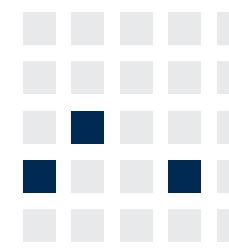




Change Management

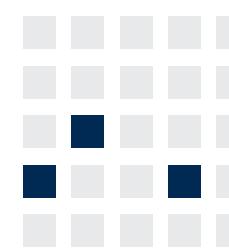
VL 13, Geschäftsprozessmanagement, WS 25/26

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau



**Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Prozesse und Systeme**

Universität Potsdam



**Chair of Business Informatics
Processes and Systems**
University of Potsdam

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | Chairholder

Mail August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany

Visitors Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam

Tel +49 331 977 3322

E-Mail ngronau@lswi.de

Web lswi.de

Hörsaal-Quiz - Recap Vorlesung 12

Öffnet die App über den QR-Code oder den Link:



<https://quiz.lswi.de/>

pwd: gpm2020

Lernziele für diese Vorlesung

Leitfrage: Wie werden Veränderungsprozesse in Organisationen durch systematisches Change Management erfolgreich gestaltet und welche Phasen durchlaufen die Betroffenen dabei?

- Was ist das Ziel des Change Managements?
- Welches sind die drei Phasen des Change Managements?
- Welches sind die Aufgaben des Change Managements?
- Warum sind versteckte Gegner so gefährlich für den Erfolg des GPM-Projektes?
- Welches sind die Formen der Partizipation und wie hilft Partizipation?
- Was soll der Eisberg als Metapher für das Change Management ausdrücken?
- Ist es möglich, ohne Depression gleich in die Phase der Integration zu kommen?



Motivation

Phasen des Change Management

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren



Motivation

Phasen des Change Management

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren

Veränderungen durch GPM-Projekte



...stoßen nicht nur auf Begeisterung bei den betroffenen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

„Typische“ Mitarbeitertypen in GPM-Projekten

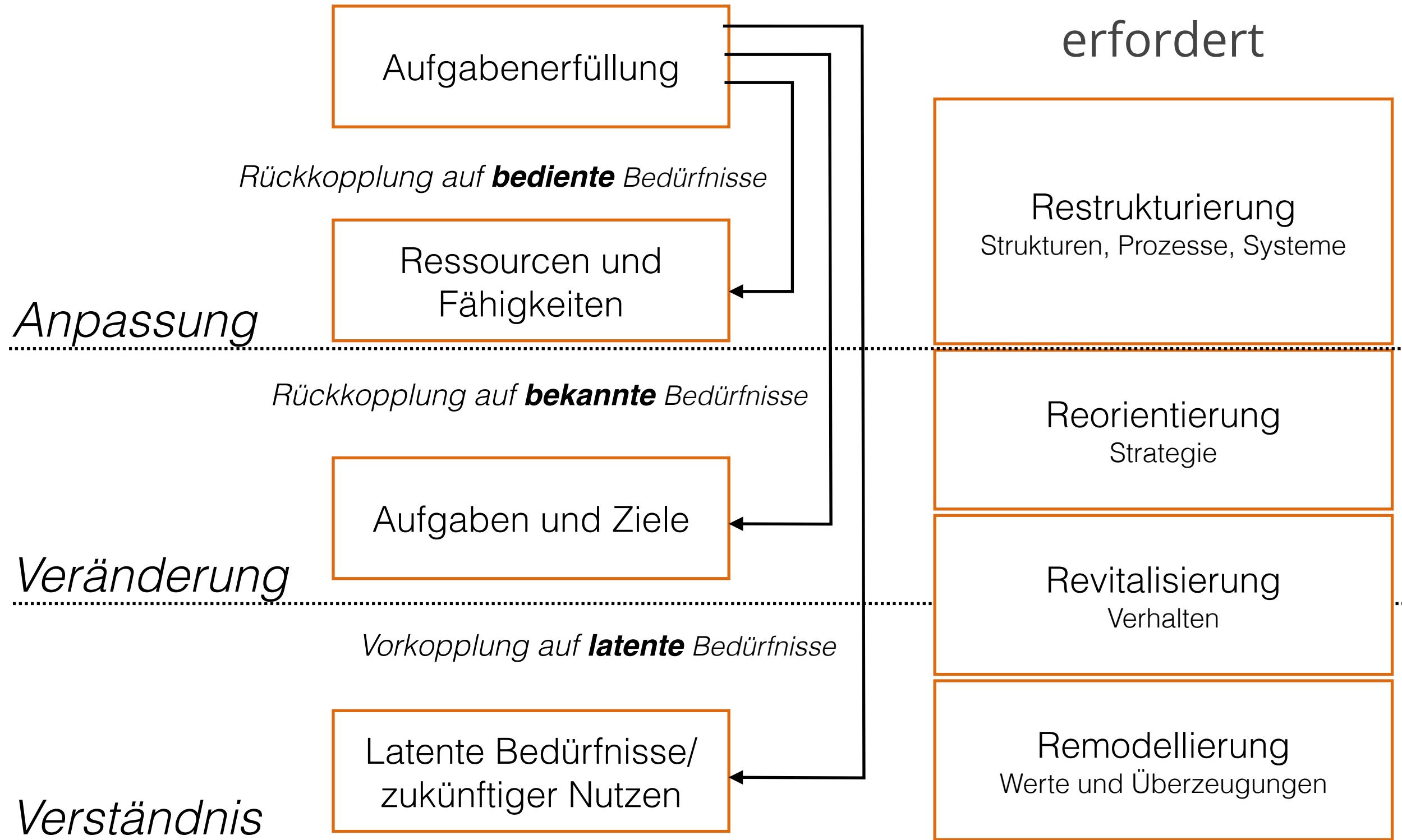


..mit denen das Change Management arbeiten muss.

