Stadtwerke Lübeck

„Vom Projekt zum echten Wandel: Change Management mit Praxis, Haltung und Klarheit“

Christoph Schweizer, Eileen Fobian
ITV.SH Forum 2026
11:45-12:30 Uhr

Bitte einmal melden!

Wer von Ihnen hat in den letzten zwei Jahren mindestens *ein* Digitalprojekt gestartet – und trotzdem das Gefühl, dass es im Alltag nicht wirklich einfacher geworden ist?

„Das liegt selten an der Technik.
Sondern daran, dass Veränderung nicht automatisch passiert, nur weil ein Projekt gestartet wurde.“

Christoph Schweizer

Geschäftsführer
Stadtwerke Lübeck Digital
&
Stadtwerke Lübeck
Gruppe

Christoph.Schweizer@swhl.de

Eileen Fobian

Changemanagerin
Achtsamkeit & Resilienz

Eileen.Fobian@swhl.de

Als Stadtwerke Lübeck sichern wir die Digitale Daseinsvorsorge in der Region Lübeck und darüber hinaus.

SWL Solutions

Unser Portfolio.

Smart City Infrastruktur

Digitalisierung der Verwaltung

Smart City

Urban Data Plattform

- **UDP als SaaS Lösung**
- **UDP als on-prem Lösung**
- Bereitstellung von Use Cases
- Datenmanagement
- Kita-Bedarfsplanung
- Anliegenmelder
- Sozialmonitoring

Netze und Infrastruktur

IoT und Smarte Netze

- LoRaWAN-Netz Konzeption, Rollout, Betrieb
- Öffentlicher IoT Datenhub
- **Energiedaten-monitoring**
- Wärmenetzmonitor
- Wassernetzmonitor
- **No-Parking und intelligentes Parkraum-management**
- Liegeplatz-management
- Lärmmessung
- Raumklimamessung

IT-Dienstleistungen

Rechenzentrum & IT Services

- Housing im RZ in HL
- Hosting
- IT Services

Schuldigitalisierung

- Client Management
- Helpdesk & Support
- **Edudocs**

Digitale Verwaltung

Digitaler Arbeitsplatz

- **travekom.connect:** Social Intranet, Projekte, Prozesse & Services, Akademie, generisches Fachverfahren, Bauprojekte, Compliance, Kommunalportal, Ehrenamt
- **Konzessionsmanagement**
- E-learnings
- Schulungen & Trainings
- Medienwerkstatt: Workshopräumw & Teambuilding

Beratung & Projektmanagement

- Smart City Strategie (Umsetzung)
- Prozessberatung
- Projektmanagement as a Service
- IT Strategieberatung
- Change- und transformations-management
- IoT - Strategie
- OZG & Prozessdigitalisierung Beratung
- Datenstrategie
- ...

Kommunale Realität

Vielleicht kennen Sie solche Situationen:

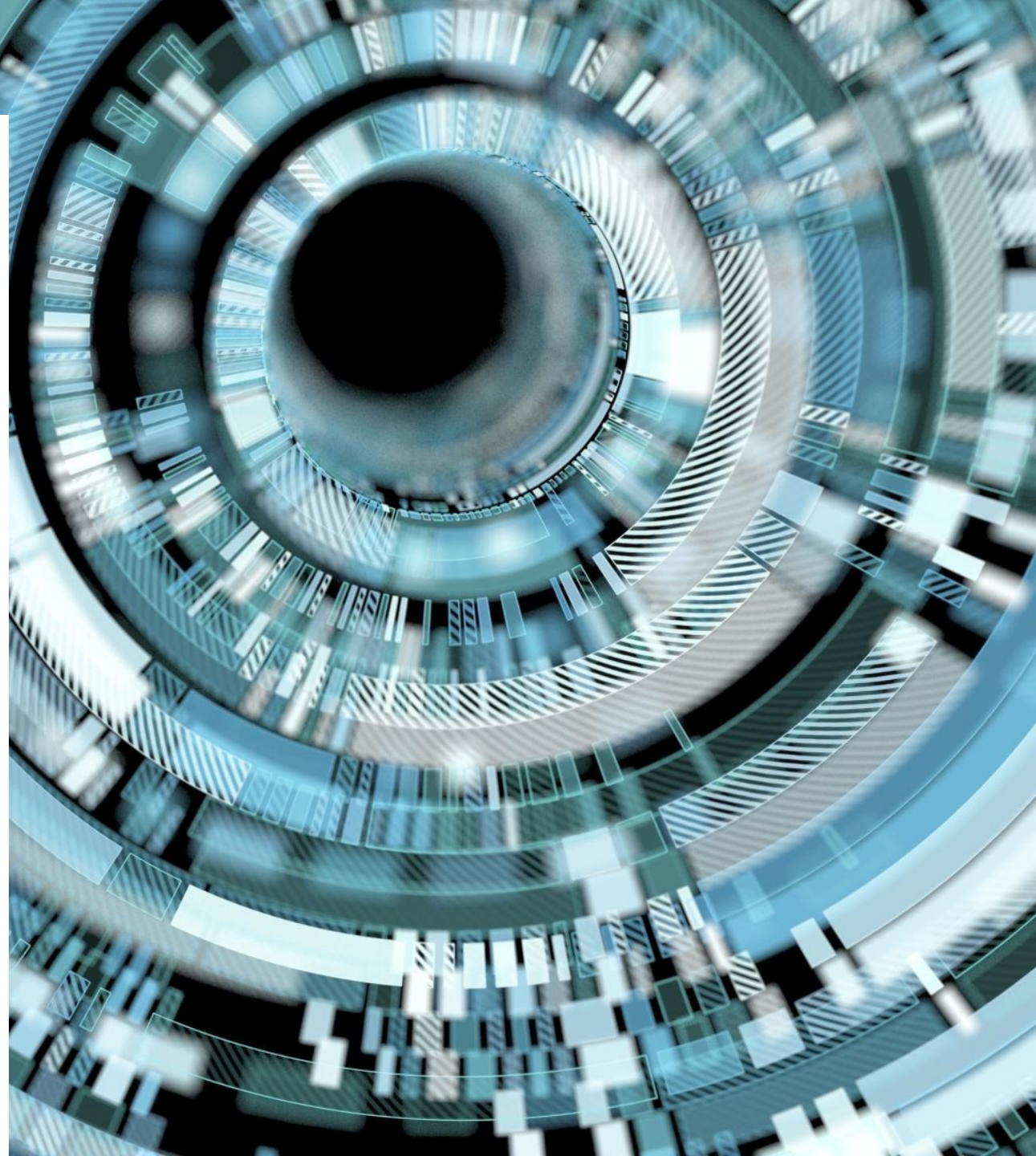
„Das machen wir zusätzlich zum Tagesgeschäft.“

„Dafür haben wir gerade keine Kapazitäten.“

„Das nächste Projekt startet schon.“

„Die Mitarbeitenden sind erschöpft.“

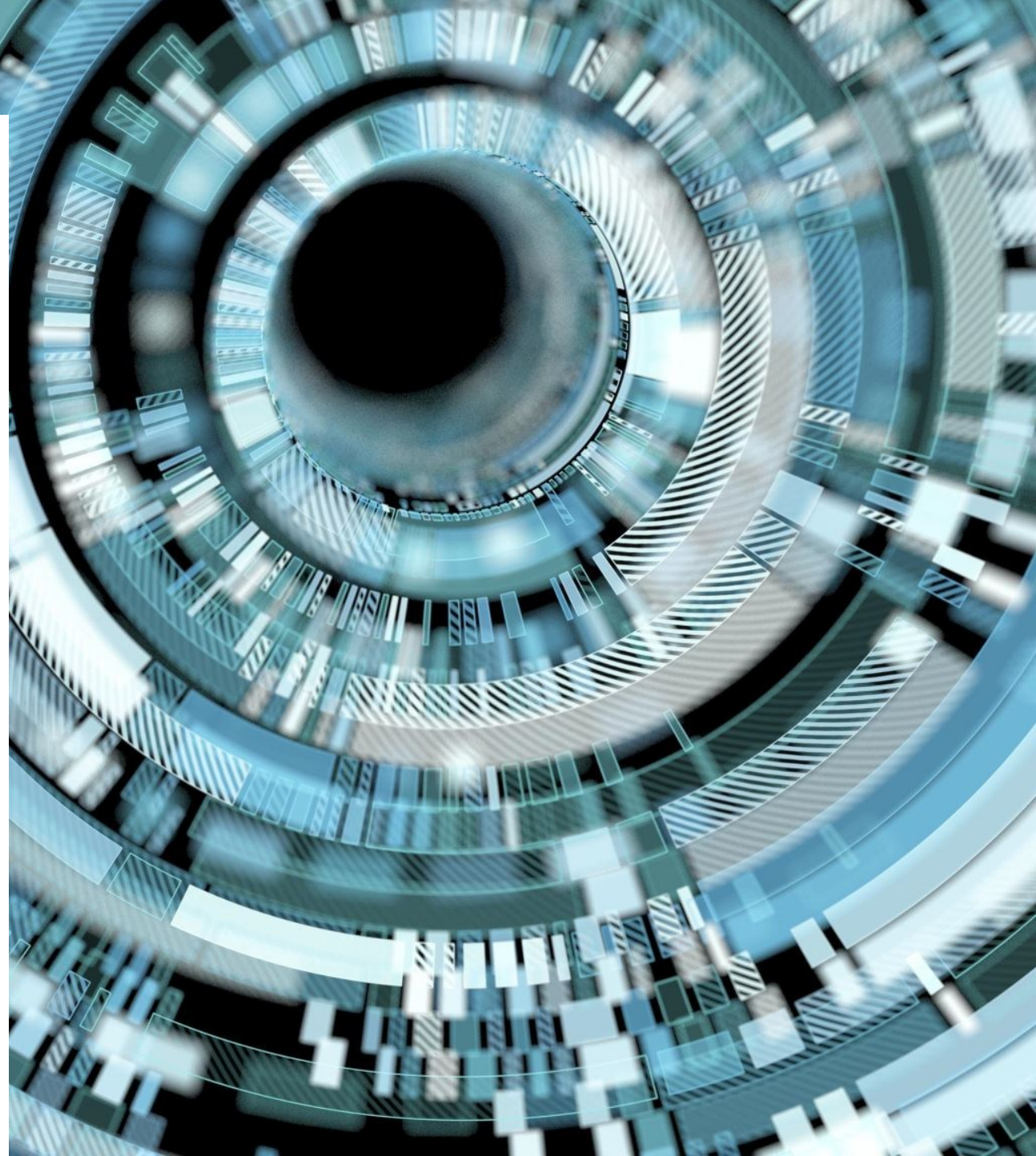
Herausforderung:
Transformation treiben – Betrieb sichern.



