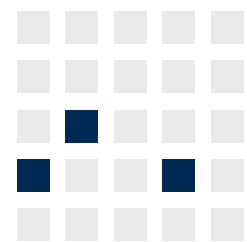




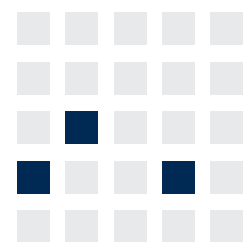
Change Management

VL 13, Geschäftsprozessmanagement, WS 23/24

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

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

Tel +49 331 977 3322

Fax +49 331 977 3406

E-Mail ngronau@lswi.de

Web lswi.de

Lernziele für diese Vorlesung

- 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

Veränderungen durch GPM-Projekte



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

„Typische“ Arbeitertypen in GPM-Projekten

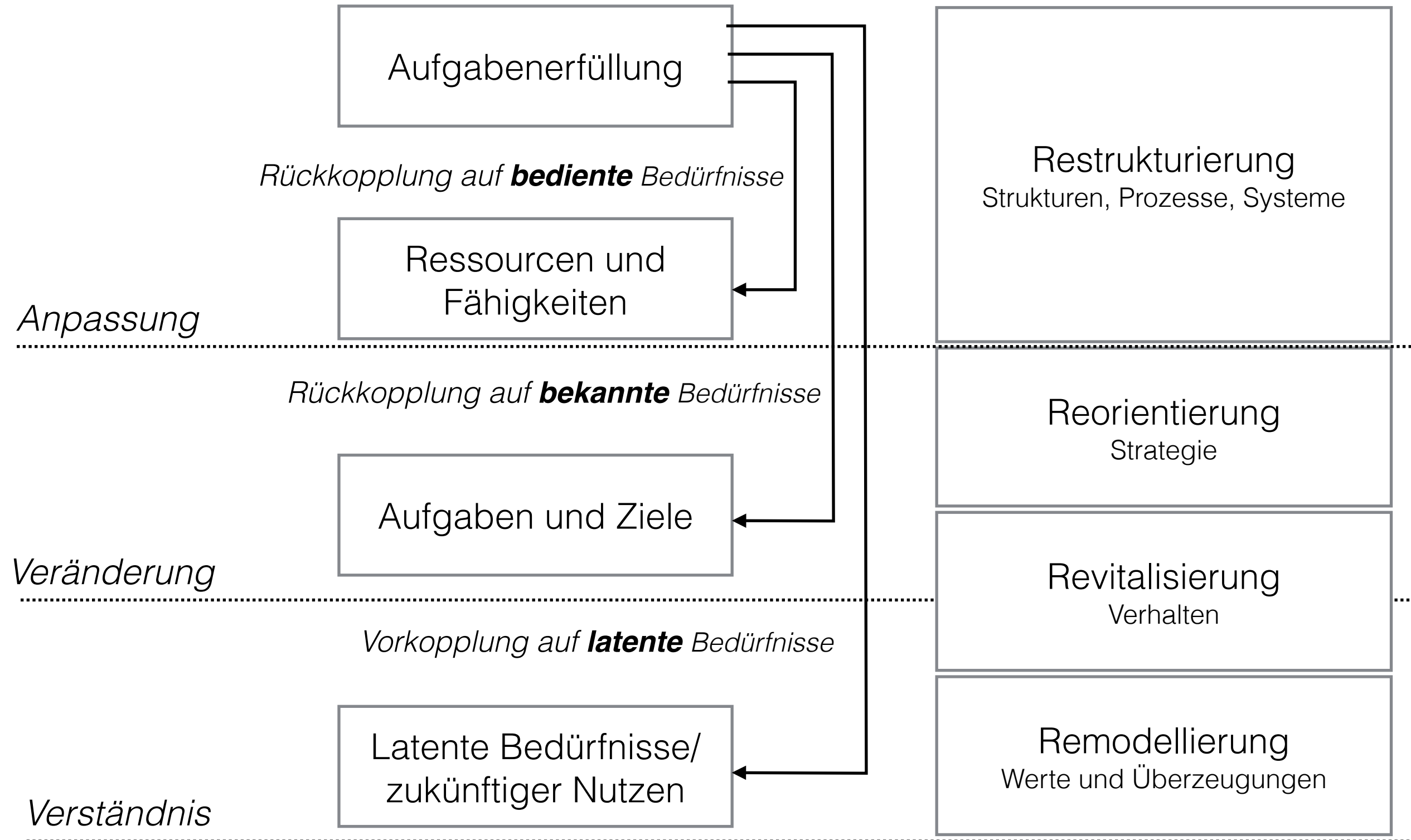


..mit denen das Change Management arbeiten muss.

