

The Future is Change

Das Concept Paper für
Change Management an Hochschulen

Eine Teilprojekt des 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

Medieninhaber*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

<u>CHANGE PLANEN UND STARTEN</u>	<u>7</u>
<u>CHANGE (PROJEKT) TEAM UND ORGANISATION</u>	<u>8</u>
<u>ROLLEN- UND AUFGABENBESCHREIBUNG</u>	<u>8</u>
<u>CHANGE ZIELE</u>	<u>10</u>
<u>CHANGE (PROJEKT) KOMMUNIKATION</u>	<u>11</u>
<u>STAKEHOLDER*INNEN MANAGEMENT</u>	<u>12</u>
<u>DETAILLIERTEN KOMMUNIKATIONSPLAN ERSTELLEN</u>	<u>12</u>
<u>QUALIFIZIERUNGSMÄßNAHMEN PLANEN UND ANREIZSYSTEME SCHAFFEN</u>	<u>13</u>
<u>AKTUALISIERUNG DES CHANGE PLANS / DER CHANGE ARCHITEKTUR</u>	<u>14</u>
<u>RESSOURCENPLANUNG IM DETAIL DURCHFÜHREN</u>	<u>15</u>
<u>CHANGE ROADMAP MIT DEN PROJEKTPLÄNEN ABSTIMMEN UND FREIGEBEN</u>	<u>15</u>
<u>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS</u>	<u>17</u>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<u>ABBILDUNG 1: STRUKTURDIAGRAMM EINES KLASSISCHEN PROJEKTSTRUKTURPLANS INKL. CHANGE MANAGEMENT (= PSPPLUS)</u>	<u>16</u>
---	-----------



Dieses Concept Paper behandelt die zweite Phase des Change Vorhabens. Nachdem in der ersten Phase die Dringlichkeit des Change analysiert und hervorgehoben wurde, geht es nun in den folgenden Kapiteln darum, konkrete Umsetzungsschritte zu planen.