Praxisbeispiel: Einführung CRM

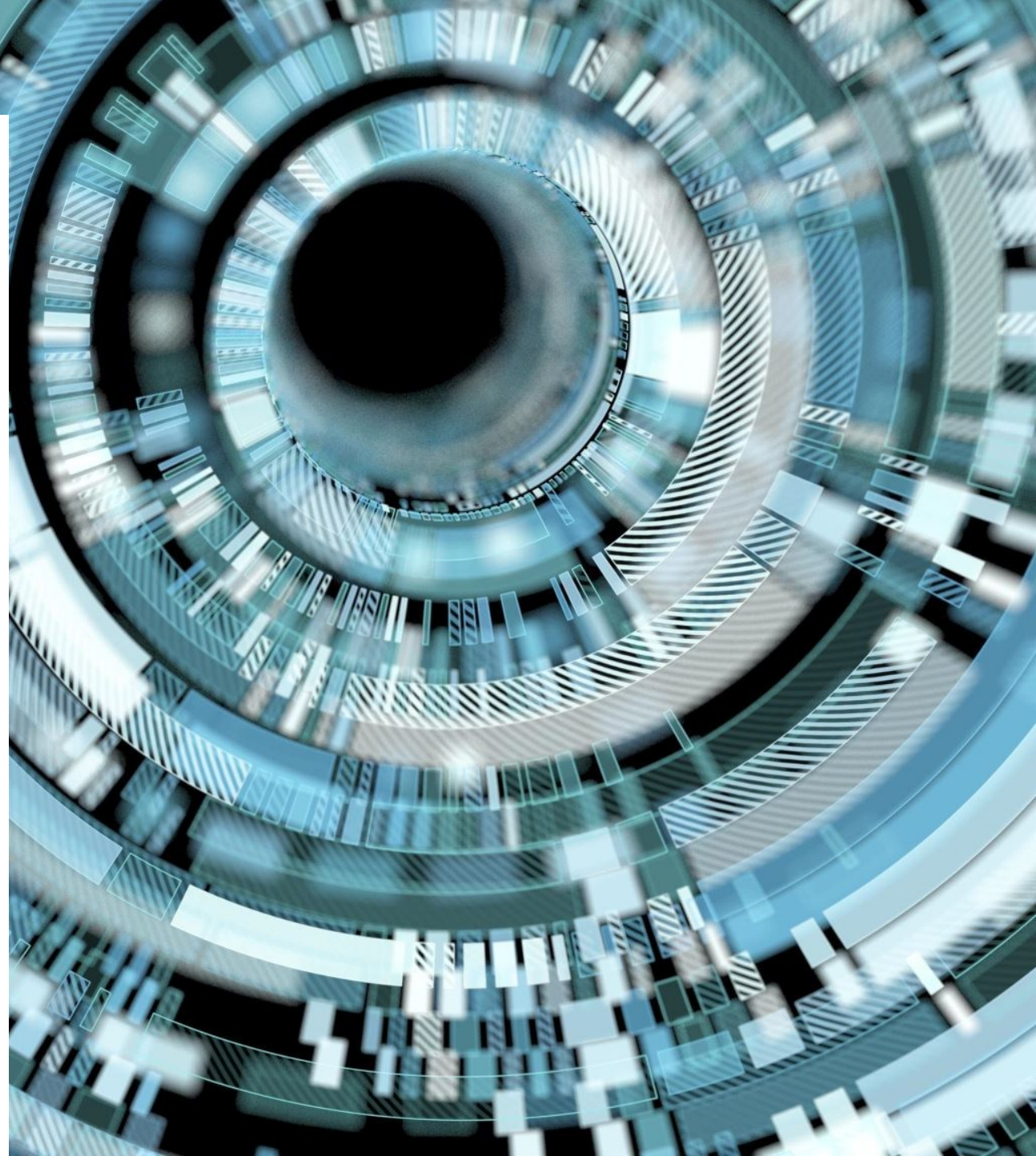
Eigentlich sollte es nur ein Projekt werden…

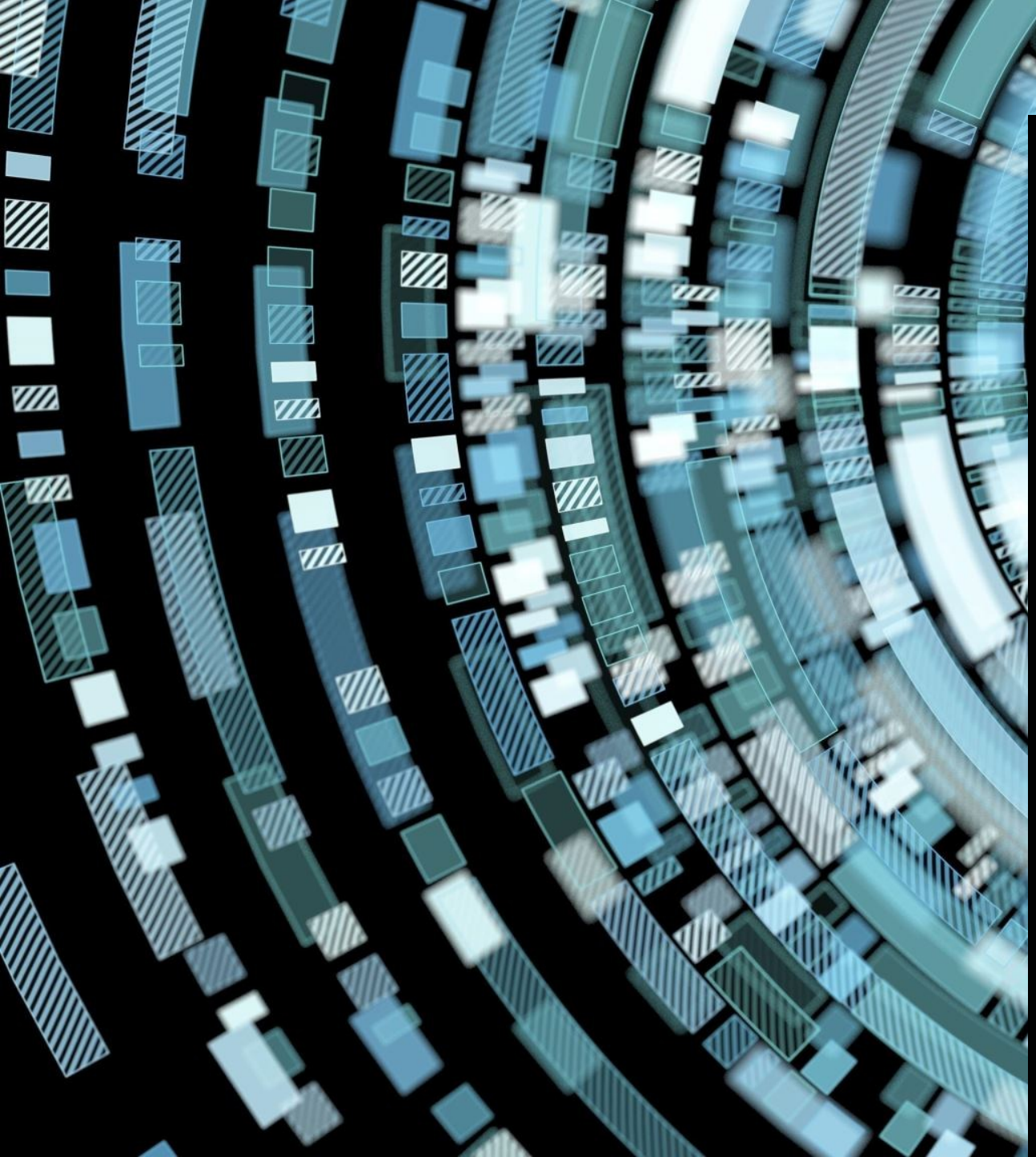
IT-Projekt?
↓
Unsicherheit?
↓
Überforderung?
↓
Widerstände?
↓
Führungsfragen?
↓
Kulturthema?



Drei zentrale Erkenntnisse

1. **Veränderung ist kein Ausnahmezustand mehr**
   – sie ist Teil unseres kommunalen Alltags.
2. **Die eigentliche Herausforderung ist nicht Technologie**
   – sondern Veränderung wirksam zu gestalten.
3. **Komplexe Herausforderungen lassen sich nicht mehr allein lösen**
   – sie brauchen Zusammenarbeit und gemeinsame Lösungen.

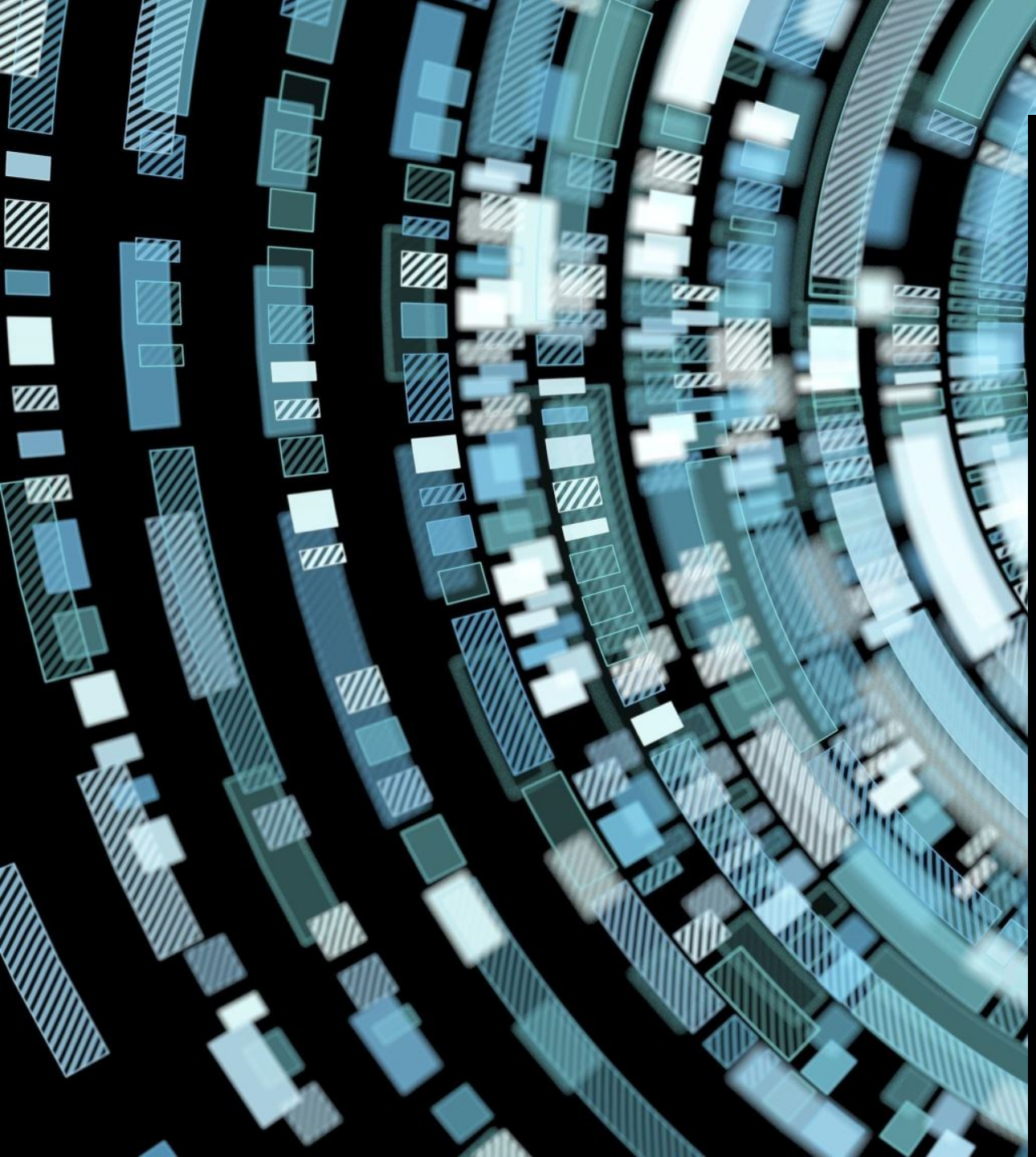




Wichtigste Erkenntnis

Transformation ist heute eine Gemeinschaftsaufgabe.

Und keine Organisation wird die aktuellen Herausforderungen alleine lösen.
Transformation braucht Zusammenarbeit.



