

Susanne Rank und Jan Neumann

Inhaltsverzeichnis

2.1	Einleitung	9
2.2	Ziele und Definition des Change Management	10
2.3	Einflussfaktoren auf den Change Prozess, das Change Management und das Change Monitoring.	12
	Literatur	14

2.1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ziele des Change Management vorgestellt. Danach wird das Change Management definiert, indem das Veränderungsmanagement mit seinen entsprechenden Arbeitspaketen nach Rank und Scheinpflug (2010) vorgestellt wird. Anschließend wird ein Verständnis dafür geschaffen, wie externe und interne Unternehmenseinflüsse auf den Change Prozess und somit auch Change Management einwirken können. Dies ist auch die Grundlage, um ein spezifisches Change Monitoring Konzept für den jeweiligen Veränderungsprozess aufzusetzen.

S. Rank (✉)
Hochschule Mainz, Mainz, Deutschland
E-Mail: susanne.rank@hs-mainz.de

J. Neumann
Berner Group, Köln, Deutschland
E-Mail: jan.neumann@berner-group.com

2.2 Ziele und Definition des Change Management

Grundsätzliches Ziel des Change Managements ist es, einen spezifizierbaren und geplanten Wandel resultierend aus Veränderungen in der Unternehmensstrategie, Prozessen, Organisationsstrukturen, Technologien, Unternehmenskultur ganzheitlich effektiv und effizient in einer Organisation/Unternehmen zu konzipieren, zu planen, umzusetzen, zu kontrollieren und zu stabilisieren. Die Effizienz bezieht sich auf die Dauer und die Kosten des Veränderungsprozesses. Die Effektivität des Change Monitoring bezieht sich auf zwei Komponenten. Erstens sollen durch den Wandel die zuvor definierten Geschäftsziele erreicht werden, wie z. B. höhere Anzahl zufriedener Kunden oder mehr Kundenaufträge in kürzerer Zeit. Zweitens bezieht sich die Effektivität auf die Akzeptanz und die Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Wandel (Veränderungsbereitschaft und „Commitment to Change“). Erst hierdurch wird eine verlässliche Basis für die bevorstehenden Veränderungen geschaffen, diese umzusetzen und dann weiterhin nachhaltig zu etablieren.

Das zugrunde liegende Change Management Verständnis der Herausgeber basiert auf dem Konzept von Rank und Scheinflug (2010). Hiernach lassen sich für ein erfolgreiches Change Management sieben Arbeitspakete definieren, welche auf Forschungsergebnissen, Beratungsstudien und praktischen Erfahrungen basieren (u. a. Armenakis et al. 1993; Capgemini 2003, 2005, 2008, 2010, 2012, 2015; IBM 2008, 2014; Vahs und Leiser 2007): Veränderungsanalyse mit der Stakeholderanalyse, Change Agent Netzwerk, Sponsorship und Leadership, Kommunikation, Organisation Alignment/Anpassung der Organisation, Trainings sowie Change Monitoring. Entscheidend ist, dass die spezifischen Aktivitäten der einzelnen Change Management Arbeitspakete an den Gesamtkontext angepasst werden. Zu berücksichtigen sind u. a. die Unternehmenshistorie und –Kultur, der Veränderungsanlass (z. B. Reorganisation, Outsourcing, IT Implementierung etc.), Bedingungen im Unternehmen sowie die Intension des Change Management Auftraggebers. Diese Anpassungen sind essenziell, um Change Management systematisch zu steuern und umsetzen zu können. In Tab. 2.1 werden die Arbeitspakete kurz erläutert.

Tab. 2.1 Erläuterung der Change Management Arbeitspakete. (Rank und Scheinflug 2010)

Change Management Arbeitspaket	Erläuterung
Veränderungsanalyse	Veränderungen und Bedingungen analysieren – In den Geschäftseinheiten sind die relevanten Stakeholder, deren Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, die Auswirkung der Veränderung auf deren Tätigkeit, sowie Beschleuniger und Risiken für die Veränderung zu analysieren. Entsprechende Aktionen sind daraufhin zu definieren und umzusetzen, um Risiken zu minimieren
Sponsor- und Leadership	Sponsoren und Führungskräfte gewinnen und unterstützen – Der Sponsor für das Veränderungsvorhaben (i. d. R. Vorstand, Geschäftsführung) und die Manager der betroffenen Organisationseinheiten sind als Leader, Treiber und Impulsgeber einzubeziehen, vorzubereiten und zu unterstützen, damit sie ihre Führungsaufgaben umsetzen und eine sichtbare Vorbildfunktion übernehmen können