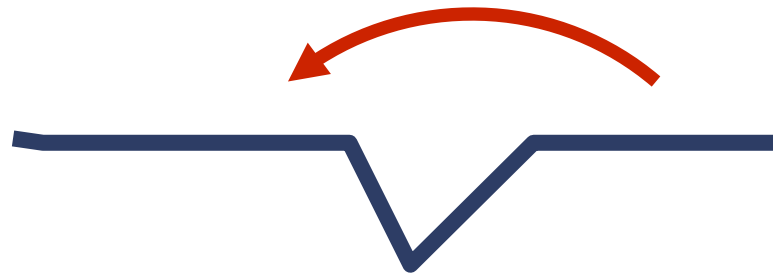
Sichtbare und unsichtbare Aspekte in einem GPM-Projekt



Arten des Wandels

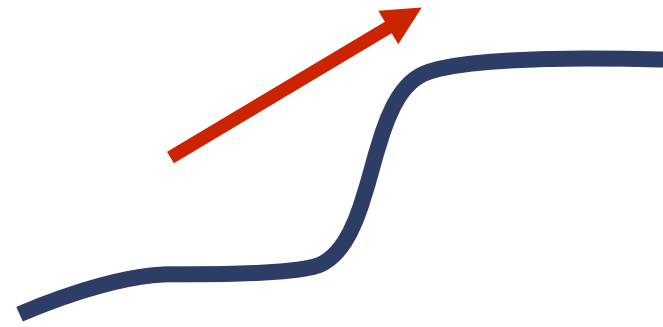


Die drei Arten des Wandels



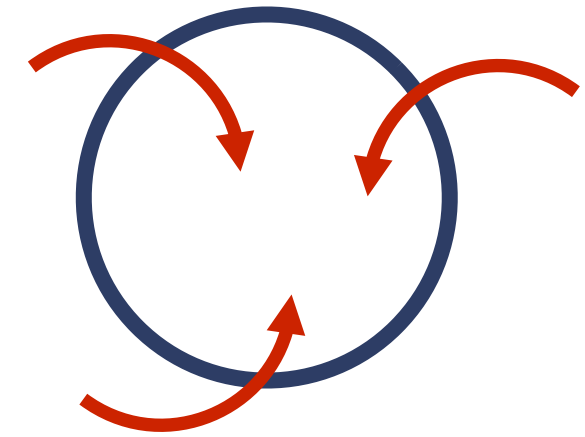
Reaktiver Wandel

- 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