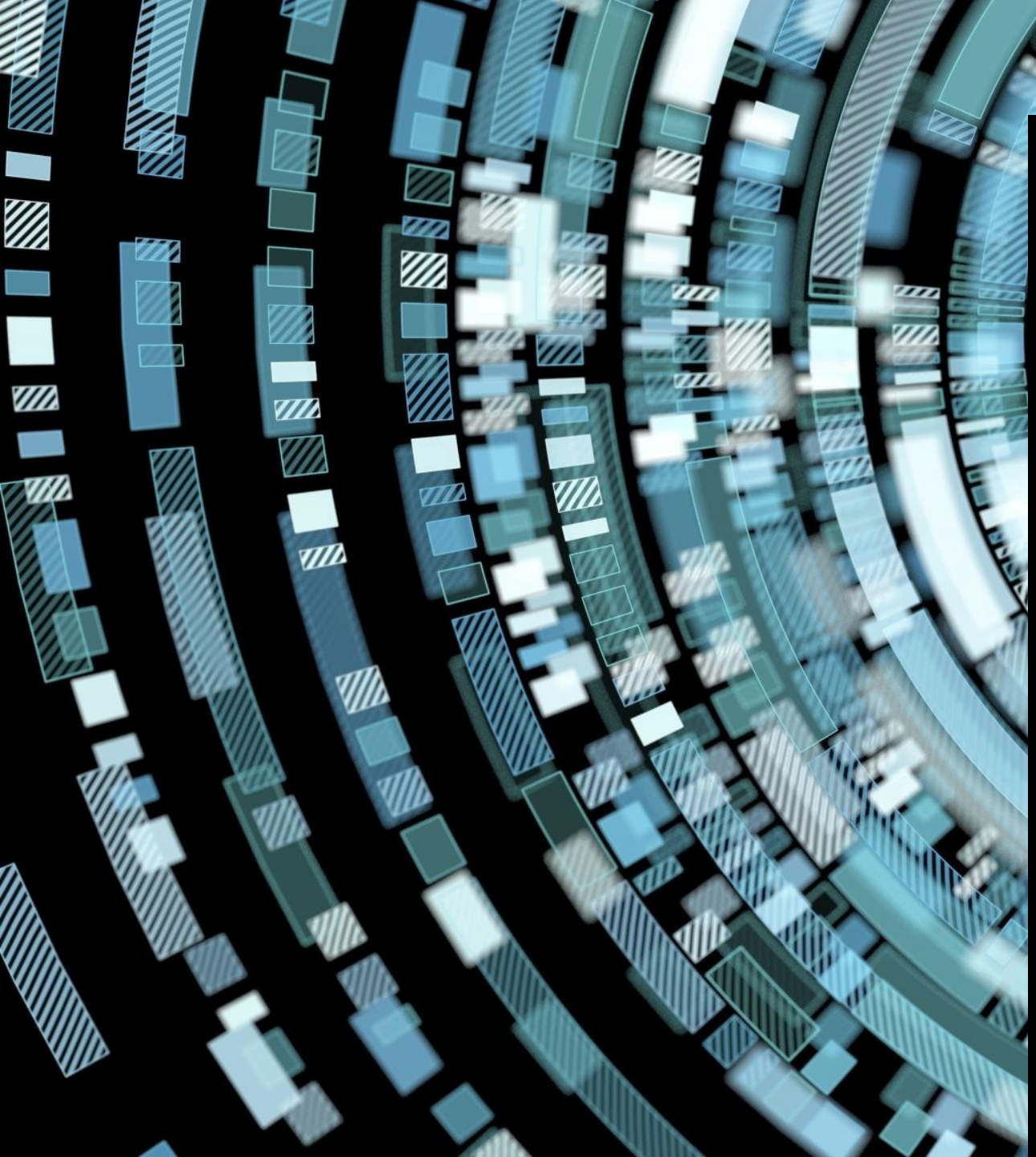
Digitalisierung in SH stärken

Landesweite Kommunalpartnerschaft: Stadtwerke Lübeck und IT-Verbund Schleswig-Holstein

- Erfahrungen teilen
- Voneinander lernen
- Transformation gemeinsam gestalten

Stadtwerke Lübeck

Warum gelingt Veränderung in manchen Organisationen – und in anderen nicht?



Wir sehen häufig

gute Strategien!
gute Technologien!
engagierte Menschen!
gutes Projektmanagement!

Und trotzdem entstehen Reibungsverluste.

Warum ist das so?

Ich habe mitgebracht …

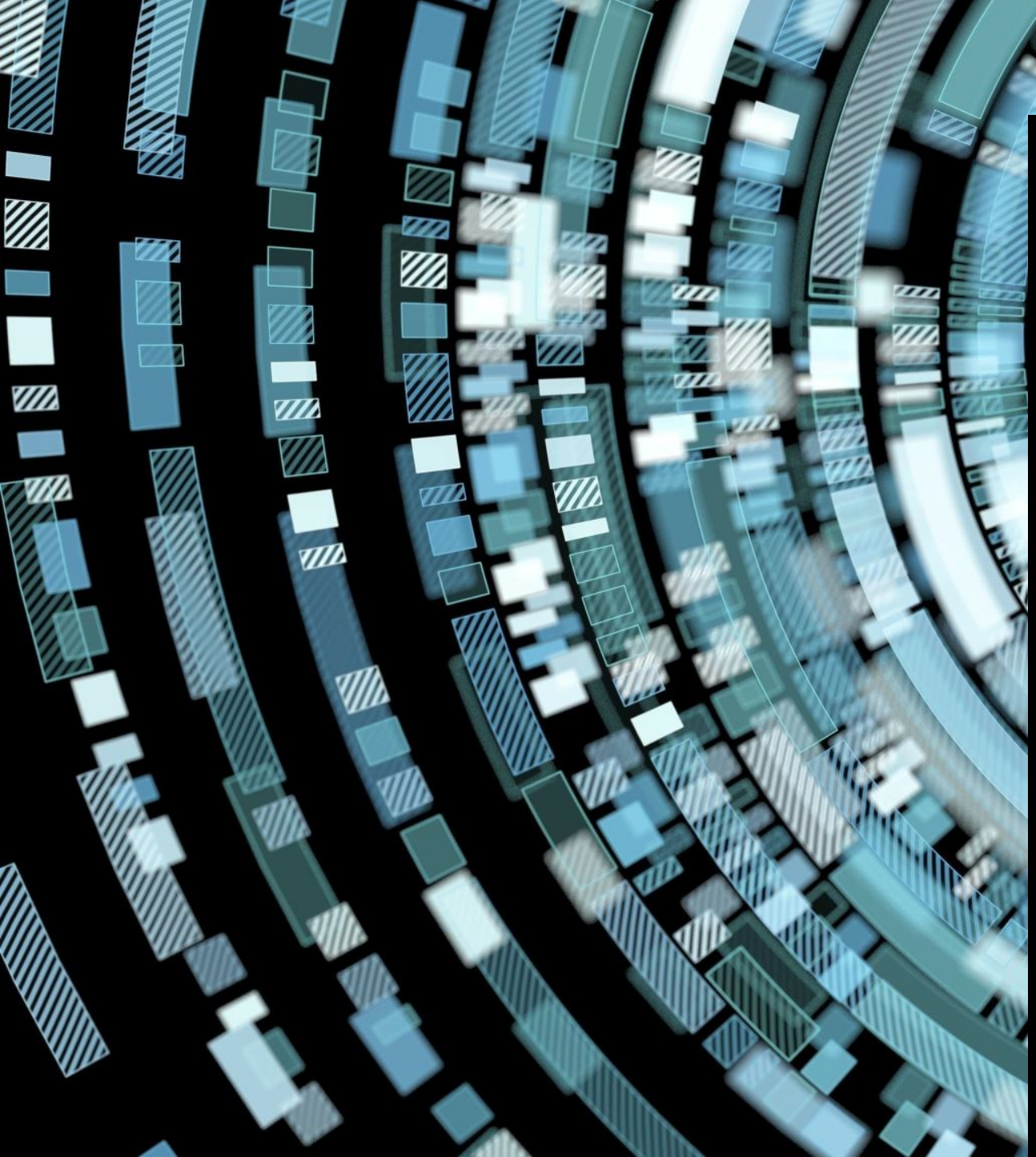
17 Jahre Erfahrung in der Begleitung von Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen

1 Fun Fact über mich

Essenz:
4 Cluster
4 Missverständnisse
4 wissenschaftliche Kernbotschaften
4 Praxisimpulse

1 Workshop

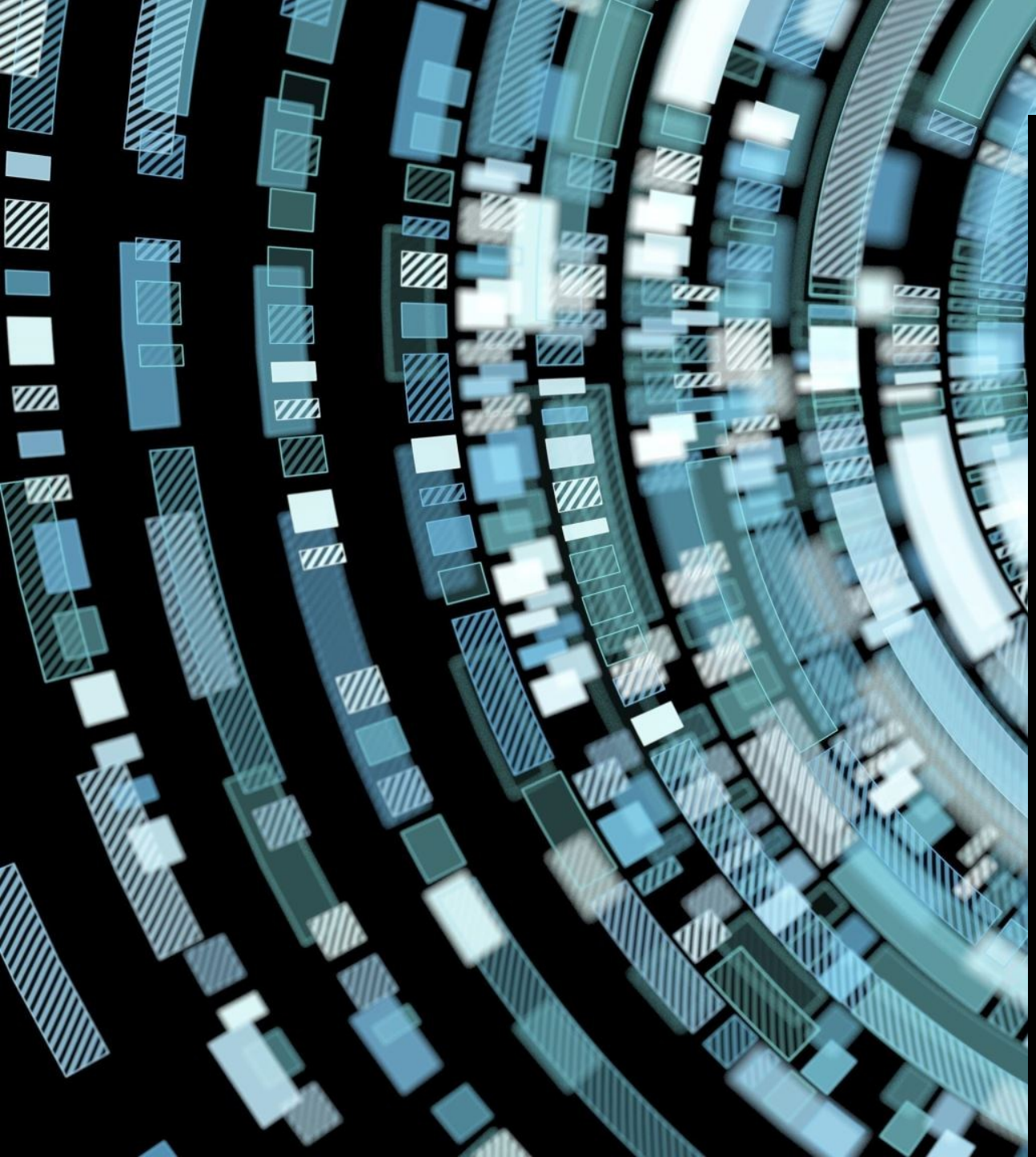
Eileen Fobian
0171 3302842
Eileen.Fobian@swhl.de



Kurz & Knapp

Change Management?

