The Future is

Change

Das Concept Paper für
Change Management an Hochschulen

Eine Teilprojekt des digital university hub

TU Graz · universität wien · UNI GRAZ

digital university hub

In Kooperation mit unseren Partner*innen der Technischen Universität Graz, Universität Wien und der Universität Graz.

Gefördert von:

Bundesministerium
Bildung, Wissenschaft
und Forschung

IMPRESSUM

Medieninhalber*in & Hersteller*in
DUH – digital university hub
Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) - ATU 574 77 929

Für den Inhalt und die Redaktion auf der Serviceplattform „digital university hub“ gemeinsam verantwortlich:

Technische Universität Graz
Vizerektorat für Digitalisierung und Change Management
Rechbauerstraße 12 - 8010 Graz, Österreich

Universität Wien
Vizerektorat für Digitalisierung und Wissensmanagement
Universitätsring 1 - 1010 Wien
Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) – ATU 37586901

Universität Graz
Vizerektorat für Personal und Digitalisierung
Universitätsplatz 3 - 8010 Graz
Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer (UID) – ATU 57511277

Layout und Design
Natascha Eibl MA MBA, Vividfox - Creative Collective for Visual Communication

Haftung
Alle Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Eine Haftung der Herausgeber*innen oder Autor*innen ist ausgeschlossen. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autor*innen dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Zitiervorschlag
Von der Linden, Claudia; Michel, Lina; Rieger, Elisabeth; Schwarz, Margit; Schöndorfer, Simone (2022): The Future is Change, Das Handbuch für Change Management an Hochschulen. digital university hub

Geschlechtersensible Sprache
Zur verbesserten Interpretierbarkeit durch Vorlese-Anwendungen für Menschen mit Sehbehinderungen, zielen wir darauf ab, geschlechtsneutrale Formulierungen (z. B. „Mitarbeitende“) zu verwenden. Sofern nicht möglich, wird auf das Gender-Sternchen (z. B. „Stakeholder*innen“) zurückgegriffen, um Menschen mit nicht-binären Geschlechtsidentitäten sichtbar einzuschließen. Bezeichnungen wie „Change Agent“ werden aus dem Englischen übernommen und sind damit inhärent geschlechtsneutral.

Grafik – Disclaimer
Für alle Stufengrafiken, die sich auf den Titelseiten der Phase 1, Phase 2, Phase 3 und Phase 4 befinden, gilt folgender Quellenhinweis: *4-Phasen-Modell. In Anlehnung an (Gareis & Gareis, 2018)*