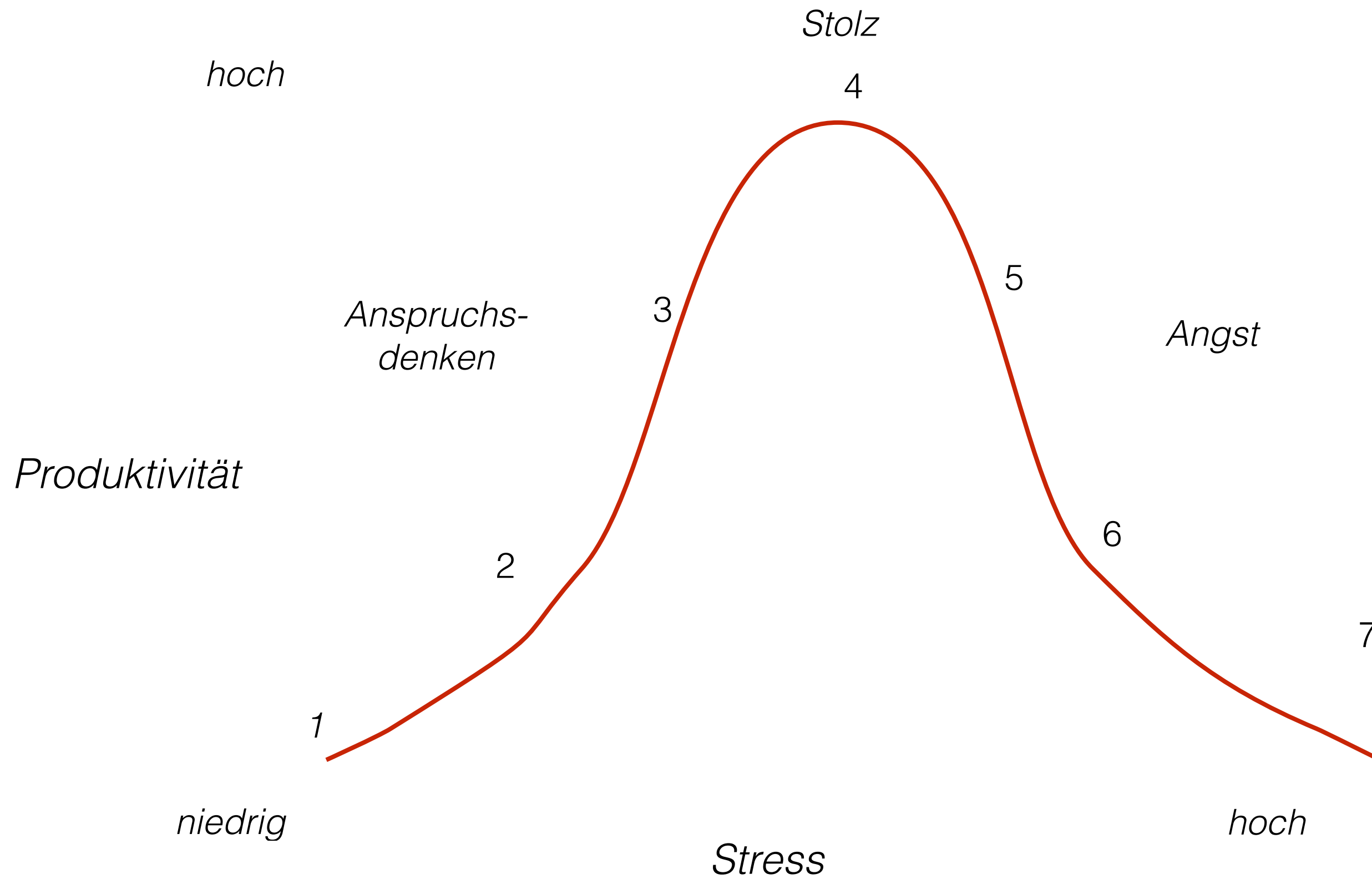
Ziel des Change Management

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

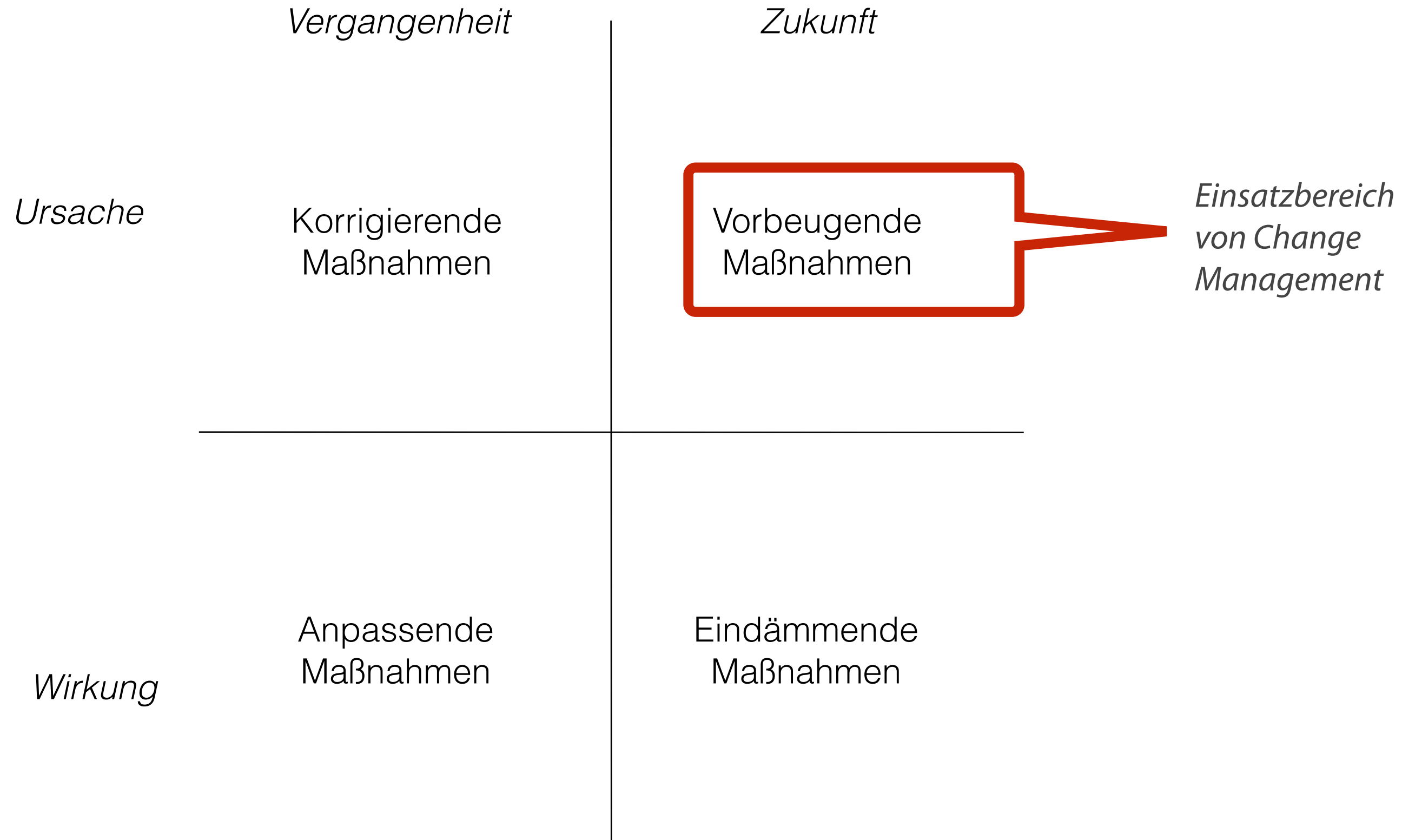
Wandlungsfähigkeit

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

Produktivität und Stress



Bezug von Veränderungsmaßnahmen





