die IT-Produkte und Aufgabenverteilungen zwischen dem trägerweiten Multiprojekt und den trägerinternen DV-Verbindungsstellen.<sup>597</sup> Es muss klar sein, welche neuen Aufgaben auf die Mitarbeiter der IT zukommen und wer die Nachfolge der „alten“ Betriebsaufgaben übernimmt, sodass weiterhin ein reibungsloser Betrieb gewährleistet ist.<sup>598</sup> Darüber hinaus spielt auch die Klärung der künftigen Struktur bzw. des Funktionsbereichs in der IT-Abteilung innerhalb der DRV BaWü eine große Rolle, in der die neuen Aufgaben übernommen werden sollen.<sup>599</sup>

Des Weiteren betont *Herr Tsiberidis*, dass eine erfolgreiche Umsetzung von bestimmten Projektrollen, wie die des OCMi auch entscheidend von der Wahrnehmung anderer abhängt.<sup>600</sup> Die Rolle ist erfolgreicher, wenn die definierten Aufgaben klar gelebt werden können, ohne Rollen- und Aufgabenkonflikte.<sup>601</sup> Zudem muss das Change Team rvEvolution als vertrauenswürdig, kompetent und

---

<sup>593</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 277-301.

<sup>594</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326.

<sup>595</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172, 176-206; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 398-417, 497-531, 582-598.

<sup>596</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172, 176-206.

<sup>597</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 72-88, 277-301.

<sup>598</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172.

<sup>599</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172.

<sup>600</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

<sup>601</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

informiert wahrgenommen werden, um Einflussmöglichkeiten zu haben.<sup>602</sup> Auch bei den Projektmitarbeitern ist eine spezifische fachliche Expertise erforderlich.<sup>603</sup>

Darüber hinaus sollte eine stellvertretende Position des OCMi auf der Fachseite benannt oder Change Agents aus der IT oder DV-Verbindungsstelle in das Change Team rvEvolution integriert werden.<sup>604</sup> Die „*technischen*“ Change Agents sollten aktiv mitarbeiten, sich intensiv einbringen und regelmäßigen Austausch mit dem Change Team pflegen.<sup>605</sup> Sie können als Experten des DLB Input liefern und den IT-Change durch ausgearbeitete Change Maßnahmen begleiten.<sup>606</sup> Die Vorteile beider Ansätze liegen in einer Ressourcenentlastung des derzeitigen Change Teams rvEvolution sowie einer besseren Verschmelzung der „*beiden Welten*“.<sup>607</sup> Darüber hinaus wird der Einsatz von Change Agents ebenfalls im LB als notwendig erachtet, wobei eine gewisse Anzahl von Teamleitungen aus den Regionalzentren mit einem gewissen Standing wünschenswert wäre.<sup>608</sup>

### **Agilität**

#### Crossfunktionale Zusammenarbeit und Kollaboration

Als Schlüsselfaktor werden von insgesamt drei IP die crossfunktionale Zusammenarbeit im Hinblick auf funktions-, hierarchie- und trägerübergreifende Zusammenarbeit für den Change Erfolg in der DRV BaWü genannt.<sup>609</sup>

Der OCMi bekräftigt die stärkere Zusammenarbeit des Change Teams mit und innerhalb der IT, inkl. den Projektbeteiligten, um eine effektive Kommunikation in andere Abteilungen zu gewährleisten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten über die laufenden Aktivitäten informiert sind.<sup>610</sup> Die stärkere Zusammenarbeit soll auch ein besseres Verständnis innerhalb der IT für die Arbeit des Change Teams

---

<sup>602</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>603</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 582-598.

<sup>604</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 532-578.

<sup>605</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 532-578.

<sup>606</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 532-578.

<sup>607</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 532-578.

<sup>608</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 151-168, 532-578.

<sup>609</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 486-506, 942-1002; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 720-737.

<sup>610</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496, 720-737.

rvEvolution schaffen.<sup>611</sup> Er ist aber auch der Meinung, dass es notwendig ist, die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen zu suchen und Aufgaben abzugeben.<sup>612</sup>

Als einen wesentlichen Knackpunkt für einen erfolgreichen Change Prozess nennt *Herr Saile*, die Zusammenführung der parallelen Change Prozesse des LB und der IT, die Betonung derer Gemeinsamkeiten und die Vermeidung von Konkurrenzdenken.<sup>613</sup> Es ist notwendig vom klassischen Verwaltungsaufbau- und Zuständigkeitsdenken „mein“, „dein“ wegzukommen und übergreifender zu denken.<sup>614</sup> Ein wesentlicher Faktor, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen, liegt somit in einem weniger hierarchischen Denken und einer neuen Philosophie des Miteinanders.<sup>615</sup> In Zukunft wird eine engere Zusammenarbeit und Kooperation der „*Change Player*“ des zSLB und rvEvolution, einschließlich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angestrebt, auch um Ressourcen zu schonen.<sup>616</sup> Ohne deren Zusammenarbeit würde der ganze Change Prozess seiner Meinung nach hinken, da die Veränderungen aufgrund zahlreicher Schnittstellen zusammenhängen.<sup>617</sup> *Frau Wollny* ist sich einer zentralen und übergeordneten Planung der Change Projekte unsicher, denkt jedoch, dass es ganz gut sein könnte.<sup>618</sup>

In der IT erwartet *Frau Wollny* zukünftig eine verstärkte projektorientierte Arbeitsweise und weniger Linienarbeit, weshalb sie in diesem Bereich die Flexibilität und Offenheit zur Zusammenarbeit in unterschiedlichen Gruppen und sich wandelnden Strukturen als Schlüsselfaktor betrachtet.<sup>619</sup>

Zudem wird es als wichtig erachtet, während rvEvolution im föderalen System der DRV trägerübergreifend gemeinsam zu arbeiten, dass alle Träger wirklich mitmachen und bereit sind, sich in gewissem Maße zu standardisieren und dies auch politisch durchsetzen.<sup>620</sup> Nach innen gerichtet müssen dazu die Direktoren und

---

<sup>611</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496.

<sup>612</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 720-737.

<sup>613</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780.

<sup>614</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727.

<sup>615</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 30-81.

<sup>616</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 82-156, 380-453, 752-780.

<sup>617</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 82-156, 752-780.

<sup>618</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>619</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 486-506.

<sup>620</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 942-1002.

Selbstverwaltungen „*Hand in Hand laufen*“, sich nicht dividieren lassen und nicht auseinandergehen.<sup>621</sup>

### Schrittweise iterative Umsetzung von Veränderungen

Die Einführung und Umsetzung der Software-Teile sollte etappenweise, iterativ in kleinen Schritten erfolgen, auch um die Arbeitsfähigkeit in der DRV BaWü zu erhalten.<sup>622</sup> Es ist wichtig, sukzessive klein anzufangen und keine großen und umfassenden Änderungen auf einmal vorzunehmen, denn die Software-Teile müssen laut *Herrn Saile* für die Sachbearbeiter handhabbar sein.<sup>623</sup> Bei der Entwicklung ist daher zu beachten, dass nicht zu viele Features in eine erste Software-Version integriert werden, um diese nicht zu überladen, sondern vernünftig vorzugehen und dann schrittweise in Folgeversionen zu aktualisieren.<sup>624</sup> Für *Frau Wollny* ist in jedem IT-Thema der größte Erfolgsfaktor zu einem bestimmten Zeitpunkt, trotz Unsicherheiten nach ausreichender Abwägung in der Planungsphase, den Mut zu haben, sich festzulegen und den Schritt ins Ausprobieren zu wagen, auch weil der Druck für das neue System hoch ist: „[...], dass man irgendwann mal sagt so und jetzt ist Schluss, jetzt gibt es keine Veränderungen mehr, jetzt gehe ich in die Programmierung und jetzt zieh ich das auch als 1.0 (durch) und alles, was als nächstes kommt, mache ich als 2.0 [...].“<sup>625</sup> Auf der anderen Seite ist es wichtig, Entscheidungen nicht überhastet zu treffen, sich Zeit zu lassen und „*bei Bauschmerzen*“ nochmal „*eine Runde zu drehen*“.<sup>626</sup> Es muss die richtige Waagschale gefunden werden.<sup>627</sup>

### Anpassungsfähigkeit/Flexibilität im Change Prozess

Da sich die Arbeitswelt in kurzen Zyklen weiterentwickelt, wird Change nach Ansicht von *Frau Wollny* als kontinuierlicher bzw. permanenter Prozess des Hinterfragens betrachtet, der regelmäßig einer Anpassung an externe und interne Entwicklungen erfordert.<sup>628</sup> Die großen Linien müssen bekannt sein, aber

---

<sup>621</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 942-1002.

<sup>622</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 454-468; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 1030-1050; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 194-221.

<sup>623</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 112-129; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 454-468.

<sup>624</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 778-805.

<sup>625</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 3-122, 123-145, 778-805.

<sup>626</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 778-805.

<sup>627</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 778-805.

<sup>628</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 261-291; 292-326.



Anpassungen im kleinen Tuning sollten regelmäßig erfolgen, um sicherzustellen, dass die Organisation auf dem richtigen Kurs bleibt.<sup>629</sup> Aus diesem Grund wird eine grundsätzliche Schwierigkeit in der Erstellung langfristiger konkreter Pläne gesehen.<sup>630</sup> Klassische Change Modelle und Vorgehensweisen, die klaren Zielen und einer Visionsstrategie folgen, werden als überaltet und nicht mehr praktikabel betrachtet.<sup>631</sup> Stattdessen setzt sie auf ein flexibles Issue-Management bzw. Themenmanagement, bei dem regelmäßig mindestens einmal im Jahr geprüft wird, welche Themen von außen aufkommen und welche intern entstehen und wo Änderungen vorgenommen werden müssen.<sup>632</sup> Im Change Prozess sollte man laut *Frau Schmidt* unvorhersehbare Veränderungen und Herausforderungen auf sich zukommen lassen, annehmen und dann entsprechend flexibel und agil reagieren.<sup>633</sup> Es gilt verschiedene Dinge auszuprobieren und zu sehen, was funktioniert und was nicht.<sup>634</sup> *Frau Schmidt* ist daher eine Integration von Agilität und dessen Methoden in den Führungsbereich wichtig.<sup>635</sup>

### **Monitoring im Change Prozess**

Schließlich benennt ein IP die Notwendigkeit im Change Prozess, den Erfolg der Produktimplementierungen im LB zu messen.<sup>636</sup> Gemessene Erfolge, wie Arbeitserleichterungen oder eine bessere Führung im System, machen den Mehrwert greifbarer und sollten auch kommuniziert werden.<sup>637</sup>

### **5.3.2 Mögliche Faktoren der Mitarbeiter**

#### **Mitarbeiter Leistungsbereich**

Für die Sachbearbeiter stellen im Rahmen der Qualifikation kompetente Multiplikatoren, konsequente Wechsel und Leitfäden bewährte Praktiken für den Erfolg von ähnlichen Change Prozessen in der Vergangenheit dar.<sup>638</sup>

---

<sup>629</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 261-291.

<sup>630</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326.

<sup>631</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 215-260; 261-291.

<sup>632</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 261-291; 292-326.

<sup>633</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 302-311; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 584-606.

<sup>634</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 584-606.

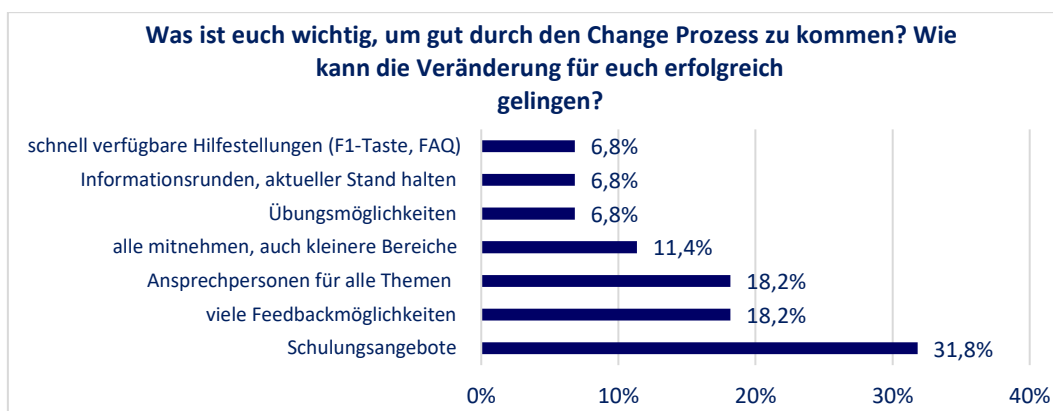
<sup>635</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 584-606.

<sup>636</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 356-381.

<sup>637</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 597-626.

<sup>638</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 49.

In **Abb. 26** werden die Erfolgsfaktoren der Mitarbeiter des LB für den aktuellen Change Prozess rvEvolution dargestellt. Als Schlüsselfaktor werden an erster Stelle die Schulungsangebote genannt, bei denen sich die Mitarbeiter besonders Videos mit Anleitungen sowie übersichtliche graphische Skripte, die nicht den Infosys gleichkommen, wünschen. Des Weiteren besteht der Bedarf nach Möglichkeiten zur Abgabe von Feedback während des Change Prozesses und Ansprechpersonen unter Beachtung von Homeoffice.<sup>639</sup> Eine gut erreichbare telefonische Hotline für anfallende Fragen wird als wichtig erachtet.<sup>640</sup> Zudem ist es notwendig, alle Bereiche mitzunehmen, auch kleinere Einheiten, wie AHB/Sucht.



**Abb. 26:** Erfolgsfaktoren rvEvolution Mitarbeiter LB<sup>641</sup>

### Mitarbeiter IT

Bei den Mitarbeitern der IT haben sich in der Vergangenheit mehrere verschiedene Faktoren als erfolgskritisch erwiesen. Eine entscheidende Rolle spielte hierbei die Teamarbeit und der Rückhalt der Vorgesetzten.<sup>642</sup> Als weitere essenzielle Faktoren, wurde die Offenheit sich auf Neues einzulassen, eine gute trägerweite Kommunikation sowie eine Transparenz bzgl. der Frage „*Was kommt auf mich zu?*“ genannt.<sup>643</sup> Auch frühzeitige Entlastungen und positive Effekte durch die Veränderung haben dazu beigetragen, die Akzeptanz zu steigern.<sup>644</sup> Als besonders motivierend hat sich in vergangenen vergleichbaren Change Projekten auch die Mitentwicklung bei der Produktentwicklung erwiesen, die es den Mitarbeitern

<sup>639</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19.

<sup>640</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19.

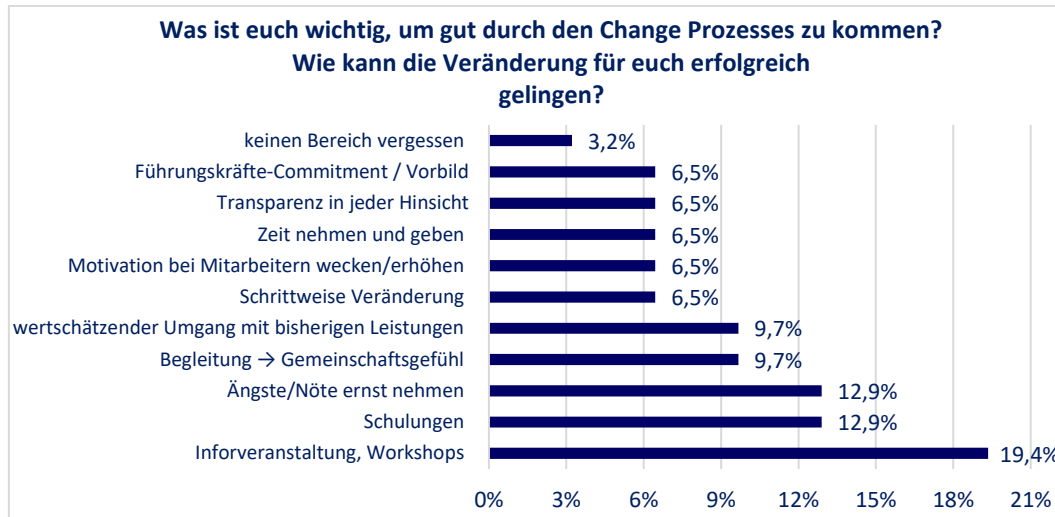
<sup>641</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 51.

<sup>642</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 42.

<sup>643</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 42.

<sup>644</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 42.

ermöglichte, ihre Perspektiven und Erfahrungen einzubringen.<sup>645</sup> Unterstützend wirkten sich auch gute Schulungen mit praxisrelevanten Beispielen auf die Kompetenzentwicklung im Umgang mit neuen Technologien und Prozessen aus.<sup>646</sup>



**Abb. 27:** Erfolgsfaktoren rvEvolution Mitarbeiter IT<sup>647</sup>

Die **Abb. 27** stellt die genannten Erfolgsfaktoren der Mitarbeiter der IT für den Change Prozess rvEvolution dar. An erster Stelle wird besonderen Wert auf die Einbindung durch Workshopformate sowie Informations- und Kommunikationsmaßnahmen, bspw. Informationsveranstaltungen gelegt. Als zweitwichtigster Erfolgsfaktor werden die Mitarbeiterentwicklung durch gezielte Schulungsmaßnahmen genannt. Zudem wird betont, dass ihren emotionalen Reaktionen, darunter Ängste und Sorgen im Change Prozess, Beachtung geschenkt und diese ernst genommen werden sollten. An dritter Stelle führen die Mitarbeiter zum einen ihren Bedarf nach einer zielgruppengerechten Change-Begleitung und zum anderen die Anerkennung und Wertschätzung ihrer bisherigen Leistungen an.

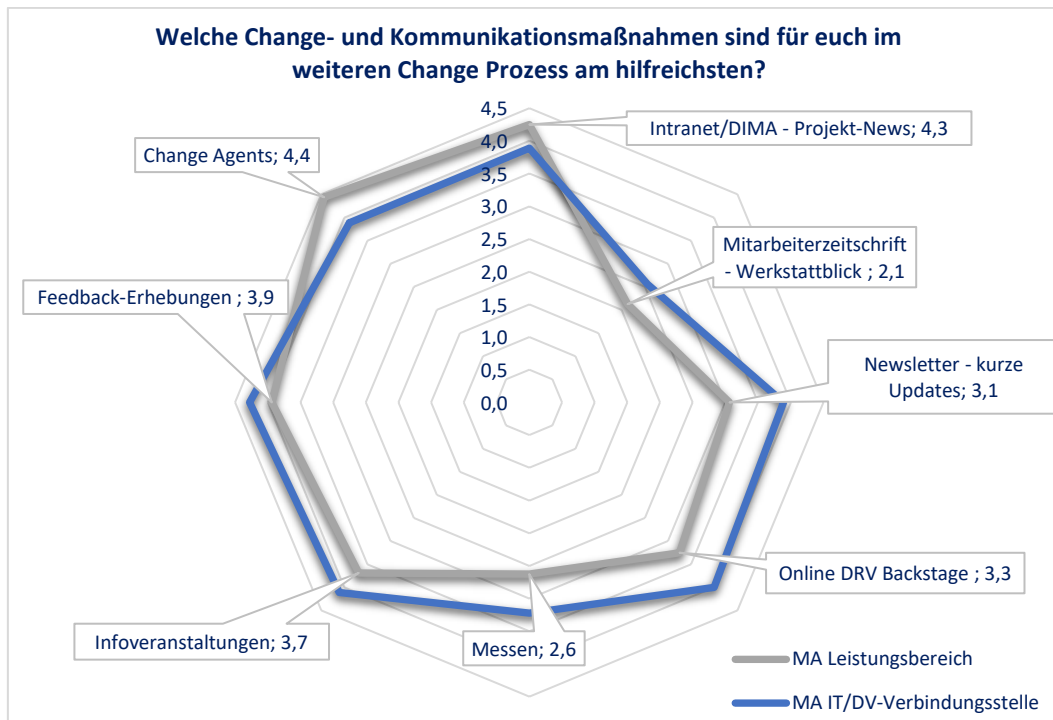
### **Bewertung von Change- und Kommunikationsmaßnahmen rvEvolution**

Das erhobene Feedback der Mitarbeiter der IT und des LB zu möglichen Change- und Kommunikationsmaßnahmen im weiteren Change Prozess rvEvolution ergibt sich nach den Durchschnittswerten aus **Abb. 28**.

<sup>645</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 42.

<sup>646</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 42.

<sup>647</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 44.



