

Methoden des Change Managements bei der Geschäftsprozessoptimierung

Von [Michael Gröschel](#) / [Fachwissen](#), [Prozessmanagement](#), [QM](#) / 10. Mai 2022 / [Chancen](#), [Change-Management](#), [Geschäftsprozessoptimierung](#), [Grundlagen](#), [Grundsätze](#), [Methoden](#), [Value Proposition Canvas](#), [Veränderungsprozesse](#) / [Kommentar verfassen](#)

Sei es der Wechsel an eine neue Schule, der Start in eine Ausbildung oder der Umzug in eine neue Wohnung. Auf jeden Menschen kommen im Laufe des Lebens verschiedene Veränderungsprozesse zu. Meist fällt es anfangs schwer, das gewohnte Umfeld zu verlassen und sich mit der neuen Situation anzufreunden, denn dadurch fallen alte Gewohnheiten und Routinen weg. Es heißt nun mal nicht umsonst: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier.

Im beruflichen Umfeld führen Veränderungen oft zu einem Wechsel der vertrauten Umgebung im Sinne von Mitarbeitenden und des Arbeitsumfelds. Des Weiteren fallen bestimmte Tätigkeiten weg oder laufen in anderer Form ab und neue Aktivitäten sind zu etablieren. Hierfür müssen bestehende Vorkenntnisse hinsichtlich Software, Maschine, Sprache etc. ausgebaut oder sich neues Wissen bisher unbekannter Sachgebiete angeeignet werden. Im Gegenzug fällt das mögliche Verlassen liebgewonnener und vertrauter Gewohnheiten umso schwerer und gleichzeitig ist es ungewiss, ob man mit den Veränderungen zurechtkommt. Veränderung bedeutet selbstverständlich auch eine Chance – viele assoziieren mit Veränderungen aber vor allem potenzielle Gefahr. Das ist auch genetisch bedingt, und (leider) nicht in allen Fällen unbegründet.

Andererseits: Veränderungen und Transformationen sind notwendig, sonst könnten sich Unternehmen oder Organisationen nicht weiterentwickeln. Das Marktumfeld, organisatorische Veränderungen, Technologien, Produkte und Trends: Alle Aspekte sind ständig im Wandel und erfordern in vielen Fällen eine Anpassung und Optimierung der Produkte und der Aufbau- und Ablauforganisation – und damit eine *Veränderung der Geschäftsprozesse* als Kern jeder

Unternehmung.

Es ist besser den Veränderungsprozess aktiv zu gestalten als Veränderungen „einfach so“ laufen zu lassen und zu hoffen, dass sich etwa der erhoffte Nutzen mit der Einführung einer neuen Software von allein einstellt. Es reicht auch nicht, daran zu appellieren, dass das Personal eben die Veränderungen annehmen sollte. Menschen sind unterschiedlich. Diese Diversität ist gewollt und hilfreich, um Probleme und Herausforderungen aus unterschiedlichen Sichtweisen besser lösen zu können.

Im nachfolgenden sind drei Möglichkeiten aufgeführt, wie Sie das Change Management bei Prozessen angehen könnten. Diese können Sie mit den etablierten Methoden aus Ihrem Change-Management-Baukasten kombinieren.

Mache Betroffene zu Beteiligten!

Wenn sich Personen bei Veränderungen, die sie selbst betreffen, aktiv und gestaltend beteiligen können, erhöht dies die Akzeptanz und schafft Vertrauen. Da Betroffene den besten und tiefsten Einblick in die realen Abläufe haben, wäre es geradezu nachlässig, deren Erfahrungen und Ideen zu ignorieren. Workshops, informelle Ideensammlungen mit modernen Onlinetools etc. gehören daher zum Pflichtprogramm. Werden die Vorschläge ernst genommen und nach Möglichkeit umgesetzt, ist die erste Hürde geschafft.

Kommuniziere früh, viel und transparent!

