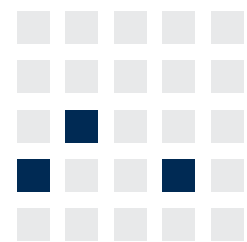




# Change Management

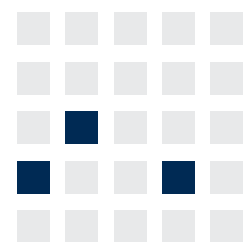
VL 13, Geschäftsprozessmanagement, WS 25/26

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](mailto:ngronau@lswi.de)  
*Web* [lswi.de](http://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 mir nicht“



„Not invented here“



„Ist mir doch egal“

..mit denen das Change Management arbeiten muss.

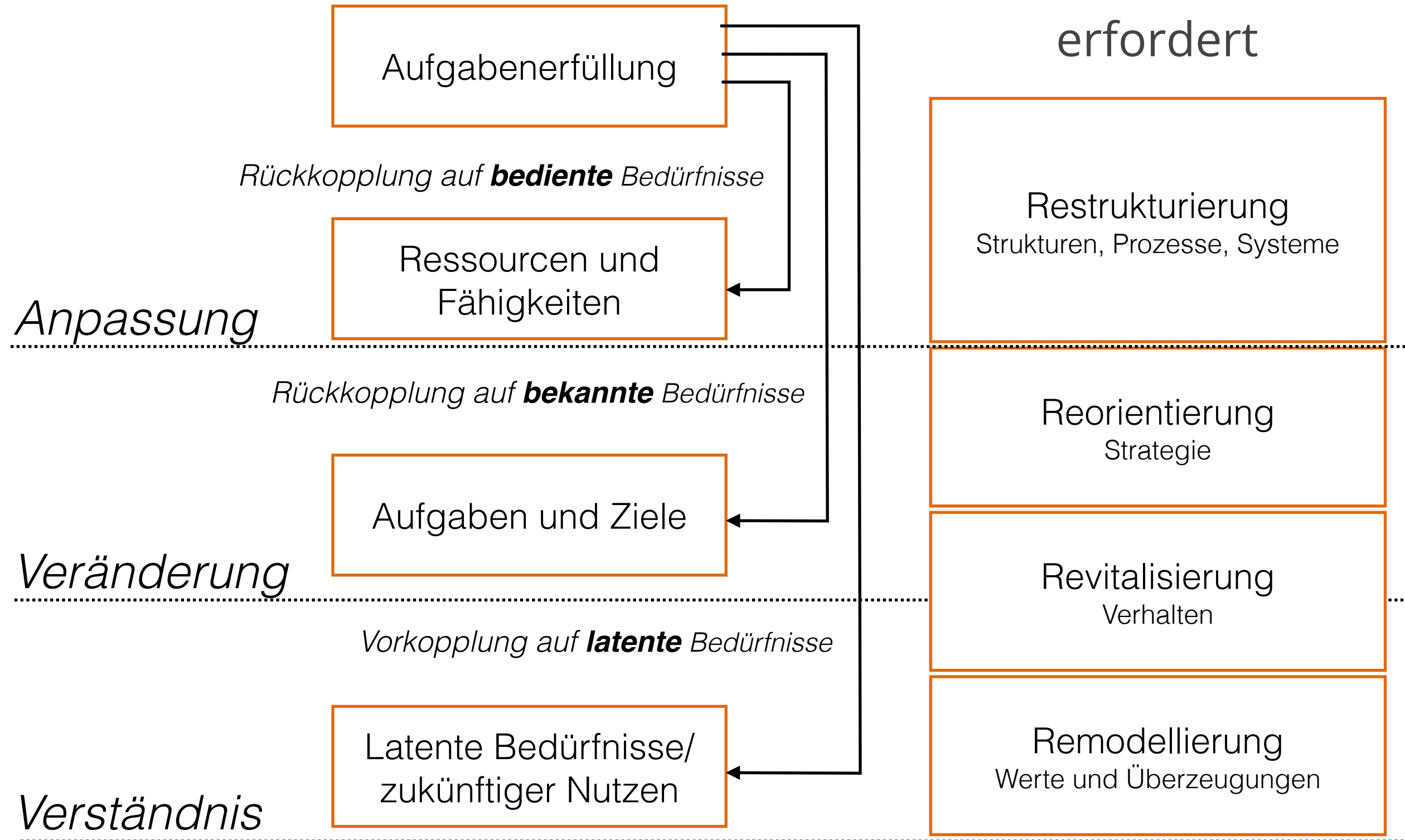
# Sichtbare und unsichtbare Aspekte in einem GPM-Projekt