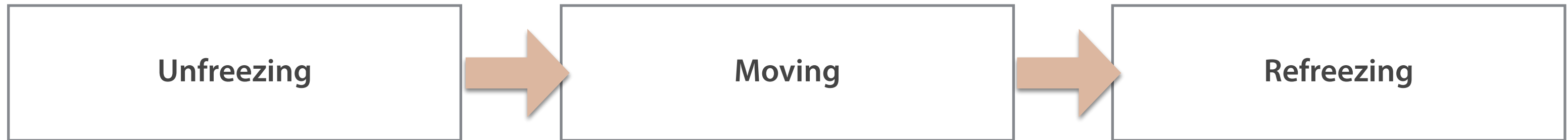
Motivation

Phasen des Change Management

Partizipation

Kritische Erfolgsfaktoren

Phasen des Change Managements nach Lewin



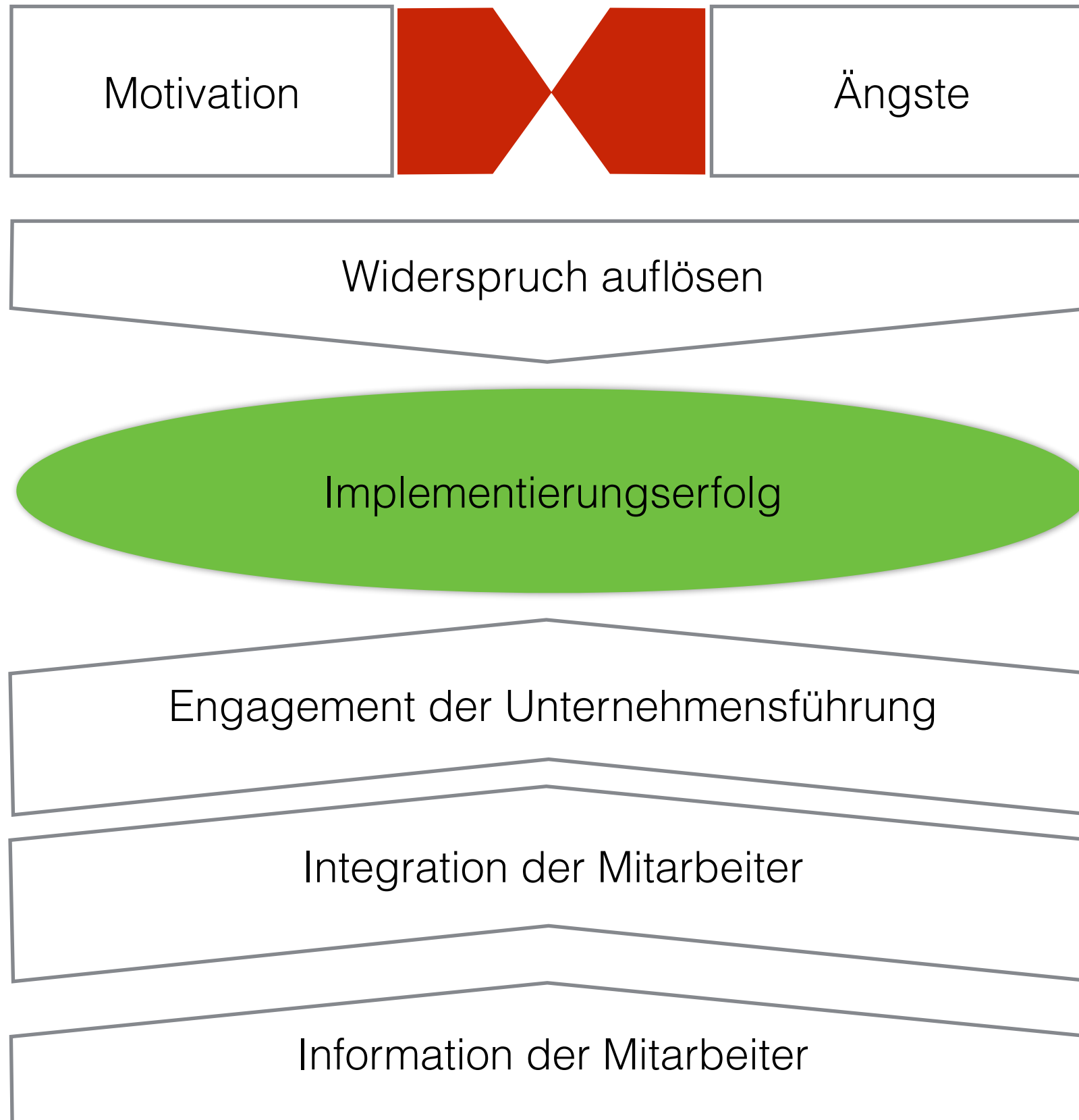
- Auftauphase
- Alte Vorgehensweisen in Frage gestellt
- Förderung der Veränderungsbereitschaft