- strukturierte, begleitende Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Ziel: „Betroffene zu Beteiligten machen“
- Orientierung zu geben
- nachhaltige Umsetzung sicherstellen



Missverständnis #1

Strategie & Planung

„Wenn die Strategie gut ist, folgt der Rest automatisch.“

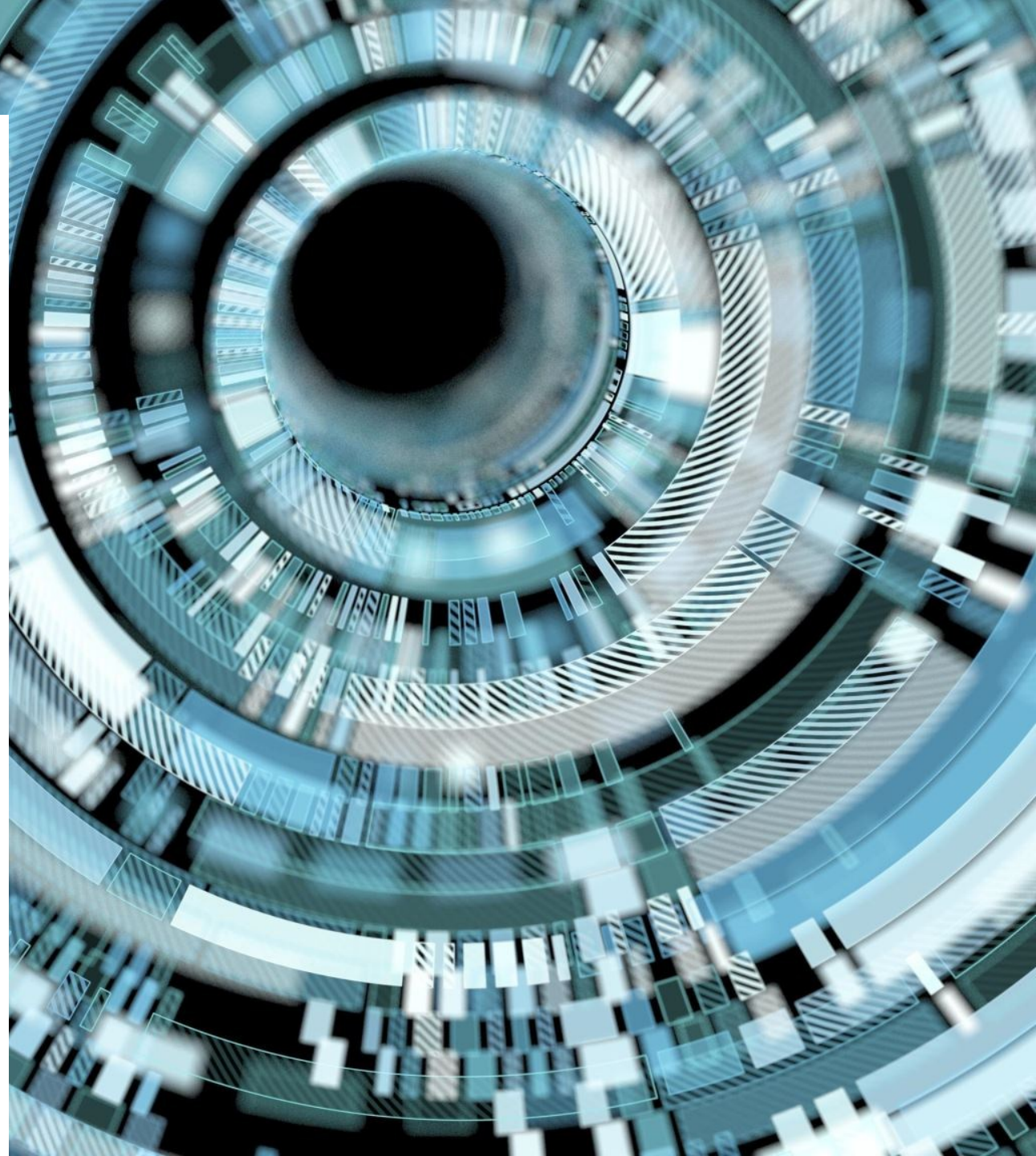
„Transformation kann man vollständig planen.“

„Mehr Projekte lösen unsere Probleme.“

Kernaussage #1 : Strategie & Planung

Veränderung scheitert häufig nicht an der Vision selbst, sondern daran, dass Organisationen Dringlichkeit, Beteiligung und kulturelle Verankerung unterschätzen.
(John P. Kotter: „Leading Change“ (1996))

1. lineares Organisationsverständnis (*Strategie → Ziel → Umsetzung*) greift nicht bei komplexen Veränderungsprozessen
2. Transformation erfordert: Veränderung von Routinen, Rollen, Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen
3. „Der Mensch“ = emotional, sozial, sicherheitsorientiert

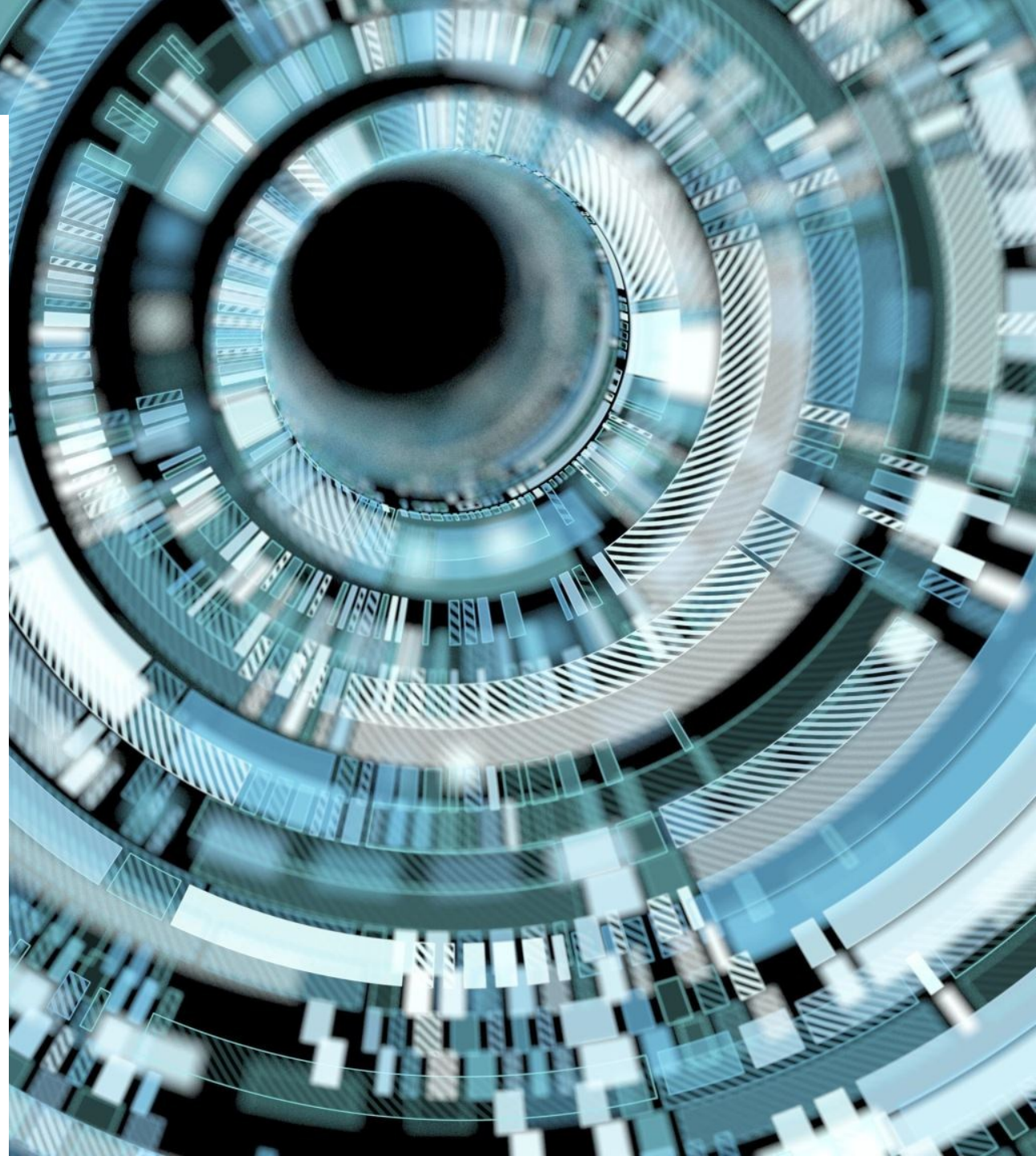


Kommunale Realität #1: Strategie & Planung

Systemische Unterschiede:

- **Kommunen:** politisch-administrativ geprägt, stark beeinflusst durch Gremien, Öffentlichkeit und gesetzliche Vorgaben
- **Stadtwerke:** zusätzlicher Wettbewerb, unter wirtschaftlichem, technischem und regulatorischem Veränderungsdruck

Gemeinsame Herausforderung: Diskrepanz
strategische Entscheidung vs.
operative Umsetzung → ein „Beschluss“ verändert noch keine Organisation.

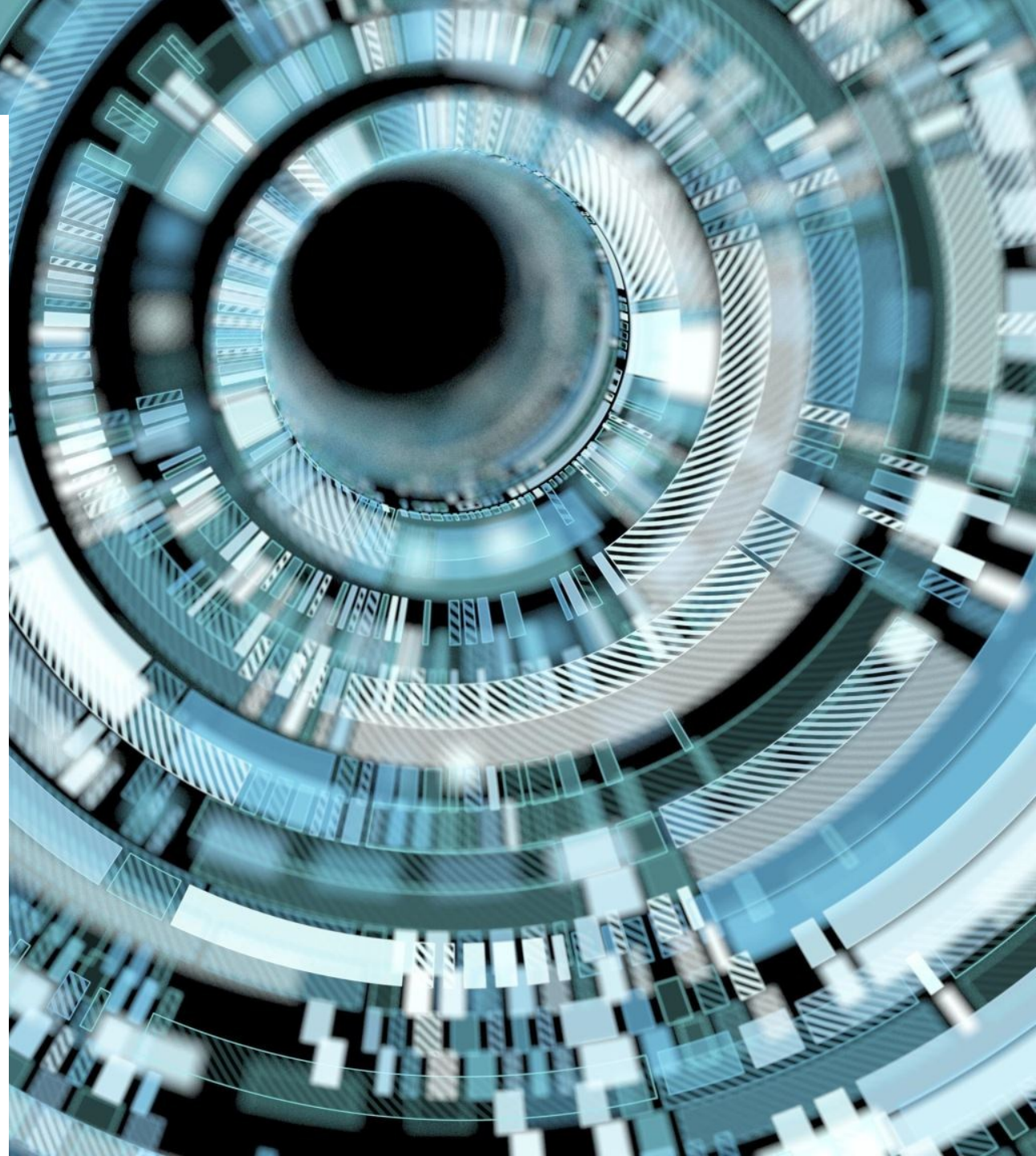


Praxisimpuls #1: Strategie & Planung

Beantworten Sie nicht nur:
Welche Lösung führen wir ein?

