



Studienbrief

**Management of Change
– Die Toolbox
für den Change Manager**

Gliederung

| | |
|---|----|
| 1 Einleitung | 3 |
| 2 Studienziele | 4 |
| 3 Change Management – Warum Veränderungsprozesse einer aktiven Steuerung auf der Grundlage von Modellen bedürfen | 5 |
| 4 Management of Change – Wie sich das AOK-System den Herausforderungen großer Veränderungsprozesse stellt | 6 |
| 4.1 Entstehungsgeschichte von Management of Change | 6 |
| 4.2 Gegenstandsabgrenzung | 7 |
| 5 Toolbox für Change Manager – Welche Werkzeuge zur Gestaltung von Veränderungsprozessen genutzt werden können | 8 |
| 5.1 Mindtool „Keyplayer“ | 10 |
| 5.2 Prozesssteuerung durch Kommunikation und Change Controlling | 12 |
| 5.3 Anstoß | 13 |
| 5.4 Phase I „Vorfeldanalyse & Diagnose des Vorhabens“ | 13 |
| 5.4.1 Mindtools für Phase I | 20 |
| 5.4.1.1 Stakeholder-Analyse | 20 |
| 5.4.1.2 Kraftfeldanalyse – Ein Werkzeug für das Planen | 21 |
| 5.4.1.3 SPOT-Analyse – Ein erster Schritt zur Organisationsanalyse | 22 |
| 5.4.1.4 Organigramm-Analyse | 22 |
| 5.4.1.5 Portfolio-Analyse | 23 |
| 5.5 Phase II „Definition der Veränderungsziele“ | 24 |
| 5.5.1 Mindtools für Phase II | 26 |
| 5.6 Phase III „Konzeption des Was und Wie“ | 27 |
| 5.6.1 Mindtools für Phase III | 30 |
| 5.6.1.1 Aktionsplan | 30 |
| 5.6.2 Maßnahmenkatalog zum Umgang mit hemmenden Kräften („Bremsen“) | 30 |
| 5.6.3 Potenziell beteiligungspflichtige Maßnahmen aus dem Bereich Personalmanagement | 31 |
| 5.7 Phase IV „Umsetzung“ | 33 |
| 5.7.1 Mindtools für Phase IV | 35 |
| 5.7.1.1 Verantwortlichkeiten regeln | 35 |
| 5.7.1.2 Beteiligungskonzept | 35 |
| 5.8 Phase V „Konsolidierung der Veränderung“ | 36 |

| | |
|---|----|
| 6 Ein Gegenstand von Wandlungsvorhaben – Optimierungspotenziale auf der Ebene von Geschäftsprozessen erkennen | 38 |
| 6.1 Begriffe des Prozessmanagements | 38 |
| 6.2 Identifikation von Wertschöpfungspotenzialen | 41 |
| 6.2.1 Prozessanalysen mit der Zielrichtung Effektivitätssteigerung (Weg A) ... | 43 |
| 6.2.2 Prozessanalysen mit der Zielrichtung Effizienzsteigerung (Weg B) | 47 |
| 7 Rolle der Personaler und Organisationsentwickler – Was das Personalmanagement und die Organisationsentwicklung in Veränderungsprozessen leisten können | 51 |
| 8 Zusammenfassende Selbstkontrolle | 53 |
| 9 Lösungen zu den Übungen im Text | 54 |
| 10 Lösungen zur zusammenfassenden Selbstkontrolle | 57 |
| 11 Literaturverzeichnis | 60 |