---



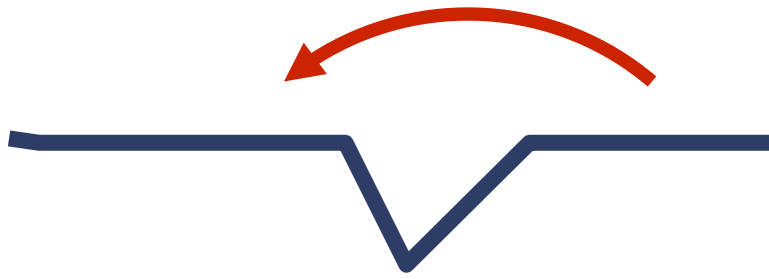


# Arten des Wandels



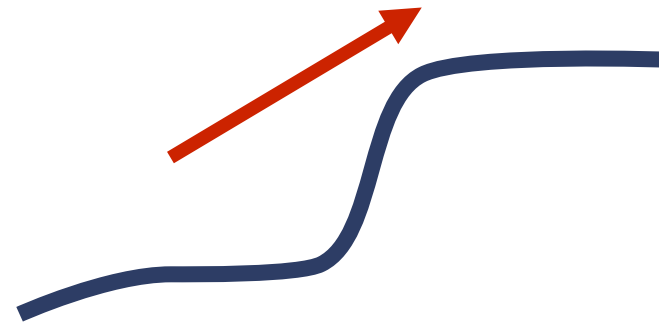
# Die drei Arten des Wandels

---



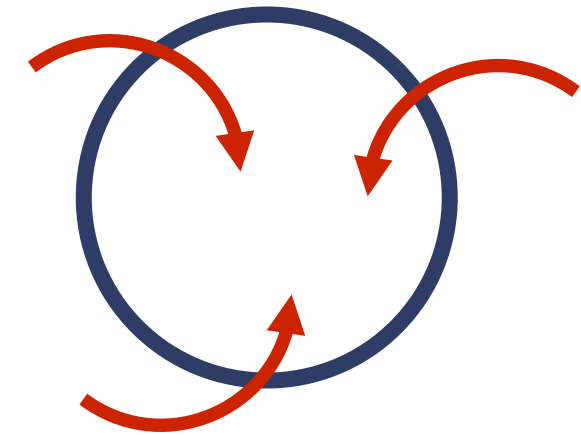
Reaktiver Wandel

- Wiederherstellen des vorigen Zustands nach einem Problem



Proaktiver Wandel

- Erreichen eines besseren Zustands



Wandel ohne Richtung

- Wandel um des Wandels willen

Welcher Wandel ist sinnvoll?