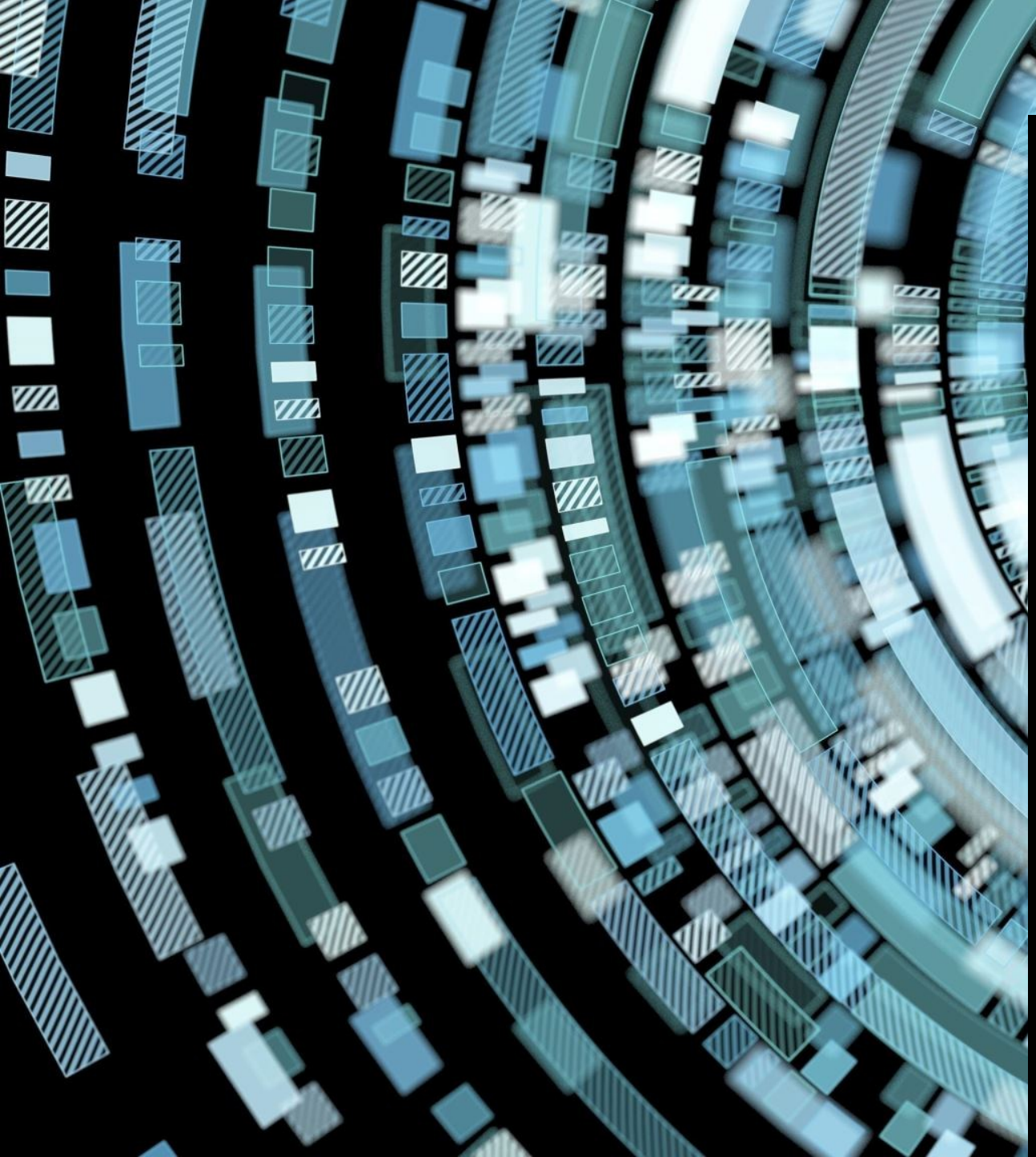
Sondern:

- *Welches Problem lösen wir eigentlich – und warum ist das wichtig?*
- *Welches Problem lösen wir für Mitarbeitende, Bürgerinnen und Bürger oder Kunden?*
- *Welches Verhalten soll sich nach der Einführung verändern?*



Stadtwerke Lübeck

Menschen unterstützen keine Projekte.
Menschen unterstützen einen Sinn.



Missverständnis #2

Menschen & Veränderung

„Widerstand ist das Problem.“

„Wir müssen die Mitarbeitenden nur besser informieren.“

„Die Fachbereiche bremsen.“

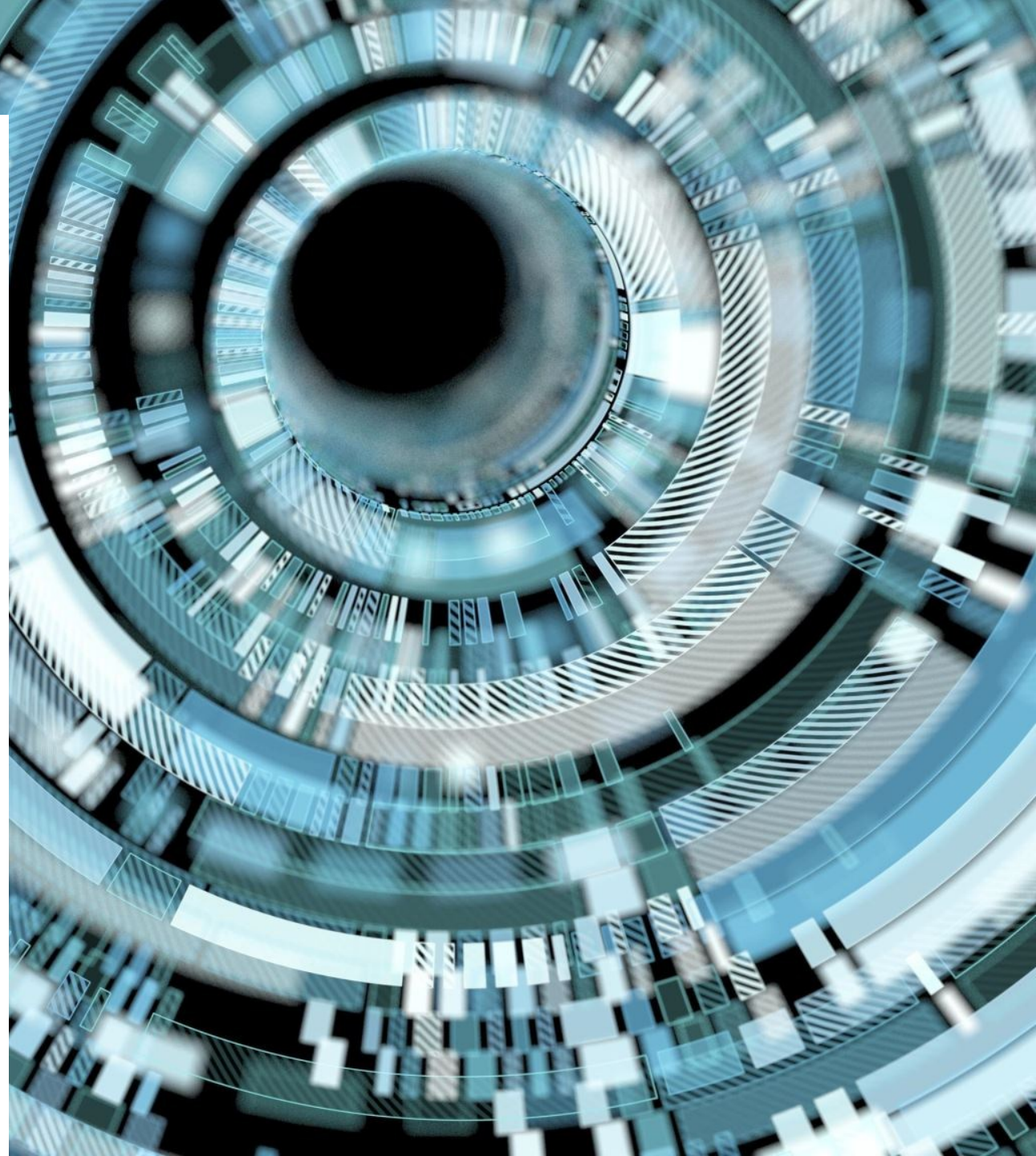
Kernaussage #2 : Menschen & Veränderungen

*Menschen lehnen Veränderungen **selten** ab. Sie **kämpfen** häufig mit dem Verlust des Gewohnten. (William Bridges (1933-2013))*

Widerstand ist ein Symptom; nicht die Ursache.

1. **Unsicherheit**: Was bedeutet das für meine Rolle?
2. **Kontrollverlust**: Verliere ich Einfluss, Wissen, Sicherheit?
3. **Überlastung**: Wie soll ich das zusätzlich schaffen?

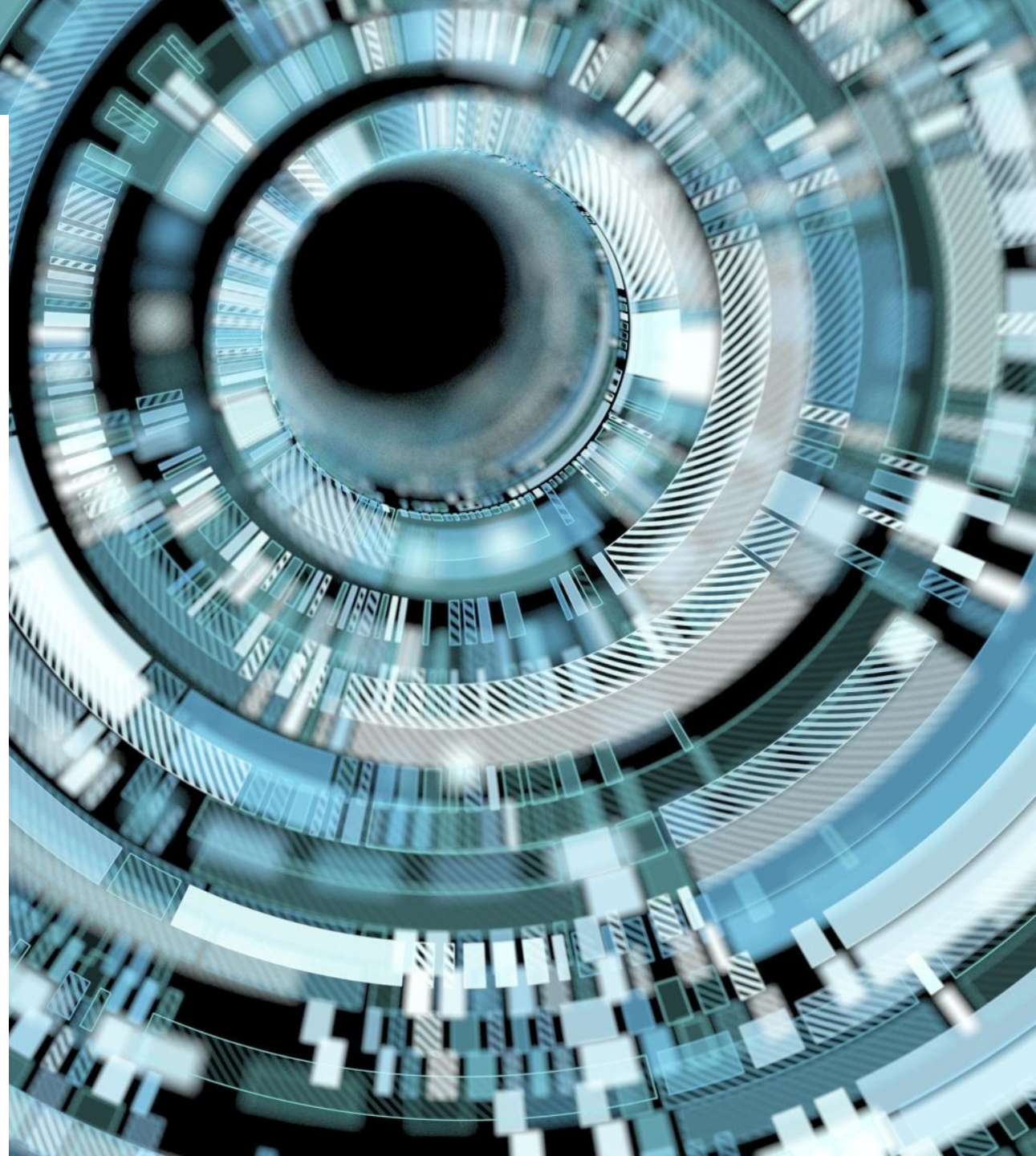
...



Kommunale Realität #2
Menschen & Veränderungen

Kommunale Verwaltungen:
Spannungsfelder Politik, Rechtssicherheit, Beteiligung & öffentliche Legitimation, etc.

