

Studienbrief

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

Gliederung

1 Einleitung	3
2 Studienziele	5
3 Change Management – Warum Veränderungsprozesse einer aktiven Steuerung auf der Grundlage von Modellen bedürfen	6
4 Management of Change – Wie sich das AOK-System den Herausforderungen großer Veränderungsprozesse stellt	7
4.1 Entstehungsgeschichte von Management of Change	7
4.2 Gegenstandsabgrenzung	9
5 Toolbox für Change Manager – Welche Werkzeuge zur Gestaltung von Veränderungsprozessen genutzt werden können	10
5.1 Mindtool „Keyplayer“	12
5.2 Prozesssteuerung durch Kommunikation und Change Controlling	15
5.3 Anstoß	16
5.4 Phase I „Vorfeldanalyse & Diagnose des Vorhabens“	17
5.4.1 Mindtools für Phase I	25
5.4.1.1 Stakeholder-Analyse	25
5.4.1.2 Kraftfeldanalyse – Ein Werkzeug für das Planen	26
5.4.1.3 SPOT-Analyse – Ein erster Schritt zur Organisationsanalyse	27
5.4.1.4 Organigramm-Analyse	28
5.4.1.5 Portfolio-Analyse	29
5.5 Phase II „Definition der Veränderungsziele“	30
5.5.1 Mindtools für Phase II	33
5.6 Phase III „Konzeption des Was und Wie“	34
5.6.1 Mindtools für Phase III	38
5.6.1.1 Aktionsplan	38
5.6.2 Maßnahmenkatalog zum Umgang mit hemmenden Kräften („Bremsern“)	39
5.6.3 Potenziell beteiligungspflichtige Maßnahmen aus dem Bereich Personalmanagement	40

5.7 Phase IV „Umsetzung“	42
5.7.1 Mindtools für Phase IV	44
5.7.1.1 Verantwortlichkeiten regeln	44
5.7.1.2 Beteiligungskonzept	45
5.8 Phase V „Konsolidierung der Veränderung“	45
6 Ein Gegenstand von Wandlungsvorhaben – Optimierungspotenziale auf der Ebene von Geschäftsprozessen erkennen	48
6.1 Begriffe des Prozessmanagements	48
6.2 Identifikation von Wertschöpfungspotenzialen	51
6.2.1 Prozessanalysen mit der Zielrichtung Effektivitätssteigerung (Weg A)	53
6.2.2 Prozessanalysen mit der Zielrichtung Effizienzsteigerung (Weg B)	57
7 Rolle der Personaler und Organisationsentwickler – Was das Personalmanagement und die Organisationsentwicklung in Veränderungsprozessen leisten können	63
8 Zusammenfassende Selbstkontrolle	66
9 Lösungen zu den Übungen im Text	68
10 Lösungen zur zusammenfassenden Selbstkontrolle	71
11 Literaturverzeichnis	76