- Phase der Veränderung
- Umsetzung von Informationen, Erkenntnissen und Modellen

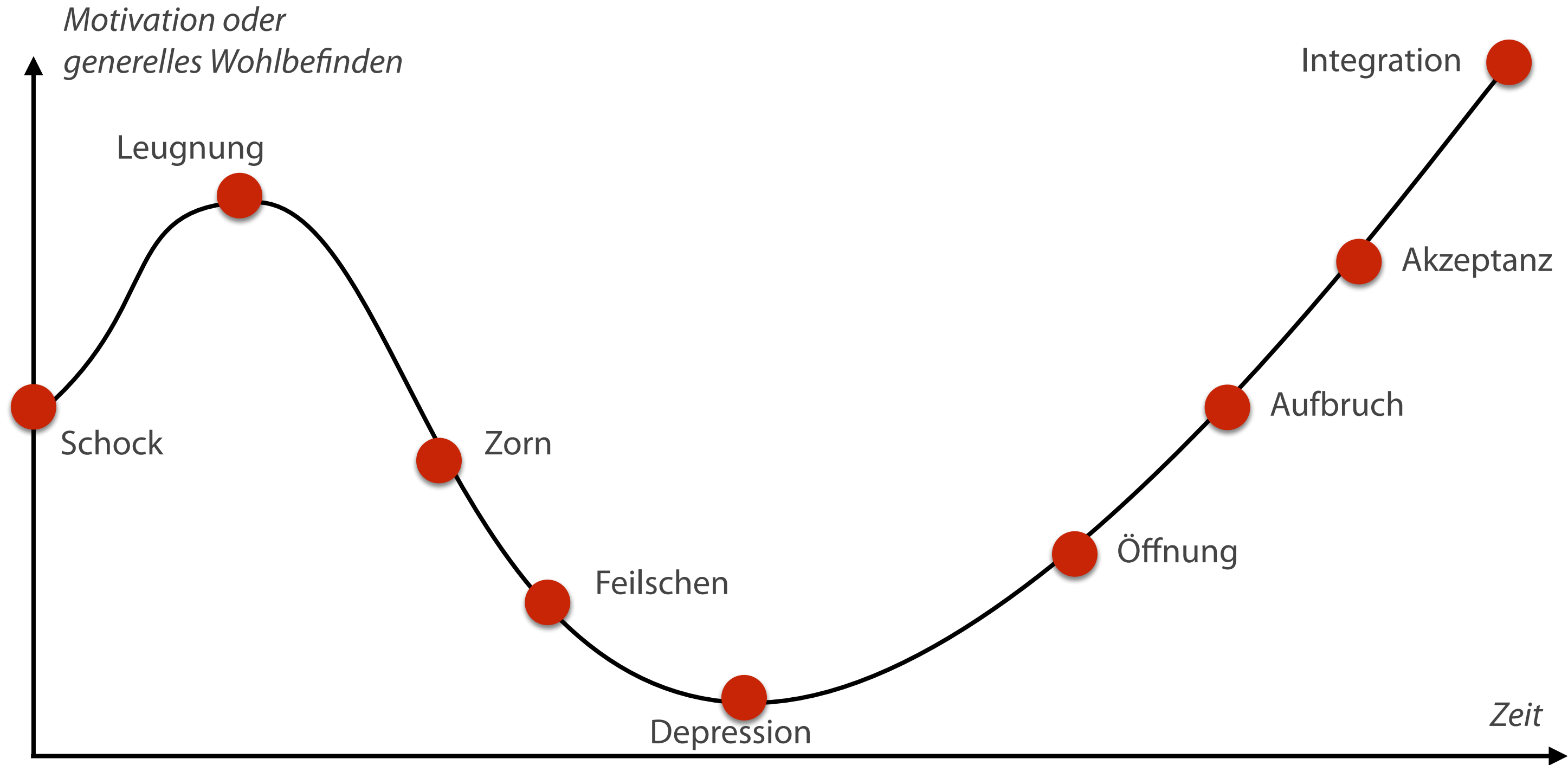
- Stabilisierungsphase
- Veränderungen werden akzeptiert, internalisiert und stabilisiert