# Definitionen

---

## Wandel

- Veränderung eines Systems hinsichtlich Elementen und Relationen im Zeitablauf

## Management

- Vorgabe und Durchsetzung von Zielen unter Übernahme von Verantwortung

## Ziel des Change Management

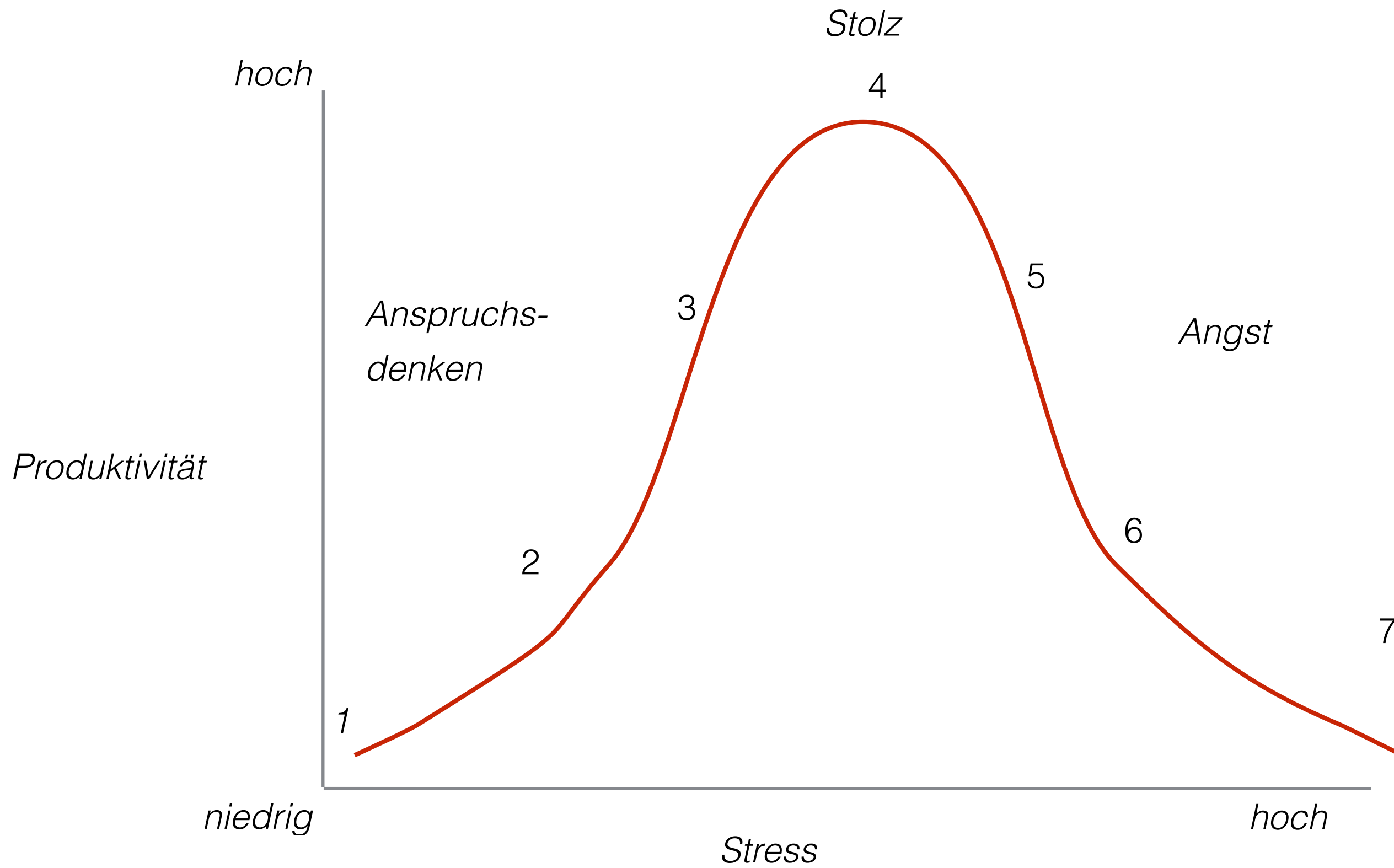
- Veränderungen durchführbar machen
- Rechtzeitiges Erkennen von Veränderungsbedarf
- Zügiges und nachhaltiges Umsetzen von Veränderungsmaßnahmen
- Abstimmung und Steuerung des Ablaufs der Veränderung