INHALTSVERZEICHNIS

CHANGE INITIIEREN 7

ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION 7

ERSTELLUNG EINES ERST-KONZEPTES 8

DIE INTENSITÄT DES CHANGE BESTIMMEN 8

DIE CHANGE ART 9

CHANGE KONTEXT 9

CHANGE VISION 10

GROBKONZEPT CHANGE KOMMUNIKATION 12

CHANGE ARCHITEKTUR/ CHANGE ROADMAP 13

CHANGE READINESS 13

CHANGE PLANUNG SICHERSTELLEN 13

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS 14

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

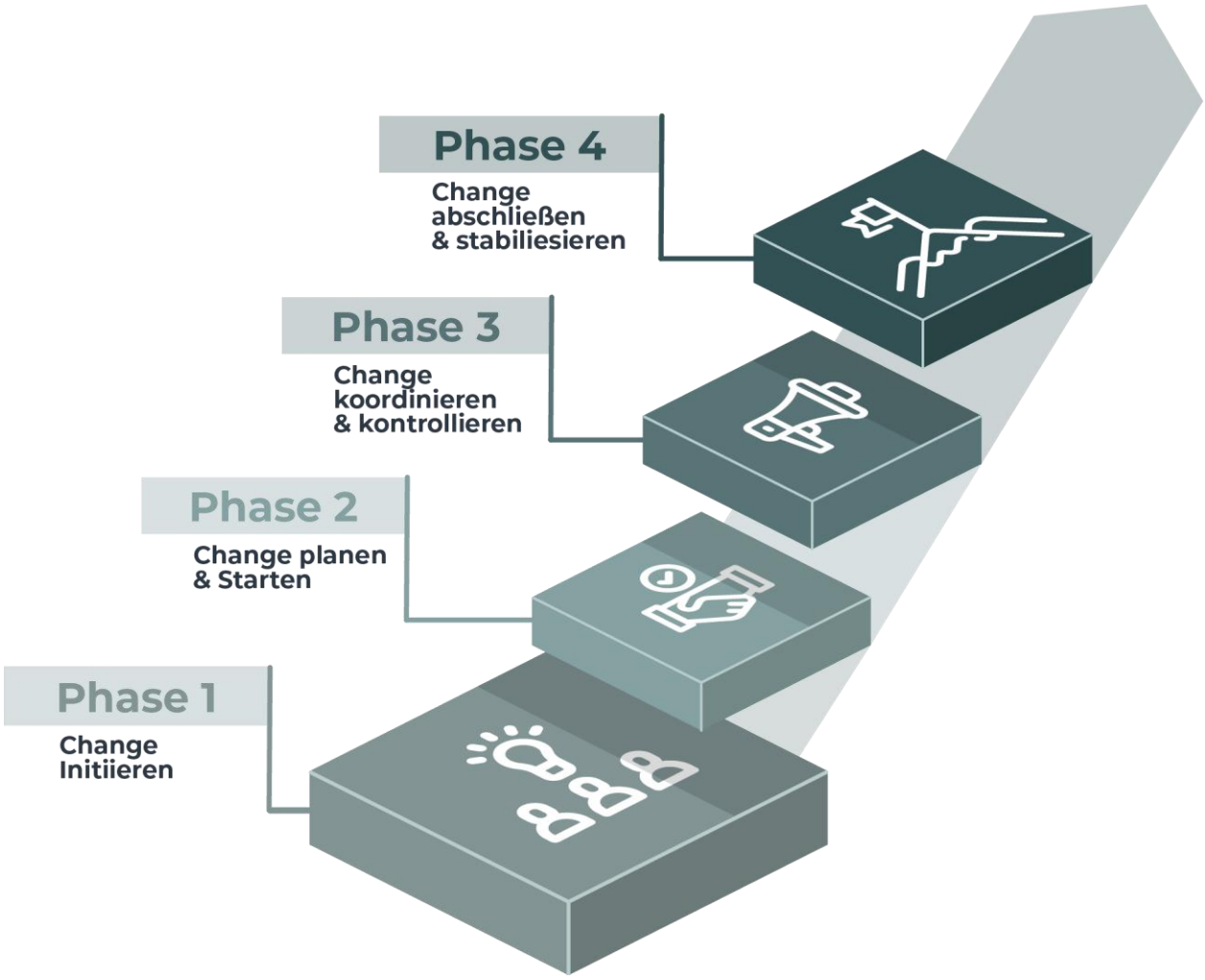
ABBILDUNG 1: MERKMALE EINER GUTEN CHANGE VISION 11

Dieses Concept Paper behandelt die erste Phase des Change Vorhabens und dient als eine Step-by-Step Anleitung für erfolgreiche Veränderung an Hochschulen. Worum handelt es sich konkret in dieser ersten Phase? Dies soll im folgenden Kapitel genauer betrachtet werden.

Phase 1:
CHANGE INITIIEREN

Effiziente Planung und Abwicklung des Veränderungsvorhabens:

Von der Erstellung eines Erst- (Grob-)Konzeptes bis zur Beauftragung des Change Vorhabens



CHANGE INITIIEREN

Die erste Phase des Change Prozesses verfolgt als primäres Ziel, dass Aktivitäten zur Veränderungsgestaltung früh genug bedacht und mitgeplant werden, inklusive der ggf. dafür notwendigen Ressourcen und finanziellen Mittel (z.B. Veranstaltungen, Kommunikationsmaßnahmen, Schulungen u.ä.). Das Ergebnis der Phase 1: „Change initiieren“ ist ein mit allen Beteiligten abgestimmter und freigegebener Change Auftrag. Damit sind die notwendigen Mittel für die weitere Umsetzung freigegeben und die detaillierte Planung kann beginnen (siehe Concept Paper - Phase 2: „Change planen/starten“). Um eine möglichst effiziente und effektive Planung und Abwicklung von Change Vorhaben sicherzustellen, ist es ratsam, gleich zu Beginn die Change Management Aktivitäten parallel zu den inhaltlichen Aspekten (z.B. Einführung einer neuen Software) gemeinsam mit der Projektleitung zu analysieren. Durch diese parallele Analyse können die Projektziele (Projektbudget, -inhalte und -zeit) und die Change Vorhaben (Change Ziele) bestmöglich erreicht werden (Seufert, 2005).
Überdies ist die Identifizierung der betroffenen Organisationseinheiten wesentlich für ein erfolgreiches Change Vorhaben. Eine Veränderung trifft nie nur eine Person oder eine Abteilung, daher ist es relevant, die Organisationseinheiten, Abteilungen und Stakeholder*innen zu ermitteln, auf die sich der Change zusätzlich auswirkt (Graf-Schlattmann et al., 2020). Im Verlauf und zu Ende der Phase 1: „Change initiieren“ sollen folgende Ergebnisse erarbeitet und erreicht werden:

- Der Grund für den Change ist erfasst
- Der Nutzen des Change ist erarbeitet
- Die Change Vision, Werte und Ziele sind festgelegt
- Die relevanten Stakeholder*innengruppen sind erfasst
- Ein erstes Kommunikationskonzept für den Change ist erstellt
- Der Change Auftrag ist freigegeben

Der erste Schritt zur Erreichung dieser Ergebnisse ist die Analyse der Ausgangssituation, welchem sich der folgende Abschnitt detaillierter widmet.

ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Zu Beginn eines Veränderungsvorhabens ist es wichtig, sich mit folgender Frage auseinanderzusetzen: **„Wo stehen wir jetzt und was soll sich verändern?“**
Die Beantwortung dieser Frage ergibt sich aus der Analyse der Ausgangssituation, der sogenannten IST-Situation (Vahs & Weiand, 2020). Es ist wichtig, ausreichend Zeit für die IST-Analyse aufzuwenden, damit keine relevanten Stolpersteine übersehen werden. Nach der IST-Analyse und der Ausarbeitung des Veränderungsbedarfes mit

entsprechenden SOLL-Zielen kann dieser erste Übersichtsplan erstellt werden.
Für die Analyse kann auf für diesen Schritt entwickelte Methoden zurückgegriffen werden.

ERSTELLUNG EINES ERST-KONZEPTES

Die **Erstellung** eines **Erst-Konzeptes (teilweise auch benannt als grober Change Plan, Change Architektur oder Change Roadmap)** liefert einen Überblick über notwendige Aktivitäten für eine wirkungsvolle Veränderung. Das **Erst-Konzept** basiert auf einem Fragenkatalog, der projektspezifisch erstellt wird. Dieser **Fragenkatalog** wird in einem Erstgespräch der Projektleitung mit relevanten Stakeholder*innen durchgeführt.

BASIC TOOLKIT

- ⇨ 1.0. Fragebogen zur Erstellung des „Erst-Konzepts“
- ⇨ 1.1. Systemische Befragung

Dieser Fragebogen sowie die Ergänzung zur Systemischen Befragung bieten Ihnen eine breite Auswahl an Themen, die Sie im jeweiligen Kontext ‘abfragen‘ können.

DIE INTENSITÄT DES CHANGE BESTIMMEN

Für die Planung eines Change Vorhabens ist es wichtig zu wissen, wie umfassend die Veränderung ist. Man spricht hierbei auch von der Intensität des Change (Bergmann & Garrecht, 2021).

Bei **Veränderungen mit hoher Intensität** sind die Change Aktivitäten umfangreicher und das Change Vorhaben grundsätzlich aufwändiger, da mehr finanzielle Mittel und Ressourcen benötigt werden. Zudem basieren solche Veränderung auf einer durch und durch neuen Vision und Strategie, die nach grundlegenden Änderungen der Denkweise (des Mindsets) und damit auch des Verhaltens der Beteiligten verlangt.

Bei **Veränderungen mit geringer Intensität** müssen die Beteiligten ihr Verhalten meist nur geringfügig ändern. Der Aufwand für die Change Aktivitäten ist ebenfalls geringer. Die Anpassung eines bestehenden Prozesses durch Veränderung der Verantwortlichkeiten oder Veränderung einzelner Prozessschritte kann ein Beispiel für solch einen Change mit geringer Intensität sein.

Zur **Bestimmung der Intensität** des Change werden **Change Dimension**, **Change Art** und **Change Kontext** herangezogen. Diese Indikatoren helfen, das Change Vorhaben in seiner Veränderungsintensität und Komplexität abzuschätzen. Die Begriffe werden nun erläutert.