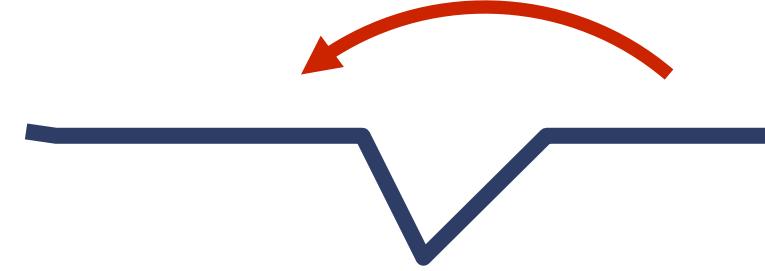
Sichtbare und unsichtbare Aspekte in einem GPM-Projekt



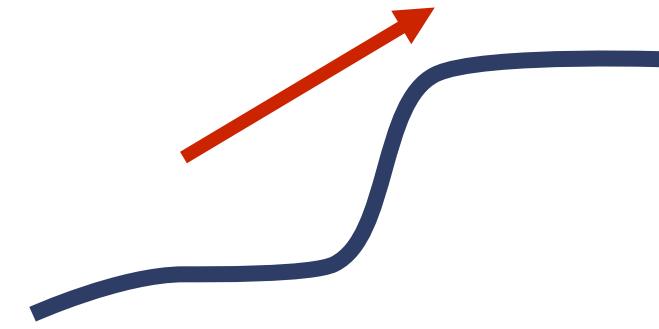
Arten des Wandels



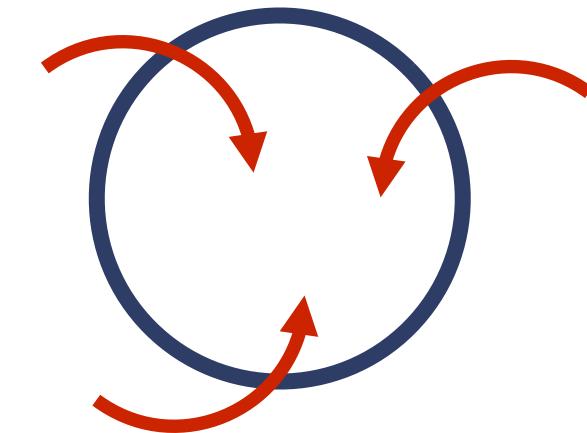
Die drei Arten des Wandels



Reaktiver Wandel



Proaktiver Wandel



Wandel ohne Richtung

- Wiederherstellen des vorigen Zustands nach einem Problem

- Erreichen eines besseren Zustands

- Wandel um des Wandels willen

Welcher Wandel ist sinnvoll?

Definitionen

Wandel

- Veränderung eines Systems hinsichtlich Elementen und Relationen im Zeitablauf

Wandlungsfähigkeit

- Eigenschaft eines Systems, schnell, selbstständig und effizient mit Veränderungen der Umwelt umgehen zu können