**Abb. 28:** Feedback Change- und Kommunikationsmaßnahmen rvEvolution  
Mitarbeiter IT und LB

Die Bewertung durch die **Mitarbeiter der IT** ist sehr ausgeglichen. Als hilfreichste Maßnahme stehen die Feedbackerhebungen an erster Stelle, gefolgt von den Informationsveranstaltungen und dem Online Info Channel. An vierter Stelle finden sich zugleich die Change Agents, das Newsletter-Format sowie das Intranet bzw. DIMA wieder. Für einen Mitarbeiter ist der DIMA als dauerhaft zur Verfügung stehendes „Nachschlagewerk“ sehr wichtig, sollte jedoch immer durch anlassbezogene weitere Maßnahmen ergänzt werden.<sup>648</sup> Für die Maßnahme des Change Agents wird von zwei Mitarbeitern eine Anregung mitgegeben. Zum einen ist darauf zu achten, dass nicht jeder Bereich einfach nur einen Verantwortlichen melden muss, sondern wirkliches Interesse und Motivation vorhanden ist.<sup>649</sup> Zum anderen wird die Umsetzung des Change Agents zwar als sinnvoll erachtet, jedoch zugleich als schwer umsetzbar eingeschätzt, da auch hier die Zeit fehlen wird, wenn nicht entsprechende Freiräume geschaffen werden.<sup>650</sup> Weitere Verbesserungs-

<sup>648</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 2.

<sup>649</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 2.

<sup>650</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 2, 8.

vorschläge sehen vor, dass es auch mal einen tieferen Einblick in die immer sehr allgemein gehaltenen Projektinformationen geben und eine optimale „nicht anstrengende“ Informationsmenge gefunden werden sollte.<sup>651</sup> Zudem wird eine durchgängige Ansprechperson für Fragen gewünscht und ein Bedarf nach mehr Informationen über die Rollenbesetzungen geäußert.<sup>652</sup> Die Projektrollen sollten besser erklärt bzw. verständlicher rübergebracht und nicht nur per E-Mail verteilt werden, besonders hilfreich wäre die Aufnahme von Ansprechpersonen.<sup>653</sup> Als weitere Change- und Kommunikationsmaßnahmen werden daher von zwei Mitarbeitern eine Sprechstunde für die Themen „agile Rollen“ und „allgemeine Fragen rvEvolution“ vorgeschlagen.<sup>654</sup> Darüber hinaus ist aus Sicht der Stakeholder-Gruppe bei allen Maßnahmen stets auf deren Aktualität und Verständlichkeit zu achten.<sup>655</sup>

Im Gegensatz zu den Mitarbeitern der IT sehen die **Sachbearbeiter** des LB den Change Agent als hilfreichste Maßnahme an. Diese werden in den Regionalzentren als sehr sinnvoll erachtet.<sup>656</sup> Als zweit hilfreichste Maßnahme werden die Projekt-News über das Intranet angesehen. Es wird gewünscht, die Kommunikation über das Intranet vorzunehmen, da dies das gängigste Tool für einen Großteil der Mitarbeiter im LB darstellt.<sup>657</sup> An dritter Stelle stehen die Feedback-Erhebungen, dabei werden von zwei Mitarbeitern aufgrund der besseren Einteilung in den Arbeitsalltag, die Umfragen präferiert.<sup>658</sup> In Bezug auf weitere Verbesserungsvorschläge wird der Wunsch geäußert, Transparenz zu den Ablauf- bzw. Programmstadien von rvEvolution herzustellen.<sup>659</sup>

### 5.4 Vierter Zielbaustein: Hemmnisse und Herausforderungen

Aus den Erfolgsfaktoren ergeben sich die Faktoren, die den Change Prozess rvEvolution negativ beeinflussen oder zum Scheitern bringen können. Nachfolgend werden die angebrachten wesentlichen Hemmnisse, Auslöser von Widerständen

---

<sup>651</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 4, 7.

<sup>652</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 7f.

<sup>653</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19.

<sup>654</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 3, 8f.

<sup>655</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 3.

<sup>656</sup> Anlage 34, Arbeitsblatt Feedback MA LB, S. 3.

<sup>657</sup> Anlage 34, Arbeitsblatt Feedback MA LB, S. 16.

<sup>658</sup> Anlage 34, Arbeitsblatt Feedback MA LB, S. 4, 8.

<sup>659</sup> Anlage 33, Arbeitsblatt Feedback MA IT, S. 5.

und Herausforderungen aus Sicht der wichtigsten Stakeholder vorgestellt, die sich zum Teil in den Erfolgsfaktoren spiegeln und den Gründen mangelnder Veränderungsbereitschaft (vgl. **Kapitel 5.1.3**) gleichen.

#### **5.4.1 Mögliche Faktoren der Führungskräfte und des Managements**

##### **Ungünstige interne und externe Umstände**

###### Parallele Change Projekte und viele Aktivitäten gleichzeitig

Es wird als nicht optimal angesehen, dass derzeit im Leistungsressort und in der IT große Change Projekte parallel laufen und sich überlagern.<sup>660</sup> Diese Situation hat bereits negative Auswirkungen auf den Change Prozess rvEvolution gehabt, wie eine bewusste Eingrenzung der Kommunikation von rvEvolution an die Führungskräfte und Mitarbeiter im LB aus Rücksichtnahme vor möglicher Überforderung.<sup>661</sup> Nicht nur im Leistungsressort, sondern auch in der IT bestehen neben rvEvolution laut der *Bereichsleitung* weitere parallel laufende große Change Projekte und viele Aktivitäten, darunter auch im SSW-Großregionsverbund.<sup>662</sup>

###### Hohe Arbeitsbelastung

*Frau Frenzer-Wolf, Frau Wollny* und *Herr Saile* merken als handfeste Herausforderungen die vorherrschenden Belastungen bzw. Überlastungen der Mitarbeiter in beiden Ressorts an, die noch zum Problem werden können.<sup>663</sup> Auf die Mitarbeiter des LB „*stürzt unheimlich viel ein*“ durch die hohen Arbeitsmengen in den Postkörben und die vielen Veränderungen, u. a. rvEvolution.<sup>664</sup> Auch in der IT gehen viele Themen manchmal sehr schnell und sind „*grenzwertig viel*“.<sup>665</sup>

###### Mangelnde personelle und zeitliche Ressourcen

Im Change Team rvEvolution bestehen personelle Ressourcenbeschränkungen, von lediglich vier Teammitgliedern, die Change Maßnahmen für den LB und die IT ausarbeiten müssen.<sup>666</sup> Angesichts der Masse an Themen stellt dies eine große

---

<sup>660</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>661</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 61-150.

<sup>662</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 23-31, 277-301.

<sup>663</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 241-248; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 190-201; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>664</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 241-248; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 325-353.

<sup>665</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>666</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193, 532-578, 646-653.

Herausforderung für eine qualitativ gute, angemessene und effektive Change Begleitung dar.<sup>667</sup> Das aktive Leben der OCMi Rolle und die Umsetzung des Kommunikationskonzepts wird dadurch erschwert.<sup>668</sup> Darüber hinaus wird auch der Personalmangel in der IT und DV-Verbindungsstelle als Herausforderung thematisiert.<sup>669</sup> Die *Bereichsleitung* sieht ein großes Problem darin, wie die vielen Veränderungen und Aktivitäten mit den vorhandenen Ressourcen in der IT bewältigt werden können.<sup>670</sup> Da das Multiprojekt viele personelle Ressourcen bindet, sieht *Herr Saile* zudem, dass die Dienstleistungen für den LB zunehmend eingeschränkt und weiter Fachkräfte aus dem LB und Auszubildene für rvEvolution abgezogen und eingebunden werden.<sup>671</sup> Dies führt dazu, dass der LB verstärkt selber organisieren muss.<sup>672</sup> *Frau Wollny* betont dahingehend, dass während der Umsetzungsphase aufgrund mangelnder Ressourcen nicht alle Anforderungen des LB von der IT als Servicedienstleister parallel bewältigt werden können.<sup>673</sup> So stellt es z. B. aus Sicht von *Herr Saile* eine Herausforderung für die Sachbearbeitung dar, dass im alten System zwangsläufig keine Arbeitserleichterungen mehr geschaffen werden, weil die Personalkapazitäten in das „Neue“ gesteckt werden müssen.<sup>674</sup> Erst wenn das „Haus neu gebaut ist“ wird die IT wieder ein „ein bisschen in Schwung sein“.<sup>675</sup> Des Weiteren sollte im weiteren Projektverlauf der zeitliche Druck nicht zu groß werden, um Dinge in der Programmierung ggf. nochmal auszuprobieren.<sup>676</sup> Auch sollte der „To-Do-Plan“ für die Sachbearbeitung nicht wie bei der Einführung der GR zu eng gestrickt, sondern realisierbar sein.<sup>677</sup>

### Neue IT-Aufbaustruktur

Die *Bereichsleitung* der IT nimmt die neue Organisationsstruktur in der IT als Hindernis für den Erfolg von rvEvolution innerhalb der DRV BaWü wahr.<sup>678</sup> Einige

---

<sup>667</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 169-193, 382-393, 532-578.

<sup>668</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 61-150, 532-578.

<sup>669</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>670</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 277-301.

<sup>671</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>672</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>673</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>674</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>675</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 863-899.

<sup>676</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 931-941.

<sup>677</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 90-182.

<sup>678</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348.

Mitarbeiter der IT sind unzufrieden mit einem möglichen Wechsel ihres Zuständigkeitsbereichs und möchten ungern in einem bundesweiten Team/ART arbeiten.<sup>679</sup> Zudem wird die neue Aufbaustruktur nicht verstanden, da bundesweit das Verständnis herrscht, dass das Bestandsystem und rvEvolution nicht getrennt werden sollen.<sup>680</sup>

### Externe Umstände

Ungünstige externe Umstände könnten laut *Frau Frenzer-Wolf* in möglichen weiteren gesetzgeberischen Aufträgen liegen, die der Gesetzgeber der DRV „in den Schoß kippen kann“.<sup>681</sup> Dies bedeutet, dass zusätzliche Programmierarbeit und Umsetzungsmaßnahmen erforderlich sein könnten.<sup>682</sup> *Frau Wollny* sieht als externen Faktor die IT-Sicherheit und den Datenschutz als einen kritischen und äußerst wichtigen Punkt an.<sup>683</sup>

### **Negative Erlebnisse mit Change Prozessen und im Projektverlauf**

Als weiteres Hemmnis werden von *Herr Saile*, als auch von der *Bereichsleitung der IT* negative Erfahrungen im bisherigen Change Prozess rvEvolution genannt (vgl. **Kapitel 5.1.3**).<sup>684</sup> Es wird befürchtet, dass die Projektbeteiligten der IT der DRV BaWü das Projekt möglicherweise bei kleineren Misserfolgen in den nächsten Arbeitsphasen verlassen könnten.<sup>685</sup> Dies hätte erhebliche Folgen für den weiteren Umsetzungsprozess, da eventuell keine Nachbesetzungen aufgrund des vorherrschenden Personalmangels möglich sind.<sup>686</sup> *Herr Tsiberidis* sieht eine weitere potenzielle Quelle für Widerstand darin, dass langjährige Mitarbeiter, die nur noch eine begrenzte Zeit im Unternehmen arbeiten, aufgrund von negativen Erfahrungen mit Change Prozessen in der Vergangenheit möglicherweise weniger Motivation zeigen könnten.<sup>687</sup> Dies könnte viele „*Flächenfeuer*“ legen.<sup>688</sup>

### **Mangelnde Klarheit in Zielsetzung/fehlende Leitlinien**

---

<sup>679</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348.

<sup>680</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 143-172.

<sup>681</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 293-307.

<sup>682</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 293-307.

<sup>683</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 900-930.

<sup>684</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 112-129; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 249-284.

<sup>685</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>686</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>687</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 656-673.

<sup>688</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 656-673.



Laut *Frau Wollny* weist das Multiprojekt eine hohe Komplexität auf und läuft iterativ ab, sodass zu vielen Themen noch keine klaren Aussagen möglich sind.<sup>689</sup> Viele Aspekte hängen von technischen Umsetzungsmöglichkeiten und den Zulässigkeiten des Programmiersystems ab, weshalb es in rvEvolution keine klaren Leitlinien bzw. kein klares Bild gibt, wo man hinwill.<sup>690</sup> Die unklare Zielsetzung hat negative Auswirkungen auf den Projekterfolg.<sup>691</sup> Den Mitarbeitern fällt es schwer, sich auf die Veränderungen einzulassen, wenn noch einiges unklar ist und es kein Leitbild bzw. eine grobe Richtung gibt.<sup>692</sup> Die *Bereichsleitung der IT* sorgt sich darüber, dass es im Projekt niemanden gibt, der den Gesamtüberblick hat und diesen effektiv transportieren und vermitteln kann.<sup>693</sup> Auch haben die zahlreichen Unklarheiten negativen Einfluss auf die Kommunikation in den LB.<sup>694</sup>

### **Mangelnde Information und Kommunikation**

Ein weiteres Hemmnis für den Change Prozess rvEvolution in der DRV BaWü stellt eine lückenlose, nicht zielgruppengerechte, intransparente, wenig offene und hierarchisch orientierte Kommunikation und Information dar.<sup>695</sup>

Den möglichen Hemmschuh der Intransparenz für rvEvolution heben *Frau Frenzer-Wolf* und *Herr Saile* hervor.<sup>696</sup> Das Zurückhalten von Unwägbarkeiten im Projekt sollte vermieden werden, da die Mitarbeiter selbständig Denken können und keine Bevormundung brauchen.<sup>697</sup> Zudem sollte nichts „schöngeredet“ oder als Erfolg verkauft werden, wenn dem nicht so ist.<sup>698</sup>

Des Weiteren ist aus Sicht der *Bereichsleitung der IT* eine mangelnde und lückenhafte Kommunikation und Information darüber, „was auf die Mitarbeiter zukommt“, sowie der angestrebten Ziele, der hierfür konkreten erforderlichen

---

<sup>689</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458, 671-728.

<sup>690</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 729-775.

<sup>691</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 33-42; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326.

<sup>692</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 176-206.

<sup>693</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 349-379.

<sup>694</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>695</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348, 349-379; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 315-331; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247, 730-749; IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>696</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 315-331.

<sup>697</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247.

<sup>698</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 208-248.

Maßnahmen hinderlich für den Change Erfolg.<sup>699</sup> Als kritisch wird auch eine nicht ausreichende Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten bzw. -mitarbeitenden in der DRV BaWü von zwei IP angesehen.<sup>700</sup> Dabei wird aber auch erkannt, dass es eine Herausforderung darstellt, alle Beteiligten an einen Tisch und auf einen einheitlichen Stand zu kriegen.<sup>701</sup>

In Bezug auf eine zielgruppengerechte Kommunikation sind sich zwei IP einig, dass die Kommunikation an die Sachbearbeiter nicht zu kleinteilig und detailliert sein sollte, da dies zu komplex für den „normalen Sachbearbeiter“ ist und ihn möglicherweise überfordert und verwirrt.<sup>702</sup> Bei Informationen darf nicht überfrachtet und überflutet werden.<sup>703</sup> Darüber hinaus darf es im Change Prozess nicht passieren, dass die Zielgruppen in den eingesetzten Kommunikationsformaten keinen individuellen Mehrwert erkennen und im Kommunikationskonzept wichtige Zielgruppen vernachlässigt werden.<sup>704</sup>

### **Leere Versprechungen**

Es wirkt sich negativ auf den Change Prozess aus, wenn im LB große Ankündigungen und Versprechungen zu einem Produktiveinsatz erster Ergebnisse gemacht werden, wenn später aufgrund von Problemen wieder ein „Rückzieher“ gemacht wird.<sup>705</sup> Hinhalte-Techniken, frühzeitige leere Versprechungen zu Zeitpunkten, die unrealistisch sind und nicht gehalten werden können oder die Verwendung von Phrasen sollten unbedingt vermieden werden.<sup>706</sup>

### **Fehlende und blockierende Führung**

Von besonderer Bedeutung sind eine unmotivierte Einstellung und Ausstrahlung der Führungskräfte, die sich negativ auf den Change Prozess und die Mitarbeiter auswirken.<sup>707</sup> Widerstand von Führungskräften, besonders auf höheren Führungsebenen, kann fatal sein: „, [...] wenn du da jemanden hast, der schon auf

---

<sup>699</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348, 349-379.

<sup>700</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 43-53; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 599-627.

<sup>701</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 43-53.

<sup>702</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 362-458.

<sup>703</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>704</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 24-45, 628-645.

<sup>705</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 312-379.

<sup>706</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 205-247, 454-468.

<sup>707</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849.

*der zweiten Ebene sperrt oder am schlimmsten in der erste Ebene, das ist tödlich für jeden Umsetzungsprozess.*<sup>708</sup> Die Veränderung kann drei IP zufolge nicht funktionieren, wenn Führungskräfte blockieren, diese Veränderungen nicht vorleben und nicht dahinterstehen.<sup>709</sup>

### **Mangelnde Beteiligung der Führungskräfte und Pseudopartizipation**

Es stellt ein Hemmnis dar, wenn betroffene Führungskräfte in der Linie, die selbst keine Projekttrolle innehaben, nicht ausreichend miteinbezogen oder aktiv informiert werden.<sup>710</sup> Auch ist es problematisch, wenn Feedback im Change Prozess nicht ausreichend geäußert werden soll und berücksichtigt wird und keine geeigneten Feedbackkanäle etabliert sind.<sup>711</sup> Zudem darf es nicht passieren, dass eingeholte Meinungen anschließend nicht beachtet werden.<sup>712</sup>

### **Wegfallende Unterstützung politischer Stakeholder**

Ein weiterer Faktor, der fatale Konsequenzen für rvEvolution in der DRV BaWü hätte, wäre laut *Frau Wollny* der Wegfall der Unterstützung der Selbstverwaltungen, des Vorstands oder der Politik aufgrund von Sparmaßnahmen.<sup>713</sup> Dies könnte zu Ressourcenkürzungen führen und die Freigabe von Geldern und neuen Stellen einschränken: *„Also, wenn man jetzt unter dieser Fahrt die Ressourcen kippt, das wäre tödlich [...] Man kann nicht während des Aussäens und Pflügens noch anfangen, die Saat zu reduzieren.*“<sup>714</sup>

### **Doppelbelastungen und Zusatz-/Mehrarbeit**

Der *OCMi* führt als Hemmnis an, dass es derzeit *„Doppelbelastungen ohne Ende“* bei den Projektmitarbeitenden der IT gibt.<sup>715</sup> Die *Bereichsleitung der IT* sieht es als äußerst hinderlich an, die Mitarbeiter der IT aufgrund der Aufgaben im laufenden Betrieb in rvSystem:Bestand im Change Prozess mitzunehmen.<sup>716</sup> Ihrer Ansicht

---

<sup>708</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 806-849.

<sup>709</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 298-331.

<sup>710</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 43-53, 312-322, 349-379.

<sup>711</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 418-491.

<sup>712</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 454-468.

<sup>713</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 900-930.

<sup>714</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 900-930.

<sup>715</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266.

<sup>716</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348, 494-527.

nach geht es nicht, dass die Mitarbeiter sowohl in rvEvolution mitarbeiten und gleichzeitig den Betrieb sicherstellen.<sup>717</sup>

Eine weitere Schwierigkeit für die Sachbearbeiter sehen *Frau Frenzer-Wolf* und *Herr Saile* in der zeitweisen gleichzeitigen Arbeit mit zwei Programmen.<sup>718</sup> Durch die Veränderungen wird den Mitarbeitern im LB zunächst Mehrarbeit entstehen, die Veränderungen werden erst später gewinnbringend sein.<sup>719</sup> Es wird daher eine Herausforderung sein, sicherzustellen, dass die Mitarbeiter trotzdem die Chance der neuen Systemwelt für die Zukunft erkennen und dahinterstehen.<sup>720</sup>

### **Fehlende Praktikabilität von Implementierungslösungen**

Es wird als hemmend für den Change Prozess betrachtet, wenn Veränderungen, wie die Umsetzung der agilen Arbeitsweise, nicht auch mal auf deren Notwendigkeit, Sinn und Praktikabilität überprüft und hinterfragt werden, sondern klassisch formal umgesetzt und nur das Positive betrachtet wird.<sup>721</sup> Zudem könnte eine nicht handhabbare Umsetzung von Software-Teilen im LB zu einer negativen Einstellung und Widerstand führen.<sup>722</sup>

### **Rollenkonflikt und -besetzung OCMi**

Es wird erwähnt, dass die aktuelle Rollenaufteilung/-besetzung des OCM und OCMi Hindernisse für den Erfolg in der DRV BaWü darstellen.<sup>723</sup> Es könnten im weiteren Projektverlauf Schwierigkeiten bei der Abstimmung und Kommunikation auftreten, da das Wissen über die Prozesse in der Sachbearbeitung nur in der DV-Verbindungsstelle vorhanden ist.<sup>724</sup> Der OCMi erkennt in der IT-Abteilung Schwierigkeiten bzgl. der Rollenwahrnehmung, die zu Rollen- und Aufgabenkonflikten in Bezug auf fachliche Aufgaben führen.<sup>725</sup>

### **Organisationskultur**

#### Juristische Denkmuster

---

<sup>717</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348.