DIE CHANGE ART

Der Indikator Change Art unterstützt bei der **Feststellung der Intensität** des Change und der verschiedenen Dimensionen. Die Change Dimension umfasst jene **Bereiche einer Organisation, die von der Veränderung betroffen** sind. Die Bereiche stellen dabei die Dimensionen dar, die gesteuert werden und auf die einzuwirken ist (Hussain et al., 2018). Je nach Intensität ist mehr oder weniger Aufwand für eine erfolgreiche Veränderung zu planen. Im Folgenden werden ein paar Change Arten erläutert:

Organisatorisches Lernen: Das Projekt wird im Rahmen der bestehenden Geschäftsprozesse durchgeführt. Die Veränderungen sind nicht tiefgreifend. Ein Beispiel hierfür ist die Veränderung eines bereits bestehenden Formulars.

Weiterentwickeln: Das Projektziel ist eine Effektivitäts- bzw. Effizienzsteigerung im Rahmen bestehender Prozesse und Aktivitäten. Es werden zwar mehrere Dimensionen (mehrere Bereiche) einer Organisation verändert, es erfolgt aber keine Identitätsänderung. Ein Beispiel hierfür ist die Digitalisierung von Bewerbungs- und Anstellungsunterlagen.

Transformieren: Hierbei werden mehrere Dimensionen einer Organisation verändert, die eine strategische und kulturelle Neuorientierung sowie Identitätsänderung zur Folge haben. Das übergeordnete Ziel des Transformierens ist die Umsetzung strategischer Entscheidungen aufgrund erwarteter Gefährdungen oder neuer Potenziale. Diese Change Art weist die größte Intensität der Veränderung auf. Ein Beispiel hierfür ist die Transformation von fixen Arbeitsplätzen hin zu einem Shared- und/oder Co-Working Office.

> Anmerkung: Radikale Neupositionierungen kommen im Hochschulwesen eher nicht vor, jedoch müssen alle Change Arten bei der Konzeptualisierung berücksichtig werden.

BASIC TOOLKIT

⇨ 1.2. Tabelle zur Bestimmung der Change Art

Diese Tabelle soll Ihnen als Diskussionsgrundlage dienen, um das Change Vorhaben verorten zu können und in weiterer Folge zu verstehen, was diese Verortung für Ihr Projekt bedeuten kann.

CHANGE KONTEXT

Der Change Kontext zeigt **Schnittstellen** auf und gibt an, in welche weiteren Initiativen das spezifische Change Vorhaben ggf. eingebunden ist. Es gilt, Doppelgleisigkeiten zu vermeiden und Synergien optimal zu nutzen (Hussain et al., 2018). Der Change Kontext wird z.B. besprochen im Rahmen einer Umfeldanalyse oder einer Risikoanalyse.

> Über die Change Dimensionen, die Change Art und den Change Kontext kann nun die Intensität der Veränderung bestimmt werden. Darauf aufbauend sind für eine gelungene und nachhaltige Durchführung des Change Vorhabens die Change Vision und die Change Ziele von besonderer Bedeutung.

CHANGE VISION

Die Change Vision entwirft ein **erstrebenswertes Bild der Zukunft** und soll als ‚Abbild' des zukünftig gewünschten Zustandes dienen. Mit der Change Vision wird die Veränderungsrichtung vorgegeben. Alle weiteren Aktivitäten im Rahmen des Change Vorhabens müssen auf die Vision hin ausgerichtet werden (Königswieser & Exner, 2019a).

Aus einer guten Vision leiten sich **Change Werte**, **Change Ziele** und das **konkrete Vorgehen** im Veränderungsprozess ab.

Ohne ein gemeinsames Verständnis, ein gemeinsames ‚Big Picture' des zukünftig gewünschten Zustandes, vergeuden Mitarbeitende oftmals viel Zeit in Dauermeetings und -konflikten. Viele Themen werden immer wieder angesprochen und doch nie gelöst. Eine klare und verständliche Change Vision ist wesentlich für das Change Vorhaben(Gareis & Gareis, 2018).

Eine gute Change Vision charakterisiert sich dadurch, dass sie

- richtungsweisend für den Veränderungsprozess ist,
- als Motivatorin fungiert, die die Menschen dazu bringt, richtige Schritte in Richtung Veränderung zu setzen,
- bei der Koordination und Abstimmung zwischen Beteiligten unterstützt,
- Selbstorganisation ermöglicht (Heß & Laschinger, 2019; Wögerer, 2005).

Besonders der letzte Punkt, die Selbstorganisation, ist im Hochschulwesen von zentraler Bedeutung. Durch die dezentrale Struktur der Hochschulen ist Selbstorganisation ein wesentliches Steuerungsinstrument für die Umsetzung erfolgreicher Change Vorhaben (Graf-Schlattmann et al., 2020).