## Wandlungsfähigkeit

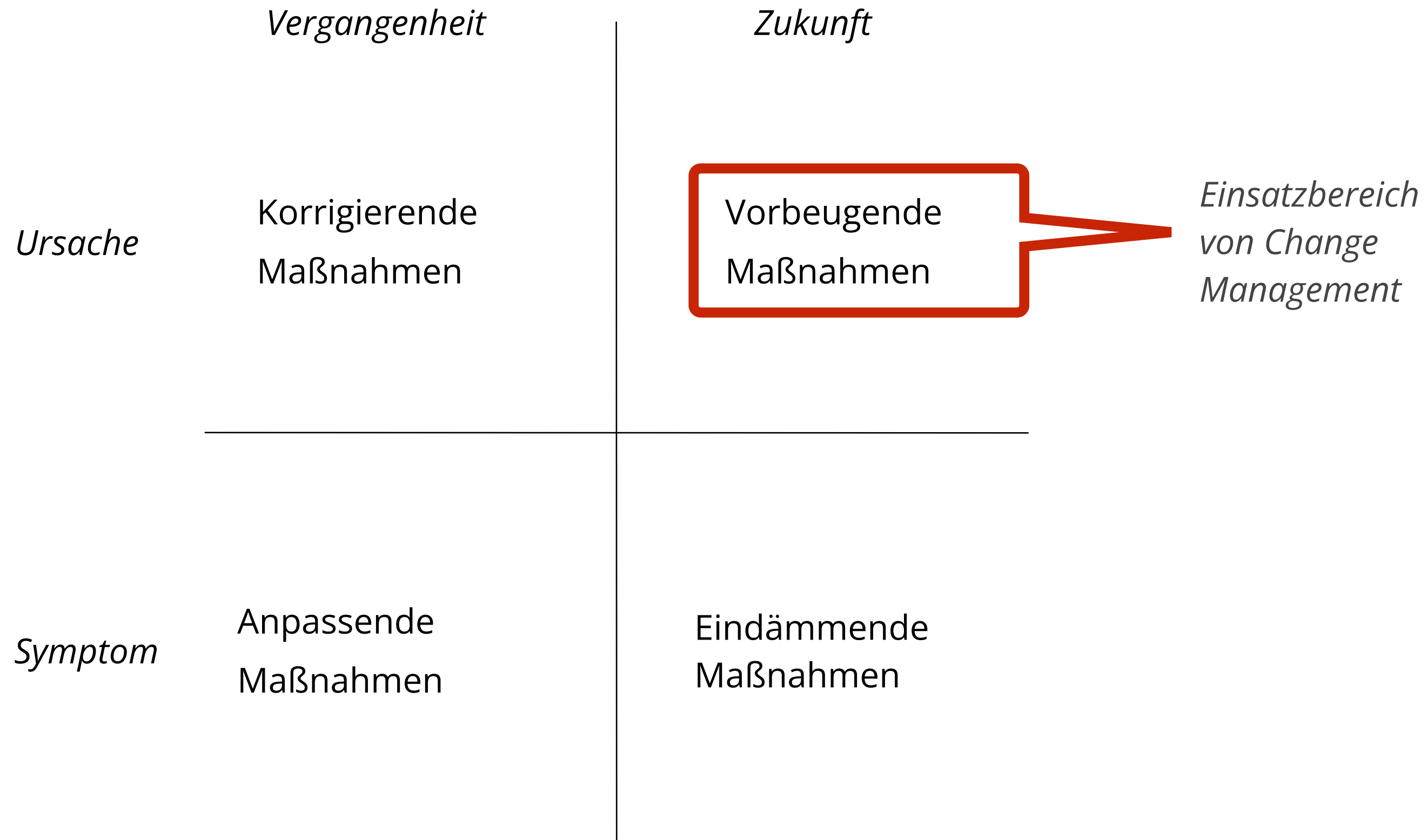
- Eigenschaft eines Systems, schnell, selbständig und effizient mit Veränderungen der Umwelt umgehen zu können



# Produktivität und Stress



# Bezug von Veränderungsmaßnahmen





Motivation

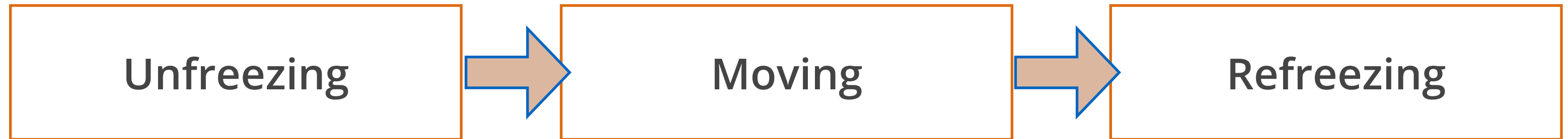
## **Phasen des Change Management**

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren



# Phasen des Change Managements nach Lewin



## Auftauphase

- Alte Vorgehensweisen in Frage gestellt
- Förderung der Veränderungsbereitschaft