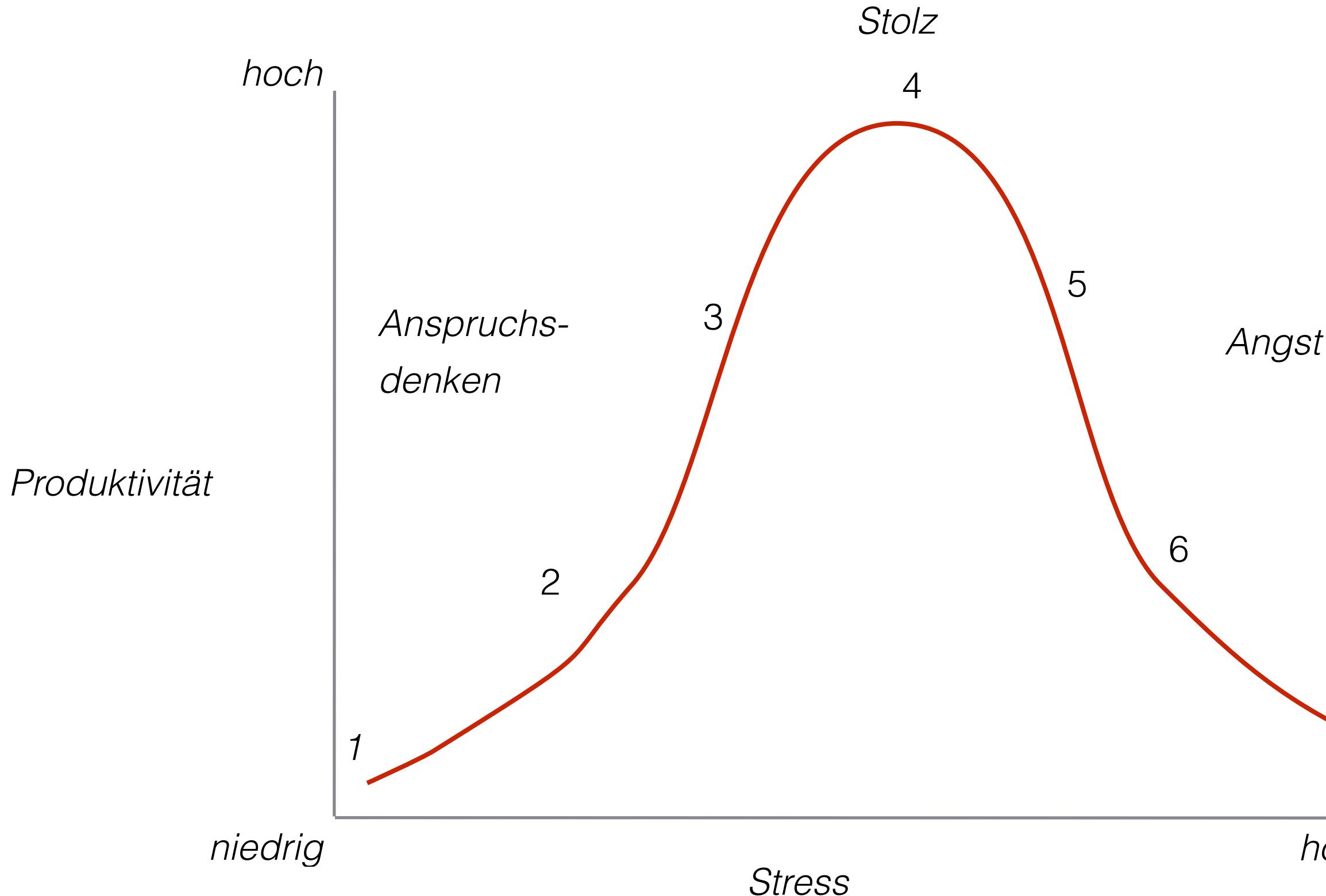
Management

- Vorgabe und Durchsetzung von Zielen unter Übernahme von Verantwortung

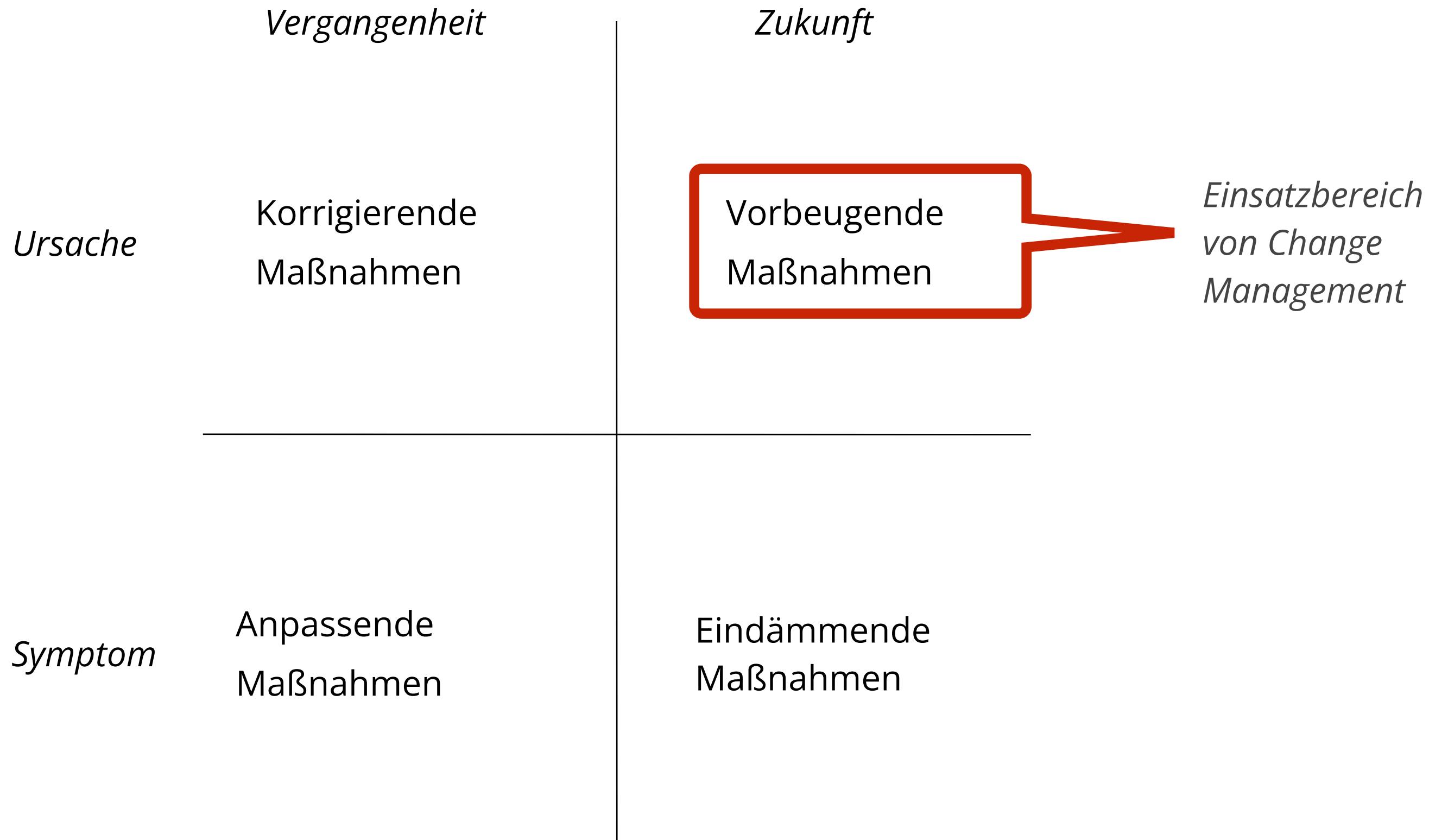
Ziel des Change Management

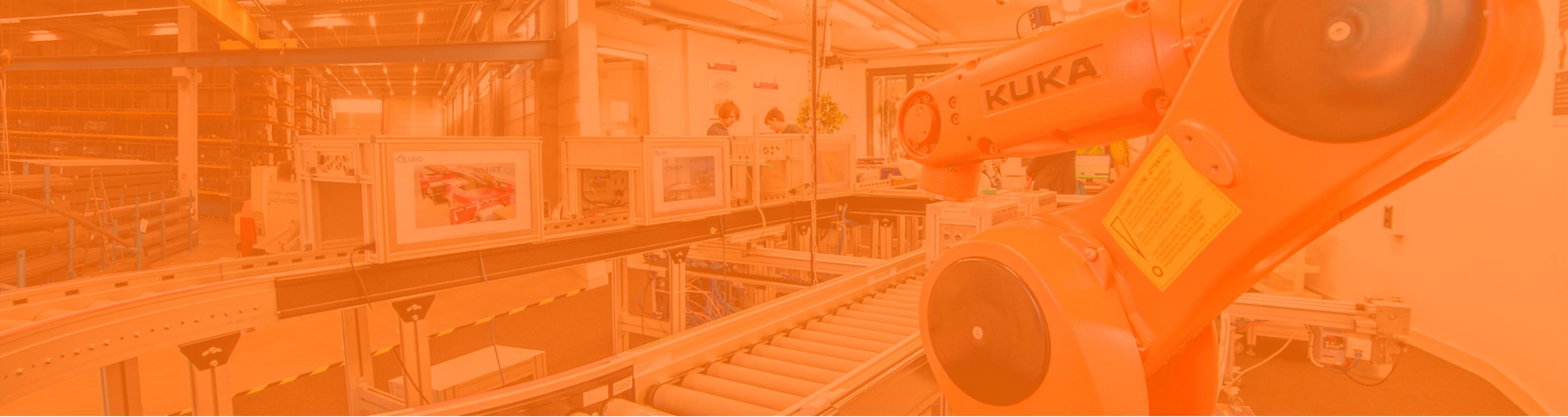
- Veränderungen durchführbar machen
- Rechtzeitiges Erkennen von Veränderungsbedarf
- Zügiges und nachhaltiges Umsetzen von Veränderungsmaßnahmen
- Abstimmung und Steuerung des Ablaufs der Veränderung

Produktivität und Stress



Bezug von Veränderungsmaßnahmen





Motivation

Phasen des Change Management