Abbildung 1 bildet spezielle Merkmale ab, die eine gute Change Vision ausmachen.

Abbildung 1: Merkmale einer guten Change Vision

BASIC TOOLKIT

⇨ 1.3. Change Vision

Hier finde Sie weitere Erläuterungen und Methode zur Erarbeitung einer guten Change Vision.

Stakeholder*innen identifizieren und analysieren. Um ein Change Vorhaben erfolgreich umzusetzen und Konflikte im Voraus zu vermeiden, ist es zentral, die relevanten Stakeholder*innen ausfindig zu machen und in weiterer Folge deren Einfluss auf den Verlauf des Change Vorhabens einzuschätzen.

In einem **ersten Schritt** werden die relevanten **Stakeholder*innen identifiziert.** Notieren Sie alle Personen oder Anspruchsgruppen, die relevant für ein erfolgreiches Change Vorhaben sind in einer Übersicht.

In einem **zweiten Schritt** wird eine **Analyse** der **Stakeholder*innen** durchgeführt hinsichtlich des Einflusses, des Betroffenheitsgrades sowie Akzeptanz und Haltung gegenüber des Change Vorhabens.

> Nach der Identifikation und Analyse der relevanten Stakeholder*innen, fokussiert sich der nächste Schritt auf die Change Kommunikation und die Erstellung eines groben Kommunikationsplans.

BASIC TOOLKIT

⇨ 1.4. Betroffenheits-/Beteiligungsmatrix

Die Betroffenheits-/Beteiligungsmatrix soll Ihnen bei der Analyse der Stakeholder*innen helfen. Zusätzlich können lassen sich hiermit die Auswirkungen der Veränderung auf die Stakeholder*innen erfassen und bewerten.

GROBKONZEPT CHANGE KOMMUNIKATION

Eine erfolgreiche Change Kommunikation erzeugt **Transparenz** über das Vorhaben und generiert **Vertrauen** der Führungsebene und der Mitarbeitenden in das Projekt, sie gibt **Sicherheit** und macht das Change Vorhaben **bekannt** (Graf-Schlattmann et al., 2020). Die Planung der Change Kommunikation hat zudem differenziert **für die unterschiedlichen Stakeholder*innen** zu erfolgen.

> Anmerkung: Die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes startet bereits in der Phase 1: „Change initiieren" und soll zum Ende der Phase 2: „Change planen/starten" fertiggestellt sein. Dabei ist zu beachten, dass der Grad der Ausdifferenzierung beim Übergang von Phase 1 zu Phase 2 zunimmt.

Ein erstes Grobkonzept sollte folgende Punkte enthalten:

- Kommunikation mit den wesentlichen Stakeholder*innen und Anspruchsgruppen
- Kommunikation innerhalb des Projektes
- Intensität der Kommunikation (Frequenz, Umfang)
- Einzusetzende Kommunikationsmedien und Kanäle

In der Regel haben Marketingabteilungen von Hochschulen bereits Kanäle zur Kommunikation.
Es empfiehlt sich, dort diesbezüglich nachzufragen.

BASIC TOOLKIT

- ⇨ 1.5. Vorgehensweisen & Methoden, um Mitarbeitden zu beteiligen und zu informieren
- ⇨ 1.6. Elemente einer zielgruppenorientierten/ stakeholder*innenorientierten Change Botschaft
- ⇨ 1.7. Arbeitsvorlagen Kommunikationsplan & 1.8. Arbeitsvorlage Kommunikationsplan Anhang

Die gelisteten Methoden, Tabellen und und Hilfestellungen liegen für Sie zur Erleichterung der Change Kommunikation im Basic Toolkit bereit.

CHANGE ARCHITEKTUR/ CHANGE ROADMAP

Als unterstützende Darstellungsmöglichkeit sind in der Change Architektur, oder Change Roadmap, alle **Maßnahmen** und **Intervention** zur Steuerung, Analyse, Umsetzung und Kommunikation der Veränderungsvorhaben abgebildet – ggf. einschließlich der Meilensteine aus dem Projektmanagement. Sie ist eine Art **Landkarte zur Orientierung inkl. der zeitlichen Abfolge**. (Höfler et al., 2014; Königswieser & Exner, 2019b).

Auf die detaillierte Erstellung der Change Architektur/ Change Roadmap wird in Phase 2 genauer eingegangen.