<sup>718</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 147-164; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 597-626.

<sup>719</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 190-201.

<sup>720</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 190-201, 597-626.

<sup>721</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 418-491.

<sup>722</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 454-468.

<sup>723</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348.

<sup>724</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348.

<sup>725</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 497-531.

*Frau Wollny* hebt als allergrößte Herausforderung in rvEvolution hervor, dass die Meisten in der DRV in komplexen juristischen Mustern denken und nicht digital prozessual ausgebildet sind.<sup>726</sup> In der Organisation herrscht eine starke rechtliche bzw. juristische Denkweise vor, es wurde immer „*eingetrichtert*“, dass alles gerecht und richtig gemacht werden muss.<sup>727</sup> Für die meisten Mitarbeiter in der Programmierung wird es herausfordernd, dieses Denken zu überwinden und sich in der Programmierung nicht zu sehr auf den „*letzten Gründonnerstagsfall*“ zu konzentrieren.<sup>728</sup>

### Mangelnde Zusammenarbeit

Zusätzlich wird eine mangelnde Kooperation zwischen Abteilungen und das Vorherrschen von Konkurrenzdenken als schädlich für den Change Prozess angesehen.<sup>729</sup> Schwierigkeiten können auch entstehen, wenn einige Träger nicht bereit sind, gemeinsam vorzugehen.<sup>730</sup> Falls sich die Selbstverwaltungen und Direktoren der Träger im Prozess dividieren lassen, könnte sich dies vor allem prozessverlängernd auswirken.<sup>731</sup> Gleichzeitig geht es jedoch auch nicht ohne die Eigenständigkeit der DRV BaWü: „*Flächenland ist kein Stadtstaat.*“<sup>732</sup>

### Fehlendes Verständnis für Change Management

*Herr Saile* sieht ferner die Gefahr, dass einige Change Management als unnötig ansehen und für „*Quatsch*“ halten.<sup>733</sup> Ein nicht durchgehend entgegengebrachtes Verständnis für die Arbeit des Change Teams ist negativ für den Change Prozess.<sup>734</sup> So berichtet der OCMi von der anfänglichen Herausforderung in der Wahrnehmung des Change Teams rvEvolution als „*Hochglanz-Prospekt-Ersteller*“.<sup>735</sup>

### Emotionen

Im Change Prozess können verschiedene Emotionen, wie Ängste, Sorgen, Bedenken und Unsicherheiten in Bezug auf die Veränderungen auftreten, die

---

<sup>726</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 549-597.

<sup>727</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 222-266, 549-597.

<sup>728</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 549-597.

<sup>729</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 752-780.

<sup>730</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 942-1002.

<sup>731</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 942-1002.

<sup>732</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 942-1002.

<sup>733</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>734</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 418-455.

<sup>735</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 418-455.

möglicherweise zu mangelnder Veränderungsbereitschaft und Widerständen führen.<sup>736</sup> Es wurden bereits einige Punkte im **Kapitel 5.1.3** aufgeführt. Folgende weitere wesentlichen **Ängste** und **Bedenken** wurden von den IP genannt:<sup>737</sup>

- politische Unsicherheit zur gemeinsamen trägerweiten Zusammenarbeit
- Angst vor Verlust von Gestaltungsspielräumen und Eigenständigkeit durch Gefahr zunehmender Fremdsteuerung der DRV BaWü
- Angst der Mitarbeiter überflüssig zu werden durch Automatisierungen
- grundsätzliche Aversion von Menschen gegen Veränderung verbunden mit dem Wunsch nach Stabilität
- Angst vor dem Scheitern und Überforderung, durch erhöhte Arbeitsmenge, neue Anforderungen, anfallende Aufwände oder Ungewissheit

*Frau Schmidt* hebt hierbei die potentielle Überforderung der Mitarbeiter als größte Herausforderung hervor, die ganz oft mit dem Versperren vor Veränderungen verbunden ist.<sup>738</sup> Dies trifft besonders auf ältere Mitarbeiter zu, die mit digitalen Innovationen möglicherweise weniger vertraut sind und Arbeitsweisen über mehrere Jahrzehnte gleich ausgeübt haben.<sup>739</sup> Sie erklärt, dass diese bereits bei ehemaligen Change Prozessen im LB, wie der digitalen Vorgangsbearbeitung und der Telefonie-Umstellung an ihre Grenzen gekommen sind: „*Vorher habe ich den Telefonhörer gehabt, damit habe ich telefonieren können, das hat man 30, 40, 50 Jahre so gemacht und jetzt auf einmal kommt die DRV und möchte, dass ich mir ein Headset auf den Kopf setze und [...] wie kriege ich das hin?*“<sup>740</sup>

### 5.4.2 Mögliche Faktoren der Mitarbeiter

#### Mitarbeiter IT

Die Mitarbeiter der IT führen auf, dass sich in vergangenen Change Prozessen eine schlechte Einbindung und Personalwechsel als hinderlich erwiesen haben.<sup>741</sup>

---

<sup>736</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326.

<sup>737</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 249-284; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 292-326, 942-1002; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 222-266; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 261-277, 225-259, 564-583.

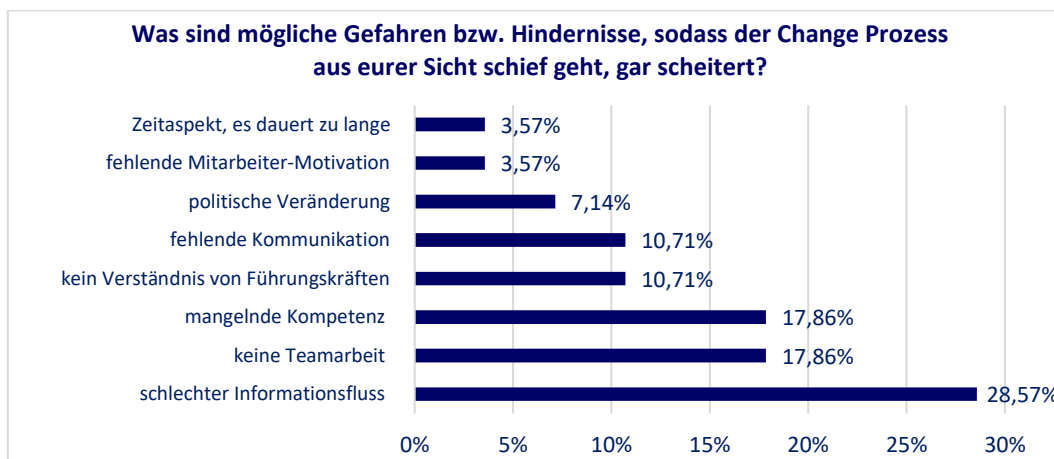
<sup>738</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259.

<sup>739</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259.

<sup>740</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 225-259.

<sup>741</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 42.

Im aktuellen Change Prozess rvEvolution sehen die Mitarbeiter mögliche Hindernisse vor allem in einem schlechten Informationsfluss, fehlender Teamarbeit und einem mangelnden Kompetenzaufbau, um erfolgreich mit den Veränderungen umzugehen (vgl. **Abb. 29**). Darüber hinaus liegen besondere Herausforderungen in einer mangelnden Motivation, gut aufbereiteten Schulungen, angemessenen Informationsmengen und einer zielgruppengerechten Informationsverteilung.<sup>742</sup> Weitere herausfordernde Aspekte sind die Anpassung hausinterner Strukturen, ein persönlicher Mehrarbeitsaufwand, ein offener wertschätzender Umgang, eine offene Fehlerkultur und die Verankerung einer neuen Kultur bzw. eines neuen Mindsets.<sup>743</sup>



**Abb. 29:** Hemmnisse rvEvolution Mitarbeiter IT<sup>744</sup>

Des Weiteren wurde bei der Erhebung der Mitarbeiter deutlich, dass einige **Ängste** und **Unsicherheiten** bestehen:<sup>745</sup>

- Angst vor mangelnder Zeit, um sich mit Veränderungen zu beschäftigen
- Unsicherheit, über eigene Zukunft in der Organisation, ob die eigene Stelle oder der Bereich erhalten bleibt: „Gibt es mich bzw. uns dann noch?“<sup>746</sup>
- Angst bzw. Sorge über Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und Bereiche sowie eine Änderung des Aufgabenbereichs

<sup>742</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 45.

<sup>743</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 45.

<sup>744</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 46.

<sup>745</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19 ff.

<sup>746</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19.

- Unsicherheit bezüglich Stellenbesetzungen
- Unsicherheit zu Projektrollen und Erfordernis zur Projektbeteiligung
- Angst vor mangelnder Befähigung: „*Wie werden wir geschult?*“<sup>747</sup>
- Unsicherheit im Umgang mit dem künftigen Doppel-/Parallelbetrieb und der weiteren Nutzung des Altsystems
- Unsicherheiten in Bezug auf das künftige Kommunikationstool

### Mitarbeiter Leistungsbereich

Auch bei den Sachbearbeitern zeigen sich in vergangenen Change Prozessen einige problematische Themen. Eine Schwierigkeit ergab sich durch die schlechte Erreichbarkeit oder Verfügbarkeit von fachlichen Multiplikatoren oder Ansprechpartnern.<sup>748</sup> Zudem erwiesen sich im LB im Kontext der Befähigung für neue Arbeitsweisen fehlende kurze und prägnante Skripte mit Darstellungen sowie ein ausschließliches Selbststudium, wie es bei der Einführung GR der Fall war, als hinderlich.<sup>749</sup> Dieses Selbststudium ließ wenig Raum für interaktive Lernprozesse. Ein weiterer Aspekt war das Fehlen einer einheitlichen Wissensorganisation, wodurch Informationen nicht optimal strukturiert waren.<sup>750</sup> Zudem herrschte teils ein Mangel an teamübergreifender Kommunikation aufgrund eines vorherrschenden Konkurrenzdenkens, was den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit beeinträchtigten.<sup>751</sup>

Die Mitarbeiter des LB identifizieren häufige Programmausfälle als mögliche Hauptursache für das Scheitern von rvEvolution (vgl. **Abb. 30**). Ihre Hoffnung liegt in einer reibungslosen technischen Einführung, sodass die Arbeitsprozesse nicht unterbrochen werden und es „*nicht so ruckelt*“.<sup>752</sup> Der Wunsch beruht darauf, dass es eventuell Tage geben könnte, an denen die Mitarbeiter nichts tun können und nur im Büro sitzen.<sup>753</sup> Weitere Faktoren, die für ein mögliches Scheitern verantwortlich gemacht werden, umfassen nicht umsetzbare Gesetzesänderungen, eine

---

<sup>747</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 19, 20.

<sup>748</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, 49.

<sup>749</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 49.

<sup>750</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 49.

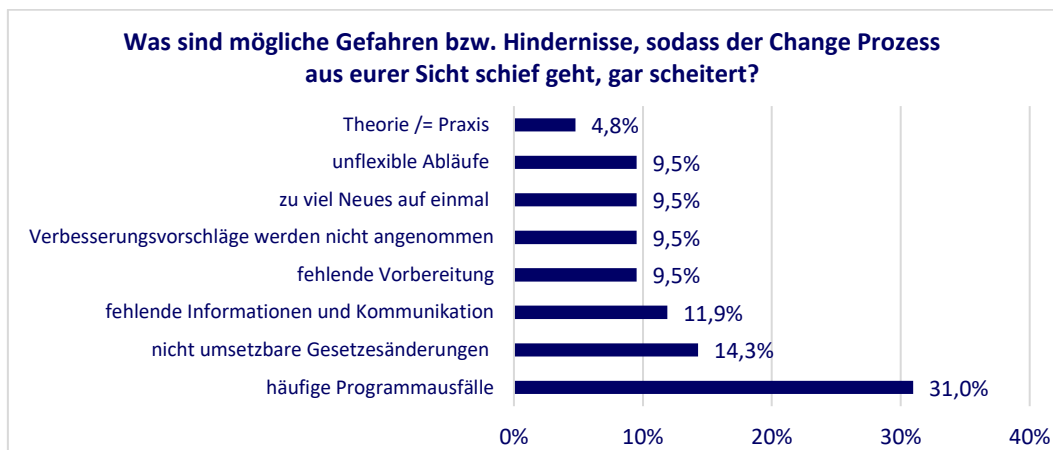
<sup>751</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 49.

<sup>752</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19, 53.

<sup>753</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 20.



unzureichende Bereitstellung von Informationen und fehlende Kommunikation. Zusätzliche Hindernisse können in einer fehlenden Vorbereitung oder der Nichtweitergabe bzw. Annahme von Verbesserungsvorschlägen liegen. Die Mitarbeiter sehen im Change Prozess zusätzliche Herausforderungen in möglicherweise komplexeren Arbeitsabläufen, der leichten Verständlichkeit und der vielen Zeit, die Jüngere benötigen, um die Änderungen älteren Kollegen beizubringen.<sup>754</sup>



**Abb. 30:** Hemmnisse rvEvolution Mitarbeiter LB<sup>755</sup>

Wie bei den IT-Mitarbeitern haben auch die Sachbearbeiter einige **Ängste** und **Sorgen** in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen genannt:<sup>756</sup>

- Angst vor zu großen und gleichzeitigen Veränderungen von Programmen
- Sorge, alles zeitgleich bewältigen zu können sowie vor Mehrarbeit und erhöhten Arbeitsmengen
- Bedenken, nicht mehr gebraucht zu werden und „altes“ Wissen nutzlos wird
- Angst, vor dem Wegfallen von Arbeitsplätzen
- Angst geliebte Arbeit und Arbeitsweisen, z. B. Schlüsselmodus zu verlieren
- Angst vor der Aneignung von zu viel neuem Wissen
- Angst, der neuen Aufgabe nicht gewachsen zu sein, da IT-Kenntnisse fehlen
- Unsicherheit, über Dauer der Umgewöhnung/-stellung

<sup>754</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 53.

<sup>755</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 52.

<sup>756</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 19-22, 53 f.

- Sorge, dass bis in „7 Jahren“ keine Erleichterungen geschaffen werden
- Sorge, dass Fehler in automatisierten Abläufen untergehen

### **5.5 Fünfter Zielbaustein: Besonderheiten in der DRV BaWü**

Bei der Umsetzung von Change Prozessen in der DRV BaWü als öffentliche Verwaltung, gibt es Besonderheiten und Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen.

#### **Organisationsmerkmale**

Bei Change Prozessen innerhalb der DRV BaWü muss beachtet werden, dass das Durchschnittsalter der Mitarbeiter sehr hoch ist und es viele Babyboomer gibt.<sup>757</sup> Des Weiteren ist die DRV BaWü im Vergleich zu anderen Rentenversicherungsträgern ein größerer Träger, die IT-Umgebung und der Reha Markt sind ebenfalls umfangreicher.<sup>758</sup> Vor diesem Hintergrund können unabhängig, ob öffentliche Verwaltung oder Privatwirtschaft, ab einer bestimmten Organisationsgröße mit vielen Mitarbeitern Probleme bzw. Schwierigkeiten im Change Prozess auftreten.<sup>759</sup> Zum Beispiel stellt es eine Herausforderung dar, sehr viele Mitarbeiter regelmäßig zu informieren und auf einem einheitlichen Stand zu halten.<sup>760</sup> Terminfindungen mit allen Beteiligten und Informationsaufbereitungen können sehr aufwendig und „ressourcenfressend“ sein.

Zudem müssen die Homeoffice-Möglichkeiten in der DRV BaWü mitgedacht werden, da dies Führungskräften erschwert, mögliche Verweigerungshaltungen bei den Mitarbeitern wahrzunehmen.<sup>761</sup> Hierbei besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter während des Prozesses „verloren gehen“ und den Arbeitsplatz wechseln.<sup>762</sup>

#### **Nicht ausreichende Beachtung „weicher Faktoren“ in der Vergangenheit**

Vier IP sind sich einig, dass in der Vergangenheit der Faktor „Mensch“ in Change Prozessen nicht ausreichend beachtet wurde.<sup>763</sup> Der Fehler bestand darin zu denken,

---

<sup>757</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 47; Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 54; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 656-673.

<sup>758</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 146-165.

<sup>759</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 382-415.

<sup>760</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 382-415.

<sup>761</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 54; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>762</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>763</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 176-206; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 346-356; Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

Veränderungen können von oben nach unten durchgestellt werden, ohne die menschliche Komponente ausreichend zu beachten.<sup>764</sup> Man hatte nur „*ein rotes Fähnchen*“ definiert, ohne darauf zu achten, wie der Weg dorthin für unterschiedliche Zielgruppen gestaltet und begleitet wird.<sup>765</sup> Die Grundsätze des Change Managements haben laut *Herr Saile* niemanden interessiert.<sup>766</sup> Die IP erkennen, dass hierin ein häufiger Grund für das Scheitern bzw. den Misserfolg von Change Vorhaben in der Vergangenheit der DRV BaWü lag.<sup>767</sup> Es ist der wichtigste Schritt, überhaupt über Change Management nachzudenken und solches zu planen, denn „*par ordre du mufti*“ funktioniert nach Ansicht von *Frau Frenzer-Wolf* nicht.<sup>768</sup> Zudem ist es in der öffentlichen Verwaltung wichtig darauf zu achten, dass der klare Mehrwert bzw. Nutzen für die Mitarbeiter überkommt, da gesetzlich verordnete Veränderungen nicht ihrer selbst willen durchgeführt werden.<sup>769</sup>

### **Zielstellungen und Erfolgsmessungen**

Ein IP gibt an, dass bei Veränderungen in der Vergangenheit der Change Erfolg nicht gemessen wurde.<sup>770</sup> Öfters haben Zielstellungen gefehlt, sodass Veränderungen bspw. durch den Gesetzgeber bestimmt, festgelegt und dann umgesetzt wurden.<sup>771</sup>

### **Fehlender Veränderungsdruck von außen**

Die öffentliche Verwaltung hat im Gegensatz zur freien Wirtschaft keinen Druck von außen, Veränderungen schnell vorzunehmen – mit Ausnahme extern angetriebener Gesetzesumsetzungen.<sup>772</sup> Es besteht die Besonderheit, dass der Fokus weniger auf schnellen Gewinnen/Erfolgen und kurzfristigen Zielen liegt.<sup>773</sup> Daher liegt der große Vorteil bei selbst herbeigeführten Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung darin, dass diese mit mehr Zeit umgesetzt und einer höheren

---

<sup>764</sup> Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 346-356.

<sup>765</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>766</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727.

<sup>767</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>768</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 47; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 346-356.

<sup>769</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727.

<sup>770</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 176-206.

<sup>771</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 176-206.

<sup>772</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 54; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 3-122, 123-145, 215-260.

<sup>773</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 123-145.

Mitarbeiterbeteiligung gestaltet werden können.<sup>774</sup> Es muss laut *Frau Wollny* nicht alles „*Hauruck*“ gemacht werden, sondern es kann sich die Zeit genommen werden, nochmal „*eine Schleife zu drehen*“ bzw. angesichts neuer Faktoren eine Kurskorrektur vorzunehmen.<sup>775</sup> Es gibt mehr Raum für eine durchdachte Umsetzung von Veränderungen und Ruhe das Richtige abzuwarten.<sup>776</sup> Auch die finanzielle Sicherheit im öffentlichen Dienst ermöglicht es, Dinge in Ruhe planen zu können.<sup>777</sup>

### **Bürokratische Strukturen und langsamere Entscheidungsprozesse**

Die *Mitarbeiter des LB* und *Herr Tsiberidis* betonen die spezifischen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung, wie Budgetbeschränkungen und langsamere Reaktionszeiten aufgrund bürokratischer (Abstimmungs-)Prozesse, die bei Change Prozessen mitgedacht werden müssen und eine Schnellebigkeit erschweren.<sup>778</sup> Bei Change Prozessen in der DRV BaWü, als öffentliche Verwaltung, ist es daher entscheidend, realistische Erwartungen zu haben, auch weil die DRV BaWü von Steuergeldern der Versicherten finanziert wird.<sup>779</sup> Auch *Herr Saile* thematisiert die starken verwaltungsweisen Prinzipien und Strukturen in der DRV BaWü.<sup>780</sup> Seiner Meinung nach wird die Umsetzung von Veränderungen durch aufgebaute hierarchische Strukturen und klassisches „*Ressort-Denken*“ nicht gefördert.<sup>781</sup> Als weitere Besonderheit erklärt *Frau Wollny* noch die fehlende Flexibilität in den Personalkörpern und die Arbeit mit veralteten Steuerungselementen und -methoden, wie bei der Stellenbewertung.<sup>782</sup>

*Frau Schmidt* teilt diese Ansicht nicht und weist darauf hin, dass sich die DRV BaWü in den letzten Jahrzehnten von der Vorstellung einer „*staubigen und unflexiblen Verwaltung*“ weiterentwickelt.<sup>783</sup> Sie betont eine offenere, weniger

---

<sup>774</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 3-122, 123-145.

