
Vorwort

Change Manager werden oft von den Auftraggebern oder auch Projektleitern vor die Frage gestellt, wie man messen kann, ob ein Veränderungsvorhaben erfolgreich geplant und umgesetzt wurde. Präzise formuliert sollte es lauten: Wie kann man im Laufe des Projektes kontinuierlich prüfen, ob die Veränderungsziele erreicht wurden? Als Zitat aus einem Projekt sei dazu angeführt: „Wenn wir zeigen können, dass Change Management einen Mehrwert bringt, lassen sich auch Ressourcen und Budget für dieses Thema einfordern.“

Zugleich ist es wichtig, sich dabei vor Augen zu halten, wie Menschen in ihrem beruflichen Kontext (ihrer Abteilung, ihrem Unternehmen) auf Veränderungen reagieren. Zudem ist jegliche Veränderung eine andere! Soweit lassen sich zwar „Standardrezepte“ für die Erfolgsfaktoren des Change Managements und somit des Change Monitorings ableiten, aber die Kunst des Change Monitorings liegt im Detail, die erhobenen Daten und das Feedback angemessen zu interpretieren sowie eine Rückkoppelung mit den Betroffenen herzustellen, um Lerneffekte und Fortschritte bei der Umsetzung der Veränderung im Unternehmen erzielen zu können.

Die Praxisbeispiele aus erfolgreichen Großunternehmen, ansässig in Deutschland, sollen unserem Leser helfen, diese Details des Change Monitorings zu verstehen, damit er Hinweise für sein eigenes Veränderungsprojekt daraus ableiten kann. In diesem Buch haben die Herausgeber der üblichen männlichen Form zwecks besserer Lesbarkeit den Vorzug gegeben und auf eine geschlechtsneutrale Darstellung, z. B. „Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen“, verzichtet.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird der Leser in die Grundlagen des Change Monitoring eingeführt. Im zweiten Teil berichten Change Management Experten aus der Praxis in sechs Beiträgen, wie sie für ihr Veränderungsprojekt ein Change Monitoring Konzept mit dem jeweiligen Methodenmix definiert und umgesetzt haben. Abschließend stellen sich die Herausgeber der Frage, welche Gemeinsamkeiten die Konzepte des Change Monitorings über die Praxisbeispiele hinweg zeigen und welche Unterschiede zu vermerken sind. Das Buch ist so aufgebaut, dass die Kapitel je nach Interesse unabhängig voneinander gelesen werden können.

Prof. Dr. Susanne Rank und *Dr. Jan Neumann* erläutern in den Kapiteln 1 und 2 des ersten Teiles des Buches Ziele und Nutzen des Change Monitorings ([Kap. 1](#)) und wie es in den übergeordneten Change Management Kontext eingebunden ist ([Kap. 2](#)).

Dr. Jan Neumann setzt sich im Kap. 3 mit möglichen Herausforderungen und Barrieren auseinander, die im Kontext von Change Monitoring und Evaluationen in Organisationen auftreten können und die es zu überwinden gilt.

Prof. Dr. Ralf Stegmaier von der Hochschule Osnabrück stellt die aktuellsten Forschungsergebnisse im Kap. 4 vor. Es wird aufgezeigt, wie Menschen psychologisch betrachtet Veränderungen im Unternehmen erleben und darauf entsprechend reagieren. Daraus werden konkrete Implikationen für die Kriterien menschlichen Erlebens bzgl. Unternehmensveränderungen für das Change Monitoring abgeleitet.

Im Kap. 5 werden dem Leser die unterschiedlichen Arten des Change Monitorings von *Dr. Jan Neumann* vorgestellt. Er stellt Leitfragen für die Informationssammlung und entsprechende Methoden des Change Monitorings vor.

Im zweiten Teil des Buches eröffnet der Beitrag von *Hans-Henrik Jørgensen-Lyon, Oliver Brühl* und *Neele Franke* die Praxisberichte. Sie zeigen im Kap. 6 anhand von zwei Praxisbeispielen bei einem globalen Technologiekonzern auf, welche pro-aktive Rolle den Führungskräften in Veränderungsprojekten zukommt und wie diese durch ein geeignetes Change Monitoring mess- und steuerbar gemacht werden kann.