Menschen wollen informiert und „mitgenommen“ werden. Die Akzeptanz der Belegschaft wird folglich dadurch gefördert, wenn die verschiedenen Gründe einer Veränderung aufgeführt und die notwendigen Schritte transparent dargestellt werden. Die meisten Mitarbeitenden haben dadurch mehr Verständnis für Änderungen, die ihren Arbeitsalltag betreffen. So können Betroffene zumindest nachvollziehen, weshalb eine unternehmerische Anpassung ansteht.

Richten Sie beispielsweise im Rahmen des internen Projektmarketings einen Blog ein, in dem lesenswerte Artikel von unterschiedlichen Projektbeteiligten zu finden sind. Markante Werbesprüche, Floskeln und Durchhalteparolen sind weniger gefragt. Ehrliche Kommunikation, locker, informativ und auch gerne multimedial aufbereitet, machen Ihre Blog-Artikel lesenswert. Erklärvideos sind heutzutage mit wenig Aufwand und kostengünstig erstellbar. Scheuen Sie sich nicht davor, auch Fehler zu beschreiben, denn Schwierigkeiten sind Teil eines jeden Projektgeschäfts und auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung besonders lehrreich. Erfahrungsberichte von Beteiligten werden ebenfalls gerne gelesen. Laden Sie wenn möglich die Beteiligten auch aktiv zum Kommentieren ein.

