

Abstract

Titel: Analyse eines Change Prozesses

Kurzzusammenfassung: In der heutigen Zeit sind Unternehmen immer öfters einem sich stetig wandelnden Umfeld ausgesetzt. Diese Veränderungen führen zu Change Prozessen. Ein solcher Change Prozess stellt hohe Anforderungen an die Projektleitung und die Mitarbeitenden. Zum einen muss die Veränderung konzipiert und umgesetzt werden und zum anderen gilt es, verschiedene Erfolgsfaktoren des Change Management optimal auszugestalten. Das Ziel ist es den Change Prozess effizient und effektiv durchzuführen. Die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden sind jedoch zwingend zu berücksichtigen. Der Verfasser analysiert einen Change Prozess eines Unternehmens anhand ausgewählter Erfolgsfaktoren des Change Management. Daraus sollen Handlungsempfehlungen für künftige Change Prozesse abgeleitet werden.

Verfasser: Fabian Ehmann

Herausgeber: Mario Stark

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Ehmann, F. (2016). *Analyse eines Change Prozesses*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Change Management, Erfolgsfaktoren, Change Prozess

Ausgangslage

Eine Abteilung des betroffenen Unternehmens musste sich aufgrund von verschiedenen Problemfeldern und veränderter Rahmenbedingungen einem Change Prozess unterziehen. Zu den Problemfeldern gehören bspw. eine hohe Arbeitsauslastung, steigende Anforderungen und eine erhöhte Komplexität in der täglichen Arbeit. Der Themengeber dieser Bachelor Thesis wünschte eine Analyse zur Durchführung dieses Change Prozesses basierend auf ausgewählten Erfolgsfaktoren des Change Managements.

Ziel

Die Ziele dieser Bachelor Thesis sind folgende:

- 1) Die Theorie zum Change Management und zu dessen Erfolgsfaktoren ist erarbeitet.
- 2) Die Durchführung des Projekts ist umschrieben und abgebildet.
- 3) Die Meinung der Mitarbeitenden zur Durchführung des Projekts ist ermittelt.
- 4) Eine Analyse der Durchführung des Projekts basierend auf ausgewählten Erfolgsfaktoren des Change Management ist durchgeführt.
- 5) Die Zielerreichung des Projekts ist kritisch hinterfragt.
- 6) Handlungsempfehlungen für zukünftige Change Prozesse sind abgeleitet.

Vorgehen

Zu Beginn erfolgte eine umfassende Literaturrecherche zu den Grundlagen des Change Management sowie eine vertiefte Analyse der entsprechenden Modelle und Erfolgsfaktoren. Um die Durchführung des Projekts zu umschreiben und abzubilden, führte der Verfasser Interviews mit dem Themengeber und eine Analyse der erhaltenen Dokumente durch. Den empirischen Teil dieser Bachelor Thesis bildet eine Mitarbeiterumfrage. Die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage wurden anschliessend ausgewertet und analysiert. Die gesammelten Erkenntnisse aus der Literatur, die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage und die Interviews mit der Projektleitung bildeten die Basis für eine Analyse der Durchführung des Projekts. Die Analyse erfolgte für jeden Erfolgsfaktor gesondert und mündete in einem Fazit. In einem weiteren Schritt erfolgte eine kritische Zielüberprüfung der gesetzten Ziele für das Projekt. Abschliessend wurden drei Handlungsempfehlungen für künftige Change Prozesse abgeleitet.

Erkenntnisse

Die theoretische Bearbeitung mündete in einer Definition und Abgrenzung des Begriffs Change Management. Der Verfasser definiert den Begriff Change Management wie folgt:

„Change Management beschäftigt sich mit der aktiven Steuerung des Wandels in einem Unternehmen. Der Fokus liegt auf der optimalen Gestaltung des Veränderungsprozesses durch kurzfristige und strukturierte Projekte. Es geht somit um die konkrete Gestaltung des Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel.“

Aufbauend auf dieser Definition und der Analyse einiger Erfolgsfaktorenmodelle entschied sich der Verfasser für die Verwendung der in Tab. 1 aufgeführten Erfolgsfaktoren des Change Management.