## Phase der Veränderung

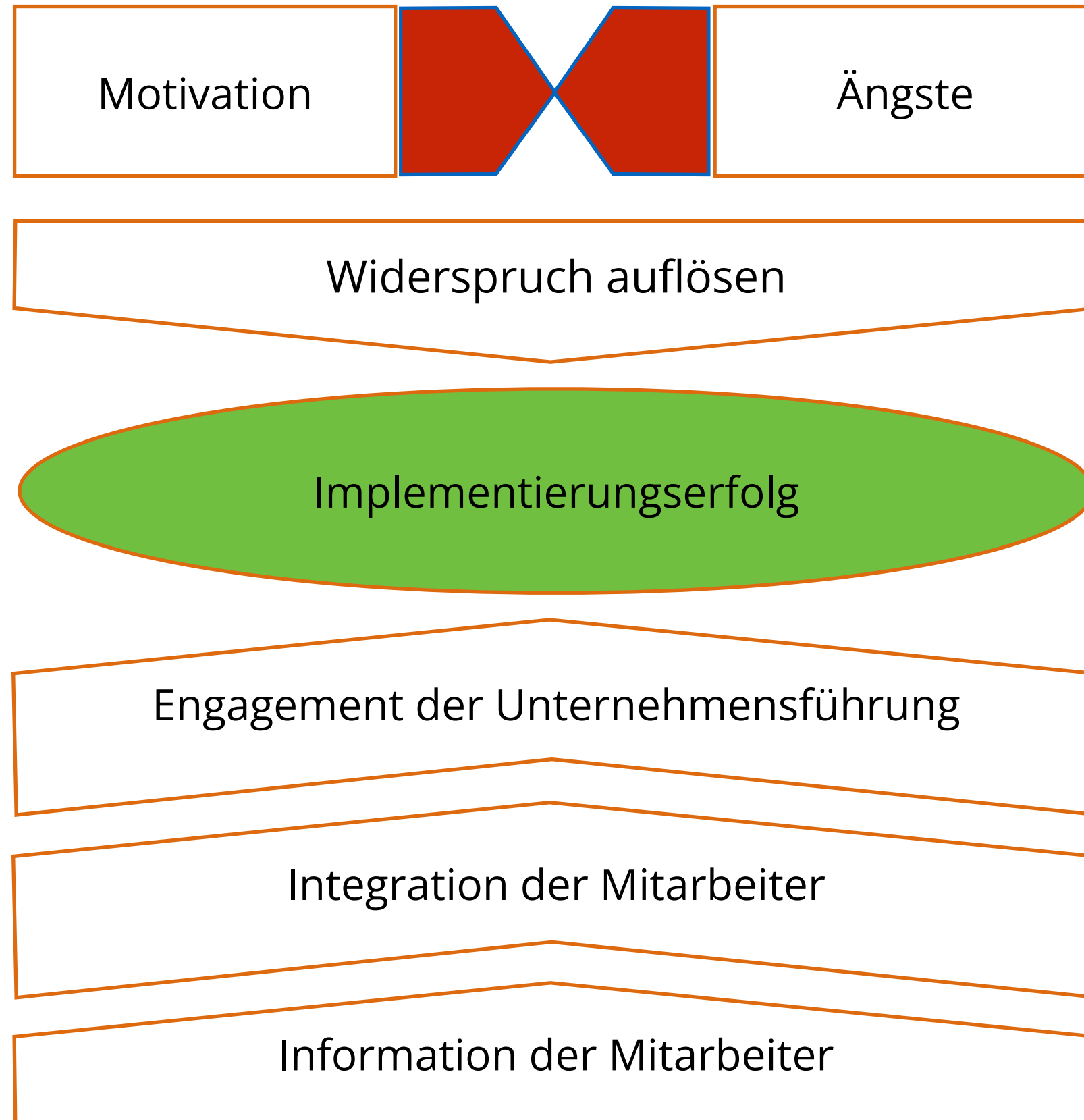
- Umsetzung von Informationen, Erkenntnissen und Modellen