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

Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung



Die Change-Kurve nach Kübler-Ross



Mitarbeiterreaktion auf Veränderungen

- Schock: Durch wahrgenommenen 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

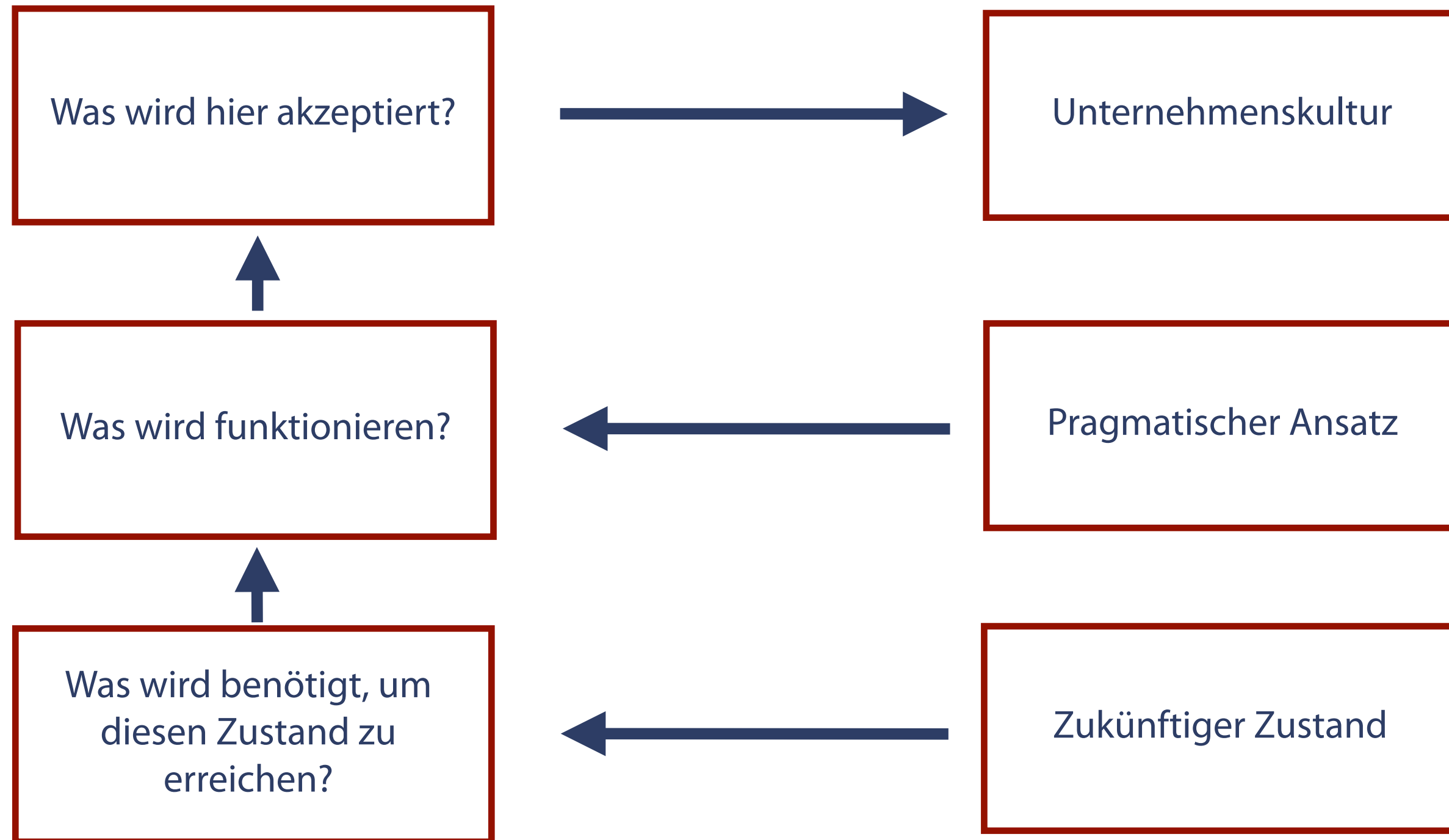
- Entsprechend der Aufgaben
- Prozessorientiert
- Den Anforderungen angemessen

Ein intensiver Kommunikationsprozess muss stets die Veränderung begleiten.

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 (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



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.