<sup>775</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 3-122.

<sup>776</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 123-145.

<sup>777</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 3-122.

<sup>778</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 705-718.

<sup>779</sup> Anlage 32, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA LB, S. 54; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 705-718.

<sup>780</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727.

<sup>781</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 679-727.

<sup>782</sup> Anlage 31, Fotoprotokoll Fokusgruppe MA IT, S. 47; Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 942-1002.

<sup>783</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 609-652.

hierarchisch geprägte und kooperativere Zusammenarbeits- und Arbeitskultur.<sup>784</sup> Zudem sieht sie in den Rahmenbedingungen der Verwaltung den Vorteil der Stabilität, der für viele Mitarbeiter positiv ist.<sup>785</sup>

### **5.6 Diskussion der ausgewählten Methodik**

Die qualitative Datenerhebungs- und Datenanalysetechnik waren sehr zeit- und ressourcenintensiv, bspw. die Transkription und qualitative Inhaltsanalyse der Interviews und Fokusgruppen sowie die Organisation der einzelnen Termine.<sup>786</sup>

Da kleine Stichproben verwendet wurden, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ.<sup>787</sup> Zudem kann ein Verzerrfaktor in der Stichprobe für die Fokusgruppen nicht ausgeschlossen werden, da es sich bei der Zusammensetzung um einen selbstselektiven Prozess handelte. Da der qualitativ gewählte Forschungsansatz jedoch darauf abzielt, tiefere Einblicke in die Einstellungen und Motivationsstrukturen einer kleinen Stichprobe von Führungskräften und Mitarbeitern zu gewinnen, stellt die Repräsentativität aber auch nicht das erklärte Ziel dieser Arbeit dar.<sup>788</sup> Der qualitativ gewählte Ansatz führt damit jedoch zu Einschränkungen bei der Generalisierbarkeit der Ergebnisse, d. h. der Unmöglichkeit, die Ergebnisse über die untersuchten Befragungspersonen und -gruppen hinaus zu verallgemeinern.<sup>789</sup> Weitere Nachteile, die sich auf Grundlage der kleinen Stichprobe ergeben, sind die Gefahr der Überinterpretation und einer deskriptiven Darstellung zu Lasten der erklärenden Faktoren.<sup>790</sup> Um eine voreingenommene Sicht auf den Untersuchungsgegenstand zu vermeiden, muss in der Regel eine große Anzahl von Personen befragt werden. Aus diesem Grund wird empfohlen, die gewonnenen Aussagen bzw. Forschungsergebnisse durch weitere Erhebungen auf Verlässlichkeit zu überprüfen.<sup>791</sup>

Des Weiteren ergaben sich im Nachgang der Fokusgruppen Fragestellungen, die nicht detailliert analysiert werden konnten, da diese nicht aufgezeichnet wurden. In

---

<sup>784</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 609-652.

<sup>785</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 609-652.

<sup>786</sup> Hopp, 2020, S. 262; Steffen/Doppler, 2019, S. 3.

<sup>787</sup> Magerhans, 2016, S. 167.

<sup>788</sup> Döring/Bortz, 2016, S. 297.

<sup>789</sup> Sager et al., 2021, S. 189.

<sup>790</sup> Sager et al., 2021, S. 188.

<sup>791</sup> Hopp, 2020, S. 262.

der Zukunft wird empfohlen, Erhebungen aufzuzeichnen oder ein lückenloses Ergebnisprotokoll anzufertigen. Anfängliche Bedenken, dass Teilnehmer eine kritische Meinung in der Gruppe äußern könnten und die Oberhand gewinnen, sind nicht eingetreten. Zwar erwies es sich für die Verfasserin in der Rolle der Moderation als herausfordernd, Teilnehmer anzusprechen, die sich innerhalb der Diskussion weniger äußerten, jedoch war die Gruppendynamik in beiden Fokusgruppen sehr positiv und durch eingebaute interaktive Elemente konnten umfangreiche Daten herbeigeführt werden.

## **6 Bedeutung der Ergebnisse für die Change Management Praxis**

Die praxisingerechten Handlungsempfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung eines erfolgreichen Change Management Prozesses in der DRV BaWü ergeben sich aus der Verknüpfung der theoretischen Vorüberlegungen aus **Kapitel 2** mit den Erkenntnissen der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews und Fokusgruppen aus **Kapitel 5**. Die Handlungsempfehlungen beschränken sich auf die wesentlichen empirisch nachgewiesenen Schlüsselfaktoren.

### **6.1 Überblick empirisch nachgewiesener Schlüsselfaktoren**

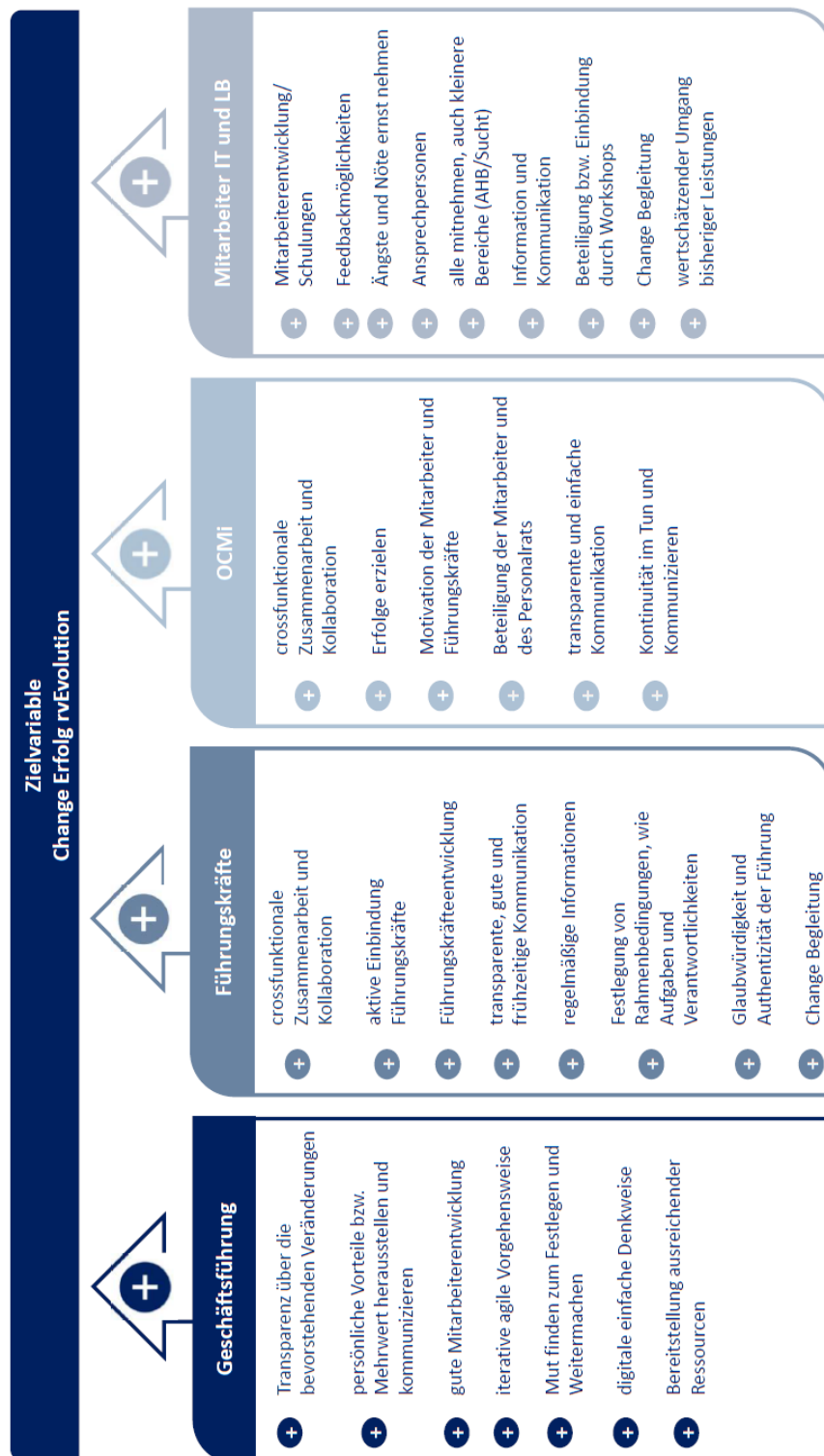
Die ermittelten Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung der Veränderungen durch rvEvolution in der DRV BaWü werden abschließend in **Abb. 31** kumuliert dargestellt. Zum besseren Überblick und für eine ganzheitliche Perspektive, werden die genannten Schlüsselfaktoren anhand der verschiedenen Befragungsgruppen aufgelistet. Allesamt sind gleichermaßen wichtig und können nur miteinander zum Erfolg führen.<sup>792</sup>

Die empirische Studie verdeutlicht, dass die priorisierten Stakeholder von rvEvolution, trotz unterschiedlicher Perspektiven und Interessen, deutliche Überschneidungen in bestimmten Schwerpunktthemen aufweisen. Dazu zählen eine transparente und offene Kommunikation und Information, eine effektive Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung, aktive Beteiligung, enge Zusammenarbeit und eine zielgruppengerechte Change Begleitung. Diese Faktoren

---

<sup>792</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 277-301; Anlage 26, IP2 Transkript, Z. 211-229; Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 456-496.

sollten eine besondere Beachtung in der Umsetzungsphase von rvEvolution erhalten.



**Abb. 31:** Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Change Prozesses rvEvolution aus Sicht der wichtigsten Stakeholder in der DRV BaWü

Jedoch gehen aus den Leitfaden-Interviews und Fokusgruppen auch gewisse Differenzen hervor. Die Geschäftsführung legt ihren Fokus bei der erfolgreichen Umsetzung auf die Kommunikation des persönlichen Mehrwerts für die Mitarbeiter, eine iterative agile Vorgehensweise im Change Prozess, eine weniger juristisch geprägte Denkweise sowie die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Im Gegensatz dazu betonen die Führungskräfte ihre eigene Einbindung und Entwicklung im Change Prozess *rv*Evolution, eine regelmäßige und frühzeitige Informationsbereitstellung sowie die Festlegung von Rahmenbedingungen, wie Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Der OCMi konzentriert sich in der Umsetzungsphase auf das Erzielen von Erfolgen, die Motivation und positive Einstellung der Mitarbeiter sowie die Kontinuität in der Maßnahmenumsetzung und Kommunikation. Die Mitarbeiter im LB legen besonderen Wert darauf, dass sie im Umgang mit den Veränderungen ausreichend befähigt werden, genügend Möglichkeiten für Feedback erhalten und klare Ansprechpartner benannt werden. Hingegen zeigt sich in den Fokusgruppen mit den IT-Mitarbeitern, dass diese einen hohen Informations- und Beteiligungsbedarf haben, während der Umsetzungsphase gut begleitet werden möchten und darauf hoffen, dass ihre Ängste und Nöte Gehör finden. Des Weiteren differenziert sich das Setting DRV BaWü in den Leitfaden-Interviews und Fokusgruppen speziell gegenüber anderen Organisationen. Die DRV BaWü weist ein hohes Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter und eine vergleichsweise große Mitarbeiteranzahl auf. Zudem sind bürokratische Strukturen, langsame Entscheidungsprozesse, Budgetbeschränkungen und juristische Denkmuster als identifizierte Hemmfaktoren in der DRV BaWü im Change Prozess zu beachten (vgl. **Kapitel 5.5**).

## **6.2 Handlungsempfehlungen für die Umsetzungsphase *rv*Evolution**

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit liefern eine Reihe von Aspekten, die für den Erfolg von Change Prozessen eine entscheidende Stellschraube bilden, die einander durch die Verknüpfung der Akteure aber auch beeinflussen. Auf Grundlage der ganzheitlich erfassten Schlüsselfaktoren wurden Handlungsfelder identifiziert und konkrete Maßnahmenvorschläge bzw. pragmatische Empfehlungen für den weiteren Change Prozess abgeleitet. Die Maßnahmenvorschläge und Change Instrumente werden folglich nach den identifizierten Handlungsfeldern aufgeführt.



### 6.2.1 Projektorganisation und Ressourcenbereitstellung

Die Erhebungen haben gezeigt, dass vor dem Hintergrund paralleler großer Change Projekte und überlasteter Arbeitsumgebungen eine ausreichende Bereitstellung von Ressourcen und Zeitkapazitäten eine große Herausforderung für die erfolgreiche Umsetzung und Begleitung der Veränderungen darstellt. Insbesondere im Change Team rvEvolution lassen sich erhebliche Ressourcenbeschränkungen verzeichnen. Zudem ist davon auszugehen, dass der projektseitige Ressourcenbedarf vor allem in der IT in Zukunft stetig steigen wird. Unzureichende finanzielle Mittel, personelle Ressourcen, Zeit oder Fachkenntnisse können die Umsetzung von rvEvolution und eine qualitativ gute Change Begleitung negativ beeinflussen.

Für das hausinterne „Projekt-/Change Team rvEvolution“ sollten daher ausreichende Ressourcen und Zeitkapazitäten bereitgestellt werden. Die Arbeit in Doppelstrukturen stellt für die aktuellen Projektmitarbeiter eine erhebliche Hürde im Change Prozess dar und erzeugt große Unsicherheiten bei den IT-Mitarbeitern. Daher wird eine hundertprozentige Vollzeitbeschäftigung als Lösung für die Projektmitarbeiter bevorzugt.<sup>793</sup> Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen, dass eine hybride Bearbeitung wenig zielführend ist, da parallel „zwei Welten“ existieren und die Gefahr besteht, als Mitarbeiter den Überblick zu verlieren.<sup>794</sup> Diejenigen, die konsequent umstellten, fanden den Prozess einfacher und inspirierten sogar andere Bereiche.<sup>795</sup> Zudem sollten insbesondere Schlüsselrollen wie die des OCMi nicht ohne definierte Freistellung als Zusatzaufgabe parallel zur Linientätigkeit übernommen werden. Mögliche Entlastungen können in der Benennung eines Stellvertreters oder dem Hinzuziehen externer Unterstützung liegen. Weitere Ansätze liegen in der stärkeren Partizipation der Führungskräfte über den Aufbau eines Change Netzwerks, bestehend aus Change Agents als Prozessbegleiter, indem deren Erfahrungen, Kenntnisse und Ideen kontinuierlich genutzt werden.<sup>796</sup> Die Bildung eines Change Agents-Teams kommt auch dem Wunsch der Mitarbeiter aus dem LB nach (vgl. **Kapitel 5.3.2**) und ist zugleich eine sinnvolle Möglichkeit, die Veränderungen zielgerichtet voranzutreiben, da einzelne

---

<sup>793</sup> Anlage 25, IP1 Transkript, Z. 325-348.

<sup>794</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 568-596.

<sup>795</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 568-596.

<sup>796</sup> Thommen et al. 2020, S. 535 f.

Personen die komplexen und umfangreichen Aufgaben des transformationalen Wandels durch rvEvolution nicht bewältigen können.<sup>797</sup> Ein Change Agent-Team bietet eine größere Breite und Tiefe an Fach- und Methodenwissen, Erfahrungen und umfassenden persönlichen Beziehungen, die für die Umsetzung der Veränderungen in der DRV BaWü besonders wichtig sind.<sup>798</sup> Eine Gruppe von idealerweise drei bis acht Mitgliedern, bestehend aus Experten und Führungskräften, wird in der Literatur empfohlen.<sup>799</sup> Die Bildung des Teams würde schließlich auch die Wichtigkeit und Ernsthaftigkeit der Veränderungen in der DRV BaWü unterstreichen.

In der Umsetzungsphase von rvEvolution ist eine gute Ressourcenplanung und -steuerung entscheidend. Empfehlungen der befragten IP liegen in einer möglichst ressourcenschonenden Gestaltung und Umsetzung des Change Prozesses, wie einer verstärkten Priorisierung der Aufgaben, der Einholung externen Personals in der IT und einer offenen Kommunikation zum Thema „Personalkapazitäten“ zwischen der IT und dem LB, um Erwartungshaltungen anzugleichen. Die Einholung externen Personals hätte zudem weitere Vorteile. Die vorherrschenden rechtlichen Denkmuster könnten durch marktliche Logiken stärker ergänzt und das Verwaltungssystem der IT modernisiert werden.<sup>800</sup> Des Weiteren wird empfohlen, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und auszubauen, um vermehrt Synergien zu schaffen und Ressourcen effektiver zu nutzen. Zum Beispiel könnte eine intensivere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in der DRV BaWü angestrebt und die parallelen Change-Prozesse miteinander synchronisiert werden. Auch die stärkere Zusammenarbeit der hausinternen Projektbeteiligten sowie im SSW-Großregionsverbund und mit dem trägerweiten Change Management wären mögliche Ansatzpunkte. Dabei gilt zu beachten, dass in neuen Teams möglicherweise Teambuildingmaßnahmen durchzuführen sind, um sich „aneinander zu gewöhnen“. Ferner ist ein Commitment von der Geschäftsführung sowie den politischen Stakeholdern, wie dem Personalrat für die Bereitstellung von

---

<sup>797</sup> Vahs/Weiland, 2020, S. 77.

<sup>798</sup> Lindinger/Goller, 2004, S. 67.

<sup>799</sup> Vahs/Weiland, 2020, S. 77.

<sup>800</sup> Kaiser, 2023, S. 18.

zusätzlichen Kapazitäten erforderlich. Diese sollten zwingend eingebunden werden, um deren Unterstützung beizubehalten.

Als Voraussetzung für das Gelingen von rvEvolution werden auch gewisse Rahmenbedingungen im Change Prozess, wie klare Rollen, Verantwortlichkeiten, Aufgaben und organisatorische Strukturen angesehen. Um die Mitarbeiter der IT für die Veränderungen zu gewinnen, sollten möglichst frühzeitig klare Regelungen zu Verantwortlichkeiten der IT-Produkte, Aufgabenverteilungen zwischen dem trägerweiten Multiprojekt und den DV-Verbindungsstellen sowie der neuen Aufbaustruktur in der IT herbeigeführt werden. Auch müssen Lösungen für die Übernahme der Nachfolge „alter“ Betriebsaufgaben festgelegt werden, um weiterhin einen reibungslosen Betrieb zu gewährleisten.

### **6.2.2 Rollenausübung Change Leader**

Weiterer Handlungsbedarf ergibt sich hinsichtlich des Change Managements in der DRV BaWü. Die Erhebungen haben deutlich gezeigt, dass viele Erwartungen an Führung im Change Prozess, besonders an Leadership bestehen. Nicht der eine Change Manager, der oft per Anforderungskatalog als „Alleskönner“ dargestellt wird, trägt die Verantwortung für die Veränderungen, sondern alle Führungskräfte müssen in die Verantwortung gezogen werden.<sup>801</sup> Eine effektive Führung ist entscheidend für den Erfolg des Change Prozesses. Wenn diese die Vision nicht klar kommunizieren oder ihren Mitarbeitern nicht die nötige Unterstützung bieten, kann dies den Change Prozess gefährden. Demnach ist die Change Begleitung eine äußerst anspruchsvolle Führungsaufgabe, dessen Bewältigung ebenfalls eine anzuerkennende Herausforderung darstellt.<sup>802</sup> Insbesondere die mittlere Führungsebene muss auf ihre Aufgaben als Change Leader besonders gut vorbereitet, positiv gestimmt und während des gesamten Prozesses durch die Geschäftsführung, oberste Führungsebene und den OCMi unterstützt werden.<sup>803</sup>

Die Führungskräfte sollten daher frühzeitig eingebunden, umfassend über die Veränderungen und den Fortschritt informiert werden und über den gesamten

---

<sup>801</sup> Claßen, 2013, S. 356 ff.; Schmidt, 2011, S. 40.

<sup>802</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 850-862.

<sup>803</sup> BMI, 2009, S. 17.