Erfolgsfaktoren von Thomas Lauer
1) Person (richtige Führung im Wandel)
2) Vision (motivierende Ziele setzen)
3) Kommunikation (Widerstände vermeiden und überwinden)
4) Partizipation (Betroffene beteiligen)
5) Integration (Unterschiede überwinden)
6) Re-Eduktion (Personal gezielt entwickeln)
7) Projektorganisation (Komplexität richtig steuern)
8) Konsultation (professionelle Berater einsetzen)
9) Evolution (permanenten Wandel initiieren)

Tab. 1: Erfolgsfaktoren des Change Management nach T. Lauer.

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Lauer (2010, S. 85–241).

Die Mitarbeitenden konnte die Durchführung des Projekts im Rahmen einer Mitarbeiterumfrage bewerten. Abb. 1 bildet die konsolidierten Ergebnisse dieser Beurteilung aus Sicht der Mitarbeitenden ab.

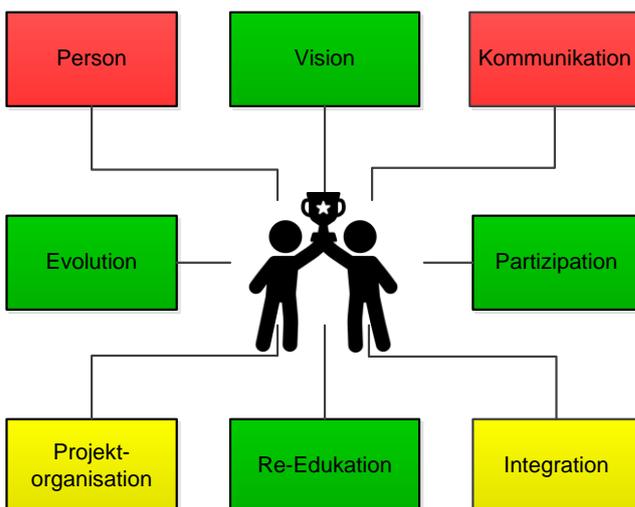


Abb. 1: Übersicht Beurteilung Erfolgsfaktoren aus Sicht der Mitarbeitenden.

Quelle: eigene Darstellung.

Es ist ersichtlich, dass die Mitarbeitenden vier der acht Erfolgsfaktoren positiv bewerten. Lediglich die Erfolgsfaktoren Person und Kommunikation werden negativ beurteilt. Die Mitarbeitenden geben an, dass der gewählte Führungsstil (Person) während des Change

Prozesses nicht ihren Bedürfnissen entsprach. Zudem wird die Kommunikation als zu wenig transparent beurteilt.

Basierend auf den erarbeiteten Erkenntnissen führte der Verfasser eine Analyse der Durchführung des Projekts anhand der einzelnen Erfolgsfaktoren des Change Management durch. In die Analyse flossen zusätzliche Meinungen aus der Literatur sowie Informationen aus den Interviews mit der Projektleitung mit ein. Abb. 2 konsolidiert die Ergebnisse dieser Analyse.

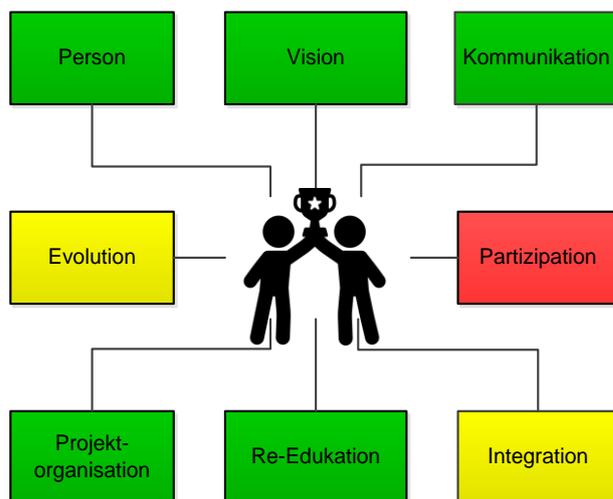


Abb. 2: Fazit Analyse der Erfolgsfaktoren.
Quelle: eigene Darstellung.