→ Steuerungslogik: Kommunale Veränderung braucht mehr Kommunikation, enge Handlungsspielräume, viel Geduld



Praxisimpuls #2:
Menschen & Veränderungen

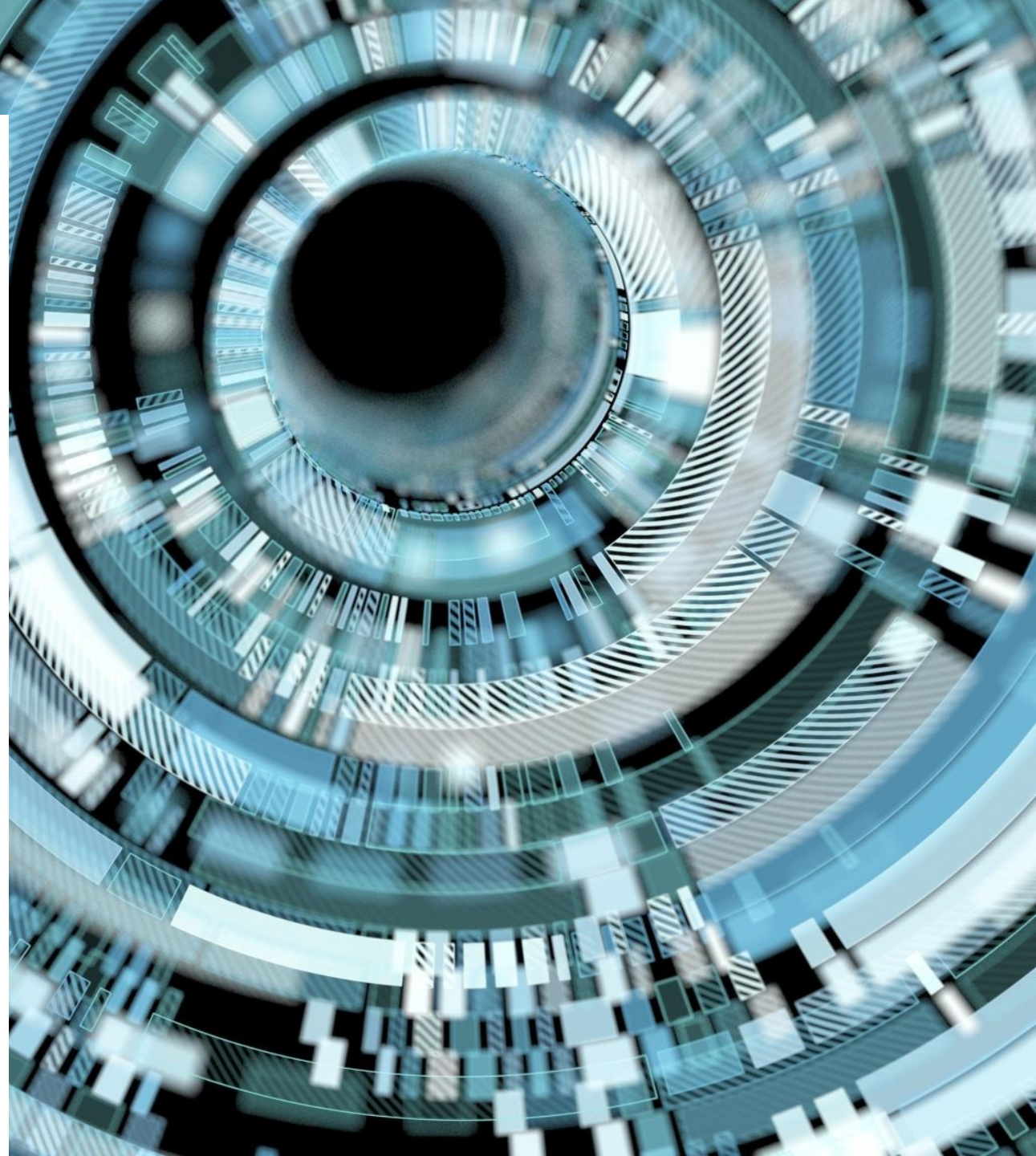
Perspektivwechsel:
Begegnen Sie dem Widerstand, indem Sie, seine Ursache verstehen.

Was verlieren die Mitarbeitenden möglicherweise?

Welche Belastungen bestehen bereits?

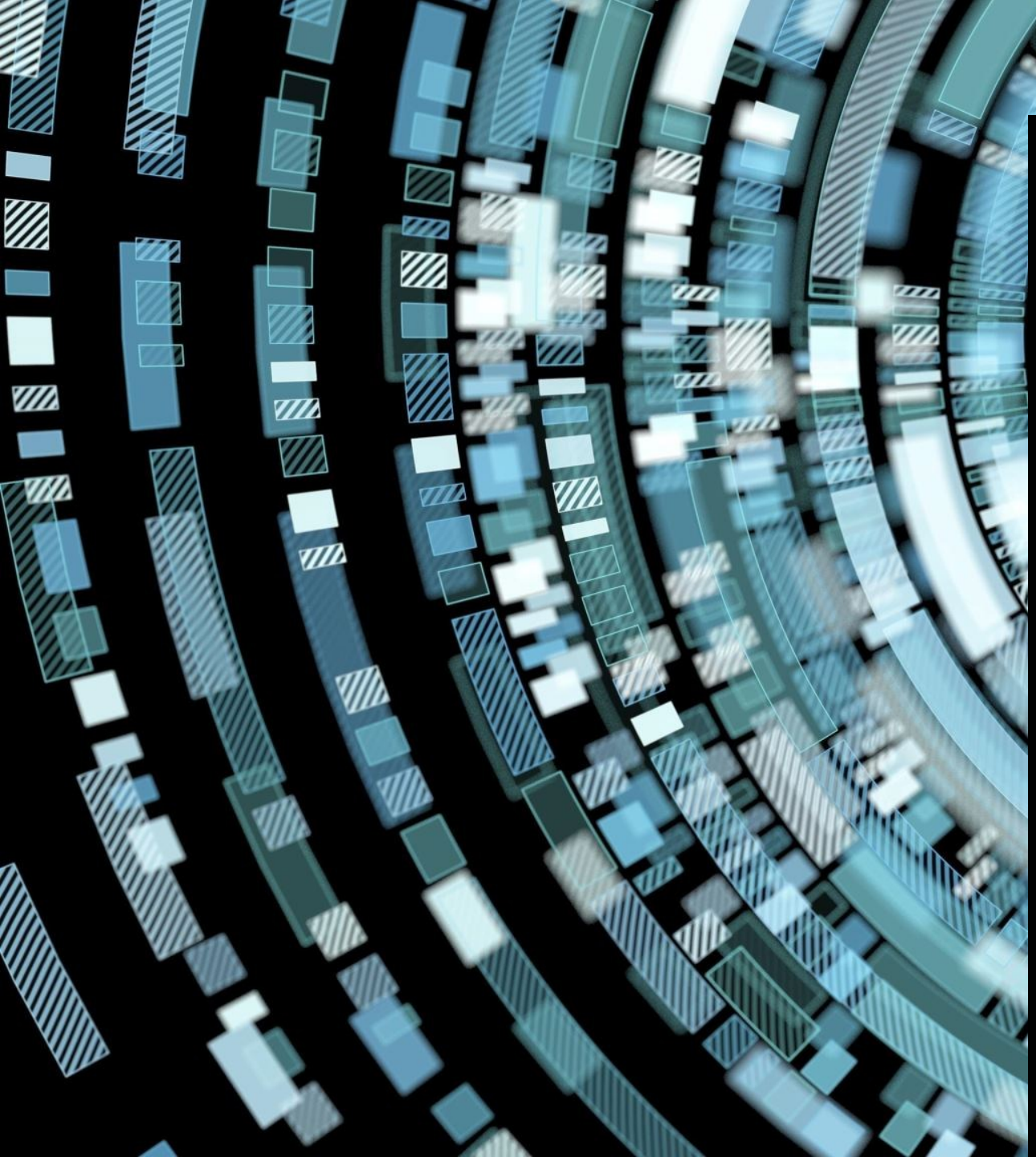
Welche Sorgen gibt es?

Tipp: Workshop



Stadtwerke Lübeck

Veränderungen (*change*) passieren organisatorisch.
Übergänge (*transition*) passieren psychologisch.



Missverständnis #3

Führung & Zusammenarbeit

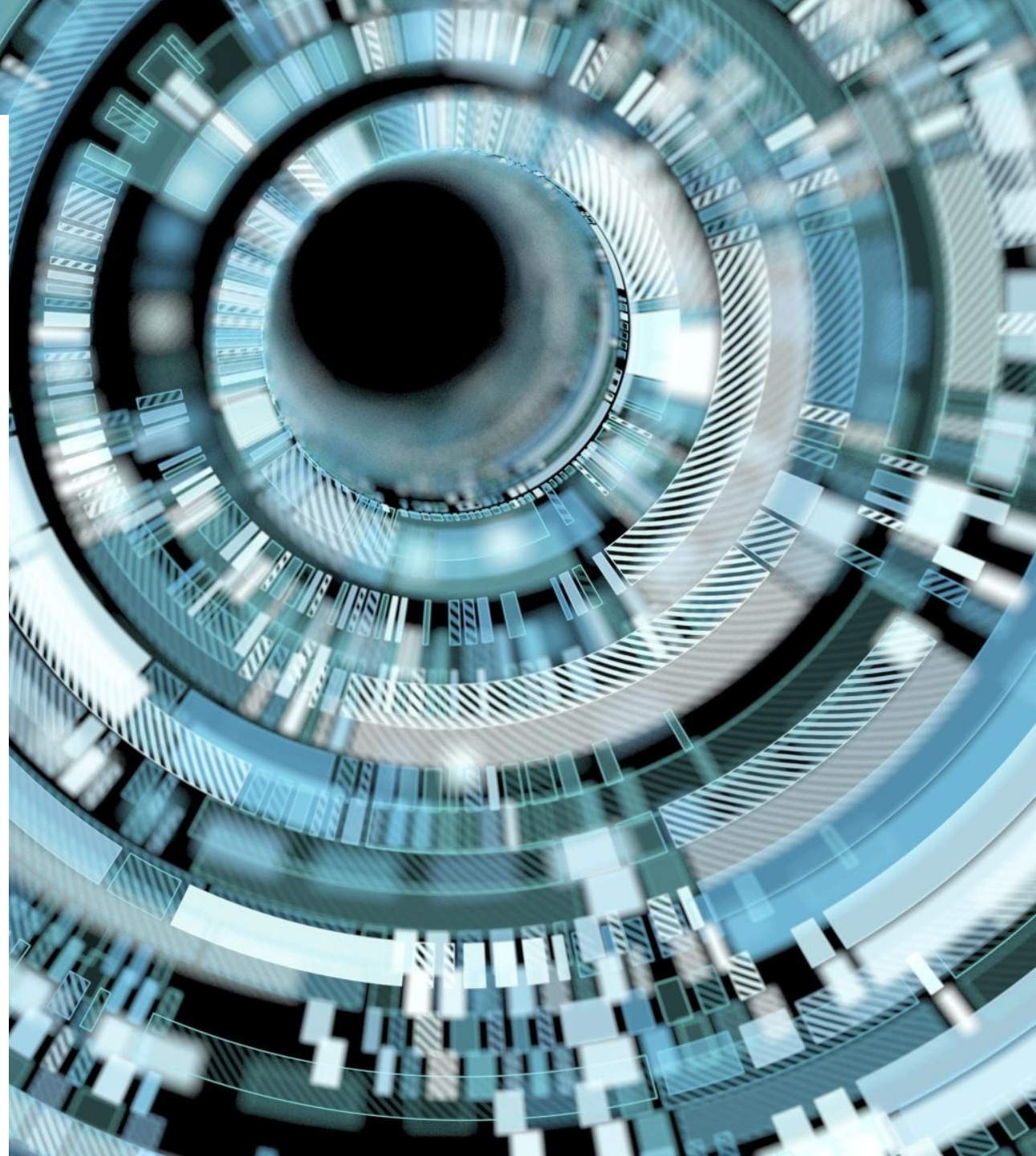
„Die Führung muss im Wandel auf alles Antworten haben.“

„Wir können noch nicht kommunizieren, weil noch nicht alles entschieden ist.“

Kernaussage #3: Führung & Zusammenarbeit

Die Qualität von Führung zeigt sich in Veränderungsprozessen nicht daran, wie viele Antworten sie hat.
Sondern daran, wie viel Orientierung sie geben kann. (Bernard M. Bass)

1. **Orientierung**: Wo geht die Reise hin?
2. **Transparenz**: Was wissen wir bereits?
3. **Sicherheit**: Wie gehen wir mit Unsicherheit um?