## Stabilisierungsphase

- Veränderungen werden akzeptiert, internalisiert und stabilisiert

Die Auftauphase 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

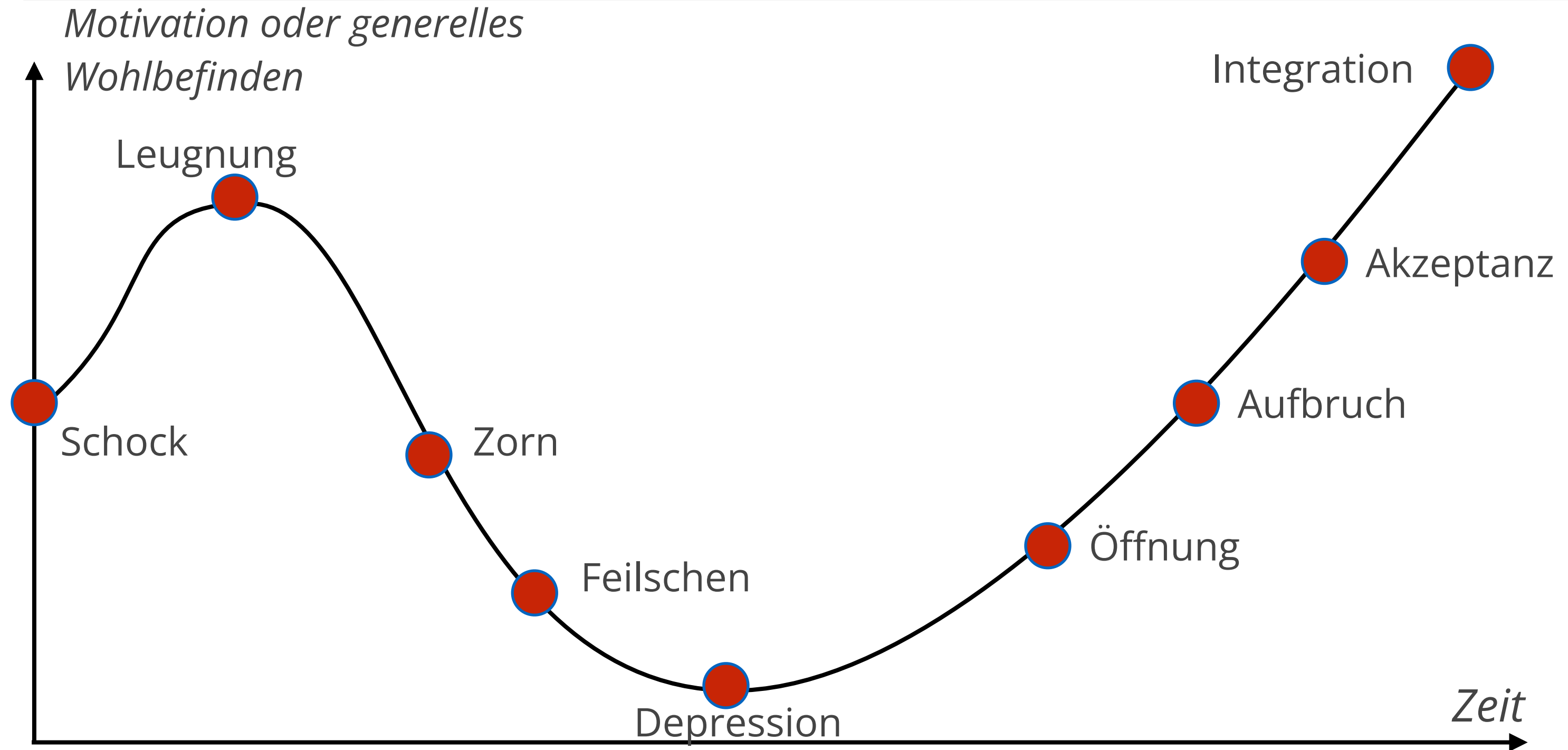
- Allgemeine Begrifflichkeiten festlegen und klären
- Kommunikationswege und -medien festlegen
- Ansprechpartner identifizieren

## Schulen

- Entsprechend der Aufgaben
- Prozessorientiert
- Den Anforderungen angemessen

Ein intensiver Kommunikationsprozess muss stets die Veränderung begleiten.