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren

Phasen des Change Managements nach Lewin



Aufbauphase

- Alte Vorgehensweisen in Frage gestellt
- Förderung der Veränderungsbereitschaft

Phase der Veränderung

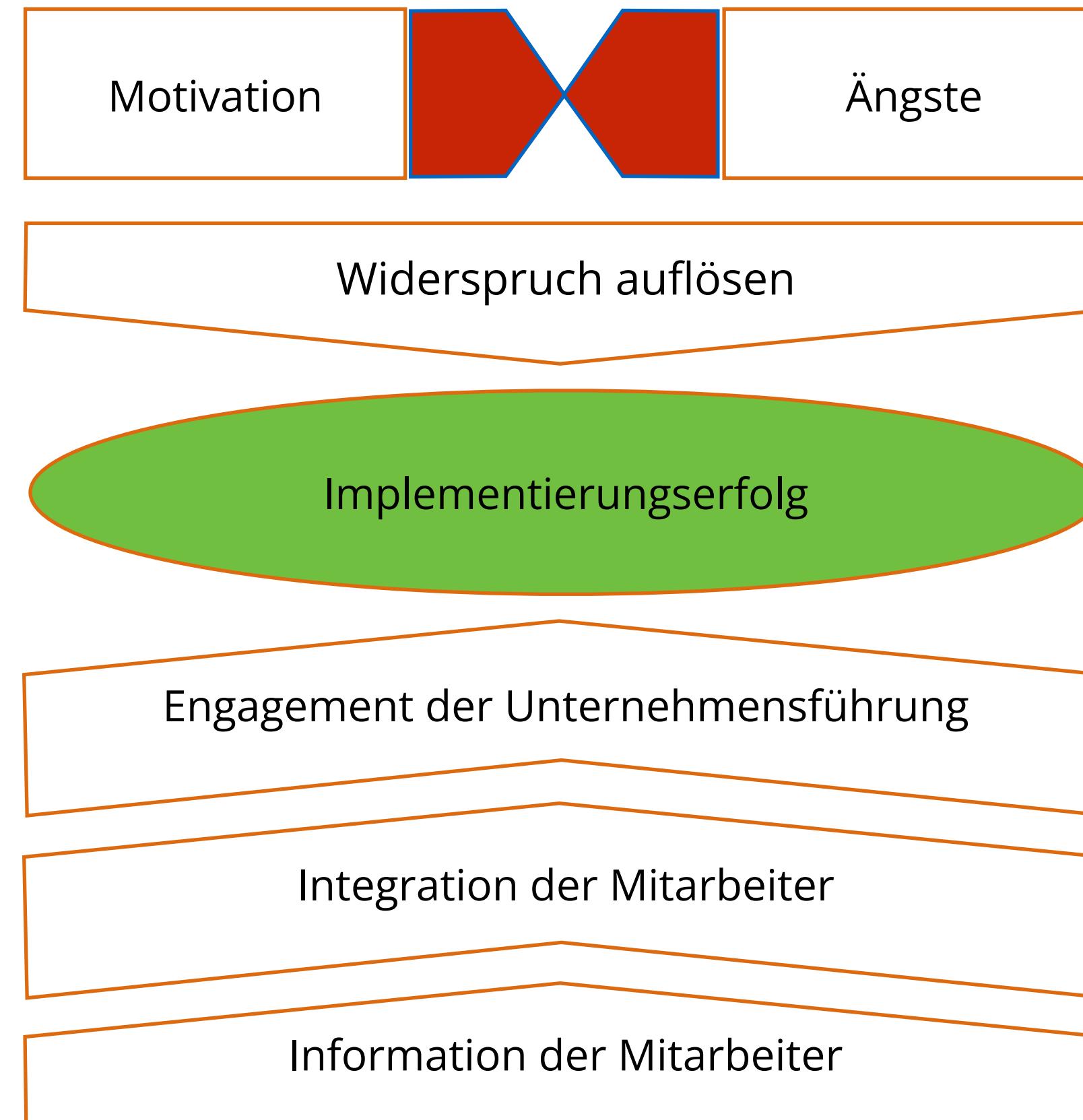
- Umsetzung von Informationen, Erkenntnissen und Modellen

Stabilisierungsphase

- Veränderungen werden akzeptiert, internalisiert und stabilisiert

Die Aufbauphase wird in der Praxis oft vernachlässigt, ist aber für die Wandlungsbereitschaft unbedingt notwendig.

Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung



Mitarbeiterreaktion auf Veränderungen

- Schock: Wahrgenommener Unterschied zwischen aktueller und neuer Realität
- Leugnung: Falsches Sicherheitsgefühl, Über- oder Unterschätzung der Situation
- Öffnung: Einsicht, dass neue Verhaltensweisen erforderlich sind
- Akzeptanz: Neuorientierung auf die veränderte Situation
- Aufbruch: aktive Zielsuche
- Integration: Handlungen und Verfahrensweisen werden in die neue Situation übernommen

Mitarbeiter sollen von Anfang an für die Veränderung motiviert und in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Aufgaben innerhalb des Change Managements

Informieren

- Rechtzeitig
- Angemessene Informationen

Kommunizieren

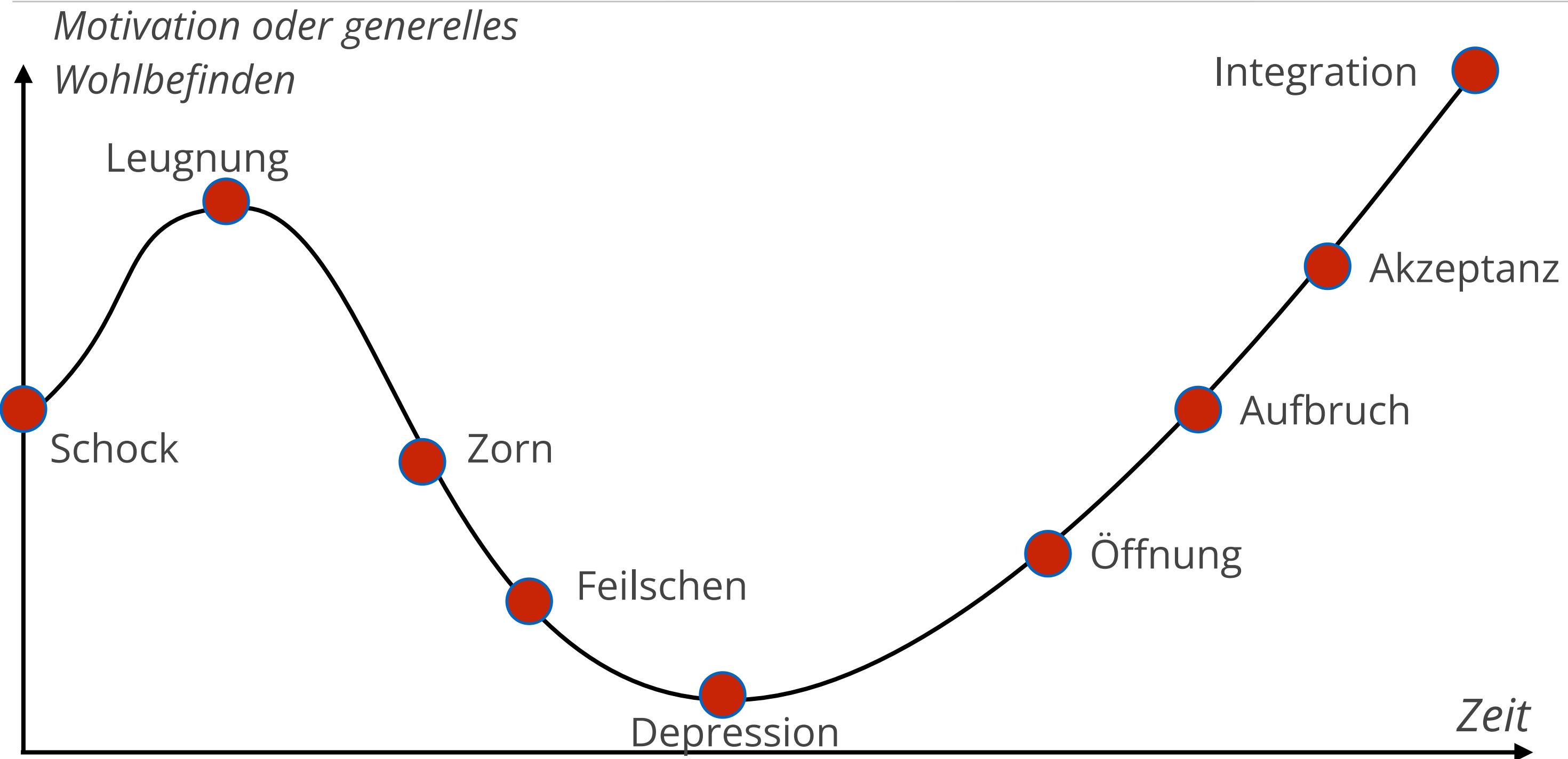
- Allgemeine Begrifflichkeiten festlegen und klären
- Kommunikationswege und -medien festlegen
- Ansprechpartner identifizieren

Schulen

- Entsprechend der Aufgaben
- Prozessorientiert
- Den Anforderungen angemessen

Ein intensiver Kommunikationsprozess muss stets die Veränderung begleiten.

