

Modul 146/156
Projektmodul
Sommersemester 2022

Change Management in Unternehmen

Betreuende/r Professor/in

Dr. Tilmann Drebes

Beschreibung

Ausgangssituation und Zielsetzung:

Veränderungen sind ein zentraler Bestandteil in Wirtschaft und Gesellschaft. Seit Beginn der Pandemie im Jahre 2020 wurde deutlich, welche tiefgreifenden Veränderungen in sehr kurzer Zeit erforderlich und auch möglich sind. Die digitalen Kommunikationsangebote über Zoom und MS Teams sind beispielhaft zu erwähnen und hatten den Zweck, die betrieblichen Arbeitsprozesse fortzuführen. An vielen Stellen haben die Entwicklungen der Pandemie aber auch gezeigt, dass mit diesen Veränderungen sowohl Vorteile als auch Nachteile verbunden sind. Nicht alles lässt sich umsetzen und oftmals entstehen in Transformationsprozessen neue Probleme, die gelöst werden müssen. Zumeist muss über Lösungen zwischen unterschiedlichen Akteuren verhandelt werden. Beispielhaft sind hier Fragen des Arbeits- und Datenschutzes bzw. Fragen der Trennung von Arbeits- und Privatleben sowie Gesundheitsfragen anzuführen. Probleme sind somit oftmals die Ausgangspunkte für Veränderungen und Innovationen. Die Entstehung, der Verlauf und die Auswirkungen von Problemlösungsprozessen sind auf vielen verschiedenen Ebenen spürbar. Eine Analyse muss deshalb mehrdimensional erfolgen und die vielen unterschiedlichen Facetten ausreichen berücksichtigen.

Ein wichtiger Gedanke in diesem Zusammenhang besteht darin, dass Veränderungen nicht nur rein ökonomisch erfolgen. Auch wenn wirtschaftliche Aspekte in Unternehmen oftmals sehr bedeutsam sind und damit entsprechend große Erwartungen verbunden sind, so geht es bei Veränderungsprozessen in aller Regel auch darum, dass Menschen betroffen sind. Menschen können als Kund*innen, Lieferant*innen, Mitarbeiter*innen, Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlichen Funktionsbereichen bzw. als Sozialpartner im Rahmen von Betriebs- und Personalrat eine Rolle spielen und den Veränderungsprozess in die eine bzw. andere Richtung lenken und verändern.

Beispielsweise kann es bei Veränderungsprojekten um die Einführung einer neuen Geschäftsstrategie gehen. Eventuell ist damit auch eine Verlagerung von Arbeitskapazitäten verbunden. Möglicherweise sollen an anderen Standorten Produkte und Dienstleistungen erbracht werden, weil diese dort kostengünstiger sind. Eine Vernetzung soll mittels eines neuen IT-Systems und mit neuen Kommunikationstools erfolgen. Ein neues Arbeitsmodell soll die Zusammenarbeit aus Sicht des Managements verbessern. Und welche Meinung bzw. welches Mitbestimmungsrecht haben der Betriebs- bzw. Personalrat zu diesen Veränderungen?

Es ist wichtig zu verstehen, dass der Erfolg von Veränderungs- und Transformationsprozessen oft und gerne anhand von technisch-wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen wird. Diese Perspektive ist einseitig, denn Veränderungen müssen von den Mitarbeiter*innen und Kund*innen auch akzeptiert werden. Wenn Kund*innen ein Produkt bzw. eine Dienstleistung nicht mehr nachfragen und kaufen, dann fehlt die Akzeptanz und diese Entwicklung ist sehr leicht wahrnehmbar. Wenn Mitarbeiter*innen eine Veränderung nicht akzeptieren, dann kann das mitunter schwieriger wahrnehmbar sein. Die soziale Akzeptanz stellt deshalb ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium dar, welches oftmals vernachlässigt wird, jedoch für den Erfolg von Veränderungen von entscheidender Bedeutung ist.

Ablauf:

Das Projektseminar ist in fünf Phasen unterteilt. In einer **ersten Phase** werden Grundlagen und Zusammenhänge von Veränderungsprozessen und zum Change Management in Unternehmen thematisiert. Neben den verschiedenen Arten von Veränderungsprojekten und den potenziellen Einflussfaktoren geht es um die systematische Analyse von Geschäftsmodellen und Branchen. In einer **zweiten Phase** geht es um einen Überblick der Instrumente und Werkzeuge im Change Management. Hierzu gehört auch eine Vorstellung über den Verlauf und die Phasen von Veränderungsprozessen sowie bekannte Vertreter*innen für Modelle. In einer Ausgangssituation gilt es insbesondere zu verstehen, welche Handlungsmotivation für eine Veränderung besteht: Wer möchte welche Veränderung aus welchen Gründen, wann, wo und wie schnell. In einer **dritten Phase** steht dann die eigenständige Untersuchung von Veränderungsprozessen im Vordergrund der Projektarbeit in Gruppen. Hier werden Projektthemen vergeben, die sich mit spezifischen Branchen und Unternehmen beschäftigen werden. Im Mittelpunkt der weiteren Projektarbeit geht es darum, Veränderungsprozesse eigenständig zu untersuchen und zu verstehen. Hierbei sollen die Studierenden anhand der verschiedenen Handlungsakteure und Stakeholder zeigen, welche verschiedenen Personen an einem Veränderungsprozess beteiligt sind oder auch nicht beteiligt sind. Auch die Entwicklung von Lösungsansätzen steht hierbei im Mittelpunkt. Die Studierenden organisieren ihr Veränderungsprojekt eigenständig. Die **vierte Phase** steht ganz im Zeichen der Präsentation der gewonnenen Erkenntnisse. Die abschließende **fünfte Phase** umfasst die schriftliche Ausarbeitung einer Projektarbeit im seminaristischen Stil.

Lernziele:

- Strategisches und operatives Management im Team
- Analyse von Veränderungs- und Transformationsprozessen
- Eigenverantwortliches Projektmanagement mit Projektarbeit
- Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Teamarbeit
- Zwischenberichte und Abschlusspräsentation der Ergebnisse
- Projektbericht im seminaristischen Stil
- Kenntnis und Anwendung wissenschaftlicher Arbeitsmethodik

Prüfungsleistungen:

Projektmanagement (20%), Präsentation der Ergebnisse (40%), Abschlussbericht (40%)

Teilnehmeranzahl:

max. 12 Studierende