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Change Management Arbeitspaket	Erläuterung
Change Agent Netzwerk	Change Agent Netzwerk etablieren – Change Agents fungieren als Multiplikatoren oder Bindeglied zwischen Ihrer Linienorganisation und dem Veränderungsprojekt. Sie unterstützen ihre jeweilige Organisation bei der Bewältigung der Veränderungen. Dadurch können alle betroffenen Manager bei der Veränderung in ihren Teams in allen Projektphasen unterstützt, aber auch in ihrer Zielerreichung überprüft werden
Organisation Alignment (Anpassung der Organisation)	Organisation anpassen – Mit dem Top Management ist ein Konzept auszuarbeiten, wie die bisherige Organisation an die veränderten Soll-Prozesse angepasst werden kann. Die neue Ablauf- und Aufbauorganisation ist z. B. mit Unterstützung der Change Agents und den Managern zu planen, vorzubereiten und zu implementieren. Eine Beteiligungsstrategie für Mitarbeiter ist begleitend zu definieren und einzuführen. Zudem sollte ein Personalmanagement Konzept erstellt und umgesetzt werden. Zudem sind die Stellenbeschreibungen anzupassen. Ein Transformationsplan für mögliche Personalversetzungen sowie eine Anreizstrategie für die Change Agents, Manager und Mitarbeiter sollte ausgearbeitet und umgesetzt werden, um diese für den Veränderungsprozess zu motivieren
Kommunikation	Beteiligen, informieren und kommunizieren – Basierend auf den im Arbeitspaket „Veränderungsanalyse“ identifizierten und analysierten Stakeholdern inner- und außerhalb des Unternehmens (Grad der Betroffenheit von der Veränderung, Erwartungen, Bedenken, Grad an geleisteter vs. erwarteter Unterstützung) ist ein Beteiligungs- Informations- und Kommunikationskonzept zu erarbeiten und die entsprechenden Maßnahmen zu planen und umzusetzen
Training	Betroffene Personen befähigen – Im Unternehmen sind die von der Veränderung betroffenen Personen und ihr Trainingsbedarf zu ermitteln und ein Trainingskonzept mit Zeitplan zu definieren. Das Trainingsmaterial wird zielgruppenspezifisch erstellt. Die Trainings werden in Abstimmung mit den Kommunikationsaktivitäten durchgeführt
Change Monitoring	Veränderungsprozess beobachten – Ein Change Monitoring Konzept mit geeigneten quantitativen und qualitativen Kennzahlen sollte für alle Veränderungsaktivitäten, einschließlich der Change Management Arbeitspakete, definiert werden. Dies beinhaltet auch die Auswahl geeigneter Methoden und Instrumente zur Erhebung und Auswertung der gesammelten Daten. Alle für den Veränderungserfolg als relevant identifizierten Parameter sollten in einer Kennzahlenkarte integriert werden. Diese werden dann über den gesamten Veränderungsprozess regelmäßig überprüft

Change Management ist als Disziplin mittlerweile in vielen Unternehmen etabliert (Capgemini 2015). Manager schätzen inzwischen das Mitnehmen und Beteiligen von Führungskräften und Mitarbeitern auf dem Weg der Veränderung als wertvollen Beitrag zur Erreichung wirtschaftlicher Unternehmensziele. Die reine Überzeugung, dass Change Management nützt, ist nicht ausreichend. Wichtig ist auch, dass sich der Nutzen von Veränderungsprojekten in sichtbarem und messbarem Wert für die Organisation niederschlägt. Deswegen sollte für jedes Veränderungsvorhaben neben Geschäfts- bzw. Projektzielen auch exakte Ziele für das Change Management definiert werden, die sich aus den Arbeitspaketen ableiten lassen.

2.3 Einflussfaktoren auf den Change Prozess, das Change Management und das Change Monitoring

Die in Abb. 2.1 dargestellte Landkarte zeigt, wie der Veränderungsprozess, die Change Management Maßnahmen und das Change Monitoring von externen und internen Kontextfaktoren beeinflusst werden (können).