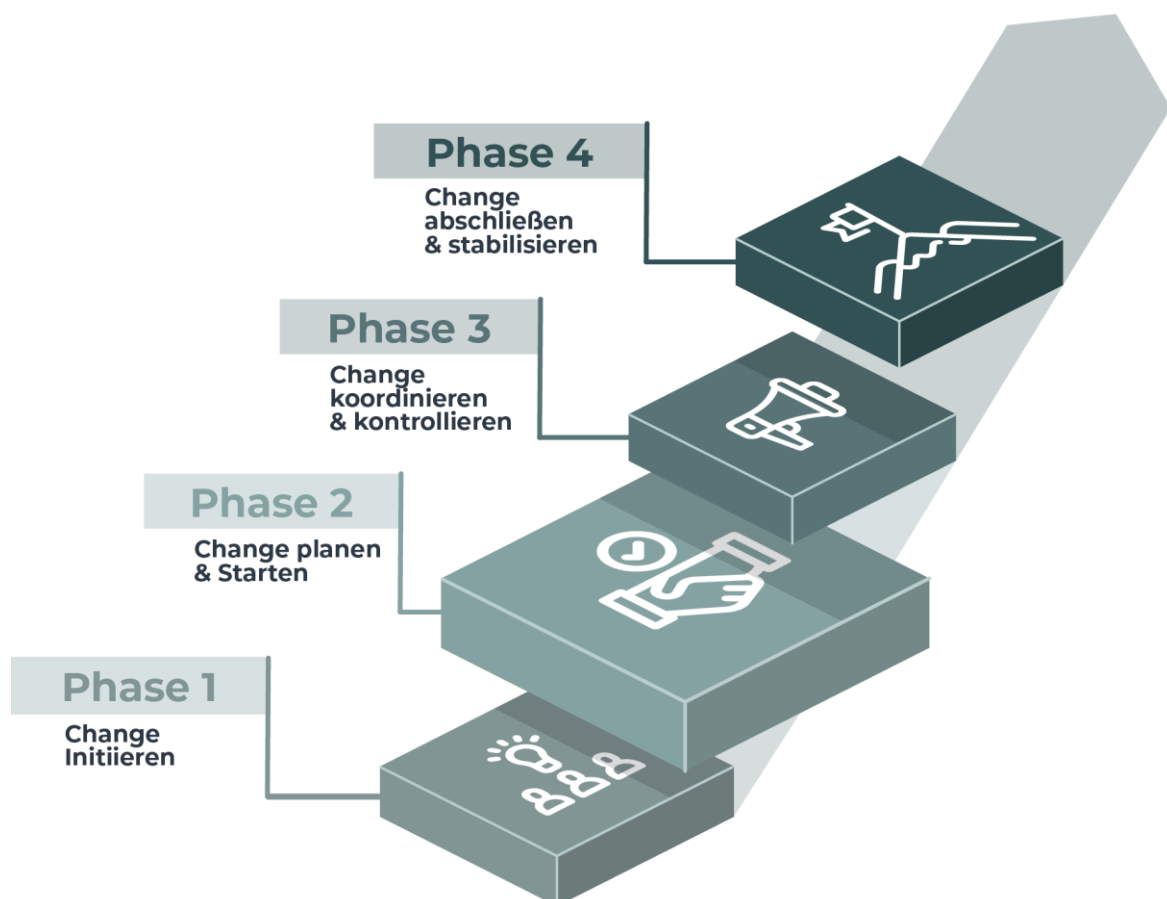


**Die Zukunft beginnt bei
dir, sei Teil des
Change!**

Phase 2: CHANGE PLANEN UND STARTEN

Umsetzungsschritte erarbeiten und
Freigabe des Change Plans:

Vom Aufbau eines Change (Projekt) Teams
bis zur Erstellung einer Change Architektur



CHANGE PLANEN UND STARTEN

ÜBERSICHT ÜBER RELEVANTE PUNKTE, DIE IM RAHMEN DIESER PHASE ERARBEITET WERDEN

Ziel der zweiten Phase ist es, das richtige Change (Projekt) Team in einer passenden Projektorganisation aufzustellen und einen **konkreten Change Plan mit Umsetzungsschritten** zu erarbeiten. Dazu muss vorausgeschickt werden, dass in umfangreichen Veränderungsvorhaben mit unvorhergesehenen Herausforderungen zu rechnen ist (wechselnde Ansprechpartner*innen, veränderte Rahmenbedingungen, Widerstände, ...). Eine **„rollierende Planung“**, also die laufende und agile Herangehensweise ist bei der Umsetzung erfolgsentscheidend. Um dieses vorher genannte Change (Projekt) Team aufzubauen und eine genaue Change Architektur auszuarbeiten, braucht es weiterführende Gespräche mit den Projektleitenden, Verantwortlichen der betroffenen Organisationseinheiten, Fakultäten und Instituten sowie mit weiteren relevanten Stakeholder*innen. Ein weiterer Fokus in dieser Phase ist die **Erfassung von vorhandenen und notwendigen Kompetenzen im Change (Projekt) Team** oder auf Seiten der Mitarbeitenden sowie darauf basierend die **Planung von Qualifikationsmaßnahmen** zur Kompetenzentwicklung.

In der Phase „Change planen und starten“ sollen **folgende Meilensteine** erreicht werden:

- Aufstellung des Change (Projekt) Teams und Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten
- Verankerung der Change Aufgabenpakete und Meilensteine in der Projektorganisation (z.B. in Form einer Gantt Chart) mit entsprechender Ressourcenplanung in den Organisationseinheiten, Fakultäten, Instituten, Fachbereichen
- Ableitung von Maßnahmen zur Nutzenrealisierung
- Identifikation von Qualifizierungsbedarfen und Ableitung der entsprechenden Maßnahmen dazu
- Review der Stakeholder*innenanalyse und Anpassung der Kommunikation bzw. der Maßnahmen bei Bedarf (z.B. in Form eines Kommunikationsworkshops)
- Der Kommunikationsplan wird im Detail fertiggestellt
- Der Change Plan (=Change Architektur) wird erstellt und finalisiert für das weitere Monitoring

CHANGE (PROJEKT) TEAM UND ORGANISATION

In der Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten arbeiten Projektmanagement und Change Management am besten **„Hand in Hand“ auf Augenhöhe**. Nicht immer ist es sinnvoll oder notwendig, eine eigene Person in der Funktion des*der Change Manager*in zu installieren.