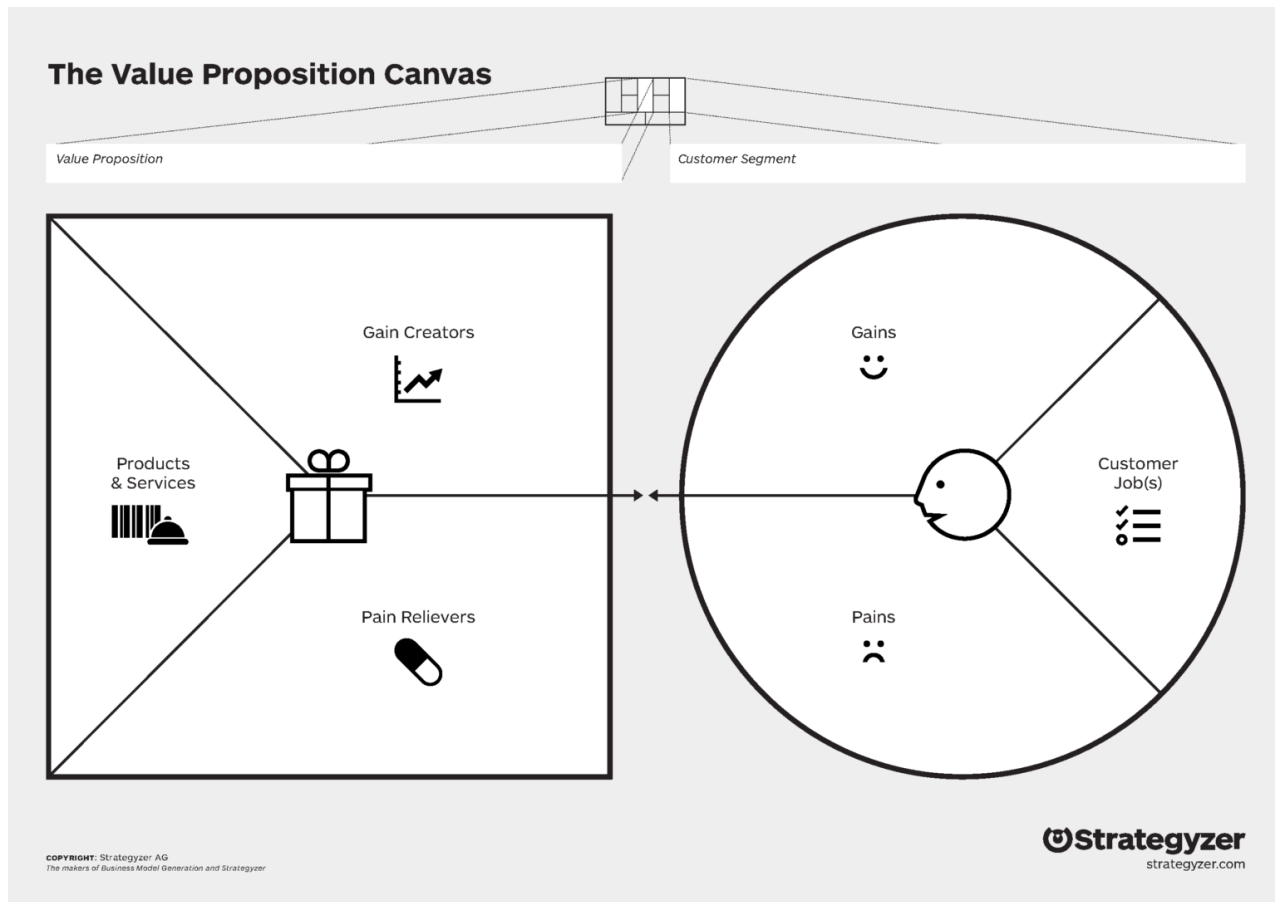
Konkrete Unterstützung am Arbeitsplatz

Trotz aller Bemühungen werden Prozessänderungen nur dann auf Dauer akzeptiert, wenn sie den betroffenen Personen und Mitarbeitenden beim Erledigen der alltäglichen Arbeiten helfen. Z. B. mit angenehmerer Arbeit, schnellerer Umsetzung, weniger Problemen, mehr Zeit für interessantere und kreativere Aufgaben.

Aber wie findet man diese Ansatzpunkte methodisch heraus?

Um diese Felder zu adressieren, bedienen wir uns an dieser Stelle einem Werkzeug, dem *Value Proposition Canvas (VPC)*. Das VPC, dargestellt in der nachfolgenden Abbildung, kommt typischerweise zum Einsatz, um die Bedürfnisse der Kundschaft und typische Probleme bei der Aufgabenerledigung zu ermitteln sowie zu strukturieren. Auf dieser Basis können dann geeignete Produkte und/oder Dienstleistungen entworfen werden, die das Erledigen von Aufgaben

erleichtern und zusätzlich weitere Vorteile bei der Umsetzung bieten können. Methodisch beginnt man auf der rechten Seite der Abbildung mit der Erfassung der „Customer Jobs“.



Bildquelle: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

In unseren Geschäftsprozessen, die eine Veränderung durchleben, betrachten wir den Anwender (die Prozessbeteiligten). Dieser stößt beim Durchlaufen alltäglicher Geschäftsprozesse auf umständliche Aufgaben, die nur unter großem Zeitaufwand und den damit verbundenen hohen Kosten umsetzbar sind. Adressiert der optimierte Geschäftsprozess diese Probleme anhand vorheriger Analysen, so können Unternehmen transparent die Verbesserungen und Vorteile verdeutlichen. Damit werden die Chancen der Veränderung deutlich gemacht. Beides ist damit sinnvoll – die Risiken ernst zu nehmen und zu adressieren sowie die Chancen aufzuzeigen!

Erklären Sie dann, wie der geänderte Geschäftsprozess, möglicherweise mit den neuen Werkzeugen, helfen kann. Entdecken Sie gemeinsam, welche Vorteile zusätzlich entstehen. Denkt man dieses Szenario etwas weiter, bietet sich auch die Entwicklung von Personas (eine Art Prototyp für eine Nutzergruppe) an, um leicht verständlich die Veränderungen für typische Prozessbeteiligte zu erklären. Gleichzeitig können die Personas und Erfahrungen wieder zu einem spannenden Blogbeitrag verwertet werden.

Danke, dass Sie bis hierher durchgehalten haben. Ich hoffe, dass Sie einige Anregungen für das eigene Change Management bekommen haben, um Mitarbeitende in den Mittelpunkt des Wandels zu stellen! Wir freuen uns über Kommentare und Ergänzungen!