Externe Faktoren wie politisches und sozio-kulturelles Umfeld, technologische Rahmenbedingungen, Umwelt, rechtliche Aspekte und hier vor allem ökonomische Faktoren

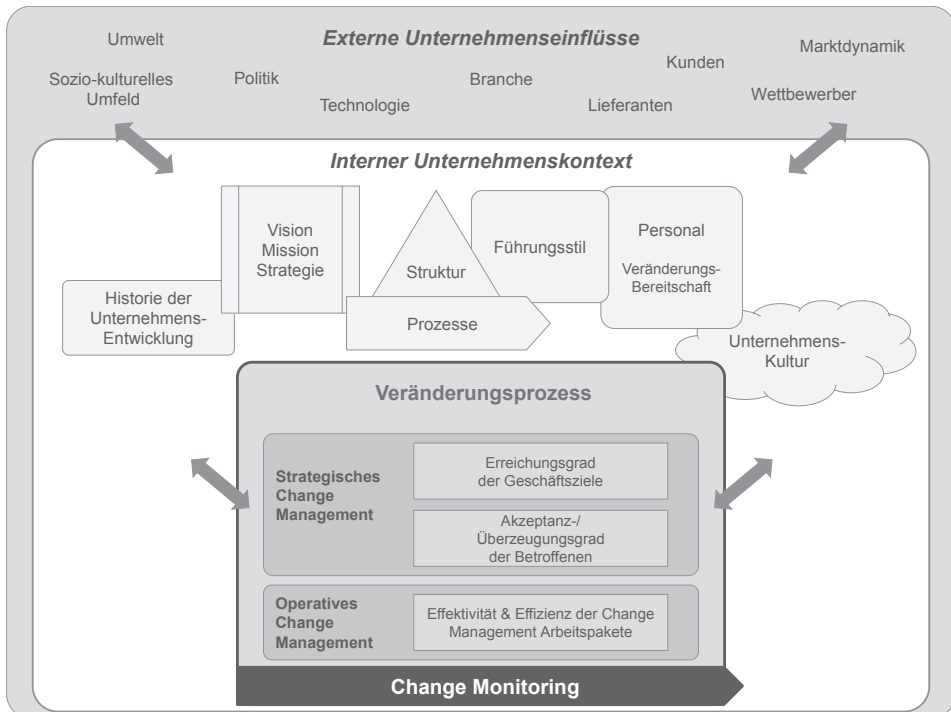


Abb. 2.1 Einflussfaktoren auf den Veränderungsprozess, Change Management und Change Monitoring

der Branche und Marktdynamik in der sich das Unternehmen befindet, beeinflussen die Konzipierung und Umsetzung der Veränderungen. Ebenso relevant ist die interne Perspektive des Unternehmens für das Aufsetzen der Change Management Maßnahmen. Dabei sind einige Fragen vorab zu klären:

- Welche Veränderungen ergeben sich aus dem strategischen Veränderungsbedarf?
- Welche Bereiche des Unternehmens sind konkret betroffen (Strategie, Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Systeme, Unternehmenskultur und Personen) und mit welchen Auswirkungen?
- Wie ist die Unternehmensentwicklung und –Historie verlaufen?
- Wie wurden zurückliegende Veränderungen bewältigt und umgesetzt: Was hat funktioniert, was nicht und welche Gründe liegen jeweils dafür zugrunde?
- Wie tragfähig ist die Führungskultur im Unternehmen?
- Welche Veränderungsbereitschaft –und Fähigkeit bringen Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens mit?
- Welche Werte der Unternehmenskultur bilden dabei ein tragfähiges Fundament (z. B. für die Zusammenarbeit nach dem Wandel)?
- Wie stark ist die Unternehmenskultur, um gemeinsam und fair Veränderungen umzusetzen?