Wichtig ist jedoch, dass in Projekten – egal welcher Größe – die Projektleitung sich der jeweiligen Funktionen und Aufgaben des Change Managements bewusst ist und diese mitberücksichtigt. In dem Fall kann die Rolle des*der Change Manager*in und die*der Projektmanager*in auch in „Personalunion“ ausgeübt werden.

Dieses Concept Paper arbeitet daher bewusst mit folgender Unterscheidung:

Change Management...

- fokussiert den **Faktor Mensch**, den **Kulturwandel** und die damit einhergehende **Verhaltensänderung und Transformation** in Change Vorhaben.
- unterstützt Change Vorhaben und Projekte hinsichtlich der **Veränderungsbereitschaft**, der **Akzeptanz der Veränderung** (Graf-Schlattmann et al., 2020) und vor allem der nachhaltigen **Verankerung und Wirksamkeit von Neuerungen**

durch Einbeziehung von Betroffenen sowie durch Planung und Umsetzung von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen und durch Beteiligungsformate, aber auch im Umgang mit Widerständen.

Projektmanagement...

- fokussiert das zu erreichende **Ergebnis**.
- plant Arbeitspakete, stellt die notwendigen Strukturen und Ressourcen sicher und kontrolliert die Umsetzung, sodass **spezifizierte Anforderungen und vereinbarte Projektziele** (z.B. Programmierung und Ausrollung einer neuen Software) **zeit- und budgetgerecht** erreicht werden.

ROLLEN- UND AUFGABENBESCHREIBUNG

Abhängig von der Größe und Intensität des Change Vorhabens gibt es folgenden Pool an **„Change Rollen“**, die im Projekt vertreten sein können:

- Change (Projekt) Sponsor*in / Auftraggeber*in
- Entscheidungsgruppe / Steuerkreis / Steering Committee / Sounding Board

- Change Manager*in /
Transformationsmanager*in
- Change Agent
- Change (Projekt) Team

Im Folgenden soll eine kurze Beschreibung der jeweiligen Rollen und deren Aufgaben sowie Kompetenzen gegeben werden.

CHANGE (PROJEKT) SPONSOR*INNEN / AUFTRAGGEBER*IN

Die Rolle des*r Change Sponsor*in ist ident mit jener des*r Projektauftraggeber*in und kann Teil des Steuerkreises sein. Grundsätzlich erteilt der*die Change Sponsor*in den Auftrag für das Change Vorhaben und beauftragt in weiterer Folge die Steuergruppe mit der Planung. Zu den Aufgaben dieser Rolle gehören unter anderem die (Mit)Gestaltung und die Vermittlung der Change Vision, die Mitgestaltung der Change Strategie, die Bereitstellung und Sicherung der Ressourcen für das Change Vorhaben und die Beauftragung einzelner Prozesse im und während des Change Vorhabens. Strategische Entscheidungen sowie ein eventueller Abbruch des Change Vorhabens werden aus der Rolle des*r Change Sponsor*in erteilt.

ENTSCHEIDUNGSGRUPPE / STEUERKREIS / STEERING COMMITTEE / SOUNDING BOARD

Die Entscheidungsgruppe oder auch der Steuerkreis entscheidet über Vision und das Ziel des Change Vorhabens. Darüber hinaus liegt die Entscheidung über die Ressourcen, das Personal und das Budget ebenfalls in der Kompetenz des Steuerkreises, besonders wenn mehrere Bereiche betroffen sind.

CHANGE MANAGER*IN / TRANSFORMATIONS- MANAGER*IN

Wie bereits weiter oben beschrieben, ist die Rolle des*r Change Manager*in oft in Personalunion verortet mit jener der Projektleitung. Zentrale Aufgabe in dieser Rolle ist die Leitung des Change (Projekt) Teams (oder auch Transformationsteams). Weitere Aufgabenbereiche sind die Planung, Durchführung und das Controlling von Change Management Maßnahmen, die Sicherstellung des inhaltlichen, zeitlichen und budgetären Abgleichs aller Change Management Maßnahmen und - Ziele (gemeinsam mit der Projektleitung – sollten diese Positionen von zwei verschiedenen Personen bekleidet werden).