Praxisimpuls #3

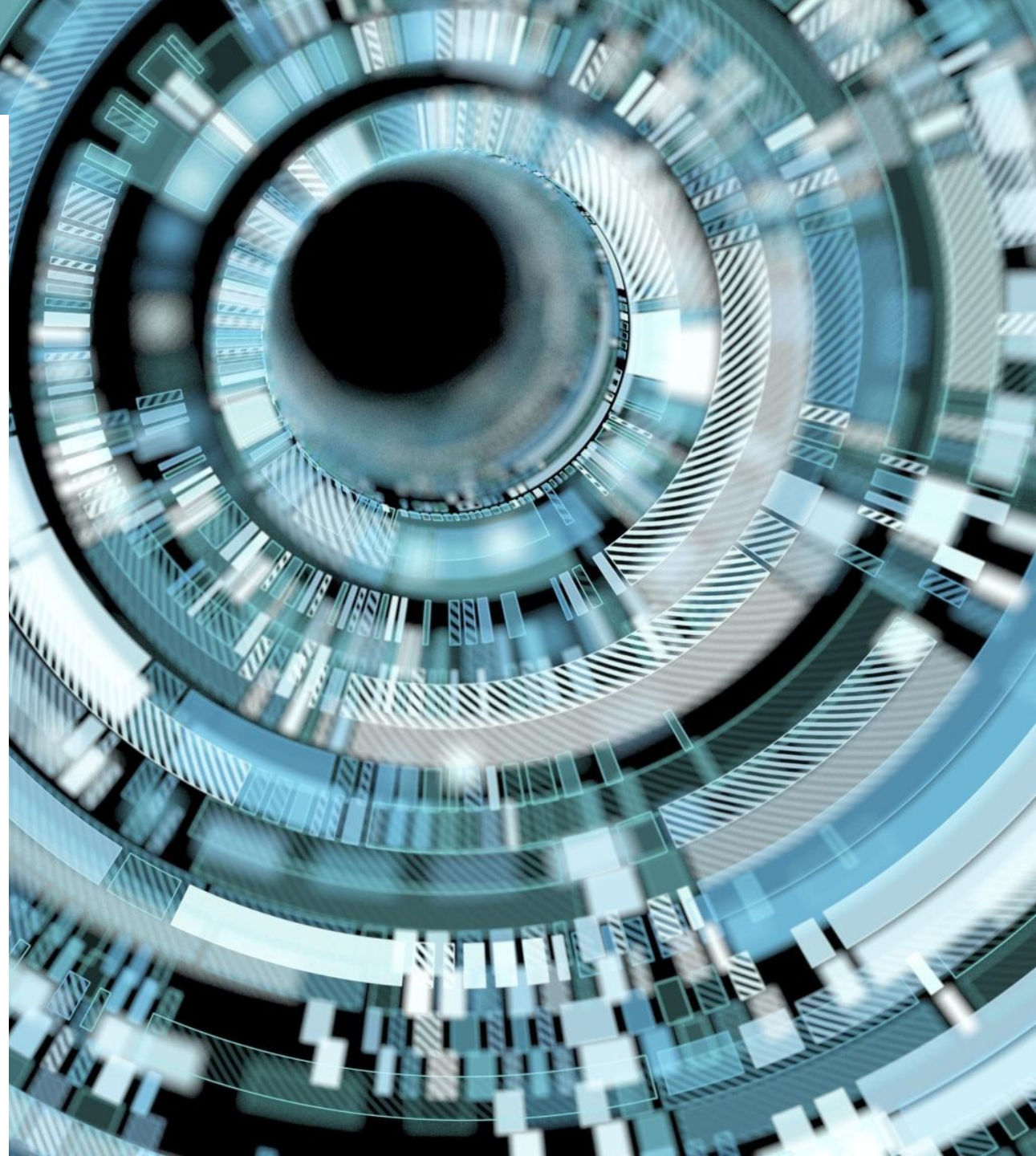
Nicht:

„Wir melden uns, wenn alles entschieden ist.“

Sondern:

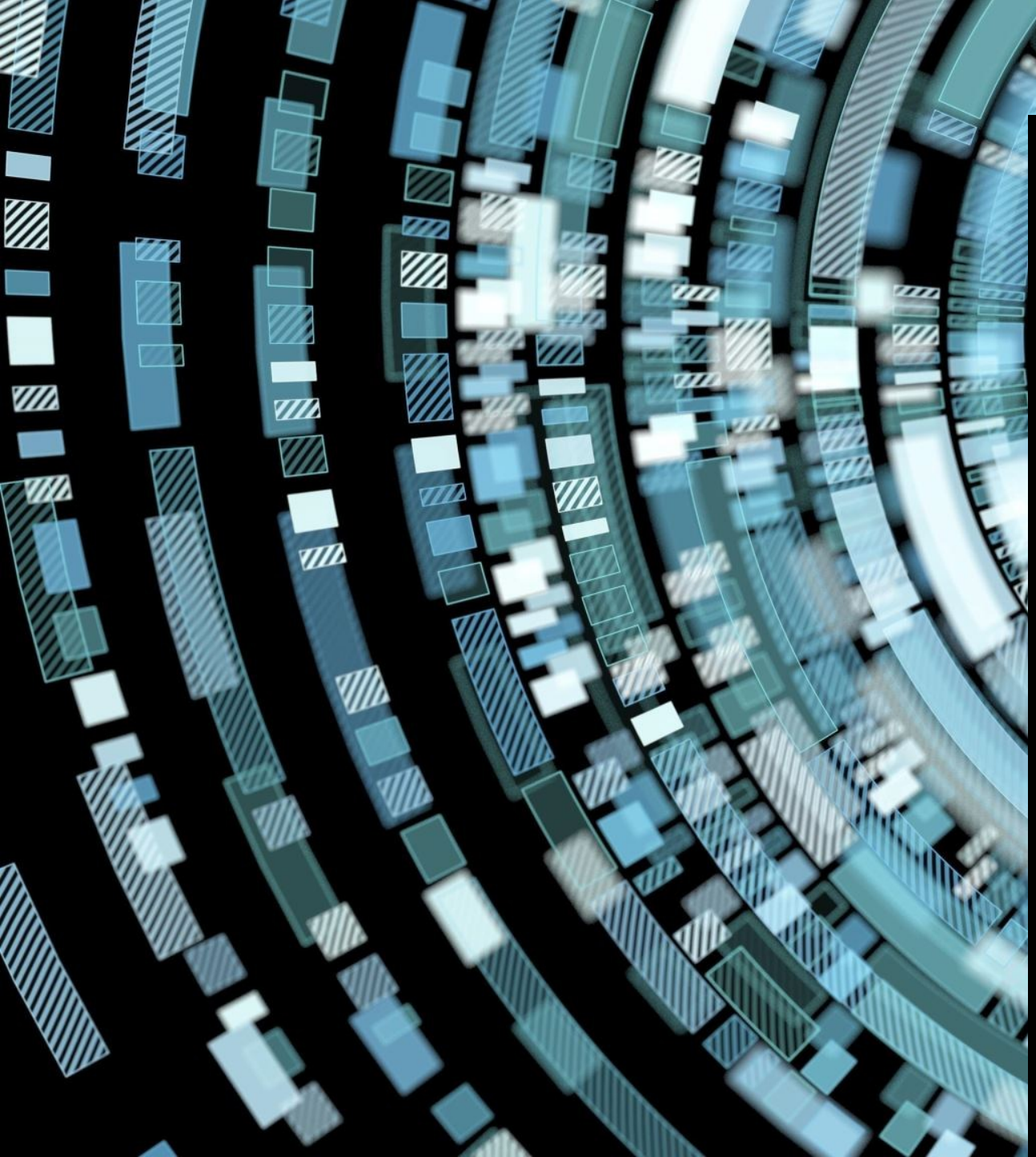
„Wir wissen noch nicht alles.
Aber wir wissen:
Warum wir diesen Weg gehen,
Was das Ziel ist,
Und wie wir Sie auf dem Weg mitnehmen.“

Warten = Gerüchte, Unsicherheit, Spekulation



Stadtwerke Lübeck

Führung bedeutet heute vor allem Orientierung zu geben – denn wirksame Veränderung erfordert andere Geschwindigkeiten, Beteiligung und Entscheidungen als klassische Strukturen bieten.



Missverständnis #4

Digitalisierung & Umsetzung

„Digitalisierung ist vor allem ein IT-Thema.“

„Wenn das Projekt abgeschlossen ist, ist die Veränderung geschafft.“

Kommunale Realität #4

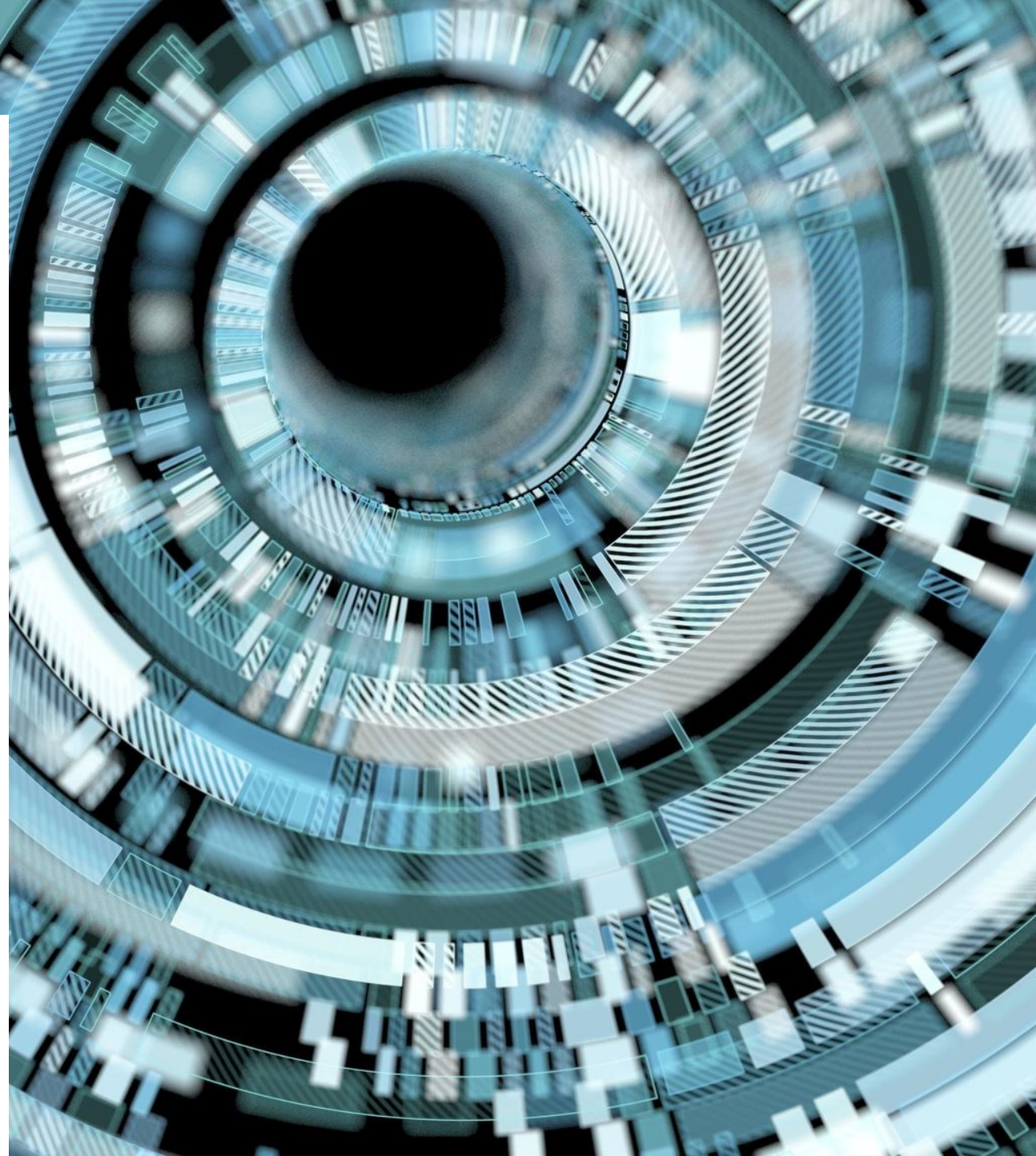
- ☑ Projektziele erreicht
- ☑ Software eingeführt
- ☑ Schulungen durchgeführt
- ☑ Projekt erfolgreich abgeschlossen!