Projektverlauf hinweg die Gelegenheit bekommen, Fragen zu stellen. Hierbei geht es darum, für das Multiprojekt und die bevorstehenden Veränderungen zu sensibilisieren. Dementsprechend wichtig ist die Koordination und Kommunikation zwischen dem „Projekt-/Change Team rvEvolution“ in der DRV BaWü und den von den Veränderungen betroffenen Führungskräften in der Linie, besonders da, wo Personal für das Multiprojekt zur Verfügung abgestellt werden soll. Es muss zwingend eine regelmäßige Kommunikation und Einbindung sichergestellt werden, dies könnte bspw. über persönliche Informationsveranstaltungen, Einladungen zu internen Projektmeetings, Workshops oder einen zielgruppenspezifischen Newsletter erfolgen. Aktivere Einbindungen können durch eine Beteiligung an Projektentscheidungen, durch z. B. Vorabbewertung von Alternativen umgesetzt werden. Als weitere mögliche Formate eignen sich in der Umsetzungsphase regelmäßige „Round-Table-Gespräche“, ähnlich den in der Vergangenheit durchgeführten Technik-Fragerunden bei der Einführung der GR, mit ausgewählten Fachexperten aus der IT zur Beantwortung von Fachfragen und einem informativen Austausch zum Change Projekt. Hilfreich könnte auch die persönliche Kommunikation einer ansprechenden und innovativen Change Story für die Führungskräfte sein, um diese mitzunehmen. Zudem empfiehlt sich die Etablierung von Feedbackmechanismen durch z. B. Pulse-Surveys zur Einholung von Feedback zur Zufriedenheit mit der aktuellen Zusammenarbeit oder dem Arbeitsklima.

Im Rahmen der Change Begleitung der mittleren Führungsebene sollten des Weiteren zusätzliche Unterstützungsformate zur Selbstreflexion der eigenen Haltung als Führungskraft und einer aktiven Führung angeboten werden.<sup>804</sup> Hierfür empfehlen sich folgende Change Maßnahmen:

### Workshops/gezielte Trainingsmaßnahmen

Die Führungskräfte müssen in der Wahrnehmung ihrer Rolle als Coach ihrer Mitarbeiter geschult werden, damit sie die emotionalen Change Prozesse und Reaktionen verstehen und besser darauf eingehen können. Daher sollte im Vorfeld der Veränderungen durch rvEvolution auf Führungsebene das Bewusstsein durch gezielte Trainingsmaßnahmen zum Thema Change Management und Umgang mit

---

<sup>804</sup> Bohn et al., 2015, S. 49.

Veränderungen geschärft werden. Diese Maßnahme könnte das Verständnis für Change Management unter den Führungskräften aufbauen, deren Rolle stärken und ihre Unterstützung und positive Einstellung während des Prozesses fördern.<sup>805</sup>

### Coaching und kollegialer Erfahrungsaustausch

Neben Fachwissen ist für die Rolle auch Erfahrungswissen nötig. Als hilfreiche Maßnahme sollte neben Führungs- und Change Seminaren ein Coaching-Angebot bzw. kollegiale Unterstützung zur erfolgreichen Rollenübernahme und -erfüllung bereitgestellt werden.<sup>806</sup> Dabei muss darauf geachtet werden, dass es sich nicht nur um eine einmalige Eingangsberatung handelt, sondern eine regelmäßige Entwicklung der Führungskraft. Als geeignete Plattform für einen gegenseitigen Austausch zu Erfahrungen und Best Practices der Führungskräfte untereinander könnte jeweils im LB als auch in der IT eine „Community of Practice“ eingerichtet werden. Aus negativen Erlebnissen kann gelernt und diese ggf. vermieden werden.

Zu den zentralen Aufgaben des Change Managements zählt nicht nur die Gestaltung des Change Prozesses „nach unten“, sondern gleichermaßen auch eine Unterstützung und das Coaching „nach oben“.<sup>807</sup> Für die erfolgreiche Rollenausübung der oberen Führungsebene ist es wichtig, regelmäßig persönliche Kommunikationskaskaden zur Veränderung in ihren Abteilungen durchzuführen und eine klare, konsistente und durchgängige Wahrnehmbarkeit als Promotor der Transformation aufrechtzuerhalten, auch gerade in schwierigen Phasen. Auch hier könnte Change Management als Teil der Führungskräfteentwicklung zum nachhaltigen Aufbau von Change Kompetenzen sinnvoll sein. Die Leitfragen-Interviews haben aber gezeigt, dass besonders *Frau Frenzer-Wolf* und *Herr Saile* ein außerordentlich starkes Engagement für Change Management zeigen.<sup>808</sup> Auch das Vertrauen der *IT-Geschäftsführung* in die Arbeit des Change Teams wächst.<sup>809</sup> Eine Überzeugungsarbeit „nach oben“ ist demnach nicht mehr notwendig.

---

<sup>805</sup> Winkler, 2021, S. 53.

<sup>806</sup> Bohn et al., 2015, S. 52. Für ausführlichere Informationen zum Thema „systemisches Coaching als Erfolgsfaktor“ vgl. Schmitz, 2022.

<sup>807</sup> Berner, 2015, S. 13.

<sup>808</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 531-567.

<sup>809</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 418-455.

### 6.2.3 Begegnung von Widerständen

In der DRV BaWü bestehen den Leitfaden-Interviews und Fokusgruppen zufolge zum aktuellen Zeitpunkt trotz mehrheitlicher positiver Einstellung und Motivation zu rvEvolution, auf verschiedenen Ebenen emotionale Widerstände in Form von Skepsis, emotionalen Ängsten, Bedenken und Sorgen.<sup>810</sup> Darüber hinaus wird nach theoretischem Verständnis erwartet, dass in der Umsetzungsphase immer wieder Phasen mit Bedenken auftreten werden, insbesondere wenn es „*ans Eingemachte geht*“ und die Gedanken und Konzepte zur Veränderung konkreter werden.<sup>811</sup> Dabei ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass nicht das Auftreten von Widerstand im Change Prozess, sondern das Ausbleiben Anlass zur Beunruhigung ist.<sup>812</sup> Die Überwindung von individuellen und kulturbedingten Widerständen gegen Veränderungen gehört zu den wichtigsten Themen des Change Managements.<sup>813</sup> Vor dem Hintergrund genannter Auslöser von Widerstand im Change Prozess rvEvolution ergeben sich für die Umsetzungsphase folgende Empfehlungen:

#### Erarbeitung einer Change Roadmap und Offenheit für agile Vorgehensweise

Menschen neigen dazu, Veränderungen zu widerstehen, insbesondere wenn sie sich unklar über die Gründe oder Auswirkungen der Veränderungen sind. In den Interviews und Fokusgruppen wurde deutlich, dass Klarheit und ein Verständnis für die persönliche Betroffenheit durch die bevorstehenden Veränderungen, gleichermaßen bei den Führungskräften und Mitarbeitern, fehlt. Zudem fällt es vielen schwer, nicht von Anfang an zu wissen, was am Ende erreicht wird. Hilfreich könnte die Erarbeitung einer Veränderungslandkarte sein, die die geplanten Maßnahmen in der DRV BaWü dokumentiert und diese in einen zeitlichen und sachlogischen Zusammenhang bringt. Eine Change Roadmap weist den Weg von der Ausgangssituation zu dem angestrebten Zukunftsbild und könnte den Mitarbeitern als Orientierungshilfe für die schrittweise Umsetzung der Change Maßnahmen dienen, also wohin „*die Reise gehen soll*“.<sup>814</sup> Darüber hinaus braucht es aufgrund der Projektkomplexität aber auch mehr Offenheit für eine agile Form

---

<sup>810</sup> Hartwich, 2011, S. 93.

<sup>811</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530.

<sup>812</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 354; Hopp, 2020, S. 226.

<sup>813</sup> Schridde, 2019, S. 692.

<sup>814</sup> Vahs/Weiland, 2020, S. 333.

der Projektarbeit. Auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ist aktuell wenig Vorerfahrung mit der neuen Arbeitsweise vorhanden. Entscheidend wird daher sein, die notwendigen Kompetenzen und das notwendige Mindset zu entwickeln. Es wird darüber hinaus empfohlen, den agilen Kulturwandel, vor allem in der IT durch agile Coaches zu begleiten, auch um dessen Praktikabilität sicherzustellen.

### Schrittweise Umsetzung der Veränderungen

Die Leitfaden-Interviews und Fokusgruppen haben gezeigt, dass eine nicht handhabbare Umsetzung der Veränderungen im LB zu Widerstand führen kann und die Mitarbeiter Angst vor zu großen und komplexen Veränderungen sowie einer möglichen Überforderung haben.<sup>815</sup> Um dem entgegenzuwirken und die Akzeptanz zu fördern, sollte der Change Prozess daher in überschaubare Schritte mit einfachen Erständerungen unterteilt und genug Zeit für die Vorbereitung eingeplant werden.

### Kontinuierliche Stakeholder-Analyse

Um Erwartungen und Konflikte transparent zu machen und zu identifizieren, ist es im Projektverlauf rvEvolution notwendig, die internen Stakeholder immer wieder zu analysieren. So können auch verdeckte Widerstände, die ggf. – auch im Kontext von Homeoffice – lange unentdeckt bleiben und von Verantwortlichen bzw. Führungskräften nicht wahrgenommen werden, aufgedeckt werden.<sup>816</sup>

### Mobilisieren bzw. Motivieren der Stakeholder

Eine positive Einstellung und die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter sind ein erfolgskritischer Faktor. Im gesamten Change Prozess müssen diese immer wieder neu überzeugt und motiviert sowie eine positive Einstellung generiert werden.<sup>817</sup> Hierarchieübergreifend sollte proaktiv mit geeigneten Maßnahmen darauf hingewirkt werden. Motivierende Anreizsysteme auf Führungsebene können regelmäßige Gesprächsrunden mit der oberen Führungsebene, die Übertragung einer aktiven Projektrolle (z. B. Change Agent oder Multiplikator) oder eine persönliche Karriereentwicklung durch Beteiligung an rvEvolution sein.<sup>818</sup> Bei den Mitarbeitern hat sich gezeigt, dass sich das Entgegenbringen von Wertschätzung

---

<sup>815</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 454-468.

<sup>816</sup> BMI, 2009, S. 25; Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 529-550.

<sup>817</sup> Anlage 27, IP3 Transkript, Z. 485-530.

<sup>818</sup> Bohn et al., 2015, S. 44.

für bisherige Leistungen, Teamarbeit und das Erleben von Erfolgen i. S. v. spürbaren Erleichterungen im Arbeitsalltag motivierend auswirken. Darüber hinaus hat sich herauskristallisiert, dass die Mitarbeiter auch eine gute Qualifizierung, ausreichende Feedbackprozesse, Informationen und Beteiligungen im Change Prozess rvEvolution positiv stimmen (vgl. **Abb. 31**).<sup>819</sup>

#### Offene Kommunikations- und Informationspolitik

Ein entscheidender Schlüsselfaktor für den Change Erfolg in der DRV BaWü ist eine transparente, authentische und regelmäßige Change Kommunikation. Für die Umsetzungsphase braucht es eine mit dem LB abgestimmte effektive Kommunikationsstrategie, um auch trotz paralleler Projekte eine umfassende und zielgruppengerechte Information sicherzustellen. Insbesondere sollte hierbei auf folgendes geachtet werden:

1. Realistische Ankündigungen: Leere Versprechungen im LB sollten stets vermieden und stattdessen realistische Meilensteine und Termine zur Produktivsetzung kommuniziert werden, um das Vertrauen zu stärken. Zugleich sollten Informationen frühzeitig kommuniziert werden.
2. Transparente und klare Kommunikation: Eine unklare und intransparente Kommunikation erzeugt bei den Mitarbeitern Unsicherheiten, Ängste und Missverständnisse. Für die Akzeptanz der Veränderung ist daher entscheidend, offen über die Hintergründe, Ziele, geplanten Schritte, bevorstehenden Veränderungen und den langfristigen persönlichen Vorteil bzw. Mehrwert für die Mitarbeiter zu kommunizieren.<sup>820</sup> Zusätzlich bedarf es auch i. S. der Transparenz einer offenen Kommunikation der Herausforderungen und Hindernisse von rvEvolution, einschließlich bestehender Ängste und Sorgen.<sup>821</sup> Dies stärkt das Vertrauen und trägt dazu bei, glaubwürdig und authentisch zu bleiben.
3. Einfache Kommunikation: Indem vermehrt auf Bildsprache und weniger bürokratische Ausdrucksweise gesetzt wird, lässt sich der Komplexität der Veränderungen wirkungsvoll entgegenwirken.

---

<sup>819</sup> Winkler, 2021, S. 50.

<sup>820</sup> Lauer, 2014, S. 58.

<sup>821</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 564-583.



4. Regelmäßige Kommunikation und Information: In der Untersuchung wurde deutlich, dass vor allem bei den IT-Mitarbeitern ein sehr hoher Informationsbedarf, auch nach mehr Fachtiefe besteht, diese aber zugleich einen erschwerten Zugang zu Informationen beklagen. Im Sinne der Transparenz sollte sichergestellt werden, dass die Stakeholder-Gruppe Zugang zu den benötigten Informationen bekommt sowie eine ausreichende und regelmäßige Information stattfindet, besonders für diejenigen, die zwar aktuell nicht im Multiprojekt mitwirken, jedoch bereits jetzt schon die Auswirkungen im Arbeitsalltag verspüren (vgl. **Kapitel 5.1.2**).
5. Zielgruppengerechte Kommunikation: Bei der Change Kommunikation ist darauf zu achten, dass adressatengerecht kommuniziert wird. Die entsprechenden Informations- und Kommunikationsformate in Verbindung mit dem originären Zweck und der damit beabsichtigten Wirkung gedacht und konzipiert werden, sodass sie den Stakeholdern einen echten Mehrwert bieten. Für die Mitarbeiter der IT wird daher empfohlen, den InfoChannel auszubauen, den DIMA als dauerhaft zugängliche Plattform zu etablieren und zusätzliche Formate wie „allgemeine Sprechstunden/Open Doors“ ggf. auch aus dem Multiprojekt heraus, einzuführen, bspw. begleitend zum Rollenabruf oder mit Projektbeteiligten Fachexperten für allgemeine Projektinformationen. Bei der Implementierung des DIMAs sollte darauf geachtet werden, dass die IT-Mitarbeiter im Umgang mit der Plattform ausreichend befähigt werden. Im Gegensatz dazu ist für die Mitarbeiter des LB das Intranet als Standardplattform von großer Bedeutung und sollte grobe Informationen zu Zielen, Zeitplänen, Ergebnissen und Fortschritten des Multiprojekts einfach zugänglich machen. Für interessierte Mitarbeiter sollte es darüber hinaus ein „*Schlüsselloch zum Maschinenraum*“ geben.

#### Aktive Beteiligung und Einbindung der Betroffenen

Nach Einschätzung der Befragten stellt die aktive und breite Beteiligung der Betroffenen vor Ort in der DRV BaWü in der Umsetzungsphase einen Schlüsselfaktor dar. Vor allem die Fokusgruppen-Ergebnisse der Mitarbeiter aus der IT zeigen deutlich, dass die Durchführung von Workshops einen entscheidenden Schlüsselfaktor darstellen. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben,

gehört zu werden und aktiv teilnehmen zu können, kann dies Ängste reduzieren und die Akzeptanz für die Veränderung fördern. Für die Umsetzungsphase empfiehlt sich daher eine partizipative Strategie, die kommuniziert und über den gesamten Projektverlauf „durchgezogen“ werden sollte. Zudem wird dadurch gewährleistet, dass die Betroffenen ihre Erfahrungen und Kenntnisse einbringen und aktiv zu einer hohen Praktikabilität der Implementierungslösungen beitragen können. Denkbar wäre die weitere Einbindung der Mitarbeiter als Informationslieferanten oder Sparring-Partner, bspw. durch Umfragen, Interviews, Fokusgruppen/Workshops oder Großgruppenveranstaltungen, um Lösungen zu erarbeiten und konkretes Feedback zu Implementierungshindernissen zu erhalten.<sup>822</sup> Für motivierte Mitarbeiter eignet sich eine gestalterische Mitarbeit in Form einer Projektbeteiligung, z. B. im LB durch den Ausbau des Praxisanwender-Pools, in dem auch kleinere Bereiche, wie AHB/Sucht integriert werden und in der IT, durch die Übernahme weiterer Projektrollen oder ebenfalls durch den Aufbau eines Pools an erfahrenen Mitarbeitern mit verschiedenen Skills, die bei Bedarf als „erweitertes Projektteam“ einbezogen werden. Vor diesem Hintergrund könnte sich die Ausarbeitung eines Beteiligungskonzepts bzw. Governance-Modells für den weiteren Projektverlauf von rvEvolution in der DRV BaWü als sinnvoll erweisen, das nachvollziehbar aufzeigt, wann welche Funktionen und Ebenen eingebunden werden sollten. Stets sollte bei der Durchführung von Beteiligungen darauf geachtet werden, dass erzielte Beiträge bei Entscheidungen auch berücksichtigt und Pseudopartizipation vermieden wird.

### Mitarbeiterentwicklung im Change Prozess

Im Change Prozess rvEvolution verändern sich die Rollen und Aufgaben und damit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, das gilt sowohl für den LB als auch für die IT, inkl. Verbindungsstelle. Es müssen sich neues Wissen und neue Skills zum erfolgreichen Umgang mit dem neuen System und der agilen Vorgehensweise angeeignet werden. Dies löst bei den Stakeholder-Gruppen, vor allem bei älteren Mitarbeitern Angst aus, nicht ausreichend befähigt zu werden oder den neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein. Für die Mitarbeiter im LB und der IT gelten die

---

<sup>822</sup> Ahlers, 2002, S. 49; Doppler/Lauterburg, 2019, S. 387 ff; Klimmer, 2012, S. 233.

Schulungsangebote zu den wichtigsten Schlüsselfaktoren in rvEvolution. Damit sich die Betroffenen gut gewappnet fühlen, sollten sie die Möglichkeit bekommen, die benötigten Fähigkeiten zu erlernen und ihr Rollenbewusstsein auszubauen. Hierbei sollte auch genug Zeit für die Vorbereitung eingeplant werden. In vergangenen vergleichbaren Change Projekten, haben sich auch die Durchführung von Pilot-/Vorreiter-Teams vor Übernahme neuer Prozesse und Arbeitsweisen in den Echt-Betrieb als hilfreich erwiesen.<sup>823</sup>

Für die Umsetzungsphase wird daher empfohlen, dass den Betroffenen ein niederschwelliges und flexibles Schulungsangebot bereitgestellt wird, das auf die spezifischen Personalgruppen zugeschnitten ist und sich mit dem Tagesgeschäft gut vereinbaren lässt. Es sollte beachtet werden, dass alle Zielgruppen angesprochen und alle Bedürfnisse, besonders auch die der älteren Mitarbeiter ausreichend berücksichtigt werden. In erster Linie sind Qualifizierungsmaßnahmen Off-the-job, wie Seminare, Schulungen, E-Learning oder Blended-Learning zu realisieren. Die Mitarbeiter des LB wünschen sich Schulungsvideos, übersichtliche kurze und graphische Arbeitsanweisungen sowie kompetente Multiplikatoren bzw. Ansprechpartner, die gut erreichbar sind. Ein ausschließliches Selbststudium wird nicht gewünscht, stattdessen zeigte sich in der Vergangenheit, dass das gemeinsame Üben und der Wissensaustausch im Team für den Change Erfolg ausschlaggebend war.<sup>824</sup> Für Mitarbeiter, die sich besonders schwertun, können weitere individuelle Unterstützungsangebote in Form von On-the-job Maßnahmen, wie Patensystemen, Mentoring oder Coaching erfolgen. Durch die Kombination können fachliche und soziale Kompetenzen gestärkt und eine positive Einstellung gegenüber der Veränderung und Weiterentwicklung gefördert werden.<sup>825</sup> Des Weiteren wird die Lernkultur begünstigt, wenn klare Zeiten definiert werden, die den Mitarbeitern für das Lernen zur Verfügung gestellt werden.<sup>826</sup> Auch die Realisierung partizipativer Elemente wirkt sich qualifizierend aus. Zudem sollte sichergestellt werden, dass die Personalentwicklung frühzeitig eingebunden wird, die neben den Führungskräften Verantwortung für Mitarbeiterentwicklung in betroffenen Bereichen übernehmen.

---

<sup>823</sup> Anlage 29, IP5 Transkript, Z. 408-457.

<sup>824</sup> Anlage 30, IP6 Transkript, Z. 391-407.

<sup>825</sup> Winkler, 2021, S. 53.

<sup>826</sup> Crummenerl et al., 2023, S. 31.