CHANGE AGENT

Change Agents stehen in diesem Zusammenhang oft in einer unterstützenden Rolle zum*r Change Manager*in aus dem jeweiligen Fachbereich. Sie begleiten und unterstützen die Veränderung in den jeweiligen Fachbereichen vor Ort und arbeiten aktiv im Change (Projekt) Team mit. Change Agent können auch im Zusammenhang mit Konfliktsituationen klärend und ausbalancierend zur Seite stehen.

CHANGE (PROJEKT) TEAM

Das Change (Projekt) Team wird von dem*r Change Manager*in bzw. der Projektleitung geführt. Das Team konstituiert sich aus Führungskräften und Mitarbeitenden in den Arbeitsgruppen und Teilprojekten. Einerseits ist die richtige Zusammensetzung des Change (Projekt) Teams entscheidend (Entscheidungssträger*innen, Expert*innen, Meinungsbildner*innen, Führungskompetenz, ...), andererseits muss darauf geachtet werden, dass tatsächlich als Team zusammengearbeitet wird (Kotter, 1995, 2000) (z.B. in Form von gegenseitigem Vertrauen, gemeinsamen Verständnis der Vision und des „Big Pictures“, ...).

Wie bereits sichtbar gemacht wurde, überschneiden sich die Aufgaben und Kompetenzbereiche der verschiedenen Rollen zu Teilen. Dies ist auf **die agile „Natur“ von Veränderungsprozessen** zurückzuführen.

Je nach Größe des Projektes und Vielfalt der Teilprojekte werden die Rollen den Akteur*innen zugeordnet. Wichtig zu verstehen ist hierbei, dass es nicht darum geht, konkret abgegrenzte Aufgabenbereiche zu verteilen, sondern dass die Personen durchaus auch **in Doppelrollen agieren** können und Aufgaben sowie Kompetenzen sich agil durch das Change Vorhaben bewegen (Böhlich, 2021a; Schott & Wick, 2005).

CHANGE ZIELE

Die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen verlaufen anhand **eindeutiger** und **messbarer Change Ziele**. Damit Sie Ziele entwickeln, steuern und umsetzen können, ist es relevant, sie so eindeutig wie möglich zu bestimmen.

Zudem ist der **Nutzen (= Wirkung) der Change Ziele** für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen ein wesentlicher zu beachtender Punkt. Mit der Herausarbeitung der Change Ziele soll an dieser Stelle gleichzeitig auch der **konkrete Nutzen** (z.B. pro Arbeitspaket) definiert werden, der in die Erreichung der Change Ziele ‚einzahlt‘. Eine wichtige Basis für die Definition von Wirkungsindikatoren und konkreter Maßnahmenplanung sind einerseits die Vision und Leitziele einer Universität und andererseits die Erwartung der Nutzer*innen selbst.

Die Ergebnisse aus dieser Aufbereitung können ebenfalls konkret in die Kommunikation des Projekts eingebaut werden.

Für die Herausarbeitung eindeutiger und messbarer Change Ziele sowie für die Planung von Maßnahmen eignen sich zwei Methoden besonders gut.

Eine davon ist die **Objective and Key Results Methode (OKR)** (Doerr, 2018; Kudernatsch, 2020). Ein anderer Weg, um zum gleichen Ziel zu gelangen, ist die Definition von Wirkungsindikatoren mit anschließender Maßnahmenplanung.



BASIC TOOLKIT

⇒ [2.0.OKR- Methode](#)

Im Toolkit finden Sie detailliertere Informationen dazu, wie Sie Ziele („Objectives“) formulieren können sowie Beispiele für Key Results und Maßnahmen.

⇒ [2.1. Wirkungsindikatoren & Maßnahmenplanung](#)

Hier finden Sie eine kurze Anleitung sowie tabellarische Vorlage, die Ihnen beim Herausarbeiten dieses Schrittes helfen kann.