Monate später:

- ☒ warum wird die Lösung nicht genutzt,
  warum bleiben die Effekte aus,
  warum entsteht keine Entlastung?

Gründe sind vielfältig:
Dominanz des Tagesgeschäfts → Menschen greifen unter Zeitdruck auf bekannte Routinen zurück → Sicherheit schlägt Veränderung

Beispiel: *Neues System vorhanden – Excel bleibt bestehen*



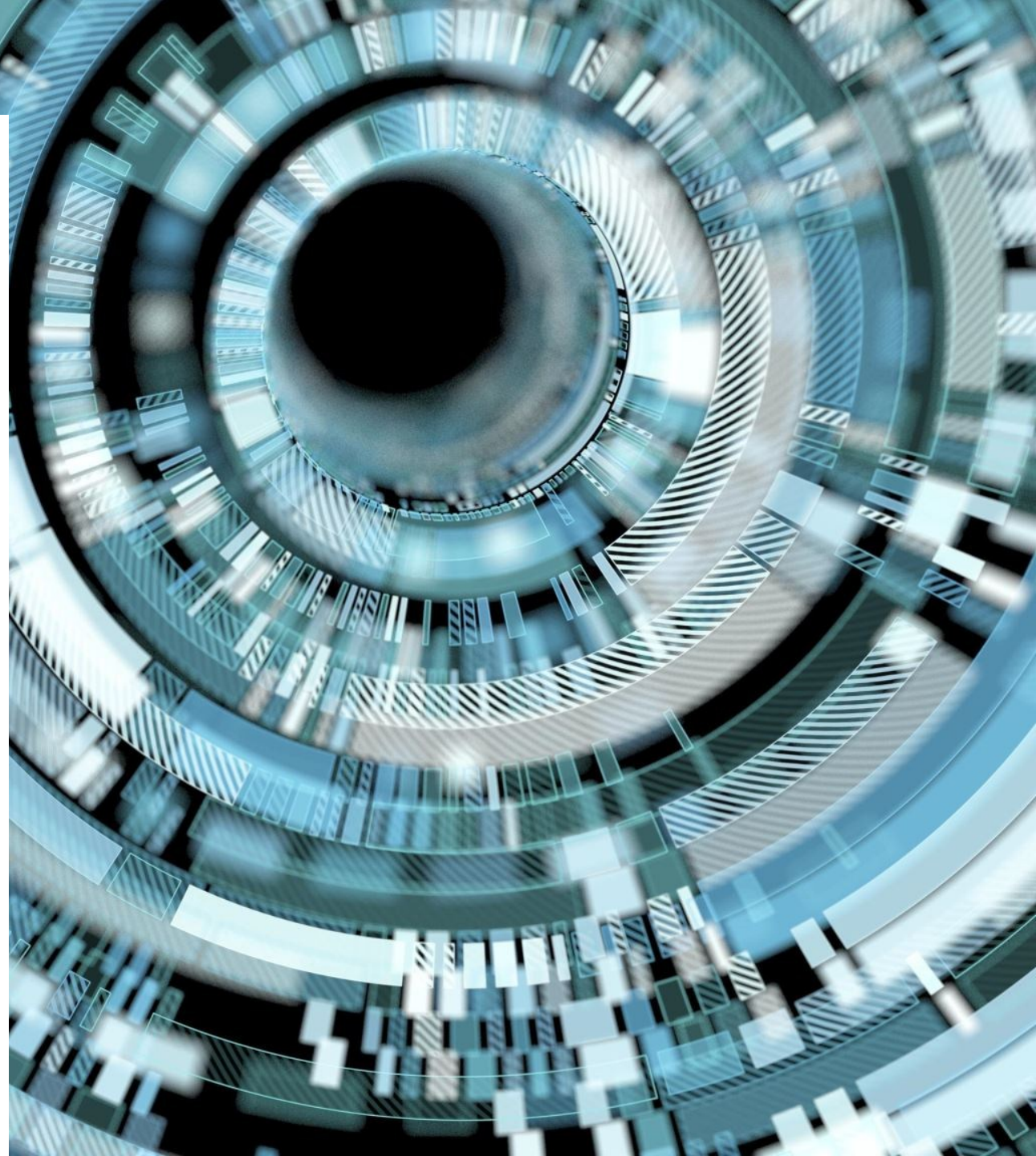
Kernaussage #4: Digitalisierung & Umsetzung

Veränderung wird erst wirksam, wenn sie im Alltag stabil gelebt wird.

3 Phasen des Wandels (Kurt Lewin (1947)):

1. Unfreeze (Auftauen)
Bestehendes hinterfragen
Bereitschaft für Veränderung schaffen
2. Change (Verändern)
Neue Lösungen, Prozesse oder Verhaltensweisen einführen
Lernen und ausprobieren
3. Refreeze (Stabilisieren)
Neues verankern
Routinen, Strukturen und Kultur festigen

Jeff Hiatt & Tim Creasey (2003,2006): ADKAR-Modell (Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement)



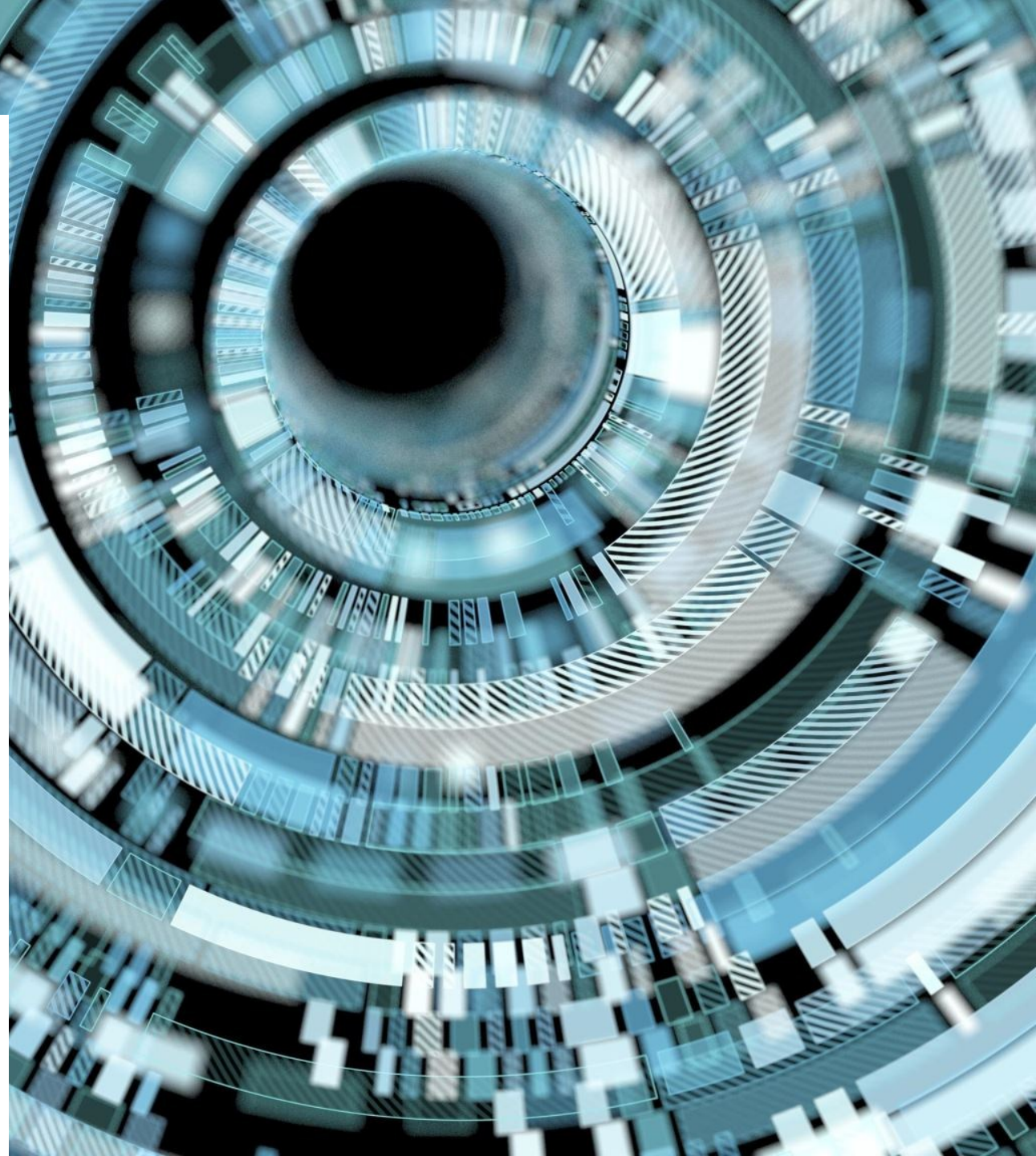
Praxisimpuls #4

Planen Sie nicht nur den Go-Live.
Planen Sie die ersten 100 Tage danach.
→ *gewünschte „Verhaltensänderung“ & Routinen*

3-Fragen-Methode:

1. Was sollten Menschen künftig anders tun?
2. Woran erkennen wir, dass sie es tatsächlich tun?
3. Wer unterstützt das nach Projektende?

→ *Wirksamkeitsmessung & Verantwortung*



Stadtwerke Lübeck

Die größte Gefahr kommunaler Digitalisierung ist nicht das Scheitern eines Projektes, sondern eine Einführung ohne nachhaltige Wirkung.

Was wir daraus gelernt haben?

1. Strategie verändern keine Organisation.
Menschen tun es.

2. Widerstand ist selten das eigentliche Problem.
Unsicherheit ist es oft.

3. Führung muss nicht alle Antworten haben.
Führung muss Orientierung geben.

4. Go-Live ist kein Endpunkt.
Go-Live ist der Beginn der Verankerung.

Auszug: Ganzheitliche Digitalisierungsbegleitung für Ihre Kommune

Bedarfsanalyse & Zieldefinition

Gemeinsam analysieren wir Ihre individuellen Herausforderungen sowie die aktuelle Situation.

Darauf basierend definieren wir Ziele und Handlungs-optionen für Ihren spezifischen Kontext.

Technologieauswahl & fachliche Konzeption

Wir wählen passende Lösungen für Situation aus, Definieren Anforderungen und konzipieren fachlich & technisch.

Die Auswahl basiert auf Ihrem Bedarf, nicht andersherum.

Qualifizierung & Change Management

Wir schulen Mitarbeitende, erarbeiten Kommunikations- und Change-Konzepte und unterstützen bei der Umstellung von Arbeitsweisen, denn Digitalisierung gelingt nur, wenn Menschen sie mittragen.

Prozessaufnahme & Optimierung

Wir nehmen Ihre Prozesse auf, identifizieren Medienbrüche und Effizienzpotentiale und entwickeln Soll-Prozesse.

So schaffen wir echte Optimierung und Digitalisierung, die wirkt.

Implementierung & Beschaffung

Die Software wird eingeführt, Hardware wird beschafft, Schnittstellen & Daten werden migriert und die Umsetzung erfolgt.

So gehen wir strukturiert, risikoarm und mit klaren Verantwortlichkeiten vor.

Betrieb, Support & Weiterentwicklung

Wir sorgen für einen stabilen Betrieb der Lösung, übernehmen das Monitoring & den Support. Basierend auf Feedback entwickeln wir weiter und begleiten bei weiteren Anforderungen.

Für eine langfristige Partnerschaft und kein Einmal-Projekt.

Stadtwerke Lübeck

Was müsste passieren, damit Wandel in Ihrer Organisation nicht die Ausnahme, sondern die Normalität wird?

Vielen Dank.

- **Vernetzen Sie sich gerne mit mir über LinkedIn oder mailen Sie mir.**
- **Präsentation (Quellen, Literatur) stelle ich gerne zur Verfügung.**
- **Nicht vergessen um 13:30 Uhr: Workshop „Vom Reden ins Tun: Veränderungsprozesse wirksam gestalten."**

Changemanagerin
Achtsamkeit &
Resilienz

0171 3302842
Eileen.Fobian@swhl.de

Stadtwerke Lübeck solutions