Zu beachten gilt ferner, dass der Lernprozess einige Zeit beanspruchen wird und Veränderungen immer wieder geübt werden müssen, um diese zu verinnerlichen.

#### Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Mit Widerständen und Konflikten im Change Prozess rvEvolution sollte konstruktiv umgegangen werden und diese nicht mit disziplinarischen Maßnahmen bekämpft werden. Vor allem bei Einfluss ausübenden Widerständlern sollte genauer hingeschaut werden. Oft handelt es sich bei Widerstand um Signale für mögliche Probleme, die gerade von Funktionsträgern oder erfahrenen, anerkannten Leistungsträgern geäußert werden. Widerstand stellt eher eine Ressource als eine Gefahr dar, da die Zweifel kompetenter Leistungsträger oft aus der Sorge um die Leistungsfähigkeit der Organisation heraus begründet sind. Diese Personen können den Change Verantwortlichen durch eine andere Realitätskonstruktion dabei helfen, blinde Flecken zu reduzieren. Widerstand sollte stets ernst genommen werden („*Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!*“<sup>827</sup>). Dies zeigt vor allem die Erhebung bei den IT-Mitarbeitern, für die das Ernstnehmen derer Sorgen und Nöte im Change Prozess einen Schlüsselfaktor für den Change Erfolg darstellt.

#### **6.2.4 Monitoring und Feedback im Change Prozess**

Die Ergebnisse der Fokusgruppen-Teilnehmer aus dem LB unterstreichen die große Bedeutung von Feedbackmöglichkeiten im weiteren Change Prozess (vgl. **Kapitel 5.3.2**) als Teil des Change-Monitorings. Zugleich wird das Fehlen von Feedbackkanälen als Hemmnis identifiziert. Eine Begleitung des Change Prozesses durch regelmäßiges Monitoring der Change-Maßnahmen-Wirksamkeit wird in der Umsetzungsphase von rvEvolution zwingend erforderlich sein. Denn es hilft zum einen rechtzeitig zu erkennen, wenn das Change Projekt stagniert oder in eine falsche Richtung läuft und entsprechend zu reagieren sowie Anpassungen vorzunehmen.<sup>828</sup> Zum anderen können organisationale und individuelle Erfolge identifiziert werden.<sup>829</sup> Erfolgserlebnisse sind für die positive Einstellung der Mitarbeiter und Akzeptanz der Veränderungen bei der Einführung und Umsetzung von rvEvolution äußerst wichtig. Daher sollte das Monitoring der Wirksamkeit der

---

<sup>827</sup> Doppler/Lauterburg, 2019, S. 364.

<sup>828</sup> Claßen, 2013, S. 419.

<sup>829</sup> Winkler, 2021, S. 51.

Change Maßnahmen kontinuierlich über den gesamten Prozess und nicht nur im Anschluss an die Veränderung erfolgen. Zudem trägt die laufende Kontrolle der Maßnahmen und ihrer Umsetzung wesentlich dazu bei, die neuen Verhaltensweisen zu stabilisieren und einen kontinuierlichen Optimierungsprozess anzustoßen.

Zur Steuerung des Change Prozesses rvEvolution in der DRV BaWü eignet sich als Instrument eine sog. Balanced Reorganization Scorecard, die sowohl die Prüfung der „weichen Faktoren“, wie Zufriedenheit, Akzeptanz der Veränderung und Motivation der Betroffenen als auch die „harten Faktoren“, wie festgelegter Meilensteine abbildet und somit eine ganzheitliche Perspektive auf die Change Maßnahmen ermöglicht.<sup>830</sup> Als Erfolgskriterien können dabei die definierten Bewertungsmerkmale aus **Kapitel 5.2** herangezogen werden. Um Informationen für das Monitoring zu gewinnen, kann bei den Stakeholdern in der DRV BaWü durch verschiedene Maßnahmen Feedback eingeholt werden, wie z. B. durch:

- Feedback-Workshops mit Sachbearbeitern und/oder IT-Mitarbeitern, z. B. nach einzelnen Softwareimplementierungen,
- Mitarbeiterbefragungen und -gespräche/Survey-Feedbackprozesse,
- 360-Grad-Feedbacksysteme,
- Sounding Boards/Fokusgruppen,
- Reflexionen/Retrospektiven per Kurzumfragen oder Interviews,
- Regelmeetings oder
- Projekt-Statusberichte.

Die gewonnenen Informationen sollten laufend zueinander in Beziehung gesetzt und unterschiedliche Wahrnehmungen thematisiert und angeglichen werden.<sup>831</sup> Es gilt im Change Prozess stets flexibel zu bleiben und auf Basis neuer unerwarteter Erkenntnisse Anpassungen vorzunehmen. Darüber hinaus wird es erforderlich sein, die Monitoring-Ergebnisse transparent an die relevanten Stakeholder in der DRV BaWü zu kommunizieren, um einen effektiven Überblick und ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Projektsituation über Fortschritt und Auswirkungen des

---

<sup>830</sup> Gerhardt/Frey, 2006, S. 54; Vahs, 2023, S. 487.

<sup>831</sup> Vahs, 2023, S. 488.

Change Prozesses zu gewährleisten und aufrechtzuerhalten. Vor allem kurzfristig sichtbare Erfolge, sog. „Quick Wins“ sollten geteilt werden.

### 6.3 Best-Practice Checkliste

Die Best-Practice Checkliste wurde anhand der Ergebnisse aus der Theorie und den empirischen Ergebnissen aus der Praxis entwickelt und ist der **Anlage 6** beigelegt. Da der ideale Change Prozess eigentlich nicht mit einem starren Phasenkonzept vereinbar ist, wurden als flexibles Gerüst die drei Ablaufphasen nach *Lewin* verwendet und mit den sach-rationalen Phasen des integrativen Ansatzes nach *Vahs* kombiniert.<sup>832</sup> Die Phasen sind fließend, ein Zurückgehen zu einer vorherigen Phase ist jederzeit möglich. Dabei wurden die ermittelten Erfolgsfaktoren über den Verlauf der drei Phasen zusammengefasst. Die Aufteilung der Erfolgsfaktoren über den Verlauf eines Change Prozesses heißt dabei allerdings nicht, dass die einzelnen Erfolgsfaktoren ausschließlich in dieser Phase relevant sind, sondern, dass dort der Schwerpunkt liegt. Des Weiteren wurden in den Phasen relevante praktische Change Werkzeuge und Instrumente nach *Claßen, Doppler* und *Lauterburg, Hopp, Vahs* und *Weiland* ergänzt.<sup>833</sup>

Die Checkliste soll dabei unterstützen, eine Übersichtlichkeit über den Change Prozess zu gewährleisten. Change Manager und Leader der Praxis der DRV BaWü können diese als Hilfestellung für eine Standortbestimmung, Reflexion oder zu einer Einschätzung vor, während oder nach Change Prozessen nutzen. Allerdings muss beachtet werden, dass jede Change Situation anders ist. Checklisten können zwar einen Beitrag zur Bewältigung von Veränderungen leisten, um aber die Veränderungsziele tatsächlich zu erreichen, bedarf es darüber hinaus umfangreicher Erfahrungen in der Gestaltung solcher Prozesse.<sup>834</sup> Change Management darf nicht auf die Nutzung von Toolboxes reduziert werden, bei der es um die Wiederholung einmal eingeübter Techniken geht, ohne dass eine Reflexion darüber stattfindet, ob der Einsatz überhaupt zielführend ist.<sup>835</sup>

---

<sup>832</sup> Hopp, 2020, S. 238.

<sup>833</sup> Claßen, 2013, S. 391 ff.; Doppler/Lauterburg, 2019, S. 384 ff.; Hopp, 2020, S. 259 ff.; Vahs/Weiland, 2020, S. 31 ff.

<sup>834</sup> Vahs, 2023, S. 420.

<sup>835</sup> Capgemini Consulting, 2012, S. 28 f.

## **7 Zusammenfassung und Ausblick**

Erfolgsfaktoren von Change Prozessen sind sehr komplex. Im Bereich des Change Managements gibt es keinen universellen Lösungsansatz. Jedes Change Vorhaben ist einmalig und auch die Reaktionen der Mitarbeiter sind schwer vorhersehbar. Die vorliegende Master-Thesis hat sich daher mit der Frage nach Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung und Gestaltung des Change Management Prozesses rvEvolution in der DRV BaWü auseinandergesetzt. Es wurde der Frage nachgegangen, welche Erfolgsfaktoren den Change Management Prozess rvEvolution in der Umsetzungsphase beeinflussen und wie diese aus Perspektive der relevantesten Stakeholder bewertet werden. Unter dem Aspekt, die unterschiedlichen Perspektiven einzufangen, wurden zudem deren Einfluss, Betroffenheit und Zufriedenheit im Change Prozess beleuchtet.

Bei der Betrachtung der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung des Change Management Prozesses scheinen eine Reihe von Aspekten bedeutend zu sein. Als Voraussetzung gilt es zunächst Rahmenbedingungen wie klare Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Strukturen als Grundpfeiler festzulegen. In der Umsetzungsphase sollten aus Sicht aller Befragungsgruppen eine transparente und offene Kommunikation und Information, effektive Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung, aktive Beteiligung der Betroffenen und des Personalrats, crossfunktionale Zusammenarbeit sowie eine zielgruppengerechte Change Begleitung als Schlüsselfaktoren berücksichtigt werden. Es wurde nachgewiesen, dass zudem ein erfolgreiches Rollenverhalten der Führungskräfte als Coach und Personalentwickler ihrer Mitarbeiter entscheidend ist. Bei der Gestaltung und Umsetzung der Veränderungen wird es in den kommenden Jahren speziell im Setting der DRV BaWü einige Herausforderungen geben. Angesichts von parallelen Change Projekten, überlasteten Arbeitsumgebungen und Ressourcenbeschränkungen in den Ressorts sind ressourcenschonende Lösungen und pragmatische Maßnahmen erforderlich, um eine größtmögliche Akzeptanz zu fördern. Die empirisch nachgewiesenen kritischen Erfolgsfaktoren beeinflussen den Change Erfolg und sind für die Zielerreichung von zentraler Bedeutung. Stimmen diese Faktoren und werden die speziellen Besonderheiten in der DRV BaWü berücksichtigt, so wird das IT-Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit als

Ganzes erfolgreich sein. Auch wenn entstehende persönliche Mehraufwände und ausgelöste emotionale Reaktionen bei den Betroffenen, wie Sorgen und Ängste dadurch nicht vollständig vermieden werden können, tragen die identifizierten Faktoren dazu bei, diese möglicherweise zu minimieren.

Zusammengefasst lässt sich anhand der empirisch nachgewiesenen Erfolgsfaktoren die Bedeutung der „menschlichen Komponente“ für den Gesamterfolg des digitalen Transformationsprojektes rvEvolution nachweisen. Ein ganzheitlicher Blick, der technische organisatorische und emotionale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt, ist unerlässlich. Dies haben auch Erfahrungen mit Change Projekten in der Vergangenheit der DRV BaWü erwiesen. Change Management muss von Anfang an bewusst mitgedacht werden. Die entwickelten Handlungsempfehlungen bieten hier konkrete Ansätze zur Bewältigung der identifizierten Handlungsfelder in der DRV BaWü. Allerdings ist zu beachten, dass sich die Ergebnisse aufgrund der Legitimation der qualitativen Forschungsmethode nicht verallgemeinern und auf andere Organisationen übertragen lassen. Daher ist es wichtig, die Erfolgsfaktorenforschung in der Rentenversicherung weiter voranzutreiben.

Mit dem Multiprojekt wird das Arbeiten in der DRV neu gedacht, dafür braucht es auch eine Offenheit, sich dem anzunehmen und sich darüber im Klaren zu sein, dass sich dieser Change Prozess nicht von heute auf morgen bewältigen lässt. Die IT-Geschäftsführung der DRV BaWü, *Frau Wollny* wird abschließend zitiert:

*„Ich glaube, wenn ich ein Lebensmotto hätte, dann würde ich sagen, ich versuch nicht das große Problem als Ganzes zu erschlagen, das schafft ihr meistens nicht, sondern habt den Mut, die Geduld und die Gelassenheit auch in schwierigsten Situationen in kleinen Schritten weiterzulaufen und auch nicht stehenzubleiben.“<sup>836</sup>*

---

<sup>836</sup> Anlage 28, IP4 Transkript, Z. 1030-1050.



## Anlagen

### Anlage 1: Vorstellung Fokusgruppe MA IT, inkl. Verbindungsstelle

rvEvolution  
Change Management

Deutsche  
Rentenversicherung  
Baden-Württemberg

#Master-Thesis

# Erfolgsfaktoren Change Prozesse

„Wie kann der Change-Prozess rvEvolution gestaltet und umgesetzt werden, sodass er erfolgreich ist?“

Vorstellung im strategischen Jour-Fixe Hauptabteilung 30  
Stand: 21.09.2023

#Fokusgruppen und Interviews

#Handlungsempfehlungen

HVF Ludwigsburg | Master-Thesis „Erfolgsfaktoren Multiprojekt rvEvolution“ | Franziska Hagg

1

rvEvolution  
Change Management

Deutsche  
Rentenversicherung  
Baden-Württemberg

## Problemstellung, Forschungsfrage und Zielsetzung

Was soll erfasst werden? Und warum?

- 1. Problemstellung**

rvEvolution setzt umfassenden Change Prozess in Gang  
→ herausfordernde Phasen in den kommenden Jahren!

Heutzutage scheitert fast jeder zweite Change Prozess. Ursachen liegen bspw. darin, dass...

  - ...kein konstruktiver Umgang mit Widerständen
  - ...fehlendes Commitment der Führung
  - ...lückenhafte Kommunikation
- 2. Forschungsfrage**

„Welche Faktoren beeinflussen/begünstigen den Erfolg des Change Prozesses rEvolution in der DRV Baden-Württemberg?“

Wie kann der Change-Prozess in der Umsetzungs- bzw. Programmbetriebsphase gestaltet und umgesetzt werden, sodass er erfolgreich ist?“
- 3. Zielsetzung**

Mit den Kernzielgruppen (hohe Betroffenheit & Einfluss) sollen für rvEvolution Rückschlüsse auf mögliche Faktoren gezogen werden, die die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg in der DRV Baden-Württemberg erhöhen.

**Ergebnis**  
Handlungsempfehlung (& Best Practice Checkliste) zur Gestaltung der Change- und Kommunikationsmaßnahmen in unserem Haus

Es gibt keinen „one best way“ der den Weg zum Ziel weist!

HVF Ludwigsburg | Master-Thesis „Erfolgsfaktoren Multiprojekt rvEvolution“ | Franziska Hagg

2

**Methodik der Datenerhebung und -analyse**  
 Wie sollen Informationen erfasst werden?

Auswahl qualitativer Methoden

**mündliche Befragung (Interviews)**

- erste Führungsebene: Geschäftsführungen LB & IT
- zweite Führungsebene: Hauptabteilungsleitungen LB & IT
- Schlüsselrolle: Organisational Change Manager (OCMI)

Geschäftsführungen (Ressort IT & LB)

Führungskräfte Sachbearbeitung & IT

**Fokusgruppendiskussionen/-Workshops**

- **Wie viele?** 2 mit MA der Sachbearbeitung & 1 mit MA der IT, inkl. Verbindungsstelle
- **Wer?** jeweils ca. 8-12 Teilnehmende
  - MA, die fachlich & technisch an rvSystem arbeiten
  - keine Führungsaufgaben inne
  - Erfahrungen mit Veränderungsprojekten in der DRV
  - Projektmitarbeit rvEvolution wird nicht vorausgesetzt
- **Wo?** Präsenzveranstaltung in Stuttgart am 26.10.2023 in Stuttgart (9-12 Uhr) in Raum E01.N503
- **Wie lange?** ca. 2-3 Stunden
- **Was?** Input rvEvolution, Diskussion zu Erfolgsfaktoren (bzw. Bedarfen, Wünschen) & Change- und Kommunikationsmaßnahmen in der Programmbetriebsphase

HVF Ludwigsburg | Master Thesis „Erfolgsfaktoren Multiprojekt rvEvolution“ | Franziska Hagg

**Umsetzung: Was benötige ich von Ihnen?**  
 Abfrage von interessierten Teilnehmer\*innen für die Fokusgruppendiskussionen

**Vorschlag**

Abfrage von **Mitarbeitenden HABTL 30** in den identifizierten Bereichen:

- 231
- 232
- 233
- 234
- Bereich 2 – Entwicklung
- Bereich 4 – BS SW/RZW Basis Service Südwest/Rechenzentrum Würzburg

Rückmeldung per Mail bis 06.10.2023

Welcher Bereich fehlt?

**Ergebnis:** Die Führungskräfte stimmen zu, dass auf die identifizierten Bereiche zugegangen werden darf.

HVF Ludwigsburg | Master Thesis „Erfolgsfaktoren Multiprojekt rvEvolution“ | Franziska Hagg

## Anlage 2: FAQ-Informationsblatt Master-Thesis

Franziska Hagg, Hauptabteilung 30 – Projektzentrum rvEvolution



### FAQ-Informationsblatt

Master-Thesis „Erfolgsfaktoren für einen Change Management Prozess – am Beispiel des trägerweiten Multiprojekts rvEvolution in der DRV BW“

Zur Unterstützung des Interviews wurde ein FAQ (Frequently Asked Questions) -Informationsblatt erstellt. Dieses soll dabei unterstützen, sich im Vorfeld des Interviews ein besseres Bild über die thematischen Schwerpunkte des Interviews machen zu können. Es werden die wichtigsten Themen kurz vorgestellt und beschrieben.

#### Frage 1: Was ist die Problemstellung der Master-Thesis?

Die DRV steht vor der Herausforderung das Kernsystem rvSystem grundlegend zu erneuern. Das Multiprojekt löst einen umfassenden Change Prozess in allen Bereichen aus. Vor allem in der aktuellen Umsetzungsphase wird es durch die schrittweise Einführung neuer Software-Teile und Arbeitsweisen zu vielen Herausforderungen kommen. rvEvolution löst in allen Zielgruppen persönliche Aufwände aus, verlangt die Aneignung neuen Wissens, adressiert Zielgruppen mit unterschiedlichen beruflichen Interessen, kann bei den Mitarbeitern auf begrenzte Motivation treffen und Ängste vor mangelnder Befähigung und Beteiligung auslösen. Change Management intendiert, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen und zu strukturieren. Dennoch scheitert ein Großteil der Veränderungsvorhaben in der Praxis. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung bleiben Veränderungsprojekte immer wieder stecken. Es stellt sich daher die Frage, wie ein solches tiefgreifendes Veränderungsvorhaben erfolgreich gelingen kann. Der Erfolg von Veränderungen lässt jedoch sich kaum eindeutig auf bestimmte allgemeine (Erfolgs-)Faktoren zurückführen. Unter diesem Aspekt sind diese situations- und kontextspezifisch aufzubauen.

#### Frage 2: Was ist das Thema und Ziel der Master-Thesis?

Die Master-Thesis zeigt am Beispiel des Change Management Prozesses rvEvolution innerhalb der DRV Baden-Württemberg auf, welche möglichen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für die Umsetzungsphase bzw. Programmbetriebsphase aus Sicht der wichtigsten Stakeholder bestehen. Daraus werden für die Praxis der DRV BW Handlungsempfehlungen abgeleitet, die den internen Verantwortlichen als Orientierungshilfe für die weitere Gestaltung der Change Management Maßnahmen dienen sollen. Die genannten Aufwände lassen sich damit zwar nicht komplett vermeiden, aber verringern. Des Weiteren soll durch die Erkenntnisse ein Lessons-Learned-Effekt für künftige Change Management Prozesse erreicht werden (Best-Practice-Checkliste).

#### Frage 3: Wie läuft das Interview ab?

Das Interview gliedert sich in drei Teile und dauert ca. 60-90 Minuten. Der einleitende Teil enthält Informationen zum Interview, eine Aufklärung über die Vertraulichkeit und Anonymisierung der Arbeit und das Einverständnis zur Tonaufnahme. Der zweite und grundlegende Teil enthält zum einen Einleitungs- und Informationsfragen zum eigenen Verantwortungsbereich, zum anderen folgen zentrale Leitfragen zum individuellen Wissensstand zum Multiprojekt rvEvolution und zur Standortbestimmung (Zufriedenheit und Betroffenheit mit rvEvolution). Anschließend werden die subjektive Sichtweise auf den Veränderungserfolg sowie mögliche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse des Change Prozesses rvEvolution abgefragt. Der dritte Teil besteht aus den Ausstiegsfragen und führt zum Gesprächsabschluss.