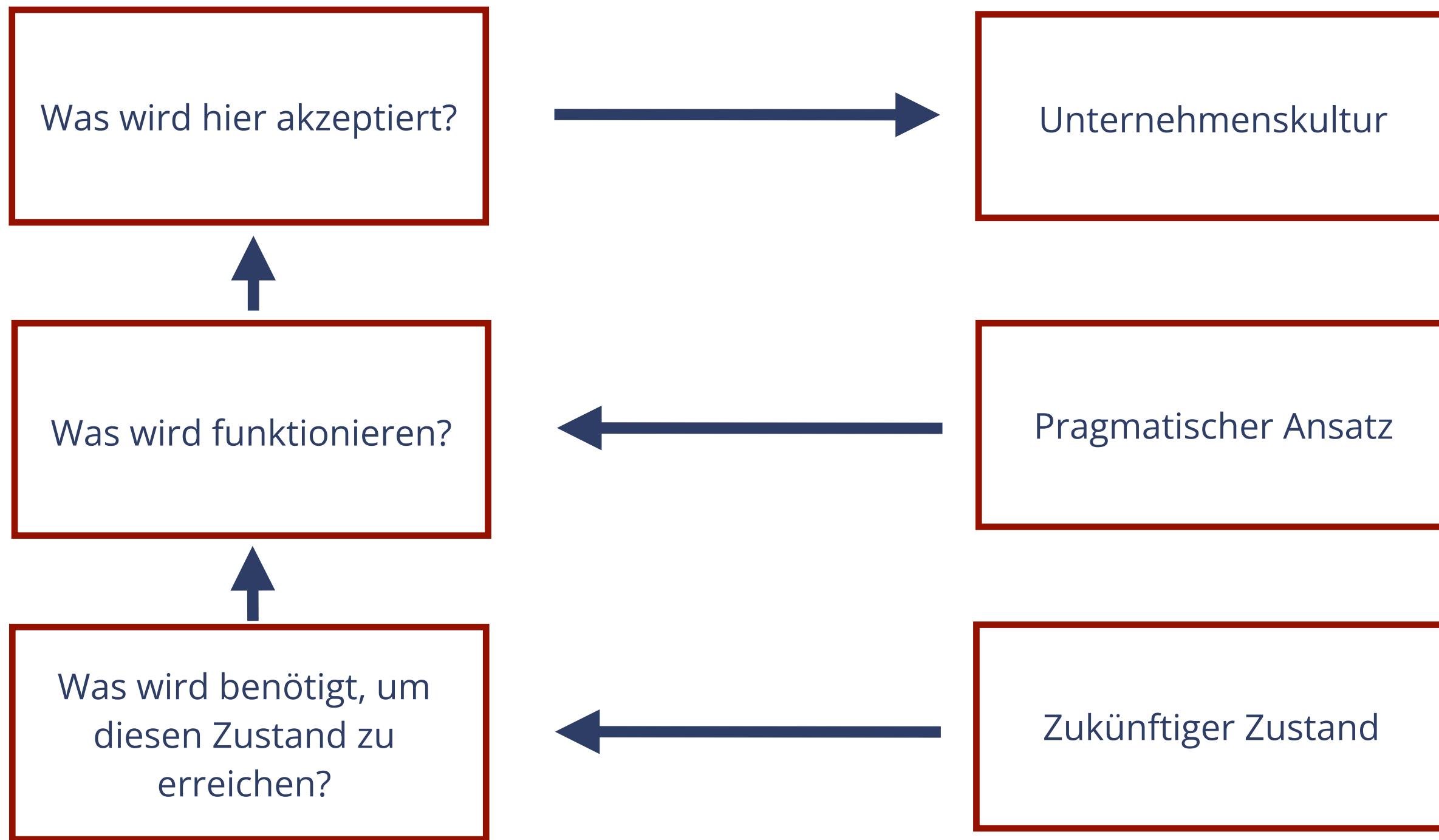
Die Change-Kurve nach Kübler-Ross



Hilfestellungen für einen schnelleren Wandel

- Erzeuge Dringlichkeit
- Bilde Koalition
- Verkünde die angestrebte Vision
- Räume Hindernisse aus dem Weg (überzeugen oder konfrontieren)
- Erwähne Siege (auch im Verhalten)
- Baue Erfolg aus - erzeuge neue Unterstützung
- Perpetuiere den Erfolg

Die Erarbeitung eines Maßnahmenplans



...beginnt mit dem angestrebten Zustand und geht dann rückwärts bis zur Gegenwart.

Schnelle Wege zum Wandel

Vorbereitung

Durchführung

Verstetigung

1. Beschreibung des zu erreichenden Zielzustandes
2. Test der Validität (ist dieser Zielzustand erreichbar?)
3. Auswahl des Teams und der Sponsoren (Steuerungskreis)
4. Schaffung von Zurechenbarkeit und Verantwortung in der Organisation

Schnelle Wege zum Wandel

Vorbereitung

Durchführung

Verstetigung

1. Geeignete Taktik wählen (Moodboard, Beobachtung, Teamtreffen, Fokusgruppen, Pilotprojekte, Tests, Kundenbefragungen...)
2. Implementieren
3. Nachjustieren mit Hilfe eines geeigneten Berichtswesens

Schnelle Wege zum Wandel

Vorbereitung

Durchführung

Verstetigung

1. Regelmäßiges Feedback
2. Angemessene Auszeichnungen (Verhalten, nicht Ergebnisse auszeichnen)
3. Widerstandsnester ausrotten
4. Erfolg verbreiten und ausbauen

Hörsaal-Quiz - Recap erste Vorlesungshälfte

Öffnet die App über den QR-Code oder den Link:



<https://quiz.lswi.de/>

pwd: gpm2020



Motivation

Phasen des Change Management

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren

Partizipation

Partizipation bedeutet Teilhabe

- Als partizipativ wird ein Vorgehen verstanden, an der die später vom Einsatz der geplanten Veränderung Betroffenen während der gesamten Projektlaufzeit beteiligt sind.

Unterscheidung

- Ebenen der Partizipation
- Formen der Partizipation
- Ausprägungen der Partizipation

Die Inhalte der Benutzerbeteiligung sind sehr vielschichtig und reichen

- von der einfachen Information der Beteiligten
- bis zur Entscheidungsgewalt in der Projektgruppe und
- als theoretische Endstufe zum autonomen Design.