# Die Change-Kurve nach Kübler-Ross



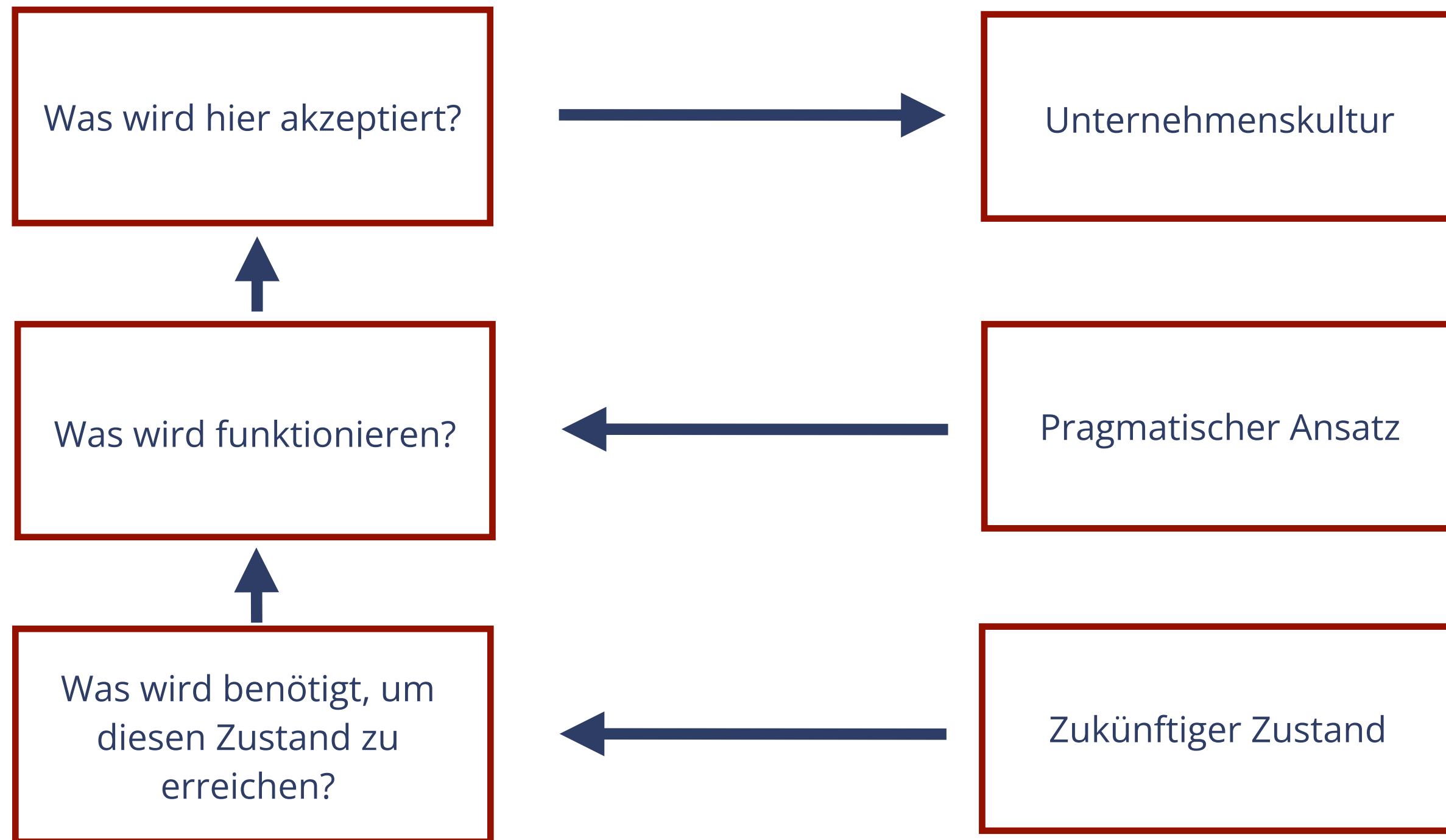
# Hilfestellungen für einen schnelleren Wandel

---

- 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.