#### Frage 4: Was passiert in der Umsetzungsphase des Multiprojekts rvEvolution?

Im Jahr 2021 wurden die strategischen Fundamente in einem Vorprojekt gelegt, die operativen sind 2022 entstanden. Mit dem Jahr 2023 ist das Projekt in die produktive Phase gegangen. Im März 2023

Franziska Hagg, Hauptabteilung 30 – Projektzentrum rvEvolution



sind erste trägerübergreifende und crossfunktionale Teams mit der Entwicklung und Produktion von Programmteilen für das neue Kernsystem rvSystem:modern gestartet, wie es als Arbeitstitel genannt wird. Im Laufe des Jahres 2023 werden weitere Teams hinzukommen. Im 2. Quartal 2024 sollen voraussichtlich erste Teile bzw. Funktionalitäten flächendeckend in der Sachbearbeitung eingesetzt werden.

**Frage 5: Was bedeutet „Change Management“?**

Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in einer Organisation. Dabei beschränkt sich das ganzheitliche Change Management, wie in der **Abbildung** dargestellt, mit den Veränderungsmaßnahmen nicht auf einzelne, akute Problembereiche, sondern bezieht die Strategie, die Organisation, die Kultur und Technologie des Unternehmens gleichermaßen mit. Produktivität und Menschlichkeit werden gleichermaßen im Auge behalten mit dem Ziel, Organisationen und Mitarbeiter gemeinsam lern- und zukunftsfähig zu machen.

Mögliche Change Maßnahmen umfassen bspw. die Visionsentwicklung, Coaching, Workshops, Info-Veranstaltungen, Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterbefragungen, Podcasts, Stakeholder-Management, Change-Kommunikation.



Change Management Prozesse lassen sich unter zwei Gesichtspunkten betrachten: dem sach-rationalen Vorgehen einerseits und den psychologischen verhaltensorientierten Ablauf aus Sicht der betroffenen Personen andererseits. Die Sachebene umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle bzw. Weiterentwicklung von Veränderungen. Die psychologische Ebene umreißt klassischerweise die Schock-, Verneinungs-, Akzeptanz-, Erkenntnis- und Integrationsphase.

**Frage 6: Was bedeutet Erfolg im Rahmen von Veränderungen?**

Zur Messung des Erfolgs von Veränderungen stellt der Zielerreichungsgrad der Veränderung ein gebräuchliches Kriterium dar. Ziele in Change Projekten hängen von den jeweiligen Aufgabenstellungen und Veränderungsnotwendigkeiten ab. Allerdings handelt es sich fast immer um die Balance von vier Zielbereichen: Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen. Alle vier Bereiche sollten angemessen berücksichtigt werden. Erfolg von organisatorischen Veränderungen ist jedoch auch immer eine soziale Konstruktion unterschiedlicher akzeptierter Schlüsselpersonen im Projekt.

**Frage 7: Was ist ein Erfolgsfaktor?**

Praktisch bedeutsame Voraussetzungen, Zusammenhänge oder Ursachen von Erfolg werden in der allgemein als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Erfolgsfaktor ist ein Oberbegriff für alle Arten hypothetischer theoretischer Konstrukte, Variablen oder Vorbedingungen mit ihren Merkmalen, von denen erwartet wird, dass sie den Erfolg organisationaler Veränderungen direkt, indirekt oder vermittelt, allein oder zusammen mit anderen Konstrukten beeinflussen. Mögliche Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen sind: klare Vision, konkrete Zielvorgaben, Partizipation und Kommunikation und das Top-Management-Commitment.

**Anlage 3: Interview-Leitfaden Master-Thesis Erfolgsfaktoren in Change Prozessen**



**Interviewleitfaden Master-Thesis „Erfolgsfaktoren in Change Prozessen“**

Die Fragen des Leitfadens haben zum Ziel, mögliche Erfolgsfaktoren in Change Management Prozessen im Kontext der DRV Baden-Württemberg am Beispiel des Multiprojekts rvEvolution aus Sicht des Top-Managements, der Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen und des internen Organisational Change Managers (OCMi) in Erfahrung zu bringen.

Gesprächspartner	Funktion	Datum, Ort

**Einleitung/Gesprächseinstieg**

- Begrüßung und Vorstellung
- Erläuterung Thematik und Zielsetzung Master-Thesis
- Ablauf Interview und Zeitrahmen
- Ton-Aufzeichnung/Anonymisierung (Interview wird anonymisiert, Einverständnis für Tonaufnahmen)
- Ausräumung bestehender Fragen

**1. Information über berufliche Laufbahn, aktuelle Position und aktuelle Change Prozesse**

- Können Sie bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern?
- Wie lange sind Sie bereits für die DRV Baden-Württemberg als [...] tätig?
- Was sind Ihre Hauptaufgaben?
- Welche Change Prozesse bzw. Veränderungsprozesse laufen aktuell in Ihrem Abschnitt?

**2. Status Quo rvEvolution in der DRV Baden-Württemberg und persönliche Standortbestimmung**

- Ausgehend von Ihrem aktuellen Wissenstand, was ist bis heute bei uns im Träger zum Multiprojekt rvEvolution passiert?  
 FF: Bisherige Einbindung, Kommunikation/Information?  
 FF: Wie sehen die nächsten Schritte in der DRV Baden-Württemberg aus?
- Wie waren Ihre Mitarbeiter bis jetzt schon von den Folgen/Veränderungen durch rvEvolution im Arbeitsalltag betroffen und welche weiteren Veränderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren?  
 FF: Welche Bedeutung nimmt für Sie hierbei ein Change Management ein?
- Wie sind Sie zum Veränderungsprojekt rvEvolution eingestellt? Wie stehen Sie den Veränderungen gegenüber?  
 FF: Wie schätzen Sie Ihre Mitarbeiter hinsichtlich der Unterstützung der Veränderungsprozesse ein? Weshalb?  
 FF: Unter welchen Bedingungen sind Ihre Mitarbeiter bereit und fähig sich auf notwendige Veränderungsprozesse konstruktiv einzulassen? Wie können diese für die Veränderungen gewonnen werden?

### 3. Veränderungserfolg

- Wenn Sie an Veränderungen zurückblicken, bei denen es um die Einführung neuer Software oder Arbeitsweisen ging, wann waren diese Veränderungen aus Ihrer Sicht erfolgreich? Die Veränderung war erfolgreich, wenn...
- Was macht für Sie den Veränderungserfolg durch das Multiprojekt rvEvolution aus? Woran merken Sie, dass wir mit den Veränderungen durch rvEvolution erfolgreich waren? rvEvolution ist erfolgreich, wenn...

### 4. Erfolgsfaktoren

- Wenn Sie auf Ihnen bekannte erfolgreiche Veränderungsprozesse in unserem Träger zurückblicken, wo es ebenfalls um die Einführung neuer Software oder neuer Arbeitsweisen ging (z. B. digitale Vorgangsbearbeitung), welche Ursachen waren dafür ausschlaggebend?
- Was lief Ihrer Meinung nach im bisherigen Verlauf von rvEvolution in unserem Träger sehr gut?
- Was sind im weiteren Projektverlauf Ihrer Ansicht nach erfolgskritische Voraussetzungen dafür, dass die Veränderungsprozesse durch rvEvolution in Ihrem Abschnitt gelingen? Welche Faktoren sind Ihnen für ein erfolgreiches Gelingen der Veränderungen wichtig?
- Was wird von Ihnen in Ihrer Rolle als [...] im Change Prozess rvEvolution erwartet? Wann denken Sie, dass Sie rückblickend in Ihrer Rolle erfolgreich gewesen sind?  
FF: Persönliche Herausforderungen?  
FF: Was denken Sie, wie präzise Führungskräfte einen Change Prozess planen, steuern bzw. lenken können?

### 5. Hemmnisse, Herausforderungen und Besonderheiten

- Wenn Sie auf Ihnen bekannte erfolglose Veränderungsprozesse in der DRV Baden-Württemberg zurückblicken, welche Ursachen waren dafür ausschlaggebend?
- Was lief Ihrer Meinung nach im bisherigen Verlauf von rvEvolution in unserem Träger hinderlich und hätten Sie sich rückblickend anders gewünscht?  
FF: Was hätten Sie sich anders gewünscht?
- Worin sehen Sie konkrete Herausforderungen im Veränderungsprozess rvEvolution in unserem Haus bzw. Ihrem Abschnitt für die nächsten Jahre und wie würden Sie diese beschreiben?  
FF: Welche Maßnahmen könnten ergriffen werden, um diesen Herausforderungen lösungsorientiert zu begegnen?
- Gerade in Einführungsphasen von Veränderungen treten häufig Akzeptanzprobleme und Widerstände auf, die sich einer sachlichen Planung der Veränderung entziehen. Was würden Sie sagen, was könnte den Erfolg der Veränderungsprozesse durch rvEvolution in unserem Haus hemmen bzw. behindern und Widerstände auslösen?  
FF: Wie wird mit Widerstand umgegangen?

- Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung scheitern Veränderungsprojekte immer wieder. Welche Besonderheiten müssen im Kontext der DRV Baden-Württemberg bei umfangreichen Veränderungsprozessen beachtet werden?

FF: Organisatorisch, kulturell, personell?

## 6. Ergänzungen

Wir sind am Ende des Interviews angekommen.

- Welche drei Tipps möchten Sie zusammenfassen mit auf den Weg geben, dass die Veränderungsprozesse durch rvEvolution in unserem Haus erfolgreich gelingen?
- Gibt es Ergänzungen Ihrerseits?
- Möchten Sie noch etwas zum Thema sagen oder mit auf den Weg geben, was wir nicht angesprochen haben, was Ihnen aber besonders wichtig ist?

## Abschluss

- Stoppen der Aufnahme
- Beendigung des Interviews und Danksagung
- Angebot über Zustellung vom ausgeschriebenen Interview, um Missverständnisse zu vermeiden
- Angebot zur Kontaktaufnahme für Ergänzungen oder Rückfragen

FF = Folgefrage

Anlage 4: Fokusgruppen-Leitfaden Mitarbeiter IT und LB

Leitfaden Fokusgruppe Mitarbeiter LB und IT, inkl. DV-Verbindungsstelle am 26./27. Oktober 2023

Start	Ende	Dauer	Thema	Ziel	Inhalte	Bemerkungen und Material
08:00	08:45	0:45 min	Aufbau Raum, Kontrolle Technik	Vorbereitung Workshop		
08:45	09:00	00:15 min	Get Together			um 8:45 da sein, damit um 9:00 Uhr pünktlich gestartet werden kann, Überprüfung der Teilnehmerliste, Namensschilder
09:00	09:20	00:20 min	Begrüßung und Einstieg in den Workshop	Teilnehmer sind gut in den Workshop gestartet und lernen sich kennen, Aufnahme des aktuellen Wissensstandes der Teilnehmer	1. Vorstellung der Teilnehmer "Wer bin ich?": Ich bin...? Mich interessiert heute...? Was ich über rEvolution weiß/verbinde...? (15 min) 2. Vorstellung des Change Teams der DRV Baiden-Württemberg (5 min)	1. Pinnwand "Wer bin ich?", Post-Its, Stifte in ausreichender Anzahl, Durchführung in der Gesamtgruppe → anbieten des Workshop-Dus 2. Powerpoint Präsentation
09:20	09:35	00:15 min	Ablauf, Inhalte und Ziele des Workshops	Teilnehmer bekommen Transparenz und Orientierung über die Ziele und den Ablauf	1. Darstellung der Ausgangssituation rEvolution und Hintergrund des Workshops (7 min) 2. Vorstellung der Zielstellung des Workshops: Was wollen wir heute erreichen? (7 min) Am Ende des Workshops wurde... • der aktuelle Stand zu wichtigen Themen und offenen Fragen, der persönlichen Einstellung, Betroffen und Zufriedenheit mit rEvolution aufgenommen. • über Vision, Ziele und Nutzen von rEvolution und den aktuellen P rojektstand informiert. • identifiziert, welche Voraussetzungen, Herausforderungen und Bedarfe aus eurer Sicht für eine erfolgreiche Gestaltung und Begleitung der Veränderungen in der IT/DV Verbindungsstelle bzw. im Leistungsbereich bestehen. • Feedback zu geplanten Change und Kommunikationsformaten aufgenommen und um eure weiteren Ideen ergänzt. 3. Vorstellung des Ablauf des Workshops: Was erwartet euch? (1 min)	Powerpoint Präsentation
09:30	10:15	00:45 min	Standortbestimmung: Themen, Einstellung, Betroffenheit und Zufriedenheit	der aktuelle Stand zu wichtigen Themen und offenen Fragen, der persönlichen Einstellung, Betroffen und Zufriedenheit der Teilnehmer mit rEvolution ist aufgenommen	1. Wie seid ihr aktuell zu den Veränderungen eingestellt? (10 min) • Vorstellung emotionale Change Kurve und Reaktionen im Change (psychologische Ebene) • Verortung der Teilnehmer nach Einstellung zu den Veränderungen 2. Erarbeitung Empathy Map - Was bewegt euch gerade in Bezug auf rEvolution? (25 min) • Wie bin ich/Team derzeit von den Folgen durch rEvolution im Arbeitstag betroffen (z. B. Projektarbeit, neue Aufgaben, höhere Arbeitsbelastung, Personalengpässe, gar nicht...)? • Auf welche Fragen müssen wir gerade in unserem Bereich/Team eine Antwort finden? • Welche Themen sind für mich aktuell und in Zukunft besonders wichtig (Ziele, Sorgen, Ängste...)? • Wie gut fühle ich mich aktuell im Veränderungsprozess mitgenommen (z. B. Beteiligung, Information, Kommunikation, Führung, Orientierung...)? 3. Vorstellung der erarbeiteten Empathy Maps durch die zwei Gruppen (10 min)	1. Powerpoint Präsentation, eine vorbereitete Pinnwand, ausgedruckte Somo, Klebpunkte in ausreichender Anzahl, Durchführung in der Gesamtgruppe 2. Drei bzw. 4 ausgedruckte Plakate in Großformat an Tischen ausgelegt, Stifte in ausreichender Anzahl, Durchführung in drei bis vier Gruppen
10:15	10:35	00:20 min	Input zum Multiprojekt rEvolution	Teilnehmer sind über Vision, Ziele und Nutzen von rEvolution und den aktuellen P rojektstand informiert	Hintergrundinformationen zu rEvolution: • Trailer rEvolution zu Herausforderungen und Zielen • Vision und Visionsstory Mitarbeiter • Handlungsfelder, Strategie und Maßnahmen rEvolution • Projekt Roadmap • MVP-Realisierung und Film MVP-NZV • Wo befindet sich das Multiprojekt aktuell (ARTs, agile Softwareentwicklung, Einbindung der Anwender)?	Powerpoint Präsentation




10:35	10:45 00:10 min	Kaffeepause					
10:45	12:00 01:15 min	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen - Veränderungsprozess rVEvolution	Identifizierung der Voraussetzungen, Herausforderungen, Best Practices und Bedarfe der Teilnehmenden für eine erfolgreiche Gestaltung und Begleitung des Veränderungsprozesses rVEvolution in der Sachbearbeitung und IT/DV Verbindungsstelle	<p>1. Vorstellung Szenario "produktiver Einsatz neuer Software-Teile" &amp; Überleitung zur Fragestellung "Wie kann der Veränderungsprozess im Leistungsbereich und der IT/DV-Verbindungsstelle erfolgreich gestaltet und begleitet werden?" (5 min)</p> <p>2. Ausarbeitung folgender Leitfragen in Gruppen: (45 min, 7 min pro Stellwand)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Best practice: Was hat euch in der Vergangenheit bei der Einführung und Begleitung neuer Software-Teile und Arbeitsweisen besonders unterstützt und motiviert? Was war problematisch und hinderlich?</li> <li>• Woran würdet ihr erkennen, dass die Veränderungen durch rVEvolution grundsätzlich für euch einen vollen Erfolg darstellen?</li> <li>• Was ist euch wichtig, um gut durch den Veränderungsprozess zu kommen? Wie kann die Veränderung für mich persönlich erfolgreich gelingen?</li> <li>• Worin seht ihr für euch konkrete Herausforderungen bei der im Veränderungsprozess rVEvolution?</li> <li>• Was sind mögliche Gefahren, sodass der Veränderungsprozess aus eurer Sicht so richtig schiefe geht, gar scheitert?</li> <li>• Welche Besonderheiten gilt es in der DRV Baden Württemberg als öffentliche Verwaltung im Veränderungsprozess zu bedenken?</li> </ul> <p>3. Sichtung der Ergebnisse durch Moderator/in, Konsolidierung der Ergebnisse in der Gesamtgruppe (15 min)</p> <p>4. Priorisierung der Erfolgsfaktoren durch die Teilnehmer (mithilfe von drei Klebepunkten) und Erfragen der Begründung der Wahl (10 min)</p>	<p>1. Powerpoint Präsentation</p> <p>2. Ausgedruckte Fragestellungen, sechs vorbereitete Pinnwände, Moderationskarten, Stifte in ausreichender Anzahl, Durchführung in drei bzw. vier Gruppen</p> <p>4. In der Gesamtgruppe, jeder Teilnehmer erhält drei Klebepunkte</p>		
12:00	12:15 00:15 min	Change- und Kommunikationsformate	Aufnahme von Feedback zu geplanten Change und Kommunikationsformaten durch die Teilnehmer und Ergänzung um weitere Vorschläge und Ideen	<p>1. Vorstellung eines Überblicks der aktuellen und möglichen Formate des Change Teams rVEvolution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter- Updates</li> <li>• Feedback-Umfragen</li> <li>• Infoveranstaltung</li> <li>• Online Briefings / Info Channel / DRV Backstage</li> <li>• Messen</li> <li>• Intranet/DIMA</li> <li>• Mitarbeiterzeitchrift</li> <li>• Change Agents</li> </ul> <p>2. Bewertung der aktuellen und möglichen Formate auf Arbeitsblättern auf einer Skala von 1-5 und Ergänzung um weiteren Unterstützungsbedarf/Maßnahmenvorschläge in der Treten Fläche</p>	<p>1. Powerpoint Präsentation</p> <p>2. Arbeitsblätter, Kugelschreiber, Durchführung durch jeden Einzelnen</p>		
12:15	12:20 00:05 min	Ausblick und Check-Out	Klarheit über die weitere Vorgehensweise mit den Ergebnissen und Feedback zum Workshop	<p>1. Vorstellung der nächsten Schritte</p> <p>2. Check-Out "Was nehmt ihr aus dem Vormittag mit?": Was ist euer Feedback? Zeigt her eure Daumen!</p>	<p>1. Moderationskarte, Stifte, Pinnwand, ausgedruckte Daumen</p>		
Arbeitsphase							

**Anlage 5:** Arbeitsblatt Feedback zu möglichen Change- und Kommunikationsmaßnahmen rvEvolution

<b>Feedback zu möglichen Change- und Kommunikationsmaßnahmen rvEvolution</b>					
<b>Aufgabe:</b> Bitte bewertet auf den Arbeitsblättern von 1 „gar nicht hilfreich“ bis 5 „sehr hilfreich“, welche der geplanten Maßnahmen euch zusagen und welche weiteren Vorschläge/Anregungen ihr habt im Freitextfeld.					
<b>Change- und Kommunikationsmaßnahme</b>	<b>Bewertung von 1 „gar nicht hilfreich“ bis 5 „sehr hilfreich“</b>				
<b>Intranet bzw. Digitaler Marktplatz</b>	1	2	3	4	5
Projektnews: durchgängige Bereitstellung von allen relevanten Informationen zu rvEvolution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mitarbeiterzeitschrift</b>	1	2	3	4	5
Werkstattblick: halbjährliche Themenspecials in den Mitarbeiterzeitschriften (z. B. Zahlen Fakten, Erfolge und Probleme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E-Mail</b>	1	2	3	4	5
Newsletter – kurze Updates: informiert quartalsweise in kleinen, gut verdaubaren Einheiten über aktuellste Entwicklungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Digitaler und persönlicher Dialog bzw. Live-Formate</b>	1	2	3	4	5
Online Info Channel bzw. DRV Backstage: kurzfristige bedarfsbezogene Information zu aktuellen Entwicklungen an möglichst viele Anwender*innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen: Interaktives Informations- und Kommunikationsformat in Präsenz, das alle Interessierten in Austausch bringt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infoveranstaltungen: anlassbezogene und adressatengerechte Sensibilisierung und Sachstandsmittlung in Präsenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback-Erhebungen: Stimmungen und Bedarfe per Umfragen, Interviews oder Workshops sammeln um Verbesserungen zu erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Change Agents: ausgewählte Mitarbeiter in den Fachabteilungen, die eine besondere Verantwortung für die Umsetzung von rvEvolution übernehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Freitextfeld:</b> Gibt es Verbesserungsvorschläge, Wünsche oder Ideen in Bezug auf die Change- und Kommunikationsmaßnahmen zur Begleitung des Veränderungsprozesses rvEvolution?					