CHANGE (PROJEKT) KOMMUNIKATION

In Zentrum der Kommunikation steht die **Vermittlung der Vision** und des **Mehrwerts der Veränderung** für die Anspruchsgruppen (Endbenutzer*in) durch transparente Weitergabe sowie Austausch von Informationen zu Change Zielen, Maßnahmen sowie zum aktuellen Stand des

Change Vorhabens und einzelner Teilprojekte. In diesem Kontext dient die Kommunikation ebenfalls dazu, **Widerstände und Ängste zu überwinden**, die während des Change Vorhabens entstehen können (Lies et al., 2011).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Vermittlung und Aktivierung von Begeisterung** bei den beteiligten und betroffenen Akteur*innen. Hierfür ist eine schlichte Weitergabe von Informationen nicht ausreichend, es benötigt eine stetige Interaktion und einen regelmäßigen Dialog zwischen allen Stakeholder*innen (Lies et al., 2011).

ARBEITSFÄHIGKEIT DES CHANGE (PROJEKT) TEAMS HERSTELLEN

Sobald das Change (Projekt) Team nominiert ist, gilt es, die **Arbeitsfähigkeit des Teams** sicherzustellen, um schnell „ins Tun“ zu kommen. Change Vision und Ziele werden an dieser Stelle verinnerlicht, Aufgaben definiert, Vertrauen aufgebaut und eine wirkungsvolle Form der Zusammenarbeit gefunden werden.

Dabei können Change Manager*in und Change Agent*in bei Bedarf aktiv unterstützten, vor allem wenn sich Teams neu finden müssen.-(Mierke & Amern, 2019). Besonders in längerfristigen Change Vorhaben ist es sinnvoll, direkt zu Beginn die Teamfindung zu unterstützen und auch Ressourcen dafür einzuplanen (Abbas, 2021).

Es empfiehlt sich an dieser Stelle, zu notieren, wie Sie in der Rolle des Change Manager*in die Projektleitung mit konkreten Maßnahmen bei der **Teamentwicklung unterstützen** können. Das Teamdynamik Modell von Tuckmann kann bei diesem Schritt besonders behilflich sein. Hierbei ist zu beachten, dass alle Maßnahmen immer mit der Projektleitung abgesprochen gehören.

Gleichzeitig ist es ratsam, einen **Kick-Off Workshop** durchzuführen. Dieser repräsentiert in dem Kontext den **Startschuss eines Change Vorhabens** und bietet allen beteiligten Personen die Möglichkeit, sich (das erste Mal) persönlich kennenzulernen, auszutauschen und sich auf gemeinsame Ziele abzustimmen. Damit werden die Weichen für einen erfolgreichen Ablauf des Projektes gestellt. (Erlach & Müller, 2022; Vanessa Giese, 2021).



BASIC TOOLKIT

- ⇒ [2.2. Teamdynamik Modell](#)
- ⇒ [2.3. Kick-off Workshop](#)

Im Toolkit finden Sie relevante Informationen zur Umsetzung eines Kick-off Workshops

STAKEHOLDER*INNEN MANAGEMENT

Stakeholder*innen Management bedeutet, dass die Maßnahmen und Interaktionen so gesteuert werden, sodass die Anforderungen

und Erwartungen der Stakeholder*innen gehört und Herausforderungen gemeinsam gelöst werden. Durch aktive Betreuung der Stakeholder*innen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Change Vorhaben nicht aus dem Ruder läuft (Dechange, 2020; de Oliveira & Rabechini Jr, 2019). Dazu braucht es einen **regelmäßigen Austausch** in Form von persönlichen Kontaktpunkten, wie Besprechungen, Telefongespräche, E-Mails oder andere elektronischen Werkzeuge, um einen Dialog zu führen und aufrechtzuhalten.

Im Concept Paper zu Phase 1 „Change initiieren“ wurde bereits die Identifikation und erste Analyse der Stakeholder*innen durchgeführt. Da sich in der Zwischenzeit möglicherweise eine Veränderung ergeben hat, ist in Phase 2 ein Review der bestehenden Ausarbeitung durchzuführen.

DETAILLIERTEN KOMMUNIKATIONSPLAN ERSTELLEN

Das in der ersten Phase erstellte Kommunikationsgrobkonzept wird im Rahmen der Erstellung des Kommunikationsplans über den Projektzeitraum hinweg verfeinert. Ziel ist es, einen **konkreten Plan mit zielgruppenspezifischen Kommunikationsaktivitäten zu erstellen und Kernbotschaften,**

die mit dem erarbeiteten Nutzen zusammenhängen, zu formulieren.