## 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

## 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

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

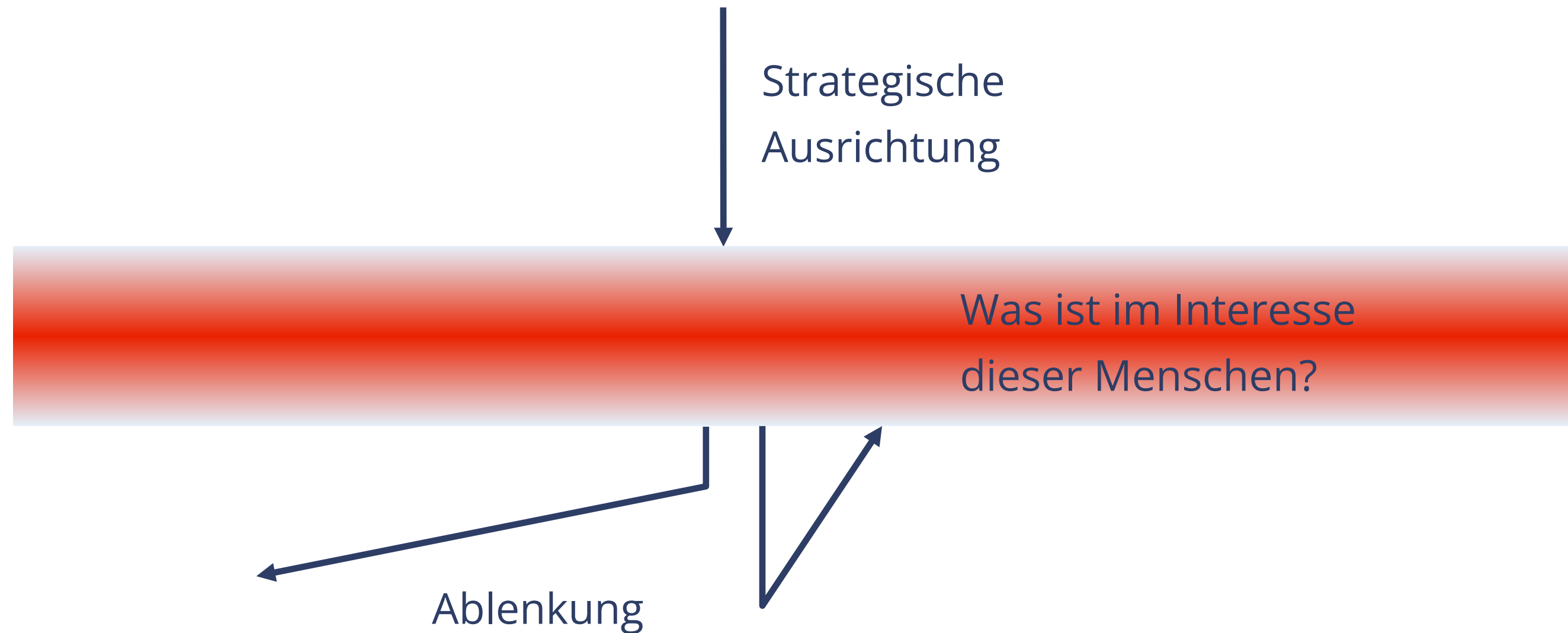


## Repräsentative Mitwirkung als indirekte Beteiligung

- **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.

## 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**

## 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

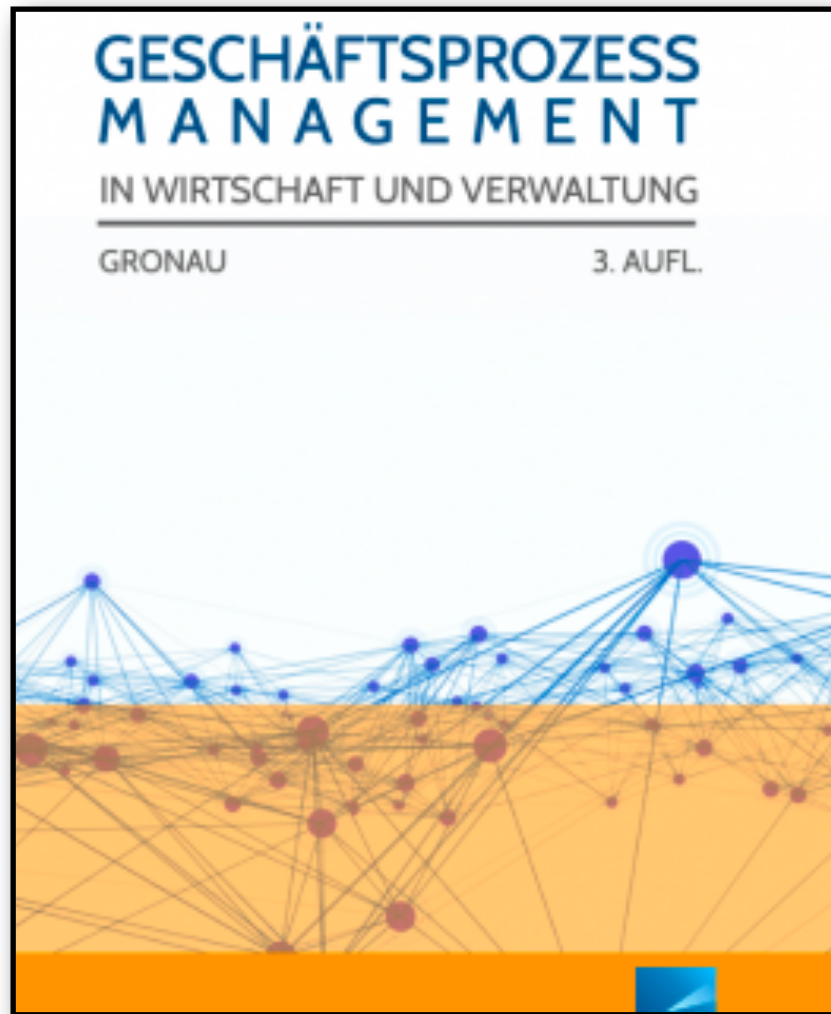
Lewin, K.(1947): "Group Decision and Social Change", in: Newcomb, Theodor, M./Hartley, E.L. (Hrsg) Readings in Social Psychology, S.330- 344

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

Spalnik, 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.



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