**Anlage 6: Best-Practice Checkliste**



### Best-Practice-Checkliste

für erfolgreiche Change Management Prozesse  
in der DRV Baden-Württemberg

**Phase 1: Auftauen – Vorbereitung, Analyse und Diagnose**

**Ziel der Phase**

Motivation und Bereitschaft zur Veränderung erzeugen

**Maßnahmen**

- Ist eine umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation erfolgt?
- Gab es ein Auftragsmanagement zur Festlegung der Rahmenbedingungen? Ist der Projektauftrag geklärt?
- Gibt es ein professionelles Projektmanagement für das Change Projekt?
- Ist eine Projektorganisation etabliert und sind allen Projektbeteiligten die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Rollen klar?
- Verfügen alle Projektmitglieder über die notwendigen Kompetenzen und Fachkenntnisse?
- Sind die zeitlichen, personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen realistisch geplant und ausreichend bereitgestellt? Wurden Informations- und Kommunikationswege sowie ein Berichtswesen definiert?
- Wurde ein Change Manager benannt sowie ein Change Team mit entsprechenden Rollenzuweisungen und Schnittstellenverantwortlichen gebildet?
- Wurde eine realistische und klare Vision entwickelt und breit kommuniziert?
- Sind die Entscheidungsträger, wie Geschäftsführung, Führungskräfte, Politik und Interessensvertretungen frühzeitig eingebunden und unterstützen das Change Projekt?
- Sind die Hintergründe, Notwendigkeit und der langfristige persönliche Mehrwert bzw. Vorteil der Veränderung offen und klar an die Betroffenen kommuniziert?
- Ist bei den betroffenen Personen und Gruppen ein gemeinsames Problembewusstsein/-verständnis und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden? Sind diese von der Notwendigkeit überzeugt?

**Change Instrumente und Werkzeuge**

<p><b>Vorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen-/Auftragsklärung</li> <li>• Strategieklausur</li> <li>• Projektmanagement/-organisation</li> <li>• externe Beratung auswählen</li> <li>• Change Manager und Change Team</li> </ul>	<p><b>Analyse und Diagnose</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• SWOT-Analyse</li> <li>• Szenario-Technik</li> <li>• Delphi-Technik</li> <li>• Umfeld- und Kraftfeldanalyse</li> <li>• Risikoanalyse</li> <li>• Visions-/Leitbildentwicklung</li> <li>• Mitarbeiter- und Kundenbefragung</li> <li>• Stakeholder-Analyse/Dialog</li> <li>• Kulturanalyse-/management</li> </ul>
---	---

1

## Phase 2: Verändern – Planung, Implementierung und Umsetzung

### Ziel der Phase

Problembereiche neugestalten, neue Verhaltensweisen entwickeln

### Maßnahmen

Wurden ausgehend von der Vision konkrete Ziele und ganzheitliche Change Maßnahmen formuliert sowie Erfolgskriterien definiert? Wurden alle relevanten Interessensgruppen berücksichtigt?

Ist ein Teil der Zielvorgaben auch kurzfristig erreichbar und umsetzbar?

Wurde ein Organisationskonzept entwickelt? Konnten sich die Betroffenen in die Konzeptionserstellung und Ergebnisfindung so weit wie möglich einbringen?

Werden die Projektrollen aktiv gelebt? Wird im Projektteam gemeinsam gearbeitet und sich gegenseitig unterstützt?

Sind ein zielgruppengerechtes Beteiligungs- und Kommunikationskonzept für die betroffenen Personen und Gruppen über den gesamten Change Prozess hinweg entwickelt? Wurden die Betroffenen zu ihren Erwartungen und Bedarfen befragt?

Sehen die Beteiligungsmöglichkeiten auch Dialogformate vor?

Sind die Ziele, geplanten Zwischenschritte sowie die bestehenden Herausforderungen und Hindernisse des Change Projekts transparent kommuniziert?

Sind den Betroffenen die Auswirkungen auf ihren individuellen Arbeitsplatz bekannt?

Gibt es ein auf die Zielgruppen zugeschnittenes Qualifizierungsangebot entsprechend der erforderlichen Anforderungen? Beinhaltet dies neben Angeboten zum Selbststudium auch Teamentwicklungsmaßnahmen?

Sind die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftige Veränderung vorbereitet und ausreichend qualifiziert?

Sind die Führungskräfte im Change Prozess auch in ihre Rolle als Coach und Personalentwickler ihrer Mitarbeiter geschult und können diese erfüllen?

Wird bei der Veränderungsumsetzung darauf geachtet, dass nicht zu viele Aktivitäten gleichzeitig ohne klare Priorisierung durchgeführt werden?

Werden die Betroffenen fortlaufend im Change Prozess zielgruppengerecht begleitet?

Werden die Ergebnisse von durchgeführten Beteiligungen bei Entscheidungen berücksichtigt und erfolgt eine Rückmeldung an die Teilnehmer?

Gibt es Anreizsysteme für die Führungskräfte und Mitarbeiter, um diese fortlaufend für die Veränderungen zu motivieren?

Werden die Stakeholder kontinuierlich analysiert und deren Bedarfe erfasst?

Wird sachlicher und emotionaler Widerstand im Change Prozess, besonders von Sprachführern, ernst genommen und findet ein konstruktiver Umgang damit statt?

### Change Instrumente und Werkzeuge

#### Konzepterarbeitung und Planung

- Balanced (Reorganization) Scorecard
- Kommunikationsplan/-konzept

#### Implementierung und Umsetzung

- Projekt- und Stakeholder-Management
- Durchführung von Konfrontationstreffen

- Beteiligungskonzept
  - Change Roadmap bzw. Veränderungslandkarte
  - Change Story
- Implementierung und Umsetzung**
- Beteiligung und Kommunikation
    - Prozessberatung durch Change Agents
    - Retention-Management
    - Großgruppenveranstaltungen, wie Zukunftskonferenz, Open Space und World Café
    - Round-Table-Gespräche
    - Informationsveranstaltungen, Roadshows und Messen
    - Mitarbeiterforum, Blogs
    - Newsletter, Intranetauftritt
    - Personalversammlung
  - Kreativitäts- und Problemlösungstechniken
  - Anreizsysteme/Motivation
  - Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
    - Team- und Personalentwicklung
    - E-Learning
    - Schulungen/Seminare
    - Ansprechpartner/Multiplikatoren
    - Train-The-Trainer
    - Blended-Learning
    - Coaching
    - kollegialer Erfahrungsaustausch
    - (Reverse-)Mentoring
    - Patensysteme
    - Sprechstunden-Formate

### Phase 3: Wiedereinfrieren – Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung

#### Ziel der Phase

langfristige Stabilisierung und Integration der veränderten Veränderungen

#### Maßnahmen

- Wurde ein Change Monitoring etabliert, d. h. die Ziele, Konzepte und Change Maßnahmen werden kontinuierlich auf deren Fortschritt und Wirksamkeit überprüft sowie bei Bedarf angepasst und ergänzt?
- Sind qualitative und quantitative Feedbackprozesse aufgesetzt und werden regelmäßig Informationen zu den definierten Erfolgskriterien bei den Betroffenen eingeholt?
- Werden regelmäßig Retrospektiven bzw. Reflexionen durchgeführt?
- Werden die Ergebnisse des Change Monitorings und kurzfristig sichtbare Erfolge transparent an die relevanten Stakeholder kommuniziert?
- Steht ausreichend Zeit zum regelmäßigen Einüben der neuen Arbeits- und Verhaltensweisen (im Team) zur Verfügung? Wurden genügend Freiräume geschaffen?
- Werden die neuen Arbeits- und Verhaltensweisen glaubwürdig durch die Verwaltungsleitung und die Führungskräfte vorgelebt?
- Werden die neuen Arbeits- und Verhaltensweisen auch nach Projektabschluss nachgehalten, sodass Rückfälle in alte Muster verhindert werden?
- Wurden Lernprozesse i. S. eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses angestoßen?

#### Change Instrumente und Werkzeuge

- Kontrolle und Verbesserung**
  - Balanced (Reorganization) Scorecard
  - Regelmeetings
  - Sounding Boards/Fokusgruppen
  - Reflexion/Retrospektive
  - Survey-Feedbackprozesse

- Statusberichte/Ampelsysteme
- Mitarbeiterbefragung und -gespräche
- Interviews und Umfragen
- Beobachtung
- 360-Grad-Feedbacksysteme
- Feedback-Workshops
- Qualitätszirkel

### Allgemeiner Hinweis

Change Management Prozesse in der DRV Baden-Württemberg sind speziell im Vergleich zu anderen Organisationen. Change Initiativen sollten stets politische Einflüsse, langsamere Entscheidungsprozesse, die vielfältigen Interessen, mögliche Ressourcenbeschränkungen sowie die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen im Blick haben.

## Literaturverzeichnis

**Ahlers, A.:** Mitarbeiterbeteiligung – erst Ziele und Rollen klären, dann beteiligen, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 2, 2002, S. 48-59.

**Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane:** Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für Change-Manager und interne Berater, Freiburg, 2011.

**Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth:** Organisation. Theorie und Gestaltung, 4. Auflage, Stuttgart, 2010.

**Bergmann, Rainer/Garreht, Martin:** Organisation und Projektmanagement, 3. Auflage, Berlin, 2021.

**Berner, Winfried:** Change! 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, 2. Auflage, Stuttgart, 2015.

**Blanke, Bernhard/Schridde, Henning:** Wenn Mitarbeiter ihre Orientierung verlieren. Change Management und Verwaltungskultur im Lichte einer Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Niedersachsen, in: Zeitschrift für Politikforschung, Heft 3, 2001, S. 336-356.

**Bohn, Ursula/Crummenerl, Claudia/Graeber, Felizitas:** Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015, in: Capgemini Consulting (Hrsg.), Offenbach am Main, 2015.

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

**Capgemini Consulting (Hrsg.):** Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012, München, 2012.

**Claßen, Martin:** Change Management aktiv gestalten. Personalmanager und Führungskräfte als Architekten des Wandels, 2. Auflage, Köln, 2013.

**Claßen, Martin/Alex, Björn/Arnold, Stefanie:** Change Management 2003. Bedeutung, Strategien, Trends. Change Management Studie 2003, in: Capgemini Consulting (Hrsg.), Berlin, 2003.

**Claßen, Martin/Kyaw, Felicitas v.:** Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change-Management Studie 2010, in: Capgemini Consulting (Hrsg.), München, 2010.

**Crummenerl, Claudia/Bohn, Ursula/Wolf, Christopher:** Datengetriebene Organisationen. Mit Daten den Veränderungserfolg beflügeln. Change Management Studie 2023, in: Capgemini iverent (Hrsg.), 2023.

**Darwin, Charles:** Nichts ist beständiger als der Wandel. Briefe, 2008.

**Döring, Nicola/Bortz, Jürgen:** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Berlin und Heidelberg, 2016.

**Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph:** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 14. Auflage, Frankfurt am Main, 2019.

**Etscheid, Mario:** Blindflug ohne Ziel. Zur Effektivität von Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 1, 2013, S. 29-37.

**Fischer-Korp, Christa:** Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich. Strategien, Methoden und Tools, Wiesbaden, 2018.

**Flick, Uwe:** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 5. Auflage, Hamburg, 2012.

**Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka:** Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen, 2004.

**Grüninger, Sandra:** Zwischen Kreisverwaltung und Kreispolitik. Die politische Dimension der Führungsarbeit in der Landkreisverwaltung, Wiesbaden, 2014.

**Gebler, Christine:** Management von Change-Projekten, Stuttgart, 2017.

**Gerkhardt, Marit/Frey, Dieter:** Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 4, 2006, S. 48-59.



**Gläser, Jochen/Laudel, Grit:** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden, 2010.

**Gollwitzer, Mario/Jäger, Reinhold S.:** Evaluation kompakt, Weinheim und Basel, 2007.

**Gourmelon, Andreas/Mroß, Michael/Seidel, Sabine:** Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern - Strukturen schaffen - Prozesse gestalten, 4. Auflage, München, 2018.

**Haas, Oliver:** Wohin tragt der Amtsschimmel? Ein kurzer Ritt durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft öffentlicher Verwaltung, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 3, 2023, S. 6-8.

**Hall, Eugene A./Rosenthal, James/Wade, Judy:** How to make reengineering really work, in: The McKinsey Quarterly 2, 1994, S. 107-128.

**Hartung, Susanne/Wihofszky, Petra/Wright, Michael T.:** Partizipative Forschung. Ein Forschungsansatz für Gesundheit und seine Methoden, Wiesbaden, 2020.

**Hartwich, Erwin:** Grundlagen Change Management, Stuttgart, 2011.

**Höfler, Manfred/Bodingbauer, Dietmar/Dolleschall, Hubert/Schwarenthorer u. a.:** Abenteuer Change Management. Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen, 5. Auflage, Frankfurt am Main, 2014.

**Hopp, Helmut:** Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 5. Auflage, Stuttgart, 2020.

**Hopp, Helmut/Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. Auflage, Stuttgart, 2008.

**Horváth & Partners (Hrsg.):** Balanced Scorecard umsetzen, 4. Auflage, Stuttgart, 2010.

**Hug, Theo/Poscheschnik, Gerald:** Empirisch forschen, 3. Auflage, 2020.

**Kaiser, Stephan:** Das Unveränderbare verändern. Gestaltung von Wandel in der öffentlichen Verwaltung, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 3, 2023, S. 14-18.

**Kaplan, Robert S./Norton, David P.:** The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, 2001.

**Katzenbach, Jon R.:** Real change leaders, in: The McKinsey Quarterly, 1/1996, 1996, S. 148-163.

**Kese, Volkmar/Zimmermann, Daniel:** Wissenschaftliches Arbeiten als Schlüsselkompetenz für Studium und Praxis. Methodenreader. 4. Auflage, 2019.

**Kickert, Walter J. M:** Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments, in: American Review of Public Administration, Volume 44, Issue 6, 2013, S. 693-717.

**Klimmer, Matthias:** Unternehmensorganisation: Eine kompakte und praxisnahe Einführung. Eine kompakte und praxisnahe Einführung, 3. Auflage, Herne, 2012.

**Kostka, Claudia/Mönch, Annette:** Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 4. Auflage, München, 2009.

**Kotter, John P.:** Leading Changes. Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, 73. Jahrgang, Heft 2, 1995, S. 59-67.

**Kotter, John P.:** Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 1. Auflage (Online-Ausgabe), München, 2015.

**Krebsbach-Gnath, Camilla:** Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management, Frankfurt, 1992.

**Krüger, Wilfried:** Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme, in: Krüger, Wilfried (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 3. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 47-96.

**Krüger, Wilfried:** Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse, in: Bach, Norbert/Krüger, Wilfried (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Auflage, Wiesbaden, 2014, S. 33-61.

**Lamnek, Siegfried:** Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. Auflage, Weinheim, 2005.

**Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia:** Qualitative Sozialforschung, 6. Auflage, Weinheim und Basel, 2016.

**Lauer, Thomas:** Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Auflage, Heidelberg, 2014.

**Lewin, Kurt:** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, 2. Auflage, Bern, 2012.

**Lewin, Kurt:** Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, in: Human Relations, 1947, S. 5-41.

**Lindinger, Christoph/Goller, Ina:** Change Management leicht gemacht, Frankfurt am Main, 2004.

**Magerhans, Alexander:** Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden, 2016.

**Mayer, Horst Otto:** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, 2013.

**Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse, 13. Auflage, 2022.

**Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim und Basel, 2015.

**Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim, 2010.

**Müller, Karsten/Straatmann, Tammo/Hörning, Ulrich/Müller, Fabian:** Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen; in: Verwaltung und Management, Heft 4, 2011, S. 211-218.

**Oakland, John S./Tanner, Stephen:** Successful Change-Management, in: Total Quality Management, Vol. 18, Januar-März, 2007, S. 1-19.

**Paul, Herbert/Wollny, Volrad:** Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung, 2. Auflage, München, 2014.

**Picot, Arnold/Freudenberg, Heino/Gaßner, Winfried:** Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden, 1999.

**Pirntke, Gunter:** Moderne Organisationslehre. Aktuelle Konzepte und Instrumente, Renningen, 2007.

**Pöhlens-Wagner, Inga/Schweikert, Michaela:** Digital verwaltet? Herausforderungen der digitalen Transformation in der Verwaltung, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 3, 2023, S. 19-23.

**Reichard, Christoph/Veit, Sylvia/Wewer, Göttrik (Hrsg.):** Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, 2019.

**Römer, Martin/Weis, Frank:** Fakten schaffen in: 360° - Fachmagazin für das Management im öffentlichen Sektor, Ausgabe 3, 2006, S. 10-12.

**Sager, Fritz/Hadorn, Susanne/Balthasar, Andreas/Mavrot, Céline:** Politikevaluation. Eine Einführung, Wiesbaden, 2021.

**Schäfer, Frank:** Change Management für den öffentlichen Dienst, 1. Auflage, Hamburg, 2005.

**Schäfer, Frank/Raumann, Markus:** Change Management im öffentlichen Dienst, in: OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement, Heft 2, 2009, S. 32-40.

**Schein, Edgar H.:** Wie vollziehen sich Veränderungen?, in: Bennis, Warren, G./Benne, Kenneth D./Chin, Robert (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, 1975, S. 128–139.

**Schichtel, Alexandra:** Change Management für Dummies, 2. Auflage, 2016.

**Schmidt, Michael:** Wir brauchen keinen Change Manager, in: Personal Nr. 7, 2011, S. 40.

**Schmitz, Selina:** Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management. Eine empirische Untersuchung zur Darstellung wirksamer Interventionen, Wiesbaden, 2022.

**Schneider, Claudia/Schenk, Birgit/Kraus, Stefan (Hrsg.):** Start-Up Städtischer Bauhof. Mit e-Services und agilen Strukturen auf dem Weg in die digitale, kommunale Zukunft. Essentials, Wiesbaden, 2020.

**Schott, Eric/Wick, Marco:** Change Management, in: Schott, Eric/Campana, Christopher (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement, Berlin und Heidelberg, 2005, S. 195-231.

**Schridde, Henning:** Change Management, in: Reichard, Christoph/Veit, Sylvia/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, 2019, S. 691-704.

**Schulz, Marlen/Mack, Birgit/Renn, Ortwin:** Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung, Wiesbaden, 2012.

**Singler, Sebastian/Oberli, Moritz/Baldinger, Gustav/Guenduez, Ali A./Schedler, Kuno/Tomczak, Tobias:** Smart Government: Ein Handbuch für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung. Wie Führungskräfte aus Politik und Verwaltung Smart Government in der Schweiz fördern können, 2019.

**Springer Gabler (Hrsg.):** Kritische Erfolgsfaktoren, 2010; online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kritische-erfolgsfaktoren-38219/version-147728> [01.12.2023], Anlage 7.

**Starker, Vera/Peschke, Tilman:** Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderung steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt, 2. Auflage, Berlin, 2021.

**Steffen, Adrienne/Doppler, Susanne:** Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design – Datengewinnung – Datenauswertung. Essentials, Wiesbaden, 2019.

**Streich, Richard K.:** Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, 2. Auflage, Wiesbaden, 2016.

**Streich, Richard K.:** Veränderungsmanagement. In: Reiß, Michael, Rosenstiel, Lutz von/Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, 1997, S. 238-254.

**Tiffert, Alexander:** Everything changes – systemische Ansätze für das Change Management, in: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin, Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie, Koordination, Umsetzung, Wiesbaden, 2013, S. 381-401.

**Tushman, Michael L./Newman, William H./Romanelli, Elaine:** Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, in: California Management Review, 1/1986, S. 29-44.

**Tews, Marie Jana:** Empathy Map: die Persona-Alternative für agile Projekte, 2017; online unter: <https://www.usabilityblog.de/empathy-map-die-persona-alternative-fuer-agile-projekte/> [08.12.2023], Anlage 8.

**Vahs, Dietmar:** Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 11. Auflage, 2023.

**Vahs, Dietmar/Leiser, Wolf:** Change-Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Wiesbaden, 2007.

**Vahs, Dietmar/Weiand, Achim:** Workbook Change Management. Methoden und Techniken, 2. Auflage, Stuttgart, 2013.

**Vahs, Dietmar/Weiand, Achim:** Workbook Change Management. Methoden und Techniken, 3. Auflage, Stuttgart, 2020.

**Winkler, Brigitte:** ABC der Veränderungsmotivation, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 4, 2021, S. 50-55.

## **Erklärung der Verfasserin**

### **Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

---

Datum, Unterschrift