Beeinflussung von Haltung und Verhalten



Mitarbeiterbeteiligung/Partizipation

Integrierte Partizipation

- Ist im Arbeitsablauf beinhaltet

Direkte Partizipation

- Unmittelbare Beteiligung der Betroffenen bei der Entscheidung oder Gestaltung

Kontinuierliche Partizipation

- Beteiligung während des ganzen Prozesses möglich

Durch Partizipation werden die Mitarbeiter in der Veränderungsprozess integriert und können ihn selbst gestalten

Quelle: Krallmann 2002, S. 29ff

Nicht integrierte Partizipation

- Parallel zum Arbeitsablauf

Indirekte Partizipation

- Beteiligung von Repräsentanten der Betroffenen entweder von tatsächlich Betroffenen (z.B. Betriebsräte) oder Experten

Diskontinuierliche Partizipation

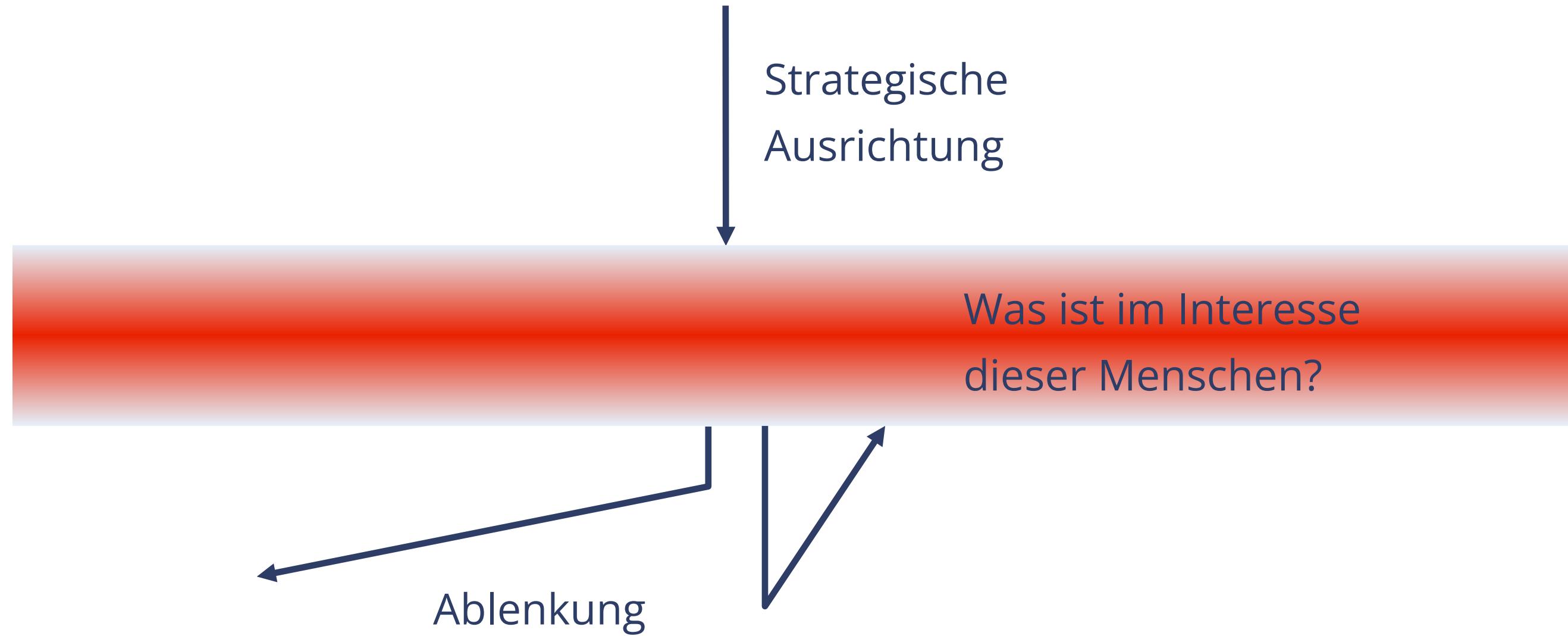
- Beteiligung nur in bestimmten Situationen oder zu bestimmten Zeitpunkten möglich

Formen der Partizipation

Repräsentative Mitwirkung als indirekte Beteiligung

- **Gewählte** Vertreter bestimmter Benutzergruppen (z.B. aus einer Gruppe von Maschinenbedienern, die einen Vertreter für ein Automatisierungsprojekt auswählen),
- **Ausgewählte** Vertreter (durch Unternehmens- oder Projektleitung bestimmt),
- **Interessierte** Benutzer, die ihre Interessen freiwillig und exemplarisch einbringen, aber nicht durch eine Wahl legitimiert sind,
- Durch ihr **Amt** bestimmte Interessenvertreter, z.B. Betriebs- oder Personalräte oder
- Anwaltsplanung durch Einsatz eines **Experten**, der als Benutzeranwalt spezielle Gruppeninteressen vertritt und den Entwicklungsprozess in deren Sinne zu beeinflussen sucht.

Die organisatorische Dämmschicht



...wird auch als Lehmschicht oder Lähmschicht bezeichnet.

Beteiligte des Veränderungsprozesses

Sponsoren

- Initiieren Veränderungsprozess
- Kontrollieren der Umsetzung

Experten

- Teil des Projektteams
- Ansprechpartner für spezifische Fragen

Change Agents

- Setzen Veränderungen um
- Ansprechpartner für die Mitarbeiter

Mitarbeiter

- Betroffene und Beteiligte des Veränderungsprozesse

Alle Beteiligte müssen miteinander an der Veränderung arbeiten.

Quelle: Spalink, 1998, S.39

Gegner

- Ablehnende Haltung
- Persönliche Ablehnung gegenüber Veränderungen
- Weniger effektive Mitwirkung

Versteckte Gegner

- Stehen Veränderung im allgemeinen negativ gegenüber
- Nach Außen jedoch Anschein einer positiven Einstellung

Förderer

- Positive Haltung gegenüber Veränderungen
- Sehen diese als für sie positiv an
- Unterstützung des Änderungsprozesses

Potentielle Förderer

- Im Allgemeinen positive Einstellung gegenüber der Veränderung
- Unterstützen möglicherweise die Maßnahmen noch nicht



Motivation

Phasen des Change Management

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren

Erfolgskriterien des Change Managements

Zielorientiertes Management

- Von Anfang an eine Ausrichtung am Projektziel
- Klarheit über die Ausgangslage, Erfolgskriterien, Organisation, Planung und Kontrolle

Keine Maßnahmen ohne Diagnose

- Datengrundlage für die Veränderung soll von den betroffenen Mitarbeitern stammen

Ganzheitliches Denken und Handeln

- Technische und ökonomische Strukturen und Abläufe untersuchen

Beteiligung der Betroffenen

- In die Projektarbeit und Entscheidungsvorbereitung einbeziehen

Hilfe zur Selbsthilfe

- Mitarbeiter benötigen Zusatzwissen für Veränderungen
- Management muss dieses zur Verfügung stellen können

Prozessorientierte Steuerung

- Bei komplexen Arbeitsvorgängen

Auswahl der Schlüsselpersonen

- Qualifizierte Personen außerhalb der etablierten Hierarchie

Lebendige Kommunikation

- Kommunikation als Steuerungsinstrument

Change Management schlägt fehl, wenn ...