Zwei Ebenen des Change Managements sollten differenziert werden, um Klarheit für das Change Monitoring herzustellen. Zum einen beziehen sich die strategischen Change Management Ziele auf die Erreichung der Geschäfts- bzw. Projektziele der Veränderung (Wert- oder Leistungsziele nach Krüger und Bach 2014) sowie auf die Erreichung eines zu definierenden Akzeptanzgrades der betroffenen Zielgruppen (Sozialziele nach Krüger und Bach 2014) in Abhängigkeit von den Auswirkungen der Veränderung (z. B. Merger, Reorganisation, IT-Implementierung). Zum anderen sind für das operative Change Management die in Tab. 2.1 erläuterten Arbeitspakete des Change Managements relevant. Hierbei lassen sich für jedes Arbeitspakete Kennziffern für die Effektivität oder Effizienz definieren, z. B. Akzeptanzgrad der betroffenen Mitarbeiter vor Kommunikationsveranstaltungen im Vergleich zu späteren Zeitpunkten (Effektivität). Eine mögliche Kennziffer wäre auch, wie viele Teilnehmer bestimmte Veranstaltungen besucht haben, wie viele Fragen danach gestellt wurden (bei der Veranstaltung oder im Intranet). Bezüglich der Effizienz lassen sich z. B. Kosten für die Kommunikationsveranstaltungen oder die Erstellung des Kommunikationsmaterials heranziehen. Das Change Monitoring umfasst somit die Messung und die Evaluation auf mehreren Ebenen, um den Erfolg der Umsetzung des Wandels ganzheitlich zu erfassen (vgl. Abb. 2.1).

Der zweite Teil des Buches widmet sich realen Unternehmensbeispielen. Diese zeigen das Spektrum an Möglichkeiten auf, welche Aspekte mit welchen Methoden in welcher Phase in den unterschiedlichsten Veränderungsprojekten überprüft werden können. Nach dieser Darstellung stellen sich die Herausgeber dann der Frage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die Change Monitoring Konzepte und Aktivitäten der Praxisbeispiele aufzeigen und welche Schlussfolgerungen sich daraus insgesamt ergeben.

Literatur

- Armenakis A, Harris S, Mossholder K (1993) Creating readiness for organizational change. *Hum Relat* 46(6):681–703
- Capgemini (2003) Change Management 2003/2008 – Veränderungen erfolgreich gestalten – Bedeutung, Strategien, Trends. Capgemini, Berlin
- Capgemini (2005) Change Management 2005 – Veränderungen erfolgreich gestalten – Bedeutung, Strategien, Trends. Capgemini, Berlin
- Capgemini (2008) Change Management-Studie 2008 – Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Capgemini, Berlin
- Capgemini (2010) Change Management Studie 2010 – Business Transformationen erfolgreich gestalten. Capgemini Deutschland GmbH, München
- Capgemini (2012) Digitale Revolution – Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Capgemini Deutschland GmbH, München
- Capgemini (2015) Change Management Studie 2015 – Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können – Superkräfte oder Superteam? Capgemini Deutschland GmbH, Offenbach
- IBM (2008) Making change work study 2008 – continuing the enterprise of the future conversation. IBM Institute for Business Value, Armonk
- IBM (2014) Making change work ... while the work keeps changing – how change architects lead and manage organizational change. IBM Institute for Business Value, Armonk
- Krüger W, Bach N (2014) Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 5. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Rank S, Scheinpflug R (2010) Change Management in der Praxis – Beispiele, Methoden, Instrumente, 2. Aufl. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Vahs D, Leiser W (2007) Change Management in schwierigen Zeiten: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Prof. Dr. Susanne Rank Seit 2004 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Human Resource Management & Change Management an der Hochschule Mainz (FB Wirtschaft). Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg, Promotion in Psychologie an der Universität Heidelberg. Von 1997 bis 2004 bei der SAP AG/SAP University als Trainer und Beraterin für internationale Personalentwicklung, Teilprojektleiterin für Employee Surveys und Performance Management, danach Senior Business Consultant im Inhouse Change Management Team sowie Change Managerin in internationalen Veränderungsprojekten bei SAP und bei Kunden unterschiedlicher Branchen. Seit 2004 Coach für Change Management Teams. 2006 Gastprofessur an der Coastal University/USA.

Dr. Jan Neumann Manager Change Management International bei der Berner Unternehmensgruppe. Mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich Strategie, Transformation und anderer Veränderungsinitiativen aus internationalen und nationalen Projekten. Dozent für Change Management an der Hochschule in Mainz. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Johannes Gutenberg-Universität und Fachhochschule Mainz, MBA in International Management Consulting an der Graduate School Rhein Neckar. Promotion an der Northumbria University – Newcastle Business School.

Change Monitoring in Veränderungsprozessen

Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele

Rank, S.; Neumann, J. (Hrsg.)

2017, XI, 187 S. 54 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12645-2