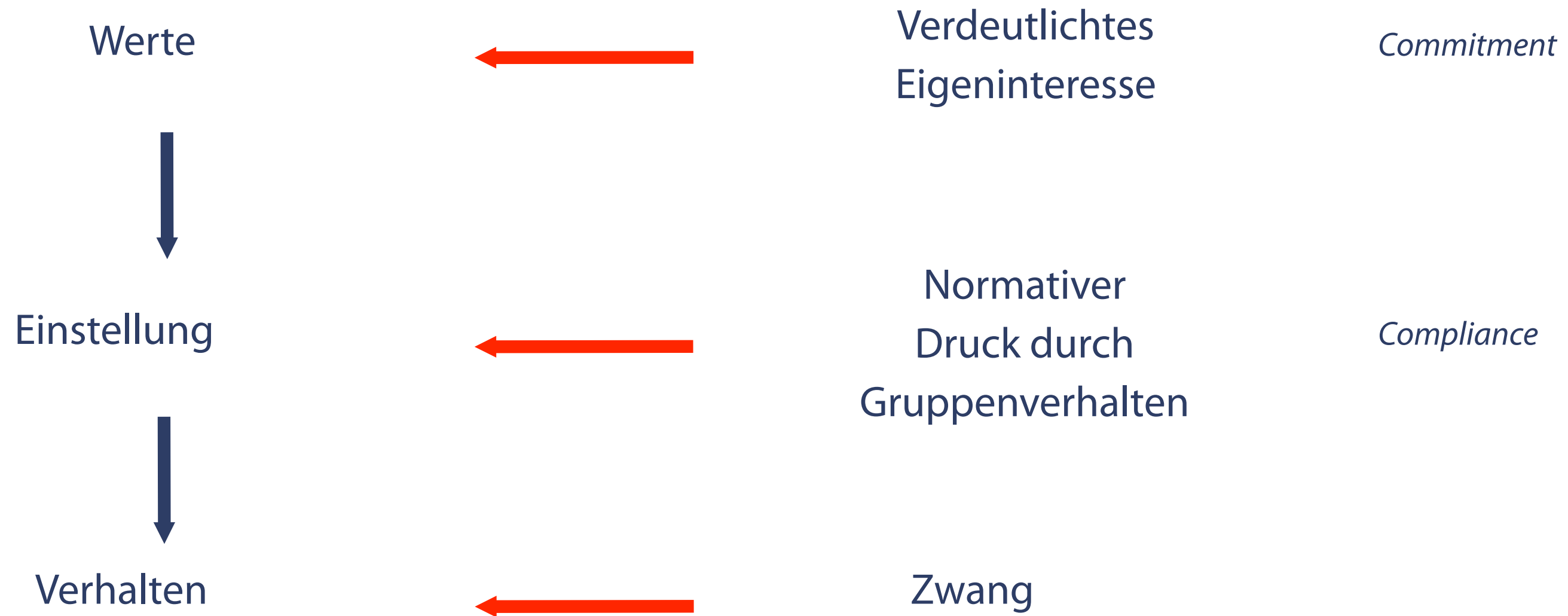
Unterscheidung

- 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

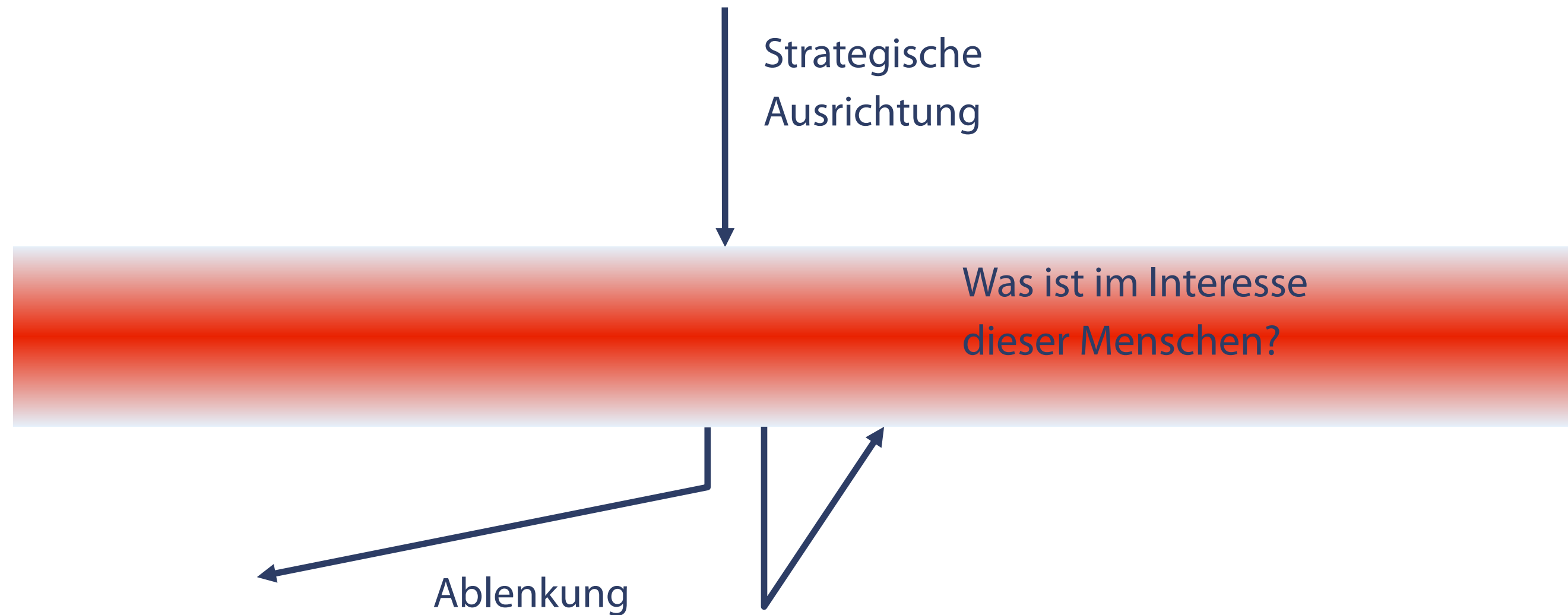
Durch Partizipation werden die Mitarbeiter in der Veränderungsprozess integriert und können ihn selbst gestalten