> Nachdem Sie sich mit der Change Kommunikation und den dazugehörigen Methoden und Tools befasst haben, sind zum Abschluss der ersten Phase noch zwei letzte Kontrollschleifen hilfreich: Der Check der Change Readyness und der Verankerung in der Projektplanung.

CHANGE READINESS

Der Change Readiness-Check stellt sicher, dass alle **relevanten Aspekte** eines Change Vorhabens berücksichtigt wurden. Sind Fragen unbeantwortet, sollten die daraus resultierenden Risiken und ggf. notwendige Maßnahmen berücksichtigt werden. (Rafferty et al., 2013; Rusly et al., 2012).

CHANGE PLANUNG SICHERSTELLEN

Neben den inhaltlichen Arbeitspaketen sind im Projektauftrag auch die Aktivitäten zur Change Gestaltung zu integrieren. Mit dem Projektauftrag und der dokumentierten Freigabe durch die Verantwortlichen ist ein optimaler Start für die Phase 2: „Change planen/starten“ gewährleistet.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Bergmann, R., & Garrecht, M. (2021). Organisationaler Wandel: Change Management. In *Organisation und Projektmanagement* (pp. 273–308). Springer.

Gareis, R., & Gareis, L. (2018). *Project. Program. Change*. Taylor & Francis.

Graf-Schlattmann, M., Meister, D. M., Oevel, G., & Wilde, M. (2020). Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung*, *15*(1), 19–39.

Heß, G., & Laschinger, M. (2019). Erfolgskonzept: Change Management. In *Strategische Transformation im Einkauf* (pp. 163–179). Springer.

Höfler, M., Bodingbauer, D., & Dolleschall, H. (2014). Abenteuer Change Management. *Frankfurt a. M.*

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, *3*(3), 123–127.

Königswieser, R., & Exner, A. (2019a). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Schäffer-Poeschel.

Königswieser, R., & Exner, A. (2019b). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Schäffer-Poeschel.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, *39*(1), 110–135.

Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*.

Seufert, S. (2005). Gestaltung von Veränderungen: Förderung der Innovationsbereitschaft durch „Change-Management-Akteure ". *E-Learning in Hochschulen Und Bildungszentren*, 541–559.

Vahs, D., & Weiand, A. (2020). *Workbook change management: Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel.

Wögerer, D. I. C. (2005). *CHANGE MANAGEMENT-Veränderungsprozesse in einem Wissensunternehmen*.

digital university hub

WIR LEBEN DIE HOCHSCHULE DER ZUKUNFT!

Der digital university hub ist eine Service- & Kooperationsplattform.
Als kollaborative Initiative bringt der DUH Hochschul-Akteur*innen aus Forschung, Lehre, Service & Verwaltung sowie Third Mission an einen Tisch. Der freie Zugang zu Tools, Methoden und Erfahrungen aus den Bereichen der digitalen und sozialen Transformation rüstet Österreichs Hochschulen für zukünftige Herausforderungen und schafft einen Resonanzraum für eine wachsende interuniversitäre Community.

Mitmachen und Netzwerken

Werden Sie Teil des Netzwerks! Unter dem Motto SAY HI! – SAY WHY! – Veränderung verbindet! laden wir Veränderungsbeauftragte aller österreichischen Hochschulen ein, sich bei regelmäßigen Treffen zu vernetzen und auszutauschen!

Entdecken und teilen Sie auf unserer Plattform digitale Initiativen aus den Bereichen Forschung, Lehre, Service & Verwaltung sowie Third Mission

Erhalten Sie professionelle Begleitung und effektive Impulse für Ihre eigenen Veränderungsvorhaben. Wir stellen praxiserprobte Change Management Methoden & Tools speziell für Hochschulen zur Verfügung. Schlüpfen Sie in die Gestaltungsrolle für ein serviceorientiertes Hochschulmanagement!

Besuchen Sie unsere Entwicklungsstraße! Hier erhalten Sie freien Zugang zu Open Source Softwarelösungen & Support bei der Abwicklung und dem Betrieb von Softwareprojekten. Nutzen Sie Open Source als Katalysator für Kooperation!

BLEIBEN SIE GUT INFORMIERT. ERHALTEN SIE AKTUELLE NEWS DURCH ABONNIEREN UNSERES DUH NEWSLETTERS.

www.digitaluniversityhub.eu

http://www.digitaluniversityhub.eu