Hierfür sind folgende Punkte zu ermitteln:

- Kommunikationsziele / Kernbotschaften (siehe Change Ziele)
- Kommunikationskanäle
- Format der Kommunikation
- zeitliche Einplanung der Kommunikationsmaßnahmen im Kommunikationsplan

Um Ihre Kernbotschaften, den Nutzen und die Maßnahmen entsprechend kommunizieren zu können, nutzen Sie unterschiedliche Medienkanäle, die Ihnen an Ihrer Hochschule oder bei Projektpartner*innen (bei übergreifenden Hochschulprojekten) zur Verfügung stehen. Es empfiehlt sich, auch hier alle relevanten Stakeholder*innen einzubinden und Mitarbeitende zu informieren, welche Kanäle für ihren Bereich relevant sind. Der bereits in Phase 1 erarbeiteten Kommunikationsplan kann an dieser Stelle erneut verwendet werden, indem erweiterte Spalten für Kommunikationsmedien und Kanäle in der Hochschule pro definierte Zielgruppe erstellt werden. So lässt sich zudem gut überblicken, wie empfänglich oder erfolgreich einzelne Kanäle bespielt werden können und wer die dazugehörigen Ansprechpersonen sind. Hier finden Sie eine Tabelle mit Beispielen, welche Medienkanäle an der Hochschule auf welche Art und Weise genutzt werden können.

BASIC TOOLKIT

- ⇒ [1.8. Arbeitsvorlage Kommunikationsplan Anhang](#)

Diese Vorlage kennen Sie bereits aus Phase 1. Sie können dieses Format nun in der Phase 2 weiterführend nutzen.

- ⇒ [2.4. Medienkanäle an der Hochschule](#)



QUALIFIZIERUNGSMÄßNAHMEN PLANEN UND ANREIZSYSTEME SCHAFFEN

Die Qualifizierung von Mitarbeitenden in Bezug auf die neuen Anforderungen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Change Vorhabens. Neben der Kommunikation sind daher notwendige und sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig zu planen – einerseits für das Change (Projekt) Team und andererseits auch für betroffene Einzelpersonen oder Anspruchsgruppen.

Es ist ratsam, folgende Fragen bei der Planung der Qualifikationsmaßnahmen mitzudenken:

- Welche Kompetenzen sind notwendig, um nach der Durchführung des Change Vorhabens die Anwendung und Nutzung der Ergebnisse langfristig zu sichern?

- Welche Anforderungen sind neu?
- Welche Anforderungen haben sich erhöht oder verändert?
- Was müssen die Mitarbeitenden konkret lernen, um diese Anforderungen zu erfüllen?
- Für welche Anforderungen bestehen Qualifizierungsbedarfe?



BASIC TOOLKIT

⇒ 2.5. Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs

Hier finden Sie eine Tabelle, die Ihnen dabei hilft, den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln sowie konkrete Beispiele für Qualifizierungsmaßnahmen.

Anmerkung: Es ist sinnvoll, immer auch Quick Wins einzuplanen – kleine und schnell zu realisierende Erfolge. (Fink, 2020; Meiler, 2020). Große Veränderungen brauchen in der Regel viel Zeit. Durch das aktive Einplanen von Quick Wins soll eine Frustration über die „gefühl-langsame“ Umsetzungsgeschwindigkeit verhindert werden. Zudem hat es oft den positiven Nebeneffekt, dass Kritiker*innen des Change Vorhabens Argumentationsmöglichkeiten verlieren, wenn sich erste Erfolge vorweisen lassen. Die Quick Wins werden gemeinsam mit der Projektleitung oder dem Change (Projekt) Team erarbeitet.

AKTUALISIERUNG DES CHANGE PLANS / DER CHANGE ARCHITEKTUR

Der Change Plan oder die Change Architektur wird oft auch als Change Roadmap bezeichnet, da er die **Richtung des Change Vorhabens** sowie alle auf ihr liegenden Stationen beinhaltet.

Ein erster Entwurf dazu wurde in Phase 1 schon erarbeitet. Nun gilt es, die Roadmap zu aktualisieren und zu ergänzen.