Der Autor beurteilt die Durchführung des Projekts trotz einigen Abweichungen zur Literatur als sehr gut. Die Abweichungen beziehen sich auf das teilweise abweichende Vorgehen im Vergleich zu den Empfehlungen aus der Literatur sowie die nicht vollständigen Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren. Aus Sicht des Verfassers ist es jedoch fast nicht möglich, alle Erfolgsfaktoren vollständig zu berücksichtigen bzw. es allen Mitarbeitenden recht zu machen. Dafür benötigt man immense zeitliche und personelle Ressourcen. Deshalb gilt es für jeden Change Prozess situationsgerechte Schwerpunkte zu legen und die Erfolgsfaktoren entsprechend darauf auszurichten und auszugestalten.

Optimierungspotenziale zeigen sich bei den Erfolgsfaktoren Kommunikation und Partizipation. Um diese Optimierungspotenziale nutzen zu können, hat der Verfasser drei Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Projektbegleitung: Um die Erfolgsfaktoren des Change Management optimal zu berücksichtigen, ist es wichtig, dass die Projektleitung den Change Prozess und die Mitarbeitenden sowohl während als auch nach der operativen Durchführung eine gewisse Zeit eng begleitet. Durch eine enge Begleitung kann sichergestellt werden, dass sich die Veränderungen nachhaltig im Unternehmen verankern. Ansonsten kann es sein, dass die Mitarbeitenden in alte Muster zurückfallen und sich die Veränderungen nicht wie geplant ver-

festigen können. Es liegt deshalb in der Verantwortung der Projektleitung und der Vorgesetzten den Mitarbeitenden zu verdeutlichen, dass die Vorteile der Veränderung nur realisiert werden können, wenn diese wie konzipiert umgesetzt und nachhaltig verankert werden.

Partizipation: Der Verfasser empfiehlt alle Mitarbeitenden in einem nächsten Change Prozess aktiv miteinzubeziehen. Die Projektleitung soll dazu eine verbindliche Planung der Partizipation erstellen, in welcher ersichtlich ist, welche Mitarbeitenden in welcher Phase aktiv mitwirken dürfen. Die Mitarbeitenden müssen danach über ihre Möglichkeiten zur aktiven Partizipation in Kenntnis gesetzt werden. Die Projektleitung ist anschliessend verantwortlich, dass die Partizipation auch wie geplant umgesetzt wird.

Kommunikation: Den Mitarbeitenden ist oft nicht bewusst, wieso die Projektleitung gewisse Informationen erst zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht kommuniziert. Es ist jedoch nachvollziehbar, dass bspw. noch nicht definitiv gefällte Entscheidungen erst zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht kommuniziert werden können. Der Verfasser empfiehlt deshalb, diese verspätete oder fehlende Kommunikation im Nachgang an den Change Prozess nachzuholen und zu erläutern. Mit diesem Vorgehen werden die Beweggründe der Projektleitung offengelegt. Die Mitarbeitenden können dadurch die Entscheidungen der Projektleitung besser nachvollziehen und akzeptieren. Sie erachten die Kommunikation folglich als transparenter.

Wichtigste Literaturquellen

Bach, N. & Krüger, W. (Hrsg.). (2014). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kauffeld, S. (Hrsg.). (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.

Kostka, C. & Mönch, A. (2009). *Change-Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (4. Aufl.). München: Hanser

Lauer, T. (2010). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Strikker, F. (2006). *Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse. Umgang mit Kommunikation und Paradoxien*. Gefunden am 20.01.2016 unter http://www.shsconsult.de/uploads/media/erfolgsfaktoren_strikkerbongartz_okt2006.pdf