- eine Mikroperspektive statt einer Makroperspektive eingenommen wird
- kurzfristig statt langfristig gehandelt wird
- repariert statt Innovation eingebracht wird
- die Kultur nicht betrachtet wird
- von den Kundenbedürfnissen abgelenkt wird
- man gezwungen wird, Moden zu folgen
- ein Champion bzw. ein Bezugspunkt fehlt
- der Fokus auf dem Input, nicht auf dem Output liegt
- auf das geschaut wird, was in fünf Jahren sein wird, nicht in fünf Monaten

90% der Fälle scheitern an der Umsetzung und nicht am Konzept.

Hörsaal-Quiz - Wissensvertiefung

Öffnet die App über den QR-Code oder den Link:



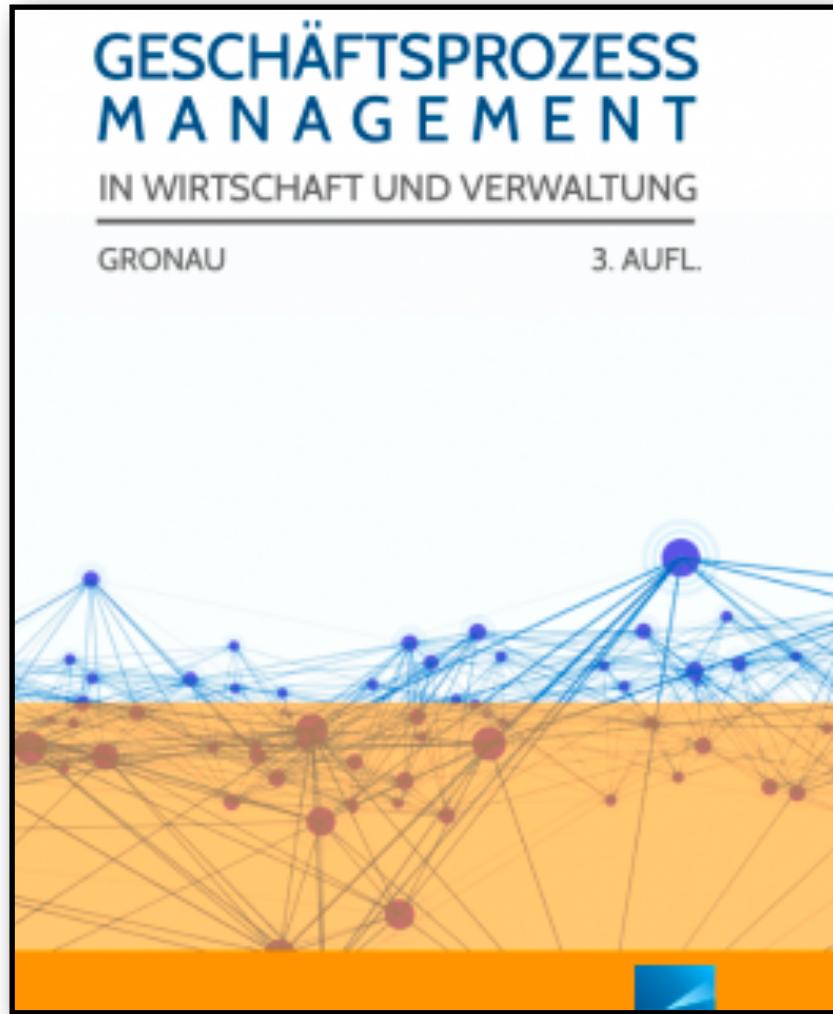
<https://quiz.lswi.de/>

pwd: gpm2020

Literatur

- Doppler, K., Lautenburg, Chr.: "Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten"; Campus, 2005
- Gronau, N.: Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung. 3. Auflage Berlin 2022
- Kirchmer, M., Scheer, A.-W. "Change Management- der Schlüssel zu Business Excellence", in Scheer et al. (Hsg) "Change Management im Unternehmen", Springer 2003
- Schridde, H.: "Die wandelfähige Verwaltung. Ansätze, Konzepte und Widersprüche"; Diskussionspapier, Universität Hannover; 2004
- Lewin, K.(1947): "Group Decision and Social Change", in: Neweomb, Theodor, M./Hartley, E.L. (Hrsg) Readings in Social Psychology, S.330- 344
- Reiß, M., Rosenstiel, L., v., Lanz, A. (Hrsg.) (1997), "Change Management", Stuttgart 1997.
- Rohe, Ch.: "Risiko- und Erfolgsfaktor Nr. 1: Implementierung" in Spalnik, H.(Hsg), Edition Blickpunkt Wirtschaft, 1998
- Spalink, H.: Werkzeuge für das Change-Management. Frankfurt 1998
- Weiss, A.: Process Consulting: How to Launch, Implement and Conclude Successful Consulting Projects. Jossey Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2002.

Zum Nachlesen



Gronau, N.:
Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung.
3. Auflage Berlin 2022 (ISBN 978-3-95545-399-2)

Kontakt

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau
Lehrstuhlinhaber | Chairholder

Mail August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany
Visitors Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam
Tel +49 331 977 3322
E-Mail ngronau@lswi.de
Web lswi.de