BASIC TOOLKIT

⇒ 2.6. Quick Wins

Quick Wins können sowohl ökonomisch wie auch sozial sein. Gleichzeitig unterscheiden Sie sich in ihrem Realisierungsaufwand. Eine genaue Auflistung sowie Tipps zur Anwendung können Sie im entsprechenden Tool nachlesen.



RESSOURCENPLANUNG IM DETAIL DURCHFÜHREN

Wie bereits öfters erwähnt, ist es wichtig, die Mittel (Finanzmittel, Infrastruktur, Qualifizierung), die für die Veränderung notwendig sind, zu ermitteln, zu planen und sicherzustellen (z.B. über Förderungen) sowie die Ressourcenplanung immer regelmäßig zu aktualisieren und ggf. zu detaillieren.

Die Zeitintervalle, in denen dies getätigt wird, sind an die Notwendigkeit und an neue Informationen zum Veränderungsvorhaben gebunden und sind daher vom*n dem*r Change Manager*in zu bestimmen. Vor allem in der Planungsphase kann die Überprüfung öfter sinnvoll sein.

Es kann folgendermaßen vorgegangen werden:

- Führen Sie Gespräche mit den relevanten Stakeholder*innen, deren Mitarbeitende Qualifizierungsmaßnahmen benötigen. Sprechen Sie auch darüber, wo beispielsweise die Infrastruktur/ Ausstattung erneuert oder neu aufgebaut werden muss.
- Anreizsysteme könnten notwendig sein, damit die betroffenen Mitarbeitenden für die Veränderung motivieren werden können. An den Hochschulen ist dies meistens über direkte Kommunikation zu erreichen.

- Anreizsysteme, die Kommunikationsmaßnahmen sind, sollten in den Kommunikationsplan mit aufgenommen werden.

CHANGE ROADMAP MIT DEN PROJEKTPLÄNEN ABSTIMMEN UND FREIGEBEN

Die spezifischen Aufgaben-, Arbeitspakete und Meilensteine des Change Vorhabens aus der Change Architektur sind in den Projektstrukturplan zu integrieren.

Der aus dem Projektmanagement bekannte Projektstrukturplan (kurz: PSP) wird mit einem eigene **Change Management als „Teilprojekt“ im Strukturbaum erweitert (PSP_{plus})** und alle vereinbarten Arbeitspakete und Meilensteine eingearbeitet (Böhlich, 2021b). Es lässt sich damit ein übersichtlicher und klar strukturierter Überblick über Verantwortlichkeiten und was alles zu tun ist, schaffen. Das daraus resultierende Gantt Chart unterstützt die zeitliche Einbettung der Vorhaben.

Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau eines klassischen Projektstrukturplans indem das Change Management als wesentlicher Baustein integriert ist.

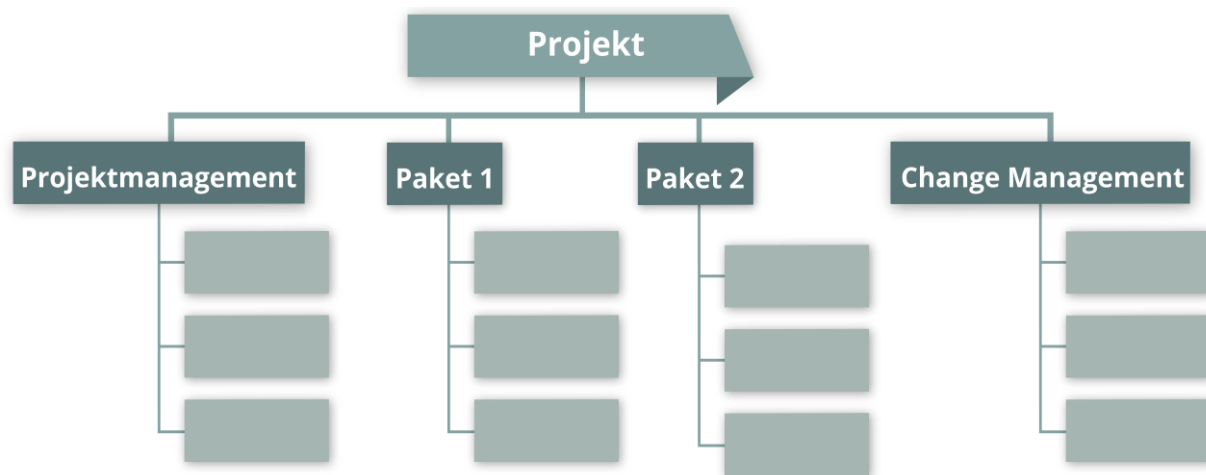


Abbildung 1: Strukturdiagramm eines klassischen Projektstrukturplans inkl. Change Management (= PSPplus)