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.

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.

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

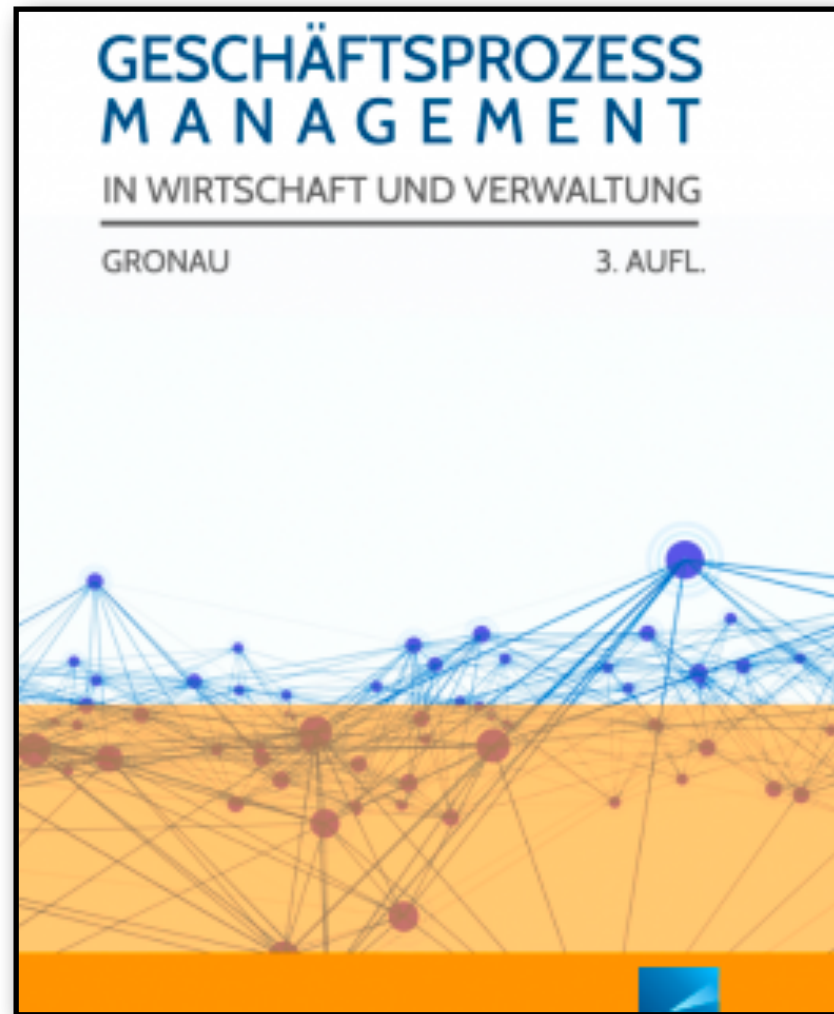
Reiß, M., Rosenstiel, L., v., Lanz, A. (Hrsg.) (1997), "Change Management", Stuttgart 1997.

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.

Zum Nachlesen



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

Kontakt

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau
Universität Potsdam
Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik, Prozesse und Systeme
Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz
14482 Potsdam
Germany

Tel. +49 331 977 3322

E-Mail norbert.gronau@wi.uni-potsdam.de