Prof. Dr. Susanne Rank, Carolin Grode und *Eike Krull* stellen im Kap. 7 das Change Monitoring Vorgehen für die globale Implementierung des HR Excellence Programms bei der Schott AG vor. Die Autoren zeigen auf, wie Ergebnisse eines vierstufigen Change Monitoring Vorgehens dem Programm geholfen haben, den Erfolg zu messen und die Change Management Maßnahmen zu justieren.

Dr. Jan Neumann wird im Kap. 8 das Change Monitoring Konzept anhand eines strategischen Veränderungsprogramms in einem globalen Öl- und Gaskonzern darstellen. Dieses Programm umfasst die Vereinheitlichung von Geschäftsmodellen, die Standardisierung der dazugehörigen Geschäftsprozesse, die Vereinheitlichung von Organisationsstrukturen sowie die Einführung einer einheitlichen ERP- und Applikationsinfrastruktur in über 30 Ländern. Detailliert wird eingegangen auf die Verantwortlichkeiten für Programm und Change Monitoring, auf die angewandten sowie verwendeten Tools als auch auf die technischen Hilfsmittel.

Im Kap. 9 wird von *Dr. Carsten Linz, Prof. Dr. Susanne Rank* und *Frank Klees* ein Veränderungsprojekt zu einer Geschäftsmodelltransformation in einem globalen IT Unternehmen vorgestellt. In Rahmen des Change Monitoring Vorgehens wurde empirisch geprüft, ob sich eine Wirkungskette von den Change Management Maßnahmen auf die Einstellung der betroffenen Berater als auch auf ihr wahrgenommenes Kooperationsverhalten finden lässt.

Beate Bidjanbeg beschreibt in Kap. 10 anhand der Post Merger Integration der VA-Tech in die Siemens AG, wie durch das Change Monitoring die Change Management Maßnahmen justiert werden konnten. So wird aus einer herausfordernden Ausgangssituation mit großer Skepsis der Betroffenen ein erfolgreicher Abschluss der Akquisition für die zu integrierenden Mitarbeiter möglich.

Tanja Huck, Julia Jonas & Adeline Gütschow stellen im Kap. 11 das Change Monitoring bei Transformationen mit Mitarbeiterübergang im Bereich Change Management der

Hewlett Packard Enterprise (HPE) vor. Anhand von Praxisbeispielen, in welchen Unternehmen im Rahmen der Konzentration auf ihr Kerngeschäft ihre interne IT Abteilung an HPE auslagern, werden für die jeweiligen Change Management Maßnahmen das entsprechende Change Monitoring Vorgehen erörtert. Da der Mitarbeiterübergang als Bestandteil einer Transformation große Auswirkungen beim Kunden und bei HPE besitzt, runden die abschließenden Lessons learned das beschriebene Vorgehen mit einer konstruktiv kritischen Betrachtung ab.

Abschließend zeigen die Herausgeber in ihrer Schlussbetrachtung die Chancen und Grenzen des Change Monitorings auf.

Die Herausgeber bedanken sich bei den Autoren für ihre Praxisbeiträge und ihr außerordentliches Engagement für das Buchprojekt. Wir haben die konstruktive Zusammenarbeit sehr geschätzt.

Sandra Seibold von der Hochschule Mainz danken wir für ihre flexible Einsatzbereitschaft und ihre Professionalität bei der Formatierung des Buches.

Juliane Wagner und Ulrike Lörcher vom Springer Verlag gilt unser Dank dafür, dass wir die Chance zur Veröffentlichung bekommen haben, und für ihre fortwährende Unterstützung bei der Realisierung des Buches.

Abschließend möchten wir uns bei unseren Familien und Partnern, insbesondere Welf und Helena Hoffmann sowie auch Kerstin Hanusch, für ihre Geduld und zeitliche Rückendeckung bedanken.

Mainz und Köln, im Januar 2016

Susanne Rank und Jan Neumann

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