Die Change Architektur bzw. der Change Plan kann in Form einer Change Roadmap auf unterschiedliche Arten visualisiert werden. Die Darstellung in Form einer Roadmap kann maßgeblich dazu beitragen, dass keine Maßnahmen und Aktivitäten vergessen werden sowie ein steter Überblick erhalten werden kann. Es gibt hierfür keine eindeutige (visuelle) Vorgabe, relevant ist lediglich, dass die Change Roadmap übersichtlich und einfach verständlich ist für alle Beteiligten. **Bei Digitalisierungsprojekten ist zu beachten, dass in Veränderungsprozessen agiles Change- und Projektmanagement angewendet wird. Veränderungsprozesse sind voll von Überraschungen. Nicht alles lässt sich vorhersagen. Insbesondere agile Planung (von Zyklus zu Zyklus in agilen Schleifen) kann sehr behilflich dabei sein, mit diesen Unsicherheiten umzugehen.**

Bevor zur nächsten Phase übergegangen werden kann, sollte erneut überprüft

werden, ob folgende Punkte herausgearbeitet und abgehakt werden können:

- Aufbau eines Change (Projekt) Teams
- Definition wirksamer und messbarer Change Ziele
- Erstellung eines detaillierten Change Kommunikationsplans
- Erstellung einer Change Roadmap (Change Architektur)

Nach Freigabe des Change Plans durch den*die Auftraggeber*innen in den genannten Gremien (Entscheidungsgremien/ Steering Committee / Sounding Board) kann mit der Umsetzung des Change Vorhabens und damit Phase 3: „Change koordinieren und kontrollieren“ gestartet werden.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Abbas, M. (2021). *Erfolgreiche Teambildung nach Tuckman's Phasenmodell. Kommunikationsmodell Johari-Fenster*. GRIN Verlag.
- Böhlich, S. (2021a). Change-Management. In *Projektmanagement im Gesundheitswesen* (pp. 141–156). Springer.
- Böhlich, S. (2021b). Projektdefinition. In *Projektmanagement im Gesundheitswesen* (pp. 17–33). Springer.
- Dechange, A. (2020). *Projektmanagement-Schnell erfasst*. Springer.
- de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131–144.
- Doerr, J. (2018). *OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. Vahlen.
- Erlach, C., & Müller, M. (2022). Was zählt, steckt in den Geschichten. Storylistening-Methoden in der narrativen Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1–16.
- Fink, V. (2020). Der kleine Bot schmeckt am besten–je einfacher, desto Quick Win. In *Quick Guide KI-Projekte-einfach machen* (pp. 55–69). 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.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*.
- Kotter, J. P. (2000). What leaders really do. *The Bottom Line*.
- Kudernatsch, D. (2020). Toolbox objectives and key results. *Schäffer-Poeschel, Stuttgart*.
- Lies, J., Mörbe, S., Volejnik, U., & Schoop, S. (2011). Erfolgsfaktor Change Communications. *Klassische Fehler Im Change-Management Vermeiden, Wiesbaden*.
- Meiler, M. M. (2020). Der erste Schritt. In *Emotionales Change Management* (pp. 49–62). Springer.
- Mierke, K., & Amern, E. van. (2019). Spannung, Vielfalt und Entwicklung in Systemen. In *Klare Ziele, klare Grenzen* (pp. 213–234). Springer.
- Schott, E., & Wick, M. (2005). Change management. In *Strategisches projektmanagement* (pp. 195–221). Springer.
- Vanessa Giese, D. (2021). *Das Kick-Off-Meeting: Beziehungen aufbauen und die Richtung vorgeben/ Dr. Vanessa Giese-Innovationsbegleitung-Führungskräfte begleiten, Teams entwickeln und Mut machen*.

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>